



جامعة غليزان  
RELIZANE UNIVERSITY

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة غليزان  
Université de Relizane

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
faculté des Sciences Sociales et Humaines

المجلس العلمي  
الرقم: 1000.../ج.ع.ك.ع.ا. 2023

2023 م 2 ماي

غليزان في: .....

## مستخرج

من محضر المجلس العلمي

- بناء على محضر اجتماع مكتب المجلس العلمي المنعقد بتاريخ 2023/05/28، والمتضمن

المصادقة على المطبوعات الجامعية، والدروس عبر الخط.

- بناء على تقارير الخبرة الايجابية.

تمت المصادقة بالموافقة على المطبوعة الجامعية لاعتمادها في ملف الأستاذية الخاصة ب:

الأستاذة: قدوري ريم فتيحة

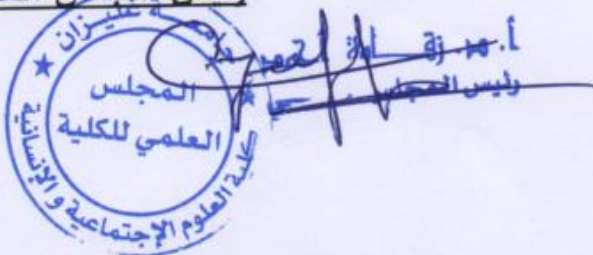
الرتبة: أستاذ محاضر قسم "أ".

عنوان المطبوعة: نظريات التنظيم، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم الاعلام

والاتصال

الموسم الجامعي: 2023/2022

رئيس المجلس العلمي





جامعة غليزان  
RELIZANE UNIVERSITY

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة غليزان  
Université de Relizane

جامعة غليزان

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



مطبوعة بيداغوجية للتشرح لمصانف استاد التعليم العالي في مقياس:

نظريات التنظيم

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم الإعلام والاتصال (LMD)

تخصص اتصال

إعداد الدكتورة: ريم فتيحة قدوري

الموسم الجامعي

2023/2022



جامعة غليزان  
RELIZANE UNIVERSITY

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة غليزان  
Université de Relizane

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مطبوعة بيداغوجية للترشح لمصاف أستاذ التعليم العالي في مقياس:

## نظريات التنظيم

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم الإعلام والاتصال (LMD)

تخصص اتصال

إعداد الدكتورة: ريم فتحة قدوري

الموسم الجامعي

2023/2022

## بطاقة فنية لوحدّة نظريات التنظيم السنة الثالثة ليسانس اتصال

### الأهداف العامة للمادة التعليمية:

يهدف المقياس إلى تحقيق غايات ومعارف علمية تقوي المدارك النظرية والتطبيقية للمتعلّم حول التنظيم، نوجزها فيما يلي:

- 1- العامل الإنساني كفاعل وكموضوع في التنظيم.
- 2- التنظيمات كعينات نختبر من خلالها تطور المجتمع في الجوانب التنظيمية والاقتصادية والإدارية.
- 3- التنظيمات كمحك ومعبر عن الأبعاد الحضارية للمجتمع، تجسد الهوية الثقافية التنظيمية لأي مجتمع.
- 4- علاقات السلطة وصناعة القرار داخل التنظيم.
- 5- القيادة والترشيد الإداري.
- 6- القيادة والاتصال.

### السداسي: الخامس

عنوان الوحدة: وحدة تعليم أساسية

الرصيد: 5

المعامل 3

## محتوى المادة:

### المحور الأول: مدخل مفاهيمي لنظريات التنظيم

- أ. مدخل مفاهيمي
- ب. المداخل النظرية الكلاسيكية للتنظيم
- ت. المداخل النظرية النيو كلاسيكية (الحديثة) للتنظيم.
- ث. مدرسة النظم.
- ج. المدرسة الشرطية/ الموقفية.

### المحور الثاني: التنظيمات الإدارية

- أ. التنظيمات المحلية (البلدية كنموذج).
- ب. التنظيمات المركزية (الوزارة - الحكومة كنموذج).
- ت. التنظيمات الدولية: منظمة الأمم المتحدة كنموذج.

### المحور الثالث: التنظيمات الاقتصادية

- أ. التنظيم الصناعي (المؤسسة الصناعية كنموذج).
- ب. التنظيم الخدماتي : (المؤسسة الخدماتية كنموذج).
- ت. التنظيمات الدولية العابرة للقارات: الشركات متعددة الجنسيات.

### المحور الرابع: التنظيمات السياسية

- أ. الأحزاب السياسية كنموذج.
- ب. الجماعات الضاغطة كنموذج.
- ت. التنظيمات الغير حكومية كنموذج.

## تمهيد

يعتبر التنظيم والمنظمات سمة عصرنا الحالي، وهو مجال متداخل التخصصات العلمية، حيث يتداخل في دراسة نظريات التنظيم تخصصات متعددة منها: علم الإدارة، وعلم اجتماع العمل والتنظيم، الاتصال المؤسسي، الاتصال التنظيمي، وأيضا علم النفس العمل والتنظيم.

يمكن تحديد التنظيم بأنه كيان اجتماعي لتفاعل الأفراد منسق بوعي لتحقيق اهداف محددة، أو هو وحدة اجتماعية، تخضع لفلسفة بيروقراطية تنظيمية تقوم على مجموعة مبادئ، تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية، وما يتخللها من علاقات انسانية وتفاعلات مهنية تخضع لمنطق دقيق ينظم الجهود وينسق بينها، على النحو الذي يحدد مجال تصرف كل فرد داخل التنظيم، يوضح المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، كما يبرز منظومة الحقوق والإمكانيات المسخرة للعاملين، وذلك من اجل تحقيق افضل استثمار للموارد البشرية والإمكانيات المادية.

يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة. إضافة إلى أنه يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك، ونقل المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.

ونظراً لأهميته للطبة والباحثين في مجال الإعلام والاتصال، فإن البرنامج الوزاري لمقياس نظريات التنظيم جاء بما يتوافق مع تخصص الاتصال، من حيث محاور ومحتويات البرنامج.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات التنظيم موجهة لطلبة السنة الثالثة اتصال  
د. ريم فتيحة قدوري - جامعة غليزان  
وعليه فإن هذه المطبوعة البيداغوجية تتضمن سلسلة محاضرات في مقياس  
(نظريات التنظيم)، تم إعدادها وفقاً لمتطلبات البرنامج الوزاري المقرر للسداسي  
الخامس لطلبة ليسانس، تخصص اتصال.

وقد حرصنا في هذه المطبوعة على تقديم عرض مفصل لمختلف الاتجاهات حول  
نظريات التنظيم، بشكل يسمح للطلاب بتكوين رؤية شاملة، ومعرفة أهم وأبرز المدارس في  
مجال نظريات التنظيم، والتعرف على مختلف التنظيمات (الإدارية، الاقتصادية، السياسية)،  
ما يجعله قادراً على التمييز بين المدارس الفكرية لنظريات التنظيم، والتنظيمات المختلفة  
الموجودة على أرض الواقع.

المطبوعة مجهزة بشكل يسمح بتطبيق الدروس والمحاضرات بشكلها العملي، وذلك  
من خلال محاولة تطبيق الدروس على أمثلة، قد نقدمها للطلاب، أو يجتهد الطالب  
في الحصول عليها من خلال متابعة مختلف التنظيمات في المجتمع الجزائري.

تم تقسيم المطبوعة البيداغوجية إلى أربعة محاور أساسية، تشمل أربعة عشر  
محاضرة، بما يتوافق مع محاور المقياس وفق البرنامج الوزاري.

## محاوّر برنامج مقياس نظريات التنظيم للسنة الثالثة ليسانس اتصال

### 1 تمهيد

#### المحور الأول: مدخل مفاهيمي

#### المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي: النظرية- الإدارة- التنظيم- المنظمة

7 أولاً: مفهوم النظرية

10 ثانياً: مفهوم الإدارة

13 ثالثاً: مفهوم التنظيم

15 رابعاً: مفهوم المنظمة

#### المحاضرة الثانية: المداخل النظرية الكلاسيكية لنظريات التنظيم

17 أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

17 ثانياً: نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول

19 ثالثاً: نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"

21 رابعاً: نظرية الإدارة البيروقراطية: ماكس فيبر

#### المحاضرة الثالثة: المداخل النظرية النيو كلاسيكية (الحديثة) لنظريات التنظيم

28 أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

31 ثانياً: المدرسة السلوكية

32 ثالثاً: نظريتي X و Y دوكلس مكريكور (Doughias McGregor)



## المحاضرة الرابعة: مدرسة النظم The Systems School

39 أولاً: مفهوم النظام

40 ثانياً: خصائص أو سمات النظام

41 ثالثاً: مكونات النظام

## المحاضرة الخامسة: المدرسة الشرطة /الموقفية

46 أولاً: مدخل للمدرسة الشرطة/ الموقفية

50 ثانياً: نظرية "Z" اليابانية

## المحور الثاني: التنظيمات الإدارية

### المحاضرة السادسة: التنظيمات المركزية (الوزارة كنموذج)

53 أولاً: المركزية الإدارية

54 ثانياً: المركزية المخففة/ النسبية أو عدم التركيز الإداري

55 ثالثاً: مزايا وعيوب النظام المركزي

57 ثالثاً: الوزارة كنموذج لتنظيمات الإدارية المركزية

### المحاضرة السابعة: التنظيمات اللامركزية المحلية: البلدية كنموذج

59 أولاً: تعريف اللامركزية الإدارية

60 ثانياً: أشكال اللامركزية

61 ثالثاً: مزايا وعيوب اللامركزية

63 ثالثاً: التنظيمات المحلية كنموذج للامركزية الإدارية

66 رابعاً: المجلس الشعبي البلدي (البلدية) كنموذج للتنظيمات المحلية

### المحاضرة الثامنة: التنظيمات الدولية: منظمة الأمم المتحدة كنموذج

- 67 أولاً: تعريف المنظمات الدولية
- 69 ثانياً: مراحل نشأة المنظمات الدولية
- 69 ثالثاً: عناصر المنظمات الدولية
- 72 رابعاً: أنواع المنظمات الدولية
- 72 خامساً: منظمة الأمم المتحدة

### المحور الثالث: التنظيمات الاقتصادية

#### المحاضرة التاسعة: التنظيم الصناعي: المؤسسات الصناعية كنموذج

- 76 أولاً: في مفهوم التنظيم الصناعي
- 76 ثانياً: مبادئ التنظيم الصناعي
- 79 ثالثاً: العمليات الداخلية والخارجية للتنظيم الصناعي

#### المحاضرة العاشرة: التنظيم الخدماتي " المؤسسات الخدمتية كنموذج

- 82 أولاً: تعريف المؤسسة الخدمية
- 82 ثانياً: خصائص المؤسسة الخدمتية
- 83 ثالثاً: وظائف المؤسسة الخدمتية

#### المحاضرة الحادية عشر: التنظيمات الدولية العابرة للقارات: الشركات متعددة الجنسيات كنموذج

- 87 أولاً: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات
- 89 ثانياً: المصطلحات المشابهة للشركات المتعددة الجنسيات

مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات التنظيم موجهة لطلبة السنة الثالثة اتصال  
د. ريم فتيحة قدوري - جامعة غليزان

90 ثالثاً: خصائص الشركات المتعددة الجنسيات

### المحور الرابع: التنظيمات السياسية

#### المحاضرة الثانية عشر: الأحزاب السياسية كنموذج

92 أولاً: مفهوم الحزب السياسي

94 ثانياً: خصائص الأحزاب السياسية

96 ثالثاً: تصنيف الأحزاب السياسية

98 رابعاً: وظائف الأحزاب السياسية

#### المحاضرة الثالثة عشر: تنظيمات القوى الاجتماعية أو الجماعات الضاغطة

101 أولاً: مفهوم الجماعات الضاغطة

103 ثانياً: عناصر جماعة الضغط

104 ثالثاً: أنواع الجماعات الضاغطة

#### المحاضرة الرابعة عشر: التنظيمات الغير حكومية NGOS

107 أولاً: مفهوم المنظمات الدولية غير الحكومية

109 ثانياً: سمات المنظمات الدولية غير الحكومية

110 ثالثاً: وظائف وأدوار المنظمات الدولية غير الحكومية

111 قائمة المراجع

## المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي: النظرية - الإدارة - التنظيم - المنظمة

### أولاً: مفهوم النظرية

حظيت النظرية بالاهتمام في مختلف التخصصات العلمية، وتعود أصول النظرية إلى الكلمة الإغريقية (THEORIZING): وهي كلمة مركبة من عنصرين هما THEA بمعنى منظر أو هيئة، والثاني هو HORAN بمعنى ينظر إلى شيء بانتباه وتركيز أو الشخص المبعوث لرصد الأعمال التي يمارسها وينظرها.

TO THEORIZE THEM أي القيام عن طريق التفكير المنظم ببلورة تفسيرات منطقية لكل ما هو غريب وغير متوقع. والنظرية قد تكون على درجة عالية من التعقيد، كما قد تكون مجموعة من الافتراضات والتعميمات على نحو ما هو حادث في النظريات المفسرة للسلوك<sup>1</sup>. ويلخص هذا التوجه قاموس لالاند LALANDE لعام 2001 الذي يعرف النظرية باعتبارها إنشاء تأملي للفكر يربط النتائج بالمبادئ، تقابل بالممارسة والتطبيق، وبالمعرفة العامة واليقينية؛ لأنها بناء فرضي استنباطي يعكس رؤية العالم حول قضية متنازع حولها<sup>2</sup>.

وقد تعددت التعريفات المقدمة للنظرية، نذكر منها:

1. النظرية عبارة عن شروحات لسلوك طبيعي أو اجتماعي أو لحدث أو ظاهرة؛ تتكون من نظام من البيانات المفاهيمية والعلاقة بينها، التي تقدم بشكل كلي شرح منطقي وتنظيمي ومنهجي متماسك للظاهرة. وقد أشار دايفد وايتن David Whiten إلى أن هناك أربع لبنات أساسية للنظرية وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ميل تشيرتون، علم الاجتماع النظرية والمنهج، ترجمة هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، ط1، القاهرة، 2012، ص25.

<sup>2</sup> كفاح يحي صالح العسكري وآخرون، نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية، تموز للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 2012، ص7.

<sup>3</sup> أنور باتشيرجي، بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ المناهج الممارسات، ترجمة خالد بن ناصر بالحيان، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 75-78.

## محاضرات في نظريات التنظيم      المحور الأول: مدخل مفاهيمي لنظريات التنظيم

- البنيات أو التركيبات: تهتم بماهية النظريات (ما هي المفاهيم المهمة لتفسير ظاهرة ما ؟)
- الاقتراحات: التي تهتم ب: (كيف تكون تلك المفاهيم ذات صلة بعضها البعض؟)
- المنطق: الذي يمثل المنطق "لماذا؟" أي (لماذا هناك صلة بين تلك المفاهيم؟)
- الشروط المقيدة (الافتراضات): تقوم بفحص واختبار) من؟، ومتى؟، وأين؟ بمعنى: (في ظل أي ظروف سوف تعمل تلك المفاهيم والعلاقات؟).

2. النظرية عملية بناء ذهنية تشرح وتفسر النتائج التي يتوصل إليها الاختبار عبر ترتيب هذه النتائج في إطار تركيبى، أو هي تعميمات حول الكيفية التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون من خلالها.

3. النظرية هي محصلة دراسات وأبحاث ومشاهدات وملاحظات وضعت في إطار نظري وعملي، وصلت إلى مرحلة عالية من التطور والنضج لما تحاول تفسيره.<sup>4</sup>

4. النظرية هي الافتراضات المثبتة، إذ تصبح هذه النظريات أساساً لتفسير حدوث الظواهر، وإمكانية تكرار حدوثها، ومن ثم العمل على وقف حدوثها، أو العمل على إحداثها من خلال توفير الأسباب المفترضة.<sup>5</sup>

5. النظرية هي "مجموعة من المفاهيم والأفكار والفرضيات التي تبحث في تفسير، والتنبؤ، والتحكم في المتغيرات المختلفة قصد فهم الظاهرة التي هي محل الدراسة".

ويقصد بنظرية التنظيم: ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة الجوانب المجهولة من الظاهرة التنظيمية وبكيفية بناء وإدارة وعمل المنظمات والتقنيات التي تستخدمها والثقافة التي تربط بين أعضائها والطريقة التي تؤثر بها المنظمة في بيئتها وتتأثر بها وبسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وكيفية تأثيرها وتأثيرها في البيئة المحيطة بمختلف عناصرها من خلال استخدام

4 عابدين الدردير الشريف، توظيف النظرية في البحث الإعلامي، الخبراء للخدمات الإعلامية، بنغازي، ليبيا، 2015، ص ص 19-22.

5 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2008، ص ص 38-39.

المبائ والفرضيات الكفيلة بإعطاء تفسيرات منطقية للسلوكيات داخل المنظمة. ورصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها، وبناء نماذج فكرية لحلها صالحة لرسم الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.<sup>6</sup>

### ثانياً: مفهوم الإدارة

بما أن علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً قياساً بالعلوم الأخرى، لم يتفق علماء الإدارة على تعريف موحد للإدارة يتصف بالقبول العام أو الاجماع، فقد جاءت التعريفات مغايرة لبعضها البعض من حيث المعنى أو التفسير. ونظراً لهذا الاختلاف فإننا نورد عدد من تعريفات الإدارة مع تحديد النطاق التي يركز عليها كل منها:

**يعرف كونتز Koontz** الإدارة بأنها "هي تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين"، فالتركيز هنا على القدرة على جعل الآخرين يمتثلون ويقومون بتنفيذ ما يطلب منهم.<sup>7</sup> أما **تايلور يعرف الإدارة:** "هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة، ويرتكز "تايلور" في تعريفه على ضرورة تحديد الأهداف من قبل الإدارة من جهة والتنفيذ القائم على تحديد التكاليف من جهة أخرى.<sup>8</sup>

**يعرف بريخ Brech** الإدارة على أنها "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد". كما **عرف كامبل Kimball** في كتابه أصول التنظيم الصناعي للإدارة: "إنها تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، وضع السياسات الرئيسية،

<sup>6</sup> عبد العزيز جاهمي، محاضرات نظريات التنظيم، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر والدكتوراه، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة 8 ماي- قالمة، 2021، ص6.

<sup>7</sup> علي الشرقاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، د.ط، دن، ص25.

<sup>8</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص ص 47-53.

توفير ما يلزمه من معدات، وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين".<sup>9</sup>

وتعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة: "هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه، وبأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية".<sup>10</sup> من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص الاستنتاجات العامة التالية والتي تعتبر بمثابة قاسم مشترك بينهم وهي:

1. إن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.
2. إن وجود الهدف يمثل ضرورة، وإن تقرير الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وتحديد أساليب وطرق بلوغها يمثل إحدى المهام الرئيسية للإدارة.
3. إن أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين، كما أن بناء علاقات فعالة بين الموارد المادية والموارد البشرية يمثل ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة.
4. إن اتخاذ القرارات عملية مستمرة في الإدارة.
5. إن القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.
6. إن الإدارة علم وفن.
7. إن استخدام الموارد المادية والبشرية يتطلب التوازن في نسب مزجها لبلوغ الأهداف.
8. إن التنسيق الفعال بين جهود الأفراد يساهم في تهيئة بيئة العمل الملائمة للاستخدام الجيد للموارد الأخرى.

<sup>9</sup> كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1996، ص14.

<sup>10</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص15.

## 9. إن عملية الإدارة تحتوى على عدد من الوظائف تتمثل في:

أ. اتخاذ القرارات

ب. التخطيط.

ت. التنظيم.

ث. التوجيه والقيادة.

ج. الرقابة.

وهذه الوظائف تتكامل مع بعضها البعض، كما تؤثر في بعضها البعض. بالإضافة إلى أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف من ناحية على درجة جودة إنجاز الوظائف الإدارية مجتمعة، ومن ناحية أخرى على مدى ملائمة كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية بما تحويه من متغيرات سلوكية وسياسية..إلخ، والتي تؤثر على إنجاز الإدارة لوظائفها المختلفة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما أن نجاح الإدارة يقاس بمدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>11</sup>

وبناء على ما تقدم يمكن إعطاء التعريف التالي للإدارة بأنها: "عملية تتضمن القيام بالعديد من الوظائف الإدارية المتكاملة والمتناسقة والتي تمارس من خلال الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة".<sup>12</sup>

11 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص12.

12 علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص26.



**ثالثاً: مفهوم التنظيم : Organization – Organisation**

لغة: تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي "Organisation" وتكتب عادة في أمريكا (Organization)، ففي اللغة مصطلح تنظيم من فعل نظم، ويقال: مازال على نظام واحد، أي عادة واحدة، ونقول: ليس لهذا الأمر من نظام إذا لم تستقم طريقته.<sup>13</sup>

أما في الاصطلاح يعرف التنظيم بأنه: "تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحددة وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية"<sup>14</sup>، ويعرفه شستر برنرد بأنه: "نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى اثنين أو أكثر من الأشخاص".<sup>15</sup>

ومن أشهر التعريفات وأبسطها لمفهوم التنظيم، تعريف ستيفن ب. روبنز (Stephen P. Robbins): إذ يعرف التنظيم بأنه "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".<sup>16</sup>

ويتضح من خلال التعريف أعلاه أن التنظيم يتميز بسمات هي:<sup>17</sup>

- أنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه. ولا يُعطى الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم، إلا بمقابل ما يتلقونه من بدلات

<sup>13</sup> - السيد محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس، المجلد 09، بروت، دار صادر، دون تاريخ، ص. 76-77.

<sup>14</sup> Philippe Bermoua: A quoi sert la sociologie des organisations, sciences humaines, N 20, Série Avril, 1998, P.05

<sup>15</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 11.

<sup>16</sup> Robbins, Stephen P. (1990). Organization Theory: Structure Designs and Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, p.4.

<sup>17</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 49-50.

مادية ومعنوية تتمثل في الأجور ومزايا العمل الأخرى، ومن تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى.

- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم. إذ يكون الارتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبياً وليس أمراً عرضياً. ولا يُقصد بذلك أن لا يستطيع العضو الانفكاك من التنظيم، فهذا أمر ممكن ويحصل عادة بانتقال الموظف من تنظيم إلى آخر، أو الاستقالة أو التقاعد. ولكن المقصود هو أن ينضم للتنظيم من تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل، مثله في ذلك مثل الزواج بينية الاستمرار.
- وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين. ومن الضروري أن يتفهم الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو تحقيقها. ويعتمد نجاح المنظمات على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع. فكلما كانت الأهداف واضحة للجميع كانت إمكانية النجاح في تحقيقها أقرب للتحقق، والعكس صحيح.

### وتبرز أهمية التنظيم من خلال: 18

1. إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته.
2. يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وأيضاً لقنوات الاتصال الرسمية.
3. إن التنظيم ليس فقط هيكلاً ميكانيكياً بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم.

18 كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص 85.

إذا يستند التنظيم على مكونات أساسية لا تخرج عن: الأفراد، العمل ومراكزه والعلاقات، والتنظيم قادر على التعامل بفاعلية مع هذه المكونات وعلى تحقيق التوازن فيما بينها، هو التنظيم الذي يترجم مدخلاته إلى نتائج على مستوى الأهداف.

#### رابعاً: مفهوم المنظمة

المنظمة هي وحدة اجتماعية هادقة، والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته، لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الإجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة. وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية احدى أهم سمات الحياة الانسانية المعاصرة.

وتصاحب المنظمة الفرد طيلة حياته، فهو يعيش في عدد متزايد منها، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، فرعية أو رئيسية، وفي مختلف أوجه حياته- وفي كل قطاعات المجتمع والاقتصاد الوطني على حد سواء. فالأسرة، والمدرسة، والجامع، والدوائر الحكومية، ومنشأة الأعمال، والمستشفى، والنادي، كلها منظمات يعيش فيها الفرد ويتفاعل من خلالها مع جماعات.<sup>19</sup>

وهناك حقائق أساسية عن المنظمة، أهمها:

أولاً: وجود مجموعة من الأفراد.

ثانياً: السعي لتحقيق الأهداف.

ثالثاً: سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.

رابعاً: نشوء علاقات غير رسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

خامساً: تفاعل المنظمة مع البيئة.

<sup>19</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص12.

## المحاضرة الثانية: المداخل النظرية الكلاسيكية لنظريات التنظيم

المنظمة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان ذاته، إذ وجدت معه وتطورت من خلال مساهماته في تطويرها وتمييزها، ثم ما لبثت أن تعقدت بتعدد الحياة. وقد أسهمت جهود كبيرة في دراسة المنظمة وتطويرها، ولعبت الثورة الصناعية دوراً أساسياً في أحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وافرزت في الوقت ذاته متغيرات تكنولوجية أحدثت انقلاباً فكرياً اتاح الجالات الرحبة أمام الباحثين لاستقراء وتحليل معالم التغير الذي انعكس أثره على تطور نظرية المنظمة بشكل عام.

ويعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الانسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة. وقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات الانسانية التي توجهت لتفسير ظواهر المنظمة على وفق طبيعة المنطق الفكري التي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري. ويمكن تقسيم النظريات التي عالجت المنظمة إلى أربعة مجموعات أو مدارس هي:<sup>20</sup>

1. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) The Classical School

2. مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية The Behavioral School

3. مدرسة النظم The Systems School

4. المدرسة الشرطية /الموقفية The Contingency School

<sup>20</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص31.

## أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) The Classical School

تعتبر هذه المدرسة من أولى المدارس التي تعرضت إلى دراسة المنظمات، وترجع أصولها إلى أعمال رجل الاقتصاد آدم سميث، ثم ظهرت بعد ذلك أعمال فريدريك تايلو بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تمحورت حول تقسيم العمل وتنظيمه<sup>21</sup>، لتليها بعد ذلك بفرنسا أعمال "هنري فايول" حول الإدارة وتنظيم المسؤوليات في المنشآت<sup>22</sup>، كما تعتبر هذه الأعمال التي قدمها هؤلاء العلماء كنقطة بداية لدراسات وأعمال كثيرة تعرضت للمنظمة بعد ذلك.

وتتضمن هذه المدرسة مجموعة من النظريات التي تهتم بالعمل والهيكل التنظيمي باعتبارهم ركائز عناصر التنظيم، وتوصف هذه النظرية على أنها نظرية مثالية إذ إنها تصف ما يجب أن يكون عليه التنظيم.

المدرسة الكلاسيكية يقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني وباختلاف نماذجها فقد افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وغير عقلانيين وأنهم إنفعاليون، ولذلك فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية التي تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم بالسلوك داخل المنظمات، وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على ثلاث نظريات أساسية، هي:<sup>23</sup>

1. نظرية البيروقراطية: التي تركز على القواعد والإجراءات، والتسلسل الهرمي، وتقسيم واضح للعمل.

2. نظرية الإدارة العلمية: التي تركز على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل.

<sup>21</sup> Liu Michelle: Approche socio- Technique de l'organisation- Edition Organisation- Paris, France 1983, P82.

<sup>22</sup> Liu Michelle : idem, p86.

<sup>23</sup> محمود سلمان عميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص37.

3. نظرية التقسيمات الإدارية: التي تؤكد على تدفق المعلومات داخل المنظمة.

### ثانياً: نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية "لهنري فايول" بالعمليات الداخلية كالمنظمة ومظاهر الأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي عكس نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على المستوى الفني والإنتاجي.

