

جامعة الجزائر (2) - أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل تحت عنوان :

إستراتيجية التغيير في الإدارة المحلية

دراسة ميدانية لاستراتيجية التغيير التنظيمي و التكنولوجي في بلدية حيدرة

إشراف:

أ.الدكتور محمد بومخلوف

إعداد الطال

بوبكر يمينة

السنة الجامعية: 2014-2015

كلمة شكر

أرفع جزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور محمد بومخلوف مشرفي في هذه الدراسة على كل الدعم المادي والمعنوي الذي قدمه لي أثناء القيام بهذه الدراسة، كما أشكر صديقتي عدمان رقية على يد العون التي قدمتها لي في إنجاز هذا العمل وتشجيعها المستمر لي، دون أن أنسى كل أساتذتي الذين تعلمت على أيديهم أصول علم الاجتماع ، وكذلك زملائي في العمل الذين لم يبخلوا علي بوقتهم الثمين لإجراء مقابلات البحث.

إلى رفقاء الدراسة وإلى كل من تقاسمت معه حب علم الاجتماع.

إلى كل من ساهم في إثراء هذا العمل العلمي المتواضع، إليكم جميعاً ألف تحية وشكر.

الإهداء

إلى أغلى إنسانة في الوجود والتي تستحق فعلا هذه الشهادة أمي الحبيبة .

الفهرس

مقدمة

الباب الأول : الإطار المنهجي و النظري للدراسة

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

1. أسباب إختيار الموضوع 01
2. أهمية الموضوع 01
3. أهداف البحث 02
4. الإشكالية 03
5. الفرضيات 04
6. تحديد المفاهيم و المصطلحات 05
7. المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات 12
8. التعريف بمجتمع البحث المستهدف في الدراسة 15
9. التعريف ببلدية حيدرة 15
10. الدراسات السابقة 16
11. المقاربات السوسولوجية 17

الفصل الثاني :التنظيمات و أهم نظرياتها

تمهيد

المبحث الأول: التنظيمات تعريفها وخصائصها ومكوناتها

- 1.تعريف التنظيم 23
2. خصائص التنظيم 24
3. أنواع التنظيم 25

4. مكونات التنظيم.....27
5. الجماعات الصغيرة.....30
6. الهيكل التنظيمي.....34
7. التنظيم والبيئة.....36

المبحث الثاني: نظريات التنظيم الكلاسيكية

1. نظرية البيروقراطية.....40
2. نظرية الإدارة العلمية.....46
3. نظريات التقسيمات الإدارية.....50
4. النظريات السلوكية.....55

المبحث الثالث: النظريات الإدارية والإستراتيجية للتنظيم

1. النظريات الإدارية للتنظيمات.....63
2. نظرية القرار.....68
3. نظرية البنيوية للتنظيمات.....70
4. الإقتربات السوسيوولوجية والسوسيو إقتصادية.....72
5. النظريات المعاصرة في علم الإجتماع.....74

خلاصة

الفصل الثالث : التغيير في التنظيمات

تمهيد

المبحث الأول : التغيير و أنواعه

1. تعريف التغيير.....80
2. أنواع التغيير.....81
3. أسباب التغيير.....81
4. أهداف التغيير.....82
5. مبادئ التغيير.....83

6. المصادر الرئيسية للتغيير.....84
7. نماذج التغيير.....86
8. طبيعة مقاومة التغيير.....89
9. أسباب مقاومة التغيير.....90
10. التغيير في علم الاجتماع.....97

المبحث الثاني : التكنولوجيا في التنظيم

1. تعريف التكنولوجيا.....99
2. مراحل تطور التكنولوجيا.....99
3. التكنولوجيا و التنظيم.....100
4. أهمية التكنولوجيا في التنظيم.....101

المبحث الثالث : اعتماد إدارة الجودة الشاملة في التنظيم

1. تعريف إدارة الجودة.....103
2. عناصر إدارة الجودة.....103
3. تعريف الإيزو ISO.....103
4. أنواع مواصفات الإيزو.....104
5. مراحل ظهور إدارة الجودة.....104
6. أهمية إدارة الجودة.....105

خلاصة

الفصل الرابع: الإدارة المحلية في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول: التعريف العام للبلدية

1. تعريف البلدية.....107
2. مهامات البلدية.....108

110.....	3. الهيكل التنظيمي للبلدية
110.....	4. أهم المنظمات الدولية و الإقليمية المعنية بالمدن
المبحث الثاني : الإدارة المحلية بالجزائر	
112.....	1.نشأة و تطور الإدارة المحلية بالجزائر
119.....	2. نظم الإدارة المحلية الحالية بالجزائر
120	3. تعريف الولاية
122.....	4. وظائف الولاية
124.....	5. تعريف الدائرة
128	6. تعريف البلدية
129.....	7. وظائف البلدية

خلاصة

الباب الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الخامس : مشروع إدارة الجودة الشاملة و البلدية الإلكترونية في بلدية حيدرة

تمهيد

المبحث الأول : تعريف بلدية حيدرة و المشروعات

134.....	1.تعريف بلدية حيدرة
134	2. البطاقة التقنية لبلدية حيدرة
138.....	3. بلدية حيدرة كتنظيم بيروقراطي
140.....	4. تعريف مشروع البلدية الإلكترونية
140.....	5. أهداف مشروع البلدية الإلكترونية
142.....	6. تعريف مشروع إدارة الجودة
142.....	7.أهداف نظام إدارة الجودة

المبحث الثاني: تقرير دراسة المضمون

143.....	1.تقرير دراسة المضمون لمشروع البلدية الإلكترونية
----------	--

2. تقرير دراسة المضمون لمشروع إدارة الجودة.....145

المبحث الثالث : مراحل تطبيق المشروعين

1. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....152

2. مراحل تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية.....157

الإستنتاج الجزئي

الفصل السادس: الفاعلين في النسق و مواقفهم من التغيير

المبحث الأول : العمال في بلدية حيدرة

1. خصائص موظفي بلدية حيدرة.....163

2. كيفية تعريف الموظفين لبلدية حيدرة.....169

3. طريقة العمل في البلدية ما قبل المشروعين.....170

4. المشاكل التي يعاني منها العاملين في بلدية حيدرة.....173

5. المشاكل التي يعاني منها المواطنين في التنظيم.....178

المبحث الثاني: مواقف و تصورات الفاعلين لعملية التغيير

1. تحسين ظروف العمل قبل التغيير.....179

2. الفاعل كعنصر عقلائي.....181

3. مدى إهتمام الفاعلين بالمشروعين.....183

4. إقتراحات الفاعلين لتغيير النسق.....184

5. مواقف الفاعلين من المشروعين.....187

6. كيفية إشراك الفاعلين في نسق التغيير.....189

7. ردود أفعال الفاعلين من المشروعين.....193

الإستنتاج الجزئي

الفصل السابع: الثقافة المحلية و التغيير

تمهيد

المبحث الأول: الثقافة في بلدية حيدرة

197.....	1.تعريف الثقافة في التنظيم
197.....	2. وظائف الثقافة في التنظيم المحلي
المبحث الثاني: العلاقات داخل النسق	
199.....	1. علاقة الفاعل بزملائه في النسق
201.....	2. علاقة الفاعل بالمسؤولين في النسق
202.....	3. كيفية اختيار الفاعلين لزملائهم في النسق
203.....	4. السلطة في البلدية
المبحث الثالث : فهم ثقافة التنظيم المحلي و علاقتها مع التغيير	
205.....	1.إهتمام إدارة المشروعين بتوضيح الهدف من عملية التغيير
206.....	2. إختيار بيئة للتغيير
206.....	3. فهم النسق لإحداث التغيير
208.....	4. ردود الأفعال الملاحظة أثناء عملية التغيير
211.....	5. السلوكات السلبية الموجودة داخل التنظيم المحلي
الإستنتاج الجزئي	
213.....	الإستنتاج العام
215	خاتمة
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب السن	164
02	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	165
03	توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب	166
04	تقييم العمال لبلدية حيدرة	168
05	تعريف العمال لبلدية حيدرة	170
06	المشاكل الإجتماعية للعمال	173
07	المشاكل المهنية للعمال	175
08	المشاكل النفسية للعمال	177
09	المشاكل التي يعاني منها المواطنين في التنظيم	178
10	تحسين ظروف العمل قبل التغيير	180
11	تقييم العامل لدوره في النسق	182
12	مدى اهتمام الفاعلين بالمشروعين	183
13	إقتراحات الفاعلين لتطوير أسلوب العمل	185
14	رغبة العمال في التطوير	186
15	مواقف الفاعلين من المشروعين	188
16	كيفية إشراك الفاعلين في عملية التغيير	190

191	المعنى الذي يعطيه الفاعلين لكلا المشروعين	17
192	بين مؤيد و معارض للمشروعين	18
194	ردود أفعال الفاعلين من المشروعين	19
200	علاقة الفاعل بزملائه في النسق	20
202	علاقة العمال بالمسؤولين	21
204	أسس إختيار الفاعلين لزملائهم في النسق	22
205	السلطة في البلدية	23

مقدمة:

تعيش المنظمات في الوقت الراهن في بيئة خاضعة لقانون التغيير بسبب عدة عوامل كالعولمة، التطور التقني والتكنولوجي، المنافسة، تنوع حاجات الأفراد، توقعات وقيم الزبائن. ولكي تضمن المنظمات بقاءها يجب عليها أن تستجيب لهذه الظروف الجديدة والتكيف معه.

وحسب التحليل الإستراتيجي فإن المنظمات هي عبارة أنساق إجتماعية يلعب أفرادها دور الفاعلين الإجتماعيين وكل علاقة موجودة هي علاقة مبنية على السلطة يستغل من خلالها الفاعل هوامش حريته من أجل تحقيق أهدافه وتثبيت مكانته في النسق.

لكن في الحقيقة كل تغيير أيضا يعاني من الأعراض والمقاومة، ذلك لأنه يشكل تهديدا للقوة التي إكتسبها الفاعل من خلال مواقع الإرتياب، لذلك فإن نجاح كل تغيير مرهون بالفهم الجيد للنسق وثقافة جماعات العمل من أجل إختيار الإستراتيجية المناسبة وتوظيفها لصالح التغيير.

ومشروع اعتماد إدارة الجودة والبلدية الإلكترونية هما من المشاريع العصرية التي تهدف إلى تطوير في الأداء وفعالية الإدارة المحلية لكن سوء إختيار الإستراتيجية جعل كلا المشروعين يصطدم بعدة عراقيل ومشاكل حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة منها.

من خلال عرضنا لها الدراسة قسمنا العمل إلى سبعة فصول أساسية وهي كالتالي:

الفصل الأول يتضمن إشكالية البحث، الفرضيات والمفاهيم المستعملة كما سلطنا الضوء على أهم الدراسات التي استفدنا منها للقيام بهذا البحث.

أما الفصل الثاني فهو عبارة عن تحليل نظري لمعنى المنظمات مع الاستدلال بأهم النظرية السوسيولوجية في هذا المجال.

يليه **الفصل الثالث** المتعلق بالتغيير في التنظيمات و كذلك التغيير التكنولوجي و اعتماد الإدارة الجودة الشاملة في التنظيمات.

و يتناول **الفصل الرابع** و الأخير في الجزء النظري الإدارة المحلية في الجزائر حاليا وتطورها عبر التاريخ.

أما الجزء الثاني للدراسة فيمثل الدراسة الميدانية مقرونة بمعطيات نظرية.

فالفصل الخامس هو عبارة عن تعريف لكل من إدارة الجودة الشاملة وإستعمال تكنولوجية في الإدارة مع إستعراض أهم محطات المشروعين مبوبة عن طريق ملاحظات منظمة.

وفي **الفصل السادس** نستعرض فيه مواقف وتصورات الفاعلين من المشروعين وكذلك الإستراتيجيات المتبعة من طرف المنسقين على المشروعين .

ليتضمن **الفصل السابع** الجانب الثقافي للتنظيم المحلي وكيفية تجاوبه مع مقتضيات التنظيم والفاعلين في النسق، جاء في شكل مناظرة بين ماهو نظري وماهو ميداني.

وانتهينا بعرض الاستنتاجات العامة التي توصلنا إليها من دراسة، وأخيرا الخاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

الباب الأول :

الإطار المنهجي و النظري

الفصل الأول:

الجانب المنهجي للدراسة

1. أسباب إختيار الموضوع :

إن إختيار موضوع إستراتيجية التغيير في الإدارة المحلية و دراسة التغيير التكنولوجي و التنظيمي في بلدية حيدرة لم يتم تلقائيا و إنما يعود لعدة أسباب منها الذاتية ، كون أننا بحكم عملنا في البلدية، يمكننا من جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، و يسهل علينا عملية البحث الميداني من جهة أخرى كما أن طبيعة مهامنا المتمثلة في التنسيق بين وزارة الداخلية و البلدية و تمثيل إدارة الجودة مكننا من متابعة إنجاز المشروعات عن قرب و رصد جميع العراقيل و المشاكل التي واجهت عملية إنجازهما.

أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في القيمة العلمية التي يمكن أن تضيفها هذه الدراسة في حقل علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل و خاصة و أن الأبحاث المتعلقة بالإدارة المحلية ضئيلة رغم أن هذه الأخيرة تعتبر مرآة عاكسة لمستوى تسيير الإدارة الجزائرية ، كما أنها تعتبر أصغر خلية في الدولة ، و إدخال مثل هذا التغيير التكنولوجي و التنظيمي على البلدية يعتبر تجربة رائدة و لها أهميتها و هو ما أثار فضولنا العلمي لمعرفة كيفية تجاوب هذه الإدارة مع طرق العمل الحديثة ، وردود أفعال مختلف الفاعلين و تحليل مواقفهم بين من هو مؤيد و من هو معارض ، و خاصة إذا عرفنا بأن نجاح أي مشروع متوقف على كيفية إشراك العنصر البشري.

2. أهمية الموضوع :

يرى كروزي بأن التغيير ليس استجابة فقط لمشاكل غير سوسولوجية ، و إنما هذه الاستجابة نفسها هي عبارة عن ابتكار سوسولوجي يجب أن يدرس كما هو¹.

و من خلال هذه الفكرة، يمكن القول بأن دراسة إستراتيجية التغيير في الإدارة المحلية تظهر أهميتها فيما يلي .:

¹Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG: *L'acteur et le Système*, Edition du Seuil, Paris, 1977, p379.

- تحليل لدور العامل التكنولوجي و تطوير الفكر الإداري في الإدارة المحلية من أجل تحسين فعاليتها و خاصة و أن المعطيات العالمية الجديدة أصبحت تفرض مثل هذا التغيير.

- إظهار الجوانب السلبية والإيجابية عند استيراد المعرفة الإدارية .

- التعرف على سير و تسيير البلدية ، و دورها الجوهرى في خدمة المجتمع المدني.

- متابعة عملية التغيير و ما ينجم عنها من تأثيرات على مستوى علاقات العمل.

أما من الناحية العلمية ، فتظهر قيمة الدراسة في:

- تناول موضوع جديد لم يتم التطرق إليه من قبل و ذلك لأن التكلم عن مشروع الإدارة الإلكترونية و العمل بمقاييس الجودة العالمية في البلدية، يعتبران تجربتين رائدتين في الجزائر.

- دور الباحث السوسيولوجي في متابعة و تحليل المشاريع الرائدة و مدى تأثيرها على علاقات العمل المتواجدة في التنظيم.

- إن دراسة التغيير في التنظيم تقدم دعما كبيرا لنظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي من خلال هذا العمل الميداني.

3. أهداف البحث:

يمكن حصر أهداف البحث في النقاط التالية:

- فهم إستراتيجية المتبعة في إنجاز مشروع البلدية الإلكترونية و مشروع العمل بمقاييس الجودة العالمية في بلدية حيدرة و مدى تقاربها مع إستراتيجية الفاعلين في النسق .

- التعرف على كيفية إشراك مختلف الفاعلين في النسق في عملية التغيير التي أدخلت عليه.

- تحليل لنسق الفعل الموجود في التنظيم المحلي و إبراز أشكال مقاومة التغيير.

- محاولة الكشف عن مدى تأثير ثقافة التنظيم في التغيير.

4. الإشكالية:

يعتبر التغيير عاملا أساسيا من اجل التقدم الديناميكي لأي نسق و استمرار بقاءه ، هذا المفهوم كان موضوع عدة أبحاث و دراسات ساهمت في إثراء نظريات التنظيم خاصة في مرحلة السبعينات حيث أبرز المهتمون و الباحثون أن درجة عدم استقرار المحيط الخارجي تؤثر كثيرا على التنظيمات و تجعلها تخضع لحتمية التغيير¹.

لكن ميشال كروزي يرى بأن التغيير في التنظيم ليس بمرحلة منطقية للتطور الحتمي الإنساني و لا هو فرض نظام اجتماعي أنسب نظرا لعقلانيته ، كما أنه ليس النتيجة الطبيعية للصراعات بين الأفراد و علاقات قوتهم و لكنه ظاهرة نسقية تفسر بنسق الفعل الذي يمثل موضوع التغيير² .

و بما أن البلدية تمثل القاعدة الأساسية للإدارة المحلية و أقرب جهاز للدولة إلى المواطن، فإن مهامها تتمثل في متابعة إنشغالات المواطنين و علاج مشاكلهم اليومية، و تنظيم حركة التطور العمراني و الحضري، كما أنها تسهر على أمن و نظام المجتمع المدني، غير أن هذا الهدف لم يصل غايته في كل مرة، لأن هذه الشرعية المستمدة من القانون و المخولة للقائمين على تنظيمها فتحت مجالا للصراع و التنافس فيما بينهم ، من أجل كسب أكبر قدر ممكن من المنافع و الامتيازات و رأس المال الاجتماعي، ناهيك عن المكاسب المادية و الثروات النادرة .

هذه المشكلات التنظيمية التي تعاني منها الإدارة المحلية نجم عنها العديد من الظواهر السلبية كالمحسوبية و البيروقراطية و الفساد أثرت سلبا على فعاليتها و حسن أدائها، وحتى طرق تسييرها التقليدية لم تعد تتماشى مع المعطيات الجديدة التي تعيشها الجزائر و العالم اليوم، فبالنزاد السكاني السريع و تطور مستوى المعيشة أصبحت متطلبات المواطن اليوم تنزاد يوما بعد يوم، و هو ما جعلها دائما دون المستوى المطلوب.

¹-Jean Michel Plane : *Théories Des Organisations*, Edition Dunod, Paris, 2000, p50.

²Michel Crozier et Erhard Friedberg , op.cit, p38

و بما أن معيار التطور اليوم أصبح مرهونا بمدى استعمال التكنولوجيات الجديدة و توظيف إدارة الأعمال في إدارة التنظيمات ،فقد اختيرت بلدية حيدرة كبلدية نموذجية لاحتضان مشروعين هم الأولين في الجزائر ،يتمثل الأول في العمل وفق نموذج تنظيمي عالمي من اجل السعي لنيل مقاييس الجودة بمبادرة رئيس المجلس الشعبي البلدي لحيدرة ،أما المشروع الثاني فيتمثل في إنشاء بوابة رقمية للبلدية تقدم فيها المعلومات و بعض الخدمات للمواطنين عبر شبكة الانترنت و يدخل هذا المشروع ضمن برنامج ميديا ،الذي صادقت عليه الحكومة الجزائرية و المجموعة الأوروبية بتاريخ 25 ديسمبر 2005.

و إذا كان إدخال مثل هذا التغيير التنظيمي و التكنولوجي على تنظيم بيروقراطي مثل البلدية يتطلب إستراتيجية معينة خاصة وأن الفاعلين في هذا التنظيم اعتادوا على نسق فعل معين يمارسون فيه سلطتهم ، فإن فضولنا العلمي دفعنا إلى محاولة الكشف عن مدى انسجام إستراتيجية التغيير مع إستراتيجية الفاعلين و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

ماهي إستراتيجية التغيير التنظيمي و التكنولوجي في الإدارة المحلية ؟

و من هذا التساؤل يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية و التي تعكس أبعاد الموضوع:

كيف يتم تنظيم النسق من أجل إدخال التغيير؟

ماهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المغيرون من أجل إدارة التغيير؟

كيف يتم إعداد و إشراك مختلف الفاعلين في هذا التغيير ؟

ماهي مواقف و تصورات مختلف الفاعلين في البلدية حول هذا التغيير ؟

ماهي مراحل مشروع كل من التغيير التنظيمي و التغيير التكنولوجي في التنظيم المحلي؟

5. الفرضيات:

- إن فعالية التغيير التنظيمي و التكنولوجي في الإدارة المحلية مرهونة بمدى تقارب بين إستراتيجية المغيرون و إستراتيجية المغيرون.

- إن عدم إشراك و تحفيز مختلف الفاعلين في النسق أثناء عملية التغيير يؤدي إلى ظهور أشكال مختلفة للمقاومة و الرفض .

- تؤثر ثقافة التنظيم المحلي على عملية التغيير.

6. تحديد المفاهيم و المصطلحات:

1.6 التغيير:

يقول كروزي بأن التغيير ليس طبيعي ، و إنما هو خلق ، ابتكار ، اكتشاف و بناء إنساني يشكل فعلا مشكلة سوسولوجية¹ .

و من خلال هذه الفكرة يمكن تعريف التغيير على أنه العملية التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المنظمة مجموعة من القيم أو التقنيات مقابل التخلي عن قيم و معارف و تقنيات أخرى ، كما يعرف أيضا على أنه عملية تعديل ملاحظة لحالة نحو حالة أخرى بصفة مستمرة و يمس أيضا ثقافة التنظيم².

فإحداث التغيير على التنظيم يهدف غالبا لحل مشكلة أو أزمة أو تحسين في الفعالية من أجل الاستمرار و التطور ، و كل تغيير يفترض دائما مقاومة ، هذه المقاومة تأخذ أشكالا مختلفة لأنها حسب كروزي تهدد نسق الفعل المتواجد في التنظيم و الذي من خلاله يمارس الفاعل سلطته و يفرض نفسه.

و عندما نتحدث عن التغيير يجب أن نتناول أيضا الحديث عن التغيير الناجح الذي يعرف على أنه عملية جماعية التي تجند من خلالها ، الطرق ، الموارد و قدرات المشاركين من أجل إنشاء قواعد لعبة جديدة³، و هو ما سيسمح للنسق في أن يتوجه كمجموعة بشرية و ليس آلة ميكانيكية .

¹Michel Crozier et Erhard Friedberg, op.cit, p393-394.

²د. محمد اسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004، ص170.

³Jean DURAND et Robert WEIL : *La Sociologie contemporaine*, Edition VIGOT , Paris , 2^{ème} édition , 1999, p206.

1.6 المفهوم الإجرائي للتغيير :

إن التغيير في الأساس موجه نحو حالة جديدة و بطريقة إرادية عكس التغيير الذي يتم بصفة تلقائية و بشكل غير واعي ، و التغيير ينطلق دائما من فكرة فتخطيط فمشروع مع إمام بما هو موجود في الواقع و ما سيتضمنه هو، و هو بذلك يربط دائما الحاضر بالمستقبل ، كما أنه يفترض عدة تساؤلات: من، كيف، متى، أين، وبأية طرق ووسائل و ماهي الموارد المالية ، المادية و البشرية المتوفرة منها و المطلوبة، و بما أن الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير و التكيف معه¹، فإن نجاح هذا التغيير مرهون بكيفية إشراك و مشاركة العنصر البشري ودراسة إستراتيجية التغيير في الإدارة المحلية تهدف لمتابعة هذه العملية الديناميكية و كيفية تجاوب العنصر البشري معها و معرفة تأثيرها على مستوى شبكة العلاقات الموجودة في البلدية .

2.6 التنظيم :

لا تشكل التنظيمات ظواهر طبيعية و إنما هي بنيات إجتماعية أين تفترض دراستها الإجابة على الكثير من أسئلة علم الإجتماع ، و بما أن التنظيم يمثل المجتمع ،فإن دراسة التنظيم هي دراسة المجتمع و لا يمكن الفصل بينهما و يمكن تعريفه على أنه شكل إجتماعي ،بتطبيقه لقواعد معينة و تحت سلطة رؤساءمعنيين ، يضمن التعاون بين أعضائه لتحقيق هدف مشترك².

و تعد البلدية تنظيما رسميا تمثل أصغرخلية للدولة، تسير وفق قوانين محددة في التشريع الجزائري ، تحت الوصاية المباشرة للوالي المنتدب و سلطة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية يتمثل دورها في تقديم خدمات و منافع مختلفة للمواطنين و تنظيم المجتمع المدني

¹دافيد ويلسون : إستراتيجية التغيير: مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة السيد ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ،1995،ص21.

²DESREUMAUX Alain :*Théorie des organisations*, Edition EMS, France, 1998, p11.

3.6 الإدارة المحلية :

تعرف الإدارة بمعناها الواسع أنها ترتيب الأعمال و تنسيق العلاقات و الأجهزة، وفرض الأحكام و القواعد التي يخضع لها التنظيم الإداري برمته¹.

أما الإدارة المحلية فهي عبارة عن نشاطات تحت إشراف الدولة تسعى إلى الحفاظ على النظام العمومي و إرضاء الإحتياجات ذات المنفعة العامة .

و يمكن تمييز خمسة عناصر أساسية في الإدارة المحلية، تتمثل في :

- إتباع هدف خارجي ، بينما تسعى المؤسسة الخاصة بطريقة مستقلة لتحقيق هدف داخلي من أجل الحفاظ على استقرارها و تطويرها فإن التنظيمات المحلية تخضع لأهداف خارجية محددة و مفروضة بالقانون .

- غياب الربح الرأسمالي أي أن الإدارة المحلية لا تسعى لتحقيق الأرباح المادية و إنما غالبا ما تقدم خدمات مجانية للمواطنين.

- بما أن وجود التنظيمات المحلية واستمرارها يقره التشريع القانوني، وهي مؤسسات موجهة للخدمة العمومية ، فإن عامل المنافسة غائب فيها .

- خضوع الفعل الإداري للسياسة ، لأن الإدارة المحلية مرهونة بالقرارات السيا

4.6 البلدية :

تعرف البلدية على أنها تجمع طبيعي للمواطنين في قطر محدد مشكلين مجموعة سكانية تخضع لسلطة العليا التي يحددها القانون² ، تمثل الخلية القاعدية و أصغر تقسيم إداري لتنظيم في القطر الجزائري بعد الدائرة و الولاية .

و تنشأ البلدية بموجب القانون لها إقليم ، اسم ومركز يديرها المجلس الشعبي البلدي .

¹محمد إسماعيل قباري : علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف ، مصر ، 1402هـ، ص231.

². Jean –Michel BECET: *Les institutions administratives*, Economica, France, 1992, 3^{ème} édition, p168.

5.6 الفاعل :

بما أن التغيير في التنظيم لا يتم بصفة ميكانيكية وإنما على أساس الاهتمام بالموارد البشرية، فإن التحليل الإستراتيجي يجعل من الفاعل الذي قد يمثل الفرد أو الجماعة هو عامل حاسم في نجاح أو فشل كل تغيير و يعرف أنه كل (فرد أو جماعة) يساهمون في نفس الفعل ولهم أهداف موحدة منه ، نفس الجماعة يمكن أن تمثل فاعلا واحدا ، ولهذا فإن شخصا ما يتولى منصبا هيراركيا لا يمثل ضروريا الفاعل¹ .

إن التحليل الإستراتيجي لكروزي يعطي أهمية كبيرة للفاعل لأنه هو الذي يبني نسق الفعل الملموس أين يمارس من خلالها سلطته عن طريق إستراتيجية إكتسبها وجعلته يحسن قواعد اللعبة أكثر من غيره .

6.6 السلطة :

إن مفهوم السلطة عند كروزي يختلف تماما عما هو متعارف عليه في نظريات التنظيم لأنه يتناول السلطة الغير رسمية وليست الرسمية ، وتعرف على أنها قدرة الفاعل في توجيه فاعل آخر تبعا لرغباته وهذه القدرة ، ليست نابعة من توليه لمنصب في أعلى مستويات الهيراركية وإنما مصادرها تكمن في التأهيل ، التحكم في علاقات المحيط ، التحكم في الاتصال وكذلك الإلمام الدقيق للقواعد التي تكون عادة معقدة وما يمنعه قوة النسق، تجعل باقي الأعضاء لا يستطيع الاستغناء عنه².

7.6 نسق الفعل الملموس :

إن نسق الفعل الملموس هو حقيقة بناء اجتماعي ، يشير إلى مجموعة العلاقات التي تتشكل و تربط بين أعضاء التنظيم التي تصلح لحل المشاكل اليومية ، هذه العلاقات ليست مذكورة

¹. Philippe BERNOUX :*La sociologie des organisations : initiative théorique suivie de douze cas pratiques*, Edition le seuil, France, 1985, p154.

²Jean –Michel PLANE,op.cit, p 85.

في التنظيم الرسمي ، ولكنها تلعب دورا هاما في سيره و تسييره، ولهذا الأمر فإن إحداث أي تغيير على النسق يفترض معرفة تامة بنسق الفعل الموجود به¹.

8.6 التكنولوجيا :

يقصد بالتكنولوجيا بمعناها الواسع جانب الثقافة المتضمن للمعرفة و الأدوات التي يؤثر بها الإنسان في العالم الخارجي و يسيطر على المادة لتحقيق النتائج العلمية المرغوب فيها ، و تعتبر المعرفة العلمية التي تطبق على المشاكل العملية المتصلة بتقديم السلع و الخدمات جانبا من التكنولوجيات الحديثة².

كما تعرف على أنها دراسة الوسائل ، الأجهزة ،التقنيات و الإجراءات و المناهج المستعملة في النسق التنظيمي³.

و لهذا فإن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التقنية التي تمثل الجانب المادي و إنما هي أوسع من ذلك لأنها تجمع بين التقنية و المعرفة اللازمة لإستعمالها و العمل بها.

9.6 الاستراتيجية :

يمكن أن نعرف الإستراتيجية عند تناولها من زاوية التغيير على أنها مجموعة من الوسائل التي يتخذها الأفراد من أجل الوصول إلى أهدافهم في نسق معين أين تكون القواعد الضمنية مشكلة من ترابط هذه الإستراتيجيات⁴.

فإستراتيجية التغيير التنظيمي و التكنولوجي تتمثل في العمل بشكل معين ووفق خطة محكمة، منظمة و محددة مسبقا تتخذ من أجل الوصول إلى الهدف المنشود ألا وهو إنجاز المشروعين .

¹ . Ibid, p84.

²بدوي أحمد زكي بمعجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ،مكتبة لبنان ،بيروت ،1978،ص422.

³.PROBST Gilbert I.B et autres :*Gérer le changement organisationnel*, tome 2, Editions d'organisation, 1992, Paris, p23.

⁴. Jean Michel PLANE, *Op.cit*, p84

بينما يربط كروزي في التحليل الإستراتيجي هذا المفهوم بالفاعل و يرى بأن لكل فاعل له أهداف خاصة به و إستراتيجية يتبعها لتحقيق هذه الأهداف، هذه الحرية النسبية تمنحه بعض الإستقلالية يمارس من خلالها إستراتيجيته في علاقات السلطة في التنظيم¹.

10.6 المشاركة :

تعرف على أنها المساهمة في نشاط قد يكون إقتصادي ، اجتماعي و سياسي ، و مشاركة الفاعلين معناه إعطاء الفرصة لمختلف أعضاء التنظيم من أجل المساهمة في التغيير مع توزيع عادل للمهام و الحقوق حتى يحس كل فاعل بأهميته في المشروع ،تكسبه سلطة جديدة في قواعد لعبة جديدة بعدما فقد سلطته في نسق الفعل الملموس السابق الذي لم يعد يتماشى و أهداف التغيير.

وقد اعتبر دافيد اميري أن قيم الأمن و الشعور بالإنتماء تمثل العوامل الأولية لدى الأفراد التي تدفعهم إلى العمل حيث أكد على أهمية توسيع دور غير المديرين عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات و الإحساس بالمسؤولية الأمر الذي يساعد على تحقيق الضبط والتكامل اللازم داخل التنظيم ، والمشاركة في تحديد الأهداف و إتخاذ القرارات تمثل أهم أسس القيادة التنظيمية².

فبمنح الأفراد فرصة المشاركة يجعلهم أكثر تقبلا للتغيير، طالما أنهم يدركون أنه لصالحهم و صالح التنظيم.

11.6 التغيير التنظيمي :

نقصد بالتغيير التنظيمي هو تغيير طريقة تنظيم العمل الإداري بالعمل وفق إدارة الجودة و التي لا تتعلق بالتكنولوجيا و إنما بالتفكير³.

¹André AKOUN et autres, Op.cit, p385

²علي عبد الرزاق الجليبي: علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص152-153.
³لوي دوبينز و كلير كراوفورد ماسون: التقدم و الحكمة و فلسفة ديمينج، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، 1994، ص 24 .

وتعرف إدارة الجودة على أنها مجموعة من المناهج و الممارسات التي تهدف إلى تجنيد كل أعضاء التنظيم للإرضاء الدائم للإحتياجات و تطلعات الزبائن بأحسن التكاليف¹.

فإدارة الجودة تمثل كل النشاطات المتناسقة التي تسمح بتوجيه و مراقبة التنظيم في إطار الجودة و ذلك بالعمل وفق معايير دولية من أجل السعي لنيل شهادة ايزو ، هذه الشهادة تمنح للتنظيم فرص وطنية و دولية تمكنه من الحصول على صفقات العمل و الأهم من ذلك هو الحصول على سمعة جيدة و مركز إجتماعي مهم.

وتطبيق العمل وفق إدارة الجودة في الإدارات المحلية هي تجربة جزائرية جديدة بادر بها رئيس المجلس الشعبي البلدي لحيدرة ، لا تمس كل مصالح البلدية و إنما البعض منها.

12.6 التغيير التكنولوجي :

يقصد بالتغيير التكنولوجي في هذه الدراسة هو استبدال طرق العمل التقليدية في البلدية و التي تعتمد على الأوراق و الملفات الكثيرة بنظام إعلامي بسيط وجد من قبل، بإدخال شبكة داخلية و خارجية تعتمد على الأنترنت و الأتترانيت ، هذه الشبكة الجديدة تعمل بتكنولوجيا جد متقدمة منها أجهزة جد معقدة و متطورة و برامج أصلية من ميكروسوفت كما تستعمل طرق الإتصال اللاسلكي عن بعد مثل الويفي (Le WIFI) .

هذا التغيير التكنولوجي المتمثل في مشروع البلدية الإلكترونية يهدف إلى :

- تحسين مؤشر إقبال على الأنترنت في المجتمع الجزائري من خلال إنشاء فضاء إلكتروني بلدي في الوسط الجوّاري .
- إنشاء موقع إلكتروني لنشر المعلومات التي تنفع المواطن.
- وضع تحت تصرف المواطن معلومات حول الإجراءات الإدارية و البعض من الوثائق الإدارية¹.

¹. Philippe DETRIE : *Conduire une démarche qualité*, Edition d'organisation ,4^{ème} Edition, 2001, France, p22.

7. المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات:

إن الفرق بين البحث العادي و البحث العلمي هو أن هذا الأخير قائم على أساس الالتزام بالمنهج العلمي المبني على جملة من القواعد الموضوعية التي يجب على الباحث إتباعها، و يعرف المنهج العلمي على أنه " مجموعة من الإجراءات و الطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة "2.

و دراسة موضوع إستراتيجية التغيير في الإدارة المحلية تتطلب متابعة عملية القيام بالتغيير التكنولوجي و التنظيمي من أجل جمع كل المعلومات التي من شأنها أن تخدم الموضوع و الأهم من ذلك هو القيام بعملية البناء السوسيولوجي من أجل تحديد العلاقة بين إستراتيجية التغيير و إستراتيجية مختلف الفاعلين في النسق، و هو ما سيجعل البحث يأخذ شكل بحث ممتد لأننا بصدد متابعة تطور عملية التغيير على طول فترة إنجاز المشروع إدارة الجودة و مشروع البلدية الالكترونية .

أما طريقة البناء التقني للبحث فتمت على أساس اختيار المنهج الكيفي الذي يتناسب تماما مع موضوع الدراسة و طبيعة الإشكالية و هذا حتى نتمكن من حصر كل السلوكات و الأفعال التي يقوم بها الفاعلون و المواقف التي يتخذونها من أجل فهم معانيها و دلالتها و يعرف المنهج الكيفي على أنه " المنهج الذي يهدف في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة و ليس قياسها "3. و بما أن منطق التحليل الاستراتيجي كما يقول كروزي يعطي أهمية جوهرية للواقع المعيشي اليومي للفاعلين⁴ ، فإن تقنية المقابلة تفضل كأداة لجمع المعلومات لأنها تمكننا من معرفة مواقف و ردود أفعال مختلف الفاعلين أهدافهم و إستراتيجيتهم ، وإستراتيجية المغيرين ، و تعرف تقنية المقابلة على أنها" تقرير شفهي بين

¹. IMATHIA Consultores :*Relation entre la e-commune et l'observatoire de la société de l'information* ,20.12.2006.

²موريس انجرس : *منهجية البحث في العلوم الإنسانية* ، ترجمة كمال بوشرف و آخرون ، دار القصبه للنشر ، 2004، ص36.
³نفس المرجع ، ص100.

⁴Michel Crozier et Erhard Friedberg :*L'acteur et le système*, Edition du seuil, France, 1977, p44.

شخصين و وجها لوجه أين يقوم الأول بإرسال المعلومات للأخر، والتي تتعلق بالموضوع الذي يكون قد حدد من قبل "1، كما أن هذه التقنية تسمح بالتفاعل المباشر بين الباحث مع المبحوث هو ما يشجع هذا الأخير للتعبير أكثر عن واقعه الخاص، الشيء الذي لا تمنحه لنا تقنية الاستبيان.

و في هذا الصدد سنقوم ببناء دليل مقابلة خاص بمختلف الموظفين الإداريين في بلدية حيدرة ينقسم إلى محاور مصنفة كالتالي :

1. أسئلة الحالة
2. البعد النفسي
3. البعد الإجتماعي
4. البعد الثقافي
5. البعد المهني
6. البعد الإقتصادي
7. البعد الرسمي

وقد نستعين أيضا بمقابلات تدعيمية سنجريها مع بعض المسؤولين في البلدية و بعض المسؤولين عن المشروع من أجل معرفة الاستراتيجيات المتبعة في عملية إدخال التغيير التكنولوجي و العمل وفق معايير إدارة الجودة .

ولتحليل المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلات ،فإننا سنستعمل تقنية تحليل المحتوى كتقنية مكملة للمقابلة من أجل تصنيف و تنظيم إجابات المبحوثين حتى تكون لدينا مادة جاهزة للتحليل ، و تعرف هذه التقنية على أنها "تقنية غير مباشرة تطبق على مادة

¹Omar Aktouf :*Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations*, Presses de l'université du Québec, Québec, 1992, p.91.

مكتوبة ، مسموعة أو سمعية بصرية ، تصدر عن فرد أو جماعة تتناولهم ، و التي يعرض محتواها بشكل رقمي .¹

كما يمكن استغلال هذه التقنية لتحليل بعض الوثائق و المنشورات الرسمية عند تناول البعد القانوني و الرسمي في الدراسة.

و سنعتمد على تقنية الملاحظة بالمشاركة كالتقنية مدعمة المقابلة و تعرف على أنها " تقنية تستعمل في البحث الكيفي يستطيع الباحث من خلالها جمع المعلومات المتعلقة بالواقع خاصة الوصفية منها ، و ذلك بمشاركة الجماعة ،التنظيم أو الأشخاص الذين يمثلون موضوع الدراسة في حياتهم اليومية "²وهي لا تهدف فقط إلى تقديم عناصر عن الوضع كما يضيف موريس انجرس ،بل" إنها تطمح كذلك إلى استخراج المعنى الذي يمنحه لها الفاعلين الاجتماعيين "³،كما أنها تسمح لنا بإدراك الواقع المباشر و مشاهدة الأشخاص و هم متفاعلين في النسق مع الحصول على معلومات أكثر دقة وأقرب من الواقع .

و اعتمادنا على شبكة الملاحظة في عين المكان يلزم علينا الاستعانة بإطار الملاحظة الذي سيسمح لنا كما يقول موريس انجرس" بفرز ما يستحق فعلا ملاحظته ، من جملة أشياء كثيرة الأخرى "⁴، ومن خلال المعلومات التي نجعلها من الوسط المراد ملاحظته سوف نقوم بعملية بناء الأداة .

و بما أن إطار الملاحظة هو في الأساس أداة لتسجيل المشاهدات التي تظهر ذات فائدة بالنسبة لمشكلة البحث ، فإننا سوف نعتمد على دفتر المشاهدات بهدف تسجيلها و خاصة تلك المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال المقابلات كتحديد بعض أشكال المقاومة و الرفض خاصة عند مختلف الفاعلين .

¹موريس انجرس: مرجع سبق ذكره،ص218.

²Jean Pierre DESLAURIERS :*Recherche qualitative : guide pratique*, Edition McGraw, Québec, 1991.

³موريس انجرس ، مرجع سبق ذكره ، ص185.

⁴نفس المرجع، ص 234.

8. التعريف بمجتمع البحث المستهدف في الدراسة :

بما أن الهدف من ذا البحث في الأساس غير موجه للقياس و التعميم و من أجل فهم الإستراتيجية المتبعة في عملية التغيير التكنولوجي و التغيير التنظيمي و كيفية استعداد النسق لهذا التغيير، مع الأخذ بعين الاعتبار بإستراتيجيات الفاعلين قبل و أثناء عملية التغيير ، فإن طبيعة مجتمع البحث تمثل طبعا عينة من الموظفين الإداريين لبلدية حيدرة و بعض القائمين على إنجاز المشروعين .

كما أن اعتمادنا على تقنية المقابلة كتقنية أساسية في البحث يفرض علينا القيام بمعاينة غير احتمالية عرضية أي أننا سنختار عددا كافيا من الأفراد يتم انتقاءهم على أساس متغيرات مختلفة من أجل التعمق في كل حالة.

9. التعريف ببلدية حيدرة :

نشأت بلدية حيدرة عام 1984 بموجب القانون 09-84 المؤرخ في 04/02/1984 و المتضمن لتنظيم الإقليمي للبلاد، و طبقا للمرسوم 365-84 المؤرخ في أول ديسمبر 1984 و كذا محضر الاعتراف بالحدود الإقليمية لبلدية حيدرة بتاريخ 8 أكتوبر 1985 المصادق عليه من طرف جميع رؤساء البلديات المجاورة . يحد ها من الشمال المرادية ، من الجنوب بلدية العاشور و الشراقة و بلدية بئر مراد راييس من الغرب بلديتي بن عكنون و الأبيار.

و تعتبر بلدية حيدرة من البلديات المكونة لدائرة بئر مراد راييس يمثلها المجلس الشعبي البلدي الذي يتكون من الذي تم انتخابه لأول مرة يوم 13 ديسمبر 1984 .

تتميز هذه البلدية بغابات و مساحات خضراء تبلغ $\frac{2}{3}$ من المساحة الكلية، إلى جانب كونها ذات طابع سكني حضري، إذ تتضمن أهم مقرات السفارات كسفارة الولايات المتحدة الأمريكية و سفارة فرنسا، و العديد من الشركات الوطنية و الأجنبية.

10. الدراسات السابقة :

نكتفي بدراسة واحدة ذات علاقة قوية بموضوع بحثنا تناولت الإدارة المحلية.

الدراسة:

الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر

صاحب الدراسة: ناصر قاسيمي

طبيعة الدراسة : رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم

السنة: 2004- 2005م.

إشكالية الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بالبحث عن أسباب الصراع التنظيمي و علاقته بالفعالية داخل التنظيمات الإدارية، حيث صيغت التساؤلات كالتالي:

ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

كيف يؤثر الصراع في فعالية التسيير هذا التنظيم الذي يمثل الجماعات المحلية لولاية الجزائر.

الفرضيات :

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية و الغير رسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسيير.

- كلما ابتعدت الإدارة عن الإستماع إلى الموظفين و إشراكهم في إتخاذ القرارات و الإستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

- كلما تجانست الخصائص الشخصية و الإجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي .

المنهج المتبع و تقنيات الدراسة :

اعتمد الباحث على دراسة كمية استعمل فيها تقنية الإستمارة كما أنه اعتمد على التحليل الكيفي عن طريق المقابلة .

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث عينة من 76 موظف في دائرة حسين داي و 49 موظف من بلدية جسر قسنطينة وكذلك عينة بالصدفة من موظفي ولاية الجزائر .

نتائج البحث :

- أسباب الصراع التنظيمي ترجع إلى رغبة في امتلاك السلطة و المصالح النادرة.
- التعاون و الصراع يتأثران بعوامل عديدة من داخل التنظيم و خارجه .
- كل من أساليب القيادة ،الإتصال ،الحوافز المادية و المعنوية، البيئة التنظيمية ،و الجماعة لها دورها و تأثيرها في الفعالية لأنها تؤثر في توجيه الصراع .
- فهم دينامية العلاقات الداخلية لتوجيهها نحو التعاون ، فقد لوحظ بأن اليات الصراع و هي نفسها المؤثرة في الفعالية تقريبا.
- العصبيات المختلفة و العشائرية و الجهوية عناصر تتحكم في تسيير هذه المؤسسة و في العلاقات بين أعضائها.

11. المقاربات السوسيوولوجية:

إن إحداث التغيير على التنظيم ، هي عملية ديناميكية ، تنتج عنها مواقف متباينة ،سلوكات جديدة و ردود أفعال غير متوقعة للأفراد ، و من أجل تفسير هذه السلوكات الإنسانية التي تحدث داخل التنظيم ، تعددت الإتجاهات السوسيو لوجية الساعية لفهمها و تحليلها ، و سنستعرض فيما يلي أهم المقاربات السوسيوولوجية التي تطرقت لهذا الموضوع ، بعدما تم إختيار الأنسب منها الذي يتماشى و الهدف من البحث.

1.11 المقاربة السلوكية:

تتناول هذه المقاربة فكرة أن بيئة الداخلية للأفراد هي التي تؤثر على سلوكياتهم وتحدد طبيعة علاقاتهم معتبرة التنظيم مجموعة من العناصر الداخلية التي تتفاعل فيما و تؤثر على سلوك الفرد داخل التنظيم وقد اعتمد أصحاب هذا الإتجاه على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

-أساليب القيادة : و ركز على هذا البعد في دراسته من خلال دراسة السمات الشخصية للرئيس و علاقاته بالمرؤوسين حيث أنه كلما كانت جيدة ،كلما أدى ذلك إلى التعاون بين أعضاء التنظيم و إلى تحقيق أهدافه و العكس صحيح¹.

- المشاركة: اعتبر دافيد اميري أن بعد المشاركة يعتبر بعدا مهما و ذلك بالتوسيع دور غير المسؤولين عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات و تحسيسهم بالمسؤولية و هو ما يؤدي إلى تعاون الأفراد من أجل تحقيق هدف التنظيم .

- الخصائص الأساسية للشخصية الإنسانية في مقابل الحوافز خصائص التنظيم الرسمي : فحاجات الأفراد داخل التنظيم غالبا ما لا تتطابق مع الأهداف التي ترسمها و هو ما يدفعهم للجوء إلى التنظيم الغير رسمي باعتباره ملجأ سيكولوجيا يساعدهم على التكيف مع التنظيم الرسمي.

الإسهامات في مقابل الحوافز: يرى أصحاب هذا الإتجاه بأن التنظيم يقدم حوافز للمشاركين تغطي إسهاماتهم ،هذه الحوافز يمكن للتنظيم تغطيتها عن طريق إسهامات الأفراد، ومن خلال هذه العلاقة المتعدية تتحقق أهداف التنظيم و حاجات الأفراد و هو ما سيجعل الأفراد يسلكون سلوكا ايجابيا.

و كتلخيص لما سبق ، فإن النظرية السلوكية تقيم سلوكيات الأفراد داخل التنظيم الرسمي و تعتبرها عاملا مهما لتفسير تطورات التنظيم ،إذ أن أي مقاومة أو رفض تصدر من أعضاء التنظيم عند إدخال أي تغيير على النسق ،تفسر بعدم الأخذ بعين الإعتبار أحد الأبعاد

¹علي عبد الرزاق الجليبي، مرجع سبق ذكره ،ص146-147.

المذكورة سابقا ، وهو ما يجعل الأفراد يسلكون مواقف معينة لا تخدم عملية التغيير ولا أهداف التنظيم .

2.11 المقاربة الإيكولوجية :

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الأفراد داخل التنظيم يتأثرون بالبيئة المحلية التي يتواجد فيها هذا الأخير.

و يقصد بالبيئة المحلية الوسط الاجتماعي الذي يعيشوا فيه الأفراد بما يشمل ذلك من عادات و تقاليد و ثقافة مشتركة حيث أنه كلما كانت أهداف التنظيم متوافقة مع الثقافة المحلية كلما أدى ذلك إلى التعاون أكثر بين أعضاءه و التكامل من أجل تحقيق هذه الأهداف و كلما كانت أهداف التنظيم غير متطابقة مع الثقافة المحلية، أدى ذلك إلى تفكيك الوحدة العمالية و إختلاف الآراء و التوجهات و هو ما لا يسهل طبعا تحقيق هدف التنظيم ، و قد أكد على ذلك ألف جولدنار من خلال دراسته عن الأنماط البيروقراطية الصناعية فأوجد أن سلوكيات العمال داخل التنظيم تتأثر بالبيئة المحلية¹، كما توصل الدكتور بومخلوف من خلال دراسة أجراها في ولايتين مختلفتين في الجزائر إلى أنه كلما كانت العلاقات خارج المصنع جيدة و مترابطة ، كلما زاد دفاع العمال عن وحدتهم ، و اعتبروها جزءا من بيئتهم المحلية التي يجب الحفاظ عليها، بينما لوحظ انعدام هذه العلاقات الترابطية و الإحساس الجماعي بإحدى مصانع العاصمة و ذلك لإنحدار العمال من أصول مختلفة و عدم وجود علاقة تربط بينهما إلا علاقة العمل¹.

3.11 إطار التحليل الإستراتيجي:

« إن الطريقة الأنسب لدراسة الإدارة المحلية هي تناولها كشكل لعبة تتكون من فاعلين ، قواعد و رهانات»².

¹ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص 175.
² محمد بومخلوف : *اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية* ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1999، ص.

و عندما نعتد على التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي لدراسة إستراتيجية التغيير في الإدارة المحلية ، فإننا سوف نعتبر البلدية كنسق ، والذي يعرف كمجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي و منظم من أجل تحقيق هدف.

إن الأفراد في النسق لا يقبلون أن يعاملوا كوسيلة لخدمة الأهداف التي يحددها الرؤساء في التنظيم ، لأن لكل فرد أهدافه الخاصة ، حاجاته و طموحه، هؤلاء الأفراد يعتبرهم كروزي كفاعلين في النسق ، يمارسون سلطتهم التي يبنون بها نسق الفعل الملموس ، هذه السلطة مستمدة من هوامش الحرية التي يسيطرون بها على مناطق الارتياب ، من خلال استراتيجيات ذكية يختارونها¹.

