جـامعـة إبـن خلدون تيـارت

كلية الحقوق والعلوم السياسيــة

قسم العلوم السياسيـة

تخصص إدارة الموارد البشريــة

إدارة التغيير التنظيمي للجماعات المحلية

دراسـة ميدانيـة ببلديـة تيــارت الجزائـر خلال الفترة 2024م 2025م

مذكرة نهاية الدراسة، مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالب:

عــوادي مـصطفـى

تحت إشراف البروفيسور:

سعيـدي تــوفـيق

لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
وضـاحي الميلود	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيارت	رئيسـا
سعيدي توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيارت	مشرفا مقررا
بلخضر طيفور	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيارت	ممتحنا
بن عمارة أحمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيارت	ممتحنا مدعو

السنة الجامعية: 1447-1446هـــ / 2025-2024مـــ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾سورة العلق(1)

إهداء

إلى الوالدين العزيزين

نبع الوداد و ذخر الحياة و بحر النقاء

إلـــى إخـوتـي

إلـى أقربائي من الجهتين، و ما ألطف الوصل بالأقرباء

إلـى الصادقين من الأصدقاء

إلى الشهداء الأبـــرار الذين خضبوا أرضنا – كي نعيش كرامها – بالدماء

إلى الثابتين على العهد من مخلصين و شرفاء

إلى الراحلين عـني الذين معـي كتبوا أمتع اللحظات

إلى كل من تركوا في مساري بصمتهم أخص بالذكر أصدقائي و رفقاء دربي

أساتذتي بالجامعة و بالمدرسة الوطنية للإدارة لهم كل حـبي و كل إحترامي و كل الوفاء

إلى زملائي بقسم العلوم السياسية و رفقاء دربي بالمدرسة الوطنية للإدارة

إلى (كـلهم)

ثـمرة الـجهد هـذه أهـدي

معين المحبة مني لهم نبعه من صفاء

عـوادي مصطفى

شكر و تقدير و عرفان

الشكر لله أولا و أخيرا، فله الحمد و المنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات ،

و بعد أتوجه بالشكر الجزيل و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى:

- الأستاذ الجدير: د/ سعيدي توفيق الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، فكان لنا نعم المعلم و الناصح و الصابر، فله علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه.
- إلـــى أساتذتي الأعزاء الذين نالو شرف مناقشتهم لدراستنا هذه، فلهم كل الشكر و العرفان على مجمل نصائحهم و توجيهاتهم التي ستنير دربنا العلمي.
- إلـــى موظفي مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية لجامعة إبن خلدون تيارت.
- إلـــى رئيسة مصلحة، و موظفي مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة، حيدرة الجزائر.
- إلـــى موظفي المكتبة الوطنية، الحامة الجزائر، لاسيما القائمين على القسم الخاص بالباحثين و المرصد المغاربي.
- إلى موظفي المكتبة البرلمانية بالمجلس الشعبي الوطني، شارع زيغود يوسف، الجزائر.
- و إلـــى كـــل من وقف معنا و دعمنا من بعيد او قريب على إنجاز هذا البحث بجهده، ووقته و دعاءه، و دام و دمنا معه أوفياء.

و أسأل الله العلي القدير أن يجعل عملي هذا في ميزان حسناتي و أن يتجاوز عني سيئاتي إنه نعم المولى و نعم النصير.

عوادي مصطفى

قائمة المختصرات :

1. باللغة العربية :

ت د	تعديل دستوري
ج ر ج	الجريدة الرسمية الجزائرية
د ب ن	دون بلد النشر
د ط	دون طبعة
ص	صفحة
ع	العدد
ق ع	قانون عضوي
م.ش.ب	المجلس الشعبي البلدي
م.ش.و	المجلس الشعبي الولائي
ق ب	قـانون البلديـة
ق و	قـانون الـولايـة
ج م	الـجماعات المحلية

2. باللغة الفرنسية :

A	**Article**
C	**Constitution**
P	**page**
O.p.cite	**Ouvrage déjà cité**
Libid	**Source auparavant cité**
O.p.u	**Office des publication universitaires**

مقدمة

مقدمة :

تعد إدارة التغيير التنظيمي من بين أبرز القضايا التي شغلت حقل الإدارة العامة، خاصة في ظل التحولات الهيكلية والتقنية التي عرفتها مؤسسات الدولة الحديثة وفي هذا السياق، تزايد الإهتمام بدراسة مدى قدرة الجماعات المحلية على التكيف مع مستجدات العصر، وتبني أدوات وأساليب تغييرية تساهم في الارتقاء بأدائها وتحقيق الفعالية في تقديم الخدمة العمومية في هذا الإطار، تكتسب إدارة التغيير في الجماعات المحلية أهمية بالغة، حيث تعد هذه الهيئات الإدارية محاور رئيسية في عملية التنمية والتطوير على المستويات المحلية والبلدية تشكل الجماعات المحلية، بما في ذلك البلديات، نواة النظام الإداري اللامركزي الذي يعتمد عليه في تحقيق التنمية المستدامة إن نجاح هذه الهيئات في تنفيذ استراتيجيات التغيير يتطلب تبني منهجيات فعالة وإستراتيجيات ملائمة لمواجهة التحديات المتزايدة وتلبية احتياجات المواطنين بفعالية.

ولذا، فإن موضوع إدارة التغيير يصبح حيويا في سياق تحسين البنية التحتية، وتعزيز القدرات البشرية، وتطوير الأنظمة التقنية للجماعات المحلية تبرز أهمية إدارة التغيير كأداة رئيسية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية التي تعرقل تقدم المشاريع التنموية يعتبر النجاح في إدارة التغيير مرهونا بوجود إرادة قوية، معرفة متخصصة، واقتصاد فعال، بالإضافة إلى نظام مالي ومحاسبي شفاف يساهم في ترشيد النفقات وتقييم الإيرادات.

لذا، يسعى هذا البحث إلى إستكشاف مدى تجسيد إدارة التغيير في الجماعات المحلية على مستوى ولاية إقامتنا، وتحليل إستراتيجياتها في تنظيم البيئة الداخلية للبلدية وتحسين إدارتها وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية: الأول يتناول الإطار النظري لإدارة التغيير، بينما يركز الثاني على الجماعات المحلية وعلاقتها بتحسين الإدارة المحلية وظروف المواطنين كما يتناول الثالث الإطار الميداني عرضا لمجتمع البحث وتحليل المقابلات المتعلقة بالموضوع، بهدف تقديم إجابات شاملة للإشكالية المطروحة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات التي تعرفها الإدارة المحلية الجزائرية، برزت الحاجة إلى تجديد أساليب تسيير الجماعات المحلية، بما يتماشى ومتطلبات الفعالية والنجاعة غير أن تطبيق مقاربات التغيير التنظيمي يطرح تساؤلات جوهرية تتعلق بمدى جاهزية الهياكل المحلية لتبني هذا النمط الإداري الحديث، ومدى انعكاساته على تحسين

الخدمة العمومية ومن هنـا، تطرح الإشكالية التالية :**إلى أي مدى تطبق بلدية تيارت مبادئ إدارة التغيير التنظيمي؟ وما مدى فعالية هذه الممارسات في تحسين الأداء العمومي المحلي؟**

فرضيات الدراسة

- قد يكون مستوى تطبيق التغيير التنظيمي في بلدية تيارت محدودا بسبب ضعف التأهيل الإداري.
- من المحتمل أن تساهم آليات التغيير المعتمدة في تطوير الأداء، لكن بشكل جزئي وغير متكامل.
- قد يوجد أثر ايجابي في تطبيق مجالات إدارة التغير في بلدية تيارت.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن مستوى تطبيق مقاربات التغيير التنظيمي في بلدية تيارت.
- تحليل أثر هذه المقاربات على فعالية الأداء الإداري المحلي.
- رصد التحديات والمعوقات التي تعرقل تطبيق التغيير.
- تقديم اقتراحات علمية لتحسين منظومة التغيير في الجماعات المحلية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في مستويين:

- **الأول علمي:** يتمثل في إثراء حقل الدراسات المتعلقة بالإدارة المحلية في الجزائر، من خلال ربط النظرية بالممارسة.
- **أما الثاني فميداني:** فيكمن في محاولة تشخيص واقع التغيير التنظيمي على مستوى بلدية تيارت، كحالة تمثيلية يمكن الإستفادة من تجربتها في تحسين منظومات التسيير المحلي.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تمتد الدراسة لتشمل سنتي 2024، 2025.

الحدود المكانية: بلدية تيارت بإعتبارها وحدة تحليل ميدانية.

الحدود البشرية: تشمل موظفي البلدية المنتخبين والإداريين المعنيين بعملية التغيير.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

جاء إختيار هذا الموضوع إستجابة لتزايد الحاجة إلى فهم ديناميات التغيير التنظيمي داخل الجماعات المحلية، خاصة في ظل تراجع أداء العديد من البلديات، والتحديات التي تواجهها في تكييف أنظمتها مع متطلبات الحوكمة الرشيدة والتنمية المحلية المستدامة.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة منهج دراسة الحالة، لملاءمته تحليل واقع بلدية واحدة بعمق كما تستعين بالمنهج الوصفي التحليلي لتفسير المعطيات الميدانية وتحليلها في ضوء الإطار النظري.

الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات والأبحاث السابقة التي توفر للباحث خلفيات علمية تساعده على دراسة موضوعه، وقد قمنا بالاستعانة بمجموعة من الدراسات حتى وإن كانت ناقصة في مجال بحثنا حول هذا الموضوع.

- أحمد بوشيبة (2020)، "التغيير التنظيمي في البلديات"، ماجستير، جامعة قسنطينة، أظهرت أن غياب التكوين المستمر يعيق التغيير.
- سامية زروقي (2021)، "أثر التغيير في أداء الموظف"، مقال علمي، مجلة البحوث الإدارية، بينت أهمية القيادة التحويلية و أثرها ميدانيا في الإدارة.
- بن عيسى عبد القادر (2022)، "دور الجماعات المحلية في التنمية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، ركزت على إشكالات التمويل المحلي.

طرق جمع البيانات:

إعتمدنا في دراستنا التطبيقية على أداة المقابلة التي تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية.

ومع الظروف الاستثنائية التي حالت دون تطبيق الدراسة الميدانية على أوسع نطاق، انتهجنا أسلوب آخر لاستقراء المعطيات من مجتمع البحث، وذلك من خلال توظيفنا للمقابلة مباشرة مع أفراد العينة، بغية تحليل المعطيات حول إشكالية البحث، وكان أساسها بمقابلة أجريناها مع المكلف بتسيير شؤون الأمانة العامة بالنيابة لبلدية تيارت في بداية شهر أفريل، 2024 مـ، **السيد غرام زين العابدين**.

صعوبات الدراسة:

يعد البحث العلمي مجال رحب للدراسة النظرية والتطبيقية، التي تستدعي بذل مجهودات ترقى إلى إنجاز بحث علمي دقيق ومتكامل، يبقى الباحث يواجه العديد من الصعوبات، أولتها ظروف، العمل داخل مباني الإدارة تمثلت الصعوبات التي واجهتها الدراسة في الجوانب التقنية المتعلقة بالحصول على الوثائق الرسمية، إضافة إلى محدودية الوقت المتاح لجمع البيانات في الميدان.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة التغير

تمهيد :

يعد التغيير التنظيمي أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتفوقها التنافسي، خاصة في ظل بيئة متسارعة التغير تتطلب التكيف المستمر والإنسجام مع المتغيرات المحيطة.

إن نجاح عمليات التغيير يتوقف على مدى الفهم العميق لجوانبها المختلفة وأهدافها، فضلا عن مدى اقتناع الأفراد المشاركين بها واستعدادهم للتفاعل معها.

تمثل إدارة التغيير الأداة الأساسية التي تسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة عمليات التغيير، حيث تعمل على تحفيز دافعية الأفراد ضمن التنظيم نحو التغيير وتعزيز استعدادهم للتكيف مع المستجدات. يتطلب هذا الأمر تحديد خطط دقيقة واستراتيجيات مدروسة تساعد في تقليل مقاومة التغيير وتحقيق أقصى استفادة من هذه العمليات لتعديل البرامج وزيادة فعاليتها.

تعرف إدارة التغيير بأنها مجموعة المبادئ والممارسات التي تركز على تحضير ودعم ومساعدة الموظفين وفرق العمل والمنظمات للتعامل بنجاح مع عمليات التغيير التنظيمي. يتضمن هذا مجالاً واسعا من الأساليب التي تسهم في إدارة المراحل الانتقالية بكفاءة، بغض النظر عن الدور الذي يلعبه الأفراد داخل هيكل المنظمة. تعتبر معرفة المبادئ الأساسية لإدارة التغيير أداة قيمة للقيادة، حيث تتيح لهم توجيه عمليات التغيير بشكل أكثر فاعلية وتأثيرا.

في هذا الفصل، ستتناول الدراسة مفهوم إدارة التغيير وأهميته، وكذلك الأنواع المختلفة من التغيير التنظيمي، والخطوات الأساسية لتطبيقه، ومستوياته المتعددة. كما ستقدم أمثلة عملية توضح كيفية تطبيق مبادئ إدارة التغيير في سياقات متنوعة، مما يساهم في فهم أعمق لكيفية تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي في ظل بيئة ديناميكية ومتغيرة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير

تسعى أغلب المنظمات إلى العمل من أجل إيجاد مكانة لها، تضمن بها استقرارها واستمرارها في ظل المنافسة المستمرة وكذا التطورات المتلاحقة التي تشهدها مختلف مجالات الحياة العلمية الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتقنية والتي تفرض عليها تبنى إستراتيجية تمكنها من مواكبة هذا التطور، سواء باتخاذ قرارات تصحيحية في جوانب محددة أو بإحداث تغيير واسع في أساليب وطرق إدارة هذه التنظيمات، وكذا معايير وتقنيات جديدة تتناسب وتتوافق مع المتغيرات البيئية المحلية والدولية استحداث المحيطة بها، والتي تؤثر على نجاحها وتطورها. إن السبيل إلى ذلك هو وضع المؤسسة لإستراتيجية جديدة تقوم على أساس مخطط ومدروس من أجل إحداث هذا التغيير. ومن الطبيعي ألا تكون عملية التغيير أمرا سهلا فهي تحتاج إلى الوقت والجهد ومشاركة كل الأطراف داخل المؤسسة كما أن نجاح التغيير وتطبيقه يعتمد على اتجاه المنظمة نحو هذا التغيير ورد فعل أفرادها، لذا يجب توعيتهم وتعريفهم بمبررات هذه العملية ومستلزماتها. والتركيز على المحفزات التي تعمل على توجيه سلوكياتهم على النحو المرغوب من طرف إدارة التغيير.

المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير

1. ماهية التغيير

نجد مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح، نورد البعض منها فيما يلي:

التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى.

يمثل التغيير تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.

كما يعرف بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.[1]

و **يعرف التغيير التنظيمي** كما يلي: "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.[2]

2. تحديد مصطلحات الدراسة :

تعريف التغيير

مفهوم التغير في اللغة

ورد في **المعجم الويط** تعريف التغير على النحو التالي: بدل الشيء أي غيره و جعله على غير ما كان فيه.[3]

لم يتفق العلماء المختصون على تعريف واحد لتغير أو علماء اجتماع إلا أن هناك نقاط التقاء في مفاهيمهم سواء كانوا علماء إدارة لهذه العملية حيث ذكر يمكن هذه المفاهيم على الوجه التالي:[4]

يعرف **محمد بن يوسف النمران:** المعطيات أن التغير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب فيه.

---

[1] لينا جمال، **إستراتيجية التغيير و إدارة الصراع التنظيمي**، دار إبن النفيس للنشر و التوزيع، ص 9.

[2] سامية موازي، **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة**، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم التسيير، دون سنة.

[3] ابراهيم مصطفى وآخرون , **المعجم الوسيط** ، دار الدعوة إسطنبول، 1989 ،ص668.

[4] جمال جمعة عبد المنعم، إبراهيم المنياوي، **إدارة التغيير في ظل الجودة و الإعتماد الأكاديمي**، جامعة نجران، دراسة تحليلية، ص 12.

يعرف **العالم ريشارد روبران** التغير : عبارة عن ظاهرة التحويل في توازن بين الأنظمة معقدة من ثقافية واجتماعية و إقتصادية و تكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع[1].

يعرف **الدكتور سعيد عامر** التغير بأنه تحر ديناميكي بإتباع طرق و أساليب مستحدثة الناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية ليحمل بين ثناياه أمالا للبعض و إحباطا للبعض الآخر وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها[2].

يعرف **الدكتور كامل محمد المغربي** التغير : بأنه التحويل من النقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى تفضل في المستقبل.[3]

يعرف **الدكتور على سلمي** التغير بأنه: " التحويل من وضع معين عما كان عليه من قبل و قد يكون هذا التحويل في الشكل أو النوعية أو الحالة.[4]

يرى **الدكتور سعيد عامر** أن " إدارة التغير هى المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم و التطور في جوانب الحياة المادية و غير المادية و الأفكار و التفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال و خارجها من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود .

إن إدارة التغير هي استعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الإدارية و الإدراكية للاستخدام الموارد المتاحة (البشرية ، قانونية مادية، و زمنية) بكفاءة و فعالية لتحول من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت و أقل جهد و تكلفة و إتقان مهارات إدارة التغير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر ، و خاصة عند أحداث التغيرات التي تمس المؤسسة و الأفراد و ذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة ، و ذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظلما يسود هذا العالم من منافسة مما يتطلب

---

[1] عبد الله الطجم، **التطوير التنظيمي**، دار النوابغ الرياض ،1995 ص 8.

[2] سعيد عامر، **مفاهيم إدارة التغيير و أهميتها**، مركز وايد سيرفس القاهرة، 1991 ،ص 51، 53.

[3] كامل المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم أسس السلوك لدى الأفراد و الجماعة في التنظيم**، الأهلية للنشر الأردن 1993، ص 245، 246.

[4] علي السلمي، **الإدارة المعاصرة**، وكالة المطبوعات، 1995، ص225.

فهما خاصا العملية التغير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها، يستخدم إدارة التغير لوصف حالة أو عملية تغير و قد وردت في الأدبيات تعاريف عديدة لإدارة التغير.[1]

تعريف (1995) **recordo** إن التغير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ و تقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب إدارة التغير قيادة حكيمة قادرة على التطور و الإزدهار و التقدم و ذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة" .

و يرى **harpe**r (199) إن إدارة التغير تتعلق بنشر نهج جديد لصياغة رؤية جديدة و الدفع بشكل مستمر لتحقيقها و في أي جهد للتغير .

anderson and tushaman يمثل التغير مصدر لتحقيق ميزة الأداء المؤسسي، و يوضح أكثر إن إدارة التغيير تتضمن اإل تنقال بمن أشة من وضعيا الحالي إلى وضع أخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقالية.

و عرف **أفندي** (2004) التغيير بأنه: "الجهد البشري في محاولته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل و القيود التي تحد من إشباع إحتياجاته".

يرى كل من **جرينيرو بارنس** : **Greines&Berns** أن أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكلة جديدة، أو عن طريق برامج تكوينية، هي في القاعدة محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلفية وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض. لهذا يجب إيجاد أنماط من السلوك متناسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع المحيط الخارجي.[2]

يعد التغيير من أهم العمليات التي على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها إذ يمثل الانتقال من حالة أو وضعية إلى أخرى أحسن وأفضل ، فالتغير التنظيمي هو الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة مخططة

[1] خضر مصباح الطيطي، **ادارة التغيير التحديات والاستراتجيات للمدراء المعاصرين** ، دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2011، ص 30، 29.

[2] بوفلجة غياث، **مقدمة في علم النفس التنظيمي الجزائر** ديوان المطبوعات الجامعية، دون سنة، ص. 60 سلسلة دروس علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، بن عكنون.

وهادفة داخل التنظيم قصد إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد المنتمين للمؤسسة، وقد يكون التغيير التنظيمي ناتجا عن البيئة الداخلية أو الخارجية، أما نتائجه فقد تكون ايجابية أو سلبية.[1]

التغيير التنظيمي:

يصنف مفهوم التغير و إدارته من المصطلحات الإدارية الحديثة التي تطرق لها و الكتاب المعاصرون لأنه يعتمد على إنتقال أو تغير أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل . و هذا لا يكون إلا من خلال إتباع مفهوم سليم و واضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغير مؤسسة وله ذا سوف نقوم باستعراض مجموعة من التعاريف محاولة منا بالإلمام بمعنى الحقيقي **للتغيير التنظيمي.**

هو التغير موجه و الداخلي مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي و(الداخلي و الخارجي) بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل كما يمكن القول أن التغير التنظيمي يشير إلى التغير الملموس في نمط السلوك العاملين و إحداث تغير الجدري في الملوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.[2]

و يعرف أيضا على أنه " الإنتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل و أكثر إنتاجا و أداء، بحيث يحتاج هذا التغير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحله المتابعة و تمكنه من الوصول إلى أهدافه.[3]

التغيير التنظيمي كما عرفه **أندرو سيزولاقي و مارك جي والاس (ANDREW et MARK)** بقولهما

"هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية. "

---

[1] فريد النجار :**التغيير والقيادة والتنمية الإدارية**، الإسكندرية،مصر ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،ص،12،15.

[2] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير و التطوير**، دار الكنوز المصرفة للنشر و التوزيع، 2007، ص 21.

[3] زكرياء الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف الكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، **وظائف و عمليات منظمات الأعمال**، دار البازوري للنشر و التوزيع، 2010، ص22.

في هذا التعريف وضح الباحثان على إعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.[1]

مجموعة من العمليات و الإجراءات التي تهدف إلى تجديد و إصلاح كل ما ينشأ من تفاعل الإنسان بالبيئة المحيطة به بهدف تحقيق أعلى مستويات الإتقان في ما من شأنه الرقي ، في تحقيق الأهداف المرجوة و تحسين قدرة أي نظام على القيام بمهامه من خلال زيادة قدرته على التكيف والتجديد.

هو التبدل والانتقال من وضع إلى وضع أخر و من حال إلى حال جديد يتضمن هذا الأخير الايجابية كالتطور والنجاح أو السلبية كالتراجع والفشل.

مفهوم إدارة التغيير:

إن الهدف من مهمة إدارة التغيير في المنظمات هو إدخال الأساليب الجديدة في العمل وذلك بشكل أكثر فاعلية.

وإدارة التغيير هي تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع الأخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها.[2]

و منه فإن إدارة التغيير هي العملية التي تستخدم الموارد والأدوات والاستراتيجيات لمساعدة الأفراد على الاستعداد بشكل صحيح لفترة انتقالية في الشركة؛ وإدارة التغيير هي خطة وضعتها المنظمة لمساعدة موظفيها على احتضان التغيير الذي حدث واعتماده والاستفادة منه بشكل صحيح، والذي يعود بالفائدة على جميع المعنيين.

---

[1] الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، **مدخل في تحليل التغيير التنظيمي و طرق تعامله مع مشكل المقاومة**، الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، يومي 12، و 13، ماي، 2010.

[2] لينا جمال، مرجع سابق، ص 13.

المطلب الثاني: أهمية إدارة التغيير و أسبابه

من أكثر التصنيفات شيوعا هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: الأسباب الداخلية وتشمل المتغيرات المرتبطة بالمؤسسة ومناخها الداخلي وكذا الثقافة التنظيمية السائدة بها، وهيكلها التنظيمي والسياسات المتبعة لتسيير العاملين فيها،[1] وقد صنف العالمين **krietner & nicki**كرتينر وكينكي القوى الداخلية في المنظمة إلى نوعين.[2]

مشكلات إمكانيات تتعلق بالقوى العاملة، مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم.

سلوك أو قرارات المديرين، فالصراع والاحتكام بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

المجموعة الثانية:[3]

الأسباب الخارجية: إجتماعية، سياسية أو قانونية وضرورة مواكبة والتكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها.

وتشمل العوامل التالية :

التطور التكنولوجي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية .

التغيير في ظروف السوق إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمروان المنظمة و بقائها بالأسواق .

---

[1] خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون(:2009)**السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،** ط1،عمان الأردن،إثراء للنشر والتوزيع،ص،342.

[2] زيد منير عبوي :(2006)**الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية،ط1**،عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع،ص.123.

[3] بـلال خلف السكارنه(:2009)**التطور التنظيمي والإداري،ط1**، عمان الأردن،دار المسيرة للنشر والتوزيع،ص،66.

القوى السياسية تتضمن تغيير السياسة العامة للدولة، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية.

القوى التشريعية وتتضمن تغيير في التشريعات الحالية وظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة.[1]

القوى الاجتماعية : إن ما يسود المجتمع من نزعات أو اتجاهات اجتماعية التي تمس كل فرد في المجتمعات الصغيرة والكبيرة والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، يفرض على المديرين والقادة بمجاراة ومتابعة التغيرات ومعرفة أسبابها . وذلك لمساعدتهم عند أحداث التغييرات المختلفة بفعالية كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من أثار بدرجة كبيرة[2].

القوى الاقتصادية: ويقصد بها رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.[3]

هذا و تعتبر خطوة التغيير التنظيمي أحد أهم المجالات التي تلقى إهتماما كبير من المختصين و المفكرين في تنظيم الإدارة نظرا للأهمية التي تكتسيها و التأثير الواضح لها على فعالية المنظمة و يمكن إيجاز **أهمية التغيير التنظيمي** في مجموعة من العناصر نووردها كالتالي:[4]

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة** :يساهم التغير التنظيمي في تجديد الحيوية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى انتعاش الآمال وتعزيز روح التفاؤل، ومن ثم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية. كما تعزز هذه التغيرات من أهمية وفاعلية المشاركة الإيجابية، مما يساعد في القضاء على روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الاستقرار المطول.

---

[1] إدريس ثابت عبد الرحمان (:2003)**المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الإسكندريةمصر،الدار الجامعية،ص. 19.

[2] العطيات محمد بن يوسف النمران :**إدارة التغيير، ط1**،عمان،الأردن،دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ،ص98،99.

[3] زيد منير عبودي:(2006)**إدارة التغيير والتطوير**،ط،عمان، الأردن،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،ص،28.

[4] زيد منير عبودي، نفس المرجع، ص 26، 25، 24.

- **تنمية القدرة على الابتكار** :يتطلب التغير التنظيمي دائمًا تفاعلاً إيجابيًا مع المتعاملين، سواء من خلال التكيف أو الرفض. كلا النوعين من التفاعل يتطلبان إيجاد وسائل وأدوات مبتكرة، مما يساهم في تعزيز القدرة على الابتكار في الأساليب والمحتوى.
- **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء** :يعمل التغير على تحفيز الطلبات وتعزيز الدوافع نحو الارتقاء والتقدم، ويستدعي ذلك تطوير وتحسين مستمر في جميع المجالات، مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الوضع المادي والمعنوي للأفراد عبر:

أ – عمليات الإصلاح ومعالجة العيوب والأخطاء والمشاكل التي نشأت.

ب – عمليات التجديد واستبدال القوى الإنتاجية التي أصبحت غير فعالة .

ت – التطوير الشامل والمتكامل الذي يتضمن تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

- **التوافق مع متغيرات الحياة** :يعزز التغير التنظيمي القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة والظروف المختلفة التي تواجهها المنظمات. تساعد هذه القدرة على التفاعل مع بيئة غير مستقرة، حيث تتداخل العديد من العوامل والأفكار والقوى والمصالح.
- **زيادة مستوى التأهيل** :يساهم التغير في تحقيق أقصى درجات الأداء التنفيذي والتشغيلي من خلال:

أ. اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء، مثل: الهدر والضياع **.ب.** تحديد نقاط القوة وتعزيزها، مثل: تحسين عمليات التحفيز، وتطوير بيئة العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع الزملاء.

المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

بما أن التنظيمي هو مجموعة من الدراسات المتتابعة و المكملة لبعضها البعض في سبيل وضع خطط وتحضير كل إمكانيات لتطوير المستمر و حسب مختلف التعاريف التي قدمنا في السابق يمكن التمييز و تحديد خصائص التغيير التنظيمي في مجموعة من النقاط التالية[1] :

- أنها خطوة هادفة.
- تمس المنظم بأكملها.

[1] مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 388.

- تريد في مناعة المنظمة وتسح لها بزيادة قدرتها على التأقلم.
- تقوم بتغير ثقافة المنظمة.
- أنها عملية مخطط.
- إنها عملية هادفة.
- عملية تتم بطريق نظامية.
- إنها تتم وفق مبادرة ذاتية من إدارة المنظمة.
- إنها تحقق التكامل بين الأهداف.
- إنها تشمل المنظمة.
- إنها تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات.
- أنها تهتم بتغير ثقافة المنظمة.
- إنها تشتمل على تغيير القيم والمفاهيم و الاتجاهات.
- إنها تتضمن تغيير النظم.
- إنها ترتكز على السلوك.
- إنها تواجه المشكلات و الأزمات.
- يمكنها أن توتجه الصراعات داخل المنظمة.
- إنها تهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة.

المبحث الثاني: أهداف و مجالات إدارة التغيير

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، أصبحت إدارة التغيير ضرورة حتمية لتحقيق الاستدامة والنجاح المؤسسي. تواجه المؤسسات تحديات مستمرة تتطلب التحرك السريع وتبني استراتيجيات فعّالة لمواكبة التحولات، وتحقيق التكيف والتطور. في هذا السياق، تبرز أهمية فهم أهداف ومجالات إدارة التغيير كخطوة أساسية في بناء استراتيجيات فعّالة للتعامل مع التحديات المرتبطة بالتغيير.

يتناول هذا المبحث أهداف إدارة التغيير كأداة استراتيجية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة تعزز من فعالية الأداء المؤسسي وتدعم تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تشمل هذه الأهداف تحسين الأداء التنظيمي، تعزيز الابتكار، زيادة مرونة المؤسسة، وضمان الاستمرارية في ظل التحديات والضغوطات. من خلال تحديد هذه الأهداف، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات منسجمة ومتكاملة تدعم عملية التغيير وتحقق نتائج ملموسة.

بالإضافة إلى الأهداف، سيتناول المبحث مجالات إدارة التغيير التي تمثل مختلف الجوانب التي تحتاج إلى اهتمام وتوجيه خلال عملية التغيير. تشمل هذه المجالات إدارة الثقافة التنظيمية، التواصل الفعّال، دعم القيادة، والتدريب والتطوير. ستُستعرض كيفية التعامل مع كل مجال وتأثيره على نجاح عملية التغيير، مع تقديم أمثلة عملية توضح كيفية تطبيق المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة التغيير في سياقات مختلفة.

