

إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر

Change management and its role in achieving local development in Algeria

برزوق عبد الرفيق

جامعة البليدة 02، الجزائر

rafikberrezoug@gmail.com

تاريخ النشر: 2021-07-30

تاريخ القبول: 2021-05-31

تاريخ الاستلام: 2021-04-10

ملخص:

ارتبط مفهوم إدارة التغيير بالتغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم على جميع الأصعدة والمستويات السياسية والإقتصادية والإجتماعية ليرتبط كذلك بمفهوم التنمية المحلية فالعديد من الدراسات والأبحاث تؤكد على تلك العلاقة القائمة بين المتغيرين، فالتنمية المحلية لا يمكن تحقيقها في ظل غياب إدارة فعالة تعتمد على استراتيجية التغيير فهي بمثابة المحرك الرئيسي لعمليات التنمية المحلية والنهوض بالمجتمع المحلي لتحقيق أهدافه وتوفير الحياة الكريمة له.

كما تهدف الدراسة إلى إبراز دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية والوصول للأساليب التي تمكن الوحدات المحلية من لعب دور إيجابي في تحقيق السياسة التنموية بما يتوافق ويتكيف مع المستجدات الحاصلة التي يشهدها العالم وخلق بيئة محفزة للتفاعل مع مختلف الفواعل المحلية في إطار التعاون والتضامن من أجل تحسين نوعية الحياة والتقدم والرفي ومواكبة التطورات الحديثة.

الكلمات الدالة: إدارة التغيير، مقاومة التغيير، التنمية المحلية، مخططات التنمية.

Abstract:

The concept of change management has been linked to the rapid changes and developments that the world is witnessing today at all levels and political, economic and social levels, so it is also related to the concept of local development. Many studies and research confirm this relationship between the two variables. Serving as the main driver for local development processes and the advancement of the local community to achieve its goals and provide it with a decent life.

The study also aims to highlight the role of change management in achieving local development and to reach methods that enable local units to play a positive role in achieving development policy in line with and adapted to the developments taking place in the world and to create a stimulating environment for interaction with various local actors within the framework of cooperation and solidarity in order to improve Quality of life, progress and sophistication, and keeping pace with modern developments.

Keywords: Change management ; resistance to change ; local development ; development plans.

المؤلف المرسل: برزوق عبد الرفيق ، rafikberrezoug@gmail.com

1. مقدمة:

يُعد موضوع التغيير من أبرز المواضيع التي لقت اهتماما بالغا من قبل الباحثين في ظل المتغيرات السريعة والمستجدات التي يشهدها العالم اليوم حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة فهو يمس المنظمات على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها دون استثناء، فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركة حتم على المنظمات القيام بتحديث أنظمتها بهدف إدارة المواقف والظروف بفاعلية وكفاءة على النحو الأمثل.

وتظهر أهمية الدراسة في حاجة المنظمات لتطوير دورها على نطاق واسع بهدف توفير الخدمات المختلفة وإدخال مفاهيم واستراتيجيات حديثة تهدف لتحسين جودة الخدمات و ترشيد استخدام الموارد، و تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. وبما أن قضية التغيير أصبحت هامة فقد تنامت الدراسات حول دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية مما يتيح للمنظمة التخطيط له بشكل يوجه التغيير نحو المسار الإيجابي والاعتماد على الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الطموحات والاحتياجات المتزايدة للمجتمع المحلي.

كما تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بإدارة التغيير والتنمية المحلية وإبراز العلاقة بينهما وكيفية تأثير إدارة التغيير على التنمية المحلية.

- التعرف على الآليات والاستراتيجيات التي تتميز بها إدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية.

- تقديم بعض الاقتراحات للقائمين على التنمية المحلية كالأساليب العملية التي تمكنهم من تحليل موضوعي وشامل لأهمية إدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية الشاملة والمستدامة.

ومن خلال ما سبق يُمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر ؟

ويندرج ضمن الإشكالية المطروحة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم إدارة التغيير ؟ وما هي مبادئها ؟

- ماذا نعني بالتنمية المحلية ؟ وما هي أهدافها ؟

- فيما تتمثل عوامل نجاح إدارة التغيير لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر ؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الاشكالية و التساؤلات المطروحة يمكن إجمال فرضيات الدراسة فيما يلي:

- ترتبط عملية التنمية المحلية بوجود إدارة تغيير قوية وفعالة في المجتمع المحلي والتي تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الهدف المنشود من هذه العملية.

- تعتمد إدارة التغيير على استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة.

- تواجه التنمية المحلية في الجزائر عقبات ومعوقات تحول دون التطبيق الفعلي والميداني لإدارة التغيير.

منهجية الدراسة:

لمعالجة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وهي التعريف بإدارة التغيير والتنمية المحلية من خلال جمع المعلومات من مختلف المصادر وتحديد الإطار النظري للموضوع، وكذا الإستناد على النصوص القانونية التي تنظم كيفية تحقيق التنمية المحلية في الجزائر.

تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى محورين، بحيث تمثل المحور الأول في الإطار المفاهيمي للدراسة والذي شمل مفهوم كل من إدارة التغيير والتنمية المحلية، أما بخصوص المحور الثاني فتم التطرق فيه إلى إدارة التغيير والتنمية المحلية في الجزائر والذي شمل الدور التنظيمي لإدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية، بالإضافة إلى الدور التخطيطي والتكيفي لإدارة التغيير في عملية التنمية المحلية، وكذا تقييم الدور التنظيمي والتخطيطي والتكيفي لإدارة التغيير في عملية التنمية المحلية في الجزائر.

2. الإطار المفاهيمي للدراسة:

1.2. مفهوم إدارة التغيير:

1.1.2. تعريف إدارة التغيير:

تُعرف إدارة التغيير على أنها الاستعداد المسبق من خلال توافر المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ومادية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبات ممكنة على الأفراد والمنظمات وأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.¹ كما عرف أيضا بأنها، مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة المحيطة.²

وتعرف كذلك بأنها المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية والمعنوية والتفاعل معها داخل منظمات الأعمال وخارجها من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الهدف المنشود.³

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها عملية تسخير المنظمة لكافة مواردها البشرية والمادية من أجل تسيير عملية التغيير بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المرجوة ضمن استراتيجية فعالة ومحكمة ومدروسة المعالم، حتى يتسنى لها مواجهة التغييرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

2.1.2. خصائص إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير لها عدة خصائص من أبرزها ما يلي:

أولاً: التكامل والتوافقية: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين القوى المختلفة وإشباع حاجاتها، لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الأفراد بل هي تقوم على نسبة الرضا المتبادل بما يخدم مصلحة المنظمة ومواردها البشرية.

ثانيا: المشاركة: بغية أن تكون إدارة التغيير في بيئة آمنة فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام ولا يكون ذلك إلا عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

ثالثا: القدرة والفاعلية: إن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.⁴

رابعا: الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، فالتغيير يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار و الجودة داخل بيئة المنظمة كما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة للتطوير وينهض بالمستوى المعرفي للموارد البشرية.⁵

خامسا: الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

سادسا: الواقعية: على المنظمة أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود قدرتها وطاقتها المتوفرة ومواردها المتاحة.⁶

3.1.2. مبادئ إدارة التغيير:

تتمثل مبادئ إدارة التغيير فيما يلي:

أولاً: مبدأ السلطة من جانب واحد: يقوم هذا المبدأ عند إحداث التغيير على القوة الوظيفية والرسمية التي يتمتع بها المسؤولين، بحيث يقومون باقتراح التغيير من خلال ممارسة ثلاثة أساليب من القوة الرسمية الوظيفية هي:

أ- أسلوب المرسوم أو القرار: حيث يقوم المدير أو المسؤول بإعلان التغيير الذي سوف يتم وتحديد الأدوار والواجبات التي يجب أن يقوم بها المرؤوسون، ويعتبر هذا الأسلوب أحادي الجانب في إحداث التغيير.

ب- أسلوب الإحلال أو التبديل: و يقوم هذا المبدأ على استخدام المدير أو المسؤول السلطة التي يستمدتها من وظيفته في تبديل الوظائف والأدوار التي يقوم بها الأفراد لاعتقاده أن هذا التغيير سوف يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وغالبا ما يتم إحداث هذا التبديل من قبل المدير أو المسؤول دون مشورة أفراد.

ج- أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي: يقوم هذا المبدأ على أساس قيام المدير أو المسؤول بتبديل علاقات العمل التي يحتاجها الأفراد لإنجاز أعمال جديدة في ظروف معينة بدلا من إصدار القرارات أو التبديل من وظائفهم، والافتراض في هذا الأسلوب هو أن تغيير العلاقات التي تحكم الموظفين سوف تؤدي إلى إحداث التغيير الإيجابي سواء في السلوك أو الإنتاج.

ثانيا: مبدأ المشاركة في السلطة: يقوم هذا المبدأ على أساس أن المرؤوسين لديهم سلطة القيام بالأعمال، ولكن يجب استخدامها بحذر ويمكن توظيف هذا المبدأ من خلال الأساليب التالية:⁷

أ- أسلوب القرارات الجماعية: يقوم هذا المبدأ على فكرة مشاركة المرؤوسين في عملية اختيار بديل العمل الأنسب من بين البدائل التي قام المدبرون بتحديدتها من قبل، أي أن المجموعة سوف تختار من تعتقد أو تؤمن بأنه البديل الأمثل للعمل،

وهذا المبدأ يهتم بالحصول على الموافقة الجماعية للمرؤوسين وبناءا عليه يفترض أن يزيد الالتزام بالبديل الذي تم اختياره بسبب المشاركة الجماعية.

ب- أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية: ويتضمن هذا المبدأ مناقشة المشاكل جماعيا، بمعنى أن المجموعة في هذه الحالة تمتلك نطاقا أوسع ليس فقط بالنسبة لعملية الاختيار والتحليل للمشاكل والمصاعب بل أيضا لتطوير الحلول المناسبة لهذه المشاكل.

