



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



أثر جائحة فيروس كورونا - كوفيد 19 - على الثقافة التنظيمية في إدارة  
الجماعات المحلية

دراسة ميدانية على موظفي بلدية بئر قاصد علي

\*مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل\*

تحت إشراف الأستاذة:

\* بادي سامية

من إعداد الطلبة:

مقدمي مريم

روابح نورة

السنة الجامعية 2022/2021



# شكر و عرفان

أولاً وقبل كل شيء نشكر الله ونحمده الذي فضلنا بالعقل وكملنا بالعلم وجملنا بالفضيلة وأسعدنا بالهداية والتوفيق والصلاة والسلام على النبي أفصح الخلائق محمد صلى الله عليه وسلم، بفضلته تتم الصالحات والذي وفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله رب العالمين .

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة " بادي سامية " على توجيهاتها وإرشاداتها وصبرها معنا طوال فترة عملنا كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وموظفي بلدية بئر قاصد علي كل باسمه ونتقدم أيضا بالشكر الجزيل لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل.



الحمد لله الذي أثار دروبنا ووجهنا نحو الطريق السليم وجعلنا من المتقين لإتمام هذا العمل المتواضع و الذي أختتم به مشوارتي الدراسي ، فقد كان أروع و أجمل ما جاء على يد الخالق أهديه إلى من قال فيهما عزّ وجل : { ولا تقل لهما أفء ولا تنهرهما و قل لهما قولا كريما وأخفظ لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا } .

إلى التي رأيت قلبها قبل عينيها و حملتني أحشائها قبل يديها أهدي سلامي ومحبتتي وعملي إلى

**" أمي العزيزة حفظها الله "**

إلى الذي رباني على الفضيلة و الإخلاص وكان لي سندا في الحياة والذي شجعني على مواصلة دراستي رغم ظروفتي و الذي وفر لي متطلبات النجاح والتفوق ووجهني إلى طريق الخير .... إلى مثلي الأعلى الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة و صبر إلى

**" أبي العزيز حفظه الله "**

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكراهم فؤادي إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي إلى

**" إخوتي و أخواتي وزوجة أخي " وبرعمها الصغير \* السعيد \***

إلى من تقاسمت معه حياتي و سندي في هذه الحياة إلى رفيق دربي

**" زوجي الغالي حفظه الله "**

إلى أسمى شيء في حياتي إلى أعلى ما أعطاني المولى فليدة كبري وقرّة عيني

" أولادي \*ريان\* هرفه الدين \*صلاح الدين\* "

إلى كل أصدقاء العمل وكل من ساعدني في انجاز هذا البحث المتواضع وأخص بالذكر:

\*نادية\* \*حيرة\* \*خولة\* \*سامية\*

\*\* مريم \*\*

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك ووجودك الحمد لله ربي ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاح والسلام على من لا نبي بعده.

إلى ذلك الحرفه الا منتهى من الحب والرفقه والحنان، إلى التي بجانها ارتويت وبمذنبها احتميت وبنورها اهتديت وبعصرها اقتديت ولحقتها ما وفيك، إلى من يشتهي اللسان نطقها والتي كانت تمنى رؤيتي هذا النجاح و شاء الله أن يأتي هذا اليوم.

أهدي هذا العمل إلى \*أمي\*

إلى درعي الذي به احتميت وفي الحياة به اقتديت والذي شق لي بحر العلم والتعلم إلى من احترقت شموعه ليضيء لنا درب النجاح، ركيزة عمري وصدر أمانتي وكبريائي وكرامتي

\*أبي\* أطال الله في عمره

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت السقف

الواحد " أخي وأخواتي "

إلى الكتاكيت: \* ربيع \* رفيق \* شهد \* سراج \* ذياب \*

إلى من قدم لي الدعم في مشواري الدراسي وحفزي على بلوغ هذا المستوى

خطيب العزير \* حكيم \*

إلى كل من يحمل لقب رواج وعلى رأسهم المقربين .

إلى عائلة خطيب كل واحد باسمه وإلى أحسن من عرفني بهم القدر أصدقائي القدامى و

أصدقاء الدراسة .


إلى كل من لم يدركهم قلبي أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم وأنتم في الفؤاد

حضور .

إلى كل أساتذتي الكرام الذين رافقوني في مشواري الدراسي و خاصة الأستاذة الكريمة

\* بادي ساهية \* التي أشرفت على عملنا و قدمت لنا كل الدعم .

**\*\* نورة \*\***



فهرس  
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	- شكر وعرفان
	- إهداء
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول
<b>الباب الأول: الجانب النظري</b>	
أ - د	- مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
03	- الإشكالية
06	- أهمية الدراسة
06	- أسباب اختيار الموضوع
07	- أهداف الدراسة
07	- تحديد المفاهيم
16	- الدراسة السابقة
<b>الفصل الثاني : فيروس كورونا المستجد- كوفيد 19-</b>	
22	- تمهيد
25	- التركيبة البنوية لفيروس كورونا المستجد- كوفيد 19-
26	- أعراض الإصابة بفيروس كورونا المستجد- كوفيد 19-



27	- طرق انتقال فيروس كورونا المستجد- كوفيد 19-
30	- دورة العدوى لفيروس كورونا المستجد- كوفيد 19-
31	- الوقاية من فيروس كورونا المستجد- كوفيد 19-
32	- التغير الاجتماعي -تبدل التصورات و انماط العيش في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد- كوفيد 19-
34	- الرابط الاجتماعي و القيم المؤسسية للعلاقات الاجتماعية في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد- كوفيد 19-
34	- الانعكاسات الاجتماعية لجائحة فيروس كورونا المستجد- كوفيد 19-
38	- التدابير الوقائية و الاحترازية للوقاية من فيروس كورونا المستجد
43	- خلاصة
<b>الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية</b>	
45	- تمهيد
47	- مكونات الثقافة التنظيمية
49	- مستويات الثقافة التنظيمية
49	- أنواع الثقافة التنظيمية
50	- وظائف الثقافة التنظيمية
51	- خصائص الثقافة التنظيمية
52	- أبعاد الثقافة التنظيمية
54	- أسباب الاهتمام الثقافة التنظيمية
56	- أهمية الثقافة التنظيمية

58	- محددات الثقافة التنظيمية
58	- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
59	- نظريات الثقافة التنظيمية
62	- خلاصة
<b>الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية</b>	
64	- تمهيد
65	- نشأة و تطور نظام إدارة الجماعات المحلية
74	- خصائص الإدارة المحلية
78	- أسباب نشوء الإدارة المحلية
81	- مهام إدارة الجماعات المحلية
81	- مبررات قيام نظام الإدارة المحلية
85	- مقومات الإدارة المحلية
87	- أشكال الإدارة المحلية
88	- محددات إدارة الجماعات المحلية
100	- خلاصة
<b>الباب الثاني: الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الأول: الإجراءات المنهجية</b>	
103	- تمهيد

103	- مجالات الدراسة
105	- المنهج المستخدم
	- العينة
106	- أدوات جمع البيانات
109	- خلاصة
<b>الفصل الثاني : عرض و تحليل و مناقشة البيانات</b>	
<b>المطلب الأول : عرض و تحليل و مناقشة البيانات الشخصية</b>	
117	- استنتاج البيانات الشخصية
<b>المطلب الثاني : عرض و تحليل و مناقشة التساؤل الأول</b>	
125	- استنتاج التساؤل الأول
127	- مناقشة النتائج في ظل التساؤل الأول
<b>المطلب الثالث : عرض و تحليل و مناقشة التساؤل الثاني</b>	
132	- استنتاج التساؤل الثاني
133	- مناقشة النتائج في ظل التساؤل الثاني
<b>المطلب الرابع : عرض و تحليل و مناقشة التساؤل الثالث</b>	
140	- استنتاج التساؤل الثالث
141	- مناقشة النتائج في ظل التساؤل الثالث
143	- الاستنتاج العام
145	- الخاتمة

## فهرس الج — داو

---

146	- التوصيات
148	- المصادر و المراجع
157	- الملاحق
162	- الملخص



# فهرس الجداول

## فهرس الجـداول

### فهرس الجـداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	112
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	112
3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية للمبحوثين	113
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	114
5	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	115
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	116
7	توزيع أفراد العينة حسب الإصابة بفيروس كورونا	117
8	توزيع أفراد العينة حسب نمط العمل أثناء و قبل الجائحة	119
9	تأثير الجائحة على نمط العمل في المؤسسة	120
10	التأقلم مع النمط الجديد للمؤسسة	120
11	نسبة تكليف الموظفين بأعمال إضافية	121
12	التعويض المادي العمال	122
13	طريقة التواصل بين الموظفين خلال أدائهم للعمل في ظل الجائحة	122
14	سير نظام العمل خلال الجائحة وما قبل الجائحة	123
15	أسباب سير العمل خلال الجائحة نحو التسبب	124
16	دور القيادة الإدارية للمؤسسة في إدارة أزمة الجائحة	125

## فهرس الجـداول

129	تفعل القوانن النظامفة من طرف إءارة المؤسسة ءلال الجائءة	17
129	طرق تعاطف المؤسسة مع أزمة كوففء -19-	18
130	ءأءر أداء العمال بعء الجائءة	19
131	ءءأفر الءاصل على أداء العمال	20
136	الإءراءاء الوقائفة الءف اءءءءها المؤسسة فف ظل جائءة كورونا	21
137	وءهة نظر الموظففن فف البروءوكول المنءهء من طرف المؤسسة ءلال الجائءة	22
138	البروءوكول الصءف و ما مءى ءءزام العمال به فف اءار العمل	23
138	ءأءفر الجائءة على العمال من الناءفة النفسفة	24
139	ءوففر إءارة المؤسسة الءعم النفسف ءول ءطورة ففرس كورونا	25

1

الباب

الأول :

الجانب

النظري



### مقدمة:

لطالما عدت الأوبئة حيثما كانت بؤرة تواجدتها خطرا كبيرا إذ أن البشرية أدركت توترا منذ القدم بعمق فهمها لكل خطر وبائي مستفحل على بيئتها وجسامتها أثره، المهددة بالصحة البشرية وبأمنها واستقرارها ففي الآونة الأخيرة شهد العالم أزمات صحية مختلفة أثرت على العديد من دول العالم كوباء الإنفلونزا وغيرها، وما فيروس كورونا إلا مثال حي على ذلك في الوقت الراهن وهذا الفيروس الخفي الذي أربع الكثير من دول العالم ونظرا لسرعة انتشاره بين الدول وما يخلفه من انعكاسات سلبية اجتماعية واقتصادية وصحية على البشرية ككل. ففيروس كورونا المستجد أدخل العالم في أزمة اقتصادية ومالية وصحية واجتماعية حيث اعتبرت أشد وأعنف أزمة حدثت في تاريخ البشرية حيث نجد أنه تم إعطاء الأولوية القصوى للعنصر البشري في الحفاظ على صحته وسلامته قدر الإمكان ما لم يتم توفير لقاح لوقف انتشار هذا الفيروس، وفي هذا الصدد اتخذت العديد من البلدان المتضررة الإجراءات اللازمة للحد من انتشاره لفترات مؤقتة. والجزائر واحدة من هذه الدول التي اتخذت إجراءات صارمة وقرارات جديّة للحد من تأثير هذا الفيروس على المجتمع الجزائري في العديد من المجالات. وهذا ما حتمّ على السلطات العمومية تطوير استراتيجيات وآليات للتواصل بغية التحكم في الآثار السلبية الناتجة عن هذا الفيروس الذي مد يده على جميع الأصعدة وبالخصوص المجال الاجتماعي حيث أصبح الأفراد يعيشون نوبة هلع وقلق و رعب، وذلك من خلال النظر إلى مخلفات هذا الفيروس.

وتعتبر الجماعات المحلية أحد أهم العناصر في المجتمع كونها همزة وصل بين المواطن المحلي وسلطات بلاده العليا نظرا لقربها من المواطن المحلي مما يسمح لها بالاتصال المباشر مع المواطنين لتلبية حاجياتهم وتقديم مختلف الخدمات التي يحتاجها وتقريبه من إدارة بلاده من أجل المشاركة في شؤونها المختلفة وهذا ما أوجب على السلطات المحلية اتخاذ تدابير كفيلة للحد من هذا الفيروس ومنع استفحاله في الإقليم المحلي وذلك

## مقدمة

بإعطاء الإدارة المحلية الرشيدة صلاحيات واسعة تمكنها من فرض وجودها في الظروف القاهرة، فالإدارة المحلية الرشيدة هي التي تتميز بثقافتها التنظيمية الخاصة بها، والتي تميزها عن غيرها، وهي التي تتمثل في مختلف الجوانب الملموسة للمؤسسة بالإضافة إلى الافتراضات والمبادئ التي تمكن الأفراد من تكوينها حول المؤسسة التي ينتمون إليها من أجل تحقيق الانسجام الداخلي والتكيف مع البيئة الخارجية. وتختلف ثقافة كل مؤسسة عن الأخرى باختلاف بيئتها والقطاع الذي تنتمي إليه، وتنتمي مؤسسات الجماعات المحلية إلى قطاع الخدمات الاجتماعية، حيث نجد أن هذا القطاع واجه صعوبات كبيرة جراء ظهور وباء فيروس كورونا مما عدا إلى توفير إمكانيات مادية و بشرية هائلة للتحكم في الوضع ومجابهة الوباء.

ومن خلال بحثنا هذا نريد معرفة أثر جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية "من وجهة نظر موظفي بلدية بئر قاصد علي"، حيث تضمنت هذه الدراسة بابين: "الباب الأول: يمثل الجانب النظري والباب الثاني: يمثل الجانب الميداني" مسبقين بمقدمة حيث جاء الباب الأول والذي يمثل الجانب النظري مقسما إلى أربعة فصول وهي:

✚ **الفصل الأول:** تطرقنا فيه للإطار المفاهيمي للدراسة تضمن العناصر الآتية:

- ◀ الإشكالية
- ◀ أهمية الدراسة
- ◀ أسباب اختيار الموضوع
- ◀ أهداف الدراسة
- ◀ تحديد المفاهيم
- ◀ الدراسة السابقة
- ◀ المقاربة النظرية

✚ **الفصل الثاني:** فتطرقا فيه إلى جائحة فيروس كورونا المستجد -كوفيد 19- وتم التطرق فيه إلى العناصر الآتية :

- ◀ تطور ومفهوم فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)
- ◀ التركيبة البنيوية لفيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)
- ◀ أعراض الإصابة بفيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)
- ◀ طرق انتقال فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)
- ◀ دورة العدوى بفيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)
- ◀ الوقاية من فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)
- ◀ التغيير الاجتماعي تبدل التصورات وأنماط العيش في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)
- ◀ الرابط الاجتماعي والقيم المؤسسية للعلاقات الاجتماعية في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)

- ◀ الانعكاسات الاجتماعية لجائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)
  - ◀ التدابير الوقائية والاحترازية للوقاية من فيروس كورونا (كوفيد 19)
- ✚ **الفصل الثالث :** فتناولنا فيه الثقافة التنظيمية وتم التطرق فيه إلى العناصر الآتية:

- ◀ نشأة و تطور الثقافة التنظيمية
- ◀ مكونات الثقافة التنظيمية
- ◀ مستويات الثقافة التنظيمية
- ◀ أنواع الثقافة التنظيمية
- ◀ وظائف الثقافة التنظيمية
- ◀ خصائص الثقافة التنظيمية
- ◀ أبعاد الثقافة التنظيمية

## مقدمة

- ◀ أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية
- ◀ أهمية الثقافة التنظيمية
- ◀ محددات الثقافة التنظيمية
- ◀ العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
- ◀ نظريات الثقافة التنظيمية

**الفصل الرابع :** فنتاولنا فيه إدارة الجماعات المحلية وتم التطرق فيه إلى العناصر الآتية :

- ◀ نشأة وتطور نظام إدارة الجماعات المحلية
- ◀ خصائص الإدارة المحلية
- ◀ أهداف الإدارة المحلية
- ◀ أسباب نشوء الإدارة المحلية
- ◀ مهام إدارة الجماعات المحلية
- ◀ مبررات قيام نظام الإدارة المحلية
- ◀ مقومات الإدارة المحلية
- ◀ أشكال الإدارة المحلية
- ◀ محددات إدارة الجماعات المحلية

أما بالنسبة للباب الثاني: والذي يمثل الجانب الميداني فكان مقسما إلى فصليين:

### ❖ الفصل الأول: ويمثل الإجراءات المنهجية وتتضمن:

◀ مجالات الدراسة.

◀ منهج الدراسة.

◀ أدوات جمع البيانات.

◀ عينة الدراسة.

◀ أساليب المعالجة الإحصائية

### ❖ الفصل الثاني: فتضمن:

◀ عرض وتحليل ومناقشة البيانات الشخصية.



# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدارسة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

---

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- ◀ الإشكالية
- ◀ أهمية الدراسة
- ◀ أسباب اختيار الموضوع
- ◀ أهداف الدراسة
- ◀ تحديد المفاهيم
- ◀ الدراسة السابقة
- ◀ المقاربة النظرية

### 1/ الإشكالية:

منذ الفجر الأول للبشرية وعيشه على هذه الأرض لم ينقطع الإنسان أبدا عن التعلم وترسيخ هذا الفعل الإنساني، حيث اكتشف العمل المأجورالذي هو كل مجهود إرادي يقوم به الإنسان الواعي يحمل هدفا كزيادة الأرباح ورفع عوائد الاستثمار، تحسين الحصة السوقية، دعم البحث والتطوير والمحافظة عليهم من أجل إشباع حاجاته ورغباته، ويكون هذا المجهود ممنهجا ويحتاج من الشخص القيام بواجبات ونشاطات مترتبة عليه لإنجاز العمل، وقد اهتم الإسلام بالعمل بشكل كبير حيث قال تعالى: { **وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين** } - التوبة- حتى أصبح هذا العالم عالم حضارة العمل، وبه توسع إدراكه للأشياء المحيطة به، واندمج كلياً بها، فدخل في عملية تأثير وتأثر منقطعة النظير، وبالتالي فإن بيئة العمل نعني بها وجود العمال داخل المؤسسات (صناعية، اقتصادية، اجتماعية) وظروف عملهم التي تحتكم في سير شؤونها الإدارية إلى الثقافة التنظيمية، وذلك لأن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، وحيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من مؤسستهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي تنعكس سلباً أو إيجاباً على جميع عمليات وأنظمة المنظمة، وتعد الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى ثقافة عقلانية اجتماعية، تطويرية وهيكلية، كما أنها تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تعد بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، حيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع بين الأعضاء لجماعات العمل والقيم السائدة داخل المنظمة والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة والمناخ داخل المنظمة، فالإنسان بقدرته العقلية على الاختراع والإبداع في الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح قادراً على صنع

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

الثقافة ورسم محتواها، الاكتساب والتعلم ومن خلال اكتساب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود وغير المقصود والاستمرارية وعليه فإن الثقافة في المنظمات الإدارية تستمر في تأثيرها على إدارة هذه المنظمات حتى بعد زوال جيل من العاملين، وهذا ما فرض على كل جيل انتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له بقدر ما إشباع حاجاته تجعله قادرا على التكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعة المحيطة به والقابلية على الانتشار والتكامل والتعبير وهذا بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وبذلك يحدث التغيير في المنظمات الإدارية لجميع العناصر المادية والمعنوية، فكثيرا ما نجد بلدان العالم تتعرض للأزمات والأوبئة تمس جميع مجالاتها، ففي الأونة الأخيرة تعرض العالم إلى وباء فيروس كورونا - كوفيد 19 - تطور وانتشر بسرعة فائقة ليتحول إلى جائحة في فترة قصيرة من الزمن، حيث نجد أن هذا الفيروس قد مس كثير من مناطق العالم دون استثناء، مما جعل معظم الدول تجعل منه محور اهتمام كبير لدى الباحثين والدارسين في مختلف مجالات العلوم، فهذا المرض الخطير مد يده على كل من مجال الاقتصادي والثقافي والصحي والاجتماعي بالدرجة الأولى، كما أنهم يكن منحازا لأحد في حربه لا طبقيًا ولا قوميًا ولا دينيًا، مما جعله مصدر هلع ورعب على الجميع، جعل من الدول تسعى جاهدة إلى صب جميع الجهود والإمكانيات في محاولة تحقيق الأمن والاستقرار وذلك من خلال وضع قواعد وقوانين من أجل التحكم والتقليل من مخاطر هذه الجائحة على مستوى جميع المجتمعات، حيث نرى أن المجتمعات سارعت إلى الموافقة على وضع هذه القوانين وتطبيقها على مختلف المؤسسات من أجل إحداث تغيير يتماشى بنتيجة إيجابية.

ومن بين هذه المؤسسات تأتيا لجماعات المحلية (محل إجراءنا لدراستنا البحثية ) كأحد المؤسسات المهمة في المجتمع والأكثر احتكاكا بالمواطنين، والأكثر تقديمًا للخدمات، فهي واحدة من الجهات والعملات والأقاليم والجماعات الحضرية والقروية، كما أنها وحدات داخلية في حكم القانون العام تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتتوفر على مجموعة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

بشرية وتنظيم إداري وأجهزة بشرية ومالية مستقلة من بين خصائصها المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية التي تتماشى وفق ثقافة تنظيمية محكمة.ولهذا فإننا نسعى في بحثنا هذا إلى معرفة تأثير جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية على موظفي وعمال إدارة الجماعات المحلية، وتأتي الدراسة البحثية على إدارة الجماعات المحلية ببلدية بئر قاصد علي من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو تأثير جائحة فيروس كورونا على الثقافة التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية؟ وتتفرع منه إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ مامدى تغير القيم التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية في ضوء جائحة كورونا؟
- ✓ مامدى تغير القوانين التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية في ضوء جائحة كورونا؟
- ✓ ماهي الالتزامات التنظيمية المنتهجة من طرف الجماعات المحلية خلال جائحة فيروس كورونا؟

### الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

- أثرت جائحة فيروس كورونا على الثقافة التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية

#### الفرضيات الفرعية:

- أثرت جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية من ناحية تغيير القيم التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية.
- أثرت جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية من خلال تغيير القوانين التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية.
- أثرت جائحة كورونا على الالتزامات التنظيمية من طرف إدارة الجماعات المحلية.

### 2/ أهمية الدراسة:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال أهمية دراسة متغيرات البحث المتمثلة في الثقافة التنظيمية وما تحمله من قيمة في البحوث والدراسات الجامعية الحديثة منها والقديمة، كونها من أهم العناصر الأساسية التي ساهمت في مواجهة الأزمات الخارجية والتكيف مع المحيط الخارجي، فهي تعتبر سبيل في نجاح عمليات التحول داخل المؤسسات، إضافة إلى جائحة كورونا التي أحدثت تغيرا اجتماعيا شاملا، حيث كانت سببا في وجود حالة طوارئ صحية عالمية أثرت على القطاع السياسي والاجتماعي والاقتصادي والصحي، ومن ذلك المؤسسات والقطاعات الحكومية والإدارية.

### 3/ أسباب اختيار الموضوع:

يرى الكثير من الباحثين والمختصين في مجال البحث العلمي أن عملية اختيار موضوع البحث تشكل نصف قيمة البحث وتحدد من خلالها الجهود التي يبذلها الباحث اتجاه موضوع دراسته، ومن الأسباب التي أدت بنا إلى دراسة موضوع:

( تأثير جائحة فيروس كورونا على الثقافة التنظيمية )

\* أن موضوع جائحة كورونا يعد من المشكلات الراهنة لمعظم المؤسسات سواء كانت خدماتية أو صناعية.

\* أنه وبناء على دراستنا الاستطلاعية النظرية والميدانية لموضوع بحثنا تبين لنا أن موضوع جائحة كورونا السائد يؤثر على مستوى الثقافة التنظيمية لدى الجماعات المحلية.

\* ضرورة التعرف على طبيعة التغييرات التي تم اتخاذها في مجال الثقافة التنظيمية خلال جائحة كورونا وذلك على مستوى الجماعات المحلية.

\* الاطلاع على أسلوب الثقافة التنظيمية الذي انتهجته المؤسسات للتصدي لجائحة كورونا.

\* معرفة ما مدى تأثير جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية في الجماعات المحلية.

### 4/ أهداف الدراسة:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ◀ معرفة تأثير جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية.
- ◀ معرفة مدى تغير القيم التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية في ضوء جائحة كورونا.
- ◀ معرفة مدى تغير القوانين التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية في ضوء جائحة فيروس كورونا.

