

واقع التسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية الجزائرية: التحديات والفرص
The reality of democratic management in the Algerian
administrative organisations. Challenges and opportunities

تاريخ القبول: 2023/05/31

تاريخ الإرسال: 2023/03/03

مرؤوسا، مع التطرق أيضا إلى أهمية الفرص المتاحة والموجودة على صعيد بيئة العمل في الجزائر، وقد استعملنا المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة هذه الظاهرة التي لطالما تناولها كل من له علاقة بالإدارة من منظور سلبي، عن طريق الممارسات التي إجتهدت المنظمات الإدارية في رسمها وتأكيداتها في ذهن الموظفين والمواطنين على حد سواء وقد اضر ذلك بصورتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، خلصت النتائج إلى ضرورة التوجه نحو الية الديمقراطية في التسيير مع مراعاة الجوانب الإنسانية في العلاقات الأفقية والعمودية داخل المنظمات الإدارية، واستغلال الفرص السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها للجزائر.

الكلمات المفتاحية: التحديات؛ التسيير؛ الديمقراطية؛ المنظمات؛ الفرص .

Abstract:

This research paper aims to tackle the subject of the reality of Democratic Management in the Algerian administrative organisations and the relationship character between the employees and the senior management, by

سنوسي سمير*
SENOUCI Samir

جامعة تيارت - الجزائر

University of Tiaret - Algeria

مخبر البحث والاستشراف في الدراسات

السياسية المقارنة

Samir.senousi@univ-tiaret.dz

خلفة نصير
KHALFA Nasir

جامعة تيارت - الجزائر

University of Tiaret - Algeria

nasir.khalfa@univ-tiaret.dz.

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة الخوض في واقع التسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية الجزائرية وطبيعة العلاقة التي تربط الموظفين بالإدارة العليا، وذلك من خلال تناول أبرز التحديات التي تواجه الكادر البشري سواء كان رئيسا أو

* - المؤلف المراسل.

addressing the main challenges facing human resources, whether it's the chief or the subordinate. Moreover, the research tackles the importance of opportunities at the workplace in Algeria. For dealing with this phenomenon which that has always tackled by anyone

associated with the administration from a negative perspective, the research was based on the descriptive analytical approach, through the practices in which the administrative organisations worked hard to draw them and assure them in the employees's minds and citizens alike, which had harmed its reputation domestically and abroad. The findings concluded that it's necessary to move towards

democracy in management while respecting humanitarian aspects in the horizontal and vertical relations within the administrative organisations, as well as the exploitation of social economic political opportunities that Algeria is going through.

Keywords: democracy; challenges, management; opportunities; organisations,

مقدمة:

أمام التحديات المستمرة للمنظمات الإدارية فيما يتعلق بجوانب التسيير وعلاقتها المباشرة بالموظفين داخل الحيز الإداري، تسعى هذه الاخيرة لسد الفجوات بين رئيس ومرؤوس عن طريق إيجاد نظام يعالج الآثار المترتبة عن العملية التسييرية وفق مستجدات المرحلة ومتطلباتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية، فهدف المنظمات هو الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال توظيف مختلف الموارد وترشيد إستهلاكها، وهنا لا بد لنا أن نشير إلى أهم عنصر في المنظمة ويتعلق الأمر بالموارد البشري والذي يتأثر مباشرة بنمط التسيير وشخصية المدير أو القائد (leadership) لذا أصبح ضروريا مراعاة اختيار الألية المناسبة لتحسين بيئة العمل والعلاقات فيها، لأن الواقع الحالي للمنظمات اليوم يشير إلى أن خلق الميزة التنافسية يعتمد على الإحترام والحرية في إستخدام المهارات والمشاركة في صنع القرارات وهو ما نسميه بالتسيير الديمقراطي.

بالحديث عن الديمقراطية فإنه لا بد لنا أن نشير إلى أن التوافق حول هذا المفهوم صعب، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار التهديدات المصاحبة لها في الدول الحديثة العهد بالإستقلال أو ما يسمى بالدول القومية، لأن التغيرات العالمية المتلاحقة على الصعيدين الداخلي والخارجي وظهور العولمة كمتغير أساسي تحتم إعادة تشكيل مفهوم الديمقراطية، لكن هذا لا يمنع بأي حال من الأحوال أن تعمل المنظمات الإدارية على إستغلال الجوانب الإيجابية لهذه الألية لإنتاج الفرد المؤهل للتطور والابداع وتحسين



الصور النمطية للمنظمات الإدارية .

كل ما سبق يقودنا للحديث عن قدرة المنظمات الإدارية في الجزائر على مواجهة التحديات وإستغلال الفرص (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) لترسيخ قيمة الديمقراطية كألية للتسيير والنهوض بالدور الإداري للمورد البشري وفق خاصية الحرية في الممارسة دون الإخلال بالتنظيم والقوانين التي تحفظ للجميع حقوقهم وواجباتهم، فالتحديات هي جزء من بيئة المنظمة كما ان الفرص هي قارب النجاة بالنسبة لها وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالية الآتية: ما هو واقع التسيير

الديمقراطي للمنظمات الإدارية الجزائرية في ظل التحديات والفرص الراهنة ؟

ولإجابة على الاشكالية الرئيسية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

*ماذا نقصد بالتسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية ؟

*ماهي التحديات التي تعيق تطبيق التسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية ؟

