

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
تخصص إدارة محلية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
بعنوان:

دور التنظيم الإداري في تحقيق فعالية الإدارة المحلية -دراسة ميدانية: بلدية المسيلة-

الأستاذ المشرف:
- كليوات السعيد

اعداد الطلبة
- بن يطو نعمة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
د. شطاب كمال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. كليوات السعيد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د. بو عنان ليندة	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

استمارة معلومات

الصورة

المعلومات الشخصية:

الاسم: نعمة

اللقب: بن يهو

اسم الأب: حليقا دم

اسم ولقب الأم: علوان زهرة

تاريخ الازدياد: 1991 / 10 / 04 مكان الازدياد: الحسيه

رقم الهاتف: 06-61.31-19-18

البريد الالكتروني:

العنوان الشخصي:

الباكالوريا:

المعدل: 10,80 الشعبة/التخصص: آداب وثقافة سنة الحصول على شهادة البكالوريا: 2012

الليسانس: علوم سياسية

تخصص الليسانس: ادارة محليه / الدفعة/سنة التخرج: 2021

الماستر: علوم سياسية

تخصص الماستر: ادارة محليه / الدفعة/ سنة التخرج: 2023

المعدل الترتيبي للماستر: (المعدل العام)

الوضعية المهنية:



عاطل عن العمل:

موظف:

في حالة موظف:

قطاع خاص:

وظيف عمومي:

اسم المؤسسة / الشركة:

المصلحة المستخدمة:

الرتبة في العمل:

الصيغة:

نوع العقد:

موظف في إطار عقود:

موظف دائم:

امضاء الطالب(ة)



2020 27

*ملحق بالقرار رقم 10824... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله .

السيد(ة): بن. يطو. نجمة الصفة: طالب، أستاذ، باحث هالبة
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203200607 والصادرة بتاريخ: 2023-07-23
المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: دراسة المتنظيم الإداري في تحقيق فعالية الإدارة المحلية
دراسة ميدانية بلدية المسيلة
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2023/07/23

توقيع المعني (ة)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1431

شكر وعرّفان

قال بعض العارفين: "لو علم الشيطان أن طريقاً تُوصِل إلى الله أفضل من الشكر، لوقف فيها.

أما بعد؛

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76.... صدق الله العظيم

وأثني ثناء حسنا على.....

وأيضاً وفاءً وتقديراً وإعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ كليوات سعيد على اعانتي لإكمال هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير

وكذا أمنح احترامي وتقديري للأساتذة الذين سيناقشون هذا العمل. وكل اساتذة قسم العلوم السياسية دون استثناء

اقراء



يل ما الروح؛ قلت هما الروح قيل ما النفس، قلت لم تبقى من بعدهما نفساً.
هما من برضاها يرضى الرحمان، وعن شكرهما يعجز اللسان والزمن، رحمت ربي
عليهما.

إلى النور الذي يضيء دربي ويشع دائماً وأبداً في حياتي.
إلى الذي شق لي درب الحياة، وانحنى من أجل استقامتي.

إلى الذي امتلأت به، إلى جنة الخلد يأبى

عليك حيي ورحمات ربي

إلى من البستني ثياب العفة والحياء


إليك هذا العمل، عله يفرغ غيضي من الدنيا، التي لازلت أعيشها بدونك.

رحمات ربي عليك

إلى من أقاسمه ظلي وقلبي وروحي، سنداً يقومني ويحمل ضعفي بحب، زوجي بكل ثقة.

لحسن

إلى كتاكيت قلبي وبهجة أيامي حين حزني ابنتي جنان زهرة و ابنائي سيف الدين وبالقاسم
إلى اخوتي واخواتي اللذين تقاسموا معي افراحي واحزاني إلى كل من يحملهم قلبي ولم
يخطهم قلبي، أحبك من خلال هذا العمل.



فهرس المحتويات

بسملة

شكر و عرفان

اهداء

مقدمة: ب

1 - الاشكالية: ج

2- الاسئلة الفرعية: د

3- الفرضيات: د

4- الفرضية الجزئية: د

8- أسباب اختيار الموضوع..... د

9- حدود الدراسة: هـ

الفصل الأول 8

الإطار التعريفي لفكرة التنظيم الإداري 8

والادارة المحلية 8

تمهيد الفصل: 2

المبحث الاول: التنظيم الإداري 3

1-تعريف التنظيم 3

التنظيم لغةً: 3

التنظيم اصطلاحاً: 3

أولاً: التنظيم وأنواعه 4

1- ماهية التنظيم 4

2- مبادئ التنظيم 5

4-أنواع التنظيم 8

1-4 التنظيم الرسمي 8

7 - التنظيم الوظيفي الرأسي 11

12.....	8- الأسس البنائية للتنظيم الرسمي:
14.....	1- الإدارة المحلية
.....	2- مقومات الإدارة المحلية
	14
15.....	1-2 الشخصية المعنوية:
15.....	2-2 مجالس محلية منتخبة:
16.....	2-3 الاستقلالية:
16.....	3- الفرق بين الادارة المحلية والحكم المحلي:
.....	4- أهداف الإدارة المحلية:
	17
.....	5- العمليات الإدارية:
	17
18.....	5-1 وظيفة التخطيط:
19.....	5-2 وظيفة التنظيم
20.....	5-3 وظيفة التوجيه
.....	5-4 القيادة:
20.....
.....	6-5 التحفيز:
21.....
.....	5-7 الدافعية
21.....
22.....	5-8 المحافظة على استمرار النسق والمداومة على صيانتته
27.....	خلاصة الفصل:
28.....	الفصل الثاني:
28.....	الجانب التطبيقي للدراسة
29.....	تمهيد الفصل:
30.....	المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي
30.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة

- أ - الموقع الجغرافي: 32.....
- ب- الموقع الإداري: 32.....
- المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة 32.....
- 2- مديرية الإدارة والمالية: 33.....
- أ - مصلحة الميزانية والعمليات المالية 33.....
- ب - مصلحة ممتلكات البلدية: 34.....
- ج- مصلحة تسيير الموظفين: 34.....
- 3-مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية: 34.....
- أ - مصلحة التنظيم والشؤون العامة 34.....
- ب - مصلحة الشؤون الاجتماعية 35.....
- 4- مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة: 35.....
- أ - مصلحة الصيانة العامة: 35.....
- ب - مصلحة الوسائل العامة: 35.....
- ج- مصلحة البيئة والصحة: تلقي شكاوي المواطنين في مجال التعمير والبناء 36.....
- 5- مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير: 36.....
- أ - مصلحة الصفقات: 36.....
- ب- مصلحة المتابعة: 36.....
- ج - مصلحة التعمير 36.....
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان وعرض ومناقشة النتائج 38.....
- المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان 38.....
- المطلب الثاني: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات: 48.....
- تحليل نتائج الفرضية الأولى: 48.....
- تحليل نتائج الفرضية الثانية: 48.....
- الخاتمة: 50.....
- نتائج الدراسة: 50.....
- اقتراحات وتوصيات الدراسة: 50.....

52..... قائمة المصادر

52..... والمراجع

فهرس الاشكال

- الشكل 1 يمثل: مساعدة وظيفة التنظيم الإداري الحالية على أداء الوظيفة..... 38
- الشكل 2 يمثل مساعدة الهيكل التنظيمي على استقرار التنظيم الإداري للبلدية..... 40
- الشكل 3 يمثل: مساعدة الهيكل التنظيمي على تحقيق فعالية الإدارة المحلية..... 41
- الشكل 4 يمثل: تأثير التغيير التكنولوجي على تغيير بناء الهيكل التنظيمي..... 42
- الشكل 5 يمثل: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على استقرار التنظيم الإداري..... 44
- الشكل 6 يمثل: دور الحوافز المادية في تحقيق التنظيم الإداري..... 45
- الشكل 7 يمثل : دور الحوافز المعنوية في تحقيق التنظيم الإداري..... 47

فهرس الجداول

- جدول 1 : السؤال الأول..... 38
- جدول 2 السؤال الثاني: هل يساعدك الهيكل التنظيمي الحالي على استقرار التنظيم الإداري للبلدية؟..... 39
- جدول 3 السؤال الثالث: هل يساعدك الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق فعالية الإدارة المحلية؟..... 41
- جدول 4 السؤال الرابع: هل للتغيير التكنولوجي تأثير على تغيير بناء الهيكل التنظيمي؟..... 42
- جدول 5 : السؤال الخامس: في رأيك كيف يؤثر المناخ التنظيمي على استقرار التنظيم الإداري؟..... 43
- جدول 6 السؤال السادس: ما هو دور الحوافز المادية في تحقيق التنظيم الإداري؟..... 45
- جدول 7 السؤال السابع ما هو دور الحوافز المعنوية في تحقيق التنظيم الإداري؟..... 46

المقدمة

مقدمة:

يعد دور التنظيم الإداري من الأدوات الرئيسية التي تساهم في تحقيق فعالية الإدارة المحلية. فالتنظيم الإداري يشمل جميع الإجراءات المتعلقة بتوزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية، وتحديد الإطار الزمني للعمليات الإدارية وتحديد الأهداف والخطط والبرامج المطلوبة لتحقيقها.

ويتمثل الهدف الأساسي للتنظيم الإداري في إنشاء بيئة تشجع على التعاون والتنسيق وتحقيق الكفاءة والفعالية في الإدارة المحلية، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات والواجبات والحقوق لكل فرد داخل الإدارة المحلية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التنظيم الإداري يساعد على تحقيق الشفافية والمساءلة، من خلال تحديد الآليات اللازمة لمراقبة الأداء وتقييم النتائج المحققة، وتحديد المسؤوليات والحدود المحددة للعمل والتفويضات المقررة لكل مستوى إداري. وبشكل عام، فإن تحقيق فعالية الإدارة المحلية يتطلب التركيز على التنظيم الإداري كأحد الأدوات الرئيسية لتحقيق الأهداف المحددة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. ويمثل التنظيم الإداري بذلك عنصراً حيوياً في تحسين مستوى الحياة في المجتمعات المحلية وتحقيق التنمية في شتى المجالات.

لهذا تطرقنا في هذه الدراسة: الى جانب نظري والجانب التطبيقي حيث الجانب النظري يحتوي على فصل التنظيم الاداري وفعاليتته في تحقيق فعالية الادارة اما الفصل الثاني يحتوي على فصل تحليل المعلومات والمعطيات.

1- أهداف الدراسة:

- الوصول معايير فعالية الادارة المحلية لتحقيق اهداف بلدية المسيلة.
- معرفة تأثر العاملين الادارة المحلية وهل يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة بلدية المسيلة.
- طرح بعض الحلول التي قد تكون عائق في الادارة المحلية للمؤسسة بلدية المسيلة.

2- أهمية الدراسة:

- تعتبر الادارة المحلية من بين اهم العوامل التي يجب الاهتمام بها لأنها الركيزة في سير العلاقات الادارية والمؤسسية.
- هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الحديثة التي تمس الواقع والتي تستدعي الدراسة.

3- الاشكالية:

يعتبر التنظيم الاداري عاملا هاما لتحقيق الفعالية في الادارة المحلية على مستوى البلدية فالتنظيم الاداري يشير الى الهيكل الذي يتم من خلاله تنظيم السلطات و المسؤوليات و الاجراءات فيه، فهو يساعد على تحقيق التنظيم و الترتيب في العمل و تحديد الادوار و المهام و المسؤوليات و الحقوق و الواجبات لكل فرد و يمكن ان يؤدي التنظيم الجيد الى تحسين الكفاءة و الكفاءة في العمل و تحقيق الاهداف بشكل افضل كما يمكن ان يساعد على تحسين ادارة الموارد و تخفيض التكاليف و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين لذلك يجب ان يتم تصميم التنظيم الاداري بشكل جيد وفقا للمتطلبات و الاحتياجات الخاصة بكل بلدية و يجب ان يتم تطبيقه بشكل فعال لتحقيق الفعالية المستهدفة.

ف نظرا للبيئة الخارجية والداخلية التي توجب تحليل العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على العمل في البلدية مثل القوانين واللوائح والموارد المتاحة والتحديات المحتملة، كما تحديد الاهداف والمهام الذي يتوافق مع الرؤية والمهمة العامة للبلدية والتي يجب تحقيقها بواسطة التنظيم الاداري مما يجعل سهولة تحديد الهيكل التنظيمي الاداري الذي يساعد على تحديد الوظائف والادارات والاقسام والوحدات التنظيمية المختلفة وتحديد العلاقات بينها.

حيث تحديد العلاقات والتواصل يلعب دور في توضيح العلاقات بين الادارات والاقسام والوحدات التنظيمية المختلفة، ومن هنا تأتي الاجراءات والسياسات الخاصة بكل وظيفة وادارة وتوثيقها بشكل صحيح.

فلهذا لا نستطيع تحسينه او تحديثه حتى يتوافق مع التغيرات والتحديات الجديدة الا بالتقييم والتحسين الفعال

فمن هذا الاخير نطرح سؤال الاشكالية التالي:

هل التنظيم الاداري يعتبر من بين اهم العوامل التي تحقق الفعالية في الادارة المحلية على مستوى بلدية المسيلة؟

الاسئلة الفرعية:

1- هل يساهم التنظيم الإداري في تحقيق التنظيم الفعال على مستوى الإدارة المحلية لبلدية المسيلة؟

2- هل للحوافز المادية والمعنوية دور في تحقيق فعالية التنظيم الإداري؟

4- الفرضيات:

1. يعتبر التنظيم الإداري من بين اهم العوامل التي تحقق الفعالية في الإدارة المحلية على مستوى بلدية المسيلة.

الفرضية الجزئية:

1. يساهم التنظيم الإداري في تحقيق التنظيم الفعال على مستوى الإدارة المحلية لبلدية المسيلة.

2. للحوافز المادية والمعنوية دور في تحقيق فعالية التنظيم الإداري.

5- صعوبة البحث:

- قلة المراجع التي اصبحت هاجس تواجه الطالب خاصة في مكتبة المسيلة؛

- ضيق الوقت لإعداد هذه المذكرة؛

- صعوبة الحصول على الاحصاءات والبيانات الرسمية من داخل المؤسسة التي هي محل الدراسة.

6- أسباب اختيار الموضوع

1-6 الاسباب الذاتية:

- الرغبة في معرفة دور التنظيم الاداري في الادارة المحلية.

- الميل للمواضيع الادارية التي تسير عليها الادارة الجزائرية.

- الفضول لمعرفة فعالية الاداء الاداري المحلي.

2-6 الاسباب الموضوعية:

- محاولة لفت انتباه الباحثين لمثل هذه المواضيع التي تعتبر من بين اهم عوامل تغيير المؤسسات وسيرها.
- بما ان الادارة المحلية تعتبر نوات وشرارة التطور والارتقاء الدولي يبقى هذا الموضوع بمثابة اهم المواضيع التي لا يجب التغاضي عنها.
- محاولة معرفة الاسباب والعوامل التي تؤدي بالتنظيم الاداري الى الارتقاء او العكس

7- حدود الدراسة:

- المجال الزمني: لقد استغرقت هذه الدراسة حوالي ستة أشهر من بداية 01 فيفيري 2023 الى غاية شهر 6 جوان 2023 بين الجانب النظري والجانب الميداني.
- المجال المكاني: تم انجاز هذه الدراسة في بلدية مسيلة
- الحدود البشرية: تم دراسة على عينة من عمال بلدية المسيلة والبالغ عددهم 100 عامل.

8- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: وفاء مليك بعنوان " أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة- دراسة ميدانية على عمال إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي -"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017/2018.