وقد قام فايول بتأليف كتابه "الإدارة الصناعية العامة"، حيث فرق بين مبادئ الإدارة ووظائف الإداري، ففي الجزء الأول من كتابه ذكر بعض مبادئ الإدارة التي يمكن تعميمها على كافة المنظمات بصرف النظر عن اختلاف ظروف كل منظمة، وقد أكد على أن تلك القواعد ليست قواعد جامدة يتم تطبيقها بشكل جامد ولذلك فقد أكد على أهمية خبرة الإدارة في التعامل مع تلك المبادئ.

أكد "فايول" على جانب النشاط الإداري كمحور رئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة سيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية.

ويمكن تلخيص أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية فيما يلي:

- **مبدأ التدرج الهرمي:** أكد هذا المبدأ على أهمية الصلاحية والمسؤولية والأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها بشكل عمودي، حيث يتم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسهم بواسطة هذه الأوامر.
- **مبدأ وحدة الأوامر:** لا يجوز حسب هذا المبدأ تلقي المرؤوس للأوامر الإدارية اللازمة في تنفيذ المهمات إلا من رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

- **مبدأ الإدارة بالاستثناء:** والمقصود به تحويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري في الأمور التي تولدت وتكونت عنها خبرات عملية، ويعد هذا المبدأ تطويراً لعملية تحويل الصلاحيات وعدم اقتحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء واقتصار دوره على الجوانب الإبداعية والجديدة والقرارات الأساسية والاستثنائية التي تتطلب جهداً كبيراً في اتخاذها.
- **مبدأ نطاق الإشراف:** يمثل نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليها، وقد تم تحديد العدد الأقصى بخمسة أو ستة أفراد، ويؤدي تحقيق الحد الأمثل لنطاق الإشراف إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.
- **مبدأ التخصص الوظيفي:** يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي، حيث من الضروري التحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف، وتجميعها في تقسيمات وظيفية ويشمل المبدأ المستويات العليا التنفيذية والمستويات الأدنى منها.
- **مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين:** يؤكد هذا المبدأ ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء، من جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قباري، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، 2112، ص120.

## ثالثاً: نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"

فريدريك تايلور مهندس أمريكي (صناعي) صاحب مساهمات كبيرة في دراسة المنظمات، حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل بها وضم آراءه في كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" الذي نشر بعد وفاته. إذ أوضح فيه أن أسلوب التسيير والإدارة المتبعة في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحدث الفعالية في رفع الإنتاج. ورأى أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء مهامهم طرقاً عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبديد الطاقة والمال، لذا يجب تدريبهم للقيام بعملهم بطرق علمية.<sup>25</sup>

كما يرى تايلور أن الإدارة العلمية تختلف عن الإدارة التقليدية اختلافاً أساسياً. فالتقليدية تعتمد أساساً على الخبرة السابقة حيث يكون التشجيع أساسياً للحصول على أكبر قدر من العمل، بينما العلمية تتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يمتلكونها ثم يقومون بتبويبها وصياغتها في شكل قوانين ومعدلات وقواعد تساعد العامل بشكل كبير.<sup>26</sup>

وقد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:<sup>27</sup>

- ✓ تقسيم العمل على أساس التخصص.
- ✓ اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلاً من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده.
- ✓ وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.

<sup>25</sup> جمال بن زروق، نظريات التنظيمات: دراسة تحليلية، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 23، ص ص 527-556،

2010. ص 28.

<sup>26</sup> جمال بن زروق، المرجع السابق، ص 29.

<sup>27</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دن، ص 47.



✓ المكافأة اليومية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.

✓ وضع تسلسل رتبي بحيث يكون لكل عامل رئيس واحد.

• سلبيات نظرية الإدارة العلمية:

1. إهمال الجوانب الإنسانية: لم تعيد النظرية العلمية اهتماماً حتى الحدود الدنيا للجوانب والاعتبارات الإنسانية للعامل، وإنما اعتبرته آلة بيولوجية تعمل إذا ما زودت بوقود المال، والعامل يأخذ أجراً إضافي فقط إذا ما قدم عملاً استثنائياً ويعاقب بأشد العقوبات إن أخفق في بلوغ هدف تعظيم الإنتاج، وعندما اقترح تايلر فترات راحة للعامل أثناء العمل لم يكن هدفه ترفيه العامل والاهتمام به وبصحته ولكن لاستقلال قواه ونشاطه أقصى درجة ممكنة.<sup>28</sup>

2. أنها نظرية جزئية جعلت اهتمامها الفرد العامل واتخذته عنصراً رئيسياً في تحليلها للعملية الإدارية المركزة على زيادة الإنتاج، وأغفلت العناصر الأخرى في زيادة الإنتاج كالنقابات التي ينتمي إليها العامل اجتماعياً وتؤثر في حماسه أو تقاعسه في العمل، كما اقتصر في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية وما له من تأثير في سلوك العاملين.<sup>29</sup>

3. الطريقة العلمية تكلمت عن عملية الاختيار العلمي ووضعت له مبادئ، إلا أنها لم تطبق تلك المبادئ في الواقع العملي، إذ اكتفت بوضع الفرد في العمل وتجربته لفترة، فإذا لم تثبت صلاحيته في بلوغ المعدل المقرر للإنتاج أبعد عن العمل.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> صبحي عتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحاجم للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص60.

<sup>29</sup> محمود سلمان عميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 39-40.

<sup>30</sup> مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، ط1، 1984، ص40.

## رابعاً: نظرية الإدارة البيروقراطية: ماكس فيبر

إن جذور كلمة "البيروقراطية" تعود إلى الثقافة الفرنسية حيث ظهر هذا المصطلح في القرن الثامن عشر، في حين برز الاستخدام العلمي لمصطلح البيروقراطية من خلال كتابات "ماكس فيبر" الذي حدد السمات الرئيسية للبيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي (Type Ideal)، ووفقاً لرؤيته فقد وصل هذا النوع من المنظمات إلى أوج تطوره في التجمعات الدينية والسياسية، ضمن إطار الدولة الحديثة فقط، وفي ظل الاقتصاد المعتمد على الملكية الفردية، ضمن إطار المؤسسات الرأسمالية الأكثر تقدماً مقارنة بالنظم الاقتصادية الأخرى.<sup>31</sup>

ويشير "فيبر" للتنظيم بأنه: "اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة، وبالتالي فالتنظيم - حسبه - يضم مجموعة علاقات اجتماعية، وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين له، بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد التي تحكم سلوكهم، ويتم ذلك على أساس نظام التسلسل الإداري، تقسيم العمل، وتحقيق الهدف".<sup>32</sup>

أما التنظيم البيروقراطي فيعرفه "فيبر" بأنه: "نموذج من الهيمنة الشرعية - العقلانية تبنى فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية ويجعل السلطة ممارسة لصلاحيات مثبتة قانوناً، والطاعة وتنفيذ الأوامر لا تعود إلى شخص الرئيس الإداري إنما تعود إلى اللوائح القانونية التي تستند إليها سلطاته".<sup>33</sup>

إن أهمية البيروقراطية تتمثل في أنها قادرة على تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية كنتيجة للدقة والسرعة في الأداء، فقد أكد "فيبر" في كتاباته على أن هدف البيروقراطية هو: "الفعالية الرشيدة، أي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة، وقد قام

<sup>31</sup> عبد الله الوقداني، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، الرياض، ص4.

<sup>32</sup> حسن عبد الحليم أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص9.

<sup>33</sup> عبد الستار إبراهيم دهم، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 2008، ص ص 5-6.

بتحليل البيروقراطية منهجيا كنمط مثالي بحت أو خالص، وحاول تحديد الكيفية التي يجب أن تعمل بها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية، وهذا على خلاف الوضع الذي توجد به في الواقع".<sup>34</sup>

• الانتقادات العامة الموجهة للنموذج البيروقراطي ل"ماكس فيبر":

يمكن الإقرار بداية بأن لتحليلات "فيبر" للبيروقراطية إضافات نظرية ومنهجية لفهم وتحليل الأبنية البيروقراطية، إلا أن التطورات على المستوى النظري أو الإمبريقي توضح ما يعترى النموذج البيروقراطي من نقائص. ويمكن شرح أهم الانتقادات الموجهة لنموذجه على النحو التالي:

- معاملة الفرد العامل في التنظيم على أنه ترس (قطعة غيار) في آلة ويكفي برمجته وتزويده بالمعلومات والمعايير والأرقام المراد بلوغها ليحقق أعلى درجات الكفاءة في الأداء، وهذا إهمال لطبيعته الإنسانية والاجتماعية الأمر الذي يزيد من احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تُخفض من كفاءة الأداء المتوقع منه، كما أن "هذه الطبيعة البشرية وحاجة البشر للأمن والقوة والجاه والمكانة والارتقاء..، وما إليها، عوامل هامة تؤدي إلى محاولات الوصول إلى المزايا البيروقراطية"<sup>35</sup>.
- تحول القواعد والقوانين التي ركّز عليها "فيبر" في نموذجه من مجرد وسائل لتحقيق أهداف محددة إلى أهداف في حد ذاتها.
- معالجة التنظيم على أساس أنه نسق مغلق وأن الأدوار الواجب القيام بها من طرف أفراد واضحة ولا تحتاج لتدخل من خارج التنظيم، وفي هذا إهمال للبيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة.

<sup>34</sup> سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم:مدخل نقدي، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص ص 101-100.

<sup>35</sup> عبد الكريم درويش وليلا ت كلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، القاهرة، 1976، ص.210.

- التركيز على مبدأ "الرقابة والإشراف" من شأنه أن يؤدي إلى زيادة احتمال الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي إلى خلق المزيد من الرقابة والإشراف، يعقبها المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة، وتحمل التكاليف الكبيرة، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة، في حين تُترك الأهداف الأساسية للمنظمة بدون تنفيذ يتناسب مع تكاليف الرقابة على إنجاز الأعمال<sup>36</sup>، وبقاؤنا في نفس نقطة الرقابة وتركيز اهتمام "فيبر" عليها وعلى إجراءاتها الدقيقة أمر لا يتيح للعاملين قدرا من حرية التصرف أو المبادرة أو الإبداع، فيصيب الجهاز كله بطابع من الجمود ويدعو العاملين إلى التركيز على إتباع الإجراءات وتقادي العقاب ويحولهم عن بلوغ الأهداف، وينشئ فيهم ما يعرف بالشخصيات البيروقراطية التي تعارف الناس عليها اليوم، وأصبحت مرادفة للبطء وتأخير الإنجاز والضعف الشديد في كفاءة الأداء.<sup>37</sup>

• نقد المدرسة الكلاسيكية: أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة هي:<sup>38</sup>

1. يرى "lossato Bruno"<sup>39</sup> أن هذه المدرسة تتميز بما يلي:

- عدم دقة الفرضيات المتعلقة بالتفاعلات الإنسانية.
- التقليل إلى أدنى حد من أثر الصراعات داخل المنشأة.
- عدم التقدير الجيد، والتقليل من التعقيد لدى الأفراد كمراكز لمعالجة المعلومات.
- جهل ميكانيزمات الإدراك.

<sup>36</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص36.

<sup>37</sup> سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات، القاهرة، 1998، ص 12.

<sup>38</sup> جمال بن زروق، مرجع سابق، ص ص32-33.

<sup>39</sup> lossato Bruno: Introduction Critique aux théories d'organisations- Dunod. Paris, 1985. P68.

2. لم تهتم هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي بين العمال أنفسهم من جهة، وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى.
3. هذه المدرسة اعتبرت الإنسان كآلة منتجة، فالتقسيم الدقيق للعمل أدى إلى نتائج سلبية على مستوى سلوك الفاعلين، وذلك نتيجة لاضطرارهم وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المستلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة، وهذه الحركات الروتينية أدت بهم إلى الإحساس بالملل وتفاهة العمل الذي يقومون به، وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي الشيء الذي أثر على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة، مما أخل بعملية الإنتاج كمياً ونوعياً.
4. أهملت هذه المدرسة التفاعل الذي يحدث بين المنظمة والبيئة الخارجية وركزت معظم اهتمامها على الداخل.

## ملخص نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

المزايا والعيوب	المفاهيم الأساسية	أهم الركائز	الرواد
<p>ساهمت نظرية التقسيم الإداري في تأسيس مبادئ علم التسيير الحديث الذي يجمع بين العلمية والعقلانية والفنية، كما أرست لمبادئ عامة في الإدارة تتميز بالمرونة وصالحه لغاية زماننا هذا، ولكن كغيرها من النظريات الكلاسيكية نجدها لم تولي اهتماماً لتنظيمات الرسمية ودور البيئة الخارجية، كما ركزت جهودها على النشاط الإداري الذي يصدر الأوامر من أجل زيادة الإنتاج ولم تلتفت لأهمية الفعل الاجتماعي المرتبط بالقوى العاملة.</p>	<p>الإدارة: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الوظائف في التخطيط والتنظيم والرقابة، والأمر والتنسيق، وهنا يمكن التمييز بين النشاط الإداري للمدير وبين الأنشطة الأخرى، حيث يقضي المدير وقتاً أطول في الأنشطة الإدارية كما أن الفرق بين المدير والعامل هو فرق في الدرجة فقط وليس في النوع.</p> <p><b>التخصص وتقسيم العمل:</b> بمعنى تكليف الفرد باداء عامل واحد فقط من أجل كسب المهارة ورفع الإنتاج.</p> <p><b>مبادئ التسيير 14:</b> وهي مبادئ عامة قام فايول بصياغتها واعتبرها أساساً لعلم الغدارة المرتبط بنشاط المدير أو القائد، وهي: وحدة الأمر، تدرج السلطة، نطاق الإشراف، المركزية، استقرار العاملين، المسؤولية، الانضباط، إخضاع الأهداف الشخصية</p>	<p>تعتبر من النظريات التي اهتمت بالنشاط الإداري للمصنع بالدرجة الأولى نظراً لأهميتها بالمقارنة مع الأنشطة الأخرى، و11 راجع لخبرة هنري فايول في مجال الإدارة.</p> <p>يعتبر الأب الروحي لتأسيس علم المناجمنت الحديث أو التدبير، حيث اعتبر الإدارة تعتمد على تحمل المسؤوليات من خلال منهج دراسي وعلمي رغم أن المدير يحتاج لموظفين أكفاء لتغطية التخصصات الأخرى في المنظمة، كالوظيفة الإنتاجية، والمحاسبة والتسويق وغيرها.</p> <p>حدد مجموعة من الخصائص والإجراءات التي يجب أن يتصف بها المدير أو القائد كأن يكون قذوة، ولا يركز على التفاصيل الصغيرة التي يمكن تفويضها للمرؤوسين، كما يجب عليه أن يقاوم الضغوط نتيجة للقوانين والروتين.</p> <p>مثلت أفكار فايول في الإدارة نظرة متقدمة لزمانه من خلال مبادئ التسيير المرنة التي اقترحها ومن خلال</p>	<p><b>هنري فايول ( Fayol )</b> <b>(Henri</b> <b>1841-1925<sup>40</sup></b> مهندس صناعي فرنسي، أهم مؤلفاته "الإدارة العامة للمصانع"</p>

40 دناقة أحمد، محاضرات نظريات التنظيم، منشورات مخبر الانسان والمجتمع، المركز الجامعي أفلو، ماي 2022، ص ص 14-15.

	للأهداف العامة، الأجر والمكافأة، النظام والترتيب، العدالة، المبادرة، روح الجماعة.	التركيز على أهمية التكوين بالنسبة للمديرين وتطوير كفاءاتهم العلمية من أجل إدارة ناجحة.	
المزايا: ساهمت كثيراً في تطوير الأساليب العلمية للإدارة، مع التركيز على زيادة الإنتاجية والتي هي معيار التطور. تنوير المديرين بالأساليب العلمية في الإدارة. العيوب: يتفق الكثير على إهمالها الجوانب الإنسانية في العمل، مع إهمال دور التنظيم غير الرسمي من جماعات وميول، والمبالغة في التركيز على الجوانب الرسمية.	<b>تقسيم العمل:</b> ويقصد به تحديد طبيعة العمل الذي يقوم به كل فرد حسب مؤهلاته، وفق نظام العمل بالسلسلة. <b>الحركة والزمن:</b> تحديد الطرق التي يتم بها العمل، وتضييع الوقت. <b>المصلحة المشتركة:</b> بمعنى أن السعي لزيادة الانتاج وتحقيق النجاعة ليس هدف المنظمة وحدها وإنما يخص حتى العامل، وبالتالي ضرورة التعاون لتحقيق ذلك.	التركيز على تقسيم العمل وتجزئته من خلال الدراسة العلمية لمكوناته. تهدف إلى إيجاد الطرق العلمية الكفيلة بتحقيق النجاعة في الإنتاج وهذا باتباع طرق علمية حديثة والتخلي عن نظام العمل التقليدي، ومناقشتها. لها الحق في الجزاء والعقاب. الأجر يكون حسب حجم الإنتاج لكل عامل. اختيار العمال على أساس علمي، ووضع كل واحد في مكانه مع تدريبه. التعاون بين العمال والإدارة، وتقديم الحوافز المادية.	<b>فريدريك تايلور<sup>41</sup></b> <b>(Fredrick Taylor)</b> <b>1856-1915 مهندس ميكانيكي أمريكي من مؤلفاته: الإدارة العلمية، ومبادئ الإدارة العلمية.</b>
المزايا: ساهمت النظرية البيروقراطية في تأسيس مبادئ التنظيم العقلاني القائم على الكفاءة والرشد.	<b>البيروقراطية:</b> وتعني في اللغة سلطة المكتب. أما اصطلاحاً: فهي مجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية في التنظيم القائمة على تراتبية السلطة والتقسيم الصارم للعمل مع احترام العقلانية والرشد.	التقسيم الدقيق للوظائف وتحديد القواعد وإجراءات العمل وفق معايير محددة. احترام تدرج السلطة مع إعطائها أحقية إصدار الأوامر. العقلانية والرشد في الإجراءات وأداء العمل والتنظيم.	<b>ماكس فيبر (Max Wiber)</b> <b>1864-1924<sup>42</sup></b> <b>عالم إجتماع ألماني، أهم مؤلفاته: الروح الرأسمالية</b>

41 دناقة أحمد، محاضرات نظريات التنظيم، مرجع سابق، بتصرف طفيف. ص 21.

42 دناقة أحمد، محاضرات نظريات التنظيم، مرجع سابق، ص 34-35.

<p>وضعت أسس قواعد التنظيم الرسمي والإجراءات القانونية للعمل مع التقسيم العلمي المدروس للوظائف. التخلي عن السلوكيات والأفعال غير العقلانية التي تضر بالمنظمة واحترام السلطة وتدرجها.</p> <p><b>العيوب (الانتقادات):</b> يرى البعض أنها مجرد نموذج مثالي يصعب تحقيقه في الواقع. الجمود والبطء في الإجراءات نتيجة مركزية القرار وسوء استخدام السلطة. الإنغلاق وعدم التفتح على البيئة ومختلف الفاعلين.</p> <p>التشديد على التنظيم الرسمي وإهمال الجوانب غير الرسمية.</p>	<p><b>السلطة الكارزمية:</b> أو الإلهامية وهي قائمة على تقديس الشخصيات، بحيث يثورون فطرياً في الآخرين فتمنح لهم السلطة بناء على سماتهم التي يولدون بها.</p> <p><b>السلطة التقليدية:</b> وتقوم على أساس تقاليد إجتماعية كالقربة والعائلة، كالعائلة والملكيات التي تورث فيها السلطة.</p> <p><b>السلطة العقلانية:</b> وتقوم على أساس احترام الناس لكفاءة أصحابها ومؤهلاتهم دون الإعتبارات التقليدية أو الكارزمية.</p> <p><b>العقلانية:</b> بمعنى احترام الإجراءات العقلية الرشيدة في التنظيم ومنح الصلاحيات ونبذ التقاليد والعواطف.</p> <p><b>العقلانية:</b> بمعنى احترام الإجراءات العقلية الرشيدة في التنظيم ومنح الصلاحيات ونبذ التقاليد والعواطف.</p>	<p>الهدف من البيروقراطية هو الوصول إلى النجاعة والكفاءة التنظيمية.</p> <p>ترتكز على الجوانب الرسمية دون الإعترااف بالجوانب غير الرسمية داخل التنظيم.</p> <p>تقوم البيروقراطية على السلطة الشرعية، وليس غيرها والسلطة الشرعية هي القائمة على الكفاءة والعقلانية.</p> <p>اعتبار البيروقراطية نموذجاً مثالياً في التنظيم، وليس بالضرورة الوصول إليه وإنما وضع لنقارن بمبادئه المثالية أداء المنظمات في الواقع حتى تصل إلى أقصى درجات الكفاءة والفعالية، فهو نموذج في حاجة إلى التطبيق والاختبار.</p>	<p>والأخلاق البروتيسنتانية، الإقتصاد والمجتمع.</p>
--	---	---	--

جدول رقم (01) ملخص نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)



## المحاضرة الثالثة: المداخل النظرية النيو كلاسيكية (الحديثة) لنظريات التنظيم

### أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

ويطلق عليها اسم المدرسة السلوكية أو الطبيعية، وجاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها متهمة إياها بأنها أهملت العنصر الإنساني، وعند توضيح مدرسة العلاقات الإنسانية لا بد من ذكر ثلاثة من أشهر روادها: وأولهم هو روبرت أوين الذي تعتبر كتاباته وأفكاره اللبنة الأولى في إرساء قواعد مدخل العلاقات الإنسانية فكتاباته عان 1828 تعد من الكتابات الرسمية الأولى في هذا المجال. وأما الثاني فهو إلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في القرن العشرين حيث تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف أستاذ علم النفس إلتون مايو بجامعة هارفارد عام 1927 و1932 المعروفة بدراس هوثورن التي تمت في شيكاغو بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين. والثالثة هي (ماري باركر فوليت) التي تعتبر امتداداً لأفكار إلتون مايو. إذ قامت دراسة هوثورن إلى إبراز أهمية العامل الإنساني في تشغيل النظم وتحقيق أهدافها، كما بينت الترابط بين السلوك والعواطف وأن للجماعة أثر على سلوك الفرد، وأن لمعايير الجماعة أثر كبير في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد، وأن أثر متغير النقود يعتبر ثانوياً بالنسبة لمخرجات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وإحساسها بالأمن.<sup>43</sup>

وبعد تكرار التجارب مثل تجربة الإضاءة، تجربة جدول العمل، تجربة الأجور، تجربة هوثورن، تجربة نتائج المقابلات، تجربة ملاحظة السلوك الإنساني، التي قام بها مايو خلصت إلى النتائج التالية:

- 1- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين.

<sup>43</sup> هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997، ص41.

2- أن التحفيز الفردي لا يكفي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والالتزام والانتماء، ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة لزيادة الإنتاجية.

3- أن بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فقط بل يعيش فيها العمال ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة، فظهرت فكرة الرجل الإجتماعي بالنسبة للعاملين مقابل الرجل الاقتصادي لدى المدرسة الكلاسيكية.

4- إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها بدورها الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي زيادة الإنتاج.

5- ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل لا تأتي بشكل بل من خلال سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في بهذا السلوك، حيث أن الجو العجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة.

6- وجود القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص والذي يسمح بالمشاركة ويخلق جواً مريحاً للعمل يسوده التعاون. يكون موضع تقدير واحترام العمال وله أثر فعال في أي برنامج ناجح في العلاقات الإنسانية.<sup>44</sup>

أما أفكار ماري باركر فيوليت فهي متقاربة مع أفكار "مايو" حيث يسيران في اتجاه واحد ومن أبرز أفكارها:<sup>45</sup>

1. من الطبيعي وجود تعارض بين مصالح أفراد المنظمة والغدارة الناجحة هي التي تحدد المشكلة وأسباب التعارض وتضع حلاً ليرضي الطرفين، بحيث لا يكون الحل على حساب أحدهما.

<sup>44</sup> صبحي عتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مرجع سابق، ص34.

<sup>45</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص114.

2. العمل الجماعي وحل المشكلات جماعياً عن طريق التشاور .
3. استخدام السلطة والنفوذ والخضوع التام أمر مخالف للطبيعة وسيولد شعوراً عدائياً لدى المرؤوس تجاه رئيسه.
4. الإدارة لم تكمل مهنتها بعد ويقتضي القيام بدراسات من أجل إرساء قواعد العمل الإداري المهني.

وبذلك نلاحظ أن مدرسة العلاقات الإجتماعية دعت إلى إعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لكي يتعاطفوا مع العمال بصورة أفضل ويناقشو معهم مشاكلهم الاجتماعية وأن يشعروهم بالإهتمام كشركاء في العمل لا إجراء .

كما نجحت هذه المدرسة بتشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات الميدانية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية. ورغم ذلك واجهت مدرسة العلاقات الإنسانية الانتقادات التالية:<sup>46</sup>

- 1- اهتمت هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية، وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والعوامل الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية.
- 2- أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة، فلم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها، بل اهتمت بالفرد داخل المنظمة وأهملت البيئة الاجتماعية على المنظمة فظلت نظرية جزئية في نظرتها.

<sup>46</sup> محمود سلمان عميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 46-47.

## ثانياً: المدرسة السلوكية

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركزت على استخدام طرف البحث العلمي لملاحظة ووصف وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات واعتمدت على المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس الاجتماعي، وعليه تتصل هذه المدرسة اتصالاً وثيقاً بمدرسة العلاقات الإنسانية حيث اشتقت أفكارها من أعمال الأكاديميين أمثال (مايو). إلا أن هذه المدرسة نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للاداء الناجح في الأعمال، إذ ركزت نظرية العاقات الغنسانية على الإهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة أما النظريات الحديثة تحاول ان تعطي تفسيرات واقعية مع الغعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد.

ومن روادها كرس ارجرس، دوجلاس مكريغر، رنسين ليكرت، ابراهام ماسلو، حيث طالبوا باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها: <sup>47</sup>

- 1- على الإدارة أن تكون مشاركة واستشارية.
- 2- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، بحيث تكون قرارات جماعية وليس فردية.
- 3- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- 4- الاعتقاد بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
- 5- المرونة في تقييم العمل ما يتيح للأفراد الحرية لإبراز طاقاتهم ولابتكارهم الشخصي.
- 6- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بدلاً من فرض السيطرة والرقابة عليهم.

<sup>47</sup> ميسون طلاع الزعبي، تطور النظرية في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد34، ديسمبر 2010، ص26.

ويقوم هذا المدخل على فكره أساسية مفادها: أن الإدارة تتطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم فغن دراستها يجب أن تتركز على العلاقات الشخصية المتداخلة أو ما يطلق عليها مدخل (مدخل العلاقات الإنسانية) (القيادة) (العلوم السلوكية) حيث تركز على مبدأ: "أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة"، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض، وقد ظهر هذا النوع من العلم هو علم النفس الصناعي وهو من تفرعات المدرسة السلوكية في بداية القرن العشرين والذي تزامن ظهوره مع ميلاد حركة الغدارة العلمية وبدأ الرعي الأول لهذا الفرع الجديد أمثال سكوت "Scott" وكاتل "Cattel" ومنستربرج "Minsterberg" في تقديم بعض العناصر للعمل وكانت وسيلة ذلك هي تصميم مجموعة من الاختبارات التي تساعد على الاختيار السليم لأفراد العمل، إلا أن التطبيق العملي في هذا المجال بدأ خلال الحرب العالمية الأولى، ومن هذه الاختبارات اختبار الذكاء الفردي التي قدمها الفريد بينت (Alfred Binet) في فرنسا واستخدمت في تصنيف تلاميذ المراحل الدراسية المختلفة.<sup>48</sup>

### ثالثاً: نظريتي X و y دوكلس مكريكور (Doughias McGregor)

يعتبر دوكلس مكريكور (Doughias McGregor) أحد المهتمين بدراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة ويتجلى ذلك في كتابه الجانب الإنساني للمنظمة (The Human Side of Enterprise) الذي نشره عام 1960 كما هو نظريتين مختلفتين تماماً تناولتا طبيعة السلوك الإنساني، وهما نظرية X والتي تمثل انتقاده للنظرية الكلاسيكية وخاصة في مجال معاملتها للعنصر البشري، وعبر عنهما بوجهة النظر التقليدية في الرقابة والتوجيه، أما نظرية Y فقد عبر عنهما من خلال وجهة نظره في التعامل الصحيح مع العنصر البشري، من أجل إحداث التكامل ما بين أهدافه وأهداف المنظمة.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> صبحي عتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 65-66.