*هل هناك فرص تساهم في تجسيد ديمقراطية التسيير ؟

تكمن أهمية البحث في أن موضوع التسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية الجزائرية قلما يتم التعرض إليه من قبل الباحثين وكثير ما يتم التركيز على ما يسمى بالديمقراطية التشاركية بوجه عام دون الإشارة إلى مصطلح التسيير الديمقراطي، غالبا ما إرتبطت دراسة الديمقراطية التشاركية بالحكم المحلي أو ما يسمى بالحوكمة المحلية ونذكر على سبيل المثال دراسة بومحافة خدوجة وبراهيم هشام 2021 "واقع الديمقراطية التشاركية وعلاقتها بمرتكزات الحوكمة المحلية ودراسة بوهلال عبد الرزاق 2021 "مساهمة المواطن في تدبير الشأن المحلي دراسة من منظور الديمقراطية التشاركية " وقد ركزت الدراستان على التسيير المحلي للبلديات من منظور تشاركي دون الإشارة إلى التحديات الحقيقية التي تواجه التسيير الديمقراطية ومحاولة البحث عن إمكانية تجسيد ذلك في المنظمات الإدارية على وجه العموم وفق الفرص المتاحة أو وفق ما يسمى بالهوامش.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى:

- تحديد المفاهيم المتعلقة بالتسيير الديمقراطي .

- إبراز واقع الديمقراطية في المنظمات الجزائرية واهم التحديات والفرص التي



تواجهها.

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأدبيات المتعلقة بالتسيير الديمقراطي محاولين الإلمام بجوانب الموضوع من خلال إظهار أهم العوائق والفرص أمام هذه الظاهرة وما هي أولويات المنظمة في عملية التسيير .

المحور الأول: الإطار النظري للتسيير الديمقراطي

إن المنظمات الإدارية اليوم أحوج إلى بيئة عمل ملائمة تضمن بها إستمرارها وتواجدها على الساحة الإدارية محليا ودوليا ، ويتأتى لها ذلك من خلال إيجاد الآلية الملائمة لتسيير مواردها البشرية خاصة والمادية على وجه العموم، ويكثر الحديث على ما يسمى بالديمقراطية في التسيير والتي سنحاول أن نتاولها بالتفصيل .

أولا- مفهوم التسيير:

عرفه تايلور على أنه "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الانسانية "

عرفته الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية على أنه "عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة والتي تكون في خدمة الوظائف الأساسية من تخطيط، تنظيم، إدارة، رقابة"⁽¹⁾.

عرفته الموسوعة الاجتماعية "encyclopédie de the social science" انه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه⁽²⁾.

ثانيا: مفهوم الديمقراطية:

يعتبر شومبيتر "أن النهج الديمقراطي هو ذاك التنظيم المؤسس الذي يتيح التوصل إلى قرارات سياسية، والذي يكتسب فيه الأفراد القدرة على إتخاذ القرار بواسطة الكفاح التنافسي"⁽³⁾.

اقترح دايفد هيلد "David held" مفهوم شامل للديمقراطية حيث جمع فيه آراء من التقاليد الليبرالية وأخرى من الماركسية حتى يتوصل إلى معنى للديمقراطية يؤيد مبدأ أساسيا من الاستقلالية: "ينبغي أن يتمتع الأشخاص بحقوق متساوية وبناءا عليه،



بواجبات متساوية في تحديد الإطار السياسي الذي يولد الفرص المتاحة لهم ويحد منها، ونعني بذلك أن نكون أحرارا ومتساويين في عمليات التداول بشأن أوضاع حياتهم، ما داموا لا يوظفون هذا الإطار لإنكار حقوق الآخرين⁽⁴⁾.

يصعب صوغ تعريف أكثر دقة باعتبار الديمقراطية كيان دينامي، إكتسب معاني مختلفة، وتعزى الجوانب المتعددة لهذه الدينامية إلى التغيرات المتلاحقة في المجتمعات لهذا فمن غير المستغرب أن يبقى معنى الديمقراطية، موضعا للحوار والنقاش المستمر، دون أن ننسى أن للديمقراطية ثلاثة أبعاد⁽⁵⁾ تحددها بوضوح هي: المنافسة والمشاركة والحريات المدنية والسياسية .

ثالثا: مفهوم التسيير الديمقراطي:

بالنظر لما سبق من التعريفات يمكننا أن نعرف التسيير الديمقراطي على أنه تلك العملية، المبنية على القوانين والقواعد لتنفيذ غرض ما والإشراف عليه مع إتاحة الفرص للجميع والحد منها فيما يتعلق بالمشاركة في إتخاذ القرارات دون المساس بحقوق الآخرين والمصلحة العليا للمنظمة .

رابعا: المنظمة الإدارية كيان اجتماعي:

يعتبر مكان العمل وحدة اجتماعية مهمة للرؤساء والمرؤوسين بعد الأسرة، وهذا للحجم الزمني الكبير الذي يقضونه في العمل والمحصور من 8 ساعات غالبا إلى 12 ساعة في بعض الأحيان (المنظمات الربحية)، ومن هنا يمكن للموظفين تبادل الخبرات الحياتية وتكوين علاقات اجتماعية، وقد أصبحت العديد من المنظمات تولي أهمية قصوى لهذا الجانب لما له من تأثير كبير على سلوك الموظفين وأدائهم، ونذكر على سبيل المثال ما تقوم به المنظمات اليابانية الكبيرة من أنشطة أثناء العطل للموظفين وعائلاتهم تتضمن (رحلات ترفيهية والذهاب إلى النوادي وما إلى ذلك).