من خلال دراسة أهداف ومجالات إدارة التغيير، يسعى هذا المبحث إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية التخطيط والتنفيذ الفعّال للتغيير، وتحقيق الفوائد المتوقعة التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية والنجاح المؤسسي.

المطلب الأول: أهداف إدارة التغيير

في عالم الأعمال المعاصر، حيث تتسارع التغيرات وتجبر المؤسسات على التكيف السريع مع ديناميكيات السوق، تبرز إدارة التغيير كعنصر أساسي لضمان نجاح واستمرارية المؤسسات. تعتبر إدارة التغيير أكثر من مجرد استجابة للتحديات؛ إنها عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة تتناغم مع الأهداف الكبرى للمؤسسة.

يعد تحديد أهداف إدارة التغيير بمثابة الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات التغيير. فهذه الأهداف تتجاوز مجرد تحقيق التعديلات السطحية لتصل إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل جذري، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة مرونة المؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية. إن فهم هذه الأهداف بدقة يمكن أن يساعد في توجيه جهود التغيير بشكل فعّال، مما يسهم في تحقيق التحسينات المنشودة وتعزيز القيمة المضافة للمؤسسة.

ستتناول هذه الفقرة الأبعاد المختلفة لأهداف إدارة التغيير، بما في ذلك تحسين الأداء التنظيمي، تعزيز القدرة التنافسية، وتسهيل التكيف مع المتغيرات البيئية. سيتناول التحليل كيف تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق توازن بين الاستجابة السريعة للتحديات والابتكار المستدام، وكيفية تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والتكنولوجية في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

من خلال تناول أهداف إدارة التغيير بهذا العمق، نسعى إلى تقديم رؤية واضحة حول كيفية توجيه وتطبيق استراتيجيات التغيير لضمان تحقيق النجاح والفعالية المؤسسية في بيئة مليئة بالتحديات والفرص.

أهداف التغيير التنظيمي :

تسعى المنظمة من خلال التغيير التنظيمي، سواء كان تطوعيا أو مفروضا أو مخططا، إلى تحقيق أهداف متعددة ومتنوعة. يتطلب ذلك تطوير وتفعيل معايير ومقاييس تناسب طبيعة العمل، مع تحديد حالات التغيير المطلوبة التي تساهم في عمليات التغيير. يجب أن يكون التغيير مدعوما من الإدارة العليا، التي تشعر وتقرر حول عملية التغيير التنظيمي.[1]

إذ يمكن إختصار أهداف عملية التغيير التنظيمي في مايلي:[2]

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 80.

[2] Plamer ,R.Dunford and G. akin ,loc,Cit

❖ **تحسين أداء المنظمة** :تتمثل الغاية الأساسية للتغيير التنظيمي في تحسين أداء المنظمة وزيادة الجودة الشاملة في عملياتها. ومن بين المؤشرات التي تدل على نجاح التغيير في تحسين الأداء:

- زيادة الأرباح وانخفاض التكاليف.
- ارتفاع معدل العائد على الأصول والممتلكات.
- الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز القدرة التنافسية.

❖ **تحسين في الأداء الفردي والجماعي** :يتجلى تحسين الأداء الفردي في تحسين الأداء الجماعي، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال:

- زيادة الدافعية والمهارات.
- تحسين اتخاذ القرارات.
- تطوير أنظمة الاتصال والتدريب المستمر لتعزيز الإدراك والدافعية والتفاعل مع الآخرين.
- تعزيز التعاون وبناء فرق العمل.

❖ **تحسين في الوظائف** :يمكن ملاحظة التحسين في الأداء من خلال مدى تكيف الموظفين مع التغيرات في وظائفهم وأدوارهم. هذا التغيير قد يكون نتيجة للتكنولوجيا، إعادة تصميم الوظائف، أو التغير في الهياكل التنظيمية والوظيفية.

كما يوضح زيد منير عبوي في كتابه "إدارة التغيير والتطوير" الأهداف التالية:

- تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات وتحقيق التغيير.
- تعزيز الحوار بين الموظفين والإدارة لخلق بيئة عمل تدعم المنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي.

- تمكين الإدارة من تطبيق سياسة الأهداف بفعالية.
- تقديم معلومات مفيدة للمنظمة لحل المشكلات التي تواجهها.

- **أهداف إضافية للتغيير التنظيمي**[1]:

- تعزيز الرقابة الذاتية بين الموظفين.
- بناء الثقة بين الإدارة والموظفين.
- اعتماد أساليب حضارية وصريحة في طرح المشكلات دون تحفظات.
- إنعاش روح المنافسة بين الموظفين.
- ترسيخ مفهوم التغيير التنظيمي والسعي لإنجاحه.
- تشجيع الابتكار وزيادة الذكاء الجماعي.
- استخدام أفضل طرق الاتصال لتحسين العلاقات داخل المنظمة.
- تعزيز الإبداع وفتح المجال للديمقراطية داخل المنظمة.

- **أهداف أخرى للتغيير التنظيمي**[2]:

- **التخلي** :يهدف التغيير إلى ترك بعض الممارسات والموارد التي لم تعد مفيدة، والتخلص من استراتيجيات وأساليب التسيير القديمة.
- **التبني** :عند التخلي عن استراتيجيات وأنشطة معينة، تسعى المنظمة إلى تبني استراتيجيات وتكنولوجيا جديدة تتناسب مع الوضع الجديد.
- **التطور والتنمية** :يسمح التغيير التنظيمي بتجديد وتطوير الأساليب المستخدمة في مجال النشاط، مما يعزز من فعالية المنظمة.

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 81.

[2] زكرياء الدوري , نجم العزاوي ,بلال خلف الكارنة, شفق شاكر العملة , محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 42، 21.

المطلب الثاني: مـجالات إدارة التغيير

في سياق السعي لتحقيق التميز المؤسسي والإبتكار المستدام، تتطلب إدارة التغيير اهتماما متكاملا بجوانب متعددة تؤثر على فعالية عملية التغيير ونجاحها. تعد مجالات إدارة التغيير جزءا أساسيا من هذا الإطار، حيث تقدم مجموعة من الأبعاد التي تحتاج إلى التعامل معها بفعالية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

تمثل مجالات إدارة التغيير الأسس التي تدعم تطبيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف. تشمل هذه المجالات الجوانب التنظيمية والنفسية والتقنية التي تلعب دورًا حاسمًا في تيسير الانتقال من الحالة الحالية إلى الوضع المستهدف. يتضمن ذلك إدارة الثقافة التنظيمية، حيث يعنى بتوجيه القيم والمعتقدات المؤسسية لتعزيز قبول التغيير، وضمان توافق الأفراد مع الأهداف الجديدة.

كما تشمل المجالات الأخرى إدارة التواصل الفعّال الذي يضمن تبادل المعلومات بوضوح وشفافية، مما يعزز فهم جميع الأطراف المعنية ويقلل من مقاومة التغيير. كذلك، يتناول المطلب أهمية دعم القيادة، حيث تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه الفرق وتحفيزها، وتوفير الرؤية والإلهام اللازمين لتنفيذ التغيير بنجاح.

بالإضافة إلى ذلك، يشمل المطلب التدريب والتطوير كعنصر أساسي، حيث يتطلب التغيير توفير المهارات والمعرفة اللازمة للأفراد لمواكبة المتطلبات الجديدة والتكيف معها.

من خلال استكشاف هذه المجالات، يهدف هذا المطلب إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تعزيز فاعلية إدارة التغيير من خلال التعامل مع مختلف الأبعاد المؤثرة، مما يسهم في تحقيق عملية تغيير سلسة ومستدامة تعزز من قدرة المؤسسة على النجاح والتطور في بيئة متطورة.

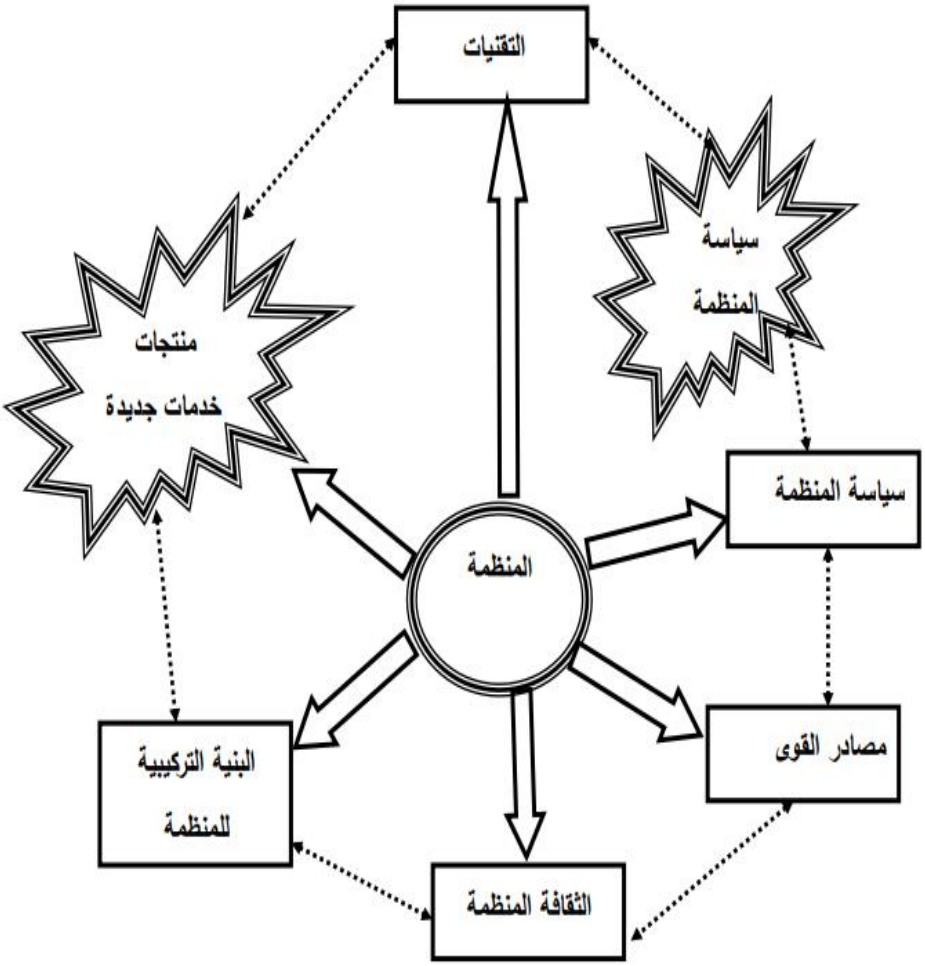
- **التغيير في الوظائف** :يشمل التغيير التنظيمي تعديلات في الوظائف داخل المنظمة، والتي قد تتضمن زيادة أو تقليص في المهام. من بين الأمثلة على التغيير في الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:

  - تغيير في تعريف الوظائف الشاغرة.
  - تعديل فرق العمل.
  - تحديث عملية أو طريقة التفاوض.

- تغيير في أسلوب إعداد التقارير حول الموظفين.
- تعديل مجموعة العمل والوظائف.

- **التكنولوجيا** :شهدت صناعة التكنولوجيا تطورًا سريعًا ومستمرًا، خاصة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. يتطلب ذلك من المنظمات تبني سياسات التغيير لمواكبة هذه التطورات وضمان استمراريتها في السوق وتحقيق النجاح.
- **نظم العمل** :يستهدف التغيير تحسين طرق العمل في المنظمة، من خلال تبسيط الإجراءات، تحديد المسؤوليات، تحسين طرق تحفيز العمال، وتطوير نظم العمل الداخلية لزيادة الفعالية وتقليل التكاليف.
- **الموارد البشرية** :يهدف التغيير إلى تحسين مهارات وجودة العاملين في المنظمة باستخدام التقنيات الحديثة. يعتبر المورد البشري عنصرًا أساسيًا في تحقيق التغيير وتحسين الأداء، مما يتيح للمنظمة استغلال مهارات وقدرات العاملين بفعالية أكبر.
- **السياسات والقواعد الحاكمة** :يشمل التغيير تحديث القواعد والسياسات التي تنظم أداء المنظمة. يتضمن ذلك استبدال السياسات القديمة بأخرى جديدة، أكثر مرونة وفعالية، لتعزيز الأداء التنظيمي.
- **الأهداف والاستراتيجيات** :في بعض الأحيان، تجد المنظمات نفسها مضطرة لتغيير أهدافها واستراتيجياتها للتكيف مع التغيرات البيئية. يتطلب ذلك تعديل الاستراتيجيات للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- **الفلسفة العامة للمنظمة** :تشير الفلسفة العامة إلى منظومة القيم التي تضفي على المنظمة خصوصيتها وتمثل الإطار المعياري الذي يحكم سلوكها وأدائها.

مـجالات إدارة التغيير



المصدر: خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011، صفحة 162.

المطلب الثالث: أنواع و أبعاد إدارة التغيير

في عصر التحولات السريعة والمتلاحقة، تتنوع استراتيجيات إدارة التغيير لتلبي احتياجات المؤسسات وتوجهاتها المتباينة. تعد الأنواع والأبعاد المختلفة لإدارة التغيير جوانب أساسية لفهم كيفية تطبيق التغيير بفعالية وتحقيق الأهداف المنشودة. إن التميز في إدارة التغيير يتطلب إدراكًا عميقًا لهذه الأنواع والأبعاد وكيفية تأثيرها على سير العملية التغييرية.

يستعرض هذا المطلب الأنواع المختلفة لإدارة التغيير، والتي تشمل التغيير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، والتغيير التكنولوجي، وغيرها. كل نوع يعكس أسلوبًا مختلفًا في التعامل مع التغيير بناءً على طبيعته وأهدافه. فالتغيير الاستراتيجي، على سبيل المثال، يتناول التعديلات الكبرى التي تهدف إلى تعديل مسار المؤسسة نحو تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأمد، بينما يركز التغيير التنظيمي على تحسين الهيكل الداخلي والعمليات التشغيلية.

في ذات الوقت، يبرز المطلب الأبعاد المتعددة لإدارة التغيير، والتي تشمل الأبعاد التنظيمية، النفسية، والتقنية. كل بُعد يتناول زاوية محددة من التغيير، مثل تأثير التغيير على الثقافة التنظيمية، أو كيفية إدارة التغيير التكنولوجي وتأثيره على الأنظمة والعمليات.

من خلال هذا الاستعراض، نسعى إلى تقديم نظرة شاملة حول كيفية التعامل مع كل نوع من أنواع التغيير، وفهم الأبعاد التي تؤثر على فعالية تطبيقه. سيوفر هذا التحليل أدوات وإرشادات تساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات متكاملة تضمن نجاح عملية التغيير وتعزز من قدرتها على الاستجابة للتحديات والفرص بمرونة وكفاءة.

أولا : أنواع التغيير

وضعت عدة تصنيفات من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك بحسب المعيار المستخدم في عملية التصنيف، ومن بين المعايير المستخدمة نذكر ما يلي :

1. حسب معيار التخطيط

نميز بين نوعين:[1]

✓ **التغيير غير المخطط له (العشوائـي)**

وهذا النوع من التغيير هو الذي يحدث طبيعيا في المؤسسة وخارجا عن رغبتها، مثل النمو الطبيعي للمؤسسة في الحجم أو عدد العملاء .

✓ **التغيير المخطط له**

ويحدث هذا النوع من أجل تطوير المؤسسة و مجابهة التغييرات المتوقعة، ويتضمن ثلاثة مراحل رئيسية:

- مرحلة التهيؤ للتغيير.
- مرحلة إحداث التغيير.
- مرحلة الاستقرار بعد مرحلة الاضطراب .

2. **حسب معيار الشكل والمضمون** : نجد:[2]

✓ **التغيير الشكلي:** يهتم هذا النوع بالإجراءات والشكل، حيث يركز التغيير على تصدر أنظمة أو اعلام تصميم لدين الاهتمام بتطيرة ما وتنفيذها بشكل الشكلي يهتم هذا النوع بالإجراءات والشكل، حيث يركز التغيير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم .

✓ **تغيير في المضمون:** ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج، كوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المؤسسة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتكونون عليها، ويحصلون على صلاحيات تنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تصنع بالمضمون وليس الشكل.

3. **حسب معيار الجبر والمشاركة** تقسم إلى:[3]

✓ **التغييرات المفروضة:** تفرض جبرا على العاملين، وتسبب الإحباط، وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.

---

[1] عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد محمود كوفحي(2010): **القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح**، ط1،عمان الأردن،إثراءللنشر والتوزيع ، ص:82-83.

[2] أحمد ماهر(2010:)**إدارة التغيير**،الإسكندرية،مصر،الدار الجامعية للنشروالتوزيع،ص:28.23.

[3] زيد منير عبوي : مرجع سبق ذكره،ص:56.

- ✓ **التغييرات بالمشاركة:** تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية .

4. **حسب معيار وقت تنفيذ التغيير :**[1]

- ✓ **التغيير السريع** وهو التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها كظهور مشكلة تأثر على مستقبل المؤسسة.
- ✓ **التغيير البطيء:** يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة، وذلك تجنبا لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير. ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملا لكل المؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد إجراءه .

5. **حسب موضوع التغيير**[2]

- ✓ **التغيير المادي:** ويشمل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي التغيير في الهيكل التنظيمي اختصاصات ومسؤوليات والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو الوسائل التكنولوجية المستخدمة.
- ✓ **التغيير المعنوي:** (نفسي أو اجتماعي) وهذا النوع من التغيير يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للأفراد عن طريق برامج التنمية والتكوين.

6. **حسب الحجم والشمولية**[3]

- ✓ **التغيير الجزئي:** ويكون هذا النوع من التغيير محدودا، ويسمى بالتغيير المستمر الذي لا يحدث تعديلا جوهريا في نشاط المنظمة، ولا في كيفية أدائها لهذا النشاط.
- ✓ **التغيير الجذري:** أو الشامل هو تغيير جوهري عميق قد يشمل عددا من المستويات الإدارية في المنظمة، وأنواعا متعددة من نشاطاتها كطرائق الإنتاج أو التقنيات التي تستخدمها ، أو هياكلها الإدارية، أو طبيعة علاقتها مع العاملين مثلا .

---

[1] محفوظ أحمد جودة (2006):**إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**،ط2، عمان، الأردن،دار وائل للنشر والتوزيع، ص:38.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي:(2003)**السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**،الإسكندرية، مصر،الدار الجامعية،ص،36.

[3] إبراهيم بدر شهاب الخالدي:(2012)**السلوك التنظيمي منحنى سلوكي معاصر**،ط1،عمان الأردن ،دار الإعلام للنشر والتوزيع ،ص،524.

و خلاصة القول أن هناك العديد من أنواع التغيير التنظيمي و لتوضيحها ، يمكن تلخيص تقسيم خضر مصباح الطيطي الذي قسمها كما يلي:

أ. **التغيير التطويري:** يهدف إلى تحسين المنظمة عبر تعزيز المهارات والتدريب على استخدام التقنيات الحديثة.

ب. **التغيير الاستراتيجي:** يشمل تعديلات جوهرية تتطلب تخطيطًا استراتيجيًا طويل الأمد لضمان نجاح التغيير.

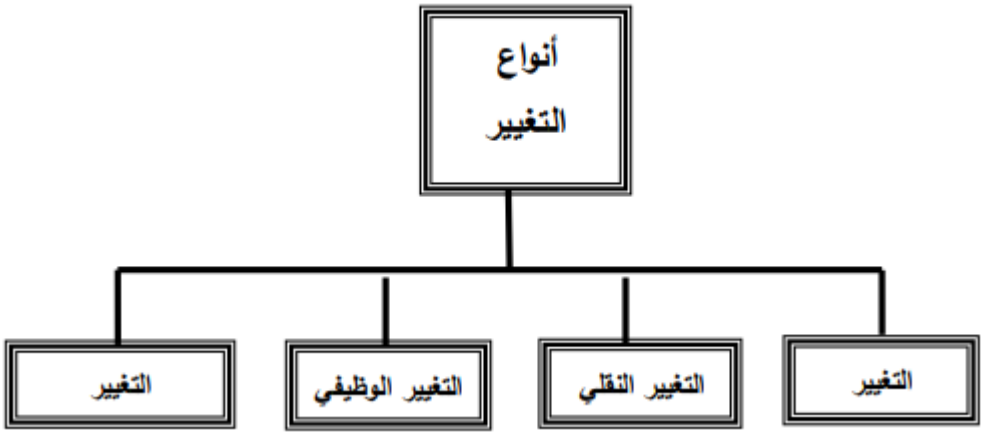
ت. **التغيير الوظيفي:** يتطلب التعامل بحذر نظرًا لتأثيره المباشر على هيكل المنظمة ووظائفها.

ث. **التغيير الكمي:** يتعلق بتطبيق تعديلات تستجيب لمتطلبات السوق وتغيراته.

ج. معرفة ما هو مطلوب لعملية التغيير.

ح. الفعالة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

أنواع التغيير حسب خضر مصباح الطيطي



المصدر: خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير والتحديات الإستراتيجية للمدراء المعاصرين2011، ص 11.

ثانيا : أبعاد التغيير

للتغيير عدة أبعاد حددها **الخضيري 2002** على النحو التالي:[1]

- ملامح وأنواع التغيير المطلوب الذي تسعى إلى تحقيقه في المستقبل ونتطلع إليه من خلال الحاضر الذي نعيشه بقيوده ومحدداته خصائص قيادة التغيير القادرة على إحداثه، وعلى التحكم فيه، وتوجيهه بالشكل المناسب من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من وراء التغيير.
- الأدوات القيادية المناسبة والفعالة التي تحافظ على نموها وعلى ممارستها لدورها في إحداث التغيير الفعال .أسلوب التغيير المطلوب الذي يساعد على انطلاقة التفكير والإبداع الفعال والذي يضع علامات مشرقة في طريق التطوير.
- طبيعة وظروف مجتمع التغيير، وشكل المقاومة التي تواجه قوى التغيير، وحجم الضغوط والقيود التي يفرضها أصحاب المصالح وجماعات الضغوط، وكيفية إدارة المجتمع لإحداث التكيف و التوافق.

[1] رافدة عمر الحريري(:2011)**إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**،ط1،عمان ، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ص115-114.

المبحث الثالث: نـماذج إستراتيجية إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير من الأبعاد الحيوية في عالم الأعمال والمنظمات الحديثة، حيث تواجه المؤسسات تحديات مستمرة تتطلب التكيف والابتكار لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل. في هذا السياق، تصبح النماذج الاستراتيجية لإدارة التغيير أداة أساسية لضمان تحقيق الانتقال السلس والفعّال من الوضع الحالي إلى الحالة المستهدفة.

يتناول هذا المبحث نماذج إستراتيجية إدارة التغيير التي تمثل إطارا معرفيا وتطبيقيا يهدف إلى فهم وتوجيه عمليات التغيير داخل المؤسسات تركز هذه النماذج على تقديم استراتيجيات متكاملة تساعد في تحديد كيفية التعامل مع التغيير، وتقييم تأثيراته على الأفراد والفرق، وتطبيق الحلول المناسبة للتغلب على التحديات المرتبطة بالتحولات التنظيمية.

سيتناول المبحث مجموعة من النماذج الشهيرة والمهمة في مجال إدارة التغيير، مثل نموذج كوتر للتغيير، ونموذج كيرت لوين، ونموذجADKAR ، بالإضافة إلى غيرها من النماذج التي تبرز كيفية التخطيط للتغيير، وتنفيذه، وإدارته بفعالية. سيتم دراسة كل نموذج من حيث مبادئه الأساسية، خطواته التطبيقية، وأمثلة عملية على كيفية استخدامه في سياقات مختلفة.

من خلال تحليل هذه النماذج، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على أهمية اختيار النموذج المناسب بن على طبيعة التغيير والبيئة التنظيمية، وتقديم رؤى عملية حول كيفية تعزيز نجاح استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات.

المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير

تعتبر نماذج إدارة التغيير أدوات حيوية لتوجيه وتسهيل عمليات التحول داخل المؤسسات، إذ توفر أطرا نظرية وعملية لفهم كيفية إدارة التغيير بفعالية. في عالم مليء بالتغيرات السريعة والمتواصلة، يصبح من الضروري تبني نماذج متكاملة تساعد في تخطيط وتنفيذ وإدارة التغيير بطريقة منظمة ومبنية على أسس علمية.

يهدف هذا المطلب إلى إستكشاف نماذج إدارة التغيير التي تتنوع في منهجياتها وأساليبها، وتوفر رؤى مختلفة حول كيفية معالجة التحديات المرتبطة بالتغيير، التي تقدم استراتيجيات محددة للتعامل مع عملية

التغيير من بدايتها إلى نهايتها. كل نموذج يقدم إطارا فريدا يعتمد على مبادئ وأدوات تساعد في تحقيق انتقال سلس وفعال من الحالة الراهنة إلى الحالة المنشودة.

سيتناول المطلب أيضا كيفية تطبيق هذه النماذج في سياقات مختلفة، من خلال دراسة حالات عملية وتقديم أمثلة واقعية توضح فعالية كل نموذج في سياقات محددة. من خلال هذا الاستعراض، سيتم تقديم فهما أعمق حول كيفية اختيار النموذج الأنسب بناءً على طبيعة التغيير ومتطلبات المؤسسة.

من خلال تحليل هذه النماذج، يسعى هذا المطلب إلى المعرفة اللازمة لفهم كيفية إدارة التغيير بفعالية، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أسس علمية لدعم نجاح عمليات التحول في المؤسسات.

نموذج كيرت لوين : Kurt Lewin

لقد حظي نموذج كيرت لوين باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب والذي يؤكد فيه أن التغيير المخطط والهادف هو الذي يمر عبر ثلاث مراحل أساسية وهي: [1]

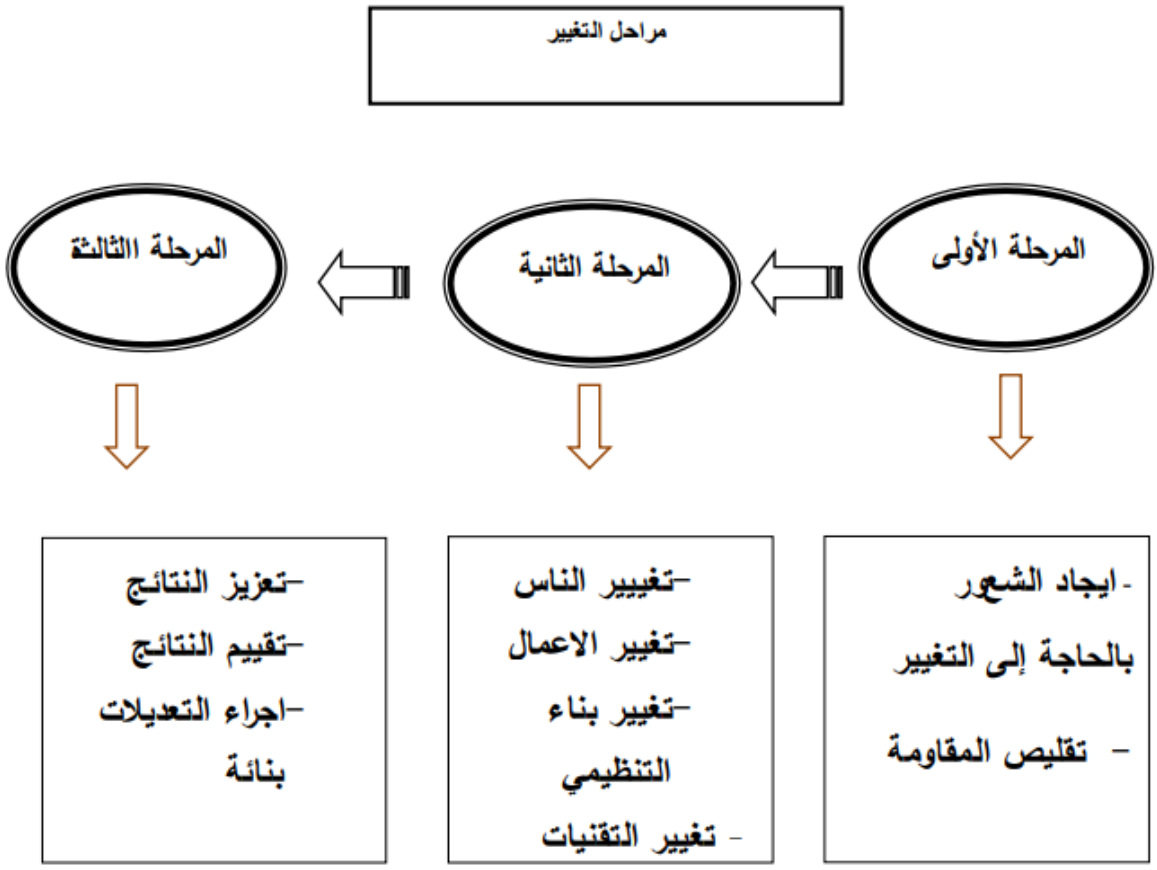
المرحلة الأولى إذابة وإزالة الجليد في هذه المرحلة يتم استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد، وذلك بإضعاف القوى التي تقد الفرد إلى وضعه الحالي، وهز حالة التوازن التي يوجد فيها الفرد، مما يجعله غير مقاوم للتغيير .

المرحلة الثانية التغيير : يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات جديدة، وبالتالي يسلك الفرد سلوكا جديدا، ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلى في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المؤسسة .

إعادة التجميد : لا يكفى إحداث التغييرات فقط بل من المهم جدا، حماية ما تم انجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه.

[1] زين الدين بروش، حسين هدار(جوان2002)**دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية،ص،51.

نموذج كيرت لوين Kurt Lewi



المصدر :موسى الموزي، التنمية الإدارية التطوير التنظيمي أساسيات ومفاييم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 1999، ص 229.

نموذج روبينسون :

حسب هذا النموذج يتحرك الأفراد على المنحنى بداية من مرحلة الإنكار إلى المقاومة تم الاستكشاف وصولا إلى الالتزام .[1]

وتبرز في كل مرحلة عدة مظاهرة أعراض سيتم توضيحها وفقا لكل مرحلة فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإنكار في هذه المرحلة يلاحظ العديد من التصرفات مثل الانسحاب، و التهرب والمسؤولية والالتزام بأداء العمل بطرق تقليدية. ورفض التغيير .