<sup>49</sup> محمود سلمان عميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 47-48.

## أ. نظرية X:

تعكس النظرة التقليدية للإدارة والتي ترى أن على الإدارة تقديم سلع رخيصة ذات نوعية جيدة للمجتمع، وعليها تحقيق عائد جيد لأرباب العمل، وتقديم أجر مجزي، ومعاملة منصفة وعادلة لجميع العاملين في المؤسسة. ومن أهم افتراضاتها:<sup>50</sup>

1. الإنسان بطبيعته يكره العمل، ولا يحاول الاندفاع إليه ومن ثم ينبغي إجباره عليه.
2. ينبغي استخدام أسلوب الثواب من خلال الحوافز المادية بالإضافة إلى العقاب.
3. الإنسان بطبيعته يجب أن يُقاد ويتجنب تحمل المسؤولية، ويهمله قبل كل شيء الشعور بالأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فقدانه لوظيفته.
4. الإدارة الضعيفة هي التي توفر فرص إشباع حاجات الأفراد دون ربطها بأدائهم.

## ب. نظرية Y:

تمثل هذه النظرية إسهاماً حقيقياً في العلاقات الإنسانية حيث جاءت كرد فعل للنظرية التقليدية، حيث تنادي بتلبية حاجات العامل المتعددة وهذه الحاجات تشكل هراً قاعدته حاجاته الطبيعية ويمثل الهرم الذي حدده ماسلو للحاجات، التي تتمثل في:

1. المأكل والملبس.
2. الإطمئنان من المخاطر والخوف والتهديد.
3. الانضمام لجماعة ما وللصداقة والحب.
4. حاجة لتحقيق الذات والرغبات الذاتية كالثقة بالنفس والاستقلال.

وبناء على ذلك فإن فروض نظرية Y تناقض فروض نظرية X، ونوضح ذلك من خلال ما يلي:<sup>51</sup>

<sup>50</sup> عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2000، ص 54.

<sup>51</sup> مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، مرجع سابق، ص ص 52-53.

1. إن بذل الجهد العضلي أو الذهني في العمل شيء طبيعي مثل اللعب والراحة، والإنسان العادي لا يكره العمل بطبعه إنما يتوقف الأمر على الظروف الخاصة المحيطة بالعمل، فإذا كان العمل مصدر رضا، يجد أن الفرد يقوم على العمل من تلقاء نفسه، أما إذا كان مصدر ضيق فيحاول تجنبه.
2. ليست الرقابة الخارجية أو التهديد بالعقاب هما الوسيلة الوحيدة لتكريس الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة. إذ يقبل الأفراد على العمل ويراقبو أنفسهم في خدمة الأهداف التي شاركوا في وضعها والتزموا بها.
3. يكون التزام الأفراد بالأهداف نتيجة الحوافز المرتبطة بإنجازاتهم وأكثر هذه الحوافز أهمية ترضيهم هي إشباع احتياجات تأكيد الذات، والاعتراف بتحقيق الإنجاز.
4. الإنسان العادي وفي ظل الظروف العادية لا يقبل المسؤولية فحسب بل يبحث عنها، أما تجنب المسؤولية والتركيز على الأمان فقد تكون آثار عامة لما قد تعرض له من معاملة آلية في ضوء خبرته السابقة وهذه ليست صفات إنسانية موروثة.
5. إذا لم يستخدم الإنسان العادي إمكاناته وطاقاته الذهنية في العمل فاللوم يقع على المنظمة، إذ لم تعرف كيف تفجر هذه الطاقات، وتزرع حب المبادرة والابتكار، فالفرد لا يكره العمل بل يحبه ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة لأنها مصدر إشباع حاجاته ورغباته وأهدافه.
6. أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية، وهي أنهم بشر لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص ص 122-123.

• النقد الموجه إلى المدرسة السلوكية:

- 1- أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني.
- 2- التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب الجوانب الأساسية مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية إدارية متكافئة وشاملة.
- 3- خلطوا بين حاجات الإنسان العليا مثل تحقيق الذات وافترضوا أن المكان الطبيعي لتحقيقها هو التنظيم، وهذا أمر مشكوك في صحته.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، مرجع سابق، ص 65.



ملخص لأهم أطروحات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية:

المزايا والعيوب	المفاهيم الأساسية	أهم الركائز	الرواد
<p><b>المزايا:</b> الإهتمام بالفرد العامل وإعطائه قيمته الإنسانية. التكامل بين ما هو رسمي وغير رسمي، عكس المدرسة الكلاسيكية التي تركز على التنظيم الرسمي فحسب.</p> <p>تنبه الباحثين والقادة الإداريين لأهمية السلوك والقيم والاتجاهات في زيادة الإنتاج وفعالية التنظيم.</p> <p><b>العيوب:</b> يرى البعض أن نظرية العلاقات الإنسانية لم تأتي بجديد وإنما تكلمت عن أمور واضحة نتيجة أزمة التaylorية.</p>	<p><b>جماعة العمل:</b> ويقصد بها الجماعة التي تتكون تلقائياً من خلال إحتكاك العمال ببعضهم وحاجتهم للإنتماء مثل الصداقة.</p> <p><b>العلاقات الإنسانية:</b> هي العلاقات القائمة على تجاوز النظرة القديمة القائمة على اعتبار الفرد عامل إقتصادي ملحق بالآلة، والإقتناع به كفرد له دوافع نفسية وحاجات يسعى لإشباعها من خلال المحيط الإجتماعي داخل التنظيم، بأساليب غير رسمية في الغالب.</p> <p><b>التنظيم غير الرسمي:</b> هو التنظيم الذي ينشؤه العمال بناء على العلاقات التفاعلية التلقائية بينهم مع مرور الزمن، ويكون في</p>	<p>تنبثق نظرية العلاقات الإنسانية من التجارب التي قام بها مع معاونيه بمصانع هاوثورن لمدة خمس سنوات، والتي كونت اللبنة الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية فيما بعد.</p> <p><b>التنظيم هو عبارة عن علاقات إنسانية.</b></p> <p>يتأثر سلوك الفرد داخل التنظيم بثقافة الجماعة والضغوط الاجتماعية.</p> <p>ضرورة إدماج التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة.</p> <p>تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم والإستماع لها وإشراكها في العملية التنظيمية.</p>	<p>إلتون مايو<sup>54</sup></p> <p><b>Elton Mayo</b></p> <p><b>1949-1880</b></p> <p>باحث استرالي، سافر إلى أمريكا وعمل بجامعة هارفرد في شعبة البحوث الصناعية، عُرف بتجاربه حول السلوك الإنساني في التنظيمات، من مؤلفاته: المشكلات الاجتماعية في الحضارة الصناعية، المشكلات الإنسانية في الحضارة الصناعية.</p>

54 دناقة أحمد، محاضرات في نظريات التنظيم، ص ص 62-63.

<p>إغفال تأثير المحيط الخارجي على المنظمة.</p> <p>كان التركيز دائماً هو كيفية زيادة الإنتاج، مما جعل البعض يئس إلى القناع الإيديولوجي الرأسمالي لهذه النظرية والتي قبلها، والهادفة إلى الربح الاقتصادي، وما الإهتمام بالجوانب الإنسانية إلا وسيلة لذلك.</p>	<p>الغالب بمقابل التنظيم الرسمي، ويعبر عن مجموعة علاقات وميولات ورغبات لدى جماعة العمال.</p> <p>السلوك التنظيمي: هي جملة الأفعال الفردية والجماعية الهادفة التي يقوم بها العمال داخل التنظيم، وينجم عن التفاعلات والعلاقات بينهم.</p>	<p>التنبه إلى دور القيادة الإدارية في الروح المعنوية للعاملين.</p> <p>اعتبار الحوافز النفسية والاجتماعية أكثر أهمية من الحوافز الاقتصادية التي نادى بها التaylorية.</p>	
<p><b>المزايا:</b> نهت هذه النظرية على تأثير سلوك العاملين بنظام الحوافز، بالإضافة إلى وضع سلم لحاجات البشر حتى يسهل تحديدها حسب الأولوية، وهذا ما تأخذ به المنظمات.</p>	<p><b>الحوافز:</b> هل كل ما يدفع الأفراد للقيام بعمل معين بحماس وتتمثل في إشباع الحاجات كالتالي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. حاجات بيولوجية: الطعام والشراب.</li> <li>2. حاجات الأمن: الجسمي والمهني.</li> <li>3. حاجات الإنتماء للجماعة والحب.</li> <li>4. حاجات تقدير الذات.</li> </ol>	<p>هناك تدرج في حاجات البشر من الأهم إلى المهم.</p> <p>حاجات الأفراد في التنظيم هي دوافع وحوافز بالنسبة إليهم.</p> <p>هناك 5 مستويات للحاجات والتي تعتبر حوافز للعمال والأفراد.</p>	<p><b>نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو<sup>55</sup></b></p> <p><b>(Abraham Maslow)</b></p> <p><b>1970-1908</b></p> <p><b>عالم نفس أمريكي</b></p>

55 دناقة أحمد، محاضرات في نظريات التنظيم، مرجع سابق، ص ص 68-70.

<p>العيوب: قد لا يتفق البعض مع هذه النظرية في ربط السلوك التنظيمي بهرم الحاجات فحسب، أضف إلى ذلك أن الناس قد لا يتفقون حول ترتيب حاجاتهم وفق هرم ماسلو.</p>	<p>5. الحاجات للنمو والتطور.</p>	<p>يتأثر سلوك الأفراد بالمنظمة وفق هرم الحاجات</p>	
<p>من إسهاماتها أنها نبهت المديرين إلى ضرورة فهم طبيعة سلوك العمال وتجاوز الأفكار السلبية حولهم، بالإضافة إلى تحديد إطار للدافعية يقوم على فهم طبيعة الإنسان، لكن هذا يبقى غير كافي، لأن السلوك البشري في التنظيم معقد ومتداخل الأبعاد.</p>	<p>التكامل بين الرئيس والمرؤوس: ويقصد به العمل على تحقيق المصلحة المشتركة من خلال فهم الرئيس لطبيعة العامل وسلوكه وإدراك هذا الأخير لأهمية أهداف المنظمة. القيادة غير الرسمية: وهي التي تكون داخل الجماعات غير الرسمية فيجب الإهتمام بها، فهي حتمية.</p>	<p>تقوم النظريتين على تحليل الطبيعة الإنسانية للفرد العامل. حيث تقوم نظرية X على افتراضات خاطئة حول الفرد العامل في الإدارة الكلاسيكية وهي أن الإنسان يكره العمل وكسول، ويحتاج إلى من يضبطه ويراقبه ويوجهه. أما نظرية Y فتقوم على عكس افتراضات النظرية الأولى: فالإنسان بطبعه محب للعمل ومخلص فيه، ولا يحتاج إلى الرقابة والتهديد، كما أنه ملتزم بتحقيق أهداف المنظمة.</p>	<p>نظريتي X وY للدوافع دوكلس مكريكور (Doughias ) (McGregor 1964-1906 باحث أمريكي في علم النفس الإجتماعي</p>

جدول رقم (02) ملخص لأهم أطروحات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية

## المحاضرة الرابعة: مدرسة النظم The Systems School

### أولاً: مفهوم النظام

انطلقت نظرية أو مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية. وقد عرف النظام بأنه "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً".<sup>56</sup>

وقد فرقت نظرية النظم العامة بين نوعين من الأنظمة: النظم المغلقة والنظم المفتوحة: **النظام المغلق هو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة، أما النظام المفتوح فهو ذلك النوع الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر مع البيئة، ومن أمثلة النظم المفتوحة في النظم البيولوجية الانسان، وفي النظم الانسانية والاجتماعية منظمات الأعمال.**<sup>57</sup>

فالمنظمة نظام مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الأكبر)، وتستند في ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية تعمل في إنسياق محدد ومرسوم ومنسجم لتحقيق مجموعة من الاهداف المتفق عليها.

<sup>56</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص83.

<sup>57</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص48

## ثانياً: خصائص أو سمات النظام

تتميز المنظمة بكونها تمثل نظاماً مفتوحاً من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها، ولكي تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو الاضمحلال، فإنه لا بد من وجود الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية. حيث أن النظام هو كيان هادف، وتميل النظم نحو التمايز والشمولية، وتحقيق التكامل والاستقرار والتوازن والتكيف، ويمكن إيجاز أهم خصائص النظام بما يلي:<sup>58</sup>

أ- يتألف النظام من نظم فرعية (Sub-Systems)، وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر (Supra-Systems).

ب- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكليّة والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.

ج- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، بحيث يقوم باستيراد الطاقة (المدخلات)، كما يقوم بتصدير السلع والخدمات (المخرجات)، ويتحقق هذا التوازن رغم أن النظام هو في اتصال دائم مع البيئة، كما أنه قادر على مواصلة البقاء ويبقى في تغيير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات تعني الموت أو الاضمحلال.

د- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق الأهداف، ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.

58 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص84.

### ثالثاً: مكونات النظام

يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، ونفصلها على النحو التالي:

1- **المدخلات (Inputs):** وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر).

2- **العمليات أو التحويل (Transformation, Process, or Throughput)** ويقصد بالعمليات (أو التحويل أو الأنشطة) جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة.

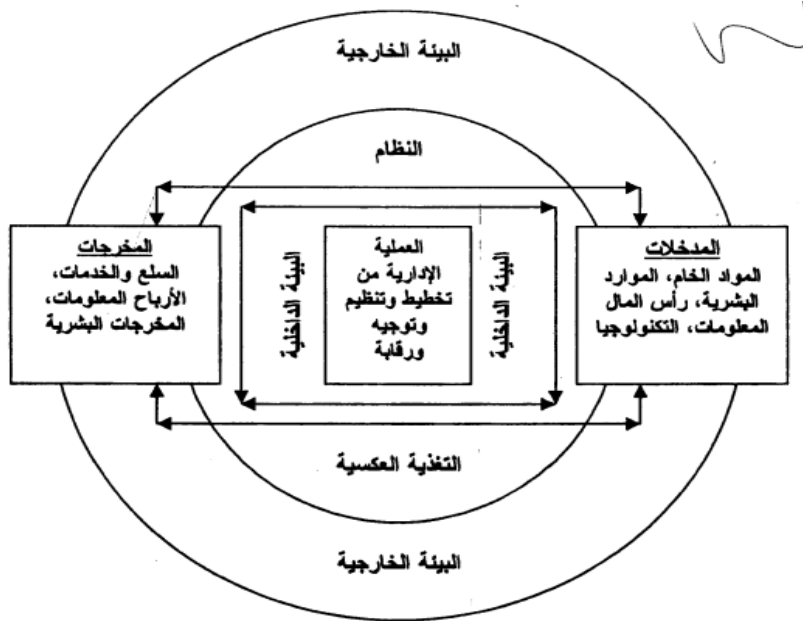
3- **المخرجات (Outputs):** وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام، وسبب قيامه.

4- **التغذية العكسية (أو المرتجعة أو المرتدة) (Feedback):** وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام.<sup>59</sup>

5- ويمثل الشكل التالي طبيعة النظام ومتغيراته الأساسية:

---

<sup>59</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 84-85.

شكل رقم (01) نموذج النظام المفتوح ومكوناته<sup>60</sup>

في ضوء ما تقدم يتضح أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء، تتميز بالنشاطات المتفاعلة، وهي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة، والمنظمة عبارة عن مجموعة من المدخلات التي يتطلبها الأداء الذي يتحقق جراء التفاعل بين العناصر المختلفة (العمليات) بغية تقديم المخرجات، ودعوة المعلومات منها كتغذية عكسية من البيئة المحيطة.

فلو نظرنا للجامعة من منظور نظرية النظم باعتبارها تنظيمًا، كما يبين الشكل رقم (02)، فإن العنصر الأول المتمثل بالمدخلات يتكون من عناصر بشرية تشمل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين من مختلف الفئات. أما العناصر المادية فتتمثل بالمباني، وقاعات التدريس، والمدرجات، والمختبرات والتسهيلات الأخرى من مطاعم، وعيادات صحية، ومكتبة، والأموال اللازمة للصرف عليها. أما المدخلات التكنولوجية فتتمثل بأساليب التدريس المتبعة، والتجهيزات الفنية الأخرى. أما المدخلات المعنوية فتتمثل بالقوانين، والأنظمة،

<sup>60</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص56.

والسياسات، والادلة التنظيمية التي توضح سياسة القبول والتدريس وحقوق وواجبات الطلبة والعاملين.<sup>61</sup>

أما **العنصر الرئيسي الثاني والمتمثل بعمليات التحويل والإنتاج** فيشمل: **العمليات الإدارية المتمثلة:** بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وإعداد الموازنات المالية، لتحويل المدخلات إلى مخرجات. **وتتمثل المخرجات** بأعداد الطلبة الخريجين الذين يتم تأهيلهم في مختلف التخصصات، وفيما تنتجها الجامعة من الدراسات والأبحاث التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس والباحثين، والخدمات والاستشارات التي تقدمها مراكز الأبحاث المختلفة فيها للمجتمع.

أما **العنصر الرابع فيتمثل بالمنتفعين من خدمات الجامعة** من جهات تستقطب الخريجين لتوظيفهم وجهات تستفيد من الأبحاث والدراسات والاستشارات، من بين جهات أخرى تنتفع بما تقوم به الجامعة من تأهيل للموارد البشرية وتقديم للخدمات المختلفة للمجتمع. ويتمثل **العنصر الخامس بالعوامل البيئية الخارجية وتأثيراتها على الجامعة**، ومن تلك العوامل وزارة التعليم العالي كجهة حكومية معنية بالإشراف العام على الجامعة، ومؤسسات التوظيف المختلفة، ومراكز البحوث والجامعات الأخرى، إلى جانب الفئات الاجتماعية الأخرى من الطلبة وذويهم، والمؤسسات الدولية والمحلية التي تتعاون مع الجامعة وتؤازرها، ويضاف إلى تلك العوامل **البيئية الداخلية المتمثلة بمطالب الموظفين، والطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وعلاقاتهم بالإدارة، وضغوطهم عليها لإعطائهم مزيداً من الحقوق لتحسين ظروف العمل.**<sup>62</sup>

أما **العنصر الأخير فهو التغذية العكسية المتمثلة بالمعلومات المرتدة** جراء ما يتداوله الناس وكل من لهم علاقة بالجامعة ومخرجاتها حول نقاط القوة والضعف، وهي أمور لا بد للجامعة من دراستها والتحقق منها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتويب نقاط الضعف إن وجدت، وتعزيز نقاط القوة والبناء عليها. إن هذه مجرد أمثلة بسيطة على ما تعنيه النظرة للتنظيم من منظور النظام المفتوح، وما يوحي به ذلك من واجب دراسة كافة هذه العناصر وعدم إهمال أي جزء منها. فبقدر ما يكون الاهتمام موجوداً بكافة هذه العناصر بقدر ما يدل على إمكانيات جيدة لتطور المنظمة، والعكس صحيح. ويوضح الشكل التالي الجامعة من منظور نظمي.<sup>63</sup>

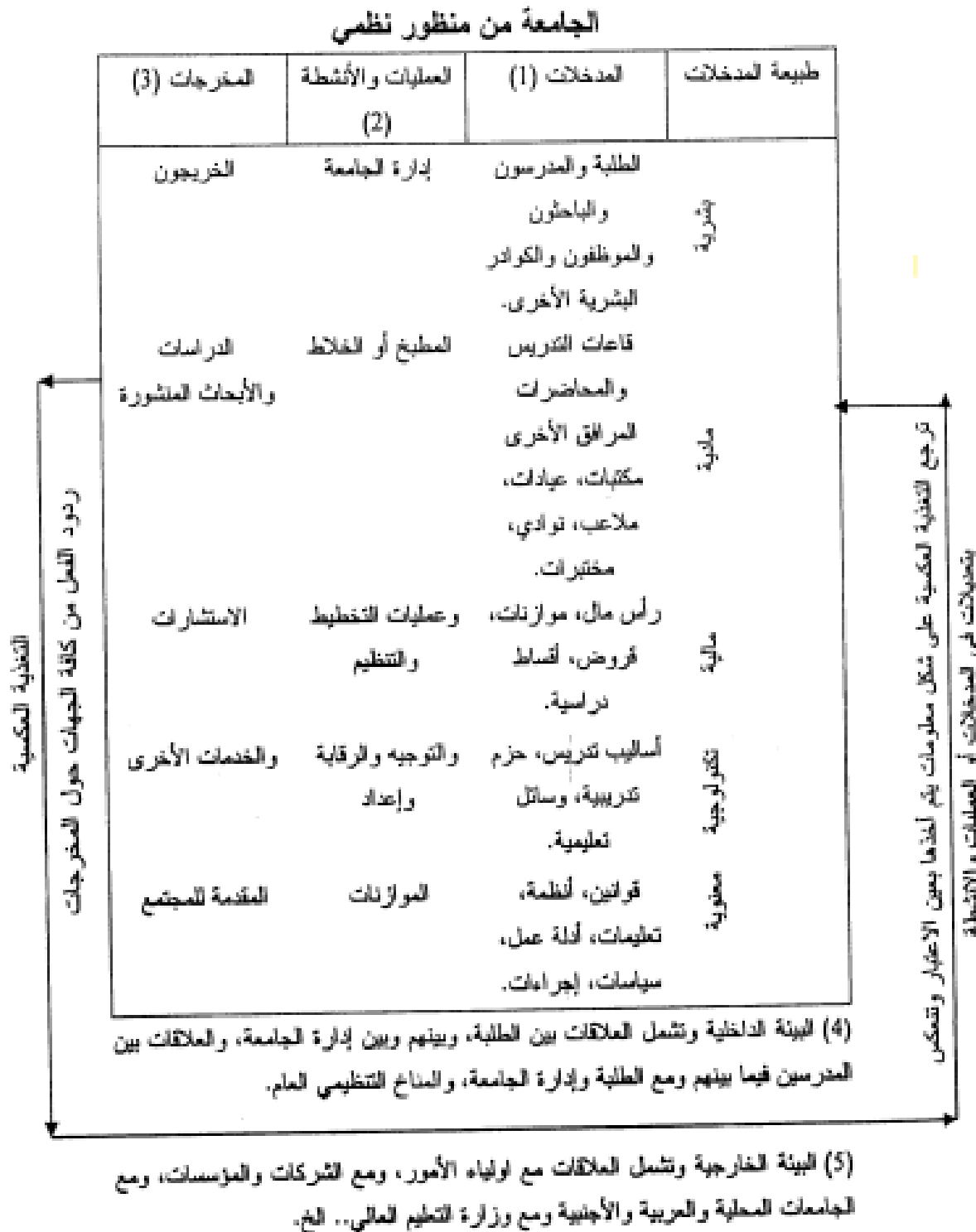
61 محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 57.

62 محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 58.

63 نفس المرجع.



شكل رقم (02) الجامعة من منظور نظمي



## ملخص مدرسة النظم:

المزايا والعيوب	المفاهيم الأساسية	أهم الركائز	الرواد
<p><b>المزايا:</b> سمحت للباحثين بوضع نظرة كلية وشاملة للمنظمة، والنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح وليس مغلق، الأمر الذي يمكن من رؤية عناصر المشكلة المختلفة . وتساعد على فهم سير المنظمة .</p> <p><b>العيوب:</b> اعتبار نظرية النظم مجردة وليست عملية.</p> <p>تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل .</p> <p>إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي إلى غي النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحياناً.</p>	<p><b>المدخلات:</b> وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.</p> <p><b>العملية الإدارية:</b> وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.</p> <p><b>المخرجات:</b> وتشمل كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع أو الخدمات على اختلافها لمجتمع المستهلكين، وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات.</p> <p><b>التغذية العكسية:</b> وتعني كافة عماليات الاتصال المرتد المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجي وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ومنوعية المدخلات.</p>	<p>يقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة.</p> <p>يتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي: النظام الفني أو التقني، والمعلومات والقوى البشرية، والنظام الاقتصادي المالي.</p> <p>يُشبهه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها مع بعضها البعض. تتحد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي.</p> <p>يمكن حل العديد من المشاكل من خلال النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح.</p>	<p>جاءت نتيجة لكتابات الكثيرة التي تلت تقديم لودوينج فون بير تنفمي" نظرية النظم" في 1937م.</p> <p>وأفكار شيبستر برنارد في كتاب وظائف المدير سنة 1938م</p>

جدول رقم (03) ملخص مدرسة النظم

## المحاضرة الخامسة: المدرسة الشرطية /الموقفية

### أولاً: مدخل للمدرسة الشرطية/ الموقفية

اتسمت الدراسات سالفة الذكر باهتماماتها بالتحري عن أوجه قصور النماذج النظرية في إعطاء تصور شامل وإدراك كامل للمتغيرات التي تتحكم في سلوك المنظمة. فظاهرة عدم إمكانية استيعاب قوانين (أو تعميمات) الظواهر المنظمة وفهم متغيراتها وإدراك معالمها لا زالت محط دراسة وتحليل العديد من الباحثين. وتكمن ظاهرة عدم الثبات أو الاستقرار في الفهم الشامل للسلوك المنظمي إلى حقيقة التغير الزمني والمكاني (الظرفي) من جهة، ووجود بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة من جهة أخرى، والتي يمكن إجمالها بما يلي:<sup>64</sup>

1. عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانياً ومكانياً) بسبب طبيعة الانسان والجماعة، وما يؤثر في سلوكها من متغيرات.
2. الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح، مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة أو مستقرة.
3. تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة، بحيث يصعب على الباحث أن يتعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها في ذلك السلوك.
4. طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزاً عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية للفرد والجماعة.

وهكذا جاء المدخل الظرفي (أو الشرطي أو الموقف) في دراسة سلوك المنظمة أكثر صدقاً في ايضاح حقيقة عدم الثبات أو الاستقرار في الظواهر المنظمة، على وفق الظروف البيئية المختلفة التي تتسم بحالات اللاتأكد، وحسب طبيعة التغيرات الكثيرة الحاصلة زمانياً ومكانياً.

<sup>64</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص96.