تؤكد الأدبيات الإدارية من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية التي إنطلقت من البحث الذي أجراه (Elton Mayo 1924) مع فريق من الباحثين الآخرين في مصنع الهوثورون، إذ خلصت نتائج البحث أن المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية وليست آلات بدون إحساس . وأكد على ذلك أيضا كل من (Chris Argyris) و(R.likert) و(Mc Gregor) بعد سعيهم الحثيث لجعل المنظمات مكانا أكثر مودة وإنسانية.



ويقول (Stougn 2016) أن العلاقات الاجتماعية هي مجموعة واسعة من التفاعلات والترابط المتبادل بين الأفراد والبيئة المادية والاجتماعية⁽⁶⁾.

المحور الثاني: تحديات التسيير الديمقراطي في المنظمات الجزائرية:

يناقش الجميع مواطنون وموظفون طريقة تسيير المنظمات الإدارية الحكومية أو الخاصة، متسائلين عن كم القرارات الخاطئة التي لا تخدم المصلحة العامة والتي تؤدي دوما إلى الفشل والإفلاس، رغم أن الطرق الفعالة واضحة المعالم والإمكانيات البشرية (الكفاءات) والمادية والمالية متوفرة. كل هذا بسبب مجموعة من التحديات أو العوائق تقف حجر عثرة أمام التسيير الجيد للمنظمات والتي نذكرها كالآتي:

أولاً: المركزية واللامركزية:

منذ إستقلال الجزائر 1962 إلى عهد التعددية والانفتاح 1988 وحتى يومنا لاتزال المنظمات الجزائرية تسيير بما يسمى المركزية، والتي تعد اهم محاور النقاش واهتمام المسيرين والمرؤوسين، الا ان مسألة المركزية لاتزال تحافظ على تعقيدها وعلى صعوباتها الميدانية، لهذا بقيت المنظمات الإدارية متأثرة بقوة تدرج الهياكل الإدارية إذ لا يتم التصرف إلا بالأوامر الفوقية فعلى سبيل المثال تجد الدوائر والبلديات تابعة للولاية والاخيرة تابعة للوزارة الوصية التي ترتبط هي الاخرى ببرنامج الحكومة، هذا التسلسل في السلطات يأخذ وقتا طويلا من الإجراءات المعقدة في ظل نقص المرونة والفهم المختلف للنصوص والقوانين من قبل المنفذين، وقد أثر هذا سلبا على التنمية محليا ووطنيا.⁽⁷⁾

ثانياً: طبيعة التكوين وبيئة المنظمة:

يؤكد الأستاذ ناصر قاسيمي على أن طبيعة تكوين مسيري الإدارة في الجزائر سواء من تلقوا تعليما جامعيًا أو خريجي المعاهد والمدارس المتخصصة وحتى خريجي الجامعات الأجنبية يتماشى مع متطلبات تسيير المنظمات الحديثة، إلا أنهم يجدون انفسهم بعد مدة وجيزة يعيدون كل البعد عن ما تكونوا من أجله، نظرا للخصوصيات الاجتماعية والثقافية الموجهة والمتحكمة في نسق المنظمة والمستمدة من شبكة العلاقات الاجتماعية التقليدية والواسعة الانتشار والتي لاتزال ترفض ولم

تستوعب النمط الحديث من التسيير، لذلك نجد التداخل بين خاصية التسيير وشبكة العلاقات الاجتماعية. (8)

ثالثا: الخصائص الفكرية للمسير الجزائري:

1- الايديولوجية التنظيمية⁽⁹⁾: عرفها (Louis Athousser) مجموعة من الممارسات الثقافية التي تتمثل وظيفتها الرئيسية في تقسيم الافراد إلى مجموعات لمنحهم معاملة مختلفة بشكل منهجي .

جدول 1: أهم تعريفات الايديولوجية التنظيمية

الباحث	التعريف
Thomson .1980	وجهة نظر علنية عن صانعي القرار الرئيسيين للمنظمة
Beyer.1981	مجموعة متماسكة نسبيا من المعتقدات التي تربط بعض الناس معا والتي تفسر عواملهم من حيث علاقات النتيجة والسبب ..
Strabuck.1982	عبارة عن مجموعة متكاملة منطقية من المعتقدات والقيم والطقوس والرموز.
Dunber et al ، 1982	المعتقدات المشتركة التي تعكس التجارب الاجتماعية في سياق معين في وقت معين.
Abravanel .1983	مجموعة من الافكار الاساسية والنتائج العملية المرتبطة معا بنظام سائد ينتج في كثير من الاحيان تناقضات ولكنه يخدم المنظمة .
Trice et b.1933	مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تعمل على ربط الناس.
Rust.1999 ،	تعبيرات عن العلاقة بين السبب والنتيجة .
Fox 2006	نظام للأفكار والمعاني والمعتقدات التي تحدد الأولويات.

إن بيروقراطية المنظمات الداخلية تستلزم تطوير ونشر الإيديولوجيات من أجل إضفاء الشرعية، وبذلك تعمل الإيديولوجيات التنظيمية على فرض سلطة الإدارة من خلال ما يعبر عنه المديرون وتحقق مصالحهم .