وعندما يقول كروزي بأن التغيير يجب أن يدرس كمشكلة سوسولوجية ، فهو يريد القول بأن الأفراد هم الذين سيتغيرون ، ليس بطريقة آلية و إنما كجماعة ، ليس بطريقة فردية ، و إنما في علاقاتهم فيما بعضهم البعض و في تنظيمهم الاجتماعي². و بما أن التغيير الذي يدخل على النسق يتم دائما بطريقة عقلانية تسعى إلى تقليص والحد من مناطق الارتياب ، فإن الفاعلون يقاومون أكثر هذا التغيير لأنه يشكل تهديدا لنسق الفعل الذي قاموا ببنائه و الذي يسعون من خلاله فرض أنفسهم في النسق و تحقيق مصالحهم الخاصة ، و هو ما يفرض على المغيرين بضرورة معرفة نسق الفعل الموجود من قبل في التنظيم قبل إحداث أي تغيير.

¹GOW I.I, BARETTE .M, DION .S :*Introduction à l'administration publique*, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1992,p 38

².Michel Crozier et Erhard Friedberg, op.cit, p 379.

الفصل الثاني:

التنظيمات وأهم نظرياتها

تمهيد:

ظهرت الثورة الصناعية نتيجة ظروف خاصة تميّزت بالإكتشافات والإختراعات التقنية والعلمية ، من جهة ، وبتجمع رؤوس الأموال التي إستثمرت في إنشاء مصانع من جهة أخرى.

هذه الظروف الجديدة ، كان لها الفضل لدفع حركات فكرية إهتمت بمختلف الظواهر التي نجمت عن هذا التطور ، كما أصبح المصنع مجالاً ثريا وخصبا للدراسة ، وأصبح العمل هو الآخر مفهوما محوريا في جميع التخصصات.

وإن إختلفت هذه الحقول العلمية ، إلا أنّها ساهمت في إثراء تخصص علم التنظيمات الذي أصبح تخصصا قائما بذاته ، وبما أن دراسة التغيير في التنظيم لا تكون بمعزل عن هذا الأخير، كما أن ثراء هذه الحركة الفكرية لا يسمح لنا بتجاوزها ، فإننا خصصنا فصلاً من دراستنا ، لتناول مفهوم التنظيم وخصائصه لننتقل بعدها إلى عرض لأهم المدارس الكلاسيكية التي إهتمت بموضوع التنظيم ، وفي القسم الأخير خصصنا جزءاً مهماً أيضاً لتناول أهم المدارس الحديثة ، والتي جاءت بأفكار جديدة وتحاليل أخرى ركزت كثيراً على جانب العلاقات الإجتماعية.

المبحث الأول: التنظيمات تعريفها وخصائصها ومكوناتها

تمهيد:

لا تشكل التنظيمات ظواهر طبيعية وإنما هي بنية إجتماعية (إصطناعية) ، نفترض دراستها الإجابة على الكثير من تساؤلات علم الإجتماع ، وبما أنّ التنظيم يمثل المجتمع ، فإنّ دراسة التنظيم هي دراسة المجتمع ولا يمكن الفصل بينهما.

1. تعريف التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه شكل إجتماعي ، بتطبيقه لقواعد معينة وتحت سلطة رؤساء معينين ، يضمن التعاون بين أعضاءه لتحقيق هدف مشترك¹ فالتنظيم إذن هو وحدة إجتماعية يتحقق من خلالها أهداف معينة عن طريق تقسيم العمل ، يتولى أعضاءه مهام وواجبات محدّدة يتعين عليه أداءها ، وفي مقابل الأداء يحصل العضو على مكافأة تختلف أشكالها باختلاف التنظيم ويخضع الفرد إلى نظام رئاسي معيّن وتمنح له سلطة معينة.

كما أنّ للتنظيم الرسمي قواعد تضبطه هذه القواعد رسمية وقانونية معروفة لدى الجميع ، وعلى كل عضو فيه إحترامها².

وإن تعدّدت التعاريف للتنظيم ، فإنّ تعريف ماكس فيبر كان القاعدة التي إنطلق منها العديد من الباحثين ، حيث عرفه على أنه جماعة متضامنة متصفة بعلاقات إجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدّد شروط العضوية.

¹DESREUMAUX Alain : *Théorie des organisations*, Edition EMS, France, 1998, p11.

²السيد الحسيني : ع، *إجتماع التنظيم* ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1994 ن ص 14.

2. خصائص التنظيم:

لكي يستطيع التنظيم تحقيق أهدافه والإستمرار في البقاء ، هناك بعض الخصائص يجب أن يتسم بها ، ويمكن إيجازها فيمايلي:

-يتألف التنظيم من نظم فرعية ، وهو شكل من غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من النظام الكبير.

- النظام له حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها ، بحيث يمكن القول بأنّ النظام يتميّز بالكلية والإستقلال عن بقية النظم الموجودة.

- لا يمكن للنظام أن يستمر إلاّ إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها.

- تتفاعل الأجزاء المكوّنة للتنظيم فيما بينها لتحقيق أهدافه.

- يتألف التنظيم من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية التي تجمع بين هذه العناصر.

- التمايز أو التخصص: لكلّ تنظيم تخصصه وأهدافه التي يعمل لتحقيقها ، وبما أنّه هو الآخر يتكون من أجزاء فرعية ، فهذه الأخرى لها إختصاصاتها التي تكون عند جمعها وحدة متكاملة.

- الإستهداف: فالتنظيم يمثل وحدة إجتماعية هادفة ، يسعى من خلال ممارسة أنشطة مختلفة إلى تحقيق الأهداف التي سطرّها.

- الشمولية: ويقصد بها وجود علاقات خاصّة تجمع بالأجزاء المكوّنة للتنظيم ، وأن أي تغيير يدخل على جزء منه يؤدي بالضرورة إلى تغيير من كل الأجزاء ، وهو ما يدلّ أيضا على أنّ التنظيم هو وحدة كاملة وشاملة.

الإستقرار والتكيّف: تتأثر التنظيمات ببيئتها الخارجية وهو ما يجعلها في حركة تغيير مستمرة وذلك من أجل تحقيق التوازن الذي تضمن من خلاله إستمرارها ، ولكنها أيضا

تحافظ على إستقرارها الذي لا يعني الجمود المطلق وإنما يقصد به الإستمرارية في النشاط والحركة بطرق تساهم في الحفاظ على التوازن المطلوب.

التنسيق : بما أنّ التنظيم يتكون من أجزاء فرعية ، فإنّ هذه الأخيرة ترتبط بعلاقة فيما بينها ،تتكامل فيما بينها ، بشكل متناسق لتمثل وحدة متكاملة.

التلاشي أو الإضمحلال : يتعرض التنظيم لظاهرة التلاشي أو الزوال عندما يفقد القدرة على ضمان إستمراره ، وهو قانون طبيعي تسير بمقتضاه كلّ الأنظمة الكونية الموجودة¹.

3. أنواع التنظيم:

ليس هناك إتفاق بين الباحثين بشأن أنواع التنظيمات وتحديدتها بشكل واضح ، ويمكن إستعراض فيما يلي الأنواع الشائعة من التنظيمات كما يأتي:

1.3 التنظيم الساكن والمتحرك:

يقصد بالتنظيم الساكن أو الثابت ذلك التنظيم الذي يعمل بمعزل عن بقية التنظيمات وله خصائصه الثابتة التي لا تخضع لتأثير المتغيرات الخارجية.

أمّا التنظيم الديناميكي فهو التنظيم الذي يتميّز بالتفاعل التكاملي بين الأجزاء المكونة له من جهة ، ومن جهة أخرى مع التنظيمات الخارجية الأخرى ، يؤثر ويتأثر ، كما أنّه يتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ،ولا يشكل حالة سكون في هذا النوع إلاّ حالة غير طبيعية.

يقصد بالتنظيمات الألية أو الميكانيكية تلك التنظيمات المصطنعة التي تميل إلى العمل ذاتيا أو تلقائيا تحت تأثير العوامل الألية التي توفر طرق عملها كالألات والمعدات الإنتاجية...إلخ.

¹خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 86-87.

بينما تشمل التنظيمات العضوية ، النظم البيولوجية والإجتماعية التي تتعامل مع التنظيمات الأخرى ويحصل التفاعل المتبادل بين كلّ منهما ، وهو ما أشار إليه كل من برنس وستالكر في دراستهما.

2.3 التنظيم الألي العضوي

3.3 التنظيمات الطبيعية والمصطنعة:

تمثل التنظيمات الطبيعية تلك التنظيمات المادية أو الفيزيائية ، أو الحياتية أو البيولوجية ، فالنظام الشمسي وجسم الإنسان تعد تنظيمات طبيعية ، أمّا التنظيمات المصطنعة فهي من صنع الإنسان ، كما أنه يستطيع التأثير فيها ، وتغيير تكوينها وتطويرها¹.

4.3 التنظيم المغلق والمفتوح:

ويعني بالتنظيم المغلق هو ذلك التنظيم القائم على أساس عدم وجود تفاعل بينه والبيئة الخارجية أو الإجتماعية ونادراً ما يوجد تنظيم مغلق بشكل مطلق.

أمّا التنظيم المفتوح فهو الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية² ، وتشكل التنظيمات المفتوحة الحالة الطبيعية لجميع التنظيمات السائدة حيث أنّ هذه الأخيرة تتعرض إلى التلاشي أو الإضمحلال عند فقدانها القدرة على التفاعل مع البيئة وإمكانية التكيف معها.

1 Jean Claude Scheid ,Op.cit,p 39.

²Jacque Mélese :*Approche systémique des organisation ,vers l'entreprise à compléxité humaine* , les éditions des organisations ,Pains ,p44.

4. مكونات التنظيم :

يتكون التنظيم من أربعة عناصر أساسية وهي:

1.4 الفرد :

يمثل الفرد الوحدة الأساسية التي تحدّد سلوك التنظيم ، والذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها الإدارية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها ، والسلوك الذاتي للفرد وأثره في المنظمة نفسها لا يمارس في فراغ وإنما يتميز بالتكامل والتفاعل مع أنشطة المنظمة ومجمل فعاليتها.

وتعد السمات النفسية للفرد المصدر الأساسي الذي يتحدّد في ضوءه السلوك الذاتي للفرد ، والتي تدخل في تركيبها العناصر الآتية:

1.1.4 الإدراك:

يلعب الإدراك دوراً أساسياً في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد ، فالفرد يدرك ما يحيط به بأشكال مختلفة تنسجم مع طبيعة الإدراك المحسوس للأشياء أو الأشخاص أو التصورات التي يدركها في عقله الباطني ، ومما لا شك فيه هو أنّ لكل فرد نمط متميّز من الإدراك وسلوك خاص لردّ فعله . وهناك العديد من الدوافع التي تساهم في التأثير في الجانب الإدراكي لكل فرد¹ أهمّها:

- التركيب الفيزيولوجي.

- البيئة المادية والإجتماعية للفرد.

- رغبات الفرد وحاجاته المتطورة أو المتغيرة وطرق تحقيقها.

- الخبرات والتجارب المتراكمة لدى الفرد.

¹ خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ص،114.

2.1.4 التعلّم:

يمثل التعلّم ذلك التغيير الذي ينتج عن الخبرات والممارسات ومتابعة الآخرين ، وهو من الظواهر ذات الأهميّة الكبيرة في دراسة سلوك الفرد والمنظمة ، فالفرد يتعلّم من خلال الممارسات السائدة في وسط العمل ويتوجه سلوكه بوجبها ، فأسلوب القيادة ، وسلوك زملائه ، وأنظمة الرواتب والأجور ، وسبيل التواب والعقاب والحوافز الأخرى ، وظروف العمل التي يعمل بها ، كلّها متغيرات أساسية تولد أثراً كبيراً في سلوك الفرد من خلال تعامله لها وتأثره بها ، ومن هنا تكمن أهمية التعلّم.

والتعلّم يتم بعدة طرق ، يمكن إيجازها فيما يلي:

- عن طريق الإستجابة الشرطية لمنبه طبيعي وهي النظرية التي صاغها بافلوف.
- عن طريق المحاولة والخطأ ، فالإنسان يتعلّم من خلال المحاولات الخاطئة والصحيحة ، ليركز على هذه الأخيرة وينظمها في شكل نمط سلوكي منسق.
- عن طريق الإستعداد (قانون الإستعداد) فالإنسان من خلال التجربة والممارسة في المنظمة ، يصبح مستعداً للعمل الذي يحقق له الرضا ويتعد عن العمل الذي لا يحقق له ذلك.
- عن طريق الإستبصار فالفرد يتعلّم من خلال دراسة الموقف الذي يواجهه ، حيث ينظم عناصر المشكلة لإدراك المعاني والعلاقات بينها ، هادفاً للخروج بحلّ مناسب وهو يستعين أيضاً بخبراته السابقة في حلّ المشكلات الجديدة بوقت أقل وهو ما أكّده كولهر¹.

3.1.4 الحاجات:

يتأثر السلوك الإنساني في التنظيم بالحاجات التي يسعى لإشباعها ، وهي بمثابة عنصر أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي ، وتتفاوت الحاجات الإنسانية حسب أهميتها ، وقد قدم أبراهم

¹ خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 129.

ماسلون نظرية سلم الحاجات¹ وحدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات مصنفة عموديا حسب الأهمية والمتمثلة فيما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية : وتتضمن حاجات الجسم للبقاء على الحياة وتمثل قاعدة السلم الأساسية وهي لضمان بقاء العنصر البشري.

- حاجات الأمن والإستقرار وتعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر في حياته كما تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي وإستقراره.

- الحاجات الإجتماعية وتتضمن الشعور بالود والألفة مع الآخرين وتبادل المشاعر الإجتماعية والإنسانية معهم عن طريق تفاعله معهم.

- الحاجات للتقدير وتتضمن حاجات الفرد بأنه موضع إحترام وتقدير للآخرين وإعترافهم له بمكانة إجتماعية معينة.

- حاجة تحقيق الذات تعبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته الذاتية.

وتتأثر حاجات الفرد حسب ماسلو بعنصرين هما:

- مستوى الإشباع أو درجة الحرمان².

- قوة المنبه.

4.1.4 الشخصية:

كان مفهوم الشخصية محل إهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين في علم النفس الإجتماعي ، لأنه يمكن تعريفها بشكل عام على أنها تنظيم لأنماط السلوك الفردي بصورة متكاملة ، بحيث يمكن من خلالها التمييز بين الأفراد ، كما يمكن تعريفها أيضا بأنها عبارة

¹ Philippe BERNOUX , Op.cit, p77 .

²Jean Michel PLANE ,Op.cit, p, 38-39.

عن مجموعة من الخصائص التي يتميّز بها فرد معيّن والتي تحدّد مدى إستعداده للتفاعل والسلوك.

ويمكن تحديد خصائص الشخصية بما يلي :

التمييز حيث تتباين الشخصية من إنسان لآخر ومن فرد لآخر ن حيث يتسم كل فرد بخصائص معيّنة تجعله يختلف عن غيره من الأفراد.

الحركية الشخصية هي أيضا نتاج للعلاقة الديناميكية التي تربط الإنسان وبيئته ، حيث هناك تفاعل واعي بينه وبين البيئة الإجتماعية¹.

الشمول تمثل شخصية الفرد تنظيماً يتسم بشموله لجميع خصائص الفرد وسماته، هذا الجمع الشامل يميزه عن غيره من الأفراد ويجعله يسلك سلوكاً مغايراً وخاص به.

5. الجماعات الصغيرة :

لم تعد دراسة السلوك الفردي وحده عاملاً من عوامل تحليل التنظيمات لأّنه لا يمثل إلا عنصراً من العناصر المكونة للتنظيم والتركيز عليه ويجعل الأبحاث المتعلقة بالتنظيم ناقصة وليس لها دلالة تامّة ، ولهذا الأمر تفتن العديد من المفكرين إلى أهمية الفرد داخل جماعته وكيفية تفاعلها معه وتفاعله معها ، ليصبح هذا المتغير ذا دلالة رئيسية في معرفة تطور وحركة المنظمة بشكل عام.

ويمكن تعريف الجماعة على أنّها تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم ويعتمدون على بعضهم البعض، ولهم القدرة على العمل بنمط واحد ، كما عرفها هومانس " على أنّها عدد من الأفراد يرتبطون فيما بينهم لمدة من الزمن كافية لتحقيق الترابط بينهم وجها لوجه"².

¹خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 136.

²خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 143 .

كما تعرف على أنّها عبارة عن مجموعة من الأفراد يترابطون بنشاط معيّن ويسعون لتحقيق الأهداف محدّدة ، يجمعهم الإنسجام الإجتماعي أو العقائدي أو المهني ، ويتبادلون من خلال ذلك المشاعر والأحاسيس.

1.5 أنواع الجماعات:

يمكن تقسيم الجماعات الصغيرة إلى أنواع متعدّدة تبعاً لتصنيفها من طرف الباحثين¹، ومن بين التقسيمات المتداولة للجماعات في نطاق التنظيمات ما يلي:

1.1.5 الجماعات الرسمية:

وتمثل الجماعات التي تتكون وفق طبيعة النشاط المادي داخل المنظمة وتنقسم بدورها إلى قسمين:

-الجماعات الرسمية وهي الجماعات التي تتكون من خلال العمل داخل المنظمة ،تهدف للقيام بأداء عمل محدّد وفقاً للتعاليم الرسمية وضمن هيكل تنظيمي خاص

-الجماعات الغير رسمية وتمثل الأفراد المتفاعلين إجتماعيا داخل المنظمة والذين تربطهم علاقات أخرى ، غير تلك المفروضة من أعلى الهيرارشية ، كالصداقة ، المصالح المشتركة ... إلخ، ولهذه الجماعة تأثيرات كبرى في سلوك المنظمة.

ويرى أربريس بما أنّه ما يميّز بين الجماعة الرسمية والجماعة الغير رسمية وهو طبيعة العلاقات بين الأفراد نوع القيادة الرقابة على السلوك وإعتمادية الأفراد على قيادتهم.

2.5 كيفية تكوين الجماعة:

إهتم العديد من الباحثين والمتخصصين في الجوانب النظرية التي تؤدي إلى تكوين الجماعات ، وللإجابة عن ذلك نستعرض أهم النظريات التي جاءت بالتفسيرات الآتية:

¹نفس المرجع ،ص 143 - 144.

1.2.5 نظرية القرب:

ترى هذه النظرية بأنّ شعور بالإنتماء أو الرغبة في الإنضمام للجماعة¹، يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار ، حيث تتكون الجماعة غالباً من الأفراد الذين يعملون ويسكنون في منطقة جغرافية واحدة أو يعملون في نفس المكتب ، ويعتبر القرب عاملاً أساسياً في تكوين الجماعة.

2.2.5 نظرية هومانس لتكوين الجماعة:

تقوم نظرية هومانس على ثلاثة عناصر أساسية² وهي:

-الأنشطة تمثل المهمات والأفعال التي يقوم بها الأشخاص داخل الجماعة.

- التفاعل ويمثل أنماط الإحتكاك بين الأشخاص المختلفين عن طريق الإتصال فيما بينهم لإنجاز المهام داخل المنظمة

- المشاعر ويمثل مجموع الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم الإتصال والعمل فكّما زادت الأنشطة التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة ، كلّما زادت تفاعلاته مع الآخرين والذي ستقوي بدورها عواطفه وأحاسيسه الوجدانية تجاه الآخرين.

3.2.5 نظرية الإتران:

يطرح نيوكومب هو الآخر نظريته المفسرة لتكوين الجماعات في التنظيم ، ويرى هذا الأخير أن التقارب في الميول أو الإهتمامات أو المصالح هي التي تقرب الأفراد وتشجعهم على إقامة وتشكيل جماعات ولا تهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق درجة كبيرة من الإنجذاب نحو بعضهم البعض³.

¹عامر الكبيسي:التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة ، دار الشرق ، قطر ، 1998 ، الطبعة الأولى ، ص 66،65 .
²خليل محمّد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 150

³عامر الكبيسي ، مرجع سابق ص 67.

4.2.5 نظرية التبادل:

يرى كل من ثايبوت وكيلي أنّ إنجذاب الأفراد الجماعات يتحقق حين تكون المكاسب المتحققة منها تفوق الكلفة أو أنّ ما يحصل عليه الأفراد أعلى ممّا يعطوه وبالعكس فكّما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة كلّما أدّى إلى تفكك الإرتباط الجماعي .

3.5 الفرد والجماعة والتأثير المتبادل بينهما:

أول ما يبدأ الإنسان حياته في الجماعة هو وجوده في الأسرة ، ثمّ تتطور حياته وتتعدد بنوع من الرغبات والحاجات التي يشترك بها مع الآخرين، لذلك فإنّ المظاهر الأولى لتأثير في حياة الفرد هو ما تتركه الجماعة في تكوين شخصيته التي تتشكل من خلالها صفاته وعاداته وخصائصه التي تعمل على توجيه سلوكه وتحديد إتجاهاته المتعدّدة ، أمّا المظهر الثاني فيمثل بإدراك الفرد لذاته من خلال الجماعة وأثر التفاعلات الإجتماعية فيه.

ويكتسب الفرد الملامح العامّة لشخصيته من خلال التفاعل الإجتماعي وقيم التنشئة الإجتماعية بما يجعله يتكيف مع نمط الحياة السائد في مجتمعه ، ويقول كاتل في هذا الشأن " إنّ فعالية الجماعة وقدراتها تتوقف على الطاقة التي يكرسها الأفراد "1، ولهذا الأمر فإنّه من الضروري أن تكون هناك عمليات إجتماعية تمثل تفاعلات ذات أثر كبير في حياة الفرد والجماعة ، وهي متعدّدة نذكرها فيما يلي:

-التعاون يعد التعاون واحد من أهم أشكال التفاعل الإجتماعي بين الأفراد والجماعات حيث يعبر عن إشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك وقد يكون التعاون إختيارياً أو مفروضاً ، يكتسب الإنسان هذه العادة من خلال تفاعله وبحكم علاقاته بمحيطه².

- المنافسة تمثل المنافسة أيضاً نوعاً من مظاهر التفاعل الإجتماعي في مجال الحصول على المنافع ، أو الحاجات النادرة أو المحدودة ، وهي عملية مستمرة ودائمة ، وتختلف الأهداف المتنافس عليها من نظام لآخر ومن جماعة لأخرى.

¹نفسالمرجع ص 75.

²نفس المرجع، ص 76 .

والمنافسة حالة طبيعية وعامل مهم من عوامل التغيير والتقدم في المجتمع ، وهي وسيلة أيضاً للتطور والنمو.

-الصراع إنّ الصراع هو أحد مظاهر السلوك التنظيمي ينظر إليه غالباً بزاوية سلبية ، وهو آخر عامل تفاعل إجتماعي بين الأطراف المتنازعة ، من أجل مصالح أو أهداف متعارضة تكتب النجاح لأحدهم والفشل لآخر، والصراع يولد مشاعر جديدة عند الفرد تتسم بالكراهية والعدوانية إتجاه موقف ما، أو جماعة ماإلخ

وفي الحقيقة ، بالرغم من جانبه السلبي ، إلا أنّ الصراع لا يمثل دائماً سلوك سلبي، وإنّما هو عبارة عن عملية ديناميكية تجعل التنظيم يتغير ويعمل على إيجاد حلول على بؤر الخصام دائماً ، وخاصة إذا وضع تحت السيطرة.

-المهادنة في حالة عدم جدوى الصراع الذي قد يؤدي إلى نتائج وخيمة ، فإنّ الكثير من المتنافسون والمتعارضون يلجؤون إلى أسلوب المهادنة كفترة سليمة مؤقتة ، يستجمع فيها كل طرق قواه ويفكر في الموقف ملياً لإيجاد الحلول البديلة والتي ترضي الجميع ولو بشكل عام ، وبشكل سلمي وآمن¹.

- التقليد أو المحاكاة التقليد هو ظاهرة إجتماعية وطبيعية يقوم بها الفرد أو الجماعة داخل التنظيم، عندما يتأثر سلوك معين ويقتنع به ، يعتبرها كدليل وإطار مرجعي يسير عليه ، وهو ظاهرة سلوكية يفرزها التفاعل الإجتماعي بين الأفراد ، وقد تكون عفوية أو مقصودة كما أن المبالغة فيها يدل على الضعف وعدم وجود شخصية معنوية للفرد أو الجماعة.

6. الهيكل التنظيمي :

هو عنصر من عناصر تكوين المنظمة ، ويعرّف على أنّه عبارة عن الذي يحدّد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، كما أنّه بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الإتصالات

¹خليل محمّد الشماخ وخضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ،ص 159.

وهو لا يمثل غاية المنظمة وإثماً وسيلة إدارية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة¹.

ويتضح من خلال وجهات نظر المدرسة الكلاسيكية أن الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات والوظيفية بين المستويات المختلفة ، فماكس فيبر يعتبره خاصية أساسية من خصائص التنظيم البيروقراطي.

في حين إنتقد السلوكيين الدراسة التقليدية بإهمالهم العنصر البشري وتأثير السلوك الفردي والجماعي ، ولذلك إقترحوا وجود هيكلين تنظيميين ، واحد للتنظيم الرسمي والآخر للتنظيم الغير رسمي.

أما حسب نظرية الأنظمة المفتوحة ، فالهيكل التنظيمي للمنظمة بأبعاده المختلفة موحد ، ويتصف بالحركة والتغيير المستمر²، لهذا لا بدّ من إعادة النظر فيه من حين لآخر حتى يبقى متفاعلاً ومتكيفاً مع البيئة الخارجية.

1.6 خصائص الهيكل التنظيمي الفعال:

هناك عدّة خصائص هامة تدخل في تركيب الهيكل التنظيمي الفعال ، ولكي يصبح أداة إدارية فعالة ، يجب أن يتسم ب :

¹نفس المرجع، ص 163.

²عامر الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 59.

1.1.6 التوازن:

يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد ، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الإتصال الوظيفية ، وإعتماد مبدأ وحدة الأوامر.

2.1.6 المرونة:

ويقصد بها قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمه على إستيعاب كل التعديلات والتغيرات المستمرة التي تحدث في التنظيمات نتيجة المتغيرات الداخلية والخارجية.

3.1.6 الإستمرارية:

ويقصد بها إلى ضرورة إعتماد القواعد العلمية الفعالة في بناء الهيكل التنظيمي مع التأكيد على الدقة وحسن تشخيص الواقع ، إلى جانب الأخذ بعين الإعتبار كل التغيرات التي من شأنها تطوير المنظمة وهذا لا يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تزعزع كيانه¹.

7. التنظيم و البيئة :

إذا كانت المدرسة الإنسانية قد إهتمت كثيراً بالبيئة الداخلية للتنظيم وتؤكد أهمية العلاقات الإنسانية والغير الرسمية ، فإنها قد أغفلت مسألة جدّ أساسية تلك المتعلقة بالبيئة الخارجية والتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة.

غير أنّ المدارس الفكرية المعاصرة خاصّة نظرية النظم المفتوحة أولت للبيئة الخارجية أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها.

¹خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود ، ص 165.

وتمثل البيئة الإطار العام الذي توجد وتعمل فيه المنظمة، ويتضمن ذلك مختلف المتغيرات السائدة في المجتمع من قيم فكرية وحضارية وأبعاد مادية مختلفة¹.

وتعرف أيضاً البيئة على أنها كلّ ما يقع خارج حدود المنظمة من قوى ومتغيرات فاعلة ومؤثرة على المنظمة وتقع في نفس الوقت خارج حدودها².

1.7 تصنيفات البيئة:

وتتعدد تصنيفات البيئة بتعدد آراء الباحثين ولعلّ أهمها:

1.1.7 البيئة الخارجية والداخلية:

- البيئة الداخلية : هذه البيئة تتعلق بالمنظمة ذاتها ، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها ، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية ، والهياكل التنظيمية ، والتكنولوجيا المستخدمة وكل ما يتعلق بالنظم الداخلية.

- البيئة الخارجية : تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها ، والتي لا تستطيع التأثير كبيراً أو مباشراً مثل النظام السياسي ، الإقتصادي ، الإجتماعي والتربوي وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتاجات خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها.

2.1.7 البيئة العامة والخاصة:

- البيئة العامة : تمثل البيئة العامة أو الإطار الإقليمي الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الإقتصادية والسياسية الإجتماعية والثقافية ، وتعدّ محدداً أساسياً لحركة المنظمة في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيقها أهدافها.

¹Jaques Mélése, Op.cit ,p44.

²عامر الكبيسي ، مرجع سابق ص 88 - 89.

- البيئة الخاصة : تشمل متغيرات الأقرب منها والأكثر تفاعلاً وعلاقة معها، وفي الحقيقة يصعب كثيراً وضع حدود بين البيئتين .

البيئة المستقرة وغير المستقرة:

- البيئة المستقرة : هذه البيئة تتسم بعدم التغيير والإستقرار لكن هذا الإستقرار نسبي لأنها تتغير ولكن بشكل بطيء مثل ما هو الحال عندما يتعلق الأمر بالقيم والعادات التي يتسم بها المجتمع والذي يأخذ وقتاً طويلاً لتغييرها.

- البيئة الغير المستقرة : هذه البيئة تغيّراً متواصلاً وتخضع لمتغيرات سريعة التأثير مثلما هو الحال بالنسبة للأسعار المنافسة ، التطورات التكنولوجية وغيرها.

2.7 عناصر البيئة

هناك عدّة متغيرات تتحكم في البيئة الخارجية وتجعلها في تفاعل مستمر مع المنظمة تؤثر كثيراً عليها وتجعلها تتغير باستمرار من أجل خلق توازن معها ويمكن إجاز هذه المتغيرات فيما يلي:

1.2.7 المتغيرات السياسية:

تشكل سياسات الدولة وقراراتها وبرامجها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة بشكل مباشر وهادف في نشاط التنظيم ، ويمكن الإستدلال على ذلك بالتجربة الإشتراكية التي ساهمت في دفع التنظيمات الحكومية والعمومية والتجربة الرأسمالية التي رفعت من شأن منظمات الخواص وشجعت على المنافسات الإقتصادية.

لهذا يمكن القول بأنّ المتغيرات السياسية تؤثر بشكل مباشر جداً على التنظيمات وطريقة سعيها لتحقيق أهدافها.

2.2.7 المتغيرات الثقافية:

إنّ المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت إتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه ، فنجد مثلاً المنظمات في البلدان الإسلامية تتضمن قاعات صلاة ووضوء تعكس الثقافة الإسلامية لهذه الدول ، وتشكل القيم الثقافية ذلك الإطار الفكري والسلوكي الذي يرجع إليه الفرد كمرجع أساسي في نشاطه في المنظمة ، ولهذا الأمر فإنّ أي معالجة بمعزل عن هذه المتغيرات لا تأتي بنتائج.

3.2.7 المتغيرات الإقتصادية:

تؤثر المتغيرات الإقتصادية بشكل أساسي في أوجه نشاط المنظمة فندرة أو وفرة المواد الأولية ، ودرجة المنافسة وطبيعة الأسواق الخاضعة لقانون العرض والطلب وسوق البورصة ورصيد البنوك من الصرف والنقد كلّها متغيرات أساسية تؤثر بشكل كبير وفعال في نشاط التنظيم وقد يكون هذا التغيير لصالحه أو لغير صالحه ، ولهذا فإنّ البيئة الإقتصادية تتفاعل تماماً مع المنظمة لأنّه حتى هذه الأخيرة يمكنها أن تساهم في تغيير هذه البيئة بتأثير على متغيراتها.

4.2.7 المتغيرات الإجتماعية:

يؤثر البناء الإجتماعي والعلاقات السائدة في المجتمع في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد ، كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموماً بالمتغيرات والآثار الإجتماعية ، ويملك ملاحظة ذلك من خلال التفرق بين التنظيمات الغربية التي تنسم بقيامها على أساس الفردانية كما أن طبيعة العلاقات الموجودة تتميز بالرسمية كثيراً والموضوعية المأخوذة من القوانين التي يحترمها الجميع ، والمنظمات الشرقية التي يغلب عليها طابع العلاقات السائدة في المجتمع القائمة على القرابة والقرب الجغرافي ونظام القيادة الذي يكون كثيراً ذو طابع أبوي.

لهذا الأمر فإنّ المتغيرات الإجتماعية تعتبر جدّ هامّة في تجديد قدرة المنظمة على الإستمرار أو التلاشي والإضمحلال.

5.2.7 المتغيرات التكنولوجية:

تمثل التكنولوجيا مجموعة من المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع الفرد من خلالها تكيف البيئة وإستغلالها بأقل وقت وأقل جهد ، وبنوعية جيّدة.

فإستثمار التطورات التكنولوجية في الجانب التنظيمي يلعب دوراً هاماً وبارزاً في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويساهم التطور التكنولوجي أيضاً في تغيير السلوكات الفردية والجماعية طبقاً لهذه المتغيرات ، قد تكون أثارها إيجابية أم سلبية ، بسيطة أو معقدة بحيث أنّها تغير من الأساليب التقليدية لتحل محلّها الطرق الحديثة والدقيقة وهو ما يجعل أداء المنظمة أكثر كفاءة وفعالية¹.

المبحث الثاني : نظريات التنظيم الكلاسيكية

1.نظرية البيروقراطية

1.1 ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية:

البيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية ويعدّ ماكس فيبر أول من أضاف على هذا المفهوم بعداً سوسولوجياً ، لأنّه إستهدف من خلال هذا المفهوم أن يصف الجهاز الإداري البيروقراطي ، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الكبير في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة ، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يتم إختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ، ويكونون فيما بينهم تنظيمياً هرمياً تحكمه قواعد معيّنة ، تجدد فيه الإختصاصات والواجبات و المسؤوليات².

¹ خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 194.

² خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود: *نظرية المنظمة*، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 33.

وقد إفترض فيبر في التنظيم البيروقراطي صفات متعدّدة هي الدقة، السرعة، الوضوح، كما أنّ أهمّ ميزة تتسم بها الإدارة البيروقراطية هي العقلانية والتنظيم العقلاني هو أساس الإدارة الفعالة.

1.1.1 خصائص التنظيم البيروقراطي:

وضع ماكس فيبر خصائص معيّنة للتنظيم البيروقراطي هي:

- تحديد الإختصاصات الوظيفية في التنظيم البيروقراطي بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة وكذلك الإعتماد على النصوص الرسمية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد (أفراد التنظيم) بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومحدّد لكل وظيفة¹.
- تخويل السلطات لأفراد التنظيم من خلال تحديد نطاق الإشراف لكلّ مسؤول إداري.
- يجب أن تكون العلاقات في التنظيم رسمية مبنية على الموضوعية وبعيدة عن العاطفة والتحيّز.
- إختيار الأفراد العاملين في التنظيم يتم على أساس الكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها.
- إنّ بنية التنظيم تأخذ بشكل تدرج هرمي يتوزع عليه الأفراد حسب التقسيم الإداري حيث تشرق المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم.
- تعتمد الإدارة البيروقراطية في إنتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، مستعملة في ذلك الوثائق والسجلات والمستندات تصنف وفق مقاييس ومحدّدة.
- تتصف القواعد والتعليمات التي يطبقها التنظيم البيروقراطي بالشمول والعمومية والثبات النسبي، بحيث يستطيع كل فرد إستيعاب وفهم القواعد الإدارية بدقة ووضوح

¹Jean Michel Plane : *Théorie des organisations* , édition Dunad ,pains, 2000,p25.

• يحقق التنظيم البيروقراطي الأمن الوظيفي لأفراده من خلال التقاعد وزيادة الرواتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني.

وبالرغم من الإنتقادات التي وجهت لفيبر كونه إعتبر التنظيم نسق مغلق وإغفاله للطبيعة الإنسانية والإجتماعية للفرد إلا أنه يعتبر منظرًا بارعاً في عصره لأنه إستطاع تحليل التنظيم كما أنه ربط تطوّر البيروقراطية بالمتغير الديني، لأنّ الفكر الرأسمالي المبني على العقلانية تطور بفضل العقيدة البروتستانية القائمة على نفس المبدأ .

2.1 ميرتون والبيروقراطية

توجه روبرت ميرتون لدراسة النموذج الفيبري من خلال طرحه لمعالجة بعض أوجه القصور في نموذج فيبر.

وقد إنطلق ميرتون من الآثار السلبية لتعليم المنظمة حيث يعمم أعضاء المنظمة الإستجابة التي سبق لهم تعلمها، في مواقف كانت فيها تلك الإستجابة مناسبة، على مواقف مشابهة، ممّا يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة.¹

ويبدأ النموذج الذي وضعه ميرتون بـ "مطلب للرقابة" صادر عن الإدارة العليا في هرمية المنظمة، يأخذ شكل "التأكيد على السلوك الممكن الإعتماد عليه" أي جعله سلوكاً وشيداً صالحاً للإعتماد عليه، ممّا يعكس حاجة الإدارة العليا للمساءلة وإلتزام العضو بسلوك معيّن، وقد أطلق على الأساليب المستخدمة لضمان تنميط السلوك "النموذج الآلي" للسلوك الإنساني، وهكذا يجري العمل بقواعد وإجراءات رسمية نمطية، وتتحول الرقابة إلى عملية التأكد من أنّ تلك الإجراءات مطبقة وملتزم بها.²

وتنشأ من التأكيد على السلوك الممكن الإعتماد عليه والأساليب المستخدمة لدراسته تعتمد ثلاثة نتائج هي:

¹ Jean Michel Plane ,op.cit,p,26.

²خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود،مرجع سبق ذكره ،ص38.

تقليل حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب أو المواقع الوظيفية.

زيادة استعمال أسلوب "التبويب" في اتخاذ القرارات حيث يجري تضيق أبواب التصرف أو مجالاته إلى عدد صغير والمبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلّة بالقرار، بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى مما يعني تبويب البدائل في قلة محدودة والحد من عملية البحث عن البدائل¹.

وهكذا فإنّ تقليل العلاقات الشخصية، وزيادة تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية، وتقليل البحث عن بدائل أخرى ممكنة، تجتمع لتحويل سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتنبأ أي إلى جموده كما يفقد تقليل العلاقات الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية، أي زيادة مدى تصوّر أعضاء المنظمة لأهدافها على أنّها مشتركة بينهم، وهذا الإشتراك في الأغراض والمصالح والسلوك يدفع الأعضاء للدفاع عن بعضهم البعض تجاه الضغوط الخارجية مما يؤكد مرة أخرى الإتجاه نحو جمود السلوك².

ورغم أنّ بروز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة حقيقة أساسية تجاهلها النموذج الفيبري، هذا إلى جانب ضرورة النظرة إلى المنظمة كنظام مفتوح، غير أنموذج ميرتون معقد في علاقاته ولا يجيب على الكثير من الإستفسارات التي تواجه الباحثين حول مصداقية النموذج الفيبري.

3.1 سلزنيك والبيروقراطية:

إذا أكد ميرتون على القواعد الرسمية كإستجابة لمطلب الرقابة فإنّ سلزنيك أكدّ على تخويل السلطة (أو الصلاحية) في مجال دراسته للنتائج غير المتوقعة، وقد تبلور نموذجه بوجه خاص من دراسته لتجربة "سلطة وادي تسني في الولايات المتحدة الأمريكية"³.

¹ نفس المرجع، ص 38.
² إسماعيل قباري، علم إجتماع التنظيم، ص 285.

³ خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 40.

يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة ،ويؤدي ذلك إلى زيادة تخويل الصلاحيات ،غير أن للتخويل عدد من النتائج المباشرة:

- زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة ،حيث أن تركيز إهتمام الموظف بعدد محدود من المشكلات يدعم قدرته على معالجتها.
- زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة ،مما يعدد الحاجة إلى المزيد من التخويل لغرض زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.
- زيادة الإهتمام بتجزئة المنظمة إلى تقسيمات ،وبالتالي زيادة توجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه ،فيرتبطون بأهدافه الجزئية لدرجة أكبر من الإرتباط بالأهداف العامة للمنظمة ،أو بدرجة إسهامهم في تحقيقها.
- يتزايد الإهتمام بتجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص والتخويل ،كما أن التدريب المتخصص يزيد من كلف تبديل الموظفين ،ويؤدي ضمناً ،إلى زيادة الإهتمام بالأهداف الجزئية لتقسيمات المنظمة.
- تؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين وحدات المنظمة وإلى نشوء الصراع بين أعضاءها ، ولذلك فمحتوى القرارات في المنظمة يعتمد بشكل متزايد على إستراتيجيات الداخلية ، خاصة إذا كان هناك تقبل محدود للأهداف العامة للمنظمة قبل أعضاءها.
- يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية إلى إندفاع الإدارة العليا نحو المزيد من تخويل الصلاحيات لغرض تحقيق النتائج المتوقعة ، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة وهكذا تتكرر العملية.

4.1 قولندر والبيروقراطية:

قام ألفين قولدنز بالبحث في السير السلبي للبيروقراطية (1954) حيث إهتم بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد وخاصة أن القواعد

لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية¹، غير أن الإعتقاد علن الرقابة بهدف المحافظة على توازن نظام فرعي في المنظمة يؤدي إلى الإخلال بالنظام الأكبر ، ويولد نتائج مرتفعة تعود ثانية على النظم الفرعية ويعمل نموذج قولدر على الوجه الآتي:

يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة البيروقراطية إلى وضع الإجراءات الرسمية التي تنظم العمل ويؤدي ذلك إلى تقليل ظهور علاقات القوة داخل الجماعة

تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الإعتقاد بضرورة بعدالة المعايير ، وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين مما يقلل من التوتر وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية لتحويل الأدوار المحددة لأعضاء المنظمة في إطار القواعد الرسمية إلى نمط يمثل الحد الأدنى من الأداء المطلوب ، مما يعني إنخفاض الإنجاز الفعلي عن الممكن إنجازة ، فالقواعد تحديدها للحد الأدنى من الأداء توسع من معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا و يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية ، وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا أي إلى عدم التوازن في النظام الأكبر كاستجابة لعدم التوازن المذكور تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وإلى أحكامه في إطار النموذج الآلي للمنظمة يؤدي أحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة ، وإلى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل ، مما يؤدي إلى الإنحلال بتوازنها الذي سبق أن حققته في ظل القواعد السابقة وهكذا فدقة الإشراف هي دليل السلطة في الإشراف كما أن قولدر فرق بين عدة أشكال للتنظيمات البيروقراطية والتي ذكرها فيما يلي البيروقراطية الخاطئة، البيروقراطية الممثلة والبيروقراطية العقابية.

ففي البيروقراطية الخاطئة القواعد بداخلها صادرة من جهات خارجية ولكنها لا تحترم دائماً من طرف كل أفراد التنظيم.

¹ عامر الكبيسي ، نفس المرجع ، ص 54 .

أما بالنسبة للبيروقراطية الممثلة فالقواعد توضع من طرف متخصصين لهم سلطة معروفة لدى كل أعضاء التنظيم، والخضوع لهذه القوانين يكون بصفة مقتنعة لدى الأفراد.

أما بالنسبة للبيروقراطية عندما تتحول السلطة إلى أداة للتطبيق والسيطرة للتضييق (والخناق) العقابية أو السلطوية، فإنّ القواعد توضع من طرف مجموعة لتخضع مجموعة بالقوة لها وتجبرها على الطاعة والولاء، وأي إختراق لمثل هذه القواعد يؤدي بصاحبه إلى العقوبة¹.

2. نظرية الإدارة العلمية :

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية وبخاصة خلال المدّة ما بين 1900_ 1920 بعد التوسع الإقتصادي وتطور الإختراعات العلمية، ومن أهم رواد هذه الحركة فريديريك تايلور، هانري قانت وهارتون إمرسون، وغيرهم من المفكرين.

فقد إهتم هؤلاء دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاج الصناعي ومعالجة مشكلاته وخاصة أنّه في تلك الفترة تميّزت بالإنتاج الواسع والتي أصبحت من أكثر الظواهر الصناعية التي دفعت بالعديد من الباحثين لدراسة كيفية إيجاد الحلول لمشاكلها، وعلى ضوء هذه الظروف كلّها، تبلورة حركة الإدارة العلمية لتكون إنعكاساً حقيقياً لواقع عايشته الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد تضمنت فلسفة حركة الإدارة العلمية في مضمونها المبادئ التالية:

- استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاج.
- إعتقاد تقسيم العمل أو التخصص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي
- وضع الأسس العلمية في الإدارة لتقييم الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة
- خلق فضاء تعاون وتفاعل بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال إستعمال الأسس العلمية في الإدارة والإنتاج.

¹Jean Claude Scheid :*Les grands auteurs en organisation* , édition Dudan , Pains, 1980 ,p 25.

1.2 رواد الحركة العلمية:

بالرغم من أنّ أصول حركة الإدارة العلمية تعود لإسهامات فريديريك تايلور، إلا أنّ الحركة نمت وتطورت من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة الذين أسهموا في تغيير أساليب العمل التقليدية بإستبدالها بطرق علمية مدروسة ومن هؤلاء الرواد:

1.1.2 شارل بابيج:

قام شارل بابيج بتطوير مجموعة من المفاهيم وذلك إعتباراً من عام 1830 كما درس العديد من المشكلات الناجمة عن الأداء الإنتاجي وقد حاول التمييز بين كل من المشكلات الفنية التي تتعرض لها المنظمة، الصناعية والمشكلات الإدارية وأكد على مبدأ الإهتمام الضروري بالوقت الضائع إلى جانب دراسة الوقت بإستخدام الساعة، كما كانت له المساهمة أيضاً في إهتمامه بأهمية دراسة العلاقات الأنسانية وذلك عندما أكد على ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في الأرباح ووضع رقابة محكمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة كما تطرق للعديد من الجوانب الإدارية للمنظمة كأسس التسويق¹.

2.1.2 هنري ماتكاف:

كان هنري ماتكاف ضابطاً في الجيش وعمل مديراً لمصنع العتاد الحربي خلال المدة (1880 - 1893) ونشر كتابه المعروف "كلفة المصنوعات وإدارة المنشأة العامة والخاصة" حيث طرح فيه الأساليب التقليدية المعتمدة على التنظيم والرقابة وإهتم بدورها على تحقيق أهداف المنظمة، وقد وضع في ضوء ذلك نظاماً جديداً للكف والسيطرة على المواد كستخداماً البطاقات وإستثمارات المخزون وطلبات الشراء..... إلخ وقد تم تصميم هذا

¹ خليل محمّد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص46.

النظام معتمداً على كفاءة الإدارة في تسجيل مختلف النشاطات من أجل تحقيق أهداف المنظمة¹.

يعد هنري تاون أحد المخترعين وصاحب المنشأ الصناعية التي عرفت بإسمه، وهو أول من قام باستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة إعتباراً من عام 1870، حيث أكد على ضرورة إعتداد الطرق العلمية في إدارة المنظمة الصناعية.

ومن أهم الأسس التي طرحها ما يلي:

- يجب أن يراقب العمل من قبل أعضاء المنظمة من ذوي الكفاءات والخبرة العلمية من أجل الوصول إلى أفضل النتائج

- ضرورة قيام الإطارات الإدارية العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات والمعارف العلمية ومناقشة المبادئ العلمية وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل.

- حساب الأجر المادي للفرد العمل على أساس القطعة وذلك من أجل تحفيزه والحصول على كفاءة أداء عالية².

1.3 فريديريك تايلور:

إقترن إسم تايلور بحركة الإدارة العلمية، لأنه قام ببناء إطار فكري جديد معتمداً على دراسة الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة، وقد بنى تايلور تصرفاته الفكرية على خبرته الطويلة كمهندس والتي إستنتج من خلالها أنّ الأساليب التقليدية للعمل لم تعد مناسبة لتحقيق أكبر إنتاجية لأنها تعتبر حسبه، هدرًا للجهود والوقت في آن واحد، كما أنّ تايلور يشترك مع فيبر في فكرو العقلانية في أداء الفرد لمهامه والإهتمام بالجوانب المادية فقط من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به فلسفة تايلور في النقاط التالية:

¹ نفس المرجع، ص 46.

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محود، مرجع سبق ذكره ص 46.

- النظر إلى العامل كإنسان عقلائي تأتي أفعاله متطابقة مع مصالحه الإقتصادية منعزل يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه وما عليه إلا التنفيذ.
- الإعتماد على مبدأ تقسيم العمل بين العاملين وهو ما يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءاتهم في الأداء.
- يعدّ الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين الأداء ،حيث كلما قام التنظيم أجر أعلى وحوافز مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده في إنجاز عمله.
- وجوب إعتماد على أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض إستبعاد الضياع في الجهد المبذول والوقت.
- الإهتمام بالحركات الفيزيولوجية والوسائل المستعملة في أداء العمل من أجل إنسجامها وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- التفريق بين العمال المنفذين والمهندسي المصممين وذلك بوضع الرطل المناسب في المكان المناسب فالعمال المنفذين يقومون بالعمل اليدوي في الورشات بينما يتولى المهندسين تصميم طريقة العمل التي يجب أن يتبعها المنفذون.
- إنّ الطريقة العلمية للعمل تتطلب وجود مراقبة صارمة على مستوى الورشات من أجل التأكد من السير الحسن للعمل وهو ما ساهم في الرفع من مكانه رئيس العمال، وبالرغم ما جاء به تايلور من مبادئ علمية للعمل قائمة على الفكر العقلاني¹،أنّه لم ينجوا من حملة إنتقادات لاذعة التي هاجمته وإتهمته بتشجيع الفكر الرأسمالي المستغل للجهود العمالية ،من خلال تركيزه على زيادة الفعالية الإنتاجية وتحقيق أكبر ربح للرأسمالي على حساب العامل البسيط ،كما أنّه نظر إلى العامل كفرد منعزل عن الجماعة وإعتبره كأنّه ميكانيكية مجردة

¹ Jean Michel Plane ,op.cit,p 11.

يسعى فقط للحصول على أكبر قدر ممكن من المال على حساب أحاسيسه وعلاقاتها الإجتماعية¹.

ومع ذلك يمكن القول بأنّ لفلسفته العقلانية الدور الكبير والفعال في تقدم الصناعة في تلك الفترة، وتطوير تخصص الهندسة البشرية.

3. نظرية التقسيمات الإدارية :

إهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للعمل، وقد ركز هذا التيار على دراسة ستوارت الهيكل التنظيمي، ومن المبادئ التي شكلت محاور إهتماماتها يأتي:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة
 - تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة
 - القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة في شكل تقسيمات متكاملة
 - تجزئة مهمات كلّ تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي توكل للأفراد.
- وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في هذه المدرسة، أسهموا بشكل كبير في تطوير مبادئها ومفاهيمها، ومن بينهم ما يأتي:

1.3 جيمس موني:

يعد موني من رواد مدرسة الوظائف الإدارية فقد كرس جهداً كبيراً لوظيفة التنسيق، بإعتبارها تشمل كل الوظائف الإدارية، وقد إعتبر التنظيم المنظم للجهود الجماعية، من أهم النشاطات المساهمة في تحقيق الأهداف، كما أنّه دعى لنفس الأفكار التي طرحها تايلور مع تركيزه على المبادئ الأساسية في نظره، كالتنسيق والتدرج الوظيفي، والتخصص المهني

¹Philippe Bernoux, op.cit,p62.

