



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل :

الموضوع

دور التغيرات السوسيو تنظيمية في تحسين خدمات الإدارة المحلية
دراسة ميدانية على عينة من مواطني بلديات ولاية الوادي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علم الاجتماع
تخصص: الإدارة والعمل

إشراف الدكتور:
- حليلو نبيل

إعداد الطالب:
- شوقي مرابط

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
الأزهر العقبي	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة محمد خيضر بسكرة
حليلو نبيل	أستاذ محاضر أ	مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد خيضر بسكرة
عزيز قودة	أستاذ محاضر أ	مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
عبد الله كبار	أستاذ محاضر أ	مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
جهيدة شاوش	أستاذ محاضر أ	مناقشاً	جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

1- فهرس المحتويات

2- فهرس الجداول

3- فهرس الأشكال

4- مقدمة.....أ.....

الفصل الأول: موضوع الدراسة

7.....أولاً - إشكالية الدراسة

10.....ثانياً- أهداف الدراسة

11.....ثالثاً - أهمية الدراسة

12.....رابعاً - منهج الدراسة

14.....خامساً - المقاربة النظرية للدراسة

17.....سادساً- الدراسات المشابهة

33.....سابعاً- تحديد المفاهيم

الفصل الثاني: التغير الاجتماعي وأهم مؤشراتته في الجزائر

47.....تمهيد

48.....أولاً- تطور الاهتمام بدراسة التغير

50.....ثانياً- مصطلحات التغير الاجتماعي

54.....ثالثاً- أنماط التغير الاجتماعي وأنواعه

59.....رابعاً- النظريات المفسرة للتغير الاجتماعي

76.....خامساً- عوامل التغير الاجتماعي

85.....سادساً- مراحل التغير الاجتماعي

87.....سابعاً- معوقات التغير الاجتماعي

94.....ثامناً- مظاهر التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري

103.....خلاصة

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي وأهم مظاهره في الإدارة الجزائرية

105.....تمهيد

106.....أولاً - تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي

107.....ثانياً- المداخل النظرية المفسرة للتغيير التنظيمي

119.....ثالثاً - أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

121.....رابعاً- أسباب التغيير التنظيمي وأنواعه

129.....خامساً - مصادر التغيير التنظيمي وأهم مراحله

140.....سادساً - مستويات التغيير التنظيمي وأهم مجالاته

143.....سابعاً - متطلبات التغيير في المؤسسات العامة

146.....ثامناً - آلية تحسين الأداء في القطاع العمومي

153.....تاسعاً- التغييرات والعوامل المتحركة في أداء المنظمات الخدمائية

158.....خلاصة

الفصل الرابع: الإدارة المحلية والخدمة العمومية في الجزائر

160.....تمهيد

161.....أولاً - إشكالية الإدارة في المجتمع الجزائري

163.....ثانياً - نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر

174.....ثالثاً - مقومات الإدارة المحلية وأهدافها

179.....رابعاً - مستويات الإدارة المحلية

181.....خامساً - تشكيل وإدارة وتسيير المجالس البلدية في الجزائر

183.....سادساً - الرقابة المركزية على الإدارة المحلية الجزائرية (البلدية)

194.....سابعاً -الخدمات العامة ودور البلدية الجزائرية في تقديمها

202.....ثامناً - نظرة تقييمية لبيئة الإدارة المحلية في الجزائر

205.....تاسعاً - أزمة الخدمة العامة في الإدارة المحلية الجزائرية وسبل تحسينها

212.....خلاصة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

214.....تمهيد

215.....أولاً - مجالات الدراسة

218.....ثانياً - العينة وكيفية اختيارها

220.....ثالثاً - أدوات وتقنيات جمع البيانات

225.....رابعاً - أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

226.....خلاصة

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج

228.....تمهيد

229.....أولاً - عرض وتحليل البيانات

268.....ثانياً - الإجابة على تساؤلات الدراسة

275.....ثالثاً - النتيجة العامة للدراسة

276.....رابعاً - الاقتراحات والتوصيات

278.....خاتمة

280.....قائمة المصادر المراجع

290.....ملخص الدراسة

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
143	يوضح مجالات التغيير التنظيمي	01
229	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
230	بيانات أفراد العينة حسب السن	03
231	بيانات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
232	بيانات توضح الحالة المدنية للمبحوثين	05
234	بيانات توضح الوضعية المهنية للمبحوثين	06
235	بيانات توضح وضعية السكن بالنسبة للمبحوثين	07
236	يوضح مدى احترام قرار البلدية	08
238	يوضح وجود رئيس حي أم لا	09
239	يوضح مدى حضور المواطنين لمداوات المجلس الشعبي البلدي	10
240	يوضح الأسلوب الذي يستخدمه المواطن عندما لا تلبى البلدية احتياجاته	11
241	يوضح مدى تشجيع مسؤولي البلدية لحرية التعبير وتقبل النقد	12
242	يوضح مبادرة المواطنين للاتصال بالبلدية للمساهمة في الاستشارات	13
243	يوضح وجود سجلات الملاحظات والاقتراحات أم لا وما الفائدة منها	14
244	يوضح مدى تقديم المواطنين بملاحظاتهم في السجل المخصص لذلك	15

245	يوضح مدى استعداد المواطنين بالمساهمة في ترقية حيهم	16
246	يوضح المبادرات التي يقوم بها المواطن بالاشتراك مع البلدية	17
248	يوضح هل مؤسسات المجتمع المدني شريك فعال بالنسبة للإدارة	18
249	يوضح مدى تشجيع مسؤولي البلدية على تأسيس جمعيات مستقلة	19
251	يوضح انخراط المواطنين في الجمعيات	20
252	يوضح مدى سعي الجمعيات لترقية الحي وتطويره	21
253	يوضح مدى تعامل إدارة البلدية بالوسائل التكنولوجية مع المواطن	22
253	يوضح هل الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها البلدية كافية لتقديم الخدمات	23
255	يوضح مدى مساهمة الوسائل التكنولوجية في تحسين خدمات البلدية	24
257	يوضح مدى استخدام البلدية لوسائل الاتصال الحديثة في اتصالها بالمواطن	25
258	يوضح شعور المواطنين اتجاه استخدام البلدية لوسائل الاتصال الحديثة	26
259	يوضح مدى استجابة الوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف البلدية لمتطلبات المواطن	27
260	يوضح مساهمة الإدارة الالكترونية في القضاء على العراقيل الإدارية في البلدية	28
261	يوضح إحداث البلدية لمكاتب جديدة لتقليل العبء وتحسين الخدمات	29
262	يوضح مدى تناسب عدد الموظفين في البلدية مع عدد	30

	المواطنين الوافدين عليها	
263	يوضح مدى تناسب وظائف الموظفين والعمال مع مؤهلاتهم ومهاراتهم	31
265	يوضح مدى اعتماد البلدية على موظفين متعلمين ومتخصصين في المكاتب والمصالح	32
266	يوضح حرية اتخاذ القرار لدى الموظفين في البلدية	33
267	يوضح الصعوبات التي يواجهها المواطن من خلال تعدد المستويات التنظيمية في البلدية	34

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
130	القوى البيئية المرتبطة بالتغير	01
229	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
230	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
232	المستوى التعليمي لمفردات عينة البحث	04
233	الحالة المدنية لمفردات عينة البحث	05
234	الوضعية المهنية لمفردات عينة البحث	06
236	السكن لمفردات عينة البحث	07

شكر

الحمد لله والشكر والمنة لله تعالى أولاً وأخيراً على نعمة التوفيق، وسداد الخطى في الطريق.

ثم الشكر الجزيل لمن قدم لي يد العون بأسلوب أو بآخر وأخص بالذكر المشرف على هذه الدراسة الدكتور حليو نبيل، على اهتمامه وتوجيهاته.

وأثقدم بالشكر أيضاً لموظفي وإداريي بلديات (قمار - الدبيلة - الرقية) على رحابة صدرهم وتقديمهم لي كل الوثائق والمعلومات المهمة التي تستخدم دراستي.

شوقي مرابط

نموذج الدراسة:

أبعاد المتغيرات	المتغيرات الجزئية	المتغير التابع	المتغير المستقل
1- مساهمة الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطن في تحسين خدمات الإدارة. 2- مساهمة مؤسسات المجتمع المدني في تحسين خدمات الإدارة.	المتغير الجزئي الأول (التغيرات الاجتماعية)	تحسين خدمات الإدارة المحلية	التغيرات السوسيو تنظيمية (الاجتماعية والتنظيمية)
1- مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تحسين الخدمة. 2- مساهمة الهيكل التنظيمي في تحسين الخدمة.	المتغير الجزئي الثاني (التغيرات التنظيمية)		

مقدمة

مقدمة

يعتبر موضوع التغيرات الاجتماعية والتنظيمية ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية من أهم الموضوعات في ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية، فهو موضوع بكر من حيث الطرح والمعالجة كونه يجمع بين تغيرات البيئة الداخلية والخارجية والدور الذي تؤديه هاته التغيرات في رفع مستوى الخدمات وتحسينها بالنسبة لأهم إدارة وأقربها للمواطن ألا وهي الإدارة المحلية (البلدية والولاية)، وأيضاً يعالج موضوع الإدارة المحلية من وجهة نظر سوسيولوجية لأن هذا الموضوع مستهلك كثيراً في تخصصات العلوم السياسية والقانونية ويتركز على جوانب مستهلكة أشبعت بالدراسة والبحث يتمحور جلها تقريباً حول الأبعاد السياسية والقانونية أي الجوانب الأكثر بروزاً في موضوع الإدارة المحلية من جهة، دون التعرض للأبعاد الاجتماعية والتنظيمية وإذا حصل ذلك فإنه يتم بشكل محدود جداً لا يتعدى إشارات عابرة هنا وهناك أو يتم بفصل التغيرات الاجتماعية والتنظيمية عن بعضهما البعض كأن يدرس دور التغير الاجتماعي في تحسين خدمات الإدارة أو دور التغير التنظيمي في تحسين خدمات الإدارة، وفي هذا السياق تأتي مساهمتي المتواضعة الهادفة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه التغيرات الاجتماعية والتنظيمية في تحسين خدمات الإدارة المحلية، وقد جاءت هذه التغيرات في موضوع البحث بصياغة مركبة تشير إلى متغير واحد ألا وهو التغيرات السوسيوتنظيمية.

وعن عرض التغيرات السابقة الذكر على انفراد يلاحظ أنهما يؤثران بصفة مباشرة في كل ما يحدث داخل الإدارة المحلية باعتبار هذا الجهاز تنظيم اجتماعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، فالتغير الاجتماعي ما هو إلا إشارة للتحويلات الجذرية والنوعية التي قد يعرفها مجتمع محدد وقد تكون جزئية أو شاملة خلال فترة زمنية محددة، وهي تحولات يمكن ملاحظتها وتتبع سيرورتها وتراكماتها من خلال مؤشرات كمية أو كيفية أو هما معاً، إذ غالباً ما تظهر في شكل فرق واضح بين لحظة زمنية وأخرى وتحدث هذه العملية أساساً في المجتمع كنتيجة لتفاعل وتبادل عمليات التأثر والتأثير بين مجموعات من العوامل

مقدمة

والمتغيرات منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي، ومن أهم هاته التغيرات التي نتحدث عنها في هذا المحور نجد مثلاً بروز قيم اجتماعية جديدة غير القيم التي كانت سائدة ومألوفة في المجتمع، وظهور علاقات وأنماط من التفاعلات غير التي كانت سائدة، وكذلك تفوق جنس عن آخر مثلاً بحضوره وتواجده في ميدان العمل، وأشار في هذا التغير إلى خروج المرأة للعمل وتفوقها على الرجل بحضورها الدائم وتواجدها المستمر في العمل، كذلك زيادة عدد السكان وكثرة متطلبات الحياة هي أيضاً من بين التغيرات التي حدثت في المدة الزمنية الأخيرة، وكذلك زيادة نسبة الوعي الاجتماعي والثقافي في المجتمع وذلك من خلال تغير نسب التعليم وزيادة عدد المنقذين في المجتمع، إضافة إلى بروز مؤسسات المجتمع المدني وانتشارها في المجتمع ومشاركتها في الحياة الاجتماعية كالجمعيات الخيرية والجمعيات التي تنادي بحقوق الإنسان والمؤسسات التي تطالب بانشغالات المواطنين والمدافعة عن نشاطاتهم واحتياجاتهم، هذا بالنسبة للتغيرات الاجتماعية والتي تعتبر في البيئة الخارجية بالنسبة للإدارة، أما بالنسبة للشق الثاني من المتغير الأول موضوع التغيير التنظيمي والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنسبة للعمل الإداري فهو يشير إلى كل التغيرات التي تحدث على المستوى التنظيمي الداخلي للإدارة من التغيير في القوانين والقواعد التنظيمية إلى التغيير في بعض الآلات والمعدات مثل إدخال بعض التكنولوجيات الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل، كذلك تغيير الهيكل التنظيمي، والتغيير في قدرات العمال ومؤهلاتهم وذلك من خلال عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية.

ومن خلال التغيرات السابقة الذكر الاجتماعية والتنظيمية، نلاحظ أنهما يؤثران ويتأثران بكل ما يتعلق بجهاز الإدارة المحلية في ضوء اعتبارات داخلية وخارجية، حيث من خلالهما يمكننا أن ننظر إلى التنظيم الإداري المحلي باعتباره نسقاً مفتوحاً لا يتوقف فهمه على ما يجري داخله فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى ما يجري خارجه وخاصة على بعده الاجتماعي، ومن هنا لا يمكننا أن نجزم بأن هذه التغيرات (الاجتماعية والتنظيمية) هي التي

تحسن من خدمات الادارة المحلية ولكن علينا أن ندرج في دراسة هذا الموضوع فصول متعددة تتضمن عناصر يمكنها أن تربط هذه التغيرات بموضوع الإدارة المحلية وأن تكشف عن فحوى العلاقة بينهما، ولا سيما في ذلك مسألة جودة الخدمات وفي ضوء كل ما سبق تم تقسيم هذه الدراسة إلى ستة فصول، الأول منهم خصصته للإطار المنهجي للدراسة وثلاثة فصول للإطار النظري بالإضافة إلى فصلين خاصين بالقسم الميداني أحدهما يعالج الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والآخر يتضمن عرض وتحليل البيانات الحقلية وتفسيرها وكذا مناقشة النتائج، أما ميدان هذه الدراسة فهو ثلاثة بلديات من ولاية الوادي.

هذا وقد جاءت مضامين الفصول الستة المختلفة كما يلي:

بالنسبة للفصل الأول فقد كرسته للبناء المنهجي للدراسة، أي ما يتعلق بالإطار الأكثر تجريداً فيها والمتضمن للإشكالية والفروض والأهداف والمدخل النظري ومختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع المعالج فضلاً عن الدراسات السابقة الأجنبية منها والجزائرية، وفيما يتعلق بالفرضيات فقد احتوت هذه الدراسة على فرضية عامة وأربع فرضيات جزئية تغطي كل منها جانباً من جوانب الموضوع، وأخيراً ختمنا الفصل بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة نظرياً وإجرائياً باعتبارها أداة التحليل في البحث. الفصل الثاني تعرضنا فيه لموضوع التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري وإبراز أهم مؤشرات.

الفصل الثاني خصص لدراسة موضوع التغير الاجتماعي وأهم مظاهره ومؤثراته في الجزائر، متضمناً مجموعة من العناصر البحثية العامة حول مفهوم التغير الاجتماعي والمصطلحات ذات العلاقة به كالتقدم الاجتماعي والتطور الاجتماعي والنمو الاجتماعي والتنمية الاجتماعية، ويعرض هذا الفصل كذلك النظريات المختلفة والمهتمة بموضوع التغير الاجتماعي سواء الكلاسيكية منها أو المعاصرة والتي استخدمت في تفسير هذا الموضوع ودور الفرد فيه، وكذلك أنواع وأنماط التغير الاجتماعي، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في حدوث التغير، وأخيراً تطرقنا إلى أهم مظاهر التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري.

مقدمة

أما الفصل الثالث فقد استعرضنا فيه الإطار النظري لموضوع التغيير التنظيمي بشكل عام من خلال بيان التطور التاريخي للمفهوم وعرض ماهية وأهمية التغيير التنظيمي ونظرياته، إضافة إلى أنواعه ومستوياته وأهم مجالاته، وأخيراً أهم مظاهر التغيير التنظيمي في الإدارات العمومية الجزائرية وفي الإدارة المحلية بصفة خاصة، لأن أهم ما يميز سرعة الخدمات اليوم هو سرعة التحول والتغير في العمليات الإدارية، وذلك ناتج عن التغيير في الأنظمة والقوانين المعمول بها وفي الهيكل التنظيمي للإدارة وفي الوسائل والتكنولوجيات الحديثة المستعملة، وفي التركيز على المورد البشري وذلك من خلال تدريبه وتنمية مواهبه ومنحه فرصة الإبداع والابتكار.

وعالج الفصل الرابع: موضوع الإدارة المحلية باعتبارها فرع أساسي وهام من فروع الإدارة العامة، وقد ضم هذا الفصل مجموعة من العناصر جميعها شكلت صورة عن واقع تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر، والمشكلات التي تعاني منها والمؤثرة على التغيرات التنظيمية بها، والتي تم تحديد صورة تمظهرها من خلال الاستناد على الإطار الأدبي والمعلومات الخاصة بالإدارة المحلية الجزائرية وكذلك بالاعتماد على واقع الإدارة المحلية وأهم التغيرات التي شهدتها في الآونة الأخيرة.

أما الفصل الخامس والذي يمثل بداية القسم الميداني تم فيه الإحاطة والالمام " بالإجراءات المنهجية للدراسة " والتي تتعلق بمجالات الدراسة سواء المكانية منها أو الزمنية والبشرية وكذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، إضافة إلى المنهج والعينة المستخدمين في هذه الدراسة.

وفي الفصل السادس والأخير المعنون بـ "عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة" تم فيه تفريغ البيانات والمعلومات المستقاة من الميدان واستخلاص النتائج، ثم عرض للاقتراحات والتوصيات للمعرفة أكثر لمثل هذه التغيرات وكذا دورها في فعالية الإدارة

مقدمة

المحلية وتحسين خدماتها، تليها بعد ذلك الخاتمة، فقائمة المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة وأخيراً الملاحق.

الفصل الأول

البناء المنهجي للدراسة

أولاً- إشكالية الدراسة

ثانياً - أهداف الدراسة

ثالثاً- أهمية الدراسة

رابعاً- منهج الدراسة

خامساً- المقاربة النظرية للدراسة

سادساً - الدراسات المشابهة

سابعاً - تحديد المفاهيم

أولاً- إشكالية الدراسة:

شهدت بداية القرن العشرين اتساعاً كبيراً في نطاق العمل الحكومي، فشمّل نشاط الدولة قطاعات وميادين في الصناعة والتجارة والزراعة وغيرها كانت مهامها مقصورة في السابق على القطاع الخاص، فأخذت هذه الظاهرة تسود كثيراً من مجتمعات العالم على اختلاف أيديولوجياتها باعتبارها تدخلاً إيجابياً غايتها توفير الخدمات الضرورية للسكان، أو تنظيم النشاط الاقتصادي وتوجيهه، أو تحقيق العدالة الاجتماعية، فتحوّلت مهمة الدولة من مفهوم الحراسة، وضمان الأمن، والعدل، إلى دولة تحقيق الرفاه، وأصبحت الدول المعاصرة تعاني من أمرين هما زيادة العبء على كواهل حكومات تلك الدول في تقديم الخدمات العامة التي يحتاجها المواطنون، وزيادة رغبات الناس في مشاركة الحكومات في إدارة تلك الخدمات، فكان لزاماً على الدول لأن تأخذ بنظام "الإدارة المحلية" لتجتاز تلك العقبات وذلك بإعطاء الإدارات المحلية مسؤولية تقديم بعض الخدمات للجمهور باستقلال نسبي عن السلطة المركزية، ومشاركة الجمهور عن طريق ممثليهم في المجالس المحلية سواء في وضع السياسات المحلية المتعلقة بتقديم تلك الخدمات، أو في الإشراف على تنفيذها.

وباعتبار أن الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة فقد عرفت هذه الأخيرة في الجزائر منذ فترة الاستقلال وحتى اليوم عدة تجارب فيما يخص أنظمة التسيير واعتماد الأساليب والسياسات المعمول بها لتحقيق التنمية في البلاد، ويختلف كل نظام باختلاف الرؤى النظرية والأيديولوجية المتبعة في كل مرحلة، وما تمليه الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ككل، فبعد الاستقلال مباشرة ورثت الدولة الجزائرية جهاز إداري يعمل وفق ما خلفه المستعمر الفرنسي من قواعد وقوانين وبناء على ما يرسمه هو من هياكل واستراتيجيات، وحاولت الحكومة الجزائرية أن تحافظ على النمط السائد في تسيير المؤسسات وأن تتكيف في نفس الوقت مع التركة التي بين أيديها حتى تخرج من هذه المرحلة بسلام، إلا أن الدولة الفتية في تلك المرحلة أرادت أن تحدث القطيعة مع النظام الاستعماري وعجلت

في بناء جهاز إداري وطني يستجيب لمتطلبات تلك المرحلة وللايديولوجيا السائدة فيها، والتي كانت تتمحور أساسا في النهوض بالتنمية الوطنية بمختلف أبعادها.

وبناء على أنقاض هذه المعطيات التزمت الجزائر بالأخذ بنظام الجماعات المحلية منذ الاستقلال وأكسبتها موقعا مرموقا وممتازا داخل نظامها الإداري، وذلك لما له من فوائد جمّة تجعل منها عنصرا مساهما فاعلا في تنمية البلاد، وشريكا في البناء إلى جانب الدولة من خلال الوجود القانوني والتنظيمي لها من جهة، والآمال المعقودة عليها في الاضطلاع بمهامها المتعددة والمتنوعة، بغية الاستجابة لمتطلبات وحاجيات المواطنين وحكم أنفسهم بأنفسهم من جهة أخرى، ومن هنا وجدت نفسها تُجسد مفهوم اللامركزية في المعاملات وتشكل حلقة الوصل بين الحكومة والمواطن وذلك راجع لاعتبارات عدة من بينها أنها الوحدة الأساسية للحكم والادارة في الجزائر، إذ وتعتبر الادارة المحلية أسلوبا من أساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة، وتتمثل هذه الاختصاصات في تقديم الخدمة العمومية وتنفيذ السياسات العامة للدولة بكفاءة عالية وأكثر مسؤولية.

إن نجاح الإدارة المحلية في تطوير وتنمية المجتمع المحلي يتوقف على مدى الإدراك بالتوجهات التنموية أولاً، وإصلاح وتطوير الإدارة المحلية الذي أصبح حتمية أولى على جدول أولويات المجتمعات من جهة ثانية، إذ أن وجود نظم الإدارة المحلية المؤهلة خطوة أساسية على هذا الطريق، وبالطبع فإن بناء نظام متطور للإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو قرارات خاصة بذلك، وإنما لا بد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومتطلبات المواطنين، لأن الإدارة المحلية كتنظيم تعاوني وكنسق مفتوح لابد لها أن تعمل وفق ما تمليه عليها العناصر التنظيمية الداخلية التي تملكها من هيكل تنظيمي وقوانين ووسائل تكنولوجية، وفي نفس الوقت عليها أيضا أن تتكيف مع محيطها الخارجي بكل

جوانبه خاصةً الجانب الاجتماعي، لأن الخدمات العامة التي تقدمها الإدارة المحلية ما هي إلا أعمال مقدمة وفق متطلبات المجتمع، والمجتمع شديد التغير وسريع التحولات والتقلبات. فالمجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات شهد العديد من التغيرات والتحولات في أنساقه ووحداته الاجتماعية، ويشمل ذلك كل تغير يقع في التركيب السكاني للمجتمع، أو في بنائه الطبقي ونظمه الاجتماعية، أو في أنماط العلاقات الاجتماعية، أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الافراد والتي تحدد مكانتهم وأدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها، أو في زيادة نسب التعليم وزيادة الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين، وكذلك بروز مؤسسات المجتمع المدني وتفعيلها أكثر في المجتمع إذ أصبحت من الشركاء الفاعلين في تنمية المجتمع المحلي.

ومع هذه التغيرات أصبح من الضروري تهيئة الادارة المحلية لنوع جديد من الخدمات الذي يعتمد على التميز والخبرة وقدر كبير من المرونة لمسايرة التغيرات السريعة في الاحتياجات، وما نلاحظه اليوم من مؤشرات على المستوى التنظيمي للإدارة العمومية (سهولة الاجراءات، استحداث الأجهزة، السرعة في اتخاذ القرار) توحى بوجود نوايا من الدولة لإحداث نوع من الانسجام بين الجهاز الإداري والمحيط.

إلا أن الادارة المحلية في الجزائر بقيت رهينة الاصلاحات المتواصلة مع قصور في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهكذا تبقى الادارة المحلية في بلادنا غامضة ملتبسة لدى فئات واسعة من الناس فكل يفهمها بطريقته الخاصة ووفقاً للتأثيرات المتباينة التي يخضع لها.

ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة رصد وتحليل وظائف وأدوار وحدات الادارة المحلية في تحقيق التنمية الشاملة وتقديم الخدمات العامة وهذا حسب التحولات الاجتماعية والتطورات التنظيمية التي يشهدها القطاع الإداري.

ومنه فالدراسة الراهنة تنطلق من تساؤل رئيسي مفاده:

- كيف تساهم التغيرات السوسيو تنظيمية في تحسين خدمات الادارة المحلية في الجزائر؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف تساهم زيادة الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين في تحسين خدمات الإدارة المحلية؟

2- كيف تؤثر مؤسسات المجتمع المدني في تحسين خدمات الإدارة المحلية؟

3- كيف تؤثر الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين خدمات الإدارة المحلية؟

4- كيف يساهم الهيكل التنظيمي في تحسين خدمات الإدارة المحلية؟

ثانياً - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التطرق إلى واقع خدمات الإدارة المحلية الجزائرية من الناحية السوسيلوجية وذلك قصد التعرف على كيفية التعامل مع المواطن وماهي الخطط والأساليب المتبعة من قبل الإدارة المحلية في ظل التغيرات الاجتماعية والتنظيمية.

- توضيح العلاقة الترابطية بين الإدارة المحلية والمنظومة الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي.

- محاولة الاجابة على بعض الأسئلة التي من شأنها أن تكشف لنا أهم العوامل المؤثرة على فعالية الإدارة المحلية.

- تشخيص اسهام الإدارة المحلية في الخدمة العمومية.

- استشراف مستقبل الإدارة المحلية وجودة الخدمة العمومية.

- الوقوف على المعوقات التنظيمية في الإدارة المحلية.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

إن حب الانسان إلى المعرفة واكتشاف الحقائق وفهم المشاكل اليومية لهي من الاسباب الحقيقية التي تدفع بالباحث الاجتماعي إلى محاولة دراستها والوقوف عليها والتدقيق فيها، دون أن ننسى الدوافع سواء الذاتية منها أو الموضوعية التي من شأنها أن تساند وتشجع الباحث على القيام ببحثه وعليه فنتقسم أهمية الموضوع وأسبابه الرئيسية في هذا الموضوع إلى:

- أ- الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في دراسة إشكالية واقع الإدارة المحلية في ظل التغيرات الاجتماعية والتنظيمية الموجودة في المحيط الذي نعيش فيه، لذلك سنحاول معرفة طبيعة سيرورة الإدارة المحلية وتأديتها لمهامها المنوطة بها، في ظل تأثير العوامل الاجتماعية والتنظيمية.

زيادة على هذا فإن أهمية الدراسة العلمية تكمن في محاولة فهم العلاقة بين المؤثرات الخارجية والداخلية بالنسبة للإدارة المحلية ومحاولة إثراء البحوث العلمية الخاصة في مجال الإدارة المحلية بأبعادها المختلفة والوصول إلى نتائج موضوعية ومعبرة مستمدة من واقع المجتمع الجزائري بكل ما يحتويه من عادات وتقاليد وقيم ثقافية واجتماعية لأنه كثيرا ما أخفقت نتائج البحوث العلمية المستوردة من خلال مجموعة الدراسات العربية والغربية في معالجة وتحليل مختلف الظواهر الإدارية والاجتماعية في مجتمعنا لأنها لم تأخذ في اعتبارها طبيعة المجتمع الجزائري بكل مكوناته وخصائصه وهذا انطلاقا من وجود فروقات في تركيبته الاجتماعية والثقافية والأيدولوجية. .. والتي تتحكم في عملية تسييره وديمومته.

- ب- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية في هذه الدراسة في الاستفادة من الإجراءات التنظيمية وكذا النتائج المتحصل عليها والمتمثلة في النصائح والاقتراحات والتوصيات الموجهة للمشرفين

والمسؤولين على القطاع الإداري المحلي وذلك قصد إثراء معرفتهم حول التعامل مع الوظائف والمهام ذات التأثير الاجتماعي والثقافي للمجتمع المحلي.

بالإضافة إلى المساعدة في وضع خطط واستراتيجيات في مجال الإدارة تمكنها من التعامل مع العوامل السوسيو تنظيمية على أحسن وجه، وهذا ما يساعد على تأدية الإدارة المحلية لمهامها وفقا لمتطلبات المجتمع المحلي.

ومما يضاف لأهمية هذه الدراسة، محاولتها لسد بعض الفراغ الواضح في أدبيات التحليل السوسيلوجي للقطاع الإداري والخدمات العمومية في الجزائر، وذلك بتقديم وتقييم مختلف المفاهيم حول نظام الإدارة المحلية نظرياً وتطبيقياً، وكيفية تقديم الخدمات العامة، ومستوى نجاعة العمل الإداري المقدم للمواطنين، وبيان أهمية التغيرات الاجتماعية والتنظيمية بالنسبة للخدمات التي توفرها الإدارة المحلية بالنسبة للمواطنين.

رابعاً - منهج الدراسة:

عند اختيار الباحث لمنهج معين يجب أن يسلم أن كل منهج للبحث لا يلائم كل مشكلة يدرسها وإنما طبيعة الموضوع الذي يتناوله بالبحث، هي التي تحدد اختياره للمنهج الملائم وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعني " الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها".

فالمنهج الوصفي يستخدم لدراسة الظواهر في الوقت الراهن أي على شاكلتها الحالية، ومحاولة اكتشاف العلاقات التي تحكمها في تفاعلها مع بعضها البعض، فهو يقتضي بأن يقوم الباحث بوصف الظاهرة وجمع البيانات حولها كما هي ممثلة في الواقع، غير أنه لا يكفي بمجرد الوصف فقط بل يتعين عليه أن يقوم باستخلاص الدلالات التي تنطوي عليها تلك البيانات المجمعة بهدف اكتشاف العلاقات التي تربط بين الظواهر فيما بينها واكتشاف

المتغيرات التي تؤثر فيها، فهو يعتمد على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لغرض الوصول إلى تعميمات بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة.

ونظراً لأهمية هذه الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة دور التغيرات السوسيو تنظيمية في تحسين خدمات الإدارة المحلية (البلدية)، فإن هذه الدراسة تدخل ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تقف بالملاحظة والتشخيص، وعلى هذا الأساس لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والمعطيات من الواقع وإنما جمعها وتحليلها وتفسيرها سيسيولوجياً، واستخلاص نتائجها طبقاً لأهداف هذه الدراسة.

2- كيفية استخدام المنهج الوصفي:

تم استخدام المنهج الوصفي وفق مرحلتين هما:

- مرحلة الاستكشاف والصياغة:

حيث تم في هذه المرحلة التعرف على وجود مجموعة من التغيرات الاجتماعية والتنظيمية سواء على مستوى المجتمعات المحلية ميدان الدراسة أو على مستوى الإدارات المحلية (البلديات)، وأن هناك ملامح لتأثير بعض العناصر على الخدمات العامة، وهذا من خلال دراسة معمقة للدراسات السابقة التي جاءت في هذا المجال ودرست نفس النسق التنظيمي الذي يريد الباحث دراسته في هذا البحث، ومن ثم قام الباحث بتحديد مجال وأهداف وأبعاد الدراسة وربطها بمفاهيم رئيسية لها دلالات ومؤشرات بالواقع الذي سيدرس، وهذا من خلال استطلاع لميدان الدراسة في بحوث سابقة زادت في حظ الباحث في فهمه للنسق التنظيمي لهذا الميدان، وكذلك دراسته المتعمقة للقانون الأساسي له، كون ميدان الدراسة يمثل القاعدة الأساسية لبناء الدولة، ومن ثم فله قانون خاص لتسيير تنظيمه، وقانون خاص لموظفيه، ثم دراسة ذلك وتحليل المضامين التي شملت عليها تلك المصادر القانونية، حتى نصل إلى فهم واضح لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى إجراء دراسة نظرية للموضوع من خلال الأدبيات النظرية الموجودة بالكتب والمجلات... إلخ، وكذلك جمع

الوثائق الرسمية من الجهات المعنية بالدراسة، كل ذلك من أجل فهم الجوانب المختلفة للموضوع، والخروج بأنسب الطرق الملائمة لجمع المادة العلمية من المبحوثين والمؤشرات التي يجب أن تستند إليها تلك الأدوات، أي تحقيق مقارنة نظرية للواقع.

2- مرحلة التشخيص والوصف المتعمق:

قام الباحث من خلالها بتحليل وتفسير البيانات الميدانية على ضوء الإطار النظري للدراسة والمداخل النظرية والدراسات السابقة التي شكلت النظرة التصورية للموضوع، وكذا الظاهرة التي ستدرس بهذا النسق موضوع الدراسة، وكذلك ما جاءت به الدراسات السابقة من نتائج، وكل هذا من أجل التحقق من الفرضيات التي وضعت كإجابات لتساؤلات الدراسة، وأخيراً الخروج بنتائج جزئية وأخرى عامة توجت باقتراحات وتوصيات تفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية متواصلة.

خامساً- المقاربة النظرية للدراسة:

يسعى كل باحث في تناوله لموضوع سوسيولوجي معين إلى إدراج بحثه ضمن مقارنة نظرية تتيح له فرصة معالجته بدقة وموضوعية، فكما أن النظرية تعتمد على البحث العلمي من أجل تطويرها وتنقيحها، فإن البحث العلمي كذلك بحاجة إلى النظرية التي توفر له النسق المفاهيمي اللازم والانسجام الفكري الذي يؤدي به إلى الوصول إلى نتيجة صادقة دون أي خروج عن الموضوع أو تشتت للأفكار.

سنعتمد في هذه الدراسة انطلاقاً من مدخل النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز باعتباره مدخل نظري رئيسي كفيلاً بأن يجعل هذه الدراسة تفهم في إطارها النظري وتصل إلى أهدافها في فهم واقع الإدارة المحلية من حيث أدائها لوظائفها وذلك بناء على مطلب التكامل بين الوظائف، وكذا مشكلة التأثير والتأثر بين الإدارة المحلية والتغيرات السوسيو تنظيمية السائدة بناء على مطلب التكيف.

إن أبسط تصور للنسق الاجتماعي حسب تالكوت بارسونز أنه يتألف من شخصين أو أكثر ينشأ بينهم تفاعل مباشر في موقف معين وضمن حدود مكانية معينة بغية تحقيق هدف مشترك، ومن هنا يمكن أيضاً أن نعد التنظيمات على اختلاف أنواعها مثل (المصانع

والإدارات ومختلف التنظيمات الأخرى) بأنها أنساق اجتماعية وهذه الأنساق الاجتماعية تتميز بأنها مفتوحة، أي تتبادل المعلومات وتتفاعل فيما بينها ومع الأنساق الأخرى الخارجية.

وجعل بارسونز التنظيمات مجال حيوي لاختبار نظريته العامة لعدة أسباب منها:

- 1- أن أهدافها محدودة على العكس من أهداف المجتمعات.
- 2- يوجد في داخل هذه التنظيمات تسلسل تنظيمي واضح بينما لا يوجد ذلك في المجتمع.
- 3- يمكن أن يسجل بوضوح ما تقدمه هذه التنظيمات إلى التنظيمات الأخرى أو الأنساق الاجتماعية الأخرى لذلك يمكن أن تنطبق تسمية النسق المفتوح على هذه التنظيمات.
- 4- المشكلات المتعلقة بالتوافق والتكامل والنظام تبدو أكثر وضوحاً داخل التنظيمات عنها مقارنة بالمجتمع كما نجد لها حلولاً أكثر واقعية وعلى هذا الأساس يمكن القول: إذا كانت نظرية بارسونز تدعي لنفسها أي قدرة على التفسير فإن التنظيمات تعد مواقع استراتيجية لتطبيق هذه النظرية.

وبناء على ما سبق سنبرز النسق الاجتماعية من حيث وظائفها التي جمعها بارسونز في أربعة وظائف أساسية هي: الوصول إلى الهدف، التكيف، التكامل، دعم النمط وحسم التوتر.

أ- الوصول إلى الهدف:

أي فاعلين بداخل أي نسق اجتماعي يسعون إلى تحقيق أهداف، وإلا ما كان هناك نسق أصلاً، ومع أن الفاعلين يشغلون مراكز اجتماعية مختلفة، ويؤدون أدواراً مختلفة، إلا أن هناك أهدافاً جمعية يجب السعي إليها، والعمل على تحقيقها، وعن طريق تنظيم المراكز وتحديد الأدوار داخل كل جماعة، ومن خلال توضيح الوسائل والغايات يتجه النسق نحو تحديد أهدافه التي رسمها لنفسه، أو رسمها له نسق اجتماعي أعم (وحدة بنائية أكبر كالدولة أو المجتمع).

ب- التكيف:

ويقصد به أن كل نسق فرعي داخل نسق أكبر (بناء جزئي داخل بناء اجتماعي كلي) عليه أن يخضع ظروف البيئة الاجتماعية والمادة لمشيئته، ويسيطر عليها حتى يمكنه أن يستمر فيها ويحقق أهدافه، وكذلك يجب أن تتكامل وظيفة النسق الاجتماعي الفرعي

(البناءات الاجتماعية الأقل) مع وظيفة النسق الاجتماعي الأكبر، كما ينبغي ألا تتعارض وظيفة أي نسق فرعي مع أهداف أي أنساق فرعية أخرى.

ج- التكامل:

ويعني بالتكامل العلاقات التي تتم داخل النسق الاجتماعي بالذات، وهو يرى أن دراسة العلاقات الداخلية بين أفراد النسق ذات منظور سسيولوجي أصيل، وذلك لأن العلاقات الإنسانية تختلف عن العلاقات الحيوانية والحشرية الأخرى. ولا يمكن للنسق أن يصبح متكاملًا إلا إذا كان هناك تبادل وظيفي بين ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الوسائل الثابتة المستقرة (المراكز / الأدوار) وأهداف الفاعل الشخصية (كالرضى، والأمن، والثروة، والمركز الاجتماعي، والسلطة، .. الخ)، وأخيراً أهداف النسق (كانتاج السلع، والتنشئة الاجتماعية، وتقديم الخدمات) وبذلك يصبح هدف التكامل هو تحقيق التماسك والتضامن واستقرار النظام، واستمرار نسق العلاقات ولما كانت عملية التكامل لا تتوقف عند حد، ولا تنتهي فإنها تصبح بحاجة إلى تجديد ميكانزماتها باستمرار.

د- دعم النمط وإدارة التوتر:

وهو يركز على الأسرة كنسق اجتماعي ودورها في التنشئة الاجتماعية حيث تقوم بتعليم الأطفال وتقبلهم للصيغ الفكرية والقيمية المميزة لنسق الثقافة مما يحقق التكامل المعرفي للفاعل مع القيم والمعايير والأبنية الاجتماعية للنسق، كما أن الأسرة تساعد أفرادها على التعبير عن توتراتهم، وتستجيب لمطالبهم، وبذلك تخفف من التوترات ويترتب على ذلك أنها تساعد أعضائها على أداء وظائفهم بقدر أكبر من الفاعلية، وتساند الأسرة تنظيمات أخرى متخصصة ينشئها المجتمع لنفس الغرض، وتحقيق وظيفة دعم الحالة الداخلية للنسق الاجتماعي بحيث يكون الفاعل متكيفاً ومتكاملاً تماماً مع بناء النسق.

وباعتبار أن نظام الإدارة المحلية طبقاً لتحليلات بارسونز أحد الأنساق الاجتماعية المفتوحة والذي ينتمي إلى نسق اجتماعي أكبر وهو المجتمع، ويعتبر هذا النسق أحد المكونات الأساسية في النسق الاجتماعي الكلي لارتباطه بغيره من الأنساق المكونة للنسق الأكبر ولتفاعله وتسانده وتكامله معهم وذلك من خلال الأدوار والوظائف التي يؤديها.

سادساً- الدراسات المشابهة:

1- الدراسات الأجنبية:

- بعنوان: " أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية " لـ مناهل أحمد يوسف أحمد (2015).

- بعنوان المنظمة والبيئة إدارة التمايز والتكامل "لورنس ولورش" " Lawrence and Lorsch" (1967)

2 - الدراسات الجزائرية:

- بعنوان: التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية لـ عكوشي عبد القادر (2005).

- بعنوان: استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة لـ وهيبة غربي (2015).

- بعنوان: مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر من خلال تطبيق الحكومة الالكترونية لـ بوشارب أحمد (2016).

- بعنوان: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر (دراسة ميدانية ببلدية الكاليتوس) لـ عبان عبد القادر (2016).

تمهيد:

يلجأ الباحثون في العلوم الاجتماعية إلى قراءة الدراسات النظرية والميدانية قراءة تحليلية من أجل استخلاص العبر بالإضافة إلى تحديد مدى مساهمة النتائج، التي تم التوصل إليها في تلك الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث المراد إنجازه، ولكي يبرر الباحث أهمية دراسته فإن عليه أن يوضح كيف يختلف أو يتميز بحثه عن الدراسات السابقة مع توضيح نقاط الاتفاق في تلك الدراسات من ناحية الإطار النظري أو المنهجية التي يتم اتباعها، وذلك لإعطاء الموضوع المزيد من التبرير المنطقي، هذا ما حاولت الدراسة تطبيقه في المتن لأن الاستفادة منها كانت جد قيمة.

فعملياً تؤدي المراجعات النظرية للدراسات السابقة إلى تحديد قوة الإطار النظري للموضوع بالإضافة إلى أنها تساعد على تعديل هذا الإطار النظري بحسب المستجدات البيئية التي قد تفرض أحياناً بعض التغيير، وكما تعتبر القراءة التحليلية بمثابة السند الرئيسي للباحثين لتكوين أفكار واضحة عما يتحتم عليهم من واجبات، وذلك من خلال تحديد الأبعاد التي تتطلب تركيزاً أكبر، وتقترب متغيرات هذه الدراسة وأهدافها من عدة دراسات ميدانية اعتمدها متى فرضت الضرورة ذلك، وتم توظيفها للاستدلال والتحليل¹.

الدراسة الأولى: دراسة مناهل أحمد يوسف أحمد (2015):

بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية"

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر التغيير التنظيمي على الأداء الإداري للمؤسسات الخدمية، وذلك من خلال دراسة الحالة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية الخرطوم.

¹ زرفة بولقواس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تفعيل القطاع الخاص الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص30.

وتمثلت مشكلة هذا البحث في أن أهم المؤسسات السودانية العاملة في قطاع الكهرباء بصفة عامة ليس لها منهج إداري واضح وأن ثقافة التغيير التنظيمي لديها غير مفعلة، مما أدى إلى الفشل في تحقيق معدلات نمو عالية، وأيضاً أدى هذا الواقع إلى الفشل في معالجة الكثير من المشاكل الإدارية والإنتاجية التي تعاني منها هذه المؤسسات، ولذلك سعت الباحثة إلى تشخيص ومعرفة أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري وذلك من خلال إجراء هذه الدراسة التطبيقية. وانطلقت هذه الدراسة من عدة تساؤلات تتلخص في الآتي:

1- ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟

2- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟

3- ما مدى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟

4- كيف يتم تطبيق منهجيات التغيير التنظيمي والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟

5- هل نجاح التغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاح جوهري في ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟

6- هل يؤثر الوقت المناسب للتغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم صياغة مجتمع البحث من المدراء والموظفين بالشركة، ولطبيعة الدراسة اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم لأغراض هذا البحث أسلوب العينة العشوائية وتم توزيع (120) استبانة، وقد استخدم الأسلوب الإحصائي SPSS في تحليل البيانات وذلك من خلال

مجموعة من الأساليب الإحصائية وتم اختبار الفرض الرئيسي والتحقق من صحته ثم جميع الفروض الفرعية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها الآتي:

1- مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه ويقلل من مقاومة العاملين له.

2- التزام القيادة العليا بعملية التغيير التنظيمي وإدخاله على مراحل تؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل بالشركة.

3- الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها من مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً على قرارات العاملين.

4- التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري¹.

الدراسة الثانية: دراسة "لورنس ولورش" "Lawrence and Lorsch" (1967)

بعنوان المنظمة والبيئة إدارة التمايز والتكامل

أجرى بول لورانس (Paul Lawrence) وجاي لورش (Jay Lorsch) دراسة على

عدد من المنظمات الصناعية في المجالات الثلاثة: البلاستيك، والغذاء، والحاويات، وذلك لاعتقادهما أن هذه المجالات الثلاثة هي الأكثر تفاوتاً من حيث درجة عدم استقرار البيئة.

فقد تميزت صناعة البلاستيك بدورة قصيرة واستمرار تطوير المنتجات والعمليات، وساد الثبات والاستقرار صناعة الحاويات، في حين كانت صناعة الغذاء تتوسط النقيضين - أكثر استقراراً من صناعة البلاستيك وأكثر تغييراً من صناعة الحاويات.

وأكد لورانس ولورش على أهمية إيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها. لقد وجدت الدراسة أن الصناعات البلاستيكية هي الأكثر تمايزاً، تليها الصناعات الغذائية فصناعات الحاويات، وكانت المنظمات التي استخدمت هيكلًا تنظيمياً يتلاءم مع بيئة المنظمات، هي الأفضل من حيث مستوى الأداء.

¹ مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

ومن ثم أضافت هذه الدراسة نموذجاً آخر للهيكل التنظيمي الأكثر فعالية في شكل هيكل تنظيمي متغير على مستوى كل وحدة أو قسم أو مستوى بالمنظمة، بناء على مدى مقابلة البيئات الداخلية للمنظمات ببيئتها الخارجية باعتبار أن المنظمات الناجحة هي التي تحقق تقابلاً أكثر، وتضمن قياسهم لحالات عدم التأكد معدل التغيير في البيئة الخارجية ومدى دقة المعطيات التي تجمعها المنظمة عن بيئتها الخارجية، بينما اعتمد في قياس البيئة الداخلية على بعدي التمايز والتكامل واعتمدت بناء على درجة اختلاف مواقف العاملين والمديرين في وحدات ومستويات المنظمة كمقياس للتعقيد بينما يؤشر البعد الثاني على مدى التعاون والاعتماد المتبادل بين وحدات وأقسام المنظمة كمؤشر على مستوى توحيد الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، وهو ما يتيح اعتماد هيكل تنظيمي خاص مناسب لكل مستوى أو قسم يعكس خصوصية بيئته الفرعية التي يعمل ضمنها¹.

2- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة عكوشي عبد القادر (2005)

بعنوان التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية

هدفت دراسته إلى الكشف على الواقع التنظيمي للإدارة المحلية في الجزائر وكانت بلدية العفرون بالبلدية نموذجاً أجريت فيه الدراسة الميدانية.

انطلق الباحث في صياغة الاشكالية من خلال ثلاثة محاور تتعلق بمشكلة التكامل ومشكلة التكيف وكذا ضعف الفعالية التنظيمية للإدارة المحلية وانحرافها عن بعض المبادئ الإدارية الأساسية، وتبلورت هذه المحاور من خلال طرح الأسئلة التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين غياب التحفيزات التنظيمية الضرورية وضعف التكامل التنظيمي؟
- 2- هل لتخلف التكيف مع البيئة التنظيمية والاجتماعية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية وتراجعها؟

¹ بويكر نيقان، تحديات تطوير الخدمة العمومية وعلاقتها بالاتجاهات والمعايير السوسيو ثقافية للموارد البشرية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 20، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، سبتمبر، 2016، ص 62.

3- هل لضعف فعالية الادارة كعنصر تنظيمي عالي الأهمية، وتقصيرها علاقة بتراجع مستوى التنظيم والأداء؟

وبناء على أسئلة الإشكالية جاءت الفرضيات كالتالي:

1- لغياب التحفيزات التنظيمية الأساسية إسهام في ضعف التكامل التنظيمي؟

2- لتخلف عملية التكيف مع البيئة التنظيمية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية؟

3- لضعف الفعالية الإدارية إسهام في تراجع مستوى الأداء والانتظام داخل مؤسسات الإدارة المحلية؟

فيما يخص المنهج الذي استخدمه الباحث في هذه الدراسة، فإنه استخدام المنهج

الوصفي

وشملت عينة الدراسة 90 عامل منقسمة إلى:

فئة الاطارات 8

فئة الاعوان 23

فئة العمال المهنيين 59

وقد اعتمد الباحث في اختيار مفردات العينة على العينة الغير احتمالية الحصصية

التي رأى

بأنها أكثر ملائمة لطبيعة موضوع بحثه.

وبالنسبة لأهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة فهي كالتالي:

(1)- على مستوى الفرضية الأولى: هناك فعلا مشكلة تكامل تنظيمي ترتبط بها العديد من العوامل التنظيمية المتعلقة بالبيئة التنظيمية الاجتماعية داخل المؤسسة، مثل غياب التكامل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات في المؤسسة وعدم انسجامهم.

(2)- أما على مستوى الفرضية الثانية والمتعلقة بمشكلة التكيف التنظيمي فإن الباحث توصل من خلال دراسته هذه إلى أن هناك فعلا مشكلة من هذا القبيل أسهمت في إضعاف الكفاءة التنظيمية لمؤسسة الإدارة المحلية ويتمثل هذا المشكل في عدم ملائمة وسائل الإدارة المحلية لطبيعة التحديات المستمرة في التغير والتطور.

3- أما فيما يخص الفرضية الثالثة فقد توصل الباحث إلى التأكد من أن هناك فعلا مشكلة ضعف فعالية على مستوى إدارات مؤسسة الإدارة المحلية وتعود حسب الباحث إلى عدم قيام المسؤولين بأدوارهم على أكمل وجه¹.

الدراسة الثانية: دراسة وهيبة غربي (2014-2015)

بعنوان: استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية

هدفت هذه الدراسة إلى البحث على الامتياز في الخدمة العمومية المقدمة من قبل الإدارة المحلية في الجزائر، والذي يمكن أن يتحقق من خلال إقامة هذه الأخيرة لعلاقات الشراكة مع كل الأطراف سواء كان قطاعاً خاصاً أو منظمات المجتمع المدني أو مواطنين.

وانطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي وعدة تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:

السؤال الرئيسي: كيف يمكن استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي طرحت الباحثة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ما هي توجهات وآراء المواطنين حول جودة الخدمات العامة بالإدارة المحلية؟
- ما هي توجهات وآراء المواطنين نحو الشراكة بين الإدارة المحلية ومختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع؟
- ما هي توجهات وآراء الأطراف ذات العلاقة (بلديات، قطاع خاص، جمعيات) نحو مفهوم الشراكة؟

- ما هي أكثر أنماط الشراكة قبولا لدى البلديات والمواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة؟ وبناء على أسئلة الاشكالية جاءت الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يحصل المواطن الجزائري على عديد الخدمات العامة من الإدارة المحلية مثل خدمات رفع ومعالجة النفايات، المكتبات تنظيم الأسواق، ونظراً

¹ عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005.

للتوجهات العالمية في تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين تبحث الفرضية الأولى في توجهات وآراء المواطنين الجزائريين عن جودة الخدمات العامة والمرافق البلدية:

وتتمثل الفرضيات الفرعية فيما يلي:

- يوجد رضا عام عن جودة الخدمات العامة المقدمة من طرف البلدية حسب توجهات وآراء المواطنين.

- يوجد قبول للشراكة بين الإدارة المحلية ومختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع حسب توجهات وآراء المواطنين.

- يوجد قبول للشراكة حسب توجهات وآراء الأطراف ذات العلاقة (بلديات، قطاع خاص، منظمات المجتمع المدني).

- هناك اتفاق عام حول أكثر أنماط الشراكة قبولاً لدى المواطنين ومسؤولي البلديات والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

فيما يخص المنهج استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة وذلك نظراً لطبيعة الدراسة التي تتطلب اعتماده وكانت العينة عبارة على مجموعة من بلديات ولاية بسكرة.

وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

1- ليس للمواطنين رأي واضح حول مدى قبولهم للشراكة بين البلدية والقطاعات الأخرى، رغم عدم رضاهم عن الخدمات العمومية.

2- يوجد قبول للشراكة وفوائدها من وجهة نظر مسؤولي البلدية والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

3- تعد نقل ومعالجة النفايات أكثر أنماط الشراكة مع القطاع الخاص قبولاً من وجهة نظر مسؤولي البلديات والقطاع الخاص.

4- تعد إنجاز وصيانة الطرق البلدية أكثر أنماط الشراكة قبولاً مع القطاع الخاص من وجهة نظر مسؤولي البلديات والقطاع الخاص¹.

الدراسة الثالثة: دراسة بوشارب أحمد (2015-2016)

بعنوان: مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر من خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مؤشرات التسيير الجيد للشؤون العمومية بالاستعانة بالإعلام الآلي وشبكات الإعلام الآلي (الإدارة الإلكترونية)، خاصة مدى مقدرة كل مؤسسة إدارية على تطوير وتحسين خدماتها الإلكترونية.

وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي وعدة تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:

- إلى أي مدى تستطيع الإدارة العمومية أن تستفيد من نظام الحكومة الإلكترونية في سعيها للرفع من مستوى نجاعتها؟

وللإجابة على هذا التساؤل طرحت الباحثة عدة تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

- فيما تتمثل مختلف متطلبات تحقيق نجاعة العمل الإداري الحكومي بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة؟

- كيف يمكن للجزائر اعتماد نموذج للحكومة الإلكترونية وتجسيده واقعياً بشكل يحقق الاستفادة القصوى من تطور البحوث التقنية والإدارية؟

- كيف يمكن للجزائر الاستفادة من الإحصائيات المتوفرة على المستوى الوطني والمحلي في رسم سياسات واضحة ومتكاملة للتحويل الناجح إلى نظام الحكومة الإلكترونية؟

وللإجابة على الإشكالية العامة وتساؤلاتها الفرعية اقترحت الباحثة ثلاث فرضيات

رئيسية تمثلت فيما يلي:

- الفرضية الأولى: يتطلب تحقيق نجاعة الأعمال الإدارية الحكومية، إعادة نظر الإدارات العمومية في شكلها التنظيمي وطريقة عملها.

¹ وهيبية غربي، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

- الفرضية الثانية: خلق الحاجة إلى الخدمات الإلكترونية، خاصة الخدمات ذات البعد الربحي بمفهومه التجاري مثل خدمات التجارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي. ..سوف يساهم بشكل مباشر في زرع الثقة في الفضاء الإلكتروني وخلق الحاجة إلى الخدمات الإدارية الإلكترونية، وبصفة غير مباشرة في الرفع من نجاعة الحكومة الإلكترونية.

- الفرضية الثالثة: من أجل تفعيل الحكومة الإلكترونية بنجاعة، تتمحور الحلول المستقبلية أساساً حول طرق تطوير البنية التحتية باقتراح سيناريوهات مدروسة بدقة.

ومن أجل بلورة جهود إصلاح وتطوير الإدارات العمومية من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في توفير خدماتها العمومية كأسلوب جديد، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسة الرابعة: دراسة عبان عبد القادر (2015-2016)

بغنوان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة ميدانية ببلدية الكاليتوس)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر والوقوف على المعوقات التي تحد من فعالية الإدارة الجزائرية وإصلاحها وتطويرها، وكذلك تسعى إلى معرفة مدى وعي المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية، وهدفت أيضاً إلى توضيح الدور الذي تقوم به الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها.

وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

- ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

1- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

2- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في

عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

وبناء على أسئلة الدراسة جاءت الفرضيات كآآتي:

الفرضية الرئيسية: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

ويمكن تحليل الفرضية الرئيسية لإشكالية الدراسة إلى فرضيات محورية حتى يمكن تحليلها كلفياً واختبارها كمياً بشكل يتماشى وأهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها وفق ما يلي:

1- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

2- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

3- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

أما بالنسبة للمنهج فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الباحث على هذا المنهج من أجل رصد وملاحظة ظاهرة البلدية الإلكترونية في البلديات الجزائرية، أي التعرف أكثر على واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في تطوير وتحسين الخدمات العامة، وللقيام بهذه الدراسة اختار الباحث بلدية من بلديات الجزائر وهي بلدية الكاليتوس وهي تابعة للجزائر العاصمة وطبق دراسته على عينتين اثنتين إحداهما للموظفين والأخرى للمواطنين، وزع الباحث 162 استمارة على الموظفين و32 استمارة على المواطنين.

وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

1- ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

2- إن دافعية العاملين في الإدارات الجزائرية ليست منخفضة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات التي يعملون فيها وذلك من أجل تحسين أدائهم وتطوير البلديات وخدماتها.

3- درجة وعي المواطنين منخفضة حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ذلك أن معظم المواطنين لازالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية في اقتناء حاجاتهم الخدمية من البلدية.

4- الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر، ومن خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية.

5- هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية¹.

مناقشة وتقييم الدراسات السابقة:

1- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وموقع دراستي منها:

بعد عرض الدراسات السابقة التي تم اختيارها والاعتماد عليها في هذه الدراسة، أقوم الآن بتوضيح النقاط الأساسية التي شكلت لدراستي منطلقات بحثية، وفي نفس الوقت توضيح أهمية اعتمادها كدليل علمي أثناء عملية التحليل والتفسير العلمي، وأبين ذلك من خلال توضيح النتائج التي تهتم بموضوع بحثي، وكذا الإشارة إلى الاقتراحات والتوصيات التي تم الخروج بها من كل دراسة وذات العلاقة بموضوع دراستي.

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع وإدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

بداية سأنتقل إلى النتائج الجزئية التي تم الخروج بها من دراسة الباحث "مناهل أحمد يوسف أحمد" والتي تم عرض ملخصها والتي جاءت بعنوان "أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية" فبعد أن توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، اخترنا من بين نتائجها ما يتقاطع مع دراستنا ويخدم أهدافنا وفيما يلي سنعرض أهم النتائج:

- مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه ويقلل من مقاومة العاملين له
- التزام القيادة العليا بعملية التغيير التنظيمي وإدخاله على مراحل تؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل بالشركة.
- أن التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك آلية تنظيمية مهمة تعتمد عليها الشركات والمؤسسات في تحسين الأداء الإداري وتتمثل هاته الآلية في عملية التغيير التنظيمي، ويوضح الباحث من خلال ما توصل إليه من نتائج بأن التغيير التنظيمي يعتبر من أفضل الخطط التي تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري، على القيادة العليا لأي مؤسسة أن تواكب التطورات الحاصلة، وأن تعتمد على عملية التغيير أثناء مواكبتها لكل ما هو جديد، وتعتبر هذه النتائج عبارة عن منطلقات أساسية في دراستنا وأفكار هامة اعتمدنا عليها في التصور الشامل للدراسة وصياغة الإشكالية، لأنها تركز على متغير مهم في دراستنا وهو التغيير التنظيمي.

وبالنسبة لدراسة الباحث "عكوشي عبد القادر" والتي تم عرض ملخصها، والتي جاءت بعنوان "التنظيم بمؤسسات الإدارة المحلية"، فبعد أن توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج العامة والتي تم عرضها آنفاً، نقوم الآن بعرض بعض النتائج الجزئية التي تم التوصل إليها وذات الصلة بموضوع دراستي وأذكر فيما يلي:

- هناك فعلا مشكلة تكامل تنظيمي ترتبط بها العديد من العوامل التنظيمية المتعلقة بالبيئة التنظيمية الاجتماعية داخل المؤسسة، مثل غياب التكامل الاجتماعي بين الافراد والجماعات في المؤسسة وعدم انسجامهم.
- توصل من خلال دراسته هذه إلى أن هناك فعلا مشكلة فيما يخص التكيف التنظيمي أسهمت في إضعاف الكفاءة التنظيمية لمؤسسة الادارة المحلية ويتمثل هذا المشكل في عدم ملائمة وسائل الادارة المحلية لطبيعة التحديات المستمرة في التغير والتطور.
- توصل الباحث إلى التأكد من أن هناك فعلا مشكلة ضعف فعالية على مستوى إدارات مؤسسة الادارة المحلية وتعود حسب الباحث إلى عدم قيام المسؤولين بأدوارهم على أكمل وجه.

تعتبر هذه النتائج منطلقات بحثية لموضوع دراستي خاصة وأن هذه الأنماط المعتمدة كالتكامل والتكيف وتحقيق الهدف هي من متطلبات التنظيم للقيام بوظائفه وهو ما اعتمدناه كمقاربة نظرية، وتدل النتائج التي جاءت في هذه الدراسة على أن عدم التكيف مع المحيط ومتغيراته بما فيه الاجتماعية يضاعف فعالية الإدارة المحلية. وتتشابه دراستي مع دراسة "عكوشي عبد القادر" في دراسة نفس النسق التنظيمي متمثل في الإدارة المحلية الجزائرية.

وبالنسبة لدراسة الباحثة وهيبية غربي التي جاءت بعنوان استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية فقد استفدت من هذه الدراسة في الانطلاق من النتائج المتوصل إليها حول قبول مسؤولي البلدية للشراكة مع الأطراف الأخرى سواء كانت مؤسسات خاصة أو مؤسسات المجتمع المدني، وفي دراستنا اعتمدنا على مؤسسات المجتمع المدني كبعد من التغيرات الاجتماعية والتي لها علاقة بجودة الخدمة العمومية، وهناك نتائج أخرى تشير إلى أن المواطنين ليس لديهم رأي واضح حول قبولهم للشراكة مع البلدية والقطاعات الأخرى، رغم رضاهم عن الخدمات العمومية، وهذه النتائج كلها أكدت أهمية موضوعي في تفصي وتشخيص واقع الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية، بل بينت لي نوعاً ما آراء المواطنين حول الخدمات المقدمة لهم. .. إذن فهذه النتائج تعتبر

كمنطلق بحثي لدراستي، كما ستكون دليل علمي أثناء عملية التحليل والتفسير أين سيتم الاستدلال بها، كما استفدت من هذه الدراسة من خلال الاعتماد عليها في تغطية أسئلة الدراسة ببعض المؤشرات التي تضمنتها وركزت عليها دراسة وهيبة غربي.

كما استفدت من دراسة " بوشارب أحمد " المعنونة بـ " نجاعة التسيير الإداري في الجزائر من خلال تطبيق الحكومة الالكترونية " حيث استفدت من هذه الدراسة بدرجة كبيرة وذلك من خلال اعطائنا نظرة تصورية حول آليات تحسين خدمات الإدارة المحلية، نظرة مكنتني من معرفة المتغيرات التنظيمية التي لها أثر كبير في نجاعة التسيير والإدارة، فمن خلال هذه الدراسة اتضح لي أن التغييرات التنظيمية التي تحدث في الإدارة تؤثر على نجاعة التسيير ومنه تنعكس على تحسين الخدمات وتقديم أفضلها للمواطن، كما أن عدم الاستخدام الجيد للوسائل التكنولوجية وقلة خبرة ومهارة الموظفين تنعكس على سيرورة العمليات الإدارية ومنه حدوث مشاكل على مستوى الإدارة.

أما عن دراسة الباحث " عبان عبد القادر " حول "تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر" فقد استفدت من هذه الدراسة من خلال أفكارها البحثية في الانطلاق من أن هناك تحديات بالنسبة للتغيير التنظيمي في الإدارة المحلية وبالأخص في البلدية، وتنقسم إلى تحديات بشرية وتحديات اجتماعية وتحديات تنظيمية، والتحدي المؤثر فيهم يتمثل في درجة وعي المواطنين حول التغيير وتبني الإدارة الالكترونية منخفضة وينعكس هذا الأثر على أداء الإدارة المحلية، وكذلك الاستفادة من تشخيص الدراسة لهذه التحديات، مثل عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، وعليه فإن هذه الدراسة وجهتني في صياغة الإشكالية والفرضيات أيضاً إضافة إلى الاعتماد على بعض المؤشرات في وضع أسئلة الاستمارة.

أما فيما يخص دراسة لورنس ولوكتش المعنونة بـ "البيئة المحيطة بإدارة التمايز والتكامل" فقد استفدت من هذه الدراسة من خلال النموذج الجديد الذي وضعه الباحثان والخاص بالهيكل التنظيمي، حيث اعتمد لورنس ولوكتش على نموذج جديد للهيكل التنظيمي الأكثر فعالية، وفي شكل هيكل تنظيمي متغير على مستوى كل وحدة أو قسم أو مستوى بالمنظمة، بناء على مدى مقابلة البيئات الداخلية للمنظمات ببيئتها الخارجية باعتبار أن المنظمات الناجحة هي التي تحقق تقابلاً أكثر، ويعتبر هذا الإصلاح عبارة عن تغيير تنظيمي جديد طرأ على المنظمة والذي بدوره ساهم في الأداء ومنح المنظمة فعالية أكبر، وكل هذه النتائج والتغييرات التي توصل إليها الباحثان، بينت لي نوعاً ما بعض التغييرات المهمة التي وإن حصلت تعطي نتائج أحسن، إذن فالنتائج التي جاءت بها هذه الدراسة تعتبر منطلقاً بحثياً لموضوع دراستي، كما ستكون دليل علمي أثناء عملية التحليل والتفسير أين سيتم الاستدلال بها.

بناء على الأهداف المحددة في دراستنا هذه، وما جاءت به الدراسات السابقة في الموضوع نلاحظ أن هناك تشابه بين دراستنا والدراسات السابقة وكان هذا التشابه في جوانب معينة أهمها التركيز على الأداء في الإدارات العامة وعلى الخصوص الإدارة المحلية، وكذلك التركيز على التغيير التنظيمي كعامل أساسي في تحسين أداء الإدارة المحلية، هذا من حيث الموضوع فإن التغيير التنظيمي شكل نقطة التقاء بين أغلب الدراسات.

- أوجه الاختلاف:

برز الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في كون أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على البيئة الداخلية للتنظيم، ومن خلال دراستها للأداء الإداري ونجاعة التسيير في القطاع الإداري ركزت على التغييرات التي تطرأ داخل الإدارة، ولم تنظر إلى العوامل الخارجية وما تحدثه تلك التغييرات في تحسين الخدمات، فالتغييرات الداخلية والخارجية يشكلان مع بعضهما عامل مهم في تحسين الأداء أو الخدمة العامة، وأغلب

الدراسات أيضا كانت موجهة للعمال والموظفين أما دراستنا هذه فهي موجهة للمواطنين، وتقيس مستوى الخدمات العامة من وجهة نظرهم، فالعامل أو الموظف في أي تنظيم أو إدارة كانت يرى بأن الخدمات التي يقدمها هو أو تقدمها المؤسسة التي ينتمي إليها جيدة، ولهذا السبب كانت دراستنا موجهة للمواطن أي للمستفيد من الخدمة.

سابعاً - تحديد المفاهيم:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات للبحوث العلمية أمراً ضرورياً لما له من أهمية ومكانة متميزة في بناء البحث وتحديده بدقة، ويُعد بمثابة الأساس الذي يسير وفقه البحث فكلما اتسم هذا التحديد بالدقة تمكن الباحث من اجراء بحثه على أساس علمي سليم مما يسهل ادراك المعاني والأفكار التي يعبر عنها الباحث، والمفهوم هو تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينها، فالمفاهيم عبارة عن تجريدات لها وجودها الواقعي وتعبر عن أشياء محسوسة يمكن التعرف إليها وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على تحديد أهم المفاهيم الواردة في البحث وهي كالاتي: التغيير الاجتماعي، التغيير التنظيمي، الإدارة المحلية، المجتمع المحلي، الخدمات العمومية.

1- التغيير الاجتماعي:

يعد التغيير الاجتماعي كمفهوم متعارف عليه في علم الاجتماع من السمات التي لزمته الإنسانية منذ فجر نشأتها حتى عصرنا الحاضر لدرجة أصبح التغيير معها إحدى السنن المسلم بها بل واللازمة لبقاء الجنس البشري والذالة على تفاعل أنماط الحياة على اختلاف أشكالها لتحقيق لدينا باستمرار أنماطاً وقيماً اجتماعية جديدة يشعر بها الأفراد أن حياتهم متجددة.

التعريف اللغوي: التغيير في اللغة العربية من الفعل غير أي استبدال الشيء بشيء آخر أو نقله من مكان إلى مكان آخر والتغيير ضد الثبات، وهو يمثل ظاهرة عامة في كل

المجتمعات الإنسانية وظاهرة حقيقية إنسانية، وهو سنة من سنن الحياة لا يمكن إخفاءها لمن يتصدى لفهم الحياة الاجتماعية¹.

وتدل كذلك على معنى التحول والتبدل، والتغير الاجتماعي هو " تلك التحولات التي تحدث في التنظيم الاجتماعي أي بناء وظائف المجتمع، فهو بمثابة تبديل للبناءات الاجتماعية متضمنا النتائج التي تحدث في هذه البناءات متمثلة في قواعد السلوك والقيم والنتائج الثقافية².

ويذهب سمسر في تعريفه للتغير الاجتماعي بأنه " هو ذلك التحول الذي يتمثل في أحد الأنماط التالية:

- التغير الذي يحدث في الوحدات الاجتماعية (الأشخاص) في مختلف الأعمار في شعب ما.

- التغير في معدلات السلوك، مثل معدلات التصويت، المواظبة الدينية، الانتحار، الاحتجاج الجماعي

- التغير في النماذج الثقافية وتشمل القيم الخاصة، والمعرفة، والرموز التعبيرية.

كما أنه يعني أيضا كل تغير سيطراً على البناء الاجتماعي في الوظائف والقيم والأدوار الاجتماعية خلال فترة زمنية محددة وقد يكون هذا التغير ايجابياً بمعنى تقدماً وقد يكون سلبياً أي تخلفاً³.

والتغير الاجتماعي من خلال المنطلقات السابقة يشير إلى مجموع التبدلات والتحولات التي تطرأ على التنظيم الاجتماعي جزئية في عملية أوسع هي التغير الثقافي بما يشمل من

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التغير الاجتماعي والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص4.

² رحالي حبيلة، التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010.

³ عمار بوحوش، الاتجاهات الإدارية في علم الإدارة، ط2، دار البصائر، 2008، ص15.

فنون علوم، تكنولوجيا يضاف إلى ذلك التغيرات الطارئة على قواعد التنظيم الاجتماعي بما فيه القيم والمعايير¹.

ويعرفه **جندبرج** بأنه التغيير في المجتمع وتركيبه ونمط التوازن بين أجزائه وأنماط تنظيماته كتناول حجم الأسرة وتحلل الاقتصاد المعيشي على أثر ظهور المدن والتحول من الطوائف المهنية إلى الطبقات².

وبالنسبة لتعريف **جندبرج** يعتبر التغيير الاجتماعي هو كل تحول يصيب المجتمع ومكوناته، وهو أيضاً ذلك التغيير في الأشياء التي تعطي المجتمع توازنه كالأسرة والاقتصاد وظهور مدن جديدة وكبر حجم التنظيمات وتغير نمط المهنة من تقليدية إلى مهنة متطورة. كما عُرف أيضاً بأنه كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي، سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية معينة، والتغيير الاجتماعي على هذا النحو ينصب على كل تغيير يقع في التركيب السكاني للمجتمع، أو في بنائه الطبقي، أو نظمه الاجتماعية، أو في أنماط العلاقات الاجتماعية، أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد والتي تحدد مكانتهم وأدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها³.