### 5/ تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات المنهجية، التي تساعد الباحثي تحديد مستوى ودلالة الإشكالية البحثية، ومحاولة ترجمتها إلى معلومات وحقائق علمية، ومن هنا كان لابد من تحديد المفاهيم المحورية والأساسية للدراسة ذات الارتباط الكبير بالموضوع وتشمل كل من: الأثر - فيروس كورونا - الثقافة - التنظيم - الثقافة التنظيمية - إدارة الجماعات المحلية.

### 01- الأثر:

#### التعريف اللغوي:

قال الخليل: الأثر: بقية ما يرى من كل شيء، وما لا يرى بعد ما يبقى علاقة، الآثار الأثر: كالفلاح والفلح، السداد والسدد وقال أثر السيف ضربته، وتقول من يشتري سيفي وهذا أثره يضرب للمجرب المختبر وقال أيضا: الأثر الاستقفاء والإتباع.

وأثروا الحديث: أن يآثره قوم عن قوم، أي: يحدث به في آثارهم، أي بعدهم<sup>1</sup>

وقال الراغب: أثرت العلم: رويته، أثره أثرا وأثاره وأثره، واصله تتبعت أثره.

قال ابن فارس: أثر: الهمزة والتاء والراء له ثلاثة أصول: تقديم الشيء وذكر الشيء ورسم الشيء الباقي.

<sup>1</sup>نعيم بوعموشة فيروس كورونا في الجزائر، دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02 العدد02، جوان 2020  
صفحة 125.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

وقال ابن منظور: الأثر بقية الشيء، والجمع أثار وأثر، والأثر ما بقي من رسم الشيء والآثار: الأعلام

الأثر: الخبر والجمع أثار.

فالأثر له ثلاثة معاني: الأول بمعنى النتيجة وهو الحاصل من الشيء، الثاني بمعنى العلامة والثالث بمعنى الجزء.

**التعريف الاصطلاحي:**

عرفه شحاتة وزينب بأنه " محصلة تغيير مرغوب، أو غير مرغوب فيه يحدث في المتعلم نتيجة لعملية التعليم."

**02- فيروس كورونا:**

**التعريف اللغوي:**

تشتق كلمة -coronavirus من لفظ corona- وهي كلمة لاتينية تعني التاج أو الهالة، حيث يشير الإسم هنا إلى المظهر المميز لجزيئات الفيروس والذي يظهر عبر المجهر الإلكتروني حيث تمتلك خلا من البروزات السطحية مما يظهرها على شكل تاج الملك أو الهالة الشمسية.

• **تعريف فيروس كورونا:**

كثيرا ما نسمع عن متلازمة الشرق الأوسط التنفسية، وهي مرض تنفسي فيروسي يتسبب فيه فيروس كورونا المستجد (فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية) أُكتشفت لأول مرة في المملكة العربية السعودية سنة 2012، ففيروسات كورونا هي فصيلة كبيرة من الفيروسات التي يمكن أن تتسبب في طائفة من الأمراض تتراوح بين نزلة البرد الشائعة والمتلازمة النفسية الحادة الوخيمة (سارس)، نتجت عن هذه المتلازمة عن انتقال العدوى بين



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

البشر وتعد الجمال هي المستودع الرئيسي الذي يستضيف فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية.<sup>1</sup>

يشكل فيروس كورونا المستجد سلالة جديدة من الفيروسات لم تكشف إصابة البشر بها سابقا، وتشير الأدلة المتاحة حاليا عن فيروس كورونا المستجد والتجارب السابقة مع فيروسات كورونا السابقة الأخرى إلى احتمال انتقال الفيروس الجديد من مصدر حيواني، يتسبب هذا الفيروس بشكل عام بأمراض في الجهاز التنفسي، ومع عدم تعرض البشر لهذا الفيروس من قبل تبقى إمكانية انتشاره بسرعة وتحوله إلى وباء مرتفعة لا يوجد علاج له، غير أن العديد من أعراضه يمكن معالجتها، حيث تتراوح الفترة الزمنية بين دخول الفيروس إلى جسم الإنسان وظهور العوارض من يومين إلى غاية 41 يوما وتسمى تلك الفترة (فترة الحضانة).<sup>2</sup>

وهو عبارة عن مجموعة كبيرة من الفيروسات تسبب أمراضا تتراوح بين نزلات برد إلى أمراضا أكثر خطورة مثل: متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) ومتلازمة الجهاز التنفسي الحادة (سارس).

### تعريف إجرائي:

فيروسات كورونا تعد سلالة واسعة من الفيروسات وقد تسبب المرض للحيوان والإنسان وقد تصيبه بالعديد من الأمراض التنفسية منها نزلات البرد الشائعة والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة، وفيروس كورونا - كوفيد 19 - هونوع منها يسبب هذا الفيروس أعراض كثيرة مثل: الحمى والسعال الجاف والإرهاق والصداع وفقدان حاسة الشم والتذوق، ويسبب صعوبة في

<sup>1</sup>مرورة كرامة، فاطمة رحال، انفال حدة خبيزة:تأثير الازمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي: تأثير فيروس كورونا -كوفيد 19- على الاقتصاد الجزائري نموذجا مجلة التمكين الاجتماعي، المجلة 02، العدد 02، جوان 2020، ص314/315.

<sup>2</sup>منظمة الصحة العالمية: خطة البلديات لمكافحة انتشار فيروس كورونا، 2020.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

التنفس، وهو فيروس سريع الانتشار والعدوى وينتقل عن طريق لمس الأشياء والأجسام التي تتساقط عليها القطرات من فم الشخص المصاب من خلال الكلام أو العطس أو السعال.

### 03- الثقافة:

#### التعريف اللغوي:

يشترك المفهوم اللغوي للثقافة من الفعل الثلاثي " ثقف " أو " ثقف " بمعنى حذق أو مهر أو فطن، أي صار حاذقا ماهرا فطنا، فهو ثقف وقد ثقف وثقافة، وثقف الشيء: أقام المعوج منه وسواه ووثقف الإنسان: أدبه، وهذبه وعلمه.

ورد في لسان العرب لابن المنظور: ثقف الشيء ثقفا وثقافيا وثقوفة إذا حذقه، ورجل ثقف تثقيف: حاذق وفهم، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم وثقف الرجل: ظفر به والثقاف والثقافة: العمل بالسيف، ومن المعاني التي تحملها هي الضبط والسرعة في التعلم، فيقال عن الرجل ثقف إذا كان قائما بعمله وضابطا له.<sup>1</sup>

وتعرف الثقافة أيضا لغة على عدة أوجه: وتعني العمل بالسيف، والثقافة هي الخشبة التي تسوى الرماح بها، فعند قول جملة (تثقيف الرماح) يعني تسوية الرمح بألة الثقاف، ومن جهة أخرى تعرف الثقافة على أنها الفطنة فعند القول (ثقف الرجل ثقافة) يعني أنه صار رجلا حاذقا وذا فطنة، وتعني كلمة ثقافة، كل ما يضني العقل ويهذب الذوق، وينمي موهبة النقد، وباشتقاق كلمة ثقافة من الثقف يكون معناها الاطلاع الواسع في مختلف فروع المعرفة، والشخص ذو الاطلاع الواسع يعرف على أنه شخص مثقف.

<sup>1</sup>ابن منظور ابوفضل جمال الدين، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر والتوزيع، جزء09، بيروت، لبنان، 1997، ص19.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

### التعريف الاصطلاحي:

هي ذلك الكل المركب المتغير الذي يتم تناقله اجتماعيا ويشمل على العناصر المادية والمعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات الأخرى التي يكتسبها المرء بصفته عضوا في المجتمع، وبعبارة أخرى فإن الثقافة هي أسلوب ونمط الحياة في زمان ومكان معينين، ويتجسد هذا النمط في عناصر مادية واجتماعية ومعنوية.

**والثقافة** عبارة عن مركب من أساليب الشعور والفكر والسلوك الذي يميز مجموعة من الناس ويتوارثونه جيل بعد جيل، وترتبط تلك العناصر بعضها البعض بعلاقات تفاعل وتأثير متبادل، ويؤدي كل عنصر منها وظيفته الخاصة في إطار الثقافة الكلية للمجتمع

**فالثقافة** تعبر عن المضمون الفكري الذي يحدد للمجتمع سماته التي تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى، إذ تحمل بين طياته السمات الاجتماعية المتوازنة والمستجدة، وتعتبر أيضا ثمرة النشاط الفكري والمادي الخالق والمرن لدى الإنسان.<sup>1</sup>

عرفها **تأيلور** " بأنها ذلك الكل المركب المعقد الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.<sup>2</sup>

يعرف **مالينوفوسكي** الثقافة " بأنها التراث الاجتماعي الذي يشتمل على العناصر المادية الموروثة والسلع والعمليات التقنية والأفكار والعادات الفردية والقيم." وعرفها أيضا " بأنها وسيلة تحسن من وضع الإنسان، حيث يستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في مجتمعه أوبيئته عند تلبية حاجاته الأساسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>دلال ملحق استثنائية: التغيير الاجتماعي والثقافي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص226.

<sup>2</sup>بوفلجة غياث: الثيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ص06.

<sup>3</sup>أحمد الربابعة: أثر الثقافة والمجتمع في دفع الفرد إلى ارتكاب الجريمة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية ص18.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

والثقافة كما عرفها د.حامد عمار هي " جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والمشاعر والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة مجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات".<sup>1</sup>

### 04- التنظيم:

#### التعريف اللغوي:

تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organisation .  
أما المصطلح العربي فهو من: نظم - ينظم - تنظيماً ومنها كلمة تنظيم أي الانتظام والاتساق.  
التعريف الاصطلاحي:

المعنى الاصطلاحي لمفهوم التنظيم في علم الاجتماع يشير إلى معنيين:

- **المعنى الأول:** يشير التنظيم إلى تلك المجموعات أو الوحدات الاجتماعية العملية مثل (المصارف-البنوك) والمصانع والنقابات العمالية والجمعيات المختلفة التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة حسب طبيعة نشاط التنظيم كالإنتاج والتوزيع والتربية والتكوين...إلخ.

- **المعنى الثاني:** يشير إلى بعض السلوكيات والعمليات الاجتماعية أي يشير إلى الفعل المنظم للنشاطات المختلفة مثل ترتيب الوسائل والتحكم فيها من أجل تحقيق أهداف جماعية (إنتاج - توزيع - تربية) وتحقيق الاندماج لمختلف الأعضاء داخل وحدة منسجمة.<sup>2</sup>

- التنظيم مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعياً وبفعالية بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية.

<sup>1</sup> طارق السويدان: صناعة الثقافة، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص28.  
<sup>2</sup> د.ميلاد نظرة: محاضرات في مقياس نظريات التنظيم ، علم اجتماع أولى ماستر، 2020-2021.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- هو عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>
- عرفه هنري فايول بأنه " وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف ".

### 05- الثقافة التنظيمية:

#### التعريف الاصطلاحي:

لقد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتها لذا أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد شامل. ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعا ما، حيث سنحاول طرح بعضها منها:

- ✓ عرف بلال خلف السكارنة إن "الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب التفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجه المنظمة"<sup>2</sup>
- ✓ كما عرف زياد سعيد خليفة على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تمتلكها المنظمة والتي تظهر من خلال سلوك أفراد المنظمة"<sup>3</sup>
- ✓ كما عرفها عبد السلام أبوقحف "الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"<sup>4</sup>

<sup>1</sup>حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

<sup>2</sup>بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص331.

<sup>3</sup>زياد سعيد خليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نأيف الامنية العربية، السعودية، الرياض، 2008، ص19.

<sup>4</sup>عبد السلام أبوقحف: إدارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 243.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

✓ عرفها السرطاوي كما ذكر العبادلة بأنها مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعاملات يتصدر عن الموظفين وبراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظماتهم و ليس ما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة.

✓ يرى القريوتي بأنها " الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعاون مع المؤثرات الخارجية والداخلية "

### تعريف إجرائي:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والاتجاهات التي تحكم سلوك الأفراد التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسة داخل المؤسسات الإدارية أي أنها نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة.

### 06- إدارة الجماعات المحلية:

#### التعريف الاصطلاحي:

✓ يمكن تعريف الإدارة المحلية " بأنها أسلوب إداري يكف لتوفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساسا بهدف تنمية مجتمعاتها واشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد ممدوح: البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، القاهرة - المنظمة العربية: للتنمية، 2009، ص 970.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- ✓ كما يمكن تعريف الإدارة المحلية " على أنها أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها وتعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية وترتبط في ذلك بالحكومة المركزية من خلال السياسة العامة للدولة والعلاقات المحددة في الدستور والقانون.<sup>1</sup>
- ✓ وقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية تبعا لعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون إليها، فقد عرفها الكاتب الفرنسي " waline " بأنها نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين.
- ✓ عرفها " jhon cherke " بأنها ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، بالإضافة إلى الأمور التي يرى البرلمان أنها من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية".
- ✓ ويعرفها جانب من الفقه بأنها" أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما من شأنه تمكين هذه الأخيرة من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانونا.

### تعريف إجرائي:

- الإدارة المحلية تعتبر أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد به إليها تحت رقابة هذه السلطة.

<sup>1</sup> أحمد بلجيلالي: اشكالية عجز ميزانية البلديات، مذكرة ماجستير، قسم تسيير المالة العامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص17.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

هي جزء من النظام العام للدولة منحها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

هي مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة.

### 6/ الدراسة السابقة:

✚ دراسة طمار محمد بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا". دراسة ميدانية بمستشفى عين وسارة وهو مقال لمخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2، سنة 2020.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

❖ إلى أي مدى ساهمت الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة كورونا ؟

الأسئلة الفرعية:

✓ إلى أي حد ساهمت القيم التنظيمية في مواجهة جائحة كورونا ؟

✓ إلى أي مدى ساهمت القيادة الإدارية في إدارة أزمة جائحة كورونا ؟

✓ إلى أي مدى ساهم الالتزام التنظيمي في التقليل من آثار جائحة كورونا ؟

الفرضية الرئيسية:

- ساهمت الثقافة التنظيمية في إدارة ومواجهة أزمة جائحة كورونا والحد من أثارها.

واندرج عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية:

☒ تساهم القيم التنظيمية في مواجهة أزمة جائحة كورونا من خلال قيم المبادرة وقيم الروح

الجماعية وقيم المخاطرة والإبداع.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

☒ تساهم القيادة الإدارية في إدارة أزمة جائحة كورونا من خلال وضع إستراتيجية عمل دقيقة وضبط سلوك العمال من أجل تحقيق الأهداف.

☒ يساهم الالتزام التنظيمي في مواجهة جائحة كورونا والتقليل من أثارها من خلال فعالية العامل واندماجه في العمل واحترامه للقوانين.

### المنهج والعينة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة منهج البحث الميداني الوصفي، وشملت عينة البحث 42 طبيبا كانت موزعة على النحو الآتي:

-37 طبيبا عاماً حيث أن 19 من جنس أنثى و18 من جنس ذكر.

-05 أطباء أخصائيين حيث أن 03 طبيبات من جنس أنثى و02 طبيبان من جنس ذكر.

### نتائج الدراسة:

-إن وجود القيم التنظيمية بمصلحة الكوفيد من روح جماعية والمخاطرة وقيم الإبداع والمبادرة، لعبت دورا كبيرا وهذا ما أدى إلى مواجهة الفيروس.

-ضبط سلوك العمال داخل مصلحة الكوفيد ساهم بشكل كبير في مواجهة جائحة فيروس كورونا بنجاح.

-الاستراتيجية الفعالة من قبل القيادة الإدارية في مصلحة الكوفيد ساهم بشكل كبير في إدارة ومواجهة الجائحة.

-الاحتكام إلى الالتزام التنظيمي في مصلحة الكوفيد من بين أكبر العوامل التي ساهمت في تدارك الجائحة وإدارتها بشكل أفضل.

### المقارنة بين الدراسة السابقة ودراستنا الحالية:

#### أولاً: أوجه التشابه:

يمكن التشابه بين دراستنا والدراسة السابقة فيما يلي:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

01- فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من دراستنا والدراسة السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

02- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي لكل من الدراسة السابقة ودراستنا.

03- أداة تحليل المعلومات: تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة السابقة ودراستنا.

04- المتغيرات: هدفت كل من الدراستين إلى معرفة أثر جائحة فيروس كورونا على الثقافة التنظيمية.

ثانيا: أوجه الاختلاف: هناك العديد من أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة من حيث الزمان والمكان، العينة والمتغيرات ونوع القطاع، والجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بينهما:

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في مستشفى عين وسارة	تمت الدراسة في بلدية بئر قاصد علي بولاية برج بوعريريج سنة 2022	من حيث المكان والزمان
تناولت الدراسة 42 طبيبا	تناولت الدراسة 50 موظف.	من حيث العينة
أجريت الدراسة في القطاع الصحي.	أجريت الدراسة في القطاع الحكومي.	من حيث القطاع المستهدف

الاستفادة من الدراسة السابقة:

مكنتنا الدراسة السابقة من الاستفادة منها في العديد من الجوانب منها:

- التعرف على منهجية الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحث في الانطلاق في الدراسة الحالية.

- المساعدة على الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لاختيار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت.

### 7/ المقاربة النظرية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من أهم الإسهامات النظرية في مجال التنظيم، وهي تعبر عن مجموعة المبادئ والقواعد التي تربط الأفراد فيما بينهم، إذ تجمعهم مصالح وغايات وقيم مشتركة في مجال العمل، لذا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتدعم هذا النوع من العلاقات بين العاملين والبحث حول أثارها الإيجابية على الفرد والتنظيم.

### - أهداف نظرية العلاقات الإنسانية:

1- تحقيق قدر من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل.

2- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين، لتحقيق نتائج إيجابية تكمن من التقليل من حجم المعارضة التي تنشأ بينهما "مستوى أقل من الصراع".

كما أن كامل محمد المغربي رأى أن أهداف العلاقات الإنسانية تتحدد في:

1- تحفيز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة.

2- تحفيز الأفراد على التعاون المثمر والبناء، في تحقيق الأهداف المشتركة.

3- إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

### - مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:

بنت نظرية العلاقات الإنسانية مدخلها النظرية على أساس جملة من المبادئ هي:

- ◆ الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين بالمنشأ، بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
- ◆ وضع الفريق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم، وتوجيههم وحل مشاكلهم.
- ◆ المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالاً للتجمع والتعاون مع الغير، ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.
- ◆ الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم، لكي يحصل على الحافز من وراء المشاركة أو التعاون.<sup>1</sup>
- ◆ تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته، وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية على أعماله.
- ◆ تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الفرد يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فاروق عبد الله فلية، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص104.

<sup>2</sup>محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص27.

# الفصل الثاني:

فيروس كورونا المستجد

- كوفيد 19 -

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

تمهيد:

لطالما شكلت الأمراض والأوبئة إحدى التحديات الكبرى لاستمرار البشرية خلال القرون السابقة كانت الأمراض تأتي على الملايين، كمرض الطاعون والملاريا والكوليرا... الخ، مع تطور الطبي اختفت هذه الأمراض، ليظهر مرض آخر من السنة المنصرمة وهو وباء خطير بدولة الصين وسرعان ما انتشر وتطور بشكل كبير ليصبح وباء وجائحة عالمية تحت ما يسمى بفيروس كورونا المستجد - كوفيد 19 - .

وعليه فقد خصصنا هذا الفصل من خلال التطرق لمفهوم فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19 - وما هي أعراضه: وطرق الوقاية والعلاج والتشخيص، وأثاره على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي.

### أولاً: تطور ومفهوم فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

ظهر الوباء القاتل الذي عرف باسم كورونا، ثم باسم كوفيد-19 في ديسمبر 2019م في منطقة (ووهان Wuhan) بالصين، وقد ذكر أن مصدر الوباء يعود إلى السوق العمومي للأسماك، حيث تناولت سيدة في التاسعة والأربعين من عمرها حساء الوطواط bat soup فأصيبت بأعراض مرض فتاك لم تعرف حقيقته في أول الأمر، إلا أن أحد الأطباء الشباب دكتور لي ونليانق Li Weanling 33 سنة استطاع في الثالث والعشرين من ديسمبر 2019م، أن يتعرف على الفيروس القاتل، فقام على الفور بتحذير صارم لزملائه الأطباء على صفحته الخاصة، ولكن سرعان ماتم استدعائه إلى مكتب الأمن العام ووجه له اتهام بأنه ينشر معلومات كاذبة تضر بالنظام الاجتماعي<sup>1</sup>. وطلب منه سحب الإعلان، وبعد أيام قليلة أصيب الدكتور (لي) نفسه بأعراض المرض فأخذ إلى المستشفى حيث قام للمرة الثانية بنشر صورته وهو على سرير الموت، يتنفس من خلال الأجهزة الصناعية، وكان ذلك هو المشهد الذي أربع العالم كله، أما إعلان وفاته فقد أحدث رنة حزن عميقة في طول البلاد وعرضها، كما أثار موجة من الغضب العارم في الوسائط الاجتماعية في الصين، مطالبة الحكومة المحلية بالاعتذار، ومطالبة الحكومة المركزية بحرية الكلام، ولم تصبح وفاة الدكتور (لي) كارثة سياسية للرئيس شي جنبنق Jinping وحسب، وإنما غدت كارثة عالمية .

انتشر الفيروس في كل أقطار العالم تقريباً خلال ثلاثة أشهر فقط من التعرف عليه وفي أقل من أربعة أشهر بلغ عدد المصابين في أنحاء العالم نحو مليون مصاب، وبلغ عدد الوفيات نحو مئة ألف نسمة، وأصيب آلاف الملايين من البشر بحالة من الرعب، وقد أجبرتهم السلطات على البقاء في المنازل، ومنع التجول إلا عند الضرورة القصوى وترتبت على ذلك آثار كارثية على الاقتصاد العالمي، من توقف للصناعات وانهيار في أسواق المال العالمية،

<sup>1</sup>ملاكو، حسين أسماء: أزمة كورونا وانعكاساتها على علم الاجتماع والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، قطر، مركز ابن خلدون، جامعة قطر، 2020، ص58.

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

وانخفاض غير مسبوق في أسعار النفط، وفقدان لملايين الوظائف في القطاع العام والخاص وبينما كانت الأزمة تتفاقم يوما بعد يوم، صار الأطباء والممرضون يتعرضون هم أنفسهم للخطر في المستشفيات، وذلك نسبة للنقص الشديد في المعدات الطبية والأقنعة الوقائية من المرض، وبينما كان العلماء والباحثون يعكفون في مختبراتهم ليلا ونهارا للتعرف على طبيعة الفيروس القاتل وكيفية مواجهتها، كان السياسيون وقادة الدول يعلنون -الحرب- على عدو غير معروف، وبأسلحة غير متوفرة، وبناءً على هذا فقد أصيبت كثير من الدول بالعجز عن أي فعل يوقف الكارثة، وانحصر دور السياسيين في إصدار التعليمات بمنع السفر والدعوة إلى التباعد الاجتماعي والبقاء في المنازل لمدة غير معلومة<sup>1</sup>.

ظهر فيروس كوفيد 19 في الصين أواخر 2019 وانتقل إلى غالبية الدول بشكل لدرجة لم تعد الدولة قادرة على السيطرة عليه، وتحديدا في ظل عدم اكتشاف لقاح للوقاية منه والعالم بإسره يعيش حالة من الذعر والقلق نتيجة الإصابات المتسارعة والوفيات اليومية<sup>2</sup> أطلق عليه في البداية تسمية فيروس كورونا المستجد ثم تغيرت التسمية إلى كوفيد19 وهيالتسمية التي اعتمدها رسميا منظمة الصحة العالمية بتاريخ 2020/02/11، وحسب منظمة الصحة العالمية فإن فيروس كورونا هوالذي يسببه مرض كوفيد 19 ينحدر من سلالة فيروسات تسمى الكورونا أو الفيروسات التاجية والمضادات الحيوية لا تأثير لها على الفيروسات غير أنّ بعض الأشخاص الذين يصابون بكوفيد19 قد تحصل لديهم مضاعفات فيصابون بالتهاب رئوي وهنا يلزم عليهم أخذ مضادات حيوية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ملكاوي، حسين أسماء: المرجع السابق، ص 59.

<sup>2</sup> عطاب بونس: تدابير الوقاية لحماية الصحة العمومية من وباء كوفيد 19، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشورالجلفة الجزائر العدد الثاني، المجلد 2020، 05، ص 339.