...الخ ، وقد أكد على إقتران مهمة التنسيق بإيجاد السلطة القادرة على توجيه الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف¹.

2.3 ليندال أرويك:

يعتبر أرويك من المحدثين في علم الإدارة ،فقد عمل ضابطاً في الجيش البريطاني ومستشاراً باحثاً في الإدارة ثم نشر كتابه المعروف "عناصر الإدارة " حيث أكد فيه على جوانب الانضباط ،والقيادة والتنظيم.

وقد طور أرويك النظريات الكلاسيكية للتنظيمات من خلال إهتماماته بدراسة أفكار كل من تايلور وفايول ،وقد تأثر كثيراً بهذا الأخير ،حيث إتفق كثيراً مع فايول بتقسيم الوظائف الإدارية إلى خمسة (التخطيط التنظيم، القيادة ،الرقابة ،التنسيق) كما أنه أعاد مبادئ فايول للإدارة بشكل سلسلة تتكون من 10 مبادئ²ويمكن القول بأن أعمال أرويك ساهمت بشكل كبير في تطوير المبادئ الأساسية لعلم الإدارة وخاصة في مجال التنبؤ والتنسيق.

3.3 لوثر قوليك:

إهتم قوليك من خلال خبرته كرئيس لمعهد الإدارة العمومية في نيويورك ،بشكل التنظيمات العمومية في مجال المالية، والتهيئة الحضارية ،وقد وضع سبعة مبادئ أساسية للإدارة وهي:

- التخطيط : تحديد النشاطات المرجو عملها والإشارة للوسائل لتطبيقها.
- التنظيم : خلق هيئات رسمية لتنسيق لتحديد تقسيم العمل بين مختلف الوحدات للمنظمة.
- وضع سياسة خاصة بالمستخدمين : وذلك بتوظيف العمال ،إختيار وتكوين الإطارات وخلق ظروف جيّدة للعمل.

¹خليل حسن محمّد الشماع و خضير كاظم حمود ،مرجع سبق ذكره ،ص 55.

²Jean Claude Scheid ,op.cit,p,86.

- الإعلام : إعلام السلطات العليا بمجرى العمل ، والأفراد المستخدمين من أجل إعطاء النتائج ، القرارات والإجتماعات

- مراقبة نشاطات المنظمة ومتابعة ميزانياتها¹.

4.3 أوليفار شيلدون:

بذل شيلدون جهداً كبيراً لبلورة المفاهيم الإدارية في كتابه "فلسفة الإدارة" المنشور عام 1933² فقد إستهدف بناء نظرية إدارية متكاملة من خلال تحديد الأهداف ، وبناء الأسس المتعلقة بحركة المنظمة ، وتحديد المبادئ الأساسية للرقابة على العمليات الإدارية ، وترتكز الأفكار التي أراد تطويرها شيلدون وعلى إقرار السياسة العامة للمنظمة ، وتنسيق أعمالها وإستخدام الوسائل الإدارية لتنسيق الجهود والطموحات الفردية والجماعية بأشكال فعّالة ، وقد أكد شيلدون على أهمية المسؤولية الإجتماعية في الإدارة وعلى شؤون الأفراد.

5.3 فايول والإدارة الصناعية والعامة:

يعتبر فايول القاعدة الأساسية لحركة الإدارة ، هو مهندس فرنسي كَمَل التايلورية في تركيزه على الكفاية الإنتاجية ولكن من زاوية أخرى ، جمع أفكاره في كتابه المشهور "الإدارة الصناعية والعامة" في 1916³ ، الذي أطلق عليه أيضاً الكتاب المقدس للكفاية ، تطرق من خلاله لموضوع إدارة المؤسسات ومشاكل القيادة عكس تاييلور ، فقد ركز فايول في كتابه على أعلى مستويات السلم الهرمي

¹Ibid,p87.

²خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود ،مرجع سبق ذكره ،ص 57 .

³Jean Michel Plane ,Op.cit,p, 18

1.5.3 مبادئ الفكر الفايولي:

من خلال خبرته الشخصية و ملاحظاته التحليلية ،إستخلص فايول وجود ستة أنشطة أساسية¹ في أية منشأة هي:

النشاطات الفنية

النشاطات التجارية

النشاطات المالية

النشاطات المحاسبية

نشاطات الوقاية والضمان

النشاطات الإدارية

وأكد فايول على أهمية هذه النشاطات الأخيرة (الإدارية) فهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم ،وقد بذل في كتابه جهوداً واضحة في تحليل النشاط الإداري ودوره الكبير في فعالية التنظيم.

وقد صاغ فايول أربعة عشر مبدأ إدارياً ،وأكد على أهمية توافرها وتطورها وفق المتطلبات الإدارية ،وهي كالتالي:

*تقسيم العمل

*الصلاحية والمسؤولية

*الإنضباط

*وحدة إصدار الأوامر

¹ Henri Fayol :*Administration industrielle et générale* ,Edition Enag ,Reghaia , 1990.

*وحدة التوجيه

*خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

*مكافأة الأفراد

*المركزية

*التسلسل الهرمي

*النظام

*العدل والمساواة

*إستقرار الأفراد في العمل

*المبادرة

*وحدة المستخدمين

وتعد هذه المبادئ بمثابة مرجع أساسي يجب أن يعتمد عليها كلّ المسؤولين والمدراء¹.

2.5.3 العناصر الإدارية:

إضافة للمبادئ الأربعة عشر، فقد وضع فايول خمسة مفاتيح عامّة لكل إدارة أعمال²، تؤدي في جميع المستويات الإدارية وهي:

*التخطيط

*التنظيم

*التوجيه

*التنسيق

*الرقابة

أنّ معظم المدراء في تلك الفترة هم خريجي المدارس التقنية، فإنّ خبرتهم في مجال الإدارة ضئيلة، الأمر الذي دفع فايول لصياغة إطار فكري مرجعي يمكن أن يعتمد عليه المسؤولين

¹Henri Fayol, Op. cit, p32.

،ورغم قيمة ما توصل إليه ،إلا أن هناك من إنتقده على أساس أن أفكاره نظرية أكثر منها عملية ،كما أن هناك من إتهمه بالإنحياز لصف المدراء وإهماله للعمال البسطاء¹.

ورغم تأكيده على الجانب الإداري ،إلا أن أفكاره تعتبر تكملة للمنهج العلمي الذي وضعه تايلور في تطوير نظرية التنظيم ،كما يعتبر فايول واضع حجر أساس فكر إدارة الأعمال لإهتمامه بخصائص القائد المثالي.

4. النظرية السلوكية الحاجة المعنوية (القلب) :

أثارت النظريات التقليدية وخصوصاً حركة الإدارة العلمية ،موجة عارمة من الإنتقادات لكونها إهتمت فقط بالجوانب المادية من الأرباح وزيادة الإنتاج على حساب الجوانب الإنسانية ،حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة هي ليست أنها تنظيماً مادياً معقداً حسب وإنما تتضمن تنظيماً إنسانياً بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وأدائها الإنتاجي.

لهذا تعد المدرسة الإنسانية إتجاهاً فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي والإداري،تركز إهتمامها على الجوانب الإنسانية في العملية الإنتاجية دون أن تهمل الجوانب المادية.

ويتضمن هذا التيار خمسة مدارس فرعية تعرض فيما يلي:

1.4 مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن أعمال إلتون ما يود الفريق الذي يشرفه من الباحثين من جامعة هارفود الأمريكية لم تنتقد التنسيق التنظيمي الصناعي ،وإنما أثرت الدراسات السابقة للتنظيمات بإهتمامها بالبعد الإنساني الإجتماعي.

وقد نشرت نتائج الدراسة التي قام بها مايو مع فريق بحثه في مؤلف بعنوان الإدارة والعامل عام 1939² وكانت هذه النتائج بمثابة البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب

¹Jean Michel Plane ,Op.cit,p21.

²خليل محمّد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ،مرجع سبق ذكره ،ص 65.

الإنسانية التي تفتنوا لها من خلال إعتقاد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في إنتاجية العمل.

ومن خلال هذه التجارب أخضع الباحثون بعض العوامل إلى الملاحظة التجريبية عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في المرحلة الثانية عشر من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة إتضح بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة.

وهنا إتضح للباحثين بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدته الظروف المادية للعمل.

وعند البحث العميق برز الجانب الإجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج¹ وهذا ما دعى الباحثين إلى إعتبار المصنع نظاماً إجتماعياً، تظهر فيه علاقات جديدة تربط بين الأفراد غير تلك الرسمية، هذا النوع من العلاقات الغير رسمية له دور كبير في تفسير سلوكيات العمال داخل التنظيم وهي نتيجة خرج بها مايو، وأن البعد الجماعي الذي تجاهلته حركة الإدارة العلمية هو بعد حاسم في تأثيره على الإنتاج في المصنع.

ويمكن تلخيص أفكار مايو في ثلاث نقاط وهي:

- لا تعد الحوافز الإقتصادية المادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل في التنظيم الإنتاجي، وإنما هناك عوامل أخرى أكثر أهمية حيث يرتبط العامل في أدائه بإعتبارات لشخصية إجتماعية تجمعها بمجموعة العمل².

- لا يواجه الأفراد المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد منعزلين عن بعضهم البعض وإنما كجماعات منظمة لا تحددها إطارات العمل الرسمية، يتأثر الفرد بها ويؤثر هو الآخر فيها من خلال عملية تفاعلية تحمل من المجموعة وحدة إجتماعية لها أهدافها الخاصة.

¹Jean Michel Plane ,Op. cit,p,33.

²Philippe Bernonx ,Op.cit,p71.

- لا يحقق مبدأ التخصص الوظيفي بالضرورة مستوى أداء عالي في المنظمة، إذ أنّ للعلاقات المتبادلة وتفاعل العاملين أثناء أداء العمل الأثر الكبير والإيجابي فيتحقيق كفاءة وفعالية أكثر للمنظمة ويمكن القول في الأخير بأن حركة العلاقات الإنسانية أسهمت في بلورة مفاهيم جديدة في الفكر الإداري وأكّدت على أهمية البعد الإنساني في حالة العمل داخل المصنع وأهمية إدماج كل عامل داخل مجموعة وهي القاعدة التي وضعتها حركة العلاقات الإنسانية¹.

2.4 مدرسة الفلسفة الإدارية:

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوقلاس ماقريفور الذي إنطلق من فكرة أن الفكر التقليدي للتنظيم مستمد من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية، كما أنّه لا يتوانى عن القول بأنّ التنظيمات التقليدية تتناسب تماماً مع قدرات وخصائص الأطفال المتخلفين ذهنياً وليس مع أشخاص بالغين عقلايين².

وقد جمع أهم الإفتراضات الأساسية للفكر التقليدي في نظرية (x) والتي ترى بأن:

- أنّ الأفراد العاملين بطبيعتهم يكرهون العمل والدليل على ذلك أنّه يعمل المستحيل لتجنبه، وتنفيذ مهامه بأقل من طاقته الحقيقية.

- وكنتيجة للحالة الأولى، فإنّه ينبغي أن يجبر الأفراد على أداء عملهم بطريقة إجبارية وذلك لمراقبتهم وتهديدهم المستمر بالعقاب من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- عادةً، يتفادى الأفراد المسؤولية ولهذا يمكن توجيههم لأنّهم يحبون تلقي الأوامر، فطموحاتهم قليلة لأنّ رغبتهم الأساسية موجهة نحو الأمن والاستقرار.

وقد توصل ماقريفور إلى أنّ أغلب المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية في تلك الفترة (أي في الخمسينيات) كان يديرها أشخاص يكونون من أجل تسييرها، لكن ذلك

¹خليل محمّد الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 68.

²Jean Claude Scheid , Op.cit,p 199.

التكوين حسب ماقريقور لا يأخذه المدراء بعين الإعتبار وإنما يغيرون من سلوكهم وطريقة تفكيرهم حسب ما تمليه تصوراتهم حول منصب المدير¹.

كما أشار إلى الإدارة بالعصا والجزر معبراً عن الإدارة بالرقابة.

و التوجيه والعقاب لا يشكل طريقاً لإشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق بالتالي حافزاً له نحو الأداء الأفضل، وإنما هناك بديل لهذه الممارسات السلبية، ولتطوير الفكر الإداري جمعها في نظرية " x " على الوجه الآتي:

إن بذل جهد العمل يعتبر هو الآخر طبيعي مثله مثل الميل للهو والراحة، إذن فالعمل يمكن أن يمكن أن يكون مصدراً لإشباع حاجات الفرد.

إن المراقبة المستمرة والعقاب ليست الطريق الوحيد للحصول على أداء أفضل، وإنما يمكن للعامل أن يوجه نفسه بنفسه خاصة إذا إقتنع بهذا العمل وإنسجم معه.

إن أكبر حافز يسمع بالحصول على مشاركة العمال هو تحقيق وإشباع حاجاته الإجتماعية والنفسية.

إنّ الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها بإستمرار إذا ما توفرت له السبل بإشباع رغباته ويتجنبها فقط عندما لا يستطيع ذلك.

إنّ العامل يتمتع بقدراتعلى إستخدام إمكانيته الفكريةوالإبداع يلجأ إليها عند حاجاته لذلك.

لا يستطيع الفرد إستعمال كل طاقاته الفكرية، وعليه فالفشل في تحقيق بعض الأهداف المطلوبة لدى المنظمة لا يعني قصوراً في القدرات الذاتية للفرد العامل، وإنما يرجع لعوامل أخرى ربّما لم توفرها المنظمة.

¹Jean Claude Scheid ,Op.cit,p, 199.

وكخلاصة القول ،يمكن الإستنتاج أنّ لمقريفور الفضل في إعادة الإعتبار والإهتمام بقدرات الفرد المميّزة ،كما أنّه أشار إلى ضرورة إشباع حاجيات الفرد الشخصية قبل إشباع حاجات المنظمة.

3.4 نظرية التفاعل

تناولت نظرية التفاعل المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الإجتماعية السائدة ،فقد طرح وليام فوت وات نظرية التفاعل ،وأسهّم بذلك في تطوير المفاهيم الفكرية القائمة عليها ،من خلال تحديده لثلاث مكونات أساسية للنظام الإجتماعي أو المنظمة وهي:

الأنشطة: تمثل الأنشطة جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة وهي تمثل المهمات الرسمية لكل فرد في المنظمة.

التفاعل: يتناول مفهوم التفاعل الآثار التي تتركها الإتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالإتصال ،و المدة التي يتطلبها والنتائج المترتبة عليه ،من ناحية درجة الإستجابة والآثار الناجمة عن التغير في السلوك.

المشاعر: يعبر مفهوم المشاعر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها ،وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد هي:

أ الإطار الفكري الذي يتحكم بسلوك الفرد من خلال المبدأ أو الفكرة التي يؤمن بها

ب الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد

ج الإتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الأفراد عندالشروع بالعمل

ترتبط هذه المفاهيم الثلاثة (الأنشطة ، التفاعل ،المشاعر) عضوياً مع بعضها ،بحيث أنّ أي تغيير أو تحديث في إحداها يمثل تغييراً مترابطاً في الأخرى ،وينعكس في أنماط السلوك

،فالتفاعل الإجتماعي ،حينما يتأثر بتغيير معين ،فإن الأنشطة والمشاعر إزاء المواقف المختلفة لا بد أن تتأثر كذلك بنفس القدر الذي تأثرت به طبيعة التفاعل.

وقد أكد وايت أيضاً ، من خلال دراسته للأثار البيئية ،على حقيقة أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء من خارجها أو في داخلها.¹

5.3 نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:

يتزعم هذه النظرية كريس أرقيريس الذي إهتم كثيراً بدراسة المنظمات حيث أصدر كتابه المشهور " شخصية و التنظيم " سنة 1957. حاول أرقيريس تعريف المنظمة الفعالة وهي المنظمة التي تتميز ب:

- الحفاظ على نظامها الداخلي بطريقة تحل بها مشاكلها.
- التكيف مع البيئة المتواجدة فيها لأنه يعتبر المنظمة نسقاً مفتوحاً تتأثر بكل العوامل الخارجية.
- لاحظ أرقيريس في تلك الفترة أن معظم التنظيمات تعتمد على إستراتيجية واحدة وهي الحصول على أكبر أداء للعامل من أجل الوصول لأهداف المنظمة بمراقبته وتوجيه وإعطاء مهام محددة يتخصص فيها.
- هذا يجعل الأفراد يغيرون من سلوكياتهم ويسلكون سلوكيات أخرى مغايرة على تلك التي تنص عليها القواعد الرسمية والتي تكون معادية ومخالفة لها.
- ولهذا الأمر يقترح أرقيريس بضرورة بتغيير بعض الجوانب في التعامل المنظمة مع أفراد وذلك ب:

- توسيع مهام الأفراد
- إعلامهم بنتائج العمل
- إشراكهم في عملية تصميم النشاط

¹ Jean Claude Scheid ,op,cit,p, 199

- تغيير سلوكات المدراء بطرق ومناهج تربوية مدروسة
- توسيع مهمة مراقبة التسيير على كل العمال
- تطوير شبكة الأجر

ورغم أرقيرس قد ركّز في أبحاثه على فكرة التنظيمات الفعالة إلا أنه أشار أيضاً إلى أن الروتينات الدفاعية التي يسلكها العامل تشكل حجراً معرقلاً في وجه كل تغيير يطرأ على المنظمة.

وقد ذهب أرقيرس إلى أن دراسة المنظمات يجب أن تعتمد على الجانب النفسي الذي يجب أن يكون هو الآخر مرتبطاً بالجانب الاجتماعي، وأن غياب أحدهما يؤدي بالبحث إلى نتائج خاطئة.

5.4 نظرية التنظيم الاجتماعي:

تركز نظرية التنظيم الاجتماعي التي صاغها وايت باك على إعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي للمنظمة وسبل تركيبية وقد إنطلق من إعادة توضيح المفاهيم المستعملة في حركة الإدارة، معتمداً في أبحاثه على دراسة جميع التنظيمات دون إستثناء¹.

ويعرف باك التنظيم على أنه مجموعة من النشاطات التي تعتمد على مجموعة من الموارد، وقد وضع عدة معايير أساسية يمكن أن يدرس بها التنظيم وهي :

أن ينظر إلى السلوك التنظيمي بصورة شاملة تستوعب جميع الأجزاء والمتغيرات المتعلقة به.

أن يعبر المفهوم الحقيقي للمنظمة عن الواقع الملموس الذي يمكن ملاحظته من خلال الأبعاد الأساسية المكونة له، كما تعرض باك للتحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي للمنظمة المعنية.

¹Jean Claude Scheid, Op,cit ,p 224

إن هذه الجوانب النظرية التي إستطاع باك بناء نظرية التنظيم الإجتماعي تستهدف إستخدام المواد البشرية والمادية والمالية في نظام إجتماعي يؤدي إلى تحقيق الحاجات الإنسانية المتنامية ،والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة.

6.4 نظرية العاملين:

يتزعم هذه النظرية فريديريك هرزبرغ تدرج أعماله حول التحفيز الإنساني في العمل نشرها في كتابه المرجعي "العمل وطبيعة الإنسان " ¹

إن الفكرة الرئيسية لهرزبرغ هي أن الظروف التي تؤدي إلى الرضا والتحفيز في العمل ،ليست هي نفسها التي تؤدي إلى عدم الرضا.

وقد وضع هرزبرغ صنفين من الأسباب:

*أسباب الرضا : والتي تعتبر أسباب حقيقية لتحفيز الإنسان للعمل وجمعها في : تحقيق الذات ،إعادة الإعتبار ،المصلحة في العمل ومضمونه ،المسؤوليات ،إحتمالات الترقية والتطوير.

*أسباب عدم الرضا : ليس إحساس مضاو وإنما هو مختلف فقط ،حيث أنه بحذف عوامل الرضا ،لا يؤدي بالضرورة إلى التحفيز في العمل ونفس الشيء إذا كانت عوامل الرضا في العمل غائبة ،فإنّ العمال قد لا يبدون مظاهر الإستياء وعدم الرضا ،ولكنهم غير راضين.

كما أنّ هرزبرغ إستنتج من خلال أعماله ،على أنه يجب على إدارة المؤسسات أن تثري وتوسع من مهام كل عامل².

¹ Jean Michel Plane , Op.cit,p.41.

² Ibid, p229.

المبحث الثالث : النظريات الإدارية والإستراتيجية للتنظيم

1. النظريات الإدارية للتنظيم

تتأثر التنظيمات ببيئتها الإجتماعية والإقتصادية ،هذه الفكرة كانت نقطة إنطلاق عدّة أبحاث ودراسات ساهمت في إثراء نظريات التنظيمات أهمها المدخل الشرطي (أوالموقفى).

إنّ الشرطية هو مفهوم مفتاحي في تحليل التنظيمات ،لأنّ هذه الشرطية البنائية والتغيرات التي تحدث على مستوى المتغيرات الخارجية (التكنولوجيا ،السوق ...) .

تؤدي إلى تطورات في بنية التنظيمات ولهذا فإنّ معظم دراسات هذه المدرسة ركزت على قياس تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على تغيير خصائص التنظيم.

1.1 أبحاث برنز وستالكر

إبتداء من سنة 1963،درس برنز وستالكر مدى تأثير البيئة الخارجية على سير (20) عشرين مؤسسة في بريطانيا ،وقد نشرت أعمالهم في سنة 1966 في كتاب "إدارة الإبتكار"¹

توصل هذان الباحثين إلى أنّ بنية وسير التنظيمات تخضع لعوامل خارجية متعلقة بالتطورات التكنولوجية والسوق الإقتصادية ،وقد وضعا نوعين من التنظيمات، تأثراً من خلال هذا التصنيف بأفكار أبو علم الإجتماع إميل دور كايم ،ويتمثل في:

1.1.1 التنظيمات الميكانيكية:

يعرف برنز وستالكر التنظيمات الميكانيكية ،على أنّها تنظيمات معقّدة ،جدّ رسمية مركزية غالباً ما تقوم بمهام روتينية وتنفيذية ،تؤديها بطريقة آلية ومحدّدة وهو ما جعلها لا تتكيف مع الحالات الغير عادية ،تتميّز هذه التنظيمات أيضاً بإدارة معيارية ومتخصصة ،يتم فيها حسم كلّ مشاكل العمال عن طريق الهيرارشية.

¹ Jean Michel Plane ,Op.cit , p , 48.

وتقسيم العمل في هذا النوع من التنظيمات مرتبط بالمكانة الإجتماعية لكل شخص ، ونظام تأهيل التنظيم ،وبالإختصار المفيد فإنّ هذا التنظيم هو تنظيم بيروقراطي يشبه كثيراً التنظيم الذي تحدث عليه فيبر.

2.1.1 التنظيمات العضوية

يتميّز هذا النوع من التنظيمات بمرونة وأكثر قابلية للتكيف عكس النوع الأوّل. وعلى مستوى هذا النوع من التنظيم، يتميّز جهاز السلطة بإعتماده على المؤهلات الشخصية والخبرة أكثر منه الهرارشية، كما يكون أكثر لامركزية لأنّ القرارات تأخذ على مستوى مجموعة العمل أين يكون هناك فعل جماعي موحد، وحتى الإتصال يكون موجهاً على البحث عن التعاون ويهدف إلى جلب معلومات ونصائح للأشخاص المعنيين.

ومن خلال كل هذه الأبحاث، لم يفرق ستالكر وبرنز بين هذين النموذجين من التنظيمات حسب درجة الأهمية، ولكنهم أوجدوا بأنّ التنظيمات الآلية تتكيف أحسن مع البيئة المستقرة التي لا تتغير كثيراً، بينما مرونة التنظيمات العضوية تجعلها تتكيف أكثر مع البيئة الغير مستقرة، إذ تتغير بتغيرها المستمر¹.

في نفس الوقت يرى الباحثين من أنّه لا وجود لتنظيم عضوي 100 % وأخر آلي مائة بالمائة، بل إنّها تشمل الإثنين ولكن هناك صفة دائمة هي التي تميّز التنظيم وتغلب على الأخرى.

ومن نتائج هذه الأبحاث هو وجود ديناميكية تغير التنظيمات مرتبطة بالتطورات السوسيو إقتصادية، وهو ما يؤكد تأثير البيئة الخارجية على بنية التنظيمات.

وحسب برنز فإنّه لفهم المنظمة، يجب تحليل الأنساق الإجتماعية الثلاثة التي تتكون منها، والتي تشمل:

نسق السلطة الرسمية

¹ Jean Michel Plane ,op. cit, p 49.

نسق المسار المهني

نسق علاقات القوى التي تربط بين الأفراد

ويعتبر برنز أنّ كل تغيير يسعى للنجاح، يجب أن يعترف وأن يأخذ بعين الاعتبار لهذه الأنساق الثلاث.

2.1 أبحاث لورانس ولورتش

تندرج أعمال لورانس ولورنش ضمن العلاقة الموجودة بين البيئة والتنظيم، نشرت أعمالهم في كتاب "تكييف بيئة المؤسسة في 1967" ¹أراد الثنائي لورنس ولورتش أن يبين أن درجة عدم إستقرار البيئة العلمية، التكنولوجية، الإقتصادية والتجارية يلعب دوراً كبيراً في تغيير التنظيمات، كما أنّهم إنطلقوا من فكرة بأنّه لا توجد طريقة واحدة لبناء الهياكل التنظيمية ورسم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تعد الأفضل، وما، ولكن كل شيء يعتمد على الظروف.

وقد إعتدما الباحثين على مفهومين أساسيين هما:

1.2.1 إختلاف التنظيم:

يشير الباحثين من خلال هذا المفهوم إلى سلوك وطريقة العمل التي يتخذها التنظيم من أجل التكيف مع متطلبات البيئة، هذا التحليل يشير إلى أنّه كلّما كانت بيئة التنظيم غير مستقرة كلّما تغير التنظيم وإختلف، هذا الإختلاف يؤدي إلى تقسيمه إلى مجموعة أنساق مرتبطة ومستقلة.

¹ Jean Michel Plane ,op.cit ,p,50.

2.2.1 الإندماج في التنظيم:

حسب لورانس ولورتش فإنه كلما كانت بيئة التنظيم معقدة وتتغير بسرعة وغير مستقرة، كلما زادت الفروع المختلفة للعمل على المستوى الداخلي للتنظيم، وفي هذه الحالة يحتاج التنظيم إلى ميكانيزمات الإندماج الداخلي للتنسيق بين كل الأفعال الجماعية لكل فرع.

ويمكن تلخيص أعمال لورانس ولورتش في النقاط التالية:

- هذا الإقتراب إعترف بوجود إختلاف في السلوك التنظيمي وطرق عمل كل تنظيم وبين كل وحدة عمل.
- نتائج هذه البحوث بينت أهمية طريقة إندماج الأفراد داخل التنظيم وعلى ميكانيزمات التي يجب وضعها من أجل التغيير.
- الإعتراف بأن طرق الإندماج ليست واحدة في نفس قطاع النشاط وأن هناك عوامل أخرى يجب أخذها بعين الإعتبار أكثر أهمية كثقافة التنظيم وخصائص البيئة التي يتواجد فيها التنظيم .

والحقيقة أنّ النتائج التي توصل إليها لورانس ولورتش ساهمت في توضيح الكثير من الأفكار ، أهمّها هو أنّ التغيير داخل التنظيم يخضع لأمر داخلية وخارجية مختلفة ، كما أنّهما تجاوزا الحالة المثالية التي تركز على " ما ينبغي أن يكون " إلى الحالة الواقعية التي تبحث فيما هو كائن فعلاً ، وبأنّ لكل حالة ظروفها ومتغيراتها ¹.

¹خليل محمّد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ،مرجع سبق ذكره ،ص 77.

3.1 شاندر وتاريخ المؤسسات:

إهتم شاندر بدراسة تاريخ كبرى الشركات الأمريكية 1850-1960 وتوصل إلى أنّ إستراتيجية التنظيم تأثر على تغيير نسقه، فالتنظيم الذي يتغير ويتطور بإستمراره ينقسم إلى بنيات فرعية، وأقسام متنوعة.

فمن خلال مرجعه الذي نشر 1962 بعنوان إستراتيجية وبنية المؤسسة، تطرق شاندر لموضوع التخطيط الإستراتيجي قبل وضع المشروع التنظيمي، الأمر الذي جعله يثري نظريات التنظيمات، كما أنّه يعد أول منظر تناول مبدأ أهمية اللامركزية في الشركات الكبرى وإقتراح فكرة التنسيق الضروري للتخطيط الإستراتيجي من أجل التغيير والتطور في التنظيم.

ويعتبر شاندر المؤسسة فاعل إقتصادي يتضمن أربعة عناصر أساسية وهي:

- منشأة قانونية مستقلة
- منشأة إدارية
- مجموعة ناشطة من الكفاءات والقدرات، الوسائل ورؤوس الأموال
- هي الوسيلة الرئيسية للإنتاج وتوزيع الخبرات

4.1 الإقتراب السوسيو تقني:

جمع هذا الإقتراب ثلاثة تيارات فكرية هي : علم النفس الصناعي، علم إجتماع العمل، وعلوم الهندسة¹، أهم روادها إميري وترست، تضمنت هذه المدرسة عدّة أطروحات أهمها هو إعتبار التنظيم نسق مفتوح، لأنّ التحليلات السابقة للتنظيمات والقائمة على فكرة الأنساق المغلقة غير كافية لتحليل التنظيمات وفهمها.

¹ Jean Michel Plane , Op.cit,p,55.

ولهذا الأمر فقد إعتبر كل من إميري وترست التنظيم أو المؤسسة هو عبارة عن نسق تقني وجزء إجتماعي، وفعالية التنظيم تخضع لكيفية الربط بين هذين النسقين وتفاعلها.

ومن خلال تجاربهما في مناجم الفحم ببريطانيا، توصلا الباحثين إلى أنّه بإستعمال نفس التكنولوجيا، هناك عدّة طرق يتنظم بها العمل الإنتاجي عكس ما أوجده تايلور وفورد، وهو ما يعطي أهمية لجماعات العمل، وأيضاً الفرد الذي يعتبر كفاعل يؤثر على تنظيم العمل.

2. نظرية القرار:

يعتبر القرار هو الوجه الغير مكشوف للسياسة العامّة للتنظيم، رغم أنّه المحرك الأساسي له، إذ بفضلته تتحول كلّ الأفكار وطموحات الأفراد إلى أفعال إستراتيجية لها أهداف محدّدة.

1.2 نموذج القرار الكلاسيكي:

هذا الإقتراب تبلور وتطور في حقل علم الإقتصاد الكلاسيكي، الذي يرى بأنّ العامل داخل التنظيم يتخذ دائماً قرارات عقلانية.

فإتخاذ القرار ما هو إلا تجسيد لتفكير عقلائي لفاعل داخل التنظيم الذي يبحث بإستمرار بلوغ أقصى طموحه وأهدافه بالوسائل المتوفرة لديه¹.

وحسب هذا الإقتراب فإنّ أهداف الفاعل تكون محدّدة من قبل، وبصفة واضحة كما أنّ الإختيارات موجودة وغير متغيرة، وقد إعتمدت كبرى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية على هذا النموذج في العديد من الحالات، وقد وضع الباحثون من جماعة هادفارد عدّة خصائص يتمييز بها هذا النموذج لإتخاذ القرار الإستراتيجي نذكرها فيمايلي:

- إنّ الأشخاص المعنيين بإتخاذ القرار لهم تفضيلات واضحة، ولهم الأولوية والإمتياز في تحديد الأهداف وإختيارها.

- إنّ أخذ القرار يمتلك كل المعلومات الكاملة المتعلقة بالتنظيم وبيئته، ونتائج إختياراته¹.

¹Jean Michel Scheild, op. cit, p58.

-إنّ عملية أخذ القرار تسبق دائماً عملية التنفيذ، لهذا الأمر فإنّ كل قرار بعيد عن التفكير العقلاني والإستراتيجي لا يأخذ بعين الإعتبار².

كما أنّ هذا الإطار الفكري يرى بأنّ كل تغيير للنظام يخضع حتماً لإدارة صادرة عن مسؤول عقلائي واحد.

2.2 نظرية العقلانية المحدودة:

عرض هاربرت سيمون³ نظريته المتعلقة بإتخاذ القرار في كتابه المعنون ب "السلوك الإداري " وقد تناول سيمون في مقدمة الكتاب جملة من الإنتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية والتي إعتبرت عملية إتخاذ القرار هي عملية عقلانية ولكن الواقع أظهر حدود هذا التفكير لأنّ هذه العملية تخضع لمتغيرات البيئة والفاعلين.

وحسب رأي سيمون، فإنّ المسؤول أو المقرر يتميز بثلاث خصائص أساسية وهي:

-إنّ الفرد الذي يأخذ القرار ليس له رؤيا شاملة لبيئة التنظيم ولا يمكنه تحليل كل المعلومات المتوفرة لديه.

-إنّ الإنسان بطبعه ليس له تفضيلات واضحة، مرتبة ولكنه في الحقيقة يملك إلهامات متغيرة حسب الأوقات.

-إنّ أخذ القرار لا يبحث على تضعيف نتائج إختياراته وإنّما هو يريد الحصول على مستوى معيّن من الرضا⁴.

ويواصل سيمون تحليله بإعتبار الهدف من نظرية التنظيم هو إكتشاف الحدود العملية لعقلانية أخذ القرار، ومحاولة تعديلها من أجل تحسينها، إنّما على مستوى الفرد، أو توجيه

¹ Ibid ,p,59.

³ Jean Michel Plane Op.cit,p,60.

⁴ Ibid ,p 60.

وتغيير بيئة التنظيم لجعلها تساعد أكثر ، وهو في ذلك يقول "إنّ نظرية الإدارة تبحث على مراقبة الغير عقلائي وإذا كان الغير عقلائي قليل الأهمية ، فإنّ التنظيم هو الآخر قليل الأهمية"¹.

3. النظرية البنيوية للتنظيمات:

3.1 هنري مستبرغ:

تتدرج أفكار هذه النظرية ضمن أعمال هنري مستبرغ ، والتي تعتبر من أثر نظريات التنظيم ، نشرها في كتابه المشهور "بنية وديناميكية التنظيمات " في 1982² ، والتي إستهلها بوضع ستة مستويات قاعدية لسير المنظمة وهي:

- القمة الهيرارشية : والتي تمثل إدارة التنظيم.
- السلم الهيرارشي : هذا السلم الهيرارشي يضمن التنسيق بين القمة ومركز العمليات.
- مركز العمليات : وهو يمثل قاعدة كل تنظيم أي أين تتم العمليات الإنتاجية.
- البنية التقنوقراطية : وتتكون من المتخصصين والمحللين التي تهتم بتصميم ومتابعة العمل الإنتاجي.
- الدعم اللوجستيكي : ويوفر هذا الدعم مختلف المصالح الداخلية للمنظمة ، كوسائل العامة ومصالح الصيانة ... إلخ
- إيديولوجية المنظمة : ويقترب هذا المفهوم³.

كما إستنتج مستبرغ سبعة أنماط بنيوية مختلفة عن بعضها البعض وهي:

- البنية العادية : تتميز بالمرونة والديناميكية وغالباً ما تكون صغيرة الحجم أو متوسطة
- البيروقراطية الميكانيكية : تتميز بالإجراءات الرسمية والعمل المتخصص.
- البنية التقسيمية : وتتكون من عدّة فروع متناسقة فيما بينها.

¹ Jean Claude Scheid , Op.cit,p,134.

²Jean Michel Plane , Op.cit,p,69.

³ Ibid , p ,70.

- البيروقراطية المؤهلة : هي لامركزية تتكون من متعاملين مؤهلين.
- التنظيم الابتكاري : هو تنظيم آلي لا مركزي يتكون من متخصصين موظفين.
- التنظيم الإيديولوجي : ويرتكز على إيديولوجية وهيمنة ينضم إليها كل الأفراد.
- التنظيم السياسي : وهي التنظيم الوحيد المتحول قائم على لعبة السلطة.

4.1 نظرية مجتمع التنظيمي (أميتاي إيتزيوني):

ينطلق إيتزيوني من فكرة أنّ المجتمع المعاصر ومجتمع تنظيمات حيث يقول "ولدنا في التنظيمات ،وتربينا في التنظيمات ومعظمنا يقضي الكثير من حياته للعمل من أجل التنظيمات"¹.

ويفرق إيتزيوني التنظيمات عن بقي المجموعات الإنسانية ،لأنّها بنيت من أجل هدف معيّن ،بينما لا يمكن إعتبار العائلة والأصدقاء كتتنظيمات ،لأنّها لا تتوفر على خصائصها المتمثلة في:

- تقسيم العمل و السلطة.
- وجود مراكز السلطة التي تراقب أداء العمل الذي يجب أن يحقق الهدف المنشود.
- إمكانية إستبدال العمال الذين لا يكونون في مستوى الأداء.
- وتندرج أفكار إيتزيوني ضمن الإتجاه البنائي حيث تأثر كثيراً بأفكار ماركس فيبر خاصة عندما يتعلق الأمر بالسلطة ،وهو يرى بأنّ نجاح أي تنظيم يرتبط بقدرته على مراقبة أفراده².

ويواصل إيتزيوني في نفس السياق ،حيث يصنف أساليب المراقبة في التنظيم في ثلاث فئات أساسية وهي:

- السلطة الإجبارية : وتعتمد على القوة والضغط ،ونجدها مثلاً في السجون.

¹ Jean Claude Scheid ,Op. cit,p,16.

² Ibid ,p17.

- السلطة الجزائية : وتعتمد على مراقبة الموارد المادية كالأجور والحوافز المادية.
- السلطة المعيارية : ويعتمد هذا النوع على المكافأة والعقوبات الرمزية ،قد نجدها على سبيل المثال في الأحزاب السياسية ،المنظمات الدينية.
- وقد حدّد إيتزيوني ثلاثة أنماط لإندماج أعضاء التنظيم:

النمط 1 هو الإغتراب : حيث تتعارض أهداف المنظمة مع أهداف العضو.

النمط 2 وهو الإندماج المحسوب : حيث تتواجد في هذا النمط إرتباط بين أهداف المنظمة والفرد ولكنها ليست مستمرة لأنّ الفرد قد يغير من أهدافه ويطورها.

النمط 3 الإندماج المعنوي : هو إرتباط كبير بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وبالتالي هناك إندماج معنوي للأفراد داخل التنظيم ،ونجد هذا النوع خاصة في الأحزاب السياسية والمؤسسات الدينية.

وحوصلة ما توصل إليه إيتزيوني هو أنّ كل التنظيمات تستعمل أساليب مراقبة من أجل الحفاظ على إحترام المعايير والقوانين ،ولكن طرق المراقبة هي التي تختلف من تنظيم لآخر ،كما أنّه وسّع الرؤيا الفيررية بتمييزه بين مختلف التنظيمات.

4. الإقترابات السيولوجية والسوسيو إقتصادية

1.4 التحليل الإستراتيجي للتنظيمات:

في كتابه المشهور " الفاعل والنسق " بمشاركة فريدبرغ والذي نشر 1977¹ إعتد كروزي من خلال تحليله لعلاقات العمل بين مختلف الفئات المهنية ،على مفهوم الفاعل والسلطة ،وهو لا يقصد بالسلطة القوة تلك التي تعتمد على المنصب وإّما هي قدرة العامل أو الفاعل على إستغلاله لمصادر الإرتياب الموجودة من أجل ممارسة تأثيره على الفئات المهنية الأخرى ،وهذه القدرة التي يستغلها الفاعل يطلق عليها كروزي بالإستراتيجية.

¹Jean Michel Plane ,Op.cit,p 83.

وفي سنة 1993 إقترح فريديبرغ تجديداً لهذه النظرية من خلال المرجع الذي وضعه والمعنون بـ "السلطة والقاعدة" حيث أشار إلى أن السلطة لا تعرف فقط بأنها القدرة على الفعل، وإنما تؤدي أيضاً إلى بناء علاقات داخل التنظيم، وخاصة عندما تنشأ قواعد¹.

وقد ركز كل من كروزى وفريديبرغ على المفاهيم التالية في نظرية التحليل الإستراتيجي:

- إستراتيجية الفاعل
- نسق الفعل الملموس
- السلطة (القوة)

ولمزيد من التحليل، نظراً لأهمية التي تمثلها النظرية في دراستنا، ستكون لنا عودة إلى الموضوع.

2.4 سان سوليو والهوية في العمل:

في كتابه المشهور "الهوية في العمل" طوّر سان سوليو تياراً فكرياً جديداً قائم النمط البنيوي للتنظيمات، أين تلعب التجربة الإشتراكية دوراً كبيراً، وقد ركز كثيراً على المواقف الإيديولوجية للفاعلين، والتقديرية التي يقومون بها مع احتمال النجاح أو الفشل وقد تناول سان سوليو الهويات الجماعية حيث أنّ جميع الفاعلين لهم منطق فاعلين موحد، ولهذا الأمر فإنّ الهوية تخلق المجموعة في العمل.

وقد لخص سان سوليو جملة من الفرضيات إستخلصها في تجاربه التطبيقية وإعتمد عليها في تحليله النظري لثقافة المؤسسة وهي:

الفرضية 1 : تقترح وجود ثقافة قوية مشتركة يتقاسمها أغلبية العمّال في المؤسسة حيث تكون لهم نفس التصورات والتمثيلات والقيم . ولكن هذه النوع من الثقافة يصعب إيجاده في الواقع لأنّ العمال يختلفون عن بعضهم البعض.

¹ibid ,p 84.

الفرضية 2 : وتتعلق بإصطدام الثقافات ،وتحدث غالباً عندما ترتبط مؤسسة بمؤسسة أخرى من أجل تكوين مؤسسة جديدة ،وهو الحال بالنسبة للمؤسسات المتعددة الجنسيات ،حيث يأتي العامل مشعباً بالتصورات والقيم التي ورثها عن مؤسسته الأصلية ليعمل في مؤسسة جديدة تحتوي على قيم جديدة.

الفرضية 3 : وتنطلق من أنّ المؤسسة ليست فقط مكاناً ومجالاً تظهر فيه الثقافات الخاصّة والممارسات الفردية أو الجماعية الموروثة بل هي أيضاً بمثابة مشروع حضاري تظهر فيه هوية وثقافة واحدة تأخذ وتستمد مواجعها من هذا المشروع الحضاري للمؤسسة بشرط أن يكون هذا المشروع قادر على تعبئة كلّ العمّال.

الفرضية 4 : وتعتبر المؤسسة الإقتصادية كمؤسسة إجتماعية منتجة لتنشئة إجتماعية وثقافية خاصّة داخل المصنع ،فثقافة المؤسسة تفترض وجود تنظيم مهيكّل للتصورات والتمثلات والقيم والمعايير خاص بالمؤسسة.

والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تنتج ثقافة خاصة بها ،بحيث تدخل ضمنها كلّ الممارسات اليومية وسلوك الأفراد وتمثلاتهم ،كما يجب توفر قنوات التعليم ونقلها من عامل لآخر ومن جيل لآخر.

5. النظريات المعاصرة في علم الإجتماع:

إبتداءً من الثمانينات ،قدم علم الإجتماع التنظيم شبكة تحليلات جديدة قائمة على معطيات نظرية قويّة ويمكننا أن نتطرق إلى ثلاث مدارس رئيسية وهي: مدرسة الإتفاقيات ،نظرية الترجمة،ونظرية الفعل المفهوم المنطقي.

1.5مدرسة الإتفاقيات:

ظهرت هذه المدرسة في سنة 1987 جمعت بين علماء الإقتصاد وعلماء الإجتماع : بولتنسكي ، تيفي نوت ، أوليون ،سالي¹.

إقترح هؤلاء العلماء نموذجاً للعلاقات الإجتماعية يهدف للإجابة على الإشكالية القائمة التنسيق بين الأفعال الفردية ، من أجل فهم كيفية تشكل الفعل الجماعي.

وقد بحث رواد هذه المدرسة أيضاً على أسس بناء العلاقات الإجتماعية في إختيار التفاهم القائم على الإتفاقية.

ومن خلال كتاب "إقتصاديات الكبرى " ، تناول كل من بولتنسكي وتيفي نوت مختلف الشرعيات التي تتصادم في المؤسسة والتي تترأس كل الأفعال²، مطلقين عليها إسم المدن والمتمثلة فيما يلي:

المدينة المهمة : تشير إلى مبدأ الإبداع والإبتكار ،فالفعل موجه بإرادة الإبتكار.

المدينة العائلية : موجهة على أساس إحترام التقاليد والإرتباط بقواعد جماعة العمل.

المدينة ذات الشهرة : وتهدف إلى الإعراف الإجتماعي بنسق العلاقات العمومية.

المدينة المدنية : تبرّر فعلاً البحث عن المصلحة العامة.

المدينة التجارية : تشرع الطعن في العقد التجاري.

المدينة الصناعية : ترتبط بمنطق الإنتاج والأداء.

وحسب بولتنسكي وتيفي نوت، فإنّ هذه المدن غالباً ما تكون متعارضة ومن الضروري العمل على الحفاظ على التناسق الجماعي في العمل، وإيجاد إتفاقيات مؤسسة على تسوية.

¹Jean Michel Plane ,op,cit,p,88

² Ibid, p88.

وحسب سالي فإنّ الإتفاقيه تشير إلى مجموعة من العناصر التي تجمع بين أعضاء الإتفاقيه والتي من خلالها يتقاسمون في رأي واحد، وهو ما ينتج عنه التنسيق بين المصالح المتعارضة للفاعلين لأنّهم بحاجة ليكونوا معاً موحدين من أجل تحقيق رغباتهم.

2.5 نظرية الأفعال المنطقية:

تندرج هذه النظرية ضمن أعمال فليب برنو والذي تخصص في علم الإجتماع وتحليل التنظيمات.

في كتابه المعنون " علم الإجتماع التنظيمات " سنة 1995 حاول برنو وضع شبكة تحليلات للأفعال المنطقية في التنظيمات¹.

فبالنسبة لبرنو ، الفاعل لا يتصرف فقط حسب الحالة وإنما على حسب أيضاً تجاربه وذاكرته.

فمنطق فعل الفاعل هو إنتاج ماضيه وكذلك تجربته العملية أثناء أداء عمله من خلال ظروف و مواقف العمل ،ولهذا فإنّ كل عامل يصدر منه فعل ، لا يجب فهمهم خلال الحالة نفسها وإنما يجب فهم أيضاً لعبة السلطة ، والمواقف السابقة التي تؤثر على رأيه.

كما تطرق برنو إلى ظاهرة تحولات التنظيمات معتمداً في تحليلاته على أهم النظريات الحديثة².

3.5 نظرية الترجمة:

إبتداءاً من الثمانينات، وإنطلاقاً من الأبحاث الميدانية أسس كل من ميشال كالون وبرونو لاتور علم الإجتماع العلوم والتقنيات.

هذه النظرية جاءت نتيجة ظروف خاصّة حيث لوحظ في السبعينيات ظاهرة جديدة وهي إختفاء قووقات وهو ما شكل تدمير الصيادين والبحارين في فرنسا.

¹Jean Michel Plane ,Op.cit,p 92

²Philippe Bernoux ,Op.cit,p,189

كما كان هناك العديد من العلماء من المخابر العمومية الذين كانوا يهتمون بهذه القوقعات لأسباب علمية، ونظراً لهذه الظروف الخاصة تدخلت الجهات الرسمية لإيجاد حلّ لهذه المشكلة البداية كانت بتنظيم منتديات ولكن السؤال المطروح كان هو كيفية إدماج الصيادين الفاعلين المعنيين أكثر بالمشكلة مع الباحثين ولأنّ كلا الطرفين ينطلق من نفس التساؤل، وهو كيفية إعادة توفير إنتاج صدفات سان جاك، فإنّه تم التوصل إلى إنشاء مخبر مائي، يتم من خلاله تجنيد الصيادين لملاحظة الصدفات وتسجيلها لفائدة الباحثين، وهو ما جعل كل طرف له دور فعال لحل هذه المشكلة.¹

ونظراً لهذه الظروف فقد نشأت فعلاً شبكة إجتماعية جمعت أطراف مختلفة من الصيادين، بحارين وباحثين في علاقات تبادل، تعاون وعمل معتمدين على وسائل مادية وتقنية في العمل²، نجم عن مشاركتهم فيها إنتاج معارف جديدة ساهمت في إبتكار حلول وإكتشاف طرق لم تكن معروفة من قبل.

ولهذا الأمر فإنّ نظرية الترجمة ساهمت كثيراً في تطوير مفهوم المشاركة في تنفيذ المشاريع على مستوى التنظيمات، لأنها قائمة على خلق شبكة تضم فاعلين لهم منطق مختلف، يعملون معاً فتح لهم مجال التواصل والتبادل من أجل تحقيق أهداف موحدة.

¹Jean Michel Plane ,Op.cit,p 90.

خلاصة:

إن كل النظريات التي طرقتنا إليها تصب في أهمية التنظيمات، باعتبار وظائف الموارد البشرية ضرورة لخدمة التنظيم، وكذا في تفعيل التغيير التنظيمي، لهذا ارتأينا تقديمها لتكون الواجهة التي من خلالها نتمكن من التعرف على سيرة التغيير التنظيمي فيبحثنا والذي يخص الجانب الميداني منه.

الفصل الرابع : التغيير في المنظمات

تمهيد:

إن التنظيم بمختلف أنواعه، هو نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، وهو كيان ديناميكي يتغير باستمرار ، وما يؤدي به للتغيير باستمرار، لكي يحقق هدف الاستمرار والبقاء عن طريق التكيف والتأقلم، فالتغيير سمة من سماته، يحقق بقاءه واستمراره عن طريق التكيف والتأقلم.

وغالبا ما تتم عملية التغيير نتيجة عدة عوامل ومتغيرات خارجية وداخلية بصفة تلقائية ومخططة.

كما أن عملية التغيير قد تكون جزئية تخص مستوى خاص، أو أنها شاملة تتضمن كل أنشطة وبيانات التنظيم.

وفي هذا الفصل نظرتنا إلى مفهوم التغيير بصفة عامة لننتقل بعدها إلى تحليل كل من التغيير التكنولوجي والتغيير التنظيمي مستشيرين بأهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

1. تعريف التغيير:

يعرف التغيير على أنه الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوب فيها إلى مرحلة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية، أما التغيير في المنظمات فهو التحول أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الاجراءات، القواعد، الوسائل... الخ، من أجل تحسين الفعالية.

كما أنه يعرف على أنه إجراء جماعي ومعقد، يتمثل في طرق تفكير جديدة، اكتساب مهارات وبناء علاقات جديدة أيضا.

2. أنواع التغيير:

هناك عدة تصنيفات وضعها الباحثون للتغيير نذكر من أهمها:

1.2 التغيير الاستراتيجي:

يعني بالتغيير الإستراتيجي القضايا طويلة المدى التي تشغل المؤسسة وهو الخطوة نحو المستقبل والرؤية الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة ويشمل كل برامج النمو، الجودة، الابتكار، التي تخص نشاط التنظيم والتقنيات المستعملة.

وقد أطلق سكبنز SKIBBES على هذا النوع من التغيير بالتغيير للخطط، وهو يشترط لإحداثه فهم وإدراك كامل لبيئة المنظمة وكذلك الإلهام الكامل والكافي بالمشكلات التي تواجهها، مع معرفة الخصائص التي تتميز بها والوسائل التي تتوفر لديها من أجل الوصول للهدف المنشود.