كما يشير التغيير في النظام الاجتماعي إلى التغيير في شكل وصورة التنظيم والأدوار مضمونها ومحتواها، بما في ذلك مراكز ومكانات الأفراد الشيء الذي يجعل من التغيير يمس أفراداً يؤدون أدواراً في النسق الاجتماعي ومع ذلك من الأهمية إدراك القيمة التي يمتلكها الأشخاص الشاغلين لمراكز اجتماعية معينة وما لهذه المراكز من قدرة تأثيرية على سير الأحداث والوقائع في المجتمع⁴.

¹ عصام توفيق وآخرون، مدخل إلى دراسة المجتمع العربي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008، ص73.

² أحمد زيدان، اعتماد علام، التغيير الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2006، ص19.

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط2، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986، ص382.

⁴ عبد الهادي الجوهري، مدخل لدراسة المجتمع، ط1، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1984، ص109.

والتغير الاجتماعي أيضا يشير إلى مجموع التبدلات والتحويلات التي تطرأ في المجتمع، وهو كل تحول في النظم والأنساق والأجهزة الاجتماعية سواء كان ذلك في البناء أو الوظيفة، ولما كانت النظم في المجتمع متكاملة بنائياً ومتساندة وظيفياً، فإن أي تغير يحدث في ظاهرة لابد وأن يؤدي إلى سلسلة من التغيرات الفرعية التي تصيب معظم جوانب الحياة بدرجات متفاوتة.

2- تعريف التغيير التنظيمي:

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية)، ومعنى يغيرون ما بأنفسهم هو حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الأَمْرُ: حَوَّلَهُ¹. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظماً أي جمعه فاننظم². والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

والتغيير التنظيمي كمفهوم متعارف عليه في مجال المؤسسات والتنظيمات الإدارية، يعد من السمات الأساسية التي لزمته المنظمات منذ نشأتها والى يومنا هذا، لدرجة أصبح التغيير معها إحدى السنن المسلم بها، بل واللازمة لتحقيق التوافق المأمول، والدالة على تفاعل المستويات التنظيمية على اختلاف أشكالها لتحقيق أحسن خدمات يشعر في ظلها المواطن أن حياته متجددة.

ويقصد بالتغيير التنظيمي **organisational change** من وجهة نظر علماء التنظيم أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين الأساسيين:

¹ أبو الفضل جمال بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص3325.

² الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص346.

- إحداهن نوعاً من الانسجام بين التنظيم والمحيط يفرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها.

- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات، وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية¹.

ويعرف أيضاً بأنه مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم.

وهو بمعنى آخر تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها، أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع ما تقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمي في أهدافها أو رسالتها².

ويشير مفهوم التغيير التنظيمي أيضاً إلى اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتبيان بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتبين خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا وتتباين أساليب الاتصال وتتنوع التخصصات ويتعدّد تقسيم العمل، وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته³.

وعرفه سكيبينز **skibbins** على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً. هذا التعريف يدعونا إلى اعتبار التغيير التنظيمي بمثابة الوسيلة التي تحول بناء المنظمة لأفضل الأحوال ويركز أيضاً على النظرة الاستراتيجية الخاص بتطوير المنظمة.

¹ يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، ص5.

² معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص23.

³ عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص14.

كما يعرفه **d.holte** بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو اجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز لذلك فالتغيير التنظيمي هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن¹.

يعتبر هذا التعريف في صياغته لمفهوم التغيير التنظيمي وخلافاً للتعريفات السابقة فهو يقدم صورة شاملة للخصائص العامة لهذا المفهوم ويوضح بشكل دقيق الملامح والمؤشرات التي تغير المنظمة وتطورها من حال إلى آخر أفضل.

ويعرفه ناصر قاسيمي على أنه "استراتيجية تتبعها المنظمات من أجل التحسين في الكفاءات ونوعية المنتج والخدمة، بحيث تتمكن من التغلب على المنافسين أو ايجاد مكان بين المنافسين²."

في هذا التعريف يحاول ناصر قاسيمي أن يسلط الضوء على أهم خاصية للتغيير التنظيمي والمتمثلة في الاستراتيجية أو الخطة المستقبلية التي تتطور المنظمات من خلالها وتستطيع أن تقدم أفضل الخدمات للمواطن أو للمستهلك وذلك يرجع إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة.

ومن خلال ما جاء في التعريفات أعلاه يمكن تعريف التغيير التنظيمي أنه: عملية استراتيجية مدروسة وفق مدة زمنية معينة تكون على بعض أو كل المستويات التنظيمية في المؤسسة وتراعي بذلك البيئة الداخلية والخارجية.

3- الإدارة المحلية:

مصطلح الإدارة المحلية مركب من كلمتين هما الإدارة والمحلية.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص103.

² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص41.

بداية يستند مفهوم الإدارة **administration** إلى معناه اللغوي فالإدارة مصدر للفعل أدار **administrer** وهذا التعبير مشتق من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين هما **ad-** **ministrer** ويعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.

ويشير اصطلاح الإدارة المحلية على أنه "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بغرض أن تنفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة¹.

وقانونيا عُرِفَت الإدارة المحلية على أنها "نظام قانوني يسمح بمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح، وتنظيم المجالس التي تمثل هذه الوحدات وتعبر عن إرادتها وترتبط هذه الوحدات المحلية بالإدارة المركزية للدولة وتتعاون معها وتعتمد على أجهزتها المختلفة".

تعتبر الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة، فقد عرفت في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي أوائل القرن التاسع عشر، مع أن بذورها الأولى قد تطورت بتطور المجتمعات الإنسانية التي أدركت حاجتها للتضامن وتطافر الجهود لإشباع احتياجاتها، وبذلك تكون قد سبقت الدولة في وجودها ولقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فقد عرفها الفقيه الفرنسي **waline** بأنها نقل السلطة اصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين².

يتناول هذا التعريف الإدارة المحلية من زاوية أنها مجلس منتخب تفوض له السلطة المركزية مجموعة من الوظائف والواجبات الخاصة بالإقليم المتواجدة فيه.

كما عرفها علماء الإدارة بأنها: أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة هيئة محلية تمثل الإدارة العامة على أن تستقل هذه الهيئات بمراد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها

¹ ثروت محمد شلبي، التنمية الاجتماعية، ب ط، كلية الآداب، جامعة بنها، ص33.

² مصطفى عوفي، الصالح ساكري، (تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر)، مجلة الإحياء، العدد 13، 2009، ص273.

القانون، كذلك عرفت بأنها: الوظيفة الإدارية بين أجهزة المركزية والمحلية بما يمكن الأجهزة المحلية إدارة مرافقها بصورة مستقلة في إطار تنظيم قانوني¹.

يحاول هاذان التعريفان تسليط الضوء على جهاز الإدارة المحلية، وذلك من خلال العلاقات التي تربطه مع السلطة المركزية إذ يشير إلى أن هناك علاقات قانونية تحكم بينهم وتنظم نشاطاتهم مع الإشارة أيضا إلى أن الإدارة المحلية تتمتع بالاستقلالية خاصة في الجانب المالي بينما تبقى هناك رقابة وتوجيه مقنن تعمل وفقه.

وعرفها الشيخلي بأنها " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة، وتحقيق أغراضها المشروعة².

يشير هذا التعريف إلى أن الإدارة المحلية تعتبر من بين الأساليب الإدارية المعتمدة من طرف الدولة ويحكم أن هذه الأخيرة هي من يحق لها توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة فهي من تفوض هاته النشاطات للإدارة المحلية وذلك من أجل تسييرها بكفاءة عالية. وينظر الزعبي للإدارة المحلية على أنها " أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية³.

في ضوء هذا التعريف يمكن الاعتبار بأن الإدارة المحلية أسلوب إداري يتميز بالشخصية المعنوية، ويمثل هذا الأسلوب مجالس منتخبة متكونة من أبناء المجتمع المحلي المتواجدة فيه، وذلك من أجل ضمان خدمات ذات كفاءة عالية تقدم للمواطن.

ويعرفها " محمد أنس قاسم جعفر " بأنها " هيئة محلية تتمتع بالشخصية القانونية المتميزة، كما يعني وجود ممثل لهذه الهيئة يعبر عن إرادتها ويمارس الاختصاصات

¹ أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص19.

² عبد الرزاق الشيخلي، الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، جامعة مؤتة، الأردن، 2001، ص19.

³ خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها، (دراسة مقارنة)، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر،

المختلفة، تلك الاختصاصات التي تتعلق بسكان الوحدة المحلية¹، ويشير هذا التعريف إلى كون الإدارة المحلية هيئة تتميز بالشمولية القانونية، وتسير من قبل رئيس يسير فيها الأنشطة الخاصة بسكان المجتمع المحلي المتواجدة فيه، وأشار محمد أنس قاسم جعفر في هذا التعريف إلى الاختصاصات، فهو يعبر بذلك عن الأنشطة التي قد تكون في مجتمع محلي أو في ولاية ولا تكون في ولاية أخرى، مثال ذلك قد تكون أغلب الأنشطة التي تقوم بها بعض الولايات أو البلديات اقتصادية، بينما لا نجد ذلك في ولايات أو بلديات أخرى وإنما تكون أنشطة زراعية أو غير ذلك.

كما يرى "د. حسن محمد عوضه" الإدارة المحلية بأنها تسمية اعتاد معظم الفقهاء استعمالها للدلالة على اللامركزية الإقليمية كأسلوب من عدة أساليب مستخدمة للتنظيم الإداري للدولة. واللامركزية الإدارية حسب مفهوم عوضه هي أسلوب لتقاسم أو توزيع وظائف من وظائف الدولة في المجالات الإدارية والاقتصادية إقليمياً أو محلياً، بمعنى توزيعها على قسم من أقسام الدولة كالبلديات ومجالس المدن ومجالس القرى أو مصلحياً أو مرفقياً كـ بعض المرافق العامة للدولة مثل المؤسسات والهيئات العامة².

وفي ضوء التعريفات السابقة وقواسمها المشتركة يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة ومن الفروع الرئيسية للإدارة العامة تتمتع بالشمولية المعنوية، وجدت من أجل تلبية احتياجات المجتمع المحلي وتقديم الخدمات له، ويمثلها مجلس منتخب لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الإدارة المركزية".

4- المجتمع المحلي:

هو جماعة من الناس تقيم في بيئة جغرافية تشترك في قيم ثقافية وتشكل مجتمعاً، ومن أمثلة المجتمع المحلي: القبيلة، القرية، الحي في المدينة، المدينة، الجماعة عند تونيز، والمجتمع البسيط عند دوركايم.

¹ محمد أنس قاسم جعفر، ديمقراطية الإدارة المحلية الليبرالية والاشتراكية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص11.

² حسن محمد عوضه، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية - دراسة مقارنة -، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1983، ص15-17.

يقول ماكيفر **Maciver** وبيج **page** بأن المجتمع المحلي هو الاصطلاح الذي نطلقه في الوقت الحاضر على جماعة من الناس تُعمر مكاناً لأول مرة، أو على قرية أو مدينة أو أمة بأسرها. وحيثما عاش مع أعضاء أية زمرة من الناس سواء أكانت الزمرة صغيرة أم كبيرة، بحيث يشتركون لا في هذه المصلحة أو تلك بل في الأحوال الأساسية للحياة المشتركة، فإننا نسمي هذه الزمرة جماعة محلية، والسمة المميزة للجماعة المحلية أن المرء يمكنه أن يحيا حياته كلها داخلها. والمرء مثلاً لا يستطيع أن يحيا حياته كاملة داخل مؤسسة تجارية أو داخل كنيسة، بينما يستطيع أن يفعل ذلك داخل قبيلة أو مدينة، وعلى ذلك فالصفة الأساسية للجماعة المحلية هي أن كل علاقات الفرد الاجتماعية يمكن أن توجد داخلها"¹.

ويُعرف **أموس هاولي A.hawley** أن المجتمع المحلي هو تلك الرقعة المكانية التي يرتبط بها الأفراد والتي من خلالها يتم التكامل والاستجابة لمتطلباتهم اليومية، وهناك من العلماء من تبينوا منظوراً ثقافياً أين ذهبوا إلى أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتوحدتهم بمجتمعاتهم يترتب عليها مشاركتهم في عدد من القيم والمعايير والأهداف والمعتقدات وبالتالي يصبح المجتمع المحلي في نظرهم وحدة ثقافية في المقام الأول.

وقد ورد تعريف مشترك لمؤتمر الشؤون الاجتماعية لخبراء الشؤون الاجتماعية للدول العربية في مؤتمر انعقد عام 1955 بالقاهرة حول المجتمع المحلي حيث رأوا أنه يتميز بطابع ثقافي مشترك ويتميز بالخصائص التالية:

- بقعة جغرافية محددة ثابتة إلى حد كبير.

- مصالح اجتماعية واقتصادية مشتركة، مجموعة عادات وتقاليد وروابط وقيم اجتماعية تنمي الشعور بالإحساس والانتماء إلى مجتمع واحد².

وبناء على التعريفات السابقة فإن المجتمع المحلي هو "مجموعة من الأفراد الذين يعيشون في بقعة جغرافية معينة، ويتشاركون العديد من الممارسات الحياتية، والأنشطة

¹ عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص411، 412.

² اسماعيل ميهوبي، مقدمة في دراسة المجتمع المحلي الريفي، دار النشر جيطلي، برج بوعريريج، الجزائر، 2014، ص20.

المتنوعة؛ كالأنشطة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وتجمعهم لحمة وطنية، ونسيج اجتماعي موحد، ويخضعون جميعاً لرؤية الحكم الذاتي الموحد، وتسود فيما بينهم قيمٌ عامة ينتمون إليها".

5- التنمية المحلية:

اكتسب موضوع التنمية المحلية أهمية كبيرة خاصة بعد تزايد الاهتمام بالمجتمعات المحلية لكونها وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة على مستوى الدولة فالجهود الذاتية والمشاركة الشعبية لا تقل أهمية عن الجهود الحكومية في تحقيق التنمية عبر مساهمة السكان في وضع وتنفيذ مشروعات تنموية، مما يستوجب تضافر الجهود الذاتية والحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية للمجتمعات المحلية وإدماجها في قاطرة التنمية والتقدم.

والتنمية المحلية عملية يمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبي والحكومي، للارتقاء بمستوى التجمعات والوحدات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة.

إنها عملية تغيير تتم بشكل قاعدي من الأسفل تعطي الأسبقية لحاجيات المجتمع المحلي، وتتأسس على المشاركة الفاعلة لمختلف الموارد المحلية، وكل ذلك في سبيل الوصول إلى الرفح من مستويات العيش والاندماج والشراكة والحركية¹.

وتُعرف الأمم المتحدة التنمية المحلية بأنها العمليات التي يمكن بها توحيد جهود السكان والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية ولمساعدتها في الاندماج في حياة الجماعة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر ممكن.

ويشير مصطلح التنمية المحلية إلى النطاق الجغرافي للتنمية، والذي يشمل منطقة جغرافية محددة ضمن البقعة الجغرافية الكاملة للدولة، ويمكن التمييز بين مستويين للتنمية المحلية هما المستوى المحلي الواسع والمستوى المحلي الضيق. حيث يشمل المستوى الواسع إقليماً محدداً وفقاً للتقسيمات الإدارية السائدة في الدول مثل الولاية أو مجموعة من الولايات،

¹ فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية، ممارسات وفاعلون، دار صفاء، عمان، الأردن، 2005، ص29، 30.

وتسمى التنمية المحلية بمفهومها الضيق فيشمل مدينة أو قرية أو تجمعات سكانية محدودة أو صغيرة نسبياً.

والجدير بالذكر أنه لا يوجد إجماع حول هذا المفهوم، غير أنه يمكن استخلاص جملة من العناصر تساعد على ضبط حدود هذا المفهوم، منها أن التنمية المحلية هي مقارنة ذات أبعاد متعددة (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، إقليمية)، وشاملة أفقية هي كذلك إرادية تشاركية، تتطلب مشاركة أصناف مختلفة من الفاعلين (عموميين، خواص، سكان)، وتتخذ من إقليم محدد مجالاً لها، من خلال كونه مجالاً معاشاً يتمتع بهوية وعلاقات أكثر كثافة بين الفاعلين المحليين، مما يسمح بتكوين إطار تفاهم وتشاور لأجل صياغة استراتيجية متكاملة، وهي كذلك تتخذ من الموارد المحلية أداؤها وغايتها عن طريق تفعيل وتنميين تلك الموارد دون الانغلاق على الذات¹.

6- الخدمات العامة:

يعرف مصطلح الخدمة العامة على أنه " كلمة أصلها دينية وقد حفظت على فكرة إنه قطاع ذو أهمية حيوية للجميع، والتي لا يمكن تفويضها إلا من طرف السلطة العليا، لشخص أو تنظيم الذي يستحق ثقتها. "

أما الخدمات العامة تعرف على أنها: نشاط يقدم من طرف شخص يمثل الدولة بهدف تحقيق المنفعة العامة²، أي تستعمل لإشباع الحاجات العامة، والتي تنتج وتشبع بواسطة الدولة³، وهي كذلك " الأنشطة التي لها الأهمية وتتولى الدولة توفيرها، لتحقيق الفعالية الاقتصادية أو المساواة في التوزيع⁴.

¹ فؤاد بن غضبان، المرجع السابق، ص30، 31.

² Rene Chapus.droit, administratif General,15^{eme} Edition , Edition montchrestion . paris, 2001, P597.

³ محمد رشيد عبد الجمال، علاء الدين محمد الدميري، دراسات في المحاسبة الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص7.

⁴ كيرون وواشن، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، الخدمات العامة وآليات السوق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003، ص28.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الخدمات العامة هي نشاط أو عمل يُقدم من طرف هيئة أو جهاز أو شخص يمثل الدولة أو القطاع العام، ويستهدف المواطن بالدرجة الأولى أو ما يسمى بالعميل طالب الخدمة.

وتعرف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها: " الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين¹، وبالتالي فإن الخدمات العامة حسب هذا التعريف هي حاجة الانسان من ضروريات عيشه الكريم، وهي الخدمات التي تقدمها الدولة متمثلة في الإدارة المحلية أو الفرع الإداري الأقرب من المواطن كالببلدية أو الولاية أو أي إدارة أخرى تكون خدماتها عامة، إذ تقدم هذه الإدارة كل ما يحتاجه المواطن من خدمات تحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته.

وبناء على التعريفات السابقة وقواسمها المشتركة فإن الخدمة العمومية "هي مجموع الأعمال التي يقدمها التنظيم أو الإدارة العامة للمواطنين طالبي هذه الخدمات".

¹ العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية - رهانات ترشيد الخدمة العمومية -، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014، ص40.

الفصل الثاني

التغير الاجتماعي وأهم مؤشراتته في الجزائر

تمهيد

أولاً: تطور الاهتمام بدراسة التغير

ثانياً: مصطلحات التغير الاجتماعي

ثالثاً: أنماط التغير الاجتماعي وأنواعه

رابعاً: النظريات المفسرة للتغير الاجتماعي

خامساً: عوامل التغير الاجتماعي

سادساً: مراحل التغير الاجتماعي

سابعاً: معوقات التغير الاجتماعي

ثامناً: مظاهر التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري

خلاصة

تمهيد:

يؤكد التحليل السوسيولوجي على أن التغير الاجتماعي في معناه الشامل يضمن التغير في البناء الاجتماعي أو في نظم اجتماعية خاصة أو في العلاقات بين النظم. كما أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيرات الثقافية، وإذا ما تأملنا واقع المجتمع الجزائري والمجتمعات العربية الأخرى، وجدنا أنها قد تعرضت لتغيرات اجتماعية هامة في أبنيتها ونظمها الاجتماعية والثقافية، خصوصاً في العقود الأخيرة بعد تسارع معدلات التغير الاقتصادي والاجتماعي، نتيجة الطفرة المادية والتوسع الكبير في المشروعات التنموية المختلفة، والتحديثات المستمرة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، ولذلك سنتطرق في هذا الفصل لموضوع التغير الاجتماعي من حيث ظهوره كظاهرة جديدة بالدراسة في علم الاجتماع ثم مصادره والعوامل المؤثرة في حدوثه، وأهم نظرياته، وأبرز مظاهره وافرازاته في المجتمع الجزائري.

أولاً: تطور الاهتمام بدراسة التغير

من الواضح أن التغير كان ولا يزال يمثل مشكلة من أهم وأصعب المشكلات حيث يرقى الاهتمام بهذا الموضوع إلى الفلسفة اليونانية، حيث أثير في إطار الجدل الفلسفي بين الثابت والمتحول أو بين الجامد والمتغير، هو جدل بين الفيلسوف بارمنديس (parmenides) (480-515 ق م) والفيلسوف هيرقليطس (herakleitas) (480-576 ق م)، كان بارمنديس وتلميذه زينون يقولان أن الكون ثابت، ليس له تاريخ، ولا مستقبل، وعارضهما هيرقليطس كما عارض الماهيات عند أفلاطون، وقال لا يوجد في الكون شيء سرمدى أبدي، وأن الكون في تحول مستمر، وشبه التغير والتحول بجريان الماء في النهر، وقال لا تستطيع أن تشرب من نفس النهر مرتين لأن مياهه تجري أبداً، وكان الفكر الديني خلال العصور الوسطى لا يتطرق لمسألة التغير: لأن الكون في نظر هذا الفكر هو من تدبير العناية الالهية ولا مجال للخوض فيه¹، وليس الفلسفة اليونانية لوحدها فقط تطرقت لهذا الموضوع، إذ كان للفكر العربي أيضاً مساهمة في مسألة التغير وذلك من خلال اسهامات بن خلدون الذي لم يستعمل كلمة التغير الاجتماعي ولكنه استعمل لفظ تبدل الأحوال في الأمم والأجيال بتبدل الأعصار ومرور الأيام، وذلك أن أحوال العالم والأمم وعوائدهم ونحلهم لا تدوم على وتيرة واحدة، ومنهاج مستقر، انما هو اختلاف على الأيام والأزمنة والانتقال من حال إلى حال كما يكون ذلك في الأشخاص والأوقات والأمصار، فكذاك يقع في الآفاق والأقطار والأزمنة والدول².

وفي العصر الحديث بأوروبا وبعد النتائج التي طرحتها الثورة السياسية في فرنسا والثورة الصناعية في انجلترا خلال القرن التاسع عشر: ظهرت فلسفة التاريخ التي مهدت لظهور موضوع التغير الاجتماعي، فقد حاول أوجست كونت وبعض العلماء تحديد عوامل التغير الاجتماعي واتجاهاته، وأصبح البحث عن نظرية لهذا الموضوع، أو الديناميات

¹ عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص151.

² المرجع نفسه، ص152.

الاجتماعية التي تكشف عن قوانين الحركة والتغير في المجتمعات، يمثل النقاط المحورية في اهتمام علم الاجتماع القرن التاسع عشر، كما كان ظهور المجتمع الرأسمالي والحركات الثورية الاجتماعية التي صاحبتَه _ بما في ذلك النمو الحضري وتطور الاتجاه الصناعي، وتنقل الأفراد والأفكار والجماعات هو الدافع الأساسي للتحليل السوسيولوجي للتغير¹.

بعد الحركة السياسية والصناعية الهائلتان اللتان ظهرتتا في فرنسا وبريطانيا نشأت حركة ثورية بزعامة لينين ثم كارل ماركس، وتعتبر نظريات ماركس في هذا الصدد الأكثر انتشارا، وخاصة حين أكدت أن نظام الانتاج، أي تكنولوجيا الانتاج والعلاقات الاجتماعية التي ترتبط بينها هي العنصر الاساسي في المجتمع، أو هي البناء التحتي الذي تستند عليه كل النظم الأخرى السياسية والدينية والأسرية التي تكون بنايات فوقية وكلما تقدمت وسائل التكنولوجيا، ساحت الفرصة لاستخدام نظم جديدة للإنتاج مما يؤدي إلى اقدم طبقات جديدة على اغتصاب بعض السلطة أو القوة السياسية والاقتصادية بين الطبقات الحاكمة القائمة وعلى ذلك يرى ماركس أن تاريخ المجتمعات ليس إلا تاريخ النضال الطبقي²، وكشفت اسهامات ماركس في موضوع التغير الاجتماعي بأن الطبقات الاجتماعية في حالة تغير مستمر ونضال دائم.

وبعد ماركس تصور "هربرت سبنسر" تطور المجتمع على أنه انتقال من مجتمع يمتاز ببساطة وصغر بنائه ووظائفه إلى مجتمع يتسم بالتباين على نطاق واسع وصاغ نظريته عن التطور (فوق العضوي) قبل ظهور كتاب "داروين" (أصل الأنواع) سنة 1859، وبالمثل صاغ عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي "لويس مورجان" نظرية تطويرية لنمو الثقافة خلال مراحل ثلاثة هي الوحشية - البربرية - الحضارة³.

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص413.

² المرجع نفسه، ص414.

³ المرجع نفسه، ص414.

ومن خلال هذه الدراسة يشير سبنسر اشارة واضحة بأن المجتمعات في حالة تغير مستمر من مرحلة إلى أخرى.

أما "ماكس فيبر" فقد اتخذ من نظرية ماركس نقطة البدء في دراسته للتغير الاجتماعي، فذهب إلى أن تطور البرجوازية الغربية قد سبقت بالضرورة ظهور المذهب (الكاليفني) الذي يقرر أن قدر الإنسان مرسوم له منذ ولادته، وخلقت بعض الحركات الدينية الأخرى بالضرورة التي نظر إليها كعوامل الشروط النفسية اللازمة وعلى أية حال فقد تقبل ماكس فيبر النظرية الماركسية فيما قررته من أن البرجوازية النامية تحاول دائما اغتنام الفرص المواتية لتراكم رأس المال، وما يترتب على ذلك من تعاظم طبقة البروليتاريا المعدمة. ومع بداية القرن العشرين ابتعدت محاولات التنظير على النطاق الواسع عن مجال علم الاجتماع وتركزت الجهود حول الدراسة الأكثر تفصيلا لمجتمعات محلية خاصة، بل ولنظم معينة باستخدام طرق علمية دقيقة للملاحظة والمسح والقياس ولا يوجد الآن نظرية واحدة في التغير الاجتماعي بل توجد نظريات عديدة تهتم كل منها بمظاهر ونتائج معينة ومحددة للتغير وينظر علماء الاجتماع اليوم إلى التغير الاجتماعي على أنه ظرف أو شرط عادي للمجتمع.

ثانيا - مصطلحات التغير الاجتماعي:

لقد كانت نظرة العلماء للتغير حتى القرن الثامن عشر نظرة تشاؤمية مبنية على الخوف من المستقبل، واعتبار أن حالة المجتمعات في القديم أفضل من الحالة الراهنة والمستقبلية، لكن العلماء أخذوا ينظرون بعد ذلك التاريخ نظرة تفاؤلية معتبرين حالة المجتمعات الراهنة أفضل من سابقتها، وأن العصر الذهبي أمامنا وليس خلفنا على حد تعبير "سان سيمون" وقد صاغ فلاسفة التاريخ نظريات عامة كان الخلط فيها واضحا بين مصطلح التغير وغيره من المصطلحات الأخرى.

وسنقوم بتوضيح تلك المصطلحات المشابهة لمصطلح التغير الاجتماعي الذي يعني كل تحول يطرأ على البناء الاجتماعي، في النظام والقيم والادوار، وما يمكن مشاهدته خلال فترة معينة من الزمن وهذه المصطلحات هي¹:

1 - التقدم الاجتماعي (social progress):

مصطلح ظهر في القرن الثامن عشر كمذهب فكري، يقول أن البشرية تتقدم وترتقي باستمرار نحو وضع أحسن وأفضل من ذي قبل، وأن هذا التقدم شامل للبشرية، والتقدم في هذا المذهب حقيقة موجودة في كل المجتمعات وحسب بعض وجهات النظر الأخرى فإن التقدم هو ناموس الكون والحياة، وقال بفكرة التقدم فلاسفة ومفكرون منهم "فوليتير" "تورغو" "هاردر" "كانت" "هيغل" وآخرون، وقد أخذ التقدم كمذهب مكانا هاما في الفكر الاجتماعي والتاريخي وتفاعل بمستقبل زاهر للبشرية، وقد عززت الثورة الصناعية والعلمية هذا التفاعل، تفاعل مذهب التقدم البشري الشامل، وقد مارس مذهب التقدم تأثيرا بالغاً على العديد من المفكرين، وكارل ماركس من المتأثرين، ويرادف التقدم عند الكثير من المفكرين مفهوم التحديث والتنمية الاقتصادية².

2 - التطور الاجتماعي (social evolution):

نوع من أنواع التغير يشير إلى التحول المنظم من الأشكال البسيطة إلى الأشكال الأكثر تعقيداً، ويستخدم لوصف التحولات في الحجم والبناء كما يشير إلى العملية التي تتطور بها الكائنات الحية من أشكالها البسيطة والبدائية إلى صورها الأكثر تعقيداً، ولقد تأثرت العلوم الاجتماعية في استخدامها لهذا المفهوم بالعلوم الطبيعية وخاصة علم الأحياء، كما تأثرت بنظرية داروين والتي تعتقد بأن تغير المجتمعات الانسانية يخضع إلى قانون التطور ذلك القانون الذي يجعل حركة التغير تسير عبر مراحل تطويرية متعاقبة تتفاوت درجات تعقيدها ورفيها بصورة متوالية من الأيسر إلى الأعقد ولذلك فإن استخدامات هذا

¹ دلال ملحق استثنائية، التغير الاجتماعي والثقافي، ص 29.

² عبد المجيد لبصير، مرجع سابق، ص 157.

المفهوم في وصف التحولات التي تطرأ على المجتمعات قد عكست هذا التأثير ومن ثم فقد شبه المجتمع بالكائن الحي في نموه وتطوره.

والتطور الاجتماعي بجميع أشكاله وصوره يعني النمو البطيء المتدرج الذي يؤدي إلى تحولات منتظمة ومتلاحقة، تمر بمراحل مختلفة ترتبط فيها كل مرحلة لاحقة بالمرحلة السابقة¹.

3 - النمو الاجتماعي:

يعني مصطلح النمو أنه عملية النضج التدريجي والمستمر للكائن وزيادة حجمه الكلي وأجزائه في سلسلة من المراحل الطبيعية، كما يشير إلى نوع معين من التغير وهو التغير الكمي.

ومن أمثلة التغيرات الكمية التي يعبر عنها مفهوم النمو، التغيرات التي تطرأ على حجم السكان وكثافتهم، والتغيرات في أعداد المواليد والوفيات ومعدلات الخصوبة وكذلك التغيرات في حجم الدخل القومي ونصيب الفرد منه والتغيرات في أنواع الانتاج المختلفة كالتغير في الانتاج الزراعي أو الصناعي وتشترك كل هذه التغيرات في أنه يمكن قياسها كمياً، ولذلك فإن مفهوم النمو أكثر انتشاراً في الدراسات السكانية والاقتصادية².

والنمو الاجتماعي هو عملية باطنية تبدأ بالطفل الذي يعتمد في حياته على ذويه ولا يهتم إلا بحاجاته ولا يقوى على تركيز أفكاره ولا على وضع تنظيم لحياته المقبلة، ولا على التفرة الواضحة بين أحلامه وحياته الواقعية، وعن طريق الرعاية والخبرة يصبح الطفل معتمداً على نفسه واثقاً بها يشعر بالأمن واحترام الذات، وهذه هي دعائم النضج الصحيح، كما يعبر النمو الاجتماعي عن نمو عملية التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي للفرد في الأسرة والمدرسة والمجتمع في جماعة الرفاق يكتسب منها المعايير الاجتماعية، الأدوار الاجتماعية، القيم الاجتماعية، للتفاعل الاجتماعي.

¹ دلال ملحق استثنائية، التغير الاجتماعي والثقافي، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص35.

² المرجع نفسه، ص38.

4- التنمية الاجتماعية:

يقصد بها الارتفاع في الجانب الاجتماعي من خلال تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحسين المستويات المعيشية والحد من الفقر وخاصة في المجتمعات المحلية، وذلك من خلال توفير فرص العمل والقيام بأنشطة لتنمية المجتمع، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات البطالة والحد من انتشار الآفات الاجتماعية كالسرقة والجرائم¹.

كما يعرفها **حسن سعفان**: بأنها الجهود المنظمة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الامكانيات البشرية والمادية المتاحة في وسط اجتماعي معين، بقصد تحقيق مستويات أعلى للدخل القومي والدخول الفردية، ومستويات أعلى للمعيشة والحياة الاجتماعية في شتى مناحيها كالتعليم، الصحة والاسرة والشباب ومن ثم الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الرفاهية الاجتماعية، وهي تعني التحريك العلمي المخطط للعمليات الاجتماعية والاقتصادية من خلال أيديولوجية معينة، بغية الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها، متضمنة الوصول بالمجتمع إلى أعلى درجات التقدم، وبطبيعة الحال لا يمكن الفصل بين التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية نظراً للترابط الوثيق بينهما².

وبهذا تصبح التنمية بمفهومها العام مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتغير الاجتماعي من حيث كونها أسلوباً وعملية لتحقيقه وتوجيهه، كما يرى البعض أن كل تنمية تشهدها المجتمعات النامية تعتبر عملية تحول وتغير من أسلوب إنتاج إلى أسلوب آخر، ومن بناء اجتماعي إلى بناء اجتماعي مغاير³.

¹ فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015، ص33.

² دلال ملحس استثنائية، مرجع سابق، ص42.

³ محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص97.

ثالثا - أنماط التغير الاجتماعي وأنواعه:

1- أنماط التغير الاجتماعي:

بعد التعرف على مفهوم التغير الاجتماعي وأهم المصطلحات المتقاربة إليه يمكننا في هذا العنصر أن نعرف أهم أنماطه وأنواعه، وهدفنا من هذا هو فحص ودراسة العمليات الحاسمة أو أبعاد التغير ليس كأسباب وإنما كموصلات أو حاملات للتغير وأن ننظر بوضوح في أي شكل يظهر التغير، ويحدث التغير الاجتماعي من خلال طريقتين تتمثل الأولى في التحول من حالة إلى أخرى وينبثق عنها نوعين هما التطور والإصلاح، أما الثانية فتتمثل في القطيعة وينتج عنها نوعان يتمثلان في التمرد والثورة، وفيما يلي سنتعرض إلى هذه الأنماط بأكثر دقة وتفصيل.

1-1- التطور:

في هذه الحالة يكون التطور عبارة عن صورة من صور التغير الاجتماعي كما ذكرنا في العنصر السابق أو شكل من أشكاله، فالتطور إذاً يعتبر ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى أحسن منها، وبهذا يحدث هذا النمط نتيجة لتطور أوضاع معينة ذات علاقة به أو تعتبر كمؤثرات أو عوامل مرتبطة به، ومثال ذلك كان العمل من أجل ظهور الحركات النسائية فهو يحتاج إلى وقت طويل من التطور لتحضير ذلك مثل فتح مدارس خاصة بالبنات، وتوسيع مجال عمل المرأة خارج المنزل، وتنمية تقنيات الأدوات الكهرومنزلية، واكتشاف طرق التباعد بين الولادات كحبوب منع الحمل وغيرها¹.

1-2- الإصلاح:

يحدث النمط الاجتماعي بنوع آخر وبشكل وصورة لا تختلف عن النمط الأول بل هي امتداداً لها، فالإصلاح هنا يكون كنمط للتغير الاجتماعي ويحدث من خلال تضامن مجموعة معينة من الفاعلين الاجتماعيين، يتخذون قرارات جادة تخدم المصلحة العاملة،

¹ ثريا تيجاني، مرجع سابق، ص 59.

ويتبنون برامج واستراتيجيات هادفة، وكل هذا يحدث عندما تشعر النخبة المصلحة بأن المجتمع الذي تعيش فيه غير سليم أي يعاني خلافاً في بعض جوانبه مما يتوجب تدخلها تحت شعار التعقل، والحكمة والواقعية في التصرف والمرونة ومن هنا نستنتج بأن الإصلاح يرتبط أكثر بالفكر بمعنى الفكر الإصلاحي أو المواقف الإصلاحية، فالإصلاح هو تيار فكري وسلوكي ونمط من العقلية وأحياناً أسلوب في العمل يوجد لدى بعض الأحزاب والحركات الاجتماعية والسياسية عندما تجابه معطيات واقع المجتمع القائم¹.

ولعل من أكثر الأمثلة توضيحاً لهذا النمط، ما قامت به جمعية العلماء المسلمين الجزائريين بفكر أصحابها الإصلاحي، ومن خلال برامجها ونشاطاتها الموجهة أساساً لخدمة المجتمع وإصلاحه من الجهل والامية. .. الخ، وحدث ذلك من أجل تغيير الوضع الذي كانت عليه الجزائر في مرحلة الاستعمار.

1-3- التمرد:

يحدث التغير بصورة التمرد أو العصيان عن طريق تعبئة عفوية لأعضاء فئة اجتماعية من خلال تبادل النزاعات والتناقضات التي تعيشها، والنقطة المشتركة بين التمرد والتطور تكمن في ضعف الطابع التنظيمي للتضامن بين المشاركين، وعندما نتكلم على الفاعل الجماعي، لأنه فقط مجموعة كبيرة من الأفراد تتخذ نفس القرارات في الوقت نفسه وأن قرارات البعض تؤثر على قرارات البعض الآخر، إذن يوجد شكل بدائي من لهوية الجماعة وآليات الضبط الاجتماعي غير منظمة بالنسبة للأفراد، بمعنى أن هناك تضامن عفوي².

¹ الطاهر عبد الله، نظرية الثورة من ابن خلدون إلى ماركس، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1979، ص84.

² ثريا تيجاني، مرجع سابق، ص59.

1-4- الثورة:

عندما يحدث التغير بهذه الطريقة فهو ينتج عن حركة فئة اجتماعية ذات تضامن منظم، تتعهد بتبادلات نزاعية وتناقضية تحدث الثورة دوماً بعد حدوث تطورات طويلة وعميقة¹.

ويؤمن الإنسان بالثورة عندما يشعر بأن المجتمع القائم يعاني أزمة مستحكمة ويدرك بأنه لا مفر من الانقراض على هذا المجتمع ورفضه ومقاومته والتمرد عليه، فالإنسان الواعي لا يستطيع أن يجمع بين شعوره بإنسانيته وبين تحمله العيش حسب النظم والمفاهيم والتقاليد السائدة التي تستغل، وعلى هذا الأساس فإن مدلول الثورة يمكن فهمه عن طريق معارضته بمفهوم التطور من جهة ومفهوم الإصلاح من جهة أخرى، فالثورة تختلف اختلافاً جذرياً عن التطور من حيث إنها تغيير لا يمر بطريق تدريجي بطيء متمهل بل بطريق سريع واثب بطريقة القفزة النوعية التي لا يمكن أن تتم إلا عن طريق تثوير الواقع وتغييره تغييراً جذرياً كلياً املاً بجميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وليس عن طريق التغيير الذي يتناول جزئية واحدة من الجزئيات². وإضافة إلى ما ذكرناه من أنماط للتغير الاجتماعي حسب التحول والقطيعة فهناك أيضاً أنماط أخرى حسب مقاييس مختلفة.

2- أنواع التغير الاجتماعي:

مما لا شك فيه أن كل نسق اجتماعي يتغير طوال الوقت وهذا يتأتى على الأقل من أعضاء يتقدمون في السن وبالتالي يمرون على تغيرات فيسيولوجية يؤثر بعضها على قيامهم بأدوارهم، ولكن التغيرات التي ترجع إلى التقدم في السن قد لا تكون غاية في الأهمية في المدى القصير وإنما يحدث في أن تكون هناك تغيرات أخرى قصيرة المدى مستمرة دائماً، ومثال ذلك أنه في عملية التفاعل يؤثر أعضاء النسق في اتجاهات بعضهم البعض بما في ذلك توقعاتهم المتبادلة، وإذا كان النسق الاجتماعي فرعاً من نسق أكثر فإن أعضاءه

¹ ثريا تيجاني، المرجع السابق، ص 60.

² الطاهر عبد الله، مرجع سابق، ص 85.

يتأثرون من حيث امكانياتهم واتجاهاتهم عن طريق مشاركتهم في أنساق اجتماعية غير نسقهم الأصلي.

وبغض النظر عن مثل هذا التفسير المستمر فإننا غالباً ما نميل إلى الإشارة إلى النسق الاجتماعي على أنه ثابت نسبياً بمعنى أنه غير متغير، ومثل هذه الأحكام تعني أننا ننظر إلى بعض التغيرات على أنها أكثر أهمية من البعض الآخر كما أنه لأسباب متعددة نهمل تغيرات معينة اهمالاً تاماً ولسوف تعرض فيما بعد لأنواع التغير الاجتماعي والمضامين التي تبدو فيها أهميتها، وقبل أن نمضي في تحليلنا ينبغي أن نحدد مفهومنا للبناء الاجتماعي في نقطتين: الأول أن البناء شيء ثابت نسبياً إلى نقطة أو نقاط ذات أهمية خاصة: ومثال ذلك أن الأم تسلك إزاء طفلها سلوكاً يختلف من يوم لآخر، ومع ذلك تحافظ على نوع من العلاقة بالنسبة للطفل فهي تستمر في حمايته وتوجيهه وتشجيعه والعناية به، وإذا تغاضينا عن الاختلافات الصغرى في الطريقة التي تقوم بها بهذه الأنواع من النشاط يمكن أن نقول أن دورها كأم يبقى ثابتاً تماماً، وهذا جزء من بناء العلاقة والثانية أننا نربط البناء بالوظائف ومثال ذلك أنه في العائلة (وهي نسق اجتماعي) يكون لدور الأم ووظائف مثل تنشئة الأطفال والاحتفاظ بالانسجام والخلفيات، ومن أجل هذا نقول أن التغير الاجتماعي عبارة عن تغير في بناء النسق الاجتماعي أي يتغير هذا الذي كان ثابتاً أو غير متغير نسبياً، وفوق هذا فإن أكثر التغيرات أهمية من بين التغيرات البنائية ماله نتائج على طريقة تأدية النسق لوظائفه، وعلى الأخص من حيث بلوغه الأهداف بكفاءة.

إذن التغير الاجتماعي يعني التغير في البناء الاجتماعي وسنحاول فيما يلي أن نعرض للتغيرات التي نعتبرها تغيرات بنائية.

أ - **التغير في القيم الاجتماعية:** أكثر التغيرات البنائية أهمية التغير في المستويات الشاملة التي نطلق عليها اسم القيم، والقيم التي نعالجها هنا هي القيم التي تؤثر بطريقة مباشرة في مضمون الأدوار الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي ولنقرب الفكرة من الأذهان سنضرب مثلاً

يدور حول الانتقال من النمط الاقطاعي للمجتمع إلى النمط التجاري الصناعي لأن التغيرات التي تكوّن هذا الانتقال لا تحدث خلال فترة وجيزة من الزمان بل تستغرق أجيالاً بأكملها، ففي المجتمع من النمط الأول كان الفرسان ورجال الدين يمثلون قمة المجتمع والقيم السائدة ترتبط بأخلاقيات هاتين الطبقتين ولذلك فان الوظائف الاقتصادية على الرغم من أهميتها لضرورتها لم تكن تحظى بالتقدير الكبير ولذلك كان المشتغلون بها في مرتبة أقل والعكس في المجتمع من النمط الثاني فالإنتاج الاقتصادي يمثل المقام الأول والاشتغال به يعتبر أمراً يفاخر به المرء ولذلك كان القادة في هذا الميدان يحصلون على مراكز سامية.

ب - تغير النظام: ونعني به التغير في البناءات المحددة مثل صور التنظيم والأدوار ومضمون الدور. فالتغير من نظام تعدد الزوجات إلى نظام وحدانية الزوج والزوجة ومن الملكية المطلقة إلى الديمقراطية، ومن النظام الذي يقوم على المشروعات الخاصة إلى الاشتراكية أمثلة للتغيرات التي تحدث في بعض أنظمة المجتمع قليلة نسبياً إلا أن انتشارها بعد ذلك يؤدي إلى تغيرات هامة في البناء الاجتماعي بأسره، ومثال ذلك أن الانتقال من نظام التعدد إلى الوحدانية في الزواج لم يحدث مرة واحدة بل ظهر في بعض العائلات ثم انتشر بعد ذلك حتى أصبح النظام الأخير هو السائد وأصبحت العائلات التي لازالت تأخذ بنظام التعدد تعتبر شاذة أو منحرفة.

ج - التغير في مراكز الأشخاص: قد يحدث التغير في أشخاص بالذات يقومون بأدوار في النسق الاجتماعي ذلك أنه خلال فترة طويلة من الزمن تصبح مثل هذه التغيرات لا مفر منها لأن الناس يتقدمون في السن ويحاولون على المعاش أو يموتون، ولعل أهمية مثل هذه التغيرات تختلف ومع ذلك فإنه من المهم أن ندرك الأهمية الدائمة التي تكون للأشخاص الذين يشغلون مراكز اجتماعية معينة لأنهم بحكم مراكزهم يستطيعون التأثير على مجريات الأحداث في المجتمع، وبعبارة أخرى قد لا يكون في تعاقب الأشخاص تغير بنائي في حد ذاته ولكنه، قد يتسبب في إحداث تغير بنائي في ظل ظروف معينة، وما قلنا عن تغير

الأشخاص يمكن أن يطبق على التغير في قدراتهم واتجاهاتهم، فإنه لا يؤدي إلى تغير بنائي ولكنه قد يكون سبباً مباشراً فيه.

رابعاً- النظريات المفسرة للتغير الاجتماعي:

إن موضوع التغير الاجتماعي لا ينحصر فهمه وتفسيره وفق مقارنة نظرية معينة أو خلال حقبة زمنية محددة، لأن التغير يشمل مؤشرات تختلف باختلاف الزمان والمكان وبناء عليه، فإن النظريات الاجتماعية التي سنتعرض لها يمكن وصفها بأنها تعالج قضايا اجتماعية متعددة ومتطورة، وظواهر فرضت نفسها بأن تكون محل دراسة واهتمام وبما أن النظريات التي سنتطرق لها متغايرة ومتنوعة، فهذا محبذ لأنه يواكب فكرة تغير الجماعات وتعاقبها بحيث أن كل جيل يحاول أن يعالج قضاياها بأساليبه الخاصة وحسب مفهومه ونظرته للمشاكل التي تغطي على حياة كل مجموعة إنسانية، ولذلك ارتأينا أن نقف عند أهم النظريات التي درست التغيرات الاجتماعية حتى نستطيع إبراز التغيرات التي يتعرض لها المجتمع الجزائري، ونلخص أهم النظريات في النظرية الدائرية، والنظرية التطورية، ونظرية المادية التاريخية، ونظرية التخلف الثقافي أو الهوية الثقافية، ونظرية الكاريزما، ونظرية الحتمية الاجتماعية.

1- النظرية الدائرية:

مال هؤلاء الذين اهتموا بنمو الحضارات وازدهارها وسقوطها إلى تفسير التغير الاجتماعي في إطار تطور يأخذ شكل الدورات أو التحول من العصر الذهبي الأسطوري إلى العصر الحالي بما فيه من قلق وتوترات¹.

يتزعم هذه النظرية كل من "ابن خلدون" و"توينبي" ومستلهمة من التيارين البيولوجي والبيئي، ويعتقد أصحاب هذه النظرية أن جميع الكائنات الحية تسير في حركة دائرية منتظمة والأمثلة على ذلك كثيرة، نذكر منها عمليات الشهيق والزفير وفقان القلب، ونمو

¹ محمد سعيد فرح، ما علم الاجتماع، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2012، ص266.

الكائنات العضوية واندثارها، ويتطابق ذلك مع الظواهر الاجتماعية مثل ظاهرة أزياء الموضة التي تختفي لمدة من الزمن ثم تظهر من جديد والاتجاهات السياسية، والنمو السكاني وتكرار الجريمة، كما تؤثر هذه الحركة المتواترة في مظاهر خاصة من الحياة، تؤثر في كامل المجتمع وأهم ما يميز هذا التواتر، تحديده ببداية ونهاية، لأن الدائرة المعلقة للمولد والوفاة تتردد من خلال حياة جميع المخلوقات، ووجد الانسان تطابقاً في جميع العصور بين دورة حياة الفرد ودورة حياة الجماعة والحضارة والدولة¹.

ويسهم ابن خلدون في هذه النظرية من خلال ما توصل إليه في نظرياته العديدة ومنها نظريته في التغير الاجتماعي التي تتلخص فيما يلي:
يرى ابن خلدون أن للدولة عمراً كالكائن الحي، وهو غالباً ما يكون مائة وعشرين عاماً ويقسمها إلى ثلاثة أجيال وهي:

- الجيل الأول: عمره في أغلب الأحيان أربعون سنة وهو الجيل الذي تنشأ فيه الدولة وتكون العصبية فيه قوية، ويشارك فيه كل فرد في إقامة الدولة، أي أن هذا الجيل هو جيل نشأة الدولة والمحافظة عليها ويطلق عليه أيضاً بمرحلة البداوة.
- الجيل الثاني: عمره أربعون سنة ويأخذ الأفراد فيه تدريجياً بأسباب الحضارة ويتمتعون بالترف واللهو، ولكن تظل العصبية ويطلق على هذا الجيل بمرحلة الحضارة.
- الجيل الثالث: عمره أربعون سنة تتدهور فيه العصبية وتموت تلك العصبية التي قامت الدولة على أساسها في البداية وينغمس الناس في هذا الجيل في الترف واللذة ويعجزون عن الزود عن دولتهم، ويطلبون أهل النجدة والأجانب ويتكثرون الموالى للدفاع عنهم، وتزول الدولة في هذا الجيل وتأتي جماعة من البدو يقضون على هذه الدولة ويقومون دولة جديدة تمر بنفس المراحل ويطلق على الجيل الثالث مرحلة الهرم والزوال².

¹ ثريا تيجاني، وسائل التغير الاجتماعي ومؤشراتته في الجزائر، دار الأمة، الجزائر، 2013، ص52.

² كمال التابعي، علي المكاوي، علم الاجتماع العام، دار النشر الإلكتروني، القاهرة، مصر، ص148.

وتتطوي فكرة التغير الاجتماعي الدائري على مجموعة مسلمات مفادها بأن الظواهر الاجتماعية مهما تكن أنواعها وصورها تتكرر بين أونة وأخرى وتكرارها يعتمد على الظروف الموضوعية والذاتية التي تمر بها المجتمعات. فالمجتمعات التي تمر بفترات جمود وتخلف وانتكاس تتبعها فترات تطور ونهوض وازدهار، ثم لا تلبث هذه الفترات ان تنتهي ويحل محلها فترات التخلف والفوضى وعدم الاستقرار، إن هذا التصور ظهر في بداية الأمر عند اليونانيين القدامى (الاغريق) الذين كانوا يرون بأن حضارتهم متميزة على جميع الحضارات التي سبقتهم، وأن هذه الحضارة سمت إلى أبعد الغايات والى منتهى الكمال، ويفترض فلاسفة ومفكري الاغريق بأن المجتمع الانساني يتغير ولكن التغير يتجه تدريجياً إلى التفكك والانحلال وانه في تغيره يخرج من العصر الذهبي إلى العصر الفضي ثم إلى العصر البرونزي وينتهي به التغير إلى العصر الحديدي¹.

2 - النظرية التطورية:

تقوم هذه النظرية على أساس سوسيولوجي كما يرى الباحث "هربرت سبنسر" الذي يقرّ أن التغير الاجتماعي يخضع إلى ثلاثة مبادئ، تتمثل في التباين الذي يعني ميل الحياة إلى التخصص عن طريق الانتقال التدريجي من التجانس إلى عكسه والتكامل الذي يعني التماسك والاعتماد المتبادل على الوظائف ثم الانحلال والفناء الذي يعني التشابه بين المجتمع والكائن الحي في النشأة والارتقاء والفناء²، أما "ايميل دوركايم" فيهتم بأسباب التغير الاجتماعي ويقر بأنه يحدث عندما يتبين أنه ضروري من الناحية الوظيفية، فعلى سبيل المثال توسعت المجتمعات المعاصرة في الأنظمة التعليمية، والحاجة إلى الوسائل التكنولوجية لأن تلك المجتمعات بحاجة إليها بدرجة أكبر من المجتمعات الأقل تقدماً، ويمكن أن يحدث التغير من خلال التكيف والتكامل³.

¹ إحسان محمد الحسن، مبادئ علم الاجتماع الحديث، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص303.

² ثريا تيجاني، مرجع سابق، ص53.

³ مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص65.

أما الباحث "ليزلي هويت" يرجع أسباب التغير إلى كمية الطاقة والطرق المستخدمة في تحديد مضمون ومسيرة التغير الاجتماعي والحضاري، ويرى أن دخول المجتمع عصر طاقة معينة كان يحدد مكانة المجتمع في سلم التقدم أو التخلف بالنسبة للمجتمعات التي سبقته وتلك التي تلاحقه في الوصول إلى استخدام تلك الطاقة، وهكذا وضع الباحثون في علم الاجتماع نظريات التغير في وقت مبكر، من خلال الأفكار التطورية التي ميزت الفكر الاجتماعي في القرن العشرين، فتصور باحث علم الاجتماع الفرنسي "أوجست كونت" تغير المجتمع البشري بناء على تطور العقل الانساني¹.

وتتمثل نظرية "أوجست كونت" في المراحل الثلاث للتطور التي مرت بها المجتمعات الانسانية، فقد مرت الانسانية في تطورها بمراحل تطابق المراحل التي وضعها في قانون الحالات الثلاث، وهي اللاهوتية، والميتافيزيقية، والوضعية، ويعد قانون الحالات الثلاث في رأي كونت أكثر من مجرد مبدأ يحكم تقدم المعرفة، فالفرد في تطوره وتربيته وتعليمه يمر بهذه الحالات الثلاث شأنه شأن المجتمع الانساني نفسه.

وإذا أردنا أن نضع قانون الحالات الثلاث في ميزان النقد فإننا نقول أن المرحلة اللاهوتية يصعب تفسيرها كلها على طريق القول "بالقوى الحيوية" فليس من الثابت أن كل الآلهة قد استحدثت من أرواح بشرية، كما لا تختفي تلك النزعة بظهور العلم وتطور النظريات العلمية، فهي تظهر في صورة من الصور لدى العلماء والفلاسفة وتاريخ العلم يشهد بامتزاج الفكر الميتافيزيقي بالفكر العلمي الخالص، فقد أسس كل من "كبلر kepler" و"ديكارت" رأيهما في نظام الطبيعة على القول بكمال الله ورأى نيوتن أن نظام المجموعة الشمسية راجع إلى القدرة الإلهية، وأن المكان اللانهائي هو الحس الإلهي، والدادل على وجود الله في كل مكان، فلا معنى إذن للقول بفكرة المراحل أو الفواصل التي تفصل بين جوانب الفكر الانساني برمته برغم اتصالها الأكيد.

¹ ثريا تيجاني، مرجع سابق، ص54.

وتتمثل النظرية التطورية أيضا في أعمال الأنتولوجي "لويس هنري مورغان" عن هود الايركوا وفيها ذكر أن مجتمعات الأزمنة الغابرة لاتشبه المجتمعات البدائية المعاصرة، فالأولى تجمع من الأفراد، بينما الثانية تجمع من العائلات ويقوم النموذج الثاني على علاقات الإقليم والملكية، وهما اللذان يكونان الدولة، وانتهى من ذلك استخلاص نسق من المراحل التطورية الثابتة في المجتمع الانساني حددها في المراحل الآتية:

- مرحلة التوحش Savagery

- المرحلة البربرية Barbarism

- مرحلة الحضارة¹ civilization

3- نظرية المادية التاريخية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن العوامل المادية والعوامل الاقتصادية وحدها هي التي تحدث التغيير في المجتمعات الانسانية ومن أنصار هذه النظرية نجد "كارل ماركس"، الذي أوضح دور العوامل الاقتصادية في دفع حركة التغير التي تمسك بها هو ومساعدته "بريفلي" و"فريدريك انجلز" على اعتبار أن المجتمع يمر بها وكل مرحلة منها ترتبط بنظام محدد، كما أن التغير من مرحلة إلى أخرى يعزى بالتحديد للعوامل الاقتصادية الرئيسية والتي يقصد بها عند ماركس وسائل الانتاج والاستهلاك وذلك لأن التغير في الجوانب الأساسية للوسائل الاقتصادية يحدث تغييراً في جميع الهيئات الاجتماعية مثل الحكومة والدين والأسرة ومن ثم يكون العامل الاقتصادي عنده هو الأساس في المجتمع لأن جميع جوانب الحياة الاجتماعية يعتمد عليه ويتحدد به كلية²، ومن المفيد أيضاً بأن نتوسع في بعض الأفكار المميزة في هذه النظرية حيث نجد أن ماركس فسر ظاهرة التغير الاجتماعي بأكثر من رؤية واحدة حيث أعطى أهمية كبيرة للعوامل المادية والاقتصادية في ذلك، ونجده أيضاً ركز على دور

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التغير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002، ص64.

² فادية عمر الجولاني، التغير الاجتماعي، ط1، المكتبة المصرية، الجيزة، مصر، 2014، ص92.

الصراع والتناقض في إحداث التغيير حيث يكون التناقض بين قوى الانتاج " والشروط الموضوعية المعطاة الأخرى" والتنظيم السائد¹.

4- نظرية التخلف الثقافي (الهوة الثقافية):

تعتبر من أهم النظريات الحديثة التي ذاع صيتها في القرن العشرين والتي قدمها عالم الاجتماع الأمريكي "وليام أوجبرن" إلى الفكر السوسيولوجي عام 1922 عندما نشر كتابه المعروف التغير الاجتماعي، وتتلخص نظرية الهوة الثقافية فيما يلي: قسم أوجبرن الثقافة إلى قسمين كبيرين هما: الثقافة المادية والثقافة اللامادية ويرى أن التغير الاجتماعي يحدث أولاً في التكنولوجيا والثقافة المادية بدرجة أسرع من التغير في الثقافة اللامادية التي يطلق عليها الثقافة التكيفية وينتج عن ذلك الهوة الثقافية التي تكون مصدراً للضغوط والصراعات والمشكلات².

وتأسيساً على ذلك يمكن القول بأن الهوة الثقافية تحدث عندما تتغير الثقافة المادية واللامادية بصورة غير متوازية ويرى انطلاق التغير من خلال الاكتشافات العلمية والاختراعات، وفي الوقت الذي تتم فيه الاستخدامات التكنولوجية بسرعة فائقة تصاحبها مظاهر متخلفة في الأنساق الاجتماعية والأنماط والقيم اللامادية، يفصل بينهما ما يسمى بالهوة الثقافية وهذا ما حصل في مجتمعاتنا العربية عامة، وفي المجتمع الجزائري بصفة خاصة³.

5- نظرية الكاريزما:

يرجع الباحث الألماني (ماكس فيبر) التغير إلى التحولات التي تعرض لها المجتمع في فترات معينة نتيجة ظهور فئة من العباقرة، من الأنبياء والحكماء والأبطال، والمرشدين

¹ إريك فروم، مفهوم الانسان عند ماركس، ترجمة محمد سيد رصاص، ط1، دار الحصان، دمشق، سوريا، 1998، ص34.

² كمال التابعي، علي المكاوي، مرجع سابق، ص164.

³ ثريا تيجاني، مرجع سابق، ص56.

الدينيين والعلماء التكنوقراطيين، ويعني مصطلح الكاريزما لغة (هبة الله) وهو لفظ ديني يعني من ترسله العناية الإلهية لإنقاذ مجتمعه، وعادة ما يتحلى ذلك الزعيم بقوة خارقة وصفات نادرة وغالباً ما يظهر الكاريزما في حالات ضعف الاجتماعي والديني والاقتصادي والسياسي، يعني عندما يتعرض المجتمع لأزمات قوية¹، وأهتم أيضاً بالأفكار والأيدولوجيات التي يحملها الأشخاص الملهمين ودورها البارز في التغير الاجتماعي: وأبرز أهمية العوامل الاقتصادية في مجرى التاريخ ولكنه أكد دور عوامل أخرى كالدين والعقيدة والأيدولوجيا وفسر الظاهرة الاقتصادية نفسها في ضوء الأيدولوجية وعلى وجه الخصوص الدين².

6- نظرية الحتمية الاجتماعية:

ذهب أنصار هذه النظرية على أن التغير الاجتماعي يحدث نتيجة لتوافر بعض القوى سواء كانت اجتماعية أو طبيعية أو مزيجاً من الاثنين دون أن يكون للإنسان دخل في هذه الأحوال، وأكد أصحاب هذه النظرية على الجانب الاجتماعي، أي على عامل واحد دون العوامل الأخرى في دفع عجلة التغير الاجتماعي، وإذا كان البعض قد عارض وجهة النظر تلك أمثال (لستر وارد) إلا أن ماكس فيبر قد ذهب في دراسته إلى أن الدين هو العامل المؤثر في الفاعلية الاقتصادية في المجتمع³، وذلك ما يوضحه في كتابه البروتستانتية وروح الرأسمالية، إذ يقول "إذا كان ينبغي البحث عن قرابة معينة بين بعض تجليات الروح البروتستانتية القديمة وبين الحضارة الرأسمالية الحديثة فمن الضروري طوعاً أم كرهاً البحث عن ذلك في السمات الدينية الصرفة"⁴، ويؤكد دوركايم أيضاً على أن الظواهر الاجتماعية العامة يجب تفسيرها بالسمات الاجتماعية الخاصة بهذا العمل ويعني بذلك عند ضرورة تفسير هذه الظواهر بالمجتمع وفي إطاره.

¹ ثريا تيجاني، المرجع السابق، ص 56، 57.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التغير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 83.

³ فادية عمر الجولاني، مرجع سابق، ص 99.

⁴ ماكس فيبر، الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية، ترجمة محمد علي مقلد، مركز الإنماء القومي، لبنان، ص 21.

- وفي الأخير إن ما يمكن أن نستخلصه من النظريات السابقة للتغير الاجتماعي العام جملة حقائق نسترشد بها في هذه الدراسة وهي:
- أن التغير الاجتماعي حقيقة واسعة في كل المجتمعات على اختلاف أنواعها ولا تختلف بالمجتمعات من الزاوية إلا من حيث الدرجة فقط
 - إن التقدم التكنولوجي وتعدد وسائل الاتصال الحديثة أدى إلى سرعة نسبية في عمليات التغير وما يترتب عليها من نتائج في كل مجتمع على حدة، وفي المجتمع الانساني عامة
 - أن عوامل التغير لا تحدث نفس الآثار في كل المجتمعات، بل قد تختلف نتائجها من مجتمع لآخر بحسب ظروف المجتمع الخاصة وتاريخه¹.

إن أصحاب هذه النظريات قد استجابوا للمعطيات الناتجة عن التغير الاجتماعي الذي وجد عالم الاجتماع نفسه متلاصقاً به كإنسان، حيث أنهم كل حسب طبيعته الخاصة شكلوا الأيديولوجيا المعلنة والحفية بأساليبهم المختلفة لكي يرشحوها هذه التغيرات التي تصيب الحياة الاجتماعية².

7- بارسونز والاهتمام بقضية التغير الاجتماعي:

من الثابت أن النظرية البارسونزية برغم ادعاء مؤسسها بأنها نظرية شاملة لم تكن كذلك لأنها لم تؤسس دفعة واحدة، وهو الأمر الذي يمنحها في هذا الإطار تفرداً وخصوصية فمن الواضح أن اهتمام بارسونز قد انصب أساساً على معالجة قضايا التكامل والتوازن، غير أنه بعد فترة من تاريخه الفكري الطويل تحول نحو التركيز على قضايا التغير الاجتماعي، ويمكن أن نحدد عام -1951- عام نشر مؤلفه النسق الاجتماعي - باعتباره بداية تحوله نحو الاهتمام بقضايا التغير الاجتماعي، أو بتحديد أدق بداية اتجاهه لاستكمال مشروعه

¹ محمد عاطف غيث، التغير الاجتماعي والتخطيط، الاسكندرية، مصر، 1987، ص41،40.

² جان ديفينيو، مدخل إلى علم الاجتماع، ترجمة فاروق عبد الحميد، ط1، دار الفرقد، دمشق، سوريا، 2011، ص26.

النظري، بأن يؤسس مكاناً في إطاره لمعالجة قضية التغير الاجتماعي، ولقد كان لهذا الاهتمام أبعاده الفكرية والتاريخية العديدة¹.

وباعتبار أن تالكوت بارسونز من أهم رواد النظرية الوظيفية في مرحلة سابقة وكيفية انتقاله إلى نظرية الفعل والأنساق فسنحاول هنا أن نعرض وجهة نظره من خلالهما أي الوظيفية والفعل إلى موضوع التغير الاجتماعي: إذ تنظر الوظيفية إلى الأنساق باعتبارها تتكون من مجموعة من المتغيرات المتبادلة التأثير بدلاً من تفكيرها في النسق باعتباره يتكون من مجموعة من الأسباب والنتائج حيث يذهب الافتراض الوظيفي الأساسي في هذا الصدد إلى القول بأن كل عناصر النسق تتأثر ببعضها البعض من خلال المدخلات والمخرجات الوظيفية وإذا كانت الوظيفية قد عجزت عن تطوير نظرية تحدد وزن الاسهام المعين لكل متغير من المتغيرات المختلفة داخل النسق، فإن ذلك يرجع لأنه لم يكن لدى الاتجاه الوظيفي نظرية تحدد لها ما هي المتغيرات الأكثر والأقل أهمية في تحديد حالة النسق ككل، فالوظيفية هنا تشير إلى تكامل الأجزاء في الكل والتساند فيما بينها، حيث كل جزء من الأجزاء يؤدي وظيفة خاصة به، لا يكون غيره قادر على القيام بها، ومنه يكون التساند الكلي الوظيفي من أجل استمرار الحياة وتغيرها².

وإذا كان المسيطرون على المجتمع والذين يتولون إدارته يرغبون في أن يكونوا قادرين على تقدير التكاليف والنتائج المختلفة التي قد تترتب على التدخل بأي من الأساليب المختلفة فإنهم يريدون أن يعرفوا أيضاً المتغيرات الأكثر قوة من حيث درجة التأثير، وهو الأمر الذي شكل أحد الأسباب الكامنة وراء الاهتمام المتزايد من قبل علماء الاحصاء السوسولوجي الأمريكيين مثل "هربرت بلاوك" حيث نجدهم مرة أخرى قد تحولوا إلى محاولة فهم الظواهر الاجتماعية من خلال التحليلات السببية.

¹ علي محمود ليلة واخرون، التغير الاجتماعي والثقافي، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015، ص112.

² محمد الدقس، التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، ط2، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص171.

ومن هذا المنطق أصبح مفهوم التساند غير كاف للأغراض العملية ومن ثم احتاج إلى قدر من المراجعة والتمحيص، وبدلاً من القول بالتساند الوظيفي المطلق أصبح الوظيفيون يتحدثون عن متغيرات معينة في بناء النسق لا تستطيع إيقاف التغيرات التي تثيرها مثل نسق الثقافة والقيم عند تالكوت بارسونز، بينما هناك متغيرات أخرى يمكن التقليل من حجم التغيرات التي تثيرها أو إيقافها كلية، ويعتبر التخلي عن مفهوم التكامل هو النقلة الثالثة في اتجاه تطوير نظرية التغير الاجتماعي من داخل بناء نظرية الفعل لصالح إحلال مفهوم عدم التكامل باعتباره افتراضاً وظيفياً أساسياً، وإذا كان مقدراً على النسق الاجتماعي أن يتكامل دائماً مع التوجهات القيمية والثقافية من ناحية، ومع البناء الدافعي للأشخاص من ناحية أخرى، فإنه أصبح مقدراً بنفس القدر أن يظل هذا النسق باحثاً أبداً عن التكامل أو التوازن الذي يهتز أو ينهار دائماً بفعل عناصر ولو أنها من خارجه (نسق الشخصية ونسق الثقافة)، إلا أنها تشكل ذات الوقت عناصر أساسية مكونة في بنائه، فنسق الفعل إذا في حالة ديناميكية دائمة باحثاً أبداً عن التكامل، وذلك استناداً إلى مقولة أساسية تتمثل في أن البيئات المحيطة بأنساق الفعل هي بيئات متغيرة أساساً.

معنى ذلك أن نظرية الفعل الاجتماعي بدأت تقطع الطريق سعياً لتطوير نموذج نظري لفهم التغير الاجتماعي، ولو أن هذا السعي الإدراكي انطلق أساساً من مفاهيم توازن وتكامل عناصر نسق الفعل الاجتماعي وتساندها.

ويتوازي الطور الثاني في السعي نحو تأسيس نظرية التغير الاجتماعي مع التطور الأول، ويتمثل في تتابع التحرك الفكري ل تالكوت بارسونز من أجل استيعاب متضمنات التغير الاجتماعي، وفي هذا الإطار يكشف التتبع الدقيق للنمو الفكري لتالكوت بارسونز على مدى فترة زمنية طويلة صدق وجهة النظر هذه¹، ويرى بارسونز منذ البداية أن هناك

¹ علي محمود ليلة، مرجع سابق، ص 120.

مجموعة من القضايا أو المقولات الأساسية التي يمكن أن تشكل أو تساهم في صياغة نظرية عامة للتغير الاجتماعي سواء على مستوى النسق أو الفعل الاجتماعي.

ويعتبر التأكيد على التصور النسقي كأداة فعالة لدراسة التغير الاجتماعي هو المقولة الأولى في هذا الصدد، إذ يؤكد تالكوت بارسونز أن الشرط الأساسي لإنجاز التحليل الدينامي الناجح هو اسناد أي قضية أو مشكلة بصورة مستمرة ومنتظمة لحالة النسق ككل، فإذا تأكد لنا أي نسق يتكون من مجموعة أساسية من المتغيرات، فإن التحدي الحقيقي في هذه الحالة يصبح متمثلاً في تحديد أي من المتغيرات هو المسؤول عن إثارة التغير الاجتماعي.

ومن الممكن إنجاز ذلك عن طريق عزل بعض التغيرات، على المستوى المنطقي عن دورها كمثيرة للتغير الاجتماعي، ونعاملها باعتبارها ثابتة أو عوامل دائمة تتقي فاعليتها، وهذا ما يفعله النسق التحليلي الميكانيكي بالنسبة لبعض العوامل الخارجة عن النسق الاجتماعي ولو أنها متصلة به، غير أننا من الممكن أن نفعل ذلك بالنسبة للمتغيرات التي تكون البناء الداخلي للنسق الاجتماعي وذلك هو ما يحدث حينما نرجع دائماً المقولات الدينامية المتغيرة إلى المقولات البنائية الثابتة.

وإذا كان من الصعب أن ندرس كل شيء في وقت واحد، فإن ذلك يفرض علينا ضرورة الفصل بين الخصائص التي لا تتغير للظواهر موضع الملاحظة وبين خصائصها التغير الاجتماعي، إذ لم تكن هناك خلفية غير متغيرة نسبياً نرجع إليها، غير أننا مع كل ذلك نؤكد أن هذا الفصل بين الجوانب النسقية وبعضها البعض يصبح فصلاً على المستوى التحليلي فقط، ذلك لأن التصور النسقي في أساسه يعني الاعتقاد في افتراض أساسي يؤكد على علاقات التساند بين الظواهر التي قد نتناولها بالتحليل الدقيق.