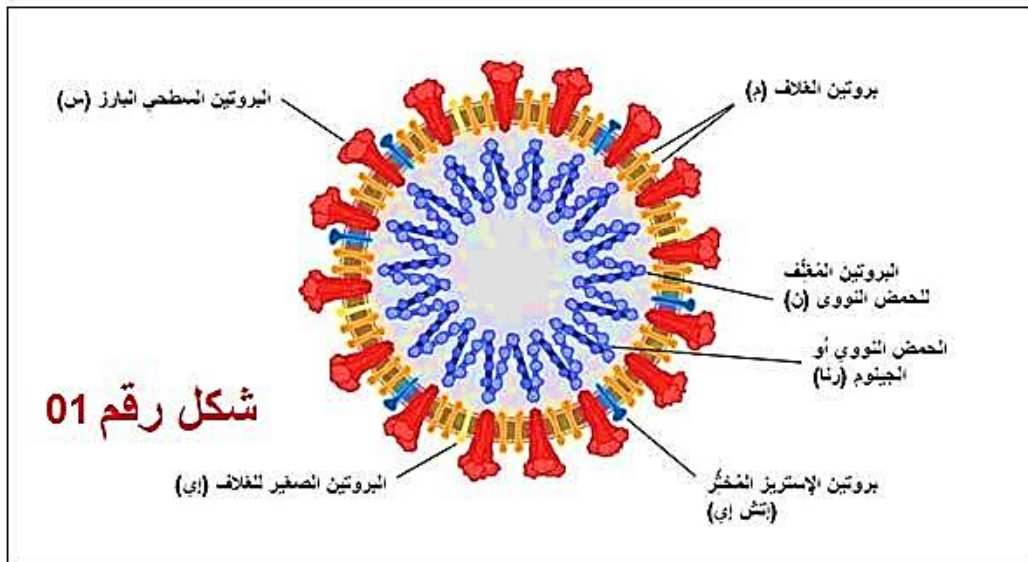
<sup>3</sup> سهيلية ساح: الاجراءات الوقائية للتصدي لفيروس كورونا في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر العدد3، المجلد 5 في 2020/10/10، ص27.



## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

### ثانيا: التركيبة البنيوية لفيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

يتكون التركيب البنيوي لفيروس كورونا المستجد -كوفيد 19- من غشاء بروتيني يبلغ قطره 50- 200 نانومتر، ويغلف بداخله الحمض النووي الخاص بالفيروس RNA، وكباقي الفيروسات التاجية يتكون الفيروس من أربعة أنواع من البروتينات تساهم في تكوين هيكل جسم الفيروس، من البروتين (S) الذي يشكل النتوءات الشوكية الموجودة على سطح الفيروس وتمنحه الشكل التاجي المميز، كما هو موضح في الشكل رقم (01). وتشير الدراسات أن الطفرات الوراثية قد تكون طرأت على فيروس كورونا المستجد ونتج عنها تغييرات في بنية الفيروس نتيجة تغير بعض الأحماض الأمينية، جعلته يرتبط بالمستقبلات (HACE2) على خلايا الإنسان من خلال بروتينات (S) الشوكية على سطح الفيروس، مما أدى إلى زيادة ملائمة لتلك المستقبلات وارتباطه بها، وقد تكون الطفرات التي حدثت في موضع ارتباط الفيروس ساهمت في تطوره بشكل يسمح له بالانتقال من الخفافيش إلى البشر<sup>1</sup>.



<sup>1</sup>خيرية السلامي، طارق الدريدي،: جائحة كورونا كوفيد19 وتداعياتها على أهداف التنمية المستدامة 2030، نشرية الالكسو العلمية، طباعة رقمية للمنظمة العربية، يونيو 2020، ص 07.

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19 -

### ثالثاً: أعراض الإصابة بفيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

تتمثل الأعراض الأكثر شيوعاً لفيروس كورونا المستجد - كوفيد 19 - في الآتي:

- الحمى
- الإرهاق
- السعال الجاف،

وتشمل الأعراض الأخرى الأقل شيوعاً ولكن قد يصاب بها بعض المرضى: الآلام والأوجاع واحتقان الأنف والصداع، والتهاب الملتحمة، وألم الحلق، والإسهال، وفقدان حاسة الذوق والشم اللتان تم تشخيصهما مؤخراً على أنها أولى أعراض الإصابة، كما أنه من بين الأعراض الأخرى الشائعة كذلك ظهور طفح جلدي أو تغير لون أصابع اليدين أو القدمين، وعادة ما تكون هذه الأعراض خفيفة وتبدأ تدريجياً، ويصاب بعض الناس بالعدوى دون أن يشعر وإلا بأعراض خفيفة جداً.

على أنه يتعافى معظم الناس نحو 80% من المرض دون الحاجة إلى علاج خاص، ولكن الأعراض تشتد لدى شخص واحد تقريباً من بين كل 5 أشخاص مصابين بمرض كوفيد 19، فيعاني من صعوبة التنفس فتزداد مخاطر الإصابة بمضاعفات وخيمة بين المسنين والأشخاص المصابين بمشاكل صحية أخرى مثل: ارتفاع ضغط الدم أو أمراض القلب والرئة أو السكري أو السرطان. وينبغي لجميع الأشخاص، أياً كانت أعمارهم، إلتماس العناية الطبية فوراً إذا أصيبوا بالحمة أو السعال المصحوبين بصعوبة التنفس/ ضيق التنفس وألم أو ضغط في الصدر أو فقدان القدرة على النطق أو الحركة. ويوصي قدر الإمكان، بالاتصال بالطبيب أو بمرفق الرعاية الصحية مسبقاً، ليتسنى توجيه المريض إلى العيادة المناسبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>المؤتمر الدولي الموسوم: جائحة كورونا - كوفيد 19 - بين حتمية الواقع والتطلعات، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 16/15 جويلية 2020 .

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

وبناءً على فحوصات الأمراض الوبائية الحالية، تمتد حضانة فيروس كورونا المستجد من يوم إلى 14 يوماً، وفي أغلب الحالات تظهر الأعراض خلال 3 إلى 7 أيام، حيث تعد الحمى والسعال الجاف والإعياء الشديد هي الأعراض الرئيسية التي تظهر على المريض بعد الإصابة بفيروس كورونا المستجد، ونادراً ما تظهر على المرضى أعراض مثل: إنسداد الأنف أو الرشح والتهاب الحلق وآلام العضلات والإسهال وغيرها .

وهناك نسبة ضئيلة من المرضى لا يعانون إلا من حمى منخفضة وتعب خفيف، ولا يحدث لهم التهاب رئوي وغالبا ما يعاني المرضى في الحالات الشديدة من ضيق في التنفس انخفاض نسبة الأوكسجين في الدم وتطور الحالات الخطيرة سريعا إلى ما يسمى بمتلازمة الضائقة التنفسية الحادة والصدمة الإنتانية والحمض الإستقلابي الذي تصعب معالجته ونزيف الدم وتخرثره، وفشل العديد من أجهزة الجسم وغيرها، والجدير بالذكر أن المصابين ذوي الحالات الخطيرة والحادة قد يعانون خلال مراحل المرض من حمى منخفضة إلى متوسطة، أو حتى دون حمى واضحة يمكن أن تتضمن الأعراض الحمى والسعال وضيق التنفس. وفي الحالات الشديدة، يمكن للمرض أن يتسبب بالتهاب الرئة أو صعوبة التنفس كما يمكن أن يؤدي إلى الوفاة في حالات أقل عددا.<sup>1</sup>

### رابعاً: طرق انتقال فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19):

يوجد خمس طرق لانتقال الفيروسات المعدية وهي:

#### 1- التلامس:

حيث قد ينتقل الفيروس المسبب للعدوى مباشرة عن طريق اللمس، ويعتبر التلامس من

أهم طرق انتقال العدوى وأكثرها شيوعاً وينقسم إلى نوعين فرعيين:

<sup>1</sup>فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19 - : دايا توعوي صحي شامل، النسخة الأولى، الأونروا منظمة الصحة العالمية،

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

- **الاتصال المباشر:** وهي تنتقل من شخص إلى آخر مباشرة بواسطة أحد الأمور التالية:
    - الملامسة الشخصية للمريض وأكثر الأمراض انتقالا الأمراض الجلدية المعدية مثل: الجرب والقمل والفطريات .
    - الرذاذ الصادر من المصاب بواسطة السعال أو العطس أوالبزق مثل الأنفلونزا والسل.
    - العلاقات والتجارب والملامسة الجنسية الخاطئة والمحرمة مثل: الزهري والسيلان والإيدز.
    - بواسطة نقل الدم تنتقل عندما يكون الدم مصابا بمرض مثل: الإيدز.
    - من الأم إلى الجنين عبر المشيمة مثل: مرض الإيدز.
  - **الاتصال غير المباشر:** والذي يحتاج إلى وسيط آخر لنقل المرض من شخص إلى آخر مثل:
    - الوسائط الحية أي الكائنات الحية الموجودة في الطبيعة مثل: القوارض والحشرات والحيوانات الأخرى وخير مثال عليه مرض الطاعون وأنفلونزا الطيور.
    - الوسائط غير الحية الموجودة في الطبيعة مثل: الماء والتربة والهواء والحليب والأغذية مثل: التسمم الغذائي والإسهامات والجفاف والتهابات الأمعاء.
- وقد أثبتت اغلب الدراسات والأبحاث حول طريقة انتشار فيروس كورونا أن طريقة الانتقال الرئيسية هي من إنسان إلى إنسان عن طريق المفرزات التنفسية المزفورة (مثل السعال أو العطس) لهذا يجب أن تكون المسافة بين الأشخاص 1.5 متر على الأقل حتى لا تنتقل العدوى إذا عطس شخص مصاب (الإزدحام خطير). تبقى القطرات الناقلة لفيروس كورونا معلقة في الهواء لفترة قصيرة، وقد تترسب على منضدة مثلا أو أي شيء من هذا القبيل، فيصبح ناقلا للعدوى عندما يلمسه شخص ما ولا يغسل يديه جيدا بالماء والصابون، ويتضح بغسل اليدين كل حين وآخر. حيث قد تنتقل العدوى من مسك قفل الباب ملوث من اليدين وتتم بعد ذلك الإصابة بالعدوى عندما يلمس الشخص فمه وأنفه أو عينه فيجد الفيروس طريقه إلى

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

الجهاز التنفسي للشخص، ويفترض أنه شبيه ببقية فيروسات الكورونا، التي قد تمس السطوح المعدنية أو الزجاجية أو البلاستيكية لفترة تصل إلى 9 أيام في درجة حرارة الغرفة.<sup>1</sup>

### 2- الانتقال عن طريق القطرات (الرذاذ):

ويقصد به انتقال الفيروسات المسببة للمرض عن طريق الرذاذ الذي يحتوي على الميكروبات الناتجة عن الشخص مصدر العدوى أثناء قيامه بالتحدث أو العطس أو السعال، وينتشر ذلك الرذاذ الملوث عبر الهواء لمسافة قصيرة لا تزيد عن 1-2 متر ويتم دخوله إلى جسم الفرد عن طريق الفم أو مخاط الأنف أو داخل العين ويتميز الرذاذ بالكثافة التي لا تسمح له بأن يستمر معلقاً في الهواء، مما يعني أن الميكروبات والفيروسات المنقولة عبر الرذاذ مختلفة عن غيرها من الفيروسات الموجودة بالهواء، لذلك فلا توجد حاجة لتطبيق أساليب خاصة لتهدية لمنع انتقال الفيروسات عبر ذلك الطريق.

### 3- الانتقال عن طريق الهواء:

وهنا قد ينتقل الفيروس عبر قطرات رذاذية صغيرة جداً تحتوي على كائنات دقيقة تظل معلقة في الهواء الذي يحملها لمسافات بعيدة جداً، ثم يقوم الفرد المعرض للإصابة باستنشاق تلك النوايا الصغيرة، وهنا تفيد الإستعانة بأساليب التهوية الجيدة لمنع انتقال الفيروس.

### 4- الناقل الوسيط:

وينتقل فيه الفيروس المسبب للعدوى بطريقة غير مباشر إلى الفرد عن طريق مادة ملوثة بالفيروس مثل الماء وطعام، الدم، الأدوات الملوثة.

<sup>1</sup>قديري الشيخ وآخرون: علم الاجتماع الطبي، عمان، الاردن، مكتبة المجتمع العربي، 2008 .

### 5-العائل الوسيط:

وفيه يمكن أن ينتقل الفيروس للفرد عن طريق الحشرات وغيرها من الحيوانات.<sup>1</sup>

### خامسا: دورة العدوى بفيروس كورونا المستجد (كوفيد 19):

بعد دخول هذا الفيروس إلى الخلية، يقوم بنزع قفيصته ويحرر جينوم الرنا (RNA) الخاص به في السيتوبلازم يملك فيروس كورونا جينوم رنا له ذيل عديد الأذنين في النهاية وهذا يسمح لجزيئة الرنا الخاصة به بالارتباط بالريبوسوم من أجل ترجمتها لفيروس كورونا كذلك بروتين يسمى بوليميراز الرنا المعتمد على الرنا (ريبليكاز) مشفر في جينومه، ويسمح هذا الأخير بنسخ الجينوم الفيروسي وإنتاج نسخ جديدة باستخدام ماكينة الخلية المضيفة، بوليميراز الرنا المعتمد على الرنا هو أول البروتينات المترجمة، وعند انتهاء ترجمة جين هذا البوليميراز تتوقف الترجمة بواسطة كودون التوقف، ويعرف هذا بالنسخ المتداخل نسخة الرنا الرسول التي تشفر جينا واحدا فقط تسمى وحيدة السيسترون يوفر البروتين اللابنيوي وهو بروتين يشفر بواسطة جينوم الفيروس لكن لا يدخل في تركيب بنيته ويعبر عنه في الخلايا المصابة- غير موجودة لدى إنزيمات بوليميراز الرنا المعتمدة على الرنا، ينسخ جينوم الرنا ويتشكل عديد بروتين طويل تكون فيه جميع البروتينات مرتبطة ببعضها البعض، يملك فيروس كورونا بروتين لا بنيوي - ببتيداز- قادر على فصل البروتينات عن بعضها في هذه السلسلة المترجمة، هذه الطريقة في نسخ وترجمة البروتينات الفيروسية نوع من الاقتصاد الوراثي للفيروس تمكنه من تشفير عدد كبير من الجينات في عدد صغير نسبيا من النوكليوتيدات .

<sup>1</sup>وزارة الصحة والسكان: الدليل القومي لمكافحة العدوى، الجزء الأول، الاحتياطات القياسية لمكافحة العدوى، جمهورية مصر العربية، 2005.

### سادسا: الوقاية من فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

وفقا للدليل الإرشادي لمنظمة الصحة العالمية فإن هناك العديد من الممارسات الصحية التي يمكن تطبيقها على النطاق واسع للوقاية من انتشار الفيروسات وخاصة تلك المرتبطة بعدوى الجهاز التنفسي والتي تتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

#### • الوقاية من المرض في البيت

هناك إجراءان رئيسيان هما: نظافة الأيدي وإتباع سلوكيات الرفيعة الخاصة للجهاز التنفسي، فبالإضافة إلى ذلك فإنه أثناء حدوث الجائحة يمكن الحد من انتشار العدوى وذلك بعزل المرضى أفراد العائلة عن الأصحاء منهم .

#### أ. نظافة الأيدي:

تعتبر نظافة الأيدي إجراءً هاماً جدا للوقاية من انتشار الأمراض وخاصة تلك التي ترتبط بعدوى الجهاز التنفسي الحاد، فرذاذ السعال والعطس أو لمس المواد التي تحتوي على ملوثات الجهاز التنفسي العدائية قد تلوث الأيدي والملابس والسطوح (كالمناضد والأقفال وقابضات الأبواب والأطباق والصواني والأكواب) لذلك يجب تنظيف الأيدي بغسلها بالصابون والماء لمدة 20 ثانية قبل شطفها ثم تجفيفها، كما أن استعمال المستحضرات المرتكزة على الكحول تكون فعالة للقضاء على الفيروس على أن تفرك بها اليدين حتى تجف، ما أخذ احتياطات السلامة قبل اقتناء هذه المركبات الكحولية في المنازل (الحذر من ابتلاعها أو تعريضها للنار) .

<sup>1</sup>أحمد ظريف: الدليل الشامل لفيروس كورونا المستجد ( معارف عامة، طرق الوقاية، الرعاية النفسية، الاشارات ) الطبعة 1، بيت الحكمة للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2020، ص 10 .

### ب. السلوكيات الرفيعة الخاصة بالجهاز التنفسي:

تحدث العدوى التنفسية المكتسبة بالشكل الأكثر شيوعاً بسبب استنشاق القطيرات التنفسية الناتجة عن الكلام أو السعال أو البزق أو العطس، كما القطيرات التنفسية قد تبقى إحيائها حية فترة وجيزة على الأيدي والملابس والسطوح (بحسب درجة الحرارة البيئية). وتشمل السلوكيات الرفيعة الخاصة بالجهاز التنفسي أي "السيطرة على المصدر" تغطية الفم والأنف بقطعة قماش أو منديل أو قناع لمنع انتشار القطيرات التنفسية في الهواء ووصولها إلى السطوح، ولذلك يجب تغطية الفم والأنف أثناء السعال والعطس بمنديل أو قطعة قماش أو القناع .

• قد تتوضع القطيرات التنفسية الناجمة عن العطس أو السعال على الأيدي أو الملابس أو السطوح، ولذلك يجب غسل الأيدي بعد الالتماس المباشر مع المفززات التنفسية وبعد الالتماس مع المرضى (أي بعد التماس بالأيدي أو السطوح الممكنة التلوث).

• يجب تنظيف السطوح بانتظام بالماء والصابون (أو المواد المطهرة الأخرى كالكلورين لتجنب العدوى الذاتية (أي لمس الفم أو الأنف أو العينين بعد لمس المناطق الملوثة).

وفي إطار ما سبق إنَّ عدم وجود دواء لفيروس كورونا جعل من الوقاية السبيل الوحيد المتاح حالياً، تشمل التوصيات الوقائية غسل اليدين، وتغطية الفم عند السعال، والمحافظة على مسافة بين الأفراد، وارتداء أقنعة الوجه الطبية في الأماكن العامة، ومراقبة الأشخاص المشتبه بإصابتهم مع عزلهم ذاتياً.<sup>1</sup>

سابعاً: التغيير الاجتماعي: تبدل التصورات وأنماط العيش في ظل جائحة كورونا  
(كوفيد 19)

في حالة من تراجع قيم الحرية لصالح قيم أخرى، فإنه لا شيء متحرر الآن أكثر من التصورات والأفكار والطرق التي كنا نرى بها العالم من قبل، ولا يخفى أننا نعيش تغييراً مسارعاً

<sup>1</sup>رسائل وأنشطة رئيسية للوقاية من مرض كوفيد19 والسيطرة عليه في المدارس، يونيسيف، آذار، مارس2020، ص8.



## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

ومفاجئاً وغير مخطط له فرض تحت ضغوط الحماية والخوف، فهل انقلب العالم أم انقلبت أفكارنا عنه أم انقلب على ذاته؟ هل نحن في حلم؟ أم أننا عدنا إلى وعينا؟

شاهد الناس مجتمعات الرفاهية، الحديثة، المتقدمة، الصناعية بحالة انكشاف غير مسبوقة: نظام صحي منهار وسياسات غير قادرة على تقديم خدمات الرعاية واتخاذ الإجراءات الصارمة لحماية السكان، وغربيون يرفضون العودة إلى بلادهم، ودول ضعيفة تؤوي أوروبيين، وحرق العلم الأوروبي في إيطاليا، والتدافع على المناديل الورقية في المراكز التجارية، ورئيس أمريكا يقرأ على نفسه التعويذات، ومدن أوروبية ولأول مرة ترفع صوت الأذان، والكثير مما لا يمكن حصره، كل ذلك في أنظمة ديمقراطية كانت تشكل حلما جميلا لكثير من أبنائنا. تغيرت الأنشطة اليومية للفرد، فمنع الطفل الصغير من اللعب خارج المنزل والذهاب إلى المدرسة، وتوقف العامل عن الذهاب إلى مقر عمله وكذلك الموظف في القطاعين العام والخاص، وطلب من الناس العمل في البيت، وإذا كانت بعض الأعمال من الممكن مزاولتها من البيت وهي تعتمد أساسا على توظيف تقنيات الاتصالات الحديثة .

وعلى نطاق أوسع، أغلقت البلدان حدودها مع جيرانها، إذ اعتبرت السلطة في كل بلد أن جميع البلدان الأخرى موبوءة، لذلك قررت ألا تستقبل منها زوارا، في حين سمحت بعض البلدان عودة مواطنيها العالقين في الخارج، بشرط خضوعهم لحجر صحي لمدة أسبوعين، وعندما اضطرت تلك البلدان إلى تشديد الإجراءات، أوقفت حدودها بالكامل، واضطر مواطنوها إلى البقاء في أماكنهم، بغض النظر عن ظروفهم الاجتماعية والمادية.

وتعرضت كثير من مسلماتنا وطرق عيشنا التي تشكلت خلال فترة طويلة من التناحر المفروض بقانون " إن المغلوب مولع أبدا بتقليد الغالب " وحالة " عصبية التراث " إلى هزة

نحت بكثيرين لرصد المفارقات بين ما تصورناه وما شاهدناه ووضعها في إطار الطرفة المتداولة، وبالأخرين لإقناع أنفسهم أنهم ربما يعيشون حلما ما.<sup>1</sup>

**ثامنا: الرابط الاجتماعي والقيم المؤسسية للعلاقات الاجتماعية في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)**

يعيش الباحثون في العالم أجمع مرحلة الصدمة والدهشة مما حدث في سرعة قياسية من تظاهرات خلخت الرابط الاجتماعي والقيم المؤسسية للعلاقات الاجتماعية، بحيث تحول القرب الاجتماعي إلى عامل للنفور والتوجس، ليحل محله البعد الاجتماعي أو ما باتت تسميه الأدبيات الإعلامية والسوسيولوجية بمسافة الأمان، بحيث ترافق ذلك مع الإنسحاب الاجتماعي من الخارج نحو الداخل ومن الشارع نحو البيت، ومن الآخر نحو الذات، بعدما أصبح هو الفيروس باعتباره كائنا مجهريا لا يرى بالعين المجردة، مما قلب البراديجمات والمفاهيم رأساً على عقب، كما قلب التصورات والتمثلات في سياق سيرورة زمنية ما تزال سارية المفعول، أما العلم لم يكتشف بعد دواءً أو لقاحاً للفيروس، دون أن نستبعد تمثلات الأفراد والشعوب بخصوص فحوى وطبيعة هذا اللقاح نفسه، والذي لا يتم استعباده عند البعض مفصولاً عن نظرية المؤامرة.<sup>2</sup>

**تاسعا: الانعكاسات الاجتماعية لجائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)**

### • البعد الاجتماعي للفقر والخدمات العامة:

تسبب جائحة كوفيد -19- في تعميق وتعزيز أوجه عدم المساواة الاجتماعية القائمة في المجتمع، وتضاعف المواطن الضعف في النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية،

<sup>1</sup>مجموعة باحثين: أزمة كورونا وانعكاساتها على علم الاجتماع والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، مركز ابن خلدون للعلوم الانسانية والاجتماعية، طبعة الاولى، دولة قطر، 2020، ص 20 .

<sup>2</sup>مجموعة من المؤلفين، تنسيق: ربيع اوطلال: جائحة كوفيد-19- واثارها الاجتماعية والتربوية والنفسية، منشورات مركز تكامل للابحاث والدراسات، الطبعة الاولى، 2020، ص 16.

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

ومعلوم أن الرقعة الجغرافية في منظمة التعاون الإسلامي تصارع بمستويات متفاوتة قضايا متعلقة بالفقر والصراعات وحالات النزوح الداخلي والهجرة وأزمات اللاجئين، وتزداد حدة أوجه عدم المساوات السائدة هذه بمجرد ربطها بالعبء الإضافي الناجم عن الجائحة، حيث تتطوي شبكات الأمان الاجتماعي المحدودة على زيادة المشاغل الاجتماعية للسكان بسبب عدم وجود تدابير لتلبية احتياجاتهم الأساسية في أوقات الناس، بل وإن الوضع أسوأ بالنسبة للسكان المحرومين والضعفاء الذين يجب عليهم الآن التعامل مع تداعيات تفشي الجائحة بموارد محدودة وغير كافية .

والعنصر الأساسي الذي يجب مراعاته عند التفكير في الآثار الاجتماعية لكوفيد-19- يتمثل في مستويات الفقر في البلدان، وتشير الدراسات إلى أن البلدان التي تعاني من الفقر ستتضرر أكثر من تفشي المرض بسبب الأعداد القائمة وغير المعتمدة لسكانها الضعفاء والمحرومين .