ثالثا: مبدأ تفويض السلطة: ويعتمد هذا المبدأ على تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير منذ لحظة الإعداد حتى مرحلة التطبيق والتنفيذ، ولهذا المبدأ أسلوبان هما:

أ- أسلوب المناقشة الجماعية للحالة: في هذا الأسلوب يقوم كل من الأفراد والمديرين بإجراء اللقاءات المفتوحة لمناقشة الحالة المطلوب الوصول إليها مع الأخذ بعين الاعتبار جميع بدائل الحلول الممكنة، والهدف من هذه اللقاءات هو تحفيز الموظفين من خلال المشاركة الفعالة في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة أو الإدارة.

ب- أسلوب التدريب الجماعي: يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب الأفراد في مجموعات صغيرة ويكون التركيز حول زيادة الإدراك الذاتي، والنتيجة المتوقعة من هذا التدريب هو تحسين الإدراك الذاتي الذي يؤدي بدوره إلى تحسين العلاقات المتبادلة بين الأفراد مما ينتج عنه تحسين في الأداء.⁸

من خلال استعراض هذه المبادئ يمكن أن نشير إلى أنه يمكن للمنظمة اعتماد عدة مبادئ في عملية التغيير وذلك حسب طبيعتها وحسب الموقف الذي تكون فيه، كما يمكن الإشارة إلى أن مبدأ المشاركة يعد من أنجع المبادئ من خلال تمكين الأفراد في المشاركة في العملية التغييرية واتخاذ القرارات فهذا بدوره يُعد حافزا للموظفين من أجل الاستمرار في الأداء الجيد وكذا ضمان الرضا الوظيفي.

4.1.2. مقاومة التغيير:

تعتبر مقاومة التغيير من أصعب الأمور التي تواجهها إدارة التغيير وذلك بسبب بسيط وهو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه حتى لو كان سيئا من وجهة نظرهم الشخصية، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة فالتغيير يهدد علاقات وأساليب ومصالح قائمة.

أولا: تعريف مقاومة التغيير:

هي امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.⁹ وعليه فإن مقاومة التغيير هي تخوف وامتناع الأفراد للوضع الجديد الذي يطرأ على بيئة العمل، وذلك نتيجة لأسباب نفسية بالدرجة الأولى لأن الفرد يألف ما تعود عليه فكل جديد مرهوب بالنسبة له.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير:

تأخذ مقاومة التغيير صورا وأشكالا مختلفة بعضها ظاهر مثل تكوين تجمعات أو نقابات منوثة أو ترك العمل، وبعضها متخفي يظهر بأساليب مختلفة كالمقاطعة والبطء في العمل أو زيادة حجم الخطأ أو تمارض العاملين وزيادة نسبة الغياب.¹⁰

وترجع أسباب مقاومة التغيير حسب بعض الباحثين إلى ضغوطات بنبوية وإلى عدم تفهم مختلف الفاعلين لمشروع التغيير والغموض الذي يكتنف عملية التغيير أو إلى الشعور بعدم الإنصاف ونقص نظام الحوافز وغياب الدافعية للتغيير.

ويمكن إرجاع مقاومة العاملين لعملية التغيير بشكل عام إلى الأسباب التالية:

- الشعور بالارتياح في الوضع الراهن كون الأفراد يجذبون الاستقرار عامة.
- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل.
- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة.¹¹
- تهديد التغيير للمصالح الشخصية.
- عدم الاقتناع بجدوى التغيير.
- تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير.
- فشل إدارة المنظمة في تقديم مشروع التغيير للعاملين بطريقة صحيحة.
- عدم ملائمة المناخ التنظيمي الحالي للتغيير.
- عدم مرونة الهيكل التنظيمي الحالي بشكل يعيق من تطبيق التغيير بنجاح.¹²

رابعا: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

من أهم أساليب التعامل مع مقاومة التغيير هي:

أ- المشاركة في التغيير: فتمكين العاملين من المشاركة في التغيير يجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ونتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تتمخض عنه وتكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على عملية التغيير من خلال أفكارهم الخاصة، والمشاركة تساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير وتعطي الأفراد بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساسا فيزيد إلتزامهم به.¹³

ب- التعليم والاتصال: هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطجه، وتتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، مذكرات أو تقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل الخاطئ للمعلومات المنشورة عنه، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يُعاب عليها أنها تستغرق وقتا أطول خاصة إذا كان عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

ج- تقديم التسهيل والدعم: تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا توجد طريقة أخرى أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية،¹⁴ ولكن التكلفة العالية لا تم ولا يمكن اعتبارها سلبية ما دام التغيير سيكون له إيجابيات ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين أداؤها وأداء الموارد البشرية.