وتؤكد المقولة الثانية على تأكيد بارسونز على أنه ليست هناك متغيرات محددة في النسق يمكن أن تعتبر المحرك الأول للتغير في النسق، فالتأكيد على التصور النسقي يفرض

التأكيد على تصور جمع من المصادر التي بإمكانها إثارة التغير الاجتماعي، بمعنى أنه من الضروري الاقتناع بأن التغير قد ينبثق من أي من أجزاء النسق الاجتماعي ويستند التأكيد على هذه المقولة إلى فهم معنى علاقات التساند، التي تعني أنه لا يمكن لأجزاء معينة في النسق الاجتماعي أن تصبح مصادر مستقلة لإثارة التغير الاجتماعي.

ويذهب تالكوت بارسونز إلى القول بأن أي من هذه العوامل قد يثير التغير الاجتماعي إلا أن الخطأ المنهجي يكمن في التأكيد المستمر والدائم على فاعلية عوامل أو متغيرات بعينها في إثارة التغير الاجتماعي، بل إن هذه النظريات لا تتوقف عند ارتكاب هذا الخطأ بل تتمادى فترتكب خطأ آخر بافتراضها استمرار التغير في اتجاه محدد دون إعطاء اعتبار لتساند العوامل أو المتغيرات المؤسسة للتغير في هذا الاتجاه مع متغيرات النسق الأخرى.

ذلك يعني أن تأكيد تالكوت بارسونز على إمكانية تعدد مصادر التغير الاجتماعي، يدل على استيعاب نسقه النظري لكافة النظريات العاملة التي سادت في الجيل السابق عليه، حيث استوعب تصوره النظري كل ما هو جوهري في هذه النظريات عن طريق إلغاء الطابع المطلق الذي تضيفه هذه النظريات على متغيراتها واستبداله بمقولة النسبية الاجتماعية كأساس لإثارة التغير الاجتماعي، ومن الواضح أن هناك اتساقاً كبيراً بين رؤية تالكوت بارسونز في هذا الصدد، وبين رؤيته للعموميات التطورية التي تحاول تصوير التطور أو التغير على مستوى الأنساق أو الحضارات الشاملة¹.

وتتعلق المقولة الثالثة لطبيعة علاقة النسق الاجتماعي بالأنساق المحيطة التي تشكل في مجموعها نسق الفعل الاجتماعي كإطار شامل وعام، ذلك لأن النسق الاجتماعي يعتبر حلقة في سلسلة الأنساق، وهذا يعني أن للنسق الاجتماعي عمليات وعلاقات تبادل مع الأنساق المحيطة، ونعني بالأنساق المحيطة نسق الثقافة والقيم، نسق الشخصية، والبيئة

¹ علي محمود ليلة، المرجع السابق، ص 127.

الفيزيكية التي تؤدي دورها كنسق من خلال الكائن العضوي بالإضافة إلى ذلك فإن البناء الداخلي للأنساق الاجتماعية يؤكد وجود أنساق فرعية متباينة، لها أنساقها المحيطة والمفتوحة عليها داخل النسق الأكبر.

وارتباطاً بذلك نرى أنه من الضروري التأكيد على أن كل نسق من هذه الأنساق له حدوده التي تفصل بينه وبين الأنساق المجاورة، ويتحدد هذا الوجود من خلال مجموعة الظواهر التي تظهر استقراراً وتسانداً على مدى وقت معين بحيث تشكل مع بعضها البعض بناءً، ويصبح من المفيد حينئذ أن نعالجها كنسق، ومن ثم يعني الحد الأدنى لمفهوم النسق أن هذه المجموعة من الظواهر الداخلة في بناء النسق يسود بينها نوع من التجانس والتساند، وهو الأمر الذي يجعلها تتباين مع الظواهر الخارجة عن نسقها ولو أنها تتساند معها ومن هنا فلنا أن نتصور أن تشكل مجموعة من الظواهر نسقاً فرعياً إلى جانب نسق فرعي آخر، غير أنه من الممكن أن يدخل النسقان الفرعيان داخل نسق أشمل يضم بناءهما معاً ومن ثم يحتوي بداخله على حالات التجانس والتباين.

وتصبح ميكانيزمات المحافظة على التوازن ودعم النسق لذاته من الميكانيزمات التي تفصل كل نسق عن الآخر، لكنها في ذات الوقت تحدد طبيعة وحجم التبادلات التي تتم عبر الحدود الفاصلة بين الأنساق، غير أن ذلك لا يعني أن هذه الحالة المستقرة والمتوازنة سوف تستمر على نحو لا يثار فيه أي اضطراب أو توتر، فنحن نعلم أن النسق الاجتماعي محاط بحدود رئيسية، مع نسق الشخصية وبناء الكائن العضوي من ناحية، ومن ناحية أخرى مع الثقافة كنسق، وتصبح المهمة الأساسية لميكانيزمات التوازن أن تستوعب كافة التغيرات التي تقع داخل الأنساق الفرعية بفعل أنساق خارج حدود النسق الفرعي أو من داخله، وفي هذه الحالة يصبح التغير البنائي في الأنساق الفرعية مظهراً حتمياً من أجل تحقيق التوازن في النسق الأشمل، وعلى هذا النحو تصبح الوظيفة الأساسية للتغيرات التي تقع في الأنساق الفرعية هي تأكيد الاستقرار والتوازن بالنسبة للنسق الأشمل، ذلك يتحقق إذا استطاعت

ميكانيزمات الضبط والسيطرة في المستويات العليا لنسق الفعل تؤدي دورها بصورة سليمة وفعالة¹.

وتتعلق المقولة الرابعة بمصادر التغير الاجتماعي حيث يقسمها تالكوت بارسونز إلى قسمين رئيسيين وهما: المصادر الخارجية والمصادر الداخلية، ويعد بناء النسق الاجتماعي هو الحد الفاصل بين نوعي المصادر هذين، وذلك لأن بناء النسق الاجتماعي هو تأسيس تصوري أو تحليلي عند تالكوت بارسونز، بحيث نجده ينفصل تدريجياً عن نسق الشخصية من ناحية وعن نسق الثقافة والقيم من ناحية أخرى.

وعلى هذا النحو تتمثل مصادر التغير الخارجية في مجموعة العوامل أو التأثيرات المنطلقة أساساً من أنساق الشخصية أو الثقافة، ولو أن فاعلية هذه العوامل في إثارة التغير تتوقف على الميول الداخلية المتنامية نحو التغير ويمكن حصر عوامل التغير من الخارج في العوامل الناتجة عن التغيرات الجينية التي تطرأ على الوجود العضوي للسكان فمن الطبيعي أن يكون لذلك تأثيره على أداء الدور الاجتماعي، من هذه المصادر أيضاً التغيرات التي تطرأ على البيئة الفيزيائية بسبب نفاذ المصادر الاستراتيجية للحياة أو تخلق مصادر جديدة، بالإضافة إلى ذلك الدور الذي تلعبه الشخصيات البارزة التي لا يمكن أن تعتبر نتاجاً لمجتمعاتها، هذا إلى جانب أن أي زيادة عدد السكان يعتبر من المصادر الأساسية لإحداث التغير الاجتماعي على النحو الذي أوضحه إيميل دوركايم الذي أكد على الدور الحاسم الذي يلعبه تغير حجم السكان في تغير المجتمع وإذا كانت التغيرات السابقة لها مصادرها خارج النسق الاجتماعي لأنها صادرة عن النسق الطبيعي أو نسق الشخصية، فإن هناك بعض مصادر التغير المنبثقة عن النسق الثقافي من خلال المعرفة العلمية والتكنولوجية مثلاً.

بل إننا نجد أن التأثير المنبثق عن مجتمع آخر غير المجتمع موضع التحليل يعتبر تغييراً من الخارج بالنسبة لنسق المجتمع الأخير، أي أنه تغير انبثق عن أنساق اجتماعية

¹ علي محمود ليلة، المرجع السابق، ص126، 127.

أخرى، ولكي تتوفر المعالجة السوسولوجية للتغير في هذه الحالة فإنه لابد أن ننظر إلى المجتمع الذي انبثقت عنه عوامل التغير باعتباره وحدة فرعية في نسق أكبر وأشمل، حتى ولو تباينت الأنساق الفرعية داخل هذا النسق الأشمل، وقد يسود التوتر بين النسقين الفرعيين، وقد يؤدي إلى التوتر وإلى الصراع المزمّن، وهو الأمر الذي يبرر وجود مفهوم الدبلوماسية¹، وقد يتم التغير من خلال الاستعارة الثقافية لمجتمع من مجتمع آخر، وهي الاستعارة التي تتم من خلال العلاقات بين المجتمعين، إلا أن حدوث التغير من خلال الانتشار أو الاستعارة الثقافية لا يعني أن تالكوت بارسونز يتبنى موقف النظريات الانتشارية ووجهة نظرها في التغير الاجتماعي، وذلك لأنه يرى أن الأساس لوقوع التغير الاجتماعي يتمثل في ميل بعض الوحدات الفرعية للنسق نحو التغير بسبب قصور الأداء الوظيفي الذي انتاب أداءها أو أداء الوحدات الأخرى، ومن ثم فهو يؤكد أن فاعلية العوامل الخارجية في أحداث التغير الاجتماعي تتحقق إذا صاحب ذلك عوامل داخلية مهيئة للتغير.

وتتمثل العوامل أو المصادر الداخلية للتغير الاجتماعي من الضغوط أو التوترات التي تتزايد تدريجياً في أي من المناطق الاستراتيجية لبناء النسق، وهي الضغوط التي تنجح في النهاية في إعادة التنظيم البنائي لهذا النسق، إذ يشير التوتر بين أي وحدتين فرعيتين في بناء النسق إلى الضغوط نحو تغيير العلاقة بينهما بعلاقة أخرى تحقق التوازن بينهما من ناحية، وبينهما وبين بناء النسق الاجتماعي من ناحية أخرى، إلا أن هذا الضغط أو التوتر قد يتزايد إلى الدرجة التي تعجز عندها ميكانيزمات الضبط والسيطرة في الإبقاء على حالة التوافق مع التوقعات المعيارية ذات الصلة، وذلك لتجنب انهيار توازن النسق، حيث يؤدي الفشل في السيطرة على هذه الضغوط أو التوترات إلى انهيار هذا التوازن ويعني ذلك أن التوتر يعبر عن حالة من عدم التوازن بين المدخلات والمخرجات المتبادلة بين أي من وحدتي النسق.

¹ علي محمود ليلة، المرجع السابق، ص 128.

فإذا وقع التوتر في بناء النسق فإن هناك ميكانيزمات ثلاثة للتصدي له قبل حدوث التغير:

أولها ميكانيزم تصريف التوتر، بمعنى استعادة التوافق الكامل والتوقعات المعيارية كما يحدث في الشفاء الكامل من مرض على المستوى البيولوجي.

ويعتبر الايقاف أو العزل هو الميكانيزم الثاني، وذلك حينما يصبح تحقيق التوافق الكامل والتوقعات المعيارية غير ممكن، حيث يوافق من خلاله على إنجاز أقل من الإنجاز العادي من قبل الوحدات المعيبة، وعلى الوحدات الأخرى أن تتحمل عبء هذا الانجاز الأقل، بيد أن التوتر ما يزال قائماً.

ويهتم الميكانيزم الثالث بتفريج التوتر عن طريق التغيير في بناء النسق، وهو يعني استبدال أو تغيير الثقافة المعيارية التي تحدد التوقعات التي تحكم العلاقة المتبادلة بين الوحدات الفرعية للنسق، وذلك لأن الميكانيزمات السابقة فشلت في إحتواء هذه التوترات، ومن ثم يأتي الميكانيزم الثالث لكي يفرض وقوع التغير الذي يتصل ببعض الوحدات، أو بطبيعة العلاقة بينها يمكن تحديد نطاقه داخل بناء النسق لأنه يقتصر على المستويات الدنيا، أما التغير الذي ينتاب نسق الثقافة والقيم - باعتباره يشكل المستوى الأعلى للنسق¹ - لا يمكن تحييده أو وقف آثاره عند حدود معينة، وهو الأمر الذي يؤكد أن ثبات واستقرار نسق القيم داخل بناء النسق يعتبر ذو أهمية محورية من هذه الناحية بالنسبة لقضية التغير الاجتماعي الشامل في النسق.

وتتعلق المقولة الخامسة بمكانة نسق الثقافة والقيم كنسق فرعي في إطار نسق الفعل الاجتماعي الشامل، ومن الثابت أن نسق الثقافة والقيم هو الذي يمتلك إمكانية الضبط والسيطرة بالنسبة لنسق الفعل الاجتماعي من وجهة نظر تالكوت بارسونز وتؤكد الثقافة سيطرتها على نسق الفعل من خلال بعدين أساسيين: أولاً، من خلال القواعد المعيارية

¹ علي محمود ليلة، المرجع السابق، ص 129.

(المعايير والتقاليد والأعراف والعادات والقانون) التي تتولى تنظيم التفاعل داخل النسق الاجتماعي، أما الثاني فيؤدي فاعليته من خلال استيعاب الأفراد لمكون الثقافة والقيم السائدة في المجتمع عن طريق عمليات التنشئة الاجتماعية حيث تصبح الثقافة عنصراً مكوناً في البناء الدافعي لبناء الشخصية، ذلك يعني أن التغير في الثقافة يؤدي إلى تغير نسق الشخصية والنسق الاجتماعي والعكس ليس صحيحاً تماماً.

ذلك يعني أن أي تغير يحدث لا بد أن يظل خاضعاً لقيم الأنساق الاجتماعية المسيطرة، التي تعتبر أعلى مكونات البناء من حيث فاعليتها، وفي حين قد تتغير والأساليب التي تطبق من خلالها القيم، بل أن الوحدات الاجتماعية التي تعمل فيها هذه الأساليب قد تتغير أيضاً، فإننا نجد أن تالكوت بارسونز يؤكد أن كل مناقشتنا للتغير تستند إلى افتراض أساسي يؤكد أن نمط القيم في النسق ثابت لا يتغير برغم حدوث التباين - أو التغير - في بناء النسق، وهو الأمر الذي يؤكد أن التغير الذي يحدث في بناء النسق ينبغي أن يكون متوافقاً مع الالتزامات القيمية الأساسية وأن يظل هذا التغير في نطاق سيطرة نسق الثقافة دائماً.

ما سبق إذن يحدد المقولات الأساسية التي تشكل الإطار التصوري لتالكوت بارسونز فيما يتعلق بالتغير الاجتماعي، وهو الإطار الذي نجد مصداقيته في محاولة فهم تفاعلات التغير في المجتمعات الواقعة داخل العالم الثالث بصفة خاصة، حيث نجد أن التغيرات التي قد تحدث في أي من جوانب الواقع قد لا يكون لها آثارها على ثقافة المجتمع وقيمه، بل إننا نجدها عادة محدودة وضعيفة الأثر بالنسبة لبناء المجتمع ككل، بينما نجد أن التغير في ثقافة المجتمع وأيديولوجيته، من المحتم أن يؤدي إلى تغيرات جذرية وشاملة في بناء النسق الاجتماعي، وهو الأمر الذي يتضح لنا من استعراض نماذج التغير الاجتماعي عند تالكوت بارسونز¹.

¹ علي محمود ليلة، المرجع السابق، ص 131.

خامساً: عوامل التغير الاجتماعي:

من المسلمات وما يجب أن نؤكد عليه منذ البداية، أنه أيا كان الرأي بخصوص عوامل التغير وتصنيفها، فهناك حقائق أساسية تظل ثابتة وهي أن التغير الاجتماعي حقيقة واقعة ولا جدال فيها، وأن هذا التغير لا يحدث بصورة عشوائية (عفوية) ولا كذلك بصورة مصممة (ارادية) تجعل من عملية التغير الاجتماعي عملية تسير وفق مسار واحد معروف ومحدد البداية والنهاية سلفاً بل تركت هذه المسافة بين اللاعشوائية والارادية والباب مفتوح أمام خلاقات حادة بين علماء الاجتماع حول حجم وطبيعة الدور الذي يقوم به كل من العامل الموضوعي والذاتي في عملية التغير.

1- العوامل الطبيعية:

لهذه العوامل أهمية كبيرة في التأثير على النشاط الإنساني لأن ثمة علاقة بين الإنسان والبيئة، بل أنه إذا كان الإنسان يؤثر في البيئة المحيطة فإنها تؤثر فيه وتضفي عليه طابعها، وتحدث البيئة أثراً كبيراً في تطور الحياة الاجتماعية وتغير نظمها، فالناس في كل مكان عليهم أن ينظموا أنماط حياتهم وفقاً لظروف الطقس وتقلباته، كما أن البيئة الفيزيائية هي التي تحدد أشكال النشاط الاقتصادي التي ينخرط فيها الناس، زراعة أم رعيّاً أم تجارة، ولقد اتضح ذلك بجلاء في الحضارات القديمة فقد ظهرت ثقافات الجمع والالتقاط في المناطق الخصبة، كما ظهر الرعي في المناطق الصحراوية القاحلة، وفي ضوء ذلك يفترض أن تترك البيئة الفيزيائية تأثيراً بالغاً على مستوى التغير الاجتماعي وطبيعته في أي مجتمع¹.

وهذه العوامل الطبيعية أو ما يطلق عليها العوامل والظروف الخارجية عن إرادة الإنسان، تمارس تأثيراً أيضاً على الثقافة والبناء الاجتماعي في المجتمع، فهناك بعض التأثيرات البيئية التي يقف الإنسان عاجزاً أمامها بكل ما يمتلك من قوة وأبرز مثال على ذلك

¹ دلال ملحق استثنائية، التغير الاجتماعي والثقافي، مرجع سابق، ص46.

الكوارث البيئية الطبيعية كالزلازل، والبراكين والاعاصير والجفاف، بل وتؤثر تلك التغيرات على كل مجريات الأمور في أي مجتمع من المجتمعات وكل الاستراتيجيات التنموية المختلفة، ولو تعرضنا لعوامل التغير الاجتماعي والثقافي بأكثر عمق وتفصيل من حيث الجانب الاقتصادي لوجدنا أن الأزمات الاقتصادية والتناقضات الخارجية والثورات والانقاضات والانقلابات والحروب والاختراعات والتقدم العلمي والتكنولوجي، وتلك التي تعمل على تطوير القوى الانتاجية، هي عوامل مساهمة في تغير المجتمع¹.

ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد فقط بل هناك عوامل طبيعية أخرى لها الأثر في تغيير خريطة العالم بأسره وهي الثروات الطبيعية فإن المستعرض للتراث السوسيو تاريخي يستطيع أن يدرك أهمية العوامل الطبيعية في التغير الاجتماعي²، وهذه العوامل هي نفسها التي اعتمدت عليها الجزائر في تجربتها التنموية منذ السبعينيات والتي دفعت إلى ظهور قطاع صناعي ضخم خطت من خلاله الجزائر خطوات كبيرة في مجال التنمية لكن هذه التغيرات لم تصمد أيضاً في ضل سيطرة اقتصاد السوق على العالم الغربي ومنه الوطن العربي³.

2- العوامل الديمغرافية:

يقصد بالعوامل الديمغرافية حجم السكان ومعدلات نموهم وهجرتهم وخصوبتهم إلى غير ذلك، والملاحظ أن حجم السكان على الكرة الأرضية في تزايد مستمر فقد تزايد حجم السكان في المدة من عام 1850 إلى 1980 من 2500 مليون نسمة إلى 5000 مليون نسمة، أي تضاعف تقريباً خلال ثلاثين عاماً، وتختلف معدلات الزيادة السكانية من بلد إلى آخر، فهي كبيرة في البلدان النامية مقارنة بالبلدان الصناعية كما تزداد هذه المعدلات بين سكان المدن أكثر منها بين سكان الريف.

¹ محمد أحمد الزعبي، التغير الاجتماعي، ط1، دار الطليعة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1978، ص69.

² السيد رشاد غنيم، التكنولوجيا والتغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص33،34.

³ جيهان أحمد رشتي، نظم الاتصال والإعلام في الدول النامية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1972، ص64.

وترتبط عملية النمو السكاني بعلميتي التحضر والتصنيع، فقد تزايد سكان الكرة الأرضية بشكل سريع بعد الثورة الصناعية والتي صاحبها بالضرورة ثورة حضرية. ولا يرتبط هذا التزايد بالثورة الصناعية أو الحضرية في حد ذاتها بل أنه يرجع أيضاً إلى التقدم في المستويات الصحية، الأمر الذي أدى إلى التقليل من معدلات الوفاة. لقد أمكن التغلب على الكثير من الأمراض والأوبئة، بينما ظلت معدلات المواليد ثابتة وأن لم تكن قد ارتفعت في بعض البلدان وقد ساعد ذلك في حدوث طفرة سكانية على المستوى العالمي، كان نصيب الدول النامية منها كبيراً، وينظر البعض إلى النمو السكاني باعتباره وسيلة من الوسائل الهامة في إحداث التغير الاجتماعي، وذلك في ضوء النظرة التي تربط بين نمو السكان وتوفير القوى العاملة المولدة للثروة، وفي هذه الحالة ينظر إلى العنصر البشري بوصفه عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج. وتتقابل وجهة النظر هذه مع وجهة النظر النابعة من نظرية مالتوس والتي ترى في الانفجار السكاني نذير خطر، وأن تنظر إلى النمو الهائل في السكان نظرة تشاؤمية طالما أنه لا يصاحبه نمو في حجم الإنتاج، أو في عناصر الغذاء اللازمة لهؤلاء السكان. وبهذا يكون النمو السكاني الهائل عنصراً مدمراً للتقدم، وباعثاً لأشكال من التغير الاجتماعي غير المرغوب فيها، ويصرف النظر عن صحة أي من وجهتي النظر هاتين، فات الوقائع تؤكد أن الزيادة السكانية - خاصة في دول العالم الثالث - تؤدي إلى خلق مشكلات كبيرة فهي ترهق الاقتصاد وتسهم في التقليل من نصيب الفرد من الدخل القومي، وتؤدي إلى اكتظاظ المدن بسكان عاطلين عن العمل.

وينقلنا ذلك مباشرة إلى الإشارة لدور الهجرة، كمتغير ديمغرافي، في التغير الاجتماعي. فالتحركات السكانية سواء كانت قسرية أو عفوية أو مقصودة تحدث ثغرات هائلة في الأماكن التي ينزح منها السكان وفي ذلك بعض الآثار السلبية والإيجابية، ولكن دراسات الهجرة أكدت أن نزوح السكان من مجتمع معين يفضي إلى خلل سكاني ويؤثر على أشكال النشاط

الاقتصادي القائمة¹، وللتغيرات الديمغرافية آثار كبيرة أيضاً في عملية التغيير، إذ يتوقع أغلبية المراقبين أن هذه التغيرات تسفر عن أزمات اجتماعية حادة إذ إن التغيرات في الاقتصاد وسوق العمل قد تفضي إلى انتشار الهجرة الداخلية من المناطق الريفية إلى المراكز الحضرية سعياً وراء العمل، كما أن النمو المتسارع للمدن سيؤدي على الأغلب إلى إلحاق الضرر بالبيئة والتسبب في مخاطر جسمية في مجال الصحة العامة، وإلى فرض أعباء وضغوط متزايدة على مرافق البنية التحتية، وإلى تصاعد معدلات الجريمة ونشوء المستوطنات العشوائية الرثة².

3- العوامل الأيديولوجية الثقافية:

تعد العوامل الثقافية من العوامل المؤثرة في التغير الاجتماعي، خاصة في هذه المرحلة (عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصال)، حيث تعمل وسائل الاتصال في أغلب بلدان العالم على نشوء الثقافات، فالمجتمعات التي تقع عند مفترق الطرق كانت ومازالت دائماً مراكز للتغيير وحيث أن معظم السمات الثقافية الجديدة تنتقل من خلال الانتشار، فإن هذه المجتمعات الوثيقة الاتصال بغيرها من المجتمعات هي أكثر عرضة للتغير السريع. إذن من أجل تغيير العالم كما يرى ماركس وغيره من ذوي الفكر العملي كانت الأهمية البالغة لاستخدام وسائل الاعلام لتوعية افراد المجتمع بالأفكار المراد ترسيخها لديهم، لتسهيل تطبيقها وتغيير وتحويل أو مسح الأفكار السابقة، والممارسات التابعة لها، وذلك ما حدث في الفترة التي تلت استقلال الجزائر حيث تبنت الدولة في ذلك النظام الاشتراكي، ونجحت في ذلك نوعاً ما لفترة معينة، أما في الوقت الحالي دخلت الجزائر اقتصاد السوق، بفعل تأثير النظام الدولي الجديد في العالم كحتمية للبقاء في الساحة الدولية، وبالتالي فهي تحاول استغلال وسائل الإعلام وعلى رأسها التلفزيون في ترسيخ الأفكار الجديدة التي تتعلق

¹ دلال ملحق استثنائية، مرجع سابق، ص49،48.

² أنتوني عدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2005، ص364.

باقتصاد السوق، وهذا يعني أن المجتمع الجزائري بصدد عملية تغير اجتماعي واسعة والدولة ساعية في توجيهه إلى ذلك بجهود كبيرة¹.

وهذه العملية تسمى بالاتصال الثقافي إذ تسهم بدورها في إحداث تغير اجتماعي واسع النطاق خاصة في الثقافات المستقبلية ويتبدى تأثير هذا الاتصال في الأفكار والمعتقدات السياسية والدينية أحياناً وأساليب الحياة والتكنولوجيا وكافة عناصر الثقافة مثل عمق الاتصال، ودرجة مقاومة الثقافة التقليدية، ودور النظم السياسية في نشر الثقافة المسيطرة ومدى تعدد قنوات الاتصال.

ويؤدي الاتصال بين المجتمعات دور بالغ الأهمية في تنشيط العمليات الاجتماعية وبالتالي يضفي بعداً دينامياً على البناء الاجتماعي القائم، إذ يتأثر هذا البناء بلا شك بالأفكار المستحدثة التي ترد إليه من الخارج، وتدفعه إلى وقفة تأمل ليتخذ بعدها قراره بالقبول أو الرفض.

وتزداد قيمة هذا العامل في إحداث التغير الاجتماعي عندما نعرف أن تطور الجماعات الانسانية المنعزلة وشبه المنعزلة، وتطوير أنظمة التكيف مع البيئة والواقع الاجتماعي في المجتمعات النامية، ورفع المستويات الاجتماعية والاقتصادية والنهوض بها. كل ذلك لا يتأتى إلا بإعادة الاتصال بين هذه المجتمعات وبين المجتمعات التي قطعت شوطاً في هذا المضمار، كما أن إعادة الاتصال ستزيد من معدلات التغير وتعطيها دفعات متتالية على الامام.

وعلى الرغم من أن الاتصال والتغير الاجتماعي ليسا مترادفين، إلا أن هذا الاتصال هو العنصر المهم والفعال خلال عملية التغير الاجتماعي، وبالتالي فان مفهوم التغير الاجتماعي يستدعي اتساقاً منطقياً يتمثل في تركيز الاهتمام على البناء والوظيفة للنسق الاجتماعي وما يطرأ عليهما من تحول.

¹ ثريا تيجاني، مرجع سابق، ص 65.

ويقدم لنا كارل مانهايم (k.Mannhiem.1942) مفهوماً جديداً في عملية التغير الاجتماعي عند فئة الشباب على وجه الخصوص، كقطاع من قطاعات البناء الاجتماعي وهذا المفهوم هو الاحتكاك الخصب (الاتصال الفائق) شارحاً إياه بأنه علاقة متغيرة في النظر إلى الموضوع تتضمن النظرة الجديدة في تمثيل وتطوير واستخدام البدائل الثقافية والبدائل المادية في هذه الحالة، ويترتب على اللون من ألوان الاحتكاك أن يغير الشباب من طرق الحياة السائدة ويثوروا على القيم الاجتماعية المسيطرة، ويبتكروا البدائل الثقافية الجديدة والفريدة، ويتحرروا من الانصياع للثقافة التي تملئها عليهم التزامات العصر وبذلك كله يحدث التغير الاجتماعي والثقافي.

وفي ضوء هذه النظرة الجديدة لقطاع الشباب، نلاحظ أنهم لم يبتكروا بدائل ثقافية، وإنما أوجدوا صوراً وأشكالاً ثقافية جديدة أيضاً¹، وقد طور روزاك (Roszak.1967) وميد Mead وريش Reich هذه القضية وزادوا عليها أن أسلوب الشباب هو في المراجعة، والنظرة الجديدة إلى المؤسسات والنظم الاجتماعية في جيل الآباء، ووصفها بالرياء والانفصال، ما يترتب عليه تغير في النسق الاجتماعي يتمثل في انقلاب التنشئة الاجتماعية بحيث يضطر الآباء إلى تعلم التبني الثقافي لابتكارات أبنائهم الشبان في المجتمع الأمريكي على سبيل المثال.

ويرى "بنجستون Bengeston" و"بلاك Black" أن وظيفة النظرة الجديدة عند الشباب وأثرها على التغير الاجتماعي تكمن في خلق البدائل الثقافية التي ابتكروها وصارت جزءاً لا يتجزأ من الثقافة الجماهيرية الكبرى، كجماعات النشاط السياسي، والزواج الجماعي، وغاية القول أن الاتصال هو عملية حيوية لا بد منها لإحداث التغير الاجتماعي، وعلى ذلك يحسن الإشارة إلى أن طبيعة هذا التغير الاجتماعي الناجم عن انتشار الأفكار الجديدة تتوقف على النسق الاجتماعي نفسه.

¹ دلال ملحق استثنائية، مرجع سابق ص 51، 52.

وفي هذا الصدد ذهب "مالك بن نبي" إلى القول بأن التغير الاجتماعي الحقيقي هو الذي يستهدف إقامة الحضارة، وأية إقامة لأية حضارة لا بد لها من توافر عناصر ثلاثة وهي، الأشخاص، الأفكار، والأشياء، ثم اضافة عنصراً رابعاً أطلق عليه شبكة العلاقات الاجتماعية، والتي هي نتاج حركي لتفاعل العناصر الثلاثة¹، ومن بين هذه العناصر ركز بن نبي على عنصر الأفكار وأعتبرها هي من تؤدي إلى رؤية جديدة وتغير من حالة إلى أخرى.

ولو ننظر إلى الجزائر كدولة من دول العالم الثالث تحركها رغبة التطور السريع والشامل، وكانت شمولية الهدف من الناحية الأيديولوجية لا يحققها غير الخط الاشتراكي والملكية الجماعية والتسيير الأحادي لكل دواليب الحكم والسياسة والاقتصاد، دون مراعاة خصوصيات المجتمع ومقومات الشخصية الجزائرية وبالتالي فإن عدم تبني سياسة استراتيجية مبنية على حاجيات ومتطلبات المجتمع الجزائري جعل الجزائر تتخبط في العديد من المشاكل الاجتماعية كالفقر والبطالة والانغلاق السياسي والفوارق التعليمية وانخفاض المستوى².

4- العوامل السياسية:

يقصد بالعامل السياسي النظام والأحزاب السياسية وما لها من دور في عملية التغيير، حيث يقوم النظام السياسي في أي مجتمع من المجتمعات، بتنظيم العلاقات الخارجية، كما يقوم بوضع استراتيجية عامة تستهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاستقرار والأمن، وكلما حقق النظام السياسي درجة من القوة والتي غالباً ما تقاس بمدى لتوعية النظام في إطار المشاركة السياسية ودرجة فاعلية السياسات التي يضعها ومخرجات

¹ علي القرشي، التغير الاجتماعي عند مالك بن نبي، ط1، الزهراء للإعلام العربي، القاهرة، مصر، 1989، ص105.

² سليمة محمد جابر، الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص317.

هذه السياسات للسكان فقول أنه كلما حقق النظام السياسي درجة من القوة استطاع أن يكون فاعلاً في إحداث التغيرات الداخلية وضبطها¹.

ويؤدي النظام السياسي دوراً أساسياً في عملية التغير الاجتماعي ولا يقتصر دوره على رسم السياسات، أو التدخل في الجوانب الاقتصادية لتنظيمها وضبط مسارها، أو الاشراف على الخدمات الأساسية من صحة وتعليم وتأمين ليست عملية ذات جوانب اجتماعية واقتصادية ونفسية فحسب بل انها عملية تنمية سياسية أيضاً، ولذلك فإن البعض يرى بأن عملية التنمية السياسية هي البوتقة التي تجمع كل التغيرات الأخرى لأن أحد أهدافها هو تحقيق المشاركة السياسية الواسعة النطاق ومن ثم الاستقرار السياسي قد يلعب دوراً نسبياً في إحداث التغير ويرتبط ذلك بظرفين هما:

1- أن يكون النظام السياسي تابعاً لنظام سياسي آخر ينفذ سياسة دون مراعاة لمصالح المواطنين، أي أن يكون النظام السياسي عميلاً لنظام آخر، وقد سقطت حكومات بسبب هذا العامل.

2- أن يكون النظام السياسي نظاماً عدوانياً يمارس التهديد العسكري للدول الأخرى (النظام النازي والفاشي)، أو يبديد ثروات الشعب²، وتتبعها التجارب المرة والمتعاقبة للفتن والحروب والتغيرات الأهلية والتغيرات الجذرية الحاصلة في المجتمعات العربية المعاصرة إلى حقيقة مزدوجة: هشاشة المجتمع، وهشاشة الدولة. عند أي أزمة سياسية، يتصدع البنيان الاجتماعي ويدب فيه الشرخ والانشقاق، وقد تأخذه ديناميات الانقسام إلى صدام مُعلن، أو مُضمر، تتواجه فيه جماعات اجتماعية تبدأ في التعبير عن خلافاتها بمفردات سياسية قبل أن تفصح عن مخزونها العصبوي، وعند أي انقسام اجتماعي أو صدام أهلي يشهده

¹ سليمة محمد جابر، المرجع السابق، ص 56.

² السيد رشاد غنيم، مرجع سابق، ص 51.

المجتمع، تبدأ الدولة في فقدان سلطانها الساسي، وتستفحل أزمته وتفقدها مكانتها وتماسكها ووظائفها¹.

5- العوامل الاقتصادية:

يقصد بالعوامل الاقتصادية، شكل الانتاج والتوزيع والاستهلاك ونظام الملكية السائدة في المجتمع والتصنيع، وتلعب تلك العوامل، دوراً هاماً في إحداث ظاهرة التغير الاجتماعي، فمثلاً عندما يتغير نظام الملكية في مجتمع من المجتمعات، فإن ذلك يصاحبه تأثيرات عميقة وواضحة في الأنساق الاجتماعية الأخرى داخل البناء الاجتماعي ويحدث التصنيع في الواقع تغييراً هائلاً، ليس فقط في الثروة والدخل القومي، وإنما أيضاً في عقلية الإنسان من حيث قيمة الوقت والثقة بالنفس.

هذا وترتبط العوامل الاقتصادية بعوامل أخرى كالسكان والبيئة والتكنولوجيا وقد يكون للعوامل الاقتصادية السبق في التعجيل بسرعة التغير، إلا أن ذلك ليس العامل الوحيد المسبب للتغير والمترتبة عليه بقية العوامل، وهذا عكس ما نادى به الماركسية وهو أن طريقة الانتاج في الحياة المادية تتحكم في الحياة الاجتماعية والسياسية والفكرية، من ذلك نستطيع أن نستخلص أن العامل الاقتصادي قد يكون ذا أهمية كبرى في التعجيل بالتغير الاجتماعي، ولكنه ليس العامل الحتمي، لأن باقي عوامل التغير الاجتماعي تتفاعل معه لتغير المجتمع، خاصة إذا كان لقيم وثقافة المجتمع أهمية كبيرة من حيث درجة سيطرتها على التفاعل الاجتماعي حيث أن التغير الذي سيحدث في هذا المجتمع عليه أن يراعي قيم المجتمع وثقافته التي ستجدد باقي التغير.

¹ عبد الإله بلقزيز، الدولة والمجتمع - جدليات التوحيد والانقسام في الاجتماع العربي المعاصر -، ط2، منتدى المعارف، بيروت، لبنان، 2015، ص91،

سادساً - مراحل التغير الاجتماعي:

يختلف العلماء والباحثين في تحديد المراحل التي تمر بها عملية التغير الاجتماعي حيث يرى هيربرت ليونبرجر ان هناك سلسلة من المراحل يمر بها الفرد قبل أن يأخذ بالنمط الجديد وهي:

- 1- مرحلة الإحساس: وتتمثل في أول سماع أو معرفة بالموضوع الجديد.
- 2- مرحلة الاهتمام: وهي مرحلة تجميع المعلومات حول الموضوع الجديد
- 3- مرحلة التقييم: وهي مرحلة اختبار المعلومات المستقاة عن الموضوع الجديد.
- 4- مرحلة المحاولة: وهي مرحلة التسليم بالموضوع الجديد واعتماده، ليأخذ مكانه في النمط السائد¹.

وهناك من يرى بأن التغير الاجتماعي يمر بالمراحل التالية:

1- مرحلة التحدي:

وهي مرحلة بداية التغير، وتبدو كأنها تحد للقيم والأعراف والعادات المتبعة، فيقابلها الناس بالرفض أو بالقبول، وقد يعتبرها الراضون عملية تشويش، وكلما كان التغير المطلوب أبعد عن الشخصية القاعدية، كانت المعارضة أقوى وأعنف والمجتمعات الزراعية أشد رفضاً للتغير من المجتمعات الصناعية²، ففي هذه المرحلة تحدث قلقلة لدى السمات القديمة من قبل السمة الجديدة، أي يحدث صراع بين ما هو جديد مع ما هو قديم من العناصر، وأحياناً قد تدعم العناصر الجديدة العناصر القديمة إذا ارتبطت بوظيفة من الوظائف المهمة، ويلاحظ أن العنصر الجديد يبدأ بأخذ مكانه بجانب عنصر قديم، إذا أدى العنصر الجديد وظيفة ملحوظة، وإلى أن يتغير بعد حين.

¹ دلال ملحق استثنائية، مرجع سابق، ص62.

² بلقاسم سلاطينية، ملامح التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري، مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص186.

2- مرحلة الانتقال:

في هذه المرحلة يظهر بعض الأشخاص الذين يتبنون الأفكار الجديدة، والتغير المطلوب فيحتدم النقاش بين هؤلاء وبين الراضين، وهذه المرحلة أخطر المراحل لما يحصل بها من بلبلة، وقد يحصل الانحراف على التغير المطلوب، ففي هذه المرحلة تزيد حدة الصراع عن المرحلة السابقة وتبدأ العناصر الجديدة من التمكن والتغلغل في المجتمع، وتبدأ في التشكل وتجد آذان صاغية لها ومدافعة عنها.

3- مرحلة التحويل:

يتم في هذه المرحلة نقل قوة المقاومة للتغيير، وتمتلك الأفكار الجديدة القوة، وتمتلك الأفكار الجديدة القوة ويزداد عدد الذين يقبلون التغير، ويستمر المؤيدون في إقناع الآخرين بجدوى التغير ويبدأ عدد من الراضين بالتحول لصالح التغير.

4- مرحلة التطبيق أو الاستقرار:

وفي هذه المرحلة يطبق التغير على المجتمع كله أو من قبل الغالبية العظمى وتستقر التغييرات كعادة أو نظام أو واقع لا يقبل الجدل، ولكن تبقى هناك فئة معارضة وأخرى منافقة، ولكن يجب الانتباه إلى أن الفواصل بين المراحل ليست واضحة تماماً، فهي كلها متداخلة، وقد يكون هناك اندماج بين المراحل والتطبيقات العملية لا تحدث دفعة واحدة¹.

والظاهر أن هاته المراحل التي عرضناها ليست بهذا الشكل وعلى هذا التصنيف دائماً لأن العوامل تختلف والأماكن أيضاً تختلف والأزمنة كذلك لأن هذا التصنيف يصلح على التغييرات البطيئة الواضحة في حدوثها أما التغييرات السريعة المفاجئة قد لا تحترم هاته المراحل ويمكنها أن تسبق مرحلة على أخرى ومثال ذلك الثورات الاجتماعية التي حدثت في الوطن العربي. . هل هناك إحساس أم اهتمام أم تقييم بالنسبة لحدوثها؟ حتى وان كان هناك احساس لما يحدث واهتمام أيضاً فصعب جداً أن نقول انه يوجد تقييم لما ستؤول اليه

¹ بلقاسم سلاطينية، المرجع السابق، ص187.

الأوضاع بعد الثورة، لذلك نرى بأن التغير الاجتماعي عندما يحدث من المحتمل جداً أنه يلغي مرحلة من المراحل التي ذكرناها.

سابعاً - معوقات التغير الاجتماعي:

يحدث التغير الاجتماعي في المجتمعات بشكل أو بآخر، كما تختلف المجتمعات عن بعضها البعض في مدى استجابتها لذلك التغير وأن عوامل التغير ليس على درجة واحدة في التأثير على المجتمعات وإنما هنالك اختلاف بينهم وفي مدى تقبلهم لهذا التغير، فبعضها يظهر التغير فيها بدرجة واسعة وعميقة، وأخرى تقاوم بشدة، وهذا الاختلاف يقود إلى وجود العديد من العوائق والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

1- المعوقات الاجتماعية

2- المعوقات الاقتصادية

3- المعوقات التكنولوجية

4- المعوقات السياسية

5- المعوقات الثقافية

1- المعوقات الاجتماعية:

هنالك العديد من المعوقات الاجتماعية التي تقف أمام التغير الاجتماعي، وتتضح أكثر لدى المجتمعات التقليدية مقارنة بالمجتمعات الحديثة، ويرتبط التغير الاجتماعي إلى حد كبير بالثقافة السائدة في المجتمع من عادات وتقاليد واتجاهات وقيم، فالعادات والتقاليد التي تميل إلى الثبات تقاوم التغير وأي جديد سواء كان معنوياً أو مادياً.

كما أن المجتمعات التقليدية لديها حساسية قوية اتجاه فكرة التماسك والتضامن والالتزام المتبادل داخل اطار الأسرة والجماعة، وينتقدون أي فرد يخرج عن المبادئ المألوفة، والمهام التي توكل لأفراد تلك المجتمعات تعد من المسلمات الاجتماعية، أي غير متروكة لحرية الأفراد، وتتضح هذه الالتزامات في أوقات الأزمات مثل المناسبات العامة، والكوارث

والمجاعات، وهذا النمط يختلف من مجتمع التصنيع والتحضر الذي يميل إلى الاتجاه الفردي والمصالح الشخصية.

كما أن هناك أفراد وجماعات يقاومون التغير خشية منهم لفقدان النفوذ أو السلطة والثروة إذا حدث، ووجهت كثير من التغيرات الاجتماعية في الدول النامية بالمقاومة لأنها تتعارض مع مصالحهم الفردية، معارضة أصحاب الأراضي تعليم العمال خوفاً من أن يؤدي ذلك لإدراك حقوقهم ومطالبتهم بها، كما يقاوم التجار الاتحادات التعاونية للمستهلكين، وكذلك يقاوم أصحاب المصالح تطوير المهارات والمعرفة، فالمهنيين مثلاً يعارضون إدخال الآلات الحديثة خوفاً من إهمال أدواتهم الحالية، وكذلك يتطلب منهم تعلم كيفية استخدام الآلات الحديثة وأشارت الخوالي نقلاً عن ريتشارد لايبير بأنه " لا يوجد إنسان يقبل تغير يحطم قيمة المهارات الجديدة والمختلفة اذا تمسك بما يملكه، وهكذا وفي كثير من الأحوال فإن الذين يجب أن يتبنوا ابتكاراً جديداً يجدون أنهم بعد فترة من الزمن سيخسرون الكثير بهذا التبنّي، كما أن عدم التجانس في تركيب المجتمع من ناحية النوع والجنس والتعليم، والمركز الاجتماعي والوضع الطبقي والمهنة والديانة يؤدي إلى تعرض المصالح وتناقضها، وبالتالي يحدث معارضة للتغيير أو أي تجديد اجتماعي، وهذا يعكس المجتمعات المتجانسة التي تسمح بإحداث التغير في مختلف المجالات في الحياة الاجتماعية.

وعموماً نجد أن المقاومة تظهر في ميادين عدة سياسية واقتصادية وعلمية وغالباً ما تكون هذه المقاومة قوية وكبيرة كلما تعرضت مصالحهم للتغيير.

2- المعوقات الاقتصادية:

تختلف المجتمعات فيما بينها من حيث العوامل الاقتصادية، وذلك كل حسب تنوع عوامله والموارد التي يعتمد عليها في اقتصاده، وفي عصرنا هذا أصبحت التكنولوجيا متطورة، وفي حالة اكتشافات وتجديدات بصورة مستمرة وواسعة بما تحويها من آلات وأدوات واكتشافات علمية وغيرها، وتختلف درجة التغير من دولة إلى أخرى كل حسب قدراتها

وامكانياتها، وتطورها التكنولوجي، وهذا بدوره يؤدي إلى التغير السريع، كما في المجتمعات الصناعية المتقدمة، ومن أهم العوامل الاقتصادية التي أجمع عليها معظم الباحثين والتي تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في عملية التغير الاجتماعي تتلخص فيما يلي:

- ركود حركة الاختراع والاكتشافات العلمية:

يحدث ركود حركة الاختراع لعدم توافر المواد الخام اللازمة للاختراع، وانعدام روح الابتكار والتجديد، وعدم تشجيع المخترعين والباحثين، كذلك عدم تطبيق المنهج العلمي في وسائل التمويل، كما أن هنالك مجتمعات تريد استكشاف ثرواتها المعدنية والبتروول إلا أن قصور المستوى التكنولوجي يحول دون الاستفادة من تلك الثروات الطبيعية، وتقف أيضاً العقبات من معتقدات وقيم واتجاهات سائدة يصعب تغييرها أمام التغير، كما أن الدول الفقيرة تعاني من الصعوبات التي تحول بينها وبين أنواع التقدم، حيث يؤثر المستوى العلمي والثقافي، وتخلف المجتمع، وانخفاض المستوى المعيشي، وكل تلك العوامل تحول دون حدوث التغير الاجتماعي وبالتالي تعمل على إعاقة.

- التكلفة المادية:

يرغب كثير من الأفراد في امتلاك الأدوات التكنولوجية الحديثة، إلا أن تكلفتها المالية المرتفعة تحول دون تحقيق امتلاكها، حيث لا يمكن حلها إذا لم تتوفر القدرة المالية.

- المصادر المحدودة:

إن محدودية المصادر والموارد الاقتصادية تحول دون تحقيق الأهداف، وخاصة في الدول النامية وكمثال لذلك فإن وجود البترول والثروة المعدنية في تلك الدول يحتاج إلى إمكانيات عالية، ووسائل تكنولوجية حديثة لاستخراجها، ونسبة لقلّة الامكانيات لم تتمكن من تحقيق ذلك، وبالتالي يساهم في إعاقة عملية التغير الاجتماعي، أما الدول الصناعية المتقدمة ذات الموارد الاقتصادية المتطورة فتتم فيها عملية التغير بسهولة، فتوفر الموارد الاقتصادية يساعد في نجاح خطط التنمية واستخراج ثرواتها.

وتشير استيتية أن الاقتصاد المتخلف يعيق عملية التنمية بوجه عام، ووصفت الاقتصاد المتخلف بثلاث خصائص هي:

- أنه اقتصاد تقليدي، وتسود فيه الزراعة مع أنماط بدائية للإنتاج، وكثيراً ما يكون هذا الاقتصاد منكفئاً على نفسه مفتقراً إلى إنتاج كاف، ومقطوعاً جزئياً عن باقي الاقتصاد.
- يتصف الاقتصاد المديني فيه بضعف الانتاج، ولا ينتج إلا القليل مما يستهلك، والباقي يستورد من الخارج.

- يتصف باقتصاد الشركات متعددة الجنسيات التي تقوم على خدمة مصالحها الخاصة من الدرجة الأولى، وغير منسجمة في إنتاجها وتشغيلها مع البلدان النامية، وأرباحها تذهب للخارج ولا تعود بالفائدة على المجتمعات النامية.

3- المعوقات الايكولوجية:

إن للبيئة الطبيعية تأثير كبير على الأفراد والمجتمعات بعضها إيجابي والآخر سلبي، وذلك بكل مجتمع حسب موقعه الجغرافي، فالشعوب التي تعيش على السهول وضفاف الأنهار أكثر تطوراً وانفتاحاً نتيجة لاحتكاكها مع شعوب أخرى، حيث تبادل المعرفة والخبرات، وبالتالي التغير الاجتماعي فيها يكون أسرع وأكثر ايجابية، فقد قامت الحضارة القديمة، مثل حضارة البابليين والأشوريين والفراعنة حول المناطق الخصبة حول ضفاف الأنهار، وعلى العكس من ذلك في المجتمعات المنعزلة التي تحيط بها الصحراء والجبال، فان شح الموارد الطبيعية فيها يعوق من عملية التغير ونشوء الحضارات، كذلك يعيق اتصالها بالمجتمعات الأخرى، أي أن الموقع الجغرافي يفرض عزلة طبيعية، فبلاد اليمن مثلاً ونتيجة لإحاطتها بالجبال في الدرجة الأولى، ولعوامل سياسية واقتصادية في الدرجة الثانية تأخرت عن غيرها من المجتمعات المجاورة، إلا أن هذه العزلة بدت تخف حدتها في الوقت الراهن أمام ثورة المواصلات والتقدم التكنولوجي بوجه عام.

مما سبق يتضح بأن المجتمعات المغلقة يكون التغير فيها بطيء مقارنة بالمجتمعات المنفتحة على العالم، والتي على اتصال دائم بالمجتمعات الأخرى، حيث التفاعل الاجتماعي الواسع، وانتشار الثقافة والتبادل الثقافي، فكل ذلك يساهم بشكل كبير في عملية التغير الاجتماعي، ويكون بصورة ايجابية وسريعة.

4- المعوقات السياسية:

يقوم النظام السياسي وتوجهاته وشكل الدول دوراً كبيراً في حياة المجتمع سواء سلباً أم إيجاباً، فهناك معوقات سياسية داخلية وأخرى خارجية نجدها في العديد من البلدان، وخاصة دول العالم الثالث، إلا أن نسبة تأثيرها تختلف من مجتمع لأخر، فالمعوقات السياسية والتي تقف أمام عملية التغير كثيرة ومتعددة، ومن بينها ما يلي:

- **ضعف الايديولوجية التنموية:** تخضع عملية التغير للسياسة الداخلية للدولة، وذلك وفق الايديولوجية التي تتبناها، فحينما تكون الايديولوجية غير واضحة ومتأرجحة فإن ذلك ينعكس على المنهج التنموي القائم، مما يؤدي إلى القصور في خطط التنمية، وبالتالي يؤدي إلى بطء التغير الاجتماعي.

- **تعدد القوميات والأقليات داخل المجتمع:** وتقف هذه التعددية أمام التغير حفاظاً على التوازن العام داخل المجتمع، فغالباً ما يقابل أي اصلاح أو تغيير بعدم الاستجابة خاصة الفئات التي قد تضرر مصالحها داخل المجتمع، أما المجتمع المتجانس فإن عملية التغير تسير فيه بسهولة ويسر.

- **عدم الاستقرار السياسي:** وجود الاستقرار السياسي يساعد في عملية التغير وتحقيق أهدافه، وذلك على عكس عدم الاستقرار السياسي الذي يؤثر في عملية التغير ومشاريع تنمية المجتمع ووجود الصراعات.

كما أن هناك معوقات سياسة خارجية وفي الغالب الأعم تكون مفروضة على المجتمع من الخارج، وأهمها:

- السياسة الإمبريالية: وهي التي تفرض سيطرتها على شعوب العالم الثالث، وتحارب كل تغير إيجابي قد يحدث لتلك الشعوب من أجل مصالحها الخاصة، إضافة إلى فرض ثقافتها وحضارتها التي لا تتلاءم وثقافة تلك المستعمرات ويتضح ذلك جلياً إبان الحكم الانجليزي والفرنس لبعض الدول النامية في إفريقيا وغيرها، وما خلفه من أعباء ثقيلة لازالت تلك الدول تعاني منها، وبالتالي ساهم كثيراً في إعاقة التغير الاجتماعي.

- الحروب الخارجية: تترك الحروب الخارجية آثاراً سلبية عديدة، حيث تؤدي إلى تدمير الثروات واستنزاف الموارد البشرية والمادية ويلاحظ ذلك في كثير من دول العالم الثالث وهذه الحروب مرتبط بالسياسة الامبريالية لدى الدول المستعمرة، وذلك بعد أن نالت الدول المستعمرة استقلالها، فلكي تحافظ الدول المتقدمة على سيطرتها والاستفادة من الثروات لابد أن تدخل تلك الدول في نزاعات، وبالتأكيد يؤثر هذا في عملية التغير الاجتماعي واعاقته، ويؤدي إلى مشاكل اجتماعية واقتصادية عدة تشغل تلك الدول عن النهوض وترفع مستواها المعيشي.

5- المعوقات الثقافية:

يواجه التغير الاجتماعي بمواجهة كبيرة من الناحية الثقافية، وخاصة عندما تمس جوانب المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، أو البناء الثقافي ككل، ويمكن أن نلمس ذلك في الهند على سبيل المثال، حيث غالبية السكان يعيشون في حالة سوء تغذية شديدة قد تصل في بعض الأحيان إلى حد المجاعة، ومع ذلك فإن الهندوس يقدسون أكثر من 300 مليون بقرة، ويحرمون ذبحها من أجل الطعام، بل يسمح لها بالتجوال في الحقول والمزارع كما تشاء مما يتسبب في تلف كثير من المحاصيل، وقد حاول الكثير من الزعماء الهنود وعلى رأسهم (نهره) إقناع الشعب بذلك بالمنطق والبرهان وتقديم الأدلة إلا أنهم وما زالوا يعتقدون في تقديس الأبقار، وهذا يؤكد تمسك بعض الأفراد والجماعات بالمعتقدات المقدسة والقيم رغم تطور العلم والمعرفة.

فكل مجتمع لديه قيمة الخاصة النابعة من ثقافته، وعندما يأتي بعض المسؤولين بمشاريع تنموية تفشل نتيجة لعدم إلمامهم الكافي بثقافة ومعتقدات تلك المجتمعات وافترضهم بأن هؤلاء الأفراد يفكرون بنفس طريقتهم مما يعمل على إعاقة التغير.

وتسهم أيضاً المعتقدات الدينية أحياناً ونصوصها المقدسة في تكريس الاتجاهات المناوئة للتغير باعتبار أن هناك مسلمات يجب عدم تجاوزها، ففي أجزاء متعددة من العالم توجد اعتقادات راسخة بأن الإنسان مسير في كل خطوات حياته وليس مخيراً، كما أنه لا يجوز معارضة المشيئة الإلهية، وتبعاً لذلك تمارس العديد من الطقوس أو يمتنع أداء مختلف أنواع الممارسات الحياتية لظروف خاصة، كمثال يمنع منعاً باتاً الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية السعيدة من زواج، أو خلافه خلال شهر محرم للطائفة الشيعية لأنه شهر أحزان ومآسي لا يجوز فيه الاحتفال.

وكنتيجة لما جاء في النقاط السابقة، نجد أن المعوقات التي تقف أمام التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري تتمثل فيما يلي:

- ندرة الاختراعات
- مقاومة الاختراع حيث يبذل الأفراد جهداً لاختراع معين لكن يجد أن الناس لا يتقبلونه بسهولة.
- عدم تقبل الفرد الذي يعتاد على عمل معين أي تغيير يحل فيه الجديد محل القديم.
- مقاومة التغير من العادات.
- روح المحافظة عند كبار السن.
- الضغوط الاجتماعية¹.

¹ إسماعيل محمد الزيود، علم الاجتماع، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2011، ص150.

ثامناً - مظاهر التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري:

بعد اعتماد التعددية السياسية مباشرة بموجب التعديل الدستوري سنة 1989 تراكمت العوامل المختلفة وأدت بالجزائر إلى تحول في البنية الاجتماعية، وذلك بفعل العوامل الأمنية والاقتصادية والاجتماعية، التي أدت إلى إحالة كثير من العمال على البطالة، وفقدان بعض الأسر ممتلكاتها ومساكنها بفعل الهجرة من المناطق الريفية والقروية غير الآمنة إلى المناطق الأكثر أمناً، بالإضافة إلى الميل إلى تكوين الأسر المعاصرة التي تجنح إلى الاستقلال المبكر عن الأقارب في السكن والموارد المالية وفي تسيير شؤونها، وذلك ما دفعت إليه الأوضاع الجديدة في المدن المكتظة بالسكان، والتي من الصعب أن تساعد الظروف الاقتصادية والاجتماعية على الحفاظ على نموذج الأسرة الممتدة، في ظل غياب السكن وندرته وارتفاع تكاليف شرائه أو كرائه، بالإضافة إلى انحصار نمط الزواج التقليدي¹، ولقد كان لمثل هذه التغيرات أيضاً دور كبير في تغيير الأدوار الاجتماعية أو مجموعة الالتزامات التي على الفرد أن يؤديها، ولعل أهمها تغيير الأدوار الأسرية، نتيجة الاستقلال الاقتصادي المرتبط بتغيير الأدوار المهنية ومستويات التأهيل، ونتيجة تغيير أشكال الأسرة من الأسرة الممتدة إلى الأسرة النووية، هذا بالإضافة إلى تنوع العلاقات الاجتماعية، وأنماط التفاعل الاجتماعي على مستوى الجماعات الأولية، والجماعات الثانوية من خلال علاقات العمل، وأماكن الترفيه. .. إلخ، وصاحبت مجموعة التغيرات في الأدوار الاجتماعية وأنماط التفاعل، مشكلات اجتماعية جديدة لم تكن موجودة من قبل مثل ظاهرة جنوح الأحداث، وتناول المسكرات والمخدرات، ظهور مشكلات نفسية مرتبطة بالصراع الثقافي وصراع الأجيال هذا بالإضافة إلى ظهور أشكال من التفكك الاجتماعي برز في ارتفاع معدلات الطلاق وما يترتب عليه من مشكلات نفسية واجتماعية واقتصادية، وهي ظاهرة تشير في

¹ منصور مختار، ملامح التحول الاجتماعي في جزائر التعددية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 10، جامعة غرداية، 2010، ص 204.

أحيان كثيرة إلى عجز النظم الاجتماعية عن التكيف مع التحولات الاجتماعية السريعة، والتي يمكن إيجازها في التغيرات الأساسية التي مست المجالات التالية:

1- تحول البناء السكاني: والذي بعد اتساع القاعدة السكانية وارتفاع نسبة الشباب في المجتمع، وانخفاض نسبة الإناث اتجاه الذكور. حيث تشير معدلات النمو السكاني إلى أن هناك تغيرات مست معدل النمو السكاني في الجزائر خلال مراحل تطوره من الاستقلال إلى غاية 2013، وأخذ هذا المعدل بالارتفاع ثم الانخفاض، والشواهد الكمية دليلاً على ذلك، فمن معدل (3.21%) في الفترة الممتدة ما بين (1966-1977) إلى معدل (1.7%) في الفترة ما بين (1998-2007) لينخفض إلى (1%)، حسب آخر إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء سنة 2013، بالمقابل تزايد عدد السكان عكس معدلات النمو فانتقل مجموع سكان الجزائر من 22.8 مليون نسمة سنة 1987 إلى 28.88 مليون نسمة سنة 1997 إلى 34.8 مليون نسمة سنة 2008 ثم إلى 36.3 مليون نسمة سنة 2011 ليبلغ 37.9 مليون نسمة سنة 2012¹.

2- تعقد البناء الحضري وتغير أساليب الحياة نتيجة ذلك: فمما لا شك فيه أن النمو الحضري مصاحب للنمو السكاني، لأن الزيادة في عدد السكان غالباً ما ينتج عنها توسع في العمران، ونتيجة للزيادة الهائلة في العمران كالتى شهدتها الجزائر في الآونة الأخيرة تزداد المناطق الريفية والناحية نمواً وتوسعاً.

3- تغير البناء المهني: والذي يشكل تغير الأنماط والتخصصات المهنية ومتطلباتها من المهارة بعد أن أصبح يضم سلماً متنوعاً من المهن، أهم مظاهر ذلك التحول.

4- التقدم العلمي والتكنولوجي: بذلت الجزائر مجهودات جبارة ومبادرات حثيثة للحاق بركب التقدم التكنولوجي واكتساب العلم والمعرفة وذلك من مرحلة تحقيق الاستقلال وإلى يومنا هذا، لأنها تعي جيداً بأن تطور أي مجتمع يتوقف على مستوى العلم والمعرفة التي يمتلكها أفرادها،

¹ الديوان الوطني للإحصاء 2012 .ons .dz

ولذلك أعطت أهمية خاصة للاستثمار في المورد البشري وذلك من خلال جعل التعليم مجانياً وديمقراطياً لكل فئات المجتمع دون استثناء، وهذا ما يتجلى فعلياً في تشييد المدارس وبناء المعاهد والجامعات في مختلف أنحاء الوطن.

5- تغير الأنساق القيمية:

لكل مجتمع قيمه ومثله ومقاييسه التي تتلاءم مع بيئته ومعطياته الاجتماعية والاقتصادية ومع درجة تقدمه الحضاري ونضوجه الاجتماعي، ومع روح العصر والمفاهيم التي يتمسك بها أبنائه، وهذه القيم والمقاييس تختلف من مجتمع لآخر، ومن فترة زمنية لأخرى في نفس المجتمع.

إن للمجتمع الجزائري التقليدي الذي كان يعتمد على مهنة الزراعة والأعمال اليدوية الأخرى التي تتطلبها الزراعة الاقطاعية مجموعة من القيم والمثل الاجتماعية القديمة التي تتجسد في العصبية القبلية والأنانية وحب الذات والعشائرية والطائفية والاقليمية والطبقية والوساطة والمحسوبية، وغيرها من القيم والممارسات الخاطئة، وفي نفس الوقت كان المجتمع يحمل مجموعة أخرى من القيم والممارسات الخاطئة، وفي نفس الوقت كان المجتمع يحمل مجموعة أخرى من القيم والممارسات الجيدة والموروثة من التراث الحضاري للأمة العربية كقيم الكرم والضيافة والنخوة والشرف والعرض ومساعدة الفقير والمحتاج، وهذه القيم والمثل بنوعها الرديء والجيد كانت تتماشى مع طبيعة البيئة الاجتماعية وما نكتفه من مؤثرات وقوى اقتصادية وسياسية ودينية وأخلاقية ومهنية، كما كان النظام الاجتماعي برمته يدعم هذه القيم والمثل ويعتبرها وسائل تساعد على التوازن والاستقرار والمحافظة على الظروف المادية والمعطيات الموضوعية والذاتية¹.

وعند تحول وتطور وتنمية المجتمع الجزائري في المجالات المادية وغير المادية، وانتشار الثقافة والتربية والتعليم في أرجاء المجتمع وتعميق الوعي السياسي والاجتماعي بين

¹ إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 319.

المواطنين كافة أخذت القيم والمثل الاجتماعية التقليدية للمجتمع الجزائري بالتبدل والتغير التدريجي كنتيجة حتمية لانتقال المجتمع من مرحلة متخلفة وجامدة إلى مرحلة متقدمة وديناميكية، فبعد دخول المجتمع الجزائري في مرحلة الوقوف أو بناء الذات إن صح التعبير، وقطعه شوطاً معتبراً في التحضر والتحديث والتنمية الشاملة بفضل الجهود الحثيثة المبذولة، ظهرت قيم جديدة تتلاءم مع الظروف والمعطيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمجتمع الجديد.

هذه القيم تبدو متناقضة ومتضاربة مع القيم التقليدية التي كان يحملها المجتمع ويتصرف بموجبها، والتناقض والتضارب بين القيم القديمة والقيم الجديدة وهذا ما يعرف بالصراع القيمي عند علماء الاجتماع، وبما أننا لسنا في مكان يسمح بالتحليل والخوض أكثر في هذه الجزئية، لكن ينبغي علينا تحديد القيم الجديدة التي دخلت المجتمع في عصر التغير الاجتماعي، إن القيم الجديدة المتناقضة مع القيم القديمة تتجسد في الايثار وحب العمل من أجل المصلحة العامة واحترام العمل اليدوي وتقييم المرأة ومساواتها مع الرجل في الحقوق والواجبات والنقد الذاتي ومجابهة الطبقية والتحيز والتعصب.

6- تغير بناء ووظائف الأسرة وخروج المرأة للعمل: ويعد تغير حجم الأسرة واستقلالها اقتصادياً وتغير أساليب التنشئة الاجتماعية الوالدية نتيجة التعليم وتنوع مصادر القيم الثقافية، أهم مظاهر ذلك التغير.

تشهد الجزائر اليوم تقلبات كبيرة وتغيرات متسارعة، على مختلف الأصعدة، السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ولعل الحدث الأبرز هنا والمقلق في نفس الوقت هو تدهور الوضع الاقتصادي، وذلك نتيجة تراجع أسعار البترول باعتباره المصدر الأساسي في تحقيق الأمن الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر، هذه الأزمة أثرت بدورها على مختلف المجالات الأخرى لا سيما منها الجانب الاجتماعي، حيث زادت نسب البطالة، وانخفض المستوى المعيشي للأفراد، وهو ما أثر على القدرة الشرائية وتحقيق العيش الكريم للمواطن الجزائري، وذلك نظراً لزيادة متطلبات الحياة.

والأسرة باعتبارها اللبنة الأولى للمجتمع والخلية الأساسية في بنائه واستمراره، هي أيضا عرضة للتأثر بالوضع الاقتصادي الراهن، حيث أصبحت في ظل السياسات المتبعة من الدولة كالتقشف والتأخر في تسديد الأجور، غير قادرة على سد حاجياتها الأساسية، وهو الأمر الذي يشكل خطراً كبيراً على استقرار الأسرة الجزائرية وقيامها بوظائفها، وهذا ما نشاهده في الواقع اليوم حيث زادت معدلات التسرب المدرسي بالنسبة للأطفال، وخروج المرأة للعمل والمشاركة في العديد من النشاطات التي كانت حكراً على الرجل فقط، وهو الشيء الذي أصبح يشكل هاجزاً كبيراً على الأسرة الجزائرية واستقرارها،

إن مشاركة المرأة في الحياة الاقتصادية عن طريق العمل قد تزايدت في السنوات الأخيرة، لكنها تبقى ضعيفة مقارنة بالدول المجاورة. ولم تتجه السياسات العامة إلا في السنوات الأخيرة إلى إيلاء بعض الاهتمام إلى مسألة إدماج المرأة في الحياة الاقتصادية، حيث أن النساء الجزائريات واكبن بأنفسهم التغيرات التي عايشتها الجزائر، خاصة في خضم الأزمة ودخولها عالم اقتصاد السوق. بذلك بدأ الإدماج الاقتصادي للمرأة وكأنه اتجاه طبيعي بسبب الظروف الاقتصادية وظروف المعيشة ومتطلباتها.

لقد أتاحت الأزمة الاقتصادية اليوم الفرصة أمام المرأة للالتحاق بالعمل والمساواة بالرجل والحصول على أجر آخر نظير هذا العمل. هذا الأخير الذي يؤثر على الحياة الزوجية والعلاقات الأسرية في العصر الحديث ليفسح المجال أمام أسئلة عديدة تتعلق بعمل الزوجة مثل: ماهي آثار عمل المرأة المتزوجة على تغير حال الأسرة؟ هل التحاق الزوجة بالعمل يكون لتعاسة الأسرة واحتمال وقوع الطلاق بين الزوجين؟ هل يتعرض الأطفال الذين تعمل أمهم إلى الانحراف أو المشاكل الشخصية؟ وما هي طبيعة العلاقات الداخلية بين أفراد الأسرة التي تكون الأم فيها عاملة؟

كان لخروج المرأة للعمل أثره على عدة نواح أهمها التغير في حجم الأسرة وكذلك في العلاقات الزوجية هذا فضلاً عن آثار اشتغال الأم على أطفالها كما أن من نتيجة عمل المرأة حدوث بعض التغيير في القيم والاتجاهات المعروفة. أما بالنسبة لحجم الأسرة فإن العلاقة بين حجم الأسرة وعمل الأم ليست علاقة بسيطة بسبب الكثير من العلاقات المتشابكة وخاصة بالنسبة للوضع الاجتماعي والاقتصادي للمرأة المشتغلة.

"ومن ذلك يلاحظ أن معظم جوانب المجتمع قد تعرضت للتغير، سواء في البناء أو في الدور والوظيفة أو في العلاقات، الأمر الذي يؤكد على أن عملية التغير الاجتماعي هي ظاهرة اجتماعية عامة في المجتمع الجزائري، ومع ذلك يجب عدم إغفال تباين أو تفاوت حجم واتجاهات ومعدل أو سرعة التغير بين المجالات المختلفة، فإذا كان التغير في المجالات الاقتصادية أكثر سرعة وأقلها عرضة لظاهرة عدم التكيف مع متطلبات التغير سواء في البناء أو في الوظيفة أو في العلاقات، فإن عملية التغير في المجالات الاجتماعية كانت أقل سرعة وأكثر عرضة للمشكلات المترتبة على سوء التكيف أو عدم القدرة على التلاؤم مع متطلبات التغير السريعة في المجالات الأخرى، سواء كان ذلك في البناء الذي ظهر من خلال التحولات التي طرأت على الأنظمة الاجتماعية مثل أشكال التدرج الاجتماعي، وأساليب التنشئة الاجتماعية، وأنساق القيم والنظام القبلي (القائم على شبكة العلاقات القرابية) الأمر الذي ترتب عليه أنماط جديدة من العلاقات، وأشكال التفاعل الاجتماعي ومجموعة من الأدوار الجديدة التي تستند إلى أشكال من التنظيمات الاجتماعية المتحولة.

وتعد ظاهرة تباين أو تفاوت معدلات واتجاهات التغير بين الأنظمة الاجتماعية المختلفة، وبينها وبين الأنظمة الاقتصادية، أهم مظاهر التغير الاجتماعي السريع غير المخطط، الأمر الذي أدى إلى اختلال أداء تلك الأنظمة لوظائفها الاجتماعية وكذلك أدى إلى عدم تناغم التحولات البنائية بشكل عام في المرحلة الانتقالية"¹.

7- زيادة الوعي الاجتماعي والثقافي:

يشير ماركس إلى مفهوم الوعي الاجتماعي بأنه مجموع الأفكار والنظريات والآراء والمشاعر الاجتماعية والعادات والتقاليد التي توجد لدى الناس، والتي تعكس واقعهم الموضوعي. وبما أن الوجود الاجتماعي للناس يتصف بالتعقيد والتنوع، فإن الوعي

¹ كلثم علي غانم الغانم، التحولات الاجتماعية ومظاهر التغير الاجتماعي في المجتمع القطري، مجلة كلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 21، جامعة قطر، 1998، ص 279.

الاجتماعي يتصف أيضاً بالتعقيد والتنوع. ويدل استعراض التاريخ الاجتماعي أنه مع تغير الوجود الاجتماعي للناس يتغير أيضاً وعيهم الاجتماعي. .كما أكد ماركس أيضاً على أن الوعي الاجتماعي يتصف بخاصية الاستقلالية النسبية في تطوره. فالوعي الاجتماعي قد يتخلف عن تطور الوجود الاجتماعي أو قد يسبقه وتتضح الاستقلالية النسبية للوعي الاجتماعي في استمرارية التطور. فالوعي ليس في علاقة سلبية مع الوجود ولكن الوعي يؤثر تأثيراً إيجابياً على الوجود الاجتماعي¹.

وبالنسبة لمظاهر التغير في الوعي الاجتماعي فإنها تتمثل في اختفاء الأفكار القديمة، وتظهر بدلاً منها أفكار جديدة تتفق مع الظروف الجديدة والاحتياجات الاجتماعية الحديثة²، فالنظريات والفلسفات والآراء القانونية والأخلاق والقيم والعادات والتقاليد التي كانت سائدة في المجتمع الجزائري في مراحل سابقة لم تعد منتشرة ومؤثرة مثلما كانت من قبل، لأن في كل مرحلة فلسفة خاصة وأفكار وآراء مؤثرة.