المرحلة الثانية: مرحلة المقاومة في هذه المرحلة تتعدد مظاهر السلبية للسلوك كمظاهر الغضب واللوم والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية .

المرحلة الثالثة: مرحلة الاستكشاف في هذه المرحلة تظهر مظاهر متعددة مثل الإفراط في الاستعدادات الشخصية والارتباك والخوف وكثرة الأفكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوب انجازها وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المسؤوليات.

المرحلة الرابعة مرحلة الالتزام نلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل بناء فريق العمل تجديد الأهداف والرضا عن العمل، ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق، إشراك الآخرين في وضع أهداف طويلة الأجل، والتركيز على المتميزين، وبناء الفريق مكافأة المستحبين للتغيير، وتحديد المعايير والنظم العادلة للمكافأة والعقاب.

[1] دانا جاينس روبنسون،جيمس روبنسون،ترجمةعبد الرحمن توفيق(:2008)**التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج** ،القاهرة،مصر،إصدارات بميك، ص. 89.30:فرحان حسين بريخ(:2012)إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ،ط1،عمان الأردن،دار أسامة للنشر والتوزيع،ص،29.

نموذج Schien:

يرى أن التغيير يمر بالمراحل الأربعة التالية:

- **مرحلة الإذابة:** وتعنى إذابة المكونات الإدارية القائمة وغير المطلوبة. مرحلة التغيير وهي مرحلة إلغا واستحدات أو تعديل مكونات إدارية مطلوبة لم تكن قائمة .
- **مرحلة الترسيخ:** وتهدف إلى اكتساب مكونات الجهاز الإداري بوضعها الجديد درجة من الصلابة، ويشمل ذلك النظام القيمي.
- **مرحلة التشغيل:** وتعنى ممارسة الأفراد والجماعات في الجهاز الإداري نفسه للنظام القيمي للمؤسسة.[1]

نموذج كوتر Kotter:

يقترح هذا النموذج أن عملية التغيير تمر عبر ثمانية خطوات متتالية كما يلي.

- إيجاد الشعور للحاجة للتغيير .
- إيجاد تحالف موجه للتغيير
- تطوير رؤية إستراتيجية .
- إيصال رؤية التغيير.
- تمكين العمل في القاعدة العريضة .
- تحقيق مكاسب على المدى القصير .
- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير
- ترسيخ المناهج الجديدة في ثقافة المنظمة [2].

[1] زين الدين بروش،لحسن هدار : مرجع سابق، ص،52.

[2] خضر مصباح إسماعيل الطيطي(:2010)**إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، ط1،عمان الأردن،دار الحامد للنشر والتوزيع،ص،26، 25.

نموذج كوتر للتغيير التنظيمي

المصدر: https://academy.hsoub.com

نموذج إيدغار هوس ذو سبع مراحل:

يرى إيدغار هوس أن إدارة التغيير تمر بسبع مراحل، وهو مبني على أساس نموذج لوين، ويمكن تلخيص السبع مراحل في النقاط التالية[1]:

أ. **الاستكشاف** :يتم الاستكشاف من خلال التعاون بين مسؤولي المنظمة ومستشار إدارة التغيير، وذلك بتسليط الضوء على المجال الذي سيتم فيه التغيير.

ب. **الانتقال** :يكون الانتقال نتيجة لاتفاق بين مسؤولي المنظمة ومستشار التغيير، ويتم من خلاله التفاهم حول النقاط التي سيحدث فيها التغيير.

ج. **التشخيص** :في هذه المرحلة، يقوم المستشار بناءً على المعلومات التي حصل عليها خلال الاستكشاف والانتقال، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، وتحديد استراتيجية التدخل.

د. **التخطيط** :تنفيذ عملية التغيير يتطلب سياسات وأساليب مبنية على أساس المراحل التي تم اتباعها، ويشمل التخطيط كيفية العمل والجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير.

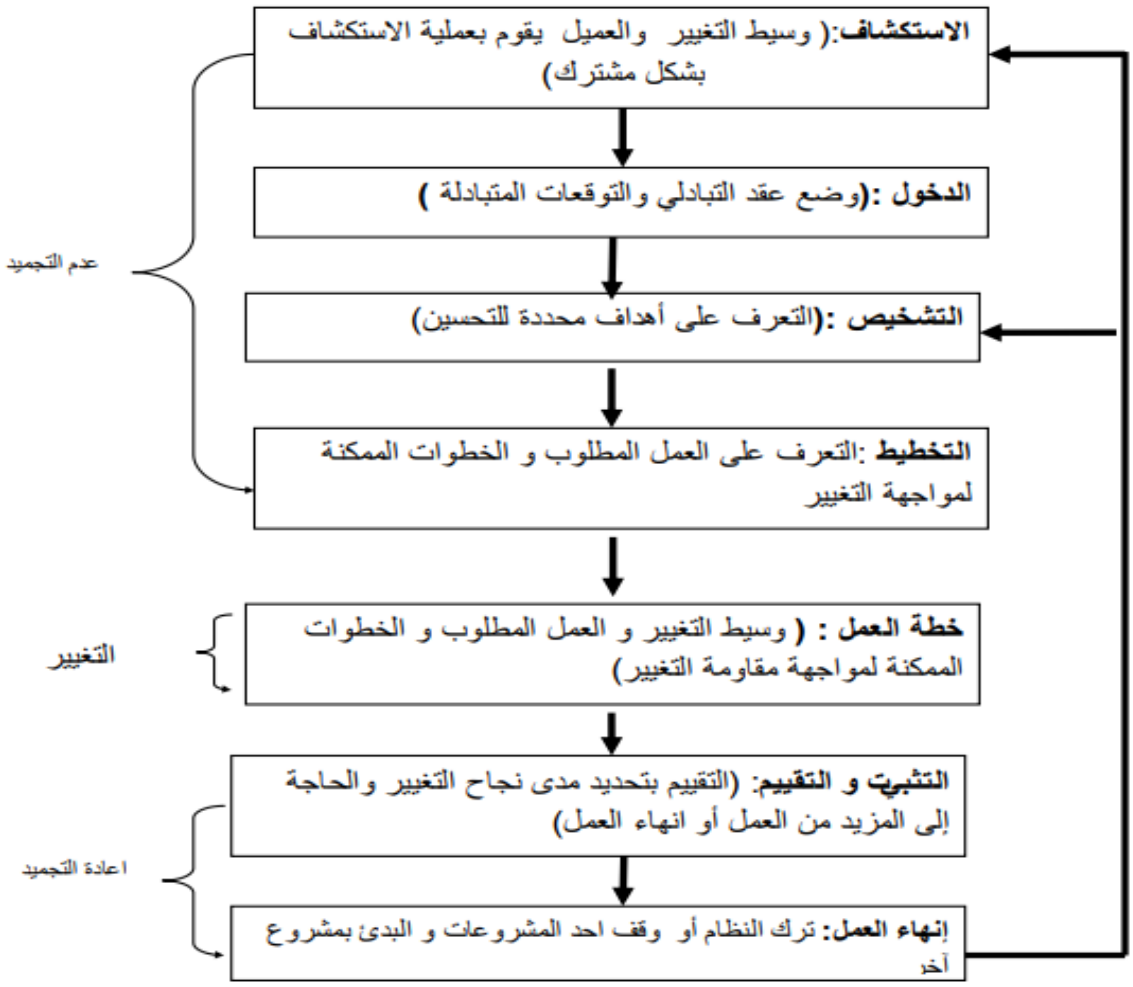
هـ. **تنفيذ الخطة** :يقوم مسؤولو المنظمة بتنفيذ التخطيط وفقاً للخطة المتفق عليها.

و. **التثبيت والتقييم** :تشبه هذه المرحلة مرحلة نموذج لوين وتسمى التثبيت والتقييم بدلاً من إعادة تجميد النظام، وفي هذه النقطة تصبح الممارسات الجديدة وأنظمة العمل المستحدثة جزءا روتينيا من العمليات اليومية للعاملين.

ز. **إغلاق المشروع** :من خلال هذه المرحلة يكون وسيط التغيير أو مستشار التغيير قد أكمل مهمته وجرى تنفيذ عملية التغيير، ليقوم بالانتقال إلى منظمة أخرى للقيام بمشروع آخر.

[1] تعريب حسني، محمود **حسن، إدارة أنشطة الإبتكار و التغيير دليل إنتقادي للمنظمات**، الرياض: nigleking، nilanderson 2004، ص 221.

نموذج إدغار هوس



المصدر ANDERSON NIL. KING NIGLE تعريب حسني، محمود حسن "ادارة أنشطة الإبتكار والتغيير دليل إنتقادي لمنظمات الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 221.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة التغيير

في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة، تتطلب عمليات التغيير تخطيطًا استراتيجيًا دقيقًا لتحقيق النجاح المطلوب تعد استراتيجيات إدارة التغيير بمثابة خارطة الطريق التي توجه المؤسسات في مسارها نحو التكيف مع التغيرات، وتوفير إطار عمل يساعدها على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المحددة.

يستعرض هذا المطلب الاستراتيجيات الأساسية لإدارة التغيير، والتي تمثل مجموعة من الأساليب والخطط التي تهدف إلى تحقيق التغيير بفعالية وبأقل قدر من المقاومة. تشمل هذه الاستراتيجيات تقديم إطار شامل للتعامل مع مختلف جوانب التغيير، بما في ذلك تخطيط التغيير، تنفيذه، وإدارته.

يعنى المطلب بتفصيل استراتيجيات متعددة مثل الاستراتيجية الشاملة، التي تركز على التغيير الجذري في بنية المؤسسة وعملياتها، والاستراتيجية التدريجية، التي تعتمد على تنفيذ التغيير على مراحل لضمان التكيف السلس. كما يتناول استراتيجيات أخرى مثل الاستراتيجية التفاعلية، التي تركز على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة والتحديات الطارئة.

من خلال تحليل هذه الاستراتيجيات، سيتم تسليط الضوء على كيفية اختيار الاستراتيجية الأنسب بناءا على طبيعة التغيير ومتطلبات المؤسسة، وكذلك تقديم رؤى حول كيفية تنفيذها بفعالية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

هذا المطلب يهدف إلى توفير فهما متكاملا حول كيفية تطوير إستراتيجيات إدارة التغيير التي تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة، مما يسهم في تحقيق نجاح دائم ومستدام في بيئة العمل المتغيرة.

إستراتجيات التغيير التنظيمي

حدد **Nedler** عوامل نجاح إستراتيجية التغيير وتحقيقها للخطط المستقبلية الموضوعة من اجلها في النقاط التالية :

- **العقلانية** لتوضيح حاجة المنظمة إلى الرؤية، أو لماذا تحتاج المنظمة للتغيير .

- **ذوو المصالح مع المنظمة:** مناقشة ذوي المصالح في المنظمة ، وما هي الفوائد التي سوف تقدم لهم من خلال عملية التغيير.
- **أهداف الأداء :** تحديد القيم والمعتقدات الرئيسية التي تدفع المنظمة إلى التغيير.
- **العمليات والبناء التنظيمي:** كيف سيكون البناء التنظيمى للمنظمة؟ وما هي العلاقة بين كل العناصر فيها ، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية ؟ أسلوب التشغيل المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض .[1]

ومن الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتحقيق التغيير تذكر منهـا :

إستراتيجية استخدام السلطة الفردية :

تقوم هذه الإستراتيجية على إدخال التغيير في المنظمة بقرار من الإدارة العلياء ويلاحظ انه لا يتم مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير والتخطيط له ، كما أن معلوماتهم عن مبررات التغيير، وكيفية تنفيذه قد تكون محدودة، وقناعاتهم بالتغيير في الغالب تكون كذلك، ولذلك غالبا ما تظهر عند استخدام هذه الإستراتيجية مقاومة شديدة من العاملين للتغيير، وربما تؤدي هذه الإستراتيجية إلى إفشال إدخال التغيير في المنظمة .[2]

إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: [3]

لية يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على المقاومة عن طريق النوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه .

---

[1] المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص(2008:)**التربية وإدارة التغيير**،ط1،عمان ، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع ص:95-96.

[2] سيد سالم عرفة(2012:)**اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، ط1 ،عمان، الأردن، دارالراية للنشر والتوزيع ص،91.

[3] محمد مسلم(2010:)**تنمية الموارد البشرية،دعائم وأدوات، ب،ط** ،المحمدية، الجزائر ،دار طليطلة للنشر،ص،20.

إستراتيجية التفويض:

تعد إستراتيجية التفويض السلطة من المبادئ الأساسية في إدارة الموارد البشرية بحكم أن تفويض السلطة يفتح المجال الحرية الرأي ولاتخاذ المبادرة ويعطي أيضا مجالا واسعا للإبداع والإتقان في الأعمال والمهام.[1]

إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

تعتمد المنظمة على خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما يتعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف تعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأديتهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي متقل بالمشاكل، فتكون بذلك الرغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيه للمستقبل. [2]

إستراتيجية التغيير التجريبية العقلانية:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى إبدال التغيير العشوائي الارتجالي، بالتغيير المخطط والمدروس، والهدف الأساسي من ذلك هو تقليص الفجوة بين الجانب النظري والجانب العملي[3].

[1] محمد الصيرفي(:2002)**إدارة التغيير،ط1**، الإسكندرية،مصر،دار الفكر الجامعي،ص،86.

[2] رافدة عمر الحريري : مرجع سابق،ص، 162.

[3] فرج عبد القادر طه: (1994)**قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي في الوطن العربي**،ط4، النيل، القاهرة دار المعارف للنشر والتوزيع،ص،80.

خلاصة الفصل :

في إطار الفصل الأول من الدراسة والمتعلق بإدارة التغيير التنظيمي، تم التركيز على استعراض الأسس النظرية والمفاهيمية لهذا المجال الحيوي إذ تناول الفصل بالتدقيق تعريفات شاملة للتغيير التنظيمي، مع تقديم مختلف المدارس الفكرية التي تناولت هذا المفهوم، بدءا من المدرسة الكلاسيكية التي ترى التغيير كاستجابة ضرورية للضغوط الخارجية، وصولا إلى المقاربات الحديثة التي تعتبر التغيير التنظيمي عملية ديناميكية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والابتكار الداخلي.

كما تطرق الفصل إلى الأهداف الرئيسية لإدارة التغيير، والتي تشمل تحسين الأداء المؤسسي، رفع مستوى الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عمل متسارعة التغير. وتم أيضًا استعراض آليات التغيير، بدءا من إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، إلى تنفيذ خطط التغيير من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والمساءلة الجماعية.

وفي هذا السياق، تمت مناقشة دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي، حيث تم التأكيد على أن نجاح أي عملية تغيير يعتمد بشكل كبير على قدرة القادة على توجيه الموارد البشرية بكفاءة وتبني رؤية واضحة للمستقبل. بالإضافة إلى ذلك، تم التطرق إلى التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني التغيير، بما في ذلك مقاومة الموظفين للتغيير وعدم توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات التطور.

ختمت الدراسة الفصل يالتوضيح كيف يمكن للمؤسسات، عبر اعتماد استراتيجيات مرنة وشاملة، أن تحقق تحولا إيجابيا في أدائها العام، مما يعزز قدرتها على التكيف والاستدامة في ظل الظروف المتغيرة.

الفصل الثاني

الإطار التنظيمي والتشريعي للجماعات المحلية

تمهيد :

يقوم التنظيم الإداري في الدولة على أساس التقسيم الإداري للأقاليم، إستناد الى طبيعة النظام السياسي في كل دولة وطبقا للظروف السياسية والتاريخية والعوامل الاقليمية الخاصة بها، وحسب الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة، ويأخذ التنظيم الإداري في الدول المعاصرة صورتين هما أسلوب المركزية الإدارية الذي يقصد به حصر الوظيفية الادارية في يد شخص معنوي واحد ممثل في الدولة أو الحكومة المركزية، أما أسلوب اللامركزية الإدارية فيقصد به توزيع الوظيفة الإدارية بين شخص معنوي ممثلا في الدولة وأشخاص معنوية أخرى ممثلة في الولاية أو المحافظة والبلدية.

فقد مر التنظيم الإداري المحلي بعد استقلال الجزائر بعدة مراحل، وارتبط هذا التطور بطبيعة نظام الحكم، والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الموروثة عن الاستعمار ومتطلبات البناء، بداية بصدور الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 يناير سنة 1967 والمتضمن القانون البلدي الذي وضع نصوص قانونية تتعلق بمهام البلدية وصلاحياتها من أجل تحقيق التنمية الوطنية ليليه صدور الأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23 مايو سنة 1969 المتضمن ميثاق الولاية الذي وضع تنظيم جديد للولاية مؤسس على مبادئ الثورة التحريرية تحقيقا لمطامح وإرادة الشعب الجزائري في تسيير شؤونه المحلية.

ومع صدور الدستور الجزائري لسنة 1989 أصبح لزاما على الدولة الجزائرية اعادة في المنظومة القانونية التي تحكم الجماعات المحلية، من خلال اصدار القانون رقم 90-08 المتعلق بالبلدية،والقانون رقم 90-09 المتعلق بالولاية.

وأخيرا تم اصدار كل من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية والقانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية.

وسنبحث من خلال هذه الدراسة الإطار التشريعي والتنظيمي الحالي الذي يحكم الجماعات المحلية وبيان المفهوم القانوني للجماعات المحلية والهيئات والهياكل المكونة لها واختصاصاتها والرقابة الادارية والقضائية عليها.

أولى المؤسس الدستوري الجزائري أهمية للجماعات المحلية من خلال وضع نظام قانوني خاص بها واعتراف دستوري بدورها في النهوض بالتنمية في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

حيث نص الدستور الجزائري لسنة **1996** المعدل والمتمم،[1] في المادة 16 منه على أنه:

"الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية.

البلدية هي الجماعة القاعدية".

وتضيف المادة **17** بأن يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

ويشكل كل من القانون رقم **11-10** المتعلق بالبلدية والقانون رقم **12-07** الاطار القانوني العام الذي يحكم الجماعات المحلية في الجزائر بالاضافة إلى النصوص التشريعية والتنظيمية ذات العلاقة والصلة باختصاص الجماعات المحلية في المجال البيئي والاقتصادي والسياحي.

وعليه، سنخصص هذا الفصل لتحديد مفهوم الجماعات المحلية وتمييزها عن بعض المفاهيم المشابهة (مبحث أول)، ثم نتطرق لهياكل وهيئات الجماعات المحلية (مبحث ثاني).

[1] الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل والمتمم.. ج و العدد 76 لسنة 1996 معدل بالقانون رقم 02-03 المؤرخ في 10 أبريل 16 2002 (ج والعدد 25 لسنة (2002) والقانون رقم 08-19 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 (جو العدد 63 لسنة (2008) والقانون رقم 01 المؤرخ في 6 مارس سنة 2016 (ج و العدد 14 لسنة 2016).

المبحث الأول : مفهوم الجماعات المحلية.

للإحاطة بموضوع مفهوم الجماعات المحلية، ينبغي التعريف بها وتمييزها عن بعض المفاهيم المشابهة كالحكم المحلي والإدارة المحلية والإقليمية.

المطلب الأول: التعريف بالجماعات المحلية

عرف المؤسس الدستوري الجزائري الجماعات المحلية في نص المادة 15، والتي جاء فيها: تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي والفصل بين السلطات والعدالة الاجتماعية.

- المجلس المنتخب هو الاطار الذي يعبر فيه الشعب عن ارادته، ويراقب عمل السلطات العمومية.
- تشجع الدولة الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية.

والملاحظ من خلال نص المادة 15 أعلاه اهتمام المؤسس الدستوري بموضوع الديمقراطية التي أصبحت في وقتنا الحاضر تمثل أسلوبا للحكم تتطلع إليها الشعوب فالديمقراطية بحكم طبيعتها تعني الاعتراف بالشعب والاعتراف به وحده صاحبا للسيادة مصدرا للسلطات.[1]

فإذا كانت الديمقراطية السياسية هي أبرز أنواع الديمقراطية وأقربها إلى ذهن الجمهور، فانها ليس النوع الوحيد الذي يتطلع اليها المواطن، فكما يرسل الناخبون من ينوب عنهم في حكم الدولة وإدارة الشؤون السياسية، فإنهم يريدون ارسال من ينوب عنهم في ادارة الشؤون المحلية للإقليم، وهكذا تقوم الديمقراطية الادارية، الى جانب الديمقراطية السياسية.

بل أن الديمقراطية إمتدت في وقتنا الحاضر إلى مشاركة المواطن في إصدار القرارات على المستوى المحلي تكريسا للحكم التشاركي بين السلطة الإدارية والمواطن على حد سواء، ويظهر تجسيد ذلك من خلال النصوص التشريعية والتنظيمية التي تمكن المواطن من المساهمة في القرارات المحلية.

[1] مثلما قضت به المادة 7 من الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل والمتمم والتي جاء فيها مايلي: الشعب مصدر كل سلطة السيادة الوطنية ملك للشعب وحده.

ففي النص القانوني. قضت المادة 11 من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،[1] بأن تشكل البلدية الاطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجواري.

يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير الإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون.

ويمكن في هذا المجال، استعمال على وجه الخصوص الوسائط والوسائل الاعلامية المتاحة.

كما يمكن المجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين". وتضيف المادة 12 من نفس القانون على أنه قصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في اطار التسيير الجواري المذكور في المادة 11 أعلاه، يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع اطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف الى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم.

يتم تنظيم هذا الاطار طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما".

ولاشك أن الفقرة الأخيرة من المادة 12 أعلاه، تحيل الى القوانين الخاصة ومراسيمها التطبيقية التي تمكن المواطن من المشاركة في اصدار القرارات والتراخيص التي تمنحها سلطات الضبط الاداري على المستوى المحلي ممثلة في الوالي ورئيس المجلس الشعبي البلدي، ويظهر ذلك من خلال مبدأ المشاركة المكرس العديد من النصوص القانونية من بينها القانون رقم 03-10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة،[2] حيث عرفت المادة 03 منه، مبدأ المشاركة بأنهك لكل شخص الحق في أن يكون على علم بحالة البيئة والمشاركة في الاجراءات المسبقة عند اتخاذ القرارات التي قد تضر بالبيئة."

كما تظهر مشاركة المواطن في المجال العمراني من خلال التحقيق الذي تجربه السلطات العمومية في اطار سعيها لاعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، فقد نصت المادة الثامنة في فقرتها الأخيرة من المرسوم التنفيذي رقم 91-177 المؤرخ في 28 مايو 1991 المحدد لاجراءات اعداد المخطط التوجيهي

[1] ج رالعدد 37 لسنة 2011.

[2] ج ر العدد 43 لسنة 2003

للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق،[1] المتعلقة به على أنه ينشر هذا القرار مدة شهر في مقر المجلس الشعبي البلدي أو المجالس البلدية المعنية ويبلغ للادارات والمصالح العمومية وللجمعيات والمصالح التابعة للدولة المعنية بمقتضى هذه المادة."

ولاشك أن الهدف من تبليغ الجمعيات، هو امكانية اثارة هذه الأخيرة طعون وتظلمات لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي أو الوالي من أجل اعادة النظر في المصادقة على المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير،[2] وبناء على ما تقدم، يمكن تعريف الجماعات المحلية على أنها: " اعتراف المؤسس الدستوري بموجود مجالس محلية منتخبة ممثلة في المجالس الشعبية البلدية والولائية". وفيما يلي نتناول موضوع التمييز بين الجماعات المحلية وبعض المفاهيم المشابهة.

المطلب الثاني: تمييز الجماعات المحلية عن بعض المفاهيم المشابهة

سبق وأن أشرنا سابقا لتعريف الجماعات المحلية بأنها المجالس المحلية المنتخبة، لذلك ينبغي التمييز بينها وبين المفاهيم المشابهة كالحكم المحلي والإدارة المحلية والإقليمية، وهو ما سنتناوله من خلال ما يلي:

الفرع الأول: التمييز بين الجماعات المحلية والحكم المحلي

هما تنظيمان لمشكلة واحدة هي مشكلة اللامركزية الاقليمية في الدولة، فإذا نظمت هذه المشكلة على أساس الاعتراف للمجالس المحلية باختصاصات واسعة فنحن نأخذ بالنظام الانجليزي ونأخذ بما يسمى بالحكم المحلي**LOCAL GOUVERMENT** ، وأما اذا نظمت هذه المشكلة على أساس أن الاختصاصات الادارية التي تتنازل عنها الدولة الى المجالس المحلية ينبغي أن تكون في أضيق الحدود، فنكون أمام النظام الفرنسي" ليكون عندنا ما يسمى بالجماعات المحلية.

فالفارق بين الجماعات المحلية والحكم المحلي، إنما يكمن في مدى الاختصاصات التي تتنازل عنها الدولة للمجالس المحلية، فالحكم المحلي – والاعتراف للهيئات المحلية بسلطات واسعة – لا يعني مطلقا أننا نحدث تعديلا في شكل الدولة فتتحول من نظام الدولة البسيطة إلى نظام الدولة الاتحادية التعاهدية، فالحكم

[1] ج.ر العدد 26 لسنة 1991. المعدل و المتمم بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 05-317 المؤرخ في 10 سبتمبر سنة 2005 (ج.ر العدد 62 لسنة 2005).

[2] د،كمال محمد الأمين الديمقراطية التشاركية في مادة التعمير، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة إبن خلدون تيارت، ع04أكتوبر، ص 43 و ما بعدها.

المحلي هو لا مركزية ادارية ونظام التعاهد هو لا مركزية سياسية الأولى تجعل الوحدات الاقليمية تساهم الى جانب الحكومة المركزية فى سلطة واحدة هي السلطة التنفيذية، وتحديدا السلطة الادارية، أما الثانية فهي تجعل الوحدات الاقليمية تساهم مع الحكومة المركزية فى السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية.[1]

الفرع الثاني: التمييز بين الجماعات المحلية والجماعات الاقليمية (الإدارة المحلية).

كما سبق وأن أشرنا، فانه يقصد بالجماعات المحلية، المجالس المحلية المنتخبة البلدية والولائية، أما الجماعات الاقليمية فيقصد بها اعتراف المشرع بموجود مصالح محلية اقليمية متميزة عن المصالح الوطنية المركزية عن طريق منحها الشخصية المعنوية وما يترتب عنها من حقوق والتزامات".

ويظهر هذا الاعتراف من خلال قانون البلدية رقم 11-10 والذي نص في مادته الأولى على ما يلي: "البلدية هي الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة.

وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

وتحدث بموجب القانون."

كما تنص المادة الأولى من القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير سنة 2012 المتعلق بالولاية،[2] على أنه:" الولاية هي الجماعة الاقليمية للدولة.

وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

وهي أيضا الدائرة الادارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة قضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الاقليمية والدولة.

وتساهم مع الدولة في ادارة وتهيئة الاقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الاطار المعيشي للمواطنين.

وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

---

[1] عزت حافظ الأيوبي " مبادى، في نظم الإدارة المحلية، دار الطلبة العرب، بيروت لبنان 2002، ص5 وما بعدها.

[2] ج.ر العدد 12 لسنة 2012.

شعارها هو الشعب وللشعب.

وتحدث بموجب القانون".

وهكذا فان استحداث الجماعات الاقليمية يتم بموجب نص تشريعي صادر عن البرلمان مثلما قضت به المادة 140 من الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل والمتمم والتي جاء فيها ما يلي:" يشرع البرلمان في الميادين التي يخصصها له الدستور، وكذلك في المجالات الآتية:

-10التقسيم الاقليمي للبلاد ....".

ويترتب على استحداث البلديات والولايات تمتعها بالشخصية المعنوية التي يقصد بها :" مجموعة من الأموال والأشخاص يمنحها القانون الشخصية القانونية"، أما الشخصية القانونية فيقصد بها: "إكتساب الحقوق والتحمل بالإلتزامات، وبذلك يترتب على اكتساب الجماعات الاقليمية للشخصية المعنوية مايلي:

- ✓ ذمة مالية (ميزانية مستقلة عن ميزانية الدولة)،
- ✓ ممثل قـــانوني،
- ✓ إقليم، وهو المكان الذي وجد في مركز إدارتها،
- ✓ حــق الـتقاضــي،
- ✓ نائب يعبر عن إرادتها ممثلة في شخص رئيس المجلس الشعبي البلدي بالنسبة للبلديات، والوالي بالنسبة للولايات.[1]

[1] راجع نص المادتين 49 و 50 من القانون المدني الجزائري.

المبحث الثاني: هيئات الجماعات المحلية وهياكلها.

يقوم نظام الجماعات المحلية على توزيع السلطات والوظائف الادارية بين الحكومة المركزية وهيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحية مستقلة قانونا عن الإدارة المركزية بمقتضى إكتسابها للشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الادارة.

وبناء عليه، فإن أسس الجماعات المحلية تتمثل أولا في الاعتراف بموجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية، وإنشاء أجهزة محلية منتخبة ومستقلة لإدارة وتولي تلك المصالح بإضفاء الشخصية المعنوية عليها، وأخيرا خضوع تلك الأجهزة لدى قيامها بتلك الصلاحيات لرقابة الإدارة المركزية.

ففكرة الشخصية المعنوية، تمثل أهمية واضحة في القانون الاداري وخصوصا ما تعلق بالتنظيم الاداري، ذلك أن الإدارة العامة بالدولة هي بالنهاية مجموعة الأشخاص المعنوية (الدولة الولاية البلدية المؤسسات العمومية).

فإذا كانت هناك أجهزة وهيئات إدارية لا تتمتع بالشخصية المعنوية، كالمندوبية والدائرة أو المقاطعة الادارية فإنها ترتبط دائما باحدى الأشخاص المعنوية العامة وهي البلدية والولاية.

كما تعتبر الشخصية المعنوية السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة مع منح بعض الأجزة الإستقلال القانوني حتى تتمكن من القيام بنشاطها لما يترتب عن ذلك من حقوق والتزامات والتحمل بالمسؤولية.

وبذلك، فإن الهيئات والهياكل التي ترتكز عليها الجماعات المحلية مثلما نص عليها قانون الجماعات المحلية الاقليمية الجزائري، تتمثل في هيئة المداولة المتمثلة في المجالس الشعبية البلدية والولائية، والهيئة التنفيذية ممثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي والوالي مثلما ستفصله من خلال الفقرات الموالية.