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين للمؤسسة" وتمحورت إشكالياتها حول

- كيف يؤثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة؟ تفرع عنها التساؤلات التالية:
- هل للهيكل التنظيمي دور في الرفع من فعالية أداء العمال داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تساهم الوظائف الإدارية المختلفة في الرفع من فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- ماهي الطرق التي تنتهجها إدارة المستشفى محل الدراسة لتحسين مستوى أداء العاملين؟

وقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية تكونت من 30 إداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، وقد تم إتخاذ الإستمارة كأداة لجمع البيانات والتي إحتوت بدورها على 30 سؤالاً. كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها:

- الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين، وهذا من خلال التنظيم الجيد له والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف في كل وظيفة.
- عمل مختلف الوظائف الإدارية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال سير تلك الوظائف بشكل جيد ومحكم.
- سعي إدارة المستشفى في المحافظة على مصالح عمالها المختلفة، مما يجعلها كعنصر عالي الأهمية ناجحة وتؤثر بالإيجاب على أداء عاملها.

الدراسة الثانية: بلمبروك العربي بعنوان "البلدية كهيئة عدم تركيز"، مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري، جامعة المسيلة، 2016.

تتمحور الأهداف الرئيسية لدراسة موضوع البلدية كهيئة عدم تركيز فيما يلي:

- تسليط الضوء على إحدى صور نظام المركزية من خلال فكرة عدم التركيز.
- تبيان مدى تبعية البلدية للسلطة المركزية واعتبارها كهيئة عدم تركيز.
- إبراز تأثير السلطة المركزية على تنظيم وصلاحيات البلدية.
- إبراز الرقابة التي تخضع لها البلدية.

ومما سبق دراسته يمكن استنتاج ما يلي:

- القانون 10-11 أعطى طبيعة مزدوجة للبلدية كرس مظاهر التبعية أكثر سواء من خلال خلق هيكل تابع " إدارة البلدية" أو على مستوى ازدواجية صفة رئيس المجلس الشعبي البلدي أو على مستوى تجديد وتوسيع الرقابة مما حولها لرقابة رئاسية لا وصائية
- الحل هو أخطر إجراء يمكن أن يعدم فكرة اللامركزية.
- التبعية المالية فرضت تبعية عضوية ووظيفية وعملية.
- في إطار الدولة الموحدة الجمع بين النظام اللامركزي والمركزي مقبول جدا لكن أن تجتمع في نفس الهيئة وتمثل الصفتين أمر صعب من الناحية الواقعية والعملية مما يكرس لا توازن في التمثيل.
- إن البلدية كهيئة عدم تركيز تتجسد في الوقت الحالي نموذجا حيا مخففا عن الإدارة المركزية.

- البلدية كهيئة عدم تركيز تضطلع بالوظيفة الإدارية بناءً على الترخيص من قبل الإدارة المركزية، وهذا ما يؤدي إلى نقل السلطة من العاصمة وتوزيعها إلى مختلف البلديات.

- هيمنة السلطة المركزية على تنظيم البلدية سواء تعلق الأمر برئيس المجلس الشعبي البلدي والسلطات الممارسة عليه أو بأعضاء المجلس الشعبي البلدي بل وحتى إدارة البلدية ممثلة في الأمين العام.

- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلاً للدولة تؤكد فعلاً ان البلدية هيئة عدم تركيز.

الدراسة الثالثة: تومي عيسى بعنوان " المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الإدارة المحلية (البلدية) دراسة ميدانية ولاية المسيلة بلدية سيدي عيسى - نموذجاً"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012/2011.

في ضوء الكتابات النظرية الميدانية حول القضية البحثية والمتعلقة بالمعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعة المحلية تهدف الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأهداف وهي:

- التعرف على المعوقات التنظيمية وتأثيرها على فعالية الجماعة المحلية ومنه تأثيرها على العملية التنظيمية موضوع الدراسة.

- معرفة الآثار السلبية للمعوقات التنظيمية وتأثيرها على فعالية الجماعة المحلية ومنه تأثيرها على العملية التنظيمية موضوع الدراسة.

- محاولة تقديم ولو القليل للتراث السوسيولوجي حول موضوع المعوقات التنظيمية (الوظيفية).

- إجراء دراسة ميدانية وتحليلات واقعية وربطها بمعطيات النظرية المتحصل عليها بغرض الوصول إلى نتائج حقيقية.

- محاولة تسليط الضوء على ظاهرة بالغة الخطورة وما لها من انعكاسات على التنظيمات وأهدافها العامة وعلى أهداف الجماعات المحلية خاصة.

من خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها حول معوقات العمليات التنظيمية (الرقابة الإدارية التخطيط التنسيق التوجيه) بالإدارة المحلية لبلدية سيدي عيسى نموذجاً نصل فعلاً إلى أن للتنظيم البيروقراطي بالإدارة المحلية وظائف عكسية (معوقات تنظيمية) تعمل على الحد من فعالية هذا التنظيم مما ينعكس سلباً على الأهداف التي أنشأ لأجلها والمتمثلة في إحداث تنمية محلية لجميع أفراد المجتمع المحلي ولجميع الأطر الجغرافية المشكلة للإدارة المحلية.

الفصل الأول
الإطار التعريفي لفكرة
التنظيم الإداري
والإدارة المحلية

تمهيد الفصل:

بشكل عام، فإن التنظيم الإداري يعد أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الإدارة المحلية الفعالة، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات والتوجيهات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في المناطق المحلية وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: التنظيم الإداري

1- تعريف التنظيم

• التنظيم لغةً:

النَّظْم، التَّأليف، ونظمت اللؤلؤ، أي جمعته في السلك، ونظم الأمر على المثل، وكل شيءٍ قرنته بآخر وضممت بعضه على بعض، وكل خيط ينظم به اللؤلؤ أو غيره فهو نظام، وجمعه نُظْم.¹

• التنظيم اصطلاحاً:

لأنه مصطلح محدث استخدمه علماء العصر الحديث، وقد عرفه بعض علماء هو وظيفة إدارية لها طابعان إنساني يركز على التعاون بين الأفراد، ويقاوم النعرات الطائفية والصراعات الطبيعية المتوقعة بينهم. وفيّ يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهابتها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة. كما يعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة الأمثل على وفق أحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقاً.²

وأيضاً هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.³

وأيضاً هو عمل إداري مستمر يتم عن وعي وأدراك، لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف معين متفق عليه، من خلال توزيع الأعمال، وفقاً لقدرات كل منهم، مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على البعض الآخر بشكل واضح ومحدد، لتحقيق الهدف بأقل تكلفة، وأقصر وقت.⁴ ويسوق ميتشال ريد "Reed Michael" التعريف التالي للتنظيم: " التنظيم هو عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية، أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء. ويفهم من هذا التعريف أن

¹ د/ السيد خليل هبكل القانون الإداري الأمريكي وحقيقة وجوده، أسبوط، مكتبة الآلات الحديثة، سنة 1984. رقابة القضاء على أعمال الإدارة

(دراسة مقارنة) الأحزاب السياسية فكرة ومضمون، مكتبة الطليعة بأسبوط، سنة 1989

أحمد بوضياف الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، سنة 1984

² الجندي مصطفى. الادارة المحلية واستراتيجياتها. مصر: دار منشأة المعارف. 1987

³ ممدوح خالد. البلديات والمحليات في ظل الادوار الجديدة للحكومة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية. 2009.

⁴ ابن منظور، أبو الفضل جمال محمد بن مكرم (ت711هـ)، لسان العرب، دار الحديث. القاهرة، 1423هـ. 2003م، (مادة نظم)، 609/8،

الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (ت817هـ)، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة. بيروت، ط3، 1430هـ. 2009م، (مادة نظم)،

التنظيم يتشكل أساساً من علاقات اجتماعية، المجتمع أو البيئة تنشأ بهدف إشباع احتياجات المجتمع والمساهمة في تنظيم أموره بوصفه البيئة الاجتماعية التي يعمل من خلالها ولها هذا التنظيم في نهاية الأمر.¹

أولاً: التنظيم وأنواعه

1- ماهية التنظيم

مفهوم التنظيم

أصل بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح الإدارة. ويرجع كلمة التنظيم (Organization) إلى اللغة اللاتينية والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاثة معاني وهي: نظم، منظمة، عملية.

نظم (Organizing): هي مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية.

منظمة (Organization): هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفقاً لأنظمة وقواعد معلومة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.² عملية أو وظيفة: فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل.

المؤسسة لتحقيق الهدف العام:

نجد كذلك تعريف مفهوم التنظيم الذي ساقه اميتاي اتزيوني والذي مفاده ان التنظيمات هي وحدات اجتماعية يتم انشاؤها من اجل تحقيق اهداف معينه وتستثنى من هذه الوحدات حسبه، جماعة الاصدقاء والأسرة ، فهذين الشكلين لا يدخلان ضمن مفهوم التنظيم، ويرى اتزيوني أن التنظيمات تقوم على الخصائص التالية : تقسيم العمل السلطة، وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات واستبدال ،العاملين كما يرى ان التنظيم عندما ينشأ تكون له اهداف واحتياجات تتعارض احيانا مع اهداف واحتياجات اعضائه وان هذا التعارض في الأهداف هو الذي يدفع الى نشوء البناءات غير الرسمية في التنظيمات الامر الذي يدفعها الى العمل على تقوية البناء الرسمي من اجل ضبط رقابة اكبر والتقليل من الفجوات النظامية، ومن³ خلال هذا يمكن القضاء على الخلل الوظيفي النظامي الذي يقوي هذه التنظيمات. ويسوق ميتشال ريد التعريف التالي للتنظيم التنظيم " هو عبارة عن وحدات

¹ Jean-Claude scheid - , les grand auteurs en organisation

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2003، ص73.

³ حسان الجيلالي التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، د.م.ج الجزائر، ص 12، 13. محمد بومخلوف التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر 2001، ص 19.

اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق اهداف جمعية أو حاجات نظامية لأعضاء المجتمع او البيئة¹ اما الاستاذ علي محمد عبد الوهاب فيرى ان كلمة التنظيم تعني شيئين اثنين، وظيفة وشكلا، فالشكل أو هيكل التنظيم، فيقصد به (الجماعات والإدارات والاقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة عملية منسقة ليصلوا الى هدف محدد، والثانية وهي الوظيفة فيقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الادوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وانشاء شبكه متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا ان يصلوا الى اهداف محددة لهم ومعروفة لدى الجميع² وفي كتاب السيد الحسيني علم اجتماع التنظيم نجد يعرف التنظيم على انه وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الاهداف، وقد تختلف حسب مسميات التنظيم الا ان جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم بعضهم مصطلح البيروقراطية للتدليل على مصطلح تنظيم لان هذه الأخيرة تعتبر أهم ما يميز كل التنظيمات المعاصرة وهي بناء فعال يفرض على كل موظف حسب ميرتون روبرت الالتزام الدقيق بالأحكام والقوانين الإدارية

التعريف الاجرائي³:

وهو عبارة عن إطار يعمل على رسم العلاقات وتحديدتها بين الوظائف والواجبات سعياً لتحقيق اهداف المنظمة، حيث يقوم بتقسيم الانشطة وتوزيع الادوار ويوضح علاقات السلطة والمسؤولية، فهو يساعد المنظمة بكفاءة لتحقيق اهدافها.

2- مبادئ التنظيم

بالرغم من أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، إلا أنه يمكن وضع أسس ومبادئ، يمكن القول إنها تطبق على جميع المؤسسات، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم وهي:

- **مبدأ وحدة الهدف العام:** وعدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية كونها مستمدة من الهدف العام وتسعى لتحقيقه.

- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

1 عمار بوحوش، نظرية التنظيم مكتبة الشعب الجزائر، ص 3.

2 السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 14

3 دينكل ميتشيل، معجم علم الاجتماع ت إحسان محمد الحسن، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص38.

- مبدأ وحدة الأمر: أي أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد لتجنب ازدواجية الأوامر واضطراب الأعمال.
- مبدأ وحدة التوجيه: حيث يكون كل رئيس مسؤولاً عن برنامج معين من النشاطات.
- مبدأ تدرج السلطة: أي الترتيب المتدرج للوظائف للوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
- مبدأ تقسيم العمل أو التخصص: فلا بد من تقسيم العمل إلى نشاطات، ثم تجميع تلك النشاطات في إطار المكاملة والتنسيق للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة.
- مبدأ الوظيفة: أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد، حتى يبقى ويستمر بصرف النظر عن الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره.
- مبدأ الإشراف: أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذي يمكن الرئيس من الإشراف عليه بكفاءة وفاعلية.
- مبدأ التغطية الشاملة: فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسؤول.
- مبدأ الوضوح: بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين.
- مبدأ التنسيق: فلا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- مبدأ التوازن أي الملائمة والمكافأة بين السلطة والمسؤولية: وحدة الأمر ونطاق الإشراف المركزية واللامركزية وبين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها والذي يعد أساساً لبقاء المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها وتحت الظروف التي تعيشها.¹

¹ عبد الغفار الحنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية الاسكندرية 2006، ص 224

3- أهمية وأهداف التنظيم

الأهمية:

للتنظيم قدر كبير من الأهمية لعمل المؤسسة وتأتي أهميته من حيث أنه: يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب انجازه لتحقيق الأهداف.

- يتم فيه تقسيم العمل الكلي للمؤسسة إلى أنشطة يمكن أداؤها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.

- فيه يتم الربط بين مهام الأفراد في المؤسسة بطريقة منطقية وكفاءة.

- يضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمؤسسة بحيث تعتبر كلاً موحداً ومنسجماً.

- يراقب التنظيم فعالية المؤسسة ويدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها.¹

الاهداف:

قد حدد بعض العلماء اهداف التنظيم في الآتي:

- يهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها.

- يهدف إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة

- تحديد الاختصاصات والمسئوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون

منها ، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات برصيفاتها في المنظمة.

- تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمنظمة والموظفين والعاملين بالمنظمة.²

¹ عمر أحمد عثمان المقلي مبادئ الإدارة شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002، ص 273.
² زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان المحدودة، الخرطوم، 2009، ص 152

4-أنواع التنظيم

يوجد نوعان من التنظيم وهما التنظيم الرسمي وهو التنظيم الذي يقام في المنشأة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، أما التنظيم الثاني وهو التنظيم غير الرسمي ونقصد به التنظيم غير المقصود لذاته ابتداءً، ولكنه يظهر لاحقاً وهناك أسباب لظهوره.

1-4 التنظيم الرسمي

أ- تعريفه

يمكن تعريف التنظيم الرسمي على أنه الجانب الذي يركز على هيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين أفرادها، بالإضافة إلى توزيع الأعمال وتعيين الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات داخل المنظمة. يهدف التنظيم الرسمي إلى تحديد دور كل فرد في المنظمة والواجبات التي يجب أن يقوم بها. يتم تشغيل هذا التنظيم وفقاً لمجموعة من القواعد والمبادئ الأساسية مثل تقسيم العمل وتوزيع المسئوليات ونطاق الإشراف ووحدة القيادة وتفويض السلطة.

يعتمد التنظيم الرسمي على ثلاث مكونات أساسية، الأول هو هيكل المنظمة، ويشمل ذلك تصميم المنظمة وترتيب الوحدات والأقسام والتفصيلات المختلفة فيها. الثاني يتعلق بنظم التشغيل والإجراءات المختلفة التي تستخدمها المنظمة وكيفية تنفيذها، بما في ذلك اللوائح والقوانين التي توجه العمل داخل المنظمة. أما المكون الثالث، فيتعلق بالتكنولوجيا ويشمل استخدام التقنيات والأدوات والمعدات ذات الصلة بأداء المهام المختلفة في المنظمة.