وما نلاحظه اليوم هو تبني أفكار جديدة والعمل وفق فلسفات مختلفة، ولعل أبرز ما يميز هاته الأفكار والفلسفات هو التعدد والاختلاف وفي نفس الوقت الانسجام وتقبل الآخر.

8- انتشار أنساق وأجهزة اجتماعية جديدة (مؤسسات المجتمع المدني):

ساهم المجتمع المدني يوماً في المطالبة بحقوق الانسان وتحقيق مستقبل أفضل له في كل أنحاء العالم ومهما اختلفت تسميتهم - مثلاً المدافعون عن حقوق الانسان، المنظمات الغير حكومية لحقوق الانسان، نقابات المحامين، النوادي الطلابية، نقابات العمال، الجمعيات الخيرية، فإن هذه العناصر الفاعلة في المجتمع تعمل كلها لأجل مستقبل أفضل للمواطن وتشارك في أهداف عامة لتحقيق العدالة والمساواة واحترام الكرامة الانسانية. إن الدولة لها دور كبير في تلبية متطلبات المواطن والسهر على تسيير شؤونه، وذلك من خلال أجهزتها المختلفة، ولكن لمؤسسات المجتمع المدني كذلك دور لا يقل في أهميته

¹ سمير نعيم أحمد، النظرية في علم الاجتماع، ط10، دن، القاهرة، 2006، ص189، 190.

² وسيلة خزار، الأيديولوجيا وعلم الاجتماع، ط1، منتدى المعارف، بيروت، لبنان، 2013، ص186.

عن أهمية الدور الذي تمارسه الحكومات، باعتبارها مجموعة من التنظيمات الطوعية التي تنشأ بالإرادة الحرة لأعضائها، والتي لا تهدف لتحقيق الربح عند ممارسة نشاطها الذي قد يكون اجتماعياً، اقتصادياً، ثقافياً، سياسياً¹.

وما تشهده الجزائر في الآونة الأخيرة هو انتشار مثل هذه المؤسسات وتفعيلها أكثر في المجتمع، إذ أصبحت ترافق المواطن في كل مشكل يتعرض له وتعمل على مساعدته، وهي بهذا ترافق الدولة في تسيير شؤون المواطن وتعمل على تلبية حاجياته ومتطلباته.

وقد أدى هذا الموقف الذي تميز به المجتمع المدني بالدولة وكل أجهزتها وهيئاتها المحلية والوطنية، أن تعتبره فاعلاً وشريكاً اجتماعياً وثقافياً أساسياً ومهماً لا بد من التحاور معه، وإشراكه في اتخاذ القرارات التي تخص الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والمحلية.

لقد تبوأ المجتمع المدني هذه المكانة في المخيال الرسمي للسلطة، وأيضاً في المخيال الشعبي للجماهير في السنوات الأخيرة وذلك بفضل الحماس الكبير والنضال القوي والوعي العميق، الذي امتاز به المؤسسون الأوائل لعدد من الجمعيات على المستوى المحلي والوطني، حيث وهبوا حياتهم وأموالهم نضالاً من أجل الترقية المحلية وترقية المواطن وواقعه الاجتماعي والثقافي والاقتصادي.

ويبقى في اعتقادنا أن المجتمع المدني، مرشحاً للقيام بدور أكبر مما نراه اليوم في تفعيل الثقافي والاجتماعي والاقتصادي المحلي، وذلك راجع إلى ما يمتلكه من عناصر وفعاليات إيجابية متمثلة في تلك الجمعيات الفاعلة والصادقة في نشاطها وفي نضالها بقيادة نخب مثقفة، ما فتئت تدعم وتقوي بكل وعي والتزام، النشاط الجمعوي، هذا من جهة ومن جهة ثانية، قد يقوم المجتمع المدني بدور فعال في التنمية المحلية وذلك راجع أساساً إلى

¹ بلقاسم سلاطينية، سامية حميدي، المجتمع المدني، منشورات مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص263، 264.

تلك المعرفة العميقة بالمجتمع المحلي وخصوصياته الثقافية والبشرية وطاقاته وثرواته المعدنية¹.

9- بروز ثقافة إلكترونية:

يظهر هذا النوع من الثقافة في مجتمع معلوماتي إذ تتبلور ثقافة إلكترونية داخل ثقافة الأسرة عملاً على إرقاء تفاعلها مع ثقافات اجتماعية أخرى خارج حدود مجتمعها فنتناول شتى المواضيع والاهتمام، مثل الموسيقى والطعام والأزياء وتتبادل المعلومات معها لترفع من نمط عيشها وإشراك أفرادها في عالم الأخبار المعاصرة ذات رؤى متباينة ومتعارضة وإزاء ذلك يتم إنشاء قواعد أساسية لمعايير وقيم وسياسة وتجارية وجمالية ترفيهية بين الافراد عبر الكون كله وبسرعة فائقة تتوسع دائرة انفتاحهم على ثقافة الأخر².

وتكون المعلومات هنا مستخدمة من أجل التواصل البشري فضلاً عن كونها سلعة يستفاد منها في الأنشطة الاقتصادية والسياسية وعنصراً نقدياً بذات الوقت، لنقد الأحداث والأشخاص وحريراً بنا أن نشير إلى اتصالات الأفراد هنا يتم عبر تقنيات إلكترونية يفضلونها على الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) في معظم أوقات حياتهم، وحتى الحكومة تتصل بمواطنيها وتعرفهم على سياستها ومواقفها حول المواضيع التي تهتم بها أكثر من اعتمادها على التنظيمات الرسمية الوسيطة بينها وبين المواطنين، مثل الأحزاب السياسية والبرلمان ووكالات الأخبار وذلك راجع إلى سرعة اتصالها بهم وكذا الحال بالنسبة لرجال الأعمال والأساتذة في المؤسسات التعليمية والتربوية، هذا النوع من الإفراز يحصل بسبب ثورة المعلومات والتطورات التكنولوجية.

¹ محمد سعدي، سوسيولوجيا المجتمع المدني ودوره في التفعيل الاجتماعي، الثقافي، والاقتصادي، مجلة فيلادلفيا الثقافية، الجزائر، ص6.

² معن خليل العمر، التغير الاجتماعي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص267.

خلاصة:

وكاستنتاج لما سبق ذكره فإن التغير الاجتماعي في النهاية ما هو إلا مجموعة تحولات تصيب المجتمع في بناءاته ووظائفه سواء من حيث القيم والعادات والتقاليد أو في أنماط الأسرة، واتضح لنا من خلال ما جاء في هذا الفصل أن التغير الاجتماعي يكمن في تحول بعض النظم والأجهزة الاجتماعية أو كلها من حيث البنية والوظيفة، وذلك نظراً لتكامل نظم المجتمع ومساندتها لبعضها البعض، بحيث لا يستطيع أيّ نظام العمل وحده لذلك فكل تحول أو تبديل يحدث في ظاهرة معينة تصحبه تحولات فرعية تحدث في شتى مناحي الحياة الاجتماعية.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي وأهم مظاهره في الإدارة الجزائرية

تمهيد

- أولاً - تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي.
- ثانياً - المداخل النظرية المفسرة للتغيير التنظيمي.
- ثالثاً - أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.
- رابعاً - أسباب التغيير التنظيمي وأنواعه.
- خامساً - مصادر التغيير التنظيمي وأهم مراحله.
- سادساً - مستويات التغيير التنظيمي وأهم مجالاته.
- سابعاً - متطلبات التغيير في المؤسسات العامة.
- ثامناً - آلية تحسين الأداء في القطاع العمومي.
- تاسعاً - التغيرات والعوامل المتحركة في أداء المنظمات الخدمائية.

خلاصة

تمهيد:

من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير" نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

نستطيع القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء.

وفي هذا الفصل سأحاول أن أحلل موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسة عامة وفي الإدارة خاصة، وذلك من أجل التعرف على أهم الخصائص التي تميزه عن المصطلحات التي لها علاقة به، كذلك نتعرف على أنواعه والعوامل المؤثرة فيه وأهم مظاهره في الإدارة المحلية الجزائرية.

أولاً - تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي:

كان تركيز الباحثين في علم الاجتماع، وعلماء اجتماع التنظيم على وجه التحديد ولفترات طويلة من الزمن، منصباً على قضايا معينة، كالتوازن والتكامل والاتساق وغيرها، أما قضية التغيير على مستوى التنظيمات، فقد ظلت بعيدة عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والسبب الأساسي في ذلك يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه التنظيمات، لكن في السنوات الأخيرة تغير التركيز نحو قضايا وجوانب أخرى مغايرة لما كان سائداً في التنظيمات مثل: القوة والصراع والتغيير، وغيرها من الموضوعات.

ولقد كانت أفكار وتحليلات علماء اجتماع التنظيم، تبحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبارين:

يتمثل الاعتبار الأول في ذلك التصور الذي يفترض أن التنظيم بطبيعته يحتاج إلى المزيد من الثبات، حتى يستطيع أن يحقق وظائفه وأهدافه. ويمكن تتبع مثل هذا التصور في نموذجي¹ "فيبر وسيمون" (M.Weber and H. M. Simon) إلى غاية الاتجاه الترشيدي الذي تبناه "كروزيه" (M.Crozier) أو ما يسمى بنظرية التحليل الإستراتيجي.

أما الاعتبار الثاني فيعبر عن الاتجاه الذي استعان بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات التنظيم، وما يتسم به هذا الاتجاه من قصور، نتيجة ابتعاده عن تحليل الأبعاد التاريخية التي نشأت في ظلها هذا الجماعات وتأثيرات البيئة المحيطة على التنظيم بشكل عام²؛ والحقيقة أن هناك عدة أسباب وجهت علماء اجتماع التنظيم نحو تحليل التنظيمات تحليلاً سوسيوولوجياً يناسب الواقع التنظيمي والظروف الاجتماعية المستجدة، يمكن تلخيصها في عنصرين رئيسيين هما:

أولاً: اتساع نشاط الحركة النقابية، من خلال الإضراب بغية تغيير الواقع التنظيمي.

ثانياً: نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الطبقة العاملة.

¹ وهما النموذج المثالي عند فيبر ونظرية العقلانية المحدودة عند سيمون.

² يوسف سعدون، التحليل السوسيوولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعنابة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2004.

ثانياً - المداخل النظرية المفسرة للتغيير التنظيمي:

1- المدخل الماركسي:

انطلق الفكر الماركسي في تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية من مجموعة من القضايا الأساسية والمنطلقات الجوهرية التي تعبر عن واقع التنظيمات في بيئته الاجتماعية، ومن أهم ما اعتمده ماركس في تحليله للتنظيمات، استغلال الأفراد من قبل الطبقات الحاكمة، وكذلك صراع الطبقات.

فالتنظيمات البيروقراطية حسب ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة كونها أداة من أدوات الدولة التي تمارس من خلالها الطبقات الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى فالوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بعمليات الإنتاج لذلك فإن نموها يعد نمواً طفيلياً ومهمتها الأساسية في الحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تعبر عن استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المغلوبة على أمرها¹.

ومن هذا المنطلق فإن التحليل الذي قدمه ماركس للتنظيمات البيروقراطية، قد انطلق من مبدأ أساسي في كتاباته ألا وهو الصراع الناشئ بين الطبقة الحاكمة والطبقة المحكومة، وقد أوضح ماركس هنا أن التنظيمات البيروقراطية عبارة عن أداة في خدمة الطبقات الحاكمة، تتصرف فيها كيفما تشاء، ووفق ما تصبوا إليه أهدافها، وأراد ماركس أيضاً من خلال تحليله أن يكشف عن مدى التناقض الناشئ بين الطبقتين في التنظيم، وكما هو معلوم عن ماركس فإن المرد الوحيد لنشوء هذه التناقضات في العلاقات إلى النظام الرأسمالي ومخلفاته، ويشير أيضاً بأن هذه التناقضات تؤدي إلى العديد من التغييرات إلا أنها تكون طفيلية باعتبار أنها لا ترتبط بعلاقات الإنتاج، وإنما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تمكن وتزيد من استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة، ومن جهة أخرى فإن هذه التغييرات قد لا تحدث بصورتها الواضحة وإنما تظهر على شكل أزمات

¹ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985، ص41.

قد تكون سياسية أم قانونية ناتجة عن تناقضات معينة في التنظيم، ومن بين التناقضات التي حددها ماركس ما يلي:

- إن التنظيمات كغيرها من الأبنية الاجتماعية يجب دراستها في إطار العمليات التاريخية التي تساعدها على النمو وتؤدي أيضاً إلى حدوث تناقضات مختلفة بين التنظيم والقوى الاجتماعية.

- إن حيوية البناء الاجتماعي لا يجب قياسها أو تحديدها بمفاهيم الزمن أو الشباب المؤقت، وينمو معيار الوحدة الذاتية كما هو الحال في التنظيمات وإنما يتم تحديدها عن طريق معدل الاشكال الاجتماعية الجديدة التي بدأت تظهر في مقابل أشكال أخرى بدأت في الاختفاء¹.

- تعد التنظيمات مراكز لتطوير التناقضات كما أنها في الوقت ذاته جزء من اقتصاد سياسي واجتماعي وتاريخي أكثر اتساقاً.

- إن هذه التناقضات من الممكن أن تتضاعف إذا كانت الموارد المخصصة للعمل والإنتاج غير مراقبة من طرف العمال اليدويين أو المهرة، ولكن من طرف هيئات خارجة (حكومية، خاصة) فالإدارة تسعى دوماً إلى تطبيق المزيد في العمل وفي المقابل يطالب العمال بالمزيد من الاستقلال الذاتي أثناء أداء العمل.

وينتقل ماركس إلى تحليل العلاقة بين الرأسمالية وتقسيم العمل ليكشف عن وجود تأثيرات حتمية تحدثها الرأسمالية على تقسيم العمل وبناء التنظيمات ككل وترتبط هذه العلاقة حسب رأي ماركس بسببين مرتبطين للنظام الرأسمالي².

¹ يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص4.

² سعد عبد مرسي بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم - مدخل نقدي -، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص68.

أ- تعتبر القوى العاملة في نظر الرأسمالية بمثابة سلعة، وعمالاً للإنتاج يجب استخدامه بطريقة مربحة، على أن يتم تحديد علاقة العمالة في ضوء سعي صاحب العمل لتحقيق الربح، وكذا قوى السوق أي العرض والطلب.

ب- إذا كانت مصلحة الرأسمالي تتحقق فقط من خلال شراء القوى العاملة التي تحقق الربح، فإن هذا الوضع سيؤدي إلى نتيجة واحدة وهي الصراع أو التعارض من مصالح العامل الذي يبيع قوة عمله، وصاحب العمل الذي يشتريها ثم يستغلها في تحقيق فائض القيمة¹.

ويشير ماركس أيضاً إلى هذه التناقضات التنظيمية تزداد حدة وتشتد أكثر من خلال أربع ميكانيزمات أساسية لاحظها في النظام الرأسمالي وهي:

- الاستقطاب: حدث الاستقطاب إبان تبني سياسات التصنيع حيث أصبح لزاماً على التنظيمات الصناعية جلب قوى عاملة، ولذلك كان هناك عمل بين هذه القوى الكادحة إلى أن استقطب في معسكرين اثنين معسكر الرأسمالية ومعسكر العمال الأحرار.

- التجانس: ويعتبر التجانس عبارة عن توافق وانسجام بين الفئتين، فمن خلال ثراء أرباب العمل أو الطبقة الرأسمالية، تزداد المشاريع توسعاً ومنه تنظيمياً وبذلك تصبح القوى العاملة التقليدية محيرة على أن تتسجم وتتجانس مع هذه التغييرات في التنظيمات وبذلك تزداد مهنتهم وتخصصهم أكثر خوفاً من فقدان عملهم، وتجانساً مع التحولات التنظيمية.

- زيادة حالة الفقر والبيؤس: عندما تزداد الطبقة الرأسمالية ثراً تزداد طمعاً أكثر، لذلك تعمل على توسيع مشاريعها، ولتحقيق هذا الغرض تقوم بمجموعة من التغييرات من بينها التحكم أكثر في المداخل وتخفيض أجور العمال، ومنه فهم يتسببون في انخفاض القدرة الشرائية للطبقة العاملة التي تزداد أوضاعهم أكثر فقراً وبيؤساً.

¹ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 6.

- عملية الاحتكار: وهي العملية التي بمقتضاها تصبح الوحدات الإنتاجية الصغرى غير قادرة على المنافسة أمام الوحدات الإنتاجية الكبرى فإن هذه الوحدات الأخيرة سوف تزداد توسعاً نتيجة لشرائها كمية كبيرة من المواد الخام، وفي بعض الحالات يرجع الرأسمالي إلى ممارسة الضبط على سلعة معينة ومن ثم يتحول إلى محتكر لتلك السلعة في سوق العمل ولا يدخل في عملية المنافسة وبالتالي قد يفقد النظام الرأسمالي قوته الدافعة¹.

ومن خلال كتابات ماركس وتحليلاته على التنظيمات البيروقراطية رأينا أن كل حركة وتغيير يرتبطان على الدوام والتناقضات، لأن التناقضات المتكررة ستؤدي حتماً إلى تغيير جذري في النسق الرأسمالي، ويرجع ذلك كله إلى مجموعة من الأسباب من بينها وعي الطبقة العاملة وانخراطها في جمعيات ونقابات سياسية تمكنها من النضال والمطالبة بحقوقها، وبما أن النظام الرأسمالي نظام مادي واجتماعي فإن الخيارات البشرية تحددها مسبقاً ضغوطات وتناقضات مادية واجتماعية، لا يمكنها أن تتلاقها، فهي قادرة على أن تخضع مصيرها في إطار هذه الضغوطات²، ومنه استبدال النظام الرأسمالي بنظام آخر جديد يكون أكثر عدلاً.

2- المدخل الراديكالي:

يحاول المدخل الراديكالي في المجال التنظيمي بتقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية حيث يستند على الفكر الجدلي المستمد من الفكر الهيجلي الماركسي، بحيث نعتبر هذه المحاولة كرد فعل معارض لتوجهات بعض علماء الاجتماع التنظيم في الغرب، أي أصحاب النظريات التقليدية على وجه الخصوص الذين قدموا تفسيرات ضيقة تؤكد على ثبات الأوضاع داخل التنظيمات.

ويريد اصحاب هذا الاتجاه النظري البحث في العلاقة الجدلية بين الأشكال المجتمعية وأبنية المصالح والسيطرة، وأنساق الضبط داخل تنظيمات العمل الكبيرة الحجم، ومن ثم فهم

¹ يوسف سعدون، المرجع السابق، ص7.

² ارنست ماندل، مدخل إلى الاشتراكية العلمية، ط1، ب د ن، ب ب ن، 1974، ص

يعارضون الافتراض التقليدي القائل بأنه يمكن تجريد التنظيم من علاقته بالجماعات المسيطرة، ومصادر القوة والبناء الايديولوجي للمجتمع¹.

ومن خلال هاته الافكار التي بني عليها الاتجاه الراديكالي يتضح بأنه يبحث في التناقض والجدل وينتقد بشدة كل ما ينظر ويدعو للثبات والاستقرار في التنظيمات ويعتبر أن التنظيمات لها تأثير من العناصر الداخلية وأيضاً من العوامل الخارجية كالثقافة والاشكال المجتمعية والايديولوجية، إذا ما نريد أن نوضحه في هذه المسألة هو أن المدخل الراديكالي يعتبر أن التنظيمات تؤثر وتتأثر بالبنية الخارجية وهو ما تدعمه آراء بعض الباحثين في هذا الشأن أمثال هربرت ماركيز الذي انتقد فرضية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية، وخاصة مفهوم الترشيح عند ماكس فيبر، والتحول التكنولوجي للمجتمع الرأسمالي، وانطلق ماركيز في نقده لفكرة الترشيح المبنية أساساً على الاختيار المناسب للتكنولوجيا التي تحقق المزيد من السيطرة والهيمنة على مستوى تنظيمات العمل وعلى الرغم من أن الواقع الاجتماعي للبلدان الرأسمالية قد شهد تغييراً كبيراً، إلا أن ذلك لم يؤدي إلى تغيير علاقات السيطرة التي تربط الإنسان بالإنسان التي يفرضها النسق التكنولوجي ومع ذلك فإن المجتمع الرأسمالي يسعى جاهداً إلى القيام بتطبيق التحول التكنولوجي وتعديل أساليب السيطرة سعياً منه إلى اخفاء الطابع الظالم والمشغل بواسطة الترشيح التنظيمي، ولتوضيح هذه الفكرة يشير ماركيز إلى النتائج السلبية التي ترتبت عن السيطرة والترشيح والتي تتمثل في خضوع الافراد لجهاز الانتاج الكبير الحجم الذي يستغل قوة عملهم، وقد يمتد هذا الاستغلال إلى حرمانهم حتى من فترة الراحة².

"وأكد ماركيز في كتابه الانسان ذو البعد الواحد" one mam dimentional على وجود شكل شائع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد الذي اتضح من خلال خضوعهم لسيطرة قوى كالية مستقلة عن إرادتهم، وفي هذا السياق يشير إلى الدور الذي لعبته

¹ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص10.

² المرجع السابق، ص10، 11.

التكنولوجيا التي تحولت حسب رايه من مجرد أداة في أيدي أفراد المجتمع إلى قوة محددة الملامح وصفات يمتاز بها الانسان ذو البعد الواحد لعدم قدرته على المشاركة في النضال فهو يسعى للاندماج دوماً في النظام القائم والمرتبط به، وقد اقترح هذا الباحث أشكالاً من النشاطات التي من شأنها تحفز الانسان وتدفعه إلى إحداث التغيير على مستوى التنظيمات العمالية كزيادة المشاركة الديمقراطية للعمال في الادارة التنظيمية.

ويتضح لنا من خلال ما سبق أن ماركيز يعارض تماماً فكرة استخدام الجماهير للنضال من أجل التغيير، لأنه يرى أن العداة الذي ظل قائماً بين البرجوازية والبروليتاريا خلال القرن التاسع عشر قد تغير جزئياً في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث تمكنت الطبقة العاملة من رفع مستوى معيشتها، واشباع حاجياتها الاقتصادية مما وطد علاقاتها بالطبقة الرأسمالية ضمن مجتمع صناعي متطور، فقد ذهب ماركيز في مؤلفه سابق الذكر إلى أن تتقدم العلم والتكنولوجيا في المجتمعات الصناعية المتقدمة قد فرض ضرباً من الهيمنة والتي بمقتضاها تكاملت الطبقة العاملة تكاملاً اجتماعياً وثقافياً مع مختلف القوى الاجتماعية وإن الطبقة العاملة قد فقدت بذلك قوتها الحقيقية التي كان من الممكن أن تستخدمها من أجل إحداث تغيير تاريخي راديكالي يؤدي إلى ظهور مجتمع جديد¹.

إن التحليل الذي قدمه ماركيز حول طبيعة التغييرات التي يمكن ادخالها على تنظيمات العمل تشير بوضوح إلى تأثر هذا الباحث بالأيدولوجية الرأسمالية رغم تقنية نظرية نقدية للمجتمع البرجوازي الصناعي الحديث.

2- تفسير المداخل الامبريقية للتغيير في التنظيمات:

يعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الانسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة،

¹ إبراهيم قاسمي، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع الاتصال في المنضماات، جامعة ورقلة، 2010، 2011، ص84.

وقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر المعرفية عند عدد كبير من النظريات الانسانية¹، التي توجهت لتفسير أهم الظواهر التنظيمية بما فيها موضوع التغيير التنظيمي وفق طبيعة المنطق الأمبريقي التي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري.

ويمكن تبويب النظريات التي عالجت موضوع التغيير التنظيمي إلى ثلاثة نظريات

أساسية وهي:

2-1- نظرية الإدارة العلمية:

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية إلى جهود فريديريك تايلور، أحد رجال الإنتاج والإدارة ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلو علمي في تناول مشكلات التنظيم بحيث خلص من تحليله إلى صياغة مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه، ويعتقد تايلور أن العمل في التنظيمات معقد جداً، يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافأة، ومن ثم فإن مفهوم العمل يركز على ثلاثة محاور: الأول الاستمرار، ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن، والثاني الإنتاج وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الانسانية، الثالث الأجر إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة²، تمثل هذه المحاور التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية، أهم المبادئ الأساسية التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

وإن الدافع الحقيقي الذي شجع هذا الباحث على القيام بدراساته هو تلك الظروف الصعبة والمشكلات التي كان يعاني منها المجتمع الأمريكي والمتمثلة في ضعف الإنتاج الصناعي رغم استخدام الآلات ومعدات ضخمة حديثة، ومع ذلك فقد ظل رأس المال الصناعي يعاني من الخسائر بسبب أساليب العمل المطبقة في المشروعات الصناعية، والتي

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص31.

² محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص135.

اكتشف بأنها أساليب موروثية وغير مخططة تترك للعمال كامل الحرية، مما ينتج عنه تباطؤ عمليات الانتاج، وحتى إتلاف بعض الآلات وتبذير في الانتاج¹.

ومن ثم جاءت هذه البحوث والدراسات لكي تواجه تلك المشكلات التي عانت منها إدارة التنظيمات وذلك عن طريق إدخال بعض التغييرات على طرق وأساليب العمل والانتاج من شأنها العمل على زيادة الانتاج مع خفض التكاليف وبالتالي تقليص حجم الخسائر، وسعيًا منه لتحقيق الأهداف السابقة الذكر أجرى تايلور تايلور سلسلة من التجارب ركزت في بداية الأمر على المبادئ الأساسية التي يجب على الإدارة أن تتبعها.

ولقد أسفرت نتائج تجربة تايلور الأولى بشركة بثلهم للحديد عن عدم قدرة الإدارة على التحكم في العديد من العقبات التنظيمية المرتبطة بطرق أداء العمل، فقد سجل تايلور أنه في خلال ثلاث سنوات من إجراء التجربة، ارتفع انتاج الشركة إلى الضعف بعد تطبيقه للمبادئ الثلاثة السابقة الذكر، وبعد إجرائه لهذه التجربة الناجحة قام تايلور بإجراء تجربة مماثلة بشركة ميدفال، ركز فيها على تحليل العمل ودراسة الوقت الازم لأداء العملية الانتاجية معتمداً في ذلك على الخطوات التالية:

- تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة.
- حذف الحركات الغير ضرورية للعمل.
- الاحتفاظ بالحركات المتبقية وجعلها نموذجاً لطرق عمل العامل.
- رصد كل حركة من هذه الحركات مع تحديد الوقت الفعلي الازم لأدائها.
- تحديد نسبة مئوية مثل التأخير غير المتوقع الذي قد ينجم عنه حدوث الأعطال في الآلات مع إضافتها إلى الوقت الفعلي المحدود للعمل.
- تحديد نسبة مئوية تضاف إلى الوقت الفعلي تعبر عن بطء أداء العمل كونه عاملاً مبتدأً تنقصه المهارة والخبرة.
- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يخلسها العمل لكي يستعيد بها نشاطه مع إضافتها للوقت الفعلي.

¹ علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984، ص 48.

- وعلى الرغم من كون اهتمامات تايلور كانت موجهة نحو دراسة الحركة كجزء فني لدراسة الوقت، إلا أنه اتجه بعد ذلك إلى التركيز على ظروف العمل والعناية بالآلات والمعدات المستخدمة في العملية الانتاجية، بحيث تظن إلى قضية هامة مؤداها: أنه لا يمكن التركيز فقط على جهد العامل من أجل رفع الكفاية الإنتاجية، بل إن الآلة وأدوات العمل تلعب دوراً حاسماً في هذا المجال، فقد تعمل بعض الآلات في التقليل من الجهد الذي يبذله العامل، وبالتالي تساعده على زيادة الإنتاج عكس بعض الآلات الأخرى التي قد تكون لها مواصفات معقدة تضاعف من المجهودات العضلية والذهنية للعامل، ومن ثم ينعكس ذلك سلباً على الإنتاج¹.

خلاصة القول أن عرضنا الحالي لمدخل الإدارة العلمية وتحليلنا لبعض الموضوعات التي تناولها تايلور بالبحث والدراسة على مستوى تنظيمات العمل الصناعي قد زودنا برؤية نظرية وإمبريقية ثاقبة حول واقع الحياة التنظيمية، فقد أكدت تجارب تايلور بأن حل المشكلات المرتبطة بالصناعة وتحقيق الأهداف الاقتصادية للتنظيمات الصناعية يتطلب تغييرات نوعية في ظروف وشروط العمل استجابة لمطالب العمال الذين يتطلعون دوماً إلى تحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية².

2-2- حركة العلاقات الإنسانية:

أثارت حركة الإدارة العلمية موجة من الانتقادات، كان أهمها ما ذكره أوليفير شيلدون o. sheldon عام 1923 في مؤلفه: فلسفة الإدارة "إننا يجب أن نحقق توازناً عادلاً في دراستنا بين آليات الإنتاج، من أدوات ومواد غير ذلك، وبين العوامل الانسانية المرتبطة بالعملية الانتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيمياً مادياً معقداً فحسب، ولكنها تتضمن تنظيمياً إنسانياً بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الانسانية في وظيفتها، وإذن فمن الضروري أن نبحت عن أسس جديدة تنهض عليها فلسفة الإدارة، أسس تمكننا من فهم الوظائف الظاهرة والكامنة في تنظيمات العمل عموماً، وخلال هذه الفترة تقريباً بدأت التجارب الشهيرة التي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك، تحت إشراف إلتون مايو وكانت هذه التجارب نقطة بداية مميزة ومصدراً رئيسياً

¹ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 16، 17.

² المرجع نفسه، ص 19.

لكافة دراسات العلاقات الإنسانية بعد ذلك، والحقيقة أن أهمية هذه الدراسات لا ترجع فقط إلى نتائجها الحاسمة في الميدان، بل إلى المراحل المختلفة التي مرت بها التجارب وسجلها تقرير البحث الصادر بعنوان "الإدارة والعامل" عام 1939¹.

ولقد استهدفت هذه التجارب في البداية دراسة الآثار المترتبة على تغيير الظروف الفيزيائية للعمل في إنتاجية العمال، ومعنى ذلك أن اتجاه الدراسة لم يختلف كثيراً عن دراسات الإدارة العلمية، خاصة وأن الباحثين حاولوا أن يستخدموا طريقة في البحث تماثل تلك التي تستخدم في العلوم الطبيعية وقد بدأت سلسلة البحوث هذه عندما أجرى أحد مهندسي شركة ويسترن إلكتروك، وهو "جورج بينوك G - pennock" في عام 1924 وتجربة لدراسة تأثير نوع الإضاءة وشدها على إنتاجية العمال وقد امتدت هذه التجربة على طول ثلاث سنوات وانتهت إلى مجموعة من النتائج المفاجئة وغير المفهومة في ذلك الوقت، بحيث لجأت الشركة بعد انتهاء التجربة إلى عالم النفس والاقتصاد السياسي التون مايو Elton mayo وبعض زملائه من جامعة هارفارد تطلب منهم إجراء دراسة شاملة على تأثير الظروف المادية على الإنتاجية، وهنا بدأت تجربة مصنع هاوثورن الشهيرة وقد انتهت نهاية مؤقتة بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية، بعد سلسلة من التغييرات التي أدخلت على موضوعها وبعد إجراء مجموعة من الدراسات المونوغرافية التمهيدية وكان ذلك عام 1932². ثم بعد ذلك أجرى التون مايو مع زملائه تجربة مشابهة إلى التي أجراها بينك حول نوعية الإضاءة، إذ عزل التون مايو وزملائه مجموعة من العاملات اللاتي يعملن في تركيب بعض أجزاء الهاتف وأخضعت هؤلاء العاملات في صالة التجربة لذات الظروف المادية من إضاءة، ودرجة حرارة، ورطوبة. إلخ المحكومة إحصائياً دقيقاً لمختلف ملابس العمل الاجتماعية، مثل تغيير نظام الأجور، وفترات الراحة المصحوبة بتقديم وجبة، أو بدون وجبة وإنهاء العمل في مواعيد مبكرة، وإدخال نظام عطلة بأجر يوم السبت تكون على فترات تتراوح بين أربعة واثني عشر أسبوعاً. ودراسة تأثير كل ذلك على إنتاجية العمل، وكان أن انتهت هذه التجربة أيضاً إلى زيادة مطردة طوال فترة التجربة، ثم بلغت هذه التجربة ذروتها عندما عمد القائمون على التجربة في مرحلة معينة (المرحلة الثانية عشر من التجربة) إلى

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، ص 145.

² محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 67.

إلغاء كل الامتيازات السابقة (فترات الراحة وتقليل ساعات العمل. . إلخ) دفعة واحدة، ومع ذلك وصل إنتاج العاملات إلى أعلى ذروته، وظل محافظاً عليها على مدى اثنتي عشر أسبوعاً كاملة¹.

وإذا كانت تجارب الهاوثورن قد اقتصرت على دراسة تأثير تلك التغييرات التقنية التي تم إدخالها على بيئة العمل، فإن هناك دراسات أخرى تعد امتداداً لهذه الحركة إذ حاولت التركيز على جوانب أخرى أكثر تأثيراً على العلاقات التنظيمية، ونشير في هذا الصدد إلى تلك الإسهامات التي قدمها كل من كوشي coche وفرانش French في دراستهما التي أجريت في أحد مصانع الملابس حول تأثير أنماط القيادة على سلوك وتصرفات العمال، فقد توصل هاذين الباحثين إلى نتيجة هامة أثارت إلى أن موقف جماعات العمل، التي كانت الإدارة تسمح لها بالمشاركة في تخطيط تغييرات العمل، كان موقفاً وصف بكونه أقل معارضة أو مقاومة نحو تلك التغييرات المستحدثة في ميدان العمل، صاحبه اهتمام كبير من طرف العمال بزيادة الإنتاج عكس الجماعات التي حُرمت من المشاركة.

من جهة أخرى اهتم مايو وزملائه خلال المرحلة الرابعة بإجراء دراستين على مستوى تنظيمات العمل الصناعي، حيث ركزت الدراسة الأولى على بحث أسباب ارتفاع الغيابات بين العمال في ثلاثة مصانع للإنتاج المعدني وخاصة في أقسام الطلب عام 1943، علماً بأن ظروف العمل في الأقسام الثلاثة كانت متشابهة مع ذلك لاحظ مايو انخفاض نسبة الغيابات في القسم الثالث وارتفاعها في القسمين الأول والثاني، ومن ثم عكف على فحص السجلات الرسمية التي تدون فيها الغيابات بغرض وضع مؤشرات لقياس معدلات الغياب بالنسبة لكل عامل وحتى يتم تنفيذها على مستوى كل الأقسام وهكذا اكتشف مايو وزملائه أن القسم الثالث تسوده الروح الجماعية في العمل والتي تدفعهم إلى ضرورة الالتزام بالأعمال المكلفين بإنجازها دون تأخير أو تعطيل، ومن ثم فهم يرفضون تماماً فكرة اللجوء إلى الغياب في القسمين الآخرين إلى تلك المشكلات التنظيمية التي عانى منها هاذين التنظيميين، والتي ارتبطت على وجه الخصوص بدور المرؤوسين المباشرين على العمال والطرق والأساليب التي تتبعها الإدارة وطريقة أداء العمل في كل منهما².

¹ محمد محمود الجوهري، المرجع السابق، ص 68.

² يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 21، 22.

2-3- مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية:

لقد تعددت مناقشة التنظيمات واختلقت مداخلها، إلا أنها ركزت على جانبيين جوهريين، هما العمل والسلوك، بل أن بعض الدارين أقاموا مدخلهم النظري على أساس أن التنظيم متغير مستقل يؤدي إلى نتائج تعتمد عليه وتصاحبه تتجلى في ضبط السلوك الإنساني، ومدخل الأنساق الاجتماعية باعتباره من المداخل المهمة في دراسة التنظيمات ومن المداخل التي تأثرت باتجاه البنائية الوظيفية إلا أنه استطاع أن يهتم ويطور عدة قضايا أهملها أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي، " ويسعى هذا المدخل إلى توضيح أثر التكنولوجيا على البناءات التنظيمية الداخلية وكذا في علاقتها بالبيئة الخارجية، ومن ثم التركيز على دراسة القوى التكنولوجية المتغيرة باستمرار لتلائم طبيعة التغيير الشامل في التنظيمات الاجتماعية بصفة عامة"، وهو اتجاه يرتبط بنظرية تالكوت بارسونز البنائية الوظيفية في الفعل وبحوث كل من فيليب سيليزنيك وروبرت ميرتون، التي ركزت بدرجة أكبر على دراسة التنظيمات، والتنظيم في نظر هذا الاتجاه عبارة عن نسق اجتماعي في حالة تفاعل مع الأنساق الاجتماعية الأخرى، من هنا تسمى المنظمات أنساق مفتوحة وأن قيم هذا التنظيم وأهدافه تتوجه نحو تحقيق قيم وأهداف المجتمع الكبير الذي توجد فيه، وفي رأي بارسونز أن المتطلبات الرئيسية لدعم التنظيم والحفاظ عليه وهو الذي يعده الهدف الأسمى لكل تنظيم، هي تلك التي تصدق على سائر الأنساق الاجتماعية عموماً، ويعني بها التكيف وبلوغ الهدف والتكامل، وتدعيم النمط أو القيمة¹.

وترجع بداية الاهتمام بالمدخل التكنولوجي في دراسة التنظيمات إلى عام 1904، حينما قدم فيبلن T- veblin آرائه حول سيطرة الآلات والمعدات التكنولوجية على شخصية الانسان الحديث، والتي وصفت من قبل علماء الاجتماع بأنها تشاؤمية، كونها لم تبرز أهمية التكنولوجيا وتأثيرها الايجابي على تنظيمات العمل الصناعي بشكل خاص والمجتمعات الانسانية بشكل عام²، وفيما يخص هذا المفهوم، أي النسق الاجتماعي الفني قد تم استخدامه في دراسات عديدة أشهرها تلك الدراسات التي أجريت في مناجم الفحم في بريطانيا وتصنيع القطن في الهند، والتي تم فيها تحديد المواقف من نمط التكنولوجيا المطبق في

¹ محمد محمود الجوهري، مرجع سابق، ص 296.

² يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 23.

أنظمة الإنتاج، فقد جاءت نتائج تلك البحوث لتدحض الافتراضات التي كانت ترى بأن التخصص الدقيق المطبق في التنظيمات الانتاجية كان مطلباً مرغوباً فيه من قبل إدارة تلك التنظيمات دون مراعاة لمواقف العمال وردود أفعالهم اتجاه التغييرات التقنية المرتبطة ببيئة العمل.

وهكذا جاءت نتائج الدراسة المقارنة التي أجريت في مناجم الفحم بين تنظيمين إحداهما تقليدي يستخدم الآلات استخداماً جزئياً، والأخر حديث يستخدم آلات مركبة، لتؤكد تأثير نمط التكنولوجيا المقدم في عمليات الإنتاج على العلاقات والروابط الاجتماعية في العمل، فقد أدى فصل جماعات العمل وتوزيعها على أدوار متميزة ومتخصصة في التنظيم، الأول الذي كان يمتاز عماله بالاتزان وتحمل المسؤولية ن إلى بروز الصراع بين جماعات العمل وانخفاض الروح المعنوية خلافاً لما كانت عليه في السابق.

أما بالنسبة للتنظيم الحديث، فرغم استخدامه نفس التكنولوجيا وخضوعه لظروف عمل مشابهة لتلك السائدة في التنظيم الأول، إلا أن ردود أفعال جماعات العمل قد اختلفت عن سابقتها، حيث استطاعت هذه الأخيرة أن تنظم نفسها بنفسها وبالتالي تمكنت من تحقيق قدر كبير من الإشباع في ميدان العمل، مما ساهم في زيادة الإنتاج بهذا التنظيم¹.

ثالثاً - أهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

1- أهمية التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمة ككل والإدارة بصفة خاصة نذكر منها:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث في المؤسسة.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.
- التجديد في مكان العمل وفي الوسائل والمهارات.
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

¹ يوسف سعدون، المرجع السابق، ص24.

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه.
- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.

2- أهداف التغيير التنظيمي:

إن فهم التغيير التنظيمي وإدارة دفته أصبح من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير المسؤولين والقائمين على الإدارة في الوقت الراهن وأحد أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وتحديد الغرض منها بدقة عالية ورؤية واضحة، وذلك من أجل أداء ناجح وفعال، والإدارة المحلية بمقوماتها وخصائصها تسعى هي أيضاً لإصلاح منظومتها وعملياتها وتطوير برامجها وسياساتها، وذلك من خلال التغييرات التنظيمية المنتهجة.

فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية وإنما يكون كعملية مدروسة مخططة وهادفة ومن أهم أهدافه ما يلي:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الفعالية ودرجة عالية من التعاون وإيجاد أساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتخفيض التكاليف.
- يهدف أيضاً التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- بالإضافة إلى استخدام الطرق المعدة لإحداث التغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف والهيكل التنظيمي.
- الاستناد إلى الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- محاولة بناء الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

- وكذا مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات التنظيمية المختلفة ونتائجها.
 - وأيضاً زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
 - زيادة دافع الافراد في العمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال¹.
 - تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.
 - يساعد على ايجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير².
- رابعاً: أسباب التغيير التنظيمي وأنواعه:
- 1- أسباب التغيير التنظيمي:**

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية:

1 . الأسباب الداخلية: هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة:

1 . الحفاظ على حيوية المنظمة: التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

2 . المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم.

¹ محمد المصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص214.

² نور الدين حاروش، رقيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015، ص78.

- 3 . البحث عن الارتقاء والتقدم: يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا
- 4 . تغيير أهداف المنظمة: أن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف.
- 5 . رفع مستوى الأداء: إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدھا وتمتينھا.
- 6 . حيابة المنظمة على موارد إضافية: هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تطوير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم.
- 7 . التطور التقني والأتمتة: إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.
- 8 . مواكبة المحيط والمتغيرات: يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح.
- 9 . إعادة هيكلة المنظمة: هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.
- 10 . النمط السلوكي للعاملين: مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران.
- 11 . مشاكل عملية: عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.
- 12 . الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ.

2 . الأسباب الخارجية:

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، فالمقصود بالتغيرات الخارجية أو الأسباب الخارجية في إحداث التغيير هو كل ما يحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة¹ و هذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

1 . القوانين والتشريعات الحكومية: ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.

2 . المنافسة: حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لا بد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسويقها في مدة وجيزة، وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة.

3 . الظروف الاقتصادية: في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثل انهيار أسواق الضمان أو التامين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات والخصوصية، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات.

4 . السياسات العالمية: تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية . سواء كانت اقتصادية أو سياسية، مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق والانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص171.

المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد.

5 . المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام.

6 . التغييرات في أذواق وحاجات الزبائن: بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، كان عليها أن تكون لها صلة بالتغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق

7 . التغييرات التكنولوجية: إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير.

ويحدد سلمان العميان أهم الأسباب التي تدعو المنظمة إلى إحداث التغيير التنظيمي

وفيما يلي عرض لأهمها:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

حيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فهو يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تخفّي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.

3- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:

- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة¹، وطرق خدمات مستحدثة تقوم بالأساس العنصر التكنولوجي.

4- التوافق مع متغيرات الحياة:

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

5- زيادة مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف، والفاقد والتالف والضائع.. إلخ ومعالجتها.

- معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل².

2- أنواع التغيير التنظيمي:

يذكر الباحثين والكتاب أنواعاً مختلفة من التغيير التنظيمي لا يمكن حصرها أو الإحاطة بها وذلك لكثرة عددها واختلاف القصد منها، غير إنه يمكن إدراج المساهمات أدناه

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص347،348.

² المرجع نفسه، ص348.

لما تم الحصول عليه بخصوص أنواع التغيير المخطط، التغيير التنظيمي الذي يحدث بفعل إرادي من الإدارة، والذي يقصد من وراءه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، دون الإشارة إلى التغيير غير المخطط الذي يحدث نتيجة للعوامل الطبيعية والتي لا دخل للإنسان فيها.

- تصنيف (kreitner and kinicki):

صنف هاذين الكاتبين التغيير التنظيمي إلى ثلاثة أنواع وهي:

- التغيير التكيفي **Adaptive change**: هو تغيير يتضمن إعادة تنفيذ تغيير معين سبق وأن تم إحداثه في نفس الوحدة التنظيمية، أو تقليد عملية التغيير التي سبق أن نفذت في وحدة تنظيمية أخرى، وهذا النوع من التغيير يتميز بانخفاض درجة تعقيده وتكلفته وعدم التأكد فيه، فضلاً عن المقاومة المنخفضة من قبل الأفراد.

- التغيير الإبداعي **Innovative change**: يتضمن هذا النوع من التغيير تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا النوع من التغيير بأن كل من درجة تعقيده، وكلفته، ومستوى عدم التأكد فيه، ومقاومته ذات درجة متوسطة.

- التغيير الإبداعي الجذري **Radically innovative change**: ينطوي هذا النوع من التغيير التنظيمي على تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة حتى الوقت الحاضر، ويتميز هذا النوع بارتفاع درجة تعقيده، وكلفته وعدم التأكد فيه ومقاومته¹.

تصنيف (Daft and noe):

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي وفق وجهة نظر هاذين الكاتبين إلى ثلاثة أنواع منبهين إلى أهمية تبني المدخل النظمي في عملية التغيير والذي يقوم أساساً على فكرة إن إحداث تغيير مهما كان صغيراً في أحد أجزاء المنظمة سوف يحدث تأثيراً في الأجزاء الأخرى للمنظمة، الأمر الذي قد يتطلب إجراء التغيير فيها أيضاً، والتغيير التنظيمي من وجهة نظرهم يكون على ثلاثة أنواع هي:

- التغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2016، ص657.

- التغيير في عمليات العمل وبيئته: يتضمن هذا النوع من التغيير إجراء سلسلة من التغييرات (أربعة مجموعات) هي: تنفيذ حلقات الجودة أو برامج نوعية حياة العمل، والتغيير في تصميم العمل وعمليات الاتصال، وإدخال تكنولوجيا جديدة، والتغيير في البيئة المادية للعمل.

- التغيير الثقافي: يُشير التغيير الثقافي إلى تغيير قيم الأفراد ومعاييرهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم.

- تصنيف (jackson et al Daft):

يرى هؤلاء الكتاب وجود نوعين من التغيير التنظيمي من حيث درجته هما:

- التغيير التدريجي Incremental change: يتميز هذا التغيير بكونه مستمر، يؤثر في الوحدات بصورة منفردة، يعتمد على الهيكل التنظيمي الاعتيادي والعمليات الإدارية الاعتيادية، والتطورات التكنولوجية، وإجراء تطويرات على المنتجات.

- التغيير الجذري Radical change: يتميز التغيير الجذري بكونه تغيير متقطع وانفجاري، يؤثر في المنظمة ككل، ومن أمثله إيجاد هيكل تنظيمي جديد وإدارة جديدة، واستعمال التكنولوجيا المتناهية في التطور وإيجاد المنتجات الجديدة التي تسهم في دخول أسواق جديدة.

- تصنيف (Robbins):

صنف Robbins أنواع التغيير التنظيمي إلى أربعة أنواع هي:

- تغيير الهيكل التنظيمي:

يمكن تشخيص الهيكل التنظيمي لأية منظمة من خلال الكيفية التي توزع فيها المهام رسمياً وتجمع وتنسق، والتغيير هنا قد يشمل عنصر أو أكثر من عناصر تصميم المنظمة مثلاً الدمج بين مسؤوليات الوحدات، أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي، أو توسيع نطاق الإشراف من أجل جعل المنظمة أفقية Flat وأقل بيروقراطية.

- تغيير التكنولوجيا:

يتضمن التغيير التكنولوجي التعاطي بمعدات أو آلات أو طرائق جديدة، والأتمتة، والحوسبة الالكترونية، ففي مجال المعدات والآلات وطرائق التشغيل يلاحظ أنها قد أصبحت عنصراً مهماً من عناصر التنافس أو الابداع في الصناعة كما إن الأتمتة، استبدال الأفراد

بآلات، أصبحت بدورها ومنذ الثورة الصناعية عاملاً حرجاً ينبغي الالتفات له من قبل المنظمات وعلى مختلف أشكالها وأخيراً فيما يخص الحوسبة الالكترونية فأنها أضحت أكثر أنواع التغيير التكنولوجي شيوعاً في عصرنا الراهن، إذ تحتاج المنظمات إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين أفرادها بمختلف مستوياتهم التنظيمية أو باختلاف مواقعهم الجغرافية فضلاً عن الحاجة إلى استعمال الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجالي المعالجة والخرن للتعاطي مع الكم الهائل من البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من البيئتين الخارجية والداخلية¹.

- التغيير في التسهيلات المادية:

قد تدفع بعض الظروف التي تواجه الإدارة كطلبات العمل أو التفاعلات الرسمية بين الأفراد باتجاه حاجة الإدارة إلى اتخاذ القرار بخصوص إحداث تغيير في الفضاء المادي لمكان العمل أو ترتيبه أو إضاءته أو تهويته أو الديكورات أو الألوان الخاصة به.

- تغيير الأفراد:

يتضمن هذا النوع من التغيير تغيير اتجاهات وسلوكيات الافراد بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات، كما قد يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها، وتغيير الأفراد ينطوي على جانبين هما: المقدرة والحافز، والمقدرة تُشير إلى الامكانيات الجسدية والعقلية (الأفكار، ومعلومات، ومواهب، وإبداعات) والأخلاقية التي يجب أن تتوافر لدى الفرد، أما الحافز فإنه يمثل الاستعداد الذي يبديه الفرد للقيام بعمله وتأديته على أفضل ما يرام، ويعتقد Kinicki and williams أن تغيير الأفراد ينطوي على الآتي:

- الإدراكات: قد يشعر الأفراد العاملين في المنظمة انهم يستلمون أجور لا تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه في المنظمة، وهنا قد ينجح المديرين في بيان أن ذلك الأجر والمنافع التي تقدمها المنظمة متميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين.

¹ إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص658، 659.

- **الاتجاهات:** قد يشعر الأفراد العاملين في المنظمة أنه من الطبيعي أن تكون هناك علاقات سلبية مع مديريهم، وهنا يتوجب أن تحاول الإدارة تغيير الثقافة التنظيمية والاتجاهات من خلال اللجوء إلى الأساليب التثقيفية.

- **الأداء:** هل تعتمد المنظمة طريقة الدفع باعتماد نظام القطعة أم نظام الساعات؟ وهل توجد طريقة واحدة تجعل منهم يعملون بسرعة مع مراعاة الكلفة؟ وباختصار أن هناك تحدياً رئيسياً يتمثل في إيجاد المحفزات التي تزيد من أداء الأفراد.

- **المهارات:** يعد تطوير مستوى المهارات أو تغييرها تحدياً مهماً هذه الأيام لا سيما عندما تكون هناك تكنولوجيا جديدة قد تغير من الطريقة التي تؤدي بها المنظمة أعمالها.

وقد يُصنف التغيير من حيث الوقت إلى تغيير استجابي، والذي يحدث عندما ترغم المنظمة على إحداث التغيير كاستجابة منها إلى البيئة الخارجية أو البيئة التنظيمية الداخلية، أو تغيير استباقي، وهو الذي يحدث عندما تتوقع المنظمة الظروف التي سوف تمر بها والتي تستوجب التغيير منها.

خامساً- مصادر التغيير التنظيمي وأهم مراحله:

1- مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

هناك العديد من القوى والمؤثرات التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير في المنظمات وتمارس ضغوطاً عليها والتي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار¹، وتظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة،

¹ زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2012، ص195.

وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الأيديولوجية الثقافية¹. ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

1-1- القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر- الوظائف- الأدوار، المهارات، الصفات،
الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص326

1- البيئة الاقتصادية:

زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في

¹ Albraak Abdurrahman, 'Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008, p2.

أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها¹، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا استراتيجياً وهيكلية وثقافياً كبيراً، بالإضافة إلى سياسة خوصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بدرجة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار استراتيجي.

2- البيئة السياسية والقانونية:

وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول²، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة..).

3- البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييراً موازياً في هيكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في

¹ أحمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص306.

² دوجلاس سميث، إدارة تغيير الأفراد - المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص23

مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)¹، ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

4- البيئة الاجتماعية:

تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات²، وأنماط الطلب علي منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل علي إرضائه.

5- البيئة الثقافية:

حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات³، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

¹ رديم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 175.

² صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 339.

³ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21 22 ماي، البلدة، الجزائر، 2002، ص 4.

1-2- القوي الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير. تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.
- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي¹.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص 436.

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.

2- مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قُدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه (كيرت ليون) Kurt Lewin سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات¹، وباعتبار أن كيرت لوين هو أشهر من اهتموا بموضوع التغيير التنظيمي والوقوف على أهم مراحله، وهو أول من طور نموذجاً لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، ويعتقد الكثير من الباحثين بأن النموذج الذي قدمه كيرت والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بفعالية، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة.

ويتم التغيير في المنظمات في إطار يعمل على تجميع مكونات التغيير البشرية والتقنية والبيئية وتبدأ عملية التغيير بتطوير وعي المنظمة بذاتها وأبعادها ومكوناتها باعتبار أن ذلك الوعي يشكل قاعدة لدافعية المنظمة نحو التحرك والخروج من الحالة القائمة.

2-1- مرحلة البدء:

تتعلق هذه المرحلة بمدى استعداد المنظمة ومكوناتها للتغيير ويكون الاستعداد عالياً كلما مارست المنظمة نمط اتصالي مفتوح وكلما كان لدى أفرادها مهارات عالية، كما أن الاستعداد يرتبط بدعم المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والتنفيذية للخطوات التطويرية، إذ أن إقامة علاقة بين عوامل التغيير والأفراد يخلق لديهم الإحساس بالمشكلة وضرورة التعامل معها وتغيير منهجية الأداء عن قناعة بضرورة التغيير واستعداداً للمساهمة فيه.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص375.

2-2- مرحلة التحول:

تتضمن هذه المرحلة جهوداً مدروسة في شرح أهداف التغيير ومتطلبات وتدريب الأفراد لامتلاك مهارات فنية تستدعيها الخطوات التطويرية، لأن ذلك سيؤدي إلى تغيير اتجاهات الأفراد ضد التغيير، الأمر الذي ينتج عنه حالة من الاستقرار والرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية بينهم، وذلك لأن إعادة توزيع المهام مع الحفاظ على الحقوق والمكتسبات الشخصية للأفراد لتغيير اتجاهاتهم نحو التغيير ضروري قبل إجبارهم على التغيير¹.

2-3- مرحلة المؤسسة:

ترتبط هذه المرحلة بإعداد فريق من المختصين العاملين داخل النظام لدعم جهود مستشاري النظام وتنفيذ سياساتهم التطويرية، ويشكل هذا الفريق حلقة وصل فنية تكون قادرة على التعامل مع متطلبات التغيير، إذ أن حشد الامكانيات وتوجيه القدرات وتوظيف الموارد وتحريك الفعاليات البشرية يؤدي إلى إحداث توازنات لدعم التغيير والحفاظ على حيويته.

2-4- مرحلة الإنتاجية:

تظهر هذه المرحلة في مدى انعكاس الأهداف التغييرية على الأنظمة المجتمعية المختلفة وتلبية احتياجاتها، وإذا كان الحديث عن المؤسسة التربوية فإن الأمر يتمثل في مدى كفاية نتائج هذا النظام ومخرجاته في سوق العمل المحلي والعالمية. وتجدر الإشارة إلى ضرورة إبقاء الفرصة مفتوحة لإجراء تعديلات في الخطوات والمسارات إذ أن المشكلات غير المتوقعة ستظهر، وهذا يتطلب إيجاد الحلول لها وعليه فإن المرونة تتيح المجال للتصدي لأي فجوة أو مشكلة قد تتعرض لها في عمليات التغيير. ولا يمكن إحداث التغيير دفعة واحدة، وذلك لضمان نجاحه، وقبوله لدى العاملين والمجتمع، فتمر عملية التغيير بثلاث مراحل أساسية وهي²:

2-5- مرحلة إذابة الجليد:

وتتمثل هذه الخطوة في إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015، ص146.

² المرجع نفسه، ص147.

والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية التي يعملون بها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي من مسببات مقاومة التغيير، وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن الذي يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، وتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق. ومن بين الممارسات التي يتم استخدامها في هذه المرحلة لإذابة الجليد، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية، والاستعداد والرغبة لعمل أي شيء جديد، والتوصل إلى عزم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعيات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الاحساس بالذنب، والتقليل من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل ميدان العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل وإجراءات العمل والانتاج¹.

2-6- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

- **التغيير في أنماط توزيع السلطة:** يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع متطلبات العمل الجديد.

- **التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:** قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

¹ مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص34، 35.

- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر " ليفن " من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ واحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير¹.

3- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير.

¹ مناهل أحمد يوسف أحمد، المرجع السابق، ص36.

- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغييرات التنظيمية، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراساتها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود أفعالهم، التي تكون مؤيدة ومساندة، أو مقاومة ومعارضة له.

ويتضح أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكل، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجة مفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية اتجاهه وكذلك أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، يستخلص أن من أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيراً على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

وفي سبيل إنجاح عملية التغيير بالمنظمة يقترح الآتي:

- الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيمياً، هيكلياً، أو تكنولوجياً، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل أولاً الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

- ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك

الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلاً من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.

- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

- على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلاً من أسلوب التهديد والوعيد.

- زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود، ومنحه الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمؤوسين لتبادل وجهات النظر¹.

سادساً - مستويات التغيير التنظيمي وأهم مجالاته:

1- مستويات التغيير التنظيمي:

يعتقد الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي أمثال أرجرس، وبنيس، وبيكهارد، ضرورة أن يصدر أي التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين، وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير، وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:

- التغيير من الأعلى إلى الأسفل:

وفقاً لخطوط السلطة الرسمية فان الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية

¹ مناهل أحمد يوسف أحمد، المرجع السابق، ص38، 39.

الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قيادتها الإدارية لا تحضاً بالقبول.

- التغيير من الأسفل إلى الأعلى:

يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يضل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

- المنهج المتكامل:

يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين أو العمال تقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما أن هناك نظاماً مكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولاً عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته.

2- مجالات التغيير التنظيمي:

يحدث التغيير التنظيمي في عدة مجالات في المؤسسة نذكر منها:

2-1- التغيير الاستراتيجي:

يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها، أو تبنى استراتيجية جديدة، أو يكون على مستوى استراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو اثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر، من استراتيجياتها الوظيفية (التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، البحوث والتطوير، أو الموارد البشرية).

وعن الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي نجد أن الكثير من الباحثين والدارسين المهتمين يفرقون بينهم، باعتبار أن التغيير التنظيمي يركز على حقل السلوك التنظيمي، والتغيير الاستراتيجي يركز على تغيير اتجاه المنظمة باعتباره نوعاً خاصاً من أنواع التغيير التنظيمي.

والتغيير الاستراتيجي إنما يمثل حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الراهنة نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية، كما يمثل التغيير الاستراتيجي عملية إعادة نظر بالوسائل المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية التي استقر الرأي عليها بوصف الأخيرة على أنها تمثل الأداة الرئيسية في تحول المنظمة نحو حالة مستقبلية مرغوبة، وبعبارة أكثر وضوحاً يرتبط التغيير الاستراتيجي بإعادة الهيكلة التنظيمية¹.

2-2- التغيير البنائي (الهيكلية):

إن أي تغيير في هذه المكونات، الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة، العلاقة بين الإداريين والاستشاريين، تدخل في مجال التغيير الهيكلي.

وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير التنظيمي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، ونظام تقييم الأداء.

2-3- التغيير التكنولوجي:

يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، تتابع العمل واقتناء التكنولوجيا المتاحة ونظم المعلومات، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة، وبالتالي تقسيم العمل، مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقية، تغييرات في الأجور والرواتب.

2-4- التغيير الإنساني (البشري):

يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين هما:

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعض العاملين وإحلال غيرهم محلهم.

¹ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2016، ص660.

- التغيير النوعي للأفراد: قد يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظام المكافآت والجزاء¹.

والجدول رقم (01) يوضح مجالات التغيير التنظيمي

التغيير البشري (الأفراد)	التغيير التكنولوجي	التغيير البنائي (الهيكل)	التغيير الاستراتيجي
المهارات	المعدات	مكونات البناء	- استراتيجيات
الأداء	تصميم العمل	التنظيمي	المنظمة
الاتجاهات	تتابع العمل	التصميم التنظيمي	- استراتيجيات النشاط
الإدراك	نظام معالجة	نظام المكافآت	- الاستراتيجيات
السلوكيات	المعلومات	تقييم الأداء	الوظيفية
		نظام الرقابة	

سابعاً - متطلبات التغيير في المؤسسات العامة:

المؤسسة العامة لا يمكنها مواجهة المنافسة إلا من خلال إحداث تغييرات شاملة تُمكنها من مواكبة التطورات، بل والمساهمة فيها واكتساب المعرفة اللازمة وذلك بتضافر الجهود التالية:

1- الجهود على المستوى الكلي:

هنا تتدخل جهود الدولة بغية إعطاء دفعة قوية لاقتصاد المعرفة، وهذا نراه من خلال

ما يلي:

- زيادة الإنفاق على التكنولوجيا الحديثة ذلك لأنها مصدر مهم لاكتساب مختلف المعارف والمعلومات التي تحتاجها المؤسسات حتى تصبح هذه التكنولوجيات في متناول كل فئات المجتمع.

- زيادة الإنفاق على استيراد الكتاب الأكاديمي العلمي المتخصص والحديث.

¹ وفاء العمري، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص48.

- تخصيص اعتمادات هامة للبحث العلمي الذي تنجم عنه ابتكارات تفيد المؤسسة الاقتصادية بعض الدول العربية.
 - تطبيق إعفاءات جبائية وجمركية على استيراد التكنولوجيا والكتاب اللذان يساعدان على تطوير الجهود البحثية، ويثمنان البحث العلمي والابتكار.
 - زيادة الإنفاق على برامج تطوير التكوين الجامعي بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الجديد.
 - اعتماد قوانين صارمة لحماية الملكية الفكرية.
- 2- الجهود على مستوى المؤسسة:**
- فيمكن أن نجملها فيما يلي:
- اعتماد سياسة تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة والتي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.
 - تخصيص اعتمادات داخل المؤسسة لتطوير الجهود البحثية الرامية إلى استحداث مختلف الابتكارات.
 - اعتماد ميكانيزمات تحفيزية لتشجيع الجهود الابتكارية داخل المؤسسة.
 - الاهتمام باكتساب وتطوير البرامج المعلوماتية الحديثة.
 - التركيز على سرعة تنقل المعلومة وذلك من خلال تكنولوجيات الاتصال الحديثة.
 - اعتماد استراتيجية لتسيير وإدارة الموارد البشرية تتوافق وحاجات المؤسسة من الكفاءات الأكاديمية والمهنية الراقية¹.
- وعموماً فمهما كان شكل التغيير وأسلوبه أو سبيله فلا بد من أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وهذا التغيير في حد ذاته يشترط فيه حسن الأداء، وبما أن إدارة الجودة الشاملة نوع من أساليب التغيير فهي تعتبر أحد مداخل التغيير الشامل، الذي يجب أن تتبناه المؤسسة العمومية على اعتبار الخصائص التالية:

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص، ص، 125، 126.

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكراً فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضاً وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية وغيرها.
- كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما، مروراً بالتطوير.
- إن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين أيضاً للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبول التحسينات الصغيرة والهامة، والانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة: البقاء، المرونة، مردودية أكثر ثباتاً واستقراراً، إرضاء حاجات أفرادها، وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون، ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات، كما أن منهج الإدارة المفتوحة يعتبر أسلوب راقى يجب على المؤسسة العمومية إدخاله على أساليب عملها، لأنه يحقق أهداف كبيرة للمؤسسة ولل فرد فضلاً عن كونه يرد ثقة الفرد بالمؤسسة سواء كان هذا الفرد عاملاً فيها أو مواطن عادي.
- كذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة لا يختلف عن الأساليب السابقة وهو يهدف دائماً إلى تجديد حيوية المؤسسة العمومية، وبعث روح التجدد المستمر التي تساعد على البحث الدائم عن أحسن الطرق والوسائل لإرضاء الفرد داخل المؤسسة والعمل خارج المؤسسة.
- كما أن نجاح التغيير في المؤسسة يمر من خلال اكتساب طرق جديدة من السلوك
- كيف يتم تطوير التجديد، الإبداع، البحث والمشاركة في المؤسسة؟
- والخطوات والأفكار التي تجعل في المؤسسة بيئة ترعى وتنمي الإبداع هي:

إنشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات، هذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مُصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المؤسسة بأكملها¹.

ثامناً - آلية تحسين الأداء في القطاع العمومي:

هناك العديد من أوجه تحسين الأداء والخدمة في القطاع الحكومي، وسوف نستعرض أبرزها ونتحدث عنها فيما يلي:

1- دور كفاءة الأداء:

كفاءة الأداء تلعب دوراً محورياً في دعم كمية الانتاجية أو مقدار الخدمة المقدم، في المنظمات العامة والخاصة، وبمفهومها الاقتصادي الضيق تعني كفاءة الأداء " نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجية"، وهناك خلط في أدبيات الإدارة في بيئة الأعمال العربية بين كفاءة الأداء وفاعلية الأداء حيث يتم استخدامها كبديلين يؤديان نفس المعنى والغرض، وهما ليسا كذلك. وفي هذه الجزئية يهتما بيان معنى ودور كفاءة الأداء في الانتاجية بالنسبة للمؤسسات العامة وفي تقديم الخدمة للمواطنين أيضاً،

ومنه تنصب هاته الآلية على زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الانتاجية، وهذا الفرق يمثل الربحية وسبب للبقاء في السوق في المنظمات الخاصة، ويمثل مدى القدرة على توزيع المنتجات من السلع والخدمات على المستهلكين في المنظمات العامة، وكان مبدأ كفاءة الأداء هو المعيار المسيطر لقياس الإنتاجية والحكم على مدى نجاح المنظمة في ظل الإدارة العلمية التي قادها فريديريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية².

ولقد وجهت انتقادات حادة للطرق والأساليب والإجراءات التي صاحبها تطبيق مبدأ كفاءة الأداء في الإدارة العلمية، بسبب تركيزها على وفرة الإنتاج المادي وإهمالها الجانب الإنساني في العملية الإنتاجية، وقد صور هذا الجانب محمد الغيث بقوله: تعرف فلسفة قدرة أو كفاءة الأداء بمفهومها الضيق بأنها نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجه، أما مفهومها الأوسع، والذي نقصده فهو تعبير عن مجمل النظريات والسياسات والتطبيقات العملية في المنظمات العامة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بوفرة وبطرق وأساليب جامدة أو ميكانيكية تركز على النتائج النهائية وتهمل فاعلية الوسائل المستخدمة في الوصول إلى تلك

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص127.

² المرجع نفسه، ص128.

النتائج، كما أنها لا تقيم وزناً كافياً لتأثير الوسائل والنتائج (إيجاباً أو سلباً) في نفوس ومشاعر الأفراد والجماعات سواء في ذلك العاملون في المنظمات المنتجة أو المستفيدون من إنتاجها وهذه الفلسفة مبنية على ما يعرف بـ functional rationality أو ما يمكن ترجمته إلى الإدارة المادية، وذلك أنها تحت مظلة علمية الوسائل أو رشدتها تغلب العناصر والعوامل المادية على حساب العناصر والعوامل الإنسانية في العملية الانتاجية أو العملية الإدارية، ولكن يضل مبدأ كفاءة الأداء مطلوباً ومفيداً في المنظمات الحكومية، ومنظمات القطاع المحلي على حد سواء مع تجنب العيوب الموجهة للتطبيق الضيق والجاف الذي صاحبه، وهو ما يقودنا إلى الحديث في الجزئية التالية عن مبدأ أشمل هو "فاعلية الأداء"¹.

2- دور فاعلية الأداء:

نتج عن تركيز مبدأ كفاءة الأداء على الكم الانتاجي وإهمال كيفية الوصول إليه وما ترتب على ذلك من شكوى العاملين من الاستخدام الجائر لجهودهم - أن بدأ التفكير في إيجاد مبدأ أشمل يؤدي دور كفاءة الأداء ويتجنب عيوب الإجراءات التي صاحبتها وأدت إلى انتقاده، هذا التوجه قاد إلى ظهور مبدأ فاعلية الأداء في الفكر الإداري، ويركز مفهوم فاعلية الأداء على ضمان استمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب رضا العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة للمنتجين والمستفيدين.

إن الفرق الجوهرية الذي يتميز به مبدأ فاعلية الأداء عن مبدأ كفاءة الأداء هو تركيز الثاني على "التأثير" الموجب الذي تتركه الإنتاجية التي يتم الوصول إليها بنفوس ومشاعر المكونات المتعددة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما لم ينتبه إليه الأول، وفي هذا التوجه الجديد الذي صاحب فاعلية الأداء انتقال من مفهوم الإدارة المادية إلى مفهوم الإدارة العضوية أو الإنسانية، ويوضح هذا الجانب محمد الغيث بقوله: "أما فلسفة فاعلية الأداء بالمقابل فإنها مبنية على ما يسمى بـ Substantive rationality أو يمكن ترجمته إلى الإدارة العضوية، أي تلك التي تركز على أصالة الغايات أو الأهداف، فتهم حين العملية الإنتاجية أو العملية الإدارية باحتياجات وأحاسيس وآمال وقيم وتقاليده الإنسان داخل المنظمة الإدارية وخارجها، وينصب مفهوم فاعلية المنظمة على نظرية المنظمة ونظرية قياس فاعلية

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 128.

هذه النظرية من حيث إنتاج السلع والخدمات بالكم والكيف والإجراءات التي تلائم احتياجات وقيم وتقاليدها مكونات المنظمة المتعددة الداخلية والخارجية، وتترك أثراً موجباً لدى تلك المكونات بحدود المصادر والإمكانات المتاحة لمنظمتهم وطبقاً لمصلحتهم العامة والمشاركة. ما تقدم يؤكد حاجتنا إلى تلمس المبدأ والأساليب الإنتاجية والخدماتية التي تضمن وفرة الإنتاج من السلع والخدمات في منظماتنا العامة والخاصة، وأن يصاحب وفرة الإنتاج التأثير الموجب له في المكونات المتعددة للمنظمة داخلها وخارجها، وأن يكون المعيار والضابط النهائي في الحكم على مدى التأثير الموجب للمنتج في مكونات المنظمة هو تحقيق الصالح العام المشترك لتلك المكونات، وانطلاقاً من هذا المنظور الجزئي لمفهوم ومسار الإنتاجية في منظماتنا العامة والخاصة يأتي دور المخططين وصناع القرارات وراسمي السياسات الاستراتيجية في بناء المنظور والمسار الكلي للإنتاجية بما يخدم اقتصادنا الوطني في الوطن العربي، ويتحقق ذلك من خلال الجمع والتوفيق الواعي بين متطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور المالي والاقتصادي من ناحية ومتطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور الإداري من ناحية أخرى¹.