## محاضرات في نظريات التنظيم المحور الأول: مدخل مفاهيمي لنظريات التنظيم

وقد اتسم المدخل الظرفي (الموقفي) وخاصة بالصياغة التي قدمها لورنس ولورش Lawrence and Lorsch، بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على "ما ينبغي أن يكون" إله الحالة الواقعية التي تبحث في "ما هو كائن فعلاً" وبأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها.<sup>65</sup>

لذا يرى أنصار هذه المدرسة على أن هناك علاقة بين العملية الإدارية وبين البيئة التي تجري فيها الممارسة لهذه العملية الإدارية، وبالتالي، هناك ارتباط قوي وعلاقة متينة بين التصرفات الإدارية وبين خصائص البيئة المعنية بالموقف، ومن جهة ثانية وفقاً لهذه المدرسة يجب أن تتلائم الإدارة مع البيئة، وأن الممارسة الإدارية يجب أن تصب في الإطار الذي تتطابق مع مسار الموقف، فالمدیر هو الذي يتمكن من تطويع كافة تصرفاته لتتفق مع الموقف بأبعاده المتكاملة.<sup>66</sup> ويعد المدخل الظرفي (الموقفي) حصيلة لتفاعل ثلاثة اتجاهات فكرية هي:

أولاً: مدرسة النظم: الذي أشار إلى تجاوز النظرة المثالية في الفكر المنظمي واهتمامه بالنظرة الشمولية لجميع لامتغيرات المنظمة.

ثانياً: نظرية القيادة: أكد هذا المدخل على بناء النماذج النظرية المتعلقة بالقيادة كنموذج (فدلر) ونموذج (فروم)، التي ركزت على جانب مهم من الجوانب المنظمة تمثل القيادة.

ثالثاً: المدخل التكاملي: قدم هذا المدخل إطاراً شاملاً للمتغيرات المتعلقة بفاعلية المنظمة، من خلال النموذج العلمي الذي يستوعب طبيعة المتغيرات المنظمة المختلفة.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص96.

<sup>66</sup> كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص49-50.

<sup>67</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص97.

انطلاقاً من هذه المدرسة لا يمكن أن يكون هناك نمطاً موحداً للقيادة وللعلاقات بين المديرين والمرؤوسين، أو قدراً متكافئاً من المركزية واللامركزية أو طريقة واحدة للاتصالات في العملية الإدارية، وسبب ذلك هو أن البيئة وخصائص المنظمة لها تأثير كبير في تكوين هذه الانماط أو الطرق، لذا فإن التعمق بتحديد كافة الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمواقف المختلفة فإنه في هذه الحالة فقط يمكن للمدرسة الموقفية أن تساعد على تكوين قانون موحد أو ثابت لإدارة المواقف الإدارية في البيئات المختلفة.

وقد أكد رواد المدخل النظري (الموقفي) على مدخلين أساسيين هما:<sup>68</sup>

أ- المتغيرات البيئية: التي تتضمن المؤثرات البيئية، وعدم التأكد (اللاتأكد) والتكنولوجيا..إلخ.

ب- المتغيرات الهيكلية: التي تتضمن الهيكل التنظيمي، وحجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب.

ويجب عدم اغفال حقيقة عدم الثبات، وتعدد القوانين التي تتحكم في المنظمة. فكل ظاهرة منظمية ظروفها الخاصة، وسماتها الذاتية، وعوامل تحكمها أثراً وتأثيراً، فالمتغيرات البيئية هي ليست في حالة ثبات أو استقرار. إلا أن رواد هذا المدخل لم يتوصلوا إلى معالجات واضحة لطبيعة العلاقات المنظمة السائدة، سوى توكيدهم على ظاهرة التغيير وعدم الثبات، وظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهتها وبخصوصيات كثيرة.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص97.

<sup>69</sup> المرجع السابق، ص98.

## ثانياً: نظرية "Z" اليابانية William Ouchi

**William Ouchi** : هو عالم أمريكي من أصول يابانية، صاغ نموذجاً نظرياً استخلصه من دراساته وتجاربه الطويلة على المؤسستين الأمريكية واليابانية.

نظرية "Z" : هي نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها العالم أوتشي (Ouchi)، من خلال مقارنته المنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد ويفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية.

وعلى ضوء هذه المقارنة صاغ أوشي جملة من المبادئ، التي أوصى المنظمات الأمريكية بتطبيقها والتي أسماها نظرية Z، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:<sup>70</sup>

1. اعتماد التوظيف طويل المدى.
2. اعتماد نظام المشاركة في اتخاذ القرار.
3. اعتماد مسارات وظيفية بشكل معتدل.
4. اعتماد الرقابة الضمنية الواضحة والمرنة.
5. الاهتمام بالعمال يجب أن يمتد ليشمل أسرهم.
6. اعتماد المسؤولية الفردية على العمال.
7. تنمية روح الفريق في الجماعات العمالية.

<sup>70</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، السعودية، ط1، 1993، ص174.

أهم نقاط الاختلاف بين إدارة المنظمة اليابانية والمنظمة الأمريكية: 71

إدارة المنظمة اليابانية	إدارة المنظمة الأمريكية
توظيف طويل المدى	توظيف قصير المدى.
اتخاذ القرارات بالإجماع	القرار فردي غالباً.
مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار	مشاركة قليلة.
اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة	من القمة إلى القاعدة
بطء في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ	سرعة في اتخاذ القرارات وبطء في التنفيذ
المسؤولية والمحاسبة جماعية	المسؤولية والمحاسبة فردية
مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة	مسؤولية اتخاذ القرار محددة
أقرب إلى التنظيم غير الرسمي	أقرب إلى التنظيم الرسمي البيروقراطي
فلسفة واسعة ومشتركة	لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة
الانتقال بين المؤسسات ضعيف	الانتقال بين المؤسسات نشط
الولاء للمنظمة	الولاء للمهنة
تقييم الأداء بصورة غير منتظمة لفترات طويلة	تقييم بصورة منتظمة لفترات قصيرة
أسس متعددة للترقية	الترقية على أساس الأداء
الإيمان بالتدريب والتطوير واعتبارهما استثمار طويل الأجل	لا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة في أي لحظة
القائد وسيط اجتماعي واحد لأفراد المجموعة	القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة
استخدام الأسلوب الأبوي	أسلوب التوجيه الحازم
القيم المشتركة تساعد على التعاون	القيم المختلفة تقف في وجه التعاون
تقادي المواجهة عند الصراع	أسلوب المواجهة عند الصراع
الاتصال من القمة إلى القاعدة	الاتصال من القاعدة إلى القمة
الرقابة بواسطة الزملاء	الرقابة بواسطة المدير أو الرئيس
التركيز على أداء المجموعة	التركيز على أداء الفرد
حفظ ماء الوجه	اللوم بشدة
استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة	استخدام محدد لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة.

جدول رقم (04) أهم نقاط الاختلاف بين إدارة المنظمة اليابانية والمنظمة الأمريكية

71 دناقة أحمد، محاضرات في نظريات التنظيم، بتصرف طفيف، ص ص 129-130.

## ملخص المدرسة الموقفية ونظرية Z اليابانية:

المزايا والعيوب	المفاهيم الأساسية	أهم الركائز	الرواد
<p><b>المزايا:</b> الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في التنظيم. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات التنظيمية.</p> <p><b>العيوب:</b> وجهت لها انتقادات على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار التنظيمية، لكن الحقيقة أن النظرية الموقفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتلائم مع طبيعة الحياة المتغيرة في منشآت الأعمال.</p> <p>- حظيت الموقفية باهتمام زائد من قبل الباحثين والتي تؤكد على أهمية المدخل الشخصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى القائد أو المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.</p>	<p>إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.</p> <p>-يتكون النظام من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج السلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم. النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.</p> <p>-تقوم على عدم الثبات في المجالات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.عدم ثبات الشخصية الإنسانية.</li> <li>2.عدم ثبات سلوكية الجماعة.</li> <li>3.عدم ثبات العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.</li> <li>4.عدم ثبات تفاعل الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي.</li> </ol>	<p>-تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المنظمة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه. أي ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في المنظمة.</p> <p>-إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.</p>	<p>المدرسة الشرطية/ الموقفية ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler)</p>



	<p>تتمثل السمات الرئيسية لنظرية Z في:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. الوظيفة طويلة الأمد.</li> <li>2. المسارات الوظيفية معتدلة التخصص.</li> <li>3. القرارات بالمشاركة.</li> <li>4. المسؤولية فردية.</li> <li>5. التقييم غير رسمي مع عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.</li> <li>6. اتباع أسلوب الترقية البطيئة.</li> <li>7. الإهتمام الشمولي بالعالمين.</li> </ol>	<p>تقوم الإدارة اليابانية حول فلسفة خلق العامل السعيد في عمله. وتقوم النظرية على ثلاثة أعمدة هي:</p> <p>-الثقة: تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، فكلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته.</p> <p>-الألفة والمودة: يتمايز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وهو ما انعكس على المنظمات اليابانية.</p> <p>-المهارة: وتعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة، تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.</p>	<p><b>نظرية Z اليابانية</b>  <b>1981</b>  <b>وليام أوشي</b>  <b>William Ouchi</b></p>
--	---	---	---

جدول رقم (05) ملخص المدرسة الموقفية ونظرية Z الياباني

## المحاضرة السادسة: التنظيمات المركزية (الوزارة كنموذج)

يحتل التنظيم الإداري مكانة بارزة في قيام السلطة الإدارية بوظيفتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بهدف تحقيق أفضل السبل إشباع الحاجات العامة للمواطنين، حيث تعتمد كل دولة في تنظيم أجهزتها الإدارية على الأسلوب الذي يتماشى مع النظام السياسي الذي تتبعه.<sup>72</sup>

ولقد كرست الدولة الجزائرية على غرار دول العالم في تنظيمها الإداري على مبدئين أساسيين هما: مبدأ المركزية الإدارية ومبدأ اللامركزية الإدارية، فلا يمكن تصور قيام اللامركزية إلا بوجود المركزية، فالمركزية هي قصد وحصر الوظيفة الإدارية في يد السلطة الإدارية المركزية دون أن تشاركها في ذلك هيئات أخرى، وهذا من أجل درء مخاطر الانشقاق وحماية مبدأ وحدة الدولة، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات الإدارية بين هيئات السلطة المركزية، وبين هيئات عمومية محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، ولكنها تعمل تحت رقابة السلطة الإدارية المركزية.<sup>73</sup>

### أولاً: المركزية الإدارية

يعتبر النظام الإداري مركزياً عندما يتجه لتوحيد كل السلطات، أو اتخاذ القرارات بين أيدي سلطة مركزية في الدولة المتواجدة على مستوى العاصمة والمتمثلة في رئيس الدولة، الوزير الأول، الوزراء، والهيئات الوطنية الأخرى. ويمكن تعريف المركزية بأنها: "هي جمع الوظيفة الإدارية وحصرها بيد شخص معنوي عام واحد وهو الدولة، حيث يتولى ويهيمن على النشاط الإداري وإن تعددت الهيئات والأفراد القائمين به وفق نظام السلطة الرئاسية"<sup>74</sup>. ويستخلص من هذا التعريف أن المركزية الإدارية تقوم على ركنين أساسيين هما:

<sup>72</sup> نسرين شريقي، القانون الإداري التنظيم الغداري/ النشاط الإداري، دار بلقيس للنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر، ص44.

<sup>73</sup> بلال بلغالم، واقع الرقابة الوصائية الممارسة على المجلس الشعبي الولائي في قانون الولاية الجديد رقم 07-12، مجلة صوت القانون، العدد 01، أبريل 2014، ص155.

<sup>74</sup> سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، د.ط، 1979، ص55.

## الركن الأول: تركيز الوظيفة الإدارية

بمعنى حصر النشاط الإداري وجمعه بيد شخص معنوي واحد هو الدولة أي: مجموع الهيئات التي تتكون منها خاصة السلطة التنفيذية- الحكومة - بصورة يشرف معها الوزراء من العاصمة على جميع مظاهر وأوجه ذلك النشاط والتي يتولاها أشخاص خاضعين مباشرة للسلطة المركزية وتابعين لها في إطار سلم إداري متدرج دون التمتع باستقلال قانوني عنها. وتتمثل السلطة المركزية المتواجدة على مستوى العاصمة في رئيس الدولة، والوزير الأول، والوزراء، والهيئات الوطنية الأخرى.<sup>75</sup>

## الركن الثاني: الخضوع للسلطة الرئاسية

تعد "السلطة الرئاسية الركن المحوري للمركزية الإدارية، حيث يقوم هذا النظام المركزي الإداري بسن العلاقة القانونية بين الأشخاص العاملين والموظفين بالإدارة العامة وفق السلم الإداري، إذ يتمتع الموظف الأعلى درجة (الرئيس) بسلطة محددة تجاه الموظف الأدنى منه رتبة (المرؤوس) بالنسبة لشخصه أو أعماله، مما ينتج عنه تبعية المرؤوس لسلطة رئيسه، وعليه فالسلطة الرئاسية هي "العلاقة القانونية بين الرئيس والمرؤوس أثناء ممارسة النشاط الإداري".

## ثانياً: المركزية المخففة/ النسبية أو عدم التركيز الإداري

هو صورة من صور التركيز الإداري فنظراً لتعدد واجبات السلطة المركزية واتساع مجالات النشاط الإداري الذي أصبح يمس مختلف القطاعات والميادين بتطور قطاعات الدولة، مما أدى إلى البطء والتأخر في سير العمل الإداري على المستوى المركزي، ظهر عدم التركيز الذي يقوم على أساس:

<sup>75</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص56.

- **التفويض:** يقوم عدم التركيز على أساس فكرة التفويض (Délégation) لضمان فعالية النشاط الإداري، وذلك عن طريق تحويل سلطة المركزية لبعض صلاحياتها واختصاصاتها إلى كبار الموظفين الإداريين على المستوى المحلي (الإقليمي)، مثل مديرية الفلاحة، مديرية التربية، مديرية الصحة.
- **عدم الاستقلالية القانونية** وسلطة البث هذه لا تعني الاستقلال القانوني أو انفصالها عن الإدارة المركزية، بل يمارس هؤلاء الموظفون المعينون صلاحياتهم على المستوى المحلي تحت السلطة الرئاسية أو التسلسلية لرئيس الدولة أو ممثله الوزير الأول، وتسمى هذه الصلاحيات بالتفويض بالاختصاص (صورة التفويض في التوقيع أو الإمضاء).<sup>76</sup>

### ثالثاً: مزايا وعيوب النظام المركزي

- أ- **مزايا النظام المركزي:** يتمتع النظام المركزي بجملة من المزايا يقوم عليها قوام ومبررات وجوده وتتمثل أساساً في:
  1. **من الناحية السياسية:** حيث يدعم الأخذ بالمركزية الوحدة الوطنية للدولة سياسياً ودستورياً بموجب الرقابة والإشراف العام على الوظيفة الإدارية، وبسط نفوذ السلطة المركزية عبر مختلف أرجاء الدولة بحيث لا يمكن تصور دولة لا تستند إلى مركزية إدارية فهي بمثابة العمود الفقري للدولة الحديثة.<sup>77</sup>
  2. **من الناحية الإدارية:** تحقق المركزية تجانس النظم والأنماط الإدارية مما يوفر استقرار ووضوح الإجراءات والمعاملات الإدارية وعدم تناقضها واختلافها من جهة أخرى، الأمر الذي ينتج عنه تفهم المتعاملين مع الإدارة وارتفاع الأداء الإداري وتقليص سلبيات ظاهرة البيروقراطية.

<sup>76</sup> وفق المرسوم التنفيذي رقم 216-03 الصادر في عام 2003 والمتعلق بتحويل أعضاء الحكومة بتفويض إمضاءهم.

<sup>77</sup> سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص70.

3. من الناحية الاجتماعية: يكفل النظام المركزي ويضمن تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين جميع المواطنين بموجب إشراف وإدارة السلطة المركزية على مختلف المرافق العامة.

4. من الناحية الاقتصادية: يترتب عن تطبيق المركزية الإدارية الإقلال من الإنفاق العام وتقليصه إلى أقصى حد، وذلك من خلال الاكتفاء بعدد محدود من الهيئات والموظفين مما يوفر مصاريف وأموال كثيرة.<sup>78</sup>

#### ب- عيوب النظام المركزي:

تعترى النظام المركزي خاصة في صورته المطلقة عيوب ومساوئ جمة تكاد تغطي على مزاياه ومحاسنه يمكن الكشف عنها بالصورة التالية:

1. المركزية هي المجال الطبيعي لنمو ظاهرة البيروقراطية أمام تضخم الجهاز الإداري وازدياد تدخل الدولة في مختلف المجالات، مما يؤدي إلى عدم كفاية النظام المركزي لوحده في تسيير وإدارة دواليب الدولة ومؤسساتها والاستجابة للاحتياجات العامة.

2. إن دعم وتقوية النظام المركزي أصبح في ظل الدولة الحديثة سمة وعنوانا للأنظمة الديكتاتورية لأنه يحد من أعمال مبدأ الديمقراطية الإدارية، ويقف في وجه المواطنين والجماهير في تسيير شؤونها بنفسها.

وتمثل السلطات التنفيذية (رئاسة الجمهورية، الوزير الأول، الوزارة) نموذج التنظيمات المركزية، وسنحاول التفصيل في هذا الجانب على النحو التالي:

• تنظيم السلطة التنفيذية: هي المؤسسة التي تسهر على تنفيذ القوانين ويتولى هذه السلطة في الجزائر حسب دستور 1996 رئيس الجمهورية (المادة 70)، ويستند جزء

<sup>78</sup> عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1971، ص 84.

منها إلى الوزير الأول الذي هو نفسه معين من طرف رئيس الجمهورية (المادة 85) من الدستور الجزائري.

- **رئيس الجمهورية:** تعتبر رئاسة الجمهورية المؤسسة الإدارية الأولى في الدولة الجزائرية، وهي نموذج للإدارات المركزية الأخرى والمعول عليها في تسيير البلاد في جميع النواحي، تنص المادة 70 من الدستور الصادر سنة 1996 على الآتي: "يجسد رئيس الجمهورية رئيس الدولة وحدة الأمة، وهو حامي الدستور ويجسد وحدة الدولة داخل البلاد وخارجها له أن يخاطب الأمة مباشرة" تضع هذه المادة رئيس الجمهورية على رأس المؤسسات الإدارية والسياسية والعسكرية الجزائرية.
- **الوزير الأول:** يعين رئيس الجمهورية رئيس الحكومة بموجب مرسوم رئاسي طبقاً للمادة 77، الفقرة 5 من الدستور الجزائري. أما بالنسبة لإنهاء مهامه فتنتهي بالوفاة أو بالإقالة أو الاستقالة.

### ثالثاً: الوزارة كنموذج لتنظيمات الإدارية المركزية

**التنظيم الإداري للوزارة:** يرأس رئيس الحكومة مجلس الحكومة الذي يتشكل من أعضاء الحكومة (الوزراء)<sup>79</sup>، بينما يرأس رئيس الجمهورية الحكومة بما فيها رئيسها في مجلس الوزراء وهي أجهزة ومجالس للمداولة لا تتمتع بسلطة إصدار القرارات الإدارية.<sup>80</sup>

**أولاً: الإدارة المركزية للوزارة:** يميز المرسوم 188/90 بين نوعين من المصالح الإدارية المركزية داخل الوزارة وهي:

**أ- الهياكل:** وتتكون هذه الهياكل حسب المادة 03 من هذا المرسوم من المصالح الإدارية الآتية: مديريات عامة أو مركزية وكل مديرية عامة أو مركزية تقسم إلى أقسام وكل قسم يقسم

<sup>79</sup> يأخذ أعضاء الحكومة عدة تسميات فبالإضافة إلى الوزير هناك وزير دولة، الوزير المنتدب، الوزير المحافظ.

<sup>80</sup> محمد صغير بعلي، مرجع سابق، ص110.

بدوره إلى مديريات وكل مديرية إلى مديريات فرعية وكل مديرية فرعية تقسم إلى مكاتب، فالمكتب هو الخلية الأولى على مستوى الإدارة المركزية.

ب- الأجهزة الوزارية: تتكون من:

1. **الديوان:** وهو عبارة عن جهاز يمارس المهام التي لا تدخل في صلاحيات واختصاصات هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها (تحضير أعمال الوزير، تقديم الاستشارة، إعداد الملخصات والدراسات، تنظيم وربط الصلة بالإعلام وبالجمعيات المدنية). للديوان مدير ورئيس ومكلفون بالدراسات والتلخيص وملحقون بالديوان.
2. **أجهزة التفتيش والرقابة والتقييم:** وظيفتها تفتيش ورقابة وتقييم أعمال القطاع، والسهر على حسن سير العمل الإداري في الوزارة والقطاع.
3. **الأجهزة الاستشارية:** يخول للوزير تنصيب أية هيئة استشارية في إطار تطوير التشاور مع مختلف القطاعات قصد ترقية نشاطات القطاع وتحسينها.
4. **أجهزة تسيير المهمة:** هناك من الأعمال ما هو مؤقت بطبيعته، ولذلك يجوز للوزير أن يعين لمدة محدودة وعلى أساس برنامج محدد مسبقا مسؤولين عن دراسات أو مشاريع يخول لهم إن اقتضى الأمر سلطات الإدارة والتسيير قصد دراسة ملفات وإنجاز مشاريع هذا عن الإدارة المركزية للوزارة.

**ثانياً: المصالح الخارجية للوزارات:** إن كانت الوزارة جهاز مركزي، فإن مهامها تمتد لتشمل كافة التراب الوطني، وفي ذلك صعوبات شتى نظراً لبعدها عن الشؤون المحلية، وتخفيفاً لهذا التركيز تنشئ الوزارات عادة مصالح خارجية لها تتوزع عبر التراب الوطني، بحيث تكون هذه المصالح تارة مطابقة للولايات أو الدوائر أو البلديات، وتارة أخرى تشمل رقعة جغرافية أكبر، فتضم ناحية أو جهة بكاملها. المهم أن لكل وزارة عدد من المصالح تقع خارج العاصمة في الولايات والأقاليم، كالمديرية الجهوية للفلاحة، والمديرية العامة للصحة، وتمثل هذه المصالح في واقع الأمر هيئات عدم التركيز أو هي عبارة عن الهيئات الإدارية المحلية التابعة للدولة، وهي تمثل اليد الممتدة للدولة عبر أقاليمها المختلفة.

## المحاضرة السابعة: التنظيمات اللامركزية المحلية: البلدية كنموذج

يعتبر النظام الإداري لامركزيا عندما يتجه للتمييز بين المصالح المركزية والمصالح المحلية لأجهزة منتخبة ومستقلة.

### أولاً: تعريف اللامركزية الإدارية

"هي توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية أو مصلحة مباشرة اختصاصات تحت إشراف السلطة المركزية"<sup>81</sup>. بمعنى أنها تخضع إلى رقابة أو وصاية مركزية على تلك اللامركزية.

كما تعرف بأنها "أسلوب للإدارة يتم بمقتضاه تقسيم الدولة إلى وحدات ذات مجال محلي تتمتع بشخصية اعتبارية وتمثلها مجلس منتخبة من أبنائها القاطنين على إقليمها، لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية"<sup>82</sup>، ولهذا فإن المترشحين لتلك المناصب يجب أن يكونوا فعلياً من تلك الأقاليم، ويعيشون وسط أولئك الناس، فهم منهم وعليه يعرفونهم بأنهم الأنسب لتبوء تلك المناصب الحساسة والمقدسة.

وقد تبنى المشرع الجزائري أسلوب اللامركزية الإدارية من خلال نصه عليها في الدساتير المختلفة، وفي قوانين الإدارة المحلية والتي اعتبرت البلدية والولاية جماعتين إقليميتين (محليتين)، وعليه يتجلى الإطار الدستوري للامركزية الإدارية في أحكام المواد: 14، 15، 16 من الدستور الجزائري لسنة 1996، بحيث تنص المادة 14 على ما يلي "المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية"، والمادة 16 تنص على ما يلي: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في

<sup>81</sup> عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2010، ص29.

<sup>82</sup> المرجع السابق، ص ص 18-19.



تسيير الشؤون العمومية"، و في نص المادة 15 من نفس الدستور على ما يلي: "الجماعات لإقليمية للدولة هي البلدية والولاية".<sup>83</sup>

عليه يتكون النظام اللامركزي الإقليمي في الجزائر من: الولاية باعتبارها أهم الأجهزة الإدارية اللامركزية، فهي همزة وصل بين الإدارة المركزية واللامركزية، ومن البلدية التي تعد بمثابة التجسيد الحقيقي للمحليات الجزائرية باعتبارها الخلية الأساسية في اللامركزية الإقليمية بالجزائر.

### ثانياً: أشكال اللامركزية

يذهب المختصون إلى التمييز بين صورتين أو شكلين للنظام اللامركزي هما:

**الشكل الأول: اللامركزية الإقليمية:** وهي الصورة الواضحة الكاملة لتطبيق النظام اللامركزي، وترتكز اللامركزية الإقليمية على الاختصاص الإقليمي، حيث تباشر الهيئات اللامركزية صلاحياتها (إدارة الشؤون المحلية) في نطاق حيز جغرافي معين، كما هو الشأن بالنسبة لوحدات الإدارة المحلية (البلدية والولاية).<sup>84</sup>

**الشكل الثاني: اللامركزية المرفقة:** وتتمثل في منح مرفق عام معين (التعليم، الصحة، النقل..) الشخصية المعنوية ليصبح مستقلاً عن السلطة المركزية (الوزارة) في أداء وظيفته ونشاطه (المؤسسات العامة)، فاللامركزية المرفقية تركز على الاختصاص الموضوعي والوظيفي مما استدعى تسميتها أيضاً باللامركزية المصلحية دون الاهتمام بالنطاق والمجال الإقليمي الذي يمارس فيه ذلك النشاط سواء كان وطنياً أو محلياً.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> المواد 14، 15، 16، من دستور 1996، الصادر بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-38، المؤرخ في 07 ديسمبر 1996، المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996، عدد 76، الصادر في 08 ديسمبر 1996.

<sup>84</sup> سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق، ص56.

<sup>85</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص77. مرجع سابق، ص58.

### ثالثاً: مزايا وعيوب اللامركزية

#### أ. مزايا اللامركزية

على المستوى السياسي: يشكل نظام اللامركزية الإدارية مجالاً حقيقياً لترقية ممارسة الحريات العامة. كما أن العلاقة بين الديمقراطية واللامركزية الإدارية جلية وواضحة، حيث تعتبر اللامركزية الإدارية مدرسة الديمقراطية، إذ أنه لا ديمقراطية بدون اللامركزية على اعتبار أن تطبيق اللامركزية الإدارية من شأنه تعليم المواطنين (ناخبين و مترشحين) وتدريبهم على العملية الديمقراطية، ذلك أن الديمقراطية السياسية هي نظام أجوف إذا لم تصاحبه اللامركزية الإدارية.<sup>86</sup>

على المستوى الإداري: يحقق تطبيق اللامركزية في المجال الإداري جملة من الفوائد مثل:

- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية بموجب نقل وتحويل كثير من المهام إلى الهيئات اللامركزية لتتفرغ الأولى فقط للقضايا ذات البعد الوطني.<sup>87</sup>
- تحسين وتجويد الوظيفة الإدارية نظراً لإدارة وتسيير الشؤون اللامركزية من طرف أشخاص لهم مصالح مباشرة وحقيقية، مما يدفعهم إلى زيادة الإهتمام لتلبية الإحتياجات المحلية في صورة اللامركزية الإقليمية، والإبداع وتحسين الأداء في التسيير بالنسبة للامركزية المرفقية.
- تجنب البطء (الروتين) الإداري، وما يترتب عنه من آثار سلبية من حيث تبسيط الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن.

<sup>86</sup> سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص 89.

<sup>87</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 77.

على المستوى الاجتماعي: يؤدي التطبيق السليم للنظام اللامركزي إلى توزيع الدخل القومي والضرائب العامة بقدر من العدالة على مختلف الهيئات اللامركزية، حيث أنها ستعالج جزء منه لسد احتياجاتها.