2- البنية المعرفية: يستمد المسير في الإدارة الجزائرية بنيته المعرفية من المؤسسات الرسمية (المدرسة الوطنية للإدارة) والاحزاب السياسية والمواثيق الرسمية والنصوص التنظيمية الخاصة بالأجهزة الإدارية التي تضبط تفكير وسلوك الرؤساء، والتي تعتبر

مبرر لسلوكياتهم أثناء مواجهة خصومهم. وكما يقول " Jacques Chevalier الإدارة البيروقراطية هي إدارة ديمقراطية بالنظر إلى تبعيتها السياسية"⁽¹⁰⁾.

تكمن قوة هذه الفئة أثناء مواجهة خصومها في إجادتها للعبة الاحتكار عن طريق معرفة القوانين والإستثمار بالمعلومات الإدارية وقنوات الاتصال، دون أن نغفل عن تحكمها في مصادر المعلومات وكيفية توزيعها متحكمة بذلك في سلطة القرار عن طريق العنف إخضاعا وترويضاً من خلال ما يسمى باللوائح والقواعد التنظيمية بكل ما تحمله من جزاءات وعقوبات مباشرة وغير مباشرة.

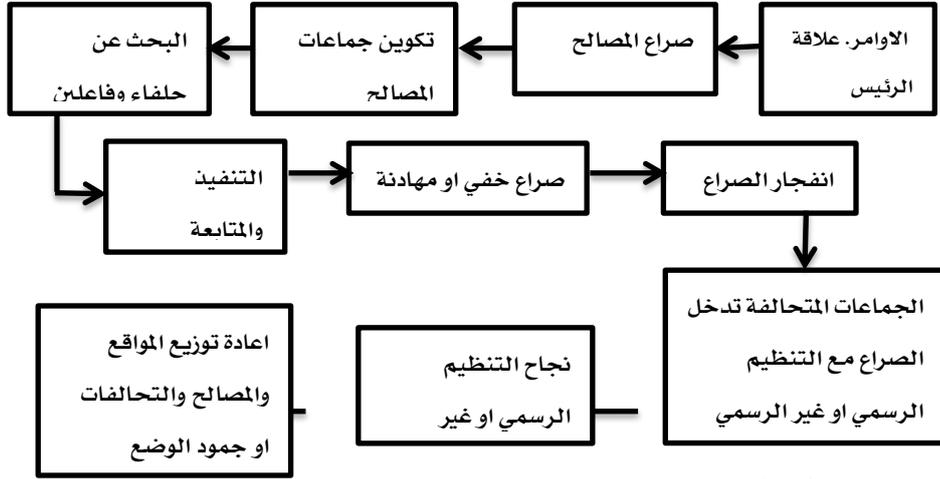
هذه الخصائص جعلنا أمام فئة مؤدلجة ومنغلقة في اطارها السياسي والمصلحي التي وضعت نفسها فيه، وحبيسة انتمائها إلى مصالح هذه المؤسسات (التنظيم الرسمي

3- نظام الحوافز: وضعت القوانين في اطار نظام الحوافز بطريقة لا تسمح بشراء الموظفين والاطارات، و احيانا تعطى الافضلية لفئة مهنية على حساب فئة اخرى مثال: فرق البحث المشكلة من اساتذة الجامعات في حال عقدت صفقة اجراء دراسة ميدانية مع كيانان إدارية خارجية فان حصة الفرد محددة ما بين 15 إلى 20 بالمئة من حجم الصفقة والباقي يحول إلى الجامعة، لأنه مهما كان مبلغ الصفقة فانه لا يجب ان يتجاوز 3 مرات أجر الباحثين⁽¹¹⁾.

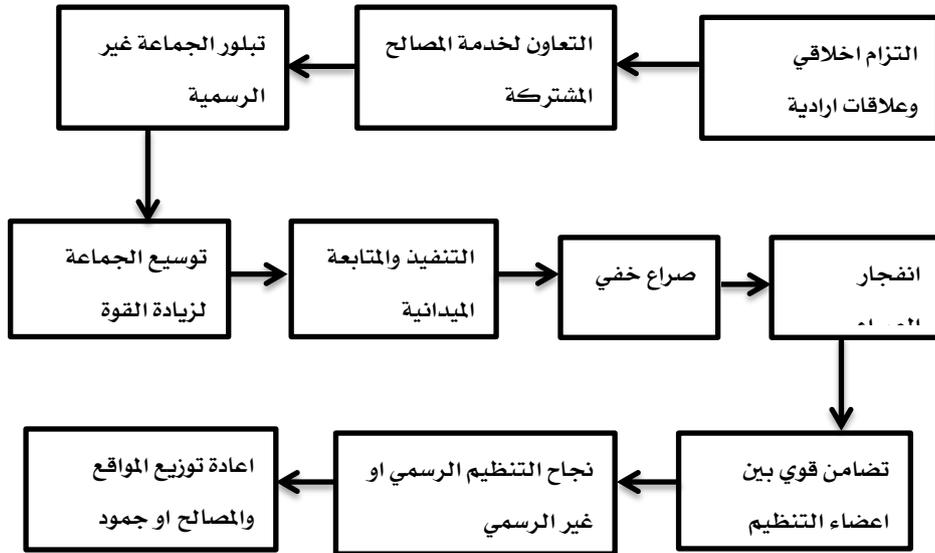
4- صراع الاجيال في المنظمة الجزائرية: إن إشكالية الصراع داخل المنظمات عامة والمنظمات الإدارية الجزائرية على وجه الخصوص، عرقله عملية الإصلاح التي باشرتها السلطات السياسية بل وزادت الامور تعقيدا، فالصراع يدور خاصة على المناصب العليا والإمتيازات الممنوحة من قبل المنظمة ويكون ذلك على حساب الواجبات مما يدفع إلى حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الفاعلين فيها، ونذكر على سبيل المثال ما حدث في مؤسسة الهياكل المعدنية الكائنة بجسر قسنطينة والتي أدى الصراع فيها على طريقة التسيير بين جيلين مختلفين، الجيل الاول اراد التمسك بنمط التسيير القديم، بينما الجيل الجديد المشكل من مهندسين وغيرهم اراد تغيير نمط التسيير باقتراح بديل لإخراج المنظمة من الازمة التي كانت تتخبط فيها، لكن لعبة المصالح الفوقية كما اسلفنا سابقا رجحت طرح الجيل الاول الذي ادى مع مرور الوقت إلى افلاسها وبالتالي تسريح العمال⁽¹²⁾.