### • العلاقات والسلوكيات الاجتماعية:

على الرغم من وضوح آثار تفشي كوفيد -19- وقابلية توقعها بشكل كبير في القطاعين الصحي والاقتصادي، وتأثيرها على السكان المحرومين والضعفاء، فإن التأثير الشامل للجائحة من حيث العلاقات والسلوكيات الاجتماعية لم يتم اكتشافه بالكامل، فكيف ستؤثر الآثار الصحية والاقتصادية والمجتمعية لتفشي المرض على العلاقات الاجتماعية، مثل التماسك الأسري، والتفاعلات فيما بين الأصدقاء، والأزواج والزملاء، والمدرسين والطلاب ؟

يمثل العنصر الأول الذي يجب أخذه في الاعتبار حول تأثير الوباء على العلاقات والسلوكيات الاجتماعية في التدابير العامة المتخذة للسيطرة على تفشي المرض فقد اتخذت العديد من البلدان حول العالم تقريبا إجراءات غير مسبوقة للحيلولة دون الإحتكاك الاجتماعي

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

وإبطاء انتشار الفيروس، مثل: إغلاق المدارس والمحلات التجارية والمطاعم والمقاهي وحظر المناسبات العامة وتحفيز العمل من المنزل أو فرضه .

وقد توصلت الدراسات الأولية إلى أن التباعد الاجتماعي سيكون له آثار لاحقة على السفر والأنشطة خارج المنزل والتغيير في أنماط النقل العام والعزل الاجتماعي .

وعلاوة على ذلك أثرت الجائحة على الممارسات الدينية بطرق مختلفة بما في ذلك إلغاء العبادة "الصلاة" والحج والاحتفال بالأعياد الدينية وإغلاق المدارس الدينية. ومن المرجح أن يدوم الانخفاض في معدل السفر حتى بعد انتهاء تأثير الفيروس ويؤدي إلى تغيير الديناميكيات الاجتماعية مثل: قضاء المزيد من الوقت مع العائلة، والبقاء على مقربة من مكان الإقامة والتجول مع الأقرباء المقربين، وستكون القيم الاجتماعية المستعملة لإظهار التقارب عن طريق الحركات والمصافحة والتواصل الجسدي محدودة حيث سيكون الناس مترددين خوفاً من الإصابة بالفيروس، فضلاً عن ارتداء الكمامات في الأماكن العامة بشكل منتظم، وستشكل ذروة هذه الأمور ما نوقش على نطاق واسع على أنه " الوضع الطبيعي الجديد " <sup>1</sup>

كما تؤدي الأمراض والأوبئة إلى مجموعة من الإنعكاسات الاجتماعية السلبية، تكون تكلفتها على المجتمع مرتفعة، وتلاحظ الدراسات -البيكوسوسيولوجية- تغييراً في أنماط سلوك الأفراد والجماعات في زمن الكوارث والأوبئة فما كان يعرف بالعقلانية التي تحكم السلوك والتصرفات في مسار الحياة اليومية حتى وإن كانت هشة ينهار فجأة وفيما يلي أبرز الإنعكاسات الاجتماعية الناتجة عن تفشي وباء كورونا. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> منظمة الصحة العالمية: الآثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كوفيد 19 في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي -أفاق وتحديات -، 2020، ص 44.

<sup>2</sup>بحري صابر: " إدارة أزمة فيروس كورونا COVID 19 من خلال تعزيز الصحة النفسية في ظل الحجر الصحي"، مجلة العلوم الاجتماعية، 2020، العدد 13 ص 23 .

### • تفكك الروابط الاجتماعية

لا شك أن وباء كورونا أدى إلى تفكك الروابط الاجتماعية، فالحجر الصحي أدى إلى عزلة الفرد، حيث تم إلغاء مجموعة من المناسبات الاجتماعية كحفلات الزواج والزيارات العائلية، وحتى في حالة وفاة أحد أفراد الحي أو الدوار، فتقديم واجب العزاء ممنوع، إضافة إلى إلغاء المواسم والتظاهرات الثقافية والدينية.

### • ظهور أمراض نفسية

سبب وباء كورونا ظهور مجموعة من الأمراض النفسية كالتوتر والقلق والوسواس القهري والاكتئاب، وهي أمراض سيكون لها عواقب وخيمة على الصحة العامة في مرحلة ما بعد الأزمة، ومن أجل تعزيز الصحة النفسية في ظل الحجر الصحي يقترح الباحثون العديد من التوجيهات والنصائح وفيما يلي أبرزها:

- ◀ تقبل الحجر الصحي.
- ◀ تجنب الإدمان على الأخبار الخاصة بالفيروس.
- ◀ تجنب تصديق الإشاعات.
- ◀ التركيز على المعلومات الصادرة من الهيئات الرسمية.
- ◀ إدارة الوقت.
- ◀ تجنب الإفراط في استعمال وسائل التواصل الاجتماعي لتتبع الأنشطة المنزلية.
- ◀ تعزيز الصحة النفسية لدى الأطفال.
- ◀ القيام بتمارين رياضية منزلية.

### • ظهور مشاكل أسرية بسبب الحجر الصحي

بفعل الحجر الصحي، ظهرت العديد من المشاكل الأسرية، فالذكور غير معتادين على المكوث بالمنزل الشيء الذي يؤدي إلى بروز صراعات أسرية.

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

### • إنعكاسات اجتماعية أخرى

إضافة إلى ما سبق، أدى وباء كورونا إلى نقشي مجموعة من الإنعكاسات الاجتماعية السلبية على المجتمع المغربي وفيما يلي أبرزها:

- ◀ ارتفاع نسب الفقر
- ◀ ارتفاع حدة البطالة
- ◀ اتساع الهوة بين طبقات المجتمع
- ◀ تغير العلاقات الاجتماعية
- ◀ تدني المستوى المعيشي
- ◀ تأثر المستوى التعليمي للتلاميذ والطلبة
- ◀ ارتفاع نسب الهشاشة
- ◀ ارتفاع حدة العزلة، خاصة بالعالم القروي
- ◀ ارتفاع حدة المديونية لدى الأسر

### عاشرا: التدابير الوقائية والاحترازية للوقاية من فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

يشكل فيروس كورونا - كوفيد 19 - تهديدا حقيقيا وخطيرا للصحة العمومية، على المستوى العالمي والوطني ككل، فالجزائر وكغيرها من دول العالم التي أصابتها هذه الجائحة سارعت في اتخاذ جملة من التدابير الوقائية للحد منها، واحتوائها على وجه السرعة قبل تفاقمها، مثلما جرى في العديد من الدول كإسبانيا وإيطاليا وبلد المنشأ ووهان ويمكن تقسيم هاته التدابير والإجراءات الوقائية إلى قسمين تدابير أولية (أولا) وتدابير تكميلية (ثانية).

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19 -

أ. التدابير الأولية المتعلقة بالوقاية من انتشار فيروس كورونا - كوفيد 19 -:

جاءت هاته التدابير كإجراء أولي يهدف إلى احتواء الوضع والسيطرة على فيروس كورونا- كوفيد 19- لمنع انتشاره، وذلك بموجب مرسوم تنفيذي 01 ومن جملة هاته التدابير، مايلي<sup>1</sup>:

1. الحد من الإحتكاك الجسدي بين المواطنين في الفضاءات العمومية وأماكن العمل لمدة 14 يوما عبر كامل التراب الوطني، مع إمكانية رفع هذه التدابير أو تمديدها عند الإقتضاء حسب الأشكال نفسها<sup>2</sup>، بالإضافة إلى غلق المدارس والجامعات وكذا المساجد عبر كامل التراب الوطني .

2. تعليق نشاطات نقل الأشخاص، خلال 14 الموالية لصدور المرسوم التنفيذي رقم 20 - 69 المشار إليه أعلاه بكافة أشكالها (البري والجوي والبحري)، باستثناء نشاط نقل المستخدمين<sup>3</sup>.

3. غلق محلات بيع المشروبات ومؤسسات وفضاءات الترفيه والتسلية والعرض والمطاعم، وذلك على مستوى المدن الكبرى، باستثناء تلك التي تضمن خدمة التوصيل إلى المنازل، ويبقى توسيع إجراءات الغلق بموجب قرار من الوالي المختص إقليميا<sup>4</sup>.

4. وضع 50% على الأقل من مستخدمي كل مؤسسة وإدارة عمومية في عطلة استثنائية مدفوعة الأجر خلال المدة المنصوص عليها في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 20-69 باستثناء بعض الفئات التي أشارت إليها المادة 07 من ذات المرسوم، على أن تمنح الأولوية في العطلة الإستثنائية للنساء الحوامل والنساء المتكفلات بتربية أبنائهن

<sup>1</sup>المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 26 رجب عام 1441 الموافق لـ 21 مارس 2020 يتعلق بتدابير الوقاية من انتشار فيروس كورونا -كوفيد19- ومكافحته، ج.ر عدد15 الصادرة بتاريخ 21مارس2020.

<sup>2</sup>المادة 01-02 من المرسوم التنفيذي 20-69 المشار إليه سابقا .

<sup>3</sup>المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المشار إليه سابقا .

<sup>4</sup>المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المشار إليه سابقا.

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19 -

الصغار، وكذا الأشخاص المصابين بأمراض مزمنة، والأشخاص الذين يعانون من هشاشة صحية .

5. توسيع صلاحيات الولاية حيث يبقى بإمكانهم اتخاذ كل إجراء يندرج في إطار الوقاية من فيروس كورونا - كوفيد 19- ومكافحته، كما أنه ومن جانب آخر فإنه يبقى بإمكان الولاية بهذه الصفة تسخير:

- الأفراد العاملين في أسلاك الصحة والمخبريين، التابعة للمؤسسات الصحية والوقائية العامة والخاصة .

- الأفراد العاملين في أسلاك الأمن الوطني والحماية المدنية والنظافة العمومية وكل سلك معني بإجراءات الوقاية من الوباء ومكافحته.

- كل فرد يمكن أن يكون معني بإجراءات الوقاية ضد هذا الوباء بمناسبة مهنته أو خبرته المهنية.

- كل مرافق الإيواء والمرافق الفندقية أو أي مرافق أخرى عمومية أو خاصة.

- كل وسائل نقل الأفراد الضرورية عامة كانت أو خاصة، مهما كانت طبيعتها .

- أي وسيلة نقل يمكن أن تستعمل للنقل الصحي أو تجهيز لهذا الغرض سواء كانت عامة أو خاصة.

- يمكن أيضا للوالي المختص إقليميا تسخير أي منشأة عمومية أو خاصة لضمان الحد الأدنى من الخدمات العمومية للمواطنين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المشار إليه سابقا .



## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

- ب. التدابير الأولية المتعلقة بالوقاية من انتشار فيروس كورونا - كوفيد 19-:
- ولقد جاءت هاته التدابير تكملة للإجراءات الأولية الوقائية من فيروس كورونا -كوفيد 19- التي تضمنها المرسوم التنفيذي رقم 20-69، والتي نذكر منها<sup>1</sup>:
- 01- وضع أنظمة للحجر، وتقييد الحركة وتأطير الأنشطة التجارية وتموين المواطنين.
  - 02- إقامة نظام الحجر المنزلي من قبل الوزير الأول في البلديات والولايات المصرح بها من قبل السلطة الصحية الوطنية كبؤر لوباء فيروس كورونا-كوفيد19-، ويكون ذلك بإلزام الأشخاص بعدم مغادرة منازلهم أو أماكن إقامتهم، خلال الفترة المعنية، كليا أو جزئيا بالنسبة للولايات التي مسها الحجر بصفة جزئية، ومنع حركة الأشخاص خلال فترات الحجر من ونحو الولاية أو البلدية المعنية وكذا داخلها ماعدا في الحالات التي حددها المرسوم رقم 20-70 .
  - 03- تطبيق حجر كلي وكامل على ولاية البليدة لمدة 10 أيام قابلة للتجديد مع إمكانية امتداد هذا الإجراء إلى ولايات أخرى.<sup>2</sup>
  - 04- تطبيق حجر جزئي على ولاية الجزائر من الساعة السابعة مساءً إلى الساعة السابعة صباحا لمدة 10 أيام قابلة للتجديد مع إمكانية امتداد هذا الإجراء إلى ولايات أخرى.
  - 05- منع تجمع أكثر من شخصين خلال فترة الحجر.
  - 06- غلق جميع أنشطة التجارة بالتجزئة، باستثناء تلك المتضمنة تموين السكان بالمواد (الغذائية - الصيانة والتنظيف - الصيدلانية والشبه الصيدلانية)

<sup>1</sup>المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 20-70 المؤرخ في 29 رجب عام 1441 الموافق ل 24 مارس 2020 يحدد تدابير تكميلية للوقاية من انتشار فيروس كورونا - كوفيد 19 - .

<sup>2</sup> المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 20-70 المشار اليه سابقا .

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

---

- 07- إحتزام التباعد الأمني بمتر واحد على الأقل بين شخصين مع ضرورة التزام كل إدارة أو مؤسسة تستقبل الجمهور باتخاذ كل الترتيبات الضرورية لتطبيق هذا الإجراء وفرض إحترامه لكل الوسائل .
- 08- فرض العقوبات على شخص ينتهك تدابير الحجر الصحي وقواعد التباعد والوقاية .
- 09- تعميم الحجر المنزلي عبر كافة أقطار التراب الوطني من الساعة السابعة مساءً إلى الساعة السابعة صباحا .

## الفصل الثاني: فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19-

---

### خلاصة

توصلنا في هذا الفصل إلى أن فيروس كورونا (كوفيد19 ) فيروس مستحدث وسلالة جديدة من مجموعة الفيروسات التاجية، حيث تكمن خطورته في أنه يستهدف الجهاز التنفسي، وكغيره من الأمراض الوبائية له أعراض وأساليب لتشخيصه واكتشافه وطرق وقائية لتجنب العدوى، وهذا ما تطرقنا له في عرض هذا الفصل.

# الفصل الثالث:

## الثقافة التنظيمية

### الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

#### تمهيد:

تشكل الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في مناقشات المنظمات المعاصرة، بعد أن ظهرت كأسلوب جديد لتسير المنظمة وإدارة أفرادها، وكطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها.

وهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة، حيث تضم مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية والتي يشارك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات التي أما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة في المنظمة فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة ووسائلها ونمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية، ومعايير أداء المنظمة إتجاهات الأفراد والمساعدة على تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء الوظيفي.

وتساعد أيضا على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية، وأنماط الإتصال بين الأفراد، ومنه تحديد درجة التماسك والتلاحم والاندماج الداخلي بينهم، كما تسمح عن طريق مؤشرات وظواهرها المختلفة بمنح نظرة عامة لجمهورها الخارجي عن طبيعة نشاطها ونوع الأهداف والرسائل التي تريد تحقيقها.

هذا ما نهدف إلى توضيحه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وكذا مفهوم الثقافة التنظيمية وكذا مكوناتها ومستوياتها وأنواعها ووظائفها وخصائصها وأبعادها وأهميتها ومحدداتها والعوامل المحددة لها ونظرياتها.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

### أولاً: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

ويعود مصطلح "ثقافة تنظيمية" للمؤسسة لسنوات الخمسينيات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا حيث ظهرت أعمال الباحث (التون جاك 1952) والذي إقترح فيها تعريفاً لثقافة المؤسسة: "باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الإجتماعية المشتركة بين أعضائها" والحقيقة أن وجود كيان إجتماعي داخل المنظمة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ ولعل أبحاث "التون مايو وبرنارد" في الثلاثينيات من القرن العشرين أكبر دليل على ذلك .

يؤكد مايو (1933) في منظور العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الإجتماعي غير العقلاني كتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل، وبهذا فإن كل ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور بدافع عدد من الميكانيزمات الإجتماعية التي تنظم مختلف الخصوصيات الشخصية والاجتماعية لكل عضو، وبالتالي تنشأ وتتأسس الثقافة التنظيمية انطلاقاً من ثلاثة سيرورات:

### 1/ السيرورة السوسيو حركية

إن لكل وظيفة معينة لجماعة ما، إلا وتوجد لها مجموعة من العمليات الإجتماعية والتفاعلية التي ترتبط مباشرة بتلك الوظيفة ومرغم في بعض الأحيان الأفراد على التخلي ولو جزئياً عن جانب من عاداتهم، وذلك في إطار التزامهم للمساهمة في مراحل تلك الوضعية ويتوجب عليهم إيجاد وسيلة للعيش والعمل جماعياً، وبالخصوص التوصل إلى حل المشاكل المتعلقة بتوزيع السلطة وعلى تباين الأدوار وأشكال العلاقات ودرجة الإنفتاح وتقبل التغيير، وشروط بقاء ونمو الجماعة وكذلك اندماج الأعضاء الجدد، ومن بين السيرورات الإجتماعية الحركية التي تشجع التجانس داخل الجماعة نذكر: النزاعات مع المحيط الخارجي، الصراع الداخلي والأزمات الخارجية التي تطرح مسألة بقاء واستمرار الجماعة.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

### 2/ الزعامة أو القيادة

إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتبر كنتاج وتشيد جماعي لبعض الفاعلين ودورا كأننا أكثر أهمية من البعض الآخر، إذ يمتلك المؤسسون والزعماء وسائل ثرية وذات إمتيازات عدة لتكوين ثقافة منظمة كونهم الفئة المهنية المعينة باتخاذ القرارات، أو بالأحرى تعود إليها في معظم الحالات الكلمة الأخيرة، بالإضافة إلى أنهم يشكلون موضع إهتمام الموظفين ومصدرها لامنتالهم، وذلك إنطلاقا من سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العامل في رموز ومعاني فيصنفها في قواعد ونماذج يتأثر بها ومن هنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المسير داخل التنظيم وحيث يلعب دور الموجه للثقافة التنظيمية.

### 3/ قدرة التعلم

خلال السيرة التطورية للثقافة التنظيمية لا يكفي العامل بتبنيها فحسب بل يعمل باستمرار على استغلال هامش الحرية في تغيير بعض جوانبها، إذ تسمح الثقافة التنظيمية لإثراء التمعن التقني الذي يولد ما يعرف بثقافة المهنة وفي هذا المنظور يمكننا القول بأن التعلم المهني والتنظيمي يندرج بطريقة مباشرة زمن الوظائف والأهداف الأساسية التي تصبو نحوها الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة من عدة عناصر أهمها:

- ◀ **القيم التنظيمية:** هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبينما يجب أن يكون وما هو كائن هي مرشد ومراقب السلوك الإنساني ومنها العدالة التنظيمية، النزاهة...
- ◀ **المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة حول العمل و كيفية إنجاز المهام منها العمل الجماعي، التعاون ...

<sup>1</sup> تيطراوي خالد: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2011-2011، ص30-31.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

◀ **الأعراف التنظيمية:** وهي معايير مدركة وغير ملموسة يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، لاعتقادهم بأنها ضرورية ومفيدة لنشط بيئة العمل.

◀ **التوقعات التنظيمية:** وهي تمثل التعاقد النفسي الذي يتم بين العامل والمؤسسة وهو ما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين.<sup>1</sup>

◀ **الشخصيات البطولية:** تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتدعيم الثقافة التنظيمية، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية وعليه فان قيم المؤسسين للمنظمة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل.<sup>2</sup>

◀ **الأساطير والقصص والروايات:** هي عبارة عن روايات عن أبطال و بطولات المنظمة الذين ساهموا وبساهموا في نقل الثقافة، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عند ثقافة المنظمة.<sup>3</sup>

◀ **التقاليد والشعائر والرسميات:** التقاليد هيما اعتاد الناس عليه في حياتهم منذ أمد بعيد، فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها واستمرت السنوات يصبح هذا تقليداً، كما يعني سيادة قيم الولاء والإخلاص التنظيمي داخل فرق العمل من أهم الشعائر التنظيمية.<sup>4</sup>

◀ **الطقوس الجماعية والإحتفالات:** الطقوس هي عبارة التطبيقات المنتظمة والثابتة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، أما الإحتفالات

---

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2011، ص17.  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، ب-ط، الجزائر، ب-س، ص191-192.

<sup>3</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق، بئر العائر تبسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة سنة 2014، ص86.

<sup>4</sup> زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن، د س، ص78.



## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

فهي نشاطات مبرمجة من أجل مكافأة العمال والاحتفال بإنجازاتهم وهذا يخلق جواً من التنافس بين العاملين ويؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات الثقافة أي منظمة كالاتي:<sup>2</sup>

- 1/ جزء مظاهر من أنماط السلوك .
- 2/ جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس .
- 3/ جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علتها وبالتالي فهي غير مرئية.

### رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

ويذكر العميان أنّ هناك نوعان من الثقافة:

◆ ثقافة قوية

◆ ثقافة ضعيفة

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

2- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

<sup>1</sup>الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة

EARA، بمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2006، ص 17.

<sup>2</sup>الهوري السيد: الإدارة - الاصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 2002، ص 292.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون مايجب القيام به بينما في الثقافات الضعيفة: فإن الأفراد يسيرون في طرق مُبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين .

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لاتسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية وأداء المنظمة.<sup>1</sup>

### خامسا: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك إنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، إعتقاداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف المهمة، فهي تؤدي وظائف مهمة منها:

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الإلتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وإمكانها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العملات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي للأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل بفعالية .
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

---

أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2008، ص 20-21.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بُغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.<sup>1</sup>

### سادسا: خصائص الثقافة التنظيمية

- من أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي يتفق عليها العديد من الباحثين وهي كالتالي:
- ✓ **الانتظام في السلوك والتفديد به:** ويكون ذلك نتيجة الإحتكاك المستمر بين أفراد المنظمة، مما يؤدي إلى خلق لغة مشتركة وطقوس وعادات لا علاقة لها بالسلوك كالإحترام المتبادل وحسن التصرف.
  - ✓ **المعايير:** فهناك معايير سلوكية فيما يتعلق بالعمل الواجب إنجازه.
  - ✓ **القيم المتحكمة:** يوجد في المنظمة مجموعة من القيم التي يتم التمسك بها، ويتوقع من كل فرد الإلتزام بها مثل: الجودة العالية، تخفيض نسبة الغيابات ...
  - ✓ **الفلسفة:** فلكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.<sup>2</sup>
  - ✓ **القواعد:** وهي عبارة عن تعليمات صارمة تصدر عن المنظمة وتخص طريقة تعايش الفرد مع منظمته وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى ويتم تعليمها للأفراد الجديد.
  - ✓ **المناخ التنظيمي:** وهو شعور أو إحساس ينشأ عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي من بينها: الهيكل التنظيمي، والترتيب المكاني للأفراد ومختلف أجهزة المنظمة، وطرق تفاعل الأفراد وتعامل المنظمة مع العملاء...<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أدايد ويلسون (ترجمة تحبو عمارة): استراتيجية التغيير (من مفاهيم ومناظرات في ادارة التغيير )، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 1999، ص185.

<sup>2</sup>شيكايوي سهام: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، سنة 2007، ص 14.

<sup>3</sup>حريم حسن: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة، دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، سنة 2006، ص448-449.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

- إضافة إلى هذه الخصائص والتي تعكس لنا ثقافة المنظمة، تجدر الإشارة إلى أنه توجد مجموعة من السمات الثقافية التي تتفاوت درجة الإلتزام بها من منظمة إلى أخرى منها:
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية التصرف.
  - درجة قبول المخاطرة وتشجيع الإبداع والإبتكار وروح المبادرة .
  - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين، ودرجة التكامل بين الوحدات المختلفة.
  - أنظمة الحوافز والمكافآت المعتمدة، ومدى توافقها مع مستويات الأداء أو المعايير الأقدمية أو الوساطة.
  - طبيعة نظام الإتصالات وفيها إذا كان يقتصر فقط على القنوات الرسمية أو يسمح بتبادل المعلومات في الإتجاهات المختلفة.<sup>1</sup>

وجود تكامل بين هذه العناصر المختلفة يبين مدى التعاون والعلاقات التبادلية بين أفراد المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية، وتبرز أهمية القيم الثقافية داخل المنظمة والتي تسمح بتوحيد الأفراد لتحقيق هدف مشترك هو هدف المنظمة وغايتها.

### سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

يرى "هوفستيد" أن المنظمة مرتبطة بالثقافة وأن كل شخص مرتبط بثقافة معينة يفضل نوعاً معيناً من هيكلية المنظمة بالتنسيق مع قيمه ويلبي حاجياته حيث تعد المرجع القاعدي الفكري لتقييم المبادئ ويستند إليه لتوجيه أفكاره وأرائه وأقواله وسلوكاته وبالأحرى علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة وعلى هذا الأساس نذكر أهم أبعاد الثقافة التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، سنة 2008، ص 286-287.