تعود فوائد التنظيم الرسمي إلى دعم تحقيق أهداف المنظمة أو قد تكون عائقاً في بعض الأحيان. ويعتمد ذلك على مدى فعالية التنظيم وقدرة الكفاءات التنظيمية المختلفة إدارياً وفتحياً، وكيفية تعاونها ومهاراتها في أداء مهامها.

ب - وظيفة التنظيم الرسمي:

إنه ولا شك في ذلك أن التنظيم له وظيفة معينة يؤديها وربما كانت عدة وظائف، وهناك أربعة وظائف يؤديها التنظيم أساسية وهي:

- تحقيق الأهداف والسعي إلى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة.
- التكيف مع متغيرات البيئة وأهدافها واستيعاب هذه الأخيرة بشكل عقلائي وفعال.

- التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد¹
- المحافظة على استمرار النسق والمداومة على صيانتته.

لقد قدم بارسونز وجهة نظر ثقافية نظامية أسهمت إلى حد بعيد في التحليل والتفسير النظري لبعض المشكلات المتعلقة بغياب التنسيق والانسجام داخل التنظيم، وأوضح أن أهداف التنظيم ونشاطاته تعتبر مشروعة إذا استمدت قيمها من قيم النسق الاجتماعي الأكبر التي تؤكد المساهمة الفعلية للنسق التنظيمي ونشاطاته في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي تسمح للتنظيم بتحقيق الأهداف الحيوية على الأقل، لأنها هي أساسا متطلبات تنحصر حسب بارسونز في مطلب الموائمة وتحقيق الأهداف، ومطلبان آخران هما التكامل والكمون اللذان يعني بما مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية لظروف النسق الأكبر².

بحيث يمكن اعتبار هذه الوظائف هي الأساس الذي تخضع له آل الوظائف التنظيمية والذي انطلقا منه نستطيع استنباط وظائف أخرى أكثر وضوحا وأكثر تفصيلا، ويناط التنظيم عموما بوظيفة تحقيق الأهداف التالية:

- خلق الفعالية ومضاعفة الإنتاج.
- تقديم الخدمات للعاملين في الوحدات والأقسام، وتسوية مشاكلهم ودراساتها.
- القيام بوضع الأسس التنظيمية الكافية والإجراءات التي تشكل قاعدة منطقية عقلانية للعمل.
- الحرص على تقديم الخدمات لكل المواطنين دون استثناء، وتنظيم هذه الخدمات بشكل فعال بحيث يجد المواطن حقه وحاجته، ضعيفا كان أم قويا.
- تسيير برامج التنمية والاستثمارات وتنظيمها بما يساعد على توفير منصب الشغل وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- توفير الأمن والاستقرار بما يساعد على خلق جو تنظيمي ونفسي يدفع الفرد إلى القيام بدوره المنوط به.
- تسهيل عملية الاتصال بين المسؤولين وتنظيمه بطريقة تسمح بمرور المعلومات والتوجيهات والأوامر بين مختلف الوحدات والأقسام³.

4-2 طبيعة الإدارة:

لقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على طبيعة الإدارة فاتخذ كل منهم وجهة نظر استنادا إلى مبرراته فمنهم من يرى بأذا علم ومنهم من يرى بأنها فن.

¹ محمد شاكر عصفور أصول التنظيم والأساليب دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999 ص ص 128 130.
² دافيد سيلفرمان، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة وتقديم عادل مختار الهواري مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1980، ص 76.
³ السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 74، 75.

أ . الإدارة كعلم

يرى الفريق الأول من العلماء أن الإدارة علم، والذي يعرف على أنه: " مجموعة حقائق وقوانين التي يتم التوصل إليها من خلال المعرفة العلمية المنظمة"¹ ، وذلك استنادا إلى ما يلي:

- أن للإدارة نظريات ومدارس إدارية فيها اتجاهات فكرية متنوعة؛ لاحتواء الإدارة على مجموعة مبادئ وأسس، ثبتت صحتها بالتطبيق العلمي وهي تدرس في كليات متخصصة
- لاعتمادها على أسلوب علمي يعتمد على ملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ حدوثها من أجل التحكم فيها أو على الأقل التكيف معها.
- لأنها تضم العديد من فروع المعرفة والتصميمات الفرعية.
- لانتشار استخدام المداخل الكمية في مجال الإدارة باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد حلول البعض المشاكل التي تواجه الإدارة كاستخدام حوث العمليات

ب- الإدارة كفن

أما الفريق الآخر ويرى بأن الإدارة فن، والذي يعرف على أنه: " معرفة ما يجب فعله في ظل واقع وضع معين "، كما يعرف على أنه: " النشاط الذي يجمع بين النظرية والممارسة في سياق واحد "² ، ويدافعون عن وجهة نظرهم هذه انطلاقا من أن:

- تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص، وهم يختلفون فيما به بحسب إمكانياتهم وقدراتهم؛
- الإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود إداريين ناجحين فهم يرون بأن الإداري يولد ولا يصنع؛
- هناك العديد من العمليات الإدارية التي لا يمكن قياسها أو تقديرها كما وعددا، حيث أنها تتصل بالط البشرية للأشخاص الذين يصعب إخضاع سلوكهم للاختبار والتجارب العلمية؛
- قد تكون المعلومات المتصلة بموقف معين أقل دقة وغير كافية، لذا يعتمد عند إصدار القرار فيها على الح الماضية للمدير وحكمه الشخصي وليس التحليل الهندسي أو المحاسبي

5- مزايا التنظيم:

¹ هايل عبد المول طنطوسي، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2009، ص 92.

² عبد الغفار حفي، مرجع سابق، ص 114

- يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة
 - يتسم بتحديد عالقات السلطة بشكل واضح
 - تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
 - السرعة في اتخاذ القرارات
- وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن له عدة عيوب منها:
- لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير .
 - يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقد ارتهم .
 - لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبت في كافة أمور المرؤوسين .

6- التنظيم الوظيفي

يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث ي تخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة¹

مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مشتريات ... إلخ.

ويمتاز هذا التنظيم بالآتي :

- التخصص وتقسيم العمل
- يساعد على تحقيق الت/عاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة .

ولكن يعاب على هذا النمط ما يلي :

- عدم وضوح كل من السلطة والمسئولية وضوحا
- التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد .
- تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات .

7 - التنظيم الوظيفي الرأسي

ويطلق على هذا النوع أيضا التنظيم الرأسي الاستشاري ويجمع هذا النمط بين ماجزيا كل من النمطين السابقين ويتلافى عيوبهما ووفقا لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القارارت بآراء واقت ارحا المستشارين وُلننسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح

¹ ابن منظور، أبو الفضل جمال محمد بن مكرم (ت711هـ)، لسان العرب، دار الحديث . القاهرة، 1423هـ. 2003م، (مادة نظم) ، 609/8 ،

الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (ت817هـ)، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة . بيروت، ط3، 1430هـ. 2009م، (مادة نظم) ،

.1162/1

والإرشاد وإبداء الرأي، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.¹ ويمتاز هذا النمط بعدة مزايا منها :

- أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين .
- يتسم هذا النمط بالمرونة.

8- الأسس البنائية للتنظيم الرسمي :

يتأسس أي تنظيم كان و باختلاف أهدافه وطبيعته، على مجموعة من الأسس البنائية التي تستجيب لطبيعة الأهداف التي وجد من أجلها. فمن التنظيمات المعقدة إلى البسيطة هناك بنىات مرتبة وأوضاع منسقة بطريقة تسمح بالعمل المطلوب ولا تؤدي إلى التعارض أو التناقض أو الاشتراك في نفس الوظيفة أو نفس النشاط رغم أننا نجد أن التنظيمات الحديثة على تعقيدها أكثر وضوحا من حيث البناء والوظيفة في نفس الوقت، من التنظيمات الأقدم منها، فروبرت ميرتون (Merton.R) مثلا، يرى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيما رشيدا يتضمن أنماطا محددة للنشاط تتكون من الناحية المثالية، من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطا وظيفيا، بمعنى أن الأفعال تعمل على تحقيق الأغراض و التنظيم حسبه يتكون من وظائف متسلسلة بعضها فوق بعض و كذلك بشكل أفقي، يرتبط كل منها بعدد من الالتزامات والامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية ، ولكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة ، والسلطة هنا حسبه، مرتبطة بالوظيفة وليس بالشخص، وكذلك الوظائف تبني على نسق من علاقات اجتماعية رسمية محددة بوضوح تمنع الاحتكاك وتقلل من عدد المشاكل المرتبطة بالاتصال، والعمل بفضل كذلك .الاتصال الرسمي المضبوط هو الآخر، في شكل قواعد وقنوات محددة²

-التخصص وتقسيم العمل :

ويهدف هذا البناء الأساسي في التنظيم إلى الاستجابة للمتطلبات الوظيفية المختلفة التي تواجهه، وكذلك إلى زيادة الفعالية والكفاءة من خلال الخبرة الدقيقة الموسعة بالوظيفة أو المهمة التي يكتسبها الأفراد بفعل ارتباطهم المباشر والدائم بعمل معين، لذلك نجدهم يؤدون بسرعة وإتقان، ويوجهون إلى الأعمال التي يمكن أن

¹ الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 2005م، ص128، توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال، دار النهضة . بيروت، 1406هـ. 1986م، ص184

² -عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 ، ص 132

يؤدي آل واحد منهم فيها بفعالية كبيرة خاصة في التنظيمات الحديثة المعقدة والمشملة على وسائل تقنية متطورة وتقنية عمل ما تفتأ تأخذ في التعقيد

- الضبط والاتصال :

يرتبط هذان البناءان الهامان في التنظيم بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطا وثيقا، فيمارس التنظيم الضبط لكي يحقق الامتثال والانتظام والتنبؤ كما يذهب إلى ذلك فيبر، بالسلوكيات و التصرفات و النتائج وتتطلب عملية ممارسة الضبط الاستعانة بقنوات اتصال تضمن مرور

معلومات والتوجيهات والأوامر والتنسيق في أداء النشاطات والمهام المختلفة التي ترتبط بالوظائف الأساسية للتنظيم على الأقل

- تفويض السلطة :

من أبرز الخصائص التي تميز التنظيمات الحديثة نجد خاصية تفويض السلطة، فنظرا لكون المدراء العاميين أو الرؤساء لا يستطيعون ممارسة مهامهم بطريقة فعالة، وبسط نفوذهم على آل الوحدات والأقسام بكفاية، لجأت التنظيمات الحديثة إلى تفويض السلطة إلى مسؤولين فرعيين ومشرفين بطريقة محددة ومنسقة سلفا لمباشرة مسؤولياتهم في إطار ممارسة الضبط وتحقيق امتثال آل أقسام التنظيم وأفراده. وقد يكون التفويض بسيطا كما

- بسيط: يفوض فيه إلى عدد قليل من المرؤوسين سلطات الرئيس قد يكون مركبا الأعلى لممارسة قدر معين من المسؤولية.
- مركب: ويلجأ إليه نظرا لاتساع النشاطات وتعقدتها وانتشارها، فيمارس كل مرؤوس.

المبحث الثاني: المفاهيم العامة للإدارة المحلية

حاولت الطرق والأساليب الإدارية إيجاد صيغ إدارية وسياسية قادرة على السيطرة على الوحدات الإدارية في الدولة، فكانت صيغة الحكم المركزي مقابل الحكم اللامركزي، والإدارة المباشرة مقابل تفويض الصلاحيات والسلطات، ومن هنا تبلورت فكرة ما بات يعرف في الفكر النظري " بالحكم المحلي " أو " الإدارة المحلية " كواقع إداري جديد، وأصبحت مصطلحات لها أركانها ومميزاتها، وتبناها العديد من دول العالم في سبيل إدارة هيئاتها المحلية.¹

1- الإدارة المحلية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية، تبعاً لوجهات نظر الفقهاء والمفكرين ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن آل مفكر أن ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها المفكر أو الكاتب ولكن بالنهاية نجد أن أولئك المفكرين قد اتفقوا على المبادئ الأساسية التي تتعلق بنظام الإدارة المحلية، ولا شك أن اختلاف الجوانب التي يهتمون بها، والأهداف التي يرمون إلى تحقيقها، تدعونا إلى التعرف على بعض هذه التعريفات ذات العلاقة بمفهوم نظام الإدارة المحلية.

التعريف الأول: " هي أحد اساليب التنظيم الإداري للدولة، ويتم خلالها توزيع الوظائف الإدارية بين كل من الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة او مصلحية وتمتع بالاستقلال الإداري والمالي، حتى تتفرغ الحكومة المركزية لصياغة ورسم السياسات العامة للدولة، وحتى تتمكن الهيئات المحلية من ممارسة ما يناط إليها من وظائف واختصاصات مع خضوعها لإشراف ورقابة السلطة المركزية"²

التعريف الثاني: " هي جزء من التنظيم الإداري للدولة، منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية* بهدف فتح أبواب الإدارة أمام المواطن من أجل تلبية احتياجاته بسرعة ودقة، تتكون من هيئة منتخبة محليا تعمل تحت إشراف السلطة المركزية"³

2- مقومات الإدارة المحلية

تقوم الإدارة المحلية على الأسس والمقومات تتمثل بما يلي:

1 ممدوح خالد. البلديات والمحليات في ظل الادوار الجديدة للحكومة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية. 2009 ، ص 63.

2 شنتاوي علي خاطر. قانون الادارة المحلية.عمان: دار وائل للنشر. 2002، ص 54.

3 جعفر انس قاسم. اسس التنظيم الاداري والادارة المحلية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1988، 59.

2-1 الشخصية المعنوية:

تتميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية وغيرها من الإدارات التابعة لهرم السلطة بالشخصية المعنوية لأن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية اللامركزية، فإذا ما أغفلت الشخصية المعنوية فإن ذلك يعني أنها ما زالت مرتبطة بالإدارة المركزية وقيام القيام الإدارة المحلية المرتبط بالشخصية المعنوية ملغى ولا وجود لها لذا فإن هذا الطابع هو الذي يميزها ويمنحها الصفة القانونية للقيام بذاتها، وما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية للاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة بها بالإضافة إلى أنها تقوم مقام رئيس شيخ القبائل و أعوانه في العصور القديمة التي تحكم بالأعراف وقيامها مقام محل الإدارة المحلية .¹

وهذه الوحدات " تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئها وممثلها، وإبرازها بهذا الشكل القانوني الموحد، هو حل للإشكالات الناجمة لقيامها بنشاطاتها فاعتبرت تلك النشاطات وأنها صادرة عن هذا الشخص الذي اعتبر أهلاً للإلزام والالتزام، وأصبح قادرًا على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة لعدد الأشخاص المعنوية بما يسمح لها القيام باختصاصاتها.²

2-2 مجالس محلية منتخبة:

لقد أقرت الجمهورية الجزائرية على أن يقوم في جميع أرجائها مجتمع ديمقراطي ويتحقق على المستوى الوطني في أحكام الدستور وبالأجهزة التشريعية والتنفيذية وعلى رأسها رئيس الجمهورية الذي أختاره الشعب بالانتخاب العام المباشر، وعلى المستوى المحلي فقد تحققت فيها الديمقراطية بنظام الإدارة المحلية بواسطة المجالس الشعبية المحلية المنتخبة. تتأثر الدولة باختيارها لأسلوب التنظيم الإداري الذي تنتهجه بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية ودرجة الوعي السياسي لمواطنيها ومدى تأصل النظام الديمقراطي فيها. إن التطور القانوني والسياسي في الجزائر يستلزم القيام بدراسة علمية لمستجدات الفكر القانوني المرتبط بالإدارة المحلية، لأن الاعتماد على ما ورثناه من المستعمر أدى إلى وجود شرخ في النظام القانوني للإدارة المحلية في ظل نظام الوحدة الحزبية، وبالابتعاد عنه يجب تغيير النصوص القانونية لكي تتماشى مع التعددية السياسية.³

¹ عبد الوهاب سمير محمد. اللامركزية والحكم المحلي. القاهرة: دار الجلال للنشر والتوزيع. 2001، ص 77.