ويوضح المخططان التاليين حركية الصراع وفق خصائص المنظمة الجزائرية:

أ- التنظيم الرسمي :



ب- التنظيم غير الرسمي :



المصدر : ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات (2018)

إن العلاقات السائدة داخل التنظيمات الرسمية هي علاقات تتسم بالخضوع عن طريق تنفيذ الأوامر، وبطبيعة الحال فإنه سيتولد عن هذه العلاقة سوء تفاهم يتعلق

بطريقة التسيير واتخاذ القرار، وينتج عن ذلك ضياع للمصالح العليا للمنظمة، وبالتالي يصبح الحديث عن الديمقراطية داخل المنظمة أمرا شبه مستحيل مع إمتلاك كلا التنظيمين للأدوات المعطلة لذلك خاصة التنظيمات الرسمية الممثلة في الإدارة فيصبح تغيير نهج التسيير أمرا مرفوضا إلا إذا جاء من الجهات المركزية ورغم ذلك لا يتم الأمر كما تتمناه تلك الجهات.

المحور الثالث: فرص التسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية الجزائرية:

يقول غابريال الموند وج. بنفهام باول " يكون بناء الدولة وبناء الاقتصاد منطقيا متقدمين على المشاركة السياسية والتوزيع المادي، خصوصا ان تقاسم السلطة والرفاه يعتمدان على وجود سلطة ورفاه لتقاسمهما"⁽¹³⁾.

إن فرص تجسيد الديمقراطية في الجزائر كدولة كانت ولاتزال كثيرة إلا أن اقتناصها للمرور بالبلاد إلى بر الأمان لا تزال بعيدة كل البعد عن الآمال والطموحات عاصفة بكل مقدرات الدولة (ماديا، بشريا، ماليا).

أولا- مقدرات المورد البشري في الجزائر:

1- المرجعية الثورية: كل المجتمعات تتميز عن غيرها بميزات خاصة مكتسبة وفطرية، ومن العبث أن لا يتم الاهتمام بنقاط قوة المجتمع، لأنها تشكل مصدرا للنهضة إن أحسن المسير تحويل عناصر القوة في المجتمع إلى وقود ايجابي، فمن التناقض أن نجمع بين عداوتنا لفرنسا وبين حاجتنا إليها لتحقيق أحلام شبابنا ؟ وقد جسدت مرجعية الشباب وإلهامه من خلال الإستعانة برموز الثورة التحريرية وقادتها والتهاف بأسمائهم في مسيرات الحراك الشعبي 2019 مذكرين بضياع الأمانة وضرورة إستدراك الوضع لتجسيد الألية التي يلتقي فيها نوفمبر مع كل حركة للشعب الجزائري وهي الحرية والكرامة والسيادة في جميع الميادين لأن المورد البشري يدرك أن الأزمة هي نتيجة لسوء التسيير، وليست قدرا⁽¹⁴⁾.

2- المجتمع الشبابي: تؤكد إحصائيات الديوان الوطني أن المجتمع الجزائري مجتمع شبابي فما يقارب 15 مليون نسمة تقل أعمارهم عن 15 سنة، وهذا يعكس الديناميكية التي تتوفر عليها البيئة البشرية في الجزائر من طموح ورغبة جامعة في

إثبات الذات، فالتاريخ صنعته الشباب والحاضر أيضا من خلال الهجرة الشرعية والغير الشرعية فالشباب لا يحصرهم الواقع ولا المنطق المفروض، لأنهم يتسمون بالقدرة على تبني الأفكار والقيم الجديدة وتلك ميزة إبداعية شبابية إن وجدت لها الحاضنة .

3- مستوى التعليم: تقاس قوة المجتمعات أيضا في تزايد مستوى التعليم وارتفاع عدد المتعلمين فالجزائر تملك هذه الخاصية خاصة في الجانب الكمي، ولو أن بعض الباحثين يراه إشكالية تحتاج المعالجة، فالإحصائيات وإن كانت مبالغ فيها تقول أن 300 الف طالب جامعي يتخرج سنويا، زيادة على برامج محو الامية، في المقابل هذه النسبة تشكل عائقا على مستوى التسيير المستقبلي للمجتمع الشبابي في ظل الاقتصاد الريعي الهش .