د- التفاوض والإتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير وفي الوقت نفسه تمتلك القدرة على مقاومته، هنا يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض مع هذه الجهة ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات من أجل ضمان المنظمة لعدم مقاومتهم والتزامهم بعدم عرقلة التغيير.¹⁵

و- المناورة: يتم استخدام هذه الطريقة عندما تفشل الطرق السابقة، وهي تعني محاولات التأثير غير الظاهر على العاملين، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات وتغييرها وحجب المعلومات غير المرغوب فيها، ونشر إشاعات كاذبة للتأثير عليهم لقبول التغيير مثل المناورة بمنح مزايا للعاملين الذين يبدون موافقتهم للتغيير منذ الوهلة الأولى دون غيرهم، الأمر الذي من شأنه أن يجعل المعارضين يعيدون التفكير في مواقفهم بشأن مقاومتهم للتغيير.¹⁶

ه- الإلزام الضمني والصريح: الإلزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة، أو تلميح ضمني يدرك من خلاله المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يُخَطَّر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجيهها رسمياً يتعين الالتزام به.¹⁷

وعليه للتقليل من مقاومة الأفراد للتغيير وتنمية التزامهم به كان واجبا على إدارة المنظمة اختيار التوقيت السليم والظروف المناسبة لإحداث التغيير، وإقناعهم بأن التغيير سوف يكون في صالح المنظمة والعاملين معا، كما يمكن استخدام أساليب الضغط لتوضيح أنه ليس هناك بديلا آخر عنه.¹⁸

فالمنظمة المتميزة هي التي تعرف متى وأين وكيف يحدث التغيير وكيف تتعامل مع مقاومة أفرادها للتغيير بدراسة جميع جوانب سلوكهم وانفعالاتهم حتى يتسنى لها التأثير عليهم وذلك باختيار أنجع الاستراتيجيات وأحدث الطرق والأساليب الممكنة للتصدي لمقاومة التغيير حتى تضمن تحقيق غاياتها وبقائها واستمراريتها.

2.2. مفهوم التنمية المحلية:

إن الحديث عن التنمية المحلية يرتبط ارتباطا وثيقا بالحديث عن التنمية الوطنية، بحكم تلك العلاقة التفاعلية القائمة بين الاثنين والتي يحكمها مبدأ احتواء وتبعية الجزء للكل، إذ لا يمكن أن نتصور من الناحية الرسمية وجود تنمية محلية لا تحترم التوجهات والخيارات التنموية المسطرة على المستوى الوطني.

1.2.2. تعريف التنمية المحلية:

فالتنمية المحلية هي عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تُعبر عن احتياجات الوحدة المحلية من خلال القيادات المحلية القادرة على استغلال الموارد، وإقناع المواطنين بالمشاركة دون الاستغناء عن الدعم المادي والمعنوي للحكومة، وذلك من أجل رفع مستوى معيشة الأفراد وفي كافة المجالات.¹⁹

كما تعتبر التنمية المحلية على أنها نشاط منظم الغرض منه تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع وتنمية قدرته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه الذاتي لشؤونه، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني و المساعدات الذاتية للمواطنين ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية.²⁰

تعرف أيضا على أنها عملية تغيير شامل تستهدف جميع مجالات الحياة على المستوى المحلي، يكون المواطن هو الفاعل الأساسي والحرك لها مع توجيهه وتسيير من طرف القيادات والمسؤولين في مستويات الإدارة المحلية وتسعى لأجل تحسين معيشة المجتمع المحلي، وضمان الرفاهية والحياة الكريمة لهم.

2.2.2. خصائص التنمية المحلية:

تظهر خصائص التنمية المحلية فيما يلي:

- هي عملية تفاعل حركي ديناميكي مستمر ومتجدد، إذ أنها تقتضي حركة مستمرة في النسق الاجتماعي بمكوناته المتنوعة بغية إشباع الحاجات والمطالب المتجددة للجماعة السياسية.
- التنمية المحلية عملية موجهة ومعتمدة وواعية تستهدف الأقاليم الفرعية للوطن وهذا يعني أنها ليست عشوائية أو تلقائية بل هي عملية إرادية مخططة، ويقصد بالتخطيط هنا التدبر والنظر إلى المستقبل وتحديد القدرات الذاتية بموضوعية والسعي نحو تحقيق أهداف الجماعة السياسية بأقصى قدر من الفعالية والكفاءة.²¹
- إن كون التنمية المحلية عملية إرادية واعية تتطلب إرادة جماعية شعبية وهي إرادة التفكير والتخلص من التخلف، وهذا يقتضي وعي وشعور بهذا التخلف والرغبة للتخلص منه.
- إن التنمية المحلية بصفة عامة متكاملة وغير قابلة للتجزئة، والتكامل يعني أن تسير التنمية المحلية في جميع القطاعات والمستويات بطريقة متوازنة فمن المستحيل تنمية الصناعة مثلا دون التعليم أو حل مشكلات المدينة دون اهتمام مماثل بمشكلات الريف.²²
- وأساس مفهوم التكامل أن المجتمع يشكل كلا عضويا واحدا، وهنا تقوم فكرة التكامل والشمول بدور أساسي في تأكيد الاعتماد المتبادل بين جميع أوجه النشاط والتكامل في التنمية.