² شنطاوي علي خاطر. قانون الادارة المحلية. عمان: دار وائل للنشر. 2002، ص 39.

³ الطعامة محمد محمود. نظم الادارة المحلية في الوطن العربي. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية. 2005 ص 48.

2-3 الاستقلالية:

إن استقلال الهيئات المحلية يعد أساس نظام اللامركزية الإدارية، يقصد بإستقلال الهيئات المحلية منحها قدرا من الحرية لكي تؤدي مصالحها بجدية.¹

فالسيدة الوطنية غير قابلة للتجزئة. فاستقلال الهيئة المحلية يكون بالنسبة للأشخاص الذين تكون لهم حرية المبادرة في العمل لكن يتحملون كامل المسؤولية عن أعمالهم، ويعتبر الاستقلال هدف لأنه يجب أن يتحقق ووسيلة فبواسطته يتحقق وجود الهيئة المحلية. ولقد اختلف فقهاء القانون حول الوسائل الكفيلة بتحقيق هذا الاستقلال من حيث النوعية والفعالية. يتحقق استقلال الهيئة المحلية بتفتيت وتوزيع سلطات وامتيازات الوظيفة الإدارية في الدولة بين السلطات الإدارية المركزية والسلطات الإدارية اللامركزية.²

وذلك بتشكيل إدارة محلية مستقلة عن السلطات الإدارية المركزية لتقوم بإدارة المصالح المحلية الإقليمية أو المصلحية، ويتحقق الاستقلال الإداري بوجود نظام قانوني يتمثل في منحها الشخصية المعنوية وسلطة البت النهائي في اتخاذ القرارات المتصلة بالمصالح المحلية، وكذا بالانتخاب لأنه يحقق استقلال أعضاء الهيئة المحلية ويجسد مبدأ ديمقراطية الإدارة.³

3- الفرق بين الادارة المحلية والحكم المحلي:

ويتمثل الفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي فيما يلي:

- من حيث الوظيفة : الإدارة المحلية تركز على الجوانب التنفيذية أما الحكم المحلي يركز على دور المواطنين في الجانب السياسي.
- من حيث المستوى: الإدارة المحلية تكون على مستوى قطاعي والهيئات العمومية بينما الحكم المحلي يكون على مستوى التشريع والتنفيذ معا.
- من حيث البعد المركزي : الإدارة المحلية تتعلق باللامركزية الإدارية في حين الحكم المحلي يتعلق باللامركزية السياسية في نظم الدول المركبة.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا مبادئ الأنظمة السياسية، الدار الجامعية، للطباعة والنشر بيروت، سنة 1982، ص 48

² أحمد محيو المنازعات الإدارية، ترجمة د/ فائز أنجق، ببود خالد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1983. محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة، ص 65.

³ محمد عرب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، سنة 1986، ص 62.

- من حيث الأولوية: الإدارة المحلية خطوة أساسية نحو الحكم المحلي أما الحكم المحلي فبموجب الإدارة المحلية يؤدي إلى إمكانية تطبيقه.¹

4- أهداف الإدارة المحلية:

ان انتشار نظم الادارة المحلية في عصرنا هذا صاحبه عدة عوامل وأسباب تختلف من إدارة لأخرى خاصة فيما يخص النظام السياسي، الاجتماعي والثقافي، إلا أنها تتشابه جميعا في الاهداف العامة المرجوة منها:

- الهدف من وراء الادارة المحلية هو التقليل من النفقات واستثمار موارد المنطقة بصورة ترضي أبنائها.
- إن الإدارة المحلية تعمل على توثيق الصلة بين المواطن والمسؤول عن طريق المشاركة العملية في إدارة شؤونهم.
- تطبيق الديمقراطية من خلال ممارسة الشعب لحقه في الإسهام في إدارة شؤونه وتصريف اموره.
- تحقيق التوازن الإقليمي بين مختلف المناطق، حيث يتم توزيع الخدمات والضرائب بصورة متساوية ومن دون التفرقة بين وحدة ادارية محلية ووحدة أخرى.
- تهدف الادارة المحلية إلى تدريب المواطن على الحكم النيابي ويتم ذلك من خلال المجالس المحلية المنتخبة.
- النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية.
- تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية، بما يتفق مع ظروفهم، وأولوياتهم، حيث إن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعر بمسؤولية اجتماعية تجاه المواطنين.²

5- العمليات الإدارية.

هي النشاطات التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق هدف معين، ولا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة فيما يتعلق بعدد هذه الوظائف أو حتى وفي بعض الأحيان مسمياتها، وترتبط هذه العناصر فيما بينها ارتباطا وثيقا بحيث يعتمد كل منها على الآخر ويمهد له، ويمكن حصرها في أربعة وظائف هي:

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه

¹ الطعامة محمد محمود. نظم الادارة المحلية في الوطن العربي. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية. 2005.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص. 323-324.

- الرقابة

1-5 وظيفة التخطيط:

يمثل التخطيط جوهر عمل المدير والقاعدة التي تستند عليها الوظائف الإدارية الأخرى، لذلك يتطلب الأمر من إدارة المؤسسة الاهتمام الجدي بعملية التخطيط واغناءها من خلال وضع أهداف تنظيمية واضحة وبطريقة مترابطة في إطار شمولية وجزئية أهداف الموضوع

1-1-5 مفهوم وظيفة التخطيط

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الإدارية ، وهي تعرف على أنها الأنشطة التي تعنى بتحديد غابات المؤسسة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها ، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج¹، وهي بذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المحيط الذي يتم فيه اتخاذ القرارات و تنفيذ الأعمال المخططة - كما يمكن تعريفها على أنها الاستعداد لمواجهة المستقبل و ما يتوقع أن يحدث فيه من تغيرات² إذن فالتخطيط هو ذلك التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل ، لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة

2-1-5 أهمية التخطيط:

للتخطيط فوائد عديدة يمكن إجمالها فيما يلي:

- يساهم في وضع والتكامل بين الجهود المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف بنجاح؛
- يساعد على التفكير المنظم ويقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية؛
- يعمل على تنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك؛
- يساعد على مواجهة حالة عدم التأكد بالتنبؤ العلمي وقديمة البدائل؛
- يسهل عملية الرقابة بعد التنفيذ؛
- يقلل من وقت إنجاز العمل وبالتالي الاقتصاد في الموارد، الوقت، الجهد (التكاليف)؛

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، (عمان): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 56.

² محمد قاسم الغروبي، مبادئ إدارية: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، (عمان): دار وائل للنشر والتوزيع ودار الصفاء المشر، (2001)، ص 28.

- يحسن المناخ السلوكي للمؤسسة، حيث أنه يجعل كل من المهام الوظيفية، السلطة، التنظيم، نظم الاستخدام،
- المكافأة والانضباط حصيلة تفكير عقلائي وموضوع مراجعة وتطوير، وبذلك نضمن تكريس الاستقرار وخلق علاقات حسنة بين الأفراد والإدارة.

3-1-5 خطوات عملية التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدة خطوات يمكن اختصارها فيما يلي¹ :

- تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة، محددة، شرعية، واقعية وقابلة للقياس
- تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة والظروف ودورها في تحقيق الأهداف.
- تقييم البدائل: عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير
- مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها

2-5 وظيفة التنظيم

بعد عملية التخطيط التي يتم فيها تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة واختيار الكيفية الملائمة لتحقيقها في شكل خطة معينة يأتي التنظيم ليجسد هذه الخطة في الواقع، ويعرف التنظيم على أنه تلك العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص بحيث يستطيعون العمل مع بعض بفعالية، ويحسون بالارتياح الشخصي لمختلف العمليات التي يقومون بها في محيط معين قصد بلوغ هدف محدد كما ينظر إليه من خلال تحسيد الأهداف التي وضعها التخطيط، وذلك بالتوزيع الوظيفي والعاقل للمسؤوليات بين الأشخاص. وسيتم شرحا بالتفصيل في المبحث الثاني.

¹ مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومترك، القلعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 172

3-5 وظيفة التوجيه

بعد أن وضعت الخطة وتوفر التنظيم الذي ضم الإطار الذي احتوى المسؤوليات والصلاحيات للأفراد، وبعد أن شيدت الوحدات الإدارية وحددت اختصاصاتها، أصبح لزاماً أن توجه الجهود لتحقيق الأهداف ولضمان ذلك يجب تحفيز الأفراد لتوجه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ومن هنا تظهر ضرورة عملية التوجيه، في الوظيفة التي تبدأ بتفعيل نشاط المؤسسة والقوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها خلال حياتها العملية

1-3-5 مفهوم وظيفة التوجيه:

يعرف التوجيه على أنه: " الوظيفة الإدارية التي قمت بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف ". إذا فالتوجيه عملية مركبة، تنطوي على إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة، ويتم هذا بالاعتماد على ثلاثة أنشطة أساسية تتمثل في: القيادة، الاتصال والتحفيز.¹

2-3-5 أنشطة وظيفة التوجيه:

للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدامها وفق الظروف التي تعيشها المؤسسة

4-5 القيادة:

تعرف القيادة على أنها: " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين. " كما يقصد بها: " التأثير على الأفراد الواقعين تحت إشراف المسير لاستغلال قدراتهم من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بثقة وحماس كما تعرف أيضا على أنها: " محاولة التأثير في أنشطة التابعين وجعلهم يتعاونون من خلال عملية الاتصال، مرسل من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة ".

¹ Instant File Scan Harold Koontz et Cyril O'donnell, Op. P 172

الفصل الأول _____ الأطار النظري للرقمنة والتعلم التنظيمي

إذن فهي فن التأثير على الأشخاص بالكيفية التي يتسنى معها كسب ولائهم وطاعتهم، وشحذ همهم لبلوغ غايات معينة.

5-5 الاتصال:

عملية الاتصال اختيار وسله الانتقال ظاهرة اجتماعية ونشاط إنساني له معنى وهدف، يتم بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار، فهي عملية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي ليست بالعملية السهلة والبسيطة بل معقدة وصعبة تتضمن مجموعة من العناصر.

6-5 التحفيز:

يعتبر من أهم العناصر في الإدارة، ويرتبط بعدة عوامل منها ما يتعلق بأمل الأفراد في الحصول على مقابل من المؤسسة كالأجور والمكافآت والترقيات والمقابل ما يمكن أن يقدمه الفرد للمؤسسة بعمله أو تكوينه وأو خبرته أو غير ذلك، أو في مجال الإدارة يعتبر الحافز بمثابة الأداة الخارجية للتأثير على سلوك الفرد، إما قصد تشجيعه على الإبقاء على نفس السلوك أو تغييره إذا كان متضارب مع مصلحة المؤسسة.

وباعتبار الأفراد العاملين في المؤسسة يختلفون في طباعهم وطموحاتهم، فمنهم من يفضل الحوافز المادية، ومنهم من يفضل الحوافز المعنوية كالاعتراف بالإنجاز والتقدير، ومنهم من يفضلهما معا، وهنا تكمن مهمة المسير في اختيار أحسن الحوافز التي تتلاءم مع طباع وطموحات وقدرات الأفراد العاملين تحت إمرته

7-5 الدافعية

يرجع مصطلح الدافعية (Motivation) إلى الأصل اللاتيني لكلمة Movere التي تعني " تحرك، و يعتبر كل من أندرودي سيرلاقي و مارك حي والاس بأن الدافعية هي : " العوامل النفسية التي تؤثر في السلوك استجابة لأحداث بيئية " و تركز الدافعية حسب النظريات الإدارية على القوى داخل الفرد التي تفسر وتعزز مستوى و اتجاه ومثابرة الجهد المبذولة في العمل ، وتعود هذه القوى إلى إشباع حاجات الفرد ، و هذه الأخيرة هي عبارة عن عجز أو نقص فيزيولوجي (متعلق بوظائف أعضاء جسم الإنسان أو نفسي أو كليهما يعبر عنه بإبداء الرغبة في عماد هذا العمر أو النقص و تكمن أهمية هذا الموضوع في التأثير على مواقف و سلوك العاملين لزيادة إنتاجيتهم واحتمائهم لمؤسستهم و ذلك بالتجاوب مع تعليمات الإدارة أداء وسلوكا الإدارة .

5-8 المحافظة على استمرار النسق والمداومة على صيانه.

لقد قدم بارسونز وجهة نظر ثقافية نظامية أسهمت إلى حد بعيد في التحليل والتفسير النظري لبعض المشكلات المتعلقة بغياب التنسيق والانسجام داخل التنظيم، وأوضح أن أهداف التنظيم ونشاطاته تعتبر مشروعة إذا استمدت قيمها من قيم النسق الاجتماعي الأكبر التي تؤكد المساهمة الفعلية للنسق التنظيمي ونشاطاته في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي تسمح للتنظيم بتحقيق الأهداف الحيوية على الأقل، متطلبات تنحصر حسب بارسونز في مطلب الموائمة وتحقيق الأهداف، ومطلبان آخريان هما التكامل والكمون اللذان يعني بهما مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية لظروف النسق الأكبر.¹

لأنها هي أساسا بحيث يمكن اعتبار هذه الوظائف هي الأساس الذي تخضع له آله الوظائف التنظيمية والذي انطلاقا منه نستطيع استنباط وظائف أخرى أكثر وضوحا وأكثر تفصيلا، ويناط التنظيم عموما بوظيفة تحقيق الأهداف التالية:

- خلق الفعالية ومضاعفة الإنتاج.
 - تقديم الخدمات للعاملين في الوحدات والأقسام، وتسوية مشاكلهم ودراساتها.
 - القيام بوضع الأسس التنظيمية الكافية والإجراءات التي تشكل قاعدة منطقية عقلانية للعمل.
- الحرص على تقديم الخدمات لكل المواطنين دون استثناء، وتنظيم هذه الخدمات بشكل فعال بحيث يجد المواطن حقه وحاجته، ضعيفا كان أم قويا. تسطير برامج التنمية والاستثمارات وتنظيمها بما يساعد على توفير منصب الشغل وتحقيق العدالة الاجتماعية. توفير الأمن والاستقرار بما يساعد على خلق جو تنظيمي ونفسي يدفع الفرد إلى القيام بدوره المنوط به.²
- تسهيل عملية الاتصال بين المسؤولين وتنظيمه بطريقة تسمح بمرور المعلومات والتوجيهات والأوامر بين مختلف الوحدات والأقسام.
- ازدادت أهمية الإدارة المحلية ضمن بيئتها الجغرافية لإرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين وتقديم الخدمات الأساسية للسكان المحليين والمساهمة في تحقيق متطلباتهم وحل مشكلاتهم والقيام بالمشاريع الإنتاجية المحلية التي تسهم في تنمية المجتمعات المحلية.

¹ دافيد سيلفرمان، الإطار السوسيوولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة وتقديم عادل مختار الهوارى مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1980، ص 76.

² السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 74، 75.