<sup>2</sup> أحمد محمد عكاشة: أثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2008، ص 26.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

❖ **الفردية مقابل الجماعية:** إنّ الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على المدى الذي يعرف بها الأفراد ثقافة معينة أنفسهم بشكل أساسي سواء كالأفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات .

أ- **الفردية:** وهي سمة الثقافة يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم.

ب- **الجماعية:** وهي سمة لثقافة توجه الأشخاص إتجاه ما هو خير للمجموعة ففي الثقافات عالية الجماعية، الأفراد يعتنون بجماعة الآخرين ويتوقعون أن يعتني الآخرون بهم.

❖ **مسافة السلطة:** هو المصطلح الذي يستخدمه "هوفستيد" ليميز به الدول عن بعضها

بدرجة تقبلها ورفضها للتوزيع الغير عادل للسلطة المرتفعة ولا يفكرون في تخطي رؤسائهم في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدرا كبيرا من إحترام الأشخاص ذويالسلطة ويعطون وزنا كبيرا لرموز الجاه ولذوي الألقاب، فيعكس هذا البعد الفكري تقبل فجوة القوة والنفوذ وتقبل العاملون داخل المنظمة السلطة الممارسة من قبل المسؤول، في المقابل تجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأولى .

فالعمال في هذه الحالة مستعدون لتخطي رؤسائهم رغم أن الرؤساء لديهم السلطة إلاّ

أنهم لا يحضون بهيبة من طرف مرؤوسيهم .

❖ **تفادي عدم التأكد:** ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد والإرتياح للمواقف

الغامضة أوالمخاطر، وعدم التأكد والنفور مما يسمح هذا المتغير بقياس درجة تقبل أفراد منظمة ما الجانب التوقعي والمحير لبعض الأحداث، والأفراد ذوي المراقبة العالية لعدم اليقين ويشعرون بالقلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر وقوعها لذايلجؤون إلى سلوكيات صارمة ولتخفيف من حدّة عدم اليقين وكذا التصديق على الحقائق المطلقة، يحاولون بذلك الإحتفاظ بوضع مريح وبالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ كما أنّ الإنحرافات غير مقبولة وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبدعون لمواجهة وضعيات مهيكلة.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

❖ بعد الذكورية مقابل الأنثوية: تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة فيالوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لاتبني هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط بل تسمح بقياس الأهمية التييعطيها كل فرد على مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة.

### ثامنا: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية

توجد العديد من الأسباب التي كانت وراء انتشار مفهوم الثقافة المنظمة في أدبيات التسير الحديث وأخذها لحيز كبير من الإهتمام في جانبها الأكاديمي والعلمي ومن أهم هذه الأسباب<sup>1</sup>:

أ- تطور الفكر الإداري والتنظيمي: وتجاوزته لحدوده ونواقصه ذات المصدر الكلاسيكي المتسم بالنظرة الاختزالية للأفراد داخل المنظمة، وذلك من خلال اعتبار الفرد العامل كلاحقة لآلة وهي نظرة خاطئة وقد يتجاوزها الزمن، بالإضافة إلى أنها اختزالية إلى الحد الذي يحجب الجانب الاجتماعي والثقافي والسلوكي الملازم للمنظمات، وإذا كانت دراسة الإنسان داخل المنظمات قد مرت بعدة مراحل فيمكن القول أن الحديث عن ثقافة المنظمة يدخل الآن مرحلة النضج أي المرحلة التي أصبح فيها التطرق إلى السلوك ودوافعه في المنظمات أكثر شمولاً وعمقاً.

إن المنظمة ليست مجموعة من الأموال والوسائل والتقنيات التي تستخدم لتنفيذ العمليات وحسب، بل تعتمد أيضاً على العلاقات الإنسانية والبعد الثقافي وبالتالي من الضروري تناولها على هذا الأساس للوصول إلى رؤية أكثر عمقا وصحة.

<sup>1</sup>بركاهم سالم: دور العلاقات العامة في تفعيل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة الجزائر، 2011-2012، ص90-91.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

ب- **ظاهرة العولمة** : وإمداد أنشطة المنظمة إلى أسواق وبيئات ثقافية مختلفة، ففعل نموها المتزايد وضيق الأسواق المحلية قامت المنظمات الكبرى بتوسيع نطاق أنشطتها التجارية ثم الإنتاجية إلى ما وراء الحدود الوطنية، وقد اكتشفت بالتدريج أنه ليس كل مايطور من نظريات أو تطبيقات متصلة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي يصلح نقله حرفياً وتطبيقه تطبيقاً أعمى في بيئات جديدة غير البيئات التي طورت فيها أصلاً، حيث أن لكل بيئة سياق ثقافي يؤثر بشدة في سلوك أفرادها، مما يجعل تطبيق نفس الطرق الإدارية لضبط السلوك الإنساني في ثقافات أخرى بلا جوى. وهذا قد رأى الكثير من الباحثين أنه على المنظمة المتواجدة في العديد من الدول أن تراعي قطر ثقافة كل بلد تعمل فيه وإن تكيف هياكلها ونمط سيرها (الرقابة -اتخاذ القرار) حسب ذلك البلد بمعنى أنه من الضروري بالنسبة لها إحترام الإختلافات والثقافات الوطنية أثناء التسيير.<sup>1</sup>

ت- فشل العديد من عمليات الإدماج والتقارب بين المنظمات بسبب الإختلاف الثقافي بينها أي فيما يتعلق بتقنيات النمو الخارجي، فالإستحواذ على منظمة أو منظمات أخرى يمكن أن ينتهي بالفشل إذا ماكان للمنظمين ثقافتانمختلفتان هذا ويجدر الإشارة إلى أن مفهوم ثقافة المنظمة أول مابرز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا سنة "1981" وساعد استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمنظمات الأمريكية كما، وفن الإدارةاليابانية وثقافة المنظمة والبحث عن التميز.

يتضح مما سبق بأن الإهتمام بثقافة المنظمة لم يكن وليد الصدفة، وإنما هو نتاج للتطورالنظرية والميدانية التي عرفتھا المنظمة من جهة، وبيئة الأعمال من جهة أخرى وفي مقدمتها الإهتمام بالعنصرالبشري وتنميته واعتباره كاستثمار طويل الأجل يعود بالنفع على المنظمة.

<sup>1</sup>بركاهم سالم: دور العلاقات العامة في تفعيل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة الجزائر، 2011-2012،

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

### تاسعا: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة، أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناءً على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن الثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار والتميز، الريادة والتغلب على المنافسين .
5. تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم .



## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

6. الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
7. تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والإلتزام الحرفي بالرسميات.
8. تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الإبتكار والتفوق وتستهيوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
9. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيمة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفز قلّت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير، وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما أجمع عليه معظم الكُتّاب في أننا نجد أنّ الثقافة تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً لتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الإلتزام بين العاملين، كمرشد السلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيراً تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جلال الرخيمي ممدوح: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدة، 2000، ص56.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

### عاشرا: محددات الثقافة التنظيمية

كل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة وتعزيزها فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة وتعتبر عن نمط نسقها الثقافي ويتمثل في الابداع والمخاطرة التي تعني درجة تشجيع العاملين على الابداع، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة ومدى سعيهم للمخاطرة ودرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل ودرجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج واهتمامها بالتأثير على الأفراد داخل المنظمة .

وكذلك التوجه نحو الفريق التي تعني فعاليات عمل الفريق وتجنب العدوانية بين الأفراد وتتنافسهم من أجل التأكيد على فعالية المنظمة والمحافظة على الحالة الراهنة، وتعتمد على وضوح الأهداف وتوقعات العاملين من خلال توجه المنظمة في وضع الأهداف والتوقعات الأدائية الواضحة لتحقيق التكامل بين الوحدات المختلفة في تنظيم العمل في شكل منسق، وذلك بتوفير الإدارة العليا للعاملين الإتصالات بطريقة واضحة ومساعدة لهم ورقابة متمثلة في إجراءات وتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين، توضع أنظمة وحوافز ومكافئات تتوافق مع المعايير وتشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة وغرس قيم التسامح.<sup>1</sup>

### إحدى عشر: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها مايلي:

✚ صفات الأفراد الشخصية ومايتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.

<sup>1</sup>ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، سنة 2003، ص326.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

✚ خصائص الوظيفة ومدى تلامها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلائم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تتطلب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.

✚ خصائص البناء التنظيمي أو تنظيم الإدارة للمنظمة والتي تتعكس على نمط الاتصال وطرق إتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات إلى الإدارة.

✚ المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

✚ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم لبعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من القيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل، إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.<sup>1</sup>

### الثاني عشر: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية نستعرض هذه النظريات<sup>2</sup>:

1- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية نظرة وجود مبدأ اتكالي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة يسودها عدد محدود من القيم والإتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين تلك الثقافة .

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003، ص82-83.

<sup>2</sup>محمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، سنة 2005 ص 120.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

ويورد "وصفي" إلى أن "ويلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسهر على تفاعل الأفراد وتحدد كثيرا من الأنماط الثقافية .

2- نظرة روح الثقافة: تتطرق هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة .

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تسير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها الإطار المرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في الاستمرار والتطور .

3- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلال دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره .

يمثل جوهر هذه النظرية جوهر النظر إلى الحياة و يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية .

وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان في العالم، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة خصائص جوهرية مجملها كالآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2002، ص22.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

---

☒ **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة في الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة من خلال التدريب.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

### خلاصة الفصل:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموع القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة، والتي تعكس ثقافة المجتمع وبيئة النشاط الذي تعمل في وسطه المنظمة، كما تجسد القيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسين وتوجهاتهم وطبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، وهي تتجسد في جملة من المؤشرات المادية واللغوية والسلوكية والتي تسمح في مجموعها بمنح خصوصية للمنظمة ولأفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات.

فالثقافة بذلك توفر إطار تنظيمي لتوجيه السلوكات وتحديد قواعد العمل ومعايير الأداء الواجب الإلتزام بها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما تساعد على تشكيل هوية خاصة للمنظمة، وتعتبر كمتغير في تحديد الاستراتيجية اللازمة لها لضمان التكيف مع المحيط، في تقريبها للواقع، ومساعدتها لاستغلال الفرص وتجاوز العقبات.

رغم ذلك يمكن للثقافة أن تشكل عائقا في وجه التغيرات والتطورات التي تريد المنظمة إلحاقها بأهدافها ورسائلها وذلك عندما تكون القيم قيماً مشتركة للأفراد لا تتوافق مع ذلك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة وزيادة فعالية المنظمة وتحسين مستويات أدائها النجاح.

# الفصل الرابع:

## إدارة الجماعات المحلية

### الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

تمهيد:

احتل موضوع إدارة الجماعات المحلية مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي لكثير من دول العالم نظرا لما تقوم به، هذه الأخيرة من دور فعال في تحقيق التنمية على المستوى المحلي لتصبح بعد ذلك على مستوى قومي، ولعل أهم ما يميزها كونها إدارة قريبة من المواطن ونابعة من صميمه.

إن قرب الإدارة المحلية من المواطنين يجعلها الأقدر على إدراك احتياجاته المحلية وبهيئ لها فرص النجاح لتنفيذ السياسات لتصبح واقعا ملموسا يلبي تطلعات الجمهور المحلي وهذا لقدرتها العالية على حل المشكلات والوفاء بالاحتياجات.

لقد أقرت الدولة الجزائرية في أحكام دساتيرها ومختلف قوانينها على إثر إنتهاج التعدد السياسي الذي ساهم في تسريع الخطى نحو النظام الديمقراطي على ضرورة الأخذ بنظام الإدارة المحلية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري المتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تمارس صلاحياتها تحت إشراف السلطة المركزية.





## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### 3-مرحلة الأغـوات (1830-1659):

تميزت هذه المرحلة بالطابع العسكري الذي عرف به الحكام في هذه المرحلة، و لعل ما يميز هذا النظام أنه بمثابة محاولة لإيجاد نوع من الديمقراطية داخل الطبقة العسكرية الحاكمة، لكن هذا النظام كان نظام غير واقعي يحمل أسباب زواله في ذاته.

### 4-مرحلة الدايات (1830-1970):

في هذه المرحلة تأكد فيها الوجود الحقيقي للحكم العثماني في الجزائر، وتولد فيها تنظيم إداري محلي في إطار محدود إلى جانب السلطة المركزية، فكانت أجهزة الدولة المركزية تتكون من الداى، الديوانيين، ديوان خاص وديوان عام.

#### ❖ في عهد الاستعمار<sup>1</sup>:

لقد اعتبرت الجزائر بعد احتلالها من قبل المستعمر الفرنسي عام 1830 م أرض أعداء محتلة، حيث كانت قبل ذلك واقعة تحت حكم الإنتداب العثماني وقد أيدت هذا الإحتلال كل من روسيا وإسبانيا وإنجلترا وغالب الدول الأوروبية هذا القرار، وكانت المعارضة الوحيدة من طرف الدولة العثمانية، ولكن معارضتها لم تأتي بنتيجة وذلك لأنها كانت ضعيفة وليست لها قوة تسمح لها بالمعارضة، ولقد كانت البلدية كغيرها من الهيئات الإدارية الأخرى أداة لتحقيق طموحات الإدارة الإستعمارية، وفرض هيمنتها ونفوذها وخدمة العنصر الأوروبي عامة والفرنسي خاصة.

إعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية للجزائرسياسات متعددة، فلقد كانت تلجئ إلى الإستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، وأحيانا تلجئ إلى الإستفادة من النظم التي كانت سائدة، ففي:

<sup>1</sup> د عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، دار جسر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2117، ص21

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### المرحلة الأولى (1830-1887):<sup>1</sup>

قسمت الجزائر إلى ثلاثة أقاليم:—

- 1- أقاليم مدنية يقيم فيها الأوروبيون وتخضع لنفس النظام المعمول به في فرنسا
  - 2- مناطق عسكرية يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية.
  - 3- المناطق المختلطة وتحتوي على العنصر الأوروبي وعدد قليل من السكان الجزائريين، يخضع الأوروبي للإدارة المدنية والجزائري للإدارة العسكرية.
- وقد أنشأت في هذه المرحلة المكاتب العربية بهدف تسهيل الاتصال بين الحاكم والمحكومين.
- المرحلة الثانية:**

اعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد إلى ثلاثة ولايات وهي الجزائر، وهران، قسنطينة وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس ولاية، ثم قسمت الولايات إلى بلديات حسب تواجد العنصر الأوربي:

**القسم الأوروبي في الشمال:** حيث يتركز العنصر الأوربي، أقيمت مجالس بلدية ذات صلاحيات كاملة، كما هو في فرنسا بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية.

**القسم الثاني:** وضم البلديات المختلطة، ولقد وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيون، وترتكز إدارة البلدية على هيئتين وهما: المتصرف والذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم واللجنة البلدية: يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين.

**القسم الثالث:** وضم البلديات الأهلية، ولقد تواجدت في مناطق الجنوب (الصحراء) وبعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال، وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري.

<sup>1</sup> جعفر انس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، مرجع سابق، ص 42 .

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### ❖ أثناء الثورة التحريرية:1

فكر قادة الثورة بعد عامين من اندلاع ثورة أول نوفمبر 1954، في عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم وهيكله الثورة، ومن القرارات الهامة التي جاء بها هذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد، وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت الجزائر إلى ستة ولايات، وبدورها الولاية قسمت إلى مناطق والمناطق إلى نواح والنواحي إلى قسامات، وبذلك تجسد السلطة المحلية. تأسس التنظيم الإداري للولاية على مبدأ القيادة الجماعية من خلال إنشاء مجلس للولاية مهامه موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والاتصال والإخبار، وهو مؤطر بهياكل ومكاتب وأجهزة إدارية.

أما المجالس الشعبية البلدية فقد أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش وجبهة التحرير الوطني، لقد غطت المجالس الشعبية أثناء الثورة كل الأرياف والقرى، أصبحت تسييرها هيئة جماعية منتخبة يقودها رئيس يسمى شيخ البلدية يساعده مجلس بلدي، تنوعت اختصاصات المجلس الشعبي البلدي من الإشراف على التعليم ومحو الأمية والشؤون الدينية، إلى الشؤون المالية والتمويل و تنظيم شبكة الإستعلامات داخل القرى والأحياء، وأصبحت إدارة البلدية موازية للإدارة الإستعمارية.

### ب- الإدارة المحلية بعد الاستقلال:

بعد الإستقلال ورحيل المستعمر الفرنسي، تمت الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية عقب الإستقلال تم تقليص عدد البلديات لإمكانية إدارتها وتسييرها، ولقد مر التنظيم الإداري للجماعات المحلية بعد الإستقلال بعدة مراحل، كان أهمها صدور قانون القانون رقم 08/09 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق لـ 04 أفريل 1990 المتعلق بالولاية وقانون القانون رقم 09/09 المؤرخ في 12 رمضان الموافق لـ 04 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناجي عبد النور، دور الإدارة في تقديم الخدمات العامة، عدد 15، 2012.

<sup>2</sup> موسى رحمانى ووسيلة السبتى، واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وآفاق التنمية المحلية، الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص02.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### أولاً: الولاية

الولاية: هي "جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية وتنشأ بقانون ويعرفها القانون 09/90 والمتعلق بالجماعات المحلية بأنها "جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة".

ولعل ما يعبر عن الإدارة الشعبية للمواطن في تسيير شؤون الولاية هو تسييرها من طرف الممثلين المنتخبين لسكان الولاية إضافة إلى الوالي والجهاز التنفيذي المعين من طرف الإدارة المركزية.

تنشأ الولاية بقانون تصدره الهيئات الإدارية المركزية، يحدد فيه إسم الولاية ومركزها الإداري وحدودها الإقليمية، ولا يتم تعديل هذه الأخيرة إلا بموجب مرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية وباقتراح من المجلس الشعبي الولائي.

فالولاية كوحدة إدارية تتوفر فيها جميع الشروط السابقة الذكر للامركزية الإدارية، حيث أنها تمتاز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الهيئات الإدارية وهي كالتالي:

- الولاية عبارة عن مجموعة إدارية لامركزية إقليمية وليست مصلحة فنية أو مرفقية، فقد منحت الإستقلال والشخصية المعنوية، ومنحت قسطاً من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي وليس على أساس فني موضوعي.

- تعد الولاية همزة وصل بين ما تحتاج إليه الهيئات الإدارية المحلية من جهة، وبين الهيئات الإدارية المركزية من جهة أخرى، فهي بذلك تعبر عن صورة النظام اللامركزي الإداري النسبي لا صورة اللامركزية المطلقة مثل البلدية.

- تعبر الولاية عن اللامركزية النسبية بصورة أوضح وتتجسد هذه الصورة التي تمتاز بها الولاية في كونها تتكون من جهازين جهاز منتخب من طرف المواطنين . ويتجسد ذلك

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

في المجلس الشعبي الولائي وجهاز يعين من طرف الإدارة المركزية ويتمثل في الوالي والجهاز التنفيذي للولاية.

### اختصاصات الولاية:

للمجلس الشعبي الولائي عدة اختصاصات تتوزع بين اختصاصات عامة واختصاصات متعلقة بالجوانب الاقتصادية على المستوى الولائي وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

1- **الاختصاصات العامة:** تتميز هذه الاختصاصات بكونها تشتمل على جميع المهام التي يفضلها تمارس الولاية لمهامها مثل التداول في الأمور المتصلة بالحياة العامة للولاية، لذا فمن واجبات المجلس الشعبي الولائي متابعة هذه الأمور عن قرب وإسداء النصح والإرشاد للسلطات الإدارية المركزية خاصة في المسائل السابقة الذكر، ومراعاة تنفيذها، إضافة إلى مشاركته مع الأجهزة الإدارية الأخرى للولاية المتمثلة في الهيئة التنفيذية الولائية بما فيها الوالي في إدارة وتسيير شؤون الولاية بما فيها الشؤون القانونية والإدارية وتنظيم وحماية أملاك الدولة على مستوى الولاية.

ولكي يتسنى للمجلس الشعبي الولائي القيام بهذه المهام على أحسن وجه يقوم بإنشاء لجان متخصصة تابعة له ومكاتب دراسة متمكنة تسدي له المشورة في المسائل المختلفة بتقديمها للتقارير والتوصيات حول هذه المسائل.

2- **اختصاصات التجهيز والإنعاش الاقتصادي:** يدخل تحت غطاء هذا التخصص جميع

العمليات التي يقوم بها المجلس الشعبي الولائي من أجل تحقيق عملية التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي مثل وضع الخطط والبرامج التنموية على المستوى الولائي والمشاركة في أداء وتحضير وتنفيذ البرامج والسياسات العامة الوطنية في المجال الاقتصادي.

وبهذا يقوم بإنجاز العمليات الاقتصادية اللازمة وتشجيع الإستثمارات على المستوى الولائي دون الخروج عن نطاق الخطط التنموية على المستوى الوطني. ويناط بالمجلس الشعبي

<sup>1</sup> موسى رحمانى ووسيلة السبتي، المرجع السابق، ص 04-05.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

الولائي مهمة الإستشارة في بعض المسائل المتعلقة بالنشاطات الإقتصادية كالإستشارة في إعداد وتحضير الخطط العامة الوطنية وذلك عن طريق تقديم الآراء والإقتراحات التي يراها أجدر بالمساهمة وبطريقة فعالة في تحقيق النهضة التنموية على المستوى الولائي لكونه الأقرب للواقع والأعراف بخباياه من الهيئات والسلطات الإدارية المركزية. وبهذا تكون الخطط التنموية المبرمجة على المستوى الوطني أكثر شمولية وقربا من الواقع المعيشي، إضافة إلى استشاره في إعداد وتنفيذ الميزانيات واعتمادات التجهيز والإستثمارات المخصصة للولاية، يقوم المجلس بدور المشاركة في تنسيق النشاط الإقتصادي الذي تقوم به المؤسسات والهيئات العامة الوطنية لممارسة نشاطها في نطاق الحدود الإدارية والجغرافية للولاية.

3- **الاختصاصات المتعلقة بالتنمية الزراعية:** يقوم المجلس في إطار اختصاصه بكافة أوجه النشاطات الإقتصادية المتعلقة بالجانب الزراعي التي تهدف إلى تحقيق التنمية الفلاحية على المستوى الولائي، لذا يقوم بتشجيع كافة الإستثمارات الرامية إلى إحداث تطور في المجال الفلاحي وإعداد وتهيئة المساحات والأراضي الزراعية واتخاذ كل الإجراءات التي تساعد في تحقيق ذلك، واتخاذ جميع التدابير الوقائية التي من شأنها المحافظة على الغطاء النباتي من كافة الإخطار المحدقة به من تصحر وانجراف، إضافة إلى البحث عن الحلول المناسبة لإيجاد مصادر بديلة لسقي المحاصيل الزراعية في حالة تعرضها إلى الجفاف، كما يساهم المجلس في اتخاذ التدابير والإجراءات التي تساعد في زيادة الثروة الحيوانية.

4- **الاختصاصات المتعلقة بالتنمية السياحية:** وذلك بالعمل على ازدهار السياحة في الولاية بكل الوسائل حتى ولو استدعى ذلك تسيير وإدارة بعض المرافق السياحية التي عجزت بعض البلديات عن إدارتها نتيجة لضعف الإمكانيات المالية لديها والمخصصة لهذا الجانب.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### ثانيا: البلديّة

البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون، ولها إقليم واسم ومركز ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية.

هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية القاعدية وبالتالي تتمتع بنوع من الاستقلال في جميع المجالات، كما لا تضع بنفسها نظاما خاصا بها إذن فهي بذلك محدودة فهي لامركزية إدارية مقيدة نوعا ما، فالميثاق البلدي في الجزائر ينص على أن البلدية ليست أبدا نوعا من الجمهورية المستقلة التي تتمتع بسلطة التشريع في بعض الميادين المحفوظة أو المشطوبة من اختصاص السلطة المركزية.<sup>1</sup>

وهناك من يعرفها بأنها عبارة عن شخص حكمي له حق التصرف بالأموال المنقولة وغير المنقولة، وهي مكلفة بالإعمال العمرانية والصحية وتأمين الحاجات المدنية في المدن والقصبات. وقيامها بإنشاء المنتزهات والساحات والمذابح والمجاري وإنارة البلدة وخصوصا أسواقها وشوارعها. أما الأعمال الصحية فتشمل الخدمات المتعلقة بالحاجات المدنية مثل إنشاء الأسواق البلدية وتجهيتها إضافة إلى تأمين النظافة العامة.

ويعرفها القانون 91/18 بأنها: " الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون، وللبلدية إقليم واسم ومركز".