على المستوى الاقتصادي: يمكن تبرير الأخذ باللامركزية الإدارية إلى مبدأ: التخطيط ولا مركزية التنفيذ، حيث توضع الخطة العامة بالدولة من طرف الإدارة المركزية ولا يمكن تجسيدها وتطبيقها إلا بواسطة أجهزة وهيئات لا مركزية.

### ب. عيوب اللامركزية

تتجلى عيوب ومساوئ اللامركزية الإدارية وهي ضئيلة مقارنة بمزاياها في المخاوف التي يبديها البعض من حيث ما قد يترتب عنها خاصة في المجال السياسي والإداري.

أ- **المجال السياسي:** يرى البعض أن تطبيق اللامركزية الإدارية خاصة المطلقة من شأنه أن يؤدي إلى المساس بوحدة الدولة وقوة وسلطة الإدارة المركزية من جراء تفضيل المصالح المحلية الإقليمية على المصلحة الوطنية العامة.

ب- **المجال الإداري:** ولما كان تشكيل هيئات اللامركزية الإدارية (خاصة الإقليمية منها) غالبا ما يتم عن طريق الانتخاب والذي لا يقوم بالضرورة على الخبرة والكفاءة بفعل وتأثير الدعاية الحزبية<sup>88</sup>، فقد ينجم عن ذلك هبوط مستوى أداء وكفاءة الجهاز الإداري نظرا لتولي إدارة الهيئات المحلية بواسطة أعضاء قد لا تكون لهم الدراية والمعرفة بأساليب العمل الإداري وتقنياته وقواعده العلمية.

88 محمد الصغير بعلي، دروس في المؤسسات الإدارية، نظرية التنظيم الإداري، الإدارة العامة الجزائرية، منشورات جامعة عنابة، ص59.

## ثالثاً: التنظيمات المحلية كنموذج للامركزية الإدارية

تختار الدولة الحديثة دوماً الأسلوب الأمثل في التنظيم الإداري لأقاليمها، بغية الإستجابة لمتطلبات شعبها وتقريب الخدمات منهم بما يخدم حاجاتهم اليومية من صحة وتعليم ومياه وكهرباء... الخ، وقد تبدأ لتحقيق هذا الغرض في إعتقاد تنظيم إداري مركزي في البداية، حتى إذا توسعت وتطورت المتطلبات المحلية لشعبها، لجأت إلى اللامركزية بغية التخفيف من أعباء الإدارة على السلطة المركزية، والتفرغ لمهام سياسية واقتصادية أكثر إلحاحاً، وذلك من خلال تفويض بعضاً من صلاحياتها إلى مجالس محلية منتخبة<sup>89</sup>.

ونظراً لأهمية الإدارة المحلية بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فإنها تبني على أساس دستوري، مثلما هو حاصل في الجزائر، حيث تنص المادة 11 من الدستور على أن (الدولة تستمد مشروعيتها من الشعب)، والذي يمثل عن طريق المجالس المنتخبة والتي تمثل قاعدة اللامركزية (المجالس الولائية والمجالس البلدية). إذاً حقيقة اللامركزية في: توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية أو مصلحة تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها.

وفقاً للدستور الجزائري يتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاثة مستويات رئيسية هي: الولايات والدوائر والبلديات، حيث تتشكل الولاية من عدد من الدوائر والدائرة من عدد من البلديات، وتشكل الدائرة وسيط إداري بين البلديات والولاية، لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية بل هي مجرد قسم وفرع إداري تابع ومساعد للولاية، الهدف من وجود الدائرة التي يغيب فيها مجلس منتخب هو تقريب الإدارة والخدمات من المواطن في كل بلديات الولاية المنتشرة عبر حدود الولاية، تدار الدائرة من طرف رئيس الدائرة الذي يعين بمرسوم أو مصالح إدارة،

<sup>89</sup> بشير شايب، الإدارة المحلية والحكم المحلي والفروق بينهما، المجلة الإفريقية للعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2015. يمكن تحميله عبر الرابط التالي: <https://2u.pw/Puf01IA>

يعد رئيس الدائرة تابع ومساعد للوالي في القيام بوظائف الولاية على مستوى الدائرة، كما يقوم بالتنشيط والتوجيه والإعلام والتنسيق بين البلديات.<sup>90</sup>

### • مفهوم الإدارة المحلية:

تعدد تعاريف الإدارة المحلية بتعدد أهداف وخلفيات الدارسين أنفسهم، فتعرف الإدارة المحلية بأنها: شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها.

وهي "ذلك التنظيم الإداري لإقليم دولة ما والذي تلجأ بموجبه الحكومة المركزية إلى توزيع بعض المهام وإسنادها إلى هيئات محلية مستقلة ومنتخبة، تمارس مهامها على إقليم جغرافي محدد، وتكون المسؤولة أمام الحكومة المركزية"<sup>91</sup>

### • أهمية الإدارة المحلية

لا شك أن كل دولة تعتمد نظام الإدارة المحلية إنما تلجأ إلى ذلك بغية تحقيق العديد من الأهداف أهمها:

**أهمية سياسية:** وتتمثل في تعزيز الديمقراطية والمشاركة من خلال الإختيار الحر لممثلي السكان على المستوى المحلي عن طريق الإنتخابات، بما يكرس مبدأ حكم الناس لأنفسهم وتدريب السكان المحليين على تسيير شؤونهم، واتخاذ القرارات التي تخص شؤونهم في جو ديمقراطي، مما يكسبهم خبرة سياسية في إدارة الشأن العام، ويؤدي إلى تعزيز الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي، ويحد من إحتكار جهات سياسية معينة للعمل السياسي، وتقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية، دفاثر السياسة والقانون، العدد الأول، جانفي 2009، ص143.

<sup>91</sup> بشير شايب، الإدارة المحلية والحكم المحلي والفروق بينهما، مرجع سابق.

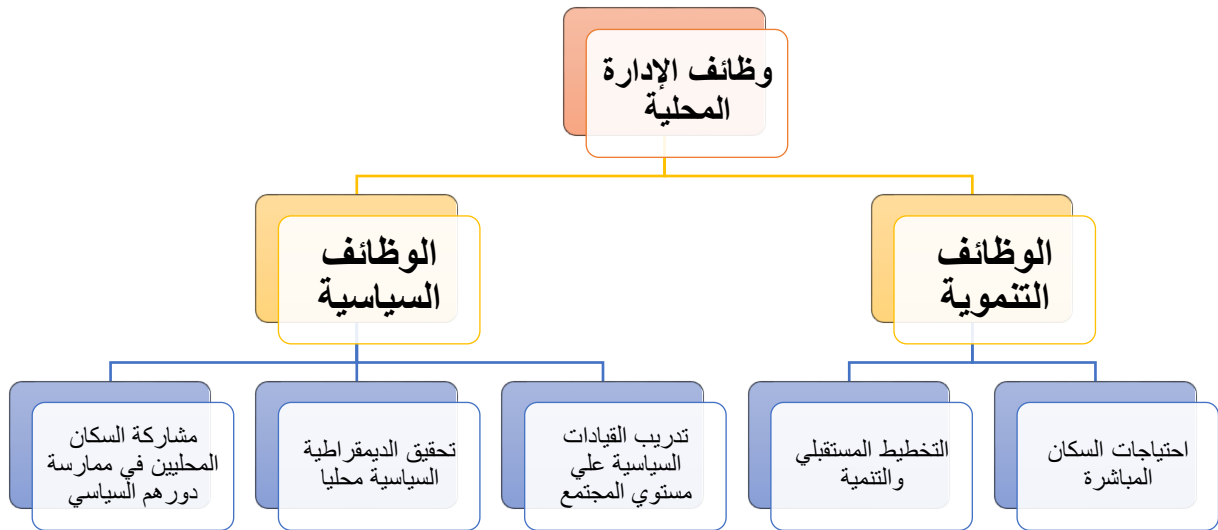
<sup>92</sup> محمد محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، سلطنة عمان، 2003، ص14.

أهمية إدارية: وتتمثل في تحقيق الكفاءة الإدارية خاصة في النواحي الاقتصادية الملحة والتي غالبا ما تكون على جدول أولويات الشأن المحلي، والقضاء على بيروقراطية الإدارات المركزية الحكومية، وخلق جو من التنافس بين مختلف الجماعات المحلية وإستفادتها من تجارب بعضها البعض.<sup>93</sup>

أهمية إجتماعية: حيث تساهم الجماعة المحلية في ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية، وهو ما ينعكس إيجابا على السكان المحليين وتلبية حاجاتهم الاقتصادية، كما تساهم في ترسيخ الثقة في المواطن واحترام رغباته في المشاركة في إدارة الشأن العام، كما تنمي الإحساس بالإنتماء للوطن لدى المواطنين.<sup>94</sup>

### • أهداف الإدارة المحلية:

شكل رقم (03) أهداف الإدارة المحلية



<sup>93</sup> بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية المالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 3،

عدد4، 2006، ص15

<sup>94</sup> نفس المرجع السابق.

## رابعاً: المجلس الشعبي البلدي (البلدية) كنموذج للتنظيمات المحلية

البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها "البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية ولا شك أن التعريف الثاني ويعكس الوظائف المثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية.

أ- تشكيل المجلس البلدي: يتشكل من مجموعة منتخبة يتم اختيارها من قبل سكان البلدية بأسلوب الاقتراع العام السري والمباشر، وذلك لمدة خمسة سنوات، ويختلف عدد أعضاء المجلس بحسب التعداد السكاني للبلدية والذي حددته المادة 97 من قانون الانتخابات.

ب- تسيير المجلس البلدي: يعقد المجلس أربعة دورات عادية في السنة، ويمكنه أن يعقد دورات استثنائية بطلب من رئيسه أو ثلث الأعضاء أو الوالي، وتكون الجلسات علنية بغرض توسع الرقابة الشعبية، ويمكن أن تكون الجلسة مغلقة في حالتين حصرتهما المادة 19 من قانون البلدية وهما دراسة مسألة تأديبية خاصة بالأعضاء أو موضوع يتعلق بالأمن والمحافظة على النظام العام.

ج- المداولات: يجري المجلس الشعبي البلدي خلال دوراته عدة مداولات تحكمها القواعد الأساسية التالية:

- ✓ العلانية: يجب أن تكون مداولات المجلس علنية.
- ✓ تحرير المداولات: تجرى تحرراً باللغة العربية.
- ✓ التصويت: تتخذ المداولات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين الحاضرين، مع صوت الرئيس عند تساوي الأصوات.
- ✓ الوكالة: يسمح القانون البلدي بالتصويت بالوكالة بين الأعضاء.

## المحاضرة الثامنة: التنظيمات الدولية: منظمة الأمم المتحدة كنموذج

يطلق على العصر الراهن بعصر المنظمات الدولية، لما تضطلع له من أهداف سياسية واقتصادية واجتماعية وقانونية وثقافية، فقد تطور مفهوم المنظمة الدولية بشكل كبير وسريع كما اتسع نطاقها، وتدخلت في تنظيم جوانب عديدة من نشاطات كانت متروكة إلى عهد قريب للدول، ونتيجة إلى التطور الهائل في مختلف العلوم وخاصة في مجال وسائل المواصلات والاتصالات الدولية، فرض على المجتمع الدولي أن يضع الوسائل الكفيلة في تنظيم العلاقات بين الدول وتنسيق مصالحها عن طريق إنشاء منظمات دولية تتولى تنظيم المصالح الدولية بين الدول بشكل يحقق المنافع المتبادلة للجميع.<sup>95</sup>

### أولاً: تعريف المنظمات الدولية

تعدد التعاريف المقدمة للمنظمات الدولية، وذلك لاختلاف الباحثين واختصاصاتهم البحثية، ونحاول أن نقدم عدد من التعاريف الهامة في مجال التنظيمات الدولية، على النحو التالي:

عرفها الفتلاوي بأنها: "هيئة دولية دائمة تضم عدداً من الدول، تتمتع بإرادة مستقلة، تهدف إلى حماية المصالح المشتركة للدول الأعضاء"<sup>96</sup>

-**المنظمة الدولية** هي "هيئة أنشأتها مجموعة من الدول بإرادتها للإشراف على شأن من شئونها المشتركة، وتمنحها اختصاصات ذاتية تباشرها هذه الهيئة في المجتمع الدولي وفي مواجهة الدول الأعضاء أنفسهم".<sup>97</sup>

<sup>95</sup> حسين الفتلاوي، مبادئ المنظمات الدولية العالمية والإقليمية، دار الثقافة، الطبعة الأولى، 2010، ص15

<sup>96</sup> المرجع السابق، ص21

<sup>97</sup> علي الحديثي، القانون الدولي العام المبادئ والأصول، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2010، ص170.



-وتعرف بأنها: "شخص معنوي من أشخاص القانون الدولي العام ينشأ من اتحاد إرادات مجموعة من الدول لرعاية مصالح مشتركة دائمة بينها، ويتمتع بإرادة ذاتية في المجتمع الدولي وفي مواجهة الدول الأعضاء".<sup>98</sup>

-وتعرف أيضاً: بأنها تلك المنظمات التي ليس لها هدف ربحي، وهو شرط أو إحدى الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات والشركات الربحية التي تستهدف الربح في نشاطها، كما تتميز المنظمات الدولية بالإستقلالية عن عضويتها، بمعنى استقلالية في نشاطاتها عن سلطة أو الحكومة.<sup>99</sup>

تقدم ويكيديا المنظمات الدولية بأنها: "هي الهيئات والمؤسسات التي يتكون منها المجتمع الدولي وتشارك في تفعيل ارادة الجماعة الدولية، وهي منظمات لأنها تقوم على هيكل إداري وتنفيذي وتقوم على ارادة مجموعة من الأشخاص الاعتبارية (مثل المنظمات الدولية الحكومية) التي تتكون من الدول كمنظمة الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات التي تتكون من انضمام مجموعة من الدول إلى ميثاق أو اتفاقية معنية بإنشاء وعمل المنظمة".<sup>100</sup>

وبصورة أخرى (هي مؤسسات وهيئات دائمة ذات ارادة ذاتية وشخصية قانونية ودولية مستقلة تنشئها مجموعة من الدول لتعزيز التعاون فيما بينهم وتحقيق اهدافها المشتركة ويبين ذلك الاتفاق المنشأ بينهم).

---

<sup>98</sup> جميل الغيثي، صنع السياسات العامة في المنظمات الإقليمية والدولية: دراسة تطبيقية على جامعة الدول العربية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2006، ص9.

<sup>99</sup> lindblon,2005: 4

<sup>100</sup> <https://cutt.us/Cmy2J>

## ثانياً: مراحل نشأة المنظمات الدولية

مرت ظاهرة المنظمات الدولية بمراحل أساسية، وساهمت كل مرحلة في تطور ظاهرة المنظمات الدولية، ويلخص جعفر هذه المراحل على النحو التالي:<sup>101</sup>

**المرحلة الأولى:** المنظمات الدولية في الفترة من 1816 حتى 1914: وهي تلك التي تبدأ من مؤتمر فيينا عام 1814 و1816 وحتى بداية الحرب العالمية الأولى، علماً بأن التطور الفعلي للمنظمات الدائمة لم يقع حتى النصف الثاني من القرن العشرين.

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة ما بين الحربين العالميتين. التي شهدت إنشاء عصبة الأمم ومنظمة العمل الدولية في اتفاقية فرساي، والمرحلة امتدت إلى إنشاء محكمة العدل الدولية الدائمة وتنتهي بقيام الحرب العالمية الثانية.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية. وتبدأ من نهاية الحرب العالمية الثانية وتمتد حتى الوقت الراهن وهي التي شهدت قيام منظمة الأمم المتحدة والعديد من المنظمات الأخرى.

## ثالثاً: عناصر المنظمات الدولية:

**مجموعة من الدول:** تمثل المنظمة الدولية مجموعة من الدول وهذا يعني أن لا يمكن لدولة واحدة إقامة منظمة دولية؛ لأن قيام دول بإنشاء منظمة يعني أنها تمثل الدولة. وبالتالي تتحمل الدول مسؤولية تلك المنظمة، وتكون جزءاً منها، وتصبح شخصية المنظمة الدولية هي الشخصية القانونية للدولة التي أنشأتها.

**صفة الدوام:** يجب أن يكون إنشاء المنظمة الدولية بشكل دائم وليس لتحقيق غرض معين تنتهي بانتهائه ويقصد بالدوام توافر صفة الاستمرار، فلا يتصور وجود منظمة مؤقتة ذلك؛ لأن المنظمة الدولية غير الدائمة تفقد استقلالها وتبقى معلقة بإرادة الدول في حين تعمل المنظمة الدولية في حماية مصالح الدول الأعضاء بصورة دائمة، ولا يقصد بصفة الدوام

<sup>101</sup> عبد السلام جعفر، المنظمات الدولية دراسة فقهية وتأسيسية للنظرية العامة للتنظيم الدولي والامم المتحدة والوكالات المتخصصة والمنظمات الدولية، دار النهضة العربية، الطبعة السادسة، 1990، ص205.

أن تعمل أجهزة المنظمة كلها بصفة دائمة دون توقف وإنما يكفي أن تكون المنظمة قادرة على ممارسة نشاطها في أي وقت تراه مناسباً لتحقيق أهدافها.<sup>102</sup>

**الإرادة الخاصة بالمنظمة:** إن أهم ما تتميز به المنظمة أن لها إرادة مستقلة عن إرادة الدول الأعضاء وبهذا تتميز عن المؤتمرات الدولية. فالمنظمة الدولية تملك إرادة قانونية مستقلة خاصة بها. وتتمتع بمجموعة من الاختصاصات إدارة خاصة طبقاً لمعاهدة إنشائها. والإرادة الخاصة المستقلة للمنظمة تعني أنها تمارس أعمالها من دون أن تخضع لتوجيهات دولة معينة في المنظمة.<sup>103</sup>

**الصفة الدولية:** غالباً ما تقوم المنظمات الدولية بين الدول عن طريق أشخاص طبيعيين يمثلونها في المنظمة، وتخضع لأحكام القانون الدولي، فالمنظمة الدولية تضم عدداً من الدول الأعضاء كل منها تتمتع بالشخصية القانونية الدولية، هذه الدول جميعها اجتمعت في هذه المنظمة لتكون شخصية قانونية دولية جديدة تعمل على حماية مصالحها.<sup>104</sup>

**معاهدة دولية:** لا يمكن أن تنشأ منظمة دولية بدون معاهدة دولية تعقدها الدول الراغبة في إنشاء منظمة. وعرفت اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات المعقودة عام 1969 المعاهدة بأنها "اتفاق دولي بين دول بصورة خطية وخاضع للقانون الدولي، سواء أثبت في وثيقة وحيدة أو في اثنين أو أكثر من الوثائق المترابطة، وأياً كانت تسميته الخاصة". ويشترط أن تكون معاهدة إنشاء المنظمة مكتوبة. فلا يعتد بالاتفاقات الشفوية بين الدول وبغض النظر عما إذا كان الاتفاق الخطي بوثيقة واحدة، أو أكثر من الوثائق المترابطة. والسبب في ذلك كون المعاهدات الدولية المكتوبة يجعلها أكثر وضوحاً وأيسر مثلاً من مصادر القانون الدولي الأخرى؛ لأنها تتضمن أحكاماً واضحة وضعتها الدول لتنظيم العلاقات بينها، وسهولة الرجوع إليها.<sup>105</sup>

102 حسين الفتلاوي، مبادئ المنظمات الدولية العالمية والإقليمية، مرجع سابق، ص22.

103 عبد السلام جعفر، المنظمات الدولية دراسة فقهية وتأصيلية للنظرية العامة للتنظيم الدولي والامم المتحدة والوكالات

المتخصصة والمنظمات الدولية، مرجع سابق، ص7

104 منصور يونس، مقدمة لدراسة العلاقات الدولية، جامعة ناصر، 1991، د.ب، 1991، ص79.

105 اسماعيل عبد الكافي، أسس ومجالات العلوم السياسية، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، الطبعة الاولى، 2012،

## رابعاً: أنواع المنظمات الدولية

إن تصنيف المنظمات الدولية يطرح جملة من الاختلافات بين الدارسين، فيرى بعض الدارسين أنه يمكن تقسيم المنظمات من حيث الاختصاص إلى: منظمات عامة تمارس أنشطة متعددة، مثل: منظمة الأمم المتحدة، ومنظمة الوحدة الإفريقية. ومنظمات متخصصة تقوم بنشاط واحد كصندوق النقد الدولي. كما يمكن تصنيفها من حيث البعد المكاني إلى منظمات عالمية يشمل نشاطها في نطاق محدد من الدول.<sup>106</sup>

## تصنيف وفق مجال العضوية إلى:

منظمات إقليمية مغلقة تقتصر عضويتها على بعض الدول وتتنوع روابط التضامن فقد تكون جغرافية كمنظمة الوحدة الإفريقية. ومنظمة الدول الأمريكية، وجامعة الدول العربية أو أمنية كمنظمة حلف شمال الأطلسي أو اقتصادية كمنظمة الدول المصدر للبترو.

منظمات دولية عالمية مفتوحة لكل الدول كمنظمة الأمم المتحدة والبنك العالمي ومنظمة العمل الدولية.

تصنيف وفق مجال النشاط: يمكن تقسيم المنظمات الدولية إلى منظمات شاملة، وأخرى نوعية: فالمنظمات الدولية الشاملة تختص بكل النشاطات السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كمنظمة الأمم المتحدة، وجامعة الدول العربية. أما المنظمات الدولية النوعية فيقتصر نشاطها على مجال معين، فقد يكون اقتصادياً كالبنك العالمي، أو ثقافياً كمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، أو اجتماعياً كمنظمة العمل الدولية.<sup>107</sup>

<sup>106</sup> أورابح بورنين، جهود المنظمات الدولية لضمان حق إنشاء نقابات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، الجزائر، 2010، ص10.

<sup>107</sup> محمد الدقاق، حسين سلامة، المنظمات الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة، الطبعة الأولى، 1990، ص23.

## خامساً: منظمة الأمم المتحدة

منظمة الأمم المتحدة (The United Nations (UN): منظمة دولية تأسست في عام 1945 ويقع مقرها الرئيسي في مدينة نيويورك، وهي تتألف حالياً من 193 دولة عضو. وتسترشد الأمم المتحدة في مهمتها وعملها بالأهداف والمقاصد الواردة في ميثاق تأسيسها.<sup>108</sup>

### • الأجهزة الرئيسية للأمم المتحدة

تأسست جميع أجهزة الأمم المتحدة بموجب ميثاق الأمم المتحدة عندما تأسست المنظمة في عام 1945، وتتكون الأجهزة الرئيسية للأمم المتحدة هي:<sup>109</sup>

-**الجمعية العامة:** هي جهاز التداول ووضع السياسات والتمثيل في الأمم المتحدة. ولجميع الدول الأعضاء الـ193 في الأمم المتحدة تمثيل في الجمعية العامة، مما يجعل هذا الجهاز جهازاً ذي تمثيل عالمي بامتياز. وفي كل سنة، ابتداء من أيلول/سبتمبر، تجتمع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في قاعة الجمعية العامة بنيويورك للدورة السنوية للجمعية العامة والمناقشة العامة التي يحضرها كثير من الزعماء ويلقون فيها كلماتهم. ويتطلب استصدار مقرر من الأمم المتحدة — في ما يتصل بالمسائل المهمة مثل السلم والأمن وقبول عضوية دول جديدة ومسائل الميزانية — بموافقة أغلبية ثلثي الأعضاء في الجمعية العامة. بينما تصدر المقررات بشأن القضايا الأخرى بتصويت الأغلبية البسيطة. وتنتخب الجمعية العامة سنوياً رئيساً لدورتها، ويشغل ذلك المنصب لفترة سنة واحدة.

<sup>108</sup> <https://www.un.org/ar/about-us>

<sup>109</sup> أجهزة الأمم المتحدة: عبر الرابط التالي: <https://www.un.org/ar/about-us/main-bodies>

- **مجلس الأمن:** بموجب الميثاق، تقع على عاتق مجلس الأمن المسؤولية الرئيسية عن صون السلم والأمن الدوليين. وللمجلس 15 عضواً (خمسة دائمين وعشرة غير دائمين)، ولكل عضو صوت واحد. وبموجب الميثاق، على جميع الدول الأعضاء الإمتثال لقرارات المجلس. ويأخذ المجلس زمام المبادرة في تحديد وجود تهديد للسلم أو عمل من أعمال العدوان. ويطلب إلى الدول الأطراف في النزاع تسويته بالطرق السلمية. وفي بعض الحالات، يمكن لمجلس الأمن اللجوء إلى فرض جزاءات وصولاً إلى الأذن باستخدام القوة لصون السلم والأمن الدوليين وإعادتهما. ويتولى رئاسة المجلس كل من أعضائه بالتناوب وتتغير كل شهر.

- **المجلس الاقتصادي والاجتماعي:** أنشئ المجلس الاقتصادي والاجتماعي عملاً بميثاق الأمم المتحدة. وهو الجهاز الرئيسي لتنسيق الأعمال الاقتصادية والاجتماعية، وما يتصل بها من أعمال، للأمم المتحدة والوكالات المتخصصة والمؤسسات. ويتولى المجلس، بصفته هذه، مسؤولية واسعة النطاق عن نحو 70% من الموارد البشرية والمالية لمنظومة الأمم المتحدة بأكملها، ومن بينها 14 وكالة متخصصة، و 9 لجان "فنية"، وخمس لجان إقليمية. وتنتخب الجمعية العامة 54 عضواً في المجلس لفترات متداخلة مدة كل منها ثلاث سنوات. والجمعية العامة هو المنصة المركزية للنظر في التنمية المستدامة ومناقشتها.

- **مجلس الوصاية:** أنشئ مجلس الوصاية، في عام 1945 بموجب ميثاق الأمم المتحدة، الفصل الثالث عشر، لتوفير الإشراف الدولي على 11 إقليمًا مشمولاً بالوصاية تقوم بإدارتها سبع دول أعضاء ولضمان اتخاذ الخطوات الملائمة لإعداد هذه الأقاليم للحكم الذاتي أو الاستقلال. وبحلول عام 1994، كانت كل الأقاليم المشمولة بالوصاية قد حصلت على الحكم الذاتي أو الاستقلال. وعلق مجلس الوصاية عمله في 1 تشرين الثاني/نوفمبر 1994. وبموجب قرار اتخذ في 25 أيار/مايو 1994، عدل المجلس نظامه الداخلي للتخلي عن الالتزام بالاجتماع سنويًا ووافق على الاجتماع حسب الاقتضاء - بموجب قراره أو بناء على طلب أغلبية أعضائها أو الجمعية العامة أو مجلس الأمن.

-**محكمة العدل الدولية:** محكمة العدل الدولية هي الجهاز القضائي الرئيسي للأمم المتحدة. مقرها قصر السلام في لاهاي (هولندا)، وهو الجهاز الوحيد من بين الأجهزة الرئيسية الستة للأمم المتحدة غير الموجودة في نيويورك (الولايات المتحدة الأمريكية). ويتمثل دور المحكمة في تسوية المنازعات القانونية التي تعرضها عليها الدول، وفقاً للقانون الدولي، وإعطاء آراء استشارية بشأن المسائل القانونية المحالة إليها من قبل هيئات الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة المصروح لها. وتعمل محكمة العدل الدولية وفقاً لنظامها الأساسي.

-**الأمانة العامة للأمم المتحدة:** تتألف الأمانة العامة من الأمين العام وعشرات الآلاف من موظفي الأمم المتحدة الدوليين الذين يضطلعون بالعمل اليومي للأمم المتحدة كما هو مكلف من قبل الجمعية العامة والهيئات الرئيسية الأخرى في المنظمة. الأمين العام هو المسؤول الإداري الأول في المنظمة، وتعيينه الجمعية العامة بناء على توصية مجلس الأمن لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد. والأمين العام كذلك رمز للمثل العليا للمنظمة، وداعية لجميع شعوب العالم، ولا سيما الفقراء والضعفاء.