2.2 التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل اي قطاع من المؤسسة وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين ووظائفهم.

3. أسباب التغيير:

في ظل التحولات التي شهدتها الإقتصاد العالمي، والتي انعكست نتائجها على كل الجوانب، لم يعد هناك مكان للتغيير التقليدي الذي يقوم على القرارات الفردية والبيروقراطية السلبية، ولهذا فإن هذه التحولات كلها جعلت عملية التغيير في المنظمات مرحلة لا مناص منها حتى تواكب الركب الحضاري.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى التغيير في المنظمات:

زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل العولمة وإنفتاح الأسواق على بعضها، وانخراط الكثير من الدول في المنظمة العالمية للتجارة.

متطلبات الجودة الشاملة والتي تتمثل في معايير دولية وضعت لتسيير التنظيمات من أجل الزيادة في فعاليتها وتسهيل عملية التبادل بينها وبين تنظيمات أخرى.

تحسين المستوى الاستهلاكي للفرد الذي أصبح يتطلب أكثر جودة ونوعية.

الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة، وزيادة رضا المستهلك.

تعقد تنظيم المؤسسات نظرا لتنوع الوظائف التي تقوم بها والتي تتطلب تسييرا أكثر عقلانية وكفؤا.

ارتفاع أهمية قطاع الخدمات على حساب قطاع الإنتاج.

شروط المنظمات الدولية والتي تقتضي شروطها أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف معها.

الثورة الرقمية التي بدلت معايير الاقتصادي العالمي، و جعلت من التسيير البيروقراطي وسيلة غير لائقة بعصر السرعة(1).

4. أهداف التغيير:

لا بد وأن يكون للتغيير المخطط و المدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في ما يلي:

إحياء الركود التنظيمي وتجنب تدهور الأداء، و تحسين الفعالية من خلال تعديل البنية التنظيمية.

التخلص من البيروقراطية والفساد الاداري.

خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

1 محمد الصبرفي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء، وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، والموادر، الطاقة و رأس المال.

زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.

بناء محيط مشجع للتطوير والابداع.

زيادة الثقة والاحترام والتعاون بين أفراد المؤسسة.

تطوير قيادات تتمتع بروح المبادرة والابداع.

تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة.

إرضاء الزبون والمواطن وتحسين مستوى معيشتهم

هذا وقد أصبح التغيير في المنظمات أهم متطلبات التقدم والتطور اليوم، ولم يعد عبارة عن وسيلة لتجاوز أزمة وحل مشاكل منظمة وإنما هو ضرورة حتمية لمواكبة عجلة التطور العالمي الحاصل(1).

5. مبادئ التغيير:

إن حالة التغيير هي مسألة أساسية تقوم على مبادئ معينة، يمكن تلخيصها بشكل عام في النقاط التالية:

1. يتطلب أي تغيير في النظام الفرعي من المنظمة أو جزء معين منه بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة التغيير والسرعة.
2. ينبغي أن يتم التغيير في المجالات الأكثر عرضة لتأثير البيئة الخارجية، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها.

¹ محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر العالمي، الإسكندرية، ص 19.
² خليل محمد حسن الشماع وخصير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره ص 372.

3. عند دراسة إمكانية التغيير في المواضيع المطلوبة، فإنه يجب أن تتم دراسة تحليلية للواقع قبل الشروع في الأداء مع اتخاذ جميع الإجراءات الكفيلة لتجنب جميع أشكال المقاومة السلبية و التردد إزاء التغيير المراد إنجازه.

4. عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة عدم التوازن ستسود المنظمة وتكون لها انعكاسات سلبية عليها.

5. إذا كان التغيير المستهدف يشمل جميع هياكل ووحدات المنظمة فإنه يجب أن ترافقه تعديلات تناسب وإياه في جميع البرامج والسياسات التي تنتجها المنظمة، وهو ما سيؤدي إلى وجود تناسق بين واقع التغيير وعمل المنظمة لتحقيق أهدافه(2).

6. عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه، أن تأخذ بعين الاعتبار وعند بدأ عملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي والغير رسمي في الوقت نفسه.

7. ترتبط فعالية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام واشتراك الأفراد العاملين في المنظمة وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في عملية التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة و قدرتها على العمل.

6. المصادر الرئيسية للتغيير:

إن الحاجة للتغيير هي حاجة ضرورية للمنظمة، تزداد أكثر فأكثر بنمو وتعقد المنظمة لاسيما وأنها تتعامل مع بيئة ونظم مفتوحة ومتغيرات ذات أبعاد مختلفة، ويمكن طرح تقسيمين أساسيين لمصادر التغيير هما:

1.6 تقسيم كاست و رونزويك:

أشار كل من كاست ورونزويك (Kast et Rosenzweig) إلى تصنيف أهم المتغيرات التي تؤدي إلى التغيير (1)، والمتمثلة فيما يلي:

1. البيئة: تعتبر البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير هي تتضمن كل من العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية الثقافية وغيرها، فأى تغيير يحدث في هذه الجوانب من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة.
2. مستوى التكنولوجيا: على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة، فإنها تستحق اهتماما خاصا لأن المنظمة تتأثر بشكل ملحوظ بمستوى التكنولوجيا فالوسائل والطرق الحديثة للعمل غيرت بشكل خاص المعايير الموجودة داخل المنظمة.
3. الأهداف و القيم: يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيم وحتى ولو بقيت الأهداف ثابتة، فإن التغيير في القيم يقود إلى تغيرات في سلوك المنظمة لكي يتلاءم تنسجم معها.
4. الهيكل: يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة، سواء على مستوى معين وعلى جميع المستويات إلى إعادة النظر وتغيير في تنظيم المنظمة ذاتها.
5. الدوافع الاجتماعية و النفسية: تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دورا مهما في تنفيذ التغيير أو مقاومته، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ص 374.

6. الدوافع الإدارية: تتميز الدوافع الإدارية في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمنظمة والأفراد العاملين فيها بفعل التغييرات الحاصلة، لدى يسعى المدراء دائما في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق التوازن بين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية أثناء مرحلة التغيير من جهة إلى أخرى(1).

7. نماذج التغيير:

1.7 نموذج كيرت ليفين Kurt Lewin:

حسب كيرت ليفين، فإن عملية التغيير في المنظمة تمر بثلاث مراحل:

1. مرحلة التحلل و التخلي عن أسلوب الإدارة القديم:

وفقا لكثير تكيفين تمثل مرحلة التخلي عن أساليب وأنماط الإدارة المعمول بها في السابق، حيث لا بد أن تشجع الإدارة خلال هذه المرحلة العاملين على تبني أنماط وسلوكيات تتماشى مع أهداف المنظمة لإحداث عملية التغيير، وخلال هذه المرحلة يجب أن تقوم الإدارة بتشخيص القوى الدافعة لعملية التغيير، حيث يتم التعرف على الفوائد المتوقعة من عملية التغيير وكذلك الآثار المحتملة لعملية التغيير(2).

وتلعب القيادة الإدارية دورا رئيسيا في التخطيط وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبني عملية التغيير، حيث تقوم بإقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية التغيير لهم وللمنظمة.

2. مرحلة التغيير: تمثل هذه المرحلة سلسلة من التغييرات للثقافة برؤية واستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمية، وخلال هذه المرحلة تحدد المنظمة ونصنف أولويتها في إحداث عملية التغيير، كما تنسق جميع هيكلها وبين جميع مستوياتها المهنية من أجل التعاون وتوحيد الجهود لإنجاح هذه العملية.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ص 375.

2Jean Claude Scheid, Op.cit,p 182.

3. مرحلة تبني و تثبيت التغيير: في هذه المرحلة التي تلي عملية التغيير، تسعى المنظمة للتكيف مع الوضع الجديد وذلك بإعادة صياغة الأهداف وطرق العمل وفقا للتغيير الذي أحدث، كما تتكفل القيادات الإدارية بتوجيه العمل الإداري وفق الظروف الجديدة مع المراقبة والتنسيق.

2.7 نموذج كريتر:

أشار الباحث كريتر إلى أن سياسة التغيير الناجح تمر بست مراحل يتأثر بعضها ببعض، وهي كالآتي:

مرحلة الضغط على الإدارة العليا بغية الشروع بعملية التغيير.

مرحلة التدخل من الأعلى لفرض إعادة التكيف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية.

مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق.

مرحلة ابتكار حلول جديدة وبحث النتائج.

مرحلة تعزيز النتائج الإيجابية وقبول الإجراءات الجديدة.

المرحلة 6	المرحلة 5	المرحلة 4	المرحلة 3	المرحلة 2	المرحلة 1	الضغط على هياكل السلطة
تعزيز النتائج الإيجابية	تجريب الحلول الجديدة	ابتكار حلول جديدة	تحديد المجالات المشكلات	التدخل من الأعلى	الضغط الإدارة العليا	
قبول الإجراءات الجديدة	بحث النتائج	الالتزام باتجاه جديد في العمل	التعرف على خواص المشكلات	إعادة التكيف لمعالجة المشكلات الداخلية	اليقظة للقيام بالعمل	رد الفعل لدى هياكل السلطة

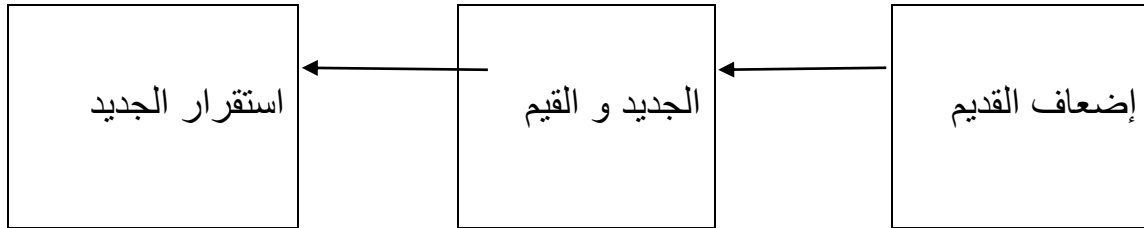
نموذج كريتر حول ديناميكية التغيير الناجح في المنظمة -

3.7 نماذج التغيير كعملية:

وتتضمن حلقات التغيير ثلاثة أسباب أساسية هي:

إذابة الثلج: وتشمل إضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك القديمة لأنها لم تعد فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة، ومثل هذا البديل ضروري قبل ان يصبح الأفراد على استعداد لتقبل التغيير.

التغيير: تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة، وأنماط السلوك. التجميد مجددا: أي تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة(1).



-نماذج التغيير كعملية-

4.7 نماذج التغيير كمراحل:

يمكن تلخيص مراحل التغيير في هذه النماذج على الوجه الآتي:

مرحلة تشخيص المشكلات واتجاهات التغيير، على وفق طبيعة المعلومات والبيانات المرتبطة بأداء المنظمة المراد التغيير فيها.

¹ محمد الصيرفي، سبق ذكره ص 83.

مرحلة التخطيط للتغيير، وبخاصة ضرورة دراسة الامكانيات المتاحة للتغيير، والطرق المتحالفة بوضع استراتيجية هادفة للتغيير.

مرحلة التنفيذ الفعلي وذلك عن طريق اعتماد الوسائل القادرة على تكييف المقاومة للتغيير باتجاه نجاح العملية في المنظمة.

مرحلة التقييم النهائي للنتائج المتحققة بفعل التغيير، والتأكد من فاعلية التغيير.

تصحيح الانحرافات الحاصلة أثناء تنفيذ عملية التغيير، وتأمين إمكانية النجاح الهادف، مع إجراء التعديلات اللازمة في خطة التنفيذ حسب الامكانيات المتاحة في المنظمة(1).

8. طبيعة مقاومة التغيير:

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير المخطط العديد من المشاكل الناجمة عن عدم استعداد الأفراد العاملين فيها لقبول التغيير. وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية وعنيفة تصل أحيانا إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، وقد عرف زاندر مفهوم مقاومة التغيير بأنه يتمثل في "ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغيرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه.

وغالبا ما يقاوم أفراد التنظيم عملية التغيير لاعتقادهم بأنها تشكل خطرا أو تهديدا لمصيرهم المهني(2)، وبما أن المنظمة غالبا ما تقوم بالتغيير الاستراتيجي من أجل زيادة فعاليتها وتحقيق اهدافها الاقتصادية والتنظيمية بدون النظر إلى الأفراد العاملين أثناء عملية التغيير، فإن اعتقاد السائد لديها هو القبول الضمني للأفراد، وتكيفهم السهل مع الوضع الجديد، وهذا ما يدعوا العديد من الأفراد إلى الاعتقاد بأن هذا التغيير مفروض عليهم.

1 خليل محمد حسن الشماع وخصير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره ص 383.

2 نفس المرجع، ص 354.

9. أسباب مقاومة التغيير:

إن مقاومة الأفراد للتغيير ليست تلقائية، وإنما هناك عدة أسباب تدفع بهم لمثل هذا السلوك، من أهمها:

ليس من السهل على الفرد الذي يعالج مشكلاته الخاصة بطريقة معينة ومتكررة ان يستبدلها بسهولة ويتنازل عنها مقابل سلوكات جديدة غير مألوفة لديه، وهو ما يدعو لمقاومة التغيير بقوة وعنف.

يميل الفرد إلى المحافظة على حياته المهنية من اجل الأمن و الاستقرار الذي يعيشه، ولذلك فهو يقاوم التغيير لأنه يحمل رؤية مبهمه و غامضة، تجعله يجهل المستقبل ويخاف منه.

غالبا ما يعتقد الفرد بأن التغيير يحمل معه نشاطات فكرية وجسدية أكثر من السابق، وهذا ما سيحملهم جهدا وعناء أكثر مقابل نفس الأجر ولتفادي ذلك فإنهم يحافظون قدر المستطاع على الوضع القائم من قبل من خلال التحدي لكل عملية تغيير.

تلعب الروح المعنوية أثر كبير في مقاومة التغيير حيث أن انخفاضها لدى الأفراد يساعد في اتخاذ المواقف الفردية غير المتعاونة مع مبدأ التغيير وما ينطوي عليه من صور جديدة.

يؤدي عدم اشتراك الأفراد العاملين في عملية التغيير إلى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة، وبالعكس فإن شراكتهم تقلل من احتمال المقاومة والتحدي له.

يلعب المستوى الثقافي ودرجة الوعي الفكري للأفراد العاملين في المنظمة دورا هاما في قبولهم للتغيير أو مقاومته، حيث أن جماعات العمل ودرجة وعيها ومستوياتها الثقافية، ذات أثر كبير في هذا المضمار، ومن شأن اعتقاد الأفراد بأهمية التغيير في تطوير المنظمة وتحقيق المكاسب الخاصة لهم أن يقلل من مقاومتهم به.

إن سوء أو حسن فهم أهداف التغيير أو التطوير من شأنه أن يسهم في تعميق أو تقليص حدة المقاومة لدى الأفراد، لاسيما إذا أدرك الأفراد أو جماعات العمل أهمية التغير وأهدافه، فإذا

كانت سلبية فإن المقاومة تزداد حدة أما إذا كانت إيجابية، فإن المقاومة تقل، وقد يشارك الأفراد في تعزيز عملية التغيير.

هناك مجموعة من النتائج التي تترتب من عملية التغيير على المصالح الشخصية لبعض الأفراد، وبخاصة إذا كانت تتعلق بمصالح الأفراد سواء في مراكزهم الإدارية أو في سلطاتهم أو صلاحياتهم، وتزداد المقاومة درجة مخافة فقدان بعض الحقوق المكتسبة وبالعكس(1).

ومن هنا يتبين أن عملية التغيير في المنظمة ليست عملية عشوائية، وإنما ينبغي التخطيط لها مع وضع استراتيجيات منظمة، وكذلك خلق الظروف الملائمة لاستيعاب متغيرات المقاومة التي يقوم بها الأفراد وتقع هذه المسؤولية بشكل خاص على عاتق الإدارات المعنية بالتغيير، كما يجب العمل على خلق قناعات منسجمة مع أهمية التغيير وضرورة إشراك الأفراد العاملين في القرارات المتعلقة بهذا الأمر، حتى تكون هذه العملية فعالة وتصل إلى الهدف المنشود.

1.9 تصنيف لوثنانز (Luthans)

صنف لوثنانز عناصر أساسية تدفع المنظمة نحو التغيير بما يأتي:

العوامل الخارجية:

وتتضمن العوامل المتعلقة بالتغييرات البيئية أو الخارجية ومن أهم ذلك:

1. ازدياد المنافسة بين المنشأة الاقتصادية في الأسواق.

2. التغيير في البيئة الاجتماعية.

3. التغييرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي.

العوامل الداخلية:

¹ خليل محمد حسن الشماع وخصير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره ص 387.

وتتمثل هذه العوامل في كل المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي، والأساليب والسياسات والأجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، أو لمعالجة المشكلات المتصلة بالعمل والأفراد العاملين فيها بشكل عام، وتتضمن ما يلي:

1. ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة.
2. إدراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها.
3. الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة.
4. إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة(1).

2.9 نماذج التغيير:

تتمثل نماذج التغيير في الخطوط العريضة التي تحتوي على التغييرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير، صاغها الباحثون في إطار التغيير المخطط، ومن بين أهم هذه النتائج:

1.2.9 نموذج بيتر :

يتضمن هذا النموذج العناصر الأساسية للتغيير وهي:

المهام:

تشمل مهام المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بالتصميم، أدوات التصميم، تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل.

التكنولوجيا: و تضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجية الآلة (أي الوسائل، و تكنولوجيا العمل، طرق العمل).

1 خليل محمد حسن الشماع وخصير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره ص 375.

2 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 78

الهيكل: ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات و المسؤوليات، و نظم و تدفق العمل، و الاجراءات، و درجة المركزية واللامركزية وغيرها.

القوى العاملة: وهي التغييرات في الأفراد العاملين في المنظمة، مثل عدد العاملين طرق التدريب والتأهيل، وتنمية المسؤولين الإداريين،... الخ.

وهذه العناصر التي أشار إليها بيتر(2)، ليست منعزلة و إنما تشكل أجزاء متكاملة و مترابطة مع بعضها، و تتسم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثير في كل منها.

2.2.9 نموذج هريكال وسلوكوم:

يقوم هذا النموذج على المبادئ التالية:

معرفة مصادر التغيير.

تقدير الحاجة للتغيير.

تشخيص مشكلات المنظمة.

التغلب على مقاومة التغيير.

تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.

وضع استراتيجيات التغيير.

تنفيذ الخطة في مدة معينة.

متابعة الخطة و معرفة نواحي الضعف والقوة فيها(1).

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

ويمكن ملاحظة هذا النموذج من خلال الشكل التالي:



-نموذج هلريكال وسلوكوم للتغيير المخطط-

3.2.9 نموذج لورنس ولورثش:

وضع كل من لورنس ولورثش أربع مراحل أساسية للتغيير وهي:

مرحلة التشخيص: وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (أو المتحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها.

مرحلة التخطيط: ويتم في ضوءها وضع وتحديد استراتيجيات المناسبة للتغيير.

مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

مرحلة التقييم: حيث تقارن النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها(1).

4.2.9 نموذج كاست ورونزويك:

يرى كاست ورونزويك أن نموذج التغيير الاستراتيجي يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فعالية المنظمة و كفاءتها حسب أسلوب ضبط المشكلات الناجمة عن الانحراف بين الأهداف المرغوبة والأهداف المحققة فعليا(2)، ويتضمن هذا النموذج:

تحديد المشكلات وإدراك ضرورة التغيير.

تحديد الفجوة بين الأهداف المرغوب منها والمحققة.

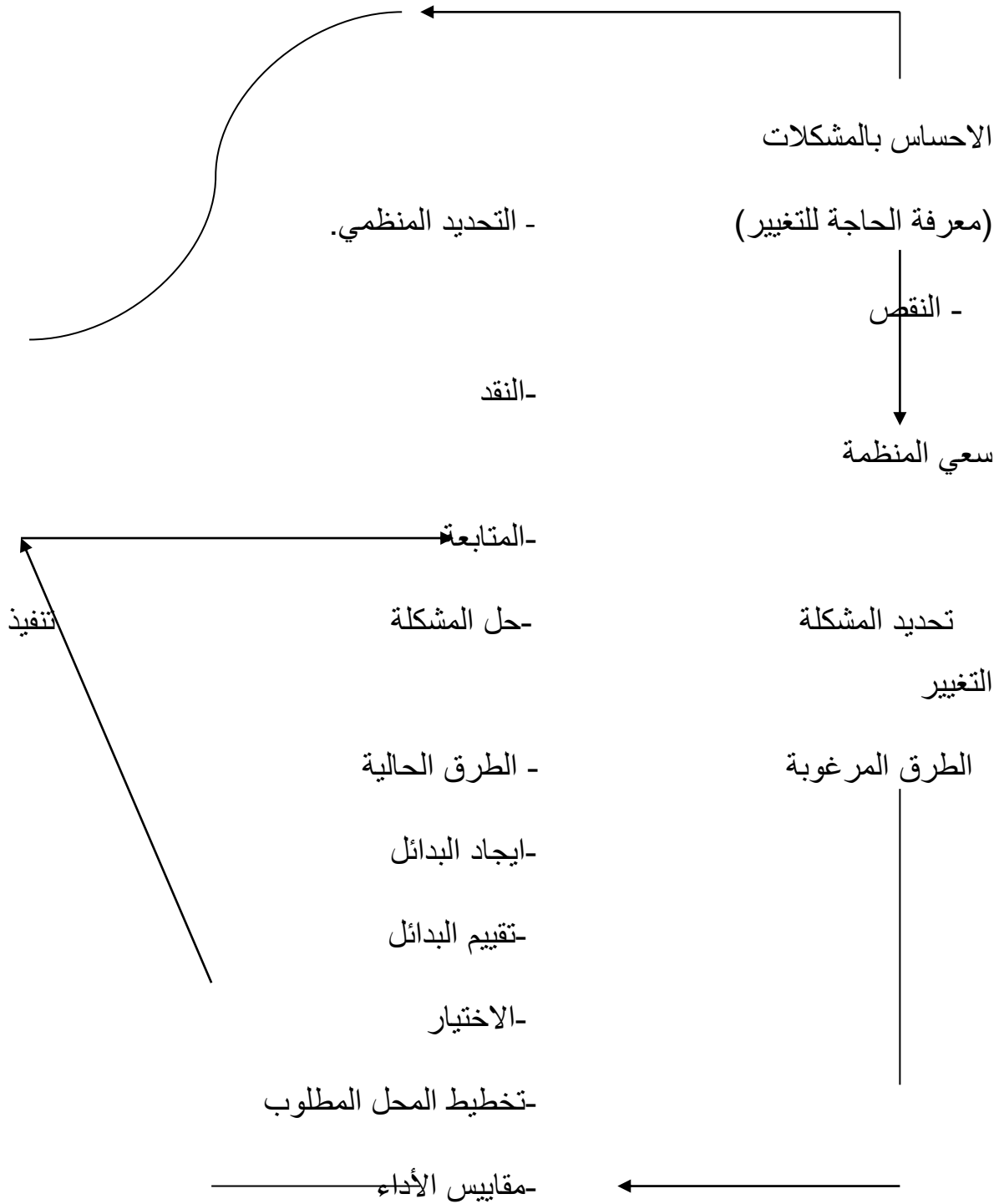
تقديم البدائل المتاحة للتغيير.

تطبيق التغيير.

¹ Jean Michel Plone, Op.cit, p 50.

² خليل محمد حسن الشماع وخصير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره ص 380.

متابعة وتقييم النتائج.



-نموذج كاست ورونزريك للتغيير الاستراتيجي-

10. التغيير في علم الاجتماع:

اختلفت الاتجاهات الفكرية في علم الاجتماع في تفسيرها لظاهرة التغيير في التنظيم، فهناك من يرى بأن العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية منها والاجتماعية هي التي تفرض التغيير على التنظيمات وهناك من يعتبر بأن التغيير نفسه لا يتم إلا إذا لقي قبولا من طرف الأشخاص الذين سيطبقونه ويعملون على تنفيذه.

فإذا كان التيار الأول يستند على المنطق الاقتصادي ودور البيئة الخارجية، فإن التيار الثاني لا ينكر دور هذه العوامل، ولكنه يعتبرها ناقصة وغير كافية لتفسير مثل هذه الظاهرة وحثهم في ذلك هو أن الكثير من المشاريع المدروسة جيدا و القائمة على منطق عقلاني فشلت في أول مسعاها، لأن النجاح حسبهم لا يكون إلا في كيفية تقبل الفاعلين في التنظيم لهذه التغييرات وكيفية التعامل معها.

فها هو جورج سميل George Simmel ينطلق من فكرة أن علم الاجتماع ما هو في الحقيقة إلا دراسة لأشكال التفاعل الاجتماعي، والتي تظهر كأفعال تبادلية *L'action réciproque*، ومن هذا المنطلق النظري، يتضح أنه حسب سميل، فإن التغيير في التنظيم ينشأ عن التفاعل في مستوى واحد أو في مختلف المستويات، يجمع من خلال ذلك بين المنتجين والإداريين معا.

فالأفراد في التنظيم يرتبطون فيما بينهم بتأثيرات متبادلة، حتى أنه في العلاقة التي تجمع بين المسيطر والمسيطر عليه، يكون لهذا الأخير هامش حرية وهو يتلقى مقابل خضوعه، لا يمكن ملاحظته ظاهريا.

أما بارسونز، فقد اهتم بدور القيم في بناء المجتمع، فالفاعلين حسب رأيه يتأثرون بقيم المجتمع ويؤدون دورهم في إطار هذه القيم العامة.

كما يؤكد بارسونز أن التغيير في أي نسق يتم عن طريق القيم العامة للمجتمع، ووسائل التسيير التي يضعها الإداريون في التنظيم تدخل منطق جديد للفاعلين مرتبط هو الآخر

بالقيم والمجتمع، و لهذا فالتغيير لا يكون حقيقي إلا إذا وجد الفاعلون معنى للفعل الذي يتخذونه.

وبالنسبة لسان سوليو، فقد وصف تغيير الأنساق والتنظيمات من خلال تحليله للعلاقات المستمرة للسلطة، فإذا كانت هذه العلاقة تتأثر بالثقافة العامة للمجتمع و العوامل الاقتصادية فإنه يتم من خلالها خلق منطق جديد للفاعلين، أنساق جديدة، بناء هوية مهنية، يفهم منها عملية التغيير، فالتفاعلات اليومية تطور قيم المجتمع وتغيره(1).

وإذا أخذنا مفهوم التغيير في إطار التحليل الاستراتيجي، فإن كل من فريد برغ وكروزي يعتبرون بأن الأفراد في النسق لا يقبلوا أن يعاملوا كوسيلة لخدمة أهداف السلطة في التنظيم و إنما لكل فرد أهدافه الخاصة.

والأفراد في التنظيم يعتبرهم كروزي كعاملين في نسق الملموس للفعل، يمارسون قوتهم، هذه القوة مستمدة من هوامش الحرية التي يسيطرون بها على مناطق الارتياح، من خلال استراتيجيات ذكية يختارونها.

وعلى ضوء هذا التغيير، فإن التغيير في التنظيم يتطلب الاهتمام بالأفراد لأنهم المعنيين أكثر.

ويؤكد هذا الرأي فيليب برنو Philippe Bernoux، حيث يضيف أن التغيير في التنظيم هو عملية صعبة التحقيق وأن التغيير لا يقبل إلا إذا أدرك الفاعل بأنه سيكسب بالمقابل بعض الحظوظ والمزايا أما الفاعل الذي يحس بأنه سيفقد حظوظه ومكاسبه فإنه ليس أمامه سوى رفض هذا التغيير أو كبجه.

ويذهب قوفمان أبعد من ذلك مطورا نظرية كروزي حيث استنتج من خلال أبحاثه التي قام بها أن الفاعلين دائما يحافظون على هامش حريتهم، و الذي قد يهدد استقرار النسق.

¹ Clondette Lafaye :*Sociologie des organisations*, Edition NATHAN, Paris, 1996, p 58 .

قوفمان اعتمد على ملاحظة حالات ملموسة في التنظيمات المغلقة كالسجون و المستشفيات العقلية أين تكون السيطرة تامة، إلا أن الأفراد يشغلون هوامش حريتهم من أجل استعمال الوسائل الممنوعة أو الوصول إلى غايات لا شرعية، أو الاثنان معا.

ومثل هذه السلوكات حسب قوفمان هي التي تعمل معها التغيير، فالأفراد يحاولون إثبات عدم خضوعهم لقواعد و القيم التي يملئها عليهم التنظيم، و لهذا فإنهم يتحركون من أجل التغيير، تغيير يكون حسب المعنى الذي يعطيه الفاعل للفعل.

وكخلاصة القول، فإنه يمكن القول بأن معظم الفاعلين في علم الاجتماع أكدوا بأن الفاعلين في التنظيم هم الذين في الحقيقة يقررون، بناء على اختياراتهم المبنية على هوامش حريتهم، حتى وإن كانت ضيقة، فإنها تسمح للأفراد بتغيير علاقاتهم وتغيير.

المبحث الثاني : التكنولوجيا في التنظيم

1. تعريف التكنولوجيا:

تعرف التكنولوجيا على أنها دراسة الوسائل الاجهزة، التقنيات، الاجراءات والمناهج المستعملة في النسق التنظيمي.

وهناك من يعدها على أنها خلاصة الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، فهناك من يفرق بينها وبين التقنية ويعرفها بالمعرفة المنظمة للتقنيات، لأنها أوسع بكثير من مفهوم التقنية.

2. مراحل تطور التكنولوجيا:

مرت التكنولوجيا مثل غيرها من جوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل تاريخية ويمكن تحديد أهم مراحل تطورها فيما يلي:

مرحلة الصناعات اليدوية.

مرحلة الآلية والمكنة.

ج. مرحلة الانتاج الكبير.

د. مرحلة التحكم الآلي .

هـ. مرحلة التحكم الذاتي.

3. التكنولوجيا و التنظيم:

تناولت العديد من الدراسات الدور المؤثر للتكنولوجيا على التنظيم، وسنستعرض هذه الدراسات بصفة موجزة.

1.3 دراسة جوان وود ودوارد Joan Wood Woard:

تعد دراسة وود وورد من أهم الدراسات في تحليل أثر التكنولوجيا على الانتاج في المنظمات، و قمت الباحثة باعتماد التكنولوجيا على أنها متغير مستقل استمدت منها فرضية بحثها، الذي استغرق 05 سنوات، توصلت من خلالها بأن التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمات لها تأثير مباشر على بنية المنظمات.

كما أوضحت وود وورد للتكنولوجيا المعقدة تأثير قوي و مباشر على العديد من المتغيرات الإدارية منها الاتصالات، مستويات الهرم الإداري، ثم الاتصال و تقسيم العمل.

2.3 دراسة هيج واين:

اعتمدت دراسة هيج واين تحليلا شاملا في تناول مفهوم التكنولوجيا وبشكل أوسع من الاقتراب الذي أكدته وود وورد، فقد شملت المنظمات الصناعية وغير الصناعية، وتناولت التحقق من الفرضية التي مفادها، أن هناك علاقة بين الرتبة في العمل وبين التركيب الاجتماعي، والأهداف في التنظيم، حيث توصل واين إلى أن التركيب الاجتماعي في التنظيمات ذات الأداء الروتيني يميل إلى المركزية وإلى رسمية العلاقات.

كما تعد هذه الدراسة حصيلة عملية عمقت بشكل كبير الأبعاد الأساسية لمفهوم التكنولوجيا وإمداد أثره إلى المنظمات غير الصناعية.

3.3 دراسة هيكسون وزملائه:

إن دراسة هيكسون وزملائه تعتبر من أكثر الدراسات شيوعا وانتشارا في مجال تحليل أثر تكنولوجيا العمليات أو تدفق العمل.

وتمخص عن هذه الدراسة التأكيد على أنه ازداد بكامل وتنسيق التكنولوجيا كلما اتجهت الأنشطة المكتوبة للمنظمة نحو التركيب الرسمي، وازداد عدد التقسيمات الإدارية واستخدام الإجراءات والقواعد الرسمية.

4.3 دراسة أوفرتون وزملائه:

إنصب هدف الدراسة على قياس أثر التكنولوجيا من خلال ثلاثة عوامل وهي: عدم التأكد، الاستقرار، درجة التغيير.

و قد اهتمت هذه الدراسة بطرح مفاهيم جديدة للتكنولوجيا، فقد كان مفهوم التكنولوجيا يقتصر على المنشآت الصناعية حتى أواخر الخمسينيات في حين أكدت هذه الدراسة على تطور مفهوم التكنولوجيا لتشمل التنظيمات غير الصناعية وحتى قطاع الخدمات.

4. أهمية التكنولوجيا في التنظيم:

تباينت مواقف الباحثين و المفكرين في تناول مفهوم التكنولوجيا و أثرها على المنظمات بين ما هو مؤيد ومعارض، فقد اعتبر كارل ماركس دخول الآلة إلى المصنع هو طريقة جديدة لاستعباد العامل وزيادة فائض القيمة لرب المصنع.

كما أنه وصف الحالة التي يحس بها العامل إزاء الآلة بالاغتراب، وهو مفهوم جديد يشير إلى التأثير السلبي للآلة، لأنها تجعل العامل يفقد التحكم في عمله وهو يجعله غريبا في المصنع.

وبتقدم البحث التكنولوجي و التصنيع، أعلن سان سيمون عن نهاية طبقة النبالة مؤكدا على حتمية التطور حيث ينتقل المجتمع من نظام حكم الإنسان إلى نظام سيادة الأشياء.

أما في الفترة المعاصرة، فقد تناول الباحثون التكنولوجيا من رواية أخرى وذلك من خلال طرح إشكالية ما إذا كانت التكنولوجيا الحديثة هي التي تغير المجتمع أم أن المجتمع مستقل ولا يتأثر بها.

فها هو نوربرت ألتر Norbert Alter يرى بأن الأفراد يجب ان يتكيفوا مع التغيير التكنولوجي والعوامل الاقتصادية، أما العكس فهو غير ممكن.

أما جورج فريدمان فإنه يعتبر التطور التقني كعامل حضاري يترك بصماته على المجتمعات المعاصرة، كما أنه يدخل تنظيم جديد داخل العمل حيث تظهر هنالك حضارة تقنية.

ويؤكد فريدمان على ضرورة أن تكون الآلات الجديدة متناسبة والظروف الاجتماعية الموجودة ومع الثقافة الراسخة حتى لا نتحصل على النتائج الوخيمة التي نتجت عن الانتقال التكنولوجي المعقد إلى البلدان السائرة في طريق النمو والتي لم تكن غير مستعدة اجتماعيا وثقافيا للدخول في عصر الإنتاج و الاستهلاك الجماهيري.

بالنسبة لسرج مالي Serge Mallet فإن ظهور تقنيات جديدة لينشأ طبقة جديدة للتقنيين والتي سينتج عنها تحولات اجتماعية عميقة.

أما وجهة كلود دورون، فتختلف عن الاتجاه الأول، غذ يرى بأنه لا وجود للحتمية التكنولوجية، لأن المجتمع يستعمل التكنولوجيا التي تناسبه لأسباب اقتصادية وسياسية، كما أن هناك العديد من الأبحاث التي أجريت على ادخال التكنولوجيا في العمل، ترى بأن التنظيم التكنولوجي لم يعبر عميقا في تنظيم المؤسسات وتوزيع السلطة، كولات هوفساس تستخلص بأن المتخصصين في الإعلام الآلي لهم دائما مشروع تغيير و لكنهم ليسوا في مستوى التغيير الذي يعرفه و ينفذه العمال المنفذين.

ونجد أيضا في أعمال كاترين بالي وجون لويس فكرة الإعلام الآلي لا يدخل التغيير في التنظيم، و إنما يعيد إنتاج النظام القائم، فبالرغم من أن المتخصصين في الإعلام الآلي يملكون معارف وثقافة جديدة مبنية لا تقبل التغيير و لا تكون عامل في التغيير.

المبحث الثالث: إعتاماد إدارة الجودة الشاملة في التنظيم

1. تعريف إدارة الجودة:

تعرف إدارة الجودة على أنها مجموعة الأنشطة المنسقة والتي تسمح بتوجيه و رقابة التنظيم في إطار الجودة.

كما تعرف إدارة الجودة على أنها مجموعة من المناهج و الممارسات تهدف إلى تجديد كل الفاعلين في التنظيم من أجل تحقيق الرضا التام و الاجابة لتطلعات الزبائن(2).

2. عناصر إدارة الجودة:

تتكون إدارة الجودة من العناصر التالية:

التخطيط للجودة: هي جزء من إدارة الجودة، تتمحور حول تحديد الجودة و خصائص تطبيق هذه العملية الإدارية مع جميع المواد اللازمة من أجل الوصول إلى الجودة.

التحكم في الجودة: في هذا الجزء من إدارة الجودة يتم التركيز على احترام الشروط من أجل الجودة.

الحفاظ على الجودة: في هذا الجزء يجب الحفاظ على استمرارية احترام شروط الجودة.

تحسين الجودة: في هذا الجزء يتم تطوير قدرات تحقيق الجودة نحو الأحسن.

3. تعريف الإيزو ISO:

هي إتحاد فيدرالي للهيئات القومية لتوحيد القياس في البلدان المختلفة، ويتكون هذا الإتحاد 90 دولة.

وتهدف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي إلى ترويج المواصفات القياسية والأنشطة المتعلقة بها لتسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع و الخدمات و تنمية التعاون في مجالات: المعلومات العلوم التكنولوجيا والنواحي الاقتصادية.

وتقع سكرتارية هذه المنظمة في العاصمة السويسرية جنيف، وتوفر الإيزو سلسلة تتكون من خمس مواصفات قياسية لإدارة الجودة تهدف لإنشاء نظام إدارة في أفضل صورة.

4. أنواع مواصفات إيزو:

الإيزو 9000: هو عبارة عن خريطة توضح مواصفات أخرى في السلسلة، التعريفات الرئيسية والمفاهيم الأساسية، استخدام معايير الجودة للأغراض التعاقدية، والمساعدة في اختيار المواصفة الملائمة.

الإيزو 9001: نموذج نظام الجودة يتعلق بإمكانيات متطلبات المورد من حيث التصميم، الإنتاج، التفيتش، الإختيار، التدريب، التركيب والخدمة.

الإيزو 9002: نموذج نظام جودة يتعلق بإمكانيات متطلبات المورد من حيث الإنتاج، التفيتش، الإختيار، التدريب والتركيب.

الإيزو 9003: نموذج نظام جودة يتعلق بإمكانيات متطلبات الموردين من حيث التفيتش، الإختيار والتدريب.

الإيزو 9004: إرشادات وتوجيهات عامة لنظام الجودة، و إدارة الجودة لوضع وتطبيق نظام فعال.

5. مراحل ظهور إدارة الجودة:

في سنة 1924، قررت المديرية التقنية لشركة بال هاتف Bell Téléphone أن تنشأ فرع تأمين الجودة من أجل تحسين إنتاج الورشات مع العمل على إرضاء المستهلكين في نفس الوقت.

هذه المبادرة كانت هي الأولى في تاريخ إدارة الجودة لأنه في الحقيقة لم تكن أي مؤسسة أو شركة أمريكية تملك فرعاً مثل هذا الفرع.

وقد جمع هذا الفرع المتواجد في نيويورك فرقة من المهندسين والباحثين بقية أسماءهم مشهورة في عالم الجودة ليومنا هذا، أمثال دودج Dodg رومين Roming ديمينج Deming... إلخ.

وقد كان لهم الفضل في وضع أسس نظام إدارة الجودة، ليتطور هذا التخصص بعدها في اليابان.

6. أهمية إدارة الجودة في التنظيم:

أجرى رينس ليكرت الذي يعمل كباحث في معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة مشيجان دراسات عديدة تناولت دور إدارة الجودة في التنظيمات صنف من خلالها العمليات الإدارية إلى نظامين: نظام غير فعال، مستغل ومتسلط ونظام قائم على منح حق التصرف للأفراد و الجماعات.

وقد توصل ليكرت أيضا إلى أن المدراء الأمريكيين يعملون دون المستوى المحدد و هو ما يؤدي إلى ظهور عدة مشاكل خاطئة فيما يتعلق بالمنافسة العالمية.

الفصل الرابع:

الإدارة المحلية في الجزائر

تمهيد:

تعد المدينة المنظمة الإجتماعية التي تلي الأسرة في تأثيرها على الأشخاص و صفاتهم و ميولاتهم، كما تعتبر أول مؤسسة حضارية ساهمت في عصرنة الحياة البشرية لما تنمي به من تنظيم و تطوير في الميادين الهندسية ، المعمارية و الإدارية، و كذلك الثقافية منها و الحضارية، و نجد أن أغلب البنى التحتية و الفوقية لمختلف بلدان العالم تتواجد في المدن، و قد لعب التطور الصناعي و التكنولوجي المعاصر و توافر التقنيات الحديثة دوره الكبير في تطوير المدن و تعقيدها، و رغم الجانب الإيجابي إلا أن للمدن سمات سلبية أيضا منها تزايد معدلات النمو السكاني و ما نجم عن ذلك من ظواهر سلبية و رغم الجوانب المشتركة بين المدن، إلا أنها أن كل مدينة لها مميزاتا الخاصة الإقتصادية كانت أم الإجتماعية، الجغرافية، الإدارية و السياسية و الثقافية،... الخ.

و من أجل السيطرة المحكمة على سيرها، تتوفر أغلب المدن على إدارات متخصصة يرجع تاريخها إلى النظام الفرنسي سمي بالبلديات.

1. التعريف العام للبلدية :

تعتبر البلدية جزءا هاما من الإدارة المحلية، و تعرف البلدية بأنها كل مؤسسة محلية ذات شخصية إعتبارية (معنوية) تكلف بالقيام بإدارة المصالح و الخدمات التي تحتاجها المدينة ووفقا لما تنص عليها تشريعات كل دولة.

و تتكون البلدية من مجلس بلدي يتباين عدد أعضائه تبعا لعدد سكان المدينة و تبعا لمستواها كوحدة إدارية، و قد يكون جميع أعضاء المجلس البلدي منتخبون أو يتم إنتخاب بعضهم البعض الأخر، و تكون العضوية في هذه المجالس دائما مجددة في فترة زمنية تتراوح ما بين ثلاث و ست سنوات.

و تتولى مجالس البلدية وضع البرامج و التقارير وفق ما تحتاجه من خدمات و مشاريع ، كما تسهر على التطبيق الجيد لسياسة التنمية الحكومية، و لا يكون أعضاء المجالس البلدية بصفة دائمة بل لهم عضوية شرفية و إعتبارية لأن اجتماعاتهم تكون بصفة شهرية أونصف شهرية ، و قد يتقاضون أجور رمزية شهرية أو حسب الجلسات المعقودة أو أنهم لا يتقاضون شيئاً.

2. مهامات البلدية:

تتباين واجبات البلديات في المدن لحجمها و عدد سكانها، و درجة اللامركزية الإدارية المخولة لها، و مع ذلك فإن هناك شبه إتفاق على وظائف البلدية في أغلب الدول، و سنذكر أهم الاختصاصات التي تمارسها مباشرة أو بالتعاون و التنسيق مع الوزارات و الإدارات الحكومية المختصة:

-الحفاظ على نظافة المدينة و جمالها و مكافحة الحشرات و القوارض فيها و اتخاذ التدابير الوقائية للمحافظة على بيئتها.

- تعبيد الشوارع و الطرق الداخلية و توسيعها و إنارتها و صيانتها و ترقيمها.

- غرس و تعهد الأشجار في الحدائق و الشوارع و الميادين و المنتزهات العامة و ملاعب الرياضة و المنتزهات، مع حماية كل الأماكن السياحية و المواقع الطبيعية.

- ردم المستنقعات و الأراضي المنخفضة و نقل القمامة و إلزام أصحاب المنازل و المحلات التجارية بجمع نفاياتهم و وضعها في أماكنها المناسبة.

- مراقبة الأسواق و المواد الغذائية التي تباع فيها و منع الغش و الإحتيال و التلاعب في الأسعار و الموازين و المقاييس و المكايل¹.

- إنشاء و مراقبة أماكن الذبح و توفير المقاصب و التفتيش عليها و تنظيم ذبح الحيوانات و بيع لحومها للجمهور.

¹ عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- مراقبة الحيوانات المتشردة و الحد من أخطارها و التخلص من الضارة و المريضة منها.
- مراقبة الفنادق و المطاعم و دور اللهو للتأكد من إلتزامها و عدم إقلاقها للراحة أو خروجها على الأداب العامة، و كذلك مدى إحترامها لقواد النظافة المشتركة عليها.
- مراقبة المباني القديمة الآيلة للسقوط و مختلف المباني الجديدة و إلتزام أصحابها برفعها.
- توفير المجاري لصرف مياه الأمطار و صيانتها و تشييد دورات المياه في المخلات العامة.
- تنظيم و مراقبة الإعلانات و اللافتات و الترخيص بها.
- إعداد مواقف عامة للسيارات و تحديد مساحات للسيارات القديمة المستهلكة.
- تحديد أماكن المقابر و الحفاظ على حرمتها و تنظيم طرق و إجراءات نقل و دفن الموتى.
- إصدار إجازات البناء للدور و العمارات و المرافق بعد التأكد من إلتزامها بالشروط العمرانية و الصحية المعتمدة.
- تخصيص المواقع الصناعية و التجارية ضمن حدود البلدية للمدينة و إصدار ترخيص بمبانيها
- مكافحة التسول و الإشراف على دور إيواء الفقراء و العجزة و تقديم المساعدات لهم.
- مراقبة الباعة المتجولين و منع المحلات التجارية من التجاوز على الأرصفة لعرض بضائعهم¹.
- التنسيق مع الإدارات الحكومية الأخرى التي تشاركها أو تعاونها في إنجاز بعض مهامها كدوائر الشرطة و الزراعة و المواصلات و الصحة والداخلية.

¹عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص57.

3. الهيكل التنظيمي للبلدية:

إن القيام بالواجبات و المهام المذكورة سابقا يستلزم بالضرورة وجود جهاز أو إطار تنظيمي متكامل يديره طاقم إداري و فني متخصص.

و المعلوم أن جميع الإدارات البلدية للمدن تخضع لإشراف إحدى الوزارات المركزية على الرغم من تمتعها بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي و الإداري ، و قد كانت وزارة الداخلية هي التي تتولى مهمة الإشراف على البلديات في اغلب أقطار العالم و لا يزال إشرافها قائما في بعضها، غير أن العقود الثلاث الأخيرة قد شهدت ظهور وزارات متخصصة للبلديات حلت محل وزارة الداخلية التي تعاضت مهامها و إتسعت اختصاصاتها و لم يعد بإمكانها مواصلة إشرافها على البلديات وقد تباينت مسميات الوزارة الجديدة رغم تماثل دورها لحد كبير.

و تبعا لذلك فإن الهياكل التنظيمية لبلديات المدن تختلف من بلد لآخر وفقا لصنف هذه البلديات أو وفقا للوزارات التي تشرف عليها إلا أن هناك بعض القواسم المشتركة بين أغلب هياكلها.

4. أهم المنظمات الدولية و الإقليمية المعنية بالمدن:

إن الإهتمام بقضايا المدن و مشاكلها ، و من أجل إيجاد حلول لها ساهم في ظهور عدة اتحادات و منظمات ، تكفلت بهذه المسؤولية، نذكر من أهمها:

1.4 الإتحاد الدولي للإدارة المحلية IULA: و مقره لاهاي و يمارس نشاطاته في كل من القارة الأوروبية و الأمريكية.

2.4 الإتحاد العالمي للمدن المتوأمة UTO : ومقره باريس و يضم في عضويته حوالي خمسة آلاف مدينة تنتشر في 150 دولة ويهدف إلى تقويته و تأخي العلاقات بين المدن في مختلف أقطار العالم.

3.4 مركز تعاون مدن العالم CCAWC : ومقره مدينة ميلانو في إيطاليا و يتولى عقد المؤتمر سنوي لمحافظي المدن و عمدتها Mayors لمناقشة قضاياها و مشاكلها

4.4 إتحاد المدن الإفريقية UAC : ومقره في داكار عاصمة السنغال و يهدف إلى التقارب و التعاون بين المدن الإفريقية الرئيسية.

5.4 إتحاد مدن البحر الأبيض المتوسط UMSC : ومقره في أثينا عاصمة اليونان و يهدف إلى حماية المدن المطلة على البحر الأبيض المتوسط من التلوث و إنعاش الثقافات المتوسط به و التعاون المثمر بينها.

6.4 منظمة المدن العربية: أعلن عن قيام هذه المنظمة عام 1967¹، لتضم بلديات المدن العربية من أجل رفع مستوى خدماتها و تطويرها بما يواجهه النمو السكاني نحو حياة أفضل مع الحفاظ على هوية المدينة العربية و نراثها و العمل على توحيد التشريعات و النظم البلدية العربية و معاونة المدن المحتاجة لتحقيق مشاريعها التنموية عن طريق تدعيمها بالقروض و المساعدات الممكنة.

و لتحقيق هذه الأهداف تعمل المنظمة على عقد الندوات و تبادل الزيارات و الخبرات و إجراء البحوث و الدراسات و تقوية صلاتها بالمنظمات الإقليمية المتخصصة العربية فيها و الأجنبية ، و قد اختيرت الكويت مقرا لها.

و قد أنشئت هذه المنظمة صندوقا لتنمية المدن العربية عام 1970، و باشر عمله عام 1979 بمنحه قروضا لعدد من الدول العربية. كما أنشئت هذه المنظمة المعهد العربي لإنماء المدن العربية عام 1983 و أصبحت الرياض مقرا لها ومهمته عقد برامج التدريبية

¹عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

للعاملين في إدارة المدن و بلدياتها و إجراء البحوث و الدراسات المتعلقة بقضاياها و مشاكلها و تقديم الاستشارات بشأنها مع إنشاء مكتبة لتوثيق التشريعات و المطبوعات الصادرة عنها المدن العربية و بلدياتها.

7.4 منظمة العواصم و المدن الإسلامية: أعلن عن قيامها عام 1980 بناء على توصية المؤتمر الإسلامي المنعقد في مدينة فاس عام 1979. و قد نص نظامها الأساسي على جعل مدينة مكة مقرا دائما لها تقديرا لقدسيتها عند المسلمين و إعتبار مدينة القدس عضو دائم في المجلس الإداري للمنظمة.

و تعمل المنظمة على توطيد روابط المودة و الأخوة بين العواصم و المدن الإسلامية و تنشيط التعاون بينها من أجل الحفاظ على هوية و تراث المدن الإسلامية.

المبحث الثاني : الإدارة المحلية بالجزائر

1. نشأة و تطور الإدارة المحلية بالجزائر:

1.1 في عهد العثمانيين:

إن النفوذ الدولة العثمانية لم يمتد إلى الجزائر بغزو عسكري , إنما كان نتيجة رد للإنتشار المسيحي في الحوض الغربي للبحر المتوسط في أوائل القرن السادس عشر.