المطلب الأول: البلدية

بعد لمحة تاريخية عن تطور التنظيم البلدي، متعمد إلى معالجة التنظيم البلدي بالجزائر طبقا للقانون رقم 90 – 08 المؤرخ في 7 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية، وذلك بالتطرق في مبحث أول إلى **هيئات البلدية،** وفي مبحث ثان **إلى الرقابة على البلدية.**

لمحة تاريخية : يمكن أن نميز بين مرحلتين أساسيتين، كانت قد مرت بـهما إدارة البلدية بالجزائر، هما : مرحلة الإستعمار و مرحلة الإستقلال.

أولا مرحلة الاستعمار

منذ 1844 أقام الاحتلال الفرنسي على المستوى المحلي، هيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية " **Bureaux Arabes** " مسيرة من طرف ضباط الإستعمار بـهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على مقاومة الجماهير،[1] وبعد الإستتباب النسبي للوضع بالجزائر، عمدت السلطات الإستعمارية إلى تكيف وملاءمة التنظيم البلدي تبعا للأوضاع والمناطق.

وهكذا، ومنذ 1868، أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يتميز بوجود ثلاثة أصناف من البلديات:

البلديات الأهلية : **Communes d'indigenes** وقد وجد هذا الصف أصلا في مناطق الجنوب (الصحراء)، وفي بعض الأماكن الصعبة والثانية في الشمال إلى غاية 1880.

وقد تميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري إذا تولى تسييرها الفعلي رجال الجيش الفرنسي بمساعدة بعض الأعمال من الأهالي تم تعينهم تحت تسميات مختلفة.

البلديات المخلطة الممتزجة : **Communes Mixtes** وقد كانت تغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري، حيث وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيين الفرنسيين بالقسم الشمالي من الجزائر.

ترتكز إدارة البلدية المختلطة على هيئتين رئيسيتين :

المتصرف : **administrateur** والذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم أو الـوالـي الـعـام من حيث التعيين والترقية والتـأديـب.

اللجنة البلدية : ويرأسها المتصرف مع عضوية عدد من الأعضاء المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين (الأهالي) الذين يتم تعيينهم من طرف السلطة الفرنسية، إستنادا إلى التنظيم القبلي القائم أصلا على أساس مجموعة بشرية (عدة خيمات)، هي : الدوار.

[1] أحمد توفيق المدني، كتاب الجزائر، مرجع سابق.

البلديات ذات التصرف التام: (العاملة) Communes de plein exercice :

وقد أقيمت أساسا في أماكن ومناطق التواجد المكثف للأوربيين (الفرنسيين) بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية،[1]

ولقد خضعت هذه البلديات إلى القانون البلدي الفرنسي **Code communal** الصادر في 5 أفريل 1884، والذي ينشئ بالبلدية هيئتين هما :

المجلس البلدي Conseil municipal : ، وهو جهاز منتخب من طرف سكان البلدية الأوروبيين والجزائريين حسب المراحل والتطورات السياسية التي عرفتها الجزائر، مؤثرة بذلك على الوضع الانتخابي للجزائريين، سواء كناخبين أو منتخبين بنسب محدودة،[2] وله صلاحيات متعددة.

العمدة Le Maire : ينتخبه المجلس البلدي من بين أعضائه .

وبهدف قمع الجماهير ومقاومة الثورة التحريرية (1954)، دعمت السلطة الاستعمارية الفرنسية الطابع العسكري للبلديات بإحداث:

- الأقسام الإدارية الخاصة (S.A.S) في المناطق الريفية،
- والأقسام الإدارية الحضرية (S.A.U) في المدن،

وهي هيئات تقع تحت سلطة الجيش الفرنسي وتتحكم – فعليا – في إدارة وتسيير البلديات.

---

[1] لقد كانت بالقسم الشمالي من الجزائر ، سنة 1945.

– 329 بلدية ذات التصرف التامة (العاملة).

– 97 بلدية مختلطة (ممتزجة).

ولدى اندلاع ثورة نوفمبر 1954 ، كان هناك 332 بلدية ذات التصرف التام ، ثم عمدت السلطات الإستعمارية إلى إصدار المرسوم رقم 56 – 642 في 28 جوان 1956 لتعميم صنف البلديات ذات التصرف للتام على كافة مناطق الجزائر ، وذلك بهدف مجابهة الثورة والالتفاف عليها.

ثانيا مرحلة الاستقلال:

بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوربية عقب الاستقلال، تم تقليص عدد البلديات لإمكانية إدارتها وتغييرها،[1] عن طريق تعيين **مندوبيات خاصة Delegations spéciales** والتي تشكلت أساسا من ممثلين عن قدماء المجاهدين ومناضلين بالحزب.

أما دستور 1963 فقد اعتبر (الحوز) أو البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية[2] وهو التوجه نفسه الذي أكده ميثاق الجزائر سنة 1964 .

والحقيقة أن الأمر رقم 67 – 24 الصادر في 18 جانفي 1967 والمتضمن لقانون البلدية يشكل أساس التنظيم البلدي بالجزائر،[3] ذلك أنه مثل محاولة " **لبعث الديمقراطية في المجال الإداري**" كما يشير ميثاق البلدية المتصدر للأمر المشار إليه سابقا.

وطبقا لهذا النص، كان التنظيم البلدي يقوم على الهيئات التالية:

المجلس الشعبي البلدي : وهو هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر والسري من طرف جميع الناخبين بالبلدية، ويتألف من 9 إلى 39 عضو حسب عدد سكان بالبلدية.

أما عن صلاحياته، فقد خوله الأمر رقم 67 – 24 السابق إختصاصات متعددة ومتنوعة تماشيا مع الإختيار الاشتراكي الذي كان سائدا آنذاك مبدئيا.

المجلس التنفيذي البلدي : وينتخب من طرف المجلس الشعبي البلدي و يضم بالإضافة إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي عددا من نواب الرئيس.

---

[1] المادة 9 من القانون رقم 11–10 المتعلق بالبلدية.

[2] حيث جاء فيه " أن الخيار الاشتراكي والسير المنسجم للتسيير الذاتي وضرورة إعطاء الجماعات المحلية سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية هدفها أن تجعل من مجلس الحوز قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد ... ، ميثاق الجزائر ، المطبعة الوطنية الجزائرية ، ص : 117 و 118 .

[3] يتضمن الأمر 67 – 24 على 287 مادة موزعة على 4 كتب يتعلق الأول منه بتنظيم البلدية والثاني باختصاصاتها والثالث بماليتها والرابع بالأحكام الملحقة.

رئيس المجلس الشعبي البلدي : ينتخبه المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، وهو يتمتع بالازدواجية في الاختصاص، حيث يمثل الدولة تارة، ويمثل البلدية تارة أخرى.

وفي نفس السياق، جاء إهتمام الدستور والميثاق الوطني لسنة 1976 بالموضوع حينما تم تكريس سياسة اللامركزية عن طريق المجالس المنتخبة محليا، حيث كانت " البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية في القاعدة.[1]

لقد لعب الحزب (جبهة التحرير الوطني) في ظل نظام تأسيسي قام، منذ البداية على مبدأ الحزب الواحد دورا معتبرا في تشكيل وتوجيه ومراقبة هيئات البلدية.

فإذا كان ميثاق البلدية لسنة 1967 يتحدث عن الإلـتزام بخدمة الثورة الاشتراكية والتزاهة والأخلاق الفاضلة والإستعداد والكفاءة والنشاط في المنتخبين.

فإن قوانين وقرارات الحزب أصبحت تقتضي منذ المؤتمر الرابع للحزب (1979) ضرورة الإنخراط النظامي في الحزب كشرط للترشح لعضوية المجالس المنتخبة ومنها البلدية.

هــيئـات الـبلديــة:

تمثل البلدية الشخص المعنوي الإقليمي القاعدي في الادارة المحلية بالجزائر، حيث نقسم الولاية الى عدة بلديات تمارس مهامها وصلاحياتها داخل حدودها الإقليمية، أما عن عدد البلديات فعددها يبلغ 1541 بلدية وتخضع للقانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية والقوانين الخاصة ذات الصلة.

ففي النص القانوني قضت المادة الثانية من القانون رقم 11-10 المذكور أعلاه بأن " البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان الممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية". وفيما يتعلق بهياكل البلدية وهيئاتها، فقد نصت المادة 15 من قانون البلدية على أنه: تتوفر البلدية على:

هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي.
هيئة تنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية: تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

[1] المادة 36 الفقرة الثانية من دستور 1976.

تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما".

وفيما يلي تفصيل لهيئات وهياكل البلدية،

الفرع الأول: المجلس الشعبي البلدي: (هيئة المداولة)

يمثل المجلس الشعبي البلدي هيئة المداولة، بحيث يعالج الشؤون التي تدخل في مجال إختصاصه عن طريق المداولات،[1] التي تتخذ بالأغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عند التصويت، وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا،[2] ونتناول فيما يلي سير المجلس الشعبي البلدي واللجان المكونة له.

أولا: سير المجلس الشعبي البلدي

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين ولا يتعدى مدة كل دورة خمسة أيام، كما يعد المجلس الشعبي البلدي نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة.[3]

رئاسة المجلس:

يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي رئاسة المجلس ويمارس سلطاته بصفته ممثلا للبلدية تحت رقابة المجلس، وبهذه الصفة يستدعي المجلس ويرأس دوراته ويطلعه عن تنفيذ المداولات ويساعده في مهامه بصفته هيئة تنفيذية للبلدية نواب الرئيس الذين يختارهم ويعرضهم على المجلس للمصادقة بالأغلبية المطلقة.[4]

دورات المجلس:

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين، ويمكنه عقد دورات غي عادية عند الحاجة لمعالجة قضايا غير متوقعة أو مرتبطة بأحداث جديدة لها تأثير على مالية لبلدية أو الممتلكات أو سير

[1] المادة 52 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية.

[2] المادة54 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية.

[3] المادة 16 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية.

[4] المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 13 – 105 المؤرخ في 17 مارس سنة 2013 المتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي (ج.ر العدد 15 لسنة 2013).

المرفق العمومي ولا تحتمل إنتظار انعقاد دورة عادية مقبلة للمالية ولا أن يتم إخطار الوالي بانعقاد هذه الدورة غير العادية[1].

إلى جانب ذلك، يجب أن تتوفر قاعة المداولات وقاعات اللجان على كل المتطلبات الضرورية لضمان حسن سير الأشغال وأن تتواجد بالموقع الرئيسي لمقر البلدية، وتجرى بها دورات المجلس وجوبا، باستثناء حالات القوة القاهرة المعلنة والتي تحول دون الدخول إلى مقر البلدية، كما يمكن أن يجتمع في مكان آخر من اقليم البلدية، أو أن يعين الوالي مكان آخر خارج إقليم البلدية بعد إستشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي.[2]

وتكون جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية مع مراعاة الأحكام المتعلقة بالجلسات المغلقة،[3] وهي مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المداولة المبرمجة، ويمكن للجمهور حضور جلسات المجلس في الفضاء المخصص على مستوى قاعات المداولات في حدود الأماكن المتوفرة.[4]

نشر مستخرج المداولة وتبليغها للجمهور :

يعلق مستخرج المداولة في المواقع المخصصة لإعلام الجمهور على مستوى مقر البلدية والملحقات الادارية والمندوبيات البلدية خلال 8 أيام التي تلي دخول المداولة حيز التنفيذ. اذا كان محتواها يتضمن أحكاما عامة ويمكن للمجلس نشرها بصفة اضافية بوسيلة رقمية. أما اذا تضمن محتوى المداولة أحكاما فردية، يبلغ للمعنيين ولا تنشر المداولات المتخذة خلال الجلسات المغلقة، [5]كما يجب ابقاء تعليق مستخرجات المداولات لمدة لا تقل عن شهر واحدة إلى غاية نفاذ أجال الطعن على الأقل.

ولا شك أن الهدف من اطلاع الجمهور إمكانية إثارة الطعون والتظلمات لأصحاب الصفة والمصلحة والتي تدوم على الأقل شهر مع إمكانية اللجوء الى المحاكم الادارية في حالة عدم استجابة رئيس المجلس الشعبي البلدي للتظلمات الادارية. وتطبيقا لذلك، مكن المرسوم التنفيذي رقم 16-190 المحدد لكيفيات الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، " كل شخص معني بتقديم طلب الى

[1] المادة 5 من ذات المرسوم التنفيذي.

[2] المادة12من ذات المرسوم التنفيذي.

[3] الفقرتين 2 – 3 من المادة 19 من ذات القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية.

[4] المادة 12 من ذات المرسوم التنفيذي.

[5] المادة 32 من ذات المرسوم التنفيذي.

السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي للحصول على المداولات والقرارات البلدية، [1] حيث نصت المادة 6 منه على أنه: "الاطلاع على القرارات البلدية مجاني ويجب أن يتم بداخل المقرات التابعة للبلدية بحضور الموظف المعني .يخصص لهذا الغرض فضاء مجهز بالوسائل الاعادة النسخ". كما تقضي المادة 8 فقرة أولى من ذات المرسوم بأن: "يمكن كل شخص ذي مصلحة الحصول، بناء على طلب خطي على نسخة كاملة أو جزئية من القرارات البلدية على نفقته."

ثانيا: لجان المجلس الشعبي البلدي

يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه عن طريق المداولة تتخذ بالأغلبية المطلقة لأعضائه بناء على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي، لا سيما المتعلقة بما يأتي:

- ❖ الاقتصاد والمالية والاستثمار .
- ❖ الصحة والنظافة وحماية البيئة.
- ❖ تهيئة الاقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية .
- ❖ الرأي والفلاحة والصيد البحري .
- ❖ الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.

أما عن عدد اللجان الدائمة، فيحدد كما يأتي:

3 لجان بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة أو أقل.

4 لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 الى 50.000 نسمة.

5 لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 الى 100.000 نسمة.

[1] المسائل المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية لأعضاء المجلس تجرى في جلسات مغلقة (المادة 6 فقرة أولى من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية).

6 لجان بالنسبة للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة أو أقل.[1]

ويمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يشكل لجانا خاصة عند الحاجة بموجب مداولة تتخذ بالأغلبية المطلقة لأعضائه بناء على اقتراح من رئيسه لمعالجة قضايا خاصة أو محددة زمنيا، وتحل اللجان الخاصة فور استنفاذ الموضوع الذي أنشئت من أجله[2].

الفرع الثاني: رئيس المجلس الشعبي البلدي (الهيئة التنفيذية)

يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطة الضبط الاداري على مستوى البلدية حيث ويتم تنصيبه من يمارس سلطات باسم الجماعة الاقليمية التي يمثلها وباسم الدولة، [3]عن طريق استدعاء المنتخبين خلال الخمسة عشر يوما عشر يوما 15 التي تلي إعلان نتائج الانتخابات،[4] ويتم اختيارها من بين القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين (المتصدر للقائمة)، وفي حالة تساوي الأصوات يعلن رئيسا المرشحة أو المرشح الأصغر سنا.[5]

أولا: نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي

يساعد رئيس المجلس البلدي نائبان أو عدة نواب حسب المعايير التالية:

- ✓ نائبان بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 7 إلى 9 مقاعد.
- ✓ 3 نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 11 مقعدا.
- ✓ 4 نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 15 مقعدا.
- ✓ 5 نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 23 مقعدا.

---

[1] المادة 31 من القانون 11 – 10 المتعلق بالبلدية.

[2] الفقرتين 4 – 5 من المادة 38 من المرسوم التنفيذي رقم 13 – 105 المتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي.

[3] الفقرة 2 من المادة 62 من القانون رقم 11–10 المتعلق بالبلدية.

[4] المادة 64 من نفس القانون.

[5] المادة 69 من القانون رقم 11–10 المتعلق بالبلدية.

- ✓ 6 نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 33 مقعدا.[1]

أما عن كيفية اختيار نواب رئيس المجلس الشعبي البلدين فيتم ذلك بعرض هذا الأخير قائمة المنتخبين الذين اختارهم لشغل وظائف نواب الرئيس خلال الخمسة عشر 15 يوما على الأكثر التي تلي تنصيبه للمصادقة عليها بالأغلبية المطلقة للمجلس الشعبي البلدي في حدود المعايير المذكورة أعلاه.[2]

المطلب الثاني: المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي

لمعرفة النظام القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي، نتعرض (الفرع الأول)إلى الأحكام المتعلقة بتعيينه و إنتهاء مهامه، لنتطرق (الفرع الثاني)إلى صلاحياته.

الفرع الأول: الإنتخاب وإنتهاء المهام

أولا التعيين : خلافا للوضع الذي كان سائدا في نظام الأحادية السابق،[3] وتماشيا مع النظام التأسيسي التعددي، يقوم أعضاء القائمة التي نالت أغلبية عد بتعيين عضو منهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي للمدة الانتخابية (أي 5 سنوات) . ويتم تنصيبه في مدة أقصاها 8 أيام من تاريخ إعلان نتائج الاقتراع على أن من للعموم ويبلغ الوالي بذلك فورا.

وبعد تعيينه، يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب بتراوح بين نائبين (02) وستة نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي، كما وارد بالمادة 50 من قانون البلدية.

ثانيا انتهاء المهام : إضافة إلى حالة الوفاة وانتهاء مدة العهدة (5) سنوات تنتهي مهام الرئيس للأسباب نفسها التي تنتهي بما مهام باقي أعضاء المجلس،

المتمثلة في : الاستقالة والإقالة والإقصاء كما سنبين لاحقا.

ومع ذلك، فقد أورد القانون البلدي أحكاما خاصة بالرئيس:

---

[1] المادة 69 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية.

[2] الفقرة 1 من المادة 70 من نفس القانون.

[3] المادة 62،64 و مايليها من المواد من القانون11-10 المتعلق بالبلدية.

فبالنسبة للإستقالة، تشترط المادة 54 منه فيها : إعلانها أمام المجلس الشعبي البلدي ، إخطار الوالي بها فورا.

سريانها وقبولها نهائيا بعد شهر من تقديمها .

أما بالنسبة لسحب الثقة ، فقد نصت المادة 55 منه على ما يلي:

"**تسحب ثقة المجلس الشعبي البلدي من رئيسه وتنتهي مهامه عن طريق اقتراع علني بعدم الثقة وبأغلبية ثلثي أعضائه** "، وإن كان الأجدى أن تترك مهمة سحب الثقة إلى أعضاء القائمة الفائزة دون غيرهم من الأعضاء ، ماداموا وحدهم هم أصحاب الثقة الممنوحة لدى التعيين .

وفي كل الحالات فإنه يعوض خلال شهر بمنتخب آخر من أعضاء القائمة نفسها التي كان ينتمي إليها .

الفرع الثاني: الاختصصات

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بالازدواجية في الاختصاص" **Dedoublement de fonction** "، حيث يمثل البلدية تارة، ويمثل ويعمل الحساب الدولة تارة أخرى.

أولا تمثيل البلدية [1]: لما كانت البلدية تتمتع بالشخصية المعنوية، [2] وتحتاج إلى من يعبر عن إرادتها، فقد أسند قانون البلدية مهمة تمثيلها إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث يتكفل بممارسة الصلاحيات الأساسية التالية:

- ✓ **التمثيل** : يمثل الرئيس البلدية،[3] في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية ركل التظاهرات الرسمية والاحتفالات.

كما يمثلها أمام الجهات القضائية ، وفي حالة تعارض مصلحة الرئيس مع مصلحة البلدية ، يقوم المجلس بتعيين أحد الأعضاء لتمثيل البلدية في التقاضي والتعاقد ، كما تشير المادة 66 منه.

[1] المادة 62، من القانون11-10 المتعلق بالبلدية.

[2] المادة رقم 01، من القانون11-10 المتعلق بالبلدية.

[3] المادة رقم 15 ،من القانون11-10 المتعلق بالبلدية.

- ✓ **رئاسة المجلس** : يتولى الرئيس إدارة اجتماعات وأشغال المجلس الشعبي البلدي، من حيث : التحضير للدورات، والدعوة للانعقاد ، وضبط وتسيير الجلسات.

- ✓ **إدارة أموال البلدية والمحافظة على حقوقها**[1] : حيث يتكفل الرئيس، تحت مراقبة المجلس، خاصة بما يلي :

– تسيير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق**(الآمر بالصرف)**.

– القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملاك البلدية : من حيث اكتسابها واستعمالها واستغلالها والتصرف فيها والمحافظة عليها.

إبرام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها طبقا للمادة من قانون الصفقات العمومية.

– توظيف مستخدمي البلدية والإشراف على تسييرهم، وممارسة السلطة الرئاسية عليهم، حث تنص المادة 128 من قانون البلديـة على أن : تخضع إدارة البلدية للسلطة السليمة لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

– إعداد واقتراح ميزانية البلدية على المجلس، ثم القيام بمتابعة تنفيذها.

– السهر على وضعية المصالح والمرافق والمؤسسات البلدية.

ثـــانيا تمثيل الدولة : باعتباره ممثلا للدولة في إقليم البلدية، يتمتع الرئيس بصلاحيات واسعة واردة بالعديد من النصوص القانونية ، وتتعلق بمجالات شتى منها خاصة :

أ) الحالة المدنية : بناء على المادة 68 من القانون البلدي، للرئيس صفة ضابط الحالة المدنية التي تخوله القيام بنفسه، أو بالتفويض لأحد نوابه أو الموظف بالبلدية، استلام تصريحات الولادات والزواج والوفيات وكذا تسجيل جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية، وهو ما أكده من قبل الأمر رقم 70 – 20 المتضمن قانون الحالة المدنية.[2]

ب) الشرطة القضائية : بناء على المادة 68 السالفة الذكر، يتمتع الرئيس بصفة ضابط الشرطة القضائية، طبقا للمادة 15 من قانون الإجراءات الجزائية.

---

[1] المادة رقم 82، من القانون11–10 المتعلق بالبلدية.

[2] المستشار عبد العزيز سعد، نظام الحالة المدنية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 1995.

جـ) الشرطة الإدارية : في إطار تمثيله للدولة، وباعتباره سلطة من سلطات الشرطة أو الضبط الإداري، يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي المحافظة على النظام العام .[1]

ويقصد بالضبط الإداري **Police administrative** المحافظة على النظام العام **Ordre public** والمتمثل أساسا – في ما يلي :

1- **الحفاظ على الأمن العام "Securite publique** " والذي يعني اتخاذ الإجراءات الإدارية الكفيلة بحماية أرواح الناس وممتلكاتهم، مثل : تنظيم عمليات المرور

2 - **الحفاظ على الصحة العامة Salubrite publique** ومؤداه إتـخاذ التدابير الوقائية التي من شأنها منع انتشار الأوبئة والأمراض المعدية مثل : السهر على نظافة المواد الاستهلاكية المعروضة للبيع، وتطهير مياه الشرب.

3- **الحفاظ على السكينة العامة Tranquillite publique** ويقصد بذلك اتخاذ الإجراءات التي توفر للسكان والجمهور الطمأنينة والراحة والهدوء، مثل : تنظيم استعمال مكبرات الصوت، خاصة بالليل؛ وتنظيم المظاهرات .

وفي ممارست الصلاحياته في مجال الضبط الإداري، يكون الرئيس تحت السلطة الرئاسية للوالي.

كما خوله القانون البلدي أن يستعين في ذلك بهيئة الشرطة البلدية الموضوعة تحت سلطته أو يطلب تدخل كل من قوات الشرطة أو الدرك الوطني المختصة إقليميا .

تنفيذ القوانين والتنظيمات : باعتباره ممثلا للدولة، يكلف الرئيس بمتابعة تنفيذ القوانين والتنظيمات : المراسيم الرئاسية والتنفيذية والقرارات التنظيمية الوزارية عبر تراب البلدية.

وللتمييز بين صلاحيات الرئيس التي يقوم بها تمثيلا للبلدية و تلك التي يقوم بها تمثيلا للدولة فوائد، نذكر منها:

[1] المواد من 67 إلى 78 من قانون البلدية.

أ) من حيث المسؤولية : تتحمل البلدية ما قد يترتب عن تصرفات الرئيس التي يقوم بها تمثيلا لها ؛ بينما تتحمل الدولة المسؤولية عما قد ينجم من أضرار عن تصرفات الرئيس التي يقوم بما تمثيلا للدولة والحسابها .

ب) من حيث الرقابة : حينما يمثل البلدية، يخضع الرئيس إلى رقابة أو وصاية إدارية **Tutelle** من طرف الوالي .

أما حينما يمارس الرئيس الصلاحيات المنوطة به كممثل للدولة، فإنه يخضع للسلطة الرئاسية **Pouvoir hierarchique** للوالي بكل ما يترتب من نتائج عن التمييز بين السلطة الرئاسية والوصاية الإدارية.

الأمين العام للبلدية:

للبلدية إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي،[1] و في ما يلي نتناول كيفية تعيينه و المهام الموكلة إليه.

أولا: تعيين الأمين العام للبلدية

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر سنة 2016 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية،[2] يعين الأمناء العامون للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة والأمناء العامون لبلديات مقر الولاية والأمناء العامون لبلديات ولاية الجزائر بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية، وتنهى مهامهم حسب الأشكال نفسها.[3]

أما البلديات التي تساوي 100.000 نسمة أو اقلن فيتم تعيينهم بموجب قرار من الوالي المختص اقليميا بناء على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتنهى مهامهم حسب نفس الأشكال.[4] **ثانيا: مهام الأمين العام للبلدية**

---

[1] المادة 125 من قانون البلدية.

[2] ج.ر العدد 73 سنة 2016.

[3] المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر سنة 2016 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية.

[4] المادة 21 من ذات المرسوم.

يتولى الأمين العام للبلدية القيام بالمهام التالية :

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
- ضمان متابعة تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي .
- تحضير كل الوثائق اللازمة لأشغال المجلس الشعبي البلدي ولجانه .
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الادارية والتقنية البلدية .
- وضع كل الوسائل البشرية والمادية الضرورية تحت تصرف أعضاء المجلس من أجل السير الحسن الأشغال المجلس ولجانه.
- ضمان أمانة جلسات المجلس تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- السهر على تعيين الموظف المكلف بتنسيق أشغال دورات المجلس الشعبي البلدي ولجانه .
- ضمان الحفظ الجيد لسجلات المداولات طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- إرسال مداولات المجلس الشعبي البلدي إلى السلطة الوصية للرقابة والموافقة عليها .
- ضمان نشر مداولات المجلس الشعبي البلدي .
- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين .
- متابعة تنفيذ البرامج التنموية للبلدية والمشاريع التي أقرها المجلس الشعبي البلدي .
- ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- ممارسة سلطة التعيين على مستخدمي البلدية بعد تفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- إقتراح التعيينات في المناصب العليا ومناصب الشغل المتخصصة في البلدية .
- ضمان احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال تسيير الموارد البشرية والتسيير المالي والميزانياتي والصفقات العمومية .
- ضمان السير العادي لمصالح البلدية ومراقبة نشاطاتها .
- اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين أداء مصالح البلدية، واتخاذه.

- مسك بطاقية الناخبين وتسيير العمليات الانتخابية .
- ضمان إحصاء المواطنين المولودين في البلدية أو المقيمين بها حسب شرائح السن .
- في إطار تسيير بطاقية الخدمة الوطنية .
- ضمان تنفيذ إجراءات النظافة والنقاوة العمومية .
- ضمان إعلان القرارات البلدية ونشرها .
- متابعة قضايا منازعات البلدية .
- المشاركة كعضو في اللجنة البلدية للمناقصة .
- ضمان تسيير الأرشيف البلدي، وحفظه والمحافظة عليه.
- تحضير مشروع ميزانية البلدية.
- ضمان تنفيذ الميزانية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- ضمان متابعة تسيير ممتلكات البلدية وحفظها وصيانتها .
- مسك وتحيين سجل الأملاك العقارية ودفاتر جرد أثاث وعتاد البلدية.[1]
- إعداد محضر تسليم واستلام المهام بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهدته والرئيس الجديد.[2]
- يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الامضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الاداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات[3].

[1] المواد 13 الى 16 من المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر سنة 2016 المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية.

[2] أنظر المرسوم التنفيذي رقم 12-429 المتعلق بمحضر تسليم المرفق بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهدته والرئيس الجديد.

[3] المادة 129 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية. المادة 12 من القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية.

المبحث الثاني : الولاية

على غرار المنهجية المتبعة في دراسة النظام القانوني للبلدية نتبع نفس المنهجية لـدراسة النظام القانوني للولاية حيث وبعد اللمحة التاريخية التي عرفها تطور تنظيم هذه المؤسسة نتطرق إلى **(هيئات الولاية المجلس الشعبي الولائي والوالي) تشكيلا وتسيرا وإختصاصا** (المبحث الأول). لستعرض بعدها **النظام الرقابي المبسوط على الولاية** (المبحث الثاني) ، وذلك كله طبقا للقانون رقم 12-07 الصادر في 2012 المتعلق بالولاية.

لمحة تاريخية

أولا – مرحلة الاستعمار:

تثبت الدراسات التاريخية إصرار سلطات الاحتلال الفرنسي على هدم بنيات ومؤسسات الدولة والمجتمع الجزائري، إذ تم تقسيم البلاد منذ عام 1845، وبصفة تعسفية، إلى ثلاثة أقاليم، ثم أحدثت تقسيمات تعسفية أخرى في الأقاليم الثلاثة الإخضاع السكان الأنظمة الإدارة المدنية والعسكرية الاستعمارية حسب كثافة الجيش والمعمرين.[1]

وبغض النظر عن التعديلات والتغيرات التي طرأت على التنظيم "العمالي" **organisation departementale** (الولاني) تبعا لأهداف الاستعمار و استراتيجيته بالجزائر ، فأنه يمكن تقديم الملاحظات الأساسية التالية:

1. لقد تم إخضاع مناطق و إقليم الجنوب Territoire du Sud إلى السلطة العسكرية، بينما قسم الشمال في البداية إلى ثلاثة عمالات ولايات Départements هي: الجزائر ، وهران، قسنطينة مع إخضاعها نسبيا إلى القانون المتعلق بالمحافظات أو العمالات في فرنسا، وذلك منذ التقسيم الوارد بالأمر الصادر في 15 أفريل 1845 والمتعلق بإدارة الأقاليم المدنية territoires civils إلى صدور المرسوم 56-601 المؤرخ في 28 جوان 1956 المتضمن الإصلاح الإداري بالجزائر.