يتم تعيين موظفي الأمم المتحدة دولياً ومحلياً، ويعملون في مراكز العمل وبعثات حفظ السلام في جميع أنحاء العالم. لكن خدمة قضية السلام في عالم يسوده العنف هو احتلال خطير. ومنذ تأسيس الأمم المتحدة، بذل المئات من الرجال والنساء الشجعان حياتهم في خدمتها. يتم تعيين موظفي الأمم المتحدة دولياً ومحلياً، ويعملون في مراكز العمل وبعثات حفظ السلام في جميع أنحاء العالم. لكن خدمة قضية السلام في عالم يسوده العنف هو احتلال خطير. ومنذ تأسيس الأمم المتحدة، بذل المئات من الرجال والنساء الشجعان حياتهم في خدمتها.

## المحاضرة التاسعة: التنظيم الصناعي: المؤسسات الصناعية كنموذج

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحديثة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ومع العناصر المادية والمعنوية الأخرى من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط. وكنتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالاً واسعاً فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسيات) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (مخابر البحث والتطوير) أيضاً.

### أولاً: في مفهوم التنظيم الصناعي

إن المؤسسات الصناعية تقوم بتحقيق أهدافها من خلال ترتيب وتنظيم انشطتها الانتاجية في المنظمة، من هنا يمكن تقديم عدة تعاريف للتنظيم الصناعي على النحو التالي:

**التنظيم الصناعي هو:** " الوسيلة لتحقيق اهداف الوحدة الصناعية لذا فإنه مفهوم عام، لأنه يتضمن الوسائل التنظيمية لانجاز الأهداف وخاصة لأنه يجب أن يتلائم مع خصائص وظروف الوحدة الصناعية ذاتها<sup>110</sup>.

<sup>110</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص13.



كما يُعرف التنظيم الصناعي بأنه أسلوب ترتيب وبناء النشاطات الانتاجية والصناعية المختلفة في المنظمة بما يحقق الكفاءة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها، فهو تنظيم الصناعات والنشاطات الانتاجية في المنظمة، حيث يهتم ب: أساليب وانماط الانتاج ووسائله المختلفة، وكذلك أسس وقواعد اختيار موقع المصنع، بإضافة إلى أنواع العمليات الصناعية وطرق تنظيمها، والخدمات الصناعية التكميلية واستخداماتها. وعليه فإن التنظيم الصناعي يختص بتنظيم المنشأة الصناعية بدءاً من اختيار الموقع، وانتهاء بتسليم المنتج النهائي ويشمل عمليات: اختيار موقع المصنع، تصميم المصنع، أسلوب تشيد المصنع، واسلوب التصنيع، التصميم الداخلي للمصنع، تنظيم الخدمات الصناعية في المصنع.<sup>111</sup>

### ثانياً: مبادئ التنظيم الصناعي

يتلائم التنظيم الصناعي مع أهداف الشركة الصناعية وظروفها الاقتصادية، ومهارات العاملين فيها، ويتطلب الأمر تفضيله وفق ظروف كل شركة حسب نوع الصناعة ونوع الأفراد العاملين بها، ولهذا التنظيم مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها نلخصها على النحو التالي:

- مبدأ ضرورة التنظيم: اي ضرورة تقسيم العمل والواجبات بين الأفراد مع تفويض السلطة لذلك.
- مبدأ هيكلية الأهداف: تمثل الأهداف الغايات المطلوب الوصول إليها، ويستمد المنظم منها المقومات الأساسية التي بموجبها تحدد الأنشطة اللازمة لانجازها لهذا الغرض، حيث يتم ترتيب هذه الأنشطة ترتيباً يتناسب مع أهميتها.
- مبدأ تحديد الهدف: يجب أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة لأنها تبين الواجبات المطلوب تنفيذها، وبذلك تحديد المسؤوليات التنظيمية.

<sup>111</sup> قيس المؤمن، محي الدين يوسف، الإدارة الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص21.

- مبدأ الكفاءة: أي تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وبواسطة الأفراد العاملين بها مع أقل التكاليف الممكنة.<sup>112</sup>
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: يتضمن عملية تجميع الأعمال في وحدات معينة لأغراض إدارية، وأهميتهم تتضح من خلال الفوائد التي تحصل عليها الوحدة الصناعية من عملية التقسيم.<sup>113</sup>
- مبدأ التحديد الوظيفي: حيث يجب تحديد النتائج المتوقعة، والانشطة المطلوب القيام بها والسلطة التنظيمية المفوضة لكل وحدة تنظيمية، وهذا من أجل الزيادة في امكانية مساهمة الأفراد المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- مبدأ الوظائف: يجب بناء التنظيم على الوظائف والأعمال المطلوب القيام بها، وليس على الأشخاص، حتى يكون التنظيم موضوعياً.<sup>114</sup>
- مبدأ نطاق الإشراف: ويشير إلى الحد الأعلى من عدد الأفراد الذي يتمكن الرئيس الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية.
- مبدأ المسؤولية الفعلية: إدراك المدير بالمسؤولية يجعله أكثر اهتماماً بالرقابة وعدم اهماله لأي جانب من جوانب العمل.<sup>115</sup>
- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولي: وتتمثل في المساواة بين السلطة كحق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والمسؤولية كالالتزام بإنجاز المهمة المحددة، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- مبدأ وحدة الرئاسة: إن الفرد يكون مسؤولاً إلا لرئيس واحد.
- مبدأ مستوى السلطة: للمحافظة على السلطة يستلزم قيام المسير باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته، وعدم رفعها إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

<sup>112</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الانتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص28.

<sup>113</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي وآخرون، اساسيات التنظيم الصناعي، مرجع سابق، ص31.

<sup>114</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الانتاج والعمليات، مرجع سابق، ص281.

<sup>115</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي وآخرون، اساسيات التنظيم الصناعي، مرجع سابق، ص32.

- مبدأ مسالك الاشراف المحدد: أي مؤسسة ينبغي أن ترتبط بها الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديداً واضحاً.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: التنظيم يسمح بمقابلة التغيرات في المؤسسة، وتعديلها مما يؤدي إلى نموه واستمراره<sup>116</sup>. ويمكن توضيح هذه المبادئ في الجدول التالي.

مبدأ ضرورة التنظيم	ينص على وجوب تقسيم العمل على أفراد التنظيم.
مبدأ الهدف	يشترط أن يكون للمنظمة هدف وأهداف محددة وواضحة ومتفق عليها.
مبدأ التخصص	ينص على أن يقتصر عمل كل موظف على القيام بأعباء وظيفية واضحة.
مبدأ التنسيق	يعني تسوية الأمور بانتظام للوصول إلى الهدف العام بأقل مجهود وأسرع وقت ممكن.
مبدأ السلطة	تعني القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما والتي تجعله قادراً على اتخاذ القرار.
مبدأ تفويض السلطة	أي إعطاء حق التصرف واتخذت القرارات في النطاق المعقول وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة.
مبدأ المسؤولية	أي محاسبة من أعطى له تفويض السلطة عن كل ما يقع، نتيجة للسلطات لمن هم أدنى من الهيكل التنظيمي.
مبدأ وحدة الأمر	أي حصر إصدار الأوامر في كل المستوى في مصدر واحد.
مبدأ نطاق الإشراف	أي تحديد العدد المناسب الذي يشرف عليه شخص واحد ويختلف على حسب نوع العمل وطبيعته وسهولة الاتصال ومقدرة المشرف واستعداده الشخصي.

### جدول رقم (06) يبين مبادئ التنظيم الصناعي

<sup>116</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الانتاج والعمليات، مرجع سابق، ص282.

### ثالثاً: العمليات الداخلية والخارجية للتنظيم الصناعي

إن اختيار موقع المصنع من الدراسات الفنية للمشاريع الصناعية التي لها أهمية خاصة موقع في تحديد المشروع جغرافياً وتثبيت المساحة وأبعادها والنظر إلى التوسع المستقبلي، وتتضمن هذه الدراسة تحديد مقر المشروع وتنظيم الداخلي له.

#### أ. العمليات الخارجية للتنظيم الصناعي

يعتبر تحديد واختيار موقع المصنع من أهم الموضوعات التي شغلت تفكير المهتمين بالصناعة، فقد بذلت جهود كثيرة في هذا المجال، وذلك من أجل اختيار العوامل الأساسية التي يسترشد بها رجال الأعمال عند اختيارهم لموقع المصنع وإقامته، ومن بين هذه العوامل، ما يلي:

1. اختيار وتحديد موقع المصنع.
2. اختيار المجتمع المناسب لإقامة المشروع.
3. اختيار موقع المشروع النهائي.

#### ب. العمليات الداخلية للتنظيم الصناعي

يقصد بها العمليات التنظيمية المتعلقة بأسلوب ترتيب وتنسيق وتنظيم المصنع داخلياً، وتشتمل تحديد الأسس التي يبنى عليها التنظيم الصناعي من حيث درجة التخصص والتنميط والتنويع والتكامل الصناعي في تحديد المسارات الإنتاجية.

## المحاضرة العاشرة: التنظيم الخدماتي " المؤسسات الخدماتية كنموذج

إن ظهور المؤسسات الخدماتية المختلفة التي نراها في الواقع لم تكن بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية، منذ أن أصبحت حاجات الإنسان إشباعاً في تقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع الأفراد، غير أن وصول إشباع رغبات يتطلب بالضرورة موارد مختلفة من بينها (مادة أولية تحمل رأس المال) وهي العملية التي يمكن تسميتها بالعملية الانتاجية.<sup>117</sup>

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن 18م ظهرت الآلة البخارية لجيمس واط "wate jimse"، وبرزت صناعة كبيرة تعتمد على وسائل الإنتاج من خلال الطاقة التي يمتلكها العمال وهذا ما أدى لخلق فئة من العمال تسمى بـ (الطبقة الكادحة) التي خاضت نضالاً دافعاً على حقوقها، وبدا يظهر شكل آخر من الإنتاج الجديد يدعى بالإنتاج الصناعي الذي سمح باتساع السوق.<sup>118</sup>

حيث يوجد ثلاثة تيارات أساسية عالجت مفهوم المؤسسة: فالتيار الأول يرى بأن المؤسسة من الزاوية الاقتصادية على أنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي، أما الاتجاه الثاني يرى بأن المؤسسة هي معالجة خدماتية اجتماعية، باعتبارها خلية تتشكل من مجموع الأفراد الذين يرتبطون بعضهم البعض بعلاقات متداخلة، بينما الاتجاه الثالث ينظر إلى المؤسسة نظرة نظامية شمولية، فهي تجمع بين ما هو اقتصادي وخدماتي.<sup>119</sup>

117 غسان قلعوي، القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام)، ط1، دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا، 1955، ص20.

118 عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة والبيئة- الأعمال، دن، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص151.

119 لمرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: (النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصصتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص25.

## أولاً: تعريف المؤسسة الخدمية

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الخدمية وجب أولاً الوقوف على تعريف الخدمة حيث عرفها كل من Zeitaml و bitne على أنها: "تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة مثل الراحة، الصحة والتسلية، واختصار الوقت وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول".<sup>120</sup>

**وتختلف طبيعة الخدمة عن طريق السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادية، وقد تكون الخدمات مجانية أو بمقابل رمزي وذلك حسب الجهة المانحة للخدمة.**

إن جل التعريفات الواردة للمؤسسة الخدمية تتفق في مجملها على أنها "كل وحدة قانونية متكونة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يتمتعون بحرية اتخاذ القرارات، في إنتاج السلع والخدمات".<sup>121</sup>

وهي "وحدة اقتصادية تضم عددا من الأشخاص، وتستخدم مختلف عناصر الغنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة، وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات".<sup>122</sup>

**كما يمكن تعريف الخدمة على أنها: "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شي". وهي "نشاطات معرفة لكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن".**

<sup>120</sup> ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية، عمان، 2015، ص56.

<sup>121</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق: مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص15.

<sup>122</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، مجلة الباحث، العدد04، جامعة ورقلة، 2006، ص8.

## ثانياً: خصائص المؤسسة الخدمائية

تقوم المؤسسات الخدمائية بتحويل المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادياً ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتساوى من خلالها الخدمة المقدمة، مثال: خدمة التعليم تستلزم وجود مباني تعليمية كالكتب، أقلام، أوراق ومعلم، إلا أنها في خدماته ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها المادية، كذلك الحال بالنسبة للخدمات الاتصالية والبنكية والبريدية فهي تتطلب أيضاً وجود كيانات مادية تمارس من خلالها نشاطاتها إلا أنها في حد ذاتها نتائج لتجارب وخبرات غير ملموسة.

تتميز المؤسسة الخدمائية أيضاً بشدة المنافسة ومعدل التقليد فيها حيث نجد أن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات وذلك من أماكن إنتاجها بل ويشركون في إنتاجها مباشرة، ولا يمكن امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي، فهي دائماً متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلب كل عميل أو مجموعة من العملاء.

إضافة إلى ميزة الجودة الشاملة وذلك لأن الجودة تعتبر من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات.<sup>123</sup>

<sup>123</sup> سعيد أكيل، فنيات المحاسبة التحليلية، دار الآفاق للنشر والتوزيع، الجزء 1، الجزائر، دون سنة، ص5.

تعتمد المؤسسة الخدمائية على التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامها، فهي المصدر الرئيسي للقوة التنافسية لها، لأن الإبداع التكنولوجي يعتبر تغيير ايجابي من شأنه تحسين السير والأداء في المؤسسة الخدمائية وضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق اعتماد طريق اعتماد تام عن طريق إيرادات كلية.<sup>124</sup>

إن المؤسسة الخدمائية هي مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، لأن المؤسسة الخدمائية بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ عليها في البيئة، ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة أو الفرضية قصد تحديد نمط قرارها الملائم، سواء كان ذلك قرار استراتيجي أو إداري أو قرار آخر.<sup>125</sup>

### ثالثاً: وظائف المؤسسة الخدمائية

1. وظيفة الموارد البشرية: تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدمائية، من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية<sup>126</sup>. فهذه الوظيفة تتمثل في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية ويتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها.

<sup>124</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص45.

<sup>125</sup> على خطار شطناوي، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها (في المملكة الأردنية)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991، ص36.

<sup>126</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص285.



2. **الوظيفة المالية:** هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدمائية، حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها، وذلك من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى.<sup>127</sup>
3. **وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي<sup>128</sup>. ويتحدد نجاح هذه الوظيفة من خلال القدرة على صياغة الآليات، وضمان تقديم خدمات في الوقت المناسب مع الاعتماد على مستوى التكنولوجيا.
4. **الوظيفة التجارية للمؤسسة:** تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف احتياجاتها منها، كمدخلاتها ومخرجاتها من سلع والخدمات المقدمة إلى السوق. وتشمل هذه الوظيفة نشاطين أساسيين هما: **التسويق، والتمويل.**
5. **وظيفة البحث والتطوير:** تضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الاستعانة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات.

<sup>127</sup> فايز الزعبي وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، الأردن، ط1، 1997، ص225.

<sup>128</sup> حسن محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، دار الحامد - عمان، الأردن، ط2، 2000، ص11.

## المحاضرة الحادية عشر: التنظيمات الدولية العابرة للقارات: الشركات متعددة

### الجنسيات كنموذج

يشهد العالم المعاصر مرحلة تحول اقتصادية كبيرة لا تعند بالحوجز السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية، فاحتياجات المستهلكين حتى لو اختلفت ثقافتهم واحدة، وأسواق دول العالم تقاربت لتشكل سوق عالمي كبير، وبالتالي كانت الحاجة إلى وجود مؤسسات كثيرة في عالم سريع التغير ضرورية.

وفي مواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة لم تعد المنظمات الاقتصادية تستطيع أن تعتمد على الأفراد بقدراتها، سواء الإنتاجية أو التسويقية وذلك لزيادة حدة المنافسة، وازدياد عدد المؤسسات الاقتصادية، وازدياد نشاطها خاصة في المجال الصناعي، إذ أن أجزاء المنتج الواحد من الممكن أن تصنع في عدد من الدول ليتم التجميع في المؤسسة الأم وكذا الأسواق وانتشارها في العالم لم يعد بإمكانها الاعتماد على قدراتها الذاتية فقط، خاصة وأن المنافسة الشديدة قد تؤدي إلى خروجها من السوق، وهو ما أدى إلى اللجوء لتكوين الشركات متعددة الجنسيات، بحيث تشكل هذه الشركات في العصر الحديث القوة المحرك للنظام الاقتصادي الدولي، وهي ظاهرة اقتصادية مهمة في مجال العلاقات الدولية تؤثر في الأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم، وذلك بالدور المؤثر التي تقوم به على النطاقين الوطني والدولي.

وتعد الشركات متعددة الجنسيات إحدى السمات الأساسية للنظام الاقتصادي العالمي المعاصر، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور الذي تقوم به هذه الشركات في نقل تقنية الخبرات التسويقية والإدارية المصاحبة لقيامها بالاستثمار المباشر في العديد من دول العالم، باعتبارها ظاهرة واسعة الانتشار ذات أثر كبير على الاقتصاد الدولي والاستثمارات الدولية.

## أولاً: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

أثار مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات جدلاً واسعاً على الصعيد السياسي، والاقتصادي والقانوني، نظراً لما لهذا المفهوم من آلية عمل تتشابه معها المؤشرات التي يتحدد وفقها نشاط هذه الشركات.

إن تعريف الشركات المتعددة الجنسيات يستلزم بالضرورة أن نعرض أولاً المعايير التي إعتدها علماء الاقتصاد في تعريفهم لهذا النمط من الشركات، ثم نتعرض بعد ذلك إلى التعريف القانوني لها وفي ضوء ذلك سنحاول الوصول إلى التمييز بين الشركات المتعددة الجنسيات وغيرها من المراكز القانونية التي قد تشتهب بها<sup>129</sup> وذلك من خلال ما يلي:

## أ. التعريف الاقتصادي للشركات المتعددة الجنسيات

اعتمد معظم الاقتصاديين في تعريفهم للشركات المتعددة الجنسيات على عدة معايير وضوابط مختلفة ومتعددة أهمها معيار حجم الشركة، ومعيار التنظيم والإدارة، وتبعاً لذلك فقد عرفها البعض على أنها:

"مشروع واحد يقوم باستثمارات أجنبية مباشرة\* تشمل عدة اقتصاديات قومية (أربعة أو خمسة كحد أدنى) وتوزع نشاطاتها الإجمالية بين مختلف البلدان بهدف تحقيق أهداف إجمالية للمشروع المذكور".<sup>130</sup> ويرى رولفا أنها: "الشركة التي يجب أن تصل مبيعاتها الخارجية أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية حوالي 25 % من إجمالي المبيعات أو العاملين أو الاستثمار".<sup>131</sup>

<sup>129</sup> محمد صلاح السباعي، بكرى الشربيني، استثمارات الشركات المتعددة الجنسيات: تكنولوجيا الطاقة المتجددة، ط1، الاسكندرية، مصر، 2017، ص 22.

• استثمارات أجنبية مباشرة: هو الاستثمار القادم من الخارج والمالك لرؤوس الأموال والمساهم في إنشاء مشروعات استثمارية في اقتصادها من قبل مؤسسة قائمة في اقتصاد آخر، أنظر: شهرزاد زغيب، الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر واقع وأفاق، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 08، الجزائر، 2008، ص 07.

<sup>130</sup> محمد مدحت غسان، الشركات المتعددة الجنسيات، وسادة الدولة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 173.

<sup>131</sup> إبراهيم الأخرس، دور الشركات عابرة القارات في الصين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 31.

تتميز بإدارة وملكية رأسمالية لأكثر من دولة واحدة، أما سلطة اتخاذ القرار فهي مركزية، والشركات المتعددة الجنسيات غير مرتبطة بقومية واحدة إلا في الحدود التي يفرضها القانون.<sup>132</sup>

وقد عرفها سعد غالب ياسين أنها: "منظمة أعمال كبرى عابرة للحدود والبيئات والثقافات، ومنظمات متعددة الجنسيات، وتعمل في أسواق عديدة وتتواجد في عشرات الدول المضيفة، وتستند في أنشطتها المحورية على الأسواق الدولية في العالم وبالتالي يكون لدى هذه الشركات أصول واستثمارات وعمليات إقليمية تتعامل مع بيئات أعمال مختلفة".<sup>133</sup>

### ب. التعريف القانوني للشركات المتعددة الجنسيات

عرفها البعض أنها: "مجموع اقتصادي وقانوني مكون من شركة أم وشركات وليدة، وتمارس وحدة الإدارة داخل هذا المجموع من عدة أشخاص قانونية"<sup>134</sup>.

كما تعرف بأنها "شخص قانوني تتبعه عدة فروع لها أنشطة اقتصادية في أكثر من دولة، وللقيام بهذه الأنشطة فإن كيانات قانونية منفصلة يتم إنشاؤها وفقا لقوانين الدول المتعددة التي يوجد بها نشاط معين"<sup>135</sup>.

إن وضع تعريف جامع مانع للشركات المتعددة الجنسيات أمر في غاية الصعوبة ومرد ذلك أن الطابع الدولي لنشاطاتها جعل أكثر جوانبها القانونية تقع خارج القوانين الوطنية للدول فلم تتمكن هذه الأخيرة من وضع تعريف محدد لها، كما أن الآليات التي تربطها بالدول المضيفة معظمها آليات ليس لها شكل قانوني ثابت تعترف بها التشريعات الوطنية.

ويمكن اعتماد تعريف أكثر دقة أي: "أن الشركات المتعددة الجنسيات هي احتكارات رأسمالية دولية تنتج العديد من السلع والخدمات على أقاليم ذات بيئات اقتصادية وتنظيمية متباينة عن

132 محمد مدحت غسان، مرجع سابق، ص 174.

133 المرجع السابق، 176.

134 غنام محمد الشريف، الإفلاس الدولي لمجموعة الشركات المتعددة الجنسيات: مسؤولية الشركة الأم الأجنبية عن ديون شركاتها الوليدة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 07.

135 نصار محمد عبد الستار، دور القانون الدولي في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط1، 2007، ص48.

طريق فروع لها تخضع بصفة عامة والتكنولوجيا بصفة خاصة للسيطرة المركزية للشركة الأم عن طريق إستراتيجية طويلة المدى".<sup>136</sup>

### ثانياً: المصطلحات المشابهة للشركات المتعددة الجنسيات

تعددت تسميات الشركات المتعددة الجنسيات، ونوضح اختلاف التسميات من خلال الجدول التالي:<sup>137</sup>

المصطلح	مراحل النشاط
الشركات الأجنبية <b>Les Sociétés étrangères</b>	وهو مصطلح أكثر شمولية، كل شركة لها تحوي على تسهيلات للنشاط خارج بلد الأم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومهما كانت طبيعية النشاط إنتاجي أو غير إنتاجي.
الشركات المتعددة الجنسيات <b>Les firmes multinationals</b>	يكفي أن ينتقل مستوى النشاط إلى بلدين أجنبيين.
الشركات غير الوطنية <b>Les firmes trans nationales</b>	نفس المصطلح السابق (الشركات المتعددة الجنسيات) إلا أنه رفض استعماله من طرف الأمم المتحدة من أجل تفادي الآثار النفسية التي يمكن أن يتركها في شعوب الدول النامية.
الشركات المتعددة الجنسيات الشمولية	يجب أن يشمل نشاط هذه الشركات بالإضافة إلى انتقال نشاطها إلى بلدان أجنبية أن يشمل أيضاً على منتجات أخرى غير المنتج الأصلي ومن القطاع الأصلي أيضاً.
الشركات المتعددة الجنسيات العابرة للقارات <b>Les firmes multinationales trans-continents</b>	هي عبارة عن شركات لها فروع إنتاجية أو تسويقية في العديد من الدول الأجنبية من قارات مختلفة وهي مرحلة متقدمة من مراحل النشاط لهذه الشركات.
الشركات العالمية المتعددة الجنسيات <b>Les firmes multinationales</b>	هي شركات لها فروع إنتاجية أو تسويقية في العديد من الدول الأجنبية وفي كل قارات العالم الخمس.
الشركات المتعددة الجنسيات الكوكبية <b>Les firmes multinationales globales</b>	هي شركات لها فروع إنتاجية أو تسويقية في كل الدول الأجنبية وكل قارات العالم الخمس.

جدول رقم (07) يوضح اختلاف تسميات الشركات المتعددة الجنسيات

<sup>136</sup> أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، فراس عبد الجميئ، مقائ بعنواف: الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدوئ النامية، مجلة الإدارة الاقتصادية، الجزائر، عدد 85، 2010، ص 117

<sup>137</sup> مرزوقي محمد الطاهر، الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات البلدان العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم القانونية الاقتصادية، تخصص نقود ومؤسسات مالية، جامعة 8 ماي 1945، 2011، ص 42.

## ثالثاً: خصائص الشركات المتعددة الجنسيات

تتميز الشركات المتعددة الجنسيات بسميات عديدة تميزها عن بقية الشركات والمؤسسات العاملة في الاقتصاد العالمي ومن أهم هذه الخصائص نجد:

1. **ضخامة الحجم:**<sup>138</sup> تتميز هذه الشركات بضخامة حجمها واستثماراتها، حيث تستحوذ على 80% من إجمالي مبيعات العالم، ويمكن الاستدلال على ضخامة حجم الشركات المتعددة الجنسيات من خلال: ما يُعرف بمؤشر حجم المبيعات، ومؤشر حجم الإيرادات، ومؤشر القيمة المضافة.
2. **تنوع الأنشطة:** أي أن الشركات المتعددة الجنسيات لا تحصر نفسها في إنتاج سلعة واحدة ولا تربط نفسها بقيود سوق واحدة، حيث تقوم سياساتها على إنتاج أكثر من منتج واحد وهو ما يسمى بـ: سياسة توزيع المخاطر<sup>139</sup>. **فمثلاً نجد:** شركة جينيرال موتورز تنتج السيارات وقطارات السكك الحديدية والثلاجات بمختلف الماركات والموديلات، ولا يقتصر التنوع على الشكلية في السلع بل يمتد إلى الألوان والأحجام أيضاً.<sup>140</sup>
3. **الانتشار الجغرافي:** ويقصد به أن نشاط المشروع المتعدد الجنسيات يتعدى حدود الدولة الواحدة ويمتد إلى العديد من الدول الأخرى عن طريق الفروع التابعة لها، والمنتشرة في معظم أرجاء العالم.<sup>141</sup>

<sup>138</sup> نوزاد عبد الرحمان الهين، متحد عبد اللطيف الخشالي، مقدمة في المالية الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص233.

<sup>139</sup> سياسة توزيع المخاطر: أي الاستثمار في أكثر من مجال بدلاً من حصره في ورقة واحدة، أنظر:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AA%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1>

<sup>140</sup> الجوزي جميلة، دحماني سامية، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، المجلة الجزائرية للعلوم، العدد السادس، 2015، ص94.

<sup>141</sup> سيد طه بدوي، دور الشركات العابرة للحدود في اجتذاب الاستثمار الاجنبي المباشر إلى الدول النامية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص61.