و لقد إستمر الحكم التركي بالجزائر أكثر من ثلاثمائة قرون(1518 - 1830)، و تميز بالمراحل التالية:

1.1.1 مرحلة البيلبكوات أو البايات (1558 – 1588):

و فيها كان النظام مركزيا مركزية مطلقة و سيطر فيها الحكام على البلاد سيطرة تامة.

2.1.1 مرحلة الباشاوات (1588- 1659):

و في ظلها استمر الحكم مركزيا و حاول الإنكشاريون الإستقلال بالجزائر لمصلحتهم الخاصة و لكنهم لم يتمكنوا لمعارضة الدولة العثمانية من جهة و السكان من جهة أخرى.

3.1.1 عهد الأغوات (1659 – 1671):

و أصبح الحاكم فيها يلقب بالأغا و هو أحد الضباط للإنكشاريين ، و كان نظام الإدارة في هذه المرحلة مضطربا و عمت الفوضى.

4.1.1 عهد الدايات (1671 – 1830):

و هي المرحلة التي تمثل العهد التركي الحقيقي في البلاد حيث نضجت الإدارة التركية بالجزائر، و إستقرت الأوضاع¹ و كان يرأس الدولة ما يسمى بالداي.

و في هذه المرحلة طبق نظام الإدارة المحلية بعض الشيء إلى جانب وجود السلطة المركزية و كانت أجهزة الدولة هي:

1.الداي : هو رئيس السلطة التنفيذية و القائد العام للجيش و بيده كل السلطات العامة.

2.المجلس الخاص: هو شبيه في اختصاصاته بمجلس الوزراء حاليا.

3.المجلس العام: و يسمى بالديوان و يقوم بأعمال السلطة التشريعية و من بين الأعضاء هذا المجلس يتم إنتخاب رؤساء المقاطعات المحلية التي كانت موجودة في ذلك الوقت و هي: دار السلطان و كانت تشمل الجزائر العاصمة و شرشال.

بايلك الشرق و كانت أكبر المقاطعات و عاصمتها قسنطينة و تشمل عنابة، القل، جيجل، بجاية، كوفا.

¹ عبيد لخضر: التنظيم الإداري للجماعات المحلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، ص39.

بايلك التيطري و عاصمة المدينة و تشمل منطقة المدينة و عين المهدي.

بايلك الغرب و كانت العاصمة في البداية مازونة ثم معسكر و أخيرا وهران بعد جلاء الإسبان عنها في عهد الباي بوشلاغم و كان يرأس مقاطعة البك و كان البكوات يتلقون مبالغ مالية من الداوي مقابل أعمالهم . و هذه المقاطعات كانت تنقسم إلى مناطق و قيادات على رأس كل منها قائدان أحدهما مكلف بالشؤون العسكرية و الأخر بالشؤون المدنية و كل دائرة تنقسم إلى عدة عروش أو قبائل يتولى أمر القبيلة أو العرش شيخها، و يلاحظ أن تقسيم المقاطعات إلى مناطق أو قيادات كان على أساس جغرافي و قبائلي ، و خلال القرن الثامن عشر ظهرت بعض التكتلات الجهوية نتيجة وجود لطرق الصوفية و هي طريقة التيجانية و الدرقاوية و هذه الطرق الصوفية نجحت في إدماج العرب و البربر و لكنها كانت تثير المشاكل أيضا¹.

2.1 في عهد الإحتلال الفرنسي:

إعتبرت الجزائر بعد إحتلالها من قبل الفرنسيين عام 1830 محتلة تخضع للحكم العسكري و قد صدر مرسوم ملكي بتاريخ 22 جويلية إعتبر الجزائر من ممتلكات فرنسا الإفريقية و يمكن تمييز بين ثلاث مراحل أساسية:

1.2.1 المرحلة الأولى:

و كان يمثل السلطة الفرنسيين الحاكم العام و هو يتبع وزير الحربية، و يعاونه مجلس من كبار الشخصيات المدنية و العسكرية كل في دائرة إختصاصه و لهذا المجالس صفة إستشارية ، و قد حاول الحاكم الفرنسي الإستفادة من النظم السائدة في العهد العثماني، فأبقى منصب أغا العرب الذي كانت له أهمية في ذلك العهد.

في هذه الفترة، كانت الإدارة في الجزائر تنقسم إلى ثلاثة إدارات :

¹عبيد لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الإدارة المدنية: و تتبع نفس النظم الفرنسية، و تطبق في المناطق التي يشكل فيها الأوروبيون الأغلبية.

الإدارة المختلطة: تتواجد في المناطق التي يسكنها الأوروبيون و تتضمن أقلية من الجزائريين.

الإدارة العسكرية: و تتواجد بالمناطق التي لا يسكنها سوى السكان المحليين أي الجزائريين، و في هذه المناطق أبقى الفرنسيون على النظام العثماني.

و في عام 1844، ظهر نظام جديد يعرف بالمكاتب العربية ليكون حلقة إتصال بين الإدارة الفرنسية و الجزائريين، و كانت هذه المكاتب تتشكل من :

1. ضابط برتبة ملازم

2. قاضي يعلم تقاليد البلاد

3. إثنين من الكتبة أحدهما فرنسي و الآخر جزائري ، و قد بلغ عدد هذه المكاتب 40 حيث أصبح في كل قيادة مكتب، و كانت مهامهم الإشراف على تحصيل الضرائب و فض المنازعات و القيام بالمراقبة السياسية للسكان و إنتاج المواد الضرورية لتموين الجيش الفرنسي.

2.2.1 المرحلة الثانية:

بعد قيام الجمهورية الثانية بشهر واحد أي في شهر مارس 1848 صدر قانون الضم الذي يجعل من الجزائر جزءا من الأراضي الوطنية و قسمت لثلاث ولايات و هي الجزائر و قسنطينة وهران و يرأس كل منها والي و مجلس على النحو الذي كان سائدا في فرنسا و لهما نفس الإختصاصات و قد تميزت سياسة نابليون الثالث في الجزائر بالتقلب و لكنه كان يميل في أغلب الأحيان إلى تأييد العسكريين و بالتالي تحديد المنطق التابعة للإدارة المدنية ثم اتجه فترة قصيرة إل سياسة الإدماج و ألغى وظيفة الحاكم العام و لكن هذه السياسة لم

تستمر سوى لسنتين كاملتين (1859 – 1860) ثم ألغيت الوزارة و أعيد منصب الحاكم العام للجزائر¹.

و تماشيا مع هذه الفكرة شجعت حكومة نابليون الثالث الإدارة غير المباشرة في المناطق العسكرية و بلاد القبائل و قاومت إبحاح المستوطنين في إلغاء المناطق العسكرية و إخضاع الجزائر كلها للنظام المدني و بالتالي للإستعمار فقد لوحظ أن الإدارة غير مباشرة إنتهت إلى تقوية نظام القبيلة عند البربر لأنها عمدت إلى تنظيم مجلس القبيلة و يعرف بالجماعة و عمل هذا التنظيم كبديلا عن المجالس البلدية فوضعت شروط انتخاب رئيس الجماعة أو الأمين بواسطة كل من يدفع ضريبة الرأس و يحدد انتخابه كل ثلاثة سنوات كما أقيم منصب أمين الأمناء ليمثل مجموع من القرى و ينتخبه الأمناء أنفسهم و كانت الجماعة أو مجلس القبيلة يختص بالمسائل الآتية:

1. تحديد ضريبة الرأس

2. الفصل في القضايا المدنية

3. تحديد الغرامات في المخالفات الخلفية و الجنح فقط أما الجنايات فكانت من اختصاص المكاتب العربية.

3.2.1 المرحلة الثالثة :

و فيها قسمت الولايات إلى قسمين الشمال حيث أقيمت المجالس تبعا لتوزيع السكان الأوربيين بحيث يمكن تبرير قصرها إلى العنصر الأوربي و إعطائه أغلبية ساحقة و تمارس المجالس في هذه في نطاق هذه المحاكم بأنها كاملة السلطة ، و تتولى هذه المجالس الإشراف على شؤون الأسرة و الخدمات الإجتماعية و الإشراف على التعليم و تسجيل الأولاد بالمدارس و قد لوحظ أن 17 مجلسا فقط من بين 44 بوهران كانت تمثل أغلبية أوربية أما في المناطق التي يقل فيها العنصر أوربي بها فقد تقرر أن يكون نصف الأعضاء

¹ Sbih Missoum, Op .cit, p98.

في المجالس البلدية من الأوربيين و النصف الآخر من السكان الأصليين و لا يتم إنتخاب الرئيس بل يعين من الأوربيين تتسم هذه البلديات بالبلديات المختلطة و بجانب ذلك وجد ما يسمى بالبلديات الأهلية و هكذا وجد بالجزائر الوحدات البلدية التالية:

أ. البلدية كاملة الإختصاص

ب. البلديات المختلطة

ج. البلديات الأهلية¹

و قد كانت جميع هذه البلديات تتمتع بالشخصية المعنوية و البلديات الأولى كانت توجد في شمال الجزائر عموما حيث يتركز المستوطنون أما الثانية كانت توجد حيث بعض السكان الوطنيين و الآخر من المستوطنين ، و كان للمستوطنين دائما تمثيل عادل في المجالس البلدية.

و طبق القانون البلدي الصادر في فرنسا عام 1884 على كل البلديات الجزائرية، و من تم أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يشبه التنظيم البلدي في فرنسا² مع بعض التحفظات بالطبع إلا أنه لم يستمر فترة طويلة نظرا للظروف الجديدة التي تزامنت مع إندلاع الثورة الجزائرية في أول نوفمبر 1954 و إنتشارها في كل أرجاء الجزائر، و لأنع لم يعد صالحا لتحقيق مصلحة فرنسا الإستعمارية، لتتكون فيما بعد أقسام إدارية جديدة و هي :

الأقسام الإدارية المختصة .

الأقسام الإدارية الحضرية.

وقد أعطى لرؤساء هذه الأقسام و معظمهم من العسكريين الفرنسيين سلطات واسعة و كانت الأقسام الإدارية المختصة تمارس أبشع صور الإدارة التي عرفتھا الجزائر و قد كان لهذه المكاتب أسوأ الآثار على المواطنين الجزائريين و عموما فلقد تعطل عمل المجالس

¹ Abderrahmane Remili, Op.cit, p.113.

² لخضر عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

البلدية تماما و أصبح عملها عسكريا يقتصر على تسهيل عمل الممثلين و قمع الثورة الجزائرية و إستمر هذا الوضع حتى الإستقلال.

و في النهاية يمكن القول بأن التنظيم البلدي قبل الإستقلال لم يكن إلا وسيلة لخدمة الإدارة الإستعمارية، و ليس لخدمة مصلحة المواطنين، و هو ما جعل الوطنيين لا يعترفون بها.

و الجدير بالذكر أن تشريع 1884 الذي إمتد تطبيقه على الجزائر عام 1956 بعد إلغاء البلديات المختلطة لم يكن كما ذهببت المذكرة الإيضاحية لقانون البلدية الصادرة في 18 جانفي 1967 إلا تدبيرا أملتته الظروف انذاك و كان الغرض منه عرقلة عمل كفاح التحرير الوطني فكان ضابط القسم الإداري الخاص هو الذي يدير البلدية في الواقع في ذلك الوقت و يحوز إلى حد ما إختصاصات سلفه الأول و هو ضابط المكاتب العربية.

وفي النهاية يمكن القول بالتنظيم البلدي قبل الإستقلال لم يكن إلا وسيلة لخدمة الإدارة الإستعمارية و ليس لخدمة المواطنين، و هو ما جعل الوطنيين لا يعترفون بها.

ويلاحظ أنه حتى عام 1955 كانت هناك ثلاثة ولايات هي الجزائر وهران و قسنطينة ثم قامت سلطات الإحتلال بعد ذلك على مضاعفة عدد الولايات و البلديات و زودتها بمجالس الشعب للتداول في الشؤون الولاية و البلدية ، ففي عام 1955 صدر مرسوم 108255 في 7 أوت نشأت ولاية بون (عنابة حاليا) و ذلك على جزء من ولاية قسنطينة و في عام 1956 صدر مرسوم في 28 جوان قسم الشمال الجزائري إلى 12 ولاية و في عام 1959 و بتاريخ 7 ديسمبر أنشأت ولاية سعيدة و على ذلك أصبحت الأقاليم و الولايات و البلديات الجزائرية حسب المراسيم السابقة و كذلك مرسوم 60457 الصادر 20 مارس 1957 و كذلك المرسوم 128259 في نوفمبر 1959 و هي كالتالي:

التقسيم الإداري بالمرسوم رقم 60457 الموافق ل 20 ماي 1957.

التقسيم الإداري بالمرسوم رقم 128259 الموافق ل 7 نوفمبر 1959.

2. نظم الإدارة المحلية الحالية بالجزائر:

بعد مغادرة الفرنسيين البلاد عشية الإستقلال، وجدت الجزائر نفسها في أزمة كبيرة خاصة إنعدام الإطارات الجزائرية القادرة على إدارة الشؤون الإدارية و تسيير شؤون الدولة بالإضافة لذلك فإن البلديات المختلفة عانت من عجز مالي تمثل في تناقص كبير للموارد المالية مع زيادة الكبيرة في النفقات خاصة الموجهة منها للمواطنين الذين تضرروا كثيرا جراء الحرب الإستعمارية ، ولم تجد الدولة الفتية أمامها سوى تنظيم دورات تدريبية و ملتقيات توجيهية لفائدة موظفي البلدية الجدد.

كما لجأت الدولة أيضا إلى إعادة تقسيم الولايات و البلديات للتخفيف من أعباء تسيير البلديات و تدعيمها بمشاريع تنموية من أجل إعمار البلاد، حيث تقلص عدد البلديات من 1578 إلى 632 بلدية، حسب أول مرسوم و المؤرخ في 16 ماي 1963.¹

و نظرا لأن اللامركزية الضرورية تبعا لإختيار الجزائر السياسي و الإقتصادي و قد فرضها اهتمام مجلس قيادة الثورة الجزائرية ببعث و تنمية المساهمة المباشرة و الإيجابية و الدائمة للبلدية في العمل الثوري لكل ذلك وضع قانون جديد للبلدية في 18 جانفي 1967 رقم 24 و أجريت أول إنتخابات في البلدية في 5 فيفري 1967.

و للتعرف أكثر على تطور البلدية و أهميتها في الدولة الجزائرية، يجب تناول أيضا نظام الجماعات المحلية و التي تعتبر البلدية جزءا هاما فيه.

¹Abderrahmane Remili, Op.cit, p.114.

3. تعريف الولاية:

صدر ميثاق الولاية في 26 مارس 1969 ثم قانون الولاية بأمر 38-1969 الذي يعتبر عن إمتداد سلطة الدولة.

و الولاية هي جزء من تنظيم الدولة الذي ينقسم إلى الإدارة المركزية المتمثلة في أجهزة الدولة و الحكومة، و الإدارة المحلية و الإقليمية، و يضم التنظيم الإداري الجزائري ما يسمى بالجماعات المحلية التي تضم البلدية، الدائرة و الولاية، و في دول أخرى يضاف إليها تنظيم الجهة.

و الولاية في الجزائر هي منطقة إدارية على جزء من إقليم الدولة تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال و تقوم بنشاط سياسي و إقتصادي و إجتماعي و ثقافي تحت إشراف و رقابة السلطة المركزية.

و تعرف حسب قانون رقم 07- مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 على أنها الجماعة الإقليمية للدولة، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة.

و هي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة و تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ لسياسات العمومية التضامنية و التشاورية بين الجماعات الإقليمية و الدولة¹.

و تساهم مع الدولة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و حماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، و تتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون. شعارها هو: بالشعب وللشعب.

¹ <http://www.joradp.dz/TRV/ACollectivit%C3%A9s%20Territoriales.pdf>

1.3

إدارة

الولاية

:

يتولى إدارة الولاية كل من الوالي و مجلس الشعبي البلدي الولائي و الهيئة التنفيذية فأما عن الوالي فهو ممثل السلطة المركزية في الولاية و يعين بموجب مرسوم و يجوز سلطة الدولة في الولاية في الولاية و يعتبر مندوب الحكومة و الممثل المباشر و الوحيد لكل الوزراء و يختص بتنفيذ القوانين في نطاق الولاية و كذلك الحفاظ على النظام العام و أمن الدولة و يمثل الدولة أمام القضاء بالإضافة لذلك فإن كل العمليات المالية التي تجرى في نطاق الولاية هو الذي يختص بإصدار أوامر الصرف لها.

و مدة المجلس خمس سنوات و يتم الانتخاب من بين قوائم المرشحين الذي يقدمهم الحزب هذا و لا يجوز الجمع بين عضوية المجلس الشعبي و الوظائف مثل القضاء و الجيش و الشرطة و غيرها¹.

كما لا يجوز انتخاب من كان يمارس في الولاية الوظائف الأتية:

- أعضاء سلك الولاية

- القضاء

- أمين الخزينة في الولاية

- رؤساء المصالح للإدارات المدنية للدولة

- القائمون بالوظيفة في الولاية

- رؤساء المصالح المكلفون بصفة دائمة بمصلحة أو مؤسسة ذات قوانين أساسية تابعة للولاية.

لا يجوز العضوية في عدة مجالس شعبية لأكثر من ولاية.

¹ الجريدة الرسمية رقم 15، قانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 7أفريل لسنة 1990 المتعلق بالولاية.

يعقد المجلس الولائي ثلاثة مرات عادية خلال العام في كل من شهر أبريل و جوان و أكتوبر و يمكن عقد دورات استثنائية بناء على طلب الوالي أو بناء على طلب ثلث أعضاء المجلس الشعبي للولاية و تكون الاجتماعات المجلس عنية ما لم يطلب الأعضاء و الوالي عقد جلسة مغلقة.

يمكن وقف المجلس الشعبي للولاية بقرار من وزير الداخلية لكن لا يجوز حله إلا بمرسوم. أما عن الهيئة الثالثة و هي اللجنة التنفيذية للولاية و يتم تشكيلها بالتعيين من مديري و رؤساء المصالح العمومية المكلفين بإدارة مختلف الأنشطة في الولاية و هذه اللجنة التنفيذية تقوم بعملها تحت إشراف الوالي.

و يجب أن يجتمع إجباريا على الأقل مرتين في الشهر و في الفترات الفاصلة بين هذه الاجتماعات يجمع الوالي مرة واحدة في كل أسبوع أعضاء المجلس المختصين أو المعنيين على وجه الخصوص لدراسة المسائل الخاصة أو العاجلة ، و يمكن للوالي أن يدعو لهذه الاجتماعات كل شخص يرى ضرورة مشاورته نظرا لاختصاصه.

4. وظائف الولاية :

تقوم الولاية بوظائف مختلفة في نطاق اختصاصها الإقليمي و ذلك عن طريق أجهزتها المختلفة السالفة الذكر و نستطيع حصرها في الوظائف التالية:

1.4 وظائف الولاية السياسية :

يمارس الوالي وظائف الدولة الأساسية في نطاق ولايته و تقوم الولاية بواسطة المجلس الشعبي تحت إشراف الحزب بممارسة السلطة و تحقيق رغبات المواطنين.

يتولى المجلس الشعبي للولاية بالسهر على مكتسبات و منجزات الثورة و عن طريق هذا المجلس يستطيع الحزب أو الدولة القيام بالأعمال الوطنية.

و تعتبر الولاية الإتجاه للمقتضيات المحلية تتجاوز النطاق البلدي و من ثم فهي تعتبر مكان الإلتقاء و التنسيق للمصالح المحلية و المستلزمات الحتمية الوطنية كما أنها تعتبر الجماعة الملائمة لتجسيد قرارات السلطة المركزية.

2.4 الوظائف الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية:

تقوم الولاية بدور كبير عن طريق هيئتها المختلفة في النشاط الإقتصادي و تمثل في الموضوعات التالية و يلاحظ الذي يقوم الدور الرئيسي في كل الإختصاصات هو المجلس الشعبي

3.4 في مجال الإنعاش الإقتصادي:

- القيام بكل الأعمال التي من شأنها تحقيق و تطور تنمية الولاية من جميع النواحي.
- تشجيع الإستثمار الوطني في نطاق الولاية.
- يقوم المجلس الشعبي بإبداء الرأي في العمليات التي يجب على الولاية القيام بها مع مراعاة القواعد الفنية و المخطط القومي.
- يوافق المجلس الشعبي للولاية على برنامج التجهيز و التنمية للولاية الذي يقدمه الوالي مع الأخذ بعين الإعتبار المشروعات المراد إنجازها على ضوء القواعد التقنية و قواعد المخطط الوطني و مع مراعاة المقترحات البلدية و كل الأعمال التي من طبيعتها أن تسير التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للولاية.
- يمثل المجلس الشعبي للولايات المؤسسات العمومية للدولة ذات الصبغة الصناعية و التجارية و الشركات الوطنية و الهيئات التعاونية التي تمارس نشاطاتها بصفة أصلية في تراب الولاية.
- يجوز لكل مجلس شعبي ولائي أن يطلب المساعدة المالية و التقنية من الدولة أو من البلديات و المؤسسات العمومية المعينة التي ينسق مجهوداتها.

- يلتزم الوالي بإفادة المجلس الشعبي عن الوضع الخاص بتنفيذ المخطط الوطني في الولاية و عن درجة الإنجاز في برنامج التجهيز و الإستثمار المتعلق بالولاية لهذا السبب يقدم للوالي جميع البيانات اللازمة لنشاط المؤسسات الوطنية و القطاع المسير ذاتيا في الولاية.

- المجلس يدرس ميزانية الولاية المقدرة من قبل الولاية و يصادق عليها و يحدد أهدافها و برنامج عملها.

- يساهم المجلس في تنمية الهيئات العامة خاصة في الميدان الإقتصادي في مجالات الفلاحة و الصناعة و السياحة و النقل عبر الطرق.

5. تعريف الدائرة :

هي قطاع إداري له أهميته المحلية لا يتمتع بالشخصية القانونية يعين رئيسها بمرسوم حكومي و باقتراح وزير الداخلية، يكلف بتطبيق القوانين و التنظيمات و يساعده الوالي في ذلك ، كما يساعده في تطبيق برنامج الحكومة، كما يسهر على التسيير الجيد للمرافق العامة تحت إرادته و التنسيق بين البلديات.

و تعرف الدائرة حسب القانون الجزائري على أنها عن مقاطعة إدارية تابعة للولاية وتضم عدة بلديات تعين وفق مرسوم وزاري وبالتالي فهي همزة وصل بين الولاية والبلدية. طبقا للمرسوم 215 / 94 المؤرخ في 23 / 07 / 1994 المتعلق بأجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها تسيير الدائرة من طرف رئيس معين بمرسوم رئاسي و باقتراح من الوالي و تنتهي مهامه بنفس الطريقة.

و حسب المراسيم، فإن الوالي المنتدب يمارس وصاية على عدد من البلديات ، يصادق على مدوالات المجلس الشعبي البلدي الخاصة بالميزانية كما يراقب كل أعمال البلدية¹ و يعمل على تنشيط مخططات التنمية المحلية.

¹ ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005.

و لقد تعرضت الدائرة لمجموعة من الانتقادات العديدة كونها لا تتمتع بالشخصية المعنوية كما انها لا تتمتع بالوجود القانوني فقانون الولاية و البلدية لم يذكر مصطلح الدائرة ، و لقد استغل المشرع حيلة قانونية لانشاء الدوائر معتمدا على المرسوم التنفيذي رقم 91-306 الذي يعطي قائمة البلديات المنشطة من قبل الدائرة ، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23-07-1994 بمثابة السند القانوني للدائرة كونه يعتبر رئيس الدائرة احد الاجهزة التابعة لسلطة الوالي و بالتالي فان الوجود القانوني للدائرة يكون من خلال وظيفة رئيس الدائرة.

1.5 إدارة الدائرة:

- يتولى رئيس الدائرة في إطار القوانين و التنظيمات المعمول بها تحت سلطة الوالي و بتفويض منه على الخصوص بما يأتي:
- يحرص على تطبيق القوانين والأنظمة وحسن سير الإدارة العمومية في الدائرة.
 - التنسيق بين البلديات والدائرة.
 - يعلم الوالي بمختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالدائرة.
 - ينشط و ينسق عمليات تحضير المخططات البلدية للتنمية و تنفيذها.
 - تطبيق تعريفات حقوق مصلحة الطرقات و مواقف السيارات و الكراء لفائدة البلديات.
 - تخصيص ملكية البلدية للخدمة العمومية.
 - يحث و يشجع كل مبادرة فردية أو جماعية للبلديات التي ينشطها موجهة إلى إنشاء الوسائل و الهياكل التي من طبيعتها تلبية الاحتياجات الأولية للمواطنين و تنفيذ مخططات التنمية المحلية. المصادقة على بعض الوثائق الإدارية (كجواز السفر ، رخصة السياقة ، بطاقة التعريف).

2.5 اللجان و المصالح في الدائرة :

1.2.5 لجنة التنازل عن أملاك الدولة:

هي لجنة أنشأت بموجب القانون رقم 81/01 المؤرخ في 1981/02/07 تختص بعملية التنازل عن الأملاك العقارية العمومية ذات الاستعمال السكني، المهني، التجاري أو الحرفي ممتلكات للدولة، الجماعات المحلية، ديوان الترقية و التسيير العقاري والمؤسسات والهيئات العمومية.

2.2.5 لجنة مكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه:

تسهر على محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه بالتنسيق مع مكتب النظافة للبلدية ، مديرية الصحة و السكان ، شركة المياه و التطهير ، و ديوان الترقية و التسيير العقاري الذي يسهر على تنظيف الفراغات الصحية ، كما تقوم هذه اللجنة بمتابعة كل النشاطات الخاصة بنظافة المؤسسات التي تستقبل الجمهور و المؤسسات ذات الطابع الغذائي و كل عمليات إبادة الحشرات ، الفئران ، الكلاب المتشردة تحسبا لأي ضرر يمكن أن يحدث.

3.2.5 لجنة طعن الضرائب المباشرة:

تجتمع هذه اللجنة التي تتولى أمانتها مديرية الضرائب مرة على الأقل كل شهر لدراسة الطعون الخاصة بالضرائب المباشرة المقدمة من طرف التجار و الحرفيين.

4.2.5 لجنة تسوية مطابقة البناءات:

تجتمع كل أسبوع لدراسة الملفات المقدمة من طرف المواطنين قصد الحصول على شهادة المطابقة و تتكون هذه اللجنة من كل الهيئات التقنية التابعة للولاية.

5.2.5 لجنة توزيع السكنات الاجتماعية:

طبقا للمرسوم التنفيذي 142 /08 المؤرخ في 11 مايو 2008 يحدد قواعد منح السكن العمومي الإيجاري المنشور بالجريدة الرسمية رقم 24 ، كما تقوم بدراسة الملفات الموضوعة لديها من طرف المواطنين و التي بشأنها يطلب المواطنون الإستفادة من السكنات.

6.2.5 مصلحة الوصاية البلدية:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة النشاطات البلدية و خاصة متابعة المصادقة على المداولات و ميزانية البلديات.

7.2.5 مكتب الانتخابات و المنتخبين

يكلف هذا المكتب بتحضير العمليات الانتخابية و المراقبة السنوية للقوائم الانتخابية التي تنظم كل سنة من 01 إلى 31 أكتوبر من كل عام.

8.2.5 مكتب التجهيز

يقوم هذا المكتب تحت إشراف رئيس الدائرة بمتابعة تنفيذ المشاريع المسجلة في مختلف برامج التنمية المحلية لاسيما المخططات البلدية للتنمية التي لها علاقة مباشرة بتحسين إطار حياة المواطن و المحيط العام ، بالإضافة إلى البناءات المدرسية المسجلة في برنامج ميزانية الدولة و برنامج ميزانية الولاية ، و أخيرا المشاريع المسجلة في برنامج الصندوق المشترك للجماعات المحلية.

9.2.5 مكتب جواز السفر: و هو المكتب المسؤول عن إصدار جوازات السفر .

10.2.5 مكتب رخص السياقة: و هو المكتب المسؤول عن منح رخص السياقة .

11.2.5 مكتب بطاقات التعريف الوطنية: هذا المكتب يهتم بإصدار بطاقات التعريف

الوطنية و تجديدها.

و رغم أن الدائرة تستمد وجودها القانوني من خلال مركز رئيس الدائرة إلا أن هذا الأخير غير كافي فليس من المنطقي وجود هيئة إدارية تتمتع بوجود مادي وفراغ قانوني، فالحل النهائي لهذه المشاكل يكمن في وضع قانون يضمن سير مكاتبها وكذا تحديد مهام كل مكتب مما يجعل العمل الإداري أكثر سرعة ومرونة ومن غير المنطق وجود دائرة على مستوى الوطن ليس لها وجود قانوني.

6. تعريف البلدية :

تعتبر البلدية القاعدة الأساسية للتنظيم السياسي ، الإقتصادي، الإجتماعي للجزائر، و هو ما جعلها تتمتع بسلطة واسعة¹.

و قد تم الموافقة على القانون المتعلق بالبلدية في الجزائر لأول مرة في أكتوبر 1966، ليعدل بعدها أكثر من مرة ، و يبلغ عدد البلديات في الجزائر 1541 بلدية، تتوزع على مختلف القطر الوطني و تتوزع على 48 ولاية ، منها بلديات حضرية، شبه حضرية ، ريفية أو ذات طابع فلاحي، صناعي أو سياحي²، و بالرغم من وجود بعض الاختلافات من حيث المساحة، السكان، أو الثروات ، إلا أنها تخضع لنفس الحكم القانوني ، و التي تظهر نصوصه واضحة في الجريدة الرسمية رقم 15 في قانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 من رمضان عام 1410، و الموافق ل 7 أبريل 1990.

و تعرف البلدية حسب المادة الأولى من قانون رقم 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، و المتعلق بالبلدية على أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة كما أنها تحدث بموجب القانون.

أما المادة 2 من نفس القانون تحدد البلدية كالقاعدة الإقليمية للامركزية، و مكان لممارسة المواطنة، و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة لإقليم و التنمية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه³.

¹ Sbih Missoum, *L'administration publique algérienne*, Hachette, Paris, 1968, p.213.

² Abderrahmane Remili, Op.cit , p.115.

³ <http://www.joradp.dz/TRV/ACollectivite%20Territoriales.pdf>

7. وظائف البلدية:

نظرا للأهمية البالغة التي تتميز بها البلدية في نظام الإدارة المحلية الجزائرية، و كونها الإدارة الوسيطة بين الدولة و المواطن فإن المهام التي أسندت إليها لا تقل هي الأخرى أهمية و تنوعا، و سنستعرض فيما يلي لأهم الوظائف التي تقوم بها:

1.7 إصدار وثائق الحالة المدنية:

تتكفل البلدية بمتطلبات المواطن المرتبطة بشؤون حياته اليومية أثناء تعامله مع الإدارة و ذلك بإصدار و تحرير وثائق الحالة المدنية تكريسا لمفهوم وجود الدولة على المستوى المحلي و مسايرة للتحويلات التي تمس بنية المجتمع. كما تتولى تخزين و حفظ السجلات الحالة المدنية في الأرشيف و مواكبتها مع كل تغيير.

2.7 المحافظة على الممتلكات:

و هذه المحافظة تتمثل في المنشآت الإدارية، التربوية، الثقافية و المنشآت القاعدية كالطرق و السدود و الجسور و الشبكات المختلفة التي تتطلب جهدا و أموالا في الصيانة و التجديد و التصليح و الحماية.

3.7 التجهيز العام:

و نعني به كل المنشآت و المخططات المبرمجة التي تهدف إلى تنمية محلية في كل المجالات التي تمس حياة المواطن اليومية الفردية و الجماعية الاجتماعية و الاقتصادية. تخصص البلدية جزءا مهما من ميزانيتها من أجل تدعيم كل الإستثمارات التنموية عي مستوى إقليمها¹، كما تتكفل بإعداد و تطبيق مختلف المشاريع الإقتصادية التي من شأنها تحسين مستوى المعيشي للسكان و تطوير إقتصاد البلاد.

¹ لخضر عبيد، مرجع سبق ذكره، ص66.

4.7 المحيط و العمران:

القيام بكل الأعمال التي تساهم في تقوية نظافة المحيط كجمع الأوساخ و تنظيف و تزيين الأحياء و محاربة الأمراض المتنقلة سواء عن طريق المياه أو الحيوان و محاربة التلوث و حماية البيئة و فرض احترام قواعد البناء و تطوير الأشكال المعمارية الأصيلة و الاستفادة من المخططات في مجال التعمير و البناء، فإن المحيط و العمران هما من المهام التي تعبر عن سلطة الدولة و مصداقية الجماعات المحلية و صدق المسؤولين في تغيير الأمور.

5.7 النشاطات الاجتماعية:

تتكفل البلدية بتقديم المساعدات الاجتماعية و المادية لذوي الدخل الضعيف و كذلك ذوي الإحتياجات الخاصة كتوزيع قفة رمضان على العائلات المعوزة ، التكفل بالمعاقين و متابعة ملفاتهم ، كما تساهم في إمتصاص البطالة و ذلك من خلال إدماج الشباب البطال في سوق العمل.

و من جهة أخرى تشجع البلدية كل من الحركات الجمعوية التي تهتم بترقية الرياضة، الثقافة و الترفيه، و تقدم لهم مساعات في حدود إمكانياتها.¹

كما تشارك في صيانة المساجد و المدارس القرآنية و تقوم بتنظيم المسابقات الدينية ، و إنجاز المراكز الصحية و قاعات العلاج و العمل على صيانتها.

6.7 الإحصاء و الإنتخابات :

تتولى البلدية ضمن مهامها الأساسية بعمليات الإحصاء للسكن و السكان التي تجري على مستوى إقليمها، كما تستقبل الشباب ليطم تسجيلهم في القوائم الإنتخابية و قوائم الخدمة الوطنية.

و تسخر البلدية كل إمكانياتها المادية و البشرية في فترة الإنتخابات إبتداء من مرحلة التحضير إلى غاية مرحلة إعلان النتائج، و تعمل بتناسق مع الهيئات و السلطات العليا.

¹ الجريدة الرسمية رقم 15، قانون رقم 90-08 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410، و الموافق ل7 أبريل لسنة 1990.

إنها اختصاصات واسعة و هامة فعلا و تتعلق بمختلف مظاهر الحياة المحلية الخاصة بالمواطن بحيث خوّل للبلديات و الولايات صلاحية القيام بأي عمل يستهدف كل النشاطاتو هذا ما أكدته بعض المواد من قانوني البلدية و الولاية.

خلاصة:

يمكن القول في الأخير بأن البلدية تعتبر مؤسسة إجتماعية، سياسية، إقتصادية و ثقافية تجمع جميع المهام التي من شأنها تحسين مستوى معيشة المواطن و السهر على راحته، و رغم أن النصوص القانونية واضحة في هذا الشأن، إلا أنهغالبا ما يحيد التنظيم الإجتماعي عن المسار الذي وجب أن يسير عليه و هذا يعود لعدة أسباب متداخلة في بعضها البعض لعل أهمها هو النظام الموروث عن الحقبة الفرنسية و الذي لا يتناسب مع الهوية الجزائرية و خصائص المجتمع المدني، كما أن البلدية في الجزائر هي بلدية فنية ظهرت غداة الإستقلال تفتقر كثيرا للمؤهلات، التجارب و كذلك للموارد البشرية و المادية.

و البلدية اليوم هي نموذج متكامل يصور لنا التنظيم البيروقراطي الذي أشار إليه فيبر حيث تسند السلطة فيه وفقا للنظام هيرارشي يمتد من الأعلى إلى الأسفل، لكن مع الكثير من المشاكل و العراقيل التي حالت دون تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلهم، و هو ما جعل الحكومة الجزائرية تدخل عدّة إصلاحات و تغييرات من أجل تحسين مستوى الخدمة و تطوير العمل، لكن السؤال الذي يطرح نفسه، هو كيف تتم هذه الإصلاحات، و على شكل ماذا؟ و ماهي الخطوات المتبعة في ذلك؟

و سنحاول في دراستنا هذه الإجابة على جزء منها من خلال تحليل مشروعين مهمين إستهدفا تطوير البلدية و تحسين أداءها، الأول هو مشروع البلدية الإلكترونية و الثاني هو مشروع الجودة الشاملة و سنخصص الجزء الثاني من الدراسة و المتمثل في الدراسة الميدانية من أجل هذه الغاية.

الباب الثاني
الدراسة الميدانية

الفصل الخامس

مشروع إدارة الجودة الشاملة و البلدية الإلكترونية في بلدية حيدرة

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المتخذة والخطط المتبعة لتطبيق المشروع من جهة، ومن جهة أخرى لما هو موجود واقعيا من خلال طريقة إنجازه.

المبحث الأول : بلدية حيدرة ومشروع البلدية الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر بلدية حيدرة نسقا إجتماعيا يتماشى بطريقة متوازنة مع المجتمع ككل يتكون هذا النسق من فاعلين، قواعد ورهانات تتفاعل فيما بينها وفق ديناميكية منظمة من أجل تحقيق هدف.

وبلدية حيدرة هي إحدى بلديات العاصمة، سنتناولها في هذه الدراسة وفق التحليل النسقي الذي تطرق إليه كروزي، مع الأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب الميدانية.

1. تعريف بلدية حيدرة :

تمثل بلدية حيدرة تنظيما محليا تابع للمقاطعة الإدارية لبئر مراد رايس، نشأت عام 1984 بموجب القانون 09-84 المؤرخ في 04/02/1984، وطبقا للمرسوم رقم 84-365 المؤرخ في 01 ديسمبر 1984 وكذا محضر الإعراف بالحدود الإقليمية لبلدية حيدرة بتاريخ 08 أكتوبر 1985، والمصادق عليه من طرف جميع رؤساء البلديات المجاورة، و قد تم إنتخاب أول مجلس شعبي للبلدية بتاريخ 13 ديسمبر 1984.

2. البطاقة التقنية لبلدية حيدرة :

جاءت بلدية حيدرة وفق التقسيم الإقليمي والإداري للبلاد ضمن قانون 84-09 لـ 04 فيفري 1984، يتمثل موقعها فيما يلي:

1.1.2 الحدود: وتتمثل كما يلي:

. تحدها من الشمال بلدية المرادية.

. تحدها من الجنوب بلدية العاشور.

. تحدها من الشرق بلدية بئر مراد رايس.

. يحدها من الجنوب كل من بلديتي بن عكنون و الأبيار.

2.1.2. الإرتفاع: تقع بلدية حيدرة على إرتفاع 170 م من سطح البحر.

3.1.2 المساحة: يبلغ إجمالي مساحة بلدية حيدة 5، 628 هكتار أين يشغل 3/1 حديقة الحيوانات، كما تتميز هذه البلدية بالكثير من المساحات الخضراء والغابات (كغابة برادو، وادي حيدرة، وادي كنيس... الخ).

4.1.2 المناخ: يصنف مناخ بلدية حيدرة ضمن مناخ البحر الأبيض المتوسط، حار ومعتدل صيفا، رطب وبارد في الشتاء.

5.1.2 السكان: حسب الإحصاء العام للسكان في ديسمبر 2008 فقد بلغ عدد سكان حيدرة 27528 بينما قد سجل في إحصاء 1998 34545 ساكن ، كما بلغ معدل النمو الديمغرافي 0,80%.

2.2. خصائص البلدية:

بلدية حيدرة تتميز بطابع السكني العمراني.

1.2.2 مبنى البلدية:

كانت بلدية حيدرة تشغل المبنى الكائن بـ 01 شارع أبو نواس المتواجد قرب محطة الحافلات ساحة الشهداء (البيرين سابقا)، يعود تاريخه إلى الفترة الاستعمارية، حسب روايات بعض المجاهدين فقد كان مركز للإستنطاق والتعذيب، وقد عرف مؤخرا إهتراءات كبيرة خصوصا بعد إنهيار سقف قاعة الإجتماعات المتواجد في الطابق العلوي وظهور تسربات على مستوى شبكة قنوات المياه القذرة في الطابق الأرضي، ونتيجة للخطر الكبير الذي أصبحت تشكله البناية، فإن البلدية غيرت مقرها مؤخرا وذلك بتاريخ فيفري 2007،

لتستقر في بنايات جديدة على شكل شاليهات متواجدة في مساحة كانت حاضرة للسيارات سابقا، والتي تقع بالتحديد في مقطع من الوادي الممتد من حيدرة إلى بئر مراد رابيس بشارع إيكوزيوم، ريثما تبنى البلدية الجديدة والتي شرع في إنجازها في فيفري 2009 في نفس مقرها الأول.

في هذه الفترة، وتحديدًا عندما قرر المسؤولون تغيير مقر البلدية، كان هناك العديد من الأشياء العاطلة والتي لا يمكن أن تخضع للتصليح نظرا للفترة الإنتقالية، كمثلا شبكة الهاتف الخارجي والداخلي، الإنترنت، أجهزة مخبر التحليل... الخ. مع العلم أيضا بأن كل من مشروع البلدية الإلكترونية و مشروع إدارة الجودة إنطلق في هذه المرحلة.

2.2.2 الجانب البيئي:

تتميز بلدية حيدرة بغابات ومساحات خضراء، تبلغ 3/2 من مساحتها الإجمالية، كما أنها تصنف ضمن أنظف أحياء العاصمة، ويتميز الطابع العمراني بهندسة كولونية تعود للفترة الإستعمارية، تتخللها بعض البنايات العصرية بنيت حديثا.

وتمثل هذه البلدية معبرا جدمهما للواديان فيما قبل، حيث مازلت مسالكها موجودة ليومنا هذا، و يمكن رؤيتها من جسر لكولون la colonne.

3.2.2 الجانب الإقتصادي:

في الحقيقة هو أن بلدية حيدرة لم تكن من قبل قبلة إقتصادية مهمة، لأنها تصنف ضمن البلديات الحضرية السكنية، غير أنها كانت ومازالت تضم عددا كبيرا من السفارات والهيئات الخارجية كسفارة الولايات المتحدة الأمريكية وسفارة فرنسا، وكذلك بعض المنشآت الوطنية المهمة كمديرية سوناطراك و المدرسة العليا للإدارة.

وتعتبر الحركة التجارية جد ضعيفة في هذه المنطقة، إذ يمكن ملاحظة ذلك من خلال توزع المحلات التجارية بطريقة محتشمة في بعض جوانبها كساحة القدس، وشارع الجميلة،

ويذكر أنه لحيدرة سوق واحد فقط يتواجد على مقربة من حي السيلي نشاطه جد ضعيف مقارنة بالأسواق اليومية العادية.

وإذا ما قارنا المستوى المعيشي بهذه البلدية بالأحياء الشعبية في العاصمة، نجده مرتفعا كثيرا حيث تعرف الأسعار ارتفاعا فاحشا، وهو ما يدفع بأصحاب الدخل المتوسط و الضئيل بتسوق في البلديات المجاورة كسوق لكونكورد.

وفي الفترة الأخيرة، أصبحت بلدية حيدرة أحد الأقطاب الاقتصادية المهمة التي إستقطبت العديد من المؤسسات والشركات الكبرى الخاصة والأجنبية باعتبارها منطقة إستراتيجية للإستثمار فيها، خاصة في بارادوا والطريق الممتد على سيدي يحي، لكن تبقى وسائل النقل ومحطات الركوب جد ضعيفة في البلدية، إذ يمكن تسجيل ثلاث خطوط نقل على مستوى البلدية:

1. خط أودان – حيدرة تملكه المؤسسة الوطنية للنقل الحضري.
2. خط 1 ماي – حيدرة تملكه المؤسسة الوطنية للنقل الحضري.
3. خط بن عكنون – حيدرة تتداول عليه حافلتين فقط تابعتين للخواص.

ونظرا لعدم توفر وسائل النقل، وكذلك محطات النقل، فإن أغلب السكان والأشخاص الذين يقصدون البلدية يشكون من هذا المشكل الذي بات عائقا كبيرا في تنقل الناس.

كما تم في السنة الماضية تدشين ملعب حيدرة، الذي أصبح يستقبل النوادي الرياضية التابعة للبلدية، رغم المعارضة الكبيرة لأغلب سكان المنطقة، الذين يرون بأن وجود الملعب سيعكر هدوء وأمن المكان.

3. بلدية حيدرة كتنظيم بيروقراطي:

إن دراستنا تصنف البلدية ضمن التنظيمات البيروقراطية وهذا حتى ندرسها كنسق، فحسب ماكس فيبر تعتبر البلدية جهازا إداريا ينفذ ويمثل في الوقت نفسه القوانين والقواعد والمعايير التي وضعتها الدولة¹.

وإذا كان ماكس فيبر قد تناول الجانب الإيجابي للنظم البيروقراطية، فإن ميشال كروزي يعارض رأيه لأنه يرى في هذا النسق نموذجا للجمود والصراعات.

وبلدية حيدرة تمثل تنظيما محليا ظهرت في سنة 1985 تسيير وفق نظام إداري موروث عن النظام الفرنسي شأنها شأن جميع البلديات في الجزائر، كما تمثل الاتجاهات السياسية المدعومة من طرق السكان ويظهر ذلك في المنتخب، وهنا يقول كروزي بأن نسق التنظيم البيروقراطي هو نسق إداري حيث توازنه يرتكز على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة المستقرة والذي يتطور عبر النسق².

ويقول أيضا أنه نسق إداري غير قادر على التصحيح من خلال أخطاءه. وبلدية حيدرة تعتبر بلدية ذات تقييم إداري بسيط يتكون من رئيس المجلس الشعبي والمجلس ثم الأمين العام يليها رؤساء المصالح، هذا التقييم رغم بساطته يتخلله نقائص والمتمثلة في:

هذا التنظيم لا يتطابق مع الهيكل التنظيمي المقرر والقانوني، إذ أن هناك البعض من المكاتب غير الموجودة، كمكتب الرياضة والنشاطات الثقافية الذي يعتبر عنصرا مهما من أجل استقبال شباب البلدية وإدماجهم في نشاطات الترفيه والثقافة.

المقرر الموجود في البلدية لا يعتبر هيكل تنظيميا وإنما هو وثيقة ترافقه فقط، ومن هنا نتساءل كيف يمكن إنجاز مشاريع مهمة دون وجود مرجع أساسي للتنظيم.

¹ Jean Marie Vientcent : **Max Weber ou la démocratie inachevée**, Edition de Félin, Paris, 1998, p.130.

² <http://users.skynet.be/gerard.piroton/Textes-site-DW08/analyse-strategique-pres-GP-ligne.pdf>

هذا المقرر المتواجد في البلدية لا تملكه كل المصالح وفوق هذا فهو يعود إلى 1990 أي منذ 19 سنة وهو ما يدل على أنه لا يواكب تماما حركة التغيير، ضف إلى هذا فإنه من المفروض أن تكون هذه المقررات مرنة، إلا أنها تتمثل بالمحدودية والجمود.

وهذا ما يجعل مشروع البلدية الإلكترونية ومشروع الجودة غير موفقان، إذ أنه خلال المشروع الأول خاصة، كان لزاما على المحليين والمكلفين بالمحتوى، وضع هيكل تنظيمي ولكن عندما نزلوا إلى الميدان وجدوا إختلافا كبيرا بين ما هو موجود واقعيا وما هو موجود وثائقيا بشكل رسمي وقانوني، وبالتالي لم يجدوا خيارات بينما هو رسمي نظري يتماشى والواقع حتى ينشروه في الناتNet.

كما أن غياب القوانين أدى إلى تداخل الصلاحيات بين مختلف المصالح فنجد مثلا مهام تقوم بها مصلحة التعمير تكلف بها مصلحة المنازعات، ومهام مصلحة الحالة الإجتماعية تقوم بها مصلحة الوسائل العامة، وحتى أن قانون البلدية الذي يعود هو الآخر لعام 1990 لم يعد قابلا للإستعمال مع سلسلة التغييرات التي تعرفها البلدية، ولم يعد قادرا كذلك على سد التغييرات الناجمة عن عدم مواكبته ليومنا هذا، إذ لا يمكن أن نسير تنظيم مهم وحساس مثل البلدية بقانون مرّ عبر جيلين ولا يتماشى إطلاقا مع المستجدات العصرية، ولا حتى التغييرات التي تدخلها الحكومة والتي أصبحت فقط ممارسات في غياب النصوص الرسمية.

كل هذه النقائص ساهمت كثيرا في تغذية الحلقات المفرغة وجعلت هذا التنظيم من تنظيم حكومي إلى سياسي، ومن تنظيم رسمي إلى تنظيم غير منظم، تميز بالعلاقات الرسمية وبالتسيير الارتجالي.

4. تعريف مشروع البلدية الإلكترونية:

لتدعيم برنامج عصرنة الإدارة العمومية بإدخال التكنولوجيات الإعلام والاتصال، وضعت الحكومة الجزائرية للجنة الإلكترونية eCommission المقررة من قبل المجلس الوزاري المشترك بتاريخ 2005/12/08 تحت رئاسة فخامة رئيس الحكومة والمكلفة بتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية eGouvernement ، ويتضمن هذا البرنامج إنجاز مشروع هو الأول في الجزائر تحت إسم البلدية الإلكترونية eCommune ، هذا الأخير يدخل ضمن برنامج الشراكة الأورومتوسطية MEDAII، و الممول من طرف المجموعة الأوربية في إطار المساعدة التقنية من أجل تطوير مجتمع معلوماتي في الجزائر والذي شرع في إنجازه شهر جانفي 2006 بعد المصادقة عليه، مستفيدا من خبرة المجموعة الأوربية IMATHIA. حددت مدة إنجاز هذا المشروع في مدة 12 شهرا وكان من المفروض أن يصبح جاريا ابتداء من 2007.

وفي الحقيقة هو أن هذا المشروع لم يأت تلقائيا وإنما يدخل ضمن البرنامج الذي إنتهجه الحكومة الجزائرية من أجل إعادة إنعاش جميع هياكل الدولة والمنشآت الإدارية التي من شأنها التقريب بين المواطن والإدارة العمومية.

5. أهداف مشروع البلدية الإلكترونية:

إن مشروع البلدية الإلكترونية يدخل ضمن سياسة الدولة التي تعمل على تطوير إستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر وذلك بإنشاء إدارة إلكترونية تضمن العديد من المكاسب أهمها:

1. إستمرارية الإتصال بين المواطن والهيئات الحكومية على وجه الخصوص الجماعات المحلية.

2. تقديم خدمات عن بعد كتوفير مثلا الوثائق الرسمية.

3. تزويد المواطنين بالاستعلامات التي تهمهم عن بعد.

4. وضع تحت تصرف المواطنين المعلومات ذات المصلحة العامة.

5. تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

إن هذه البوابة الرقمية تساهم في تطوير مختلف مصالح البلدية مع تنظيم أحسن للعمل في أقل وقت، كما تخلق شبكة تواصل بين البلدية والمواطنين وبين البلدية ومختلف الهياكل التي تتعامل معها كالولايات والدوائر، وهو ما سيجعل العمل أكثر إنسجاما وتناسقا.