الفعالية التنظيمية

1 - تعريف الفعالية التنظيمية

تعكس نظرية التنظيم اهتماما كبيرا بقضيتي الأهداف والفعالية في التنظيم، حيث أن "فير" قد ضمن نموذجه المثالي للتنظيم عنصر توافر الأهداف الواضحة المحددة تلك الأهداف التي تحدد نسق القواعد واللوائح التي تحكم العمليات التنظيمية، كما أن "بيرسونز" أشار إلى أن سعي التنظيم لتحقيق أهداف محددة هو أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى، أما "جولدنر" فوصف التنظيم بأنه أداة لتحقيق أهداف الجماعة، وأنه بناؤه صمم عمدية لكي يضمن أفضل تحقيق لهذه الأهداف والملاحظ على جل رواد التنظيم قد أكدوا على فكرة وضوح الأهداف وهذا يثير قضية هامة مرتبطة بهم هي الرشد، فوضوح أهداف التنظيم يعبر عن أقصى درجات رشد التنظيم، وأن فعالية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود ذلك لأن أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة، وأنها ترسم أبعاد المستقبل وتضع حدودا لنشاطه، فضلا على أنها تشكل مصدرا لشرعيته ومبررا لوجوده، وفي ضوء أهداف التنظيم يستطيع المرء أن يحكم على مدى نجاحه في أدائه لوظائفه وبعبارة أخرى أن يحكم على مدى فعاليته، إن مفهوم الفعالية له مضمون قيمي يتعرض إلى حد ما مع روح القياس فضلا أن ما يعد مقياس لفعالية التنظيم قد لا يتلاءم مع تنظيم آخر.¹

فلقد اختلف الباحثون في تعريف وتحديد مفهوم الفعالية وما هو المحك الذي تقاس به فقد عرفها "اتريوني" بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا للمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة التخطيط، نظام الاتصال... الخ، كما عرفها "جورج بوليس" وتانيوم بأنها النطاق الذي يمكن التنظيم، كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافه.²

كما عرفها "فريد لندر وبيكل" على أنها تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والبيئة، أما "سيمون" فيرى بأن المنظمة الفعالة تقوم م أساسا على نظرية اتخاذ القرارات، فقد ربط مسألة تحقيق الأهداف والفعالية بفكرة الترشيد وهذا ما يتطلب اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف المنظمة. ولكن التعقيدات الإدارية والضغوط الداخلية والخارجية تحول دون اتخاذ القرارات المناسبة، كما أن اختيار البدائل أو البديل المناسب يتعذر حصره

¹ محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 323-324

² محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.305

بأسلوب عقلائي بحت فالوظيفة الأساسية للتنظيم الفعال تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه أعضاء التنظيم في اتخاذهم للقرارات، وذلك ما سمح بالاقتراب من الفعالية.

ويستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفته من خلال تحديد المسؤوليات ووضع أهداف محددة والميكانيزمات اللازمة للإنجاز مثل القواعد الرسمية، توفر قنوات الاتصال، وجود برامج تكوينية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

كما عرفها "طرف شوقي" هي المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فقط، بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل في إطاره.¹

وما يلاحظ على هذه التعاريف والمفاهيم أن كل باحث قد اعتمد على معيار أو معايير لتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية تختلف عن المعايير التي اعتمدها غيره من الباحثين، وباعتبار التنظيم هو البناء الدينامي متفاعل الأجزاء له علاقاته المتبادلة التي تتكامل وتتساند وتتفاعل، فإنه لا يمكن الاعتماد على معيار واحد في تحديد مفهوم فعالية التنظيم، فبعدما كان معيار قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه والمتمثلة في الاستمرارية والبقاء وكذا تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات ولكن مع مرور الوقت وتطور المنظمات وتعدد الحياة الاجتماعية وازدياد متطلبات وحاجيات المجتمعات تغيرت المعايير وأصبح معيار الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ومعيار تطوير وتمتين موارد الجماعات المحلية لتحقيق تنمية حقيقية ووعي أفراد التنظيم بإشباع حاجات المجتمع المحلي والوطني المحركات الأفضل والأقدر تعبيراً عن فعالية التنظيم، ولكي يكون التنظيم فعالاً لا بد من توفر هي مجموعة من الشروط والتي يمكن عرض بعضها منها.

أ- شروط التنظيم الفعال:

إن الشروط الواجب توفرها في التنظيم الفعال والتي من بينها ما يلي:

أن يعمل جميع أعضاء التنظيم بمختلف مستوياتهم على التوفيق بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها.

- يجب أن تتخذ القرارات بالقرب من مصادر المعلومات بغض النظر عن موضع تلك المصادر على الخريطة

التنظيمية.

¹ مراتب العايب: مرجع سابق، ص 132، رابع العايب: مرجع نفسه، ص 132.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للرقمنة والتعلم التنظيمي

إن نظام الثواب والعقاب المطبق يجب أن يكون عادلا وشاملا للجميع ووفقا لإنجازاتهم الحقيقية.

- يجب أن يكون هناك نظام مفتوح للاتصالات يسمح بتناول الآراء والمعلومات بسهولة. من الضروري تضيق الفجوة بين المشكلات الفردية أو احتياجات العمل والتعاون مع تلك المشكلات بأسلوب ومنهج علمي. ضرورة النظر إلى المنظمة كنسق مفتوح بمكوناته و أجزائه الفرعية والأساسية، بحيث يكون هناك نوع من التفاهم بين مكونات النظام.

تنمية روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات للجماعات الصغيرة لإثبات وجودها ككيان صغير داخل المنظمة.

ضرورة توفر المرونة في الإجراءات التنظيمية بما يحقق سهولة الإجراءات وتبسيطها. إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة ولا تخضع للضغوط الداخلية والخارجية تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات مشبوهة ومن ذوي المصالح والنفوذ.

إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة للأهواء والمصالح الخاصة للرئيس. إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المتخصصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يوجد بها درجة منخفضة من المتخصصين. إن المنظمات التي تتمتع بقدره على الحركة السكانية الهادفة: بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه تكون أكثر فعالية فيما لو كانت مقوقعة على نفسها ولا يوجد بها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزء منه داخل المنظمة، بحيث نرى أنه يجب توفر جملة من المقومات في جماعات العمل الفعالة منها:

أن تقوم قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها. حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين والاقتناع بأنه بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم. توفر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.

- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.¹

بخصائص المنظمة الفعالة:

إن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية، لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدى وعلى أهدافها وطبيعتها نشاطها وتركيب القوى العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك، ليس هذا فقط بل يتوقف أيضا على نوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية، لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تنجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط وهذا ما حاولت نظريات التنظيم أخذه في الحسبان، إذ أنها تنظر إلى المنظمة نظرة عفوية شمولية في علاقاتها بأجزائها داخليا وعلاقاتها بالبيئة المحيطة بها خارجيا وتنظر إلى التفاعل الذي يتم بينهما وبين أجزائها ومحيطها بناء على هذه العلاقات وتأثيره الإيجابي والسلبي على الأداء الكلي للمنظمة.

وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة، فهي تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها، لذلك فإن المنظمة الفعالة. هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تعني بحاجات التنظيم، فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة وموضوعية للسلوك والأداء والعلاقات وتحل مشكلات التنسيق والاتصال، وهكذا إلى أن توفق بين احتياجات التنظيم والتنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية".

وعلى هذا فجل الأبحاث والدراسات التي أجريت في مجال الفعالية التنظيمية لم تستطع مدنا سوى بنماذج أو حالات للمنظمات الفعالة في محيط معين وظروف بيئية محددة، وهذا هو واقع النظريات الحديثة ومشاكلها المنهجية التي لم تعد تنظر إلا للموضوع المدروس في المكان والزمان المحددين، تحت ذريعة الموضوعية التي تعني دراسة ما هو كائن بالفعل وليس ما سيكون رغم أن النظريات في حقيقتها تسعى إلى تعميم رؤاها إلى أبعد من الموضوع المدروس، ومن هذا يتوجب عليها التوصل إلى نماذج لقياس الفعالية تكون قابلة للتطبيق ولو بدرجات متفاوتة في كل المنظمات على اختلاف اتجاهاتها ومكوناتها كما كان الشأن عند أغلب النظريات التقليدية (الكلاسيكية). وهذا لا يعني نفي التمايز الموجود الذي يطبع القواعد والأسس التي يبنى عليها أي تنظيم لأنه غالبا ما ينطلق من مقومات يؤمن بها المجتمع ومن إيديولوجيات مهيمنة عليه في فترات زمنية محددة، ومنه فالحاجة إلى دراسات

1 - أحمد عرفة، سمية شلبي : فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، د.ط، مؤسسة الشهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 210-211

الفصل الأول _____ الأطار النظري للرقمنة والتعلم التنظيمي

وبحوث في عدد من المنظمات الفعالة وغير الفعالة أيضا، وفي بيئات متعددة وتحت ظروف متباينة وحتى نعلم مفهومنا للفعالية ونحدد النماذج والمعايير التي تقوم عليها بغض النظر عن المكان أو الزمان وعليه يمكن عرض جملة من النقاط تعد بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف
- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.

خلاصة الفصل:

يتضمن الفصل شرحا لأهمية تطوير القدرات الادارية للموظفين في المؤسسات العامة، وكيفية تنمية هذه القدرات من خلال تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم.

الفصل الثاني:
الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد الفصل:

يتضمن الفصل عرض لنتائج التنظيم الاداري وفعاليته على الادارة المحلية في بلدية مسيلة وكذا كل ما تم ملاحظته داخل المؤسسة من تنظيم اداري وارتباطه بفعالية الادارة المحلية.

المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي.

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة (المطلب الأول)، بالإضافة الى الهيكل التنظيمي للبلدية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة.

مرت على مدينة المسيلة عدة حقبة تاريخية حيث تركت كل حقبة بصمتها ونذكر منه:

الحقبة الرومانية: حيث أنشأت النواة الأولى بالقرب من منطقة بشيلقا الذي يبعد حاليا حوالي 03 كلم عن مقر البلدية وسميت المدينة بزاي جوستيانا (يعني مدينة مصب المياه أو سيل المياه لكن المدينة لم تعرف معمارا كبيرا لكونها مدينة ذات طابع فلاحي نظرا لخصوبة أرضها وأقام الرومان سندا ونظاما لتوزيع المياه وقد دمرت هذه المدينة في سنة 740هـ.

الفترة الفاطمية: أعاد الفاطميون بناء المدينة في 935م على مسافة 3 كلم من الموقع الأثري بجوستيانا.

الفترة الحمادية: عندما انفرد جعفر بن حماد بحكم ذاتي سنة 1015م عن العاصمة الحمادية قلعة بني حماد قام بإنشاء النواة الأولى للمدينة الحالية والمسماة حاليا بحي الجعافرة نسبة إليه وبعدها توسع هذا الحي في الضفة الشرقية كواد القصب فظهرت أحياء رأس الحارة خربة اليس الشتاوة، كان يتوسط هذه الأحياء مركز تجاري يومي يدعى الشماس (موقع مسجد بلال حاليا حيث تميز النسيج العمراني بالبساطة واحترام الملكيات والواجهات الصماء التي تتماشى مع القيم كما عرف المجال الحضاري بنشأة الحارة.

الفترة المرابطية: عرفت مدينة المسيلة توسعا معماريا كبيرا في هذه الفترة بوجود مركزا علميا ومركز عبور تجاري إلى أن دمرت من طرف الهلاليين سنة 1350م.

فترة ما قبل الأتراك: أي الفترة الممتدة بين 1350م إلى 1500م عرفت هذه الحقبة بقدم سيدي محمد بن عبد الله المغربي من مدينة وجدة حيث استقر بالمدينة وشرع في إعادة بناء المدينة وسميت بمدينة سيدي بوجملين.

فترة الأتراك: دخلها العثمانيون سنة 1500م خلال هذه الحقبة أقيم والذي يعتبر امتداد لكل من حي الشتاوة ورأس الحارة والجعافرة الكراغلة.

مرحلة الاستعمار الفرنسي

دخل الاستعمار الفرنسي المدينة سنة 1840م حيث تميزت هذه المرحلة الممتدة بين 1840م و1940م بظهور بعض المنشآت نذكر منها ثكنة عسكرية على الضفة الغربية لواد القصب وهي الظهرة الاستعماري ومقر إقامة الحكم والكنيسة وقسم الشرطة والبريد والمحكمة.

كما أنشأت حي العرقوب الذي أقام فيه اليهود وبعض المعمرين وحي الكوش للتجار وبعض الأعيان

فترة ما بعد الاستقلال

عرفت المدينة تغيرات جوهرية حيث في الفترة الأولى 1962-1974م تم إنشاء حي 300 مسكنا و500 مسكنا على إثر الزلزال الذي ضرب المدينة في سنة 1965، ثم أنشأت التجزئة (حي الشواف) الذي صممه المهندس رولان ROLAND.

أما فترة 1974-1987 فأهم ما ميز هذه المرحلة هو ترقية المسيلة من مقر دائرة إلى ولاية. وفي سنة 1977 تم إعداد أول مخطط توجيهي، وفي سنة 1992 تم إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير وتبعته عدة دراسات أخرى¹.

تعتبر بلدية المسيلة ذات تاريخ عريق فهي مدينة قديمة النشأة حيث يعرفها ابن حوقل من خلال صورة الأرض الصادر في بيروت في الصفحة 85 على أنها مدينة محدثة استحدثها علي بن الأندلسي أحد خدام آل عبيد الله وعبيدهم، وعليها صور حصين من طوب ولها واد يقال له واد السهر، فيه ماء عظيم منبسط على وجه الأرض، وليس بالعميق ولهم كروم وأجنة كثيرة تزيد على كفايتهم وحاجاتهم.

كما يعرفها الإدريسي على أنها مدينة عامرة في بسيط من الأرض، ولها مزارع ممتدة أكثر مما يحتاج إليها أهلها وهي على نهر فيه ماء كثير منبسط على وجه الأرض وليس بالعميق وهو عذب إن تعريف الإدريسي لبلدية المسيلة يؤكد الشيخ مبارك المليي نقلا عن عبد الله الكري بأن مدينة المسيلة مدينة جليلة في بساط من الأرض عليها سوران

¹ مديرية التعمير والبناء لولاية المسيلة مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لبلدية المسيلة"، (المنجز من طرف مركز الدراسات والإنجاز العمراني بسطيف، المديرية الجهوية المسيلة، سنة 2008، ص02.

ولها أسواق وحمامات وحولها بساتين كثيرة ويوجد عندهم القطن ويقبلها موضع يعرف بالقباب فيه قباب من البنيان.¹

أما بلدية المسيلة الحديثة نجدها تتميز بموقع جغرافي وإداري.

أ - الموقع الجغرافي:

تقع بلدية المسيلة في الجهة الشمالية الغربية لحوض شط الحضنة، حيث يحدها من الناحية الشمالية جبال الحضنة، ومن الناحية الجنوبية شط الحضنة، نقطة وهي تقاطع لكل من الطريق الوطني رقم 40، والطريق الوطني 45 والمجرى المائي (واد القصب من أهم الأسباب التي جعلت مدينة المسيلة تنشأ وتتطور عبر مراحل مختلفة من الزمن. تقدر مساحة المسيلة بـ 252 كلم²، يشغله حوالي 156647 نسمة حسب تعداد 2008 أي بمعدل 620 نسمة كلم².

ب - الموقع الإداري:

تقع بلدية المسيلة في أقصى الحدود الشمالية لولاية المسيلة، حيث يحدها:

من الشمال: ولاية البرج (بلدية العش).

من الجنوب: بلدية أولاد ماضي.

ومن الشرق: بلدية المطارفة + السوامع.

ومن الغرب: بلدية أولاد منصور².

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

1. الأمانة العامة: تتكون من 02 مصلحتين³

أ - مصلحة المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس.