3- دور الرقابة المالية وتقييم الأداء المالي:

إن الهدف الرئيسي من الرقابة بشكل عام هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، وتعتمد هذه المهمة اعتماداً كبيراً على كيفية قياس الأداء والتي بدورها تحدد نوع الرقابة، ومن أهم مجالات الرقابة، الرقابة المالية، ورقابة أداء البرامج والمشروعات العامة، حيث إنها تلعب دوراً حاسماً في ضبط الإيرادات والنفقات العامة، مما ينعكس بشكل كبير على تحسين أداء وإنتاجية القطاع الحكومي، غير أن قصور الرقابة وتقييم الأداء يعودان إلى ضعف تحقيق الأهداف العامة للدولة، وإلى نقص وضوح هذه الأهداف.

والرقابة المالية تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق الأموال سواء كانت عناصر إيرادات أو مصروفات، والرقابة المالية هي الأجهزة الحكومية في الوطن العربي تركز على التأكد من سلامة الإجراءات والتصرفات في أمور الإيراد والصرف وقيود التسوية، وتنفيذ المشروعات، وإقفال الحسابات، وإعداد الحسابات الختامية، وفي أعمال المناقصات

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 130.

والمزيدات وإبرام العقود والإدخال والإخراج في المستودعات، والتصرف في أموال الدولة وموجوداتها الثابتة والمنقولة، وجميعها تؤكد على سلامة وضبط الإجراءات وأنها تتم وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة، وتمارس هذه المهام برقابة داخلية من الجهاز التنفيذي نفسه، وبقابة خارجية من قبل أجهزة الرقابة المركزية المستقلة، حيث تقوم وزارة المالية والاقتصاد الوطني بالرقابة السابقة للتنفيذ، في حين يقوم ديوان المراقبة العامة بالرقابة اللاحقة للتنفيذ¹.
نما القطاع الحكومي نمواً سريعاً في جميع المجالات خلال العقود القليلة الماضية، وظهرت العديد من المشكلات في إدارة السياسة المالية، ولم تتمكن الإيرادات العامة من ملاحظة الإنفاق العام، مما ترتب عليه ظهور العجز في الميزانية العامة وزيادة القروض وأنفقت مبالغ كبيرة من الأموال العامة على استثمارات غير مجدية اقتصادياً على حساب الاستثمارات اللازمة لدعم التنمية.

فبرغم ما تقوم به الأجهزة الرقابية الحكومية المركزية مثل وزارة المالية والاقتصاد الوطني وديوان المراقبة العامة من دور كبير في الرقابة المالية على الاستخدام الأمثل للموارد المالية، حيث يلاحظ عدم التركيز على تقييم نتائج الأعمال والمشروعات التي تقوم بها أجهزة القطاع الحكومي من حيث تحديد أولويات الإنفاق على النشاطات المختلفة والتأكيد على جدواها الاقتصادية والاجتماعية، والتأكد من أنها حققت الأهداف المرجوة منها، إن تحديد أولويات الإنفاق له أثر كبير على المستوى الإنتاجي للإنفاق وكفاءته، ومن الملاحظ أن كثير من الدول لا تخصص مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية، فهناك موارد كثيرة تنفق في مجالات أقل أهمية، بحيث لا يبقى إلا القليل للنشاطات المهمة مما يكون له أثر كبير على أهداف التنمية في الأجل الطويل، ولعل سوء التخصيص بين الإنفاق الجاري والإنفاق الرأسمالي في الدول النامية خير دليل على ذلك.

4- دور الرقابة الإدارية:

اهتم علماء الإدارة والإداريون المحدثون بموضوع الكفاءة والفاعلية الإدارية ودورها في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية، والرقابة الإدارية من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها المهمة والأساسية، وهي المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري حيث تسعى إلى توحيد

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص، ص، 131، 130.

الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها لتحقيق الأهداف المخطط لها، الرقابة الإدارية تشمل جميع أنواع الرقابة التي تمارسها المنظمات للتأكد من تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة وفي الوقت المناسب وكشف أي خطأ أو تقصير أو انحراف، ويشير إبراهيم المنيف إلى أن الرقابة تعني الضبط في أوسع معانيه، وفي المفهوم الإداري يقصد بها التأكد من أن ما يتم إنجازه هو مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعة، ويقسم الباحثون الرقابة الإدارية إلى رقابة داخلية تمارسها كل وزارة أو مصلحة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه من خلال مستويات التنظيم المختلفة، ورقابة خارجية تمارسها أجهزة مستقلة منها الخدمة المدنية وهيئة الرقابة.

وتواجه أجهزة الرقابة الإدارية المركزية في بعض العقبات في سبيل تنفيذ مهامها لخصها عثمان الأحمد في تشخيصه للعقبات التي تواجه الديوان العام للخدمة المدنية بعبات تتعلق بالجوانب التنظيمية والإجرائية للأجهزة الإدارية، أو بالسلوك الوظيفي للعاملين بتلك الأجهزة الإدارية في تطبيقها لنظم ولوائح الخدمة المدنية.

إن الرقابة الإدارية كبقية عناصر العملية الإدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، ولكن المهم هو وضع معدلات ومعايير محددة للأداء تستطيع الإدارة في ضوءها قياس الأداء الفعلي لمعرفة مدى انفاقه مع الخطة الموضوعية، وتحديد الانحرافات والأخطاء المصاحبة للتنفيذ في مراحلها الأولى، واقتراح الخطوات والإجراءات التصحيحية التي تكفل إعادة العمل إلى مساره الصحيح، وهذا بالطبع هو جوهر العملية الرقابية الإدارية¹.

5- دور الدولة في النشاط الاقتصادي:

إن التوجهات الجديدة في الاقتصاد والمال والتجارة والعلاقات الدولية والتي عرفت باسم العولمة، تؤكد على تحرير الأسواق وتقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، بحيث يقتصر دور الدولة على دعم تحسين أداء القطاع الحكومي والخاص وزيادة كفاءتهما وفاعليتهما من خلال:

- قصر تدخل الحكومة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بما لا يتعارض مع القواعد الأساسية لنظام الاقتصاد الحر، وآليات السوق.

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، 132.

- التنسيق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لتحسين الأداء الاقتصادي.
 - توزيع الموارد الاقتصادية لزيادة الاستثمار الحكومي في البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية (الأمن والتعليم الأساسي والصحة والرعاية الاجتماعية).
 - توفير السلع والخدمات التي لا يمكن إنتاجها بواسطة القطاع الأهلي أو في الحالات الاستثنائية.
 - تعزيز مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي.
 - استخدام السياسات المالية والنقدية لتوجيه قوى السوق وليس للتحكم فيها.
 - المرونة في استخدام أدوات السياسة المالية والسياسة النقدية بما يخدم الاقتصاد القومي بشكل عام.
 - تحديث الأنظمة والقوانين والتأكد من تطبيقها وتفعيلها بما يخدم الأهداف القومية.
 - تأسيس وتنظيم مؤسسات السوق المالية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بها ومراقبتها.
 - استقطاب رؤوس الأموال وتوفير المناخ المناسب للاستثمار.
 - ضمان المنافسة لتشجيع الابتكار.
- ومن أجل تحقيق أداء أفضل في القطاع الحكومي فإنه لابد مما يلي:
- تدعيم التوجه القائم لتنويع مصادر الدخل القومي، وذلك عن طريق تبني وزارة التخطيط تشكيل وتفريغ فريق علمي متعدد التأهيل والخبرات للقيام ببحث رئيسي حول ما تم وما ينبغي إتمامه نحو تنويع شامل لمصادر الدخل في الوطن العربي، وأن يبنى على ذلك وضع خطة وطنية مرحلية وآليات محددة لتنويع مصادر الدخل خلال فترة قادمة يتم تحديدها في ضوء الدراسة.
 - إعادة النظر بسياسات الإنفاق العام القائمة بهدف إعادة التوازن بين النفقات الجارية والنفقات الاستثمارية في الميزانية العامة للدولة.
 - تدعيم التوجه نحو ترشيد الإنفاق العام عن طريق تشكيل وتفريغ فريق عالمي المستوى من حيث الخبرات والتأهيل العلمي، لإجراء دراسة تهدف إلى إعادة النظر بالسياسات المتبعة في تحديد أولويات الإنفاق العام على النشاطات المختلفة والتأكد من جدواها الاقتصادية والاجتماعية، وصولاً إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.

- العمل على تحسين كفاءة وفعالية أداء وإنتاجية الأجهزة الحكومية وتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها للمستفيدين في كمها ونوعها وتوقيتها وأساليب مناولتها وذلك من خلال الآليات التالية:

- تحديد ما ينبغي وما لا ينبغي أن تقوم به الدولة من نشاطات وخصخصة ما لا ينبغي أن تقوم به بهدف تحسين الخدمات، وخفض تكاليف ومديونية القطاع الحكومي، وزيادة مستوى الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

- إعادة النظر بمفهوم وفلسفة وأهداف الخدمات التي تؤديها الأجهزة الحكومية وتوجيهها نحو إرضاء المستفيدين منها من حيث كم وكيف وأسلوب مناولة الخدمة، ومن حيث تأثيرها الموجب في تحقيق تطلعاتهم، وزرع هذه المفاهيم في نفوس موظفي الأجهزة الحكومية، وتدريبهم على التعامل معها بقناعة وإيمان وإخلاص، وهذا الدور ينبغي أن تقوم به أجهزة الرقابة الإدارية المركزية وبالتعاون مع كل جهاز حكومي، آخذين في الاعتبار التدريب، والتحفيز (الثواب والعقاب المبرر).

- وضع مقاييس عملية للإنتاجية وخطط تنفيذية يشارك الموظفون في تصميمها إلى جانب القيادات والمشرفين، واتخاذها أساساً للمساءلة والمكافأة والترقي في السلم الوظيفي.

- تفعيل دراسات واستشارات تسهيل إجراءات العمل في الأجهزة الحكومية والاستمرار في تكرارها، وإشراك الموظفين في صنع قرارات وبناء خطط هذه الدراسات والاستشارات.

- تفعيل التوجه نحو تحديث الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية والتأكد من تطبيق هذه الأنظمة واللوائح بشكل عام¹.

- دعم وتفعيل استفادة أجهزة القطاع الحكومي في الوطن العربي من التجارب الدولية في نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية مثل: تجربة تمكين العاملين، تجربة إعادة الهندسة أو الهندرة، تجربة الهندسة القيمة، تجربة إدارة الجودة الشاملة، وتجربة التفوق المقارن.

- الاعتناء بإعادة التنظيم والهيكلية على المستوى الجزئي في كل جهاز حكومي بشكل مستمر، وإعادة الهيكلية الشاملة لأجهزة القطاع الحكومي كل عشر إلى خمس عشرة سنة،

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص ص133، 134.

بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وتقوية الاقتصاد الوطني، والاستفادة من التجارب الدولية في هذه الميادين.

- تدعيم التوجه نحو استخدام تقنية الحاسوب والإنترنت في أجهزة القطاع العام، واستثمارها في توصيل الخدمات العامة عبر ما يعرف بالحكومة الالكترونية، ووضع خطة مدروسة ومرحلية لهذا الغرض تشتمل على التوعية والتدريب على هذا الأسلوب في توصيل الخدمات¹.

تاسعاً - التغييرات والعوامل المتحكمة في أداء المنظمات الخدمائية:

من المعلوم أنه لا يكون نشاط المنظمة وحياتها بمعزل عن محيطها، حيث تتأثر المنظمة بمحيطها الذي يمكنها من الحصول على العناصر ومحددات إنتاجها أو خدماتها والتي لا يمكنها أن تتحصل عليها إلا من خلال مجتمعها الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى تعامل أفرادها معها في وضعية مستهلكين أو مستقبلين لخدماتها، كما أن المحيط الطبيعي للمجتمع يمثل مصدر مواردها الأولية، والتي تشترك أيضاً في تكوين وسائل الانتاج المستعملة.

وكل من هذه العوامل تلعب دوراً في حياة المنظمة، كما أن أغلب المداخل الحديثة للتطوير التنظيمي وقياس الأداء الكلي للمنظمات تعتمد على مدى استجابة المنظمة لمتغيرات بيئتها الجزئية والوسطية والكلية ومستوى استغلال الفرص المتاحة لها ومقدرتها على تقادي المخاطر المحتملة، باعتبار المنظمة أمام حتمية تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، والتي تمثل كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المنظمة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع لحد كبير الر السيطرة وتحكم المنظمة مثل مستوى أداء العاملين ومنها ما لا يخضع لسيطرة المنظمة، مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد وثقافة ومعتقدات أفراد المجتمع، وهو ما يجعلها أكثر تعقيداً نظراً لكثرة العناصر الفاعلة وضعف مستويات تجانسها، وهو ما ينعكس على فعاليتها وأداءها حيث يعرف البعض بيئة المنظمة بمجموعة القيود التي تؤثر بشكل مباشر أو غير

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 135.

مباشر على مستوى كفاءة المنظمة، وهو ما يوضح حجم التحدي الذي تشكله البيئة الخارجية للمنظمة الخدماتية العمومية خاصة.

أما عن البعد الثاني المتمثل في الاستقرار فهو يشير إلى التغيير في المكونات والعناصر البيئية، هاذان العاملان المحددان لنتائج تحليل الأبعاد البيئية يحددان مستوى التأكد الذي يتراوح بين أربعة أصناف تتمثل في بيئة بسيطة ثابتة، بيئة معقدة ثابتة وبيئة بسيطة متغيرة وبيئة معقدة متغيرة، كما يؤثر هاذان البعدان في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، حيث يمتد التغيير البيئي من الوضع الساكن إلى الوضع المتحرك، وكلما زادت ديناميكية تغير البيئة زادت الصعوبات في عملية تحديد الاحتمالات العديدة للقرار، فزيادة التعقيد تلزم المنظمة بضرورة التوجه نحو اللامركزية بغرض زيادة فعاليتها والتحكم في المتغيرات غير المتجانسة، ونحاول فيما يلي تناول جانبي بيئة المنظمة من داخلية وخارجية مع التركيز بشيء من التفصيل على الجانب الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي تتضمنه البيئة الخارجية في شقها السوسولوجي على وجه الخصوص.

1- على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة:

تتضمن العوامل الداخلية مجمل مؤشرات وتأثيرات ما يصطلح عليه بالبيئة الداخلية للمنظمة التي هي كل المتغيرات المحصورة والمتولدة والفاعلة داخل اطار المنظمة، من عمليات ووظائف واستراتيجيات ومعطيات مختلفة، بعضها له علاقات ارتباطية ضعيفة بالبيئة الخارجية باعتبارها عمليات تقنية إدارية بحتة، وبعضها الآخر مرتبط مباشرة بمعطيات ومضامين البيئة الخارجية للمنظمة كالجانب الاجتماعي والثقافي والسياسي وبقية النظم الاجتماعية المرتبطة بالسلوك التنظيمي بالمنظمة داخل المنظمة، حيث تفرض هي الأخرى قيوداً في أغلب عمليات إدارة المنظمة باعتبارها متغيرات ترتبط بطبيعتها وخصائصها، حيث تفرض في عملية التعامل الداخلي بين أطراف ووحدات المنظمة سياقاً بعينه يكون انعكاساً مباشراً لدرجة فاعلية وأنماط القيادة أو مستويات المشاركة الإدارية أو نظم الاتصال وطرق اتخاذ القرارات ونظام الأجور والحوافز.

وطبيعة الهيكل التنظيمي وبمعرفة المنظمة لقدراتها وفعاليتها وامكانياتها تكون فكرة واضحة عن قدراتها وكيفية التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، وهو ما يوضح العلاقة

التي تربط بين البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تعد بالقاعدة التي تنطلق منها المنظمة لبناء استراتيجية تحقيق التكيف.

2- على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة:

تعمل المنظمة في بيئة متنوعة ومعقدة من مختلف المتغيرات التي تقع خارج حدودها والتي تتفاعل مع بعضها البعض، ومن هنا تؤثر على المنظمة بطرق مختلفة، تفرض عليها جملة من الواجبات من ذلك الوفاء بكافة الالتزامات الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ومن هنا فإن معرفة ودراسة البيئة الخارجية للمنظمات من المتطلبات الاستراتيجية لنجاحها في تحقيق أهدافها، المتوقعة كذلك على مدى تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات أو المعوقات التي تتضمنها، وذلك بالاطلاع المستمر على متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، أو محيط المنظمة كما تشير إليه بعض الكتابات، هذه المتغيرات المتنوعة اجتماعية وسياسية واقتصادية وغيرها في تفاعل معقد ومستمر يلقي بنتائجه على المنظمة ومختلف عناصرها، هذا ويمكن تقسيم هذا المحيط أو البيئة حسب العديد من المقاييس والاعتبارات كأن يفصل بين المحيط الاقتصادي والمحيط السياسي والاجتماعي وهكذا إلى بقية المحيطات أو بين الهيئات ومراكز القوة والتأثير كمتغيرات، وأيضاً بناء على بعد المحيط من قربه للمنظمة كالمحيط القريب والمتصل أو البعيد، إلا أننا نعتمد هنا التقسيم الأكثر شيوعاً بالاعتماد على طبيعة المتغيرات التي تتضمنها البيئة الخارجية للمنظمة.

وفي هذا السياق نجد مثلاً أن البيئة الاقتصادية التي تمثل الوضع الاقتصادي العام القائم بمحيط المنظمة بمؤشراته ومعطياته ومتغيراته المختلفة لها تأثير في المنظمة على المستوى المحلي والعالمي، من خلال الدورة الاقتصادية التي تمر بها البلاد ومعدل التضخم، السياسات الاقتصادية والمالية ومتوسط الدخل الفردي، والبيئة السياسية والقانونية المتمثلة في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد الفلسفة السائدة والعلاقات بين المنظمات وبين الحكومة والتوجه القانوني العام لبيئة المنظمة، كالعلاقات والاتفاقيات الدولية والتحالفات الاقتصادية، المواصفات السياسية للجودة، الاستقرار السياسي، الضرائب والرسوم.

كما نجد كذلك البيئة التكنولوجية المتجسدة في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وانتشارها ومستويات استخدامها وتوافرها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة، كذلك من بين

المتغيرات المعتمدة في التقسيم نجد المنافسون الذين يمثلون المنظمات التي تعمل في نفس المجال والتي تشكل تهديداً للمنظمة في حالة تقدمها في مستوى أداء الخدمة، وسوق العمل، وأخيراً الزبائن أو مستقبلي الخدمة الذين هم أساس وغاية وجود المنظمة، ن وعملية اشباع حاجياتهم ورغباتهم تبقى متوقفة على عملية معرفة توجهاتهم وانماط سلوكهم ومختلف الخصائص المميزة لهم والعوامل المؤثرة في سلوكياتهم وميولاتهم.

أما عن متغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية، فهي تلك التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات وتحدد أنماط تعاملهم وسلوكهم اليومي في مختلف جوانب الحياة، التي قد تخلق للمنظمة فرصاً للاستفادة منها كما قد تكون معوقات في حد ذاتها، لابد من تقيدها عن طريق وظائف إدارية موضوعها متعلق بسلوك وإدراك واتجاهات المجتمع المستهدفة بالخدمة، ومن أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع، إضافة إلى مستويات الوعي الاجتماعي والتعليم والولاء للوطن، روح المواطنة، قيم النظم الدينية السائدة والثانوية، الجماعات المؤثرة اجتماعياً، وكل ما يتعلق بنظم المجتمع وثقافته ومعاييره. كما نجد تقسيماً آخر أكثر ارتباطاً بمستوى إدراك كل فرد من المجتمع حسب موقعه وثقافته وتجاربه الخاصة، حيث تصنف البيئة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة تمثل علاقات المنظمة ببقية المنظمات والمتغيرات التي تؤثر مباشرة في الأداء العام للمنظمة حسب طبيعتها وتخصصها وتصنف بقية المتغيرات الخارجة عن هذا الإطار ضمن البيئة العامة، أما عن التقسيم الثاني والمتمثل في البيئة الفعلية أو الواقعية والبيئة المدركة من قبل الإدارة العليا فمؤشراتها غير متماثلة، تكون بذلك البيئة المدركة لدى العاملين مثلاً غير التي عند المديرين فمن يجد منهم بيئة المنظمة متوترة قد يجدها غيره من العاملين عكس ذلك، فتكون التصورات والقرارات ملائمة للبيئة المدركة وليست الحقيقية، فتكون لكل منظمة بيئة خاصة تختلف في قربها أو بعدها من البيئة الحقيقية.

ومن خلال تقييم البيئة الخارجية للمنظمة تخلص المنظمة من خلال دراستها لمكونات ومتغيرات البيئة الخارجية المتميزة بدرجات متفاوتة من التغيير والتعقيد إلى تحديد وجهة التهديدات التي تواجهها من جهة والفرص المتاحة لها من جهة أخرى، لتتخذ كل ما يجب من إجراءات مسبقة لأجل تفادي التهديدات واستغلال الفرص التي هي متغيرات مواتية في البيئة الخارجية تؤثر ايجابياً على فعاليتها، بينما تمثل التهديدات تلك المتغيرات أو الظروف

التي تحدث في البيئة الخارجية وتميل لأن تكون طويلة الأجل أو الوجود تؤثر عليها سلباً مع غياب أي تحركات من قبل المنظمة للتعامل معها لتخفيض تأثيرها فتشكل بذلك نقاط ضعف على الأداء التنظيمي للمنظمة ككل.

ونخص بالذكر هنا المتغيرات الاجتماعية والثقافية وكل ما تحمله من أنساق وأنماط مختلفة من السلوك والتي في الغالب تتعلق بمستويات الوعي والادراك والتي تؤثر بعضها مباشرة على مستوى الأداء التنظيمي للمنظمات الخدمائية أو العمومية والتي تتمثل في المرافق العمومية الحكومية، حيث تحاول هذه المنظمات تغيير سلوكيات بعينها من خلال العديد من الفعاليات ضمن وظيفة العلاقات العامة وأداة الإعلام بمختلف أشكاله، ومن خلال ما سبق فانه من العوامل والمتغيرات السالفة الذكر من تمارس تأثيراً لافتاً على المنظمة ومختلف عناصرها يصل إلى درجة التأثير على هيكلها التنظيمي، باعتباره من أساسيات التنظيم.

ومن بين النتائج التي توصل إليها البحث بخصوص كفاءات معالجة واقع بيئة المنظمة مثلاً ما يتعلق بالهيكل التنظيمي الأمثل طبقاً لطبيعة البيئة، لأجل تقادي التأثيرات السلبية، اقترح برنر وستولكر دراستهما حول تأثيرات بيئة المنظمة شكلين من الهياكل الإدارية، الهيكل الميكانيكي المقترح للبيئات المستقرة والذي يمتاز بالمركزية واعتماد الرتبة في أداء العمل والسلوك المبرمج، بينما اقترحا الهيكل العضوي للبيئات المضطربة كونه يمتاز بالمرونة وقابليته للتكيف واعتماده على الاتصالات الجانبية والعمودية مع الاعتماد على الخبرة والمعلومات أكثر من سلطة الموقع الوظيفي مع لا مركزية في اتخاذ القرارات، حيث وضع النموذجان انطلاقاً من اعتبار الهيكل الفاعل هو الأكثر تكيف مع متطلبات البيئة.

من جهة أخرى أضافت دراسة لورانس ولورش نموذجاً آخر للهيكل التنظيمي الأكثر فعالية في شكل هيكل تنظيمي متغير على مستوى كل وحدة أو قسم بالمنظمة، بناء على مدى قابلية البيئات الداخلية للمنظمة ببيئتها الخارجية باعتبار أن المنظمات الناجحة هي التي تحقق تقابلاً أكثر، وتضمن قياسهم لحالات عدم التأكد معدل التغيير في البيئة الخارجية، بينما اعتمد في قياس البيئة الداخلية على بعدي التمايز والتكامل، واعتمدت بناء على درجة اختلاف مواقف العاملين والمديرين، في وحدات ومستويات المنظمة كمقياس

للتعقيد، بينما يؤشر البعد الثاني على مدى التعاون والاعتماد المتبادل بين وحدات وأقسام المنظمة كمؤشر على مستوى توحيد الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، وهو ما يتيح اعتماد هيكل تنظيمي خاص مناسب لكل مستوى أو قسم يعكس خصوصية بيئته الفرعية التي يعمل ضمنها.

ومما سبق ذكره وعرضه من تأثير لمختلف متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تكون جذرية بالنسبة للمنظمة وكيفية أدائها لوظائفها وطرق انتاجها أو تقديمها لخدماتها، تجدر الإشارة إلى أنه من خلال دراستنا سيكون التركيز على التأثير الذي يكون من الأوضاع والتغيرات السوسيو تنظيمية على المنظمة ودور هذه التغيرات في تحسين خدماتها.

خلاصة:

يحظى التغيير بأهمية بالغة من طرف المنظمات في ظل الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض نفسها على المنظمات، وهذه الأخيرة تلجأ إلى إحداثه لزيادة كفاءة أدائها وفعاليتها بغية تحقيق أهدافها، ويمكن أن يطرأ التغيير على أي جانب من جوانب المنظمة أو جميعها مرة واحدة، وذلك حسب إرادة وحاجة المنظمة وما تفرضه عليها البيئة الداخلية والخارجية، وأيضاً الاستراتيجية التي تتوي تطبيقها للوصول إلى مبتغاهها، غير أن العامل الأساسي الذي يتوقف عليه التغيير هو العامل البشري، لما يملكه من معارف وقدرات خاصة تمكنه من المساهمة في إحداث التغيير المناسب.

وفي ضوء ما تقدم أخلص إلى أن التغيير التنظيمي أمر حتمي في المؤسسات وآلية لا بد منها، لأن الإصلاح والتطوير التنظيمي لا يتأتى إلا من خلالها، فالإدارات العمومية بصفة عامة والإدارة المحلية الجزائرية بشكل أدق عملت منذ الاستقلال وإلى اليوم بإدخال عدة تغيرات تنظيمية، مست عدة مستويات منها الهيكل التنظيمي، والقواعد والقوانين التنظيمية، واستحداث الآلات والوسائل المعمول بها خاصة إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة، وفتح مناصب عمل للتقليل من الضغط على العمال.

الفصل الرابع

الإدارة المحلية والخدمة العمومية في الجزائر

تمهيد

أولاً- إشكالية الإدارة في المجتمع الجزائري

ثانياً - نشأة وتطور الادارة المحلية في الجزائر

ثالثاً - مقومات الادارة المحلية وأهدافها

رابعاً - مستويات الإدارة المحلية

خامساً - تشكيل وإدارة وتسيير المجالس البلدية في الجزائر

سادساً - الرقابة المركزية على الإدارة المحلية الجزائرية (البلدية)

سابعاً - الخدمات العامة ودور البلدية الجزائرية في تقديمها

ثامناً - نظرة تقييمية لبيئة الإدارة المحلية في الجزائر

تاسعاً: أزمة الخدمة العامة في الادارة المحلية الجزائرية وسبل تحسينها

خلاصة

تمهيد:

انطلاقاً من أن الإدارة المحلية هي التي تنفذ السياسة العامة للدولة على المستوى المحلي، لذلك فقد تعاضم الدور الملقى على عاتقها، وعلى حسب حالة هذا الجهاز تكون حالة السياسات العامة المجسدة والتي وجهت أساساً للمواطنين، ولكن العام والخاص على علم بالعجز الوظيفي المتوارث والمتراكم والأمراض البيروقراطية التي يعرفها هذا الجهاز، وهو ما يستدعي العمل باستمرار من أجل تخليصه من حالته المرضية وبالتالي تنمية كفاءته والرفع من أدائه وتطويره، فالإدارة المحلية باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة تمارس مهام وأدوار مختلفة لتحقيق الأداء المطلوب، لذلك سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على هذا الجهاز باعتباره التنظيم الأقرب للمواطن من حيث تقديم الخدمة، ومنه معرفة أساسيات الإدارة المحلية وكيفية ظهورها والأسباب المساعدة على ذلك بالإضافة إلى مقوماتها ومستوياتها، ومن يراقب هذا الجهاز، كذلك سنسلط الضوء على الوظيفة الأساسية لهذا الجهاز وهي الخدمة العمومية وكيفية تقديمها من قبل البلدية الجزائرية، كذلك سنقف على أزمة هذا الجهاز ومعوقاته، وسنحاول معرفة الآليات المساعدة على تحسين خدماته.

أولاً: إشكالية الإدارة في المجتمع الجزائري:

إن المجتمعات التي تنتمي إلى ما يسمى بالعالم الثالث، أو تتعت على أنها متخلفة أو في طريق النمو، تعيش حياتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على طريقة خاصة بها تكاد تكون معيارية ونموذجية في حين يراها آخرون " لا معيارية " ذلك أنها تتمحور حول مؤسسات قليلة معينة تأخذ القسط الأوفر من الوقت وتستولي على الحجم الكبير من النشاطات، على اختلاف أنواعها في المجتمع.

ويمكن اعتبار الإدارة أنها المؤسسة التي تنظم وتؤطر وتراقب كل هذه النشاطات، وتفرض نفسها كمؤسسة رئيسة كبرى ذات الأهمية البالغة في المجتمع وقد ورد عن أحد المحللين أن " الصناعة الرئيسية في البلاد المتخلفة هي الإدارة ".

أضف إلى ذلك أن الإدارة في هذه المجتمعات تكاد تكون متلاصقة بالدولة، من حيث أنها المؤسسة الجامعة لكل مهام ونشاطات هذه الدولة، لذلك تأخذ الإدارة الأهمية الكبرى وهي أهل لذلك إذ أنها تؤثر في حياة الأفراد وفي تنظيم وسير المجتمع برمته، وإثباتاً لذلك يقول أحمد محيو " وقد وجدت الإدارة أولاً أن نشاطاتها امتدت إلى جميع قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية فبدأت تبتعد شيئاً فشيئاً عن المبادرة الخاصة ".

وإن استحالة الفصل بين الميادين السياسية والإدارية في المجتمعات النامية من الأمور التي أدت إلى تضخيم مكانة الإدارة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف التي تسطرها السلطة السياسية لنفسها، وهو ما يجعلنا نجزم كذلك باستحالة استقلالية الإدارة في هذه المجتمعات. وهكذا يتبين أن الإدارة أكثر من أنها خاضعة للسلطة السياسية والتنفيذية بالأخص، بل إنها تشكل معها جسداً واحداً، لذلك يصعب علينا التفكير في الفصل بينهما فصلاً حقيقياً، على غرار ما هو قائم في النموذج الغربي الذي استلهمنا منه¹.

¹ عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية - مقارنة سوسولوجية - ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص6.

ويمكن الحديث عن استحالة تطبيق النموذج الفيبري الذي يعتمد على حياد المؤسسة الإدارية بحيث لا يستجيب الموظفون فيها إلا لما تمليه عليهم وظائفهم من واجبات موضوعية، ثم إن السعي إلى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والدور الذي تلعبه الإدارة في ذلك هو الذي أعطاهما المكانة التي تعرفها اليوم.

فقد أصبحت الإدارة تحتل الصدارة في ميادين التوظيف والاستثمار والتسيير، وتتدخل في الشؤون الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إضافة إلى ما ذكرناه من علاقة حميمة مع السياسة، كما أن الإدارة في هذه المجتمعات تتدخل لتنظيم كل جوانب الحياة اليومية، لذلك فهي متواجدة في كل زمان ومكان، مما يجعلها تأخذ على عاتقها كمّاً هائلاً من النشاطات، والمهام الأمر الذي يؤدي بها إلى اهمال أغلبها والإخفاق في أداء القلة القليلة الباقية منها على أكمل وجه والحال كذلك بالنسبة للمجتمع الجزائري، بحيث أن المؤسسة الإدارية التي تعتبر إلى حد بعيد مهيمنة على المجتمع، متواجدة بكثافة زمانياً ومكانياً ووظيفياً، وقد أدت على مدى القرون الوظائف العديدة والمتنوعة التي أسندت إليها وتأسست من أجلها:

- إدارة احتلال واستغلال وجلب الضرائب

- إدارة مراقبة واحتواء للسكان ومحاسبتهم

- إدارة متابعة وعقاب

- إدارة تنمية وخدمة عمومية

- مؤسسة بيروقراطية ذات تشعبات يستحيل التحكم فيها

كل هذا يجعل من الإدارة الجزائرية موضوعاً للبحث والدراسة والتحليل يفرض نفسه على المثقف مثلما يفرض نفسه على العام والخاص، لما لذلك من تأثير على حياة الأفراد والجماعات، ثم إن النداء إلى الاهتمام بمثل هذا النوع من المواضيع وبهذا الموضوع بالذات يصبح ملحاً إذا علمنا أن المعالجة العلمية والموضوعية له نادرة، خاصة من وجهة نظر العلوم الاجتماعية وإن وجدت فإنها تعتمد مقاربات سطحية لا تذهب إلى الأعماق في فهم

وتفسير أصول السلوكيات والممارسات الإدارية والبيروقراطية، وكأن هذه الأخيرة نابعة من كيانات آلية ميكانيكية لا علاقة لها بالمجتمع، بينما الإدارة والمؤسسة الإدارية هي أولاً وقبل كل شيء كيان اجتماعي منظم تعيش فيه مجموعات متعددة، وتتعايش فيه، لتؤدي وظائف تتماشى مع مكانتها، وتؤسس علاقات ممتدة مع المحيط الخارجي والقريب المباشر والبعيد، ومن هنا يمكننا أن نقول بأن النظرة إلى الإدارة على أنها كيان اجتماعي تسمح لنا إن لم نقل تحتم علينا أن نخضعها إلى التحليل السوسيولوجي أكثر منه إلى التحليل القانوني أو السياسي¹.

ثانياً - نشأة وتطور الادارة المحلية في الجزائر:

1- نشأة الادارة المحلية:

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان عاجزاً عن العيش منفرداً فتجمع في صورة أسر بدائية يتحمل فيها الرجل عبء الكفاح في سبيل لقمة العيش له ولأسرته ولبقية أفرادها، ثم تجمعت هذه الأسر بحثاً عن المأوى والمرعى والصيد والأمن، وتكونت هذه المجموعات في شكل قبائل بقصد إشباع حاجاتها الأمنية والاقتصادية والروحية وكان صاحب السلطة والسيادة في القبيلة أقواها عائلياً وأقواها اقتصادياً، وبعد ذلك نشأت بين أفراد هذه القبيلة أو تلك لغة واحدة للتفاهم بين أفرادها، ومع مرور الزمن تواجدت على أرض الواقع ممارسات أصبحت فيما بعد تقليداً لها قوة القانون ولم يكن لارتباط الفرد الوثيق بقبيلته ولا لسلطة رئيسه القبلي على أفرادها من مبرر في أذهانهم سوى أن هذه السيادة والسلطة هي الأساس الوحيد لضمان استقرارهم وتنظيمهم وتوفير الأمن الجماعي لكل فرد منهم وتظافر جهودهم لتأمين الغذاء أو الشراب أو المأوى والعدالة لهم جميعاً.

ولم يكن النظام القبلي بطبيعته، لضيق دائرته ولقلة عدد أفرادها وارتباطهم بروابط القرى، يسمح لرئيس القبيلة بأن يكون معزولاً عن أفرادها، ولا أن يشغل نشاطهم لصالحه أو

¹ عبد الحميد قرفي، المرجع السابق، ص7.

ينفرد بموارد القبيلة لحسابه بعيداً عن الأفراد الآخرين، كما أن حياة الرعي والصيد التي كانت تعيشها القبيلة لم تكن لتسمح بالاستبداد بأفرادها، إذ أن هذه الحياة بطبيعتها تقوم على الحرية والانطلاق والحماية الجماعية تحت راية رئيس القبيلة، ومجلسها وأفراد القبيلة من كبار السن وأكثرهم خبرة وأقواهم في الحرب والصيد والمال، ويعتبر مجلس القبيلة وسلطة رئيس مجلس القبيلة هي الصورة البدائية لنشأة السلطة المحلية، وكانت هناك مرافق عامة تتولى القبيلة إدارتها عن طريق مجلسها ورئيس القبيلة وتضمن سيرتها وانتظامها، ولذلك يمكن القول أن صورة سلطة القبيلة كانت هي الصورة البدائية للمجالس البلدية أو السلطة المحلية¹.

ولكن النظام القبلي مع ذلك كان يفتقد إلى العناصر الرئيسية غير المركزية، وهو عنصر الرقابة من سلطة مركزية داخل الدولة الموحدة كما هو الحال في الدولة الحديثة كما يفتقد النظام القبلي أيضاً إلى عنصر استقرار المجتمع القبلي، إذ كان المجتمع القبلي في بدايته كثير الترحال، لذلك التصق اسم مجلس القبيلة وسلطتها في بداية تشكيلاته الأولى بعنصر السكان دون اسم الاقليم أو المكان.

وحيثما ظهرت حرفة الزراعة واستقر الأفراد في بعض المناطق الزراعية واحترفوا الزراعة، تغيرت حياة الناس واستقرت القبائل في مجتمعات وفي قرى وفي مدن، وتكونت بذلك القرى ثم المدن التي أضحت أهلة بعدد أوفر من السكان الذين كانوا سيكونون المخيمات المتنقلة، ثم استقر بهم المكان وأصبحوا قادرين على توفير غذاء أكثر لعدد أكبر من المجتمعات المستقرة.

ولقد تمخض عن الاحتراف في الزراعة ظهور وظائف جديدة للمجتمع القبلي، الغلال، وظهرت مهنة الحراسة لحراس المزروعات والمحاصيل، وظهرت فكرة السلطة الإدارية التي تفض النزاعات وتنظم العلاقات بين أفراد القبيلة، وعلى مر السنين الطويلة حدث تآلف بين القبائل المختلفة في وحدات اقليمية وسياسية أكبر وأكثر من شأنها أن تذيب الوحدات

¹ مصطفى عوفي، الصالح ساكري، تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الإحياء، العدد 13، لية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 274-275.

الصغيرة في وحدة كبيرة متماسكة قادرة على توفير الحياة الكريمة لجميع أفرادها، وهذا هو طابع السلطة المركزية التي هي محاولة لتذويب الفوارق الانفصالية، مما يؤكد ان الانسان منذ أقدم العصور ميال إلى كسر اطار المحليات الصغيرة إلى محليات أكبر.

وبعد تراجع النظام القبلي في أداء وظائفه الأساسية في كثير من التجمعات السكانية، نشأت الدولة لتقوم بإدارة جميع المرافق المهمة، كالدفاع عن الدولة من الخارج وحماية أمنها من الداخل وإقامة العدل بين الناس وإشباع الحاجات وتوفير الخدمات للمواطنين جميعاً، ثم تركت الافراد يقومون بإدارة باقي صور النشاط الاقتصادي في ظل ما يعرف باسم القطاع الخاص من خلال مبادئ الاقتصاد الحر، ولكن بمرور الزمن اتسعت وظائف الدولة وشملت أوجه الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية كافة، ثم أفرزت الثورة الصناعية خلال القرن الثامن عشر مدى حاجة الدولة إلى التخطيط، ووضع برامج التنمية وضرورة تدخل الدولة المباشر والمستمر في حياة الأفراد لتنظيم حركة المجتمع على النحو الذي يكفل نجاح تنفيذ الخطط والبرامج.

ولقد ترتب على ذلك قيام الدولة بتدعيم جهازها الإداري بما يمكنها من أداء المسؤوليات المنوطة بها، والتي تهدف إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية، ولكن مع زيادة الأعباء على أجهزة الدولة أصيب الجهاز الإداري الحكومي بالترهل، مما أفقده القدرة على مواجهة التحديات المستمرة والمتزايدة، لكي تحل الدولة المشاكل التي كانت تئن منها الحكومات المركزية أسندت جانباً من مهام وظيفتها إلى الأفراد لمباشرتها بواسطة هيئات محلية تمثلهم أقاليم الدولة، حتى يساعد ذلك على سرعة البث في المسائل والقضايا المحلية المطروحة، وهكذا فإن تعدد وظائف الدولة الحديثة وزيادة تدخلها في النشاط الاقتصادي، أدى إلى ضرورة قيام الدولة بتنظيم إدارة جميع المصالح، وذلك بتوزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية مستقلة عن السلطة المركزية،

تباشر مهامها واختصاصاتها المحددة لإدارة مصالحها المحلية مع المحافظة على وحدة الدولة الإدارية والسياسية¹.

ومنذ النصف الثاني من القرن العشرين اتجهت الدول المتقدمة والنامية نحو الأخذ بنظم الحكم المحلي ونظم الإدارة المحلية، وليس هذا الاتجاه إلا نتيجة طبيعية لعدة متغيرات حدثت في العالم في القرن العشرين، وقد أكد ذلك هيكس ursula hicks من خلال مؤلفه الصادر عام 1961، حيث أرجع مسألة نمو مثل هذه الديمقراطية المحلية إلى عوامل طبيعية وتلقائية كنمو المجتمعات، وليست نتيجة إرادة أو قرار سياسي²، وهذه المتغيرات قد تكون أيضاً إدارية وقد تكون سياسية ن وقد تكون اقتصادية، تنموية وتكون أيضاً اجتماعية، وكان لهذه المتغيرات أثرها الفعال والرئيسي في تغيير أسلوب إدارة المجتمعات المحلية.

وفيما يلي سنعرض إلى أهم الأسباب المؤدية إلى نشأة الإدارة المحلية:

1- الأسباب الإدارية:

- تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الروتين، وذلك من خلال تقليل المراسلات والمخاطبات، وضرورة أخذ موافقة السلطات المركزية في العاصمة، بشأن كل مسألة صغيرة أو كبيرة³
- التنسيق فيما بين الإدارة المركزية لوضع الخطط والمشروعات التي تلائم حاجات السكان في مناطقهم وحسب ظروفهم وتنفيذها في تلك المناطق.
- ضمان سرعة الإنجاز بكفاءة وفعالية، والحد من الروتين بتبسيط الاجراءات.
- استخدام أساليب إدارية مختلفة عن تلك التي تطبقها الإدارة المركزية تراعي الظروف والعوامل المحلية مما يرفع من كفاءة العمل.

¹ مصطفى عوفي، الصالح ساكري، المرجع السابق، ص 276.

² العربي غويني، تطوير الإدارة المحلية كضرورة للتنمية في الوطن العربي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2016، ص 8.

³ محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية (وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر)، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص 61.

- إكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات¹.

2- الأسباب السياسية:

- تحقيق مشاركة السكان المحليين للسلطة المركزية إذ يلتزم المواطن بتحقيق الأهداف وإنجازها فلا يضطر للجوء إلى ممارسة العمل السياسي واحترامه، ويرى البعض أن القرن التاسع عشر يعتبر بحق قرن الديمقراطية والحريات العامة، الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى إشراك مواطنيها في إدارة شؤونهم المحلية من خلال مجالس محلية منتخبة.

- إبراز قيادات محلية قادرة على الإدارة الكفؤة تتفوق في ممارسة أعمالها سواء في المجالس المحلية أو النيابية في الدولة، ولقد أظهرت الدراسات الميدانية التي أجريت للوقوف على الخبرات السابقة لأعضاء مجلس العموم البريطاني أن ثلثهم كانوا أعضاء منتخبين في المجالس المحلية.

- إعطاء سكان المناطق التي تسكنها قوميات تختلف عن بقية سكان الدولة حرية تقرير حاجاتهم وإشباعها بما يناسب ظروفهم الخاصة نوبسهم في دعم الوحدة الوطنية وبيعد شبح التجزئة.

- ترسيخ مفهوم الرقابة الشعبية إذ يمارس السكان في الوحدة المحلية الرقابة على المجلس المحلي، للتأكد من قيام الأعضاء بأعمالهم بكفاءة وفعالية وتختلف صور هذه الرقابة باختلاف نظم الإدارة المحلية المطبقة في الدول، فقد يكون لسكان الوحدة المحلية في قبول أو رفض بعض قرارات المجلس المحلي قبل تنفيذها، مثل عقد القروض كما في أمريكا وإيطاليا، أو تعديل حدود المنطقة المحلية كما في فرنسا².

3- الأسباب الاقتصادية والتنموية:

- اتخاذ القرارات محلياً بدلاً من صدورها عن الإدارة المركزية، يوفر الوقت والكلفة والنفاق، ويحسن إنجاز العمل.

¹ أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص19.

² المرجع نفسه، ص20.

- توفير التمويل المحلي يسهم في سد جزء من كلفة المشروعات والأعمال المحلية ويدعم الدولة ولا يثقل الخزينة المركزية.
- إشراك المواطنين والهيئات المحلية في تقدير الحاجات ورسم الخطط وتنفيذها باعتبار أن الإدارة المحلية هي وسيلة المجتمع إلى التنمية يسهم في تسارع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تشجع مواطني المناطق المحلية على المساهمة مع سلطاتها المحلية في مشروعات استثمارية تعود عليها بالفائدة والخير.
- حصر إنفاق معظم عائدات المجالس المحلية في مناطق لضمان تحقيق العدالة في الإنفاق والمساهمة في تنميتها والنهوض بها، فلا يعقل أن يتحمل المواطن العبء الضريبي المتوجب عليه، ويتم إنفاقه في العاصمة أو المدن الكبرى لأنها تتأثر بالنصيب الأكبر من خدمات الدولة ومرافقها¹.

4- الأسباب الاجتماعية والصحية:

- قيادة عملية التغيير الايجابي في المجتمع المحلي وتهيئة السكان لتقبله والحد من مقاومته.
- مراعاة احتياجات السكان ورغباتهم ومصالحهم في المناطق المحلية بما يلائم ظروفهم المحلية، ويؤدي إلى رفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي.
- إيجاد مزيد من فرص العمل للمواطنين في مناطقهم والحد من هجرتهم غالى العاصمة أو المدن الكبرى والحد من البطالة.
- تنمية القيم الاجتماعية والثقافية، وذلك باستحداث مشروعات تساهم في النهوض الثقافي والاجتماعي للمدينة، مثل استحداث المسارح والمتاحف والمكتبات ومؤسسات رعاية الشباب وغيرها.

¹ أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص21.

- التخفيف من آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة على الأفراد بعد إتباع نطاق التنظيمات الحديثة، حيث يفقد الإحساس بالمجتمع في الوحدات الكبيرة التي تظم مجموعات متجانسة.

- حماية حياة الإنسان من كل ما يضرها وبخاصة الآفات التي تصاحب التقدم الاقتصادي في التكنولوجيا في هذا العصر مثل مشكلة التلوث¹.

2- مراحل تطور الإدارة المحلية في الجزائر:

2-1- الإدارة المحلية في العهد العثماني:

من الممكن أن نعتبر أن الجزائر عرفت التنظيم الإداري الحديث والتوزيع الإقليمي " المحكم " مع قيام تمثيلية الدولة العثمانية في الجزائر انطلاقاً من سنة 1516م والسنوات التي تلتها مباشرة، ذلك أن الجزائر قبل قدوم العثمانيين كانت تعيش فوضى عارمة، وتمزقاً كبيراً من حيث أن العلاقات بين الدولتين الزيانية والحفصية (وكذا العلاقات بين الدولتين الزيانية والمرينية) جعلت المغرب الأوسط مسرحاً لحروب متعددة ومتتالية أرست اللأ أمن واللاً استقرار في مختلف المناطق من البلاد، وخاصة منها منطقة الشرق الجزائري الحالي، التي كانت هي الأخرى، تعرف أكبر عدد من الانتفاضات وعمليات العصيان الاجتماعي والسياسي، لذلك يمكن اعتبار المغرب الأوسط بشقيه الزياني والحفصي آنذاك أنه مر بفترة لا حكم و"لا نظام" و"لا إدارة".

ولقد أدت تلك الأوضاع إلى هشاشة كبيرة مكنت الإسبان من احتلال عدة مراكز استراتيجية من وهران إلى تونس مروراً ببجاية وجيجل وغيرها. وغداة تدخل القائدين "عروج" وخير الدين بدأت الأمور ترجع إلى نصابها وتأخذ منحى لم تكن تعرفه من قبل².

قسمت البلاد من الناحية الإقليمية إلى أربعة مناطق (البابليك) وهي دار السلطان أي العاصمة وضواحيها، بابليك التيطري وعاصمته المدية، بابليك الغرب وعاصمته وهران، بابليك الشرق وعاصمته قسنطينة.

¹ أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص22.

² عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص13.

يتكون البابليك من تنظيمات إقليمية إدارية أخرى أقل حجما من الأولى وهي: البلدة (البلدية)، المنطقة، الوطن، كما يتكون البابليك من عدة مستويات وهي: الباي، ديوان الباي المجلس الاستشاري، المصالح الإدارية بالبابلليك. تمثلت صلاحيات واختصاصات الباي في المحافظة على النظام والأمن العموميين والحيلولة دون انتفاضة السكان المحليين والسهرة على جباية الضرائب.

بعد سقوط الدولة العثمانية خضعت الجزائر للاحتلال الفرنسي عام 1830 فظهرت المقاومة الشعبية الوطنية بقيادة الأمير عبد القادر، الذي تم اختياره كرئيس للدولة الجزائرية في 27 نوفمبر 1832، ولم يقتصر تنظيم الدولة على المستوى المركزي (الأمير كرئيس للدولة، مجلس الحكومة، المجلس الاستشاري (السلطة التشريعية، السلطة القضائية)، بل امتد إلى المؤسسات المحلية، بحيث نظمت على غرار الهيئات المركزية وبنفس القواعد، وتم تفويض خلفاء الأمير بالولايات بسلطات كبيرة، بحيث توسعت وبنفس القواعد، وتم تفويض خلفاء الأمير بالولايات بسلطات كبيرة، بحيث توسعت اللامركزية إلى مدى بعيد، الأمر الذي أثار نقاشا واسعا حول طبيعة الحكم المحلي، هل هو من نوع اللامركزية، أم هو حكم فيدرالي.

قسمت البلاد إقليميا إلى ثمانية ولايات، وعلى رأس كل ولاية خليفة يعتبر ممثل الدولة وخليفة الأمير هذا إلى جانب الديوان وشرطة الولاية ومجلس الشوري الولائي.

2-2- المجالس المحلية أثناء فترة الاحتلال الفرنسية:

اعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية للجزائر، سياسات متعددة، فلقد كانت تلجئ إلى الاستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، وأحيانا تلجئ إلى الاستفادة من النظم التي كانت سائدة.

ففي المرحلة الأولى 1830 . 1887 قسمت الجزائر إلى ثلاثة أقاليم: أقاليم مدنية يقيم فيها الأوروبيون وتخضع لنفس النظام المعمول به في فرنسا، مناطق عسكرية يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية، المناطق المختلطة وتحتوي على العنصر الأوروبي وعدد قليل من السكان الجزائريين، تخضع الأوروبي للإدارة المدنية والجزائري للإدارة العسكرية، وقد أنشأت في هذه المرحلة المكاتب العربية بهدف تسهيل الاتصال بين الحاكم والمحكومين.

في المرحلة الثانية: اعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد إلى ثلاثة ولايات وهي الجزائر، وهران، قسنطينة وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس ولاية، ثم قسمت الولايات إلى بلديات حسب تواجد العنصر الأوربي: القسم الأوروبي في الشمال حيث يتركز العنصر الأوربي، أقيمت مجالس بلدية ذات صلاحيات كاملة كما هو في فرنسا بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية. القسم الثاني: وضم البلديات المختلطة: ولقد وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيون، وترتكز إدارة البلدية على هئتين وهما: المتصرف والذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم واللجنة البلدية: يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين.

القسم الثالث: وضم البلديات الأهلية: ولقد تواجدت في مناطق الجنوب (الصحراء) وبعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال، وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري. يلاحظ أن نشوء وتطور الإدارة المحلية والمؤسسات البلدية بالجزائر تتحكم فيه عدة عوامل منها التغييرات التي حدثت في النظام الفرنسي وتطور حركة الاستيطان والضغط الممارسة من طرف المعمرين ورد فعل المقاومة الجزائرية.

أما من حيث دور البلديات، فإنها لم تقم بأي دور لخدمة مصالح الشعب الجزائري، بل كانت أداة إدارية فقط، تسعى لتلبية مصالح الأقلية الأوروبية.

2-3- المجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية:

فكر قادة الثورة بعد عامين من اندلاع ثورة أول نوفمبر 1954، في عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم وهيكله الثورة، ومن القرارات الهامة التي جاء بها هذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد، وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت الجزائر إلى ستة ولايات، وبدورها الولاية قسمت إلى مناطق والمناطق إلى نواح والنواحي إلى قسامات، وبذلك تجسد السلطة المحلية. تأسس التنظيم الإداري للولاية على مبدأ القيادة الجماعية من خلال إنشاء مجلس للولاية مهامه موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والاتصال والإخبار، وهو مؤطر بهياكل ومكاتب وأجهزة إدارية.

أما المجالس الشعبية البلدية فقد أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش وجبهة التحرير الوطني.

لقد غطت المجالس الشعبية أثناء الثورة كل الأرياف والقرى، وأصبحت تسييرها هيئة جماعية منتخبة يقودها رئيس يسمى شيخ البلدية يساعده مجلس بلدي، تتوعت اختصاصات المجلس الشعبي البلدي من الإشراف على التعليم ومحو الأمية والشؤون الدينية، إلى الشؤون المالية والتمويل وتنظيم شبكة الاستعلامات داخل القرى والأحياء، وأصبحت إدارة البلدية موازية للإدارة الاستعمارية.

2-4- المجالس المحلية في الجزائر بعد الاستقلال:

عاشت الجزائر غداة الاستقلال حالة فراغ إداري، بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية، وورثت البلديات العديد من المشاكل الاجتماعية والثقافية كالأمراض والفقر والجهل والأمية والبطالة نتيجة السياسة الاستدمارية.

ولتجاوز هذه الوضعية، عمدت السلطات العامة إلى اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري المحلي والتشريع في اتجاه الإصلاح الإداري. فلجأت إلى تخفيض عدد البلديات عن طريق دمج عدة بلديات معا لإمكانية إدارتها وتسييرها، فأصبح بذلك عدد البلديات 687 بلدية بعدما كان 1500 بلدية، أما على مستوى التأطير تم تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي البلدية لتأهيلهم للقيام بالأعمال الإدارية.

أما الإصلاح في المجال التشريعي، فقد كرسه دستور 1963، حيث اعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، كما هو وارد بالمادة (9) منه، وهو التوجه نفسه الذي أكده ميثاق الجزائر لسنة 1964 " ضرورة إعطاء الجماعات المحلية سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية، هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد."، ثم صدر أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية تمثل في الأمر رقم 24/67 الصادر في 18 جانفي 1967 والمتضمن القانون البلدية ثم صدور الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن لقانون الولاية، وبموجبها أوكلت للبلدية والولاية عدة مهام سياسة واقتصادية واجتماعية وثقافية.

اعتبرت الجماعات المحلية في الجزائر وخاصة البلدية ومنذ 1967 حجر الزاوية في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري بهدف إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية وتجسيد اللامركزية¹.

من مظاهر التحول الديمقراطي في الجزائر هو تبني مبدأ التعددية الحزبية واللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخاب التعددي لتمثيل الإرادة الشعبية على المستوى المحلي، حيث اعتبر المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، وهذا يعني تقاسم السلطات بين الجهاز المركزي والسلطات المحلية في اتخاذ القرار وسلطة التنفيذ. وتماشياً مع الإصلاحات السياسية والإدارية جاء القانون البلدي رقم (2011-10) وقانون الولاية رقم (2012-07) ليحدد مساراً جديداً في التنظيم الإداري المحلي².

أعطى النص الجديد لرئيس البلدية صلاحيات عديدة ومتنوعة تمكنه من ضمان تطبيق فعال للأحكام المؤطرة لنشاط البلدية وتمثل هاته الصلاحيات فيما يلي:

- الأولوية للمنتخبين الشباب في حالة التعادل في الأصوات
- استفادة العاصمة من قانون خاص بها يحدد قواعد تسييرها
- من بين ما جاء من جديد بموجب هذا القانون، يعتبر فائزاً بمقعد رئيس المجلس الشعبي البلدي المترشح رأس القائمة المتحصل على أغلبية الأصوات، وفي حال تعادل في الأصوات يكون الفائز الأصغر سناً.
- تم استحداث سلك للشرطة البلدية تكون تحت تصرف رئيس البلدية لتنفيذ صلاحياتها كشرطة إدارية، وتحديد قانون هذه الشرطة عن طريق نصوص تنظيمية حسب النص الجديد الذي يخول لرئيس البلدية استدعاء قوات الأمن أو الدرك الوطني باتباع الصيغ المحددة قانوناً.
- يوضح القانون الجديد للبلدية أن هذه الأخيرة مجبرة على ضمان توفير الموارد المالية اللازمة للمهام والأعمال المخولة له في جميع الميادين، حيث أن كل مهمة جديدة تحولها الدولة إلى البلدية يجب أن تكون مرفقة بالأموال الضرورية لذلك.

¹ وهيبية غربي، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 150.

² المرجع نفسه، ص 150.

- تستفيد البلدية من منتج ضريبي في حال انخفاض مداخيلها الضريبية جراء أي إجراء متخذ تتخذه الدولة.
- يُمكن النص الجديد من اللجوء إلى القرض لإنجاز مشاريع إنتاجية ذات عائدات.
- ينص القانون الجديد على الأحكام التي تُنظم العلاقات بين ورئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام للولاية، دون المساس بصلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- إعادة تعريف القانون الخاص بالأعوان البلديين وموظفي البلدية ولا سيما الأمين العام الذي وضحت صلاحياته المواد (130 إلى 135).
- الحق في التكوين الذي يفتح الإمكانيات بالنسبة للمنتخبين والموظفين البلديين.
- احتوائه مواد جديدة من أجل ضمان موازنة أفضل بين الموارد المالية ومهام البلدية .
- وتهدف التعديلات إلى بروز كفاءات وأجيال جديدة من القيادات، من بينهم نساء وشباب وكذا بروز مواطن مُتقف وعلى دراية بما يجري، وله آراء واقتراحات حول تسيير بلديته كما يمنح قانون البلدية الجديد مكانة مركزية للمواطن، حيث سيستشير المجلس الشعبي البلدي في اختيار أولوياته خاصة في مجال تهيئة البلدية وتسييرها¹.

ثالثاً - مقومات الإدارة المحلية وأهدافها:

1- مقومات الإدارة المحلية:

حتى تقوم الإدارة المحلية بالدور المنوط بها، لا بد عليها من ضبط مقوماتها الأساسية والمتمثلة في:

1-1- موظفو الإدارة المحلية:

ونقصد بهم العنصر البشري المسخر لأداء الخدمة أو متابعة تنفيذ المشاريع بكل غايتها، ومن أجل ضمان كفاءتهم وفعاليتهم، لا بد من الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- اتباع الأسس العلمية السليمة في توظيف العاملين في المجالس المحلية، بحيث يتم وضع شروط ومواصفات الوظائف المطلوبة والإعلان عنها، وتسلم الطلبات ودراساتها، وإجراء المسابقات بين المرشحين لهذه الوظائف لضمان اختيار الموظف المناسب للعمل المناسب.

¹ وهيبة غربي، المرجع السابق، ص151.

- الحرص على تحسين ظروف العمل في المجالس المحلية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يضمن رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية، وزيادة ولائهم لعملهم مما يكون له الأثر الفاعل في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة.
- أن تكون الوظائف في الإدارة المحلية متقاربة مع نظائرها في الحكومة المركزية أو القطاع الخاص من حيث نظام الحوافز والامتيازات والرواتب وغير ذلك من أمور كي تتمكن الإدارة المحلية من استقطاب الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والتأهيل اللازم.
- أن يتم الإعلان عن الوظائف المحلية الشاغرة من خلال وسائل الإعلام المختلفة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المواطنين المؤهلين الراغبين في شغل هذه الوظائف وذلك لضمان اختيار أفضلهم كفاءة ومقدرة.
- اختيار المترشحين للوظائف على أساس الموضوعية والكفاءة، فاختيار الأكفأ من المتقدمين للتوظيف، وتحقيق عنصر الموضوعية في الاختيار يعتبران في معظم دول العالم مطلباً أساسياً في عملية الإصلاح الإداري لأن ذلك يضمن توفير الموظفين الأكفاء من المتقدمين يرتبط بقانون العرض والطلب الخاص بالعمالة، فكلما كان عدد المتقدمين للتوظيف كبيراً كانت إمكانية الاختيار والمفاضلة والتشدد في توفير الشروط متاحة بشكل أكبر، وفي المقابل فإن ضمان تحقيق شرط الموضوعية في الاختيار يتطلب وعياً وحرصاً خاصاً لدى الأفراد القائمين على عملية تقييم صلاحية وكفاءة المتقدمين لإشغال الوظائف.
- توفير فرص مناسبة للترقية اعتماداً على معايير الجدارة والأقدمية.
- توفير فرص التدريب أثناء الخدمة وذلك لتنمية قدرات هؤلاء الموظفين وتحسين مستوى خدماتهم، وتقليل الأخطاء مما يوفر رفع سوية العمل وتوفير كثير من الجهد والوقت اللازم للإنجاز¹.

1-2- رئيس المجلس المحلي وأعضاؤه:

وهم ممثلو السكان المحليين في مناطقهم، الذين يعتبرون من القيادات المحلية التي يتوجب عليها رسم السياسات المحلية وتنفيذ الخطط والبرامج وتوعية السكان لضمان حسن مشاركتهم وتعاونهم.

¹ أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص 102.

وحتى يتسنى لهم النجاح في أداء هذا الدور يفترض فيهم ما يلي:

- انتخاب السكان في المناطق المحلية للرئيس وللأعضاء انتخاباً مباشراً شريطة أن تتوخى القوانين المنظمة لشؤون الإدارة المحلية توافر مستوى معقول من التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية فيهم يحقق حداً أدنى من الكفاءة تضمن نجاح قيامهم بأعمالهم.
- العمل على رفع مستوى كفاءة أعضاء المجالس المحلية عن طريق الندوات أو الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة المحلية والموضوعات الأخرى ذات العلاقة.

1-3- حجم الوحدة المحلية:

لكي تتمكن وحدات الإدارة المحلية من تحقيق متطلبات المجتمع الحديث وتكون قادرة على خدمات متطورة، لا بد من أن تكون ذات سعة مناسبة من حيث المساحة وعدد كاف من السكان، مما يتيح لها توفير موارد ذاتية كافية، ويسهم في تعظيم دورها في عملية تنمية المجتمع المحلي، ويتطلب تحقيق ذلك ما يلي:

- تحديد حد أدنى من عدد السكان ومن المساحة الجغرافية، يتم الالتزام بها عند إنشاء وحدات الإدارة المحلية الجديدة.
- دمج الوحدات المحلية المتجاورة ذات الحجم الصغير معاً لتعزيز دورها في إحداث التنمية المحلية، وهذا التوجه نجده سائداً في كثير من دول العالم في الوقت الحاضر.

1-4- القوانين والأنظمة:

من الضروري أن تواكب القوانين والأنظمة التطورات التي تحدث وأن تستجيب للتغيرات في البيئة المحيطة، وتضمن إعطاء المجالس المحلية اختصاصات حقيقية تمكنها من إنجاز الدور التنموي المأمول، وهو ما يتطلب إعادة النظر في القوانين والأنظمة التي تنظم شؤون الإدارة المحلية بين كل فترة وأخرى.

2- أهداف الإدارة المحلية:

اهتم الكثير من الباحثين كل حسب تخصصه بالإدارة المحلية على اعتبارها صورة من صور التضامن الاجتماعي، وبما أن جهاز الإدارة المحلية يقوم على جملة من الوظائف والتي تقدم من خلالها الخدمات للمواطن فهي تسعى دائماً إلى تحقيق متطلبات هذا الأخير، ولتوضيح ذلك نقف على أهداف الإدارة المحلية وهي كالتالي:

2-1- الأهداف السياسية:

- الديمقراطية والمشاركة: تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها الإدارة المحلية، وهي تقوم على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيساً على مبدأ حكم الناس لأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، وغني عن القول بأن الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأساساً وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي للدولة ككل، وإن إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية بما تعزز مهارات إدارة شؤون الدولة والحكم.

- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: إن نظم الإدارة المحلية تسهم في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسلمها داخل الدولة، مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها والقضاء عليها نهائياً، وكذلك تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلاً من تركيزها في العاصمة، ويمكن أن يظهر أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة، مما يكفي أن يختل النظام في أوقات الحروب أو الكوارث حتى يصاب الجهاز الإداري، للدولة كله بالشلل والتعثر¹.

¹ محمد محمود الطامنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم الفلسفة والأهداف)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

2-2- الأهداف الإدارية:

يعتبر نظام الإدارة المحلية وسيلة مناسبة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها وتتخلص تلك الأهداف فيما يلي:

- تحقيق الكفاءة الإدارية: لقد أثار براونج **browning** من أهم إيجابيات النظام اللامركزي وهي كل ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية من وجهة نظره، حيث هذا النظام حسبه أكثر جدوى اقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية وكذلك القدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزي.

- القضاء على البيروقراطية: عرفت الإدارة ككل والإدارة المحلية خاصة في الآونة الأخيرة بهذه الصفة، وهي تعني انتقال صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ومن خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.

- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.

- تقريب المستهلك من المنتج والمواطن من الإدارة، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها وبقيمونها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.

2-3- الأهداف الاجتماعية:

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، مما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصادياً واجتماعياً.

- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.

- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة.

- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم¹.

رابعاً - مستويات الإدارة المحلية:

يتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاثة مستويات رئيسة هي: الولايات والدوائر والبلديات، حيث تتشكل الولاية من عدد من الدوائر والدائرة من عدد من البلديات، تشكل الدائرة وسيط إداري بين البلديات والولاية، لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية بل هي مجرد قسم وفرع إداري تابع ومساعد للولاية، الهدف من وجود الدائرة التي يغيب فيها مجلس منتخب هو تقريب الإدارة والخدمات من المواطن في كل بلديات الولاية المنتشرة عبر حدود الولاية، تدار الدائرة من طرف رئيس الدائرة الذي يعين بواسطة مرسوم ومصالح إدارة، يعد رأس الدائرة تابع ومساعد للوالي في القيام بوظائف الولاية على مستوى الدائرة، كما يقوم بالتنشيط والتوجيه والإعلام والتنسيق بين البلديات².

1- الولاية:

تقوم الولاية كمؤسسة وكتنظيم اجتماعي أساساً على عدة علاقات اجتماعية بين الأدوار والوظائف المختلفة المرتبة بشكل تصاعدي من أسفل إلى أعلى، أو العكس من أعلى سلطة إلى أدنى عنصر في التنظيم أو أدنى فئة عمالية ويكون الترتيب كالاتي³:

- الوالي: ويشكل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتها كمؤسسة، وكذلك في الولاية كلها كإقليم جغرافي وسكاني محدد، ويساعده في عمله كل من المجلس الشعبي للولاية، وكذلك الهيئة التنفيذية، أي أولئك الأفراد الموزعون على كل أقسام ومصالح ومكاتب المؤسسة كأدوار.

¹ محمد محمود الطعمنة، المرجع السابق، ص 16.

² ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مجلة دفاتر القانون والسياسة، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.

³ لحسن سرياك، المهام التقليدية للجماعات المحلية، موفم للنشر، الجزائر، ص 41.

- المجلس الشعبي الولائي: يعمل على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية، ويشرف ويراقب عملها، وهو يمثل أساساً الإرادة الشعبية بوصفه منتخباً من طرف السكان المحليين.

- الهيئة التنفيذية: هم كما سبق وأن ذكرنا، الافراد التنفيذيين في الولاية، أولئك الذين توكل إليهم مهمة تطبيق القوانين التنظيمية والقواعد وما يأمر به الوالي، كما أنهم مكلفون بالسهر على السير الأحسن للتنظيم بمختلف أبعاده وأهدافه.

2- البلدية:

تعتبر هذه المؤسسة الإدارية من أهم المؤسسات التي يبني عليها النظام الاجتماعي ككل، فهي من ناحية تمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية، وتعبّر عنهما وتعكس برامجهما وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على المستوى الإقليمي، ومن ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي وتطلعاته وآماله واحتياجاته.

وتعرف في آخر قانون البلدية رقم 10-11 المؤرخ في 22/07/2011، كالتالي " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية، والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون " ¹

وتعتبر البلدية كالولاية وكأي إدارة عمومية فهي تنظم اجتماعي ذو علاقات اجتماعية معينة تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي، ويمكن تعريفها من الناحية القانونية والسياسية بأنها " تجمع سكاني وفضاء جغرافي محدد إقليمياً، وبأنها وحدة إدارية " وهي تعتبر في الجزائر قاعدة التعبير السكاني عن طريق الانتخاب، وتستجيب البلدية إلى بعدين اثنين وما يتبعهما وهما.

أولاً: بكونها تعبر عن سلطة وامتداد الدولة من خلال تسيير المصالح العامة.

ثانياً: بكونها تعبر عن مجموعة منظمة لتسيير المصالح والأعمال والنشاطات المحلية.

وفيما يخص مهامها التقليدية المتعلقة بالمصلحة العامة للدولة فإنها تقوم على ما يلي:

- الحالة المدنية
- تعميم القوانين والنظام
- تنظيم الانتخابات

¹ قانون البلدية رقم 10-11 المؤرخ في 22 رجب عام 1432 الموافق ل 22 جويلية سنة 2011.

- الإحصاء لفائدة واجب الخدمة الوطنية
- المصادقة على الوثائق
- السهر على الأمن والنظام العام والهدوء على المستوى الإقليمي.
- ويعتبر هنا رئيس البلدية أو رئيس المجلس الشعبي البلدي كعون من أعوان الدولة بالنظر إلى المستويات التي يضطلع بها، وباعتبارها جماعة إقليمية أو مؤسسة إدارية محلية فإن عليها أن تسهر على ما يلي:
- ضمان سيرورة الإدارة المحلية للمصالح والخدمات المقدمة للمواطنين ساكني البلدية، وما دام أن البلدية تملك الشخصية المعنوية والقانونية التي تخولها حق التصرف في تنظيمها الداخلي وفي علاقتها بالمؤسسات والتنظيمات الأخرى إلى حد ما فإنها تعتبر تنظيماً اجتماعياً مستقلاً نسبياً، يقوم بتحقيق الوظائف والمهام التالية:
- الإدارة المالية لمصالح البلدية كتنظيم والمصالح المواطنين.
- إدارة الأملاك البلدية المتحركة وغير المتحركة كالعقارات بمختلف أنواعها.
- التعمير والتهيئة العمرانية للمحيط وكل العمليات الاقتصادية.
- النشاطات التربوية والتعليمية والاجتماعية والثقافية.
- تسيير الامكانيات العامة من أجل توظيف أحسن للمشاريع الموكلة للبلدية.
- خامساً- تشكيل وإدارة وتسيير المجالس البلدية في الجزائر:**
- أ. تعريف البلدية:**

البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسياً وإدارياً واجتماعياً وثقافياً. وقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون رقم (80/90) المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية كما يلي: " البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي"، وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها " الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية".

يلاحظ أن التعريف الثاني يعكس الوظائف المتعددة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية.

لقد تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة للبلدية باعتبارها قاعدة اللامركزية وهذا ما ورد في المادة (09) من دستور 1963 والمادة (36) من دستور 1976 والمادة (15) من دستور 1989 والمادة (15) من دستور 1996. ويتواجد على مستوى التراب الوطني الجزائري 1541 بلدية.

ب: تشكيل المجالس البلدية:

لقد نص قانون البلدية رقم 90/ 8 على كيفية تشكيل المجالس الشعبية البلدية والهيئات والأجهزة التي تعمل على تسييرها.