4. التفوق والتطور التكنولوجي: تكمن قوة الشركات المتعددة الجنسيات في إحكام هيمنتها على العلم والتكنولوجيا وذلك لضمان الوضع الاحتكاري لها والتي تستغله في تحقيق الأرباح.<sup>142</sup>

5. الطابع الإحتكاري: إن اكتساب الشركات المتعددة الجنسيات للصفة الاحتكارية يرجع إلى هيكل السوق التي تعمل فيه، حيث يأخذ شكل احتكار القلة وعليه يخضع السوق للسيطرة عدد قليل من المشروعات الكبيرة، وما أضيفت الميزة الاحتكارية لهذه الشركات ما تتمتع به هذه الأخيرة من التفوق التكنولوجي والمهارات الفنية والإدارية... وغيرها.

6. الفصل بين الإدارة ورأس المال: إن هذه الميزة مكنت الشركات المتعددة الجنسيات من ضم مساهمين من جنسيات متعددة دون أن يؤثر ذلك في وحدة السيطرة واستمرارها في مركز الشركة.<sup>143</sup>

<sup>142</sup> محمد عبد العزيز عبد الله، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص51.

<sup>143</sup> عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، علوية سعيد، الشركات متعددة الجنسيات، مطبعة جامعة النيلين، مصر، 2008، ص 15.

## المحاضرة الثانية عشر: الأحزاب السياسية كنموذج

إذا كانت المؤسسة هي تنظيم في خدمة فكرة، فإن الأحزاب السياسية وكذا جماعات الضغط تعتبر مؤسسات لها دورها في الحياة السياسية، بل إن البعض يعتبر أن الأحزاب السياسية وجماعات الضغط هي المحرك الأساسي للعبة السياسية في جميع النظم، مع الاعتراف باختلاف دور الأحزاب وجماعات الضغط باختلاف المعتقدات السائدة في المجتمع ودرجة تقدمه<sup>144</sup>. إذ يؤثر مستوى تقدم المجتمع على مكونات النظام السياسي الداخلية سواء من حيث استقلال المؤسسات أو من حيث تنوعه.

وإذا كان اصطلاح الأحزاب السياسية يعتبر اصطلاحاً قديماً ومألوفاً فإن اصطلاح جماعات الضغط اصطلاحاً جديداً أدخله الأمريكيون الذين أولوا عناية خاصة للعلوم السياسية، وانتقل اصطلاح Groups Pressure إلى اللغة الفرنسية تحت اسم pression de groupes ثم دخل على لغتنا العربية وأصبح موضع اهتمام الباحثين العرب.<sup>145</sup>

والفارق الأساسي بين الأحزاب السياسية وبين جماعات الضغط يتمثل في أن الأحزاب تهدف إلى الوصول إلى السلطة وممارستها، بينما تكتفي جماعات الضغط بالتأثير على السلطة من الخارج وإرغامها على تحقيق مطالبها دون محاولة الوصول إلى كراسي الحكم.

### أولاً: مفهوم الحزب السياسي

الحزب السياسي هو تنظيم دائم على المستويين القومي والمحلي يسعى للحصول على مساندة شعبية، بهدف الوصول إلى السلطة وممارستها، من أجل تنفيذ سياسة

<sup>144</sup> سعاد الشراوي، الأحزاب السياسية (أهميتها- نشأتها- نشاطها)، مركز البحوث البرلمانية، القاهرة، مصر، جوان 2005، يمكن تحميله عبر الرابط التالي:

<https://boulemkahel.yolasite.com/resources/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AD%D8%B2%D8%A7%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9.pdf>

<sup>145</sup> المرجع السابق.



محددة. ويبرز هذا التعريف عنصرين في الحزب السياسي العنصر الأول هو التنظيم والعنصر الثاني هو المشروع السياسي.

• الأحزاب السياسية من المنظور الغربي:

تعرف الأحزاب السياسية من منظور غربي بأنها "تنظيم دائم، ممثل لجزء من الرأي العام، لأجل تنفيذ برنامج وطني" والحزب هو "جماعة اجتماعية ونظام له هدف محدد، ومتصرفين على أساس أعضاء ممثلين لهذه المجموعة المحددة والقابلة للتعريف، وبالتالي فهو تنظيم وبناء"، بينما قدم تيم "thum" وجانسور "Jansoir" تعريف الأحزاب السياسية بناء على أهم وظائفها التي تقوم بها وهي:<sup>146</sup>

- تزويد الناخبين بدائل وبرامج سياسية عامة.
- تحديد الكثير من الاختيارات لتكون أمام الناخبين واضحة.
- تعتبر أجهزة رقابية معارضة، كما تقوم بتقسيم الأداء والأنشطة التي تمارسها السلطة الحكومية.

• الأحزاب السياسية من المنظور العربي:

يعرف عاصم عجيلة الحزب السياسي بأنه: "جماعة من الناس لهم نظام خاص وأهداف ومبادئ يلتفون حولها، ويدافعون عنها، ويسعون إلى تحقيقها عن طريق الوصول إلى السلطة أو الاشتراك فيها".<sup>147</sup> في حين يرى محمد جعفر الأحزاب السياسية بأنها "اجتماع المواطنين في تنظيم معين بهدف الدفاع عن أفكاره وإقامة حوار مع الشعب، ومشاركته في الحياة السياسية يعرض البرامج الإصلاحية، بقصد كسب المؤيدين بهدف الوصول إلى الحكم". بينما يعرف

<sup>146</sup> محمد عبد الرحمان عبد الله، علم الاجتماع السياسي: النشأة والتطور والاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 2001، ص339.

<sup>147</sup> ذكره: الأمين شريط، 2006 الوجيه في القانون الدستوري والمؤسسات السياسية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2008، ص213.

سليمان الطماوي الأحزاب السياسية بأنها: "جماعة متحدة من الأفراد تعمل بمختلف الوسائل الديمقراطية للفوز بالحكم قصد تنفيذ برنامج سياسي معين".<sup>148</sup>

يمكن القول من خلال ما سبق بأن الأحزاب السياسية ما هي إلا تنظيمات مفتوحة لجميع المواطنين، ينظم إليها أفراد ذو التوجهات السياسية والاهتمامات والمصالح المشتركة، وتسعى الأحزاب لإكساب قادتها القوة، وتحقيق الانجازات لأعضائها بهدف تحقيق عقيدتهم السياسية، والتأثير في قرارات الحكومة، وهي في سعيها لتحقيق أهدافها هذه إما يكون بمفردها أو مرتبطة مع تنظيمات أخرى.<sup>149</sup>

### ثانياً: خصائص الأحزاب السياسية

إنطلاقاً من التعاريف السابقة للأحزاب السياسية يمكن تلخيص خصائص الأحزاب السياسية في النقاط التالية:

- الأحزاب تنظيمات دائمة: تعبر عن مصالح مجموعة أو مجموعات اجتماعية، الامر الذي يضمن للأحزاب وجودها وبقائها.

- الأحزاب تنظيمات وطنية: بمعنى أنها تنظيمات تربط بين المستويين المحلي والوطني، فهي تعمل على بناء علاقات بين القمة والقاعدة عبر كامل إقليم الوطن الواحد.

- تسعى للوصول إلى السلطة: هدفها الرئيسي هو الوصول إلى السيلطة السياسية، وتولي زمام الحكم وممارسته سواء وحدها أو بمشاركة أحزاب أخرى.

- تسعى للحصول على الدعم الشعبي: تعتمد الأحزاب لتحقيق أهدافها على الدعم الشعبي وذلك بجمع أكبر عدد ممكن من الأفراد حول أفكارها وبرامجها.

<sup>148</sup> ذكره: علي عبد الفتاح محمد خليل، حرية الممارسة السياسي للموظف العام -قضايا وضمانات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص162.

<sup>149</sup> لطيفة إبراهيم خضر، الديمقراطية بين الحقيقة والوهم، عالم الكتب، القاهرة، 2006، ص191.

-**الجماهير:** لا بد من أن يتوفر كل حزب سياسي على قاعدة جماهيرية، حيث كلما كان الحزب يحوى وعاء كبيرا من الجماهير أو الأعضاء، كلما كان وصوله إلى السلطة أمراً سهلاً وميسوراً.

-**لا بد من أن يكون لكل حزب سياسي مذهب سياسي،** وبرنامج خاص به، ويتميز به عن غيره ويسعى لتطبيقه.<sup>150</sup>

-**وحدة المصلحة والمبادئ:** إذ يجب على العضو المنخرط في الحزب أن يلتزم بالمبادئ والخطط التي يسطرها حزبه، وعليه أن يطبق شروط العضوية التي تحدد حقوق وواجبات المنتسب إلى هذا الحزب.

-**غاية الحزب:** يقوم الحزب على غايات وأهداف محددة، وليس فقط مجرد آليات وبرامج، حيث تتجسد أهدافه وغاياته في نشر الأفكار واستقطاب المزيد من المنتمين وإحراز عدد كبير من الأصوات للفوز بالسلطة السياسية وكسب نتائج الانتخابات.<sup>151</sup>

-**وحدة التنظيم:** حيث يؤكد موريس دوفرجه " على سمة التنظيم في الظاهرة الحزبية، فالأحزاب السياسية المعاصرة تعرف بطبيعة تنظيماتها أكثر مما تعرف ببرامجها أو هوية أتباعها، فالتنظيم يلعب دوراً أساسياً وقيادياً لتحقيق الهدف".<sup>152</sup>

150 الأمين شريط، مرجع سابق، ص214.

151 سليمان صالح الغويل، ديمقراطية الأحزاب السياسية والجامعات الضاغطة: دراسة تحليلية في ضوء القوانين الدستورية المقارنة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي- ليبيا، 2003، ص44.

152 عبد النور ناجي، المدخل إلى علم السياسة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة - الجزائر، 2007، ص142.

## ثالثاً: تصنيف الأحزاب السياسية

هناك تصنيفات متعددة للأحزاب السياسية، وهذا التعدد في التصنيفات راجع إلى الفوارق بين الأحزاب فيما يخص إيديولوجيتها وتركيبها وحجمها وأهدافها ومعاييرها، وغير ذلك من الأسس. ويضاف إلى ذلك التغيرات والتطورات الدائمة والمستمرة التي تحدث على الأحزاب السياسية. ومن أشهر التصنيفات في هذا المجال التصنيف الذي قدمه موريس دوفرليه " الذي ميز بين أحزاب النخبة والأحزاب الجماهيرية ثم أضاف تصنيفاً آخر عام 1976 وهي الأحزاب ذات الهياكل الجامدة والأحزاب المرنة.<sup>153</sup>

كما اقترح عالم السياسة "جون شارلو" تصنيف ثلاثي جديد يأخذ بعين الاعتبار، ليس الإيديولوجية والتنظيم الظاهري للحزب، و لكن بالأخص أهداف الحزب وإستراتيجيته، و يميز هذا التصنيف بين أحزاب الأعيان، أحزاب المناضلين، أحزاب التجمع.

**أحزاب الأعيان:** تشبه أحزاب الأطر، تضم شخصيات بارزة ذات مكانة اجتماعية و اقتصادية تتمتع بثروة تؤهلها لتمويل المعركة الانتخابية لمرشحي الحزب.

**أحزاب المناضلين:** تقوم بإعطاء اهتمام أكبر للمنتسبين في صفوفها، والذين يدفعون اشتراكاً و يبذلون نشاطاً لمصلحة الحزب، وهؤلاء المناضلين يمارسون تأثيراً كبيراً في نجاح الحزب واتخاذ قراراته.

**أحزاب التجمع:** تهتم بالناخبين الذين يناصرون الحزب في المعركة الانتخابية، فهذه الأحزاب غير طبقية، وتهدف إلى تعبئة الناخبين من أصل اجتماعي ومهني وعرقي مختلف.<sup>154</sup>

<sup>153</sup> ناجي عبد النور، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، منشورات جامعة قلمة، 2006، ص35.

<sup>154</sup> محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي، ميدانه وقضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص103.

**أحزاب الأشخاص:** تدعو إلى التغيير المعتدل و تقبل المنافسة، يتم تجنيد قيادتها من أبناء الطبقة العليا من ملاك الأراضي الزراعية، كبار التجار، شعبيتها محدودة، قليلة الانتشار على مستوى الطبقة الوسطى، تعتمد على أسلوب الحوار و الخطابة.

**أحزاب الكوادر:** ظهرت لتعارض النظام القائم، اتسمت إيديولوجيتها بالثورة، ورفضت المنافسة الحزبية، تجند نخبها من المثقفين والموظفين.

**أحزاب الحركة الوطنية:** ظهرت كرد فعل على الاحتلال، كان هدفها الاستقلال، انتشرت في الريف أكثر من الحضر، كان للشخصية الكاريزمية دورا هاما في إطارها.

**حزاب النظام الحاكم:** كونتها النظم العسكرية في عقدي الخمسينيات والستينيات عندما شعرت بحاجتها إلى قاعدة شعبية منظمة، وبحكم نشأتها ارتبطت بالنظام وعارضت المنافسة الحزبية.

**الحركات الدينية:** ظهرت في العشرينيات لتكون أوائل التنظيمات ذات القاعدة الجماهيرية العريضة، ثم انتشرت في السبعينيات، تدعو إيديولوجيتها إلى التغيير الثوري السريع، و تنصدي للنظام ولا تتحمس للمنافسة الحزبية.

وهناك من يصنف الأحزاب السياسية على أساس ثلاثة معايير هي<sup>155</sup>:

1. معيار مشاركة الأعضاء في حياة الحزب.

2. معيار التنظيم.

3. معيار القاعدة الاجتماعية للحزب.

من المهم هنا الإشارة إلى تعدد الأنظمة الحزبية وفق الأنظمة السياسية السائدة، وهي تختلف من نظام استبدادي إلى نظام ديمقراطي، أو دكتاتوري، وفي هذا الشأن يمكن تصنيف نظم الأحزاب إلى نظام تعدد الأحزاب ونظام الحزبين السياسيين ونظام الحزب المسيطر ونظام الحزب الواحد.

155 الأمين شريط، القانون الدستوري والمؤسسات السياسية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص259.

## رابعاً: وظائف الأحزاب السياسية

تقوم الأحزاب السياسية بوظائف هامة ومتعددة، وتختلف هذه الوظائف حسب طبيعة العلاقة بين الحزب والنظام السياسي فهناك من حدد تأثير الأحزاب أو وظائفها في إطار دائرتين أساسيتين أولهما مجموعة الوظائف التي تؤديها الأحزاب السياسية خارج السلطة أي قبل أن تستلم السلطة وذلك من خلال بلورة المسائل وتحديد أولوياتها وتوجيه الرأي العام وتجميع المصالح وتمثيلها، وكذلك تقوم بوظيفة الرقابة السياسية للسلطة الحاكمة.

## أولاً: وظيفة تنظيم اختلافات المجتمع والمحافظة على استقراره

حيث تقوم الأحزاب السياسية بدور مهم وأساسي وهي تحويل الانقسامات الطبيعية في المجتمع إلى انقسامات منظمة، وذلك أن الحياة السياسية مليئة بالاتجاهات المتعارضة إيديولوجية ودينية وأخلاقية وإقليمية وغيرها، ومليئة أيضاً بالأمزجة وأطماع وآمال والمصالح المتباينة ولقد قيل بأن الأحزاب من أكثر الأدوات الفعالة لإيجاد نوع من النظام في الحياة الاجتماعية.<sup>156</sup>

## ثانياً: وظيفة التوعية والتعليم السياسي

هي من الوظائف المهمة التي تؤديها الأحزاب السياسية، حيث تقوم بوظيفة التنشئة السياسية وهي تتوقف بالدرجة الأولى على مدى قوة الأحزاب فيتأديتها، وإثبات فعاليتها تتوقف على مقدرتها الفنية في التأثير على الجماهير والتأثر بهم وبالعلاقاتها بالمؤسسات السياسية الأخرى في النظام السياسي، وفي هذا الخصوص يتعين على الحزب أن يتولى توجيه المواطن وتوعيته بالمشكلات وإطلاعه على حقيقة الأمور، وبيان أسبابها واقتراح وسائل حلها، ويؤدي ذلك إلى تكوين وعي ثقافي وسياسي لدى الأفراد يمكنهم من المشاركة في المسائل العامة ويعطيهم القدرة على صواب الاختيار.

<sup>156</sup> سليمان الطماوي، مبادئ القانون الدستوري المصري الإتحادي، الطبعة الأولى، ب.س، ص 234.

## ثالثاً: وظيفة تكوين وتوجيه الرأي العام

إن الأفراد وحدهم داخل أي مجتمع لا يمكنهم توحيد أفكارهم ومواقفهم تجاه المشكلات التي تواجه المجتمع بل لا بد لهم من تنظيمات تقوم بتوجيه المواطنين وتوعيتهم وتوحيد آرائهم حول المشكلات الاجتماعية وحلولها، وهكذا تقوم الأحزاب بتحويل المواقف الفردية بعد التنسيق بينها إلى رأي عام يمثل اتجاهها سياسياً محدداً طبقياً كان أم فكرياً.

## رابعاً: وظيفة تكوين وتنشئة الكوادر السياسية والقيادات

تعد الأحزاب وبحق مدارس للشعوب ومدارس لتكوين القيادات السياسية، وذلك بإعداد من يتوسم فيهم الحزب خيراً من أصحاب القدرات الفكرية والفنية وتدريبهم والدفن بهم إلى الانتخابات العامة أو الاحتفاظ بهم لتولي المناصب الهامة.<sup>157</sup>

كما تساهم الأحزاب في التنشئة السياسية، فتؤثر في مواقف أعضاء الأحزاب والجمهور الأوسع بشأن أمور مثل إدارة الاقتصاد، والهوية القومية وشرعية الحكم، وعن طريق منح المشاركين مصلحة ثابتة في استمرار السياسات الحزبية، يغدو من المأمول أن تسهم الأحزاب في ترسيخ الديمقراطية. غير أن التنشئة السياسية يمكن أن تشمل مواقف ومعتقدات معادية للديمقراطية مثل كراهية مؤيدي المعارضة.<sup>158</sup>

<sup>157</sup> محمد كاظم المشهداني، النظم السياسية، جامعة بغداد، 1991، ص 333.

<sup>158</sup> بي سي سبيث، كيف نفهم سياسات العالم الثالث، ترمجة خليل كلفت، المركز القومي لترجمة، القاهرة، ط1، 2011، ص259.

## خامساً: وظيفة الوساطة بين الحكام والمجتمع

الأحزاب السياسية تمثل حلقة وصل بين الحكام بتجميع المصالح العامة وتعرضها على الجهات الحاكمة للإستجابة لتلك المصالح والرغبات ولإيجاد الفرص المناسبة للمناقشة في مختلف مؤسسات الدولة التشريعية والتنفيذية، فالأحزاب السياسية تقوم بدور هام من خلال تمكين المجتمع من التواصل مع الدولة، وبذلك يكون عمل الدولة متجاوباً مع حركة المجتمع. فالأحزاب تلعب دوراً رابطاً بين الشعب والحكومة أو السلطة الحاكمة.

## سادساً: الوظيفة الرقابية

السلطة تكون قد وعدت هيئة الناخبين من خلال برنامجها الانتخابي بوعود كثيرة عادة ما تعجز عن تنفيذها وتحقيقها أو على الأقل تعجز على تنفيذ الكثير منها أو قد تنهون في تنفيذها، ولذا فإن الأحزاب الأخرى والتي تسمى بالأحزاب المعارضة يكون عملها منصرفاً إلى مراقبة أعمال الحكومة في احترامها لنصوص الدستور وكذلك القوانين المرعية، وبالتالي فإن هذه الأحزاب المعارضة تعتبر عنصر تلطيف يخفف من غلو واندفاع الحزب الفائز، وهو كذلك عنصر محاسبة إذا ما اشتط الحزب الفائز أو خرج عن الجادة<sup>159</sup>. وهكذا يتبين لنا بأن مهمة الأحزاب هي أن تقوم بمراقبة ومحاسبة الحكومة أي الأحزاب الفائزة في الانتخابات وحملها على إنجاز ما وعدت به القاعدة الشعبية في الحملات الانتخابية والتصرف وفق ما تقتضيه المصالح العامة للمجتمع.

159 طارق علي الهاشمي، الأحزاب السياسية، شركة الطبع والنشر الأهلية، دس، ص 60.



### المحاضرة الثالثة عشر: تنظيمات القوى الاجتماعية أو الجماعات الضاغطة

إن ارتفاع مستوى الوعي الحقوقي السياسي لدى الأفراد في مجتمع ما، جمعت بينهم مصالح وأهداف مشتركة، تتولد لديهم الرغبة في الإتحاد فيما بينهم، والدخول في شكل تنظيمات قد تكون رسمية (الأحزاب) أو غير رسمية (الكتل الضاغطة) وذلك من أجل حماية هذه المصالح والدفاع عنها، أو العمل على تحقيقها، وعلى هذا الأساس ظهرت إلى جانب الأحزاب السياسية ما يسمى بالجماعات الضاغطة في بريطانيا وفي الولايات المتحدة الأمريكية، فتنوعت بتنوع المصالح التي تدافع عنها وذلك بالتأثير على الموظفين الرسميين، وكذلك المنتخبين، بمختلف الوسائل المشروعة وغير المشروعة.<sup>160</sup> وتعد الجماعات الضاغطة أحد مظاهر الديمقراطية الحديثة.<sup>161</sup>

#### أولاً: مفهوم الجماعات الضاغطة

الجماعات الضاغطة هي تلك الجماعات التي تضم مجموعة من الأفراد يتحدثون في عدة صفات تجمعهم ببعضهم البعض مصالح معينة، ولكنهم لا يسعون إلى تحقيق أرباح تجارية، كما هو الحال بالنسبة للشركات التجارية، أو الاستيلاء على السلطة مثل الأحزاب السياسية، ولكنها تهدف من نشاطها وأعمالها، تحقيق ما تتطلبه مصلحة تلك الجماعات.<sup>162</sup> ومن هنا فقد تعددت الاصطلاحات والتسميات التي أطلقت على هذه الجماعات منها: من أطلق عليها - جماعات المصالح - استناداً إلى الهدف العام من أنشطتها، ويطلق عليها البعض جماعات (الأروقة - اللوبي)، والبعض الآخر يسميها الكتل الضاغطة.<sup>163</sup>

<sup>160</sup> محمد صالح بن شعبان، تأثير جماعات الضغط والأحزاب السياسية في القرار السياسي، مجلة العلوم الانسانية، مجلد أ، عدد ديسمبر 2015، (ص ص 141-153)، ص 142.

<sup>161</sup> جاسم زكريا، المدخل إلى علم السياسة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2018، ص 208.

<sup>162</sup> ادمون رباط، الوسيط في القانون الدستوري، دار النهضة العربية، القاهرة، 1980، ص 742.

<sup>163</sup> إبراهيم السيد درويش، علم السياسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1974، ص 389.

فالجماعات الضاغطة تسعى لتحقيق غرض مشترك و بأسلوب معين عن طريق استعمال نفوذها بوسيلة أو بأخرى لدى صانع القرار في النظام السياسي، وهذه الجماعة ليس لها صفة الدوام وإنما تظهر حين تبلور موقفها تجاه الغرض المصوب له وقد تختفي بمجرد تحقيقه<sup>164</sup>. فهي فئة صغيرة منظمة تعمل ضمن مجموعة كبيرة وتؤثر في مسلكها السياسي<sup>165</sup>. وقد عرفها البعض:

-التنظيمات القائمة للدفاع عن مصالح معينة، وتمارس عند الاقتضاء ضغطاً على السلطات العامة، هدفها ليس الوصول إلى السلطة وإنما للحصول على قرارات تخدم مصالح تلك التنظيمات.<sup>166</sup>

-هي جماعات تتصف بسمات متماثلة ولها القدرة على ممارسة الضغط على صانعي السياسات العامة الرسميين من أجل تحقيق هدف مقصود تسعى إليه الجماعة، من خلال قوتها على التأثير بقدرتها على امتلاك القرار الذي يمثلها من حيث الغاية والتوجه، وكذلك الممارسة الفعلية والضغط في الحياة السياسية العامة.<sup>167</sup>

-وعرفها جون مينو "بأنها مجموعة من الأفراد يهدفون إلى الضغط على السلطات السياسية من أجل جعل قراراتها مطابقة لمصالحها وأفكارها.<sup>168</sup>

<sup>164</sup> علي محمد بيومي، دور الصفوة في اتخاذ القرار السياسي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004، ص 66.

<sup>165</sup> وضاح زيتون، الجماعات، المعجم السياسي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 123.

<sup>166</sup> محمد أبو ضيف باشا خليل، جماعات الضغط وتأثيرها على القرارات الإدارية والدولية: ماهيتها-أنواعها - عوامل تكوينها ومشروعيتها-أهميتها، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 13.

<sup>167</sup> فهمي خليفة الفهداوي، السياسة العامة من منظور كلي في البنية والتحليل، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2001، ص 202.

<sup>168</sup> محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي ميدانه وقضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 116.

وجدير بالذكر أنّ مصطلح الجماعة الضاغطة قد نشأ لأول مرة في الولايات المتحدة الأميركية، إلا أنّ المؤلفين الأميركيين يفضّلون استخدام تعبير جماعة المصالح. وتأتي هذه المصالح على أنواع: المهنية، والإيديولوجية، والعقائدية. وقد تكون جماعات تقليدية، كاطوائف، والعشائر، والزوايا الدينية، كما قد تكون داخلية أو خارجية.

### ثانياً: عناصر جماعة الضغط

تتكون جماعات الضغط من ثلاثة عناصر أساسية هي عنصر التنظيم ووجود مصالح مشتركة يدافع عنها الأعضاء وممارسة آليات واستراتيجيات الضغط<sup>169</sup>:

1. **عنصر التنظيم:** لاستمرار وجود الجماعة الضاغطة ينبغي لها أن تتوافق على قواعد خاصة لتنظيم شؤونها، فهي كيان مستقل قائم بذاته ويؤثر ويتأثر بتصرفات الأفراد المنتسبين إلى الجماعة. وهذه العلاقات قائمة على المصلحة المشتركة بين الأفراد وليست علاقات شخصية بالأساس.
2. **الدفاع عن المصالح:** جماعة المصلحة هي كل جماعة تسعى لتنظيم مصالحها والدفاع عنها، سواء كانت هذه المصالح مادية أو معنوية. وتتحول جماعة المصلحة إلى جماعة ضاغطة أو جماعة مصلحة سياسية-اقتصادية عند محاولتها التأثير في السلطة لتحقيق منافع تخدم مصالحها.
3. **ممارسة الضغط:** هذا العنصر ما يميز جماعة المصلحة عن جماعة الضغط. حيث يميز العديد من المؤلفين بين جماعات المصالح وجماعات الضغط على أساس محاولة التأثير في قرارات السلطة العامة، فعندما تحاول الجماعة أن تضغط على الجهاز الحكومي للتأثير على اتخاذ قرارات تحقق مصالحها تتحوّل عندها جماعة المصلحة إلى جماعة ضغط.

<sup>169</sup> جماعات الضغط، الموسوعة السياسية، تم الاسترداد بتاريخ 30 ديسمبر 2022، عبر الرابط التالي: <https://political-encyclopedia.org/dictionary/%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B6%D8%BA%D8%B7>

كمثال عملي على ذلك: تعتبر أي نقابة جماعة مصلحة، إذا استخدمت أدواتها الخاصة لتنظيم المهنة، وضبط القواعد المهنية للمنتسبين إليها، أما إذا حاولت الضغط والتأثير في السلطة الحاكمة للحصول على تعديل قانوني يخص تنظيم أعمالها تصبح عندها جماعة ضاغطة.