ومع نهاية فترة الاستعمار كان بالجزائر 15 عمالة و 91 دائرة **Arrondissements**.

[1] محمد الصغير بعلي، القانون الإداري التنظيم الإداري، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر و التوزيع، صفحة 147.

2. لقد شكل نظام العمالات في الجزائر خلال المرحلة الاستعمارية مجرد صورة لعدم التركيز الإداري، فهي لم تكن تعبر عن اهتمامات أو مصالح محلية لأنها كانت مجرد وحدة إدارية للتمكين للاستعمار وإطاراً لتنفيذ سياساته وخططه الهدامة.

3. هيمن على إدارة وتسير العمالة محافظ أو " عامل العمالة "الوالي أو المحافظ **le Prefet** خاضع للسلطة الرئاسية للحاكم العام، وقد كان يتمتع بصلاحيات وسلطات واسعة يمارسها بمساعدة نواب له **Sous Prefets** في نطاق الدوائر **Arrondissements** كأجزاء إقليمية إدارية للعمالة.

4. وإلى جانب عامل العمالة المحافظ أو الوالي، تم إحداث هيئتين أساسيتين هما:

أ. مجلس العمالة ، : Conseil du prefecture يمارس مهامه تحت رئاسة عامل العمالة وعضوية عدد من الموظفين تعينهم السلطة المركزية (الحاكم العام، وله اختصاصات متعددة ومتنوعة إدارية وقضائية.

ب. المجلس العام، : Conseil general كان يتشكل. في البداية، عن طريق تعيين أعضائه من أعيان البلد إلى حين اعتماد نظام الانتخاب سنة 1908 الذي أنشأ هيئتين انتخابيتين (المعمرين والأهالي لتتحدد نسبة التمثيل للأهالي بـ 2/5 من مجموع مقاعد هذا المجلس سنة 1944، بعد أن كانت 1/4 سنة 1919.

ثانيا – مرحلة الاستقلال:

–عمدت السلطات العامة، بعد الاستقلال، إلى اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التنظيم الولائي العمالات تمثلت في دعم مركز وسلطات عامل العمالة (الوالي) من جهة، وضمان قدر معين من التمثيل الشعبي.

أ) – ففي قترة أولى تم إحداث لجان عمالية (جهوية) للتدخل الاقتصادي والاجتماعي**C.D.LES** ، تضم ممثلين عن المصالح الإدارية وممثلين عن السكان يعنيهم عامل العمالة (الوالي)، الذي تؤول إليه رئاسة اللجنة.

والحقيقة، إن تلك اللجان في حالة وجودها لم يكن لها سوى دور استشاري بالمصادقة على ما يقدم لها من مشاريع وقرارات من طرف عامل العمالة **(الوالي)** الذي كان يجوز قانونا وفعلا سلطات واختصاصات واسعة المواجهة الوضعية العامة السائدة بالبلاد آنذاك.

ب) – وفي فترة ثانية وبعد الانتخابات البلدية لسنة 1967، تم استخلاف **A.D.E.S** اللجنة السابقة بمجلس جهوي **(عمالي أو ولاني)** اقتصادي واجتماعي والذي كان يتشكل من جميع رؤساء المجالس الشعبية البلدية بالعمالة، مع إضافة ممثل عن كل من الحزب النقابة، والجيش.

وعلى الرغم من دور هذا المجلس في الاقتراح ومناقشة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بالعمالة، فقد كان مجرد هيئة استشارية.

وإذا كان عامل العمالة لم يعد يرأس هذه الهيئة الولائية (حيث ينتخب الرئيس من بين رؤساء المجالس الشعبية البلدية). فقد بقي حائزا لأوسع السلطات باعتباره ممثلا للدولة والعمالة في مختلف المجالات والميادين: الأملاك الشاغرة **hiens vacants** إعداد وتنفيذ الميزانية الحفاظ على النظام العام..... الـخ.

–وقد ظل هذا الوضع قائما إلى حين صدور الأمر 3869 المؤرخ في 23 ماي1969 والمتضمن القانون الولاية، وهو النص الذي يبقى مشكلا للمصدر التاريخي للتنظيم الولاني بالجزائر على الرغم من تأثره بالنموذج الفرنسي في هذا المجال.

فطبقا لهذا الأمر. قام التنظيم الولاني على ثلاثة أجهزة أساسية هي[1]:

المجلس الشعبي الولائي: وهو هيئة منتخبة على غرار المجلس الشعبي

البلدي.

المجلس التنفيذي: للولاية ويتشكل تحت سلطة الوالي، من مديري مصالح الدولة المكلفين بمختلف أقسام النشاط في الولاية.

الوالي: وهو حائز سلطة الدولة في الولاية ومندوب الحكومة بها، يعين من طرف رئيس الجمهوريـة.

وقد اهتم دستور 1976 بهذه الوحدة الإدارية حينما نص في المادة 36 منه على إعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية.

[1] المادة 02 من القانون 12–07 المتعلق بالولاية.

إلا أن تغير المعطيات السياسية والاقتصادية، خاصة بعد المؤتمر الرابع للحزب (1979)، أدى إلى تعديل أحكام القانون الولائي من ناحبتين أساسيتين:

الأولى : توسيع صلاحيات واختصاصات المجلس الشعبي الولاني في العديد من الميادين، حيث أصبح للمجلس وظيفة مراقبة على مستوى إقليم الولاية تجسيدا لأحكام دستور 76 التي تجعل منه وسيلة للرقابة الشعبية.

الثانية : تدعيم وتأكيد الطابع السياسي لهذه الهيئة سواء من حيث:

تشكيلها: إذ أصبحت النصوص الأساسية للحزب في ظل نظام الأحادية السياسية تشترط الانخراط والانضمام للحزب بالنسبة لكل مترشح لعضوية هذا المجلس

تسييرها: وذلك من خلال تأسيس هيئة مشتركة بين الجهاز السياسي محافظة الحزب والجهاز الإداري على مستوى الولاية هو : مجلس التنسيق الولائي.

المطلب الأول هيئات الولاية

طبقا للمادة من القانون الولاية، تقوم الولاية على هيئتين هما : المجلس الشعبي الولاني والوالي ، إلى جانب أجهزة وهاكل الإدارة العامة للولاية.[1]

أولا المجلس الشعبي الولائي

بنفس المنهجية التي اتبعناها في دراسة النظام القانوني لهيئة المداولة (م.ش.ب) على المستوى البلدي. سنعمد إلى دراسة ذلك النظام بالنسبة للمجلس الشعبي الولاني (م.ش.و)، من حيث : تكوينه و تيره وصلاحيته. كما أننا سنلجأ إلى الإحالة **(renvoi)** على الأحكام والقواعد السارية على المجلس الشعبي البلدي كلما كانت الأحكام الخاصة بالمجلس الشعبي الولائي متماثلة مع تلك الأحكام والقواعد ، دون أن تحمل عنصر المقارنة. عند الاقتضاء، نظرا لتأثر النظام القانوني للمجلس الشعبي الولائي بنظام المجلس الشعبي البلدي.

[1] المادة رقم 01 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215، المحدد لأجهزة الإدارة العامة بالولاية.

الفرع الأول: التكوين (التشكيل)

– بالنسبة لمسألة تكوين وتشكيل المجلس الشعبي الولاتي م. ش. و (A.P.W) يمكن الإحالة على ما أوردناه – سابقا – بشأن المجلس الشعبي البلدي سواء ما تعلق بموضوع الناخب أو المنتخب أو العملية الانتخابية، وذلك بالاستاد والرجوع إلى الأحكام الواردة بقانون الانتخابات و المشتركة بين جميع الاستشارات الانتخابية أو تلك المتعلقة بالمجالس المنتخبة سابقا، فقرة 169 وما بعدها). ومع ذلك، يمكن الإشارة – هنا – إلى أن عدد أعضاء المجلس الشعبي الولاني يتراوح بين 35 و 55 عضوا، على أن تكون كل دائرة انتخابية ممثلة بعضو على الأقل .

الفرع الثاني: التسيير

– أولا – انتخاب الرئيس: خلافا للوضع بالنسبة لرئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يعنيه أعضاء القائمة الفائزة بالأغلبية سابقا، قفرة (188)، فإن رئيس المجلس الشعبي الولائي ينتخب للفترة الانتخابية، من طرف جميع أعضاء المجلس بالاقتراع السري وبالأغلبية المطلقة في الدورة الأولى.

وبخلافه، تجرى دورة ثانية يتم الانتخاب فيها بالأغلبية النسبية، على أن يعلن رئيسا أكبر المترشحين سنا في حالة تساوي الأصوات، كما أشارت إلى ذلك المادة 25 من قانون الولاية.

وتتمثل اختصاصات و مهام الرئيس – أساسا – في تسيير شؤون المجلس بواسطة ديوان يتكون من موظفين بالولاية، ذلك أن قانون الولاية لم يحوله اختصاص التمثيل الذي يبقى موكولا للوالي كما سترى لاحقا.

ثانيا : الدورات : Sessions يعقد المجلس الشعبي الولاني (م. ش. و) دورات عادية و أخرى استثنائية[1].

أ) الدورات العادية : يعقد المجلس أربعة 04 دورات عادية في السنة مدة الواحدة 15 يوما. يمكن تمديدها إلى 7 أيام أخرى.

وقد نص قانون الولاية على ضرورة إجرائها في تواريخ محددة، و إلا عدت باطلة، وهي أشهر مارس، جوان، سبتمبر و ديسمبر. كما يشترط القانون أن يوجه الرئيس الاستدعاءات لأعضاء المجلس قبل 10

أيام من تاريخ انعقاد الدورة مرفقة بجدول الأعمال

[1] المواد 76،77 من القانون القانون 12-07 المتعلق بالولاية.

ب) الدورات الاستثنائية : يمكن للمجلس عندما تقتضي الحاجة إلى ذلك، أن يعقد دورات استثنائية (غير عادية سواء بطلب من : رئيس المجلس الشعبي الولائي، أو ثلث (1)(3) أعضاء المجلس أو الوالي.

وإذا كان قانون الولاية قد نص في المادة 14 منه على أن يوجه الرئيس الاستدعاءات لعقد الدورة الانسانية قبل 5 أيام. إلا أنه لم يحدد مدتها.

ثالثا – المداولات : deliberations يجري المجلس الشعبي الولائي خلال دورانه مداولات تنصب على إحدى صلاحياته، وتخضع كما هو الشأن بالنسبة للبلدية (سابق)، فقرة (187) إلى القواعد الأساسية التالية:

أ – القاعدة العامة أن تكون مداولات المجلس علانية، ضمانا للرقابة الشعبية، إلا في حالتين:

فحص الحالة الانضباطية للمنتخبين الولانيين – فحص المسائل المرتبطة بالأمن والنظام العام.

ب – تتم المصادقة على المداولات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين، مع ترجيح صوت الرئيس عند التساوي وفقا لما ورد بالمادة 47 من قانون الولاية.

– **رابعا – اللجان :commissions** على غرار ما هو سائد في التنظيم البلدي سابقا، فقرة (184) خول قانون الولاية للمجلس الشعبي الولاني تشكيل لجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهم الولاية سواء كانت مؤقتة أو دائمة خاصة في مجالات الاقتصاد والمالية والتهيئة العمرانية والتجهيز والشؤون الاجتماعية والثقافية . ويجب أن يراعى في تشكيل اللجنة التناسب مع المكونات السياسية للمجلس. كما يمكن للجنة أن تستعين بأي شخص من شأنه تقديم معلومات مفيدة.

الفرع الثالث: الاختصاصات

– لقد تأثر قانون الولاية رقم 90–09 بالأسس والمبادئ الواردة بدستور و هو ما يتجلى من خلال تحديد صلاحيات و اختصاصات المجلس الشعبي الولاني، وذلك بعد التخلي مذهبيا عن الاختيار الاشتراكي الذي كان يكرسه دستور 1976.

وعلى كل، فإن اختصاصات المجلس الشعبي الولاني تشمل جميع أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتهيئة إقليم الولاية وحماية البيئة.

فللمجلس أن يتداول في المجالات التالية[1]:

أ) الفلاحة و الري : توسيع وترقية الفلاحة، الوقاية من الآفات الطبيعية، التشجير وحماية البيئة والغابات الصحة الحيوانية المياه الصالحة للشرب وتطهير المياه.

ب) الهياكل الأساسية الاقتصادية: و ذلك بالقيام بالأعمال و الأنشطة التالية : تهيئة طرق الولاية وصيانتها وتصنيفها ترقية هياكل استقبال الأنشطة

الإنارة الريفية وفك العزلة.

ج) التجهيزات التربوية والتكوينية : حيث تتولى الولاية إنجاز و صيانة مؤسسات التعليم الثانوي والتقني و التكوين المهني.

د) النشاط الاجتماعي والثقافي : حيث يقوم المجلس بعدة أعمال في هذا المجال، والمتمثلة أساسا في ما يلي: التشغيل و خاصة بالنسبة للشباب، إنجاز هياكل الصحة العمومية القيام بأعمال الوقاية الصحية مساعدة الفئات الاجتماعية المحتاجة إلى رعاية المعوقين المسنين، إنشاء المؤسسات الثقافية و الرياضية و بعث وتنمية التراث الثقافي والسياحي بالولاية.[2]

هـ) السكن : إذ يساهم المجلس و يشجع إنشاء مؤسسات البناء والتعاونيات العقارية.

إن نظرة فاحصة لاختصاصات وصلاحيات المجلس الشعبي الولائي تسمح بإبداء الملاحظات الأساسية التالية :

1- يمكن للمجلس أن يتداول في أية قضية تهم الولاية، و تتصل باحدى المجالات السابقة باقتراح من : ثلث (1/3) أعضاء المجلس أو الرئيس أو الوالي، كما تشير المادة 55 من قانون الولاية 2- يشكل المجلس الشعبي الولاني هيئة اتصال بين الإدارة المركزية و الإدارة المحلية ذلك أن المادة 56 من قانون الولاية تنص على ما يلي :" يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات، كما يمكنه

[1] المواد من 73 إلى 101 من الفصل الرابع، من القانون 12-07 المتعلق بالولاية.

[2] المادة 92، من الفانون 12-07 المتعلق بالولاية.

زيادة على ذلك أن يقدم الاقتراحات أو الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية و التي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه في أجل أقصاه 30 يوما..

-3-يتميز تدخل الولاية بالطابع المكمل لوظيفة البلدية، ذلك أن العديد من أحكام قانون الولاية المتعلقة باختصاصات المجلس الشعبي للولاية تنص على أن تدخل المجلس الشعبي الولائي يكون في حالة تجاوز النشاط للإطار الإقليمي للبلديات أو لقدراتها (1). كما لها أن تتدخل تنسيقا وتشاورا مع البلديات أو دعما لها.

المطلب الثاني: الوالي

لمعالجة النظام القانوني للوالي سنتطرق إلى تعيينه وانتهاء مهامه (الفرع الأول) ، ثم تبين الاختصاصات المسندة إليه (الفرع الثاني).

الفرع الأول: التعيين وانتهاء المهام

طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 89-14 الصادر في 10-04-1989 المشار إليه آنفا، وغيره من النصوص وخاصة المرسوم التنفيذي رقم 90-25 المؤرخ في 1990-07-25 المتعلق بالتعيين في الوظائف العليا في الإدارة المحلية، ينعقد الاختصاص بتعيين الوالي إلى رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح من وزير الداخلية[1].

ونظرا لأهمية الدور المنوط بالوالي ومركزه الحساس، فقد تأكد اختصاص رئيس الجمهورية بتعيين الولاة بموجب النص عليه صراحة في صلب الدستور المعدل سنة 1996، وذلك طبقا للمادة 78 منه.

ولا يوجد حاليا نص قانوني يبين ويحدد الشروط الموضوعية والمعايير التي يتم بموجبها تعيين الولاة، ذلك أن الطبيعة المزدوجة لمهمة الوالي إدارية وسياسة تجعل عملية وضع قانون أساسي له من الأمور المعقدة.

[1] تقسم الولاية إلى "دوائر "، لا تتمتع بالشخصية المعنوية، ويعين على راس كل منها رئيس دائرة، يعين بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من وزير الداخلية، ويساعد الوالي في القيام بصلاحياته كممثل للدولة في بلديتين أو أكثر طبقا للمادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 جويلية 1990 ، المعدل ، المتعلق بالوظائف العليا بالإدارة الاقليمية، ويساعد رئيس الدائرة كاتب عام، ومجلس تقني يضم مؤولي مصالح الدولة بالدائرة حول اختصاصات رئيس الدائرة في علاقته بالوالي والمجلس التنفيذي للولاية، والبلديات بالدائرة، أنظر المرسوم رقم 82-31 المؤرخ في 23 جانفي 1982 المحدد لصلاحيات رئيس الدائرة المتمم بموجب المرسوم رقم 83-372 المؤرخ في 27 نوفمبر 1928.

أما بالنسبة لانتهاء مهامه، فهي تتم طبقا لقاعدة توازي الأشكال بموجب مرسوم رئاسي و بالإجراءات نفسها المتبعة لدى تعيينه.

الفرع الثاني: الصلاحيات

يتمتع الوالي بالازدواجية في الاختصاص، حيث يحوز على سلطات بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي، كما يمارس سلطات أخرى باعتباره ممثلا للدولة[1].

أولا – الوالي هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي:

وبهذه الصفة يقوم الوالي بممارسة الصلاحيات الأساسية التالية:

أ) تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي : وذلك بموجب إصدار قرارات ولائية باعتباره جهاز تنفيذ لما يصادق عليه جهاز المداولة (م. ش. و).

ب) الإعلام : يلزم قانون الولاية الوالي بضرورة إطلاع و إعلام المجلس الشعبي الولائي بوضعية ونشاطات الولاية، وذلك عن طريق:

–اطلاع رئيس المجلس بين الدورات بانتظام عن مدى تنفيذ مداولات المجلس.

–تقديم تقرير حول مدى تنفيذ المداولات عند كل دورة عادية.

تقديم بيان سنوي للمجلس يتضمن نشاطات مصالح الدولة في الولاية من جهة و نشاطات مصالح الولاية من جهة أخرى والذي يمكن أن ينتج عن مناقشته رفع لائحة إلى السلطة الوصية (الوزارة).

ج) تمثيل الولاية: خلافا للوضع بالبلدية، حيث بمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية، فإن مهمة تمثيل الولاية مسندة قانونا للوالي وليس إلى رئيس المجلس الشعبي الولاني.

ومن ثم، فإن الوالي يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية و الإدارية طبقا للتشريع الساري المفعول، كما يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه باستثناء الحالة الواردة بالمادة 54 من قانون الولاية و التي مفادها أنه: "يمكن رئيس المجلس الشعبي الولائي باسم الولاية أن يطعن لدى الجهة

[1] المادة 110، من القانون 12–07 المتعلق بالولاية.

القضائية المختصة في كل قرار صادر من وزير الداخلية يثبت بطلان أية مداولة أو يعلن إلغاءها أو يرفض المصادقة عليها."، وهو ما ذهبت إليه، ضمنا، المادة 87 من قانون الولاية.

د) ممارسة السلطة الرئاسية : على موظفي الولاية، كما تشير المادة 106 من قانون الولاية.

ثانيا الوالي ممثل للدولة:

يجسد الوالي صورة حقيقية لعدم التركيز الإداري، نظرا للسلطات والصلاحيات المسندة إليه باعتباره ممثلا للدولة في إقليم الولاية.

وتتمثل أهم الاختصاصات الموكلة للوالى بهذه الصفة في السلطات الأساسية التالية:

أ) التمثيل : حيث تنص المادة 92 الفقرة أولى من قانون الولاية على أن الوالي هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة في مستوى الولاية، وهو بذلك يمثل مختلف الوزراء إذا يلتزم بتنفيذ التعليمات الصادرة من كل وزير.

وعليه، فهو مكلف بالتنسيق و التنشيط و المراقبة لأعمال المصالح الخارجية للوزارات (المديريات) المتواجدة في الولاية، باستثناء بعض القطاعات نظرا لطبيعة مهامها التي تقتضي بقاء ارتباطها المباشر بالإدارة والمصالح المركزية للوزارات.[1]

ب) التنفيذ : حيث تنص المادة 95 من قانون الولاية على أن « يسهر الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات ولهذا فهو مكلف بتنفيذ :

1- **القوانين الصادرة عن السلطة التشريعية وكذا الأوامر في مختلف المجالات**، وذلك بعد نشرها في الجريدة الرسمية ومضي يوم من وصولها إلى مقر الدائرة.[2]

2- التنظيمات: يلتزم الوالي يتنفيذ مختلف التنظيمات واللوائح القرارات التنظيمية الصادرة عن هيئات الإدارة المركزية سواء تمثلت في مراسيم رئاسية أو مراسيم تنفيذية أو قرارات تنظيمية صادرة عن الوزراء، إعمالا للمادة 92 (فقرة ثانية) من قانون الولاية التي تنص على أن : ينفذ (الوالي) قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من الوزراء.

[1] المادة 92، من القانون 12-07 المتعلق بالولاية.

[2] المادة 95، القانون 12-07 المتعلق بالولاية.

و تجسيدا لسلطته في تنفيذ القوانين و التنظيمات يعمد الوالي إلى اتخاذ أو إصدار قرارات Arrites ولانية تدرج في مدونة القرارات الإدارية الخاصة بالولاية.[1]

ج) الضبط (الشرطة) : كما هو الشأن بالنسبة لرئيس المجلس الشعبي البلدي، فإن الوالي يتمتع بالعديد من سلطات الضبط الإداري الشرطة الإدارية. كما نص قانون الإجراءات الجزائية أيضا على سلطات الولاة في مجال الضبط القضائي.

1)**الضبط الإداري : police administrative** حيث تنص المادة 96 من قانون الولاية على أن الوالي مسؤول على المحافظة على النظام والأمن و السلامة و السكينة العامة.

والممارسة سلطاته و تطبيق القرارات التي يتخذها الوالي في مجال الضبط الإداري نص قانون الولاية،[2] على أن توضع مصالح الأمن تحت تصرفه كما يقوم بالتنسيق بينها وفي الظروف الاسكانية منح قانون الولاية للوالى طلب تدخل تشكيلات الأمن والدرك الوطني عن طريق التسخير **Requisition**.

2)**الضبط القضائي : Police judiciaire** لقد حولت المادة 28 من قانون الإجراءات الجزائية سلطات للولاة في مجال الضبط القضائي مع إحاطتها بجملة من القيود، من أهمها :

– ممارسة الوالي لسلطة الضبط القضائي في حالة وقوع جناية أو جنحة ضد أمن الدولة

– توافر حالة الاستعجال.

–عدم علمه أن السلطة القضائية قد أخطرت بوقوع الجريمة.

وحتى في هذه الحالة. فإن سلطة الوالي مقيدة من حيث الزمان، ذلك أنه يجب على الوالي أن يبلغ وكيل الجمهورية خلال مدة أقصاها 48 ساعة متخليا بذلك عن جميع الإجراءات للسلطة القضائية المختصة.

المبحث الثالث: الـرقابة على صلاحيات و إختصاصات الجماعات المحليـة:

الرقابة على الجماعات المحلية

[1] المادة 111، من القانون 12–07 المتعلق بالولاية.

[2] المادة113،115 ، من القانون 12–07 المتعلق بالولاية.

تظهر الرقابة الممارسة على الجماعات المحلية من خلال نوعين من الرقابة، أولهما الرقابة الإدارية التي يمارسها وزير الداخلية والجماعات المحلية على أعمال المجالس الشعبية المحلية وعلى المنتخبين المحليين، وتشمل أيضا رقابة الوالي على أعمال المجالس الشعبية البلدية وعلى المنتخب المحلي البلدي.

من جانب آخر، تمارس الرقابة القضائية على أعمال المجالس المحلية المنتخبة والمنتخبين المحليين، بحيث تختص المحاكم الادارية ومجلس الدولة بنظر النزاعات الادارية بين وزير الداخلية والمنتخب المحلي الولائي وبين الوالي والمنتخبين على مستوى المجلس الشعبي البلدي .

ونتناول فيما يلي كل من الرقابة الادارية والقضائية على الجماعات المحلية .

المطلب الأول: الرقابة الإدارية على الجماعات المحلية

تمارس الرقابة الادارية على الجماعات المحلية إما من طرف وزير الداخلية والجماعات المحلية أو الوالي مندوب الحكومة، وتشمل هذه الرقابة على أعمال المجالس المحلية المنتخبة والمنتخبين المحليين:

الفرع الأول: رقابة وزير الداخلية والجماعات المحلية

يمارس وزير الداخلية والجماعات المحلية سلطة الرقابة على المجالس المحلية المنتخبة ويسهر على تطابق أعمالها مع مبدأ المشروعية والأحكام الدستورية للدولة وضمان حسن سير أعمال المجالس المحلية المنتخبة، في المقابل يمارس الرقابة الإدارية على المنتخبين المحليين .

وفيما يلي تفصيل لرقابة وزير الداخلية على أعمال المجالس المحلية المنتخبة وعلى المنتخب المحلي.

أولا : رقابة وزير الداخلية على أعمال المجالس المحلية المنتخبة

يسهر وزير الداخلية والجماعات المحلية على ضمان حسن سير أعمال كل من المجلس الشعبي البلدي والولائي وضمان استمراريتهما، بحيث يتمتع بصلاحية الاقتراح على رئيس الجمهورية بحل المجلس الشعبي البلدي أو الولائي وتجديدهما[1] في الحالات التالية:

حالة خرق أحكام دستورية .

في حالة إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس .

في حالة الاستقالة الجماعية لأعضاء المجلس .

عندما يكون الابقاء على المجلس مصدر إختلالات خطيرة تم اثباتها في التسيير البلدي أو من طبيعته المساس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم .

عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة .

في حالة خلافات خطيرة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي تعيق السير العادي لهيئات البلدية، بعد عدم استجابة المجلس الإعذارات الوالي .

في حالة اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها (96) .

في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب[2] .

كما يتدخل وزير الداخلية والجماعات المحلية عن طريق ارسال تقرير يعرض على مجلس الوزراء في حالة الظروف الإستثنائية . التي تحول دون إجراء الانتخابات المحلية.[3]

واو من جانب آخر، يخضع اتفاق التوأمة بين الجماعات المحلية وأي جماعة إقليمية أجنبية أخرى الى الموافقة المسبقة لوزير الداخلية بعد أخذ رأي وزير الشؤون الخارجية.[4]

---

[1] المادة 47 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية والمادة 47 من القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية.

[2] المادة 46 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية والمادة 48 من القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية.

[3] الفقرة 1 من المادة 51 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية.

[4] المادة 106 من القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية والمادة 8 من القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية.

إلى جانب ذلك، لا تنفذ مداولات المجلس الشعبي الولائي المتضمنة الميزانيات والحسابات والتنازل عن العقار واقتنائه أو تبادله والهبات والوصايا الأجنبية، إلا بعد مصادقة الوزير المكلف بالداخلية عليا في أجل أقصاه شهران[1].

ثانيا : رقابة وزير الداخلية على المنتخب الولائي

يصدر وزير الداخلية والجماعات المحلية القرار المتضمن إقصاء كل منتخب بالمجلس الشعبي الولائي يثبت أنه تحت طائلة عدم القابلية للانتخاب أو في حالة تناف،[2] طبقا للأحكام المنصوص عليها في القانون العضوي رقم 19-10 المتعلق بنظام الانتخابات.[3]

كما يصدر وزير الداخلية القرار المعلل المتضمن بتوقيف كل منتخب يكون محل متابعة قضائية بسبب جناية أو جنحة لها صلة بالمال العام أو لأسباب مخلة بالشرف ولا تمكنه من متابعة عهدته الانتخابية بصفة صحيحة.

ويستمر التوقيف إلى غاية صدور الحكم النهائي من الجهة القضائية المختصة، إما بالبراءة – وبالتالي يستأنف المنتخب تلقائيا ممارسة مهامه الانتخابية أو الإدانة ليثبت تلقائيا قرار التوقيف الصادر عن وزير الداخلية.[4]

الفرع الثاني: رقابة الوالي

يمارس الوالي نوعين من الرقابة الإدارية رقابة على أعمال المجالس المحلية المنتخبة ورقابة على المنتخبين المحليين نفصلهما من خلال الفقرات الموالية .

[1] المادة 55 من القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية.

[2] المادة 44 من القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية.

[3] ج.ر العدد 50 لسنة 2016 ، راجع المادتين 80 و 82 من القانون العضوي رقم 16-10 المتعلق بنظام الانتخابات.

[4] المادة 45 من القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية.

أولا : رقابة الوالي على أعمال المجالس المحلية المنتخبة

يشترط إيداع جميع مداولات المجلس الشعبي البلدي المصادق عليها في أجل 8 أيام لدى الوالي مقابل وصل استلام.[1]

ولاشك أن الهدف من إيداع المداولات هو النظر في مدى مشروعيتها وتطابقها مع النصوص التشريعية والتنظيمية، فإذا ثبت عدم مشروعيتها يمكن للوالي الطعن بالغاء مداولات المجلس الشعبي البلدي طبقا للأحكام والشروط التي نص عليها قانون الاجراءات المدنية والادارية مثلما ستوضحه لاحقا عند حديثنا على موضوع الرقابة القضائية على اعمال المجالس المحلية المنتخبة.

من جانب آخر، لا تنفذ إلا بعد مصادقة الوالي المداولات المتضمنة الميزانيات والحسابات وقبول الهبات والوصايا الأجنبية واتفاقيات التوأمة والتنازل عن الأملاك العقارية البلدية،[2] وتعتبر مصادقا عليها ضمنيا في حالة عدم اصدار الوالي لقراره خلال مدة 30 يوما إبتداء من إيداع المداولة بالولاية.[3]

يصدر الوالي القرار المتضمن بطلان مداولات المجلس الشعبي البلدي المخالفة لمبدأ المشروعية وخرق الأحكام الدستورية وغير المطابقة للقوانين والتنظيمات والمداولات التي قرار تمس برموز الدولة وشعاراتها والمداولات غير المحررة باللغة العربية.[4]

كما يلتزم رئيس المجلس الشعبي البلدي بإعلام الوالي بكل اجراء متخذ قصد القيام علم التدابير والإجراءات المتعلقة بأمن وسلامة الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التى تشكل خطرا جسيما ووشيكا، كما هو الحال عند حدوث الكوارث الطبيعية أو التكنولوجية على إقليم البلدية.[5] .