3.2.2 أهداف التنمية المحلية:

تكمن أهداف التنمية المحلية فيما يلي:

- توفير الحياة الكريمة للمجتمع المحلي وإخراجه من المعاناة بكل أشكالها إلى حياة يشعر فيها بالاطمئنان الكامل.
- المساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك بضمان مشاركة الفرد في العمل الجماعي الجاد والإيجابي.
- إعادة الثقة إلى المنطقة المحلية وخاصة الريف الذي طبع عليه شعور الدونية أمام المدينة والتي طغى عليها الشعور بالتفوق، الشيء الذي جعل أهالي الريف يفقدون ثقتهم في عاداتهم وتقاليدهم ساعين إلى النزوح من الريف وتقليد سكان المدينة.
- التخطيط لعملية التغيير الحضاري وتقدير التكاليف والوسائل والنتائج اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا.
- تحقيق المزيد من التكامل والتماسك الاجتماعي و تطوير أساليب أكثر فعالية و كفاءة في المجالات السياسية.²³
- كما يبرز الهدف الرئيسي للتنمية المحلية إضافة لما تقدم كونها تعطي فرصة للهيئات المحلية على التكفل بجزء من مسؤولية تنمية المجتمع إلى جانب الهيئات المركزية سعياً في ذلك إلى تحقيق مبدأ التوازن الجهوي، هذا الأخير الذي بدوره يفتح للوحدات الإقليمية باب المبادرات والتي من شأنها تلبية مطالب سكان الأقاليم محليا بحسب ما تستدعيه الضرورة والظروف بحكم قربها منهم ومعرفتها الكافية بالحيث الاجتماعي والثقافي والاقتصادي للمنطقة، الأمر الذي يترتب عنه إن أخذت هذه الأبعاد بعين الاعتبار نجاحا في تجسيد التنمية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية محليا.²⁴

3. إدارة التغيير والتنمية المحلية في الجزائر:

في إطار الإصلاحات التي تشهدها الجزائر والتي تسعى من خلالها إلى مواكبة التغيرات السريعة العالمية والمتلاحقة، ومحاولاتها لتغيير واقع المجتمع والسير به نحو التطور واللاحق بركب الدول المتطورة وضمان تلبية الاحتياجات المختلفة

للمواطنين وهذا من خلال ترقية وعصرنة مختلف القطاعات الموجودة بالبلد ، ولعل من أبرزها الاهتمام بتحديث الإدارة المحلية بحكم قربها أكثر من المواطن فهي تعتبر المحرك لمختلف المشاريع التنموية في البلاد، واحتوائها على عناصر فعالة من خلالها يتم تحقيق الأهداف والغايات كالتنظيم المحكم والتخطيط الفعال الذي يدخل ضمن إطار إدارة التغيير التي تهدف إلى تحقيق التنمية على المستوى المحلي.

فالاهتمام بإدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، يتضح لنا من خلال قيام الدولة بسن مجموعة من القوانين والأنظمة تطبيقا لسياسة التغيير والإصلاح هدفها تحقيق التنمية الشاملة ومنها التنمية المحلية.

وعليه سنحاول في هذا المحور التطرق إلى دور التنظيم والتخطيط وكذا التكيف في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر.

1.3. الدور التنظيمي لإدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية:

إن بداية الاهتمام بالتغيير في الجزائر من أجل تحقيق التنمية المحلية يبرز لنا من خلال تاريخ الجماعات المحلية بعد الاستقلال في هذا المجال على أنه عرف ثلاث مراحل مهمة، أولها كان بين سنتي 1967 و 1990، والثاني بعد سنة 1990، وآخر مرحلة كانت عند صدور قانون البلدية لسنة 2011 مرجع بدايتها.²⁵

إن المرحلة الأخيرة و الحالية في تسيير قطاع الجماعات المحلية يمكن اعتبارها الأهم في مسار هذا القطاع فمجموعة القوانين والأنظمة التي تزامنت مع إمكانيات مالية جعلت من نية عصرنة الإدارة المحلية وهدف التنمية المحلية ممكنين.

أولاً: التنظيم الإداري المحلي والتنمية المحلية في الجزائر: في الجزائر تظهر صور التنظيم وإحداث التغيير من خلال القوانين والمراسيم والأنظمة التي تصدرها السلطات الحكومية المخولة لذلك، فعمدت الدولة إلى إصدار مجموعة من القوانين المتعلقة بتنظيم الإدارة والإدارة المحلية على وجه الخصوص تماشياً مع التحولات والتغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية.

فقانون البلدية الصادر سنة 2011 وقانون الولاية الصادر سنة 2012 ، من أبرز التغييرات التي أحدثتها الدولة في مجال التنظيم المحلي سعياً منها لتغيير الواقع المعاش.

حيث بدأت فيه نية التطوير والإصلاح في هذا القطاع تتجسد فلا يمكن الجزم بجاهزية وقدرة القانون على تحقيق التنمية المحلية وترقية العمل التشاركي المحلي وشفافية التسيير وبعث مبادئ الحكم الرشيد على المستوى المحلي، و جعل المنتخب المحلي هو مخطط التنمية ومبتكر الموارد المالية المحلية دون تتبع المراسيم والأنظمة الصادرة، فالقانون في حد ذاته هو قاعدة التغيير والعصرنة لنظام الإدارة المحلية في الجزائر.