تستمد البلدية في النظام الإداري الجزائري سماتها من النموذجين الفرنسي واليوغوسلافي حيث نجدها أخذت من الأسلوب الفرنسي مبدأ إقرار النظام الخاص الموحد والمطبق على كل البلديات، إضافة إلى أنها استمدت منه مبدأ الوصاية الإدارية أي أن جميع البلديات تخضع إلى الرقابة المركزية والتي تمارسها السلطة المركزية. أما من الأسلوب اليوغوسلافي فإنها

<sup>1</sup> محمد وليد العبادي: الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، مكتبة دار الثقافة للنشر والإشهار والتوزيع، 1998، ص22 .



## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

استمدت منه مبدأ تولي العمال بنفسهم مهمة تسيير وتولي جميع الأمور التي تصب في الصالح العام سواء الاقتصادية منها أو الاجتماعية.

### اختصاصات المجلس الشعبي البلدي: <sup>1</sup>

تتمثل اختصاصات المجلس الشعبي البلدي المصادقة على الميزانية التي يتم إعدادها من طرف الجهاز التنفيذي للبلدية، وتشمل الميزانية، الميزانية الأولية والميزانية الإضافية. ويشرف المجلس الشعبي البلدي إدارة الأعمال الإدارية المتعلقة بأعمال البلدية، وهي:

**التخطيط والتنظيم:** وذلك بإعداد المخططات الهندسية التي تنظم الشوارع والمباني والطرق والأسواق والساحات العامة والحدائق والمنتزهات، وتنظيم تلك المباني بالشكل الذي يضفي جمالية على البلدية.

**القيام بإعمال الرقابة والإشراف:** على المحلات التجارية والنوادي والمقاهي والفنادق وجميع المنشآت التي تقع ضمن حدودها الجغرافية. وذلك لضمان أدائها الدور المحدد لها قانوناً والذي أنشئت من أجله.

**تقديم الخدمات العامة:** حيث يكلف المجلس البلدي بتوفير الخدمات الأساسية مثل إيصال الكهرباء والماء وقنوات الصرف الصحية صيانة المدارس وتهيئة المقابر.

**القيام بحملات التنظيف والإشراف على الحدائق والغابات.**

**قبول الهبات والتبرعات وإعادة الحقوق لأصحابها وإقرار الصفقات الخاصة بالبلدية.**

**مساعدة الحماية المدنية بجميع الوسائل المساعدة لها على مزاولتها نشاطها، إضافة إلى تسيير وضبط الجنائز والمقابر.**

<sup>1</sup> قانون رقم 90-08 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالبلدية.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### ثانياً: خصائص الإدارة المحلية

- تتمثل أهم الخصائص الواجب ترسيخها في مؤسسات الإدارة المحلية في ما يلي:<sup>1</sup>
- الانطلاق من اجتذاب الكوادر القيادية، و التأكيد على ضرورة إيجاد أسلوب موضوعي يتم بموجبه اختيارها و تدرجها و مكافأتها .بالإضافة إلى ضرورة القيام بتعبئة الكوادر الإدارية و الفنية و تهيئتها من أجل القيام بدورها الاستراتيجي في قيادة عملية التنمية، و ذلك عن طريق التركيز على الإعداد، التحفيز و الارتفاع بحس المسؤولية المهنية في ظل الانتماء و الولاء المجتمعي.
  - القدرة على وضع إستراتيجية طويلة المدى للنشاط أو القطاع أو المجتمع الذي تقوم بإدارة نشاطه، ومن ثم توفير متطلبات العمل بموجب تلك الإستراتيجية.
  - إيجاد القدرة الفنية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي والاضطلاع بمهمات التوجيه والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
  - المساهمة في بناء قاعدة وطنية للعلم و التقنية تسمح بتنمية القدرة الذاتية على استيعاب المعرفة والقيام باستتباب النظم والأساليب و التقنيات الملائمة، أو امتلاك المهارة اللازمة من أجل اختيار الملائم من جهات الاختصاص.
  - العمل الجاد من أجل خلق الحالة الذهنية التي تسمح باستيعاب فلسفة التنمية من قبل أفراد المجتمع الذين تقع مهمات إدارته على عاتقهم أو يتأثر عملهم به أو يؤثر عليه.
  - التأكيد على أهمية إيجاد وتكثيف نظام ايجابي للحوافز المادية والمعنوية، يعتمد على توظيف الدوافع والوداع الملائمة والكافية من أجل توجيه الجهود وفقاً لمقتضيات أداء الدور التنموي المطلوب من الإدارة المحلية انجازه بالقدر الذي يؤكد التزام الوحدة والقطاع والمجتمع بأداء الوظيفة الاجتماعية.

<sup>1</sup> علي خليفة الكواري: نحو استراتيجية بديلة للتنمية الشاملة، الملامح العامة لاستراتيجية التنمية في إطار اتحاد أقطار مجلس التعاون وتكاملها مع بقية الأقطار العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، 1986، ص63-65.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### ثالثاً: أهداف الإدارة المحلية

إن تطبيق أسلوب الإدارة المحلية في دولة ما يهدف إلى تحقيق عدة أهداف التي تحدد أساليب تشكيل نظم الإدارة المحلية و هياكل بناءها، لأن تشكيل النظام لا يعدو أن يكون وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة التي اقتضت تطبيقه، ومن جملة أهداف الإدارة المحلية نذكر ما يلي:

#### • الأهداف السياسية:

ترتبط بمقومات الإدارة المحلية و المتمثلة أساساً في مبدأ الانتخاب لرؤساء المجالس المحلية و أنماط العمل السياسي الذي يتبع هذا المبدأ، و في إطار تلك الأهداف يمكن ذكر الأهداف الفرعية التالية:

- **التعددية:** يقصد بالتعددية توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات و المصالح المتنوعة و تكون وظيفة الدولة في هذه الحالة التنسيق و وضع الحلول التوفيقية بين هذه الجماعات و المصالح التنافسية، و تعتبر المجالس المحلية من بين أهم الجماعات التي تشارك الحكومة المركزية اختصاصاتها و سلطاتها، فالتعددية في صنع القرارات تتيح للوحدات المحلية نفوذاً قوياً في المشاركة في صنع السياسات في ميادين مهمة كالتعليم و الصحة و الإسكان و الثقافة و الأمن و غيرها.

- **الديمقراطية:** تعتبر الديمقراطية أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها نظام الإدارة المحلية، تلك الديمقراطية التي تتمثل في حرية المجتمعات المحلية في انتخاب مجالسها المحلية و لعل ممارسة الديمقراطية على هذا النحو تساعد على تحقيق مايلي<sup>1</sup> :

◀ إن ممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي تدفع المواطن إلى الاهتمام بالشؤون العامة و توثيق صلته بالحكومة، كما أن تلك الممارسة تنمي الشعور لدى الأفراد بالدور الذي

<sup>1</sup> أحمد بالجيلالي: " إشكالية عجز ميزانية البلديات"، مذكرة ماجستير، قسم تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية. والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص 20.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

يؤدونه اتجاه محلياتهم و هذا الشعور من شأنه أن يرفع كرامتهم ويزيد في تحسيسهم بحقوقهم الوطنية و واجباتهم القومية.

◀ تسمح الإدارة المحلية بتحقيق التنمية السياسية من خلال تقوية الفهم السياسي لدى المواطن و تمكينه من التمييز بين الشعارات و البرامج الممكنة لاختيار التكافؤ منها و مناقشة القضايا المهمة مثل إيرادات نفقات الميزانية المحلية و التخطيط المستقبلي.

◀ تتيح فرصة التدريب القيادات وإعدادها لشغل مناصب سياسية أعلى في المجالين التشريعي و التنفيذي على مستوى القومي.

◀ كما أن نظام الإدارة المحلية يعزز الديمقراطية و المشا ركة من خلال الاختيار الحر لممثلي السكان على المستوى المحلي عن طريق الانتخابات، بما يكرس مبدأ حكم الناس لأنفسهم و تدريب السكان المحليين مما يكسبهم خبرة في إدارة الشأن العام، مما يؤدي إلى تعزيز الوحدة الوطنية و تحقيق التكامل القومي و يحد من احتكار جهات سياسية معينة للعمل السياسي و تقوية البناء السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي للدولة.

### • الأهداف الإدارية :

إن تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في الشؤون المحلية يحقق السرعة و الدقة و الكفاءة في الإستجابة لمتطلبات و احتياجات السكان المحليين بما يحقق الكفاءة في تزويد المناطق و الأقاليم بالخدمات العامة لأنه بخلاف النمط المركزي في الإدارة فهو يتميز بخاصية الحساسية أي تأثره بأداء و انتقادات السكان المحليين.

و يمكن تلخيص الأهداف الإدارية للإدارة المحلية فيما يلي:

- ❖ النهوض بمستوى الخدمات و أدائها في المجتمعات المحلية.
- ❖ التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية و الحد من ظاهرة التضخم التي بنيت بها تنظيمات الأجهزة الإدارية في ظل الأسلوب المركزي.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

❖ إتاحة فرص تجريبية نظم إدارية مختلفة على مستوى ضيق و محدود لبحث مدى إمكانية تعميمها في ضوء النتائج في دائرة الدولة المتسعة

❖ كما أنها تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية خاصة في النواحي الاقتصادية الملحة و التي غالبا ما تكون على جدول أولويات الشأن المحلي، و القضاء على بيروقراطية الإدارات المركزية الحكومية، و خلق جو من التنافس بين مختلف الجماعات المحلية و استفادتها من تجارب بعضها البعض.<sup>1</sup>

### • الأهداف الاجتماعية :

يمثل نظام الإدارة المحلية فرصة حقيقية لتحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية نذكر منها:  
✓ تحقيق رغبات و احتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية، بما يتفق مع ظروفهم، و أولوياتهم، حيث إن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعر بمسؤولية اجتماعية اتجاه المواطنين، إذ لا بد أن ينعكس ذلك على زيادة المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لهم و ارتفاع مستوى الصحة و التعليم و الحد من تلوث البيئة، و الحصول على الخدمات المحلية ببسر وسهولة.

✓ شعور الفرد داخل المجتمعات المحلية بأهميته في التأثير على صناعة و تنفيذ القرارات المحلية مما يعزز ثقته بنفسه، و يزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، و هي خطوط أولى نحو تطوير روح المواطنة الحرة.<sup>2</sup>

✓ كما تساهم الجماعات المحلية في ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية، و هو ما ينعكس إيجابا على السكان المحليين و تلبية حاجاتهم الاقتصادية، كما تساهم في ترسيخ الثقة

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمانة و سمير محمد عبد الوهاب: الحكم المحلي في الوطن العربي و اتجاهات التطوير، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 15-16.

<sup>2</sup> أحمد بالجيلالي، إشكالية عجز ميزانية البلديات، مرجع سابق ص 90 .

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

في المواطن و احترام رغباته في المشاركة في إدارة الشأن العام، كما تنتمي الإحساس بالانتماء للوطن لدى المواطنين.<sup>1</sup>

### رابعاً: أسباب نشوء الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة أداة مهمة لتنظيم جهود الفرد والجماعة داخل المجتمع، حيث أنها تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع الأنشطة الذي يقوم بها الإنسان، وحسنها وكفائتها هي من الخصائص المهمة التي تساهم في التمييز بين المجتمعات المتقدمة والمتخلفة ، وترجع نشأة نظام الإدارة المحلية إلى أسباب متعددة حفزت الدول المختلفة إلى الأخذ بهذا النظام، تم التوسع فيه ومن هذه الأسباب نذكر:

- **ازدياد وظائف الدولة:** كانت وظيفة الدولة مقصورة على المحافظة على الأمن الداخلي وحد الاعتداءات الخارجية وإقامة العدل بين الناس، إضافة إلى أحجام الدولة القديمة عن التدخل في الميادين الاقتصادية والاجتماعية.

أما في الوقت الماضي فقد اتسعت وظائف الدولة وأصبحت تتدخل تحت تأثير المبادئ نظام الاشتراكي في ميادين كثيرة تحقيقاً للأهداف الاجتماعية والاقتصادية ولرخاء ورفاهية المواطنين، ولذلك أصبح عليها من العسير أن تنهض وحدها بالأعباء الجديدة الملقاة على عاتقها، ومن هنا ظهرت فكرة هيئات محلية تتولى بعض هذه الوظائف في نطاق الوحدات الجغرافية مما يخفف من المهام التي تقوم بها الدولة وهكذا اتجهت الدول نحو التوسع في تقسيم السلطات والاختصاصات بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية، وتوسعت الدولة في هذا الاتجاه إلى الحد الذي أصبحت معه مشكلة اليوم، هي مشكلة اختيار أفضل أساليب التنظيم الإداري التي تؤدي بها الدولة اختصاصاتها المختلفة. وهذا بافتراض أن السلطة كلما كانت مفوضة للقائمين بالعمل والمباشرين له في أسفل الهرم الإداري كانت هناك سرعة في

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمانة و سمير محمد عبد الوهاب: الحكم المحلي في الوطن العربي و اتجاهات التطوير، مرجع سابق، ص17.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

اتخاذ القرار ومواجهة الطوارئ، والاستجابة للحاجات المحلية التي لا تشغل كثيراً بال القيادات المركزية، وأن العمل غالباً ما يكون أكثر كفاية وانضباطاً بالإضافة إلى ذلك ظهرت فكرة تقسيم العمل إذ أصبحت هناك خدمات تقوم بها الحكومة المركزية كخدمات قومية وهناك خدمات محلية تتولاها الإدارة المحلية ومن هنا قيل نظام الإدارة المحلية قد أصبح ضرورة تقتضيها اتساع أعمال الإدارة المركزية الحكومية<sup>1</sup>.

- **تنوع أساليب الإدارة تبعاً للظروف المحلية** : من الملاحظ بأن الإدارة المركزية تقوم بأداء خدمات، ولكي تكون بهذه الخدمات فإنها تضع أنماطاً وأساليب متشابهة يطبق على كافة المواطنين وفي جميع أنحاء القطر على قدم المساواة، إن إتباع هذه الأساليب لا يشكل عبءاً بالنسبة للخدمات القومية التي يشترك فيها كل أفراد المجتمع في الانتفاع، ويكون الاستفادة منها لجميع المواطنين، لكن الأمور تختلف كلياً بالنسبة للخدمات المحلية، حيث هناك تفاوت بين المناطق الجغرافية في القطر الواحد يتطلب تبايناً واختلافاً في الأساليب المتبعة لأداء الخدمات، فمثلاً مدينة كبيرة للسكان تختلف مشكلاتها عن مدينة محدودة السكان وإجراءات الوقاية الصحية تختلف من مدينة واقعة على الحدود إلى مدينة داخلية<sup>2</sup>.

- **الإدارة المحلية أكثر إدراكاً للحاجات المحلية** : إن نظام الإدارة المحلية يحاول إشراك أكبر عدد ممكن من السكان المحليين في إدارة شؤونهم وتنظيمها عن طريق المنتخبين وممثلين عنهم في المجالس المحلية، ومن هنا يكونون أكثر تفهماً للحاجات والرغبات والمشاكل المحلية من موظفي الإدارة المركزية التي لا تتوفر في كثير من الأحيان باحتياجات الأهالي ورغباتهم.

- **التدريب على أساليب الحكم** : يساعد نظام الإدارة المحلية من خلال تجارب الدول المتقدمة في تربية المواطنين تربية صالحة سياسياً واجتماعياً وذلك عن طريق إيجاد مجالس محلية منتخبة من السكان المحليين، يشعرهم بالدور الذي يؤديه في أداء أو تسيير مراقبتهم

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 18.

<sup>2</sup> محمد بن بدر بن سالم الحجري: التنظيم الهيكلي للإدارة الخدمات المحلية، الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة

المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، 18-20 مارس 2003، ص6.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

المحلية، ويجعل منهم أعضاء كبار مؤهلين للمراكز القيادية في الدولة كما يزيد من شعورهم بحقوقهم الوطنية وتكاليفهم القومية، كما أن التفعيل الحقيقي للامركزية يرمي إلى إشراك الشعب في إدارة وتسيير شؤونه المحلية من خلال المجالس المحلية المنتخبة، وهو ما من شأنه أن يساعد المواطنين في تعلم السياسات الصالحة والمفيدة

للتسيير حياتهم اليومية، كما أن النجاعة في التسيير المحلي لا يمكن تحقيقها في إطار تسيير محلي منغلق على نفسه، بل يتطلب ذلك الإصغاء إلى انشغالات المواطنين وامتداد شرعية القرارات من رضى الشعب بها.

- **العدالة في توزيع الأعباء المالية :** عند قيام الإدارة المركزية بإدارة المرافق العامة للدولة والمرافق المحلية، وهو ما لا يؤدي إلى تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية بالنسبة لدافعي الضرائب إذ أن الحكومة المركزية التي تقوم بمشيئتها بتوزيع ما جمع لديها من مال على المرافق العامة. وقد يتضرر بعض المرافق والأفراد من هذا التوزيع، أما في حالة تبني نظام الإدارة المحلية فإن توزيع المال سيتم حسب رغبة أهالي المنطقة أو الوحدة الإدارية المحلية ويكون الموارد أو الأموال التي تصرف على هذه المرافق من خلال ما يدفعه أهل المنطقة من ضرائب محلية، وهو ما يعني تحقيقاً لمبدأ العدالة الاجتماعية والتي بموجبها يتساوى المواطنون في تحمل دفع الضرائب والاستفادة منها فيما بعد.

- **تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين :** إن وجود الهيئات المحلية والتي تمارس الكثير من الشؤون الخاصة بالسكان المحليين يساعد على تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري وبذلك يتم حل المشاكل المحلية من غير الرجوع إلى الحكومة المركزية ونتيجة ذلك اقتصاد للوقت وتقليلاً لتكاليف المالية والمادية، والجهد البشري.



## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### خامسا: مهام إدارة الجماعات المحلية

تتمثل مهام الإدارة المحلية في شكل خدمات حددت وفقاً لتصنيف المنتدى الدولي للأمم المتحدة حول السياسات الإبداعية وممارسات الحكم المحلي الذي عُقد بالسويد في عام 1996 م، حيث تم تصنيف مهام ومسؤوليات مجالس الحكم المحلي تحت أربعة عناوين أساسية هي:<sup>1</sup>

- 1-خدمات في شكل سلع ذات نفع عام تقوم مجالس الحكم المحلي بإنتاجها وتوفيرها، مثل مياه الشرب، الصرف الصحي، إنشاء وصيانة الطرق والحدائق العامة...إلخ
- 2-خدمات ذات نفع خاص (شخصي)، مثل التعليم والرفاء الاجتماعي.
- 3-خدمات البنية التحتية، وتشمل مسح الأراضي، المخططات والخرائط، المحافظة على البيئة والصحة العامة.. إلخ.

4-خدمات تتضمن حماية أمن المواطنين وحفظ النظام.

### سادسا: مبررات قيام نظام الإدارة المحلية

لقد عرف نظام الإدارة المحلية كظاهرة قانونية إبتداء من القرن التاسع عشر، ففي إنجلتزا هي مهد نظام الحكم المحلي كان أول تشريع صدر في هذا الشأن هو قانون الإصلاح عام 1830، ثم توالى بعد ذلك التشريعات المنظمة للحكم المحلي بها. وهناك عدة مبررات التي تكمن وراء قيام الإدارة المحلية كتنظيم يعتبر جزءا من الهيكل الإداري العام للدولة و من جملة هذه المبررات:

#### ○ المبررات و الدوافع السياسية:

تغير الدور الذي تلعبه الوحدات المحلية في المجتمع بفعل التغيرات المحلية و الدولية حيث انتشرت الأفكار الديمقراطية عبر ثورة الاتصالات الحديثة و سادت الاتجاهات نحو التحرر و الأخذ بالآليات السوق و التخصص و العولمة، و أصبحت الدول بمختلف توجهاتها

<sup>1</sup> مهدي شيخ ادريس: المعوقات التي تواجه الخدمات والمرافق العامة في المدن العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

تضطلع بدور جديد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية لشعبها، و تغيير هدف الدولة من المحافظة على الوضع القائم إلى المبادرة بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، و قد أدى ذلك إلى تشعب وظائف الدولة و اتساع مجالات نشاطها و إشرافا و توجيهها و إدارتها لقواعد العمل و نشاط و تهيئة المناخ كما أصبحت الإدارة المحلية أمر محتم كمنهج ديمقراطي تتبناه الدول، إذ أن المسؤولية الديمقراطية تطورت لدى الشعوب من ديمقراطية المؤسسات السياسية إلى ديمقراطية المؤسسات الإدارية، وذلك الاعتقاد بان أسلوب اللامركزية هو سمة ديمقراطية الحكم.<sup>1</sup>

فالإدارة المحلية تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين لأن عملية الترشيح والانتخاب واحترام الرأي الآخر تعتبر تدريبا على ممارسة العمل و احترامه، و يرى البعض أن القرن التاسع عشر بحق قرن الديمقراطية والحريات العامة الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى إشراك مواطنيها في إدارة شؤونهم المحلية من خلال مجالس محلية منتخبة.<sup>2</sup> إن مؤشرات السياسة العامة للدولة و اتجاهات الراي العام على المستوى القومي أصبحت تستسقى من اتجاهات الراي العام المحلي خاصة عند الانتخابات المحلية، ذلك أن كثيرين يعتبرون أن الهيئات المحلية ماهي إلا نظم سياسية بالمعنى الحقيقي للكلمة، فهي هيئات منتخبة لديها السلطة والقدرة على الاختيار بين البدائل المتاحة ضمن حدود تفرضها الصلاحيات المخولة لها، ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة بها.

فاللامركزية بتطبيقاتها هي ديمقراطية مادام أنها تسمح بمشاركة واسعة للمواطنين في تدبير شؤونهم المحلية انطلاقا من هذا المعطى يمكن قياس درجة ديمقراطية نظام سياسي معين بمدى حرصه على إقرار لا مركزية ترابية حقيقية تقوم على الإعراف بمصالح متميزة

<sup>1</sup> وداعة الله عبد الله حمراوي: "لامركزية الحكم و الإدارة بين النظرية و التطبيق مع نماذج تطبيقية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 20، المملكة العربية السعودية، 1984، ص 11.

<sup>2</sup> مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجياتها، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1987، ص 43.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

عن المصالح الوطنية و يترك للسكان على المستوى المحلي حرية تسيير هذه المصالح و السهر عليها.<sup>1</sup>

وكما قال دي كيفل " إن المجالس المحلية من أهل المدينة أو القرية هي التي تبني قوة الشعوب الحرة و اجتماعات هذه المجالس تؤدي لقضية الحرية ما تؤديه المدارس في قضية العلم فهي تذيبهم طعم الحرية عن كئيب و تدريبهم على التمتع بها و حسن استعمالها<sup>2</sup>.

### ○ المبررات و الدوافع الاجتماعية:

- رغبة الدولة في توثيق التعاون بين الجهود الحكومية و الجهود الشعبية في أداء الخدمات التي يفتقر إليها الشعب عن طريق توزيع الدولة للخدمات العامة بين هيئات مركزية و هيئات محلية.

- قصر إنفاق معظم عائدات المجالس المحلية في مناطقها لضمان تحقيق العدالة في الإنفاق و المساهمة في تنميتها و النهوض بها، فلا يعقل أن يتحمل المواطن العبا الضريبي المتوجب عليه و يتم إنفاقه في العاصمة أو المدن الكبرى لأنها تحظى بالنصيب الأكبر من خدمات الدولة و مرافقتها.<sup>3</sup>

يمثل نظام الإدارة المحلية فرصة حقيقية لتحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية تتمثل فيما يلي:

- تحقيق رغبات و احتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية، و ذلك يتفق مع ظروفهم و أولوياتهم و ميولهم، حيث أن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعر بمسؤولية اجتماعية اتجاه المواطنين، لا بد أن تنعكس على زيادة المستوى

<sup>1</sup> علي أنور العسكري: الفساد في الإدارة المحلية، مصر: مكتبة بستان المعرفة للطباعة و النشر، 2008، ص 12.

<sup>2</sup> جعفر أنس قاسم: أسس التنظيم الإداري للإدارة المحلية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1978، ص 03.

<sup>3</sup> سهام شباب " إشكالية تسيير المواد المالية للبلديات الجزائرية دراسة تطبيقية، حالة بلدية بسكرة"، مذكرة ماجستير، قسم تسيير المالية العامة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص 07.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

الاقتصادي والاجتماعي لهم، وارتفاع مستوى الصحة والتعليم والحد من التلوث البيئي، والحصول على جميع الخدمات المحلية ببسر و سهولة.

• كما أن أهمية نظام الإدارة المحلية كوسيلة لعلاج ظاهرة التخلف بين القرية و المدينة و خاصة في الدول النامية و ذلك لتطوير القرية و تحديثها أو على الأقل لتحقيق عدالة توزيع الموا رد المالية بين الريف و الحضر فلا تستفيد المدينة على حساب القرية حتى يمكن الارتفاع بمستوى الخدمات في القرية.