[1] الفقرة الثانية من المادة 55 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية.

[2] المادة 57 من نفس القانون.

[3] المادة 58 من نفس القانون.

[4] المادة 59 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية.

[5] المادتين 89 و 90 من نفس القانون.

من جهة أخرى، يمكن للوالي أن يمارس صلاحياته وسلطاته في الحلول محل رؤساء ناول بلديات الولاية أو بعضها : عند تقاعسهم عن القيام بدورهم نحو كفالة وحفظ النظام العام وأمن وسكينة وديمومة المرفق العمومي لا سيما ما تعلق بالعمليات الانتخابية والخدمة الوطنية والحالة المدنية.[1]

وفي حالة امتناع رئيس المجلس الشعبي البلدي عن اتخاذ القرارات الموكلة حياة التشريعات والتنظيمات المعمول بها، يمكن الوالي القيام بهذا العمل مباشرة بعد اعذاره.[2]

كذلك اذا تقاعس رئيس المجلس الشعبي البلدي عن القيام بدوره في الحفاظ على على النظام العام العمراني وهدم البنايات الآيلة للانهيار، يحل محله الوالي وجوبا طبقا للأحكام المنصوص عليها في قانون التهيئة والتعمير ومراسيمه التطبيقية لا سيما المرسوم التنفيذي على رقم 15-19 المتعلق بكيفيات تحضير عقود التعمير وتسليمها.

وفي المجال البيئي أيضا، يسهر الوالي على ضمان تطابق أعمال رئيس المجلس الشعبي البلدي في مادة البيئة مع الأحكام المنصوص عليها في القانون رقم 03-10 المتعلق بحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة ومراسيمه التطبيقية لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 07 145 -المتعلق بدراسة مدى التاثير على البيئة .

ثانيا : رقابة الوالي على المنتخب البلدي

إلى جانب الرقابة التي يمارسها الوالي على أعمال المجالس المحلية المنتخبة، يمارس رقابة على المنتخبين المحليين وبالتحديد المنتخب البلدي، وتظهر هذه الرقابة من خلال ما يلي:

1. إستخلاف المنتخب البلدي

في حالة الوفاة أو الاستقالة أو الاقصاء أو حصول مانع قانوني لمنتخب بالمجلس الشعبي البلدي، يصدر الوالي القرار المتضمن استخلاف العضو في : أجل لا يتجاوز شهر واحد بالمرشح الذي يلي مباشرة آخر منتخب.[3]

[1] المادة 100 من نفس القانون.

[2] المادة 101 من نفس القانون.

[3] المادة 41 من القانون رقم 10-110 المتعلق بالبلدية.

2. إيقاف المنتخب البلدي

يوقف بقرار صادر من الوالي كل منتخب تعرض لمتابعة قضائية بسبب جناية أو جنحة لها صلة بالمال العام أو لأسباب مخلة بالشرف أو كان محل تدابير قضائية لا تمكنه من الاستمرار في ممارسة عهدته الانتخابية بصفة صحيحة إلى غاية صدور حكم نهائي من الجهة القضائية المختصة إما بالبراءة فيستأنف المنتخب تلقائيا وفوريا ممارسة مهامه الانتخابية، أو الإدانة بتثبيت قرار الوالي بالإيقاف،[1] و ويقصى بقوة القانون.[2]

3. إستقالة المنتخب البلدي

يلتزم رئيس المجلس الشعبي البلدي المستقيل دعوة المجلس الاجتماع من أجل تقديم إستقالته، ويتم تثبيت هذه الاستقالة عن طريق مداولة ترسل الى الوالي، وتصبح سارية المفعول إبتداء من تاريخ إستلامها من طرف الوالي[3].

المطلب الثاني: الرقابة القضائية على الجماعات المحلية

إلى جانب الرقابة الادارية الممارسة على المجالس المحلية المنتخبة والمنتخبين المحليين. تخضع هذه المجالس وأعضائها لرقابة القضاء مثلما سنوضحه من خلال الفقرات التالية .

الفرع الأول: الرقابة القضائية على أعمال المجالس المحلية المنتخبة

في حالة رفض الوالي المصادقة على مداولات المجلس الشعبي البلدي، يمكن الرئيس يرفع تظلم إداري أو دعوى قضائية أمام المحكمة الإدارية المختصة،[4] طبقا للاجراءات والأجال المنصوص عليها في القانون رقم 08-09 المتعلق بالاجراءات المدنية والإدارية.[5]

---

[1] المادة 43 من نفس القانون.

[2] المادة 44 من نفس القانون.

[3] الفقرتين 1 1-2 من المادة 73 من قانون البلدية.

[4] المادة 61 من نفس القانون.

[5] حددت المادة 829 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية أجل الطعن أمام كل من المحكمة الإدارية ومجلس الدولة، بأربعة أشهر يسري من تاريخ التبليغ الشخصي بنسخة من القرار الإداري الفردي، ويسري مضمون هذا النص في حالة

في المقابل، يمكن للوالي أن يرفع دعوى قضائية أمام المحكمة الادارية ببطلان وإلغاء مداولات المجلس الشعبي الولائي المخالفة لمبدأ المشروعية وخصوصا ما تعلق بحضور المنتخب الولائي الى مداولة تتعارض مصالحه مع مصالح الولاية.[1]

الفرع الثاني: رقابة القضاء الإداري على مشروعية قرارات توقيف وإقصاء المنتخب المحلي

فـــي حالة فقدان صفة المنتخب بالمجلس الشعبي الولائي بسبب الاقصاء أو حصول مانع و قانوني، يمكن للمنتخب الطعن بإلغاء قرار وزير الداخلية أمام مجلس الدولة، طبقا للأحكام والآجال المنصوص عليها في قانون الإجراءات المدنية والادارية.[2]

كما يمكن أن يكون قرار وزير الداخلية المتضمن إقصاء أحد المنتخبين المحليين بسبب عدم القابلية للإنتخاب أو التنافي، محل طعن بالالغاء أمام مجلس الدولة.

إختصاص رئيس المجلس الشعبي البلدي أو الوالي. أما في حالة إختصاص الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية، فإن الاختصاص القضائي يؤول لمجلس الدولة في نفس الآجال المنصوص عليها في المادة 829.

[1] المواد 53-56-57 من قانون الولاية. 117 – الفقرة 4 من المادة 40 من نفس القانون.

[2] للتفصيل الرجوع الى المادة 901 وما بعدها من قانون الاجراءات المدنية والادارية.

خلاصة الفصل :

خلال الفصل الثاني من الدراسة تم التعمق في العلاقة المعقدة بين الجماعات المحلية والتي تشمل البلدية والولاية و دورها مع المؤسسات المركزية تم تسليط الضوء على الدور الأساسي الذي تلعبه هذه الجماعات المحلية في الحوكمة المحلية وتسيير شؤون المواطنين حيث تعد البلديات والولايات الركائز الأساسية في الإدارة المحلية في النموذج الجزائري تناولنا الأطر التنظيمية التي تحكم عمليات هذه الجماعات مع التركيز على دور البلدية والولاية في تقديم الخدمات وضمان الامتثال للسياسات الوطنية كما تم استكشاف دور الدولة بصفتها الجهة التنظيمية العليا التي تراقب وتوجه عمل الجماعات المحلية وتضمن توافق أنشطتها مع الأهداف والسياسات العامة للدولة هذا التفاعل الديناميكي بين المستويات المحلية والوطنية من الحكم يعكس التحديات المتمثلة في تحقيق التوازن بين إستقلالية الجماعات المحلية وضمان تحقيق المصلحة العامة وفقا لأولويات الدولة و بوجه عام قدم هذ الفصل من الدراسة فهما شاملا لكيفية عمل الجماعات المحلية ضمن هذا الإطار المزدوج مسلطا الضوء على التعقيدات القانونية والإدارية التي تؤثر في وظيفتها ودورها في البلدية والولاية.

الـجـانب الـميـدانـــي

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد :

تكتسي الدراسات الميدانيـة أهمية بالغة في البحوث الأكاديمية إذ تمكن الباحث من الإنتقال من النظريات المجردة إلى الممارسة الواقعية، بما يتيح إستنباط رؤى أعمق حول كيفية تأثير تلك النظريات في السياق العملي.

في هذا الفصل، سنخوض في تحليل ميداني على مستوى بلدية تيارت، مركزين على التغيير التنظيمي داخل الجماعات المحلية، وأهمية تبني هذا النهج لضمان فعالية الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

سنقوم بإسقاط ما تم تناوله في القسم النظري على الواقع التنظيمي لبلدية تيارت، متتبعين الخطوات والإجراءات التي إعتمدتها السلطات المحلية على مستوى بلدية تيارت لإجراء التغييرات التنظيمية اللازمة.

يهدف هذا الفصل كذلك إلى تقييم جدوى هذه التحولات ومدى إسهامها في تعزيز كفاءة الجماعات المحلية، إنطلاقا من نموذج بلدية تيارت كنقطة مرجعية في هذا الإطار.

المبحث الأول : دراسة ميدانية على مستوى بلدية تيارت

تقربنا من الإدارة المحلية وأجرينا دراسة ميدانية على مستوى بلدية تيارت في خصوص التغيير التنظيمي للجماعات المحلية و أهمية اللجوء إليه، في هذا المبحث سنقوم بإسقاط ما جاء في القسم النظري على بلدية تيارت كنموذج في ما إتخذه مسيرو بلدية تيارت من إجراءات تغييرية تنظيمية بها .

المطلب الأول : نبذة على بلدية تيارت

نبذة تاريخية عن مدينة تيارت :

إختلف المؤرخون في تحديد سنة بناء تاهرت الحديثة، و المرجح أن بناءها كان سنة 148هـ765/م، و بيعة الإمام عبد الرحمان بن رستم بها سنة 160هـ، مهما يكن من أمر هذا الاختلاف فإن مدينة تاهرت (تيارت حاليا) لم تلبث أن صارت عامرت و مركزا لدولة عرفت بالدولة الرستمية (296-160هـ908-776/م)[1] تاهرت إسم كان يطلق على مدينتين في المغرب الأوسط (الجزائر).

تاهرت القديمة المدينة الرومانية التي يصفها إبن حوقل بأنها مدينة قديمة أزلية، و تعرف اليوم بتيارت بعمالة وهران و تاهرت الحديثة (تاقدمت اليوم) التي بناها عبد الرحمان بن رستم مؤسس الدولة الرستمية، و هي على بعد 10كلم غرب تاهرت القديمة.[2]

بلدية تيارت :

النشأة : ظلت منطقة تيارت تحت حكم الحاكم العسكري منذ تاريخ إحتلالها سنة 1843، حتى 27 جانفي 1869م إعتمادها كبلدية، و كان أول رئيس بلدية مدني لها هو السيد **فيكتور جاملن**، و إعتمدت كمقاطعة في 21 جوان 1956 .

أهم رؤساء بلدية تيارت في الحقبة الاستعمارية:[3]

- **فيكتور جاملن**، هو أول رئيس مدني لبلدية تيارت سنة 1869 بتاريخ إعتمادها كبلدية.

[1] http://www.marefu,oeg/.27-07-2024.22:44

[2] http://www.wilaya-tiaret.dz/wilaya/tiaret-histo-php. 27-07-2024.23:50

[3] http://www.tiaret.biz/index,pnp. 27-07-2024.23:55

- في سنة 1881إلى سنة 1881 السيد **مارتن مايكر** .
- من سنة 1881 إلى سنة 1886 السيد **كريستوف جوبوا** .
- من سنة 1886 إلى سنة 1891 السيد **فرانسوا اسينتاك**.
- من سنة 1891 إلى سنة 1896 السيد **سافوي**.
- من سنة 1894 إلى سنة 1914 السيد **بينوا فلوت**، توفي بعد أشهر قليلة من إندلاع مواجهات عنيفة.
- من سنة 1914 الى سنة 1919 السيد **جوزيف بيغوري**، الذي تولى السلطة خلال هذه الفترة الصعبة في تاريخ المدينة بعد مقتل سابقه.
- من سنة 1919 الى سنة 1922 السيد **بيجور**، ترأس بلدية تيارت و عوض وصل المدينة بالكهرباء، ثم خلفه **أشيل غـاليبارت**، و عرفت فترة حكمه ندرة في المياه على مستوى المدينة، مما إستوجب عليه العمل على مدى المدينة بخط أنابيب بحوالي 30 كلم لتزويدها بالمياه[1] .
- في عام 1938 تولى الدكتور **جان عزام** حكم المدينة بتفويض من حكومة مينشي.
- كان السيد **لويس غورس** الذي أنتخب في 1945، و الذي جدد الناخبون الثقة فيه سنة 1951 حتى 1958 ، آخر رئيس لبلدية تيارت من أصول أوروبية، و يعود له الفضل في العديد من الإنجازات ، بما في ذلك بناء الكلية، و المستشفى، و فندق ديس فينيسس، و المذبحة البلدية المجهزة بغرف التبريد، و مقر الولاية، و السكنات بالإيجار المتوطنة وسط بالمدينة.
- في عام 1958 تولى السيد **قداري جيلالي** رئاسة البلدية، و أغتيل من طرف جبهة التحرير الوطني في 16 فبراير 1962 ، و تم العثور على جثته في صندوق سيارته.

[1] http://www.wilaya-tiaret.dz/wilaya/tiaret-histo-php. 27-07-2024.23:54

الموقع : تقع بلدية تيارت على ارتفاع **1086 متر** على سطح البحر، وفي غرب الهضاب العليا للجزائر،التي هي سهول تفصل بين الأطلس الصحراوي .

تحد بلدية تيارت من الجنوب كل من بلدتي سوقر و ملاكو ، و شمالا بلدية واد ليلي، و من الشمال الغربي بلدية قرطوفة و واد ليلي، و الشمال الشرقي بلدية الدحموني، أما شرقا تحدها عين بوشقيف، و غربا تاقدمت.

بلدية تيارت تابعة إقليميا الى دائرة تيارت ولاية تيارت، حسب التقسيم الإداري الجزائري .

المساحة : تتربع بلدية تيارت على مساحة قدرها **111.45 كلم**، بعدد سكان يقدر بحوالي**266075 نسمة** حسب احصائيات سنة 2024/2023.[1]

المناخ : تتميز مدينة تيارت بمناخ قاري جاف، و حار صيفا، و بارد شتاءا، مع كثافة في تساقط الأمطار و الثلوج .

الطابع الاقتصادي : يغلب على مدينة تيارت الطابع الفلاحي الرعوي، مع وجود مناطق صناعية، و أهمها المنطقة الصناعية بزعرورة، و مؤسسات كبرى و متوسطة كمصانع تركيب السيارات المدنية و العسكرية و مطاحن تيارت .

تتوفر بلدية تيارت على أكبر مركز لتربية الخيول على مستوى إفريقيا و أعرقها، حيث تأسست في **23 نوفمبر 1874**، من طرف الحكومة الفرنسية لتطوير سلالات الخيول العربية الأصيلة، و الخيول البربرية، و الحفاظ عليها ، مما جعل السلطات تصنفها ضمن **المواقع الأثرية الجزائرية سنة 1995**.[2]

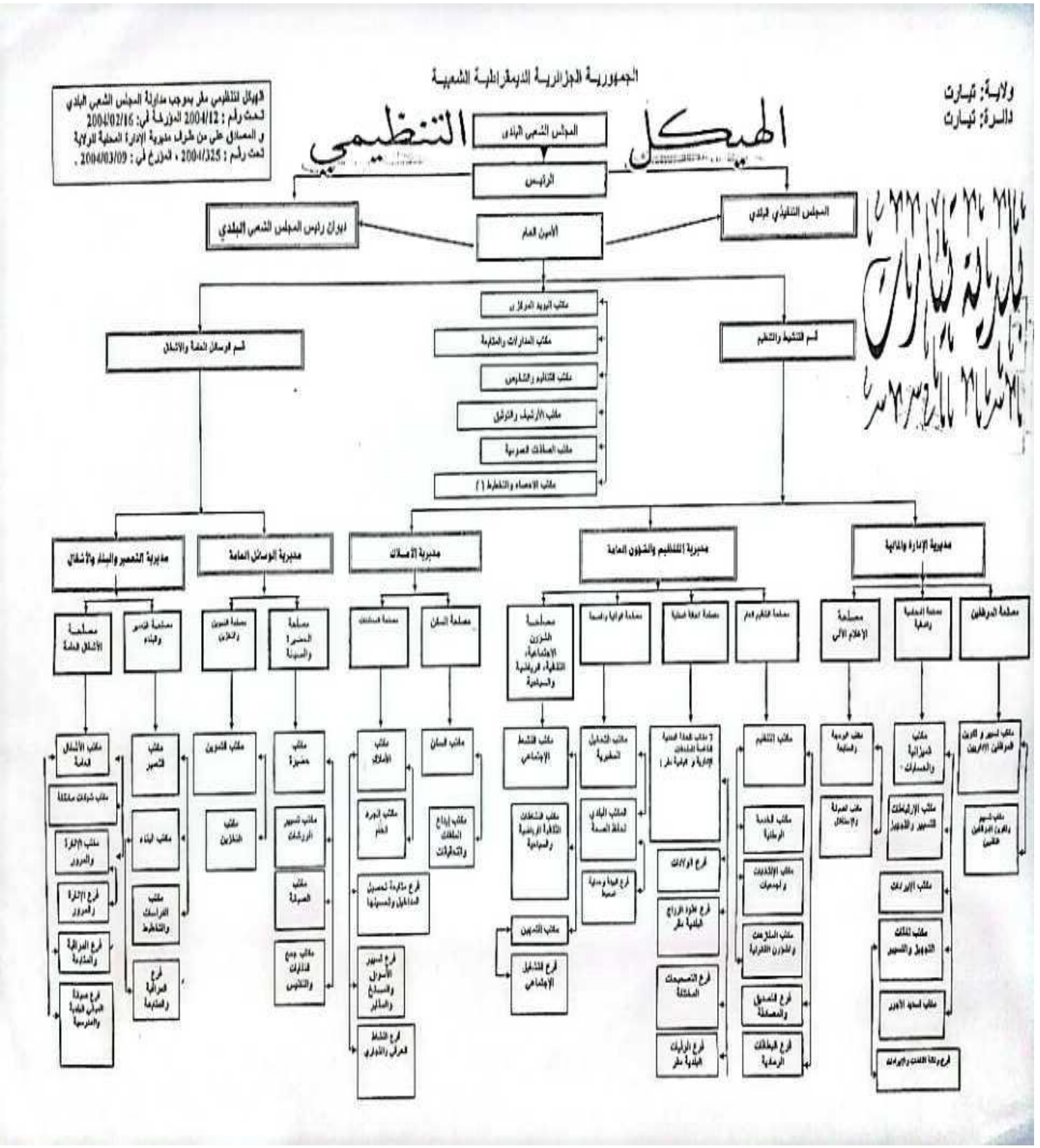
[1] مكتب الإحصائيات بالبلدية.

[2] مصلحة المستخدمين لبلدية تيارت.

خريطة: بلدية تيارت[1]

[1] موقع، hydrographie tiare، 28، 07، 2024، 00:07

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية تيارت



من خلال المعطيات و الهيكل التنظيمي الساري المفعول بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي12/2004المؤرخ في 16/02/2004 و المصادق عليها من طرف مديرية الإدارة المحلية للولاية، تحت رقم 325/2004 1بتاريخ 09/03/2004 المتوفر على مستوى مصلحة المستخدمين لبلدية تيارت.[1]

نجد من خلال المعطيات السابقة الذكر، تنظيم إداري منظم و من أهم المصالح و المكاتب المساهمة في تنشيط العمل البلدي و التي تتركز عليها الدراسة كالآتي :

المبحث الثاني: التنظيم الإداري لبلدية تيارت

المطلب الأول: الأمانة العامة

للبلدية إدارة توضع تحت سلطة الرئيس المجلس الشعبي البلدي، ينشطها الأمين العام الذي يعتبر المساعد الرئيسي والمباشر لرئيس م.ش.ب.

الفرع الأول: الأمين العام

يشرف الأمين العام على الأمانة العامة، يعد الركيزة الأساسية لتسير شؤون البلدية يخضع للمرسوم التنفيذي رقم 63/23 يعين الامناء العامون للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة, بموجب مرسوم تنفيذي, بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالجماعات المحلية، وتنهى مهامه حسب الأشكال نفسها،يعين الأمناء العامون للبلديات بموجب قرار من الوزير المكلف بالجماعات المحلية بناء على اقتراح من الوالي بالنسبة للبلديات مقر الولايات وبلديات ولاية الجزائر، قرار من الوالي بناء على إقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي للبلديات التي يساوي أو يقل عدد سكانها 100.000 نسمة.[2]

يتولى الأمين العام تنشيط وتنسيق المصالح الإدارية والتقنية وضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة المتضمنه الهيكل التنظيمي و مخطط تسيير المستخدمين ، إقتراح التعيينات في المناصب العليا ومناصب

[1] مرسوم رقم325/2004 بتاريخ 09/03/2004 المتوفر على مستوى مصلحة المستخدمين لبلدية تيارت .

[2] المرسوم التنفيذي رقم 23-63 المؤرخ في 14 رجب عام 1444 الموافق ل05 فبراير 2023، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام1438 الموافق ل 13 ديسمبر 2016 و المتمضن الاحكام الخاصة المطبقة على الامين العام للبلدية.

الشغل المتخصصة في البلدية واعداد محضر تسليم المهام بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهيه عهدته والرئيس الجديد المنصب حسب ما ينص عليه المرسوم التنفيذي رقم 429/12 [1] كذلك يقوم الامين العام باقتراح كل تدابير التي من شانها تحسين اداء مصالح البلدية وغيرها من المهام

الفرع الثاني: المكاتب التابعة للأمانة العامة:

تتكون الأمانة العامة من ستة مكاتب بإستثناء مكتب الصفقات العمومية المتواجد بمصلحة الاشغال العامة وتتمثل هذه المكاتب في:

أولا: مكتب البريد المركزي: يهتم باستقبال البريد الوارد والصادر مع تسجيله وتوزيعه ومتابعته.

ثانيا: مكتب المداولات والمتابعة: يتولى إستدعاء أعضاء المجلس و إعداد وتدوين مختلف المداولات المتخذة وإتخاذ الإجراءات الخاصة بمداولات م.ش.ب خلال دوراته العادية وغير العادية لمعالجة مختلف الإنشغالات وإتخاذ قرارات في إطار النصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

ثالثا: مكتب الإحصاء والتخطيط: إعداد التقارير الخاصة بالإحصائيات والتنشيط الإقتصادي وجمع كل الإحصائيات المتعلقة بمختلف النشاطات البلدية وإستغلال الإحصائيات للقيام لقيام بالدراسات والتحاليل والتلخيصات.

رابعا: مكتب الأرشيف والتوثيق: التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، وترتيبه، وتسيره ومتابعته والسهر عليه، كما يقوم بتكوين بنك للوثائق خاصة التي تمس بشكل كبير او غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة والادارة عامة. كذلك التنسيق مع مختلف المصالح الخارجيه في مجال المحفوظات والوثائق.

خامسا: مكتب التنظيم والتلخيص: القيام بالإجراءات التي تدخل في تحسين مردود مختلف المصالح.

المطلب الثاني: المديريات المسيرة للبلدية

تتشكل البلدية من مديريات مقسمة على أربعة أقسام حيث، تم إنشاء أقسام وذلك لكثرة نشاطات البلدية، وتشعب مهامها من أجل التنسيق بين مختلف المديريات والأمانة العامة.

الفرع الأول: المصالح الإدارية لبلدية تيارت:

[1] المرسوم التنفيذي رقم 12-429 ،المؤرخ في 2 صفر 1434 الموافق ل 16 ديسمبر 2012،يتعلق بمحضر تسليم المرفق بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهدته والرئيس الجديد.

اولا: مديرية الإدارة والمالية: تتألف من ثلاث مصـــالح: مصـــلحتين ذات طابع إداري، والثالثة ذات طابع تقني

1- **مصـــــلحة الموظفين:** تهتم بضـــــبط قائمة المســـــتخدمين الإداريين والتقنيين ومتابعة الحياة المهنية للمستخدمين من ترقية وإدماج وحركات بين المصالح والإعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنيه، ويخضـــع موظفي البلديه لمرسـوم التنفيذي رقم 344/11 المتضـــمن القانون الأســـاســـي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية[1]. والامر رقم06/03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفه العموميه [2] تضم هذه المصلحة المكاتب التاليه:

أ- مكتب لتســـــيير وتكوين موظفين الاداريين: يقوم باعداد جداول ترقيميه في الدرجه الموظفين اداريين وتسيير العمال، كذلك تحرير مشاريع القرارات والمقرارات الخاصة بالموظفين الإداريين.

ب- مكتب تســـــيير وتكوين الموظفين التقنيين: يتم متابعة الملفات الإدارية للموظفين التقنيين وتنظيم دورات تربص ، كما يقوم بالإشـــراف على عملية توظيف الموظفين وتحضـــير برامج التكوين وتحســـين المستوى.

1) الجدول رقم 01 تعداد المناصب المالية لبلدية تيارت سنة2023

	المناصب المالية	المناصب الحقيقية	المناصب الشاغرة
المناصب النوعية	139	52	87
المستخدمون الدائمون	662	592	70
المستخدمون المتعاقدون بتوقيت كامل	517	428	89
المستخدمون المتعاقدون بتوقيت جزئي	2056	1975	90

المصدر: من إعداد الطالب المتربص بالإعتماد على المعطيات المقدمة من طرف المكتب المعني

[1] المرسوم التنفيذي رقم 11-344 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجاماعات الإقليمية، ج.ر، العدد 53 لسنة 2011 .

[2] الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر, العدد 46 س 2006.

ج- مكتب التقاعد: تتمثل مهامه في تصفية الموظفين المحالين على التقاعد بعد إرسال الملف كتصفية أولية للصندوق الوطني للتقاعد ، بعدها يتم منح المندوب البلدي الملاحظات المتعلقة بكل ملف، بعد ذلك يتم إعداد مشروع قرار بالنسبة للموظف المتعاقد أو مشروع الفسخ بالنسبة للموظف الغيرمتعاقد.

د- مكتب جمع النفايات والتنكيس: بالرغم من أنه متواجد في مصلحة الحظيرة حسب الهيكل التنظيمي للبلدية ، إلا أن هذا المكتب يضم إلى المكاتب التابعة لمصلحة الموظفين، والسبب في ذلك لكون مهامه تتمثل بمتابعة ملفات عمال النظافة والنقاوة، وكيفية توظيفهم، بعد إجراء الفحص المهني، وترقيتهم بعد، أداء 10 سنوات فعلية من الخدمة ليصبح رئيس الأعوان وكيفية الحصول على شهادة العمل.

2-مصلحة المحاسبة والمالية: تتشكل هذه المصلحة من:**أ- مكتب الميزانية والحسابات:** يتكفل هذا المكتب بإعداد الميزانية الأولية، تعد قبل 31 أكتوبر من السنة التي تسبق سنة تنفيذها، وهي الوثيقة التي نقدر فيها جميع النفقات والإيرادات المتعلقة بالدورة التي وضعت من أجلها، تحتوي على وثائق متعددة منها الميزانية الأصلية ذاتها، جدة جدول تلخيصي، كما يتم أيضا إعداد الميزانية الإضافية، التي تعد قبل 15 جوان من السنة الجارية، وهي عبارة عن تعديل للنفقات والإيرادات المتعلقة بالميزانية الأولية سواء بالنقصان أو بالزيادة طبقا لنص المادة 181 من القانون البلدي[1]

بالإضافة إلى ذلك يتم إعداد الحساب الإداري وهو عبارة عن ناتج يتعلق بضبط النفقات والإيرادات الحقيقية خلال السنة المالية المنصرمة والتي أنجزت بالفعل، وهو يعد بمثابة الوثيقة التي تسمح م.ش.ب أن يمارس رقابه بعدية للعمليات المنفذة في إطار الميزانية ونتائجها، يتم إعداد الحساب الإداري بعد غلق السنة المالية ونهاية الفترة التكميلية الممتدة إلى غاية 31 مارس من السنة الموالية، وذلك بعد إعداد الملحقات المحاسبية **(ملحق رقم 1)**

ب- مكتب تسديد الأجور: يتمثل دوره في حساب ودفع الأجور الموظفين الدائمين والمتعاقدين والمنح الخاصة بأعضاء م.ش.ب ، وكذا العلاوات المتعلقة بالأمر بمهمة، واعداد القوائم الإسمية للموظفين الخاصة بإقتطاع الضمان الإجتماعي والضرائب.

ج- مكتبه التسيير: يختص بتسيير مصاريف التسيير على مستوى مصالح البلدية ، وتتمثل في تسديد لوازم المكتب، تسديد إستهلاك الكهرباء والغاز والمياه لمختلف مصالح البلدية و إقتناء مواد المحروقات والوقود لتسيير حظيرة البلدية.

[1] المادة 181 من قانون البلدية، 11-10، المرجع السابق، ص 24.

د- مكتب التجهيز: يكمن دوره في إعداد نفقات تتعلق بالتجهيزات والأشغال و المنشأت الأساسية الكبرى الإقتصادية الإدارية و الإجتماعية .

هـ- مكتب الارتباطات: يتم فيه إعداد الملحقات الخاصة بالحساب الإداري المعد بعد نهاية كل سنة مالية، كما يقوم المكتب بتدوين النفقات التي التزام بها لدى مراقب الميزانيات وتجديدها من طرف أمين الخزانة.

و- مكتب الإيرادات: متابعة عملية تحضـــير الإيرادات الخاصـــة بالبلدية ســـواء كانت ناتجة عن بيع الخدمات والمنتوجات، أو تأجير العقارات والنتقولات والعتاد، حيث تعد عملية التأجير أهم إيرادات البلدية.