كما يُعد قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011، الأهم في مجال التنمية المحلية بحكم اعتبار مهم وهو قرب البلدية أكثر من المواطن، فهي تشكل القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة، بحيث تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وتمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، وكذلك تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

ثانياً: مبادرات الدولة في تحقيق التنمية المحلية من خلال التنظيم المحلي: بداية التغيير في منظومة التنمية المحلية جسدها تتمين المورد البشري للبلديات في الجزائر، وذلك بصدور المرسوم التنفيذي 11-334 والخاص بالقانون الأساسي لموظفي

إدارة الجماعات الإقليمية، ورغم تأخر صدوره مقارنة بمختلف القوانين الخاصة بموظفي قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، يمكن اعتبار أن هذا القانون قدم حلا للكثير من المعوقات التي كانت تعترض المسير المحلي.

كما جاء القانون البلدي الأخير بمجموعة من مبادئ التنظيم التي تسعى من خلالها لتغيير الوضع وتحسين معيشة المواطنين، حيث نصت بعض أحكامه على ما يلي:

- تشكل البلدية الإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري.
- اتخاذ كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وألويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون.
- يمكن في هذا المجال استعمال على وجه الخصوص الوسائط والوسائل الإعلامية المتاحة.
- تقديم عرض للنشاط السنوي أمام المواطنين.
- السهر على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم.

- يتم تنظيم هذا الإطار طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

كما شكّل التنظيم المحلي في البلدية لجانا مختصة في المسائل المتعلقة بتحقيق التنمية المحلية، والمتعلقة في:

- الاقتصاد و المالية والاستثمار.
- الصحة و النظافة و حماية البيئة.
- تهيئة الإقليم والتعمير والصناعات التقليدية.
- الري و الفلاحة و الصيد البحري.
- الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.²⁶

ونتيجة لت عدم مطالب المواطنين و وتنوع احتياجاتهم وكذا الزيادة المستمرة لعدد السكان قامت الدولة مؤخرا باتخاذ قرار لإعادة التنظيم الإداري الوطني بإنشاء مقاطعات إدارية جديدة يرمي جوهره إلى تقريب سلطة القرار من المواطنين.

وفي هذا السياق، يتضح أن هذا القرار هو في صالح سكان المقاطعات الإدارية المستحدثة و مفيد لهم، باعتبار أن الجهد التنموي المبذول حاليا بهذه المقاطعات الإدارية الجديدة من شأنه أن يؤهلها لأن تصبح في المستقبل ولايات قائمة بذاتها وهذا ما يوضحه التقسيم الجديد للولايات على مستوى الوطني بحيث تم إضافة عشر ولايات في مختلف مناطق الوطن.²⁷

2.3. الدور التخطيطي و التكييفي لإدارة التغيير في عملية التنمية المحلية:

تظهر مؤشرات التخطيط ومحاولة تحقيق التكيف في الجزائر كذلك من خلال مختلف القوانين والأنظمة التي تحدد عمليات التخطيط لمختلف المشاريع التنموية ومحاولة منها لتحقيق التكيف، وتظهر مبادرات الدولة من خلال قانون البلدية المذكور سابقا لتحقيق التخطيط والتكيف لتحقيق التنمية المحلية فيما يلي:

أولاً: المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة: يعد المجلس الشعبي البلدي برامجه السنوية المتعددة ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها مع الصلاحيات المخولة له قانونا، في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم، وكذا

المخططات التوجيهية القطاعية، ويشارك في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

كما يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.

ثانيا: مجالات التخطيط التنموي المحلي:

أ- المخططات الخاصة بالبلدية:

هي إجراءات تنظيمية تباشرها البلدية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتي تسمح بتحديد أولويات التنمية بها ووسائل إنجازها، وتتمثل في ثلاثة أنواع:

1- المخطط البلدي للتنمية:

هو مخطط خاص بإحصاء وتسجيل مختلف جوانب الاستثمار والمشاريع المعدة لصالح تنمية البلديات، دون الخروج عن إطار المخطط الوطني للتنمية، وقرارات قانون المالية لتلك السنة.

2- المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير:

يعتبر كتقرير مفصل حول الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسكانية للمنطقة المعنية، حيث يتضمن معلومات ومعطيات توضح نمط ونوعية التهيئة، جهة التخصص الغالبة للأراضي، مخطط شبكة المياه الصالحة للشرب.

3- مخطط شغل الأراضي:

ومن خلاله يتم تحديد طرق شغل الأراضي في إطار المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير.

ب- المخططات الخاصة بالولاية:

مثاله المخطط القطاعي غير المركز يتضمن التخطيط لمختلف المشاريع والبرامج التنموية في مختلف قطاعات الخدمة، وتشرف عليه المديرية الولائية التابعة للوزارات بالعاصمة.²⁸

كما أعطت أحكام القانون للمنتخب المحلي أهمية من حيث أنه يمثل محورا مهما في مجال التنمية المحلية، فهو مشرع ومخطط التنمية المحلية، وأحد المحاور المهمة في الحوكمة المحلية الرشيدة.²⁹

3.3. تقييم الدور التنظيمي والتخطيطي والتكيفي لإدارة التغيير في عملية التنمية المحلية في الجزائر:

إن المتأمل في الدور الذي تلعبه إدارة التغيير والواقع التنموي في الجزائر رغم الجهودات و المساعي التي تقوم بها الدولة إلا أنها ليست في مستوى تطلعات المجتمع المحلي ولم تحقق المعايير المطلوبة من إدارة التغيير، وكذلك وجود فرق كبير بين مخططات التنمية في بلادنا والمخططات التنموية في الدول المتقدمة.