ثانيا- قيمة المنجزات المادية:

التمتية من العوامل المساعدة على بعث الحلول للمشاكل التي تواجهها الدول والمنظمات، لهذا فسقف التتمية في الجزائر لا يرقى إلى حجم التطلعات والأموال التي دخلت الخزينة العمومية في العقدين الاخيرين، لكنها تبقى نقلة نوعية في تغيير حياة الناس ودفعهم للتطلع نحو المستويات العليا للتمتية، لهذا لا يمكننا إنكار التطور المحسوس في البنية التحتية رغم ضعف مستوى الخدمات فيها، فقد مهدت الأرضية اللازمة لأي مشروع اصلاحي فالمدارس والجامعات والمساجد والمنشآت الرياضية والثقافية، شبكة الطرقات وسكك الحديد ستساعد بشكل كبير ان احسن توظيفها في الانتقال من الأداءات الكمية إلى الأداء النوعي في التسيير .

ثالثا- الاصلاحات السياسية:

تعتبر الإصلاحات السياسية العنصر المتحكم في عملية تجسيد الديمقراطية في التسيير داخل المنظمات الإدارية، فالإرادة السياسية هي اهم عامل يجب توفره لإحداث التغيير النوعي على المستويين الإداري والفردي، ولعملية الاصلاح السياسي مرتكزات أهمها⁽¹⁵⁾:

1- حرية التعبير: كفالتها بكافة أشكالها وفي مقدمتها حرية الصحافة ووسائل الإعلام على إختلاف صورها.

2- البناء الدستوري: بإعتبار أن الدستور هو عماد القوانين، لذا يجب على صناعه الحرص على بناء دستور يتوافق وتطلعات الشعوب ومنسجما مع الإتفاقيات والمواثيق الدولية

3- ضمان قدر من الحرية: شرط أساسي لتجسيد عملية الإصلاح السياسي .

4- مبدأ الفصل بين السلطات: الهدف منها تحييد المؤسسة القضائية لأنها الحكم بين المؤسسة التشريعية والتنفيذية .

5- إجراء انتخابات دورية: فالإنتخابات الحرة تقوي الممارسة الديمقراطية وتضمن إحتكار السلطة مع إمكانية تجديد الأنظمة دوريا.

كل ذلك إذا ما تم ينعكس ايجابا على عمل المنظمات الإدارية فتعمل الأخيرة على تجسيد ما يسمى بالحكم الراشد وفق مبدأ سيادة القانون والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات .

رابعا- اليات تجسيد الديمقراطية في المنظمة:

1- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات: تعتبر خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل المنظمات نظرا لان الاستشارة المشتركة بين الإدارة والموظفين من شأنها العمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين، ويعمل ذلك على اتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم في المسائل التي تتعلق بحياتهم المهنية، ويقول روسو (Rousseau) " : كل من الديمقراطية والكفاءة يقتضيان ان لا يمارس المديرون سلطاتهم الا بعد استشارة تامة مع من يعينهم الأمر"⁽¹⁶⁾ ويمر هذا عبر الآتي:

أ- تمكين الموظفين وتفويض السلطة: يعتقد الكثير أن التمكين مرادف للتفويض، لكن في الواقع التمكين هو القوى التي يكتسب من خلالها الموظفين لبقدر على التصرف فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، أما التفويض فيعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الاخرين لتسهيل عملية التنفيذ من أجل تحقيق الاهداف المسطرة، مع إن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية، وينتهي با انتهاء المهمة، أما التمكين فيعطي أصحابه سلطة إتخاذ القرار ويتحملون مسؤولية النتيجة⁽¹⁷⁾.

الجدول 2: يوضح الفرق بين التفويض والتمكين

أسس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقدروا فيقرروا
السلطة	تفويض السلطة في مجالات بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للموظفين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الموظف يسحب التفويض.	إن أخطأ الموظف يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	يكون مؤقتا أو يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	دائم التمكين يمثل قناعة وخيارا إستراتيجيا مستمرا.

المصدر: فلاق محمد، مواطنة منظمات الاعمال، ص 51.

إن تبني نمط هذا التسيير يؤدي حتما إلى الانتقال لأنماط تسييرية أكثر ديمقراطية ألا وهي التسيير التشاركي (الديمقراطي)، وهو النمط الأكثر استخداما في المنظمات الإدارية الغربية نظرا لأهميته على أداء الموظفين من خلال تحقيق ذواتهم وذلك هو الدافع الأهم الذي يحرك سلوك الإنسان ويشكله.

جدول 3: يوضح العلاقة بين الإدارة والموظفين أو بين الرئيس والمرؤوسين

النسبة %	الحالة المعبر عنها	النسبة %	الحالة المعبر عنها
42%	غياب العدالة	68%	المعرفة بمخططات الإدارة امر ضروري (ضعف الاتصال)
81%	عدم الرضا	87.91%	اهمية المشاركة بآرائهم في التسيير
78%	عدم الرضا عن الزملاء	67%	يخافون الرؤساء



لا احد يستمع اليهم	33%	التأثر بالسلوكيات السلبية	24%
يفضلون ان تخرج الاقتراحات من القاعدة	69.23%	سلوكيات الرؤساء سلبية	36%
يقصرون في مهامهم	47.24%	عدم احترام التخصص (التحويلات من مكتب لآخر)	62.63%
العلاقة مع المسؤول جافة وخالية من الجوانب الانسانية	31.87%	الإدارة لا تخبر بمخططاتها	67.03%
القائد أو المدير يجب ان يكون متخلقا، كفاء، قوي الشخصية، عادلا	50%	المركزية عائق	20%
الرقابة غير ضرورية	20.43%	الشخص المنضبط محترم	80%
الرقابة تشكل ضغطا تخويفيا مهددا	48.59%	الرقابة مزعجة	27.96%

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على دراسة ناصر قاسيمي (منطقتي البلدية والجزائر العاصمة).