ثانيا: مديرية التنظيم والشؤون العامة

1 -مصلحة التنظيم العام: تضم المكاتب التالية:

أ- مكتب التنظيم: ينقســم إلى فرعين أحدهما متواجد داخل مقر البلدية والفرع الثاني متواجد خارج البلدية بالنســبة للفرع الأول يتمثل دوره في تســليم الرخص المؤقتة بمختلف أنواعها، تنقل الســيارات ذات الوزن الثقيل حركه السكان وتنظيمها، أما الفرع الثاني فيتمثل في المصلحة البيومتريه تم فصلها عن مقر البلدية بســبب حجم الوظائف الكبيرة التي تقوم بها يتمثل دورها في اســتخراج وتجديد مختلف الوثائق والبطاقات البيومتريه تضـم مجموعة من المكاتب بدءا بمكتب استقبال الطلبات والوثائق، ومكتب التدقيق والمراقبة و المصـادقة والمسـمى، بالشـباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة الذي إسـتحدث في 06 ديسـمبر 2012 ويضـم 07 شبابيك، كما تضـم هذه المصـلحة مكتب التسليم يحتوي على 04 شبابيك منها شباك خاص بتسليم بطاقة مراقبة المركبات،شـباك متعلق بملف بطاقة تسـجيل المركبات وتسـليمها وتسـليم بطاقات التعريف البيومترية وجوازات السفر وشهادات إثبات المعلومات.

ب- مكتب المنازعات والشـــؤون القانونية: يختص هذا المكتب بمعالجة ومتابعة المنازعات التي تنشـــأ بين، البلدية والمواطنين، لكن هذا الدور التقليدي لهذا المكتب تجاوزه الزمن حيث يتمثل دوره الجديد في منح إسـتشـارات وقائية بالدرجة الأولى تتمحور حول شـرعية التصـرفات التي تقوم بها البلدية، عن طريق إخضـــاع كل القرارات والتصـــرفات وســـحب منها الغير مطابقة للقانون، كم يتولى هذا المكتب إســـتلام التبليغات القضـــائية، فتح الملفات وجمع المعلومات والمســـتندات المتعلقة بالقضـــايا، كذلك الإســـتعانة بخدمات محامي وهو ما ســـمحت به التعليمة المؤرخة في 2017/15/10 الصـــادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية والتي تبين كيفيات الإستعانة بالمحامي وتأسيسه لتمثيل البلدية في القضايا التي تكون طرفا فيها، مع الحرص على أن تستجيب عملية إختيار المحامي إلى ضوابط ومعايير

أهمها المؤهلات والكفاءة العلمية يطبق هذا المكتب الإجراءات المنصـــوص عليها في قانون الإجراءات المدنية والإدارية رقم 09/08 المعدل والمتمم بالقانون رقم 13/22[1]

ج- مكتب الخدمة الوطنية: يتولى إحصـــاء شـــباب الخدمة الوطنية تطبيقا لأحكام القانون رقم 06/14 المتعلق بالخدمة الوطنية، وإعداد شهادات التسجيل والإحصاء[2]

د- مكتب الجمعيات: إسـتقبال ملفات إنشـاء الجمعيات ذات الطابع المحلي حيث يقوم بدراسـة الملفات، تخضـع الجمعيات للقانون رقم 06/12 المؤرخ في 12 يناير 2012 [3]، وبعد دراسـة الملف دراسـة دقيقة بناء على محضر إجتماع يعده الأعضاء بعد اجتماعهم في جمعية.

هـ- مكتب الانتخابات: يقوم بتســـجيل المواطنين في القائمة الانتخابية، فتح المراجعة العادية الثانوية للقوائم الانتخابية خلال شـــهر أكتوبر من كل ســـنه، وكذا عملية مراجعه الإســـتثنائية عند كل إســـتحقاق إنتخابي، ويعمل على الســـــهر عن تنظيم المواعيد الإنتخابية وإعداد القوائم الإنتخابية وتجهيز مكاتب ومراكز الإقتراع، تنصيب اللجان الإدارية واللجان البلدية في كل إستحقاق إنتخابي.

2 -مصـلحة الحالة المدنية: تضـم سـبعة مكاتب وأربعة فروع، بالإضـافة إلى وجود 11 ملحقة إدارية بسبب عدم قدرة المقر الرئيسي على الإلمام بكافة الطلبات المقدمة من طرف سكان البلدية من جهة، ومن جهة أخرى من أجل تقريب الإدارة من المواطنين وتخفيف عناء التنقل إلى المقر الرئيســـي لإســـتخراج الوثائق،تخضع هذه الملحقات للمرسوم التنفيذي المحدد لكيفيات إنشاء المندوبيات والملحقات الإدارية .[4]

أ- مكتب الحالة المدنية متواجد في المقر الرئيســـي: يتولى إعداد ســـجلات الحالة المدنية بكل أنواعها وإعداد الوثائق وإحصـــاء المواليد والوفيات والزواج دوريا، تســـجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش.

ب- فرع الولادات:يقوم بتسـجيل المواليد الجدد حيث يجب التصـريح بالمواليد في ظرف 05 أيام التالية للولادة إلى ضـابط الحالة المدنية مكان الإزدياد أما في ولايات الجنوب فإن التصـريح يتم في خلال 60

---

[1] القانون رقم 08-09 المؤرخ في 18 صفر 1429 الموافق ل 25 فبراير 2008، المتضمن ق.ا.م.إ، المعدل و المتمم بالقانون رقم 22-13المؤرخ في 13 ذي الحجة 1433 الموافق ل 12 يوليو 2022 .

[2] القانون رقم 14- 06 المؤرخ في 13 شوال 1435،الموافق ل 9 أوت 2014، المتعلق بالخدمة الوطنية، ج.ر، العدد 48.

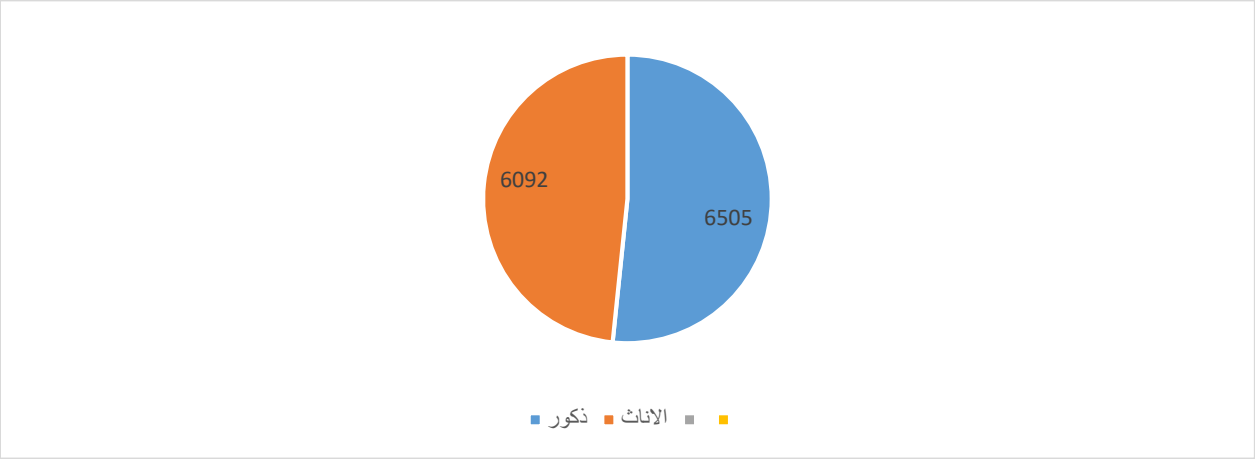
[3] القانون رقم 12-06، المؤرخ في 18 صفر 1433، الموافق ل 12 يناير 2012، المتعلق بالجمعيات، ج.ر، العدد 49.

[4] المرسوم التنفيذي رقم 16-258 المؤرخ في 8 محرم 1438، الموافق ل10 أكتوبر 2016، يحدد كيفيات إنشاء المندوبيات البلدية وتعيين حدودها ويحدد قواعد تنظيم المندوبيات والملحقات البلدية وسيرها، ج.ر، ع 61.

يوما التالية للولادة، ولا يجوز لضـــابط الحالة المدنية عندما لا يعلن عن الولادة في الأجل القانوني أن يذكرها في سجلاته إلا بموجب أمر يصدره رئيس المحكمة المختص إقليميا.

بلغ عدد الولادات في بلدية تيارت ابتداء من شـهر جانفي 2023 إلى غاية نهاية شـهر ديسـمبر 2023: 12597 مثل ما يبينه الشكل التالي:

الشـــكـل 01: عـدد مـوالـيـد الإنـاث والـذكـور لسـنـة 2023 لـبـلـديـة تـيـارت



المصدر: من إعداد طالب المتربص بالإعتماد على المعطيات المقدمة من طرف المكتب المعني

ج- فرع الوفيات: يصرح فيه بالوفيات حيث يتولى تقييدها في سجل خاص وإصدار شهادة الوفاة.

د- فرع إبرام عقود الزواج: يقوم بإبرام عقود الزواج، ويتم تسجيل هذه العقود في نسختين تطبيقا لقانون الأسرة رقم 11/84 المعدل والمتمم بالأمر رقم 02/05 [1]

هـ- فرع التصحيحات: يتم فيه تصحيح العقود الخاطئة مثل المتعلقة بالألقاب العائلية المسجلة بصفة خاطئة يتم إرسال الملف إلى وكيل الجمهورية، بعدها هذا الأخير يرسل أمر إلى ضابط الحالة المدنية من أجل تصحيح الخطأ.

3- مصلحة الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية والسياحية: تعتبر أهم مصلحة متواجدة على مستوى البلدية، لما تقدمه من خدمات إنسانية وإجتماعية، تشتمل على المكاتب التالية :

أ- مكتب النشاط الاجتماعي: يضم المنحة الجزافية للتضامن والإدماج الإجتماعي وذوي الإحتياجات الخاصة، فيما يتعلق بالمنحة الجزافية هي عبارة عن إعانة مباشرة من الدولة تمنح شهريا للعائلات بدون

[1] القانون رقم 84-11 المؤرخ في 9 يونيو 1984، المعدل والمتمم بالأمر رقم 05-02 ، المؤرخ في 25 فبراير 2005، والمتضمن قانون الأسرة،ج.ر، ع 43.

دخل،حيث يظاف إليها تغطيةإجتماعية للمستفيدين حدد المرسوم التنفيذي رقم 353/96 المتمم للمرسوم رقم 336/94 الفئات التي تستفيد منها.[1]

الجدول رقم 02: جدول إحصائي خاص بمتابعة برنامج المنحة الجزافية لسنة 2023

العدد الإجمالي للمستفدين من البرنامج	العدد الإجمالي لملفات طالبي الإستفادة	ملاحظة
7651	4997	بلدية تيارت لم تستفد من حصة اضافية منذ سنة 2018.

المصدر: من إعداد الطالب المتربص بالإعتماد على المعلومات المقدمة من المكتب

أما فيما يخص الإدماج الإجتماعي يقوم بإستقبال ملفات طالبي الشغل والتنسيق مع المصالح المختصة والتكفل بملفات التأمينات الإجتماعية للمستفيدين من مختلف البرامج.

ب- مكتب النشـــاطات الثقافية والرياضـــية والســـياحية: يهتم بالقيام بالتظاهرات الثقافية في مختلف المؤسسات التابعة للبلدية ، الإهتمام بالجانب السياحي، بإعتبار ولاية تيارت مهد الحضارات المختلفة حيث تعتبر عاصمة الرستميين ومصدر إلهام المؤرخ ابن خلدون لإحتوائها على معالم تاريخية وآثار رومانية ومناظر طبيعية خلابة،فيتم حمايتها والمحافظة عليها وتقديم كل مبادرة تساهم في تطوير وترقية السياحة، بالإضافة إلى ذلك يتم على مستوى هذا المكتب التكفل بالأنشطة الرياضية وتشجيع المواطن المحلي على ممارسة الرياضة.

ج- مكتب التمهين: يقوم بتكوين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 15-35 سنه حيث يتم إرسالهم إلى مراكز التكوين المهني، يستفيدون من تكوين يتوج بشهادة دولة، والحصول على منصب عمل، ويتم إدماجهم في الحياة المهنية.

د- مكتب الحج، منحة رمضان، المنحة المدرسية: بالنسبة للحج يتم تسجيل ومتابعة المواطنين والمواطنات الراغبين في أداء مناسك الحج خلال كل موسم،يتم إما بالحضور الشخصي إلى المكتب أو

[1] المرسوم التنفيذي رقم 94-336 المؤرخ في 1994/10/24، المحدد للفئات التي تستفيد من المنحة الجزافية، المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 96-353، المؤرخ ف 1996/10/19.

عن طريق الموقع المخصـــص، وبعد غلق باب التســجيلات يتم تنظيم عملية القرعة تحت إشــراف لجنة وبحضور رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ملاحظة: بالنسبة لسنتي 2022-2023 لم يتم فتح باب التسجيلات بسبب عدم ذهاب الفائزين في قرعتي 2020،2021 لأداء مناسك الحج بسبب الأوضاع الصحية التي كانت سائدة آنذاك.

بالنسبة لمنحة رمضان التي كانت تسمى بقفة رمضان في هذا الجانب تقوم المصلحة بعملية الإحصاء والتسجيل لفئة المعوزين قصد توجيه الإعانة المالية لأصحابها المعنيين، ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة حيث بلغ عدد المستفيدين منها سنة2022: 10989

فيما يتعلق **بمنحة التمدرس** تم تحويلها إلى مقر الدائرة.

ثالثا: مديرية الأملاك: تتكفل بإدارة الأملاك الخاصة بالبلدية سواء العقارية أو المنقولة مثل العقارات ذات الإســـتعمال المهني أو التجاري أو الحرفي، والتكفل بعملية الكراء والبيع والتنازل عن الأملاك التابعة للبلدية، ويقوم أيضا هذا المكتب بالتنظيم والقيام بالفهرس العقاري للبلدية وتنظيم المزايدات.

ب- مكتب الجرد العام: جرد كل ما هو قابل للجرد على مستوى البلدية والهياكل التابعة لها، يتم تسجيل المشـتريات التي تفوق قيمتها 500 دج في سـجل خاص يحمل رقم(01) كذلك يسـجل فيه الهبات التي تتحصـل عليها البلدية من طرف الولاية وهذا السجل ممضـي من طرف ر.م.ش.ب، أو من طرف رئيس الدائرة، أما المشتريات التي يفوق ثمنها 500 دج تسجل في سجل ثاني يحمل رقم (02).

ج- مكتب أمر بالتسديد: يقوم بمسك التسديدات الخاصة بكراء المحال المحلات التجارية والمهنية مثل توسيع مقهى، إستغلال مساحة تحويل عمود كهربائي، ويتم التحديد خلال المدة المحددة.

د- مكتب الحرفيين: تسيير المحلات الخاصة بالحرفيين والمهنيين والمؤجرة من قبل البلدية لفائدة الشباب البطال أو محدودي الدخل.

هـ- فرع تسيير الأسواق والمسالخ والمقابر: يقوم بمراقبة و تسير سوق الخضر والفواكه، مراقبة وتنظيف المقابر، بالإضافة إلى المتابعة الميدانية واليومية للأسواق والمراكز التجارية وكل الوحدات التابعة للبلدية.

الفرع الثاني: المصالح التقنية لبلدية تيارت

أولا: مديرية الوسائل العامة: تضم مصلحة الحظيرة والصيانة ومصلحة التموين والتخزين:

1 -مصلحة الحظيرة والصيانة: تضم أربعة مكاتب ومجموعة من الورشات

أ- مكتب الصيانة: يتولى القيام بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية سواء منها العقارية أو المنقولة وتسجيل كل الإصلاحات والصيانة المنجزة على كل عتاد.

ب- مكتب الحظيرة: ضبط احتياجات الحظيرة من الوقود ومتابعة حركات ممتلكات البلدية من العتاد المنقول وإعداد تقرير دوري حول الحظيرة.

ج- مكتب تيسير ورشات: المتابعة اليومية لجميع الورشات التابعة لحظيرة البلدية.

د- مكتب جمع النفايات والتنكيس: إن عملية رفع النفايات التي كان يشرف عليها هذا المكتب، تم تحويلها لصالح المؤسسة العمومية التي تم إنشائها مؤخرا في إطار تفويض المرفق العام، لكن هذا المكتب ما زال يمارس مهام التنسيق مع هذه المؤسسة (مؤسسة تيارت نظافة) ومؤسسة الردم التقني للنفايات، مع العلم أن العمال المتواجدين بالحظيرة يبلغ عددهم 162 عامل بالإضافة إلى 76 عامل تم تحويلها إلى مؤسسة تيارت نظافة.

هـ- ورشة النجارة: التكفل بصيانة وإنجاز كل العمليات المتعلقة بالخشب سواء على مستوى الابتدائيان ومصالح البلدية.

و – ورشة الحدادة: تتولى القيام بكل ما يتعلق بالحدادة لأملاك البلدية كالأقفال، نوافذ، حواجز، أبواب.

م- ورشة الميكانيكي: صيانة المركبات والعتاد التابع للبلدية.

ي- ورشة الترصيص: ترصيص مختلف الشبكات والقنوات الخاصة بالصرف الصحي وسيرها.

2 -مصلحة التموين والتخزين: أ- مكتب التموين: يقوم بتوفير المواد لأولية ومراقبة المشتريات ويتم تسجيلها في سجل خاص أثناء دخولها وخروجها من المخزن وإعداد بطاقات المخزون وتصنيفيها سواء كانت هذه السلع قابله للجرد أو غير قابلة للجرد، وتحسين نوعية السلع بعد الإطلاع على أثمان السوق.

ب- مكتب التخزين: يتولى جرد كل المواد والقطع الغيارية وتحضير جداول التخزين لكل المواد الأولية المستهلكة وإصدار طلبات التموين عند الحاجة.

ثانيا: مديرية الإدارة والمالية: تتبع لها مصلحة الإعلام الآلي كمصلحة تقنية.

1 -مصلحةالإعلام الألي: إعداد مختلف الأعمال المرتبطة بالإعلام الآلي والإشراف عليها.

أ- مكتب الصيانة والإستغلال: يهتم بمتابعة وصيانة كل اجهزة الإعلام الآلي في كافة أدارات وملحقات البلدية والتكفل بعملية الرقابة على الإستغلال العقلاني للأجهزة ولواحقها.

ب- مكتب البرمجة والمتابعة: يقوم بإعداد برامج المتابعة والتنسيق بين مختلف الأقسام والمديريات والمصالح، ومتابعة الألياف البصرية.

ثالثا: مديرية التعمير والبناء والأشغال: تضم مصلحة الأشغال العامة ومصلحة التعمير والبناء

1- مصلحة الأشغال العامة: يتكفل بمتابعة المشاريع الخاصة بإنجاز وصيانة وترميم مختلف التجهيزات

أ- مكتب الصفقات: يتولى إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها، وإعداد الإعلانات الخاصة بإبرام الصفقات، المناقصات، ضمان أمانة لجان فتح وتقيم العروض هذه الأخيرة تمارس الرقابة الداخلية تتشكل من موظفين مؤهلين حسب المادة 96 من القانون رقم 12/23 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية [1]**(أنظر الملحق رقم 02)**

ب- مكتب الأشغال: متابعة منشأت البلدية والمشاريع التنموية خلال الإنطلاق في إنجازاها، بالتنسيق مع مكتب البناء والتجهيز.

ج- مكتب الشبكات المختلفة: منح رخص شبكات الطرق من خلال إقامة أشغال على الأملاك العمومية من طرف أشخاص طبيعية أو معنوية مثل إيصال المياه، الكهرباء، الغاز.

د- مكتب الإنارة والمرور: يراقب تزويد الأحياء والشوارع بالإنارة العمومية.

2- مصلحة البناء والتعمير: تقوم هذه المصلحة بتنظيم حركة البناء والتعمير في إقليم البلدية من منح مختلف التراخيص والشهادات المختلفة: والقيام بعمليات المراقبة بالإستناد إلى مختلف القوانين والمراسيم.

أ- مكتب البناء: تسليم رخص البناء، لكل طالب بعد إرفاق الطلب بنسخة من عقد الملكية أو نسخة من شهادة الحيازة، أو توكيل، أو نسخة من العقد الإداري، قبل تسليم رخصة البناء يتم إعداد عدة وثائق، منها شهادة التعمير ورخصة التجزئة وشهادة التقسيم طبقا للقانون 20/90 المتعلق بالتهيئة والتعمير [2] والمرسوم التنفيذي 19/15 المحدد لكيفيات تحضير عقود التعمير وتسليمها.[3]

ب- مكتب عقود التعمير: مكلف بدراسة مختلف المخططات مثل استغلال الأراضي ومراقبة العمران على مستوى إقليم البلدية بالتنسيق مع شرطة العمران، إنجاز كل دراسة متعلقة بالهندسة والمحيط.

---

[1] القانون رقم 23-13، المؤرخ في 18 محرم 1445، الموافق ل 5 أوت 2023، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية، المعدل والمتمم للمرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 والمتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج.ر،ع 50.

[2] القانون 90-20 المتعلق بالتهيئة والتعمير،المعدل والمتمم بالقانون رقم 04-05، المرجع السابق.

[3] المرسوم التنفيذي قم 15-19 المؤرخ في 25 جانفي 2015، المحدد لكيفيات تحضير عقود التعمير وتسليمها، ج.ر،ع 2015.

ج- المكتب البلدي للتنمية: يحدد العمليات المسجلة بعنوان المخططات البلدية للتنمية، حيث تشكل هذه الأخيرة الأداة الأنسب لتجسيد الأهداف المسطرة في مجال التنمية المحلية. **(ملحق رقم 03)**

رابعا: مديرية التنظيم والشؤون العامة: تتبعها مصلحة الوقاية والصحة كمصلحة تقنية. تهدف للوقاية من الأمراض ومنع إنتشارها وتوفير بيئة صحية للمجتمع وذلك بتطبيق مجموعة من القوانين والمراسيم، منها قانون رقم 10/03المتعلق بحماية البيئة

1 -مصلحة الوقاية والصحة:

أ -مكتب التحاليل المخبرية: يكلف بالسهر على إحترام الشروط الصحية لمياه السقي ومراقبة مياه السدود والمسابح، وأيضا تحديد النقاط السوداء مصدر التلوث أو المهددة بالتلوث، كما يقوم بالتحاليل المخبرية لمعرفة خصائص المياه ومعرفة مدى صلاحيتها وتحديد العيوب.

2- المكتب البلدي لحفظ الصحة: يكلف المكتبفي مجال الرقابة وجودة المنتجات المخصصة للإستهلاك البشري والحيواني ب: تنظيم حملات لتطعيم الحيوانات الأليفة وإبادة الحيوانات الضالة وإقتراح سحب وحجز المواد الغير صالحةللغستهلاك البشري والتفتيش اليومي، بواسطة فرق مختصة لمراقبة المواد الغذائية واللحوم المعروضة في مختلف المحلات التجارية،و إعداد التقارير والإعذارات المختلفة.

2- **فرع البيئة والمحيط:** يعمل على البحث عن الحلول المثلى والناجعة للقضاء على النفايات في الوسط الحضري في إطار التنمية المستدامة ورفع الخروقات والإنتهاكات التي تمس بنظافة المحيط.

أسئلة المقابلة مع الأمين العام لبلدية تيارت :

في إطار جمع المعطيات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة الموسوم بـ"إدارة التغيير التنظيمي في الجماعات المحلية دراسة ميدانية ببلدية تيارت، تم إجراء مقابلة علمية معمّقة مع السيد **الأمين العام لبلدية تيارت**، قصد الوقوف على طبيعة التوجهات الإدارية القائمة، ومدى إنخراط المؤسسة المحلية في تبني مقاربات التغيير، وملامسة مدى نجاعة التدابير التنظيمية المفعلة على هذا الصعيد.

محاور المقابلة:

- **أولا السيد الأمين العام لندخل مباشرة في الموضوع الذي نحن في تربص لديكم من أجله و نبدأ في الأسئـة بإلى أي مدى تعي الجماعات المحلية أهمية إدارة التغيير في تطوير منظومة التسيير؟**

تشهد الجماعات المحلية اليوم تحولات متسارعة، في ظل التوجهات الوطنية الرامية إلى تحديث الإدارة العمومية ورقمنتها من هذا المنطلق، يمكن القول إن هناك وعيا متناميا لدى مسؤولي البلديات بأهمية اعتماد إدارة التغيير كأداة استراتيجية لتحسين الأداء العمومي وتحقيق جودة الخدمات، وقد بدا ذلك جليا من خلال المساعي الحثيثة نحو تطوير الأنظمة الإحصائية والمعلوماتية على مستوى بلدية تيارت.

هل تتوافر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير داخل البلدية؟

بالفعل، إن ثقافة التغيير آخذة في الترسّخ داخل الجماعة المحلية، خاصة في ظل إيماننا المشترك بمستقبل تنموي يستند إلى مبادئ الشفافية والكفاءة والمساءلة. فالقيم الإدارية الجديدة – كالمرونة، والعمل الجماعي، وخدمة المواطن أصبحت جزءا من الرؤية اليومية لمختلف الفاعلين المحليين.

هل يملك أعضاء المجلس الشعبي البلدي تصورا واضحا حول التغيير وضرورته؟

هناك إدراك واضح بأن التغيير لم يعد خيارا، بل ضرورة وجودية. وقد أظهر المجلس البلدي انفتاحا على التطوير، خاصة في ظل التحولات الوطنية والدولية التي تتطلب التكيّف المستمر، واعتماد آليات متقدمة في التسيير والتنمية المحلية.

ما مدى اعتماد البلدية على آليات تفويض السلطة داخل التنظيم الإداري؟

إن تطوير الأداء المحلي لا يمكن أن يتحقق دون إرساء ثقافة التفويض واللامركزية الداخلية. لذلك، نسعى بشكل متواصل إلى تمكين الموظفين من تحمل المسؤولية، ومنحهم هامشا معتبرا من الصلاحيات التي تتيح لهم المبادرة والمساهمة في إنجاح برامج التغيير.

ما مدى اهتمام القيادة البلدية بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟

نولي اهتماما بالغا للعلاقات الإنسانية باعتبارها رافعة معنوية لتعزيز الأداء والتحفيز داخل الجماعة المحلية. فالموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي، والعناية بها أحد شروط تحقيق تغيير فعال ومستدام.

هل شهدتم تطورا في وعي المواطنين بأدوارهم، خاصة فيما يتعلق بتفعيل التغيير؟

فعليا، لمسنا هذا التوجه بشكل خاص خلال أزمة كوفيد19، حيث ساهم المواطنون في حملات التوعية والتنظيف والتعقيم هذا ما يدل على بداية تشكل مواطنة فاعلة، تشارك في تحقيق التغيير وليس فقط في مطالبته.

هل تم اعتماد إستراتيجية واضحة المعالم لإحداث التغيير المنشود؟

نعمل على بلورة رؤية استراتيجية قائمة على تحسين المردودية، وتعزيز الرقمنة، وتوظيف الإمكانات المتاحة لتحقيق تحول تدريجي، قابل للقياس والتقويم، وذلك عبر مشاريع تنموية مرنة وقابلة للتعديل بحسب السياق.

هل تتماشى القواعد التنظيمية الحالية مع متطلبات التغيير؟

رغم أن الإطار القانوني يشهد تطورات مشجعة، إلا أن بعض النصوص تحتاج إلى تكييف أكبر مع واقع التسيير المحلي. ومع ذلك، نعتبر أن الترسانة القانونية تشكل قاعدة متينة يمكن البناء عليها في ترسيخ ممارسات التغيير.

هل توجد آليات لاستثمار الكفاءات وتحفيزها على الابتكار؟

نسعى إلى تنمية مهارات الموظفين من خلال التكوين والتدريب، وخلق مناخ مهني يتيح الإبداع والتجديد. ونؤمن بأن الكفاءات هي مفتاح التغيير الحقيقي، ولابد من استثمارها وفق رؤية استراتيجية.

ما مدى إشراك الفاعلين الداخليين والخارجيين في عملية التغيير؟

نعمل على إشراك كافة الفاعلين المعنيين بعملية التسيير المحلي، من موظفي البلديـة، ومواطنين، والحركـة الجمعويـة فالتغيير الجماعي لا يمكن أن يتحقق دون مقاربة تشاركية تؤمن بالتعدد وتثمّن المساهمة الجماعية.

ما هي أبرز القيم والمعايير التي تستند إليها الجماعة المحلية لضمان استمرارية التغيير؟

نرتكز على قيم الالتزام، وتحمل المسؤولية، والتكامل بين المصالح، بوصفها قواعد أخلاقية وثقافية تضمن ديمومة المجهود التغييري، وتؤسس لنموذج بلدي ناجع وفاعل.

هل لدى الجماعة المحلية هدف واضح المعالم تسعى إلى تجسيده من خلال التغيير؟

بالتأكيد، الهدف الجوهري يتمثل في تحسين جودة الحياة المحلية، والاستجابة لتحديات التنمية، وتحقيق الانسجام بين الإمكانات المتاحة والتطلعات المجتمعية. والتغيير هو الوسيلة العملية لذلك.

هل يتم توظيف التجارب السابقة سواء الناجحة أو غير المكتملة في بلورة الرؤية الحالية؟

نولي أهمية كبيرة لعنصر "التعلم التنظيمي"، ونسعى إلى استثمار النجاحات السابقة وتعزيزها، مع استخلاص الدروس من الإخفاقات لتفادي تكرارها وهذا جزء من آلية التقييم المستمر التي نعتمدها في برامج التغيير.

خاتمة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى واقع الدور التي تلعبه الجماعات المحلية في البلدية بأجهزتـها و مصالحها القريبة من المواطن في تحقيق الخدمة الجوارية، و بالتقرب إلى كل من مصلحة البلدية، و توضيح البناء الهيكلي و الوظيفي لها، مع تحديد مهام و أدوار كل مكتب من خلال الدراسة الميدانية على مستواها.

حيث تم في بداية الفصل التعريف بميدان الدراسة ابتداءا من نشأة مدينة تيارت و نشأة بلديتها، إلى هيكل إدارة بلديتها، بعد ذلك جاء تخصيص الدراسة بالتعمق و التدقيق على كل مصالحها كنموذج و واقع لإدارة التغيير التنظيمي بالجماعات المحلية، من خلال الإطلاع على الإجراءات و التقنيات المستعملة، و الإمكانيات البشرية الهائلة، و الأجهزة العصرية داخل كل المصالح، ثم الجزم أن الجماعات المحلية أداة فعالة في تقديم الخدمة العمومية الجوارية، و تتطلع لمستقبل واعد لإدارة معاصرة ناجحة.

خاتمة

في خاتمة هذه العمل الدراسـة، وبعد استقراء الواقع التنظيمي والعملي للجماعات المحلية من خلال الدراسة الميدانية ببلدية تيارت، يمكن بلورة أهم النتائج المحورية والتوصيات المنبثقة عنها، والتي تعكس التطور التدريجي في فهم وإستيعاب مقاربة إدارة التغيير ضمن السياق المحلي الجزائري، مع الإشارة إلى التحديات العميقة التي ما تزال تعرقل هذا التحول المنشود.