يسير ويدير البلدية جهاز إداري يتألف من هئتين أساسيتين هما: المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية المتمثلة أساسا في رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1. المجلس الشعبي البلدي: هو المؤسسة المنتخبة في البلدية وتحقق الديمقراطية على المستوى المحلي، وتكرس مبدأ الاختيار للشعب، على أساس أن الانتخابات المحلية عنصر أساس من عناصر الديمقراطية المحلية والتي تعطى المواطنين المحليين الفرصة لتقييم أداء الأعضاء المنتخبين والحكم على مصداقيتهم في المستقبل، كما يعتبر المجلس هيئة مداولات علنية على المستوى البلدي، يمكن للمواطنين حضور الجلسات والاطلاع على محاضر المداولات أو أخذ نسخة منها.

ينتخب المجلس لمدة خمس (5) سنوات من قبل الناخبين في البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر، ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني، توزع المقاعد بعد انتهاء العملية الانتخابية بالتناسب حسب عدد الأصوات التي حصلت عليها كل قائمة.

يعقد المجلس الشعبي البلدي لتسيير أعماله أربعة دورات عادية في السنة (دورة كل ثلاثة أشهر) ودورات غير عادية كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية بطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو من الوالي، وتتخذ القرارات والتوصيات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين مع ترجيح صوت الرئيس عند تساوي الأصوات.

بغرض تمكين المجالس الشعبية البلدية من أداء مهامها أجازت المادة (24) من قانون البلدية للمجلس إنشاء لجان دائمة (لجنة الاقتصاد والمالية، لجنة التهيئة العمرانية والتعمير، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية) ولجان مؤقتة تتولى القيام بمهام يحددها المجلس كمهمة

التحقيق في أمر معين يخص مؤسسة البلدية أو أي تجاوزات على مستوى مصلحة تابعة للبلدية.

يحدد القانون البلدي حالات من المجلس الشعبي البلدي بموجب مرسوم صادر عن مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزارة الداخلية في حالات معينة كالاستقالة الجماعية والتحويل الإداري للسكان، انخفاض عدد أعضاء المجلس إلى أقل من النصف، الإخلال بالسير العادي للمجلس. ومباشرة بعد حل المجلس يعين الوالي هيئة مؤقتة لتسيير البلدية.

يمارس المجلس الشعبي صلاحيات واسعة تمس جوانب مختلفة من شؤون البلدية.

2. رئيس المجلس الشعبي البلدي: بعد تبني التعددية السياسية والحزبية في الجزائر عام 1989 أصبحت الانتخابات المحلية تنافسية تعددية بين عدة قوائم من تشكيلات سياسية مختلفة الاتجاهات، وقد انعكس هذا التوجه السياسي على طريقة اختيار رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث أصبح تعيينه يتم من قبل أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد للمدة الانتخابية (أي 5 سنوات) ويتم تنصيبه في مدة أقصاها 8 أيام من تاريخ إعلان الاقتراع، وبعد تعيينه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب يتراوح بين نائبين (02) وستة نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصلاحيات متنوعة منها ما يعود إليه باعتباره ممثلا الدولة (صفه ضابط الحالة المدنية، صفه ضابط الشرطة القضائية)، ومنها ما يعود إليه باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي (يتولى تحضير الجلسات واستدعاء الأعضاء، وبرمجة جدول الأعمال)، ومنها ما يعود إليه باعتباره ممثلا للبلدية (يتولى إبرام العقود والسهر على السير الحسن للمصالح البلدية)¹.

سادساً- الرقابة المركزية على الإدارة المحلية الجزائرية (البلدية)

انطلاقاً من أن الإدارة المحلية هي التي تنفذ السياسة العامة للدولة على المستوى المحلي، لذلك فقد تعاضم الدور الملقى على عاتقها، وعلى حسب حالة هذا الجهاز تكون حالة السياسات العامة المجسدة والتي وجهت أساساً للمواطنين، ولكن العام والخاص على علم بالعجز الوظيفي المتوارث والمتراكم والأمراض البيروقراطية التي يعرفها هذا الجهاز،

¹ ناجي عبد النور، مرجع سابق، ص 6.

وهو ما يستدعي العمل باستمرار من أجل تخليصه من حالته المرضية وبالتالي تنمية كفاءته والرفع من أدائه وتطويره، فالإدارة المحلية باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة تمارس مهام وأدوار مختلفة لتحقيق الأداء المطلوب، وهو ما يستدعي وجود نظام رقابي فعال وكفؤ يقوم على أساس تمكينها من تنفيذ خططها على أكمل وجه ومراقبتها من اجل تقديم أفضل الخدمات للمواطن، ومن هنا يمكننا أن نعرف أولا أهداف الرقابة الإدارية، ثم أنواع الرقابة على الادارة المحلية، ثم أهم مظاهر الرقابة المركزية على الادارة المحلية الجزائرية.

1- أهداف الرقابة الإدارية وغاياتها:

تعتبر ممارسة الرقابة على أعمال وأعضاء الهيئات اللامركزية ضرورة لا غنى عنها لتحقيق الانسجام والتنسيق بين أعمال مختلف هذه الهيئات المستقلة فلا تعتبر الرقابة الإدارية هدفا بحد ذاته بل إنها مجرد وسيلة، وإذا كان الأصل هو أن تباشر الهيئات المحلية إنشاء وإدارة الخدمات والمرافق المحلية مستقلة عن الحكومة المركزية فان استقلال هذه الوحدة ليس استقلالا مطلقا ولكنه مقيد بما للحكومة المركزية من حق ممارسة الرقابة عليها وعلى أعمالها وذلك من أجل تحقيق جملة من الاهداف والغايات، ومن هنا يبرز التساؤل عن ماهية الاهداف والغايات التي تستهدفها عملية الرقابة الإدارية: وتتمثل هذه الوسيلة حسب شطناوي في تحقيق ثلاثة أهداف أساسية مختلفة وهي كالآتي:

الهدف الأول:

تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق وحدة كيان الدولة السياسية والمحافظة عليها، كما تستهدف ضمان احترام مبدأ المشروعية وسيادة القانون وتتمثل الغاية الأساسية من الرقابة الإدارية في حمايتها للمصلحة العامة ذاتها بغية الحيلولة دون الوقوع في أي تجاوزات ممكنة عليها من الهيئات اللامركزية، ومنه أية مخالفات محتملة لقواعد توزيع الاختصاصات يمكن أن ترتكبها الهيئات اللامركزية.

لهذا وبفضل الرقابة الإدارية أمكن تحقيق احترام مبدأ المشروعية فقد أجبرت الهيئات اللامركزية على احترام هذا المبدأ والتقيّد بأحكامه، وبفضلها أمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين أعمال مختلف الهيئات المحلية¹.

نستنتج مما سبق بأن من الأهداف البارزة والأساسية للرقابة الإدارية هي المحافظة على وحدة كيان الدولة الجزائرية وذلك من خلال احترام مبدأ المشروعية واحترام القوانين، وردع القانون في حد ذاته لكل أشكال الحيلولة والتي من شأنها أن تضر بشكل أو آخر المصلحة العامة للبلاد

الهدف الثاني:

تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق غاية على درجة عالية من الأهمية تتمثل في حماية مصالح سكان الوحدة المحلية نفسها، فخضوع الهيئات اللامركزية للرقابة يحقق ويضمن حماية مصالح سكان الوحدة نفسها، خصوصا حينما تسيء الهيئات اللامركزية ادارة المهام الموكلة اليها، أو حينما لا تقوم بواجباتها خير قيام، أو حينما لا يتوفر عنصر النزاهة في قرارات وأعمال هذه الهيئات، وهكذا تبرر مصالح سكان الوحدة المحلية وجود رقابة تمارس على أعمال وأعضاء الهيئات اللامركزية للحيلولة دون تنفيذ مشروعات وأعمال باهظة التكاليف دون داع ودون جدوى اقتصادية تبررها².

ما نستنتجه مما سبق أنه واجب على الهيئات المحلية عرض مشروعات الخطط بعد اقرارها من المجالس الشعبية المحلية، وضرورة حصولها على الإذن من الحكومة المركزية قبل القيام ببعض المشروعات، وكل هذه المراقبة التي تقوم بها الإدارة المركزية هدفها الوقوف امام تنفيذ مشروعات باهظة الثمن ولا تعود بالمصلحة على المواطن.

¹ علي خطار شطناوي، الإدارة المحلية، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص228، 227.

² المرجع نفسه، ص28.

الهدف الثالث:

تستهدف الرقابة على أعمال وأعضاء الهيئات اللامركزية تحقيق غاية ثالثة في حماية مصالح الغير، فتملك سلطات الوصاية الإدارية اجبار والزام الهيئات اللامركزية على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها المالية مع الغير وتنفي عقودها المدنية والإدارية واحترام احكامها وشروطها، لذا تستهدف الرقابة الإدارية قيام ادارة حسنة وفعالة تتولى شؤون الوحدة المحلية على أكمل وأفضل وجه ممكن¹.

وما نستنتجه من هذا الهدف بأن الادارة المركزية تسهر جاهدة بأن تقوم العلاقات العامة على أكمل وجه سواء بين الأفراد والإدارة المحلية أو بين أجهزة الادارة العامة ومنه ينشأ مناخ ملائم يساعد الإدارة المحلية على تكوين صورة ذهنية وانطباعات ايجابية عنها لدى كافة الأطراف المرتبطة بها، سواء من داخلها أو خارجها وبالتالي يتحقق لها البقاء والاستمرار².

2 - أنواع الرقابة المركزية على الادارة المحلية:

تتمثل أنواع الرقابة الممارسة على الهيئات المحلية فيما يلي:

1-2- الرقابة التشريعية:

غالبا ما تنشأ الوحدات المحلية ويتم إلغاؤها بقوانين تصدر عن السلطة التشريعية كما أن الاختصاصات التي يحق للهيئات المحلية ممارستها، وتوسيعها أو تقليصها حسب الاعتبارات والمتغيرات تتم بقوانين تصدرها السلطة التشريعية، وهي كذلك تقرر للهيئات المحلية الموارد المالية التي تساعد على تحقيق أغراضها ولا يقتصر دور السلطة التنفيذية ممثلة بالوزير أو الوزراء المعنيين بشؤون الادارة المحلية حول بعض القضايا ذات العلاقة بالإدارة المحلية لضمان حسن تطبيق القانون ومنع الانحرافات³.

¹ علي خطار شطناوي، المرجع السابق، ص 29.

² فريجة محمد كريم، العلاقات العامة (البعد الفكري والتطبيقي)، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2012، ص 61.

³ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 173.

وفي الجزائر نجد أن السلطة التشريعية والمتمثلة في الدستور تمكن للمجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة كل في اطار اختصاصاته، أن ينشئ في أي وقت لجنة تحقيق في أية قضية ذات مصلحة عامة¹.

2-2- الرقابة السياسية:

تمارس أحزاب السياسة والتنظيمات النقابية في الدول الحزبية رقابة داخلية عن طريق أعضائها في المجالس المحلية، فيعمل هؤلاء الأعضاء على منع والحيلولة دون اتخاذ القرارات أو القيام بالأعمال التي تتعارض مع مصالح سكان الوحدة المحلية، أو تلك التي لا تحقق مصالحهم، ناهيك عن الرقابة الخارجية التي تمارسها الأحزاب السياسية عن طريق صحافتها ومؤتمراتها واجتماعاتها الحزبية على المستويين المحلي والوطني².

وكانت الرقابة السياسية على الإدارة في الجزائر تمارس بطريقة مباشرة في ظل نظام الحزب الواحد، أما في ظل التعددية السياسية (دستور 1989) فقد تقلصت أبعادها وأصبحت غير مباشرة³، أي عن طريق الأحزاب كما ذكرنا.

2-3- الرقابة القضائية:

تعتبر الوحدات المحلية صنيعة القوانين، فهي تنشأ وتلغى وتحدد اختصاصاتها بموجب القوانين، والواجب أن تمارس الهيئات المحلية أعمالها وفقا لهذه القوانين وأن لا تسيء استعمال سلطاتها أو تتجاوز

حدودها وإلا كانت تصرفاتها غير مشروعة وعرضة للطعن أمام القضاء، فالقضاء هنا بمثابة الحكم بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية (المحلية)، فهو ينظر في القضايا التي ترفعها الإدارة المحلية ضد الإدارة المركزية مطالبة بإلغاء القرارات التي تراها مجحفة بحقها

¹ محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 129.

² علي خطار شطناوي، مرجع سابق، ص. 230. 231.

³ محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 129.

ومخالفة للقانون، وكذلك ينظر في القضايا التي تطالب فيها الإدارة المركزية أو الأفراد الغاء القرارات الصادرة عن الإدارة المحلية اذا كانت مخالفة للقانون¹.

في حالة مخالفة الإدارة المحلية للقانون تتحرك رقابة القضاء بواسطة دعاوى إدارية تتمثل خاصة في دعوى الإلغاء ودعوى التعويض وذلك أمام الجهات القضائية الإدارية المختصة والمتمثلة أساسا في:

- المحاكم الإدارية (طبقا للقانون 98-02)

- مجلس الدولة (طبقا للقانون العضوي 98-01)²

2-4- الرقابة الإدارية أو الوصاية الإدارية:

من المعروف أن للمجالس المحلية الحق في إصدار القرارات الإدارية في حدود معينة دون أن تخضع لتوجيهات الإدارة المركزية ولهذه المجالس الحرية في التصرف وهي صاحبة السلطة فيما تصدره من قرارات، فلها العدول عن تنفيذها أو إلغائها وإصدار قرارات بديلة عنها أو تعديلها، ويمكن للمجالس المحلية كذلك أن تقاضي وتتقاضى وتسأل عن الأعمال التي تصدر عنها، وعلى الرغم من مظاهر الاستقلال هذه إلا أن الإدارة المحلية لها حدود لا تتجاوزها، كما يوكل لها اختصاصات وأعمال يجب أن تطلع بها بكفاية وفاعلية، ولضمان التوفيق بين تمتع هذه المجالس المحلية بالاستقلال، وضمان قيامها بأعمال بشكل جيد، وعدم تجاوز الاختصاصات الموكلة لها كان لابد من رقابة من نوع خاص تمارسها السلطة التنفيذية على هذه المجالس فكانت الرقابة الوصائية³.

ويعتبر هذا النوع من الرقابة داخلية مقارنة مع أنواع الرقابة السابقة التي تعتبر خارجية بالنسبة للإدارة، كما أنها ذاتية لأنها تمارس من طرف أجهزة إدارية على أجهزة إدارية.

¹ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 173.

² محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 129.

³ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 175.

3- مظاهر الرقابة الإدارية على البلدية:

3-1- الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي البلدي:

تمارس السلطات المركزية رقابة متباينة ومتفاوتة على الأشخاص، فتمارس رقابتها على أعضاء المجالس المحلية ورؤسائها، كما تمارس رقابتها على المجالس المحلية ذاتها، فتتجلى أول مظاهر الرقابة الإدارية في انشاء أو تعديل أو إلغاء الوحدات المحلية فهي حقوق مقررة للسلطات المركزية تنص عليها عادة تشريعات الإدارة المحلية، ولكن تخضع ممارسة هذه الصلاحيات لقيود وضوابط يتعين على السلطات المركزية احترامها والتقييد بها عند انشاء أو تعديل أو إلغاء الوحدات المحلية، أي أن هذه الصلاحيات المقررة للسلطات المركزية ليست صلاحيات مطلقة، وإنما مقيدة تنظمها قواعد وضوابط مختلفة¹.

وفيما يخص صلاحيات الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي البلدي فتكون من طرف الجهة الوصية (الولاية) وتشمل كل أعضاء المجلس الشعبي البلدي بصفتهم منتخبين من الشعب ولا تزول صفة انتخابهم إلا بالوفاة أو الاستقالة أو الإقصاء أو الحصول على مانع قانوني، ولهذا فأعضاء المجلس (المنتخبون البلديون) يخضعون إلى رقابة إدارية (وصاية) تمارس عليهم من طرف الولاية وتأخذ في الواقع الصور التالية، التوقيف - الإقصاء - المانع القانوني

أ- التوقيف:

تنص (المادة 43) من القانون البلدي:

"يوقف بقرار من الوالي كل منتخب تعرض لمتابعة قضائية بسبب جنائية أو جنحة لها صلة بالمال العام أو لأسباب مخلة بالشرف أو كان محل تدابير قضائية لا تمكنه من الاستمرار في ممارسة عهده الانتخابية بصفة صحيحة إلى غاية صدور حكم نهائي من الجهة القضائية المختصة".

¹ علي خطار شطناوي، مرجع سابق، ص 234.

ويتضح من خلال هذا القرار بأنه يسعى إلى الحفاظ على نزاهة ومصداقية التمثيل الشعبي (مكافحة الفساد المالي والأخلاقي) أما إذا كان يهدف إلى الانتقام من أعضاء المجلس، أو لتحقيق أغراض سياسية وحزبية فإنه يكون معيبا بالانحراف بالسلطة مما يجعله باطلاً¹.

ب- الإقصاء:

تنص (المادة 44) من قانون البلدية:

"يقضى بقوة القانون من المجلس كل عضو منتخب تغيب بدون عذر مقبول لأكثر من ثلاث دورات عادية خلال نفس السنة"².

وبطبيعة الحال يقضى أي عضو إذا خالف القانون وتوفرت فيه أسباب الإقصاء ويترتب على الإقصاء فقدان وزوال صفة العضوية بصورة دائمة ونهائية كما يترتب عليه استخلاف العضو المقضى بالمرشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها، ويسعى أيضا قرار الإقصاء للحفاظ على سمعة ونزاهة ومصداقية التمثيل الشعبي.

ج- انتهاء العضوية للمانع القانوني:

ويتمثل المانع القانوني في عدة أوضاع يكون فيها عضو المجلس الشعبي البلدي:

- الوجود في حالة من حالات عدم القابلية للانتخاب

- الوجود في حالة من حالات التعارض

- الادانة الجزائية³.

3-2- الرقابة على الأعمال:

لا تقتصر رقابة السلطات المركزية على المجالس المحلية وأعضائها ورؤسائها، بل تمتد هذه الرقابة لتشمل الأعمال التي تدخل ضمن اختصاص المجالس المحلية أو

¹ محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص132.

² طاهري حسين، القانون الإداري والمؤسسات الإدارية، ط2، دار الخلدونية، الجزائر، 2007، ص315.

³ محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص137.

اختصاص رؤسائها، وتختلف رقابة الأعمال التي تمارسها السلطات المركزية حسب طبيعة الرقابة هل هي رقابة مشروعية أم رقابة مشروعية ملأمة¹.

وتخضع أعمال المجلس الشعبي البلدي إلى رقابة الوالي وذلك من خلال مجموعة من الاجراءات التي تنص عليها مواد من قانون البلدية ويمارس الوالي باعتباره جهة الوصاية العديد من صور الرقابة على أعمال البلدية في شكل تصديق وإلغاء وحلول².

أ- التصديق:

يأخذ التصديق على أعمال البلدية شكلين، التصديق الضمني والتصديق الصريح، ويرتبط التصديق الضمني بمدة زمنية محددة وردت في قانون البلدية بمبدأ عام ينص على أن مداولات المجلس الشعبي البلدي نافذة بعد فوات 21 يوم من تاريخ إيداعها لدى الولاية، أما التصديق الصريح فيشترط حسب القانون البلدي ضرورة المصادقة صراحة (كتابيا) عليها لتنفيذها.

ب - الإلغاء:

يتم إلغاء مداولات وقرارات البلدية لبطانها المطلق أو النسبي، حيث يعتبر البطلان المطلق بحكم وبقوة القانون وذلك لعدة أسباب منها مخالفة القانون، أو المداولات التي تمس رموز الدولة وشعاراتها، أو المداولات المحررة بلغة أخرى غير العربية باعتبار اللغة العربية هي اللغة الرسمية للدولة.

أما فيما يخص البطلان النسبي فيجرى ذلك دعما لنزاهة التمثيل الشعبي وترسيخا لشفافية العمل الإداري، وينص القانون البلدي في المادة 60 على القابلية للإبطال بالنسبة للمداولات التي يشارك في اتخاذها اعضاء من المجلس بما فيهم الرئيس لهم مصلحة فيها بصفة شخصية، أو بالنسبة لأزواجهم أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة أو كوكلاء.

¹ علي خطار شطناوي، مرجع سابق، ص 247.

² محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 137.

ج- الحلول:

إذا كانت سلطة الحلول في الخصائص الأساسية التي تميز السلطة الرئاسية فقد يسمح بها استثنائيا في نظام الوصاية الإدارية كما هو وارد في القانون البلدي، وتتصب سلطة حلول الوالي اساسا على مواضع تتمثل في:

- تسجيل النفقات الاجبارية في ميزانية البلدية اذا لم يسجلها الرئيس
- ضبط توازن الميزانية لدى اعدادها، وامتصاص عجزها لدى التنمية في حالة عدم قيام المجلس بذلك، والاذن بالنفقات اللازمة.
- الضبط الإداري للحفاظ على النظام العام.

3-3- الرقابة على المجلس الشعبي البلدي كهيئة:

ذكرنا في العناصر السابقة بأن مظاهر الرقابة الإدارية (الوصاية) تشمل الرقابة على الأشخاص أو أعضاء المجلس الشعبي البلدي، وكذلك الأعمال التي يقوم بها المجلس ونوضح بأن الرقابة لا تقتصر على هذه المظاهر فقط وإنما تمتد لتشمل الرقابة على المجلس الشعبي البلدي كهيئة، وتتمثل الرقابة على المجلس الشعبي البلدي كهيئة كما ينص عليه قانون البلدية في حل المجلس الشعبي البلدي وإنهاء مهامه بإزالته قانونيا مع بقاء الشخصية المعنوية للبلدية قائمة¹، وفي نقاط موجزة نشرح لماذا يحل المجلس؟ ومن من يحل؟ وماهي الاجراءات؟ وما يترتب على ذلك من نتائج؟

أ- الأسباب:

أشار قانون البلدية الجديد إلى مجموعة من الحالات والتي تشكل أسبابا لحل المجلس الشعبي البلدي: وتنص (المادة 46) من قانون البلدية على أنه يتم الحل والتجديد الكلي للمجلس الشعبي البلدي:

- في حالة خرق أحكام دستورية

¹ محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 140.

- في حالة إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس
 - في حالة استقالة جماعية لأعضاء المجلس
 - عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدر اختلالات خطيرة تم اثباتها في التسيير البلدي أو من طبيعة المساس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم
 - عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة بالرغم من تطبيق أحكام (المادة 41) من قانون البلدية
 - في حالة خلافات خطيرة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي تعيق السير العادي لهيئات البلدية بعد إعدار يوجهه الوالي للمجلس دون الاستجابة له.
 - في حالة اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها
 - في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب¹.
- ب- الاختصاص:

- تنص (المادة 47) من قانون البلدية على أن يكون حل أو تجديد المجلس الشعبي البلدي بوجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية وذلك حماية واحتراما للتمثيل والاختيار الشعبي.
- ج- الاجراءات:

- حفاظا على التمثيل والاختيار الشعبي أحاط المشرع عملية حل المجلس الشعبي البلدي بضمانات ومحاسبة تتمثل أساسا في:
- تقديم تقرير من طرف وزير الداخلية كجهة وصاية
 - اصدار مرسوم رئاسي ينشر في الجريدة الرسمية².

¹ طاهري حسين، مرجع سابق، ص 137.

² محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 142.

د- الأثار:

تنص (المادة 48) من قانون البلدية: يعين الوالي خلال 10 أيام التي تلي حل المجلس، متصرفا ومساعدين عند الاقتضاء توكل لهم مهمة تسيير شؤون البلدية وتنتهي مهامهم بقوة القانون بمجرد تنصيب المجلس الجديد¹.

سابعاً - الخدمات العامة ودور البلدية الجزائرية في تقديمها:

1- مفهوم الخدمة العامة وأنواعها:

ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة وزيادة درجة تدخلها في إشباع الحاجات العامة للمجتمع من خلال ممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بغرض زيادة رفاهية المجتمع وبالتالي تحقيق التنمية بمختلف مجالاتها، وسنحاول في هذا العنصر التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية بشكل عام، ثم نفصل أكثر في التعريف وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الخدمة العامة كعملية ثم نتطرق إلى مفهومها كنظام.

ففي القانون الإداري الفرنسي ارتبط هذا المفهوم بالدولة ومختلف مؤسساتها كهيئة تشرف على تنفيذ هذا النشاط من أجل تحقيق المنفعة العامة. الخدمة العمومية هي مهمة (غرض) عامة أو أداء خاص يقدم من قبل الدولة لجميع المواطنين لاستخدامها (والاستفادة منها).

الخدمة العمومية هي نشاط ينفذ مباشرة من قبل الدولة (سواء أكان محلياً أو إقليمياً)، تحت رقابتها تهدف لخدمة المصلحة العامة.

تعرف الخدمة العمومية وفقاً للقانون الإداري الفرنسي بأنها تلك التي تعد تقليدياً خدمة تزود بصورة دائمة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.

¹ طاهري حسين، مرجع سابق، ص 316.

حسب هذا التعريف فإن وجود الدولة أو السلطة الحاكمة ضروري لتحقيق الخدمة العمومية لغرض تلبية حاجات ذات منفعة عامة، وهذا يعني أن الخدمة العمومية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنفعة العامة الأمر الذي يستدعي تماشي الخدمة مع تطور الحاجات العامة. يتضح من خلال التعاريف السابقة من أجل أن تحقق الخدمات العمومية الأهداف التي تسعى إليها الدولة، كان من الضروري أن تخضع لمجموعة من القواعد والتي تضمن تحقيق هذه الأهداف، وتتمثل هذه المبادئ في:

- مبدأ المساواة: يعني أن يحصل الأفراد في المجتمع على الخدمة العامة، وأن تتشابه التعريف في المواقع المتشابهة ويدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على نفس الضمانات بالنسبة لأية قرارات شكوى أمام أي محكمة أو قانون، وأيضاً عند الدفاع عن مصالحهم في مواجهة المرفق العام.

ويلاحظ أن هذا المبدأ يحيد الخدمة العامة ويتضمن توفيرها بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

ولا يعني مبدأ المساواة إطلاقاً مجانية تقديم الخدمة العمومية أو الحصول عليها، وهو ما يظهر جلياً في الخدمات العمومية الاقتصادية التي يتطلب الحصول عليها تقديم مقابل.

- مبدأ الاستمرارية: تهدف الخدمات العمومية إلى تلبية حاجيات ذات منفعة عامة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يشترط عدم انقطاعها، لهذا فإن مبدأ الاستمرارية يعتبر مبدأ أساسياً لتقديم الخدمة العمومية.

فالخدمات العامة هي خدمات جوهرية ينظم الأفراد شؤونهم على أساسها، لذلك لا بد من استمرار سيرها بانتظام حتى لا يحدث خلل واضطراب في حياة الناس، ويمكن تصور ذلك مثلاً عند توقف مرفق الماء أو الكهرباء أو المواصلات عن العمل.

- مبدأ التكيف أو المرونة: هي قابلة للتغيير أي قابلة للتكيف مع كل الظروف والاحتياجات فإذا كانت المنفعة العامة تتطور بتطور الزمن كان لا بد من أن تستجيب المؤسسة العمومية

لنتلك التغييرات لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي أنشأت من أجلها بأحسن طريقة فمبدأ المرونة أو التكيف يعتبر شرط أساسي لمتابعة تطور الحاجات العامة، وهو ما يبرر التغييرات التي تحدث على سير الخدمات العمومية تبعاً للتغيرات التكنولوجية وتبعاً كذلك لتطور الطلب الاجتماعي أو الحاجات الاجتماعية¹.

1- مفهوم الخدمة العامة كعملية:

حيث يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

1-1- الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنوع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

1-2- الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنوع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي أن عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

1-3- المعلومات: تمثل أحد أنوع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة

¹ محاضرات في التسيير العمومي، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

2- مفهوم الخدمة العامة كنظام:

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

- نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكليين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)

- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلفي، بالنسبة للأجزاء الغير مرئية أو غير منظورة.

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقاً من الخدمات التي تقدمها المنظمات في المجتمع وعلى رأسها البلدية باعتبارها الإدارة الأقرب من المواطن، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة، ويسدد ما هو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة، وعليه بالانتظار قليلاً لكي تنتهي الخدمة، وهنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن (يراه بنفسه)، لأنه لا يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة، غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة،

يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجري داخل مكتب الخدمة العامة (مكتب المرور مثلاً)، مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة، أو المخالفات، التسجيل، المراجعة الداخلية، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي، الذي لا يراه المواطن، وهو ضروري لاستكمال الخدمة وتقديمها.

2- أنواع الخدمات العمومية:

تنقسم الخدمات العمومية وفقاً لعدة أسس منها:

1- التقسيم وفقاً لخصائص الخدمات العمومية: اعتماداً على خصائص الخدمات العمومية ومدى قدرة جهاز الثمن على إشباعها يمكن تقسيمها إلى:

- الخدمات الاجتماعية:

ويقصد بها " فن استعمال الموارد في إشباع حاجات الفرد والجماعة والمجتمع عن طريق اعتماد أساليب عملية تمكن الناس أفراداً وجماعات من السيطرة على أزماتهم. .."، وقد عرفت هيئة الأمم المتحدة الخدمة الاجتماعية بأنها " نشاط منظم يستهدف تحقيق التكيف المتبادل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية".

3- دور البلدية الجزائرية في تقديم الخدمة العمومية:

لقد أدى التغيير الذي حدث في جميع المجتمعات وتغير مفهوم الدولة ووظائفها إلى إعادة النظر في الدور الذي تقوم به كل من الدولة والوحدات المحلية في الجزائر، وقد حددت قوانين الإدارة المحلية الجزائرية اختصاصات البلدية ثم تركت التفصيل فيها إلى اللوائح التنفيذية.

يتأثر مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات التي تتمتع بها الهيئات المحلية وخاصة البلدية، بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالمجتمع والدولة.

3-1- في المجال الاجتماعي:

تعد البلدية المحور الرئيسي للنشاط الاجتماعي ونواة تغيير محلية، تقدم خدمة كبيرة للعائلة والفرد في الميدان الاجتماعي، لهذا أعطى المشرع للمجلس الشعبي البلدي حق المبادرة بإتباع كل الإجراءات التي من شأنها تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والمتمثلة في:

- مساعدة المحتاجين، التكفل بالفئات الاجتماعية المحتاجة، إعانة العاطلين عن العمل والمساعدة على التشغيل¹.

- تقوم البلدية بدور رئيسي في مسائل السكن التي هي شرط أساسي للحياة العائلية، فالبلدية تحدد في هذا الميدان حاجات المواطنين والاختيارات في إطار التخطيط وتنفيذ البرامج التي يتم تنسيقها بمساعدة المصالح المختصة بالسكن، كما تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية، ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري².

- مهمة تكوين الفرد ونشر الثقافة والتعليم ومحو الأمية وتشجيع إنجاز المراكز والهيكل الثقافية وصيانة المساجد والمدارس القرآنية، وإنشاء المكتبات وقاعات المطالعة.

3-2- الميدان الثقافي والتعليمي والفني:

تقوم البلدية بدور هام في هذا الميدان، حيث تتولى:

- إنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وصيانتها، وتشجيع كل إجراء من شأنه ترقية النقل المدرسي والتعليم ما قبل المدرسي (دور الحضانة).

- حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تراثية تاريخية جمالية.

- تسيير وإدارة المرافق الخاصة بالسينما والفن والقيام بالمهام الثقافية ذات الصالح العام.

¹ وهيبة غربي، مرجع سابق، ص156.

² المرجع نفسه، ص157.

- ترقية المواقع السياحية والترفيهية وحماية الآثار التاريخية وترميمها وحفظ المواقع الطبيعية.

3-3- في ميدان الرعاية الصحية:

تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية في المجالات التالية:

- توزيع المياه الصالحة للشرب
- صرف المياه القذرة والنفايات الجامدة الحضرية
- جمع النفايات الصلبة، نقلها ومعالجتها.
- مكافحة ناقلات الامراض المعدية
- نظافة الأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقبل الجمهور، هذا ما أدى إلى تأسيس مكاتب لحفظ الصحة ونظافة البلدية.
- السهر على نظافة المواد الاستهلاكية المعروضة للبيع.

3-4- في الميدان الاقتصادي:

تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير النشاط الاقتصادي وتنمية المجتمع بهدف الاستخدام الكامل للقوى العاملة، والرغبة في رفع مستوى معيشة أبناء البلدية وذلك عن طريق:

- حق المبادرة بإنشاء مشروعات والبحث عن النشاط الاقتصادي في الأرياف، مع التقيد بأهداف السلطة في المخطط الوطني.
- تسيير المرافق العامة على مستوى البلدية (الأسواق، استغلال قاعات الاحتفالات...).
- تطوير السياحة بتنمية المناطق وإبراز المؤهلات الجزائرية السياحية.
- تشجيع المتعاملين الاقتصاديين.

3-5- في مجال حماية البيئة ومجال الأمن والخدمات الطارئة:

إن السعي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلديات أفرز مشاريع أثرت في التوازنات الإيكولوجية، لهذا طرح المشرع الجزائري مبدأ التوازن بين النمو الاقتصادي ومتطلبات حماية البيئة، فتم إنشاء هياكل إدارية للبيئة على المستوى الوطني، أما على المستوى المحلي فتعتبر البلدية المؤسسة المحلية الرئيسية لتحقيق تدابير حماية البيئة، فقد نصت قوانين البلدية والأوامر التابعة لها صراحة على مفهوم البيئة وحمايتها ومكافحة التلوث وهي:

- تسهر البلدية على حماية الوسط الطبيعي وخاصة الاحتياط المائي من أي صرف أو روافد صناعية.
 - البلديات لها حق رفض أي مشروع يؤثر على البيئة.
 - محاربة البناء الفوضوي وحماية المناطق الزراعية في مخطط التهيئة العمرانية.
 - تشجيع تأسيس جمعيات حماية البيئة.
 - مكافحة كل أشكال التلوث في إطار صلاحياتها (التلوث المائي، البحري والجوي)
 - إنشاء وتوسيع وصيانة المساحات الخضراء والسهر على حماية التربة والموارد المائية والمساهمة في استعمالها الأمثل.
 - إنشاء الحدائق والمنتزهات وصيانة الطرق.
- أما في مجال الأمن والخدمات الطارئة: يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي المسئول والمكلف تحت رقابة وإشراف السلطات الإدارية المركزية الوصية، بسلطات الضبط (البوليس الإداري)، وبضطلع بالمهام التالية¹:
- حفظ النظام العام بواسطة جهاز الشرطة البلدية.

¹ وهيبة غربي، مرجع سابق، ص158.

- توفير وسائل الإسعاف في حالة ما إذا حدثت كارثة في مجال البلدية (وظيفة الحماية المدنية).
- وضع الاحتياطات الوقائية اللازمة لمواجهة الأخطار والكوارث.
- إدارة هيئة رجال المطافئ ومراقبتها وحتى إنشائها.
- تسهيل تنقلات الأشخاص والأموال داخل تراب البلدية وفي الأسواق.
- حفظ أمن مواطني البلدية وزائريها داخل الحدود الإدارية للبلدية.

ثامناً - نظرة تقييمية لبيئة الإدارة المحلية في الجزائر:

إن بيئة الإدارة المحلية هي جزء لا يتجزأ من البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وأي خلل فيها سيؤدي حتماً إلى الفشل والإخفاق في العملية التنموية السياسية الشاملة، مما يستلزم على صانعي القرارات الاستراتيجية أن ينظروا إلى العامل البيئي بعين الاعتبار، لا على المستوى الداخلي المحلي والوطني فقط، بل وعلى المستوى الخارجي الدولي، خاصة ونحن في عصر التكتلات الدولية والصراعات الحضارية والسيطرة على المؤسسات والمنظمات المالية والإدارية والثقافية الدولية.

على هذا الأساس، يمكن القول أن خصوصية بيئة الإدارة المحلية ترتبط أساساً بمشكلة التخلف السياسي والإداري وبطئ عملية المشاركة الديمقراطية، الأمر الذي أدى إلى وضع حدود القوة والنفوذ النسبي للمؤسسات الديمقراطية كالمجالس المنتخبة ومؤسسات المجتمع المدني وبالتالي الاختلال البنيوي والوظيفي في توازن السلطات وضعف النمو السياسي، انعكس سلباً على العديد من مظاهر الأمراض المكتيبة. . (استشراف الفساد الإداري، والمحاباة والتدخلات في ظل التغيب المستمر للشفافية والمساءلة والرقابة، وحكم القانون)، وهذه تشكل السبب الرئيسي لتباطؤ الإدارة المحلية وسوء تنظيمها والتي تنعكس سلباً أيضاً على أركان العمل التنموي الاقتصادي والسياسي الشامل ومن ثم على ثقة المواطن والضرر باقتصاد البلاد والتنمية المحلية، . . . وغياب الشفافية والتواصل الذي يتناقض والحاجة إلى إدارة ناجحة، في خدمة المواطنين والإصغاء لانشغالاتهم فالكسل والرشوة والآفات الاجتماعية والتسيب، كلها تنتشر يوماً بعد يوم.

مما تقدم يمكن القول أن بيئة الإدارة المحلية لازالت تعتمد الأسلوب التقليدي القائم على سد الثغرات والاعتماد على الإرث الإداري والتنظيمي الموروث، وسلوك القيادة البيروقراطية، فضلاً عن اعتماد حالات رد الفعل عند التعامل مع الأوضاع الجديدة عوضاً عن إدارة التغيير¹.

وبشكل عام يتلخص واقع الإدارة المحلية الجزائرية في مجالات هيكلية وقانونية وتأهيلية ونعرض لها بالآتي:

1- الجوانب الهيكلية:

تعاني الإدارة المحلية في الجزائر من العديد من المشاكل على مستوى هياكلها من بينها غياب المخطط الهيكلي العام، وعدم وضوح السياسات العامة، مما أنتج ازدواجية وتضارباً بين المسؤوليات أدت إلى تكبير الجهاز الإداري، وكذلك تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية ويضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه يعد هدراً لموارد الدولة، زد على ذلك تجاهل دور المجالس الشعبية المحلية في حل قضايا أساسية مثل البطالة، وتنظيم الأسرة ومحو الأمية، وحماية البيئة.

2- الجوانب القانونية:

من بين المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية على مستوى الجانب القانوني نجد عدم المساواة وتكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية والوساطة، وعدم وضع المواطن في صلب الإدارة وكذلك بطء حركة القوانين والتشريعات، وغياب المعايير العلمية مقارنة بالتغيرات والتطورات المجتمعية والعالمية والإدارية، وانتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية المحلية نتيجة انحسار المد القيمي الأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي تواجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية وغير الرسمية.

¹ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 212، 213.

3- الجوانب التأهيلية:

من بين الجوانب التأهيلية المسببة لمشكل الأداء في المؤسسات المحلية نجد ضعف التدريب الإداري وعدم انتظامه، وتسييس موظفي الجهاز الإداري والمحلي، الأمر الذي أدى إلى ضعف اهتماماتهم بتنمية قدراتهم ومعارفهم الإدارية.

4- جوانب الوعي:

من بين المشاكل التي تستدعي الحلول والتغيرات العاجلة نجد، الاعتماد على الحلول المعدة مسبقاً، وتقبل كل ما هو جديد دون مراجعة تجديد، ودون اعتبار الاختلاف في الظروف والبيئة الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والظاهرة الأخرى التي لا تقل خطورة عن سابقتها تتمثل في إسهام العديد من المؤسسات الإدارية المحلية في التخفيف من وطأة القيم الإيجابية الأصلية المستمدة من التراث الحضاري للأمة، والتواطؤ مع الممارسات السلوكية الشاذة والمنحرفة التي تقترفها العناصر الضعيفة التي استطاعت أن تقفز إلى المواقع القيادية بأساليب ملتوية وغير مشروعة، وكذلك نجد عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير الأمر الذي أدى إلى شيوع الفساد في الوسط الإداري المحلي، وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة وضعف الرقابة الإدارية.

5- الجوانب المسائلة:

إن غياب الرقابة الفاعلة في الإدارة المحلية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري، والرشوة والمحسوبية، والوصولية والتحايل على القوانين والغيابات غير الشرعية، واحتقار العمل كقيمة حضارية، وإخفاء حقيقة الاخفاقات وعدم الاعتراف بالمشكلات أمام الرأي العام، والتهرب من المسؤولية، وانتشار أساليب الاتكال والتهرب من الواجبات لاعتقادهم بأنهم يعملون، وغيرهم يجني الثمار، وهذا ما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة والابتكار¹.

ولعل الشيء المؤسف أيضاً هو ما نلاحظه في مجتمعنا الحديث حيث أصبح يعاني من ظاهرة تبادل المنافع بين الشخصيات والمنظمات، وظاهرة الجماعات الضاغطة التي

¹ فائق مشعل العبيدي، صباح فيحان محمود، التوجهات التنموية ومتطلبات اصلاح وتطوير الإدارة المحلية، ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات خيارات وتوجهات، اسطنبول، تركيا، جوان، 2010، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص237، 239.

تجري المفاوضات السرية ويتفق أعضاؤها فيما بينهم على ما يحلو لهم ويهملون أي شيء اسمه المصلحة العامة أو الموضوعية في معالجة القضايا الاجتماعية، وفي العادة تنعكس المفاهيم الشخصية والتنازلات المتبادلة على الإدارة المحلية التي تضعف وتفقد مانتها الاجتماعية، وفي النهاية تزداد الأوضاع رداءة ويفقد الناس ثقتهم في مسؤوليهم وتتحطم أمانى الجميع¹.

تاسعاً- أزمة الخدمة العامة في الإدارة المحلية الجزائرية وسبل تحسينها:

1- أسباب تدني الخدمة العمومية في الواقع:

رغم كل الجهود التي بذلتها الدولة من أجل إصلاح هياكل الدولة في شتى الميادين باعتباره خيارا سياسيا حيث تم تشكيل لجنة وطنية كلفت بهذه المهمة، كما اتخذت السلطة إجراءات عديدة بهدف تحسين الخدمة العمومية على مستوى كل المرافق العمومية كإجراء عملي وكهدف عاجل، كل هذا تحت رقابة المسؤول الاول في الدولة رئيس الجمهورية الذي أكد في العديد من المناسبات على ضرورة إعادة النظر في ضوابط واليات وطرق تسيير المرافق العمومية من أجل تقديم خدمات في المستوى المطلوب.

إذا كانت الرغبة السياسية متوفرة، إلا أن الواقع يثبت لنا يوم بعد يوم تدني الخدمات المقدمة للجمهور في شتى الميادين وفي كل قطر الوطن ولكن بنسب متفاوتة، ولعل الاسباب عديدة نحاول ان نذكر البعض منها فقط:

- إشكالية نقص الموارد المالية.

من أكبر المعوقات التي تقف وراء تدني الخدمات المقدمة للمواطنين على المستوى المحلي والتي أكد عليها العديد من رؤساء المجالس الشعبية البلدية هي نقص الموارد المالية مقارنة بحجم الاحتياجات المحلية، خاصة أن القانون يلزم البلدية بضرورة توفير الموارد قبل المبادرة بأي مشروع، إذ تنص المادة 4 من قانون البلدية على أنه: "يجب على البلدية ان

¹ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر، الجزائر، 2008، ط2، ص141.

تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا في كل ميدان.

يرافق كل مهمة جديدة يعهد إلى البلدية أو تحول لها من قبل الدولة، التوفير المتلائم للموارد المالية الضرورية للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة".

- انتشار ظاهرة الفساد بمفهومه الواسع (جرائم الصفقات العمومية)

أخذت ظاهرة الفساد أبعاد خطيرة مست العديد من القطاعات وعلى جميع المستويات، مما أدى إلى إصدار نصوص قانوني عديدة تهدف إلى مكافحة هذه الظاهرة والوقاية منها نظرا لخطورتها على الاقتصاد الوطني واستقرار البلاد. ومن اهم هذه النصوص نذكر على سبيل المثال:

قانون رقم 06-01 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، حيث نصت المادة 09 منه: "يجب أن تؤسس الاجراءات المعمول بها في مجال الصفقات العمومية على قواعد الشفافية والمنافسة الشريفة وعلى معايير موضوعية....الخ".

- خرق المبادئ التي تحكم ابرام الصفقات كالنزاهة والشفافية والمساواة.

والدليل على ذلك كثرة القضايا المعروضة على العدالة بسبب الصفقات المشبوهة أو الصفقات التي أبرمت خرقا للقواعد والمبادئ المحددة في قانون الصفقات العمومية والقوانين الاخرى ذات الصلة. تنص المادة 03 من المرسوم رقم 10-236 على أنه: "لضمان نجاعة الطلبات العمومية والاستعمال الحسن للمال العام، يجب ان تراعي في الصفقات العمومية مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساواة في معاملة المرشحين وشفافية الاجراءات...".

- سوء تسيير واستغلال المال العام.

حيث نجد أن في بعض القطاعات تبرم صفقات بطريقة غير عقلانية ولا تحقق الاهداف المخصصة من أجله، والقانون ألح على مراعاة هذه المسائل نظرا لخطورتها، فنجد

المادة 10 من قانون 06-01 تنص على أنه: "تتخذ التدابير اللازمة لتعزيز الشفافية والمسؤولية والعقلانية في تسيير الاموال العمومية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما...الخ.

- انتشار ظاهرة البيروقراطية على جميع المستويات.

تعد البيروقراطية بمفهومها السلبي ظاهرة تسود غالبية البلدان السائرة في طريق النمو، ولعل السبب يرجع إلى غياب ثقافة تمييز المصلحة العامة عن المصالح الذاتية والشخصية، وتقد الموظف العام أو المنتخب بقواعد النزاهة والحياد والموضوعية في علاقته مع المواطنين. ومن بين مظاهر البيروقراطية:

° التعسف في استعمال السلطة.

إن الملاحظ في بعض الادارات والمرافق العمومية هو تعسف المسؤولين سواء المنتخبين أو المعيّنين في استعمال السلطة التي خولهم إياها القانون لخدمة المصلحة العامة. وهذا التعسف قد يكون وراءه تحقيق أهداف للمعني بالأمر أو لغيره.

والدستور الجزائري نص بعبارات واضحة على عدم مشروعية هذا السلوك ويعاقب عليه القانون، نصت المادة 22 من الدستور: "يعاقب القانون على التعسف في استعمال السلطة".

- خرق مبدأ المساواة.

يعد مبدأ المساواة من أهم المبادئ التي تحكم سير المرافق العمومية، كما يعد من أهم الحقوق المكرسة للأفراد في الدستور والمواثيق الدولية المختلفة.

فالدستور الجزائري مثلا نص في المادة 29 على أنه: "كل المواطنين سواسية امام القانون..."

وتضيف المادة 31 منه: "تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات...".

إضافة إلى ذلك نلاحظ تهميش لبعض الفئات في المجتمع، وعدم خلق الظروف الملائمة التي تتماشى وطبيعة احتياجاتهم، واذكر هنا على وجه الخصوص المعوقين حركيا،

فهذه الفئة محرومة من خدمات المرافق العمومية كالنقل العمومي. وهنا نشير إلى المبادرة التي قام بها بعض المواطنين لاسيما في ولاية وهران وذلك من خلال وضع سيارات متخصصة لتتقل هذه الفئة، ولكن الالتزام يقع على عاتق الدولة أن توفر لهم في كل الاماكن العمومية الظروف المريحة التي تتلائم وطبيعة اعاققتهم. ونحن نعتقد ان مصطلح المعاق غير لائق بل يستحسن استعمال عبارة ذوي الاحتياجات الخاصة.

- انتشار ظاهرة الصراعات الحزبية داخل المجالس المنتخبة وانعكاسها على المواطن، إضافة إلى غياب ثقافة المجتمع المدني في القاموس الجزائري... الخ

عرفت الجزائر بداية من التسعينيات حركية لا مثيل لها في خلق الأحزاب السياسية بعدما كرس الدستور الجزائري لسنة 1989 التعددية الحزبية. غير أن هذه التعددية لم تساهم في تطوير العمل السياسي بهدف تعزيز حقوق الانسان، بل أدت إلى خلق فتنة بين ابناء الشعب الواحد. ونحمد الله الذي ساعد رئيس الجمهورية على إخماد نار الفتنة من خلال جملة من الاجراءات من بينها قانون الوثام المدني والمصالحة الوطنية.

الملاحظ اليوم هو شلل العديد من البلديات بسبب الصراعات الحزبية داخل المجالس وانعكاسها على يوميات المواطن. ويظهر ذلك جليا من خلال عدد المجالس التي تم حلها بموجب مرسوم رئاسي تطبيقا لنص 47 من قانون البلدية وذلك لأسباب عديدة نصت عليها المادة 46 من قانون البلدية خاصة الفقرة 6 منها: ". في حالة خلافات خطيرة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي تعيق السير العادي لهيئات البلدية، وبعد اعذار يوجهه الوالي للمجلس دون الاستجابة له..".

- انعدام الثقة بين الناخب والمنتخب.

ويظهر ذلك جليا من خلال عزوف المواطنين على اللجوء والمشاركة في العملية الانتخابية سواء تعلق الأمر بالانتخابات المحلية أو التشريعية. إن السبب في هذه الوضعية يرجع أساساً إلى الممثل المحلي الذي لا يقوم بدوره كممثل للمواطنين من خلال سياسة

الاحتكاك المباشر واليومي معهم، من أجل معرفة انشغالاتهم الحقيقية والبحث عن الحلول العملية.

وأبعد من ذلك فإن انعدام الثقة في الإدارات العمومية عادة ما يولد العنف سواء كان لفضي أو جسدي، وهذا يشكل خطراً على استقرار المجتمع، وتهديداً لكيانه، مما يستدعي التدخل العاجل لإيجاد الحلول من خلال إجراءات بسيطة عملية ميدانية، ونحن نعتقد أنه يجب أن يتلقن الموظف المكلف بخدمة عمومية دروساً تتعلق بالجانب الانساني بمعنى جانب العلاقات والمعاملات، فالشاهدة الجامعية لا تكفي لوحدها لأداء الخدمة على احسن ما يرام.

- عدم اشراك المواطن في العملية التنموية.

أكد المؤسس الدستوري في المادة 16 من الدستور على أن البلدية هي مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية. كما أكد المشرع على ذلك في المادة 11 من قانون البلدية: "تشكل البلدية الاطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوارى. يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... كما يمكن للمجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي امام المواطنين".

وأضافت المادة 12 منه: "قصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجوارى، يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم...".

وفي مجال آخر فإن مشاركة المواطنين لا تتوقف فقط على المجلس الشعبي البلدي بل حتى في الوقاية من مخاطر الفساد، فالمادة 15 من قانون 06-01: يجب تشجيع مشاركة المجتمع المدني في الوقاية من الفساد ومكافحته بتدابير مثل:

- اعتماد الشفافية في كيفية اتخاذ القرار وتعزيز مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية

- تمكين وسائل الاعلام والجمهور من الحصول على المعلومات المتعلقة بالفساد...الخ.

- عزوف المواطن عن العمل الجمعي. أكد الدستور الجزائري في المادة 43 منه على حق حق انشاء الجمعيات بمختلف اشكالها وأنواعها. فالجمعيات هي وسيلة قانونية تسمح للمواطنين التكتل في اطار قانوني منظم للدفاع عن مصالحهم قصد تحسين ظروف معيشتهم. غير ان الملاحظ في الوقت الحالي هو غياب ثقافة المواطنة والمجتمع المدني، وعزوف المواطنين على كل ما هو عمل تطوعي.

- التسيير وفق النمط التقليدي وعدم استغلال التطور التكنولوجي على أحسن وجه.

إذا كانت بعض القطاعات قد أدخلت اصلاحات على بعض مصالحها كما هو الحال بالنسبة لقطاع العدالة فيما يخص صحيفة السوابق العدلية أو شهادات الجنسية، وكذا بالنسبة للجماعات المحلية فيما يخص شهادات الميلاد وجواز السفر البيومتري...الخ. فرغم كل هذه الجهود المبذولة والتي يجب تثمينها إلا اننا لا نزال لا نقول متخلفين بل متأخرين كثيرا في مجال عصنة الادارة بصفة عامة والتعامل عن طريق وسائل التكنولوجيا كما هو الحال في العديد من الدول أين أصبح الحديث اليوم حول الحكومة الإلكترونية، الادارة الإلكترونية، بل العالم اصبح قرية الكترونية¹.

2- سبل تحسين خدمات الإدارة المحلية:

إن فهم التغيير التنظيمي وإدارة دفته أصبح من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير المسؤولين والقائمين على الإدارة في الوقت الراهن وأحد أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وتحديد الغرض منها بدقة عالية ورؤية واضحة، وذلك من

¹سليمانى السعيد، الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع، كلية الحقوق، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل يوم 2017-07-28 على الساعة 58:21 http://frssiwa.blogspot.com/2017/02/blog-post_46.html# .WXui1LbP

أجل أداء ناجح وفعال، والإدارة المحلية بمقوماتها وخصائصها تسعى هي أيضاً لإصلاح منظومتها وعملياتها وتطوير برامجها وسياساتها، وذلك من خلال التغييرات التنظيمية المنتهجة، ومما لا شك فيه أن للإدارة المحلية أهداف تسعى لتحقيقها من خلال عملية التغيير التنظيمي، من بينها ما يلي:

2-1- مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية:

مواكبة التطور والتغير في جميع مناحي الحياة، فالتطورات العلمية والتكنولوجية وزيادة المخترعات والابتكارات كلها تستوجب إدخال الإصلاحات واعتماد التغييرات اللازمة لجهاز الإدارة المحلية، كما أن الزيادة الكبيرة في عدد السكان وزيادة المشاكل وطلب الخدمات، يضيق التزامات على الهيئات المحلية والتي لم تعد تقوى على النهوض بها.

2-2- تغيير أساليب الإدارة ووسائلها:

نتيجة لتوسع الخدمات العامة وارتفاع تكاليف إنجازها ومطالبة السكان بتحسين مستواها بالرغم من شح الموارد المالية، فالواقع يقتضي إجراء بعض التغييرات وادخال الإصلاحات اللازمة على أساليب الإدارة ووسائلها لتمكينها من النهوض بالمتطلبات المتزايدة ورفع مستوى الأداء.

3-2- توسيع نطاق المشاركة الشعبية وتفعيل دورها:

إن زيادة المشاركة الشعبية في الإدارة المحلية وعملية التنمية تحقق تعبئة الموارد الانسانية والمادية التي تسهم في إنجاز الأهداف التي تسعى خطط التنمية لتحقيقها، فالإدارة المحلية تسهم بشكل كبير في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، ومن الضروري زيادة المشاركة الشعبية في تحديد أهداف التنمية وفي صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم بشكل مباشر ويتطلب ذلك إيجاد البرامج المناسبة التي من شأنها تفعيل المشاركة وتوجيهها الوجهة الصحيحة¹.

2-4- زيادة جهود الإدارة المحلية في إحداث التنمية:

يجب على الإدارة المحلية عدم حصر مهماتها على الأعمال التنظيمية والرقابية والخدمات الأساسية المحدودة فحسب، بل المساهمة في الدور التنموي الحقيقي كالقيام

¹ بوحنية قوي، حوكمة التنمية المستدامة في النظرية والتطبيق دراسة حالة لبعض النماذج والمؤشرات، دار الكتاب، الجزائر، 2016، ص 79.

بالخدمات الضرورية لمشروعات التنمية المحلية والوطنية، مثل شق طرق المواصلات، والاسكان، وتدريب القوى العاملة، والمشاركة في إعداد خطط التنمية في شتى مجالاتها كتوفير المعلومات اللازمة عن الحاجات والمقترحات، وكذلك في القيام بتنفيذ المشروعات التنموية التي تدخل ضمن مناطقها.

2-5- تقوية القدرة الإدارية للسلطات المحلية:

حتى تتمكن المجالس المحلية من القيام بما يوكل اليها من واجبات وتقديم خدماتها بكفاية وفعالية، فلا بد من رفع مستوى أداء أجهزتها المحلية التي تقوم بتقديم هذه الخدمات وتسهم في العملية التنموية الشاملة، وزيادة قدرة هذه المجالس على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها والاستمرار في تدريبها ورفع مستواها¹، وكذلك إدخال بعض التغيرات التي من شأنها أن تساعد الموظف على تأدية مهامه.

2-6- زيادة الموارد المالية الذاتية:

إن استقلال المجالس المحلية من الناحية المالية والإدارية يعتبر ركناً أساسياً يستند إليه نظام الإدارة المحلية، وللمحافظة على هذا الاستقلال يجب أن يكون للمجالس المحلية مواردها الذاتية الكفيلة بإنجاز مشاريعها وما يطلب اليها من خدمات ورفع مستواها وعدم اعتمادها على القروض والمساعدات الحكومية.

خلاصة:

وفي هذا الفصل تم التطرق إلى جهاز الإدارة المحلية، والخدمات العمومية في الجزائر، وقد سلطنا الضوء في المتغير الأول على كيفية نشوء الإدارة المحلية والأسباب التي ساهمت في ذلك.

¹ علي محمد منصور، آليات نقل التكنولوجيا إلى هياكل الأجهزة الإدارية ودورها في إدارة التغيير من منظور الجودة الشاملة، ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات خيارات وتوجهات، اسطنبول، تركيا، جوان، 2010، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص239.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً - مجالات الدراسة.

ثانياً - عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

ثالثاً - أدوات وتقنيات جمع البيانات.

رابعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

مما لا شك فيه أن أرقى ما كان يصبو إليه الانسان منذ زمن بعيد هو الوصول إلى المعرفة أو الحقيقة، ولقد ثبت في كل مراحل التاريخ البشري أن الانسان مهتم بالمعرفة وباحث عنها وأن ذلك يعتبر قيمة إنسانية تميزه عن غيره من المخلوقات، وثبت أيضاً أن جل المعارف التي اهتم بها الانسان نتائجها كانت موفقة إلى أبعد الحدود خاصة العلوم الطبيعية التي أوجدت لنفسها مناهج ووسائل للبحث والغوص في أعماق ظواهرها بشكل موضوعي وعلمي، أما العلوم الانسانية والاجتماعية صادفت العديد من العراقيل والمشاكل في دراسة مواضيعها التي كانت في البداية بمنطق ذاتي مجرد يكتنفه الغموض، الشيء الذي حث الباحثين والعلماء والمختصين المتأثرين بالتطور الذي عرفته العلوم الطبيعية آنذاك إلى الدعوة لتطبيق مناهجها على الظواهر الاجتماعية إلا أن خصوصيات هذه الأخيرة حالت دون ذلك مما أدى بالباحثين للتوجه نحو إيجاد مناهج خاصة بدراستها، وكذا إيجاد تقنيات وأدوات وطرق بحث تتماشى وخصوصيات تلك الظواهر وذلك من أجل إضفاء صفة العلمية والمصدقية على البحوث الاجتماعية.

فالبحث الاجتماعي كغيره من البحوث الأخرى لزاماً عليه أن يقف ويستعين بمناهج، وأدوات وتقنيات وطرق من أجل الوصول إلى ما يصبوا إليه.

أولاً - مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في ولاية الوادي وبالضبط ببلديات (قمار، الدبيلة، الرقية).

تقع ولاية الوادي في منطقة الشرق الجزائري تتربع على مساحة تقدر بحوالي

44586,80 كلم² (أي بنسبة %1,87 من مساحة التراب الوطني) كما تتكون من

- ولاية تبسة من الشمال الشرقي

- ولاية خنشلة من الشمال

- ولاية بسكرة من الشمال الغربي

- ولاية الجلفة من الغرب

- ولاية ورقلة من الجنوب والغرب

- الجمهورية التونسية من الشرق (حدود برية على مسافة 260 كلم).

وتعد البلديات الثلاث نموذجاً يتميز بالخصائص التنظيمية والهيكلية لباقي بلديات

الولاية، حيث تعد بلدية الدبيلة مقراً لدائرة الدبيلة، وتعد بلدية الرقية مقراً لدائرة الرقية، بينما

تعد بلدية قمار مقر لبلدية قمار.

• حيث أن بلدية الدبيلة هي إحدى بلديات ولاية الوادي، تشترك في حدودها الجغرافية مع

البلديات الآتية:

- بلدية المقرن وبلدية حاسي خليفة شمالاً

- بلدية الطريفواي جنوباً

- الجمهورية التونسية شرقاً

- بلديات الزقم وسيدي عون والسويهلة غرباً

يقدر عدد سكانها بأكثر من 25.158 نسمة، وتربع بلدية الدبيلة على مساحة تقدر

ب 78 كلم² تبعد عن مقر الولاية بمسافة تقدر ب 20 كلم.

أما بلدية الرقيبة هي إحدى بلديات ولاية الوادي الجزائرية، انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984 المحدد لتكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية، تقع شمال مقر ولاية الوادي على بعد 30كم، وتشارك في حدودها الإقليمية مع:

- بلدية الحمراية شمالاً

- بلدية تغزوت جنوباً

- بلدية قمار وسيدي عون شرقاً

- بلديات سيدي عون وجامعة وسيدي خليل غرباً

ويقدر عدد سكانها بأكثر من 39168 نسمة، وتتربع بلدية قمار على مساحة تقدر بـ

1264 كلم²، كما تبعد البلدية عن مقر الولاية بمسافة تقدر بـ 20 كلم.

أما بلدية قمار هي إحدى بلديات ولاية الوادي الجزائرية، انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984 المحدد لتكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية، تقع شمال مقر ولاية الوادي على بعد 30كم، وتشارك في حدودها الإقليمية مع:

- بلدية تغزوت شمالاً

- بلدية جنوباً

- بلدية كوينين شرقاً

- بلديات جامعة غرباً

ويقدر عدد سكانها بأكثر من 25158 نسمة، وتتربع بلدية الدبيلة على مساحة تقدر بـ

78 كلم².

كما تبعد عن مقر الولاية بمسافة تقدر بـ 20 كلم.

2- المجال الزمني للدراسة:

نقصد بالمجال الزمني للدراسة الوقت الذي استغرقت فيه إعداد الأطروحة منذ بدايتها وحتى كتابة الملخص والتقرير النهائي، وقد استغرقت هذه الدراسة مدة قوامها 3 سنوات وتم إجراءاتها وفق مراحل متعددة تتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى: وقد جاءت هذه المرحلة على خطوات عديدة أهمها:

▪ التفكير في موضوع الدراسة ومحاولة بلورته في الواقع العلمي والعملية عن طريق القراءات المكتبية والاطلاع على مختلف الوثائق والقوانين المتعلقة بذلك، وكذلك الملاحظات الأولية الواقعية واستشارة ذوي الخبرة والمختصين في كل من علم الاجتماع والإدارة، وذلك من أجل التأكد من قابليته للدراسة.

▪ صياغة الموضوع في قالب إشكالي من أجل تحديد المتغيرات وضبط المحددات بدقة وبيان أهمية وأهداف الدراسة ومحاولة الاطلاع على الدراسات السابقة والمماثلة.

▪ جمع المعلومات النظرية والأدبية التي لها علاقة بموضوع البحث وهي ذات أهمية بالغة فهي تدعمه من حيث المصادر والمراجع المتوفرة.

المرحلة الثانية: وقد امتدت هذه المرحلة على مدى أكثر من 5 أشهر وتم فيها.

▪ تعيين المجال المكاني للدراسة وتم أخذ الموافقة الإدارية للقيام بالزيارة الميدانية من أجل ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه ومميزاته.

▪ تحديد الخطة المنهجية وتحديد المنهج وبناء الأدوات وطريقة المعاينة.

▪ الشروع في تطبيق الأدوات حسب الخطة المنهجية المسطرة من أجل الحصول على البيانات الضرورية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

▪ القيام بتفريغ البيانات المحصلة ثم تحليلها وتفسيرها ومحاولة الخروج بنتائج.

3- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري المجتمع الذي جرت فيه الدراسة، والذي يعرفه موريس أنجرس على أنه " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر والتي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة، محددة مسبقاً بحيث تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي".

وقد يكون من الصعب أحياناً دراسة جميع المفردات أو الحالات التي يتضمنها مجتمع البحث، وفي هذه الحالة يعتمد الباحث على دراسة مفردات أو حالات ممثلة لهذا المجتمع، ويطلق على هذه المفردات أو الحالات التي يتم اختيارها لتمثل مجتمع البحث اسم العينة sample. وقد تتمثل هذه العينة في مجموع من الأفراد أو الجماعات أو النظم أو المؤسسات أو أي تجمعات أخرى¹. وقد استخدمنا في هذه الدراسة عينة الصدفة.

تعد عينة الصدفة Accidental sample أحد نماذج العينة غير الاحتمالية ويختار الباحث مفردات هذه العينة من الحالات التي تصادفه حتى يصل إلى العدد المطلوب في العينة.

وقد يطلق على عينة الصدفة بعض المسميات الأخرى مثل العينة العرضية Convenience، والواقع أن هذه العينة من أكثر نماذج العينات غير الاحتمالية التي تستخدم في الحياة اليومية، وكثيراً ما نجد بعض الباحثين يحاول جمع البيانات من بعض الأفراد الذين يقابلهم بطريقة عرضية في الأماكن المختلفة².

وعند ملاحظتنا للمواطنين الوافدين على البلدية رأينا أن عددهم يقدر بالتقريب 400 مواطن زائر للبلدية وطالب خدماتها، وهذا في كل بلدية من البلديات الثلاثة، أي في كل من بلدية قمار وبلدية الدبيلة وبلدية الرقيبة وبهذا يكون مجموع المواطنين الوافدين في البلديات الثلاثة 1200 مواطن ومن هذا العدد اخترنا 300 مفردة بأسلوب عينة الصدفة. أي 100 مفردة في كل بلدية.

ثانياً - العينة وكيفية اختيارها:

تعتبر عملية اختيار عينة الدراسة أحد أهم العناصر الجوهرية في البحث، فإذا كان شرط الدقة من بين الشروط المطلوبة والضرورية في عملية التخطيط للبحث وتصميمه من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً، فإن هذا الشرط يقتضي توفره أثناء مرحلة اختيار

¹ طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، ط2، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2010، ص144.

² المرجع السابق، ص156.

مفردات عينة الدراسة، لأن أي خلل في عملية الاختيار والتحديد ستكون له عواقب وخيمة لا محالة على سيرورة البحث الذي يتميز بها هذا الأخير من تناسق وتكامل في بناء مراحلها المختلفة.

ولما كان يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي، فلا مفرّ إذن أن يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، والتي تعني اشتقاق عينة من المجتمع ككل شريطة أن تكون ممثلة له، وهذا التمثيل لا ينحصر فقط في عدد أفراد العينة، وإنما ينبغي أن يتوفر على معيار آخر لا يقل أهمية عن ما سبقه، والذي يتمثل أساساً في كيف للعينة التي تم اختيارها وتحديدتها أن تتجسّد فيها كل خصوصيات ومواصفات مجتمع الدراسة بنسب متساوية.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة العرضية أو كما تسمى عينة الصدفة، وذلك لأن هذه العينة تتوافق وطبيعة الموضوع وكذلك مجتمع الدراسة، وتعرف عينة الصدفة على أنها أسلوب من أساليب العينة غير الاحتمالية، وفيها يقوم الباحث باختيار حالات أو مفردات الدراسة بطريقة عرضية غير عشوائية من بين الحالات المتاحة.

وإنه لمن الجدير بالذكر أنه ليس هناك اتفاق بين الباحثين الاجتماعيين على قاعدة ثابتة ومعينة تحدد العدد أو نسبة مفردات العينة للمجتمع الأصلي، لكن هناك اتفاق كبير بينهم على أنه كلما كبر حجم العينة كلما ازدادت دقة النتائج العلمية المحصل عليها، فالعينة مجموعة جزئية يتم اختيارها بطريقة معينة، ومن ثم استخدام الدراسة عليها ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مفردات المجتمع الأصلي للدراسة، ولهذا كان اختيارنا لمفردات عينة البحث بمجموع 300 مفردة في المجتمع الأصلي ككل أي في ولاية الوادي، وقد كانت دراستنا هذه مقسمة على ثلاثة (3) بلديات وتتمثل هذه البلديات في (قمار، الدبيلة، الرقيبة)، وقد كان اختيار هذه البلديات عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وقد اعتمدنا على نسبة 10% من مجموع 30 بلدية، وبما أن التقسيم كان على ثلاثة بلديات فإن توزيع الاستثمارات أيضاً كان مقسماً على البلديات الثلاثة المذكورة، وقد كان توزيع الاستثمارات بمجموع 100 مفردة على كل بلدية، ووزعت هذه الاستثمارات على المواطنين القاطنين بالبلدية لأنهم على علم بالوضع السائد في مجتمعهم المحلي وأنهم عايشوا التغيرات الحاصلة فيه وكذلك

التغيرات والتطورات التي تشهدها بلديتهم، وقد قمنا باختيار هذا النوع من العينة وهذا العدد لمفرداتها نظراً لعدة اعتبارات من أهمها، أن مجتمع الدراسة والذي نشير به إلى المواطنين ليس محدد وغير معلوم مسبقاً وهي الخاصية التي تمكننا من الاستعانة بأحد عينات المعاينة الغير احتمالية، ولهذا كانت العينة وعدد مفرداتها بالشكل الذي ذكرناه سابقاً.

ثالثاً - أدوات وتقنيات جمع البيانات:

إن فهم الظاهرة موضوع الدراسة وبناءها في سياقها الطبيعي لا يتم إلا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات لأجل الوقوف على جوانب الظاهرة والوصول إلى تحديد دقيق لمتغيرات الدراسة ونتائجها، ولن يتسنى لنا ذلك إلا من خلال الاختيار السليم لأدوات وتقنيات جمع البيانات، ومدى مصداقيتها، للكشف عن الظاهرة محل الدراسة وفق ما تمليه دقة الأداة ومصداقيتها.

ويقصد بأدوات جمع البيانات أو كما تعرف بـ "أدوات البحث العلمي"، مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة، التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية "technique"¹

1- الملاحظة:

هي من أهم الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدراً أساسياً للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتبر من أكثر التقنيات صعوبة، لأنها تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته إلى عبارات ذات معاني ودلالات، وعلى تحليل العلاقات الاجتماعية، والأفعال المراد دراستها، كما تستخدم في كثير من الأحيان في الدراسات الاستطلاعية.

وعليه تفرض هذه التقنية. اتخاذ بعض الإجراءات المنهجية التي تسمح بتكوين صورة مؤقتة عن الوقائع والمواقف والظروف، خلال إجراء الملاحظة، قد يكتشف الباحث ويلاحظ

¹ علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 111.

بعض الوقائع التي لم يضعها في اعتباره ولها أهميتها ومدلولها في تعميق جوانب الموضوع ومن ثم عليه تسجيلها وتدوينها.

من الأهمية بما كان ذكر ضرورة استخدام تقنية الملاحظة، ويبقى الخيار في استخدام تقنية الملاحظة البسيطة أو الملاحظة بالمشاركة، تحكمه ظروف العمل داخل المؤسسة مجال البحث التي تساعد في استخدام الملاحظة بالمشاركة، لذلك تم استخدام الملاحظة البسيطة.