توضح بيانات الجدول حجم الفتور في العلاقة بين الموظفين والرؤساء، فنسبة 81% عن عدم الرضا تشكل عائقا أمام تقدم المنظمة الإدارية، كما أن نسبة 87% التي تطالب بضرورة المشاركة في التسيير هي فرصة لصانعي القرار ومسيري المنظمات في تجسيد تطلعات الموظفين وتحسين أداء المنظمات عبر الية الديمقراطية.

2- مرحلة الإدارة التشاركية (الديمقراطية): ترفض الدراسات الحديثة في مجال الإدارة (نظرية X و Y) الإدارة القائمة على الاجبار والسيطرة المباشرة على الموظفين تحت طائلة الافتراض ان الموظفين يفضلون التبعية على الاستقلال، وتقدم هذه الدراسات استراتيجية إدارية جديدة، تستفيد من العلاقات الانسانية وتعمل على مبدأ الثقة بين الموظفين والإدارة قصد تحقيق الاهداف التنظيمية مع تحقيق الذات للموظفين .

وتجسد مرحلة الإدارة التشاركية فرصة لتطوير نمط التسيير داخل المنظمات، من



خلال مناقشة الموظفين في كل ما يتعلق بالأمور المهنية تشجيعا من الإدارة لهم على تحمل المسؤولية وخلق روح الإبداع والابتكار داخل المنظمة، وتؤكد نتائج دراسة ميدانية قام بها ناصر قاسيمي (بناء على طلب الجهات الرسمية التي حاولت معرفة اسباب الجمود في تسيير الإدارة) على ضرورة المرور إلى الإدارة الديمقراطية لتفادي العجز والإفلاس الذي تعاني منها المنظمات الإدارية في الجزائر.

خامسا- التقدم التكنولوجي فرصة وتحدي:

إن انعكاسات التكنولوجيا على جميع المفاهيم أصبح واقعا يحتم على الجميع التعامل معه بجدية نظرا لما تقدمه من ثورة مفاهيمية تتجلى في الممارسات اليومية للأفراد والمنظمات، فحجم تدفق المعلومات كبير مع عدم قدرة المنظمات على ضبط سرعة وسهولة الولوج إلى المعلومة وتداولها، فعلى صعيد الديمقراطية كآلية للتسيير تجلت تأثيرات الثورة التكنولوجية على العملية الديمقراطية، بالعودة إلى الطابع المباشر للديمقراطية، إذ أصبح المواطن كما الموظف في غير حاجة إلى وسطاء في العملية السياسية، بل أصبح للموظف أو المواطن القدرة على ممارسة الضغط على الحكومات والمنظمات (صانعي القرار) على حد سواء عبر استخدام الثورة التكنولوجية.

عرفها كارتيه Cartier تأثير التكنولوجيا على الديمقراطية "وسيلة لممارسة الديمقراطية المشاركة من خلال تكنولوجيا الاعلام والاتصال فهي لا تعبر عن شكل جديد للديمقراطية بل ترتبط بالمشاركة من خلال ما تمنحه الأدوات التكنولوجية الجديدة"⁽¹⁸⁾.

سادسا- قانون السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد:

القوانين هي الضابط للحق والواجب للأفراد والمنظمات قصد تسييرها وقد كثر الحديث مؤخرا عن قوانين أخلقت الحياة السياسية والمهنية فصدر في العدد الأخير للجريدة الرسمية 14 ماي 2022 القانون المحدد لتنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته والتي تهدف انشاؤها إلى تحقيق أعلى مؤشرات النزاهة في تسيير الشؤون العمومية استنادا إلى جملة من المهام المخولة لها والتي نذكر منها⁽¹⁹⁾:

- التحريات الإدارية والمالية في مظاهر الإثراء غير المشروع لدى الموظف العمومي .

• يجوز إخطار السلطة العليا من قبل أي شخص طبيعي أو معنوي لديه معلومات تتعلق بالفساد.

يقول بيتر داركر Peter Darker خبير الإدارة: "إن جوهر الإدارة ليس تقنيات وإجراءات، إن جوهر الإدارة هو جعل المعرفة منتجة"⁽²⁰⁾.

فهل يشكل هذا القانون فرصة للمنظمات في أن تجسد الشفافية والديمقراطية من خلال إشراك الموظفين في عملية التسيير الإداري وإتخاذ القرار ؟

خاتمة:

في ظل ديناميكية التنافس العالمي على الجودة والمنافسة يأخذ إهتمام المنظمات الإدارية بالموارد البشري أولوية قصوى كشرط أساسي لعملية التقدم والتطور الملحوظ في أدائها، لكن بالمقابل تتحى بعض المنظمات الإدارية في الدول المتخلفة خاصة منحى آخر، جسد على مر عقود تقهقرا انسانيًا ووظيفيًا وذلك لإهمال الموارد المتاحة البشرية والمادية والمالية مع التنويه إلى توفرها بقوة، ومما سبق نلاحظ أن المنظمات الإدارية في الجزائر لاتزال بعيدة كل البعد عن آلية الديمقراطية في التسيير نظرا لتحديات كثيرة دون استغلال الفرص المتواترة في بيئتها التي تتواجد فيها سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا وحتى ثقافيا .