• شعور الفرد داخل المجتمعات المحلية بأهمية التأثير على صناعة و تنفيذ القرارات المحلية بما يعزز ثقته بنفسه، و يزيد من ارتباطها بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه و هي خطوط نحو تطوير المواطنة .

• الإدارة المحلية أكثر إدراكا للحاجات المحلية حيث يعمل نظام الإدارة المحلية على إشراك السكان المحليين في إدارة شؤونهم المحلية، و بذلك تكون لهم القدرة على تفهم الحاجات و المشاكل المحلية من موظفي الإدارة المركزية الذي تتقصم الخبرة و الأساس بحاجة السكان المحليين و رغباتهم<sup>1</sup>.

### ○ المبررات و الدوافع الإدارية:

- أصبح تقييم العمل ضرورة حتمية في مجال النشاط الحكومي بعد أن أصبح أداء الخدمات الحكومية في كل بقعة من بقاع الدولة على نحو سليم مهمة ينوء بها كاهل الحكومة المركزية سواء من حيث التنظيم الإداري أو المالي.

- إفساح المجال لتجربة النظم الإدارية على النطاق المحلي و إعطاء الفرصة للإبداع الشعبي في هذا المجال ثم الانتفاع بما تثبتت صلاحيته من أساليب الإدارة و العمل - تقضي الظروف المحلية تنوعا في أنماط إنجاز الخدمات و المرافق المحلية على خلاف الخدمات العامة التي تقدمها الحكومة المركزية في أرجاء الدولة بشكل مشابه و متمائل يسري

<sup>1</sup> وداعة الله عبد الله حمراوي: لا مركزية الحكم و الإدارة بين النظرية التطبيق مع نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 11.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

على جميع بقاع الدولة على السواء دون تمييز فالتنفيذ بأنماط متماثلة في الخدمات المحلية فيه إغفال للتفاوت الطبيعي بين الوحدات الإدارية المحلية المختلفة.

- تعاون الجهود الحكومية مع الجهود الشعبية شرط أساسي لازدهار و نجاح أي مرفق تتولاه سلطة حكومية و لذلك فإن اشتراك أهل الوحدة المحلية في إدارة مثل هذه المرافق و الخدمات يحقق التعاون على أكمل وجه .

- أصبحت اللامركزية الإدارية ضرورة يقتضيها اتساع النشاط الإداري و تنوعه، و هكذا اتجهت الكثير من الدول نحو التوسع في تقسيم السلطات و الاختصاصات في مجال الدولة بين الحكومة المركزية و الهيئات المحلية، توسعت الدول في هذا الإتجاه إلى الحد الذي أصبحت معها مشكلة اليوم هي مشكلة اختيار أفضل أساليب التنظيم التي تؤدي بها الدول اختصاصاتها المختلفة.<sup>1</sup>

### سابعا: مقومات الإدارة المحلية

ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس والمقومات تتمثل بما يلي:

#### • تمتعها بالشخصية المعنوية:

تعرف الشخصية المعنوية أو الاعتبارية على أنها: مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماما لتلك المقررة للأشخاص الطبيعيين، وينظر إليها وتعامل معا لو كانت شخصا حقيقيا، فهي لها حقوق وعليها التزامات، وهي شخصية مستقلة من الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها.

إن ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية لأن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، فإذا ما أغفلت الشخصية المعنوية فإن ذلك يعني أنها ما زالت مرتبطة بالإدارة المركزية لذا فإن هذا الطابع هو الذي يميزها ويمنحها الصفة القانونية، وما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية

<sup>1</sup> خالد ممدوح: البلديات و المحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، مرجع سابق، ص 277-288.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

للاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح لية خاصة بها، بحيث تكون أهلا لتحمل لحقوس وعليها إلتزمات.

### • قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المجالس المحلية:

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية، فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تتوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي اعترف المشرع بها ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الأقاليم أو البلاد أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة فإنه من المتعين أن يقوم بذل من ينتخبونه نيابة عنهم، ومن ثم فان الانتخاب هو الطريقة لذلك.

وانقسم الفقهاء حسب آرائهم إلى فريقين: الفريق الأول يدعم فكرة قيام المجالس المحلية على أساس الانتخاب، وحثهم بذل هو تكريس معنى استقلال المجالس المحلية، والأمر الآخر هو تلاءم نظام الانتخاب مع مبدأ الديمقراطية الذي يؤيد الأخذ بنظام الانتخاب. وهناك فريق آخر يرى أن مسألة الانتخاب في حالة تطبيق نظام اللامركزية المحلية لا يعتبر شرطاً لازماً ويمكن أن يتم ذلك من خلال التعيين، وهذا الرأي منقاد لأنه لا يعطي للإدارة المحلية مكانتها حيث يسلب إستقلاليتها وحرية إختيار المجالس المنتخبة.

### • تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية

صحيح أن السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية المحلية، ولكنها احتفظت بحق الرقابة والإشراف عليها حتى تضمن أنها تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة والمصلحة العامة للدولة، ومن المعروف أنه عادة ما يوجد نص قانوني يبين به اختصاصات وصلاحيات الإدارة المحلية ومن خلال ذلك النص يتم تحديد النوعية والكيفية الي يتم فيها رقابة السلطة المركزية.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

- ويرى حسن عواضة أنه : " لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية الى حد إصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ذلك أن ممارسة سلطة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتمس جوهر اللامركزية" .
- لهذا فالرقابة لا تخرج عن مبدأ اللامركزية الإدارية حتى تبقى الإدارة المحلية متمتعة بإستقلاليتها، وإذا كانت الرقابة والإشراف والتعاون ركنًا من أركان وجود نظام للإدارة المحلية ومقوماتها، فإن هناك مجموعة من الأهداف تتوخاها الحكومة المركزية من أهمها:
- تأكيد الوحدة السياسية والإدارية للدولة باعتبار أن الإدارة المحلية ما هي إلا نظام فرعي من النظام العام للدولة وأجهزتها.
  - التأكيد على أن الإدارة المحلية تعمل وفق القوانين والأنظمة التي تصدرها الحكومة المركزية، إضافة إلى أن قرارات المجالس المحلية تكون موافقة ومطابقة لهذه القوانين والأنظمة، وذلك لتحقيق مبدأ المشروعية.
  - التأكيد على أن الإدارة المحلية تقوم بواجباتها ووظائفها في نطاق الحد الأدنى المطلوب وبدرجة من الكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال اطلاع الحكومة المركزية على ميزانية الإدارة المحلية التي تعتبر مؤشرًا أساسيًا من مؤشرات أدائها العام.
  - ضمان حسن سير الخدمات المحلية وقيام الإدارة المحلية بتأديتها بكفاءة وفاعلية، ووضع معيار لنوع ومستوى الخدمات المطلوب تقديمها للسكان وبتعاون وثيق بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، بما يكفل لهما اكتشاف نقاط الضعف وتعديلها للأحسن.

### ثامنًا: أشكال الإدارة المحلية

تتشكل الإدارة المحلية من هيئات لمباشرة الأنشطة ذات الطبيعة المحلية والي تحدد سلفًا من قبل المشرع، غير أن هذا الاعتراف لا يكفي فيجب أن تكون الممارسة والإشراف على هذه الأعمال من قبل المواطنين أنفسهم، ولصعوبة هذا الأمر فإن يكفي أن يختاروا من ينوب عنهم في مباشرة المصالح المحلية عن طريق الإنتخاب.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

ولكن يثور التساؤل هنا: هل الإنتخاب هو الوسيلة الوحيدة لقيام الإدارة المحلية؟ إنقسم الفقه الإداري في هذه النقطة بين المؤيد والمعارض، بالنسبة للأول حجته في ذلك أن الإنتخاب شرط أساسي لقيام اللامركزية وبإضافة إلى وجود صلة وثيقة بين فكرة اللامركزية والديمقراطية، كما أن الإختيار أعضاء المجالس الإدارية للهيئات اللامركزية عن طريق التعيين يؤدي إلى فقدان الإدارة اللامركزية روحها بفقدانها الحرية و الإستقلال . أما الإتجاه الثاني يرى أن التعيين هو الطريقة المثلى والتي تتفق ومباشرة المصالح المحلية ، وحجتهم في ذلك إلى أن التعيين يوفر الخبرة والكفاءة الفنية، كما أن المجالس المنتخبة تتأثر في ممارسة عملها بالاعتبارات الانتخابية "كالرغبة في إرضاء الناخبين والذي يؤدي الى الإسراف عدم الإقتصاد في النفقات.

أما الإتجاه الثالث يرى الجمع بين الإتجاهين السابقين أي أن يتم إنتخاب عدد من النواب من قبل المواطنين المحليين، وعدد آخر يصدر القرار بتعيينهم من قبل الإدارة المركزية، وبذلك يتم الجمع بين الخبرة والكفاءة المتمثلة فيما يختارهم الإدارة المركزية وإشتراك المواطنين في إختيار ممثليهم.

وبالنسبة للجزائر اعتمدت على قاعدة الإنتخاب في إختيار من يمثل المواطنين المحليين سواء على مستوى المجالس التداولية أو المجالس التنفيذية وهذا ما نصت عليه المادة 15 من الدستور الحالي.

### تاسعا: محددات إدارة الجماعات المحلية

إن الإعتراف بوجود إدارة محلية منتخبة و مستقلة عن السلطة المركزية في الدولة يقوم على أساس توزيع سلطات و امتيازات الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية و السلطات اللامركزية، و تتحدد أبرز سمات الإدارة المحلية من منطلق إعطائها نوع من الاستقلالي التسيير الإداري و المالي من خلال حق المبادرة في مختلف الأعمال ضمن اختصاصاتها،



## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

لكن استقلال الهيئة المحلية يقتضي وجود نوع من الرقابة من طرف السلطة المركزية و هذا لضمان حسن القيام بالوظيفة إدارية من جهة و حفاظا على وحدة الدولة من جهة أخرى.

### • استقلالية الجماعات المحلية في التسيير

من مظاهر استقلالية الجماعات المحلية وجود سلطات محلية منتخبة و التي تعمل على تسيير موارد الجماعات المحلية كفواعل رسمية في تحقيق سياسات محلية ناجحة في إطار مشاركة المواطن المحلي في تسيير الشؤون العمومية.

### أولا: تنظيم المجالس المحلية:

تعتبر المجالس المحلية المنتخبة الهيكل السيادي على مستوى الجماعات المحلية " المجلس الشعبي الولائي بالنسبة للولاية " و " المجلس الشعبي البلدي بالنسبة للبلدية " لأنها تمثل الإدارة الشعبية على المستوى المحلي فلها إذن شرعية حسب النظام اللامركزي، تضم هذه المجالس مجموعة من المنتخبين انتخبهم الشعب لمدة خمس سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة من قبل جميع السكان المسجلين في القوائم الانتخابية بالاقتراع العام المباشر و السري.<sup>1</sup>

### ✚ المجلس الشعبي الولائي :

تحتل المجالس الشعبية الولائية مكانة هامة في حياة المواطن و الدولة معا، فهي زيادة عن كونها وجها من وجوه اللامركزية تمثل أداة أساسية لممارسة السلطة الشعبية بمشاركتها المباشرة في إعداد المخططات التنموية و متابعة تنفيذها كما تعتبر حلقة وصل و أداة ربط بين الجهاز الإداري و سكان الولاية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر لباد، القانون الإداري، التنظيم الإداري، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2011 ص 144.

<sup>2</sup> عبير غمري، إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر، مرجع سابق، ص 272.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

و قد نصت المادة 12 من قانون 07-12 أن للولاية مجلس منتخب عن طريق الإقتراع العام و يدعى المجلس الشعبي الولائي و هو هيئة التداولة في الولاية.<sup>1</sup>

### - تشكيل المجلس الشعبي الولائي :

يتشكل المجلس الشعبي الولائي من مجموعة من المنتخبين حسب نص المادة 82 من قانون الانتخابات 01-12 على أن يتغير عدد أعضاء المجالس الولائية حسب تغير عدد سكان الولاية الناتج عن عملية الإحصاء الوطني للسكن و السكان الأخير. و بموجب المادة 82 من نفس القانون تم تعديل المطة التاسعة المتعلقة بالأشخاص غير القابلين للانتخاب الأمناء العامون للبلديات، بينما المادة 100 من الأمر 07-97 كانت تنص على مسؤولي مصالح الولاية فأصبح بذلك نص المادة كالتالي " يعتبر غير قابلين للانتخاب خلال ممارسة وظائفهم خلال مدة سنة بعد التوقف عن العمل في دائرة الاختصاص حيث يمارسوا أو سبق لهم أن مارسوا فيها وظائفهم.<sup>2</sup>

### ✚ المجلس الشعبي البلدي :

لقد جعل الدستور الجزائري المجلس الشعبي البلدي الإطار القانوني الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية، يتمثل الإطار القانوني الأساسي للمجلس الشعبي البلدي في القانون 10-11 المتعلق بالبلدية، لاسيما الفصل الأول منه الفصل الثاني منه في المواد من 16 إلى 91، بحيث نظم كيفية عمل المجلس و لجانه ووضعية المنتخب فيه و نظام مداواته بينما ترك مسألة تكوينه و انتخابه لقانون الانتخابات الصادر بموجب الأمر 07-97 المتضمن القانون العضوي المتعلق بالانتخابات المعدل و المتمم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة 82 من قانون 01-12 المؤرخ في 2011/12/22 المتعلق بنظام الانتخابات الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الأول، الصادرة بتاريخ 14 جانفي 2012، ص 20.

<sup>2</sup> رئيس الجمهورية، مرسوم رئاسي رقم 07-12 المؤرخ في 2012/03/31، المتعلق بالولاية، ص 10.

<sup>3</sup> علاء الدين العشي، شرح قانون للبلدية، الجزائر : دار الهدى للنشر و التوزيع، 2011، ص 96 .

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### - تشكيل المجلس الشعبي البلدي :

المجلس الشعبي البلدي من مجموعة من الأعضاء، ينتخبون لمدة 4 سنوات باقتراع حسب المادة 79 من القانون 10-11 فإنه يتغير عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية حسب تغير عدد سكان البلدية الناتج عن عملية الإحصاء العام للسكان و الإسكان الأخيرة و قد جاء في نسبة الشروط الموجودة في الناخب في المادة 5 من القانون 01-12 عبارة: " لا يسجل في القائمة الانتخابية كل من حكم عليه في جناية و لم يرد اعتباره و من حكم عليه في عقوبة الحبس في الجرح التي يحكم فيها بالحرمان من ممارسة حق الإنتخاب وفقا للمواد 999 مكرر 01 و 14 من قانون العقوبات، و من أشهر إفلاسه و لم يرد اعتباره و المحجوز و المحجوزة عليه"، كما يشترط في المترشح للمجلس البلدي أن يكون بالغاً ثالثاً وعشرين سنة على الأقل يوم الإقتراع.<sup>1</sup>

### ثانيا : سير عمل المجالس المحلية

#### ■ سير عمل المجلس الشعبي الولائي:

#### - دوراته

بالنسبة لسير عمل المجلس فهو يعقد أربع دورات عادية في السنة مدة كل دورة منها خمسة عشر يوما على الأكثر، و تتعقد هذه الدورات وجوبا خلال أشهر مارس و جوان و سبتمبر و ديسمبر و لا يمكن جمعها حسب نص المادة 14.

كما نصت المادة 15 منه "أنه يمكن للمجلس الشعبي الولائي في دورة غير عادية بطلب من رئيس أو ثلث أعضائه أو بطلب من الوالي، و وتختتم الدورة غير العادية باستفاد جدول أعمالها، و يجتمع المجلس الشعبي البلدي بقوة القانون في حالة كارثة طبيعية أو تكنولوجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 05 من قانون 01-12 المتعلق بالانتخابات، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> رئيس الجمهورية، المرسوم الرئاسي رقم 07-12 المؤرخ في 21/03/2012 المتعلق بالولاية، مرجع سابق، ص 10

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

وفي نفس السياق نصت المادة 19 من القانون 12-07 أنه لا تمنح اجتماعات المجلس الشعبي الولائي إلا بالأغلبية المطلقة لأعضائه الممارسين وإذا لم يجتمع أعضاء المجلس الشعبي الولائي المجلس بعد الاستدعاء الأول لعدم اكتمال النصاب القانوني، فإن المداورات المتعددة بعد الاستدعاء الثاني يفارق 5 خمسة أيام كاملة على الأقل، تكون صحيحة مهما يكن عدد الأعضاء هذا بموجب المادة 24 ألزم المشرع لأول مرة الوالي بحضور دورات المجلس الشعبي الولائي و أكد على أنه في حالة حصول مانع ينوب عنه ممثله، و يتدخل الوالي أثناء الأشغال بناءً على طلبه أو بطلب من أعضاء المجلس الشعبي الولائي.<sup>1</sup>

### - مداورات المجلس الشعبي الولائي :

على غير ما كان معمول به في ظل تطبيق قانون 90-09 نصت المادة 26 من القانون الجديد على إن تكون اجتماعات المجلس الشعبي الولائي علنية إلا في حالتين : حالة دراسة تأديبية خاصة بالمنتخبين و حالة الكوارث الطبيعية أو التكنولوجية، و في غير ذلك يتداول المجلس الشعبي الولائي في الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه.<sup>2</sup>

و حسب المادة 22 من قانون الولاية تجري مداورات و أشغال المجلس الشعبي الولائي بما فيها مداورات و أشغال اللجان في المقرات المخصصة للمجلس الشعبي الولائي غير أنه في المادة 23 و في حالة القوة القاهرة المؤكدة التي تحول دور الدخول إلى المجلس الشعبي الولائي يمكن عقد و مداورات و أشغال المجلس الشعبي الولائي في مكان آخر من إقليم الولاية بعد التشاور مع الوالي، و قد جاء في نص المادة 32 أنه يحق لكل شخص له مصلحة أن يطلع علي محاضر المداورات المجلس الشعبي الولائي و أن يحصل على نسخته كاملة أو جزئية منها على نفقته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رئيس الجمهورية، المرسوم الرئاسي رقم 12-07 المؤرخ في 21/03/2012 المتعلق بالولاية، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> عبير عمري: إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر، مرجع سابق، ص 976

<sup>3</sup> رئيس الجمهورية، المرسوم الرئاسي رقم 12-07 المؤرخ في 21/03/2012 المتعلق بالولاية، مرجع سابق، ص 06.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### - لجان المجلس الشعبي الولائي :

أجاز القانون الجديد للمجلس بموجب المادة 33 أن يشكل من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه و لاسيما المتعلقة بما يأتي:<sup>1</sup>

- التربية و التعليم العالي و التكوين المهني .
- الاقتصاد و المالية
- الصحة و النظافة و حماية البيئة .
- الاتصال و تكنولوجيا الإعلام .
- تهيئة الإقليم و النقل
- الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الشؤون الدينية و الوقف و الرياضة و الشباب .

و يمكنه أيضا تشكيل لجان خاصة لدراسة كل المسائل الأخرى التي تهم الولاية.  
و قد نصت المادة 34 إن تشكل اللجان الدائمة أو الخاصة عن طريق مداولة يصادق عليها بالأغلبية المطلقة لأعضائه، و تعتبر اللجنة الخاصة محلة عند انتهاء أشغالها.

و قد نص المشرع و لأول مرة و بموجب المادة 35 من القانون 07-12 وبخلاف ما كان معمول به في ظل القانون 09-90 نص على نشأة لجنة تحقيق بطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو من ثلث أعضائه الممارسين، و تنتخب عن طريق الأغلبية المطلقة لأعضائه الحاضرين، و تقدم السلطات المحلية المساعدة للجنة التحقيق لتمكينها من إتمام مهمتها، و تقدم نتائج التحقيق للمجلس الشعبي الولائي و تتبع بمناقشة حسب نص المادة 59.

### ▪ سير عمل المجلس الشعبي البلدي :

### - دوراته

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة علنية مفتوحة لمواطني البلدية و لكل مواطن معني بموضوع المداولات، فيجتمع كل شهرين أي بمعدل ستة دورات في السنة، على أن لا

<sup>1</sup> المادة 32 مرجع سابق . ص 11.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

تتعدى مدة كل دورة على خمسة أيام، كما أن للمجلس الشعبي أن يجتمع في دورة عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك، بطلب من رئيسه و ثلثي أعضائه أو يطلب من الوالي، إما النقطة الجديدة التي جاء بها هذا القانون بموجب نص المادة 18 من قانون 10-11.

بالنسبة لنظام جلسات المجلس هي وجوب اجتماع أعضاء المجلس الشعبي البلدي بقوة القانون متى كانت هناك ظروف استثنائية على أن يخطر الوالي بذلك فوراً، حيث قصد المشرع بمصطلح " استثنائية " لتشمل أحكامها جميع المجالات غير العادية مرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى.<sup>1</sup>

كما أن المادة 19 تنص على أنه يعقد المجلس الشعبي دوراته بمقر البلدية إلا أنه في حالة قوة قاهرة معلنه تحول دون الدخول إلى مقر البلدية، يمكن أن يجتمع في مكان آخر خارج إقليم البلدية كما يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في مكان آخر خارج إقليم البلدية يعينه الوالي بعد استشارة المجلس الشعبي البلدي.

كما جاء في نص المادة 29 أن لا تمنح اجتماعات المجلس الشعبي البلدي إلا بحضور الأغلبية المطلقة أعضائه الممارسين، وإذا لم يجتمع المجلس الشعبي البلدي بعد الاستدعاء الأول بعدم اكتمال النصاب القانوني تعتبر المداولات المتخذة بعد الاستدعاء الثاني بفارق خمسة 5 أيام كاملة على الأقل صحيحة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين، يمكن لعضو المجلس الشعبي البلدي الذي حصل له ما يمنعه على حضور جلسة أو دورة أن يوكل كتابيا عضواً آخر من المجلس من اختياره ليصوت نيابة عنه و في ذلك نصت المادتين 24 و المادة 25 من نفس القانون السابق على أنه لا يمكن لنفس العضو أن يكون حاملاً لأكثر من وكالة واحدة، و لا تصح الوكالة لجلسة أو لدورة واحدة، حيث يتم إعداد الوكالة بطلب

<sup>1</sup> عبير غمري: "إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر"، مرجع سابق ص 103.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

من الموكل أمام أي سلطة مؤهلة لهذا الغرض، وتحدد صراحة الجلسة أو الدورة التي حررت من أجلها الوكالة.<sup>1</sup>

### - مداولات المجلس الشعبي البلدي :

إن القانون الجديد للبلدية جعل مداولات المجالس الشعبية البلدية قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد 21 يوما من إيداعها على مستوى الولاية، باستثناء المداولات المتعلقة باتفاقيات التوأمة بين المدن و التنازل عن الأملاك العقارية البلدي، و ما يتعلق بشعارات و رموز الدولة، ونصت المادة 56 من قانون البلدية حيز التطبيق، على أنه مع مراعاة أحكام المواد 57 و 59 و 60 من القانون ذاته، تصبح مداولات المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد واحد وعشرين 21 يوما من تاريخ إيداعها بالولاية، و جاءت المادة 57 ضابطة للمادة 56 بالتصيص على أن لا تنفذ مداولات المجالس البلدية المتعلقة بالميزانيات و الحساب، و قبول الهبات و الوصايا الأجنبية، و اتفاقيات التوأمة، و التنازل على الأملاك العقارية، إلا بعد المصادقة عليها من الوالي، في المادة 59 من هذا القانون تنص بقوة القانون مداولات المجلس الشعبي البلدي: المتخذة خرقا للدستور و غير المطابقة للقوانين و التنظيمات و التي تمس برموز الدولة و شعاراتها غير محررة بالغة العربية، و يعاين الوالي بطلان المداولة بقرار، كما يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي و فقا للشروط و الأشكال المنصوص عليها قانونا، أن يرفع تظلما إداريا أو دعوى قضائية أمام الجهات المختصة ضد قرار الوالي الذي يثبت رفض المصادقة على المداولة إلا أن ما يمكن ملاحظته بشأن المداولات القابلة للبطلان هو أن المشرع الجزائري حدد في نص المادة 53 بدقة هذه المداولات القابلة عكس ما كان معمول به، بموجب المادة 44 من القانون 08/90 والتي يشوبها غموض.