كما أن هذا المشروع يسمح بتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من حيث الكم والكيف، حيث سيسمح لكل فرد بالتعامل مع هذه التكنولوجيات في فضاءات إلكترونية جوارية تساعد وتطور معارفه في هذا المجال وتأقلمه أكثر فأكثر معها، كما تمكنه من الحصول على وثائقه الرسمية عن طريق الشبكة وفي شكل رسائل إلكترونية أو رسائل صوتية تحدد له أجال الإستلام، وحتى التسجيل في القوائم الإنتخابية أو قوائم الخدمة الوطنية والحصول على الإستعلامات التي تخصه، كما يمكنه الإطلاع على مخطط عمل البلدية و برامج المنتخبين المحليين والقرارات الجديدة والقوانين الرسمية، وأهم المرافق الأساسية الموجودة على مستوى البلدية، و من خلال هذه البوابة يمكن للمواطن التسجيل في القوائم الإنتخابية أو قوائم الخدمة الوطنية.

وهذا المشروع لا يهتم بتسهيل المهام للمواطنين فقط، وإنما يتركز أيضا على الإهتمام بالحفاظ على سرية المعلومات بشكل لا يمكّن الإطلاع على المعلومات الشخصية للمواطن، وكذا العمل على أن يكون هذا الموقع متجددا ومواكب لكل تغيير وذلك حتى لا تفقد البوابة الإلكترونية مصداقيتها وهي المهمة التي ستتكلّف بها فرق خاصة من ذوي الإختصاص تسهر على متابعة المشروع من خلال المراقبة التقنية للأجهزة وفرق أخرى تلعب دور الوسيط بينها وبين المواطن، تقوم بجمع المعلومات الخام وإرسالها على شكلها الجاهز.

وقد تم إختيار بلدية حيدرة كبلدية نموذجية لإحتضان المشروع حسب القائمين على المشروع لأن سكان بلدية حيدرة أكثر قابلية للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة، ضف إلى ذلك هو أن هذه البلدية تحتوي على شبكة ربط ذات تدفق عالي تمر عبر ألياف بصرية تنقل الأترنت.

6. تعريف مشروع إدارة الجودة:

يدخل هذا المشروع ضمن عقد مبرم بين مكتب الخبرة في إدارة الأعمال MDI الكائن مقره بالأبيار و بلدية حيدرة، أمضي في شهر أفريل 2006.

نظرا لإهتمامات رئيس بلدية حيدرة وتكوينه العالي في إدارة الأعمال، فقد إهتم كثيرا بإعطاء صبغة عصرية ومنتطورة للإدارة المحلية، التي لطالما تميزت بالتسيير التقليدي ذو الطابع البيروقراطي الجامد.

7. أهداف نظام إدارة الجودة

يمكن حصر الأهداف الأساسية المتوقعة من إنشاء نظام إدارة الجودة حسب معيار إيزو 9001-2000 في :

- تطوير ذهنيات المستخدمين حتى تصبح البلدية تنظيم موجه للمواطن.
- إدخال التحسين المستمر من أجل أن تكون البلدية دائما ناشطة ومكيفة مع التغيرات الخارجية.
- تنظيم أسلوب العمل وفق معايير متفق عليها دوليا تسمح بتبادل الخبرات والتنسيق بين التنظيمات.
- التحصل على خدمات جديدة تسمح له بالتميز عن باقي البلديات.
- كسب ثقة المواطنين وذلك بإنشاء خلايا إتصال مع المواطن.

إن العمل بنظام الجودة الشاملة يهدف بالأساس للحصول على شهادة إيزو 9001-2000، والتي تهدف إلى وضع وإتباع إجراءات تضمن تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الجودة. وقد إختير مكتب الخبرة MDI لمتابعة البلدية في إنشاء نظام إدارة الجودة .

المبحث الثاني :

1. تقرير دراسة المضمون لمشروع البلدية الإلكترونية:

إن الشروع في أي مشروع يتطلب معرفة النسق المراد إنجاز التغيير فيه، وهي مرحلة جد مهمة في تنفيذ كل المشاريع، لأنه إنطلاقاً من معرفة الموجود يمكن إعداد مخطط التنفيذ، فالبرغم من المصادقة على مشروع البلدية الإلكترونية في 2005/12/08 إلا لأنه لم يتم الشروع فيها إلا في أبريل 2006، وذلك يعود لعدة عراقيل ومشاكل بيروقراطية بين وزارة البريد والتكنولوجيات الحديثة والمجموعة الأوربية من جهة، وبين وزارة الداخلية من جهة أخرى.

وقد عين أول شخص في المشروع في أبريل 2006، متخصص في علم الاجتماع والذي حصل على منصب مؤقت في صنف الأشغال العادية في البلدية، تمثلت مهامه في تحليل الواقع، لينضم بعدها مهندس في المواصلات تابع لوزارة الداخلية ليهتم بالجانب التقني وبعد عملية دراسة الموجود، تمخضت عنها النتائج التالية:

1.1. نتائج خاصة بالمشاكل التقنية:

- لا يوجد أي نظام للتواصل بين مختلف مصالح البلدية، وكذا غياب تام لشبكة الإنترنت.
- غياب شبكة الهاتف الداخلي وكذلك الخطوط الخارجية.
- غياب الكفاءات والمؤهلات في تخصص الإعلام الآلي.
- وجود نظام آلي تابع لأحد الخواص في مصلحة الحالة المدنية، تتعرض للعطب من 2 إلى 3 مرات في السنة.

- كل المهام التي تتطلب معرفة الإعلام الآلي، لا تتم في نفس المصلحة، وإنما ترسل إلى مصلحة الإعلام الآلي، استثناءً فقط ثلاث مصالح وهي مصلحة المالية، مصلحة المستخدمين، ومصلحة التقنية .

2.1 نتائج خاصة بالمشاكل التنظيمية:

- غياب المعلومات الدقيقة حول الهيكل التنظيمي للبلدية (لا يوجد سوى المقرر الذي يرجع إلى عام 1995 و الذي لا يعكس الموجود).

- غياب رئيس مصلحة الإعلام الآلي.

- عدم وجود مستخدمين في مصلحة الحرفيين.

- إستقلال غير مبرر لمخبر البلدية والذي من المفروض أن يعمل بالتنسيق مع مكتب النظافة.

- تشغل كل من مصلحة المنازعات ومكتب الحرفيين نفس المكتب.

- تداخل في الصلاحيات.

- غياب الإطار الجامعية.

3.1 النتائج المستخلصة من الملاحظات حول الحالة المدنية:

بما أن مصلحة الحالة المدنية تمثل إحدى المصالح المهمة في المشروع، لأنها المصلحة التي يقصدها المواطن أكثر، فإن تحليل الواقع إهتم بدراسة هذه المصلحة من الناحية التقنية وهذا يرجع لأن البلدية أبرمت عقدا بتاريخ 2005/01/02 مع أحد الخواص وهو مدير مكتب دراسات في الإعلام الآلي وذلك من أجل الصيانة، وكذا متابعة وتطوير الأنظمة الآلية للحالة المدنية وحفظ الأرشيف في بنك معلوماتي باللغتين العربية والفرنسية.

و من خلال معاينة المشروع، تم الوصول إلى النتائج التالية:

- التنظيم الآلي المتواجد في الحالة المدنية يسقط في العطب عدة مرات في السنة، كما أن القائم على المشروع لا يتوانى عن توقيفه مستغلا ذلك ورقة رهان من أجل نيل مصالحه في حالة عدم التوصل إلى إتفاق مع المسؤولين.

- النسخ الكاملة لشهادات الميلاد لم يتم نسخها بعد.

- هناك نسخ أخرى كشهادة عدم العمل، شهادة عدم الزواج، شهادة الحياة لم يتم نسخها هي أيضا.

ومن خلال مساءلة رئيس مصلحة الحالة المدنية، تم التعرف على أن هناك 43280 دفتر عائلي مسجل (ما يقابل 43280 عائلة) وتسجيل 7182 عقد زواج ابتداء من تاريخ 1985 أي إنشاء البلدية.

2. تقرير دراسة المضمون لمشروع إدارة الجودة:

حسب موظفي البلدية، فإن خبيرين من مكتب مشروع الجودة تنقلا في شهر جانفي 2006 من أجل مساءلتهم، وبعد إنقطاع لأربعة أشهر ناتج عن عدم تفاهم الأطراف المعنية خاصة مع الوالي المنتدب الذي حسب ما تداولته الألسنة اعترض على هذا المشروع، عاد المشروع من جديد و تم إصدار قرار حالة المكان في أفريل 2006، اشتمل في تحليله على تعريف البلدية، وتحديد جميع الثغرات والمشاكل التي يمكنها أن تحول دون حصول البلدية على شهادة الجودة، و يمكن ذكرها بالتفصيل فيما يلي :

- حسب قرار البلدية رقم 198/95 المؤرخ في 25 جوان 1995 ، فإن مكتب الحرفيين لا يتواجد ضمن الهيكل التنظيمي للبلدية، و لكنه موجود فعليا.

- غياب نصوص قانونية رسمية تحدد المهام والصلاحيات بإستثناء مهام الأمين العام ورئيس البلدية وذلك في المرسوم التنفيذي رقم 91-26 ل 02 فيفري 1991.

- وجود تواصل بين المسؤولين والعمال وبين الموظفين والمواطنين ولكنها تتطلب فعالية أكثر.

1.2 في الحالة المدنية:

- إن تسيير بنك المعلومات للحالة المدنية ليس رسميا وليس متقنا من طرف الموظفين، حتى يبقى العمل بهذه الوسيلة يتطلب دائما المناولة مع صاحب المشروع مقابل مبالغ مالية.
- إن تنظيم مصلحة الحالة المدنية ليس مطابقا لقرار رقم 95-198 .
- إن القوانين والنصوص الرسمية المسيرة لمصلحة الحالة المدنية غير متوفرة في المكان.
- تصنيف الوثائق والسجلات في هذه المصلحة غير متحكم فيه حيث تتواجد في الأرض وفي حالة غير مناسبة لحفظها.
- إن مكتب توثيق عقود الزواج هو الآخر في وضعية سيئة حيث لا يتوفر على الشروط الضرورية لإستقبال المواطنين في مثل هذه المناسبة و يفقد لتهوية ، و النظافة و التنظيم.
- تفويض الإمضاء في هذه المصلحة غير رسمي.

2.2 مصلحة الإنتخابات والخدمة الوطنية:

- هذه المصلحة تشكو من ضيق المكتب وهو ما يشكل مشكلا كبيرا عند إستقبال المواطنين.
- كل القوانين والمراسيم التي من المفروض أن تسيير بها المصلحة مجهولة تماما وغير متوفرة لدى عمال المصلحة.

3.2 مكتب النظافة والتطهير:

- غياب مخطط عمل المكتب والذي من المفروض أن يكون معدا طبقا لبرنامج مسطر.
- يفقد هذا المكتب للمعلومات المتعلقة بالمحلات والأنشطة التجارية على مستوى البلدية.

4.2 مصلحة الإجتماعية، والنشاطات الثقافية والرياضية:

إن إسم المصلحة لا يتناسب مع نشاطاتها وهذا يعود إلى غياب النشاطات الثقافية والرياضية.

5.2 مصلحة التعمير:

من أهم النقائص التي يمكن تسجيلها في هذه المصلحة هو أن شكاوى ومطالب المواطنين لا تسجل لتكون موضوع دراسة ومتابعة.

- ضيق مكتب المصلحة.
- ليس هناك تحكما في عملية الأرشفة.
- تأخير كبير في تسليم رخص البناء و التعمير

6.2 المصلحة التقنية:

- من أهم نقائص هذه المصلحة هو أن مكتب مرتبط بهذه المصلحة، لكنه في القرار المتعلق بالبلدية يتبع لمصلحة الوسائل العامة.

- غياب رؤساء المكتب في بعض المكاتب كمكتب المتابعة والتخطيط.
- الممولين الذين تتعامل معهم البلدية ليسوا مصنفيين في قوائم رسمية تخضع لتقييم.
- ضيق المكاتب مع عدم وجود فضاء لتصنيف الوثائق الكثيرة.

7.2 مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- تأخير في دراسة ملفات الجمعيات والتعاونيات العقارية.
- الكثير من شكاوي المواطنين ترسل لهذا المكتب.
- عدم وجود تناسق في العمل مع مكتب التعمير.

8.2 مكتب الحرفيين:

- هناك مشكل تواصل مع مكتب النظافة والتطهير، لأن هذا الأخير لا يرد بنتائج المعاينات الميدانية المطلوبة.

- ليس هناك متابعة للملفات بعدما تسلم إلى غرفة الحرفيين.

9.2 خلية الإعلام الألي:

- ليس هناك أي عملية جرد لوسائل الإعلام الألي المستخدمة على مستوى هذه المصلحة.

- غياب الكفاءات في الصيانة.

10.2 مصلحة المستخدمين:

- إن الهيكل التنظيمي في هذه المصلحة غير مناسب مع ما هو موجود في البلدية وهو ما يجعل من الصعب تحديد المسؤوليات والنشاطات بين مختلف المصالح.

- غياب بطاقة توصيف المناصب.

11.2 الوسائل العامة:

- إن أهم نقائص في هذه المصالح هو عدم وجود خصائص معرفة من أجل إختيار الممولين التي تتعامل معهم البلدية وحتى ملفات هؤلاء غير موجودة.

- إن هذه المصلحة تهتم بتنظيم الدورات الرياضية والثقافية رغم أن هذه المهمة في الهيكل التنظيمي من إختصاص المصلحة الإجتماعية والنشاطات الرياضية والثقافية.

12.2 مصلحة المالية والتراث البلدي:

يجب أن تكون نشاطات التسيير لهذا التراث البلدي والصيانة متحكم فيها ولا تقتصر فقط على المتابعة المالية للنقائص المسجلة بصفة عامة:

- إن المرسوم رقم 95-198 لا يعكس التنظيم الحالي للبلدية وهو ما يؤدي إلى عدم وضوح المهام و المسؤوليات.
- إن النصوص القانونية والمراسيم التنفيذية التي يجب أن تسيّر بها مصالح البلدية مجهولة عند الكثير من المسؤولين بالرغم من أنها وثائق عمل.
- ليس هناك تحكم في عملية الأرشيف وذلك لغياب المكان المناسب.
- إن المكان والبنية التي تشغلها البلدية لا تستوفي على شروط ومعايير الجودة "إيزو" 9001، فصل (06) المتعلق ببيئة العمل. - تسرب مياه الأمطار إلى المكاتب. - نقص فضاء العمل. شروط الأرشيف غير مطابقة.
- نقص في النظافة و الصيانة.

3. تنظيم مشروع الجودة:

حسب تقرير الجودة الشاملة، نظم مشروع إدارة الجودة ببلدية حيدرة كما يلي :

1.3 لجنة المصادقة للبلدية:

تتكون هذه اللجنة من:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي لحيدرة.
- الأمين العام للبلدية.
- ثلاث رؤساء مصالح يعينهم رئيس البلدية.
- ممثل إدارة الجودة في البلدية.

2.3 مهام اللجنة:

- المصادقة على مخطط عمل المشروع.
- إبلاغ المنشأة بمدى أهمية الوفاء بمتطلبات الزبون، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية.
- وضع سياسة الجودة.

- التأكد من وضع أهداف الجودة.
- تنفيذ مراجعات الإدارة.
- التأكد من توفر الموارد.
- تحسيس مستخدمي البلدية بسياسة الجودة.
- ضمان أن كل المسؤوليات والمهام محددة ومعروفة على مستوى البلدية.
- المصادقة وتقرير الأعمال المنجزة من طرف فريق إدارة الجودة في البلدية.
- متابعة تطور مختلف مراحل إنجاز المشروع.
- متابعة الأفعال التصحيحية والوقائية.
- التأكد أن سياسة الجودة مناسبة لأغراض المنشأة.
- العمل على الإلتزام بالمطابقة مع المتطلبات والتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة.
- تحديد إطار عمل ووضع ومراجعة أهداف الجودة.
- التأكد أن سياسة الجودة معلنة ومفهومة لجميع العاملين بالمنشأة.

3.3 فريق الجودة:

يتكون فريق الجودة من:

- ممثل إدارة الجودة في البلدية.
- ممثلين عن مختلف المصالح المتواجدة في البلدية لهم القدرة على التحليل وكتابة النصوص.
- إن فريق الجودة منظم حسب الإحتياجات، حيث تستغل كل الكفاءات لدراسة وتنظيم الإجراءات المتخذة.

4.3 المهام:

- تنظيم كل الإجراءات، الوثائق، قوانين العمل التي تعمل بها البلدية.

- إعداد الإجراءات وبطاقات توصيف الوظائف الأمانة لنظام إدارة الجودة.
- إقتراح أهداف على لجنة المصادقة حسب سياسة الجودة.
- إقتراح تحسينات على لجنة المصادقة.
- متابعة وتنسيق في عملية تطبيق الجودة مع الإشراف على تطبيقها في مختلف مصالح البلدية.
- تحضير مختلف الوثائق لممثل الجودة لتقديمه إلى لجنة الإشراف.
- تطبيق قرارات لجنة المصادقة المتعلقة بإدارة الجودة.

5.3 ممثل إدارة الجودة في البلدية:

ويتولى ممثل إدارة الجودة في البلدية المهام التالية:

- التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة تم إنشاؤها وتطبيقها والمحافظة عليها.
- رفع التقارير للإدارة العليا عن أداء نظام إدارة الجودة وأي إحتياجات للتحسين.
- يمكن أن تشمل مسؤوليات ممثل الإدارة، الإتصال بالجهات الخارجية فيما يخص نظام إدارة الجودة.
- تنظيم مخططات متعلقة بالتكوين، مقابلات الجودة.
- جمع وتنظيم الأعمال المتعلقة بفرق الجودة.
- المشاركة في النشاطات المنجزة من طرف فريق الجودة.
- إرفاق جدول تطور المشروع إلى الإدارة.
- تحسيس المستخدمين بسياسة الجودة.
- إبلاغ المستخدمين بالإجراءات المتعلقة بتطبيق الجودة.
- متابعة النشاطات التصحيحية والوقائية.

6.3 مسؤول المشروع وممثل مكتب الخبرة MDI:

يكلف المسؤول عن مشروع الجودة بالمهام التالية:

- إعداد بطاقة تقييمية لتطور المشروع ومدى الالتزام بشروط العمل.
- المصادقة على الأشغال المنجزة من قبل.
- نصائح لتفادي المشاكل وإقترح الحلول المناسبة.
- مراقبة مدى الإلتزام بشروط الجودة إيزو 9001.
- مراقبة مدى تجاوب المعنيين والمشاركين في مشروع الجودة.
- المساعدة في إعداد دليل الجودة.
- إختيار الهيئة المانحة للجودة

المبحث الثالث: : مراحل تطبيق المشروعين

تمهيد:

لفهم الاستراتيجية المتبعة لقيادة مشروع الجودة ومشروع البلدية الالكترونية ومقارنتها بنسق الفعل الموجود في التنظيم، نستعرض في هذه الدراسة الكيفية التي أنجز بها كل المشروع مثلما جاءت به الخطة النظرية والطريقة التي سار بها في الواقع مع رصد المعلومات اللازمة عن طريق الملاحظة بالمشاركة وتحليل الوثائق المتوفرة لدينا أثناء العمل.

1. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن العمل بإحترام معايير ومقاييس الجودة الشاملة يتطلب تعبئة مادية وبشرية كونه منهاجا حديثا من مناهج العمل الإداري يسعى لتوظيف جهود عمل التنظيم، في إطار استراتيجي يمكنه ومن البلوغ إلى أهدافه بطريقة فعالة، إلا أن الوصول إلى هذا المبتغى يستوجب المرور بمراحل متدرجة يتم خلالها إعداد النسق لاستقبال هذه المعايير، يمكن تلخيصها الواحدة تلو الأخرى مع تحليل ميداني لواقع البلدية.

1.1 مرحلة التحضير:

هذه المرحلة نفسها تعتبر مقدمة إدارة الجودة الشاملة، وهي نفسها تمر بخطوات أساسية متدرجة تتمثل في:

1.1.1 قرار تطبيق الجودة الشاملة:

هذا القرار يعتبر انطلاق كل مشروع جودة، يأتي عن اقتناع تام وتحضير معنوي للتنظيم، لكن ما حدث في بلدية حيدرة لم يكن كذلك لأنه كان عبارة عن قرار شخصي لرئيس البلدية لتخصه واهتمامه في هذا المجال، حيث قوبل بالرفض عندما عرض لأول مرة على أعضاء المجلس الشعبي البلدي، وحتى المصادقة عليه من طرف الوالي المنتدب جاءت جد متأخرة أي بعد الشروع في المشروع.

2.1.1 تدريب القائمين على تنفيذ إدارة الجودة:

هذا التدريب قد يكون داخل أو خارج البلدية، و لكن بعدها اشترط أن تكون العملية داخل البلدية بحجة الارتباطات المهنية للعمال، الأمر الذي أدى إلى تسجيل العديد من الغيابات المتواصلة في صفوف الموظفين.

3.1.1 تحديد أهداف التنظيم:

هذه الأهداف التي يعمل على تحقيقها التغيير في إطار إدارة الجودة، رغم وضوحها إلا أن الكثير من الغموض يحوم حول عناصر المنافسة، هذا الشرط الذي تتميز به التنظيمات الاقتصادية والخدماتية، حيث تم التأكيد على شعار البلدية وهو تحسين خدمة المواطنين مع اقتصاد الوقت والجهد.

4.1.1 رسم سياسة المنظمة:

أي ضبط جميع مراحل المشروع مع تحديد الأهداف والنتائج. فعليا البلدية لم تعمل بذلك بل اكتفت باستلام خطة المشروع من طرف مكتب الخبرة MDI فقط.

5.1.1 الخطاب الافتتاحي:

هذا الخطاب عبارة عن عملية توعية واشراك الموظفين في هذا المشروع، جاءت في وقت متأخر في شهر أكتوبر 2006، كما أنه نشر في أماكن لا يرتادها العمال وبورق ذو حجم عادي، لا يحمل أي عنصر جذب، وهو ما يعكس فعلا عدم الاهتمام المسؤولين بإعلام العمال وإشراكهم.

2.1 مرحلة التخطيط:

هذه المرحلة تنحصر في إعداد خطة تطبيق مشروع الجودة وإجبارية التقيد بها، ويمكن تلخيصها كالآتي:

-اختيار أعضاء المجلس الاستشاري: هؤلاء الأعضاء لم يتم انتقاءهم على أساس الكفاءة وإنما على أساس توفرهم.

أوكلت هذه المهمة للموظف (x)، لإلتزامات رئيس البلدية الحزبية، هذا الأخير اقتصر أداءه على إعطاء أوامر، الأمر الذي نتج عنه جو محتقن نتيجة لرفض معظم الموظفين المختارين لهذه المهمة بحجة تراكم المهام الملقاة على عاتقهم واكتظاظ جدول أعمالهم.

أما اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة لم يكن لامتيازه، وإنما لرفض الأعضاء لهذه المهمة. في هذه المرحلة يتم إعداد الفريق المكلف بالسهر على إدارة الجودة الشاملة عن طريق فترات تدريبية، تضمنت المراحل التالية:

1.2.1 المرحلة الأولى:

التكوين في معايير الجودة إيزو 9001_2000 وتنظيم المنهج، امتدت من 03 أبريل 2006 إلى غاية 22 أبريل من نفس السنة.

2.2.1 المرحلة الثانية:

1.2.2.1 النظام الوثائقي: تمت عملية التكوين من 15 إلى 23 ماي 2006، خلال هاتين المرحلتين تكفل مكتب الخبرة على تأطير وتكوين مجلس إدارة الجودة مع المنسق، لكن لغياب الاهتمام المطلوب، سجلت في هذه الفترة عدة مشاكل كشغور قاعة الاجتماعات، والغيابات المتواصلة للأعضاء حتى أنه في يوم 2006/04/15 من الدورة سجل حضور أربعة أعضاء فقط من أصل 12 عضواً، مع العلم أنه حضور متواصل للأعضاء العاملين بعقود مؤقتة.

انتهت هذه المرحلة بتأجيل الدورة التدريبية المتعلقة بضبط الجودة إلى أجل غير مسمى.

2.2.2.1 مرحلة اجتماع أعضاء مجلس إدارة الجودة: هذه الدورة اتسمت بعدم الاستقرار لتملص الكثير من الأعضاء من مسؤولياتهم، فسجل عدم الالتزام بالمهام الموكلة إليهم والتقارير المطلوبة، وكان في كل مرة يؤجل جدول الأعمال للاجتماع التالي، مع تسجيل العديد من الغيابات.

4.2.2.1 تقرير المجلس الاستشاري:

أو كما يسمى أحيانا بمجلس القيادة، هذا المجلس الاستشاري مهمته تحديد المشاكل الموجودة والعراقل ليتم تدوينها وإيجاد الحلول لها بطريقة تتوافق ومعايير إدارة الجودة.

كما يمثل هذا المجلس حلقة اتصال بين البلدية ومكتب الخبرة لتجنيد جميع الجهود على أمل تحقيق الأهداف المرجوة.

هذه التقارير لم تتعدى ورقة المسودة وبقيت حبيسة أدراجها فبالرغم من حصر المشاكل إلا أنها لم تدرس بجدية.

3.2.1 مرحلة التطبيق:

بعد إعداد القائمين على المشروع وإعداد التقارير يتم بعدها الانتقال إلى مرحلة التطبيق وتشمل هذه المرحلة جمع المعلومات ورصد طريقة العمل بإدارة الجودة الشاملة، لكن

المعلومات لم تجمع بشكل تام وصحيح، خاصة أن العديد منها يعتبر من أسرار البلدية، كما أن سيطرة الفاعلون في النسق حالت دون ذلك.

4.2.1 مرحلة تحليل البيانات:

تحلل البيانات لتعرض على ضوءها النتائج من أجل معرفة مدى توافقها مع مبادئ الجودة إذا توفرت كل الوصائف، هذه المرحلة هي الأخرى لم تصل إليها البلدية.

2. مراحل تطبيق مشروع البلدية الإلكترونية:

إن اختيار مشروع البوابة الرقمية للبلدية جاء في إطار تدعيم المجتمع الإعلامي، الذي يهدف لاستغلال البلدية كقطاع جهوي هام من أجل تقديم الخدمات عن طريق الشباك الإلكتروني المكمل للشبائيك المادية.

كم أن الفضاء الإلكتروني المزعم فتحه في ميدياتيك البلدية موجه في الأساس لتوعية السكان على استعمال التكنولوجيات الحديثة في تعاملهم مع إدارتهم المحلية.

من خلال الخصائص الوظيفية الذي أعد في شهر أبريل 2006 تم تدوين جميع الخطوات اللازمة من أجل انجاز هذا المشروع.

1.2 المرحلة التمهيديّة :

استهلّت هذه المرحلة بجلّسات عمل قام بها فريق المشروع من أجل تنظيم طريقة العمل وإعداد كل الظروف للبدء، لتجرى بعدها عملية تقييم لنظام الإعلام الآلي الموجود في البلدية مع رصد جميع النقائص والاحتياجات.

رغم أن هذه الدراسة تمت فعلياً، إلا أنها لم تؤخذ بكاملها بعين الاعتبار وتم التركيز على الجانب التقني على حساب الجانب التنظيمي والبشري.

2.2 مرحلة إعداد التقارير:

هذا التقرير هو حلقة مكملة للخصائص الوظيفية تم إعداده في جانفي 2007، وهو بمثابة وصف تقني وتنظيمي للمشروع عرضت فيه أهم الخطوات.

رغم أهميته التقنية إلا أنه لم يركز على الكثير من الجوانب وكانت حصة الأسد لكيفية إجراء على وثائق الحالة المدنية وإستلامها.

3.2 مرحلة التطبيق:

في إطار هذا المشروع عقدت العديد من الاجتماعات ضمت أطراف متعددة ورغم أن العملية بطريقة منفصلة أي وزارة البريد والاتصال والتكنولوجيات الحديثة أو هذه الأخيرة مع مكتب الخبرة الإسباني، أو مكتب الخبرة الإسباني مع وزارة الداخلية، أو البلدية مع وزارة الداخلية، تميزت هذه الفترة بالعديد من النزاعات والصراعات بسبب تداخل صلاحيات كل من الوزارتين، فكانت كل وزارة تريد أن تستأثر لنفسها قيادة المشروع دون التفكير في حل المشاكل والعراقيل التي تجابهه، وهو ما أكده مهندس الدولة عندما قال في مقابله "بأن عدم الاهتمام الحقيقي للسلطات انجر عليه عدم إعطاء الوسائل المادية والمعنوية لتكملة المشروع".

وعندما أردنا معرفة السبب قال بأن "انعدام التواصل و تبادل الأفكار حال دون ذلك، كما أن غياب قانون أو مرسوم خاص جعل الجميع يتصرف بحرية، فالفريق الوزاري لم يتابع لكنه يريد النتائج خاصة في العمل الميداني"، وهو ما أكده المسؤول عن المشروع إذ يرى بأن عدم مساعدة الوزارة بقرارات جديّة، جعل أداء البلدية ومشاركتها دون المتوسط، حيث يهدر الكثير من الوقت من أجل توفير أدنى الأشياء الضرورية، ويدعم الفكرة أيضا بنقص فادح من الجانب البشري، فلا الوزارة تريد التخلي عن إطاراتها، ولا البلدية تريد أن توظف عمال جدد، هذا ما جعل المشروع يدور في حلقة مفرغة دون إيجاد خط المواصلّة.

4.2 المصادقة على المرحلة النهائية:

تتم المصادقة عن طريق وثيقة ترسم انتهاء مرحلة تسلم الأجهزة وتجهيزها مع بداية استغلالها.

تم التسليم بميدياتيكي البلدية في 03 سبتمبر 2007 تحت إشراف مسؤول عن وزارة الداخلية ومسؤول من وزارة البريد والمواصلات والتكنولوجيا الحديثة، وكذلك ممثل عن مكتب الخبرة الإسباني.

تمت بعدها عملية الجرد بعد ذهاب الجميع، وقد تكفل بالعملية مهندس الوزارة مع عون أمن الميدياتيك.

وبعد مكوث الأجهزة لمدة أسبوع هناك، تمت عملية نقل جزء منها للبلدية، وهذا التأخير يعود إلى عدم تهيئة الشاليهات لذلك، لأن البلدية في هذه الفترة كانت قد انتقلت لمكان الواد واتخذت شاليهات لضم مكاتبها.

وعند طلب شاحنة أو مركبة لنقل الأجهزة، أرسلت البلدية شاحنة قمامة تنبعث منها روائح كريهة، وهو ما جعل التقني الإسباني يرفض جملة وتفصيلا نقلهم فيها، لكن بعد مرور الوقت أفنعه عمال البلدية وشحنت الأجهزة وربطت حتى لا تتحرك لأنها أجهزة سهلت الكسر.

انتقلت هذه الأخيرة للبلدية لتعرض للخطر أكثر، حيث سجلت درجة كبيرة للرطوبة، كما أن الشاليهات كانت تفتقد لأجهزة التبريد من أجل تعديل ذلك، سجل بعدها بعض التلف لآلة طبع وجهاز كومبيوتر، كما تلف Le modeleur بعد وقت قصير من الخدمة.

وساهم فريق من التقنيين في ربط البلدية بشبكة انترنيت و انترانيت وقد تطلبت ذلك وقت كبير، هذا الفريق بعث من طرف وزارة الداخلية، هذه المرحلة جاءت من أجل اشراك جميع الفاعلين في التنظيم في عملية التغيير وإكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من التحكم في وضعية العمل ما بعد التغيير، ولكن ونظرا للطابع الإرتجالي للمشروع، وبعد اتصال ممثلي الوزارة بالمسؤول من أجل تحديد قائمة المستفيدين من التكوين، تم الاتفاق يوم 19 جوان 2009 على القائمة الأولية، تضم كل المنتخبين، 14 مسؤول، و 20 سكرتيرة، هذا التكوين كان قليلا جدا بالمقارنة مع عمال البلدية، ثم تم طلب تقليص العدد إلى 08 مسؤولين و 15 سكرتيرة وكل المنتخبين، وحدد بعدها برنامج تكوين كل فئة مع تسجيل غياب مسؤولي البلدية عن التكوين.

وقد ضم التكوين أسبوعين امتد من 28 جوان 2008 إلى غاية 02 جويلية 2008، وقد تضمن موضوع التكوين التعريف بالبلدية الالكترونية ثم كيفية تسيير الموقع.

لوحظ في هذه الفترة بالذات غياب المنتخبين في الفترة المسائية نظرا لعدم إهتمامهم.

والعكس تماما مع السكرتيرات اللاتي حضرن بقوة من أجل التكوين وفي نفس الوقت مثلما أسرت لنا واحدة منهن "كسر الروتين الذي يطبع عملها".

هذه الفترة ورغم أهميتها الحاسمة إلا أنها تمت بطريقة عشوائية وغير مدروسة غلب عليها طابع التميرير دون الاختبار العقلاني، بعدها تم وضع الروتوشات الأخيرة رغم عدم استكمال المبدأ الجوهرى للمشروع وهو الحالة المدنية، وفي كل مرة تجهز البلدية لاستقبال الوزير لكن الوزير لم يأت والمشروع أجهض قبل أن يرى النور.

استنتاج جزئي:

سجلت سلسلة من الملاحظات من خلال تفحص وثائق المشروعات، حيث نجد أن هشاشة السياسات المتبعة والإجراءات المتخذة لإدخال التغيير في كلا المشروعات كانت غير كافية، نظرا لضعف إيمان المتغيرون أنفسهم بأهمية هذه المشاريع وما يمكنها أن تحدث من تطوير في الإدارة العلمية كما أن إستراتيجية التغيير هاته اتصفت بالمحاولات الإرتجالية الفردية بعيدا عن التنسيق بين مختلف الأطراف وهو ما قلل من اهتمام الفاعلين في النسق وغياب روح المبادرة.

فمشكلات إدخال التغيير هي أمر حتمي يجب التغلب عليها وحصرها دون فقدان القوة الدافعة، فالمعروف عن البلدية أنها نسق بيروقراطي تحكمه علاقات خاصة تتأرجح بين موازين القوى وعلاقات السلطة، ولهذا كان من المفروض أنهم الديناميكيات التي تحكمه من أجل تفادي الاصطدام ردود أفعال سلبية في النسق، وقد ظهر هذا التنافر في إستراتيجيتين من خلال سياسة التماطل، الرفض والصراعات المتكررة، كذلك عدم الثقة من خلال طريقة احتكار المعلومات والجدد في تقديمها، ويرجع هذا الخوف من المجهول الذي يهدد النسق في بناءه ويهدد مصالحهم ونوع العلاقات التي تشغله.

إذ من المنطقي أن يرفض المغيرين هذا التطور القائم على الشفافية وتوزيع المعلومات، بينما النسق البيروقراطي يمنح لهم هوامش حرية تحصلوا عليها بحكم خبرتهم، كما أن

هذين التغييرين لا يمنحان مزايا مادية بقدر ما هما في الأساس تطوير لطريقة العمل وتحديثها.

كما أن عدم الانضباط والحضور والمشاركة وارتجالية التسيير تعكس تجاوبهم السلبي وإستراتيجيتهم المختلفة في هذين المشروعين.

أما المغيرون كانوا أنفسهم ضحايا ضغوطات القيادات العليا التي تهتم بالنتائج دون المساعدة على الالتزام بتطبيقه المشاريع، كما أن قراءاتهم للنسق وعدم الوقوف على حل المشاكل الموجودة، جعل التغيير يدور في حلقة مفرغة دون أن يتوصل إلى الخروج منها.

ونظرا لعدم تقارب الإستراتيجيتين المتخذة والموجودة، فإن المشروعين لم يصلا إلى أهدافهما ولا إلى أفرادهما.

وعليه فنقول بأنه فعلا إذا كانت إستراتيجية المغيرين متقاربة من إستراتيجية المتغييرين، فإنها أكيد تخدم التغيير وتحقق فعاليته، وإن لم تكن كذلك فحتما سيكون هناك معوقات ومقاطعة تامة لكل تغيير يهدد النسق الملموس.

ويمكن أن نستنتج كذلك من خلال شبكة الملاحظة أن المشروع لم يمرّ بالسيرورة الطبيعية له، حيث لم تحترم المراحل الطبيعية المرسومة له، من حيث تدعيمه بالموارد المادية والبشرية المطلوبة لتحقيقه، هذا النقص اعتبر أكبر عائق في سير المشروع. ضف إلى ذلك عدم تعاون الهيئات القائمة عليه، لتؤكد أن روح المشروع كانت غائبة، وأهدافه لم تكن مبنية بطريقة جيدة.

الفصل السادس:

الفاعلين في النسق ومواقفهم من التغيير

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل لتصورات ومواقف الفاعلين من التغيير الحاصل في البلدية، وهذا من خلال فهم وتحليل إجاباتهم وممارساتهم داخلها، مع التركيز على كيفية تفاعلهم مع المشروعين (البلدية الالكترونية، ومشروع إدارة الجودة)، بالتعرف على ردود أفعالهم المختلفة في ظلّ المشاكل التي يعاني منها داخلها، وهذا بتحليل الظروف التي يعيشها، مع التعرّف على تقييمه لمكانته فيها.

1. خصائص موظفين بلدية حيدرة:

1.1 خصائص عينة البحث :

1.1.1 جدول البيانات الشخصية:

هذا الجدول يبين توزيع المبحوثين على حسب الفئات العمرية، بما أن بلدية حيدرة هي واحدة من البلديات الفتية، فإن معظم المبحوثين ينتمون لنفس الفئات العمرية وذلك بسبب فترات فتح مناصب العمل، وهو ما يمكن ملاحظته في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة
45-35	08	%80
50-45	02	%20
المجموع	10	%100

نلاحظ من خلال الاتجاه العام لإجابات المبحوثين أن أعلى نسبة أخذتها فئة السن [35 . 45] بـ %80 مقابل نسبة 20% لفئة السن [45 . 50].

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي أن نسبة مرتفعة من المبحوثين يتركزون في فئة السن [35 . 45] حيث تمثل المرحلة التي يبحث فيها العامل بصفة عامة عن الاستقرار المهني والتدرج الوظيفي، كما أنه يعكس في الوقت نفسه مرحلة الخبرة والتأهيل اللذان حصل عليهما في مساره المهني.

2.1.1 المستوى التعليمي:

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرار	المستوى الدراسي
20%	02	دون الثالثة ثانوي
60%	06	الثالثة ثانوي
10	01	تقني
10%	01	جامعي
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تمثلها صنف "الثالثة ثانوي" بنسبة 60%، تليها صنف "دون الثالثة ثانوي" بنسبة 20% ثم صنف "تقني" و"جامعي" بنفس النسبة والمقدرة بـ10%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكننا ملاحظة توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي حيث نجد أعلى نسبة منهم لديهم مستوى الثالثة ثانوي ليصنف بعدها دون الثالثة الثانوي، ويليهام مبحوثا جامعيًا واحدًا فقط وتقني فقط، ويمكن تفسير ذلك بالعودة للفترة التي تدرسوا فيها والتي لم تكن سياسة الدولة تمنح للمتشحين لشهادة البكالوريا فرص النجاح بنسب مرتفعة أو فرص إعادة الترشح، مما أدى بالراسبين منهم للالتحاق مبكرًا بسوق العمل، وتفسر إحدى المبحوثات ذلك بعدم وجود بدائل أخرى من أجل التكوين والالتحاق بمراكز الجامعة، وتضيف إحدى المبحوثات أنه بمجرد إعلامها بوجود عمل قريب

البلدية من مقر سكنها، التحقت فوراً به، خاصة وأن العمل خارج مجال البلدية صعب كثيراً، نظراً لنقص وسائل النقل في تلك الفترة.

3.1.1 مناصب العمل:

جدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب

نوع المنصب	التكرار	النسب
ملحق إداري	02	20%
عون إدارة	02	20%
سكرتيرة	03	30%
مهندس دولة	01	10%
تقني	01	10%
عون متعدد الخدمات	01	10%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة في الاتجاه العام للتصنيف المهني للمبحوثين مثلتها صنف "السكرتيرة" بنسبة 30%، تليها صنف ملحق إداري" و"عون إدارة" بنفس النسبة والمقدرة بـ 20%، ثم تليها صنف "مهندس دولة" و"تقني" و"عون متعدد الخدمات" بنسبة 10%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نجد أن أعلى نسبة مثلتها فئة السكرتيرات والحقيقة هو أن هذه النسبة تعكس الواقع الوظيفي في البلدية والذي يوظف نسب عالية من السكرتيرات لحاجاتهم الإدارية، مع العلم أن معظمهن إناث وهو ما يتماشى والتقسيم النوع الاجتماعي للعمل والممثل في توظيف النساء بشكل كبير في القطاع الثالث، يليها بعد ذلك فئة أعوان الإدارة، هذه الفئة هي الأخرى نسبتها مرتفعة في البلدية، أغلب شاغليها لهم مستوى تعليمي ثانوي، أما فئة التقنيين والمهندسين فنجد تمثيلها ضعيف في العينة ويرجع لعدم وجود مناصب مهنية تتناسب ومؤهلاتهم في البلدية، كما نجد فئة أخرى وهي فئة الأعوان متعددي

الخدمات الذين يشكلون عددا مرتفعا في البلدية، إلا أننا اخترنا مبحثا يعمل في الإدارة ويشغل منصبا مؤقتا غير دائم، مع العلم أنه رغم ارتفاع نسبتهم إلا أنهم لا يشغلون مناصب إدارية.

4.1.1 توزيع المبحوثين حسب المصالح:

بما أن الغرض من الدراسة هو فهم ومعرفة مواقف وتصورات الموظفين في البلدية من التغيير التكنولوجي والتنظيمي، فإننا قمنا باختيار مبحث عن كل مصلحة، وقد رغبتنا في أكبر عدد ممكن من المصالح والمناصب المختلفة، إلا أن الكثير منهم رفضوا المشاركة في البحث حيث تحججوا بكثرة المهام وضغوط العمل.

وقد تم الحسم في الأخير على اختيار عينة تتكون من 10 مبحوثين موزعين على المصالح التالية:

1- ملحق إداري 01 =< رئيس مكتب التشغيل والتكوين (بالتفويض).

2- ملحق إداري 02 =< مصلحة الخدمات والشؤون الاجتماعية.

3- عون إدارة رقم 01 =< المصلحة التقنية.

4- عون إدارة رقم 02 =< مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية.

5- سكرتيرة 01 =< مصلحة المستخدمين.

6- سكرتيرة 02 =< الأمانة العامة.

7- سكرتيرة 03 =< مصلحة التعمير والبناء.

8- مهندس دولة =< مكتب الصفقات.

9- تقني =< مكتب المتابعة.

10- عون متعدد الخدمات =< مصلحة الحالة المدنية.

وبما أن عامل الجنس لم يستهدف كعامل مهم في دراستنا، فإننا لم نأخذ بعين الاعتبار عدا فقط من أجل تحديد جنس المبحوث أو المبحوثة.

كما أننا من باب احترام شروط الأمانة العلمية، فضلنا في بعض الأحيان إستعمال العموميات، من أجل عدم الإشهار بأشخاص يشغلون مناصب حساسة ومهمة.

2.1 خصائص موظفي بلدية حيدرة:

حسب مخطط الموارد البشرية لسنة 2007، فإن بلدية حيدرة تضم 75 عاملا إداريا في مختلف المناصب من أصل 277 عاملا، أما الأغلبية فهم عمال صيانة ونظافة، يعملون في المدارس والهيئات التابعة للبلدية، ومن خلال الجدول أدناه يمكننا قراءة رأي المبحوثين و كيفية تصنيفهم لزملائهم.

جدول رقم (04): تقييم العمال لبلدية حيدرة

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
06	انضباط العمال	01	10%
07	نقص في تأطير العمال	03	30%
08	ضعف في المستوى التأهيلي للمسؤولين	04	40%
09	الجامعيون منبوذون	03	30%
المجموع		10	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين مثلتها "ضعف في المستوى التأهيلي للمسؤولين" بنسبة 40%، تليها "نقص في تأطير العمال" و"الجامعيون منبوذون" بنفس النسبة والمقدرة بـ 30%، ثم تليها "انضباط العمال" بنسبة 10%.

يتفق المبحوثون من خلال إجاباتهم المرتفعة، أن البلدية تفتقد إلى الكفاءات العالية لتسييرها بالمقارنة مع طبيعة ومهام التنظيم المحلي والدور الموكل له في إحداث التنمية المحلية، كما يؤكد بعض المبحوثين أن العمال يفتقدون للتأهيل اللازم وذلك لعدم استفادتهم من أي دورات

تكوينية تساهم في تحسين أدائهم وفهمهم الجيد للعمل، وهذه إشارة إلى عدم اعتناء البلدية بتطوير أداء عمالها من خلال دورات تدريبية وتكوينية تساهم في رفع مستواهم المهني وكذا تساهم في حصولهم على ترقية تحفزهم معنويا وماديا في الاستمرار بالبلدية والعطاء في منصبهم أكثر.

ومن خلال إجابات المبحوثين عن مكانة الجامعيين في التنظيم، نقراً وجود تعسف واضطهاد اتجاههم، فهم لا يحظون المكانة اللازمة التي تتناسب وشهاداتهم، بل حدث العكس فقدوا الكثير من الاعتبار في هذا النسق خوفاً من أن يكونوا عامل تهديد بالنسب للمسؤولين الذين يشغلون المناصب العليا عن طريق التجربة، وتقول في هذا الصدد إحدى المبحوثات "أن الجامعيين الذين يحصلون على مناصبهم الملائمة لا يتم مجاناً، وإنما مقابل كرامتهم وولائهم التام، فتجدهم لا يستطيعون المساهمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، بل وأكثر من ذلك، ليس لهم أدنى حرية في ممارساتهم المهنية".

ومن خلال تصفحنا لمخطط الموارد البشرية لسنة 2007، لفت انتباهنا غياب تام للإداريين الحاصلين على شهادة الليسانس، فكل الإداريين المرسمين هم من فئة التقنيين أو المهندسين، أو مناصب أقل من هذه المستويات، وهو ما يدعم فكرة أن المسؤولين يراقبون هذا النسق لكي لا يفلت من زمامهم، ويحافظون فيه على أدوارهم ومكانتهم على حساب الآخرين.

وتبقى نسبة ضئيلة من المبحوثون يرون أن بلدية حيدرة تتمتع بعمال منضبطين مؤدبين لعملهم بشكل جيد وفعال.

2. كيفية تعريف الموظفين لبلدية حيدرة:

إن ما يميز عمال بلدية حيدرة هو إدراكهم التام لأهمية بلديتهم ويظهر ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (05) : تعريف العمال لبلدية حيدرة

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
1	البلدية هي الخلية الأساسية في الدولة	4	22,22%
2	البلدية تنظيم محلي لخدمة المواطنين	06	33,33%
3	بلدية ذات طابع سكاني عمراني	4	22,22%
4	من أرقى أحياء العاصمة	4	22,22%
المجموع		18	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون أن "البلدية تنظيم محلي لخدمة المواطنين" بنسبة 33.33%، يليها الذين يرون أن "البلدية هي الخلية الأساسية في الدولة" و"البلدية ذات طابع سكاني عمراني" وأنها "من أرقى أحياء العاصمة" بنفس النسبة والمقدرة بـ 22.22%.

يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أنهم يتفقون على النظرة الإيجابية لدور ومكانة البلدية في المجتمع المحلي، حيث يجمع معظمهم بأعلى نسبة أن "مكانة البلدية في جهاز الدولة جد مهم، إذ تعتبر النواة الأساسية" حسب رأي إحدى المبحوثات، شاركها نفس رأي زميلها، إذ يضيف في هذا السياق أن "لولا البلدية لا ما كان هناك نظام".

كما تظهر نسبة في الجدول تبين أهمية البلدية والغرض التي وجدت من أجله، فنقول إحدى المبحوثات " أن البلدية وجدت من الشعب ولخدمة الشعب". أما أحد المبحوثين فيرى فيها

"نموذج الديمقراطية لأنها تعبر عن إرادة الشعب وحرية الأفراد في إنتخاب ممثليهم، لغرض التقرب من أفراد المجتمع وتلبية إحتياجاتهم."

وبينما الذين يرون أن "البلدية ذات طابع سكاني عمراني" وأنها "من أرقى أحياء العاصمة" يعبرون عن مدى وعي العمال بمكانة بلديتهم وتميزها عن البلديات الأخرى، وتدعم إحدى المبحوثات هاته الفكرة بقولها أنها "بلدية حيدرة تصنف رقم واحد من حيث ميزانيتها العالية".

3. طريقة العمل في البلدية ما قبل المشروعين:

من خلال دراسة حالة المكان، قمنا بتسجيل عدة ملاحظات باستعمال دفتر الملاحظة والمتعلق بطريقة العمل في البلدية حيث توصلنا إلى ما يلي:

1.3 نوعية المهام:

أغلبية الموظفين الإداريين في البلدية يقومون بمهام ونشاطات روتينية يتلقونها من المسؤولين، باستثناء بعض المهام الخاصة، عندما يكون هناك أمر طارئ، وعمل يفرض على العديد من الموظفين مثلاً: كالتحضير لفترة الانتخابات.

هذه المهام هي يومية وروتينية للعمال، إلا أنها تتميز بتداخل في الصلاحيات والأدوار، إذ كثيراً ما يتولى موظف عمل موظف آخر دون أن تكون له أدنى مؤهلات لأداء تلك المهمة، حيث يكفي أن يخول له المسؤول تلك المهمة، وأكبر دليل على ذلك غياب البطاقات المهنية في مصلحة المستخدمين والتي تعتبر أساسية في إعطاء الطابع الرسمي للعمل الذي يؤديه العامل، وهو ما جعل كل فاعل يسعى لتوسيع هامش حرية كتعبير لإستراتيجية عقلانية، فمثلاً يقول كروزي، تهدف الإستراتيجية العقلانية لاستعمال قوته للأحسن، من أجل توسيع ربحه وذلك من خلال المشاركة في التنظيم، حيث سيحاول كل لحظة استعمال

هامش حريته من أجل المفاوضة، بمحاولة التحكم في شركاءه، وبذلك يصبح التنظيم يسير وفق الطريقة التي تكون بها هذه المشاركة لها مقابل بالنسبة إليه¹.

وما يفسر ذلك في الواقع وجود أشخاص ليس لهم مؤهلات أو شهادات وإنما اكتسبوا مكانة أساسية في التنظيم من خلال استغلال هذه الهوامش، إذ أن معظم المصالح تسيير علي يد أشخاص يفتقرون للمؤهلات العلمية ولكنهم يعرفون استغلال رأسمالهم الاجتماعي لحل العديد من المشاكل الخاصة بالمنظمة بطرق سهلة غير رسمية، وهو ما أكسبهم دورا ومكانة لا يمكن للمسؤولين الاستغناء عنهم، ولهذا فإن كروزي يصف التنظيم كفضاء صراعات، وسيره هو نتيجة مشادات بين العقلانيات والشرطيات المتعددة للفاعلين الذين لهم هامش من الحرية، مستغلين مصدر القوة على مستواهم².

إن البلدية بحكم كونها تنظيما بيروقراطيا، تحافظ على مهامها، فإن التكنولوجيات المستعملة فيها لا تكاد أن تكون إلا بعض أجهزة الحواسيب، والطابعات، ففي مقر البلدية القديم كانت هناك حواسيب بسيطة تفتقد حتى على بعض البرامج المكتبية المتطورة كالأكسيس و point power، وكذا تعاني من غياب شبكة الأنترنت والأترنت، وكذلك تعطل شبكة الهاتف الداخلي، فكان لزاما على الموظفين الانتقال من مكان لآخر لتأدية مهامهم وهو ما يعتبر هدرا كبيرا لوقت العمل وزيادة العبء على الموظف.