بالرغم من الإصلاحات السياسية المتواترة خاصة منذ 1988 إلى يومنا هذا لا تزال عملية التسيير الإداري في الجزائر تتطور ببطء شديد بالرغم من وجود قوانين وتشريعات تشجع على آلية الديمقراطية في التسيير مع بعض التحفظات والتناقضات القانونية أيضا، وهذا ما شكل عبئا على المسيريين والموظفين عموما، لكن ما يجله المسير الجزائري هو أن المنظمة موجودة في عالم متغير ومجتمع متغير أيضا وهو لبنة البناء، كل هذا يفرض على صناع القرار مواكبة هذه التغيرات بإحداث تغييرات جذرية إن إستلزم الأمر قبل فوات الأوان، فمتطلبات مجتمعات الثورة التكنولوجية أضحت أكثر نوعية ومتقبلة كثيرا، ومشاكلها فجائية، فموظف اليوم ليس موظف أمس، ومن خلال ما تقدمه من مقترحات يمكن للإدارة ان تجسد الديمقراطية في التسيير قصد رفع أداء المنظمات الإدارية الجزائرية:

- توفير مناخ ملائم للعمل.
- الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الاجتماعية المتواترة وفق سياقاتها الزمكانية عن طريق الدراسات الميدانية.
- الوعي بأهمية تحقيق المصلحة العامة كمظلة للجميع عن طريق الابتعاد عن المحاباة والمحسوبية والولاءات في بيئة العمل.
- ضرورة تغيير النظرة عن الديمقراطية بالنسبة للمسيرين كألية للشراكة وليست الية للتمرد.
- الرفع من مستوى تكوين الإطارات الإدارية وفق المتطلبات العالمية .
- محاربة ظاهرة الفساد الإداري والمالي عن طريق تقديس حرية الرأي والتعبير داخل المنظمة .
- إستقلالية القضاء كاهم خطوة لتجسيد التسيير الديمقراطي .
- ضرورة إعطاء الأولوية القصوى للمورد البشري من خلال التكوين والتعليم الجيدين وخلق فرص العمل الجادة بما تتماشى وقدرات الأفراد وحاجات المنظمات.
- ضرورة التحديد المفاهيمي للتسيير الديمقراطي وإعطائها بعدا تشاركيا حقيقيا من أجل بلورة نموذج جزائري متميز للديموقراطية التشاركية ، دامج لجميع الفئات .

الهوامش والمراجع:

- (1) الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، المسير والتسيير، 2023/02/21 سا: 16:46.
- https://politics-dz.com.
- (2) الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، نفس المرجع.
- (3) عفاف البطاينة، الديمقراطية والتحول الديمقراطي السيوررات والمأمول في عالم متغير، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، ط 1، 2015، ص، 28.
- (4) نفس المرجع، ص، 28.
- (5) نفس المرجع، ص، 49.
- (6) ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، المتغيرات الإدارية الحديثة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2020، ص ص، 37، 38، 42.
- (7) ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2017، ص 216.

- (8) - نفس المرجع، ص، 218.
- (9) - هاتف الفتلاوي واخرون، مرجع سابق، ص، 205.
- (10) - Jacques Chevalier, De l'administration démocratique à la démocratie administrative, 2011,(217-227).
- (11) - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص، 214.
- (12) - نفس المرجع، ص، 212.
- (13) - عفاف البطاينة، مرجع سابق، ص، 152.
- (14) - نورالدين بكيس، من أين نبدأ التغيير، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، 2021، ص، 119.
- (15) - بوحنيفة قوي، بوطيب بن ناصر، الاصلاحات السياسية واشكالية بناء الحكم الراشد في الدول المغاربية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 4، 2014، ص، 61، 62.
- (16) - دريدش حلمي، تطور انماط التسيير داخل التنظيمات من التسيير الاستبدادي إلى الديمقراطي، مجلة افاق لعلم الاجتماع، ص، 61.
- (17) - فلاق محمد، مواطنة منظمات الاعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص، 51.
- (18) - نوال مغيذلي، الاعلام والاتصال في ارساء ممارسة جديدة للديمقراطية، مجلة العلوم السياسية والقانون، الجزائر، العدد 03، 2017.
- [https://democratic.de.\(consulté le 2023/02/26\),a 10h14.](https://democratic.de.(consulté le 2023/02/26),a 10h14)
- (19) - الإذاعة الجزائرية، صدور قانون السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد بالجريدة الرسمية. [https://news.radioAlgerie.dz.\(consulté le 26.02.2023\), a10h43.](https://news.radioAlgerie.dz.(consulté le 26.02.2023), a10h43)
- (20) - رضوان الله، الإدارة الرشيقة، مدونات الجزيرة، 2023/02/21، سا: 16: 53. [https://www.aljazeera.net/blogs.](https://www.aljazeera.net/blogs)