### ثالثاً: أنواع الجماعات الضاغطة

تختلف أنواع جماعات الضغط باختلاف أهدافها ومصالحها، وقد تحتوي الأنظمة السياسية على اختلاف أنواعها على توليفات مختلفة ونطاقات متفاوتة من مجموعات المصالح. ففي الدول الديمقراطية يتم تمثيل كل نوع من أنواع المصالح الخمسة بأعداد كبيرة ذات استراتيجيات وتكتيكات معقدة، أما في البلدان النامية وفي الدول ذات الأنظمة الاستبدادية، فنطاق جماعات الضغط يكون أضيق بكثير، حيث تكون المصالح غير الرسمية عموماً هي الأكبر أهمية والأكثر عددًا. وفيما يأتي أبرز أنواع هذه المجموعات تبعا للمصلحة الخاصة بها<sup>170</sup>:

1. **الجماعات الاقتصادية:** وهي النوع الأكثر انتشاراً، حيث تمتلئ العواصم حول العالم بالآلاف منها، ومن الأمثلة عليها: مجموعات الأعمال، على سبيل المثال، الاتحاد الكندي للأعمال المستقلة، اتحاد الصناعة البريطاني، وشركة نستله Nestlé-ومقرها في سويسرا كذلك مجموعات العمل على سبيل المثال، مجموعة IG Metall في ألمانيا، ومجلس نقابات العمال في المملكة المتحدة.

170 جماعات الضغط، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، نشر بتاريخ: 13 أوت 2020، تم الاسترداد بتاريخ 31 ديسمبر 2022، عبر الرابط التالي:

<https://www.politics-dz.com/%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B6%D8%BA%D8%B7-pressure-groups>

2. **جماعات القضايا:** وهي جماعات واسعة النطاق، لا تهدف هذه الجماعات لحماية مصالح اقتصادية بالأساس، بل تركز على الترويج إلى قضية أو قيمة معينة. من الأمثلة عليها الكنائس والمنظمات الدينية ككنيسة العمل الكاثوليكي في إيطاليا، ومجموعات المحاربين القدامى مثل الاتحاد الفرنسي لرابطات المقاتلين وضحايا الحرب، والمجموعات التي تدعم حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، على سبيل المثال المنظمة الوطنية الإسبانية للمكفوفين (ONCE) ومنظمة علاج التوحد Cure Autism - Now في الولايات المتحدة.

3. **جماعات المصالح العامة:** تتبنى جماعة المصلحة العامة القضايا ذات الاهتمام العام مثل: حماية البيئة، وحقوق الإنسان، وحقوق المستهلك. وقد توجد في بلد واحد مثل الاتحاد الفيدرالي لجماعات العمل من أجل حماية البيئة في ألمانيا، أو قد تمتد أفرعها في بلدانٍ عدة.

4. **جماعات المصالح المؤسسية الخاصة والعامة:** تشمل المصالح المؤسسية الخاصة وسائل الإعلام الإخبارية المختلفة، وخاصة الصحف، وكذلك الجامعات الخاصة، فضلاً عن مؤسسات الفكر والرأي ومراكز البحوث وخلايا التفكير Think Tanks ، مثل معهد بروكينغز the Brookings في الولايات المتحدة ومعهد آدم سميث the Adam Smith في المملكة المتحدة، ومن أكبر الأمثلة على المصالح المؤسسية العامة هي الحكومة بمستوياتها المتعددة.

5. **جماعات المصلحة غير الترابطية:** هي الجماعات التي يكون أساسها رباط جغرافي أو وظيفي أو ديني أو فكري أو مهني.

## المحاضرة الرابعة عشر: التنظيمات الغير حكومية NGOS

لظاهرة المنظمات الدولية غير الحكومية جذور قديمة من حيث النشأة، تعود إلى أواخر القرن التاسع عشر، إلا أنها تطورت بشكل ملحوظ في القرن العشرين خاصة بعد ظهور منظمة الأمم المتحدة، التي شجعت مثل هذه المنظمات.

إن عقد الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين بأنه عصر NGO، حيث زاد ولازال يتزايد عددها ويتعاضم دورها على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية<sup>171</sup>، وعلى الرغم من أن مصطلح المنظمات غير الحكومية يعد من المصطلحات الأكثر شيوعاً على المستوى العالمي للتعبير عن هذا النوع من المنظمات، لكن ليس بالمصطلح الوحيد للتعبير عنها، فهناك مصطلحات وتعبيرات أخرى للإشارة إلى الأنواع من المنظمات، إذ لا يوجد اتفاق حول مصطلح واحد، وذلك بسبب اختلاف السياقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية بين الدول، ولهذا جرى استخدام مصطلحات متعددة مثل: مصطلح المنظمات غير الربحية (في أوروبا وأمريكا وكندا)، وهناك مصطلح المنظمات الأهلية الذي يكثر استخدامه في الدول العربية، وهناك أخيراً مصطلح المنظمات التطوعي، حيث تستخدم من قبل بعض المنظمات الدولية الحكومية للإشارة إلى هذه الأنواع من المنظمات.<sup>172</sup>

171 لطفي قواسمي، دور المنظمات الدولية غير الحكومية في ترقية المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص- منظمة أصدقاء الأرض العالمية نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر- باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2013، ص10.  
172 وسام نعمت ابراهيم السعدي، المنظمات الدولية غير الحكومية: دراسة مستقبلية في أحكام التنظيم الدولي المعاصر، دار الكتب القانونية ودار شتات للنشر والبرمجيات، الإمارات، مصر، 2011، ص11.

## أولاً: مفهوم المنظمات الدولية غير الحكومية

عرف أنتوان غزانو (Antoine gazono) المنظمة غير الحكومية بأنها "جمع لأشخاص طبيعيين أو معنويين خواص، من جنسيات مختلفة دولية بطابعها، بوظائفها وبنشاطها، ولا تهدف لتحقيق الربح، وتخضع للقانون الداخلي للدولة التي يوجد فيها مقرها".<sup>173</sup>

**وعلى المستوى القانوني فإنه لم يتم الاعتراف بالمنظمات غير الحكومية من الناحية القانونية على المستوى الدولي إلا في عهد هيئة الأمم المتحدة، فقد بين القرار 288 الصادر في 7 فيفري 1950 عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة تصوراً قانونياً لهذه الهيئات بأنها: "كل منظمة دولية لم يتم إنشاؤها بموجب الاتفاقيات بين الحكومات بما فيها المنظمات التي تقبل اعطاء تعيينهم السلطات الحكومية، ويشترط لا يعرقل الأعضاء المنتمين إلى هذه الفئة حرية التعبير داخل هذه المنظمات".**<sup>174</sup>

قبل أن يظهر مصطلح منظمة غير حكومية في ميثاق الأمم المتحدة، كان متعارف تسمية التنظيمات نفسها بـ: جمعيات دولية حتى ظهرت التسمية الجديدة في المادة 71 من ميثاق الأمم المتحدة المتعلقة بدور المجلس الاقتصادي والاجتماعي من أجل تحديد الإطار القانوني الذي ينظم العلاقات بين النظام الأممي والحركة الجمعوية في العالم، وجاء في هذه المادة الإشارة إلى المنظمات غير الحكومية المهمة بمسائل متعلقة باختصاصها.<sup>175</sup>

تبعاً لذلك فإن الأمم المتحدة في البداية لم تحدد تعريفاً دقيقاً لهذه المنظمات، إلا أن الدور المتعاظم لهذه المنظمات على الصعيد الدولي أدى إلى **إعتراف منظمة الأمم المتحدة بها وأصبحت اليوم تطلق اسم NGOS** على كل "منظمة غير ربحية، يكون الانتماء إليها إرادياً طوعياً، تنتظم على المستوى المحلي أو الوطني، أو الدولي، لها أهداف محددة تسعى إلى

<sup>173</sup> Antoine Gazono, Les relations internationales, (Paris : Gualion éditeur, 2001), p 96

<sup>174</sup> الشريف الشريف، المنظمات غير الحكومية ودورها في ترقية حقوق الإنسان، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008، ص6.

<sup>175</sup> Steve charmavitez, "nongovernmental organization and International law", the American journal of International law, vol 100, (2006) p 351.

تحقيقها، نقاد من طرف أشخاص لهم اهتمامات مشتركة، وتؤدي مهام عديدة ومتنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية، على غرار تحميل المواطنين على الاهتمام بأعمال الحكومات، ومراقبة السياسات، وتشجيع المشاركة السياسية على المستوى المحلي، وتعمل كآلية للإنذار المبكر، وتساعد على رصد وتنفيذ الاتفاقيات والمعاهدات الدولية.<sup>176</sup>

**في حين عرفها البنك الدولي بأنها:** "تتضمن العديد من الجماعات والمؤسسات المستقلة عن الحكومة ولها أهداف إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها أهداف تجارية، أي أنها وكالات خاصة تقوم بدعم التنمية الدولية، وتأخذ شكل جماعات دينية منظمة إقليمياً أو محلياً أو جماعات تنشأ في القرى.<sup>177</sup>

**من خلال ما سبق يتضح أن التعاريف تناولت في مجملها ثلاث نقاط رئيسية:**<sup>178</sup>

- غياب الحكومية في العضوية المنظمة: بمعنى أن المنظمات الحكومية لا تمثل هاته المنظمات غير الحكومية، أي أنها تمثل الأفراد والجماعات، وكذلك المؤسسات التطوعية، وهنا يتضح التمييز بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية.
- لا تهدف إلى تحقيق الربح: فهدفها تطوعي، غير ربحي، وكذلك خيري، حيث تقدم جملة من الخدمات المتنوعة والمتعددة.
- لا تسعى للوصول إلى السلطة: وهو شرط أساسي، حيث يشترط أن تكون المنظمات غير الحكومية لا تنتمي إلى حزب معين، وبالتالي لا تمارس أي نشاط سياسي هدفه تحقيق المصلحة العامة.

<sup>176</sup> علاء أبو عامر، العلاقات الدولية: الظاهرة والعلم، الدبلوماسية والاستراتيجية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص43.

<sup>177</sup> مصطفى محمود عبد العال عبد السلام، دور المنظمات غير الحكومية في حماية المستهلك: حالة مصر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 04، د.س.ن، ص185.

<sup>178</sup> خديجة بوخرص، وداد غزلاني، المنظمات الدولية غير الحكومية: نطاق المفهوم ودلالات الأدوار، حويليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد5، ديسمبر 2017، ص ص 92-93.



**ثانياً: سمات المنظمات الدولية غير الحكومية**

بمراجعة عدد من أدبيات المنظمات غير الحكومية الدولية يمكن استخلاص عدد من السمات العامة التي تشترك فيها تلك المنظمات وهي:

**أولاً: اكتسابها الصفة الدولية:** فالمنظمات الدولية غير الحكومية تكتسب الصفة الدولية، وذلك عن طريق عدم انتمائها لجنسية معينة، بمعنى إن إضفاء الصفة الدولية يأتي من اتساع نشاطها عبر العالم، وعدم انتمائها لجنسية محددة بذاتها<sup>179</sup>، ولا ينحصر عملها في خدمة شعب معين بل في خدمة الإنسانية جمعاء.

**ثانياً: المبادرة الخاصة:** إن المنظمة لا تنشأ من فراغ ولكنها تنشأ كجمعية في ظل نظام قانوني وطني خاص وتكون تابعة حتماً للدولة التي أنشأت فيها.

فتنشأ المنظمات الدولية غير الحكومية عموماً في الدول استناداً إلى القانون الجمعيات غير الهادفة للربح والأكثر من ذلك أن هذه القوانين تختلف من دولة إلى الأخرى، ويضمن التنظيم الدولي لهذه المنظمات توحيد نشاطها وتنسيق جهودها.<sup>180</sup>

**ثالثاً: الإستقلالية عن الأنظمة السياسية:** بمعنى أنه "لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة، وإن كان بإمكانها الحصول على بعض المساعدات المالية أو الفنية من الحكومة"<sup>181</sup>. وهذا يعني أن الدولة ليست طرفاً مشاركاً في إنشائها، ولا تتبع أياً من أجهزة الدولة.

<sup>179</sup> بن عامر تونسي، قانون المجتمع الدولي المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994 ص70.  
<sup>180</sup> قويدر شعشوع، دور المنظمات غير الحكومية في تطوير القانون الدولي البيئي، رسالة دكتوراه في القانون العام، جامعة تلمسان، 2014، صص 25-26.

<sup>181</sup> هبة طابع الخولي، الإطار القانوني المنظم لعمل الجمعيات الأهلية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2007، صص 9-73.

رابعاً: يشكل العمل التطوعي جزءاً أساسياً في تركيبة المنظمات غير الحكومية، أي أنها منظمات قائمة على أساس تطوعي إرادي<sup>182</sup>، نشأت بمبادرات خاصة من جانب عدد من الأفراد والجماعات الخاصة.<sup>183</sup>

خامساً: تحقيق المنفعة العامة: حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق النفع العام والمنفعة المتبادلة لأعضائها، فالأساس في عضويتها وفيما تستهدفه من نفع هو المواطنة العالمية.<sup>184</sup> سادساً: لا تسعى إلى تحقيق الربح: بمعنى أن تكون تلك المنظمات غير ربحية، وهنا تجدر الإشارة إلى أن سمة عدم الربحية من أهم السمات التي تميز هذه المنظمات عن الشركات دولية النشاط، التي تمثل جماعات دولية من أهدافها الأساسية تحقيق ربح.

### ثالثاً: وظائف وأدوار المنظمات الدولية غير الحكومية

نحاول أن نجمل وظائف وأدوار المنظمات الدولية غير الحكومية من خلال ما يلي:<sup>185</sup>

#### 1. دور المنظمات غير الحكومية في التنمية:

يظهر دور المنظمات غير الحكومية في مجال التنمية من خلال جهودها الرامية إلى إعلاء درجة الوعي العام بمسائل الفقر والبيئة والمرأة، ومن أجل تجاوز نماذج التنمية التي تحصر الموارد والسلطة والمراقبة في يد جزء من السكان، وتبني نموذج للتنمية الاقتصادية والاجتماعية يستجيب للحاجات الانسانية ويُعطي للمواطن قدر كبير من المشاركة في إدارة الشؤون الاقتصادية والسياسية.

<sup>182</sup> مارسيل ميرل، سوسولوجيا العلاقات الدولية، ترجمة حسن ناعفة، دار المستقبل العربي، الطبعة الأولى، 1986، ص383.

<sup>183</sup> Curtis P. McLaughlin, The Management of Non-profit Organizations, New York - 46, John Willey & Sons, Inc., 1986, p.5.

<sup>184</sup> أماني قنديل، المجتمع المدني في مصر في مطلع الألفية الجديدة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة، 2000، ص ص 164-165.

<sup>185</sup> لتفاصيل أكثر راجع: خديجة بوخرص، وداد غزلاني، المنظمات الدولية غير الحكومية: نطاق المفهوم ودلالات الأدوار، حويليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 11، العدد5، ديسمبر 2017، ص ص 96-107.

## 2. المنظمات الدولية غير الحكومية وحماية البيئة

لعبت المنظمات الدولية غير الحكومية دوراً مهماً وامتيزاً في المؤتمرات الدولية التي عقدت في مجال البيئة، كما كان لها الفضل في إبرام الكثير من الاتفاقيات الدولية التي تسعى لحماية البيئة، بدءاً ببحث الدول على الانضمام والتصديق على المعاهدات، وذلك بتقريب وجهات النظر وذليل الصعوبات، أو بما تقدمه من مساعدات فنية وتقنية نظراً للخبرة التي اكتسبتها في ميدان تخصصها، بالإضافة إلى أنها أصبحت من آليات التنفيذ الفعال لهذه الاتفاقيات.

## 3. دور المنظمات الدولية غير الحكومية في حوكمة عمليات بناء السلام

تمتلك المنظمات الدولية غير الحكومية مؤهلات وامكانيات معتبرة جعلت منها أحد الفواعل المعني باعادة بناء مرحلة ما بعد النزاع، فضلاً عن خبرتها الميدانية الكبيرة في مهام ذات صلة ببناء السلام كالإغاثة وبناء القدرات، فإن ذلك إنما يرجع إلى طبيعة تركيبها غير الرسمية ومرونتها في التعامل مع قضايا عديدة، بحيث تملك المنظمات غير الحكومية المرونة والمصداقية التي تتيح لها بناء علاقات ثقة مع السكان المحليين حتى يتم قبولها بسهولة وبالتالي كسب شرعيتها، بالإضافة إلى قدرتها على تطوير مشاريع وشركات فعالة من شأنها أن تسهم في عملية بناء السلام وبالتالي كسب شرعيتها.<sup>186</sup>

## 4. دور المنظمات غير الحكومية في ترقية حقوق الانسان: لقد أصبحت عملية ترقية

حقوق الانسان ركناً أساسياً من أركان الديمقراطية ودليل على ازدهار وحضارة المجتمع والدولة التي تهتم بمجال حقوق الإنسان وتسعى دائماً أن يعيش شعبها في ظل الكرامة وعزة النفس، وأن ينعم بالحرية والطمأنينة في ظل المجتمع وبين أقرانه.

وقد ساهمت المنظمات الدولية غير الحكومية بمجموعة من الآليات والأساليب لترقية وإدارة قضايا حقوق الانسان تصب في مجملها في تحقيق الأمن والسلام الاجتماعي للفرد البشري وأهمها: (الإعلام والتحسيس بحقوق الانسان، التربية على حقوق الانسان، التقارير والبعثات).

<sup>186</sup> خديجة بوخرص، و داد غزلاني، مرجع سابق، ص 100-101.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب العربية:

- إبراهيم الأخرس، دور الشركات عابرة القارات في الصين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- أحمد شاکر العسكري، التسويق: مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- أحمد يوسف دودين، إدارة الانتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- اسماعيل عبد الكافي، أسس ومجالات العلوم السياسية، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- أمانى قنديل، المجتمع المدني فى مصر فى مطلع الألفية الجديدة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة، 2000.
- الأمين شريط، 2006 الوجيز فى القانون الدستوري والمؤسسات السياسية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008.
- الأمين شريط، القانون الدستوري والمؤسسات السياسية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- أنور باتشيري، بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ المناهج الممارسات، ترجمة خالد بن ناصر بالحيان، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- أورابح بورنين، جهود المنظمات الدولية لضمان حق إنشاء نقابات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، الجزائر، 2010.
- بلقاسم سالطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، 2112.
- بن عامر تونسي، قانون المجتمع الدولي المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- بي سي سبيث، كيف نفهم سياسات العالم الثالث، ترجمة خليل كلفت، المركز القومي لترجمة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.

- ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية، عمان، 2015.
- جميل الغيثي، صنع السياسات العامة في المنظمات الإقليمية والدولية: دراسة تطبيقية على جامعة الدول العربية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2006.
- حسن عبد الحليم أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- حسن محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2000.
- حسين الفتلاوي، مبادئ المنظمات الدولية العالمية والإقليمية، دار الثقافة، الطبعة الأولى، 2010.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- حمد كاظم المشهداني، النظم السياسية، جامعة بغداد، 1991.
- خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
- دناقة أحمد، محاضرات نظريات التنظيم، منشورات مخبر الانسان والمجتمع، المركز الجامعي أفلو، ماي 2022.
- سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم:مدخل نقدي، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
- سعيد أوكيل، فنيات المحاسبة التحليلية، دار الآفاق للنشر والتوزيع، الجزائر، 1991.

- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات، القاهرة، 1998.
- سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، 1980.
- سليمان الطماوي، مبادئ القانون الدستوري المصري الإتحادي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1958
- سليمان صالح الغويل، ديمقراطية الأحزاب السياسية والجامعات الضاغطة: دراسة تحليلية في ضوء القوانين الدستورية المقارنة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي- ليبيا، 2003.
- سيد طه بدوى، دور الشركات العابرة للحدود في اجتذاب الاستثمار الاجنبي المباشر إلى الدول النامية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- صبحي عتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحاجم للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
- طارق علي الهاشمي، الأحزاب السياسية، شركة الطبع والنشر الأهلية، بغداد، 1969.
- عابدين الدريد الشريف، توظيف النظرية في البحث الإعلامي، الخبراء للخدمات الإعلامية، بنغازي، ليبيا، 2015.
- عبد الله الوقداني، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، الرياض.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
- عبد السلام جعفر، المنظمات الدولية دراسة فقهية وتأصيلية للنظرية العامة للتنظيم الدولي والامم المتحدة والوكالات المتخصصة والمنظمات الدولية، دار النهضة العربية، الطبعة السادسة، 1990.
- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2000.
- عبد العزيز جاهمي، محاضرات نظريات التنظيم، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر والدكتوراه، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة 8 ماي- قالمة، 2021.
- عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، علوية سعيد، الشركات متعددة الجنسيات، مطبعة جامعة النيلين، مصر، 2008.

- عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة والبيئة- الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د.ط، 2000 .
- عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1971.
- عبد الكريم درويش وليلا ت كلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، القاهرة، 1976.
- عبد النور ناجي، المدخل إلى علم السياسة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة - الجزائر، 2007.
- علاء أبو عامر، العلاقات الدولية: الظاهرة والعلم، الدبلوماسية والاستراتيجية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004.
- على خطار شطناوي، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها (في المملكة الأردنية)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991.
- علي الحديثي، القانون الدولي العام المبادئ والأصول، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2010.
- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1998.
- علي عبد الفتاح محمد خليل، حرية الممارسة السياسي للموظف العام -قضايا وضمانات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2010.
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- غسان قلعائي، القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام)، ط1، دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا، 1955 .
- غنام محمد الشريف، الإفلاس الدولي لمجموعة الشركات المتعددة الجنسيات:مسؤولية الشركة الأم الأجنبية عن ديون شركاتها الوليدة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006.
- فايز الزعبي وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، الأردن، ط1، 1997.
- قيس المؤمن، محي الدين يوسف، الإدارة الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1996.
- كفاح يحي صالح العسكري وآخرون، نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية، تموز للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 2012.
- لطيفة إبراهيم خضر، الديمقراطية بين الحقيقة والوهم، عالم الكتب، القاهرة، 2006.
- لمرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: (النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصصتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- مارسيل ميرل، سوسيلو جيا العلاقات الدولية، ترجمة حسن نافعة، دار المستقبل العربي، الطبعة الأولى، 1986.
- محمد الدقاق، حسين سلامة، المنظمات الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة، الطبعة الأولى، 1990.
- محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي، ميدانه وقضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- محمد الصغير بعلي، دروس في المؤسسات الإدارية، نظرية التنظيم الإداري، الإدارة العامة الجزائرية، منشورات جامعة عنابة- الجزائر.
- محمد صلاح السباعي، بكري الشربيني، استثمارات الشركات المتعددة الجنسيات: تكنولوجيا الطاقة المتجددة، ط1، الاسكندرية، مصر، 2017.
- محمد عبد الرحمان عبد الله، علم الاجتماع السياسي: النشأة والتطور والاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 2001.
- محمد عبد العزيز عبد الله، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2008.
- محمد محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، سلطنة عمان، 2003.



- محمد مدحت غسان، الشركات المتعددة الجنسيات، وسادة الدولة، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- محمود سلمان عميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د.ن.
- منصور يونس، مقدمة لدراسة العلاقات الدولية، جامعة ناصر، 1991، د.ط، 1991.
- مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، ط1، 1984.
- ميل تشيرتون، علم الاجتماع النظرية والمنهج، ترجمة هـناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، ط1، القاهرة، 2012.
- ناجي عبد النور، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، منشورات جامعة قالمة، 2006.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، السعودية، ط1، 1993.
- نسرین شريقي، القانون الإداري التنظيم الإداري/ النشاط الإداري، دار بلقيس للنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر.
- نـصار محمد عبد الستار، دور القانون الدولي في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط1، 2007.
- نوزاد عبد الرحمان الهين، متحد عبد اللطيف الخشالي، مقدمة في المالية الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- هـاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997.
- وسام نعمت ابراهيم السعدي، المنظمات الدولية غير الحكومية: دراسة مستقبلية في أحكام التنظيم الدولي المعاصر، دار الكتب القانونية ودار شتات للنشر والبرمجيات، الإمارات، مصر، 2011.

## ثانياً: المجالات العلمية:

- جمال بن زروق، نظريات التنظيمات: دراسة تحليلية، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 23، ص 527-556، 2010.
- أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006.
- بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية المالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 3، عدد 4، 2006.
- بلال بلغالم، واقع الرقابة الوصائية الممارسة على المجلس الشعبي الولائي في قانون الولاية الجديد رقم 12-07، مجلة صوت القانون، العدد 01، أبريل 2014.
- عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 2008.
- ميسون طلاع الزعبي، تطور النظرية في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 34، ديسمبر 2010.
- ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية، دفا تر السياسة والقانون، العدد الأول، جانفي 2009.
- أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، فراس عبد الجميئ، مقائ بعنواف: الشركات المتعددة الجنسيات وأثرا عمى الدوئ النامية، مجلة الإدارة الإقتصادية، الجزائر، عدد 85، 2010 .
- الجوزي جميلة، دحماني سامية، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، المجلة الجزائرية للعولمة، العدد السادس، 2015 .
- مصطفى محمود عبد العال عبد السلام، دور المنظمات غير الحكومية في حماية المستهلك: حالة مصر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 04، د.س .
- خديجة بوخرص، وداد غزلاني، المنظمات الدولية غير الحكومية: نطاق المفهوم ودلالات الأدوار، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 11، العدد 5، ديسمبر 2017.

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

- الشريف الشريفى، المنظمات غير الحكومية ودورها فب ترقية حقوق الإنسان، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008.
- قويدر شعشوع، دور المنظمات غير الحكومية في تطوير القانون الدولي البيئي، رسالة دكتوراه في القانون العام، جامعة تلمسان، 2014 .
- لطفي قواسمي، دور المنظمات الدولية غير الحكومية في ترقية المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص - منظمة أصدقاء الأرض العالمية نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2013.
- مرزوقي محمد الطاهر، الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات البلدان العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة لنيل شياذة الماستر في العلوم القانونية الاقتصادية، تخصص نقود ومؤسسات مالية، جامعة 8 ماي 1945، 2011.
- هبة طابع الخولى، الإطار القانونى المنظم لعمل الجمعيات الأهلية فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2007.

### رابعاً: المراجع الأجنبية

- Robbins, Stephen P. (1990). Organization Theory: Structure Designs and Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey .
- Antoine Gazono, Les relations internationales, (Paris : Gualion éditeur, 2001).
- Curtis P. McLaughhlin, The Management of Non- profit Organizations, New - 46York, John Willey & Sons, Inc., 1986 .
- Iossato Bruno: Introduction Critique aux théories d'organisations- Dunod. Paris, 1985.
- Liu Michelle: Approche socio- Technique de l'organisation- Edition Organisation- Paris, France 1983 .
- Philippe Bermoua: A quoi sert la sociologie des organisations, sciences humaines, N 20, Série Avril, 1998 .
- Steve charmavitez, "nongovernmental organization and International law", the American journal of International law, vol 100, (2006) .

## خامساً: المواقع الإلكترونية:

- أجهزة الأمم المتحدة: عبر الرابط التالي: <https://www.un.org/ar/about-us/main-bodies>
- سياسة توزيع المخاطر: أي الاستثمار في أكثر من مجال بدلا من حصره في ورقة واحدة، أنظر: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AA%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1>
- سعاد الشرقاوي، الأحزاب السياسية (أهميتها- نشأتها- نشاطها)، مركز البحوث البرلمانية، القاهرة، مصر، جوان 2005، يمكن تحميله عبر الرابط التالي: <https://boulemkahel.yolasite.com/resources/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AD%D8%B2%D8%A7%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9.pdf>
- بشير شايب، الإدارة المحلية والحكم المحلي والفروق بينهما، African journal of political sciences volume 4 issue1 jun2015 DOI: <https://doi.org/10.35788/ajps.v4i1>
- <https://cutt.us/Cmy2J>
- <https://www.un.org/ar/about-us>