كما لاحظنا في بعض المصالح غياب هذه الوسائل تماما رغم حاجتهم لها، وهو ما يجعلهم يستتجدون بمصلحة الإعلام الآلي التي لم تستمر كثيرا أو المصالح الأخرى.

هذا ما يؤكد مرة أخرى أنه رغم التزايد المستمر لاحتياجات المواطن من حيث الكم والكيف، إلا أن أداء التنظيم المحلي مازال تقليديا لا يواكب العصر تماما، وكنتيجة لذلك أدى هذا إلى تراكم الأعباء وتزايد الضغوطات على الموظفين.

¹. les nouveaux campés dans l'entreprise » P164.

² . Ibid, p164 .

2.3 الوعي العمالي الجماعي:

إن ما يمكن ملاحظته في بلدية حيدرة هو نقص الوعي العمالي الجماعي، الأمر الذي استغله المسؤولين لخدمة مصالحهم والحفاظ على هدوء واستقرار التنظيم، إذ أن الكثير من الموظفين حرّموا من حقوقهم التي منحها لهم القانون، مثلاً العديد من العمال لم يستفيدوا من الترقية في السلم المهني حيث ظلوا لسنوات عديدة يشغلون نفس المنصب، وهذا يعود حسبهم لسلم تنفيذ الموظفين، والغريب في الأمر أن كل موظف يطرح حالته على المسؤول بطريقة سرية دون أن يعلم زملاءه أو يتحدثوا للذهاب معاً، رغم أن المشكلة نفسها يعاني منها زملاءه.

3.3 قوانين البلدية:

تسيير البلدية ضمن قانون أفريل 1990، هذا القانون يطرح بصفة عامة مهام البلدية ومهام المجلس الشعبي البلدي، وكل مصلحة لها قوانينها الخاصة التي تسيير عليها، كمصلحة التعمير ومصلحة التقنية، إلا أن الغريب في الأمر هو أن العديد من المصالح تقوم بأداء عملها بصفة وراثية أي أن كل جيل يتوارث العمل من جيل آخر أو حسب قرارات المسؤولين، دون اللجوء إلى القوانين الرسمية التي من شأنها تنظيم العمل وإعطاءه الطابع الرسمي. ويمكن ملاحظة ذلك في مصلحة الانتخابات والتي بالرغم من أهميتها إلا أن خلال تحليل الواقع، توصل القائمون على هذا العمل إلى أن هذه المصلحة تفتقد تماماً للنصوص القانونية التي يجب أن تسيير عليها.

4. المشاكل التي يعاني منها عمال بلدية حيدرة:

نظرا لوجود مشاكل متنوعة على مستوى البلدية ارتأينا تصنيفها في جدول حسب نوعيتها، نستهلها كالآتي:

4.1 المشاكل الاجتماعية للعمال:

الجدول رقم (06): المشاكل الاجتماعية للعمال

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
16	مشاكل السكن	10	62,5%
24	أجر متدني	04	25%
19	وعود كاذبة و مشاريع وهمية	02	12,5%
المجموع		16	100%

يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أن أعلى نسبة أخذتها صنف "مشاكل السكن" بـ62.5%، تليها "أجر متدني" بـ25%، تليها "وعود كاذبة ومشاريع وهمية" بـ12.5%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه، نجد أن كل المبحوثين يجمعون على معاناة العمال من مشكل السكن، إذ أن نسبة مرتفعة من العمال ونظرا لمحدودية إمكانياتهم مقارنة بإمكانيات البلدية يعانون من مشكل السكن، ولأن العمل في البلدية يمنح مع الوقت لصاحبه الحق في السكن، فهذه تعد واحدة من استراتيجيات الفاعلين في التنظيم المحلي، إذ أن أحد الامتيازات المهمة للعمل في البلدية هي توفير ال

سكن، ولكن في كل مرة يحصل العمال على وعود من المسؤولين لكنها تتبخر مع الوقت، فمرة تقول إحدى المبحوثات "أنهم يزعمون أنهم بصدد البحث عن أرض للبناء ومرة أخرى يزعمون أنهم سوف يكملون السكنات الوظيفية التي بقية غير مكتملة لعدة سنوات والمتواجدة بعين البقرة بحيدرة"، لكن إلى غاية قيامنا ببحثنا لم تتم هذه الوعود فعليا، وفي كل مرة تظهر أن هذه المشاريع والوعود وهمية ليس لها خيط في الواقع، ورغم أن عمال البلدية بحكم عملهم يستفيدون من العديد من الخدمات الاجتماعية التي توفرها البلدية، إلا أنه بالنسبة إليهم تبقى جد ضئيلة مقارنة بميزانية البلدية وخاصة أن أجرهم المتدني لا يسمح لهم في الكثير من الأحيان تخطي أبواب الفقر.

و تتفق نسبة مهمة من المبحوثين يرون أن الأجر في البلدية جد متدني إذ لا يتعدى بقليل الأجر القاعدي العام، وبغياب منح المردودية والترقيات جعلته دائما لا يكفي احتياجات العمال.

2.4 المشاكل المهنية:

يعاني عمال بلدية حيدرة حسب إجابات المبحوثين من عدة مشاكل مهنية منها ما يتعلق بعدم تسوية وضعيتهم المهنية، ومنها ما يتعلق بالعمل والأداء الوظيفي.

و من خلال هذا الجدول يمكن قراءة النسب و تصنيفها حسب أهمية كل مشكل:

جدول رقم(07): المشاكل المهنية للعمال

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
15	تأخير في تسيير الموارد البشرية	07	33,33%
20	نقص إمكانيات العمل	05	24%
17	توزيع غير عادل للمهام	04	19,04%
23	تماطل في العمل	03	14,28%
21	نقص في وسائل التنقل	02	9,52%
المجموع		21	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين مثلتها صنف "تأخير في تسيير الموارد البشرية" بـ33,33%، تليها "نقص إمكانيات العمل" بـ24%، تليها "توزيع غير عادل للمهام" بـ19,04%، تليها "تماطل في العمل" بـ14,28%، تليها "نقص في وسائل التنقل" بـ9,52%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نجد أن المبحوثين يشكون كثيرا من تأخير في تسيير الموارد البشرية حيث سجلنا غياب برامج التكوين من أجل تطوير أداءهم واكسابهم مهارات جديدة إذ أن معظمهم حسب رأي أحد المبحوثات عصاميين أي تعلموا العمل بمجهودهم الخاص وتأقلموا مع التغيرات الجديدة أي بواسطة نظام الكفاءة والتوريث Le parrainage أي كل جيل يتوارث عن الجيل الذي قبله المعارف النظرية والعملية الخاصة بالوظيفة، هذا النظام هو أحد مميزات الإدارة الجزائرية، وترى إحدى المبحوثات وجوب تنظيم دورات تدريبية للتأقلم مع المتطلبات الجديدة للوظيفة التي يجب أن تعاصر التحديث، فهي ترى أنهم تكونوا على الآلة الراقنة والآن يستعمل الحاسوب، وتضيف أيضا صحيح أننا تعلمنا التحكم فيه ولكن ينقصنا الكثير، وهذا لعدم وجود برامج تكوين وعدم تمكننا الاستفادة من تكوين شخصي على حسابنا الخاص نظرا لضيق الوقت.

كما أشار المبحوثين إلى موضوع مهم وهو سلم التنقيط المهني الذي لم يفعل رغم مرور الكثير من الوقت، هذا السلم يسمح للموظفين في البلدية بعد جمع نقاط الخبرة التدرج والترقية، ولكن حسب إجابة المبحوثين، فإنه منذ التحاقهم بالعمل بقيوا في نفس المستوى ولم يتدرجوا في مسارهم المهني رغم أن خبرة الأغلبية تفوق (08) سنوات، والمؤسف أن هذه المصلحة بقيت بدون مسؤول، لكن باعتلائه منصبا أهم، و لم يوكل مهامها لأحد، وهو ما يشير إلى وجود خلل كبير في تسيير المسار المهني للعمال إذ أنه من غير المعقول أن تعرف وضعية العمال ركودا مهنيا كهذا، ضف إلى عدم تسوية وضعية الكثير من العمال وبقائهم لسنوات وسنوات في مناصب مؤقتة كأعوان خدمات متعددة، وهي وضعية مؤقتة ذات مستوى مهني ضعيف وأجر متدني تضم الجامعيين والعمال اليدويين، وهو ما يعتبر

مرآة عاكسة لنموذج التنظيم البيروقراطي السالب حيث تسيطر المستويات العليا في النظام الهيراركي على المستويات الأخرى وتجردها من أدنى حقوقها.

ويدعم أحد المبحوثين الفكرة عند قوله بأن "الكثير من الموظفين يشغلون مناصب أقل من مستواهم وأن الكثير من الجامعيين مازالوا أعوان مؤقتين".

وتشير نسبة التوزيع الغير عادل للمهام حسب إحدى المبحوثات لغياب سلم التنقيط حيث ترى أنه "ليس هناك فرق بين من يغيب ومن يحضر، بين من يعمل ومن لا يعمل"، وتضيف قائلة "أنها تتكفل بالمصلحة التقنية وهي مصلحة جد مهمة وتعمل العديد من الساعات الإضافية لتتقاضى في الأخير نفس الأجر مع زملاء آخرين لا يستكملون ساعات عملهم العادية".

وتشير نسبة التماطل في العمل إللغياب التنسيق وعدم توزيع المعلومة، كما أن الكثير من العمال يستغلون هامش حريتهم وأثناء أدائهم لمهامهم، تجدهم مثلا، يبحثون عن اعتبارهم المهني وذلك بنهج سياسة التماطل من أجل التفاوض والحصول على أكبر قدر ممكن من المصالح أو المكانة المعنوية، وهو بذلك في الأخير تجده قد حاذ عن مسار العمل ويشكل حجرة معرفة لسيرورته.

وتعبر نسبة المبحوثين الذين يرجعون المشاكل المهنية لغياب وسائل التنقل لطبيعة عملهم التي تفرض عليهم التنقل إلى ورشات البناء للمعاينة والتفقد، ولكن البلدية لا تضمن لهم في كل مرة وسائل المواصلات إذ في أغلب الأحيان حسب إحدى المبحوثات يوفرون لهم وسائل النقل عند نقلهم لورشات البناء من أجل مراقبة سير العمل وتقديم الملاحظات والانتقادات للمقاولين، ولكن لا يوفرون لهم وسيلة الرجوع إلى مقر البلدية أو منازلهم، مما يضطرها لاستعطف أصحاب المقاولات ومكاتب الدراسات لنقلها على حسابهم وهو ما يتنافى وطبيعة عملهم ويعتبر إهانة لشخصهم وإهمال كبير من طرف البلدية.

هذه المشاكل المهنية على العموم تؤثر كثيرا على أداء الفرد في المنظمة وتقلل من مردوديته، خاصة إذا علمنا أنها مع الوقت تولد ضغوطات نفسية.

3.4 المشاكل النفسية:

إن كل المشاكل التي ذكرناها تعتبر بمثابة كوابح تحد من طاقة العامل وتجعله دائما يعاني من حالة الإحباط والشعور بحالة عدم الرضا، ومن خلال تصنيف فئات الأجوبة يمكننا قراءة ذلك من خلال أرقام الجدول الآتي.

الجدول رقم(08): المشاكل النفسية للعمال

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
22	انعدام الحوافز والمكافآت	06	55
18	وجود خوف وضغط نفسي	03	27,27
14	واجبات موجودة و حقوق مهضومة	02	18,18
المجموع		11	100

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها "انعدام الحوافز والمكافآت" بنسبة 55%، وتليها "وجود خوف وضغط نفسي" بنسبة 27,27%، وتليها "واجبات موجودة و حقوق مهضومة" بنسبة 18,18%.

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن نسبة مرتفعة من المبحوثين يرجعون المشاكل النفسية لانعدام الحوافز والمكافآت الذي يؤدي إلى الحد من معنويات العامل كما يقتل روح المبادرة والابداع وهذا ما يظهر في كلام المبحوث الذي أشار إلى ذلك بقوله "ليس لدينا غير الأجر ونحن نعمل من أجله".

وتضيف إحدى المبحوثات "بأن العامل لا تحل مشاكله ولهذا تجده يعمل بمعنويات جد محبطة"، هذه الوضعية نتج عنها وجود خوف وضغط نفسي، يظهر في نسبة لا بأس بها تعكس عدم رضا العمال عن هذه الوضعية التي أنتجت ضغوطات نفسية وإرهاقات، كما أنها أنتجت نوع من اليأس حيال المستقبل ، فنجد أن العامل بالرغم من أداءه المنضبط يعاني من إجهاد نفسي كبير، كما أن عدم الاستقرار الاجتماعي للعامل بسبب مشكل السكن والوظيفة يجعله دائما في دوامة صراع نفسي وتفكير سلبي وهذا يتنافى تماما مع أهداف

العمل الذي وجد لتحقيق الاندماج الاجتماعي، حيث تجده الآن وفي هذه الظروف يخلق نوعاً من العزلة الاجتماعية والشعور بالاقصاء والتهميش.

5. المشاكل التي يعاني منها المواطنين في التنظيم:

حسب إجابات المبحوثين يمكن حصر مشاكل المواطنين في الفئات الموجودة في الجدول رقم(09):

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
50	الحقرة والمحسوبة	05	42%
49	تماطل في الخدمة	04	33,33%
51	مشاكل بيروقراطية	02	16,66%
48	رضا بشكل عام	01	8,33%
المجموع		12	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها "الحقرة والمحسوبة" بنسبة 42%، تليها "تماطل في الخدمة" بنسبة 33,33%، تليها "مشاكل بيروقراطية" بنسبة 16,66%، تليها "رضا بشكل عام" بنسبة 8,33%.

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن أعلى نسبة تشير إلى "وجود الحقرة والمحسوبة" حيث تقول إحدى المبحوثات، بما "أن مصلحة الشؤون الاجتماعية لها علاقة مباشرة مع المواطنين، فأغلبهم يتهمون البلدية بنهج سياسة تهميش الفقراء والمعوزين وخدمة مصالح المستويات العليا، وتضيف قائلة "أن المواطن البسيط ليس له أدنى حقوق"

، مبحوثة أخرى نفس الرأي بقولها "أن المواطن الضعيف يحس دائماً بالإقصاء والتهميش شأنه شأن المواطن البسيط لأنه لا يمتلك أي وساطة وبالتالي حاله لا يتغير وإن كانت له كل الحقوق".

يمكن القول من هنا أن هذا النسق الملموس قائم على مبدئ السلطة غير الرسمية تمتد حتى للمجتمع، ويبقى طابع هذه العلاقات هو الذي ينظمه، فتجد الأفراد يتصارعون على الموارد النادرة وكل شخص يستعمل كل المنافذ والإمكانيات من أجل الحصول على رأس المال الاجتماعي الذي يمكنه من تحقيق مآربه.

وهناك من المبحوثين من عبر عن وجود تماطل كبير في تقديم الخدمات حيث ترجعها إحدى المبحوثات لقلة الإمكانيات ونقص العمال مقابل كثرة الطلب، هذا الأمر حسبها يجعل العامل يعيش ضغط في العمل وضغط خارج العمل لنظرة المواطنين السلبية لهم، كما يضيف أحد المبحوثين " أن المواطن يريد دائما إرضاء طلباته بسرعة بدون أن يعي بأن هناك عمليات إدارية تتطلب وقت وأنها خارجة عن إرادة البلدية"، لكن في بعض الأحيان تقول مبحوثة في هذا الشأن بأن "سياسة التلاعب والمراوغة التي تنتهجها المنظمات المحلية، يدفع ضريبتها بالدرجة الأولى العامل".

وأما بالنسبة للذين عبروا عن وجود مشاكل بيروقراطية فيرون أنها ناتجة عن جمود النسق وعدم مرونته وقد اعتاد المواطن على ذلك مثلما تقول إحدى الموظفات، وأما أضعف نسبة ومرتبطة بالرضا بشكل عام فهنا تقول إحدى المبحوثات أن بلدية حيدرة منظمة ولها مستوى أداء جيد مقارنة مع بلديات أخرى.

المبحث الثاني: مواقف و تصورات الفاعلين لعملية التغيير

1. تحسين ظروف العمل قبل التغيير :

تتباين مواقف و تصورات الفاعلين من مفهوم التغيير، إلا أنهم أثبتوا أن سلوكياتهم وردود أفعالهم هي نتيجة تفكير عقلائي لوضع استراتيجيات جديدة تمكنهم من الحفاظ على مكانتهم في النسق أو الحصول على مكانة جديدة تضمن لهم تحقيق أهدافه ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(10): تحسين ظروف العمل قبل التغيير

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
58	حل مشاكل العمال أوّلا	04	%33,33
56	التعلم شرط التكوين	03	%25
57	لا عمل أكثر بنفس الأجر	03	%25
59	التطور شيء إيجابي	02	%17
المجموع		12	%99,99

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة أخذها "حل مشاكل العمال أوّلا" بنسبة 33,33%، تليها "التعلم شرط التكوين" و"لا عمل أكثر بنفس الأجر" بنفس النسبة والمقدرة بـ25%، تليها "التطور شيء إيجابي" بنسبة 17%.

يتبين لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن أعلى نسبة مثلتها "حل مشاكل العمال أوّلا" حيث يتفق المبحوثون على أولوية إيجاد الحلول لمشاكلهم المهنية والاجتماعية في التنظيم ثم إحداث التغيير، فليس من المنطق فرض التغيير على الفاعلين دون دراسة وتحديد حاجاتهم ورغباتهم إذ يقول أحد المبحوثين "أنا لست أركز في العمل وأدائه بقدر ما أنتظر اليوم الذي أنال فيه السكن".

"وبالنسبة للتغيير في البلدية نحن بحاجة إليه ولكن العامل بحاجة لأشياء أخرى الآن"، وتضيف مبحوثة أخرى في نفس السياق "يجب تسهيل العمل وإعطاءنا حقوقنا هذا هو الأهم"، وتتوزع نفس النسبة على إجابة فئتين مهمتين وهي الضرورة الملحة للتكوين من أجل الاندماج والمشاركة في التغيير، إذ ليس من المعقول كما قالت إحدى المبحوثات "إنجاز مشاريع لتطوير البلدية والعمال بدون تكوين أو استعداد، وبنفس المهارات السابقة،

حيث نحن بحاجة لتحسين الأداء، سئمننا من الضغوطات وتراكم العمل واستمرار استعمال طرق عمل تقليدية ولا أحد يهمله حالنا".

وقد عبر عن هذا المبحوثين صراحة بنسبة 25% من أجل التغيير يجب إعادة النظر في شبكة الأجور، إذ يقول أحد المبحوثين في ذلك "أنه يعاني ضغط عمل كبير يمنعه حتى من استغلال فترات استراحته مقابل أجر محتشم، ويضيف في ذلك أنا أرفض أي عمل جديد، عليهم أولاً مراجعة أجورنا بطريقة تكافئ مجهودتنا لأنها الآن فعلاً متدنية".

والحقيقة أن المبحوثين متذمرين جداً من مستوى الأجور ووضعيتهم، خاصة بغياب الحوافز ومنح المردودية، كما نلاحظ نوع من الارتياح وعدم الثقة من التغيير في النسق الذين اعتادوا عليه خوفاً من فقدان هوامش حريتهم التي اكتسبوها بالتجربة، والانطلاق للبحث عن مراكز قوة تمكنهم من مواجهة السلطة المتعسفة.

أما النسبة الأخيرة المتعلقة بالنظرة الإيجابية اتجاه التغيير، في هذا المضمون تقول إحدى المبحوثات "أنها تشجع تطوير وعصرنة البلدية من أجل تقديم أحسن خدمة للمواطن سواء في هياكلها أو مهامها لأنها تنظيم محلي مهم".

2. الفاعل كعنصر عقلائي:

إن التحليل الاستراتيجي ينطلق من مبدأ قاعدي وهي أن كل فرد في النسق لا يقبل أن يعامل تماماً فقط كعنصر لتحقيق أهداف التنظيم ولهذا فإن الأفراد في المنظمة مهما كانت الوظيفة التي يشغلونها يطورون استراتيجيات عقلانية من أجل فرض أنفسهم والتفاوض، ومن خلال هذا الجدول يمكن فهم وعي الموظفين بقيمتهم الجوهرية في المنظمة.

جدول رقم (11): تقييم العامل لدوره في النسق

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
60	دور فعال للعامل	05	55,6%
61	لا تغيير بدون العمال	04	44,4%
المجموع		09	100%

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون أن لهم دور فعال في النسق بنسبة 55,6%، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون أنه لا تغيير بدون العمال بـ44,4%.

يمكن تأكيد ما ورد من قبل من خلال نسبة الإجابة التي فاقت النصف والتي تبين مدى فهم الفاعلين لأهميتهم وكذلك إدراكهم لقواعد اللعبة التي تحكم نسقهم، حيث يتفقون على أن العامل هو النقطة الأساسية والحاسمة لكل تغيير، وهو الذي يدفعه أو يكبحه، حيث تقول إحدى المبحوثات "أن العامل هو الذي يساهم في التغيير لأنه هو الذي يتعلم ويحرك كل تغيير، أما المسؤولين فمهمتهم لا تتعدى إصدار الأوامر والتعليمات".

وكتكلمة لما قيل سابقا يضيف أحد المبحوثين "أن العمال هما الصح" فبدونهم لا وجود للبلدية. وتذهب نسبة المبحوثين الذين يرون أنه لا تغيير بدون العمال في نفس الاتجاه، إذ يرى المبحوثين أن دور العامل في التغيير شرط أساسي ولا يمكن أن يكون إلا كذلك، فالفرد في نسق ليس عنصرا مهم فقط وإنما هو ضروري لخلق ديناميكية التغيير وهو ما يظهر في إجابات المبحوثين حيث تقول إحدى المبحوثات "أن البلدية بدون العامل ليس لها قيمة ونحن بفضل تجربتنا المهنية، يمكننا أن نحل العديد من الأمور"، وتضيف زميلتها "أن الوسائل ضرورية فعلا لكنها تحتاج لأشخاص مؤهلين" وبالتالي مهما كان التطور التكنولوجي يبقى المورد البشري دائما ضروري.

ومن خلال هذا التحليل يمكننا تأكيد مرة أخرى على وعي الفاعل لمدى أهميته في نسقه وقدرته على التبادل، التفاوض، توسيع حدود سلطته، فالتجربة المهنية مثلا تسمح له باكتساب مهارات مهنية يجهلها الآخرون حيثحقق بها مكانته وكذلك أهدافه.

3. مدى إهتمام الفاعلين بالمشروعين:

بعد دراسة موقف الفاعلين اتجاه التغيير والنسق بصفة عامة، نتجه في هذا الجزء لمعرفة مدى اهتمامهم بالمشروعين بصفة خاصة وقد تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم(12) مدى اهتمام الفاعلين بالمشروعين:

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
52	مشاريع تطوير البلدية	03	27,27%
53	ليس هناك تغيير بنفس المسؤولين	03	27,27%
54	لا ثقة لي في المشروعين	03	27,27%
55	ليس لدي فكرة	02	18,2%
المجموع		11	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "مشاريع تطوير البلدية" "ليس هناك تغيير بنفس المسؤولين" "لا ثقة لي في المشروعين" بنفس النسبة والمقدرة بـ27,27%، تليها "ليس لدي فكرة" بـ18,2%.

تمثل نسبة 27,27% كنسبة مهمة في الجدول، تتوزع بين تصورات والاهتمامات المختلفة للفاعلين إزاء المشروعين فنجد أصحاب التصور الإيجابي والذي يرى أصحابه أن التغيير لتطوير عمل التنظيم المحلي أمر حتمي لمواكبة متطلبات العصر ودفع عجلة التنمية في مؤسسات الدولة إذ يقول أحد المبحوثين "أنه آن الأوان لرفع المستوى، ومشاريع كهذه ستخفف الضغط على العمال وتزيد من درجة رضا المواطن".

أما أصحاب التصور السلبي فإنهم يربطون دائما التغيير بواقع تنظيمهم والذي يرجعونه إلى سوء التسيير، فهم لا يتخيلون وجود إدارة للتغيير بنفس القيادة التي تسيطر على النسق، فحسب رأيهم هذا شبه مستحيل لأن المسؤولين يفرضون منطقهم في النسق لقضاء مصالحهم الخاصة، وهنا تعقب إحدى المبحوثات "بأنهم حتما سوف يعترضون أي تغيير طالما لا يخدم مصالحهم ويكون موجه لتحسين ظروف العامل والمواطن".

كما تتكرر نسبة مهمة من إجابات المبحوثين في عدم ثقة وإبداء شكوكهم اتجاه التغيير وهذا نظرا لعدم وضوح المشاريع عادة واشراكهم فيها إذ تقول إحدى المبحوثات " لا أظن أن الأوضاع ستتغير لأن أصحاب السلطة والنفوذ لن يتركوا مصالحهم بسهولة".

وتبقى آخر نسبة ترمز إلى عدم وجود أدنى فكرة لدى المبحوثين عن المشروعين، وتلخيصا لما سبق فإن الفاعل في النسق يتصرف بصفة عقلانية يحاول من خلالها توسيع مناطق الارتياح لنيل أكبر سلطة، هذه السلطة غير رسمية لكنها تسمح له بفرض وجوده وتحقيق بعض الفوائد ولو جزء منها.

والمبحوثين من خلال تصوراتهم للمشروعين يبحثون عن طريقة للحصول على أكبر قدر من الهوامش، فمنهم من يفضل الوضع الراهن لاستغلال سلطته وفرض نفسه أما البعض فيفضل التغيير لتغيير قواعد اللعبة وتبادل الأدوار وبالتالي الحصول على سلطة جديدة.

4. إقتراحات الفاعلين لتغيير النسق:

من خلال استطلاعنا لآراء المبحوثين حول كيفية تطوير البلدية تلخصت إجاباتهم في ثلاثة أجزاء نستهلها بـ:

1.3 تطوير أسلوب العمل:

من خلال الجدول الآتي نلاحظ وجود نسب مهمة في قراءة إقتراحات المبحوثين وذلك في:

جدول رقم(13): إقتراحات الفاعلين لتطوير أسلوب العمل

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
45	توفير وسائل العمل اللازمة	05	50%
42	وضع المعلومات في متناول الجميع	03	30%
41	العمل بالإعلام الآلي	02	20%
المجموع		10	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "توفير وسائل العمل اللازمة" بنسبة 50%، تليها "وضع المعلومات في متناول الجميع" بنسبة 30%، تليها "العمل بالإعلام الآلي" بنسبة 20%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نجد أن العمال يتفوقون على وجوب توفير إمكانيات العمل اللازمة من مكاتب وأدوات وكذلك استعمال وسائل اتصال حديثة كالإعلام الآلي وخطوط هاتف داخلية وخارجية، "فبالرغم من الحظوظ التي نستمتع بها مقارنة ببلديات أخرى حسب قول إحدى المبحوثات إلا أنني لا أرى ذلك في الواقع لأن معاناتنا أكثر"، كما يدعم الإجابة أحد المبحوثين بقوله "هناك نقص كبير في المكاتب وكذلك وسائل النقل"، وحسب مبحوثة أخرى فإن هذه الظروف زادت من معاناة العمال اليومية وحجم الضغط عليهم.

كما تعتبر نسبة وضع المعلومات في متناول الجميع نسبة مهمة هي أيضا والتي تؤكد على ضرورة تسهيل تدفق المعلومة وإيصالها للجميع، هذه النقطة بالذات تمثل جزءا مهما من نظرية النسق الملموس لكروزي فهو يرى بأن الفاعلين عندما تصبح لديهم مكتسبات وخبرات لا يمتلكها الغير، فإنهم يستعملونها كسلطة يوسعون بها هوامش حريتهم من أجل فرض مكانتهم وسلطتهم، هذه السلطة في الحقيقة هي غير رسمية ولكنها موازية للرسمية.

ويشتكي المبحوثين من عدم وجود تدفق للمعلومة بين مختلف المستويات نظرا لانعدام قنوات الاتصال وفي نفس الوقت استئثار المعلومة من طرف الزملاء لأغراض شخصية، وتؤكد إحدى المبحوثات أن العمل سيتطور كثيرا ويسهل إذا توفرت كل المعطيات اللازمة، ويقول أحد المبحوثين "أنا سئمتنا التوسل من أجل العمل، حان الوقت لوضع حد لهذا"، ويدعم الإجابة السابقة بقوله "أنه برقمنة المعلومات والاستعمال الذكي للإعلام الآلي يمكن إعطاء للعمل صبغة الشفافية والوضوح مع القضاء على الغموض والمراوغات التي تخدم بعض المصالح".

كما يذكر أحد المبحوثين أن "استعمال الإعلام الآلي في العمل يسهله ويجعله أكثر مرونة وجدية".

2.3 تطوير ظروف العمل و العمال:

من خلال تصنيف فئات الإجابة، توصلنا إلى النسب التالية:

جدول رقم(14): رغبة العمال في التطوير

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
44	توفير السكن	10	38,46%
46	تطوير مصلحة المستخدمين	06	23,07%
47	تكوين العمال	05	19,23%
40	توظيف الجامعيين	03	11,53%
43	تغيير المسؤولين	02	7,96%
المجموع		26	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "توفير السكن" بنسبة 38,46%، تليها "تطوير مصلحة المستخدمين" بنسبة 23,07%، تليها "تكوين العمال" بنسبة 19,23%، تليها "توظيف الجامعيين" بنسبة 11,53%، تليها "تغيير المسؤولين" بنسبة 7,96%.

إن نسبة عالية من المبحوثين ترى بأن على البلدية توفير السكن لهم لأنه حق من حقوقهم المشروعة، ويرى أحد المبحوثين أنه من غير المعقول أن يعيش العامل بأجر متدني وغياب الحوافز والمكافآت والوصول حتى لحقوقهم، وفي ظل هذه المعاناة أصبح العامل يعيش ضغطا في العمل وضغطا نفسيا خلف تدمره وعدم رضاه.

كما تمثل نسبة الذين يبحثون على تطوير مصلحة المستخدمين نسبة معتبرة لأن هذه المصلحة وكأنها وجدت لقهر العمال وليس لحماية حقوقهم، تستعمل فيها كل وسائل القمع النفسي، وتضيف إحدى المبحوثات في نفس السياق "أظن أنها وجدت لمحاسبتنا وليس

لخدمتنا، فهمهم الوحيد مراقبة التأخير والتغيب أما حقوقنا فليس لها مكان"، كما يرى أحد المبحوثين أن مصلحة المستخدمين عليها أن تواكب التطور في تسيير شؤون العمال، "فبعض التنظيمات المتواضعة أصبحت تستعمل برامج خاصة من أجل تسيير هذه المصلحة، أما نحن فنعتمد على قوائم بسيطة وأسلوب بدائي".

أما النسبة الثالثة، فإنها تمثل ضرورة التكوين لتحسين الأداء، فالعمال مازالوا بنفس المستوى رغم سنين الخبرة التي لديهم حيث لا يواكبون العصرنة والتطور رغم انضباطهم، وتتفق آراء المبحوثين على أن التكوين يسمح لهم بإثراء خبراتهم ومعارفهم في المنصب وكذلك التأقلم الجيد مع كل تغيير.

وتبقى الضرورة الملحة على توظيف الجامعيين التي تمثلها رابع نسبة إذ يقول أحد المبحوثين أن "التنظيمات المحلية هي المحرك الأساسي لتطور مؤسسات الدولة ولا يتسنى لها ذلك بكفاءات متوسطة فقط إذ لا بد من توظيف إطارات مختصة، تدمج في المصالح المختلفة في البلدية حسب التخصص".

ومن خلال حصر فئات الإجابة، نجد أن هناك وعي كبير بظروفهم وكيفية إيجاد حلول لها لهذا تجدهم مع التغيير الذي يضمن لهم حقوقهم ويخففو من مشاكلهم اليومية ويخلق جو من الاستقرار على حياتهم الاجتماعية.

5. مواقف الفاعلين من المشروعين:

تباينت مواقف الفاعلين اتجاه هذين المشروعين وهذا لعدة عوامل متعلقة بكيفية اشتراكهم وإعلامهم، وفي هذا الجدول نستعرض الإجابة لفئات الأجوبة المتعلقة بهذا العنصر:

جدول رقم(15): مواقف الفاعلين من المشروعين

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
66	ليس لدي فكرة	04	36,4%
64	ضروري و نحن متأخرين جدا	03	27,27%
65	ليس لدي ثقة	02	18,18%
63	مشروع ذو آفاق مستقبلية	02	18,18%
المجموع		11	99,99%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "ليس لدي فكرة" بنسبة 36,4%، تليها "ضروري و نحن متأخرين جدا" بنسبة 27,27%، تليها "ليس لدي ثقة" و "مشروع ذو آفاق مستقبلية" بنفس النسبة المقدرة بـ 18,18%.

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي أن أعلى نسبة تلك المتعلقة بعدم وجود أدنى فكرة للموظفين عن المشروعين، هذه الوضعية ناتجة عن سوء الإعلام، وعدم إعطاء أهمية للعامل، وفي هذا الصدد يقول أحد المبحوثين "نحن نعيش عالما آخر غير عالمهم" وهو يعكس حالة اغتراب يعيشها الفرد في البلدية، فالمعلومات لاتصل إليه، كما لا يتم اشراك العامل في أي موضوع، كما أنه يبين قصورا كبيرا في تنظيم المشروع نظرا لعدم تركيزه على العنصر البشري وتحضيره نفسيا ومهنيا.

أما النسبة الثانية فتعكس ضرورة إحداث مثل هذه التغييرات لإعطاء التنظيم المحلي صبغة عصرية تمكنه من تطوير أداءه ومهامه والخروج إلى الواجهة، ولهذا يرى أحد المبحوثين "أن هذه الأمور أصبحت إجبارية لا خيار لنا فيها ونحن متأخرين فيها" ويضيف زميله أن "هذه التغييرات أصبحت اليوم ضرورة حتمية مثل جواز السفر البيومتري".

أما النسبة الثالثة تمثل المبحوثين الذين ليس لهم أدنى ثقة بالمشروع، هذا يعود حسب رأيهم إلى سيطرة أصحاب النفوذ وكذلك العلاقات العشائرية المبنية على تبادل المصالح

والامتيازات إذ أن وعي الفاعلين بقوة هذه السلطة ومدى تمسكها بالوضع الراهن مستمدة من عناصر خارجية جعلهم يفقدون الثقة في كل مشروع من شأنه تغيير وضعيتهم ويتنبؤون نهايته في سلة المهملات.

ونجد نفس النسبة السابقة بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن المشروع عذو آفاق مستقبلية حيث تشير إلى أصحاب النظرة التفاؤلية، إذ ترى هذه الجماعة أن هذه المشاريع لها آفاق مستقبلية في تطوير البلدية ودفعها للأمام.

6. كيفية اشراك فاعلين النسق في عملية التغيير:

إن عملية اشتراك الفاعلين في التغيير هي عملية ضرورية وجد مهمة، لأن الفاعل هو الذي ينشط هذا التغيير ويخلق ديناميكية جديدة، فتجاوب ومشاركة الفاعلين في المشروعين اختلفت من فرد لآخر ومن مجموعة لأخرى، لكن كل ما يمكن قوله أنها كانت جد ضعيفة ولم تصل إلى المستوى المطلوب.

ومن خلال الجدول الآتي يمكننا فهم ذلك بتحليل فئات الأجوبة حسب درجة النسب.

جدول رقم(16): كيفية إشراك الفاعلين في عملية التغيير

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
67	بدون مشاركة	03	30%
68	تقديم معلومات عن المصلحة	03	30%
69	الاستفادة من التكوين	02	20%
70	حضور بعض الاجتماعات	02	20%
المجموع		10	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "بدون مشاركة" و"تقديم معلومات عن المصلحة" بنفس النسبة والمقدرة بـ30%، تليها "الاستفادة من التكوين" و"حضور بعض الاجتماعات" بنفس النسبة والمقدرة بـ20%.

من خلال النسب الموجودة في الجدول أعلاه، نفهم بأن عملية اشراك الفاعلين في التغيير لم تعطى لها أهمية كافية والاعتبار المناسب بدليل أعلى نسبة في الجدول التي تمثل المبحوثين الذين لم تكن لهم أدنى مشاركة وحتى فكرة أولية إذ تقول إحدى المبحوثات أنه "لم تكن لنا أي فكرة، ولم يقيمنا أي أحد"، وتضيف أخرى أنه "وصلتني بعض المعلومات لكن لست متأكدة من صحتها".

هذه الوضعية تعود إلى انعدام قنوات الاتصال بين إدارة المشروع وسلطة البلدية مع القاعدة، صنفها هؤلاء العمال بعدم تقييم لشخصهم.

ونفس النسبة السابقة نجدها تمثل الإجابات المتعلقة بالمبحوثين الذين تقتصر مشاركتهم على إعطاء المعلومات حول وظائف مصالحهم دون تعريفهم بالمشاريع واشراكهم فيها، وترك المجال لإنتشار الإشاعة في أوساطهم.

أما الفئات الأكثر حظا فقد توزعت إجاباتها، بين من استفاد من التكوين في إحدى أو كلا المشروعين أو اقتصرتهم مهمتهم في حضورهم بعض الاجتماعات من باب الواجهة فقط.

ولهذا يمكن القول أن مشروع إدارة الجودة ومشروع البلدية الالكترونية ركزا اهتمامهما على العنصر المادي والتكنولوجي لكن أظهرتا إهمالا كبيرا اتجاه العنصر البشري وهو ما جعل التغيير عقيم منذ البداية.

إن المعنى الذي يعطيه المبحوثين للمشروع التكنولوجي والتنظيمي عند مساءلة المبحوثين عن إمكانية تغيير هذه المشاريع البلدية نحو الأحسن كانت إجاباتهم مختلفة ويمكن ملاحظتها من خلال نسب الجدول الآتي.

جدول رقم(17): المعنى الذي يعطيه الفاعلين لكلا المشروعين

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
72	مرتبط بعدة أمور	04	%36,36
73	محتمل جدا	03	%27,27
71	أكيد	02	%18,18
74	لا أظن ذلك	02	%18,18
المجموع		11	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "مرتبط بعدة أمور" بنسبة، تليها محتمل جدا بنسبة، تليها "أكيد" و"لا أظن ذلك" بنفس النسبة والمقدرة بـ18,18%.

اختلفت آراء المبحوثين كثيرا حول المعنى الذي يعطيه المبحوثون لهذين المشروعين وعلاقتها بأداء البلدية، حيث أخذت أعلى نسبة صنف الإجابة "مرتبط بعدة أمور" مثلما قالت إحدى المبحوثات يجب تغيير المسؤولين أولاً، وتحسين ظروف عمل العمال. لكن إذا كانت هذه المشاريع تتعارض مع أهداف الفاعلين فأكيد سيصدر أشكال مقاومة ورفض. يبدو جليا من خلال الإجابات السابقة رغبة الفاعلين بالحصول على حصتهم في المشاركة والتحفيزات من أجل المساهمة أكثر.

أما نسبة التالية فيرى أصحابها أن تحسين الأداء محتمل لكي يبقى عنصر الشك دائما واردة لأنه ليس هناك ثقة كبيرة في المشروعين طالما الطبقة العاملة ليس لديها رؤيا واضحة ولا فكرة سابقة عن المشروعين.

أما النسبة الأخيرة فتتوزع على أصحاب النظرة الإيجابية والسلبية على حد سواء، إذ هناك من العاملين في البلدية من لديهم ثقة بالتغيير ويعلقون آمالهم على المشروعين لتحسين أداء البلدية وأدائهم في مختلف المستويات، يقابلها رأي مخالف وهو ليس هناك لأدنى احتمال

لفعالية التغيير التكنولوجي والتنظيمي، ويرجعه المبحوثين لعدم الثقة بالتغيير لأنه في نظرهم جاء ليخدم فئة معينة ومصالحها أو أنها هي نفسها ستعارض عليها وتقاومه لأنه يشكل خطرا يهدد بناء النسق ويبعثر قواعد اللعبة التي فرضوها.

جدول رقم(18): بين مؤيد و معارض للمشروعين

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
75	أكد بتحسين الخدمة	03	30%
76	ربح الوقت والجهد	03	30%
77	تغيير نوعية الأداء	02	20%
78	لا أثق كثيرا	02	20%
المجموع		10	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "أكد بتحسين الخدمة" و"ربح الوقت والجهد" بنفس النسبة والمقدرة بـ30%، تليها "تغيير نوعية الأداء" و"لا أثق كثيرا" بنفس النسبة والمقدرة بـ20%.

من خلال قراءة النسب يمكننا القول بأن العاملين في البلدية لا تكمن عدم ثقتهم في مضمون المشروعين بقدر ما تكمن عدم ثقتهم في الساهرين على انجازهما وعلى قاداتهم وهذا يظهر كثيرا عند مقارنة النسب مع النسب السابقة حيث نجد نسبة مهمة تتوزع على الجوانب الإيجابية التي يمكن التماسها في المشروعين فيما يخص الأداء والفعالية على مستوى التنظيم المحلي وذلك لتحسين الخدمة لإرضاء المواطن وكذلك اختزال الوقت والجهد بنفس النسبة من أجل أداء مهني فعال ومتناسق.

أما فيما يخص صنف "تغيير نوعية الأداء" فتتعلق بإمكانية تغيير نوعية العمل التقليدية إلى أخرى عصرية ومتطورة، وتبقى نفس النسبة لتمثل في الأخير عدم الثقة في فحوى هذا التغيير. فبالرغم من وعي الفاعلين بوجود التغيير الذي يحمل في طياته تحسين لظروفهم

المهنية، وتقليل من معاناتهم وأعبائهم إلا أنهم متخوفين منه وعن إمكانيات حياده عن أهدافه الأساسية لخدمة مصالح مجموعات ما.

7. ردود أفعال الفاعلين من المشروعين

إن كانت العادات والسلوكيات المترسبة من التجربة السابقة عائقا رئيسيا أمام التغيير فإن الخوف من المجهول عند الفاعلين ولا سيما إذا كانت هناك تجارب سابقة عرفت فشل رد فعل طبيعي وشعور متوقع، ولكنه يصنف ضمن نوع من المقاومة الضمنية للتعبير عن الرفض و الاستياء ومع تطور التغيير يمكن لهذه المشاعر أن تأخذ شكلا سلوكيات وردود أفعال سلبية تعرقل مجرى سيرورة التغيير.

جدولرقم(19): ردود أفعال الفاعلين من المشروعين :

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
80	نفس الظروف لا أقبل	05	50%
79	رد فعل إيجابي و مشجع	03	30%
81	ليس لدي فكرة	02	20%
المجموع		10	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "نفس الظروف لا أقبل" بنسبة 50%، تليها رد فعل إيجابي و مشجع بنسبة 30%، وتليها "ليس لدي فكرة" بنسبة 20%.

إن مصدر التغيير يعد من أهم العوامل التي ترفع من مقاومة ومعارضة الفاعلين خاصة إذا جاء من خارج النسق أو السلطة، لأنه يهدد مراكزهم وهوامش حريتهم التي اكتسبوها في النسق ولاسيما إذا كان لا يحمل في طياته مصالحهم الخاصة ولهذا ومن خلال قراءة النسب الموجودة في الجدول، نجد أن أعلى نسبة تشير على أن المبحوثين يريدون تغييرا يخدمهم ويحقق أهدافهم ولو نسبيا، وليس مشاريع جوفاء ليست في مصلحتهم، ويظهر ذلك في نوع المساومة أي كيفية مشاركتهم في التغيير التي هي مرهونة بمدى تقاربها مع غاياتهم إذ يقول

أحد المبحوثين: "بنفس الأجور ونفس الظروف، لا أرى فائدة من أي مشروع، وتضيف زميلته في نفس الصدد بنفس الأجر لست مستعدة لذلك".

ويمكن القول بأن ردود أفعال مثل هذه ما هي إلا نوع من المقاومة إضافة إلى التماطل في تقديم المعلومات والانسحاب من التكوين بالتحجج بأسباب أخرى.

أما ثاني نسبة فإنها تمثل المبحوثين الذين يتقبلون فكرة التغيير ولهم الاستعداد للمشاركة فيه لأنه حسب رأيهم تساهم في تطوير طريقة العمل وتنظيمها وفق معايير محددة وبرقمنة المعلومات تصبح الأمور أكثر شفافية ووضوح، إذ تقول إحدى المبحوثات بأنه بهاذين المشروعين، ستنتظم الأمور طالما للوزارة الوصية عين على البلدية.

أما النسبة الأخيرة فتمثل تحفظات بعض المبحوثين اتجاه هذا التغيير وعدم الإدلاء برأيهم ولا بردة فعلهم في حالة انجاز المشروعين، وهذا راجع لمشاعر عدم الثقة والارتباط بالخوف من المجهول الذي يسيطر على أحاسيسهم خاصة مع نقص المعلومة وعدم وضوح الأفكار.

ولهذا يمكن القول بأن الفاعلين في النسق يتحكمون جيدا في هوامش حريتهم ويعون كثيرا بمكانتهم، كما أن ردود أفعالهم ليست تلقائية كما تبدوا للوهلة الأولى وإنما هي عقلانية، تظهر في رغبتهم في فهم ظروف التغيير والمكاسب التي يمكنهم الحصول عليها من خلاله.

استنتاج جزئي:

من خلال تحليل إجابات المبحوثين وتصنيفها يمكن القول بأن كل تغيير داخل أي تنظيم يتوقف على قبول الفاعلين وتعاونهم في تحقيقه، فهم يصدرون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية والتنظيمية، والفاعل يبحث دائما عن تحقيق أهدافه ورغباته، ولهذا فإن حدوث التغيير مهما كانت أسبابه وأهدافه ينظر إليه من زاوية تتلائم والعوامل المؤثرة فيه، فهناك دائما احتمال تقبله أو الحذر منه.

وبما أن المشروعين اتسما بغياب الوضوح، نجم عن ذلك تردد واللامن الذي يشعر به الفاعلين في النسق ولذلك نجد أن كل مجموعة تتفرد بتأويلها الخاص لهذا التغيير، لكن الغالبية تحسبه جاء لفائدة المسؤولين وهذا راجع لغياب عناصر الإجابة عن تساؤلاتهم واهتماماتهم لتحل محالها الشك والإشاعة.

كما أن غياب عامل التحفيز والإشراك جعل العاملين في البلدية يرفضون أي تغيير مهما كان نوعه.

ورغم ذلك نجد نسبة قليلة من المبحوثين ممن تشجع التغيير والتطور وهذا راجع لوعيهم بأن أي لعبة جديدة تجعلهم يكتسبون هوامش حرية أكثر فأكثر في المنشأة.

ولهذا يمكن القول بأنه فعلا عدم اشتراك الفاعلين في المشروعين نتج عنه تصورات سلبية ومقاومة غير علنية ظهرت في شكوكهم وعدم ثقتهم، وكذلك التماطل في تقديم المعلومات والانسحاب من التكوين والتفاوض على المكاسب، هذه كلها سلوكيات سلبية تصنف ضمن أشكال المقاومة يمكن مع الوقت أن تصبح علنية وتظهر بشكل أكثر عنفا من قبل.

الفصل الثالث

الثقافة المحلية والتغيير

تمهيد:

أصبحت استراتيجية التغيير في عصرنا هذا مسارا حتميا للتنظيمات ويمكن لمس ذلك مثلا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو الإدارة الالكترونية، وبالرغم من أن هذه المبادرات في الأصل نبيلة وواعدة إلا أنها تصطدم بحقيقة لابد منها وهي أن كل عملية تغيير موفقة تحتاج إلى عملية تغيير ثقافي استباقي وهذه العملية لا تتم بمرسوم ولا بلوائح معينة وإنما بفهم النسق التنظيمي وتكييف التغيير معه.

ومن أجل محتوى المقابلات، إستوجب علينا دراسة وفهم ثقافة التنظيم المحلي وعلاقته مع التغيير.

المبحث الأول: الثقافة في بلدية حيدرة

1. تعريف الثقافة في التنظيم:

تعرف الثقافة في التنظيم على أنها تشمل القيم والمعايير، السلوكات والمواقف، اتجاهات الأفراد وجماعة العمل والعلاقات بين الأفراد، ولكن العنصر الأساسي في ثقافة التنظيم هو الاختلاف، أي أن كل تنظيم له ثقافة الخاصة التي يتميز بها دون غيره ويحدث بها الاستثناء.

وبلدية حيدرة، هي بلدية فنية مثلما ذكر سابقا، ينتمي أغلب عمالها لنفس الحي، يتوزعون بصفة عامة على نفس الفئات العمرية ونفس المستوى الدراسي، يتقاسمون الفضاء البلدي من أجل ممارسة نشاطاتهم الاجتماعية، وهو ما ينتج عنه تفاعل اجتماعي قوي ومستمر.

2. وظائف الثقافة في التنظيم المحلي:

تلعب الثقافة في المنظمة دورا كبيرا إذ تؤثر على طريقة أدائها وتفاعلها، ومن بين الوظائف الأساسية نذكر:

1.2 التأثير على نمط الإدارة:

هو الأسلوب الإداري المتبع من طرف المسؤولين لتحقيق أهداف النسق، فبلدية حيدرة كتنظيم محلي مازال نمط قيادتها أبوي حيث يستمد المشرفون عليها قوتهم من السلطة الأبوية أكثر من السلطة الرسمية ويخضع الفاعلين في هذا النسق لهذه السلطة ليس وفقا للنبود القانونية واللوائح الداخلية وإنما تحت طائل السيطرة والخوف وكذلك الخضوع.

وقد أكد أغلب المبحوثين ذلك من خلال إجابتهم المتكررة بأن علاقة العمال مع المسؤولين محدودة كما أن أسلوب القيادة يتصف بالطابع التقليدي المبني على التعسف والصراخ.

وهكذا فإن الأسلوب القيادي في البلدية هو أسلوب مستمد من السلطة الأبوية وهي السلطة القائمة على القوة والخضوع وليس على الحقوق والقانون.

3.2 التأثير على كفاءة التنظيم وفعاليته:

هذا يظهر جليا في بلدية حيدرة، بنا أنها تصنف من أحسن البلديات وأرقاها فإن عمال البلدية يعملون على المحافظة على مستوى بلديتهم من حيث الأداء والفعالية وهو ما أكسب البلدية سمعة حسنة مقارنة ببلديات أخرى، حتى أن الكثير من الأفراد حسب إجابة إحدى المبحوثات يفضلون عقد زواجهم أو تسجيل مواليدهم أو حتى استخراج جواز السفر فيها من أجل اكتساب سمعة الحي الراقي وكذلك الاستفادة من خدمات البلدية الفعالة.

4.2 التأثير على العلاقات والاتصالات:

تساعد الثقافة في التنظيم على تنمية العلاقات وتسهيل عملية الاتصالات، رغم أن أغلب المبحوثين ينكرون وجود علاقة هيرارشية سلسة ومنظمة، إلا أن العلاقات الأفقية موجودة وجد قوية ويظهر ذلك من خلال تجاوب العمال فيما بينهم من أجل أداء جيد وتحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء المواطن بشكل عام.