تمت هذه المرحلة خلال كل فترات العمل الميداني، حيث تم تسجيل كل الظواهر التي تحدث تلقائياً في ظروفها العادية مع إخضاعها للضبط العلمي، وذلك من خلال إعداد شبكة الملاحظة، ورصد لمجموعة من المؤشرات التي كنا نتوقع بأنها تحدث في الإدارة المحلية (البلدية)، وكان الغرض من هذه التقنية الضرورية التحقق من بعض التغيرات المصرح بها في شبكة الملاحظة والاستمارة حول التغيرات الاجتماعية والتنظيمية المؤثرة أو التي لها دور فعال في تحسين خدمة الإدارة المحلية.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، حيث تستخدم في جمع البيانات والمعلومات الغير موثقة غالباً، أو التي يكون الوصول إليها صعب جداً، ويرتكز إجراء المقابلة إلى إقامة اتصال أو تفاعل بين الباحث، وبين من تجري المقابلة معه، فيعبر المستجوب عن ادراكاته لحدث أو وضع وعن تفسيراته أو تجاربه، في حين يسهل الباحث هذا التعبير بما يصدر عنه من أسئلة متجنباً الابتعاد عن أهداف البحث، ومفسحاً في المجال كي يصل محادثة إلى أقصى درجة من الصدق والعمق، ويختلف التحقق بالمقابلة بين المقابلة شبه الموجهة، وبين المقابلة المركزة، وبين المقابلة المعمقة¹.

فالمقابلة شبه الموجهة هي التي استخدمناها في بحثنا هذا المعنون بدور التغيرات السوسيو تنظيمية في تحسين خدمات الإدارة المحلية، وذلك راجع إلى توافقها مع طبيعة

¹ عبد الله إبراهيم، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، 2011، ص226.

الموضوع، وأهداف البحث، وكذلك فرضيات الدراسة والأسئلة المطروحة، وتعتبر هذه الأداة هي الأكثر استخداماً في البحث الاجتماعي، وهي شبه موجهة بمعنى أنها ليست مفتوحة تماماً ولا محصورة جداً بعدد كبير من الأسئلة الدقيقة، وبشكل عام، تكون لدى الباحث سلسلة من الأسئلة المرشدة، المفتوحة نسبياً، والتي لا بد من أن يتلقى بخصوصها معلومات من قبل المستجوب، هذه الأسئلة لن يطرحها الباحث كلها بالضرورة وفقاً للترتيب الذي سجلها فيه، وللصياغة التي اعتمدها، بل إنه سيستدرج المستجوب لكي يتكلم بانفتاح، وبالكلمات التي يريدها، وبالترتيب الذي يناسبه، والباحث يعمل فقط على إعادة تركيز المقابلة على النقاط الموضوعية كلما ابتعدت عنها، وعلى طرح الأسئلة التي لا يأتي عليها المستجوب من تلقاء نفسه، في اللحظة المناسبة وبطريقة طبيعية قدر الامكان.

وكما ذكرت سابقاً فإن اعتمادنا على هذا النوع من المقابلة كان نتيجة توافقها الكبير مع طبيعة الموضوع وأهدافه، وفيما يخص الأسئلة شبه الموجهة فقد طرحتها على المسؤولين في كل بلدية من البلديات الثلاث، أي على رئيس البلدية والأمين العام، وبما أنني أردت من طرح هذه الأسئلة معرفة نوعية الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين، ودور العوامل الاجتماعية والتنظيمية في تحسينها، فمن حسن حظي أن الوقت الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية عامة وتوزيع الاستمارة وإجراء المقابلة خاصة كان وقت مناسب جداً، لأنه على مشارف نهاية العهدة الانتخابية بشهرين، ومعنى ذلك أن رئيس البلدية يكون على علم كبير ودراية شاملة وواضحة على ما يدور في البلدية وعلى المشاكل والصعوبات التي كانت تواجهها في تقديم خدماتها سواء الاجتماعية منها أو التنظيمية.

3- الاستمارة:

تشير الاستمارة إلى تلك الأداة التي يستخدمها الباحث الاجتماعي في جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحثه من المبحوثين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة والمزودة بإجاباتها المحتملة والمعدة بطريقة منهجية يطلب فيها من المبحوثين إلى الإشارة إلى ما يعتقدون أنه يمثل رأيهم حول السؤال المطروح، ويمكن أن تقدم الاستمارة بطرق عدة إما عن طريق البريد، أو عن طريق اليد، أو عن طريق الهاتف.

الاستبيان يعتبر أيضاً أحد أكثر وسائل جمع البيانات استخداماً بالنسبة للباحثين، فهو يستخدم بشكل كبير جداً في العلوم الاجتماعية، وفي الاقتصاد، وفي الإدارة، في كثير من

العلوم التي تعتمد على جمع البيانات من المبحوثين، ويعتبر أحد أكثر وسائل جمع البيانات استخداماً في البحث الاجتماعي، على الرغم من هناك العديد من الوسائل التي تستخدم لجمع البيانات، فإن الاستبيان كوسيلة وحيدة، أو مستخدماً مع وسائل البيانات الأخرى يعتبر أكثر وسائل جمع البيانات شهرة وانتشاراً.

ولقد قمنا بتصميم استمارة الاستبيان من خلال الاستفادة من الإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الاستطلاعية بميدان الدراسة وخاصة بالاستفادة من المقابلة مع المسؤولين ومعرفة ما إذا كانت الإدارة المحلية وخاصة البلدية منها قامت بتغيير تنظيمي وهل تأثرت بالتغيرات الاجتماعية؟ وبناء على هذا قمنا بتقسيم الاستمارة إلى ثلاثة أجزاء.

- الجزء الأول: خصص للبيانات الشخصية بما فيها الجنس، السن، المستوى التعليمي والمهني.

- الجزء الثاني: خصص للمحور الأول والمتمثل في مساهمة التغيرات الاجتماعية كزيادة الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين، وانتشار مؤسسات المجتمع المدني في تحسين خدمات الإدارة المحلية.

- الجزء الثالث: خصص للمحور الثاني والمتمثل في مساهمة التغيرات التنظيمية كإدخال التكنولوجيات الحديثة والتغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين خدمات الإدارة المحلية. وتماشياً مع طبيعة الدراسة ومؤشراتها ومتغيراتها، تم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية، وقد مرت فترة إعداد وبناء أداة الاستبيان بالمراحل التالية:

3-1- إعداد الاستمارة في صورتها الأولية وقد ضمت عدد الأسئلة (40) سؤالاً، أسئلة مفتوحة ومغلقة، أسئلة الرأي والتقييم، موزعة على خمسة محاور تتسجم مع خصائص العينة وتتماشى مع طبيعة الموضوع.

3-2- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمراجعته وإدخال التصويبات اللازمة من جميع النواحي المنهجية، المنطقية، الشكلية، واللغوية، وكذلك من ناحية الموضوعات حيث جاءت توجيهات الأستاذ المشرف على درجة عالية من الدقة والعمق والشمولية، سمحت

للباحث بإعادة بناء الاستبيان في صورة جديدة شكلاً ومضموناً حتى أصبح الاستبيان منسجماً مع بنية وهيكله موضوع البحث.

3-3- إخضاع الاستبيان بتوجيه من الأستاذ المشرف إلى التحكيم.

حيث عرض الاستبيان على سبعة محكمين وهم أساتذة باحثون في علم الاجتماع التنظيم وعمل وكذلك في علم النفس التنظيم وعمل، وقد كان اعتمادنا عليهم لما رأينا فيهم الخبرة الكبيرة في موضوع البحث ومنهجيته، وقد استفاد الباحث في إخضاع الاستبيان إلى التحكيم ثلاثة جوانب هي:

- حذف أسئلة من الاستبيان وعددها (6) بناءً على ملاحظات ونصائح المحكمين، لضعف علاقتها بموضوع الدراسة أو عدم انسجامها مع أبعاد الدراسة والأسئلة المطروحة، إضافة إلى تغيير بعض الأسئلة الخاصة بمحور البيانات الشخصية، وذلك بناءً على توجيهات ونصائح المشرف.

- إعادة صياغة بعض الأسئلة الأخرى لتكون أكثر وضوحاً ودقة وانسجاماً مع أبعاد الدراسة.

- اختبار ثبات أسئلة الاستبيان: حيث تم إخضاع الاستبيان إلى الاختبار الميداني من خلال تطبيقه على عينة تتكون من (60) مبحوثاً، وكان ذلك بـ 20 مبحوث في كل بلدية من البلديات الثلاثة.

وتم التحقق من مدى ثبات أسئلة الاستبيان وبالتالي من صلاحية الاستبيان لجمع بيانات مناسبة للموضوع، ومن هنا تم ضبط الاستبيان بصورته النهائية والنزول به للميدان وتوزيعه على المبحوثين.

4- الوثائق والسجلات:

تم استخدام الوثائق والسجلات في هذه الدراسة وكذلك الإحصاءات باعتبارها مكملة للأدوات المنهجية المستخدمة في البحث، والتي تكون مصدراً لجملة من البيانات والمعلومات حول التنظيم أو الإدارة المراد دراستها، ألا وهي الإدارة المحلية، وذلك من خلال الاطلاع على مختلف النصوص القانونية والتنظيمية لهذا النوع من التنظيمات، وذلك بالاعتماد على القوانين السابقة والحالية المتعلقة بالإدارة المحلية بالإضافة إلى بعض المجالات التي تنظم

عمل الجماعات المحلية، وكذلك بعض الوثائق من مداوات المنشئة للهيكل الإدارية لتنظيم وسير الجماعة المحلية،

رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، وبعد تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قيامي بالدراسة الميدانية، تأتي الخطوة التالية وهي إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ليتم الوصول إلى النتائج الإحصائية، وأعتد الباحث في هذه الخطوة على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة بيانات الدراسة، وهذا البرنامج هو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، وبالتالي لأصل إلى فهم أكثر وضوحاً للظاهرة محل الدراسة، وقد استخدمت العديد من أساليب التحليل الإحصائي شملت: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري.

ومن الأساليب الإحصائية الوصفية: وهي التكرار والجداول المتقاطعة، وقياس النزعة المركزية، ويندرج تحت قياس النزعة المركزية، المتوسط الحسابي بينما يندرج تحت مقاييس التشتت الانحراف المعياري.

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها لغرض تقدير نسبة عدد أفراد مجتمع الدراسة بحسب فئاتهم ومعلوماتهم الشخصية وكذا نسبة أفراد العينة بالنسبة للمجتمع المدروس.

- **المتوسط الحسابي:** وهو المعدل العام للبيانات الإحصائية التي تتعلق بموضوع معين، ويعتبر المتوسط الحسابي من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً وهو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يعنى بمدى انتشار الدرجات في الوسط وتم استخدامه بشكل واسع في هذه الدراسة مثل معرفة التغيرات الأكثر أهمية وترتيبها.

- **الانحراف المعياري:** وذلك لقياس درجت تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، تم استخدامه لمعرفة خصائص أفراد العينة المدروسة، كما استخدم لدراسة طبيعة توزيع أفراد العينة ومدى انسجامها من حيث ترتيب مؤشرات التغيرات السوسيو تنظيمية.

خلاصة:

في هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة عرضاً مفصلاً، بداية بتوضيح المجال الزمني والمكاني والبشري للدراسة، ثم المنهج المتبع في هذه الدراسة، تليه أدوات وتقنيات جمع البيانات، ثم العينة وكيفية اختيارها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل السادس

عرض وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج

تمهيد

أولاً - عرض وتحليل البيانات.

ثانياً - الإجابة على تساؤلات الدراسة.

ثالثاً - النتيجة العامة للدراسة.

رابعاً - الاقتراحات والتوصيات.

تمهيد:

بعد أن انتهت عمليات البناء وأصبحت المعطيات جاهزة، أتى وقت الاعلان عنها، فبعد أن بدأ بناء المعطيات مع تحديد المكونات النظرية التي تستخدم في البناء، وبعد تحديد موقع البناء، مع تحديد ميدان الدراسة وانتقاء وحدات المعاينة وبعد تحضير وسائل البناء مع تحديد نمط المعاينة المناسب وأدواتها، والنزول إلى الحق وتعبئة الاستثمارات، والقيام بالمقابلات، وتفحص الوثائق، أتى وقت الإعلان عن شكل البناء المنجز وذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج، وقد جاء هذا التحليل وفق مبادئ منهجية متعارف عليها وهي أن تحليلنا هذا يجسد واقع الإدارة المحلية والعوامل التي تؤثر فيها، وقد اعتمدنا في هذا التحليل على الدراسات السابقة وعلى الأدبيات النظرية المعتمدة في الدراسة بالإضافة طبعاً إلى البيانات المسجلة في الجداول المعروضة.

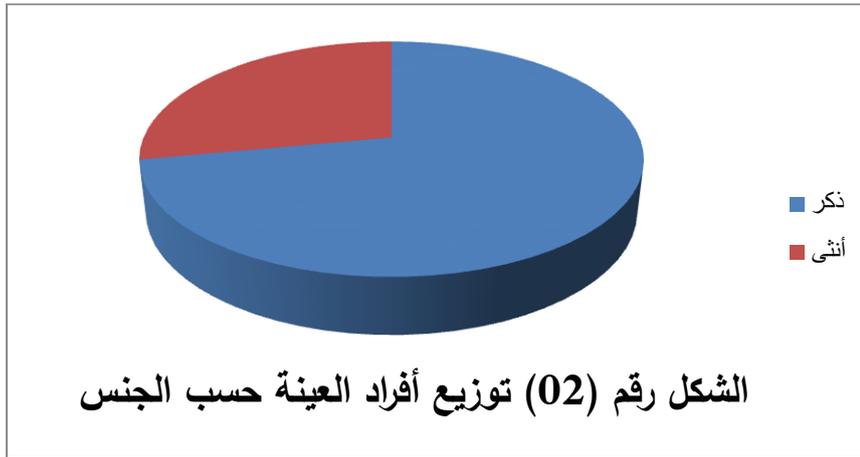
أولاً- عرض وتحليل البيانات:

1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول:

هذا المحور متعلق بالبيانات العامة والشخصية لأفراد عينة البحث، وتتمثل هذه البيانات في الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، و.....

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
72	216	ذكر
28	84	أنثى
100	300	المجموع

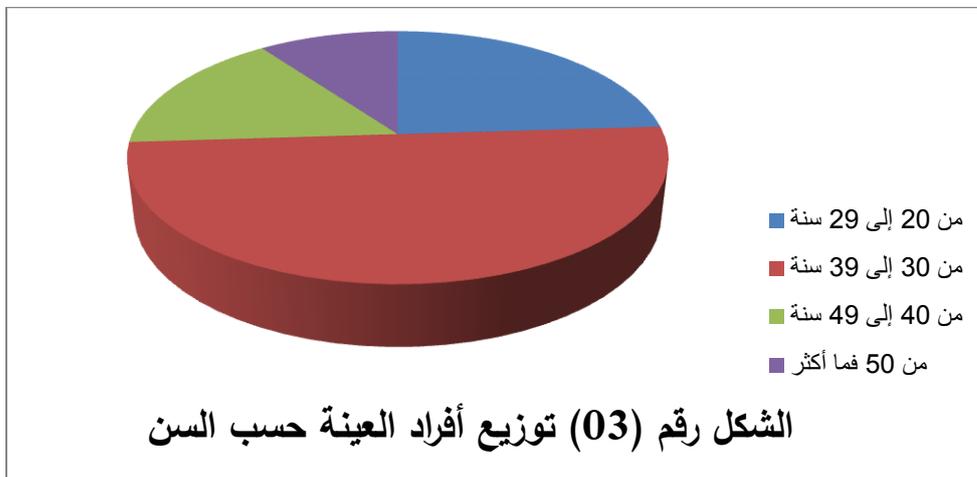


من خلال بيانات الجدول رقم (02) يتضح بأن أغلبية أفراد عينة البحث من الذكور وتقدر نسبتهم ب 72 %، بينما تقدر فئة الإناث من أفراد عينة البحث بنسبة 28%. ونستنتج من خلال هذه البيانات أن الذكور دائماً هم العنصر الأكثر تواجداً في المؤسسات العامة على اختلاف تخصصاتها وأنشطتها، باعتبار أننا وزعنا هذا الاستبيان في المحيط الداخلي للبلدية، لذلك نجد أن الرجال هم الأكثر حضوراً للبلدية من النساء، وهذا لا يعني أن النساء لا يطلبن الخدمات أو ليس لهم تعامل مع البلدية، ولكن في أغلب البلديات معروف أن الرجل هو من يقوم بهذه المهمة أي يقوم بطلب خدمة أو يستخرج وثائق له أو لزوجته أو لبناته وهكذا.

وفي ضوء هذه الدراسة التي تسلط الضوء على دور التغييرات الاجتماعية والتنظيمية في تحسين خدمات الإدارة المحلية وفي هذا المحور بالذات حاولنا أن نعتمد على التغييرات الاجتماعية التي عرفها المجتمع الجزائري في الآونة الأخيرة، وكجانب مهم في دراستنا أيضاً تطرقنا إلى البيانات الشخصية للفئة المدروسة من جنس، وعمر، ومستوى تعليمي ومهني... الخ، وما تعبر عنه البيانات في هذا الجدول بخصوص الجنس هي من أهم النقاط الأساسية التي تعتبر عن منظومة الأدوار في الأسرة الجزائرية أي الأدوار الوظيفية التي تقوم بها كل من الأم والأب، لأننا في الواقع نلاحظ بأن المرأة أصبحت تشارك الرجل في عدة أدوار منها الخروج للعمل، الخروج للتسوق، اصطحاب الأبناء للمدرسة، إلا أن التواجد في الإدارات لطلب الخدمات واستخراج الوثائق نجد أن العنصر الذكوري دائماً أكثر والبيانات أعلاه توضح ذلك، لهذا نقول أن مثل هذه المهام في الغالب يقوم بها الرجل لأنها تحتاج إلى وقت، أو ربما تكون فيها تنقلات بين عدة مصالح إدارية.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
24 %	72	من 20 إلى 29 سنة
50 %	150	من 30 إلى 39 سنة
16 %	48	من 40 إلى 49 سنة
10 %	30	من 50 فما أكثر
100 %	300	المجموع



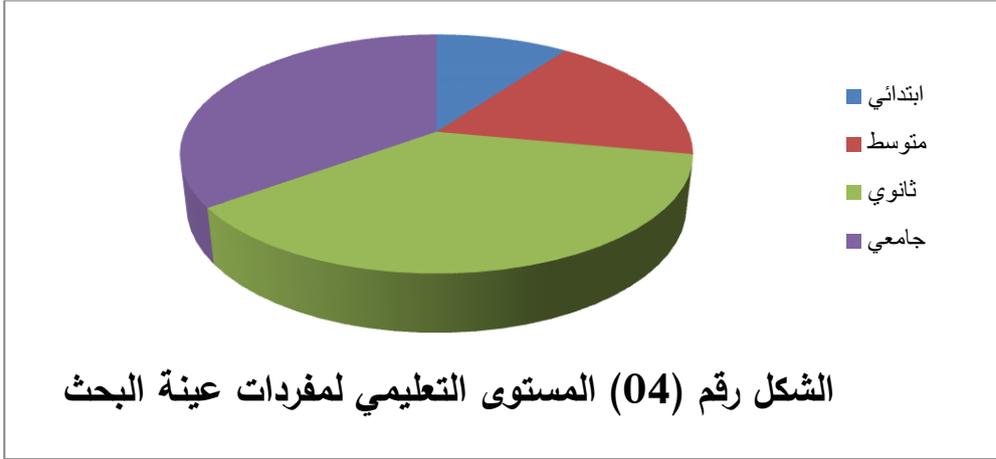
يوضح لنا هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة تنتمي إلى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة وذلك بنسبة 50%، بينما نجد أن الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة تواجدتها في البلدية متوسط وذلك بنسبة 24% كما هو موضح في الجدول، وتدل هذه النسب للفئتين الأولى والثانية على أن الشباب هم العنصر الأكثر تواجداً في البلدية خاصة الشباب في مراحلهم المتقدمة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على المصالح المتعددة للشباب والعلاقة المتواصلة والقوية مع البلدية.

في حين نجد أن أقل الفئتين العمريتين تواجداً في البلدية على التوالي من 40 إلى 49 سنة، وأكبر من 49 سنة مع بعض الاختلاف الملموس أي بنسبة 16% و 10% على الترتيب.

ومن خلال هذه الاحصائيات نستنتج أن الشباب هم العنصر الأكثر حضوراً في البلدية مقارنة مع الفئات الأخرى، وبالتالي يعد هذا عامل مهم ومساعد في التفاهم بين الشباب ومسؤولي البلدية وموظفيها، لأن رضاء هذا المورد الهام وتقديم أحسن الخدمات له يعتبر كسب هام يحسب على البلدية وينعكس على عدة مجالات أخرى، وأكبر دليل على ذلك نجده في مشاركة الشباب في الانتخابات المحلية، فعندما تكون وعود المترشح تخدم فئة الشباب فإن هذا العنصر يكون حاضراً بقوة في الانتخابات وتكون نسبة المشاركة كبيرة، وعندما ينجح المترشح يستمر العمل ويكون الشباب شريك فعال في التنمية المحلية.

الجدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي لمفردات عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10 %	30	ابتدائي
18%	54	متوسط
37%	111	ثانوي
35%	105	جامعي
100%	300	المجموع

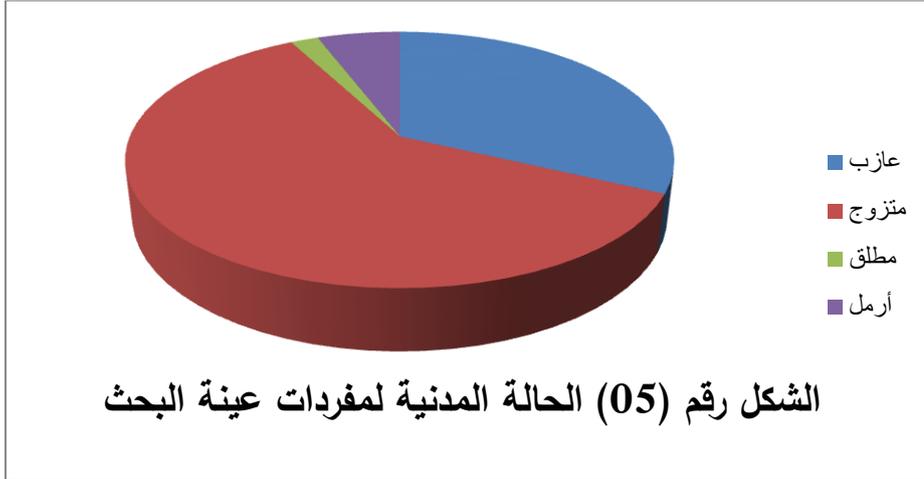


يبين هذا الجدول أن ما نسبته 37% هم المواطنين الذين لهم مستوى علمي ثانوي، بينما تشير نسبة 35% إلى المواطنين المتحصّلين على شهادات جامعية، وما نلاحظه هنا أن النسبتين متقاربتين مع بعض الاختلاف الملموس، وتدل هذه النسب على أن أغلبية مفردات عينة البحث مستواهم لابس به خاصة المستوى الجامعي، ويرجع السبب إلى تسجيل مثل هذه النسب المقبولة إلى الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين وحبهم للتعلم، وكذلك وجود الآليات والمؤسسات من مدارس وجامعات ومراكز تكوين والتي تسهر من خلال وسائلها ومؤطريها إلى تعليم وتكوين المواطن الجزائري، إذ شهدت الجزائر في العقدين الأخيرين تغيرات كبيرة على الصعيد التربوي والتعليمي وذلك من خلال تخصيص مبالغ مالية معتبرة عملت بدورها على تحسين هذا الجانب.

فيما بلغت نسبة حاملي مستوى متوسط 18%، أما نسبة ذوي المستوى الابتدائي فقد بلغت 10% وهم الفئة الأقل في عينة البحث، وتدل هذه النسبة تراجع عدد المواطنين ذوي التعليم المتوسط أو الضعيف.

الجدول رقم (05): يوضح الحالة المدنية لمفردات عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
33%	99	عازب
62%	186	متزوج
2%	6	مطلق
6%	9	أرمل
100%	300	المجموع

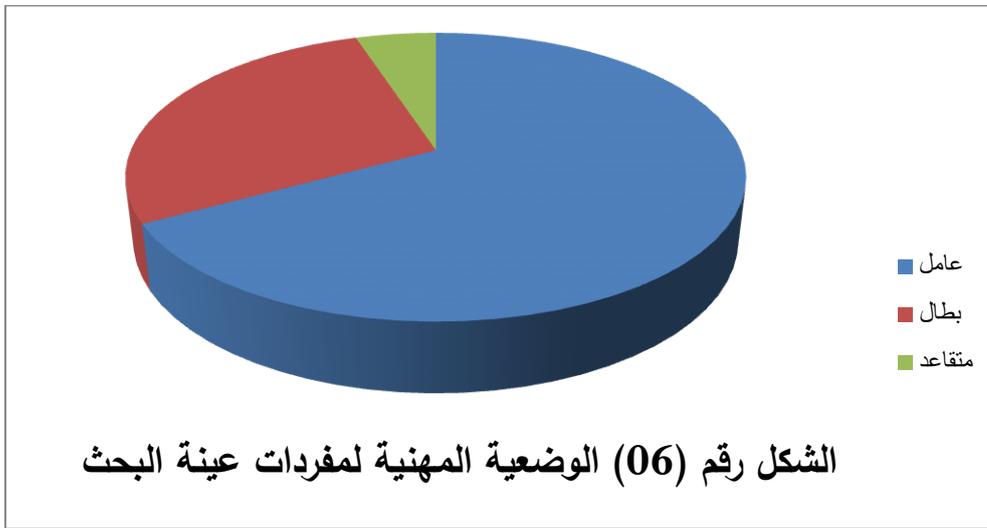


نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث من المواطنين متزوجين وذلك بنسبة 62%، وتدل هذه النسبة المسجلة على عدة أسباب من أهمها ما هو مسجل في الجدول رقم (03) بالنسبة للفئة العمرية الأكثر تواجداً وهي من 30 سنة إلى 39 سنة، وهذه الفئة كما هو معروف هي فئة الشباب المتقدمة ويكون فيها الشاب أو الشابة مؤهلين للزواج وإن لم يكونوا كذلك فهم متأخرين عليه، ومن بين الأسباب أيضاً ما نلاحظه من تغيرات اقتصادية واجتماعية شهدتها الجزائر في العقدين الأخيرين، أهمها التوظيف وفتح مناصب عمل، وكذلك توزيع السكنات بمختلف الصيغ المدعمة والمعتمدة من الدولة وهو سبب يجعل المواطن الشاب في حالة استقرار ويقبل على الزواج، ونجد أيضاً أن نسبة العزاب مرتفعة نوعاً ما وذلك بنسبة 33% وهذا راجع إلى تواجد الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بكثرة أيضاً، وهذه المعطيات في ولاية الوادي ليست في كل البلديات لأننا قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على بلديات قمار، الدبيلة، الرقيبة، وهي بلديات تنتمي إلى عرش الطرود وأولاد سعود، وفي هاذين العرشين يكون الزواج في الغالب فوق سن العشرين، ولو أننا قمنا بالدراسة الميدانية على بلديات أخرى كالتطالب العربي أو الجديدة أي البلديات التي تنتمي إلى عرش الربيع لرأينا أن الشباب لديهم يتزوجون أقل من 25 سنة، لهذا نرجع السبب في وجود هذه النسبة المسجلة من العزاب إلى البيئة الاجتماعية والثقافية التي تنتمي إليها البلديات التي قمنا بالدراسة الميدانية فيها.

وبينما نجد أن فئة المطلقين والأرامل هي نسبة قليلة، أي بنسبة 2% و 6% على التوالي وذلك أمر طبيعي في كل مجتمع.

الجدول رقم (06) يوضح الوضعية المهنية لمفردات عينة البحث:

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية المهنية
67 %	201	عامل
28%	84	بطال
5%	15	متقاعد
100%	300	المجموع



نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المواطنين العمال هم الفئة الأكثر في عينة البحث وذلك بنسبة 67% أي بتكرار 201 عامل من مجموع 300 مواطن، وهذا راجع إلى تحسن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر المدة الأخيرة، وكذلك راجع إلى محاولة الدولة التقليل من معدل البطالة إذا سجلت سنة 2000 مؤشر بطالة مرتفع بنسبة 29.50% بينما انخفض مؤشر البطالة في أبريل 2016 إلى 9.9% وذلك حسب الديوان الوطني للإحصائيات، بينما نجد أن نسبة المواطنين البطالين تقدر ب 28% وهي نسبة معتبرة أيضاً وذلك راجع إلى عدة أسباب منها الداخلية والخارجية بالنسبة للأسباب الخارجية هي:

- قلة الوظائف وفرص العمل بسبب الزيادة الكبيرة في عدد السكان مقارنة بالوظائف التي توفرها الدولة.

- الركود والانكماش الاقتصادي والتعرض إلى أزمات مالية في حال انخفاض النفط والمحروقات، وذلك بسبب تركز اقتصادها على قطاع النفط، وجعله الطريقة الوحيدة كمصدر ريع للدولة.

- قلة تمويل المشاريع الاقتصادية لزيادة انتاجيتها، وتراجع النمو الاقتصادي في الدول الصناعية.

وهناك أيضاً كما ذكرنا عوامل داخلية منها:

- التباين في التوزيع الجغرافي للسكان، حيث تتفاوت بعض المناطق في توزيع السكان، كما تتزايد نسبة البطالة في المناطق التي تحتوي على تجمّعات سكانية أكثر من المناطق التي يقل فيها نسبة عدد السكان، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات الاجتماعية وفرص العمل؛ ممّا يؤدي إلى زيادة الضغط على الإنتاج واختلال سوق العمل.

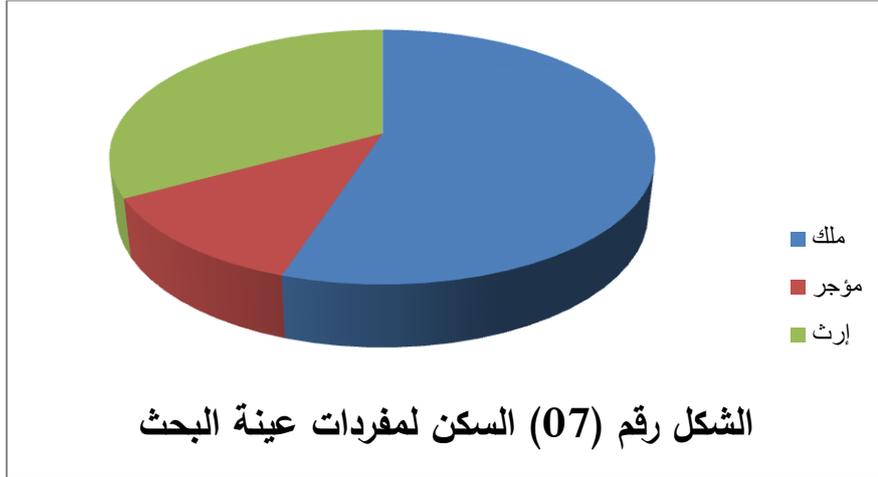
- قلة التنسيق بين سوق العمل ومخرجات التكوين سواء الجامعي أو المهني والتعليم، بالإضافة إلى احتياجات العمل، حيث إنّ هناك تراجع في عائد التعليم بسبب عدم التنسيق بين التعليم والتوظيف؛ وذلك نتيجة تولّي مناصب عمل دون مراعاة التخصصات التعليمية التي تتبع في الغالب نفس طريقة نمط التعليم دون أن تطوّره، ممّا يؤدي إلى زيادة عدد الخريجين عن سوق العمل، ووجود فائض في عدد الخريجين في تخصصات دون الأخرى.

- صعوبة وجود كفاءات معينة ذات خبرات ومهارات مطلوبة من الأيدي العاملة للحرف والصناعات الموجودة.

بينما نجد أن نسبة المواطنين المتقاعدين تسجل نسبة 5% وهو أمر طبيعي وتمثل هذه النسبة المواطنين الكبار في السن.

الجدول رقم (07): يوضح السكن لمفردات عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	السكن
55 %	165	ملك
12%	36	مؤجر
33%	99	إرث
100%	300	المجموع



يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون منازل ملك وذلك بنسبة 55%، بينما نجد أن نسبة 33% تمثل المواطنين الذين يمتلكون منازل إرث، فيما نجد أيضاً المواطنين المؤجري المنازل بنسبة 12%، وبالرجوع الى النسبة الأولى أي فئة المواطنين الذين يمتلكون منازل نقول أن هذه النسبة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يعيشون استقرار اجتماعي ووضعهم الاقتصادي مقبول.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية المواطنين يقطنون بمساكن ملك وهذا راجع إلى التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها الجزائر بعد العشرية السوداء، إذ دخلت البلاد في بحبوحة اقتصادية نتيجة ارتفاع أسعار البترول باعتباره الدخل الاقتصادي الأساسي للبلاد، وانعكس هذا التحسن الاقتصادي في تحسن الدخل الفردي للمواطن وتحسين معيشتة، وكذلك عملت البلاد على منح المواطنين مساعدات مالية معتبرة، وذلك كان من خلال صيغ مختلفة للبناء مثل (البناء الريفي، والبناء الهش، وعدل،...الخ).

2- تحليل بيانات المحور الثاني: الوعي الاجتماعي للمواطنين.

الجدول رقم (08): يوضح مدى احترام قرار البلدية:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
76%	228	نعم
24%	72	لا
100%	300	المجموع

الانحراف المعياري: 0.43

المتوسط الحسابي: 1.76

(المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss)

البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا، من مهامها تقديم الخدمات للمواطنين والوقوف على احتياجاتهم ومتطلباتهم، ومن المعروف أن للبلدية الحق في إصدار القرارات الإدارية في حدود معينة دون أن تخضع لتوجيهات الإدارة المركزية ولها الحرية في التصرف وهي صاحبة السلطة فيما تصدره من قرارات، فلها العدول عن تنفيذها أو إلغائها وإصدار قرارات بديلة عنها أو تعديلها، ويمكن للمجالس المحلية كذلك أن تقاضي وتتقاضى وتساءل عن الأعمال التي تصدر عنها، وعلى الرغم من مظاهر الاستقلال هذه إلا أن البلدية لها حدود لا تتجاوزها، كما يوكل لها اختصاصات وأعمال يجب أن تطلع بها بكفاية وفاعلية، وضمن التوفيق بين تمتع هذه المجالس المحلية بالاستقلال، وضمن قيامها بأعمال بشكل جيد، وعدم تجاوز الاختصاصات الموكلة لها كان لابد من رقابة من نوع خاص تمارسها السلطة التنفيذية على هذه المجالس فكانت الرقابة الوصائية، أي الرقابة المركزية، ومن أنواع الرقابة أيضاً هناك الرقابة الشعبية باعتبار أن البلدية هي هيئة متكونة من الشعب وتخدم مصالح الشعب، لذلك جاء هذا البند ليوضح مدى احترام الشعب للقرار الصادر من البلدية، وتشير البيانات الموضحة في الجدول أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 76% يحترمون القرارات الصادرة من المجلس الشعبي البلدي ولهم ثقة كبيرة في المسيرين، هذا السلوك الصادر من المواطنين يعبر عن التأييد والولاء لأعضاء المجلس الشعبي البلدي ومروسيه، ولهذا السلوك نتائج إيجابية منها ارتفاع معنويات المسؤولين والشعور بالرضا إزاء ما يقدمونه من خدمات وما يصدرونه من قرارات تخدم الجميع.

فيما نجد أن ما نسبته 24% لا تحترم قرارات المجلس الشعبي البلدي وتقر بأن قراراته ليست صائبة في أغلب الأحيان، وهنا دلالة على أن الثقة منعدمة بين المواطنين والمجلس الشعبي البلدي، وعندما تحدث أزمة الثقة بين البلدية ومواطنيها يصبح هناك ضعف في المشاركة الشعبية، ويتمثل ذلك في قلة عدد الأشخاص المشاركين في العملية الانتخابية،

وفي تهرب كثير منهم عن دفع الضرائب والرسوم المستحقة عليهم بموجب القوانين والأنظمة (كالماء والقمامة.. الخ)، وفي قلة الاهتمام بهذه المجالس ومتابعة أعمالها وضعف الرقابة الشعبية عليها، ولعل لهذه المشكلة جذوراً قديمة ترسخت في ذهنية المواطن الجزائري خلال فترة الاستعمار الفرنسي، فقد كان الامتناع عن دفع الضرائب، وعدم الاهتمام بالمجالس المحلية والمشاركة في أعمالها أموراً يتعمدها السكان، وقد تغير هذا الشعور بعد نيل الجزائر استقلالها سنة 1962، غير أنه بقيت بعض آثاره ماثلة في بعض المناطق.

الجدول رقم (09) يوضح وجود رئيس حي أم لا:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
30	90	رفع انشغالاتكم للمسؤولين	نعم
16	48	الاحتجاج على نقص الخدمات	
7	21	حضور المداولات	
53	159	المجموع	
46	138	لا	
100	300	المجموع	

الانحراف المعياري: 0.5

المتوسط الحسابي: 1.53

(من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

يشير هذا الجدول إلى وجود رؤساء أحياء في البلديات أم لا وفي حالة وجودهم في ماذا تتمثل أدوارهم ومهامهم، ويتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول أن ما نسبته 53% تفر بوجود رؤساء أحياء، بينما نجد أن ما نسبته 47% من المواطنين يقرون بعدم وجود رؤساء أحياء، وما نلاحظه هنا أن النسبتين متقاربتين مع وجود بعض الاختلاف الملموس، وبالنسبة لوجود رؤساء الأحياء من عدمه نوضح أنه في الآونة الأخيرة ومع التغييرات التي حدثت على جهاز الإدارة المحلية وبالأخص البلديات، أصبح هناك في كل حي رئيس يمثله ويبلغ عن احتياجات مواطنيه وهذا ما عبرت عنه الفئة الأولى من المواطنين، ويرجع التفسير في الفئتين المتقاربتين إلى أن الفئة الأولى على علم ودراية

برؤساء أحيائهم، وأن رؤساء الأحياء يتميزون بالنشاط والحيوية ومنخرطين في المجتمع، يسألون عن انشغالات المواطنين، ويرفعون احتياجاتهم وما ينقصهم للمسؤولين. وما يدل على ذلك النسب التي تعبر على مهام رئيس الحي حيث نجد أن ما نسبته 30% تعبر عن رفع انشغالات المواطنين للمسؤولين، وهي مهمة أساسية لرئيس الحي ويكون المواطن على علم بها لأنه يكون في اتصال مباشر مع رئيس الحي وإخباره بانشغالاته، وكذلك نسبة 16% للمواطنين الذين يرون أن مهمة رئيس الحي الاحتجاج على نقص الخدمات التي يحتاجها حيهم.

الجدول رقم (10): يوضح مدى حضور المواطنين لمداولات المجلس الشعبي البلدي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
1	2	طرح بعض الانشغالات	نعم
1	2	المساهمة في صنع القرار	
2	6	مراقب للأوضاع	
4	10	المجموع	
96	288	لا	
100	300	المجموع	

0.18 الانحراف المعياري:

1.03 المتوسط الحسابي:

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss)

يتبين من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث لا يحضرون إلى مداولات المجلس الشعبي البلدي وذلك بنسبة 96%، فيما نجد أن ما نسبته 4% من المواطنين يحضرون إلى المداولات، ومن الواضح أن جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية، وهي مفتوحة لمواطني البلدية وكل مواطن معني بموضوع المداولة المبرمجة فمن حقه أن يحضرها، وتوجد أيضاً جلسات مغلقة المواطن ليس معني بها، ويرجع تفسير هذه البيانات الموجودة في الجدول إلى عزوف المواطنين على المشاركة في شؤون البلدية خاصة جلسات المداولات منها، وما يمكن استنتاجه أن هناك وجود لعدم إشراك واستشارة مواطني البلدية من

قبل المجالس المحلية المنتخبة والتي يفترض فيها أنها هي الممثلة الشرعية لهؤلاء المواطنين، وهذا له انعكاسات سلبية تتضح أكثر في المشاريع المنجزة من قبل الإدارة المحلية مما قد يؤدي إلى معارضة هذه المشاريع أو اختيار قرارات بشأنها وتنفيذ، ولا تقدم نفعاً لهم مثل انجاز بعض الهياكل والمرافق بمئات الملايين ولا تستغل، ويرجع سبب هذا العزوف أيضاً إلى نقص وعي المواطنين بمصلحتهم العامة لأن المواطن مسؤول بالدرجة الأولى على كل ما يحدث في بلديته من تنمية سواء في جانبها الاجتماعي أو الاقتصادي أو الثقافي، والمكان الوحيد الذي يستطيع المواطن فيه أن يتناقش مع أصحاب القرار في بعض الأفكار الجديدة التي تخدم المصلحة العامة، ومن خلال هذا يتضح أن عدم مشاركة المواطنين في مداورات المجلس الشعبي البلدي أو بالأحرى عدم مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة باحتياجاتهم المحلية سببه نقص وعيهم بقيمة المداورات وأهميتها.

الجدول رقم (11) يوضح الأسلوب الذي يستخدمه المواطن عندما لا تلبى البلدية احتياجاته

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاحتجاج	33	11 %
استخدام لغة الحوار	171	57%
اللجوء لعلاقات شخصية	96	32%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.62

المتوسط الحسابي: 1.79

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يوضح هذا الجدول الأسلوب الذي يستخدمه المواطن عندما لا تلبى البلدية احتياجاته، ويتبين من خلاله أن ما نسبته 57% وهي فئة الأغلبية يستخدمون لغة الحوار مع المسؤولين في مثل هذه الحالات، بينما نجد أن ما نسبته 32% يصرحون باللجوء لعلاقات شخصية لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، فيما نجد أن نسبة 11% من المواطنين أفراد عينة البحث يستخدمون أسلوب الاحتجاج بمختلف أنواعه لعدم تلبية البلدية احتياجاتهم.

وما يمكن أن نستنتجه من هذه النسب أن هناك تفهم كبير من طرف المواطنين فيما يخص طرق الاتصال مع البلدية وأساليبها، ويتضح أن المواطن في أغلب الأحيان يلجأ إلى استخدام أسلوب الحوار عندما لا تلبى البلدية احتياجاته، وهذا دليل على النضج والوعي

الذي يتصف به المواطن الجزائري، وفعلاً عندما نرى أي احتجاجات أو معارضة بالعنف لما تقوم به البلدية من انجازات سنجد أن المواطنين المحتجين قلة مقارنة بعدد سكان البلدية أو الحي المعارض.

الجدول رقم (12) يوضح مدى تشجيع مسؤولي البلدية لحرية التعبير وتقبل النقد:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	81	27%
لا	219	73%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.44

المتوسط الحسابي: 1.27

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يبين لنا الجدول التالي مدى تشجيع مسؤولي البلدية لحرية التعبير وتقبل النقد، حيث أن نسبة 27% أكدت أن مسؤولي البلدية من رؤيس ونواب وموظفين يشجعون حرية التعبير التي يدلي بها المواطنون ويتقبلون نقدهم، أما نسبة 73% من أفراد عينة البحث أقرت بعدم وجود لهذا التشجيع، وأن المسؤولين لا يتقبلون النقد.

وما يمكن استنتاجه من هذه النسب أن المسؤولين لا يشجعون حرية التعبير في كل الحالات، ولا يتقبلون النقد أيضاً، وأن المواطن عندما يصرح بمثل هذه الحقائق فإنه يقصد بذلك النقد من خلال الاتصال المباشر مع المسؤولين وموظفي البلدية، وليس له علاقة بما يقوم به الموظف في مكان عمله، لأنه من الأهداف الأساسية لنظام الإدارة المحلية هو إزالة التعارض بين السلطة والحرية، وبيان ذلك أن هذا النظام بما يتيح للمواطنين من فرصة المشاركة في إدارة الشؤون العامة على المستوى المحلي إنما يتيح لهم في نفس الوقت فرصة المناقشة والتداول بكل حرية مع القيادات أو الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات في مثل هذه الشؤون وذلك حتى يتعرف كل منهم على وجهة نظر الآخر، الأمر الذي يفسح المجال لحوار دائم ومستمر بين المحكومين والحكام ومن ثم تزول الرهبة والخوف في التعبير عن الرأي أو في التعامل مع الآخر.

الجدول رقم (13): يوضح مدى مبادرة المواطنين للاتصال بالبلدية للمساهمة في الاستشارات والإبلاغ عن رأيهم

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	63	21%
لا	237	79%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.41

المتوسط الحسابي: 1.21

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يبين لنا الجدول التالي مدى مبادرة المواطنين للاتصال بالبلدية للمساهمة في الاستشارات والتبليغ عن رأيهم، وتشير نسبة 21% من أفراد عينة البحث إلى مبادرتهم من خلال الاتصال بالبلدية والمساهمة في الاستشارات مع أعضاء المجلس الشعبي البلدي والتبليغ عن بعض الآراء التي تخدم تفيد البلدية وتخدم الصالح العام، بينما نجد أن نسبة 79% من أفراد عينة البحث لا يقومون بمثل هذه المبادرات، وليست لهم علاقة بالبلدية في مثل هذه الحالات.

وما يمكن استنتاجه من هذه النسب أن المواطن لا تربطه علاقة قوية مع البلدية في مثل هذه الحالات، أي من خلال مبادرة الاتصال والتبليغ عن الرأي الذي يخدم الصالح العام ومثل ذلك عندما يرى المواطن أن الحي الذي يقطن فيه يحتاج إلى بعض المرافق كملعب مثلاً أو مساحات خضراء أو أن هناك أماكن بدون إنارة، في مثل هذه الحالات من واجب المواطن أنه يبلغ سواء رئيس الحي أم المسؤولين في البلدية بأن هناك نقص في جانب ما أو أن لديه اقتراح للقيام بمشروع معين أو عمل معين يخدم حيه أو يخدم أحياء أخرى، ومن خلال هذه المبادرات يصبح المواطن مسؤول اتجاه بلديته وحريص على كل ما يضاف إليها.

الجدول رقم (14): يوضح وجود سجلات الملاحظات والاقتراحات أم لا وما الفائدة منها

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
43%	129	تقييم مستوى الخدمات	نعم
20%	60	تقديم الشكاوي	
22%	66	إبداء اقتراحات	
85%	255	المجموع	
15%	45	لا	
100	300	المجموع	

الانحراف المعياري: 0.36

المتوسط الحسابي: 1.85

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يبين هذا الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين بنسبة 85% يقرون بوجود سجلات الملاحظات في مختلف المصالح والمكاتب في البلدية، وعن سؤالنا ما الفائدة من هذه السجلات أجاب أغلبهم بأنه تقييم من خلال مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية وهو ما توضحه نسبة 43%، بينما نجد أن ما نسبته 20% تقول بأننا نقدم الشكاوي من خلالها، ونسبة 22% تبدئ باقتراحاتها في هذه السجلات، وفيما نجد أيضاً أن هناك فئة قليلة من المبحوثين تقول بأنه لا يوجد سجلات للملاحظات في البلدية وهو ما تمثله نسبة 15%.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن البلديات الثلاث ميدان الدراسة تضع دائماً سجلات للملاحظات في كل مصلحة، وهي تريد بذلك الاطلاع على آراء المواطنين اتجاه الخدمات المقدمة لهم، وهذا فعلاً ما لاحظناه أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية وعند مقابلتنا للمسؤولين ورؤساء المصالح، وأخبرونا بأننا نضع هذه السجلات لمعرفة ملاحظات المواطن ونقائمه اتجاه تقديم الخدمات، وأن المسؤولين على إطلاع دائم ومراقبة مستمرة لهذه الملاحظات والتي تساهم بدورها في تحسين خدمات البلدية، ويبقى إقبال المواطن على تسجيل ملاحظاته وإبداء اقتراحاته في هذه السجلات ضئيل نوعاً ما، لأن المواطن الجزائري

لا يدخل البلدية إلا في حالات ضرورية وعندما يكون مستعجل، ولهذا لا يجد وقت لكي يقدم ما بجعبته من ملاحظات.

الجدول رقم (15): يوضح مدى تقديم المواطنين بملاحظاتهم في السجل المخصص لذلك

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	81	27%
لا	219	73%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.44

المتوسط الحسابي: 1.27

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 73% من المواطنين عينة البحث لا يقدمون ملاحظاتهم واقتراحاتهم في سجل الملاحظات الموجود في شبابيك البلدية، وتوجد هذه السجلات في مصلحة الحالة المدنية أو الاجتماعية أو شؤون التنظيم أو في مكاتب أخرى داخل البلدية، بينما نجد أن الفئة التي تقدم ملاحظاتها واقتراحاتها من المواطنين قليلة جداً مقارنة بالأولى وهذا ما تمثله نسبة 27%.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن المواطن لا يبدي أي ملاحظات ولا اقتراحات بإمكانها أن تساهم في تطوير وتحسين الخدمات العمومية، وأن هذه الآلية خصوصاً غير مجدية لما لاحظناه في أغلب الإدارات، حيث نجد أن المواطن الجزائري دائماً متسرع وليس لديه وقت للوقوف عند هذا السجل والكتابة فيه، وتعتبر هذه السلوكيات بالنسبة للمواطن ثقافة اكتسبها من عدة عوامل وظروف منها ما هو اجتماعي وهذا بالدرجة الأولى ومنها ما هو تنظيمي إداري.

الجدول رقم (16) يوضح مدى استعداد المواطنين بالمساهمة في ترقية حيهم:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
7%	21	بالمال	نعم
57%	171	بالجهد	
32%	96	بالرأي	
96%	288	المجموع	
4%	12	لا	
100%	300	المجموع	

الانحراف المعياري: 0.2 المتوسط الحسابي: 1.96

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يتضح من خلال بيانات الجدول السابق أن نسبة 96% من المواطنين أفراد عينة البحث مستعدين للمساهمة في ترقية حيهم، ونجد أن أغليبيتهم مستعدين من خلال المساهمة بجهدهم أي بالعمل العضلي وهذا ما تعبر عنه نسبة 57%، بينما نجد أن نسبة 32% منهم يساهمون بالرأي، و 7% وهي نسبة قليلة جداً يساهمون بالمال، أما المواطنين الغير مستعدين للمساهمة ولا المشاركة مع البلدية في أعمال تنمي حيهم وترقيه نسبتهم 4% وهذا مؤشر إيجابي وتطور ملحوظ يرجع إلى عدة أسباب.

إن تشكيل مجالس الوحدات المحلية من بين أبناء هذه الوحدات ومباشرة هذه المجالس لكافة الأنشطة التي تهدف إلى إشباع حاجات المواطنين وتحقيق رغباتهم وميولهم، إنما يغرس في نفوس هؤلاء المواطنين الإحساس بأن هذه الوحدات ما وجدت إلا بهم ومن أجلهم، الأمر الذي يدفعهم إلى الالتفاف حولها والعمل على تعضيدها مما ينمي لديهم ليس فقط الشعور بالانتماء إلى المجتمع الذي تعمل فيه هذه الوحدات وإنما أيضاً الشعور بأنهم في مجموعهم يشكلون وحدة اجتماعية أصلية تتبلور فيها علاقاتهم وارتباطاتهم وولاؤهم نحو المجتمع المحلي مع الحرص على التقاخر بتماسكه ووحدته.

بالإضافة إلى ذلك فإن قيام المحليات بتوعية الأفراد وتوجيه طاقاتهم إلى مجالات التنمية المختلفة إنما يعد بمثابة تدريبات سلوكية لهم تدفعهم إلى زيادة ارتباطاتهم بواقعهم الإقليمي وإذكاء الاهتمامات الجادة لديهم، وهو ما يساعد على زيادة شخصيتهم على أسس جديدة من الولاء والانتماء من خلال اقتناعهم بمردود مجهوداتهم التطوعية ممثلاً في النهوض بالمناطق التي يعيشون فيها وتحديثها.

وهكذا يتلافى نظام الإدارة المحلية العزلة التي تتسم بها الوحدات الكبيرة والتي تضم مجتمعات غير متجانسة، بل والتي يضيع فيها الإحساس ليس فقط بالمجتمع ككلية وإنما أيضاً بالانتماء إليه، وهذا ما دفع البعض إلى القول أنه " لا يجب اعتبار أي رقعة وحدة محلية للأغراض البلدية ما لم يتوافر فيها ما يثبت أن أهلها يشكلون وحدة اجتماعية حقيقية، وما لم يدرك هؤلاء الأهالي حقيقة الولاء نحو الوحدة المحلية والاهتمام بالمسائل العامة ورعاية مواطنيهم، فبدون هذه الروح لا يمكن لأية وحدة محلية أن تنمو اجتماعياً مهما بلغت من نجاح في حياتها الاقتصادية وفي أداء الخدمات المحلية.

الجدول رقم (17): يوضح هل سبق للبلدية وإن قامت بمبادرات (التشجير، النظافة، حملات للمصلحة العامة).

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
25%	75	نعم	نعم
56%	168	لا	
81%	243	المجموع	
19%	57	لا	
100%	300	المجموع الكلي	

الانحراف المعياري: 0.39

المتوسط الحسابي: 1.81

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يتضح من هذا الجدول أن نسبة 81% من أفراد عينة البحث يقرون بالمبادرات التي تقوم بها البلدية من أجل المصلحة العامة كالتشجير مثلاً أو النظافة، وتعتبر نسبة 56%

على المواطنين الذين لا يشاركون في مثل هذه المبادرات، بينما نجد أن ما نسبته 25% منهم يشاركون فيها.

ونستنتج من خلال هذه البيانات المعروضة في الجدول أعلاه أن البلديات في أغلب الأحيان تقوم بحملات ومبادرات متعلقة بتهيئة البلدية والوقوف على الجانب الجمالي فيها، إلا أن هذه المبادرات يعمل فيها إلا عمال البلدية أو فئة قليلة جداً من المواطنين، وهذا ما يدل على أن المشاركة الشعبية في هذه البلديات ميدان الدراسة قليلة جداً وهو الشيء الذي نلاحظه في البلديات الأخرى عموماً، ويرجع هذا إلى قلة وعي المواطنين بأن أي عمل تقوم به البلدية فهو يخدم مصلحته بالدرجة الأولى وعليه أن يكون مشارك فيه، وما هو معروف في المجتمع الجزائري أن المواطن يحب العمل الجماعي وروح التعاون متواجدة فيه بالفطرة، إلا أنه يفتقد إلى السبل والأليات التي تحرك فيه هذه الصفات.

ويعتبر إشراك المواطنين في أعمال البلدية أمراً ضرورياً لنجاح برامج التنمية ومشروعاتها فبالمشاركة الشعبية يمكن توفير الدعم المادي والمعنوي للمبادرات والحملات التطوعية وتوفير سبل نجاحها. فلا بد من الاهتمام بتنمية هذه المشاركة ومحاولة إزالة الهوة فيما بين المواطن والمجلس الذي يمثله وهذا يقتضي إنشاء جهاز للعلاقات العامة في المجالس المحلية يقوم بالأعمال التالية:

- إعداد وتنفيذ برامج التوعية للمواطنين عبر وسائل الإعلام المناسبة لشرح المشاريع التي يتقرر تنفيذها والاستفادة من آرائهم مما يساعد على كسب تأييدهم لهذه المشروعات ومحافظتهم عليها في المستقبل.

- الوقوف على حالات السكان واستطلاع آرائهم.

- التوسع في إنشاء صناديق الاقتراحات وإصدار النشرات الدورية وعقد اللقاءات لتحقيق الاتصال فيما بين المجالس المحلية والسكان، وكذلك منظمات المجتمع المدني لضمان مبدأ التعاون والمشاركة الفاعلة.

- إيجاد تشريعات تحث على المشاركة الشعبية.

3- المحور الثالث: خاص بدور مؤسسات المجتمع المدني في تحسين خدمات الإدارة المحلية
الجدول رقم (18): يوضح هل مؤسسات المجتمع المدني شريك فعال بالنسبة للإدارة.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
16%	48	المشاركة في صنع القرار	نعم
26%	78	تمثيل المواطنين وانشغالهم	
38%	114	الشراكة مع البلدية	
80%	240	المجموع	
20%	60	لا	
100	300	المجموع	

الانحراف المعياري: 0.40

المتوسط الحسابي: 1.80

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يبين هذا الجدول أن أغلبية المواطنين بنسبة 80% يقولون بأن مؤسسات المجتمع المدني كالجمعيات الثقافية والخيرية، وجمعيات تمثل الأحياء... الخ شريك فعال بالنسبة للبلدية، وترجع هذه الفئة أسباب أهمية هذه المؤسسات إلى أنها تشارك المسؤولين في صنع القرار بنسبة 16%، وتمثل المواطنين وانشغالهم بنسبة 26%، وأنها شريك فعال مع البلدية في خطط التنمية وتنفيذها بنسبة 38%.

فيما نجد أن نسبة 20% من المواطنين أفراد عينة البحث يقرون بأن مؤسسات المجتمع المدني ليست شريك فعال بالنسبة للبلدية، ونستنتج من خلال هذه المعطيات أغلبية المواطنين أصبحوا على وعي كبير بأهمية الجمعيات ودورها التساهمي في تنمية المجتمع المحلي وتوفير ما يحتاجه المواطن،

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية المبحوثين على وعي كبير بأهمية الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني، وأن هذه المؤسسات باستطاعتها أن تكون شريك فعال مع البلدية وتساهم معها في تنمية المجتمع المحلي وتقديم الخدمات إليه والوقوف على متطلباته، ونجد أن هذه النتيجة مختلفة على نتيجة الباحثة وهيبية غربي فيما يخص هذا الجانب، حيث توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى نتيجة مفادها: ليس للمواطنين رأي

واضح حول مدى قبولهم للشراكة بين البلدية والقطاعات الأخرى، رغم عدم رضاهم عن الخدمات العمومية.

ولقد بينت هذه المعطيات أن المجتمع المدني يمثل استثماراً ثميناً بالنسبة للدولة وكل مؤسساتها، حيث يعمل على تنشيط النزعة السياسية وإضفاء الطابع السياسي، كما يمنح الدولة فرصة وافرة لالتقاط الأنفاس من خلال تعبيراته السلمية عن مباحث الشكوى، والتذمر ويجسد معاني المسؤولية الجمعية والتشاركية من خلال مراقبة الأداء الحكومي وتحسينه وتوجيه الدولة ورفع مستوى الأداء وتقديم الخبرات.

الجدول رقم (19): يوضح مدى تشجيع مسؤولي البلدية على تأسيس جمعيات مستقلة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
32%	96	من متطلبات العصر	نعم
17%	51	مساعدتهم في بعض الأعمال	
11%	33	قرار من الدولة	
60%	180	المجموع	
40%	120	لا	
100	300	المجموع	

الانحراف المعياري: 0.49

المتوسط الحسابي: 1.60

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

من خلال بيانات الجدول رقم (19) يتبين أن النسب المتحصل عليها في الإجابات التي توضح مدى تشجيع مسؤولي البلدية على تأسيس جمعيات مستقلة تخدم المجتمع المحلي، ويتبين أن أغلبية الإجابات المصرح بها تقول أن المسؤولين يشجعون على تأسيس الجمعيات وهذا ما توضحه نسبة 60%، وتبرر هذه الفئة قولها ووجهة نظرها من خلال بدائل مختلفة تتمثل في، أن جمعيات المجتمع المدني من متطلبات العصر وذلك بنسبة 32%، وأنها تساعد البلدية في بعض الأعمال وهو ما توضحه نسبة 17%، وأن التشجيع على تأسيس الجمعيات من قبل مسؤولي البلدية ما هو إلا قرار من الدولة وما على

المسؤولين في البلدية إلا تطبيقه وهو ما توضحه نسبة 11%، بينما نجد أن هناك فئة أخرى من عينة البحث تنفي وجود تشجيع من قبل مسؤولي البلدية على تأسيس الجمعيات ونسبتها 40%.

ويعود تشجيع مسؤولي البلدية على تأسيس جمعيات تساهم في تقديم الخدمات للمواطنين في مختلف المجالات إلى عدة أسباب من أهمها:

- تحقيق أهداف الدولة باعتبارها تعمل جاهدة على تعزيز دور منظمات المجتمع المدني في المجتمع.

- مساعدة مسؤولي البلدية في صنع القرارات الخاصة بالتنمية وتهيئة البلدية، وذلك من خلال المناقشات وابداء الرأي في هذا الجانب.

- مشاركة عمال البلدية في القيام بأعمالهم خاصة في الأنشطة الاجتماعية كتوزيع قفة رمضان، أو في مشاريع تهيئة البلدية كالتشجير والنظافة... الخ

الجدول رقم (20): يوضح انخراط المواطنين في الجمعيات

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
17%	51	نعم	نعم
15%	45	لا	
32%	96	المجموع	
68%	204	لا	
100%	300	المجموع الكلي	

الانحراف المعياري: 0.47

المتوسط الحسابي: 1.32

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يوضح هذا الجدول مدى قابلية المواطنين للانخراط في الجمعيات الخيرية وجمعيات الأحياء، وتبين المعطيات أعلاه أن نسبة 32% من المبحوثين لديهم إقبال على الانخراط في الجمعيات، بينما نجد أن نسبة 68% منهم لا ينتمون إلى أي جمعية وليس لديهم إقبال في الانخراط.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن هناك عزوف في الانخراط في جمعيات المجتمع المدني وقد ترجع الأسباب والعوامل في ذلك إلى عدة عوامل من بينها المشاغل الأخرى المختلفة التي تشدّ انتباه وتشدّ طاقاته وأهم هذه المشاغل هي مشكلة البطالة وهي مشكلة تمسّ أساساً الشباب المتعلم حيث تؤثر هذه المشكلة في توجهه الجمعياتي، فالشباب الذي يمتلك كلّ مقومات المشاركة السياسية من حيث الثقافة والتكوين المعرفي يجد نفسه أسير البحث عن عمل وأسير البحث عن الاستقرار الاجتماعي والبحث عن الاستقلالية الاقتصادية وأسير الضغوط الاجتماعية المتعددة، والعامل الثاني هو عامل سوسيلوجي يتعلق بغياب قيادات قادرة على شدّ انتباه الشباب ليعتدوا بالعمل الجماعي. فعامل القيادة مهم جدا لجذب الشباب وإقامة جسور تواصل بينه وبين الشأن العام. وحتى على المستوى العربي فليس لدينا قيادات عربية بإمكانها أن تكون قوة جذب بين الشباب وقضاياه لذلك يمكن القول إنّ الشباب يعيش اليوم في أكبر أزمة يعيشها الوطن العربي بشكل عام.

الجدول رقم (21): يوضح هل الجمعيات تسعى لترقية الحي وتطويره

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	249	83%
لا	51	17%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.38

المتوسط الحسابي: 1.83

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يبين هذا الجدول أن أغلبية المواطنين المستجوبين من مفردات عينة البحث يقولون بأن الجمعيات (جمعيات المجتمع المدني وجمعيات الأحياء) تسعى دائماً لترقية الحي وتطويره، وهو ما تمثله نسبة 83% أي 249 مفردة من عينة البحث، بينما نجد أن نسبة 17% من المبحوثين يرون غير ذلك، أي أن هذه الجمعيات لا تساهم في ترقية الأحياء وتطويرها.

ونستخلص من خلال البيانات الموجودة في الجدول أن الجمعيات الخيرية ككل وجمعيات الأحياء أيضاً تساهم في ترقية الأحياء وتطويرها، حيث تنظم جمعيات سكان الحي نشاطات اجتماعية ثقافية (دورات، محاضرات، احتفالات)، وتقدم خدمات المساعدة القانونية في القضايا التي تهم السكان، وتشارك في سير عملية الإعلام والمشاركة حول مختلف المشاريع للجهات العامة، وتقوم أيضاً بممارسة حق المبادرات الجماهيرية، وتقوم بجمع طلبات وشكاوي سكان الحي وتقدمه للجهات العامة وللشركات (شركات التزويد بالغاز والكهرباء والمياه والبناء... الخ).

ونجد أيضاً أن هذه الجمعيات تشارك البلدية في القيام ببعض الأعمال كالتشجير وتنظيف الحي، وتقوم أيضاً بتنظيم ومرافقة الحملات الخاصة بالتوعية والتعليم أو الخاصة بالعلاج، ومن هنا يصبح لها دور ريادي في ترقية وتطوير الحي والوقوف على متطلبات سكانه.

4- المحور الرابع: خاص بدور التغيرات التكنولوجية في تحسين خدمات الإدارة المحلية
الجدول رقم (22): يوضح مدى تعامل إدارة البلدية بالوسائل التكنولوجية مع المواطن.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	186	62%
لا	114	38%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.49

المتوسط الحسابي: 1.62

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يبين هذا الجدول أن أغلبية المواطنين عينة الدراسة يقرون بأن البلدية تتعامل بالوسائل التكنولوجية مع المواطن، وذلك ما توضحه نسبة 62% في الجدول أعلاه، بينما نجد أن ما نسبته 38% من المواطنين يقولون بأن البلدية لا تتعامل بالوسائل التكنولوجية مع المواطن. ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن البلدية أصبحت تعتمد على عدة وسائل تكنولوجية لتلبية حاجيات المواطن والقيام بأعماله، فبالإضافة إلى تدريب وتكوين المورد البشري في البلديات، أدخلت البلدية واستحدثت مواردها المادية وخاصة التكنولوجية منها، وهو ما يوفر خدمات ذات جودة عالية للمواطن، وعلى سبيل المثال نجد أن البلدية اعتمدت على وسائل حديثة لاستخراج الوثائق، وأيضاً على وسائل متطورة لتخطيط الأراضي وتصويرها، وكذلك نجد أن البلدية أدخلت آلات متطورة لتقديم الخدمات مثل حاويات القمامة وآلات الحفر وإصلاح الإنارة والمياه.

الجدول رقم (23): يوضح هل الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها البلدية كافية لتقديم الخدمات

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	87	29%
لا	213	71%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.47

المتوسط الحسابي: 1.29

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يبين هذا الجدول هل الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها البلدية كافية لتأدية المهام أم لا، ونلاحظ من خلال استجوابنا للمبحوثين أن نسبة 29% منهم يقولون بأن الوسائل التكنولوجية كافية للقيام بالأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين، بينما نجد أن فئة الأغلبية من المبحوثين هي التي ترى عكس ذلك وتقول بأن الوسائل التكنولوجية ليست كافية لتأدية المهام وهو ما تمثله نسبة 71%.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن الإدارة المحلية الجزائرية عامة والبلدية على وجه الخصوص تنتقل الآن من مرحلة الإدارة التقليدية إلى مرحلة الإدارة العصرية التي تستخدم التكنولوجيات الحديثة في القيام بأعمالها، بمعنى أنها الآن في مرحلة انتقالية تقوم في كل مرة بإدخال وسائل تكنولوجية حديثة تخدم مصالح المواطنين، ولهذا نقول بأن البلديات التي أجريت عليهم الدراسة لم يعتمدوا على كل الوسائل التي تلبي حاجيات المواطن بعد، وهنا نختلف في هذه الجزئية مع دراسة الباحث عبان عبد القادر الذي أجرى دراسته الميدانية على بلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، وكانت هذه الدراسة حول تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، واستنتج من خلال دراسته أن بلدية الكاليتوس تستخدم عدة خدمات إلكترونية منها:

- توفير وثائق إدارية على مستوى موقع البلدية الإلكتروني حتى يمكن للمواطن تحميلها وقتما يشاء مثل: قائمة الوثائق المكونة لجواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية ورخصة قيادة السيارات، تصريح أبوي، تصريح شرفي، شهادة طبية ما قبل الزواج، طلب شهادة الميلاد خ.

- تخصيص رقم هاتفي للمواطنين من أجل الاستماع لانشغالاتهم وتلبية متطلباتهم.
 - وجود إذاعة إلكترونية تقوم بتعريف البلدية لنشاطاتها وأعمالها وكذا مداولاتها وكل ما يهم المواطن من أخبار ومستجدات على مستوى بلديته.
 - وجود مجلة دورية تصدر كل شهرين تعرف المواطن بالأعمال المدرجة ضمن برامج البلدية وكذا ما تم قيامه في فترات سابقة وتوعية المواطن وتحسيسه من بعض المخاطر كالتدخين والمخدرات والآفات الاجتماعية، وتوزع هذه المجلة مجاناً على المواطنين.

- تخصيص بريد إلكتروني للاتصال مباشرة مع رئيس البلدية ونقل انشغالات المواطن إليه بصفة مباشرة ودون وجود عراقيل بيروقراطية، وبدوره يقوم رئيس البلدية بالاطلاع على الرسائل الالكترونية ويجيب على اسئلة وانشغالات المواطنين.

- وجود صفحة في مواقع التواصل الاجتماعي من أجل التقرب أكثر من المواطن، هذا إضافة على عدة خدمات الكترونية أخرى تقدمها هذه البلدية.

ومن خلال تقديم كل هذه الخدمات الالكترونية، وكذلك من خلال الاعتماد على هذه الوسائل التكنولوجية تصبح هذه البلدية هي السبابة على مستوى بلديات الوطن في تطبيق البلدية الالكترونية، وهو الأمر الذي لا نجده في البلديات التي قمنا بتطبيق دراستنا عليهم، ولهذا نجد أن أغلبية المواطنين يقولون بأن الوسائل التكنولوجية ليست كافية لتقديم الخدمات وأن بلديات أخرى توجد فيها وسائل حديثة وهو شيء غير موجود لدينا.

الجدول رقم (24): يوضح مدى مساهمة الوسائل التكنولوجية في تحسين خدمات البلدية

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
45%	135	الدقة في استخراج الوثائق والقيام بالأعمال	نعم
27%	81	السرعة في انجاز الخدمات	
2%	6	التقليل من حجم الوثائق	
2%	6	تسهيل تحميل الوثائق	
76%	228	المجموع	
24%	72	لا	
100	300	المجموع	

الانحراف المعياري: 0.43

المتوسط الحسابي: 1.76

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية المواطنين يقرون بأن الوسائل التكنولوجية ساهمت بشكل كبير في تحسين خدمات الإدارة المحلية، وذلك ما توضحه نسبة 76%، وعن سؤالنا لهم في أي جانب تحسنت الخدمات أجابوا بالدقة في استخراج الوثائق والقيام بالأعمال

بنسبة 45%، والسرعة في إنجاز الخدمات بنسبة 27%، والتقليل من حجم الوثائق وتسهيل تحميلها بنسبة 4%، وهنا توضح هذه الفئة بأن الوسائل التكنولوجية ساهمت في إصلاح الخلل الذي كان في الإدارة التقليدية والمتمثل في كثرة الأخطاء في الوثائق المستخرجة وكذلك القيام بأحسن الأعمال في كل جانب، ومكنت أيضاً هذه الوسائل الموظفين والعمال من تسريع تقديم الخدمات للمواطن الذي كان في السابق ينتظر لساعات طوال لاستخراج وثيقة من البلدية، وما نراه غريباً في هذه المعطيات هو أن المواطن لا يرى بأن الوسائل التكنولوجية قللت من حجم الوثائق وسهلت عملية استخراجها، ونقدم مثال في هذا كالإجراءات التي نقوم بها لطلب بطاقة التعريف الوطنية أو طلب جواز سفر إلكتروني، هذه الإجراءات سهلت على المواطن العديد من الأمور وقللت من حجم الوثائق التي كانت سابقاً، إلا أن المواطن الجزائري يرى بأن مساهمتها في هذا الجانب قليلة. بينما نجد أن ما نسبته 24% من المواطنين عينة البحث يقولون بأن الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها البلدية لا تساهم في تحسين خدماتها.

ولتوضيح رأي الأغلبية وتفسيره أكثر نُذكر بأن الجزائر توجهت مع بداية الألفية الثالثة، في إطار الإصلاحات الإدارية، وأسوة بكثير في دول العالم نحو الدخول تدريجياً في عصر المعلومات، قصد ترقية وظائف المؤسسات الحكومية، ومنظمات الخدمة العمومية، وتبنت إحداث سلسلة من التغييرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية، بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية في سبيل ترشيد الخدمة العمومية.

وفي هذا السياق حاولت العديد من القطاعات العمومية وعلى رأسها الإدارة المحلية وأقصد بذلك البلدية الشروع في تطبيقات الخدمة العامة الإلكترونية وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

تعد الإدارة الإلكترونية واحدة من التحديات التي رفعتها السلطات العمومية للبلاد لإحداث تغيير عميق في علاقاتها بالمواطن، لما لهذه الآلية المتقدمة من أهمية بالغة في ترقية وتطوير الخدمة العامة، انطلاقاً من أن التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية وتحسينها والنهوض بجهودها بما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة (الحكم الراشد).