¹ يوسف خوني، "دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة، المجلس البلدي لبلدية المسيلة خلال الفترة 2007-2012. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري تخصص إدارة الجماعات المحلية كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 135.

² مديرية التعمير والبناء لولاية المسيلة. مرجع سابق الذكر، ص 3.

³ كتابة المجلس، مداولة رئاسة المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 27/06/2009 رقم 46 المعدلة للمداولة رقم 70 بتاريخ 26/11/2008 المصادق عليها بتاريخ: 03/09/2009 تحت رقم 38، من طرف رئيس دائرة المسيلة، ص 01.

تتكون من 03 مكاتب

- مكتب تسيير شؤون المجلس.
 - مكتب المصالح المشتركة.
 - مكتب تسيير الأرشيف والإعلام واللوازم المكتبية.
- وهي مصلحة استحدثت في إطار الهيكل التنظيمي للبلدية المصادق عليه بالمدولة رقم 46 المؤرخة في 27 جوان 2009.

- استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي.
- تحرير محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي.
- تدوين المداولات وتسجيل القرارات والمقررات.
- يتولى المهام الإدارية الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي.
- الاستقبال والرد على عرائض وشكاوى المواطنين.
- تسجيل البريد الصادر والوارد.
- تسجيل البري، وتوزيع البريد عبر المصالح.
- الهاتف، الأمر بجهة.

ب - مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- متابعة القضايا والمنازعات أمام المحاكم والمجلس القضائي.
- متابعة جميع القضايا المتنازع فيها.

2- مديرية الإدارة والمالية:

أ - مصلحة الميزانية والعمليات المالية

- إعداد الميزانية الأولية.
- إعداد الميزانية الإضافية.
- الحساب الإداري.
- الإحصائيات المالية.

— متابعة مختلف الإيرادات والنفقات.

— أجور العمال.

— تحرير الفاتورات.

— التأشيرة المالية لسند الطلب والتأكد من القروض المالية.

— كل أعمال المحاسبة بالتسيير

— ترتيب سجل الجرد.

ب - مصلحة ممتلكات البلدية:

— متابعة حالة أملاك البلدية من عقود إيجار - الأسواق - المذابح المحاشر... إلخ).

— تحصيل رسوم الماء، الإيجارات الحفلات الأشغال والترميم).

ج - مصلحة تسيير الموظفين:

— تتبع مختلف ملفات ووضعيات المستخدمين الإداريين والتقنيين.

— إحصاء الاحتياجات من المستخدمين.

— وضع جدول فئات العمال.

— متابعة مختلف الترقيات (الدرجة الرتبة لكل فئات العمال والموظفين).

— التكوين والتأهيل للمستخدمين بالبلدية.

— الإعلان عن مسابقات التوظيف.

— إعداد ملفات التقاعد ومتابعتها.

— استخراج شهادة التوظيف.

— يقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف بالبلدية.

3- مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية:

أ - مصلحة التنظيم والشؤون العامة

— ترتيب سجلات، المواليد الزواج، الوفيات.

— إحصاء الحالة المدنية والحفاظ على السجلات.

— تسليم وثائق الحالة المدنية ووثائق أخرى.

— ترتيب البطاقات والقوائم الانتخابية.

— الخدمة الوطنية.

— العمليات الإدارية المتعلقة بالتسجيل في الحج.

ب - مصلحة الشؤون الاجتماعية

— ملف الشبكة الاجتماعية والحماية الاجتماعية.

— إعانات اجتماعية (معوقين، مسنين ذوي الأمراض المزمنة).

— إحصاء الفئات الاجتماعية المحرومة والمعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسة العمومية الوطنية المقررة في

مجال التضامن والحماية الاجتماعية.

— تنظيم تظاهرات رياضية.

4- مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة:

أ - مصلحة الصيانة العامة:

— الإنارة العمومية.

— صيانة إشارات المرور الضوئية.

— صيانة الطرق والأرصفة وتركيب لافتات والأعلام الوطنية.

— تركيب إشارات المرور وتنظيف مقرات البلدية والمدارس بصفة دائمة وصيانة المساجد والمقابر.

ب - مصلحة الوسائل العامة:

— تصليح تشحيم وتبديل الزيوت وتصليح العجلات والكهرباء الخاص بعتاد البلدية.

— الإشراف على عمليات قتل الحيوانات المتشردة وحرق ودفن جثثها وغسل الطرق وتطهيرها.

— تنشيط وتوعية ومراقبة فرق التنظيف وعمليات رفع القاذورات عبر الأحياء والتجمعات السكانية.

ج- مصلحة البيئة والصحة: تلقي شكاوى المواطنين في مجال التعمير والبناء.

5- مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير:

أ - مصلحة الصفقات:

- إحصاء مشاريع البلدية.
- التنسيق بين المصالح التقنية والبلدية.
- إنجاز بطاقات تقنية للمشاريع المقترحة.
- الإعلان عن المشاريع وتقييمها.
- تقديم تقارير دورية على الوضعية العامة للمشاريع.
- متابعة سيرورة المشاريع

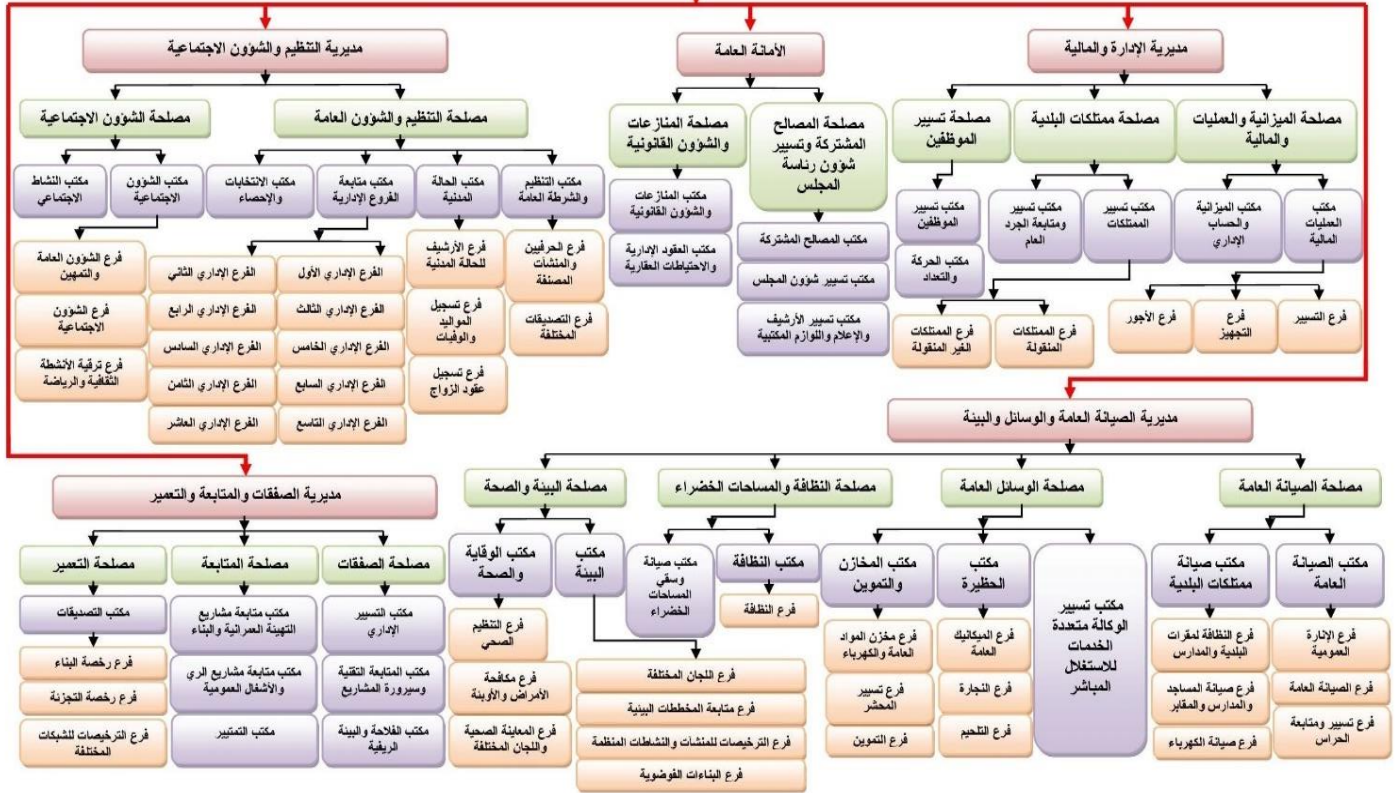
ب- مصلحة المتابعة:

- متابعة مشاريع التهيئة العمرانية والبناء.
- متابعة مشاريع الري والأشغال العمومية.
- إعداد الكشوف الإدارية والمصادقة عليها.

ج - مصلحة التعمير

- السهر على احترام قواعد التهيئة والتعمير
- إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالتعمير والبناء رخصة البناء، الهدم، المطابقة، التجزئة، الشبكات المختلفة الترميم البناءات الفوضوية).
- إعداد ملفات تسوية الملكية.
- ترتيب الممتلكات العقارية.

رئيس المجلس الشعبي البلدي



المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان وعرض ومناقشة النتائج

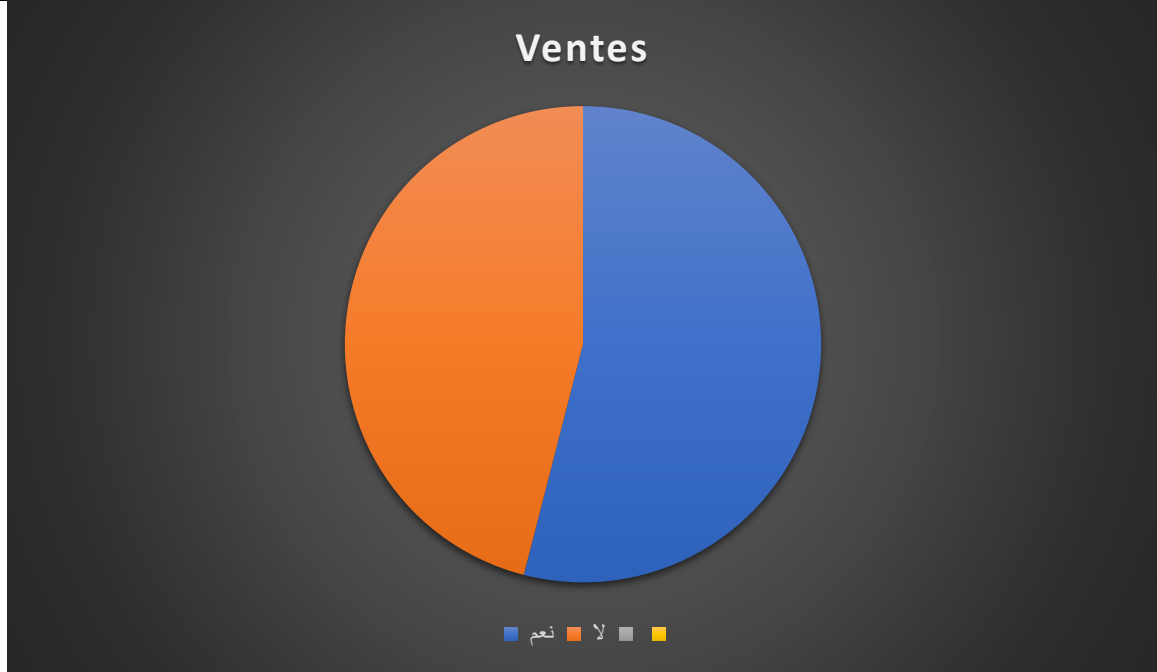
المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

المحور الأول: يساهم التنظيم الإداري في تحقيق التنظيم الفعال على مستوى الإدارة المحلية لبلدية المسيلة.

السؤال الأول: هل تساعدك وظيفة التنظيم الإداري الحالية على أداء وظيفتك؟

جدول 1 : السؤال الأول

النسبة %	تكرارات	
54%	54	نعم
46%	46	لا
100	100	المجموع



الشكل 1 يمثل: مساعدة وظيفة التنظيم الإداري الحالية على أداء الوظيفة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا "نعم" فقد بلغ عددهم 54 فرد بنسبة 54%، أما الذين لديهم أجابوا "لا" فقد بلغت عدد (46) بنسبة 46%.

الفصل الثاني _____ دور الرقمنة في تحسين مستويات التعلم التنظيمي في بلدية بن الزوه

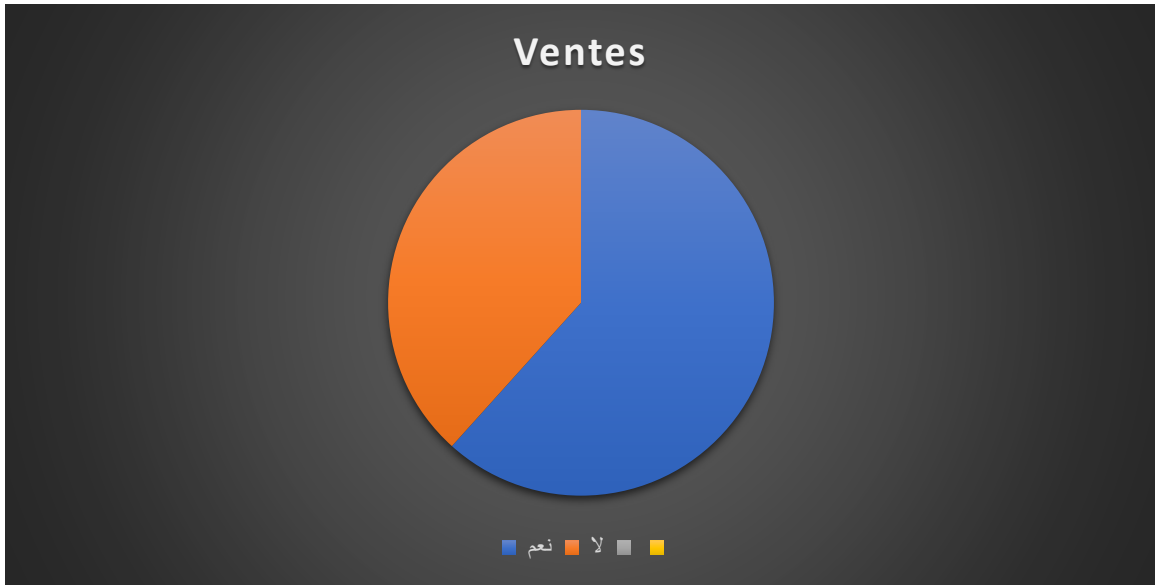
ومن النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة نلاحظ أن وظيفة التنظيم الإداري الحالية تساعدهم على أداء وظيفتهم حيث أن عملية التخطيط التي يتم فيها تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة واختيار الكيفية الملائمة لتحقيقها في شكل خطة معينة ليأتي التنظيم الإداري ليجسد هذه الخطة في الواقع، ويعرف التنظيم على أنه تلك العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص بحيث يستطيعون العمل مع بعض بفعالية، ويجسسون بالارتياح الشخصي لمختلف العمليات التي يقومون بها في محيط معين قصد بلوغ هدف محدد كما ينظر إليه من خلال تجسيد الأهداف التي وضعها التخطيط، وذلك بالتوزيع الوظيفي والعادل للمسؤوليات بين الأشخاص .

وبالنظر للتطورات الحالية التي تشهدها الإدارة الحالية في العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة فإنه من الطبيعي ان يتوجه القائمون على التسيير الإداري نحو خلق سبل جديدة لتطوير العمل الإداري وهذا ما يفسر الرضا الشبه كلي على التنظيم الإداري من طرف العينة.