5.2 تدعيم استقرار التنظيم:

إن إحساس العاملين في التنظيم المحلي بانتمائهم لنفس الثقافة يجعلهم أكثر استقرارا وتقاديا للمشاكل، وبما أن عمال بلدية حيدرة يتشاركون في ثقافتهم، نلاحظ عليهم شعور بالاستقرار

بدليل أن الكثير منهم يملك عدة سنوات خبرة ورغم أن فرص العمل أتاحت لهم في تنظيمات أخرى بإجراءات أحسن إلا أنهم فضلوا العمل في بلديتهم ومع أبناء حيهم.

المبحث الثاني: العلاقات داخل النسق:

البلدية كتنظيم محلي شأنها شأن أي نسق تنتج علاقات نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم، بحكم المجال الزمني والمكاني، وبما أن دراستنا تدرج ضمن البحوث الاجتماعية، استلزم علينا الاهتمام بنوع هذه العلاقات وتحليلها.

1. علاقة الفاعل بزملائه في النسق:

من خلال الجدول الآتي يمكننا استعراض أهم العلاقات الموجودة في البلدية.

جدول رقم (20) : علاقة الفاعل بزملائه في النسق

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
25	علاقات مهنية	03	30%
27	علاقات جيدة طيبة	03	30%
26	علاقات احترام و تعاون	02	20%
28	علاقة محدودة	02	20%
المجموع		10	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "علاقات مهنية" و"علاقات جيدة طيبة" بنفس النسبة والمقدرة بـ30%، تليها "علاقات احترام وتعاون" و"علاقة محدودة" بنفس النسبة والمقدرة بـ20%.

حسب فئة الاجابة نسجل أن أعلى نسبة تتوزع على فئتين مهمتين إذ أن الكثير من المبحوثين أصروا على وجود علاقات مهنية بحثة بحكم طبيعة العمل ولكنها لا تتجاوز ذلك، وتدعم الاجابة إحدى المبحوثات بقولها "بالرغم من وجود هذه العلاقة المهنية التي

تساعدني كثيرا في الأداء إلا أنني أتقاسم و زملائي نفس الاهتمامات ولهذا فهي لا تتعدى حدود البلدية وبعض المناسبات الرسمية".

ونجد نفس النسبة تشير إلى وجود علاقة جيرة طيبة، حيث أكد العديد من المبحوثين أنهم أبناء حي واحد، يتعارفون منذ نعومة أظافرهم، كما أن عائلتهم تتعارف فيما بينها ولهذا من الطبيعي أن يكون هذا النوع من العلاقات جد وطيد، ويضيف مبحوث آخر في هذا السياق "أن الكثير من زملائه ينتمون إلى نفس النوادي الرياضية، وهي فرصة للالتقاء وتبادل الآراء وهو ما يجعل العمل جد مريح"، كما أن هناك من العاملين من لهم نفس الاتجاهات السياسية ويمكن معرفة ذلك من خلال انخراطهم الحزبي وتكوينهم لمجموعات اجتماعية لها نفس الاتجاه السياسي والايديولوجي.

وفعلا فالبلدية كونها تنظيم محلي هي نافذة صغيرة على المجتمع تجمع العديد من أبناء المنطقة، فبرغم من العديد من السلبيات إلا أن هناك نواحي إيجابية تضي على التنظيم نوع من الجو العائلي، وهو ما تأكده مبحوثة أخرى بقولها نتقاسم الأفراح والأقراح.

وتتوزع أيضا نسب متكافئة بشأن وجود علاقة احترام وتعاون، أي أنه بالرغم من عدم وجود علاقات قوية إلا أنها إيجابية ومهمة لأنها قائمة على المساندة والتكامل، وهو ما يظهر في كلام إحدى المبحوثات زملائي يساعدونني كثيرا في العمل ويخففون عني الصعب منه ولهذا أكن لهم كل مشاعر الاحترام والتقدير.

والنسبة الأخيرة تتعلق بوجود علاقات محدودة وذلك بسبب تجارب شخصية سيئة حسب إحدى المبحوثات أو بسبب طبيعة العمل التي تملي عليها التنقل خارج البلدية حسب مبحوثة أخرى، في حين تملك علاقات وطيدة مع زملائها من مكاتب الدراسات.

فبالرغم من الصراعات الناجمة عن ظروف العمل واستغلال كل فاعل لهامش حريته من أجل الحصول على سلطة أكثر إلا أن طابع الاحترام والشعور الإيجابي يبقى غالبا في تنظيم العلاقات الموجودة بحكم عامل الانتماء لنفس النسق ولنفس البيئة الاجتماعية.

2. علاقة الفاعل بالمسؤولين في النسق:

هذه العلاقة تعتبر مهمة ومصيرية في المنظمة لأنها تعكس واقع التنسيق بين كافة المستويات في المنظمة ومن خلال جدول الأتي يمكننا قراءة النسب التالية:

جدول رقم(21) علاقة العمال بالمسؤولين

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
30	علاقة محدودة	04	40%
29	علاقة متوترة	03	30%
28	علاقة غير مباشرة	02	20%
31	علاقة جيدة	01	10%
المجموع		10	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "علاقة محدودة" بنسبة 40%، تليها "علاقة متوترة" بنسبة 30%، تليها "علاقة غير مباشرة" بنسبة 20%، تليها "علاقة جيدة" بنسبة 10%.

تأخذ نسبة العلاقات المحدودة أعلى نسبة في إجابة المبحوثين أي أنهم ليس لديهم اتصالات كبيرة بالمسؤولين حيث يقول أحد المبحوثين "أنها لا تتعدى حدود العمل، كما أنه يتحاشى التقرب منهم لأسباب شخصية".

كما تؤكد إحدى المبحوثات أنه للإلتقاء بالمسؤولين يجب إنتظار أيام وأيام أما عندما يحتاجون للعامل، فإنهم يطلبونه على الفور، وهو ما يبدو لها إجحاف ونوع من اضطهاد في حقهم.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين لديهم علاقات متوترة مع مسؤوليهم والتي يرجعونها لأسباب كثيرة، فترده إحدى المبحوثات لعدم إصغاء المسؤولين لهم واكتفائهم بإملاء العمل عن بعد دون اكثرات بمشاكلهم والعراقيل التي يواجهها أثناء أداء العمل.

ويرى أحد المبحوثين أن طريقة تعامل المسؤولين معه لا تعجبه ، وتدعم مبحوثة أخرى نفس الفكرة.

وتبقى أضعف نسبة في الجدول تشير إلى وجود علاقات طيبة مع المسؤولين قائمة على الاحترام المتبادل، وتمثل نسبة أخرى كنسبة معتبرة عن عدم وجود علاقة مباشرة مع المسؤولين فهي تتم دائما عبر وسيط إما لغاية في نفس هذا الأخير أو لعدم وجود عمل مباشر يجمع هؤلاء العمال مع المسؤولين حسب إجابة المبحوثين.

3. كيفية اختيار الفاعلين لزملائهم في النسق:

إن اهتمامنا بمعرفة ديناميكية النسق دفعتنا للاهتمام بالطريقة التي يختار بها المبحوثين لزملائهم في العمل ومن خلال الجدول الآتي، يمكن مقارنة النسب الآتية:

جدول رقم(22): أسس اختيار الفاعلين لزملائهم في النسق

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
36	الانضباط والجدية	03	30%
37	أبناء الحي الواحد	03	30%
38	المستوى الدراسي	02	20%
39	الصدفة	02	20%
المجموع		10	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "الانضباط والجدية" و"أبناء الحي الواحد" بنفس النسبة والمقدرة بـ30%، تليها المستوى الدراسي و"الصدفة" بنفس النسبة والمقدرة بـ20%.

تشير أعلى نسبة إلى أن عامل الانضباط والجدية هو مؤشر مهم لاختيار زميل في العمل، وهنا تقول إحدى المبحوثة أنها فتاة من أسرة طيبة ويهمها كثيرا أن تعاشر زملاء من نفس المستوى، وبنفس النسبة يرى المبحوثين بأن صداقتهم هي وليدة الانتماء لنفسالحي يشاركونهم أوقات فراغهم وهواياتهم، حيث أن البيئة الخارجية للتنظيم تسمح لهم بتوطيد العلاقات أكثر حيث يقول أحد المبحوثين "أنا أولاد حومة واحدة"، وتؤكد إجابة إحدى المبحوثات بقولها "أنهم على علاقة حتى قبل التحاقهم بالعمل في البلدية، ومع الوقت توطدت العلاقة أكثر فأكثر".

أما نسبة المبحوثين الذين يشترطون المستوى الدراسي لدى زملائهم كعامل أساسي فيرجعونه لقرب نوعية التفكير وتبادل الخبرات والمعلومات مثلما لمحت له إحدى المبحوثات ونجد أيضا نفس النسبة للمبحوثين الذين يرجعون علاقتهم بزملائهم للصدفة عندما عملوا سويا.

ويمكن القول أن الفاعلين لهم تفكير عقلائي حيث أن انضمامهم واختيارهم للمجموعة يتم بناء على معطيات ومبادئ هم يحددهونها وليست هي التي تفرض عليهم وهو ما يفسر مرة أخرى استغلال الفاعل لهوامش حريته لبناء مجموعته.

4. السلطة في البلدية:

جدول رقم(23): السلطة في البلدية

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسب
32	انعدام قنوات الاتصال	03	30%
33	انفراد في اتخاذ القرارات	03	30%
34	سيطرة السلطة	03	30%
35	تشجيع الولاء الشخصي	01	10%
المجموع		10	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يمثلها صنف "انعدام قنوات الاتصال" و"انفراد في اتخاذ القرارات" و"تعسف السلطة" بنفس النسبة والمقدرة بـ30%، تليها تشجيع الولاء الشخصي" بنسبة 10%.

يتبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن المبحوثين رغم نظرتهن السلبية اتجاه السلطة إلا أنهم يختلفون في إعطاء معنى لها، فنجد أن أعلى نسبة تمثل انعدام قنوات الاتصال، ترجعها إحدى المبحوثات لوجود وسيط يحول دون الوصول إلى المسؤولين، كما أن المسؤولين أنفسهم لا يتواضعون للاهتمام بانشغالاتهم والتقرب منهم.

أما عملية اتخاذ القرارات فقيّمها المبحوثين بأنها فردية و لا يتم إشراك العامل فيها.

كما يرى بعض المبحوثين أن السلطة في البلدية تعمل إقصاء العامل الكفأ بكل الوسائل، كما أنها تعمل أيضا على خلق الاتكالية وتشجيع الولاء الشخصي، إذ يقول أحد المبحوثين "أنهم يشجعون سياسة الوشاية والولاء مقابل قضاء المصالح الخاصة"، هذا النوع من التسيير قائم على روح العشائرية لقضاء مآرب خاصة مشتركة واستغلال مناطق الارتباب في التنظيم من أجل توسيع نوع آخر من السلطة لا تدخل في النوع الرسمي ولكنها موازية للسلطة الرسمية مثلها مثل النبتة الضارة تنزود بها ولكنها تحد من قوتها لتفسح طريق لنوع آخر من المصالح والغايات.

المبحث الثالث : فهم ثقافة التنظيم المحلي وعلاقتها مع التغيير

بما أن مراحل إدارة التغيير تستوجب الاهتمام الكبير بالجانب الثقافي للتنظيم على وجه الخصوص في المرحلة التمهيديّة من أجل تهيئة المناخ الداخلي لتقبل التغيير فإننا ومن خلال دراستنا لعملية التغيير في بلدية حيدرة، نجد أن محاولة إدارة المشروعين كانت جد ضعيفة ويظهر ذلك في الملاحظات المنظمة التي دونها بحكم مشاركتنا في المشروع، وكذلك بحكم التحليل الكيفي للمقابلات التي أجريناها مع الموظفين في البلدية والتي نظمناها في النقاط التالية:

1. اهتمام إدارة المشروعات بتوضيح الهدف من التغيير:

إن أساس كل تغيير هو العنصر البشري لأنه هو المحرك الفعال أو المعوق الأساسي في التنظيم، ولهذا ينصح دائما قبل كل عملية تغيير الاهتمام بالعمال كأفراد وكذلك كجماعات لفهم سلوكياتهم واهتماماتهم وردود أفعالهم.

ولكن في مشروع الإدارة الالكترونية في بلدية حيدرة ألغيت هذه المرحلة واقتصر الأمر على دراسة سطحية لمحتوى الأماكن الفيزيائية والمادية، والاهتمام بالأفراد كأرقام وليس كعناصر استراتيجية لتغيير.

ففي الاجتماعات الأولى والندوات اقتضت فقط على المسؤولين الذين لم يهتموا بالأمر وكان الحضور إجباري لأن الموضوع كان يتعلق بأمر قدم من طرف الوزارة الوصية، وقد كانوا يتعللون في كل مرة بنقص في الوسائل والامكانيات وكذلك عدم الحصول على موافقة الدائرة الوصية للقيام بهذه المهام .

أما أعضاء المجلس الشعبي البلدي فقد اتسم حضورهم بالشرفي وذلك لأن المشروع لا يندرج ضمن اهتماماتهم وأولوياتهم، يأتي بعدها العمال الذين لا يعملون بالمشروع، حيث لم يسمع أغلب المبحوثين بالمشروع ويعبرون عن ذلك بعبارة "ما قيموناش".

أما عن إدارة الجودة الشاملة، فالأمر لم يكن مختلفا كثيرا عن الأول لأن المسؤولية عن مراقبة المشروع طلبت من مسؤولي البلدية نشر إعلان إدارة الجودة في الأماكن العامة، ليسهل رؤيته من طرف المواطنين والموظفين لتفاجئ بعد مدة زمنية لا بأس بها بأن الإعلان لم ينشر وبقي حبيس الأدراج، فلا الموظفين ولا المواطنين كانوا على علم بهذا المشروع.

لذلك فإن حبس المعلومة وعزل الفاعلين نتج عنه تنمية روح عدم الاكتراث والاهمال التام للمشروعات، وهي نتيجة حتمية لعدم تقييم العنصر البشري.

2. إختيار بيئة التغيير:

إن إختيار بلدية حيدرة لاحتضان كلاً من مشروع اعتماد إدارة الجودة الشاملة ومشروع البلدية الالكترونية لم يكن وليد الصدفة وإنما تم على أساس عدة معطيات أهمها أنها من أرقى بلديات العاصمة وأغناها ولهذا تنبأ القائمون على المشروعين أن عملية إرساء الطرق العصرية في هذه الإدارة ستلقى استجابة سريعة وتكيف ملائم للتقنيات الحديثة والعصرية من طرف عمال ومواطني البلدية.

لكن إهمال العنصر البشري حال دون اكتمال هذه الرؤية، لأنه لا يمكن الوصول لإرضاء المواطنين دون إرضاء العاملين، فإذا كان العامل نفسه لا يحس بأنه طرف في هذا التغيير فيكيف له العمل به بعد ذلك أو إقناع المواطنين به.

فالفرد في النسق له قيم واتجاهات وسلوكات وإذا أردنا أن يكتسب سلوكات جديدة وجب إشراكه أو حتى على الأقل إعلامه وهو ما لم يتم في هذه الحالة، إذ أن أغلب المبحوثين في المقابلات يؤكدون على عدم إعلامهم، ومن تمّ إعلامه فكان ذلك في المرحلة الأخيرة للمشروعين، وبالتالي النتيجة كانت صدمة لدى العاملين نتج عنها ردود أفعال سلبية كالتماطل، التسيب، عدم الولاء وهي أشكال متنوعة لمقاومة التغيير.

3. فهم النسق لإحداث التغيير:

إن خصوصية هذين المشروعين تتجلى في أن مشروع البلدية الالكترونية تم تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، يعني رغم أنه الوزارة الوصية إلا أنها طرف خارجي وليس من داخل التنظيم نفسه.

أما مشروع إدارة الجودة الشاملة فقد كان بمبادرة من رئيس المجلس الشعبي لبلدية حيدرة أي أنه قرار شخصي من رئيس البلدية علما أن عهدة كذا رئيس لا تتعدى الخمس سنوات، أي أن هذا المشروع لا يضمن الاستمرارية من الأصل، كما أنه وخلال التحضير لمرحلة

التغيير لم تكن هناك دراسة سوسيولوجية لمعرفة المعايير والقيم التي تتميز بها جماعات العمل في النسق.

ضف إلى كل ما ذكر، فإن نوع السلطة الممارس في النسق لا يساعد بتاتا في هذا النوع من المشاريع، وكل هذه التفاصيل حالت دون الإعداد الجيد للتغيير وحتى على استمراريته إذ عرف فترات جد متقطعة ناتجة عن الصراعات والمقاومات.

1.3 عدم توفر المعلومات:

تميز مشروع الإدارة الالكترونية بنوع من السرية والتحفظ نتج عنه شحة في المعلومات وظلت فقط بين أيدي كبار المسؤولين دون أن تصل إلى القاعدة، الأمر الذي جعل العاملين بالبلدية يفتقدون لأدنى فكرة، ولا يشعرون إطلاقا بأن هذا المشروع يهمهم.

أما مشروع إدارة الجودة الشاملة اتسم هو أيضا بنوع من الغموض وعدم الاتضاح، فلم يفهم العمال لحد كتابة هذه السطور معنى هذا المشروع وماذا يرجى منه.

2.3 ضعف مشاركة العاملين:

في كلا المشروعين كان هناك ضعف فادح في اشراك الفاعلين في عملية التغيير في النسق حتى أن الأفراد الذين تم تأطيرهم في مشروع إدارة الجودة الشاملة كانوا قلائل ولا يمثلون كل مصالح البلدية وهذا لا يتوافق مع أهداف إدارة الجودة فعلى سبيل المثال نسجل من خلال الملاحظات المنظمة أنه كل من موظفي المصلحة التقنية ومصالحة الوسائل العامة لم يشاركوا في التكوين ولا المتابعة.

كما أنه وبعد مدة زمنية قليلة، أصبح المعنيين بالتكوين يتهربون ويتغيبون في كل مرة بدافع تراكم المهام عليهم، ناهيك عن القيام بالأعمال الموكلة إليهم.

أما مشروع البلدية الالكترونية، فقد تم تكوين بعض العمال في الإدارة لكن في أواخر مراحل تنفيذ المشروع، أعدت القائمة بصفة ارتجالية و تتميز هذا التكوين باهتمام العمال

ويعود ذلك حسب إحدى المبحوثات للهروب من العمل الروتيني، أما بالنسبة لعاملة أخرى فهو تكوين يزيد في مهاراتهم.

3.3 نقص الكفاءات واليد العاملة المؤهلة:

يتسم عمال بلدية حيدرة على العموم بكفاءة محدودة تتلاءم ومتطلبات الإدارة التقليدية البيروقراطية، لكن ومع عملية التغيير، سجل نقص فادح في الكفاءات والتقنيين المتخصصين، ففي مشروع البلدية الالكترونية مثلا فرضت الظروف في البداية الاستفادة من خبرات الأيدي العاملة الأجنبية وبعض مكاتب الدراسة الخاصة، لتسلم بعدها المهام لكفاءات وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

بعدها وجد القائمون على مشروع عدة مشاكل من أجل توظيف مهندسين في الإعلام الآلي والتقنيين وخاصة أن شبكة الأجور جد متدنية وعروض العمل في البلدية بالنسبة لليد العاملة الكفئة غير مغرية على الإطلاق.

4. ردود أفعال الملاحظة أثناء عملية التغيير:

إن استراتيجية المغيرون الارتجالية والقائمة على بعض النصوص النظرية والدراسات السطحية لما هو موجود، نشأ عنها ردود أفعال سلبية تدرج ضمن أشكال مقاومة التغيير من طرف العاملين بالبلدية بصفة عامة، نذكر منها على سبيل المثال:

1.4 عدم احترام وقت إنجاز المشروعين:

لوحظ أثناء مرحلة إنجاز المشروعين في بلدية حيدرة نوع من المماطلة وعدم إنجاز المعاملات اللازمة في وقتها المحدد، نتج عنها تأخير فادح في تقدم المشروع، وهو ما يعني إهدار للوقت والإمكانيات والبعد عن الأهداف الموجودة.

2.4 تكرار الاجتماعات:

نظمت العديد من الاجتماعات لتوعية مسؤولي البلدية بالمهام المكلفة إليهم، ولكن في كل مرة تتكرر العملية بحجة بعضهم، كما أن حوصلة متجددة للمشروعين، جعل هذه

الاجتماعات تأخذ الطابع التكراري، يعاد دائماً ما ذكر سابقاً دون رصد أي تقدم، كما سجل هناك بعض الجلسات الاستعجالية لمعالجة المشاكل المتعلقة بالتماطل في الأداء والعراقيل على حساب تحقيق أهداف المشروعين.

3.4 التردد و الخوف من التغيير:

تباينت مواقف العاملين بالبلدية بين من هو مؤيد ومعارض للمشروعين وذلك حسب انتماءاتهم الجماعية والثقافة التي تربطهم ولكن ما هو مؤكد لوحظ تردد كبير وخوف ظهر على المسؤولين، ظنا منهم أن هذه المشاريع تقضي على مصالحهم والامتيازات المترجمة عن سنوات الخبرة وهذا أكيد يتنافى وطريقة عملهم التقليدي.

أما العاملين بالبلدية فقد كان الكثير منهم متخوفا نظرا لجهلهم بالمشروعين وعدم إعلامهم، كما أنهم كانوا يرفضون مهاهما جديدة تتراكم عليهم بنفس الأجر المتدني والذي لا يتوافق مع نوع العمل الموكل إليهم.

كما أن سنين الخبرة جعلتهم يخلقون استراتيجيات خاصة بهم من خلال استغلال هوامش حريتهم، يتفاوضون من خلالها، يتنازلون ويشترطون.

غير أن إدخال طرق عصرية لتسيير الإدارة، يمثل خطرا على المكانة التي كانت نتيجة بناء لسنوات ليجدوا أنفسهم مثلما يقول كروزي أمام لعبة جديدة عليهم فيها إيجاد ميكانيزمات أخرى لممارسة هوامش حريتهم، فيسلكون بذلك سلوكيات سلبية كالمطالبة بشروط تعجيزية كالسكن، الارتقاء المهني، أجرة مرتفعة، منصب راق، النقل..... الخ . أما مؤيدو المشروعين فلا يمكن تفسير اتجاهاتهم خارج التحليل الاستراتيجي لمشال كروزي، فإذا كان معارضوا التغيير يمثلون نسق الفعل الملموس فإن المجموعة الثانية، تسعى لبناء اجتماعي آخر يمكّنها من خلق هوامش حرية جديدة تمارس فيه سلطتها وتفرض من خلالها مكانتها الاجتماعية والمهنية، هذا الدور الجديد يجبر التنظيم على عدم التخلي عنها.

كما أن المسؤولين في البلدية لم يكونوا جد متحمسين لعملية التوظيف الإطار الكفاءة بحجة أنها عملية جد معقدة وتتطلب وقتا كبيرا، وكذلك مصادقة الدائرة الوصية، والحقيقة عكس ذلك لأنهم كانوا جد متخوفين على مصالحهم ومناصبهم وخاصة إذا علمنا أن مستوى تأهيلهم لا يتعدى الثالثة ثانوي.

أما في مشروع اعتماد إدارة الجودة فكان الأمر نوعا ما مختلفا ولكن ينصب في مجرى واحد، لأن إدارة الجودة تشترط وجود إداريين مؤهلين من أجل متابعة عملية اعتمادها ولكن البلدية تفتقد هذه الفئة المهنية وهو ما جعل المشروع يتوقف قبل أن ينطلق.

5.4 غياب الفهم الجيد لأهداف التغيير:

إن أساس كل تغيير هو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية وبلوغ الأهداف نظريا كان هذا موجودا في كل من مشروع البلدية الالكترونية ومشروع إدارة الجودة لكن فعليا كان غائبا، إذ أنه لتحقيق أهداف كل من مشروع الإدارة الالكترونية واعتماد الجودة الشاملة، يتطلب إمكانيات مادية وبشرية هامة وإرادة من طرف الوزارة الوصية، وحتى المسؤولين، لكن هذه الظروف لم تتحقق وبقيت أهداف المشروع حبرا على الورق فقط دون فهمها حتى طرف مسيري المشروعين.

5.5 غياب الاعلام والاتصال:

إن نجاح كل تغيير مرهون بعملية اتصال كبيرة وحملة توعية شاملة وهادفة لكن الإدارة البيروقراطية في البلدية جعلت من المشروع لا ينزل من أعلى قمة الهرم بينما القاعدة تجهل تماما مضمون المشروعين ولم تتعدى الاتصالات مستوى القيادة.

كذلك يعاب على القائمين على المشروعين عدم تنظيم ندوات وورشات عملية تشرح فيها أهداف كلاً من المشروعين.

عنصر مهم كذلك أهمل من قبل القائمين على مشروع هو عدم توزيع كراسات ووثائق تختصر بطريقة فعالة لأهم محطات المشروعين والأهداف المرجوة منهما.

ومنه يمكن القول بأن هناك اهتمام ضعيف بالثقافة التنظيم المحلي في عملية إدارة التغيير والتي أكدت انعكست سلبا في روح اللامبالاة، التماطل وعدم الاكثرات للمشروعين والتي يمكنها أن تصنف ضمن أساليب مقاومة التغيير، كما أن اقتصار عملية التغيير على الإدارة العليا فقط والتي هي نفسها غير متحمسة للمشروعين، جعل كلاً منهما يتخبط في دوامة مشاكل أودت بهما إلى طرق مسدود تماما.

أي بمعنى بسيط إن العاملين الذين يدعمون التغيير يريدون اكتساب مهارات جديدة من خلال تدريبهم وتكوينهم، هذه الكفاءة الجديدة المكتسبة تسمح لهم بخلق مكانتهم المهنية حيث يصبح وجودهم ضروري، وحاجة التنظيم لهم، تمنحهم سلطة جديدة تمكنهم من قضاء مصالحهم عن طريق التفاوض والتبادل.

5. ملاحظة سلوكيات سلبية داخل التنظيم:

إن عصرنة الإدارة المحلية لا تتوافق مع بعض السلوكيات الإدارية السلبية كالوساطة واستغلال الوظيفة لقضاء مآرب خاصة، إذ لاحظنا أنه رغم وجود اللوائح الداخلية وقوانين العمل الصارمة إلا أن هذه السلوكيات السلبية كان لها قوة أكثر من السلطة الرسمية. والحصول على منافع شخصية وقضاء مصالح شخصية هي ممارسات إدارية ينتج عنها قمع العامل البسيط وخلق اللأعدل وعدم التكافؤ، حيث تحرم فئة من حقوقها وتأخذ أخرى أكثر من حقها، الأمر الذي يؤدي إلى صراعات داخل النسق وإلى عدم انسجام ينتج عنه بالضرورة خلل في توازن سيرورة عملية التغيير.

استنتاج جزئي:

إن اهمال الجانب الثقافي في عملية التغيير نتج عنه أشكال مقاومة متنوعة ظهرت في شكل تماطل، تسبب في عدم الإكثرات، إهدار الوقت، تفاوض... الخ.

إن عدم اشراك العمال في عملية إدارة التغيير وعدم توضيح الرؤية والهدف من المشروعين أدى بالضرورة إلى نشوء تلك المقاومة والتي عرقلت عملية إنجاز مشروع

البلدية الالكترونية واعتماد إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإنه لا يمكن إدارة أي تغيير دون أن يؤخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية وهو ما يؤكد فعلا الفرضية الثالثة من الدراسة أي أن ثقافة التنظيم المحلي تؤثر فعلا على عملية التغيير وأن نجاح كل مشروع مرهون بفهم البناء الاجتماعي للأفراد داخل تنظيماهم من أجل تكيفه وتوجيهه الإيجابي لبلوغ أهداف التغيير. وتقلص تلك المقاومات الناتجة عن إهمال هذا الجانب.

كما أن استراتيجية المغيرون الفاشلة القائمة على دراسات نظرية وتقنية والتي أهملت العنصر الحاسم وهو الفاعل في نسقه، عجلت بفسل هذا التغيير وجعلته يحتضر قبل رؤيته النور

الاستنتاج العام:

إن عملية التغيير في النسق تقوم على مراحل مدروسة ومنسجمة تركز في الأساس على العنصر البشري، لكن كل من مشروع البلدية الإلكترونية ومشروع اعتماد الجودة الشاملة لم يرتقيا لمستوى الأداء الفعال ومنه يمكن أن نستنتج من خلال هذه الدراسة النتائج التالية:

- غياب إرادة واضحة وصارمة من المغيرون أنفسهم في كل من مشروع البلدية الإلكترونية ومشروع اعتماد إدارة الجودة.

- غياب التنسيق بين مختلف الأطراف القائمة والمعنية بالتغيير أدى إلى ظهور قرارات فردية وإرتجالية عشوائية.

- إختيار إستراتيجيات خاطئة وغير مدروسة في كلا المشروعين، أدى إلى ظهور مقاومات وصراعات في عملية التغيير.

- غياب عامل التحفيز والترغيب، جعل العاملين بالبلدية يرفضون أي تغيير.

- إن عدم إشراك الفاعلين في النسق في عملية التغيير، أدى إلى ظهور أشكال عديدة لردود أفعال سلبية والمقاومة.

- وجود إهتمام جد ضعيف من قبل إدارة التنظيم المحلي وإدارة المشروعين في عملية التخطيط للتغيير، خاصة فيما يتعلق بإقناع الفاعلين في النسق بأهمية وضرورة التغيير.

- عدم وجود إشراك في إتخاذ القرارات، إذ إتسمت بالفردية والإرتجالية، وكل طرف يستأثر عملية إتخاذ القرار لنفسه، الأمر الذي أدى إلى وجود مقاومة بين أطراف المغيرون قبل أن تنتقل كنتيجة حتمية للمغيرون.

- إن عدم الإهتمام بالعاملين في التنظيم أدى إلى مقاومتهم لكلا المشروعين، إذ لا يمكن عصرنة الإدارة دون الإهتمام بتحسين الحالة الإجتماعية والمهنية لهم.

- غياب اللوائح الرسمية والنصوص القانونية التي تنظم إستعمال التكنولوجيا والحفاظ على المعلومات العامة وكذلك العمل بإدارة الجودة الشاملة.
- إنسداد قنوات الإتصال في التنظيم المحلي وهو ما خلق فجوة كبيرة بين أعلى الهرم وأسفله تجلى ذلك في شكل صراعات وعدم رضا، تمرد وعدم الولاء.
- نقص الكفاءات التي تنجز وتتابع المشروع.
- معانات العمال من ضغوطات العمل وعدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم من قبل التنظيم جعلهم يرفضون مهام جديدة خاصة بالتغيير.
- عدم إستغلال ثقافة التنظيم الناتجة لخدمة المشروعين.
- إن غياب مقر مستقر للبلدية الناتج عن نقل مختلف الموارد من المقر الأصلي للبلدية إلى مقرآني قائم على الشاليهات إلى حين ترميمه، أدى إلى إهدار الوقت والإمكانات المادية والمجهودات البشرية، وهو صورة لسوء التسيير في إدارة التغيير، القائم على الحلول المؤقتة.
- إن تنوع الهيئات المشرفة على المشروع بالاعتماد على النظام البيروقراطي في التنظيم وهذا بتمرير الملف على هيئات مختلفة ينتج عنه أخذ وقت طويل في عملية اتخاذ القرارات.

الخاتمة

إن التغيير في التنظيمات أصبح في وقتنا الحالي ضرورة حتمية لضمان بقاءها وفعاليتها، لهذا فإن إستيراد المعرفة الإدارية والتكنولوجيات الحديثة لا يعدّ عيباً في حدّ ذاته بل هو خطوة صحيحة نحو التطور، لكن المشاريع المستوردة تتطلب إعداد أرضية قوية تتكيف وثقافة التنظيم.

وعرفت الجزائر عدة مخططات تنموية تهدف إلى أرض مواكبة التحديث، إلا أنّ المشكل يكمن في كيفية تطبيقها على الواقع وكذا العمل به، حيث أثبت التجارب السابقة منذ الإستقلال فشلها، ويظهر ذلك من خلال تغيير الأنظمة والإصلاحات الإستراتيجية السياسية والإقتصادية وكذا الاجتماعية والتربوية المتخذة من قبلها والتي حتى الآن لم تأتي بالنتائج المرغوب فيها على أرضية ثابتة للتغيير.

والحقيقة أن كل من مشروع البلدية الإلكترونية ومشروع اعتماد إدارة الجودة لم يستفيدا من التجارب السابقة ولا من قراءة صحيحة للواقع وإقتصر الأمر على إستيراد أفكار عصرية جديدة بدون دراستها بطريقة معمقة ومعرفة مدى تكيفها مع واقع التنظيم المحلي الجزائري.

وغياب النصوص القانونية في مجال عصرنه الإدارة المحلية والإدارة العمومية بشكل عام أدى إلى عرقلة هذه المشاريع وتماطلها، وحسب التحليل الإستراتيجي فإن الأفراد في المنظمات يتحركون في النسق كعناصر عقلانية يجيدون قواعد اللعبة الموجودة ويتخذونها كحيز لممارسة سلطتهم عن طريق الفعل الإجتماعي ولهذا فإن إدخال التغيير في التنظيم المحلي تواجهه ردود أفعال سلبية ومقاومة من طرف الأفراد لأنه يهدّد بناءهم الإجتماعي الذي إعتادوا عليه، القائم على التفاوض والتبادل ولأن الأفراد أيضاً هم عقلانيين يرفضون أن يسيّروا كالألات، استوجب على إدارة المشروعين فهم وتحليل الميكانيزمات التي تسير التنظيم البلدي وتوجيهها الإيجابي من أجل خدمة أهداف المشروعين، وبما أن القائمين على المشروعين انتهجا إستراتيجية نظرية بحثة لا تتوافق مع إستراتيجيات الفاعلين في النسق

ولا مع ثقافة التنظيم المحلي، هذا ما أدى إلى وجود تصادم وصراع بين المغيّرون والمغيريين.

قائمة المراجع

. باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. ابراهيم لطفي طلعت :علم الاجتماع التنظيم ، دار الغريب للطباعة، القاهرة ،1993.
2. السيد الحسيني ،علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية،مصر،1994.
3. الكبيسي عامر، التنظيم الإداري بين التقليد و المعاصرة، دار الشرق ،قطر ،1998، الطبعة الأولى
4. انجرس موريس ،منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ترجمة كمال بوشرف و آخرون،دار القصة للنشر،2004.
5. بلال محمد اسماعيل، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ،مصر،2004.
6. بوفلجة غيات، بحوث في التغير التنظيمي و ثقافة العمال، دار القدس العربي، وهران، 2010.
7. جاكسون ه.جون، مورقان ب.سيريل ، باوليلو ج.ب.جوزيف ، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة ، ترجمة رزوق خالد حسن ، معهد الإدارة العامة ،السعودية،1986.
8. جلبي عبد الرزاق علي ، علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1990.
9. -حمود خضير كاظم ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة،الأردن،2000.
10. خليل عبد القادر، البلدية في مواجهة تحدي التسيير و الهندسة الإقليمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2011.

11. دوبينز لويد و كراوفورد ماسون كلير ، ترجمة حسين عبد الواحد، إدارة الجودة :
التقدم و الحكمة و فلسفة ديمنج ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية ، القاهرة
،1994.
12. سالمى عبد الرزاق: تكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر و التوزيع، لبنان ،
2000، الطبعة الثانية.
13. عبيد لخضر، التنظيم الإداري للجماعات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية،
الجزائر، 1987.
14. قباري محمد إسماعيل ، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر :مشكلات التنظيم و
الإدارة و العلوم السلوكية ، منشأة المعارف ،مصر، 1988 .
15. قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات
البيروقراطية ، منشأة المعارف ،مصر ، 1402هـ.
- 16 . كولنكريدج دافيد، التحكم الاجتماعي في التكنولوجيا ، ترجمة الدكتور يوسف يعقوب
السلطان، منشورات ذات السلاسل ،الكويت ،1985.
17. ماهوني فرانسيس و جي ثور كارل ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة الغزالي
عبد الحكم أحمد، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ،2000.
18. نصير نعيم، إدارة و تقييم المشروعات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،
2005.
19. ويلسون دافيد ، إستراتيجية التغيير ، مفاهيم و مناظرات ، ترجمة تحية السيد عمارة ،
دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 1999.
20. الشماع خليل محمد الحسن و حمود كاظم خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر،
2000، عمان الأردن.

21. د. زايد أحمد، د. علام إعتاد محمد، مكتبة الأنجلو المصرية، 2000، القاهرة.

22. محمد علي محمد، مجتمع المصنع: دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.

ب- المعاجيم والقواميس :

1. بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية: انجليزي -فرنسي-عربي ،مكتبة لبنان ،بيروت ،1978.

2. بدوي أحمد زكي ،معجم مصطلحات العلوم الإدارية ،دار الكتاب المصري ، مصر ،1994.

ج- الأطروحات و الرسائل:

1. ناصر قاسيمي ، «الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة حالة للجماعات المحلية بولاية الجزائر» ، رسالة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2004-2005.

د- وثائق متنوعة :

1.-بحوث و أوراق عمل ، مؤتمر تحديات التنمية العربية و تحديث الإدارة في الوطن العربي ، 15-17 مارس 2004، طرابلس، ليبيا.

المواقع الإلكترونية:

<http://users.skynet.be/gerard.piroton/Textes-site-DW08/analyse-strategie-pres-GP-ligne.pdf>

<http://www.joradp.dz/TRV/ACollectivit%C3%A9s%20Territoriales.pdf>

La liste des ouvrages :

A - Livres :

1. AKTOUF Omar: *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations*, Presse de l'université du Québec, Québec, 1992.
 2. BALLE Catherine : *Sociologie des organisations*, Presse universitaire de France, Paris, 1990, 3^{ème} édition.
 3. BAQUIAST Jean –Paul : *Les administrations et les autoroutes de l'information, vers la cyberadministration*, Editions d'organisation, Paris, 1996.
 4. BECET Jean –Michel : *Les institutions administratives*, Economica, France, 1992, 3^{ème} édition.
 5. BENAYOUM Raphaël : *Entreprises en éveil, techniques et cas de maîtrise du changement*, Entreprise moderne d'édition, Paris ,1979.
- BERNAUD Jean Luc et LEMOINE Claude, *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Edition Dunod, Paris, 2000
6. BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations : initiative théorique suivie de douze cas pratiques*, Edition le seuil, France, 1985.
 7. BOERI Daniel et autres : *Maîtriser la qualité : tous sur la certification et la qualité totale, les nouvelles normes ISO 9001 v.2000*, Maxima, Paris, 2003, 3^{ème} édition.

8. BRETON Philippe et PROULX Serge : *L'explosion de la Communication à l'aube du XXI^e siècle*, Edition la découverte, Paris, 2002.
9. COLLERITE Pierre : Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, Presse de l'université du Québec, Québec, 1995.
10. CROZIER Michel, et FRIEDBERG Erhard : *L'acteur et le Système*, Edition du Seuil, Paris ,1977.
11. DE COSTER Michel et PICHAUT François, *Traité de sociologie du travail*, Edition De Boeck Université, 1998 ,Paris, 2^{ème} Edition.
12. DELACOTE Goery : *Savoir, apprendre les nouvelles méthodes*, Edition Odile Jacob, Paris, 1996.
13. DESLAURIERS Pierre : *Recherche qualitative, guide pratique*, McGraw-hill, Québec, 1991.
14. DESREUMAUX Alain : *Théorie des organisations*, Edition EMS, France, 1998.
15. DETRIE Philippe : *Conduire une démarche qualité*, Editions d'organisation, France, 2001, 4^{ème} édition.
16. DURAND Jean et Weil Robert : *La sociologie contemporaine*, Edition Vigot, Paris, 1999, 2^{ème} édition.
17. FLICHY Patrice : *L'innovation technique*, Edition La Découverte, 1995.
18. FROMAN Bernard : *Du manuel qualité de management, l'outil stratégique*, AFNOR, France, 2001.
19. GIRAUD Claude : *Histoire de la sociologie*, Dar El Afaq, Algérie, 1997.
20. GOGUE Jean Marie : *Mangement de la qualité*, Economica, Paris, 1997.

21. GOW I.I, BARETTE .M, DION .S, *Introduction à l'administration publique*, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1992.
22. GRAWITZ Madeleine : *Méthodes des sciences sociales*, édition Dalloz, Paris, 2001,11ème édition.
23. LAFAYE Claudette : *Sociologie des organisations*, Edition Nathan, Paris, 1996.
24. LEROY Marie Christine : *Stratégie des collectivités locales et tableaux de bords*, Berger-Levrault, Paris, 1990.
25. LONDOYER Guy : *La certification ISO 9000, un moteur pour la qualité*, Editions d'organisation, Paris, 2000.
26. LUSSATO Bruno : *Introduction critique aux théories d'organisation*, Edition Dunod, Paris, 1977, deuxième édition.
27. MARTIN Michel : *Communication informatisée et société*, Télé université, Québec, 1995.
28. MEZIANE-CHERIF Abderahmane : *Collectivités locales, gestion et évolution, Wilaya, Daïra, et Commune, les contraintes de la gestion et la nécessaire évolution*, L'entreprise nationale des arts graphiques, Algérie, 1995.
- 29 .SBIH Missoum, *L'administration publique algérienne*, Hachette, Paris, 1968.
30. PLANE Jean –Michel : *Théorie des organisations*, Edition Dunod, France ,2000.
31. PROBST Gilbert I.B et autres : *Gérer le changement organisationnel*, tome 2, Editions d'organisation, 1992, Paris.

32. SANTO Virianto Manuel, VERRIER Pierre- Éric, *Le management public*, Universitaires de France, France, 1993.
33. VOLLE Daniel : *Economie des nouvelles technologies, Internet, télécommunications, informatique, audiovisuel, transport aérien*, Edition Economica, 1999.
- 34 .FRACCAROLI Franco, *Le changement dans les organisations*, traduit par Mariuccia Bruyère, Presses universitaires de France, 2002 , Paris.
- 35.KERJEAN Alain, *Les nouveaux comportements dans l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 2002 .
36. VINCENT Jean Marie, *Max Weber ou la démocratie inachevée*, Edition de Félin, Paris,1998.

B- Dictionnaire :

- 1- AKOUN André et autres : *Dictionnaire de sociologie*, Presse de Mame, France, 1999.
- 2- BOUDON Raymond et autres : *Dictionnaire de sociologie*, Larousse, France, 1999.

C- Revue :

- 1**-LORRAIN Dominique, « *Après la décentralisation, l'action publique flexible* », Sociologie du travail, Dunod, France, 1993.
- 2-SAIB MUNETTE Mahmad, « *L'insertion des groupes vulnérables : Un défi économique au Maghreb* », 1ier trimestre, 1994, p 89-129.

D- Les documents :

1- Dossier documentaire de séminaires : *management et sociologie des organisations*, Rouiba 27 mai 2001, Bordj El Kiffan , 29 et 30 mai 2001.

2- IMATHIA Consultores, *Relation entre la e-commune et l'observatoire de la société de l'information* ,20.12.2006.

الملاحق

الملحق 1:

دليل المقابلة مع موظفي البلدية

دعنا نتكلم عن البلدية

1. ماذا نعني بالبلدية؟
2. بماذا تتميز بلدية حيدرة؟
3. ماهي خصائص موظفي وعمال البلدية؟
4. كيف تقيم أسلوب العمل في البلدية؟
5. ماهي المشاكل التي يعاني منها عمال البلدية؟

دعنا نتكلم عن علاقاتك في العمل

1. ماهي العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل؟
2. ما هي علاقاتك بالمسؤولين؟
3. على أي أساس قمت بالاختيار زملائك في العمل؟
4. ماهي علاقتك بالمواطنين؟

دعنا نتكلم عن تطوير البلدية

1. ماذا تقترح لتطوير عمل البلدية؟
2. ماهي المشكلات التي يشكو منها المواطنون في تعاملهم مع مصالح البلدية؟
3. ما رأيك في مشروع البلدية الإلكترونية و مشروع الجودة ايزو؟
4. في حلة إحداث تغيير في العمل ،ماهو موقفك مع الوضع الجديد و كيف تتصرف تجاهه؟
5. في رأيك ، ماهو الدور الذي يلعبه العمال في عملية التغيير لتطوير عمل البلدية؟

دعنا نتحدث عن رأيك في مشروع البلدية الإلكترونية و مشروع الجودة ايزو؟

1. ماهو موقفك من مشروع البلدية الإلكترونية؟
2. ما هو موقفك في مشروع الجودة؟
3. ماهي مشاركتكم في المشروعين؟
4. هل فعلا تتوقع أن تحسن هذه المشاريع من أداء البلدية لوظائفها المتنوعة؟
5. هل تتوقع النجاح لهذه المشاريع؟
6. في حالة أن هذه المشاريع ستغير من أسلوب عملك، كيف سيكون رد فعلك

الملحق 2:

شبكة الملاحظة

مستويات شبكة الملاحظة

المستوى الأول:

ملاحظة خاصة بالجانب الإستاتيكي:

- الإطار الفيزيقي للعمل
- نظام مكاتب العمل
- نظام العمل

المستوى الثاني:

ملاحظة خاصة بالجانب الديناميكي:

- نوع القيادة
- قنوات الاتصال
- العلاقات و تفاعلها داخل النسق

إطار ملاحظة

موقع البلدية: الموقع الجغرافي، المناخ، الكثافة السكانية، الموقع حسب محطة المواصلات.

وصف البلدية: بناية البلدية و مقرها ، خصائصها.

أدوات ووسائل العمل: أدوات العمل، الأرشيف، أجهزة الإعلام الآلي، شبكة الأنترنت و

الأنترانيت... الخ

مميزات جماعات العمل

تاريخ الجماعة في المصلحة أو المكتب، السن، الجنس، مكان السكن، الوظيفة، السلم المهني

، طبيعة النشاطات التي يقومون بها.

الأحداث المتوقعة أثناء التغيير:

- كيفية تفاعل الأفراد فيما بينهم رسميا و غير رسميا
- وصف لشبكة العلاقات بين الأطراف المشاركة و المعنية بالتغيير.
- قنوات الإتصال مع الهيئارشية
- هدر الوقت و عدم إستغلاله
- ردود أفعال العمال إتجاه التغيير

المواقف أثناء العمل

- تذمر العمال من المستوى التأهيلي للمسؤولين
- تعسف و اضطهاد تجاه فئات الجامعيين
- غياب الوعي الجماعي العمالي
- تماطل في العمل و غياب التنسيق
- معنويات محبطة للعمال
- ضغوط نفسية على العمال
- شعور بلاقصاء و التهميش

الوضعية المهنية للعمال في النسق:

- مشاكل العمال الإجتماعية و المهنية
- تأخير في تسيير المسارات المهنية للعمال
- نقص إمكانيات العمل
- حقوق مهضومة
- مشاكل بيروقراطية
- سلطة متعسفة
- روح عدم الاكتراث و الالهال التام للمشروعين
- التقاعس أثناء أداء العمل

فئات الإجابة مصنفة حسب التكرارات

رقم الفئة	فئات الإجابة	التكرار	النسب
01	البلدية هي خلية أساسية في الدولة	04	1,53
02	البلدية تنظيم محلي لخدمة المواطنين	06	2,30
03	بلدية ذات طابع سكني عمراني	04	1,53
04	من أرقى أحياء العاصمة	04	1,53
05	بلدية نظيفة واستقبال جيد للمواطنين	02	0,77
06	انضباط العمال	01	0,38
07	نقص في تأطير العمال	03	1,15
08	ضعف في المستوى التأهيلي للمسؤولين	04	1,53
09	الجامعيون منبوذون	02	0,77
10	عمل متراكم وضغط كبير	04	1,53
11	أسلوب ارتجالي و غير منظم	04	1,53
12	أسلوب عمل دون المستوى	01	0,38
13	أسلوب عمل فعال	01	0,38
14	واجبات موجودة حقوق مهضومة	02	0,77
15	تأخير في تسيير الموارد البشرية	07	2,68
16	مشكل السكن	10	3,83
17	توزيع غير عادل للمهام	04	1,53
18	وجود خوف وضغط نفسي	03	1,15
19	وعود كاذبة و مشاريع وهمية	02	0,77
20	نقص إمكانيات العمل	05	1,92
21	نقص وسائل التنقل	02	0,77
22	انعدام الحوافز والمكافآت	06	2,30
23	تماطل في العمل	03	1,15
24	أجر متدني	04	1,53
25	علاقات مهنية	03	1,15
26	علاقات احترام و تهاون	02	0,77
27	علاقة جيدة طيبة	03	1,15
28	علاقة غير مباشرة	02	0,77
29	علاقة متوترة	03	1,15
30	علاقة محدودة	04	1,53
31	علاقة جيدة	01	0,38

1,15	03	انعدام قنوات الاتصال	32
1,15	03	الانفراد في اتخاذ القرارات	33
1,15	03	تعسف السلطة	34
0,38	01	تشجيع الولاء الشخصي	35
1,15	03	الانضباط و الجدية	36
1,15	03	ابناء الحي الواحد	37
0,77	02	المستوى الدراسي	38
0,77	02	الصدفة	39
1,15	03	توظيف الجامعيين	40
0,77	02	العمل بالإعلام الألي	41
1,15	03	وضع المعلومات في متناول الجميع	42
0,77	02	تغيير المسؤولين	43
3,83	10	توفير السكن	44
1,92	05	توفير الوسائل الازمة للعمل	45
2,30	06	تطوير مصلحة المستخدمين	46
1,92	05	تكوين العمال	47
0,38	01	رضا بشكل عام	48
1,53	04	تماطل في الخدمة	49
1,92	05	الحقرة و المحسوبية	50
0,77	02	مشاكل بيروقراطية	51
1,15	03	مشاريع تطوير البلدية	52
1,15	03	ليس هناك تغيير بنفس المسؤولين	53
1,15	03	لا ثقة في المشروعين	54
0,77	02	ليس لدي فكرة	55
1,15	03	التعلم بشرط التكوين	56
1,15	03	لا عمل أكثر بنفس الأجر	57
1,53	04	حل مشاكل العمال أولا	58
0,77	02	التطور شيء إيجابي	59
1,92	05	دور فعال للعمال	60
1,53	04	لا تغيير بدون العمال	61
1,15	03	وجوب تغيير المسؤولين أولا	62
0,77	02	مشروع ذو آفاق مستقبلية	63
1,15	03	ضروري و نحن متأخرين جدا	64

0,77	02	ليس لدي ثقة	65
1,53	04	ليس لدي أدنى فكرة	66
1,15	03	بدون مشاركة	67
1,15	03	تقديم المعلومات في المصلحة	68
0,77	02	الاستفادة من التكوين	69
0,77	02	حضور بعض الاجتماعات	70
0,77	02	أكيد	71
1,53	04	مرتبط بعدة أمور	72
1,15	03	محتمل جدا	73
0,77	02	لا أظن ذلك	74
1,15	03	أكيد بتحسين الخدمة	75
1,15	03	ربح الوقت و الجهد	76
0,77	02	تغيير نوعية الأداء	77
0,77	02	لا أثق كثيرا	78
1,15	03	رد فعل إيجابي و مشجع	79
1,92	05	بنفس الظروف لا أقبل	80
0,77	02	ليس لدي فكرة	81