فدور إدارة التغيير في الجزائر إنما هو دور سلبي في الكثير من الأحوال من خلال فقدان التنظيم، التخطيط والتكيف في تحقيق التنمية المحلية، فهناك العديد من المظاهر السلبية بوصفها علاقات سلبية ظلت تميز الإدارة المحلية في علاقتها بالتنمية المحلية في البلاد.

فلاحظ أنه لا يوجد تطبيق فعلي على أرض الميدان للأحكام و المبادئ التي جاءت بها القوانين والتشريعات المنظمة والمخططة للتنمية على المستوى المحلي، حيث أكد العديد من الخبراء في المجال الاقتصادي عن عدم فاعلية البرامج التنموية واتباع الدولة لنفس أسلوب التسيير، وأكدوا أن الرقابة وضبط المشاريع والتخطيط يشكلون نقطة ضعف كبيرة.

ويمكن حصر أهم المظاهر السلبية فيما يلي:

أولاً: عدم استكمال كافة البرامج والمشاريع المسطرة بسبب غياب رؤية واضحة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف الهيئات والمؤسسات المكلفة بالإشراف على المشاريع المصنفة عادة ضمن الاستراتيجية.

ثانياً: عدم الفاعلية والنجاحة في تسيير الموارد المالية.

ثالثاً: مباشر المشاريع الاقتصادية دون أن يسبقها تخطيط جدي وعملي.³⁰

رابعاً: التسرع في تطبيق مشاريع والبرامج التنموية الضخمة كإقامة مدارس لاحتواء عدد التلاميذ المتزايد، وهي مشاريع مكلفة مالياً في حين نجد تلك الجماعة المحلية تعاني عجزاً في ميزانيتها، الأمر الذي يبرز عدم تطابق وتناسب التقديرات المالية المتوقعة مع الكلفة الحقيقية للمشروع مما يتسبب في فشل إنجاز المشروع أو عدم تطابقه مع ما تم التخطيط له سابقاً.

خامساً: منح بعض الصفقات و المشاريع إلى مؤسسات ومقاولات عمومية وخاصة لا تملك الاستعدادات المالية اللازمة وتعاني عجزاً تسييرياً.

سادساً: ضعف متابعة البرامج المقيدة في مخططات التنمية البلدية والولائية مع انعدام التنسيق بين هذين المخططين.³¹

4. خاتمة:

في ختامنا لهذا الموضوع ومن خلال دراستنا لدور إدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية، توصلنا إلى:

أولاً: النتائج:

فعالية وقوة إدارة التغيير باعتبارها عملية تسخير المنظمة لمواردها البشرية والمادية من أجل تسيير التغيير بكفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف والغايات، من خلال الاستراتيجيات والتنظيم والتخطيط المحكم الذي تتميز به وهذا ما يؤثر بالإيجاب في عمليات التنمية، ومنه تتحقق فرضية الفصل النظري من الدراسة التي كان مفادها:

- ترتبط عملية التنمية المحلية بوجود إدارة تغيير قوية وفعالة في المجتمع المحلي، تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الهدف المنشود من هذه العملية.

تعتمد إدارة التغيير على استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة، ومنه تتحقق الفرضية الثانية من الدراسة، من خلال عرضنا للمحور الثاني وتسلط الضوء على إدارة التغيير وعلاقتها بالتنمية المحلية في الجزائر استنتجنا أن إدارة التغيير لكي تحقق أهدافها لا بد من اعتماد استراتيجيات فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها.

نستنتج أن المورد البشري المحلي في الجزائر يواجه عقبات ومعوقات تحول دون التطبيق الفعلي والميداني لإدارة التغيير والتنمية المحلية، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة والتي مفادها:

- تواجه التنمية المحلية في الجزائر عقبات ومعوقات تحول دون التطبيق الفعلي والميداني لإدارة التغيير.

من خلال دراستنا يتجلى لنا أن دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية الجزائر لم يرقى بعد إلى الفعالية والكفاءة التي جاءت بها مبادئ وأسس إدارة التغيير، ولم يتحقق التطبيق الفعلي على أرض الميدان لمشاريع وبرامج التنمية المحلية، وإن كانت هناك بوادر للتغيير ومشاريع تنموية لكنها لم ترقى كذلك إلى المستوى المطلوب منها لتوفير وتلبية الاحتياجات المتعددة والمتزايدة للمجتمع المحلي وكذا مسايرة التطورات السريعة والمتلاحقة.