جدول 2 السؤال الثاني: هل يساعدك الهيكل التنظيمي الحالي على استقرار التنظيم الإداري للبلدية؟

النسبة %	تكرارات	
74%	74	نعم
26%	26	لا
100	100	المجموع

الشكل 12 يمثل مساعدة الهيكل التنظيمي على استقرار التنظيم الإداري للبلدية



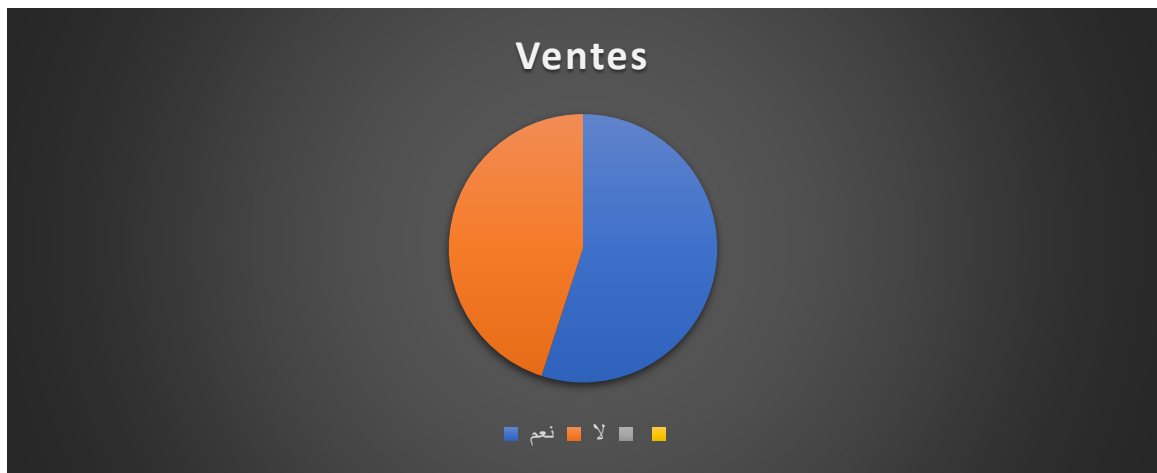
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا "نعم" فقد بلغ عددهم 74 فرد بنسبة 74%، أما الذين لديهم أجابوا "لا" فقد بلغت عدد (26) بنسبة 26%.

أصبحت عملية التماثل التنظيمي ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر التي شكلت مأزقاً، فلقد أصبح من الضروري ان تعمل المنظمة على مواجهته ، فالأساليب تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة ،وفي ظل هذه السياقات عانت بيئة المنظمة من فوضى واصبح العاملون يشعرون بالتشتت والارتباك واصبح ولائهم وانتمائهم مشتتين وغير واضح حتى انه في بعض الأحيان اصبح من الممكن ان يتخلى العامل عن منظمته بسهولة وذلك نتيجة عدم وجود ثقافة وهوية واضحة للمنظمة ،نتيجة ضعف ولائهم وانتمائهم لها. وبالتالي فلقد ساهم التماثل التنظيمي في استقرار البلدية من خلال المحافظة على العنصر البشري والذي يعتبر الركيزة الأساسية للعمل الإداري.

جدول 3 السؤال الثالث: هل يساعدك الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق فعالية الإدارة المحلية؟

النسبة %	تكرارات	
55%	55	نعم
45%	45	لا
100	100	المجموع

الشكل 3 يمثل: مساعدة الهيكل التنظيمي على تحقيق فعالية الإدارة المحلية



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا "نعم" فقد بلغ عددهم 55 فرد بنسبة 55%، أما الذين لديهم أجابوا "لا" فقد بلغت عدد (45) بنسبة 45%.

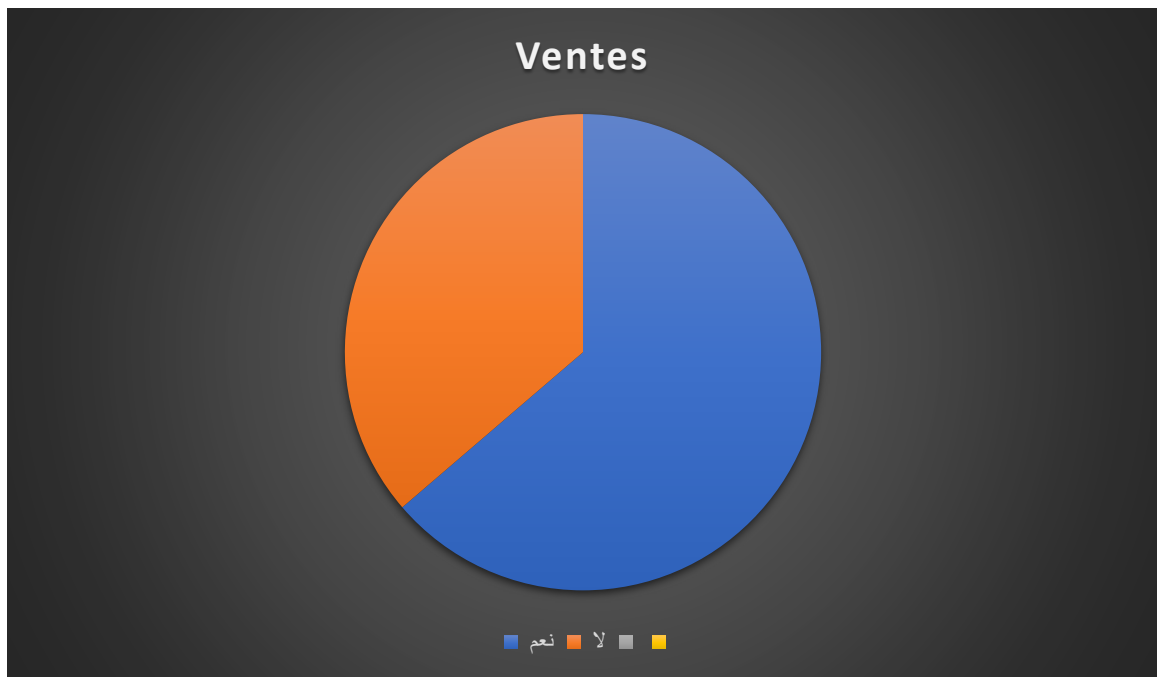
لابد من إشراك الأفراد العاملين في وضع وإنجاز الأهداف لتوليد الشعور بالولاء والانتماء والإخلاص الكبير نحو أهداف مؤسستهم التي هي نفسها تمثل أهدافهم ورغباتهم وبالتالي سوف تخلق وتعزز عملية التماثل التنظيمي وتعمل على تقوية الروابط النفسية التي تربط العامل بالمنظمة وبأهدافها وتجعله يرفض التخلي عنها أمام كثرة الخيارات والمغريات من حوله.

ومن خلال هذا التحليل يمكننا القول إن المؤسسة ملزمة بتوفير الجو الملائم للعمال من أجل كسب ولائهم وبالتالي الزيادة في مردود العمل.

جدول 4 السؤال الرابع: هل للتغيير التكنولوجي تأثير على تغيير بناء الهيكل التنظيمي؟

النسبة %	تكرارات	
79%	79	نعم
21%	21	لا
100	100	المجموع

الشكل 4 يمثل: تأثير التغيير التكنولوجي على تغيير بناء الهيكل التنظيمي



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا "نعم" فقد بلغ عددهم 55 فرد بنسبة 55%، أما الذين لديهم أجابوا "لا" فقد بلغت عدد (45) بنسبة 45%.

التغيير التكنولوجي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على تغيير بناء الهيكل التنظيمي. عندما تتغير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة أو الشركة، يمكن أن يكون لها تأثير على كيفية تنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات حيث عندما يتم إدخال التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة إدارة المحتوى أو الحوسبة السحابية أو الذكاء الاصطناعي في المؤسسة، قد يتطلب ذلك تغييرات في الهيكل التنظيمي، بحيث يمكن أن يتم إنشاء وحدات جديدة أو تعديل هياكل الفرق

الفصل الثاني _____ دور الرقمنة في تحسين مستويات التعلم التنظيمي في بلدية بن الزوه

لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة وتحسين استخدامها والتكنولوجيا المتقدمة تساهم في تسريع عمليات التواصل والتنسيق بين الأفراد والأقسام هذا يعني أنه يمكن أن يكون هناك حاجة لتحسين التنسيق الداخلي وإعادة تعريف سلاسل القيادة والمسؤوليات للتأكد من أن المعلومات تتدفق بشكل سلس وفعال.

وقد يستدعي التغيير التكنولوجي تعديل هياكل الفرق والمسؤوليات، بحيث قد يكون هناك حاجة إلى إنشاء وحدات جديدة أو تجميع الفرق القائمة أو تغيير تفويضات القرار لملاءمة التكنولوجيا الجديدة ومتطلباتها.

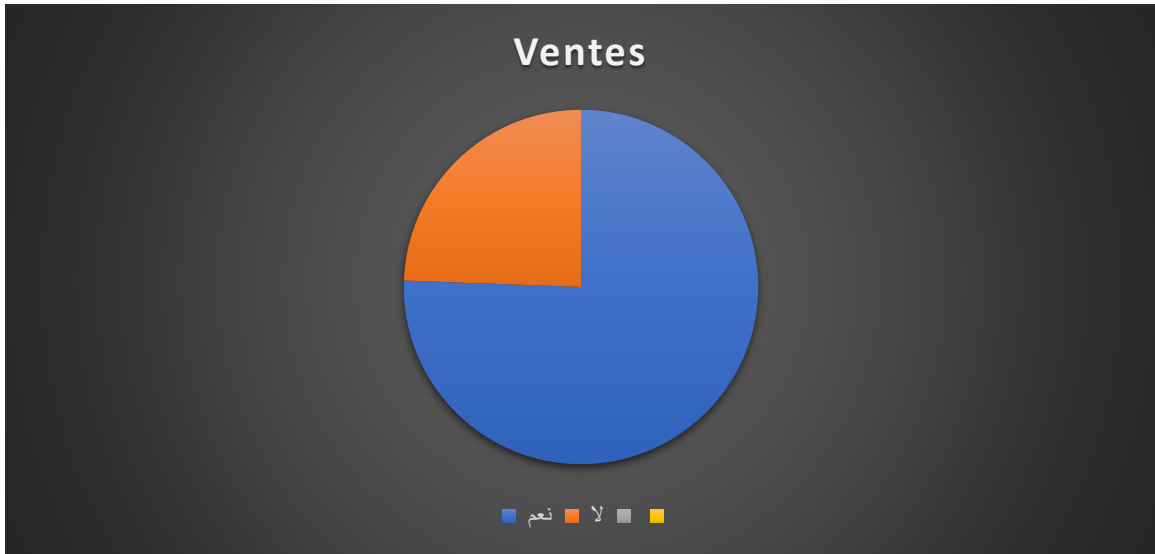
بشكل عام، يجب على المؤسسات أن تكون مرنة ومستعدة لتكييف هياكلها التنظيمية مع التغييرات التكنولوجية للحفاظ على الكفاءة والتنافسية، التكنولوجيا يمكن أن تكون عاملاً دافعاً لتحسين الهيكل التنظيمي وتمكين تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

المحور الثاني: للحوافز المادية والمعنوية دور في تحقيق فعالية التنظيم الإداري

جدول 5 : السؤال الخامس: في رأيك كيف يؤثر المناخ التنظيمي على استقرار التنظيم الإداري؟

النسبة %	تكرارات	
65%	65	نعم
35%	35	لا
100	100	المجموع

الشكل 5 يمثل: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على استقرار التنظيم الإداري



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا "نعم" فقد بلغ عددهم 65 فرد بنسبة 65%، أما الذين لديهم أجابوا "لا" فقد بلغت عدد (35) بنسبة 35%.

يحتل موضوع المناخ التنظيمي أهمية خاصة حيث لها تأثيرات محسوسة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة كما له أهمية مؤثرة وحاسمة في تحقيق أهداف الإدارة وعلاقتها بالبيئة المحيطة حيث أن التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل يوفر الأجواء التنافسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويجفز إمكاناتهم الإبداعية ويساعد في موازنة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة)

تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية للمنظمة بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر عن تطوير مناخ المنظمة وبالتالي قبل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للمنظمة في ضوء مرونتها وقدرتها الكافية وتوجهها الإداري تتجسد أهمية المناخ التنظيمي ضمن الدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الاستراتيجية وما يتفرع عنها من استراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة.

الفصل الثاني _____ دور الرقمنة في تحسين مستويات التعلم التنظيمي في بلدية بن الزوه

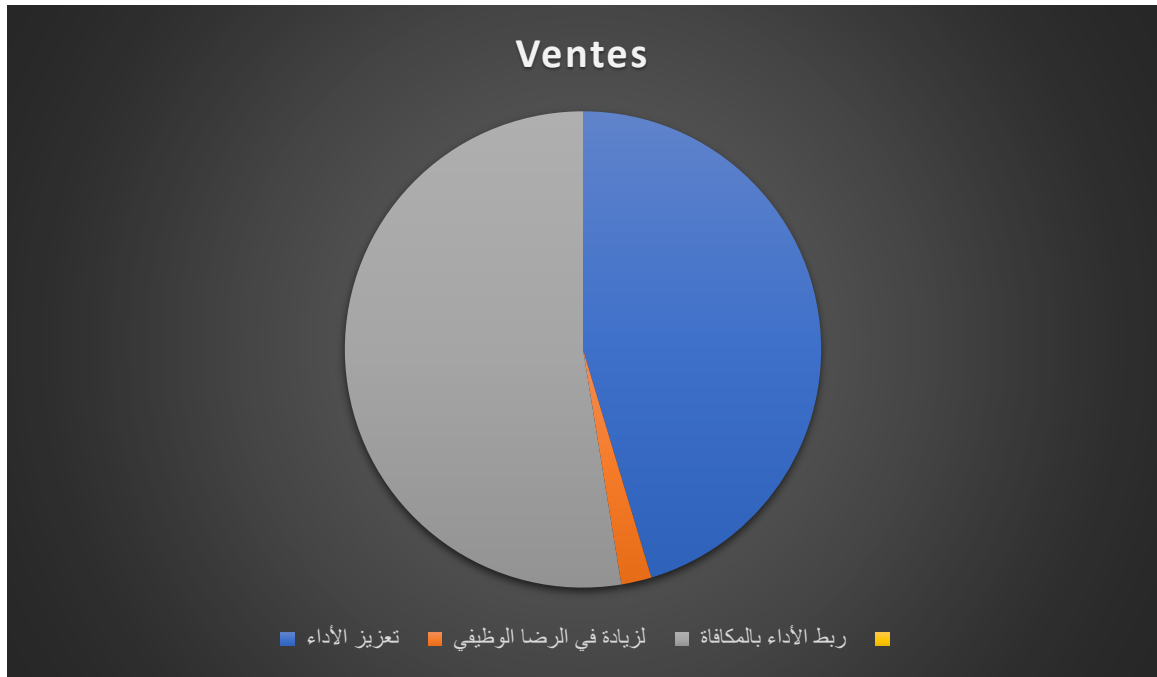
تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطور الإداري الناتج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل.

من خلال إبراز أهمية المناخ الإداري يتضح لنا الدور الرئيسي الذي يلعبه من أجل تحقيق الاستقرار الإداري

جدول 6 السؤال السادس: ما هو دور الحوافز المادية في تحقيق التنظيم الإداري؟

النسبة %	تكرارات	
44%	44	تعزيز الأداء
02%	02	الزيادة في الرضا الوظيفي
51%	51	ربط الأداء بالمكافأة
100	100	المجموع

الشكل 6 يمثل: دور الحوافز المادية في تحقيق التنظيم الإداري



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا "تعزيز الأداء" فقد بلغ عددهم 44 فرد بنسبة 44%، أما الذين لديهم أجابوا "الزيادة في الرضا الوظيفي" فقد بلغت عدد (02) بنسبة 02%.