الجدول رقم (25): يوضح مدى استخدام البلدية لوسائل الاتصال الحديثة في اتصالها بالمواطن

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
6%	18	بريد إلكتروني	نعم
9%	27	صفحة خاصة في مواقع التواصل	
36%	108	الهاتف	
51%	153	المجموع	
49%	147	لا	
100	300	المجموع	

الانحراف المعياري: 0.50

المتوسط الحسابي: 1.51

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يبين الجدول أعلاه استجابات الباحثين عن مدى استخدام البلدية لوسائل الاتصال الحديثة في علاقتها مع المواطن، ويتضح من خلال هذه المعطيات أن الباحثين الذين يقولون بأن البلدية تتعامل معهم من خلال وسائل اتصال حديثة نسبتهم 51% وأن هذه الوسائل تتمثل في البريد الإلكتروني بنسبة 6%، وصفحة خاصة في مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك وتويتر بنسبة 9%، والهاتف بنسبة 36%.

ونجد أيضاً أن الفئة المتبقية من الباحثين والتي تمثلها نسبة 49% في الجدول أعلاه تقول بأن البلدية لا تتعامل مع المواطنين بوسائل الاتصال الحديثة، وأن وسائلها في الاتصال تقليدية تتمثل في الاستدعاء الكتابي أو الوثائق الكتابية.

ومن المعلوم أنه لا يقدر لأي منظمة حكومية خدماتية النجاح ما لم تعمل على خلق المشاركة الإيجابية للجماهير لها، ومن أجل الحصول على هذه المشاركة يجب العمل على إفهامهم بخطتها وطموحاتها وغاياتها الخدماتية والاجتماعية عن طريق العلاقات العامة وأداة الإعلام الخارجي الذي يجب أن يتناول الأمور التي تهتم الجمهور وتخطبه وفق عاداته وخصوصيته السوسولوجية والثقافية فاسحاً المجال لرجع الصدى وفهم ما يريده من خدمات

من حيث النوع والكيف لضمان تأييد نشاط المنظمة والعمل على انجاحه، باعتبار أن أي موقف يمكن أن يتخذه الجمهور من المنظمة على ضوء معلومات خاطئة أو ناقصة تنتقل إليه، من مختلف مصادر الدعاية غير الرسمية لا يلبث أن يتحول إلى مواقف أخرى غالباً ما تكون ضدها، لأن الجهل الذي يمكن حدوثه نوع من السخط العام، فبغض النظر عن حق الإنسان في العلم والمعرفة باعتبار عرض الحقيقة هو أساس كل إعلام ضمن وظيفة العلاقات العامة يراد به كسب ثقة الفرد أو الجماعة، تجد المنظمة نفسها مجبرة على أن تعمل بشكل مستمر على إحاطة جمهورها بواقع الأمور لأجل رفع مستويات التفهم والوعي والقبول.

الجدول رقم (26): يوضح شعور المواطنين اتجاه استخدام البلدية لوسائل الاتصال الحديثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قريب من الإدارة	192	64 %
تتنمي إلى بلدية عصرية	66	22 %
الثقة في المسؤولين	42	32 %
المجموع	300	100 %

الانحراف المعياري: 0.73

المتوسط الحسابي: 2.50

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يوضح هذا الجدول شعور المواطنين اتجاه استخدام البلدية لوسائل الاتصال الحديثة، وتدل نسبة 64% وهي تمثل رأي الأغلبية من المبحوثين، أن المواطن عندما يرى أن البلدية تستخدم وسائل الاتصال الحديثة أثناء علاقتها معه فإنه يشعر بأنه قريب منها، بينما نجد أن ما نسبته 22% من المبحوثين يشعرون بأنهم ينتمون إلى بلدية عصرية ومتطورة، فيما نجد أن الفئة المتبقية من المبحوثين تشعر بثقة كبيرة في المسؤولين وهذا ما تمثله نسبة 32%.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أنه عندما تعتمد البلدية على وسائل اتصال حديثة في علاقتها مع المواطن فإنها تقره أكثر منها وتجعله راض عن خدماتها ووثاق في مسؤوليها، وتعتبر هذه الخطوة بالنسبة للبلدية من بين التغيرات الجديدة التي وجدت من أجل تحسين العلاقات العامة مع المواطنين وفي نفس الوقت إصلاح وتطوير وظيفة العلاقات العامة بينهم، وتتمثل الوسائل التي تعتمد عليها البلدية في الهاتف وتقنية SMS خاصة في

إبلاغ المواطنين بصدور بطاقة التعريف أو جواز السفر، والمواقع الخاصة بالبلدية التي تعرض فيها القيام بعمل معين لصالح المواطنين.

الجدول رقم (27): يوضح مدى استجابة الوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف البلدية لمتطلبات المواطن

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	144	48%
لا	156	52%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.50

المتوسط الحسابي: 1.48

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه مدى استجابة الوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف البلدية لمتطلبات المواطن، وتشير نسبة 48% الموجودة في الجدول إلى أن الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها البلدية تلبي حاجيات المواطن، بينما نجد أن ما نسبته 52% من المستجوبين تقول بأن الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها البلدية لا تستجيب لمتطلباتها ولا تليها.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن الإدارة المحلية في الجزائر أدخلت آلية عصنة الإدارة واعتمدت على تطبيق الإدارة الالكترونية، وذلك من أجل تقديم أحسن الخدمات للمواطنين، وكل تغيير في الإدارة هناك من يراه ايجابي ويخدم مصلحة المواطن وهناك من يراه عكس ذلك، ولهذا نجد أن التحول نحو الإدارة الالكترونية في الجزائر يجد مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تقف في القائمين على تطبيقها، وهو الأمر الذي أشار إليه الباحث عبان عبد القادر في الدراسات السابقة، وذلك في دراسته الموسومة بـ "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" ووجد أن هذه التحديات تنقسم إلى تحديات بشرية وتحديات اجتماعية وتحديات تنظيمية، والتحدي المؤثر فيهم يتمثل في درجة وعي المواطنين حول التغيير وتبني الإدارة الالكترونية منخفضة وينعكس هذا الأثر على أداء الإدارة المحلية، وكذلك الاستفادة من تشخيص الدراسة لهذه التحديات، مثل عدم توفر اليد العاملة المؤهلة

إلكترونياً، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (28): يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل الإدارية في البلدية

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	252	84%
لا	48	16%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.37

المتوسط الحسابي: 1.84

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يوضح الجدول رقم (28) مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل الإدارية في البلدية، ونلاحظ أن أغلبية المواطنين بنسبة 84% يقولون بأن الإدارة الإلكترونية تقضي على العراقيل الإدارية، بينما نجد أن نسبة قليلة من المبحوثين يقولون عكس ذلك وهذا ما توضحه نسبة 16% في الجدول.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات الإدارة الإلكترونية أصبحت أمر حتمي ومهم في التعاملات وتقديم الخدمات، وبالنسبة للبلدية الجزائرية صدر مرسوم تنفيذي في جويلية 2015 والذي يقضي بإعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية التي يحتويها السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، ويمسّ القرار بصورة خاصة، مستخرجات من عقود الميلاد والزواج والوفاة، حيث تسلمت الولايات وجميع الوزارات تعليمات بإلغاء هذه الوثائق الثلاث. وتتدرج هذه الخطوة ضمن تفعيل الآليات العصرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية، حيث تهدف إلى تخفيف أعباء استخراج الوثائق الإدارية على المواطنين والتقليل من بيروقراطية الإدارة وتخليصهم من الطوابير الطويلة أمام شبابيك الحالة المدنية والتخفيف من حجم الملفات المطلوبة من المواطن، حيث تم تخفيض الوثائق من 29 إلى 13 وثيقة يحتاجها المواطن

في ملفاته، وكذا تجنيب الإدارة أموالاً طائلة لنسخ وثائق الحالة المدنية بعد أن بات متاحاً الحصول عليها من طرف مصالح الوزارات المختلفة مباشرة من السجل الوطني الآلي للحالة المدنية التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية. واستفادت كل من وزارات التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التعليم والتكوين المهنيين من إعفاء الطلبة والتلاميذ والمترشحين من تقديم وثائق الحالة المدنية أثناء التسجيلات الجامعية والمدرسية كمرحلة أولى، ليعمم هذا الإجراء بعد مصادقة الحكومة على كل القطاعات الوزارية، خاصة القطاعات التي هي في احتكاك يومي مع المواطنين.

5- المحور الخامس: تغيير الهيكل التنظيمي ودوره في تحسين خدمات الإدارة المحلية
الجدول رقم (29): يوضح إحداث البلدية لمكاتب جديدة لتقليل العبء وتحسين الخدمات

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	171	57%
لا	129	43%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.50

المتوسط الحسابي: 1.43

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يوضح الجدول رقم (29) أن ما نسبته 43% من المواطنين مفردات عينة البحث يقولون بأن البلدية لم تقم بإحداث مكاتب بهدف تقليل العبء وتحسين الخدمات، بينما نجد أن نسبة 57% منهم يقولون عكس ذلك بمعنى أن البلدية قامت بإحداث مكاتب جديدة لتقليل العبء وتحسين الخدمات.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن البلدية فعلاً قامت بإحداث مكاتب جديدة ومصالح أيضاً للقيام بمهام تلبي حاجيات المواطن ومتطلباته، وعلى سبيل المثال نجد مصلحة البطاقة البيومترية، ومصلحة البطاقة الرمادية الخاصة بالسيارات والتي كانت في السابق تابعة للدائرة، ومع استحداث هاذين المصلحتين استطاعت البلدية أن تقضي على تعدد المستويات التنظيمية وتقرب الخدمات أكثر للمواطن، وتعتبر هذه الخطوة من البلدية

عبارة عن تغيير تنظيمي في الهيكل الخاص بها تريد من خلاله الظهور بأحسن وجه، وتعمل وفقه لتطوير أدائها.

الجدول رقم (30): يوضح مدى تناسب عدد الموظفين في البلدية مع عدد المواطنين الوافدين عليها

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	219	73%
لا	81	27%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.40

المتوسط الحسابي: 1.73

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المواطنين يقرون بأن هناك تناسب بين عدد الموظفين في البلدية وعدد المواطنين الوافدين إليها وذلك ما تمثله نسبة 73%، بينما نجد أن الأقلية التي تمثل نسبة 27% تقول بأن الموظفين عددهم قليل في البلدية. ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن المواطن راض على عدد الموظفين المتواجدين في البلدية لتقديم الخدمات وتلبية متطلباته، وبالفعل هذا ما نلاحظه في الآونة الأخيرة حيث اعتمدت الجزائر على عدة صيغ وآليات للتنشغيل مكنت المواطن من ولوج الشغل من عدة أبواب. هذه الآلية أيضاً ضاعفت من عدد الموظفين والعمال المتواجدين في البلدية سواء في المصالح والشبابيك أو في المكاتب المتعددة في البلدية، وهذا الأمر يعتبر من بين التغيرات المهمة التي اعتمدها الإدارة المحلية والتي هدفت من خلالها إلى توسيع نطاق الموظفين والعاملين عندها، وهو ما يجعلها تلبي حاجيات المواطن وتقف عند متطلباته من دون نقص أو تقصير في هذا الجانب.

الجدول رقم (31): يوضح مدى تناسب وظائف الموظفين والعمال مع مؤهلاتهم ومهاراتهم

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	96	32%
لا	204	68%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.47

المتوسط الحسابي: 1.32

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 68% من المواطنين يقولون بأن مؤهلات العمال ومهاراتهم لا تتناسب مع الوظائف التي يشغلونها، بينما نجد أن نسبة 32% من المواطنين أفراد عينة البحث يقرون بأن مؤهلات ومهارات العمال والموظفين تتناسب مع الوظائف التي يشغلونها.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن المواطنين يرون بأن الموظفين ليسوا مؤهلين للقيام بمثل هذه الأعمال والوظائف، وأن المؤهلات التي يمتلكونها لا توفر الخدمات الجيدة التي يحتاجها المواطن.

تسعى البلدية إلى تحقيق أهداف متعددة، فهي تساهم في تنفيذ خطط التنمية في البلاد، وتساهم في توفير الخدمات العمة للسكان المحليين، فتعمل على إشباع حاجاتهم وإيجاد الحلول لمشكلاتهم وتخفف من الأعباء الملقاة على الأجهزة المركزية وتدعم المفاهيم الديمقراطية فتزيد من عملية المشاركة الشعبية.

ولتحقيق هذه الأهداف والطموحات لا بد من توفير عمال وموظفين إداريين وفنيين مؤهلين ومتفرغين، وترى كثير من أنظمة الإدارة المحلية ضرورة الفصل بين المجلس المحلي الذي يعتبر إطاراً تمثيلاً يمثل فئات المواطنين، ويرسم السياسة المحلية وبين موظفيه وعماله الذين توكل إليهم مهمة تنفيذ السياسات باعتبارهم تكنولوجيين وغير سياسيين، ومن هنا تأتي ضرورة اختيار الموظفين اختياراً سليماً يوفر للمجالس المحلية الأفراد الأكفاء القادرين على توفير أحسن الخدمات للمواطنين، وتحقيق الأهداف المرسومة، وهذا ما تطرقنا إليه في الفصل الرابع الخاص بالإدارة المحلية وبالضبط في عنصر مقومات الإدارة المحلية باعتبار

أن الموظفين هم مقوم أساسي في الإدارة المحلية وفي هذا أشار أيمن عودة المعاني إلى وضع خطة لتصنيف الوظائف مما يساعد على وضع الشخص المناسب في مكان العمل المناسب، ومن ثم وضع سياسة حكيمة للتعيين منها الإعلان عن الوظائف بشكل واضح ومحدد لاستقطاب المواطنين الذين تنطبق عليهم الشروط المطلوبة ليتم الاختيار من بينهم، وكذلك عقد المسابقات لاختيار المتفوقين في موضوعات وقدرات ومهارات معينة مهمة لملء الوظائف المعلن عنها، ثم إخضاع من يتم تعيينهم لفترة تجربة معينة للتأكد من أفضليتهم كفاءة ومسلماً.

وعلى الرغم من اختلاف أنظمة العاملين في الإدارة المحلية من دولة لأخرى، إلا أن هناك شبه إجماع على ضرورة توافر مجموعة من الصفات في أي نظام جيد للعاملين في مجال الإدارة المحلية منها:

- أن تكون الوظائف في الإدارة المحلية متقاربة مع نظائرها في الحكومة المركزية أو القطاع الخاص من حيث نظام الحوافز والامتيازات والرواتب وغير ذلك من أمور كي تتمكن الإدارة المحلية من استقطاب الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والتأهيل اللازم.

- أن يتم الإعلان عن الوظائف المحلية الشاغرة من خلال وسائل الإعلام المختلفة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المواطنين المؤهلين الراغبين في شغل هذه الوظائف وذلك لضمان اختيار أفضلهم كفاءة ومقدرة.

- اختيار المترشحين للوظائف على أساس الموضوعية والكفاءة، فاختيار الأكفأ من المتقدمين للتوظيف، وتحقيق عنصر الموضوعية في الاختيار يعتبران في معظم دول العالم مطلباً أساسياً في عملية الإصلاح الإداري لأن ذلك يضمن توفير الموظفين الأكفاء من المتقدمين يرتبط بقانون العرض والطلب الخاص بالعمالة، فكلما كان عدد المتقدمين للتوظيف كبيراً كانت إمكانية الاختيار والمفاضلة والتشدد في توفير الشروط متاحة بشكل أكبر، وفي المقابل فإن ضمان تحقيق شرط الموضوعية في الاختيار يتطلب وعياً وحرصاً خاصاً لدى الأفراد القائمين على عملية تقييم صلاحية وكفاءة المتقدمين لإشغال الوظائف.

- توفير فرص مناسبة للترقية اعتماداً على معايير الجدارة والأقدمية.

- توفير فرص التدريب أثناء الخدمة وذلك لتنمية قدرات هؤلاء الموظفين وتحسين مستوى خدماتهم، وتقليل الأخطاء مما يوفر رفع سوية العمل وتوفير كثير من الجهد والوقت اللازم للإنجاز.

الجدول رقم (32): يوضح مدى اعتماد البلدية على موظفين متعلمين ومتخصصين في المكاتب والمصالح

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
24%	72	المعاملة مع المواطن	نعم
18%	54	الكفاءة في العمل	
3%	9	العلاقات الجيدة فيما بينهم	
45%	135	المجموع	
55%	165	لا	
100	300	المجموع	

الانحراف المعياري: 0.50

المتوسط الحسابي: 1.45

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يبين هذا الجدول مدى اعتماد البلدية على موظفين متعلمين ومتخصصين في المكاتب والتسيير والقيام بشؤون العامة وتقديم الخدمات لهم، وتشير البيانات أعلاه أن نسبة 45% من المواطنين مفردات عينة البحث يقولون بأن الموظفين في البلدية تتوفر فيهم هذه الخصائص أي أنهم يمتلكون مهارات ومتخصصين في تسيير الشأن العام وتقديم الخدمات له، وعند سؤالنا فيما ماذا تتمثل مهاراتهم وثقافتهم أجاب أغلبية المواطنين بالمعاملة الحسنة مع المواطن وهو ما تمثله نسبة 24%، فيما أجاب ما نسبته 18% بالكفاءة في العمل واتقانه، وأجاب البقية بنسبة 3% بالعلاقات الجيدة فيما بينهم وهو دليل على تعلمهم الجيد وعلى ثقافتهم.

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة عالية من المبحوثين يقرون بعدم وجود موظفين متعلمين ومتخصصين في المكاتب والمصالح، حيث بلغت نسبتهم المئوية 55%، وتشير

هذه النتيجة إلى عدم رضا المواطنين كفاءة ومهارات الموظفين في البلدية، وترجع الأسباب في ذلك إلى كيفية حصول المنظمة أو الإدارة على مواردها البشرية، وكما هو معروف تحصل عليهم من خلال عملية الاستقطاب التي تقوم بها والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمهارات والمؤهلات الممتازة، وتحقيق التوافق بين متطلبات الإدارة أو المؤسسة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب شاغر، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

هذه العملية تمثل أهمية كبيرة اليوم في جميع المؤسسات لاسيما إذا قلنا المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها المسؤولة عن أداء وظائف الدولة وتحقيق أهدافها الاجتماعية، ولأجل تحقيق هذه الأهداف بالفعالية المطلوبة كان لزاماً عليها زيادة الاهتمام بموردها البشري اهتماماً استراتيجياً من خلال عمليات التطوير، التدريب والتأهيل ولكن ذلك يكون بعد أساليب حسن الانتقاء والتوظيف، إذ أننا لا نبالغ إذا قلنا أن مهمة انتقاء واختيار العاملين بالجهاز الإداري يعتبر من الخطوات المهمة والأساسية في نجاح أي منظمة.

وبالنسبة لعملية اختيار الموظفين وتعيينهم في البلدية فهي تتم بنفس الطريقة المذكورة، إلا أن ما نلاحظه في الآونة الأخيرة هو فتح صيغ تشغيل مختلفة تهدف من خلالها الدولة إلى التقليل من عدد البطالة، والبلدية باعتبارها من المنظمات العامة استفادت أيضاً من استقطاب مجموعة من الموظفين بواسطة هذه الصيغ، ولهذه الآلية نرجع سبب عدم رضا المواطنين على الموظفين لأن هذه الفئة من الموظفين ليس كلها تملك شهادات في الإدارة ولا تملك مهارات في تسيير الشؤون العامة، ولكنها وظفت من أجل توظيفها وليس من أجل تحسين خدمات المواطن.

الجدول رقم (33): يوضح حرية اتخاذ القرار لدى الموظفين في البلدية

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	99	33%
لا	201	67%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.47

المتوسط الحسابي: 1.33

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يوضح هذا الجدول هل هناك حرية اتخاذ القرارات بالنسبة للموظفين في البلدية أم لا، ويتبين من خلال المعطيات أعلاه أن ما نسبته 33% من المواطنين عينة البحث تقر بوجود حرية في هذا الجانب، أي أنه يوجد حرية في اتخاذ القرارات بالنسبة للموظفين، بينما نجد أن الفئة المتبقية من عينة البحث تقول بأنه لا توجد حرية في اتخاذ القرارات بالنسبة للموظفين والعاملين في البلدية وهذا ما توضحه نسبة 67%.

ويتضح من خلال البيانات السابقة وفي ضوء النتائج والاستخلاصات المبدئية أن ضرورة إيلاء الاهتمام بإعطاء الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات أمر لا يراه مسؤولي الإدارات العامة ضروري، أو بالأحرى لا يعطونه اهتمام كبير، وأن الموظف في أغلب الإدارات العامة يرجع إلى المسؤول في كل شيء، وبهذا نستنتج أن تفويض المهام في البلدية لم يكن واضح سابقاً بالنسبة للمواطنين، لذلك نجد أن أغلب الاجابات تقول بأن الموظف في البلدية لا يملك حرية اتخاذ القرار، لكن ومن خلال ملاحظتنا واطلاعنا على شؤون الموظفين رأينا أن هذه المسألة تغيرت في الآونة الأخيرة وأصبح الموظف تفوض له عدة مهام من قبل رئيس المصلحة أو المسؤول وتتعلق هذه الأمور أكثر بالختم، ونعطي مثال في هذا من خلال ما لاحظناه في الحالة المدنية، فمع عصرنة الإدارة وادخال بعض التغيرات بالجانب التنظيمي في أصبح الموظف الذي يخرج الوثائق قادر على ختمها وتسليمها للمواطن حتى في حالة غياب رئيس المصلحة أو المسؤول على ذلك، وتعتبر هذه الخطوة أو هذه الآلية من الأمور الجيدة بالنسبة للعمل الإداري إذ أنها تنقص من تدرج المستويات بالنسبة للمواطن وتسرع في تقديم الخدمات له.

الجدول رقم (34): يوضح الصعوبات التي يواجهها المواطن من خلال تعدد المستويات التنظيمية في البلدية

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	114	38%
لا	186	62%
المجموع	300	100%

الانحراف المعياري: 0.49

المتوسط الحسابي: 1.38

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss)

يعاني الجهاز الحكومي عامة من العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية التي انعكست آثارها في شكل تصور شديد في الأداء، بجانب النقد المستمر والاستياء العام من المواطنين الذين تؤدي لهم الخدمات، ولعل من أهم الانتقادات التي توجه للجهاز الحكومي بما فيه الإدارة المحلية هي كثرة القيود الإجرائية التي تحكم في مجرى العمل الإداري خلال انسيابه من متابعة إلى غايته، وهذا التعقيد الإجرائي يخلق نقاط اختناق عديدة ومستمرة تؤدي على بطء انسياب العمل وربما تعطيله أو توقفه تماماً، لذلك تتعالى دائماً الصيحات المنادية بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل في الجهاز الحكومي.

وتشير البيانات في هذا الجدول أعلاه إلى معرفة وجود الصعوبات التي يواجهها المواطن من خلال تعدد المستويات التنظيمية في البلدية أم لا، ويتبين أن ما نسبته 38% من المواطنين تقول بأن هناك صعوبات وسببها تعدد المستويات التنظيمية، لكن الفئة الغالبة أو فئة الأغلبية تقول عكس ذلك أي ان تعدد المستويات التنظيمية لا تشكل صعوبات بالنسبة للمواطن وهو ما توضحه نسبة 62%.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن الإدارة المحلية فعلاً اتخذت عدة إجراءات وتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، وهدفت من خلالها إلى تقليل المستويات التنظيمية وعدد المكاتب في البلدية، ويعتبر هذا من بين آليات التغيير الجديدة التي مست قطاع الإدارة المحلية عموماً.

ثانياً- الإجابة على تساؤلات الدراسة:

1- الإجابة على التساؤل الفرعي الأول (الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين ودوره في تحسين خدمات الإدارة المحلية):

يساهم الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين في التأثير على جهاز الإدارة المحلية، وينعكس هذا التأثير على نوعية خدماتها فيعمل على تحسينه وتطوير نوعية الخدمات، وبالنظر إلى نتائج الاستبيان فإن بلوغ المتوسط الحسابي لأغلب بنود محور الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين ودوره في تحسين خدمات الإدارة المحلية كان مرتفع، وهذا ما يدل على أن زيادة الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين قد أدت إلى تحسين خدمات الإدارة المحلية في البلديات محل الدراسة أي في كل من بلدية قمار وبلدية الدبيلة وبلدية الرقيبة، وعندما وقفنا على بنود المحور الأول وجدنا أن المواطنين يحترمون قرارات البلدية وهذا ما

توضحه نسبة 76% في الجدول رقم 07، كذلك نجد أن هذه البلديات فيها رؤساء أحياء يعملون على توعية المواطنين واعلامهم بكل ما هو جديد في البلدية وكذلك رفع انشغالاتهم لها وهذا ما توضحه نسبة 53% في الجدول رقم 08، وأيضا عندما تطرقنا إلى الأسلوب الذي يستخدمه المواطن عندما لا تلبى البلدية احتياجاته، فوجدنا أن لغة الحوار هي السائدة والمعمول بها من قبل المواطنين في علاقتهم مع مسؤولي البلدية وهذا ما توضحه نسبة 57% في الجدول رقم 10، وأيضا عندما اردنا معرفة مدى استعداد المواطنين للمساهمة في ترقية حيهم، فوجدنا أن أغلبية المواطنين يسعون بكل ما يمتلكونه سواء بالمال أو بالرأي أو بالجهد في ترقية حيهم وهذا ما توضحه نسبة 96% في الجدول رقم 15، وكذلك نجد أن آخر بند في هذا المحور يشير إلى أن البلدية سبق لها وأن قامت بمبادرات كالتشجير وتنظيف الأحياء والقيام بحملات تحسيسية في مختلف المجالات وكان المواطن فاعلاً أساسياً فيها من خلال مشاركته كمتطوع في هذه الأعمال والمبادرات وهذا ما توضحه نسبة 56% في الجدول رقم 16.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن زيادة الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين يساهم في تحسين خدمات الإدارة المحلية، لأن زيادة الوعي تجعل العلاقة بين المواطنين ومسؤولي البلدية قوية جداً، وهذا ما يجعل البيئة الداخلية والخارجية للبلدية مستقرة وبنعكس كل هذا على جودة الخدمات التي تقدمها البلدية، فعندما نتحدث عن البلدية أساساً فهي وجدت بالشعب وتقدم كل خدماتها للشعب، وهنا عندما تكون نسبة الوعي مرتفعة تكون الخدمات متطورة وتلبي حاجيات الجميع.

2- الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني (ظهور مؤسسات المجتمع المدني وانتشارها يساهم في تحسين خدمات الإدارة المحلية).

تعتبر مؤسسات المجتمع المدني عنصر أساسي في المجتمع وتعمل هذه المؤسسات على تنميته والمساهمة في استقراره والانتقال به نحو الأفضل، فنشاط هذه المؤسسات وحيويتها يعتبر قيمة مضافة لأي مجتمع.

وبالنظر إلى نتائج الاستبيان ومن خلال ما أفرزت به إجابات المبحوثين في البنود المتعلقة بمحور مساهمة مؤسسات المجتمع المدني في تحسين خدمات الإدارة المحلية، وقد جاء المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في معظم البنود المتعلقة بهذا المحور بقيمة

عالية، وهو ما يدل على الدور الكبير التي تقوم به مؤسسات المجتمع المدني في تحسين خدمات الإدارة المحلية، ويتضح هذا أكثر من خلال البنود التي وضعناها في المحور الخاص بمؤسسات المجتمع المدني، ففي الجدول رقم 17 يتضح أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن هذه المؤسسات شريك فعال بالنسبة للبلدية، فهي تقوم بعدة أعمال معها كالاحتفال بالأعياد الوطنية أو القيام بحملات تحسيسية أو القيام ببعض الأعمال الأخرى كالتشجير أو النظافة، وهذا ما توضحه نسبة 80% في الجدول رقم 17، وأيضا نجد أن مسؤولي البلديات يقدرّون هذه المؤسسات ويهتمون بها ويسعون إلى المساعدة على انتشارها أكثر وهذا ما توضحه نسبة 60% في الجدول رقم 18، وعند سؤالنا عن الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات اتجه الأحياء المتواجدة فيها لأن أغليبتها كما لاحظنا نجد أن نطاق خدماتها محدود وبفعالية أكبر في الحي المتواجدة فيه ومن خلال إجابات المبحوثين نجد أن هذه المؤسسات تسعى لترقية الحي وتطويره وهو ما توضحه نسبة 83% في الجدول رقم 20.

ومن خلال هذه المعطيات أعلاه نستنتج أن لمؤسسات المجتمع المدني دور كبير وفعال في تحسين خدمات الإدارة المحلية، فمن خلال مشاركة هذه المؤسسات مع البلدية تصبح لها مساهمة كبيرة القيام بأعمال البلدية وينعكس كل هذا على جودة الخدمات.

3- الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث (إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة ودورها في تحسين خدمات الإدارة المحلية):

لإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة علاقة كبيرة بتحسين جودة الخدمات في الإدارة المحلية، وذلك باعتبار أن أهمية التكنولوجيات الحديثة تكمن في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أنماط العمل الانساني وهي بالنسبة للإدارة المحلية تمثل مصدراً للقوة باعتبارها قادرة على تغيير أشكال وأساليب العمل بشكل جذري.

وقد أكدت إجابات المبحوثين في هذا المحور عن الدور الذي تقوم به الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين خدمات الإدارة المحلية، فقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة عالية في أغلبية البنود وكذلك الانحراف المعياري.

وتشكل الوسائل التكنولوجية الحديثة أحد أهم العناصر التي يجب أن توفرها الإدارة المعاصرة، فكلما توفرت الأجهزة والوسائل كلما تحسنت جودة الخدمات بالنسبة للبلدية، وكلما حسن استخدام هذه الأجهزة والوسائل كلما زاد رضا المواطن عن الخدمات، وبهذا تكون هذه

الآلية من التغيير بالنسبة للإدارة المحلية في محلها وتخدم متطلبات المواطن بالدرجة الأولى، وبالعودة إلى البنود الخاصة بهذا المحور نجد أن أغلبية المواطنين يقرون بأن البلدية تتعامل بالوسائل التكنولوجية مع المواطن، وذلك ما توضحه نسبة 62% في الجدول رقم 21.

ونستج من خلال هذه المعطيات أن البلدية أصبحت تعتمد على عدة وسائل تكنولوجية لتلبية حاجيات المواطن والقيام بأعماله، فبالإضافة إلى تدريب وتكوين المورد البشري في البلديات، أدخلت البلدية واستحدثت مواردها المادية وخاصة التكنولوجية منها، وهو ما يوفر خدمات ذات جودة عالية للمواطن، وعلى سبيل المثال نجد أن البلدية اعتمدت على وسائل حديثة لاستخراج الوثائق، وأيضاً على وسائل متطورة لتخطيط الأراضي وتصويرها، وكذلك نجد أن البلدية أدخلت آلات متطورة لتقديم الخدمات مثل حاويات القمامة وآلات الحفر وإصلاح الإنارة والمياه، يتضح كذلك من خلال بيانات الجدول رقم 23 أن أغلبية المواطنين يقرون بأن الوسائل التكنولوجية ساهمت بشكل كبير في تحسين خدمات الإدارة المحلية، وذلك ما توضحه نسبة 76%، وهنا توضح هذه الفئة بأن الوسائل التكنولوجية ساهمت في إصلاح الخلل الذي كان في الإدارة التقليدية والمتمثل في كثرة الأخطاء في الوثائق المستخرجة وكذلك القيام بأحسن الأعمال في كل جانب، ومكنت أيضاً هذه الوسائل الموظفين والعمال من تسريع تقديم الخدمات للمواطن الذي كان في السابق ينتظر لساعات طوال لاستخراج وثيقة من البلدية، وما نراه غريباً في هذه المعطيات هو أن المواطن لا يرى بأن الوسائل التكنولوجية قللت من حجم الوثائق وسهلت عملية استخراجها، ونقدم مثال في هذا كالإجراءات التي نقوم بها لطلب بطاقة التعريف الوطنية أو طلب جواز سفر إلكتروني، هذه الإجراءات سهلت على المواطن العديد من الأمور وقللت من حجم الوثائق التي كانت سابقاً، إلا أن المواطن الجزائري يرى بأن مساهمتها في هذا الجانب قليلة.

ولتوضيح رأي الأغلبية وتفسيره أكثر نُذكر بأن الجزائر توجهت مع بداية الألفية الثالثة، في إطار الإصلاحات الإدارية، وأسوة بكثير في دول العالم نحو الدخول تدريجياً في عصر المعلومات، قصد ترقية وظائف المؤسسات الحكومية، ومنظمات الخدمة العمومية، وتبنت إحداث سلسلة من التغييرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية، بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية في سبيل ترشيد الخدمة العمومية.

يوضح الجدول رقم 28 مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل الإدارية في البلدية، ونلاحظ أن أغلبية المواطنين بنسبة 84% يقولون بأن الإدارة الإلكترونية تقضي على العراقيل الإدارية، ونستنتج من خلال هذه المعطيات الإدارية الإلكترونية أصبحت أمر حتمي ومهم في التعاملات وتقديم الخدمات، وبالنسبة للبلدية الجزائرية صدر مرسوم تنفيذي في جويلية 2015 والذي يقضي بإعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية التي يحتويها السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وبمسّ القرار بصورة خاصة، مستخرجات من عقود الميلاد والزواج والوفاة، حيث تسلمت الولايات وجميع الوزارات تعليمات بإلغاء هذه الوثائق الثلاث. وتتدرج هذه الخطوة ضمن تفعيل الآليات العصرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية، حيث تهدف إلى تخفيف أعباء استخراج الوثائق الإدارية على المواطنين والتقليل من بيروقراطية الإدارة وتخليصهم من الطوابير الطويلة أمام شبابيك الحالة المدنية والتخفيف من حجم الملفات المطلوبة من المواطن، حيث تم تخفيض الوثائق من 29 إلى 13 وثيقة يحتاجها المواطن في ملفاته، وكذا تجنّب الإدارة أموالاً طائلة لنسخ ووثائق الحالة المدنية بعد أن بات متاحا الحصول عليها من طرف مصالح الوزارات المختلفة مباشرة من السجل الوطني الآلي للحالة المدنية التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية. واستفادت كل من وزارات التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التعليم والتكوين المهنيين من إعفاء الطلبة والتلاميذ والمترشحين من تقديم وثائق الحالة المدنية أثناء التسجيلات الجامعية والمدرسية كمرحلة أولى، ليعمم هذا الإجراء بعد مصادقة الحكومة على كلّ القطاعات الوزارية، خاصة القطاعات التي هي في احتكاك يومي مع المواطنين.

4- الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع (تغيير الهيكل التنظيمي بالنسبة للبلدية ودوره في تحسين خدماتها):

إن الحديث عن الهيكل التنظيمي في كل تنظيم وفي أي إدارة أمر مهم جداً وذلك لأن الهيكل التنظيمي هو المخطط الذي يوضح المهام ويضبط التعاملات في محيط العمل، ومن هذا المنطلق فإن أي تغيير يمس الهيكل التنظيمي فإنه يؤثر بالدرجة الأولى على سيرورة العمل وعلى نوعية المخرجات أو الخدمات، وبالنسبة للإدارة المحلية بصفة عامة وللبلدية خاصة فإنها شهدت في الآونة الأخيرة عدة تغييرات في هيكلها التنظيمي وذلك من أجل تقليص عدد المصالح والمكاتب وتقريب الخدمات أكثر من المواطن، ويبقى هنا السؤال

مطروح هل حقق المسؤولين أهدافهم إزاء التغييرات التي قاموا بها أم لا ؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكننا أن نرجع إلى بيانات المحور الرابع الخاصة بمدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحسين خدمات الإدارة المحلية، يوضح الجدول رقم 28 أن ما نسبته 43% من المواطنين مفردات عينة البحث يقولون بأن البلدية لم تقم بإحداث مكاتب بهدف تقليل العبء وتحسين الخدمات، بينما نجد أن نسبة 57% منهم يقولون عكس ذلك بمعنى أن البلدية قامت بإحداث مكاتب جديدة لتقليل العبء وتحسين الخدمات.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن البلدية فعلاً قامت بإحداث مكاتب جديدة ومصالح أيضاً للقيام بمهام تلبي حاجيات المواطن ومتطلباته، وعلى سبيل المثال نجد مصلحة البطاقة البيومترية، ومصلحة البطاقة الرمادية الخاصة بالسيارات والتي كانت في السابق تابعة للدائرة، ومع استحداث هاذين المصلحتين استطاعت البلدية أن تقضي على تعدد المستويات التنظيمية وتقرب الخدمات أكثر للمواطن، وتعتبر هذه الخطوة من البلدية عبارة عن تغيير تنظيمي في الهيكل الخاص بها تريد من خلاله الظهور بأحسن وجه، وتعمل وفقه لتطوير أدائها، وعن الحديث عن مدى تناسب عدد الموظفين مع المواطنين الوافدين على البلدية نجد أن الجدول رقم 29 يوضح بأن أغلبية المواطنين يقررون أن هناك تناسب بين عدد الموظفين في البلدية وعدد المواطنين الوافدين إليها وذلك ما تمثله نسبة 73% في الجدول المذكور، ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن المواطن راض على عدد الموظفين المتواجدين في البلدية لتقديم الخدمات وتلبية متطلباته، وبالفعل هذا ما نلاحظه في الآونة الأخيرة حيث اعتمدت الجزائر على عدة صيغ وآليات للتشغيل مكنت المواطن من ولوج الشغل من عدة أبواب. هذه الآلية أيضاً ضاعفت من عدد الموظفين والعمال المتواجدين في البلدية سواء في المصالح والشبابيك أو في المكاتب المتعددة في البلدية، وهذا الأمر يعتبر من بين التغييرات المهمة التي اعتمدها الإدارة المحلية والتي هدفت من خلالها إلى توسيع نطاق الموظفين والعاملين عندها، وهو ما يجعلها تلبي حاجيات المواطن وتقف عند متطلباته من دون نقص أو تقصير في هذا الجانب، وتشير البيانات في الجدول رقم 33 إلى معرفة وجود الصعوبات التي يواجهها المواطن من خلال تعدد المستويات التنظيمية في البلدية أم لا، ويتبين الفئة الغالبة أو فئة الأغلبية تقول أن تعدد المستويات التنظيمية لا تشكل صعوبات بالنسبة للمواطن وهو ما توضحه نسبة 62%، ومن خلال هذه النسبة

نستج أن الإدارة المحلية فعلا اتخذت عدة إجراءات وتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، وهدفت من خلالها إلى تقليل المستويات التنظيمية وعدد المكاتب في البلدية، ويعتبر هذا من بين آليات التغيير الجديدة التي مست قطاع الإدارة المحلية عموما.

إن التمعن في إجابات المبحوثين من خلال تسليط الضوء على النسب ذات علاقة ببعده الهيكل التنظيمي في الإدارة المحلية، فإنه يعطينا قراءة على أن الحكومة بذلت مجهودات لا ينكرها أحد من أجل تحسين نوعية الخدمات بالنسبة للمحليات، وهو ما جعلها تقوم بتغييرات واسعة النطاق مست كل ما يتعلق بالبلدية سواء من الجانب القانوني أو الجانب الهيكلي أو على مستوى الوسائل والأجهزة، ويبقى عنصر مهم على لمسؤولين والحكومة أن تهتم به أكثر وهو العنصر البشري، فمن خلال استجواب المبحوثين رأينا بأن أغلبهم غير راضين على الموظفين، وعدم الرضا هذا يدور حول مؤهلات الموظفين ومعاملاتهم مع المواطن وهو ما توضحه النسب المختلفة في الجداول رقم 30، 31، 32.

ومن خلال كل هذه المعطيات التي جاءت في المحور الرابع الخاص بالتغيير في الهيكل التنظيمي بالنسبة للإدارة المحلية وعلاقته بتحسين خدمات الإدارة المحلية، فإننا نجيب بأن هذا التغيير ليس بالضرورة أن يحسن الخدمات، فصحيح أن هذا التغيير قد قرب الخدمات أكثر من المواطن وقلص عدد الصالح وقضى على المستويات التنظيمية، لكن يبقى الخلل في الاهتمام بالعنصر البشري والمهام التي يؤديها الموظف في عمله هل هي ذات جودة عالية أم لا، وما توضحه الجداول السابقة الذكر أن المواطنين غير راضين على الموظفين ومؤهلاتهم.

ثالثاً- النتيجة العامة للدراسة:

بعد استخلاص النتائج الجزئية للدراسة والإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن الآن الوصول إلى نتيجة عامة للدراسة يمكن من خلالها تلخيص نتائج الجانبين النظري والميداني والإجابة على التساؤل الرئيس الذي انطلقت منه.

- الدور الإيجابي للتغيرات التي تمس البيئة الخارجية للإدارة المحلية وخاصة التغيرات الاجتماعية منها، وكذلك تغيرات البيئة الداخلية وخاصة التنظيمية منها، وأن مساهمة هذه التغيرات يكمن في زيادة الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين وكذلك في انتشار مؤسسات المجتمع المدني أو الجمعيات باعتبارها شريك فعال مع الإدارة وتؤثر في خدماتها، وبالنسبة للتغيرات التنظيمية فإن مساهمتها تكمن في التغيرات التي مست الجانب المادي كالأجهزة التكنولوجية الحديثة وكذلك التغيرات التي مست الهيكل التنظيمي.

- لزيادة الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين دور مهم في تحسين خدمات الإدارة المحلية.
- يعتبر انتشار مؤسسات المجتمع المدني أكثر في المجتمع وظهورها عامل مهم في تحسين خدمات الإدارة المحلية.

- إن لإدخال الأجهزة الجديدة والوسائل التكنولوجية الحديثة للبلدية دور مهم في تحسين خدماتها وذلك لما لها من مساهمات معتبرة في النقلة النوعية التي شهدتها البلدية الجزائرية في الآونة الأخيرة.

- إن لتغيير الهيكل التنظيمي مساهمة كبيرة في تطوير الأداء الإداري وإصلاحه، لكن ليس بالضرورة أن يكون للتغيير الذي شهدته البلدية الجزائرية في هيكلها التنظيمي دور أساسي في تحسين خدماتها.

رابعاً- اقتراحات وتوصيات:

- القيام بالمزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على التغيرات الاجتماعية والتنظيمية ودورها في تحسين وتطوير أداء الإدارة بشكل عام والإدارة المحلية خاصة.
- الاهتمام بالجانب الاجتماعي والثقافي للمواطنين لأنه عامل مهم في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع وذلك من خلال عدة ممارسات من بينها المساهمة في مساعدة البلدية للقيام بأعمالها.
- تشجيع المواطنين وخاصة الشباب منهم على تأسيس الجمعيات وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، باعتبار أن هذه الأخيرة أداة فاعلة في المجتمع تساعد الدولة وتلبي حاجيات المواطن.
- التركيز على المورد البشري في كيفية استخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة، وتوفير فرص التعليم والتدريب والتطوير في مجال التقنيات الحديثة.
- الاهتمام بالمتطلبات الحديثة في مجال العمل الإداري.
- بذل المزيد من الجهود للوصول إلى هيكل تنظيمي مثالي وفعال أكثر في الإدارة عامة والبلدية خاصة حتى تسرع وتيرة الخدمات أكثر مما هي عليه الآن.
- الأخذ بعين الاعتبار قضية المورد البشري في البلدية وتحسين أوضاعه، لأن الوقوف على متطلبات الموظف هي أهم عامل يمكنه أن يحسن ويلبي متطلبات المواطن.

خاتمة

خاتمة

وأخيراً وصلت الدراسة إلى استخلاص نتائجها، بعد أن انطلقنا من طرح تساؤلات حول دور التغيرات السوسيو تنظيمية في تحسين خدمات الإدارة المحلية، وقد اشتملت هذه الدراسة على جوانب ثلاثة، الجانب النظري والمنهجي والتطبيقي، تمكنت الدراسة من تسليط الضوء على ظاهرة التغيرات الاجتماعية الخارجة عن محيط الإدارة المحلية وفي نفس الوقت مثرة فيها، وكذلك على ظاهرة التغير التنظيمي المرتبط بالتغيرات الحديثة التي شملت قطاع الإدارة المحلية، ومن خلال هذه التغيرات نعرف مدى مساهمتها في تحسين خدمات الإدارة المحلية، وكل هذا تم من خلال إثارة جوانب العلاقة بينهما وبطرح سوسيولوجي وبشكل منهجي، وتمكنت في جانبها النظري من الوصول إلى أن للتغير الاجتماعي كزيادة الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطنين دور مهم في المساهمة في تحسين خدمات الإدارة المحلية، كما تم الوقوف على ظاهرة انتشار مؤسسات المجتمع المدني وإنشاء الجمعيات في مختلف المجالات ودورها في تحسين خدمات الإدارة المحلية وكل هذا يتم من خلال المشاركة معها في القيام بالأعمال المتعلقة بالمواطنين، إضافة إلى دور التغيرات التنظيمية المتمثلة في إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة بالنسبة للبلدية وكذلك التغيير في الهيكل التنظيمي الخاص بها وذلك من أجل القضاء على البيروقراطية وتعدد المستويات الإدارية، ومعرفة كيفية مساهمة هذه التغيرات في تحسين خدمات الإدارة المحلية، وبهذا نستنتج أن التغيرات التنظيمية التي مست قطاع الإدارة المحلية عامة والبلدية خاصة ما هي إلا نتيجة لتحولات وتغيرات اجتماعية شهدتها المجتمع الجزائري أهمها زيادة الوعي لدى المواطنين، ورغم هذه المعطيات تبقى نتائج هذه الدراسة محصورة في حدود مجالاتها فقط ولا يمكن تعميمها، وأن هذا الأمر لا يزال في حاجة إلى البحث من أجل تطوير الأداء الإداري والارتقاء بمستوى خدمات الإدارة المحلية حتى تتمكن من أداء كافة الأدوار المسندة إليها بكفاءة عالية، وهو ما يؤهلها للمساهمة في تقدم وتطوير حياة المواطنين وتقديم أرقى وأحسن الخدمات لهم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

❖ القرآن الكريم.

أولاً- القواميس والمعاجم:

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط2، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986.
2. عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010.
3. أبو الفضل جمال بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992.
4. الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987.
5. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
ثانياً- الكتب باللغة العربية:
6. إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2016.
7. إحسان محمد الحسن، مبادئ علم الاجتماع الحديث، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
8. أحمد زيدان، اعتماد علام، التغيير الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2006.
9. أحمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
10. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000.
11. ارنست ماندل: مدخل إلى الاشتراكية العلمية، ط1، ب د ن، ب ب ن، 1974.
12. إريك فروم، مفهوم الانسان عند ماركس، ترجمة محمد سيد رصاص، ط1، دار الحصان، دمشق، سوريا، 1998

قائمة المصادر والمراجع

13. اسماعيل ميهوبي، مقدمة في دراسة المجتمع المحلي الريفي، دار النشر جيطلي، برج بوعريريج، الجزائر، 2014.
14. أنتوني عدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2005.
15. أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
16. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي و الإداري، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013.
17. بلقاسم سلاطنية، سامية حميدي، المجتمع المدني، منشورات مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
18. بلقاسم سلاطنية، ملامح التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري، مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر.
19. بوحنية قوي، حوكمة التنمية المستدامة في النظرية والتطبيق دراسة حالة لبعض النماذج والمؤشرات، دار الكتاب، الجزائر، 2016.
20. ثروت محمد شلبي، التنمية الاجتماعية، ب ط، كلية الآداب، جامعة بنها.
21. ثريا تيجاني، وسائل التغير الاجتماعي ومؤشراته في الجزائر، دار الأمة، الجزائر، 2013.
22. جان ديفينيو، مدخل إلى علم الاجتماع، ترجمة فاروق عبد الحميد، ط1، دار الفرقد، دمشق، سوريا، 2011.
23. جيهان أحمد رشتي، نظم الاتصال والإعلام في الدول النامية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1972.

قائمة المصادر والمراجع

24. حسن محمد عوضه، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية - دراسة مقارنة - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983.
25. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: التغيير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002.
26. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التغيير الاجتماعي والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008..
27. خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها، (دراسة مقارنة)، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 1984.
28. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
29. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
30. دلال ملحق استيتية، التغيير الاجتماعي والثقافي، ط2، دار وائل، عمان، الاردن، 2008.
31. دوجلاس سميث: إدارة تغيير الافراد - المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001،
32. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015.
33. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2012.
34. سعد عبد مرسي بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم - مدخل نقدي -، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، 1990.

قائمة المصادر والمراجع

35. سليمة محمد جابر، الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
36. سمير نعيم أحمد، النظرية في علم الاجتماع، ط10، دن، القاهرة، 2006.
37. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985.
38. السيد رشاد غنيم: التكنولوجيا والتغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
39. الطاهر عبد الله، نظرية الثورة من ابن خلدون الى ماركس، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1979.
40. طاهري حسين، القانون الإداري والمؤسسات الإدارية، ط2، دار الخلدونية، الجزائر، 2007.
41. طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، ط2، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2010.
42. عبد الإله بلقزيز: الدولة والمجتمع - جدليات التوحيد والانقسام في الاجتماع العربي المعاصر-، ط2، منتدى المعارف، بيروت، لبنان، 2015.
43. عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية - مقارنة سوسولوجية - ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
44. عبد الرزاق الشخلي، الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، جامعة مؤتة، الأردن، 2001.
45. عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990.
46. عبد الهادي الجوهري، مدخل لدراسة المجتمع، ط1، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1984.

قائمة المصادر والمراجع

47. عبد الوهاب بن بوضياف، معالم لتسيير شؤون البلدية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2014.
48. العربي غوبني، تطوير الإدارة المحلية كضرورة للتنمية في الوطن العربي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2016.
49. عصام توفيق قمر، محسن عبد الستار عذب، سحر فتحي مبروك، مدخل إلى دراسة المجتمع العربي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008.
50. علي القرشي، التغيير الاجتماعي عند مالك بن نبي، ط1، الزهراء للإعلام العربي، القاهرة، مصر، 1989.
51. علي خطار شطناوي، الإدارة المحلية، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
52. علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984.
53. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
54. علي محمود ليلة وآخرون: التغيير الاجتماعي والثقافي، ط2، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2015.
55. عمار بوحوش، الاتجاهات الادارية في علم الادارة، ط2، دار البصائر، 2008.
56. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
57. فادية عمر الجولاني: التغيير الاجتماعي، ط1، المكتبة المصرية، الجيزة، مصر، 2014.
58. فريحة محمد كريم، العلاقات العامة (البعد الفكري والتطبيقي)، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

59. فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية، ممارسات وفاعلون، دار صفاء، عمان، الأردن، 2005.
60. كمال التابعي، علي المكاوي، علم الاجتماع العام، دار النشر الالكتروني، القاهرة، مصر.
61. كيرون وواشن، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، الخدمات العامة وآليات السوق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003.
62. لحسن سرياك، المهام التقليدية للجماعات المحلية، موفم للنشر، الجزائر.
63. ماكس فيبر، الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية، ترجمة محمد علي مقلد، مركز الانماء القومي، لبنان.
64. محمد أحمد الزغبى، التغيير الاجتماعي، ط1، دار الطليعة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1978.
65. محمد الدقس، التغيير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، ط2، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.
66. محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
67. محمد الصغير بعلي، الادارة المحلية الجزائرية، دار العلوم، عنابة، الجزائر.
68. محمد المصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.
69. محمد أنس قاسم جعفر، ديمقراطية الإدارة المحلية الليبرالية والاشتراكية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
70. محمد رشيد عبد الجمال، علاء الدين محمد الدميري، دراسات في المحاسبة الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

71. محمد سعيد فرح، ما علم الاجتماع، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2012.
72. محمد سعدي، سوسيولوجيا المجتمع المدني ودوره في التفعيل الاجتماعي، الثقافي، والاقتصادي، مجلة فيلادلفيا الثقافية، الجزائر.
73. محمد عاطف غيث، التغير الاجتماعي والتخطيط، الاسكندرية، مصر، 1987.
74. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
75. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
76. محمد محمود الطعمنة: نظم الإدارة المحلية (المفهوم الفلسفة والأهداف)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
77. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل، عمان، الأردن، 2013.
78. مصطفى خلف عبد الجواد: نظرية علم الاجتماع المعاصر، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
79. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
80. مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
81. معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
82. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

83. نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015.
84. وسيلة خزار، الأيديولوجيا وعلم الاجتماع، ط1، منتدى المعارف، بيروت، لبنان، 2013.
85. يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة.
- ثالثاً- الكتب باللغة الأجنبية:
86. Albraak Abdurrahman: **Organizational change and innovation, unpublished scientific research**, Riyadh, 2008.
87. Rene Chapus.droit, administratif General,15^{eme} Edition, Edition montchrestion , paris, 2001, P597.
- رابعاً- المجلات والدوريات والمؤتمرات:
88. رحالي حجيله، التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010.
89. رحيم حسين: التغير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، فيفري2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
90. علي محمد منصور، آليات نقل التكنولوجيا إلى هياكل الأجهزة الإدارية ودورها في إدارة التغير من منظور الجودة الشاملة، ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات خيارات وتوجهات، اسطنبول، تركيا، جوان، 2010، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.
91. فائق مشعل العبيدي، صباح فيحان محمود، التوجهات التنموية ومتطلبات اصلاح وتطوير الإدارة المحلية، ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات

قائمة المصادر والمراجع

خيارات وتوجهات، اسطنبول، تركيا، جوان، 2010، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.

92. كلثم علي غانم الغانم، التحولات الاجتماعية ومظاهر التغير الاجتماعي في المجتمع القطري، مجلة كلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 21، جامعة قطر، 1998.

93. مصطفى عوفي، الصالح ساكري، (تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر)، مجلة الإحياء، العدد 13، 2009.

94. منصور مختار، ملامح التحول الاجتماعي في جزائر التعددية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 10، جامعة غرداية، 2010.

95. ناجي عبد النور: دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مجلة دفاتر القانون والسياسة، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.

خامساً- المذكرات والرسائل العلمية:

96. إبراهيم قاسمي: الاتصال ودوره في ممارسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع الاتصال في المنضقات، جامعة ورقلة، 2010، 2011.

97. زرفة بولقواس: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تفعيل القطاع الخاص الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.

98. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

قائمة المصادر والمراجع

99. عكوشي عبد القادر: **التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005.
100. مناهل أحمد يوسف أحمد: **أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية**، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
101. وفاء العمري: **دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
102. وهيبة غربي: **استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
103. يوسف سعدون، **التحليل السوسيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سونغاز بعنابة**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2004.
- سادساً - **المواقع الالكترونية:**
104. الديوان الوطني للإحصاء 2012 www.ons.dz.
105. سليمان السعيد، **الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع**، كلية الحقوق، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل يوم 28-07-2017 على الساعة http://frssiwa.blogspot.com/2017/02/blog-post_46.html#.WXui1LbP7IU21:58

ملخص الدراسة

1- مشكلة الدراسة:

يشكل موضوع التغيرات الاجتماعية والتنظيمية ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية أحد أهم الموضوعات في ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية، فهو موضوع بكر من حيث الطرح والمعالجة كونه يجمع بين تغيرات البيئة الداخلية والخارجية والدور الذي تؤديه هاته التغيرات في رفع مستوى الخدمات وتحسينها بالنسبة لأهم إدارة وأقربها للمواطن ألا وهي الإدارة المحلية (البلدية والولاية)، وأيضاً يعالج موضوع الإدارة المحلية من وجهة نظر سوسيولوجية لأن هذا الموضوع مستهلك كثيراً في تخصصات العلوم السياسية والقانونية ويتركز على جوانب مستهلكة أشبعت بالدراسة والبحث حيث يتمحور جلها تقريباً حول الأبعاد السياسية والقانونية أي الجوانب الأكثر بروزاً في موضوع الإدارة المحلية من جهة، دون التعرض للأبعاد الاجتماعية والتنظيمية وإذا حصل ذلك فإنه يتم بشكل محدود جداً لا يتعدى إشارات عابرة هنا وهناك أو يتم بفصل التغيرات الاجتماعية والتنظيمية عن بعضهما البعض كأن يدرس دور التغير الاجتماعي في تحسين خدمات الإدارة أو دور التغير التنظيمي في تحسين خدمات الإدارة، وفي هذا السياق تأتي مساهمتي المتواضعة الهادفة الى التعرف على الدور الذي تؤديه التغيرات الاجتماعية والتنظيمية في تحسين خدمات الإدارة المحلية، وقد جاءت هذه التغيرات في موضوع البحث بصياغة مركبة تشير الى متغير واحد ألا وهو التغيرات السوسيوتنظيمية.

ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا هذه رصد وتحليل وظائف وأدوار وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية وتقديم الخدمات العامة للمواطن، وهذا حسب التحولات الاجتماعية التي يعيشها المجتمع اليوم، والتطورات التنظيمية التي يشهدها القطاع الإداري، وبناء على ما ذكرناه انطلقت هذه الدراسة وفق تساؤل رئيسي مفاده:

- كيف تساهم التغيرات السوسيو تنظيمية في تحسين خدمات الادارة المحلية في الجزائر؟

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع الإدارة المحلية في ظل التغيرات الاجتماعية والتنظيمية الموجودة في المحيط الذي نعيش فيه، لذلك سنحاول معرفة طبيعة سيرورة الإدارة المحلية وتأديتها لمهامها المنوطة بها، في ظل تأثير العوامل الاجتماعية والتنظيمية.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المساهمة في تحسين خدمات الإدارة المحلية الجزائرية، وتحليل هذا القطاع من الناحية السوسولوجية وذلك قصد التعرف على كيفية التعامل مع المواطن وماهي الخطط والأساليب المتبعة من قبل الإدارة المحلية في ظل التغيرات الاجتماعية والتنظيمية.

4- منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبيان المفتوح، وجاء هذا الاستبيان مقسم إلى خمسة محاور كلها ذات علاقة بموضوع الدراسة.

5- مجالات الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في ثلاثة بلديات من ولاية الوادي وهم قمار، والديبيلة، والرقيبة، وطبقت هذه الدراسة على عينة من مواطني البلديات المذكورة، وقد اعتمدنا على عينة الصدفة باعتبارها الأنسب لطبيعة الموضوع، وكان عدد العينة الإجمالي 300 مفردة، أي بتوزيع 100 استبيان في كل بلدية.

6- نتائج الدراسة:

وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- كلما زاد الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطن كلما زادت مساهمته في تحسين خدمات الإدارة المحلية.

- كلما ظهرت مؤسسات المجتمع المدني وانتشرت أكثر في المجتمع وبصورة أكثر فاعلية، كلما ساهمت في القيام بالأعمال مع البلدية والمشاركة معها وذلك من أجل الحصول على أحسن خدمات تقدم للمواطن.

ملخص الدراسة

- يساهم إدخال الوسائل التكنولوجية على الإدارة المحلية وبالأخص على البلدية في تحسين الخدمات المقدمة للمواطن.
- إن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يكون مساهماً في تحسين خدمات الإدارة المحلية وذلك عندما يكون هناك وضوح في الوظائف والمهام الإدارية وكذلك عندما يكون تقليص في عدد المصالح وعدد المكاتب المقدمة للخدمات في البلدية.
- تساهم التغيرات الاجتماعية والتنظيمية في تحسين خدمات الإدارة المحلية، وذلك من خلال التحولات التي يشهدها المجتمع كزيادة الوعي الاجتماعي والثقافي لأفراده أو كانتشار مؤسسات المجتمع المدني وفعاليتها في المجتمع، وكذلك من خلال التحولات التي تشهدها الإدارة المحلية كالتغيير في القوانين التنظيمية مثلاً أو كالاتتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمة أو كالتغيير في الهيكل التنظيمي والتقليص من كثرة المستويات التنظيمية، وكل هذه التغيرات بالطبع لها دور فعال بالنسبة للمساهمة في نجاعة وتطوير خدمات البلدية.

Abstract:

The topic of social and organizational changes and their role in improving the performance of the local administration is one of the most important topics in the field of social and human sciences. It is the first subject in terms of subtraction and treatment as it combines the changes of the internal and external environment and the role played by these changes in upgrading and improving the services for the most important management and nearest to citizens. (Municipality and state). It also deals with the issue of local administration from a sociological point of view because this subject is very much used in the disciplines of political science and law and is focused on the consumptive aspects that are saturated with study and research. War almost mostly about the political and legal dimensions of any most prominent aspects of the subject of local administration on the one hand, Without social and organizational dimensions. If this happens, it is done in a very limited manner. It does not exceed passing signals here or there or social and organizational changes are separated from each other, such as the role of social change in improving management services or the role of organizational change in improving management services. My modest contribution to identifying the role of social and organizational changes in improving the services of the local administration comes in the form of a vehicle that refers to one variable, the sociological changes. In this sense, our study attempts to monitor and analyze the functions and roles of local administration units in achieving development and delivery of public services to citizens. This is in accordance with the social transformations experienced by society today and the organizational developments witnessed by the administrative sector. Based on what we mentioned, this study was launched according to a major question:

How do sociocentric changes contribute to improving local management services in Algeria?

The importance

The importance of this study is to identify the reality of local administration in light of the social and organizational changes in the environment in which we live, so we will try to know the nature of the process of local administration and performance of its tasks entrusted to it, under the influence of social and organizational factors.

Objectives:

This study aims at identifying the factors that contribute to improving the services of the Algerian local administration and analyzing this sector in terms

of sociology in order to identify how to deal with the citizen and what plans and methods adopted by the local administration in light of social and organizational changes.

Methods:

This study was based on the descriptive approach and was based on the open questionnaire. This questionnaire was divided into five axes, all related to the subject of the study.

Fields of study:

The study was carried out in three municipalities from the state of EL-OUED, namely Guemae, Debila, and Reguiba. This study was applied to a sample of the citizens of the mentioned municipalities. We relied on the sample of coincidence as the most appropriate for the nature of the subject

The study resulted in the following results:

- The greater the social and cultural awareness of the citizen, the greater his contribution to improving the services of the local administration.
- The more civil society organizations emerge and spread more in the community and more effectively, the more they participate in the work with the municipality and participate with them in order to obtain the best services provided to the citizen.
- The introduction of technological means contributes to the local administration, especially the municipality, in improving the services provided to the citizen.
- Changes in the organizational structure may contribute to the improvement of local management services when there is clarity in the functions and administrative functions, as well as when there is a reduction in the number of departments and the number of service offices in the municipality.
- Social and organizational changes contribute to improving the services of the local administration, through changes in the society such as increasing the social and cultural awareness of its members or the spread of civil society institutions and their effectiveness in society, as well as through changes in local administration such as change in regulatory laws, Modernity in the provision of service or change in the organizational structure and reduce the large number of organizational levels, and all these changes of course have an effective role in contributing to the efficiency and development of municipal services.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة بأسماء محكمي استمارة الاستبيان :

الرقم	المحكم والرتبة العلمية	مكان العمل (الجامعة)
01	أ.د. الأزهر العقبي	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	د. زرفة بلقواس	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	د. بوبكر منصور	جامعة حمه لخضر الوادي
04	د. محجوبي مصطفى	جامعة حمه لخضر الوادي
05	د. كادي الحاج	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملاحق

الملحق رقم 02

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

قسم العلوم الاجتماعية

بحث حول موضوع استمارة

استمارة بحث حول موضوع

دور التغيرات السوسيو تنظيمية في تحسين خدمات الإدارة المحلية

(دراسة ميدانية على عينة من مواطني بلديات - ولاية الوادي -)

الباحث : مرابط شوقي

- في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو مساعدتكم، وذلك بملئها بالإجابة على العبارات المطروحة لأن نتائج هذه الدراسة تتوقف عليها ونشكركم على المساعدة، ونحيطكم علماً بأن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي .

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك :

أولاً : البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية : من 20 إلى 29 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة

من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل

الملاحق

5- الوضعية المهنية : عامل بطل متقاعد

6- المسكن الذي تقيم فيه : ملك مؤجر إرث

7- البلدية التي تسكن فيها :

ثانياً- التغيرات الاجتماعية :

❖ مساهمة الوعي الاجتماعي والثقافي للمواطن في تحسين خدمات البلدية ؟

8- من واجبنا احترام قرار البلدية في تنفيذ أي مشروع يخدم المصلحة العامة حتى وإن كان على حساب

مصلحتنا ؟ نعم لا

9- هل لديكم رئيس حي ؟ نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم في ماذا تتمثل مهامه ؟

- رفع انشغالاتكم للمسؤولين

- الاحتجاج على نقص الخدمات

- حضور المداولات والاجتماعات

- أخرى أذكرها

10- هل سبق لك وأن حضرت لمداولات المجلس الشعبي البلدي ؟ نعم لا

في حالة الاجابة بنعم ما الفائدة من حضورك ؟

- طرح بعض الانشغالات

- المساهمة في صنع القرار

- مراقب للأوضاع

- أخرى أذكرها

11- إذا رأيت أن البلدية لم تلبى حاجياتكم ما الأسلوب الذي تستخدمه ؟

- الاحتجاج

- استخدام لغة الحوار

- اللجوء لعلاقات شخصية

- أخرى أذكرها

12- هل ترى بأن مسؤولي بلديتكم يشجعون حرية التعبير والنقد إزاء قرارات المجلس البلدي وتسيير

الشأن العام ؟ نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم كيف ذلك ؟

الملاحق

.....
13- هل تبادر بالاتصال بالبلدية لإبلاغ رأيك والمساهمة في الاستشارات عند اتخاذ قرار ما يتعلق بالرأي العام ؟
 لا نعم

إن سبق لك وأن قمت بمبادرة في ماذا تمثلت ؟

14- هل توجد سجلات للملاحظات والاقتراحات في مصالح البلدية ؟
 لا نعم
إذا كانت توجد حسب رأيك ما الفائدة منها ؟

- تقييم مستوى الخدمات

- تقديم الشكاوي

- إبداء اقتراحات حول الخدمات

- أخرى أذكرها

15- هل سبق لك وأن قدمت ملاحظتك واقتراحات في سجل المخصص لذلك على مستوى بلديتك ؟
 لا نعم

.....
إذا كان الجواب بلا لماذا؟

.....

16- هل أنت مستعد للمساهمة في ترقية حيك ؟
 لا نعم

إذا كانت الإجابة بنعم في ماذا تتمثل مساهمتك ؟

- بالمال

- بالجهد

- بالرأي

- أخرى أذكرها

17- هل سبق لبلديتك وان قامت بمبادرات التشجير مساحات خضراء جمع القمامة في مكان واحد ؟
 لا نعم

في حالة الإجابة بنعم هل شاركت فيها ؟ لا نعم

في حالة لا ما هو سبب عزوفك ؟

18- حسب رأيك كيف يساهم وعي المواطن في تحسين خدمات البلدية؟

الملاحق

.....
.....

❖ مساهمة مؤسسات المجتمع المدني (الجمعيات) في تحسين خدمات البلدية :

19- حسب رأيك هل مؤسسات المجتمع المدني شريك فعال بالنسبة للبلدية ؟ نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم في ماذا تتمثل مهامها ؟

- المشاركة في صنع القرار

- تمثيل المواطنين وانشغالاتهم

- الشراكة مع البلدية في القيام ببعض الأعمال

- أخرى تذكر

في حالة الاجابة بلا لماذا ؟.....
.....

20- هل مسؤولو بلديتكم يشجعون على تأسيس جمعيات مستقلة ؟ نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم ما السبب وراء ذلك ؟

- من متطلبات العصر

- من أجل مساعدتهم في بعض الأعمال

- قرار من الدولة

- أخرى تذكر

في حالة الاجابة بلا لماذا ؟.....
.....

21- هل أنت منخرط في جمعية معينة ؟ نعم لا

الملاحق

في حالة الاجابة بنعم هل سبق لكم وأن قمتم بأنشطة مشتركة مع البلدية ؟ نعم لا

في حالة الاجابة بنعم في ماذا تتمثل هذه الأنشطة ؟

.....

في حالة الاجابة بلا لماذا؟.....

22- هل تعتقد بأن الجمعيات (ثقافية، حقوقية) تسعى فعلاً لترقية الحي وتطويره ؟ نعم لا

في كلتا الحالتين اشرح ذلك؟.....

23- في الحي الذي تسكنه هل لديكم جمعية حي ؟ نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم ما هو دورها اتجاه الخدمات التي تقدمها البلدية ؟

- تراقب خدمات عمال البلدية

- تساعد العمال في تقديم الخدمة

- ترفع انشغالات المواطنين للمسؤولين

- أخرى أذكرها

ثالثاً- التغييرات التنظيمية :

❖ مساهمة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين خدمات البلدية :

24- هل إدارة بلديتكم تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في علاقتها مع المواطن ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم في ماذا تتمثل هذه الوسائل.

.....

25- هل ترى بأن التكنولوجيات التي تستخدمها البلدية كافية لأداء المهام ؟ نعم لا

26- هل ترى بأن الوسائل التكنولوجية الحديثة ساهمت في تحسين خدمات البلدية ؟ نعم لا

الملاحق

في حالة الاجابة بنعم في ماذا تتمثل مساهمتها ؟

- الدقة في استخراج الوثائق والقيام بالأعمال
- السرعة في إنجاز الخدمات
- التقليل من حجم الوثائق
- تسهيل تحميل الوثائق
- أخرى أذكرها

27- هل بلديتكم تستخدم وسائل الاتصال الحديثة أثناء اتصالها بالمواطنين ؟ نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم في ماذا تتمثل هذه الوسائل ؟

- بريد إلكتروني
- صفحة خاصة في مواقع التواصل الاجتماعي
- موقع خاص بها
- أخرى تذكر

28- هل استخدام بلديتكم لوسائل الاتصال الحديثة يجعلك تشعر بأنك ؟

- قريب من الإدارة
- تنتمي إلى بلدية عصرية ومتطورة
- الثقة في المسؤولين
- أخرى تذكر

29- هل ترى بأن الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها البلدية تستجيب لمتطلبات المواطنين ؟ نعم لا

30- هل ترى بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت في التقليل من العراقيل الإدارية في البلدية ؟ نعم لا

31- حسب رأيك ما هي الوسائل التكنولوجية التي إن وجدت في بلديتكم تكون الخدمات أفضل مما عليه

الآن ؟

الملاحق

❖ مساهمة تغيير الهيكل التنظيمي في تحسين خدمات البلدية :

- 32- هل ترى بأن بلديتكم أحدثت مكاتب جديدة لتقليل العبء وتحسين الخدمات ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم في ماذا تتمثل هذه المكاتب ؟.....
.....
- 33- هل ترى بأن عدد الموظفين يتناسب مع عدد المواطنين الوافدين على البلدية ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟
.....
- 34- هل ترى بأن المناصب التي يشغلها الموظفون تتناسب مع مؤهلاتهم ؟ نعم لا
- 35- هل تلاحظ بأن البلدية تعتمد على موظفين متخصصين ومتعلمين في المكاتب ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم أين يتضح ذلك؟
- المعاملة مع المواطن
 - الكفاءة في العمل
 - العلاقات الجيدة فيما بينهم
 - أخرى تذكر
- 36- هل الموظفون الذين تتعاملون معهم لديهم حرية اتخاذ القرارات ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟
.....
- 37- عندما تذهب لاستخراج وثائق هل تلقى صعوبات من حيث تعدد المستويات التنظيمية في بلديتكم ؟
- نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب لا ما سبب ذلك ؟.....
.....

شكراً على تعاونكم