ثانياً: التوصيات:

إن دراستنا جاءت لتؤكد على الأهمية البالغة لإدارة التغيير كضرورة ومتطلب أساسي لتحقيق التنمية المحلية في ظل عالم لا يعرف السكون، وعليه نضع عدة توصيات من شأنها المساهمة في فتح نقاش معمق و تحليل موضوعي شامل لواقع إدارة التغيير ودورها في دفع عجلة التنمية المحلية وإيجاد مقاييس علمية لخلق استراتيجية تنموية شاملة تعتمد على إدارة تغيير فعالة وتتماشى والخصوصيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجزائر، ومن جملة هذه التوصيات:

- أن نؤمن بجمالية التغيير .
- أن نغير أنفسنا أولاً حتى نستطيع تغيير ما حولنا، وهذا ما تدعونا إليه تعاليم الإسلام ويكون ذلك على عدة مستويات سواء كان في علاقتنا الاجتماعية أو في بيئة العمل وفي غير العمل، الحرص على إتقان العمل والتفكير في الآخرين والابتعاد عن الأنانية لأن التغيير نتاج تشارك الأفراد فيما بينهم.
- الاقتداء بالنماذج الناجحة للدول التي طبقت إدارة التغيير في مجتمعاتها، وسارت بهم إلى أعلى مستويات الرفاهية.
- الاهتمام بالموارد البشري بتلبية الحاجيات النفسية والمادية باعتباره أهم الموارد على الإطلاق.
- تصميم نظم حوافز فعالة.
- الاهتمام بتدريب وتعليم المورد البشري المحلي.
- مشاركة كل العناصر والفواعل في عملية التغيير، هذا ما يُحدث الشعور بأهمية التغيير ويدفع للمساهمة في تحقيق الأهداف.

- التنظيم والتخطيط المدروس والمحكم والتريث في اتخاذ القرارات، والدراسة الجدية لمشاريع وبرامج التنمية المحلية.

5. قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 01- مُجَّد يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 02- بهاء الدين المنجي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 03- عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار السكرية، القاهرة، 2012.
- 04- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومو للنشر، الجزائر، 2005.
- 05- عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 06- مُجَّد مسلم، تنمية الموارد البشرية "دعائم و أدوات"، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
- 07- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

08- جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات:

- 09-** عبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 10-** سمير عماري، دور التطوير التنظيمي في نجاح عملية التغيير بالمؤسسة " دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
- 11-** منير أحمد حسن شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
- 12-** كريم يريقي، " دور الجماعات الإقليمية في تفعيل التنمية في الجزائر " دراسة حالة ولاية المدية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2010.
- 13-** عبد السلام عبد اللاوي، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر "دراسة ميدانية لولايتي المسيلة وبرج بوعرييج، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012.

ثالثا: المقالات:

14- فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، مجلة المؤسسة، العدد 03، الجزائر، 2014.

رابعا: النصوص القانونية:

15- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 37، الصادرة في 01 شعبان 1432 الموافق 3 يوليو 2011، القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق 22 يونيو 2011.

1- مُجَّد يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 94.

2- بهاء الدين المنجي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

3- مُجَّد يوسف النمران، مرجع سابق، ص 98.

4- بهاء الدين المنجي، مرجع سابق، ص 29.

5- عبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 27.

6- عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار السكرية، القاهرة، 2012، ص 22.

7- مُجَّد يوسف النمران، مرجع سابق، ص 102.

- 8- مُجّد يوسف النمران، المرجع نفسه، ص 104.
- 9- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه للنشر، الجزائر، 2005، ص 171.
- 10- عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 53.
- 11- مُجّد مسلم، تنمية الموارد البشرية "دعائم وأدوات"، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص 28.
- 12- فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، مجلة المؤسسة، العدد 03، 2014، الجزائر، ص 57.
- 13- عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 58.
- 14- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 44.
- 15- سمير عماري، دور التطوير التنظيمي في نجاح عملية التغيير بالمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 38.
- 16- سمير عماري، المرجع نفسه، ص 39.
- 17- منير أحمد حسن شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص 37.
- 18- جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 185.
- 19- كريم يريقي، "دور الجماعات الإقليمية في تفعيل التنمية في الجزائر" دراسة حالة ولاية المدية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2010، ص 16.
- 20- جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 18.
- 21- عبد السلام عبد اللاوي، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر "دراسة ميدانية لولايي المسيلة و برج بوغرييج، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012، ص 55.
- 22- عبد السلام عبد اللاوي، المرجع نفسه، ص 57.
- 23- كريم يريقي، مرجع سابق، ص 18.
- 24- جمال زيدان، مرجع سابق، ص 22.
- 25- سمير عماري، مرجع سابق، ص 58.
- 26- القانون رقم 10-11 يتعلق بالبلدية، المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق 22 يونيو 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 37، الصادرة في 01 شعبان 1432 الموافق 3 يوليو 2011، ص 7.
- 27- عرفة سيد سالم، مرجع سابق، ص 41.
- 28- جمال زيدان، مرجع سابق، ص 70.
- 29- عبد السلام عبد اللاوي ، مرجع سابق، ص 112.
- 30- كريم يريقي، مرجع سابق، ص 35.
- 31- جمال زيدان، مرجع سابق، ص 131.