أما الفئة الثالثة التي أجابت ب " ربط الأداء بالمكافأة" فقد بلغ عددهم 51 بنسبة (51%)

ربط الأداء بالمكافأة يشير إلى تقديم مكافأة أو مزايا مادية للموظفين بناءً على أدائهم الفردي وتحقيقهم للأهداف المحددة، يعتبر هذا الربط جزءًا هامًا من نظام المكافآت والحوافز في الإدارة.

ويمكن تحديد نسبة من الأجر الأساسي للموظف وفقًا لأدائه على سبيل المثال، يمكن تحديد نسبة مئوية تزيد عن الأجر الأساسي للموظف عند تحقيقه لأهدافه أو تفوقه في أداء مهامه.

كما يمكن تقديم مكافآت مالية إضافية للموظفين الذين يحققون أداءً ممتازًا أو يتجاوزون الأهداف المحددة. يمكن أن تكون هذه المكافآت عبارة عن مكافأة سنوية، أو عن مكافأة فورية، أو عن نظام مكافآت مبني على الأداء يتم تقديمه بشكل دوري.

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة فإن ربط الأداء بالمكافأة، يحفز الموظفون على تحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق النجاح المؤسسي، بحيث يجب أن يكون هناك نظام عادل وشفاف لتقييم الأداء وتحديد المكافآت بناءً على معايير محددة ومتفق عليها مسبقًا، مع مراعاة توفير فرص تطوير وتحسين المهارات لدى الموظفين.

جدول 7 السؤال السابع ما هو دور الحوافز المعنوية في تحقيق التنظيم الإداري؟

النسبة %	تكرارات	
39%	39	تعزيز الرضا والرغبة في العمل
41%	41	تعزيز الالتزام التنظيمي
20%	20	تعزيز روح الفريق
100	100	المجموع

الشكل 7 يمثل: دور الحوافز المعنوية في تحقيق التنظيم الإداري



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا " تعزيز الرضا والرغبة في العمل" فقد بلغ عددهم 39 فرد بنسبة 39%، أما الذين لديهم أجابوا " تعزيز الإلتزام التنظيمي" فقد بلغت عدد (41) بنسبة 41%.

أما الفئة الثالثة التي أجابت ب " تعزيز روح الفريق " فقد بلغ عددهم 20 بنسبة (20%)

فالإلتزام التنظيمي يعزز من تنظيم العمل ويساهم في تحقيق فعالية الإدارة حيث يعزز الانضباط والامتثال للقواعد والإجراءات المنظمة، يشجع الموظفون الملتزمون على العمل وفقاً للمعايير المحددة والسياسات المعتمدة، مما يساعد في تحقيق تنظيم أفضل للعمليات.

والموظفون الملتزمون يعملون بجد واجتهاد لتحقيق أهداف المؤسسة بحيث يتفانون في أداء مهامهم بشكل أفضل وبتحسين استخدام الوقت والموارد المتاحة، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية العامة للمؤسسة بحيث يعزز التعاون بين الموظفين ويشجع روح الفريق، حيث نجد ان الموظفون الملتزمون يتعاونون بشكل أفضل ويتبادلون المعرفة والخبرات، مما يساهم في تحقيق تنسيق أفضل وتعاون فعال بين الأقسام والفرق داخل المؤسسة.

وعليه فإن الإلتزام التنظيمي يساهم في تعزيز الاستقرار والاستمرارية داخل المؤسسة، الموظفون الملتزمون يظلون في المؤسسة لفترات أطول، مما يحافظ على الخبرات والمعرفة المكتسبة ويقلل من تكاليف التدريب والتكوين. وهذا ما توصلنا في تحليلنا للجدول.

المطلب الثاني: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

تحليل نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل النتائج في الجداول أعلاه و المتعلقة بالفرضية الأولى نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يقرون بدور المساعد الذي يقدمه التنظيم الإداري في تسهيل أداء مهامهم الوظيفية، حيث يعتمد العمال على هيكل تم إعداده خصيصا من طرف القائمين على شؤون الإدارة لتسيير عملهم وبالتالي فإنه يساهم في خلق نوع من الفعالية حسب إجابات أفراد العينة والتي كانت نوع متقاربة بين الإيجاب و النفي، ونتيجة للتطور التكنولوجي الحاصل في الوقت الحالي أصبح لزاما على المسيرين إدخال التكنولوجيا في عملية التنظيم الإداري حيث لاحظنا تحاوب كبير من طرف العمال من خلال إجاباتهم ويعود السبب في ذلك إلى تسهيل العمل بدرجة كبيرة . هذا ما لمسناه في نتائج الجدول الخاص بالسؤال المتعلق بالتكنولوجيا.

وعليه فإن غالبية إجابات الأفراد العينة جاءت إيجابية وموافقة لنص فرضيتنا الأولى.

تحليل نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل نتائج الجداول أعلاه نجد أن الشق الثاني والمتعلق بالتركيبية البشرية للإدارة قد ساهم في فهم التنظيم الإداري من زاوية أخرى حيث نجد ان نص السؤال الذي يدور حول المناخ التنظيمي جاءت الإجابات فيه إيجابية من خلال نتائج الجدول هذا ما يفسر وجود مناخ مناسب يساعد على الاستقرار الوظيفي، وبعدها نتجه إلى التحفيزات للعمال و التي تنقسم بدورها إلى شقين الأول يتعلق بالجانب المادي و هو امر ضروري للعمال حيث أكد العمال على وجوب تفعيلها من خلال شبكة تقييمية تعتمد على الأداء و الشق الثاني يعتمد على التحفيز المعنوي الذي يساهم في تنمية روح لعمل كفريق و بالأخص الالتزام التنظيمي.

وعليه فإن غالبية إجابات الأفراد العينة جاءت إيجابية وموافقة لنص فرضيتنا الثانية.

بالنظر لتحقق فرضيتنا الأولى وتحقق فرضيتنا الثانية فإنه يمكن القول إن نص فرضيتنا العامة الذي يقول يعتبر التنظيم

الإداري من بين اهم العوامل التي تحقق الفعالية في الإدارة المحلية على مستوى بلدية المسيلة قد تحققت.



خاتمة

الخاتمة:

يمكن القول إن التنظيم الإداري يلعب دورًا مهمًا في تحقيق الإدارة المحلية، حيث يعمل على تنظيم العمليات الإدارية وتوجيهها في اتجاه تحقيق الأهداف المحلية المرجوة. كما يساعد التنظيم الإداري على تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية للمجتمع.

وبالإضافة إلى ذلك، يساعد التنظيم الإداري في تحقيق الشفافية والمساءلة والإدارة اللامركزية والتشاركية، حيث يساهم في تحسين عملية صنع القرار وتوزيع السلطات والمسؤوليات بين الجهات المختلفة في الإدارة المحلية، وبذلك يساعد التنظيم الإداري في تعزيز الديمقراطية والمشاركة المجتمعية وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية.

حيث يعتبر التنظيم الإداري من بين أهم العوامل التي تساعد على استقرار وفعالية الإدارة المحلية من ناحية الاتصال الفعال والتحفيز وتوفير الظروف الملائمة من مناخ العمل وجو العمل.

نتائج الدراسة:

من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:


- يعتبر التنظيم الإداري من بين أهم العوامل التي تحقق الفعالية في الإدارة المحلية على مستوى بلدية المسيلة
- يساهم التنظيم الإداري في تحقيق التنظيم الفعال على مستوى الإدارة المحلية لبلدية المسيلة.
- للحوافز المادية والمعنوية دور في تحقيق فعالية التنظيم الإداري.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

فيما يلي بعض الاقتراحات والتوصيات:

- يجب أن يتم تصميم هيكل التنظيم الإداري بطريقة تساهم في تحقيق الفعالية.
- يجب أن يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، وتوزيع السلطة والصلاحيات بشكل مناسب، وتعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة.

- ينبغي وضع إجراءات وسياسات محددة وواضحة تنظم عملية صنع القرار وتوجيه الإدارة المحلية، يجب أن تتماشى هذه الإجراءات والسياسات مع التشريعات والقوانين المعمول بها وأن تكون متاحة ومفهومة للجميع.
- يجب أن يتم تعزيز مبدأ الشفافية في الإدارة المحلية، بحيث يتم نشر المعلومات الهامة واتخاذ القرارات بطريقة مفتوحة وشفافة، بالإضافة الى أنه يجب تطبيق نظام مساءلة يضمن متابعة أداء المسؤولين وتقديم تقارير دورية عن النتائج والتقدم المحقق.
- تعتبر تنمية وتدريب الموارد البشرية أمرًا حاسمًا في تحقيق فعالية الإدارة المحلية. يجب توفير البرامج التدريبية والتطوير المهني للموظفين، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتعزيز القدرات القيادية والإدارية.



قائمة المصادر
والمراجع

المصادر المراجع:

- إبراهيم عبد العزيز شيحا مبادئ الأنظمة السياسية، الدار الجامعية، للطباعة والنشر بيروت، سنة 1982
- ابن منظور، أبو الفضل جمال محمد بن مكرم (ت711هـ)، لسان العرب، دار الحديث . القاهرة، 1423هـ .
2003م، (مادة نظم)، 609/8،
- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (ت817هـ)، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة . بيروت، ط3،
1430هـ. 2009م، (مادة نظم) ، 1162/1.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال محمد بن مكرم (ت711هـ)، لسان العرب، دار الحديث . القاهرة، 1423هـ .
2003م، (مادة نظم) ، 609/8 ، الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (ت817هـ)، القاموس
المحيط، مؤسسة الرسالة . بيروت، ط3، 1430هـ. 2009م، (مادة نظم) ، 1162/1.
- أحمد بوضياف الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، سنة 1984
- أحمد عرفة، سمية شلي: فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، د.ط، مؤسسة الشهاب الجامعية،
الإسكندرية، مصر، 2002
- أحمد محيو المنازعات الإدارية، ترجمة د/ فائز أنجق، يبود خالد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة
1983 . محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة.
- توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال، دار النهضة . بيروت، 1406هـ. 1986م،
- جعفر انس قاسم. اسس التنظيم الاداري والادارة المحلية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1988.
- الجندي مصطفى. الادارة المحلية واستراتيجياتها. مصر: دار منشاة المعارف. 1987.
- حسان الجيلالي التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، د.م. ج الجزائر.
- محمد بومخلوف التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر 2001.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، (عمان):
دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006

- د/ السيد خليل هيكل القانون الإداري الأمريكي وحقيقة وجوده، أسيوط، مكتبة الآلات الحديثة، سنة 1984. رقابة القضاء على أعمال الإدارة (دراسة مقارنة) الأحزاب السياسية فكرة ومضمون، مكتبة الطليعة بأسيوط، سنة 1989
- دافيد سيلفرمان، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة وتقديم عادل مختار الهواري مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1980.
- دينكل ميتشيل، معجم علم الاجتماع ت إحسان محمد الحسن، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986.
- الذهبي، جاسم محمد، والغازوي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 2005م.
- زكي مكى إسماعيل عبد الرحمن أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان المحدودة، الخرطوم، 2009.
- شنطاوي علي خاطر. قانون الادارة المحلية.عمان: دار وائل للنشر. 2002.
- الطعامنة محمد محمود. نظم الادارة المحلية في الوطن العربي. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية. 2005.
- عبد الغفار الحنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية)، الدار الجامعية الاسكندرية 2006،
- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- عبد الوهاب سمير محمد. اللامركزية والحكم المحلي. القاهرة: دار الجلال للنشر والتوزيع. 2001.
- عمار بوحوش، نظرية التنظيم مكتبة الشعب الجزائر، 2003.
- عمر أحمد عثمان المقلبي مبادئ الإدارة شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002.
- كتابة المجلس، مداولة رئاسة المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 27/06/2009 رقم 46 المعدلة للمداولة رقم 70 بتاريخ 26/11/2008 المصادق عليها بتاريخ: 03/09 2009 تحت رقم 38، من طرف رئيس دائرة المسيلة،
- محمد شاكر عصفور أصول التنظيم والأساليب دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999
- محمد عرب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، سنة 1986.

- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد قاسم الغربوني، مبادئ إدارية: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، (عمان): دار وائل للنشر و التوزيع و دار الصفاء المشر، (2001).
- مديرية التعمير والبناء لولاية المسيلة مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لبلدية المسيلة"، (المنجز من طرف مركز الدراسات والإنجاز العمراني بسطيف، المديرية الجهوية المسيلة، سنة 2008.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية 2003.
- ممدوح خالد. البلديات والمحليات في ظل الادوار الجديدة للحكومة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2009.
- ممدوح خالد. البلديات والمحليات في ظل الادوار الجديدة للحكومة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2009.
- مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومترك، القلعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- هاييل عبد المول طنطوسي، أساسيات في القيادة و الإدارة ، الطبعة الأولى ، الأردن : دار الكندي للنشر و التوزيع، 2009.
- يوسف خوني، "دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة، المجلس البلدي لبلدية المسيلة خلال الفترة 2007-2012. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري تخصص إدارة الجماعات المحلية كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
- Instant File Scan Harold Koontz et Cyril O'donnell, Op. P 172
- Jean-Claude scheid - , les grand auteurs en organisation

ملخص:

يعتبر التنظيم الإداري أداة رئيسية في تحقيق فعالية الإدارة المحلية ، يشمل التنظيم الإداري توزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد الهيكل التنظيمي، و هدفه الأساسي هو خلق بيئة تشجع على التعاون والتنسيق وتحقيق الكفاءة والفعالية ، فهو يساعد في تحقيق الشفافية والمساءلة من خلال مراقبة الأداء وتقييم النتائج و ايضا حدد المسؤوليات والحدود المحددة للعمل والتفويضات المقررة لكل مستوى إداري حيث تركيزه يساهم في تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين يعتبر عنصرًا حيويًا في تحسين مستوى الحياة في المجتمعات المحلية وتحقيق التنمية و يساهم في تحقيق التعاون والتنسيق بين أفراد الإدارة المحلية فيحدد الأدوار والمسؤوليات والواجبات والحقوق لكل فرد داخل الإدارة المحلية و يساهم في تحديد الإطار الزمني للعمليات الإدارية وتحديد الأهداف والخطط والبرامج المطلوبة ، و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة فعالية التنظيم الإداري في تحقيق الفعالية في الادارة المحلية على مستوى بلدية مسيلة.

الكلمات المفتاحية: البلدية، التنظيم الإداري، بلدية مسيلة، فعالية التنظيم.

Abstract

Administrative organization is considered a key tool in achieving the effectiveness of local administration. It encompasses the distribution of authorities and responsibilities and the determination of the organizational structure. Its primary goal is to create an environment that encourages cooperation, coordination, efficiency, and effectiveness. It helps achieve transparency and accountability through performance monitoring and result evaluation, as well as defining responsibilities, boundaries, and delegations for each administrative level. Its focus contributes to achieving defined goals and improving services provided to citizens. It plays a vital role in improving the quality of life in local communities and achieving development. It also contributes to fostering cooperation and coordination among local administration members by defining roles, responsibilities, duties, and rights for each individual within the local administration. It aids in defining the timeframe for administrative processes and determining the required goals, plans, and programs. This study aims to examine the effectiveness of administrative organization in achieving efficiency in local administration at the municipality of M'Sila.

Keywords: municipality, administrative organization, M'Sila municipality, organizational effectiveness.