- **النتائج الأساسية**

غياب الإسناد الدستوري الكافي لمكانة الجماعات المحلية:

أظهرت الدراسة أن الإطار الدستوري الجزائري، على الرغم من تنصيصه على مبدأ اللامركزية ومشاركة المواطن، لا يمنح الجماعات المحلية الاستقلالية المؤسساتية اللازمة لتبني استراتيجيات تغيير فعالة هذا القصور الدستوري يشكل عائقا بنيويا أمام قدرة البلديات على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتماشى مع ديناميكيات التغيير.

محدودية الاستقلال المالي وتأثيره السلبي على الفعالية التغييرية:

ما زالت الجماعات المحلية خاضعة لقيود مالية صارمة تفرضها السلطة المركزية، سواء من حيث القدرة على تعبئة الموارد الذاتية أو التحكم في إنفاقها هذا التبعية البنيوية للميزانية العامة تضعف بشكل مباشر من قدرة البلديات على المبادرة في تنفيذ برامج التغيير.

الصلاحيات القانونية ذات الطابع الشكلي:

على الرغم من توفر نصوص تمنح الجماعات المحلية اختصاصات متعددة، إلا أن ممارسة هذه الصلاحيات تبقى مقيدة على المستوى العملي، مما يؤدي إلى جمود في المبادرة الإدارية وعجز عن تجسيد التغيير المطلوب. وهو ما يدعو إلى مراجعة جادة للإطار القانوني بما يمنح مرونة وواقعية أكبر في التسيير المحلي.

التحديات التطبيقية لإدارة التغيير:

اتضح من خلال المقابلات الميدانية والتحليل المؤسسي أن تطبيق إدارة التغيير على أرض الواقع لا يزال محفوفًا بالعوائق، في مقدمتها غياب التكوين المتخصص، وضعف التنسيق بين المصالح، والهيمنة المستمرة للمنطق البيروقراطي على حساب منطق الفعالية والنتائج.

- **التوصيات المقترحة**

تعميق البحث العلمي في الموضوع:

يستحسن توجيه الجهود الأكاديمية نحو إجراء دراسات ميدانية مقارنة، تعنى باستكشاف نماذج جماعات محلية نجحت نسبيا في تبني استراتيجيات التغيير، مع تحليل آلياتها ومحدداتها الداخلية والخارجية.

تبني منهجية التكوين التفاعلي المستمر:

يوصى بتنظيم دورات تكوينية لفائدة الإطارات المحلية، تركز على تنمية كفاءاتهم في مجالات القيادة التحويلية، وإدارة التغيير، والتخطيط الاستراتيجي، من خلال برامج مهنية بشراكة مع خبراء وأكاديميين متخصصين.

إعادة النظر في الإطار القانوني والمالي للجماعات المحلية:

من الضروري منح الجماعات المحلية استقلالية فعلية في تدبير مواردها وتحديد أولوياتها، بما في ذلك صلاحيات أوسع في فرض الرسوم المحلية وتخصيص المداخيل، مع مراجعة النصوص التنظيمية لتتوافق مع منطق التسيير المرن والنتائجي.

بناء رؤية محلية للتحول الإداري:

ينبغي على البلديات تطوير وثائق مرجعية خاصة بها مثل("خطة التغيير المحلي")، تعبر عن

خصوصياتها وسياقها، وتضع أهدافا قابلة للقياس، وآليات للمتابعة والتقييم، مع إشراك جميع الفاعلين المعنيين.

ترسيخ الثقافة التغييرية داخل الجهاز المحلي:

يتوجب ترقية البعد الثقافي المؤسسي، عبر تشجيع المبادرة، والابتكار، والانفتاح على المقترحات الميدانية، مع تقليص منطق "الإدارة بالأوامر" لصالح "الإدارة بالتأثير."

إن هذه الدراسة، وإن كانت محدودة من حيث نطاقها الزمني والمكاني، إلا أنها تسعى إلى فتح أفق علمي ومهني لفهم أعمق للتغيير التنظيمي في الجماعات المحلية الجزائرية، بإعتباره خيارا إستراتيجيا لا غنى عنه أمام رهانات العصرنة، والتحولات المؤسساتية، والمطالب الاجتماعية المتزايدة.

وإذ نأمل أن تكون هذه المساهمة قد أضاءت جوانب مهمة من الإشكالية المطروحة، فإننا ندعو إلى إستمرار البحث والتفكير والتقييم الجماعي لبناء جماعات محلية أكثر نجاعة، وذات قدرة فعلية على صنع التغيير وتسييره بمرونة وكفاءة، بما ينسجم مع تطلعات الجزائر الجديدة.

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	***مجالات إدارة التغيير التنظيمي***	***21***
.2	***أنواع التغيير التنظيمي***	***25***
.3	***نموذج كيرت لوين للتغيير التنظيمي***	***30***
.4	***نموذج كوتر للتغيير التنظيمي***	***34***
.5	***نموذج إدغار هوس للتغيير التنظيمي***	***36***
.6	***خريطة بلدية تيارت***	***67***
.7	***الهيكل التنظيمي لبلدية تيارت***	***68***
.8	***عدد المواليد الإناث و الذكور لسنة 2023***	***75***

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	***تعداد المناصبالمالية لبلدية تيارت لسنة 2023***	***71***
.2	***متابعة برنامج المنحة الجزافية ببلدية تيارت لسنة 2023***	***76***

قائمة الملاحق :

العنوان	الصفحة
المقابلة التي أجريت مع المكلف بتسيير شؤون الأمانة العامة ببلدية تيارت	91 – 96

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا: المصادر

1. الدساتير:

- الدستور الجزائري 1963 (ج ر ع 02 مؤرخ في 10 سبتمبر 1964)
- الدستور الجزائري 1976 (ج ر ع 94مؤرخ في 24 نوفمبر 1976)
- الدستور الجزائري 1989 (ج ر ع 09 مؤرخ في أول مارس 1989)
- الدستور الجزائري 1996 (ج ر ع 76 مؤرخ في 08 ديسمبر 1996)
- الدستور الجزائري 2016 (ج ر ع 14 مؤرخ في 07 مارس 2016)
- الدستور الجزائري 2020 (ج ر ع 82 مؤرخ في 30 ديسمبر 2020)

2. القوانين العضوية (الأساسية):

- القانون رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد06.
- القانون رقم 81-01 المؤرخ في 1981/02/07، المتضمن التنازل عن الأملاك العقارية ذات الإستعمال السكني أو المهني والتجاري أو الحرفي التابعة للدولة والجماعات المحلية ومكاتب الترقية والتسيير العقاري والمؤسسات العمومية.
- القانون رقم 23-12 المؤرخ في 5 أغسطس سنة 2023، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية.
- القانون رقم 84-11 المؤرخ في 9 يونيو 1984، المعدل والمتمم بالأمر رقم 05-02 ، المؤرخ في 25 فبراير 2005، والمتضمن قانون الأسرة،ج.ر، ع 43.

- القانون رقم 90-08 ، المؤرخ في 1990/04/11، المعدل و المتمم بالقانون 11-10 والمتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد15.
- القانون رقم 90-20 مؤرخ في 14 جمادى الأولى عم 1411 الموافق ل 1 ديسمبر سنة 1990، المعدل بالقانون 04-05 المؤرخ في 14 أوت 2004.
- القانون رقم 01-14 المؤرخ في 29 جمادى الأولى 1422، الموافق ل 19 أوت 2001، المعدل والمتتم بإحكام القانون 04-16 المؤرخ في 27 رمضان 1425، الموافق ل 10 نوفمبر 2004، يحدد تنظيم حركة المرور غبر الطرق وسلامتها و أمنها.
- القانون رقم 08-09 المؤرخ في 18 صفر 1429 الموافق ل 25 فبراير 2008، المتضمن ق.ا.م.إ، المعدل و المتمم بالقانون رقم 22-13المؤرخ في 13 ذي الحجة 1433 الموافق ل 12 يوليو 2022 .
- القانون رقم 08-15 المؤرخ في 17 رجب 1429، الموافق ل 20 يوليو 2008، يحدد قواعد مطابقة البنايات وإتمام إنجازها.ج.ر،ع 44.
- القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011 و المتعلق بالبلدية، ج.ر، العدد37.
- القانون رقم 12-06، المؤرخ في 18 صفر 1433، الموافق ل 12 يناير 2012، المتعلق بالجمعيات، ج.ر، العدد 49.
- القانون رقم 14- 06 المؤرخ في 13 شوال 1435،الموافق ل 9 أوت 2014، المتعلق بالخدمة الوطنية، ج.ر، العدد 48.
- القانون رقم 23-13، المؤرخ في 5 أوت 2023، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية، المعدل والمتمم للمرسوم الرئاسي رقم 15-247

المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 والمتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج.ر،ع 50.

3. المراسيم و الظهائر:

المراسيم الرئاسية

- المرسوم الرئاسي رقم 20-39 المرخ في 2020/02/02 المتمم بأحكام المرسوم الرئاسي 20-122 المؤرخ في 16 ماي 2020 والمتعلق بالتعيين في الوظائف والمهام المدنية والعسكرية للدولة،ج.ر، ع، 30

خامسا: المراسيم التفيذية

-المرسوم التنفيذي رقم 94-336 المؤرخ في 1994/10/24، المحدد للفئات التي تستفيد من المنحة الجزافية، المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 96-353، المؤرخ ف 1996/10/19.

- المرسوم التنفيذي، رقم 94-215، المؤرخ في 23 يوليو 1994 المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها،ج.ر،ع 48.

- المرسوم التنفيذي رقم 06-366 المؤرخ في 26 رمضان 1427، الموافق ل 19 أ كتوبر 2006، المحدد لشروط وكيفيات وضع المحلات ذات الإستعمال المهني والحرفي تحت تصرف البطالين ذوي المشاريع،ج.ر،ع 66.

- المرسوم التنفيذي رقم 08-142 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1429، الموافق ل 11 ماي 2008، يحدد قواعد منح السكن العمومي الإيجاري، ج.ر، ع 24.

- المرسوم التنفيذي رقم 08-142 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1429، الموافق ل 11 ماي 2008 يحدد قواعد منح السكن العمومي الإيجاري، ج.ر، ع 24.

- المرسوم التنفيذي رقم 11-344 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجاماعات الإقليمية، ج.ر، العدد 53 لسنة 2011.

- المرسوم التنفيذي رقم 12-429 ،المؤرخ في 2 صفر 1434 الموافق ل 16 ديسمبر 2012،يتعلق بمحضر تسليم المرفق بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهدته والرئيس الجديد.

- المرسوم التنفيذي رقم 13-105 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1434 الموافق ل 17 مارس 2013، يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي,الجريدة الرسمية، العدد ،15.

- المرسوم التنفيذي قم 15-19 المؤرخ في 25 جانفي 2015، المحدد لكيفيات تحضير عقود التعمير وتسليمها، ج.ر،ع 2015.

- المرسوم التنفيذي رقم 16-258 المؤرخ في 8 محرم 1438، الموافق ل10 أكتوبر 2016، يحدد كيفيات إنشاء المندوبيات البلدية وتعيين حدودها ويحدد قواعد تنظيم المندوبيات والملحقات البلدية وسيرها، ج.ر، ع 61.

- المرسوم التنفيذي رقم 17-60 المؤرخ في 08 جمادى الأولى 1438، الموافق ل 05 فبراير 2017 ، يحدد قائمة المناصب العليا للإدارة العامة في الولاية وشروط التعيين فيها، وكذا الزيادة الإستدلالية المرتبطة بها، ج.ر، ع 07 .

- المرسوم التنفيذي رقم 21-61 المؤرخ في 25 جمادى الثانية 1442، الموافق ل 08 فيفري 2021، المتضمن إحداث منحة مدرسية خاصة وتحديد شروط وكيفيات منحها، ج.ر، ع 11.

- المرسوم التنفيذي رقم 23-63 المؤرخ في 14 رجب عام 1444 الموافق ل05 فبراير 2023، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ربيع

الأول عام1438 الموافق ل 13 ديسمبر 2016 و المتمضن الاحكام الخاصة المطبقة على الامين العام للبلدية.

4. الأوامر

1-الأمر رقم 69-38 المؤرخ في 1969/05/23، المتعلق بالولاية، المتمم بالقانون رقم 81-02 المؤرخ في 1981/02/14، الملغى، ج.ر، ع 07.

2-الأمر رقم 70-20، المؤرخ في 19 فبراير،1970، المتعلق بالحالة المدنية، المعدل و المتمم بموجب القانون رقم 14-08 المؤرخ في 2014/08/09، ج.ر، العدد49

3-الأمر رقم76-97 المؤرخ في 30 ذي القعدة عام 1396، الموافق ل22 نوفمبر 1976، يتضمن إصدار الدستور الجمهورية الجزائرية لسنة 1976،ج.ر، العدد25.

4-الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر, العدد 46 س 2006.

5-الأمر رقم 21-13، المؤرخ في 31 اوت 2021، الذي يعدل احكام القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية.

6-الامر رقم 21-01، المؤرخ في 26 رجب 1442هـــــ، الموافق ل10 مارس سنة 2021، المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الإنتخابات.

5. الآراء

- رأي المجلس الدستوري الجزائري رقم 01/08 مؤرخ في 07 نوفمبر 2008، يتعلق بمشروع القانون المتضمن التعديل الدستوري، (منشور)، الجزائر.
- رأي المجلس الدستوري الجزائري رقم 16/01 مؤرخ في 28 جانفي 2016، يتعلق بمشروع القانون المتضمن التعديل الدستوري، (منشور)، الجزائر.

ثانيا: المراجع

- الكتب:
- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري التنظيم الإداري، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر و التوزيع، صفحة 147.
- عزت حافظ الأيوبي " مبادى، في نظم الإدارة المحلية، د ط، دار الطلبة العرب، بيروت لبنان 2002 .
- المستشار عبد العزيز سعد، نظام الحالة المدنية في الجزائر، د ط، دار هومة، الجزائر، 1995.
- لينا جمال، إستراتيجية التغيير و إدارة الصراع التنظيمي، دار إبن النفيس للنشر و التوزيع، د س ن.
- جمال جمعة عبد المنعم، إبراهيم المنياوي، إدارة التغيير في ظل الجودة و الإعتماد الأكاديمي، جامعة نجران، دراسة تحليلية.
- عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، دار النوابغ الرياض ،1995.
- سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير و أهميتها، مركز وايد سيرفس القاهرة، 1991.
- كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس السلوك لدى الأفراد و الجماعة في التنظيم، دط، د س ن.
- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، وكالة المطبوعات، 1995.
- خضر مصباح الطيطي، ادارة التغيير التحديات والاستراتجيات للمدراء المعاصرين ، دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الأول، 2011.
- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، دروس علم النفس وعلوم التربية ، بن عكنون ، الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية، د س ن.

- فريد النجار،التغيير والقيادة والتنمية الإدارية، الإسكندرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر، د س ن.
- زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار الكنوز المصرفة للنشر و التوزيع، 2007.
- زكرياء الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف الكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر و التوزيع، 2010.
- خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1،عمان ،إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية،ط1، ،دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن،2006.
- بـلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2006.
- إدريس ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الإدارة العامة،الدار الجامعية،د ط ، الإسكندرية، مصر 2003.
- العطيات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير، ط1 ،دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن، د س ن.
- زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير،ط1،عمان، الأردن،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،2006.
- رافدة عمر الحريري،ادارة التغيير في المؤسسات التربوية،ط1،عمان ، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2011.
- دانا جاينس روبنسون،جيمس روبنسون،ترجمةعبد الرحمن توفيق،التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج،إصدارات بميك،القاهرة،مصر، 2011.

- تعريب حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الإبتكار و التغيير دليل إنتقادي للمنظمات، د ط الرياض، 2004.
- المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص، التربية وإدارة التغيير،ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- سيد سالم عرفة،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1 ، دارالراية للنشر ،عمان، الأردن،2008.
- محمد مسلم،تنمية الموارد البشرية،دعائم وأدوات، ب،ط1 ،دار طليطلة للنشر،المحمدية، الجزائر.،2011
- فرج عبد القادر طه، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي في الوطن العربي،ط4، النيل، القاهرة، د س ن.

1. المقالات العلمية:

- د.مشعل بن حسن الشمري إدارة التغيير التنظيمي، التحدي الجديد للإدارة العامة، إدارة، مجلة علمية سداسية متخصصة تصدر عن المدرسة الوطنية للإدارة مولاي أحمد مدغري، الجزائر، م ج 30، ع 59، س 2023.
- زين الدين بروش، حسين هدار(دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية، جوان2002).
- كمال محمد الأمين الديمقراطية التشاركية في مادة التعمييير، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة إبن خلدون تيارت، ع 04 أكتوبر، د س ن.

2. المواقع الإلكترونية:

- الموقع الرسمي لولاية تيارت–الجزائر–Http://www.wilaya-tiaret.dz .

- الموقع الرسمي لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهئية العمرانية–الجزائر–https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/ .

- الموقع الرسمي لمديرية الجماعات المحلية بوزارة الداخلية–الجزائر–https://www.interieur.gov.dz/index.php.

- الموقع الرسمي لجريدة مناقشات المجلس الشعبي الوطني–الجزائر–https://www.apn.dz/documentions-jod

- الموقع الرسمي لمصالح الوزير الأول–الجزائر–https://premier-ministre.gov.dz/ar/premier-ministre/biographie.

- وكالة الأنباء الجزائرية–الجزائر–https://www.aps.dz/ar/ .

- الموقع الرسمي للأمانة العامة للحكومة (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية)–الجزائر–https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm.

- موقع المجلس الشعبي الوطني –الجزائر– https://www.apn.dz/.

- الموقع الرسمي لمجلس الأمة –الجزائر–
.http://majliselouma.dz/index.php/ar/

- الموقع الرسمي لمجلة مجلس الأمة –الجزائر–
http://majliselouma.dz/index.php/ar/2016-07-19-12-56-
.20/2016-07-19-13-36-37?id=3004

- الموقع الرسمي للمحكمة الدستورية الجزائرية https://cour-
constitutionnelle.dz/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%
.A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9/#

- الموقع الرسمي لمجلس الدولة –الجزائر–
.https://www.conseildetat.dz/

قائمة الملاحق

الملاحق

تحليل إجابات مقابلة الأمين العام لبلدية تيارت

أولا: البعد الإداري والتنظيمي

من خلال تحليل الأجوبة، يتضح أن الجماعة المحلية ممثلة في بلدية تيارت بدأت تتبنى مبادئ التغيير التنظيمي بشكل تدريجي، خاصة من حيث:

- **تفويض الصلاحيات** :تم التأكيد على أهمية تمكين الموظفين وتوسيع هامش مسؤولياتهم، وهو ما يعد مؤشرا على انفتاح نسبي نحو اللامركزية الداخلية.
- **تبني مقاربة تشاركية** :تم التأكيد على إشراك الفاعلين الداخليين والخارجيين (عمال، مواطنين، جمعيات) في عملية التغيير، مما يدل على استيعاب الجماعة لمفهوم "القيادة التشاركية Participative) Leadership)
- **توظيف الموارد البشرية كمحفز للتغيير** :وجود وعي بقيمة رأس المال البشري، وهو أمر إيجابي يدل على تحول ذهني داخل البنية الإدارية.

إستنتـــاج :بلدية تيارت تظهر ميولا أولية نحو التغيير المؤسساتي، لكنها ما تزال في طور "إعادة بناء الثقافة الإدارية."

ثانيا: البعد الثقافي والسوسيولوجي

الأجوبة كشفت عن:

- **ترسّخ تدريجي لثقافة التغيير** :عبر تبني مفاهيم مثل التطوير، التحديث، الخدمة العمومية الفعالة، المسؤولية المشتركة.
- **تطور في وعي المواطن** :مشاركة فعالة خلال جائحة كوفيد-19 مثالٌ على بداية التحول من "المواطن السلبي" إلى "المواطن الفاعل."
- **تركيز على القيم التنظيمية** :كالشفافية، الفعالية، الانتماء، وهي مؤشرات على سعي الجماعة لغرس ثقافة مؤسسية حديثة

إستنتـــــاج :ثمة وعي متصاعد لدى البلدية بأهمية الجانب القيمي والثقافي في إنجاح التغيير، لكن لم يتم بعد الانتقال إلى مرحلة "التثبيت المؤسسي.Institutionalization "

ثالثا: البعد الاستراتيجي والتنموي

- **وجود توجه استراتيجي عام** :الحديث عن "رؤية مستقبلية"، "أهداف واضحة"، "تعزيز الأداء"، "مواكبة التغيرات"، يدل على وجود أرضية استراتيجية أولية.
- **غياب مخططات تنفيذ مفصلة** :رغم وجود أهداف، لم يشر الأمين العام إلى أدوات تنفيذ واضحةKPIs) ، مؤشرات قياس، آجال محددة.
- **الاستفادة من التجارب السابقة** :محاولة استثمار النجاحات والإخفاقات السابقة تعتبر مؤشرا جيدا على بداية اعتماد آلية "التعلم التنظيمي.(Organizational Learning) "

إستنتـــــاج :تسعى البلدية إلى تأطير التغيير ضمن منظور استراتيجي، لكن دون بلوغ مرحلة التخطيط العملياتي الكامل.

رابعا: البعد القانوني والمؤسساتي

- **اعتراف بوجود دعم قانوني نظري** :الأمين العام أشار إلى أن "الترسانة القانونية موجودة"، وهذا يعكس إدراكا لأهمية البعد التشريعي.
- **عدم كفاية بعض النصوص التنظيمية** :أشار ضمنيا إلى أن بعض القوانين تحتاج تكييفـا و مراجعة واقعيـة، مما يضعف قدرة الجماعات المحلية على تنفيذ التغيير بسلاسة.
- **التنظيم القانوني الحالي يعتبر أرضية صلبة ولكن غير مرنة**، أي أنه يدعم التغيير من حيث المبدأ، لكنه لا يواكب دائما الواقع المحلي الميداني.

إستنتـــــاج :الإطار القانوني يعد محفزا من جهة، ومقيدا من جهة أخرى، حسب مرونة النصوص وتطبيقها.

- **من خلال تحليل المقابلة، يمكن تلخيص المخرجات الميدانية كما يلي:**

المجال	***نقاط القوة***	***نقاط الضعف***
التنظيم الإداري	*وعي تدريجي، تفويض، تشاركية*	*غياب أدوات التقييم والتحكم*
الثقافة الإدارية	*تطور في القيم، انخراط المواطن*	*الحاجة إلى تعميق الثقافة التنظيمية*
الاستراتيجية	*نية واضحة للتغيير، استثمار الخبرات*	*غياب تصور عملياتي مفصل*
القانون	*دعم تشريعي عام*	*قص في ملاءمة بعض النصوص مع الميدان*

إقتراحات ناتجة عن التحليل:

- تفعيل جهاز تقييم الأداء بشكل منتظم (مؤشرات قياس مرتبطة بنتائج التغيير).
- تصميم خريطة طريق لتنزيل التغيير التنظيمي وفق آجال وآليات تنفيذية.
- تدعيم الثقافة التنظيمية الداخلية عبر التكوين والحلقات التطبيقية.
- المطالبة بمراجعة بعض النصوص التنظيمية التي تعيق المرونة في التسيير.
- تعميق تجربة إشراك المواطن وتحويلها إلى مقاربة منهجية دائمة.

ملخص الدراسة:

تستعرض هذه الـدراســة دور إدارة التغيير في تحسين أداء الجماعات المحلية، مع التركيز على البلدية بشكل خاص ولتحليل العلاقة بين إدارة التغيير وعصرنة هذه الجماعات، طرحت الدراسة التساؤل التالي: هل يتم تنفيذ إدارة التغيير على مستوى الجماعات المحلية في بلدية تيارت؟

للإجابة على هذا التساؤل، قمنا بإعداد الإطار النظري من خلال فصلين؛ حيث تناول الفصل الأول موضوع إدارة التغيير، وركز الفصل الثاني على الجماعات المحلية. كما خصصنا الفصل التطبيقي للجانب الميداني، حيث استخدمنا تقنية المقابلات لجمع المعلومات وإستكشاف مدى تطبيق إدارة التغيير في بلدية تيارت.

وقد أسفرت الدراسة عن نتائج رئيسية، منها أن تطبيق إدارة التغيير في الجماعات المحلية ما زال محدودا، بسبب عدة عوامل، أبرزها السياسة التي يتبعها المشرع الجزائري تجاه هذه الهيئات، والصعوبات المرتبطة بتطبيق الإدارة الحديثة التي تحتاج إلى تقنيات متطورة وموارد بشرية مؤهلة لتنفيذها بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية :الجماعات المحلية، إدارة التغيير، البلدية، تحسين الأداء، الفعالية التنظيمية.

Résumé de l'étude :

Cette recherche examine le rôle de la gestion du changement dans l'amélioration des performances des collectivités locales, en mettant particulièrement l'accent sur les municipalités. Pour analyser la relation entre la gestion du changement et la modernisation de ces collectivités, l'étude pose la question suivante : La gestion du changement est-elle mise en œuvre au niveau des collectivités locales dans la commune de Tiaret ?

Pour répondre à cette question, nous avons élaboré le cadre théorique de l'étude en deux chapitres : le premier traite de la gestion du changement, et le second des collectivités locales. Le chapitre appliqué est consacré à l'aspect pratique, où nous avons utilisé la technique des entretiens pour recueillir des informations et explorer l'application de la gestion du changement dans la commune de Tiaret.

Les résultats de l'étude révèlent que l'application de la gestion du changement au niveau des collectivités locales reste limitée, en raison de plusieurs facteurs, notamment la politique adoptée par le législateur algérien à l'égard de ces entités et les difficultés liées à l'implémentation de la gestion moderne, qui nécessite des techniques avancées et des ressources humaines qualifiées pour une mise en œuvre efficace.

Mots-clés :

collectivités locales, gestion du changement, municipalité, amélioration des performances, efficacité organisationnelle.

Abstract

This research explores the role of change management in improving the performance of local authorities, with a particular focus on municipalities. To analyze the relationship between change management and the modernization of these entities, the study poses the following question: Is change management being implemented at the level of local authorities in the municipality of Tiaret?

To answer this question, we developed the theoretical framework of the study across two chapters: the first addresses change management, and the second focuses on local authorities. The applied chapter is dedicated to the practical aspect, where we employed interview techniques to gather information and investigate the extent of change management implementation in the municipality of Tiaret.

The study's findings indicate that the application of change management within local authorities remains limited due to several factors, including the policies adopted by the Algerian legislator towards these entities and the challenges associated with implementing modern management, which requires advanced techniques and qualified human resources for effective execution.

Keywords: local authorities, change management, municipality, performance improvement, organizational effectiveness.

قائمة المحتويات

إهداء

شكر و تقدير و عرفان

قائمة المختصرات

مقدمة.....أ

"الجانب النظري" الفصل الأول "الإطار المفاهيمي لإدارة التغير" 6

تمهيد : 7

المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير 8

المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير 8

المطلب الثاني: أهمية إدارة التغيير و أسبابه.....14

المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي 16

المبحث الثاني: أهداف و مجالات إدارة التغيير 18

المطلب الأول: أهداف إدارة التغيير 19

المطلب الثاني: مجالات إدارة التغيير 22

المطلب الثالث: أنواع و أبعاد إدارة التغيير 25

المبحث الثالث: نماذج إستراتيجية إدارة التغيير.....30

المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير.....30

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة التغيير 38

خلاصة الفصل : 41

الفصل الثاني "الإطار التنظيمي والتشريعي للجماعات المحلية".....42

تمهيد : 43

المبحث الأول : مفهوم الجماعات المحلية. 45

المطلب الأول: التعريف بالجماعات المحلية.....45

المطلب الثاني: تمييز الجماعات المحلية عن بعض المفاهيم المشابهة.....47

الفرع الأول: التمييز بين الجماعات المحلية والحكم المحلي 47

الفرع الثاني: التمييز بين الجماعات المحلية والجماعات الاقليمية (الإدارة المحلية). 48

المبحث الثاني: هيئات الجماعات المحلية وهياكلها.....50

المطلب الأول: البلدية 50

الفرع الثاني: رئيس المجلس الشعبي البلدي (الهيئة التنفيذية) 58
المطلب الثاني: المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي 59
الفرع الأول: الإنتخاب وإنتهاء المهام 59
الفرع الثاني: الاختصصات 60
المبحث الثاني : الولاية 66
المطلب الأول هيئات الولاية 69
أولا المجلس الشعبي الولائي 69
الفرع الأول: التكوين (التشكيل) 70
الفرع الثاني: التسيير 70
الفرع الثالث: الاختصاصات 71
المطلب الثاني: الوالـــــــــي 73
الفرع الأول: التعيين وانتهاء المهام 73
الفرع الثاني: الصلاحيات 74
المبحث الثالث: الـرقابة على صلاحيات و إختصاصات الجماعات المحليـة: 76
المطلب الأول: الرقابة الإدارية على الجماعات المحلية 77
الفرع الأول: رقابة وزير الداخلية والجماعات المحلية 77
الفرع الثاني: رقابة الوالي 79
المطلب الثاني: الرقابة القضائية على الجماعات المحلية 82
الفرع الأول: الرقابة القضائية على أعمال المجالس المحلية المنتخبة 82
الفرع الثاني: رقابة القضاء الإداري على مشروعية قرارات توقيف وإقصاء المنتخب المحلي 83
خلاصة الفصل : 84
الجانب الميداني الفصل الثالث الدراسة ميدانية ببلدية تـيارت 34
تمهيد : 63
المبحث الأول : دراسة ميدانية على مستوى بلدية تيارت 64
المطلب الأول : نبذة على بلدية تيارت 64
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية تيارت 68
المبحث الثاني: التنظيم الإداري لبلدية تيارت 69
الفرع الأول: الأمـين العـــــام 69
الفرع الثاني: المكاتب التابعة للأمانـة العامــة: 70
المطلب الثاني: المديريات المسيرة للبلدية 70

الفرع الأول: المصالح الإدارية لبلدية تيارت: 70
خاتمة الفصل: 84
"خاتمة" 34
قائمة الأشكال VI
قائمة الجداول V
"قائمة المراجع" 124
قائمة المراجع : 88
"قائمة الملاحق" 134
الملاحق 91
ملخص الدراسة: 83
قائمة المحتويات 84