<sup>1</sup> المادة من 19-25، من قانون 10-11 المؤرخ في 22/05/2011 المتعلق بالبلدية

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

- لجان المجلس الشعبي البلدي :

أ) اللجان الدائمة:

بموجب المادة 31 يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجان دائمين للمسائل التابعة لمجال اختصاصه و لاسيما تلك المتعلقة بما يأتي:

- الاقتصاد و المالية و الاستثمار .
- الصحة و النظافة و و حماية البيئة .
- تهيئة الإقليم و التعمير و السياحة و الصناعات التقليدية .
- الري و الفلاحة و الصيد البحري .
- الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و الشباب .

يحدد عدد اللجان الدائمة كما يأتي :

- ثلاث لجان بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة أو أقل.
- أربع لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها 20.001 نسمة إلى 50.000 نسمة.
- خمسة لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها 50.001 نسمة إلى 100.000 نسمة.
- ستة لجان بالنسبة للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة.

ب) اللجان الخاصة:

يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يشكل من بين أعضائه لجنة خاصة لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصه، حيث تتشكل اللجنة الخاصة بناء على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق مداولة المجلس المصادق عليها بأغلبية أعضائه كما يحدد موضوع وتاريخ انتهاء المهمة والآجال الممنوحة للجنة الخاصة من أجل استكمال مهمتها بصفة صريحة في المداولة المحدثة لها، وفيما يخص هذه اللجنة، نلاحظ أن المشرع تراجع



## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

عن تسميتها باللجنة المؤقتة كما كان معمول به في ظل القانون 90-08، وتوجه بموجب المادة 33 من هذا القانون إلى تسميتها باللجنة الخاصة.<sup>1</sup>

### ج) الهيئة التنفيذية:

خلافًا لنص المادة 47 من 90-08 والتي جاء فيها على أن تتكون الهيئة التنفيذية للبلدية من رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه، لم يذكر في النص القانون الجديد على تشكيل الهيئة التنفيذية، واكتفى المشرع بتحديد رئيس المجلس الشعبي البلدي كرئيس لها.

### • الاستقلالية المالية للجماعات المحلية

إن الحديث عن الاستقلال الإداري للهيئات المحلية يجرننا تبعًا لذلك إلى البحث عن مصادر تمويل هذه الهيئات، باعتبار أن مسألة تمويل الإدارة المحلية ترتبط بمسألة الاستقلال المالي انطلاقًا من القول بأنه لا قيمة لاستقلال أي جهاز إداري من الناحيتين القانونية أو النظرية ما لم يقترن بتوافر السيطرة على الموارد المالية اللازمة لممارسته.

### أولاً: التمويل المحلي

تحتاج الجماعات المحلية لتغطية الوظائف المتعددة التي تتولاها في مختلف الميادين المنوطة بها إلى موارد ذاتية ثابتة، تضمن لها نجاح دورها في النهوض الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فالاستقلال المالي يعني توفير موارد مالية خاصة للجماعات المحلية لتتمكن من أداء الاختصاصات الموكلة إليها.

### الإيرادات الذاتية للجماعات المحلية:

يقصد بالإيرادات الذاتية المحلية مجموعة الموارد الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية الاصلية والمضافة على الضرائب والرسوم الوطنية، إضافة إلى الموارد الخاصة الناتجة عن

<sup>1</sup> المادة 33 من القانون 11-10 المتعلق بالبلدية، ص 108

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

تشغيل واستثمار المرافق المحلية التي تختلف في تنوعها من بلد إلى آخر بحكم الإمكانيات المالية والنظام الاقتصادي المتبع.<sup>1</sup>

فالموارد المالية الذاتية للمحليات قد تناولها قانون الولاية والبلدية لسنة 1990 كما أكدها قانون الولاية 07-10 وقانون البلدية 10-11 وتتمثل هذه الموارد في: الجباية المحلية والتمويل الذاتي و مداخيل الأملاك.

الجباية المحلية تنقسم إلى ثلاث أنواع من الضرائب هي:<sup>2</sup>

- الضرائب المحصلة لفائدة الجماعات المحلية.
- الضرائب المحصلة لفائدة البلديات.
- الضرائب المحصلة لفائدة الدولة والجماعات المحلية

### ثانيا: التمويل الذاتي

ينص قانون الولاية والبلدية في المادتين 152 و 179 على التوالي ضرورة اقتطاع جزء من إيرادات مبلغ يخصص لتغطية نفقات قسم التجهيز والاستثمار، يهدف هذا الإجراء لضمان التمويل الذاتي لفائدة البلديات والولايات، حتى تتمكن من تحقيق حد ادني من الاستثمار لفائدة ذمتها ويتراوح هذا الاقتطاع ما بين 10 % و 20% وتقدر نسبة الاقتطاع على أساس أهمية إيرادات التسيير المتمثلة فيما يلي:

- أهمية الصندوق المشترك للجماعات المحلية.
- الضرائب غير المباشرة (بالنسبة للبلديات).
- الضرائب المباشرة ( بالنسبة للولايات) .

<sup>1</sup> خالد سمارة الزغبي: التمويل المحلي للوحدات الإدارية المحلية، عمان، شركة الشرق الأوسط للطباعة، 1985، ص9.

<sup>2</sup> وسيلة السبتي: تمويل التنمية المحلية في إطار صندوق الجنوب دراسة واقع المشاريع التنموية في ولاية بسكرة مذكرة

ماجستير تخصص نقود و تمويل قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصاد و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2004/2005، ص 102.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

---

وتشمل الأموال المقتطعة في تمويل العمليات المتعلقة بالصيانة للمنشآت الاقتصادية والاجتماعية وكل العمليات التي من شأنها تحسين الإطار المعيشي للمواطن والحفاظ على التوازن المالي للميزانيات المحلية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> منتدى العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير: تمويل الجماعات المحلية في ظل التحولات الاقتصادية الجارية في الجزائر.

## الفصل الرابع: إدارة الجماعات المحلية

### خلاصة الفصل

تعد الإدارة المحلية اللبنة الأساسية في التنظيم الإداري، فهي تنقل إهتمامات المواطن المحلي للسلطات العليا، لكن نجاحها مرهون بإستقلالها عن الهيئات الإدارية المركزية ووضوح العلاقة بينهما ولا يكون ذلك إلا بتحديد مهام وصلاحيات كل سلطة، مما يستدعي إعادة النظر في صلاحيات الوالي مثلا بحيث نجده له صلاحيات كممثل للولاية وممثل للدولة، بينما نجد رئيس المجلس الشعبي الولائي لا يتمتع بصلاحيات مقارنة به رغم كونه ممثلا للشعب على مستوى الولاية والذي ينحصر دوره في ضبط الجلسات ورئاستها، إذ لا يمكن وصف حكم بالراشد مالم يتجسد مبدأ المشاركة فلا يمكن تصور نظام لا مركزي خارج المجالس المنتخبة كآلية لتجسيد الديمقراطية.

2

الباب  
الثاني  
الجانب  
التطبيقي

الفصل الأول:

الإجراءات المنهجية

## الفصل الأول: الإجراءات المنهجية

### الفصل الأول: الإجراءات المنهجية

#### تمهيد:

خلال عملية البحث يحتاج كل باحث إلى وسائل و أساليب علمية دقيقة ومحددة تمكنه من تحقيق هدفه وبلوغ الحقيقة، والوصول إلى أفضل النتائج وأصدقها. ونظرا لأهمية هذه الأساليب و الوسائل العلمية في البحث العلمي فإننا نعرض في هذا الفصل أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، ومجالات الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 01- مجالات الدراسة :

ويقصد بها النطاق الذي أجري فيه مجال البحث، وهي ثلاثة أقسام:

#### ✓ المجال المكاني :

أجريت الدراسة الميدانية ببلدية بئر قاصد علي التي تقع في الجهة الشمالية الشرقية من ولاية برج بوعريريج يحدها شمالا بلدية خليل و جنوبا بلدية عين تسرة وشرقا بلدية عين تاغروت و من الغرب بلدية سيدي أمبارك، تقدر مساحتها ب 64.480 كلم<sup>2</sup> يقطنها حوالي 20685 نسمة 90 بالمئة منهم متمركزون بمقر البلدية حيث تصنف ضمن المناطق الحضرية، تتميز بتضاريس الهضاب العليا ذات طابع فلاحي كون معظم النشاط المحلي فلاحي ( تربية الأبقار - الأغنام - الدواجن ) تتميز محاصيلها الزراعية بموسمية الحبوب (قمح- شعير ) إضافة إلى الخضر و الفواكه .

وهي تعتبر همزة وصل بين مختلف بلديات الجهة الشرقية للولاية و بلديات الجهة الغربية لولاية سطيف إذ يعبرها طريقتان وطنيان وهما الطريق الوطني رقم 05 والطريق الوطني رقم 103 إضافة إلى الطريق السيار شرق غرب .

تضم البلدية عدة قرى و مداشر يقطنها حوالي 2005 نسمة وهي : شعبة لقصير، أولاد البونابي، أولاد بن علي، بني حميد، عين البيضاء، الشويحة.

## الفصل الأول: الإجراءات المنهجية

وباعتبار بلدية بئر قاصد علي مقر للدائرة تطمح لتنمية جميع القطاعات لتلبية حاجيات المواطنين المختلفة كتحسين الخدمات الإدارية والاجتماعية وتوسيع دائرة نشاطات القطاعات المختلفة للبلدية.

حيث كان بحثنا بمقر البلدية -بلدية بئر قاصد علي- التي تتوفر على عدة مصالح .

### ✓ المجال الزمني :

المدة التي يستغرقها الباحث خلال بحثه ، عند نزوله إلى الميدان لجمع المعلومات إلى غاية الانتهاء ، مرت دراستنا بمرحلتين نعرضها فيما يلي:

استغرقت دراستنا حوالي 8 أشهر من بداية تحديد الموضوع إلى الضبط النهائي للدراسة من خلال ضبط الجانب الشكلي و و المنهجي و المعرفي و التدقيق اللغوي ، ومنه جاءت على مراحل متعددة :

◀ المرحلة الأولى : و قد استمرت شهرين اشهر (من أكتوبر إلى نوفمبر) و قد تم فيها ضبط الموضوع وإشكاليته وتساؤلاته، مع تحديد أهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة .

◀ المرحلة الثانية : واستمرت 3 أشهر، تم فيها انجاز الفصول النظرية للدراسة.

◀ المرحلة الثالثة : واستغرقت 03 أشهر، تم فيها ضبط الاستمارة، وتوزيعها، مع تفرغها وتحليلها إحصائياً وسوسولوجياً، مع وضع النتائج النهائية، وصولاً إلى الإخراج النهائي للمذكرة.

### ✓ المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة على موظفي بلدية بئر قاصد علي بمختلف مصالحها والبالغ عددهم 51 موظفا موزعين على المصالح الآتية:

\* مصلحة التنظيم والشؤون العامة عددهم 15 موظف.

\* مصلحة المنازعات والشؤون الاجتماعية عددهم 07 موظفين.



## الفصل الأول: الإجراءات المنهجية

- \* مصلحة حفظ الصحة والنظافة العمومية عددهم 05 موظفين.
- \* مصلحة الإدارة والمالية والممتلكات عددهم 07 موظفين.
- \* مصلحة التجهيز، البناء والتعمير والأشغال العمومية عددهم 06 موظفين.
- \* مصلحة الوثائق البيومترية عددهم 11 موظف.

### مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الذين يعملون بمقر بلدية بئر قاصد علي والمقدر عددهم بـ 51 موظفاً، وعليه اعتمدنا في دراستنا على طريقة المسح الشامل نظراً لقدرة الباحث على حصر مختلف مفردات مجتمع البحث لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات .

### 02- المنهج المستخدم :

تختلف المناهج باختلاف المجالات والمواضيع، ولكل منهم خصائصه ووظيفة ينفرد بها عن غيره من المناهج الأخرى، وطبيعة موضوع البحث هي التي تحدد وتتحكم في اختيار المنهج المناسب.

يراد بمناهج البحث الطرق التي ينبغي أن يسير عليها الباحث في دراسته لظواهر علمه كما يصل إلى نتائج يقينية في الكشف عن طبيعة هذه الظواهر وما يكتنفها من أسباب ومسببات وما تخضع له من قوانين.

أ- **تعريف المنهج:** هو التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين، حيث نكون بها عارفين.<sup>1</sup> ويعرف أيضاً: أنه طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر يقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها، و الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب إبراهيم أبو إسماعيل: كتابه البحث العلمي، مكتبة الرشد للنشر، الرياض، السعودية، ط2، 2005، ص28 .

<sup>2</sup> محمد الصاوي محمد مبارك: البحث العلمي أسسه و طريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، ط1 ، 1992، ص26.

## الفصل الأول: الإجراءات المنهجية

ونظرا لطبيعة موضوعنا ودراستنا والذي يبحث على أثر جائحة فيروس كورونا على الثقافة التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية، فإن البحث يسعى للوصف الدقيق وجمع ما أمكن من معلومات وتحليلها وتفسيرها بصورة علمية ومنظمة، وذلك بغية الوصول إلى إجابات عن تساؤلات البحث.

وتبين أنه من المناسب استخدام المنهج الوصفي كمنهج أساسي باعتباره المنهج المناسب.

**ب- تعريف المنهج الوصفي:** هو منهج يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها.<sup>1</sup>

### 03- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات بطريقة مناسبة لمشكلة البحث من أهم الخطوات الواجب على كل باحث التقيد به ، والحرص على اختيار الأداة المناسبة وفق المنهج المستخدم، فهي الرابط بين البناء المفهومي لإشكالية البحث من جهة والواقع المدروس من جهة أخرى، بالتوصل إلى نتائج تجيب عن إشكالية البحث.<sup>2</sup>

فكل بحث أو موضوع له العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحث للوصول إلى ما يصبو إليه وهي كالتالي:

◀ **الملاحظة:** مشاهدة دقيقة وعميقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلأم مع طبيعة هذه الظاهرة. وفي بحثنا هذا تم الاستعانة بالملاحظة بحكم تواجد الباحثة في البلدية كموظفة فإننا لاحظنا بعض التغييرات الحاصلة على مجموعة القيم التنظيمية التي مست المؤسسة مع تفاعل العمال معها أحيانا بالسلب وأحيانا بالإيجاب، وقد صاحبت الباحثة الموظفين أثناء ملء الاستمارة لملاحظة ردود أفعالهم ...

<sup>1</sup> محمد الصاوي محمد مبارك : مرجع سابق، ص 30 .

<sup>2</sup> محمد عبد السلام ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، مكتبة نور ، 2020 ، ص 123.

## الفصل الأول: الإجراءات المنهجية

◀ **الاستمارة:** مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة عن الأسئلة الواردة فيها<sup>1</sup>. وهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد من طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب. ويكون المستجيب سيد الموقف، بينما كان الباحث في المقابلة هو سيد الموقف<sup>2</sup>.

هذا وكانت استمارة بحثنا مكونة من أربعة محاور هي :

- **المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية من السؤال 1 إلى السؤال 7.
- **المحور الثاني:** تضمن 09 أسئلة (من السؤال 8 إلى السؤال 17) حول أثر جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية من ناحية تغيير القيم التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية.
- **المحور الثالث:** تضمن 04 أسئلة (من السؤال 18 إلى السؤال 21) حول أثر جائحة كورونا على الالتزامات التنظيمية من طرف إدارة المؤسسة.
- **المحور الرابع:** تضمن 05 أسئلة (من السؤال 22 إلى السؤال 26) حول أثر جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية من خلال تغيير القوانين التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية.

### 04- الأساليب الإحصائية :

يقوم الباحثون بإجراء العديد من البحوث العلمية التي تستخدم الوسائل والأساليب الإحصائية المختلفة التي تساعد في فهم المشكلات فهما دقيقا وموضوعيا، حيث يتم الحصول على بيانات ونتائج أثناء إجراء الدراسة والتي تستخدم في اختبار صحة الفروض أو الإجابة عن التساؤلات، ولا يتم ذلك إلا باستخدام الأساليب الإحصائية .

<sup>1</sup> ليندة لطاد ، عائشة عباش وآخرون ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية ،المركز الديمقراطي العربي للدراسات، الإستراتيجية والسياسية، الإقتصادية، برلين ألمانيا، 2019 ،ص81 .

<sup>2</sup> عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 1، دار النمير، دمشق، 2002، ص 182.

## الفصل الأول: الإجراءات المنهجية

---

والأساليب الإحصائية هي الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها الباحث أياً كان مجال تخصصه تحليل البيانات واختبار صحة فروض دراسته والتوصل إلى النتائج .  
اعتمدنا في هذه الدراسة على النسب المئوية، بعد جمع الاستمارات وفرزها وتفرغها في جداول، وجمع نتائجها وتحويلها إلى نسب مئوية.

## الفصل الأول: الإجراءات المنهجية

---

### خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية ميدانية، بداية بالمنهج المستخدم ومن ثم العينة الممثلة للمجتمع الأصلي المراد دراسته والمناسب لدراستنا، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وكذلك مجالات الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخلاص النتائج.

# الفصل الثاني:

عرض وتحليل ومناقشة  
البيانات

## المطلب الأول:

عرض و تحليل

ومناقشة

البيانات الشخصية

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	20	39.2 %
أنثى	31	60.86 %
المجموع	51	100 %

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 60.8% في حين بلغت نسبة الذكور 39.2% وقد جاءت نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور لأن عدد الموظفات في البلدية أكبر من عدد الموظفين من الرجال، حيث يصل عددهم إلى 31 في حين يصل عدد الرجال إلى 20 موظف وهذا ما يجعلنا نستنتج أن المجتمع أصبح بحاجة إلى إبراز دور المرأة في مثل هذه المؤسسات وذلك بفرضها لمكانتها وقدرتها الفكرية والمهنية في عدة مجالات، كما أن تواجد المرأة في المؤسسات العمومية يعزو إلى إقبالها على هذا النوع من الوظائف.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الإجابة	التكرار	النسبة
[35-25]	12	23.52 %
[45-35]	26	50.98 %
[45، فأكثر]	13	25.49 %
المجموع	51	100 %



## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

من خلال معطيات الجدول رقم (02) نلاحظ أن نسبة 50.98% من الموظفين يتراوح سنهم ما بين [36-45] سنة في حين نجد نسبة 25.49% تمثل فئة السن التي تتراوح بين 46 فأكثر في حين نجد أن نسبة 23.52% من الموظفين يتراوح سنهم ما بين [25-35].

ومنه يتضح أن جل أفراد العينة يقل سنهم عن 45 و يزيد عن 36 ويتبين أن الفئة العمرية للموظفين ليست من فئة الشباب ولا هي من فئة الشيوخ بل هي تتمركز في الفئة العمرية التي تتميز بعطائها ويدفع بهم إلى بذل جهود كبيرة لأجل خدمة الأفراد والمواطنين في إطار الجماعات المحلية البلدية ككل.

كما أن هذه الفئة تتميز بالخبرة في مجال التعامل ضمن ثقافة تنظيمية وخاصة في التعرض لمثل هذه الأزمات المفاجئة والتي تفيدنا في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية، فقد ينقص الفئة الأولى العقلانية والخبرة في التصرف، وقد ينقص الفئة الأخيرة عنصر الإقدام والطموح، إلا أن الفئة الوسطى تأخذ من خصائص الفئتين كالإقدام والطموح والخبرة.

**جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية للمبحوثين**

الإجابة	التكرار	النسبة
أعزب	14	27.45 %
متزوج	34	66.6 %
مطلق	03	5.88 %
أرمل	00	00 %
المجموع	51	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نوع الحالة العائلية للموظفين العاملين في هذه البلدية متمثلة في المتزوجين، بحيث نجد نسبتهم تمثل أعلى نسبة تقدر بـ 66.6%، وتليهم

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

نسبة العزاب التي تقدر بنسبة 27.45% وفي الأخير تأتي نسبة المطلقين بنسبة 5.88% ومن هنا يتضح لنا أن نسبة المتزوجين تمثل أعلى نسبة وأن نسبة الإناث تمثل أعلى نسبة من الموظفين في البلدية، وهذا قد يرجع إلى الإعانة العائلية لكلى الطرفين وتقبل المجتمع بصفة عامة لعمل المرأة في مثل هذه المؤسسات. ومن ذلك يمكن أن نصل إلى أن عينتنا تتركز في فئة المتزوجين الذي يعيشون حالة نضوج اجتماعي مع كثرة المسؤوليات والالتزامات العائلية والاجتماعية عكس فئة العزاب الذين تتميز هذه الصفة بالاستقلالية التي تمكنهم من التواجد المستمر بالمؤسسة والعمل في أريحية دون ضغوط، وإذا ربطنا ذلك بأزمة كورونا المنتشرة في المجتمع فإن المتزوجين أكثر حرصا على أنفسهم وعائلاتهم من الإصابة، وبالتالي نجدهم أكثر حرصا بالالتزام بالإجراءات الاحترازية التي تتبعها المؤسسة خوفا من نقل المرض إلى الأسرة.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

الإجابة	التكرار	النسبة
متوسط	03	5.88 %
ثانوي	20	39.21 %
جامعي	28	54.90 %
المجموع	51	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (04) يتبين أن نسبة 54.90% من الموظفين هم موظفين ذوي رتبة علمية جامعية و يليهم الموظفين ذوي رتبة علمية ثانوية بنسبة 39.21% وفي الأخير نجد نسبة 5.88 % من الموظفين ذوي الرتبة العلية من التعليم المتوسط، وعليه نجد أن فئة الموظفين الحائزين على رتب علمية جامعية تمثل أعلى نسبة و هذا ما يدل على كفاءتهم وخبرتهم المهنية وأن المؤسسة تعتمد في توظيفها للموظفين على المعارف

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

والكفاءات العلمية، إضافة إلى ذلك أن هؤلاء لديهم القدرة على إخفاء وإعطاء أشياء جديدة فيما يخص المجال العلمي كونهم أكثر كفاءة وتجربة، كما يمكن لهذه الفئة إخفاء ثقافة تنظيمية واعية مبنية على أعراف وقيم تستند في غالبها إلى العقل والفكر، وتليها فئة الموظفين المحصلين على المستوى التعليمي الثانوي حيث نجد أن هذه الفئة كذلك تشغل مناصب عديدة تسعى إلى إعطاء كل ما تملك من مجهود فكري وعملي مما يجعلها فئة مكتملة للفئة الأخرى. ودراستنا البحثية اشتملت على جميع الرتب العلمية المتواجدة بمجتمع الدراسة وذلك للإلمام بمقتضيات بحثنا.

**جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة**

الإجابة	التكرار	النسبة
شبكة اجتماعية	03	5.88 %
عون إدارة	22	43.13 %
ملحق إدارة	07	13.72 %
متصرف	13	25.46 %
مستشار	06	11.75 %
المجموع	51	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (05) يتبين أن نسبة 43.13% من الموظفين يشغلون منصب عون إدارة، وتليهم نسبة 25.49% من الموظفين يشغلون منصب متصرف في حين نجد أن نسبة 13.72% تمثل فئة الموظفين الذين يشغلون منصب ملحق إدارة وتأتي نسبة 11.76% تمثل الفئة التي تشغل منصب مستشار وفي الأخير تأتي فئة الموظفين الذين يشغلون منصب شبكة اجتماعية بنسبة 5.88%. ومنه نستنتج أن فئة الموظفين في منصب مستشار وملحق إداري ومتصرف هي فئة الموظفين المتحصلين على شهادة

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

جامعية، مما يدل على أنها ذات خبرة لا بأس بها في مجال الثقافة التنظيمية من خلال الدور الذي تقوم به هذه الفئة إضافة إلى أن هؤلاء لهم نشاط عملي أكثر كفاءة من الموظفين في إطار عون إدارة، شبكة اجتماعية غير أننا نجد أن هذه الفئة تكملة للفئة الأخرى مما يستوجب نشاط بحثي كشف يساعدنا للاستفادة من خبرتهم في هذا المجال.

**جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة**

الإجابة	التكرار	النسبة
05-01	07	13.72 %
10-06	23	54.90 %
15-11	06	11.76 %
15 فأكثر	10	13.60 %
المجموع	51	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (06) نجد أن نسبة 54.90 % تمثل سنوات الخبرة التي تتراوح بين 06-10 سنوات وتليها نسبة 13.60 % بالنسبة إلى سنوات الخبرة ما بين 15 سنة فأكثر، ويتضح لنا أن نسبة 13.72 % بالنسبة لسنوات الخبرة التي تتراوح بين 05-01 سنوات، وفي الأخير نجد نسبة 11.76 % تمثل سنوات الخبرة ما بين 15-11 سنة، وبالتالي فإن أغلب أفراد عينتنا تتراوح خبرتهم المهنية بين الست سنوات إلى عشر سنوات وهي خبرة كبيرة في المجال العملي لإدارة الجماعات المحلية "البلدية" والذي تختلف مجالاته المهنية بين مصلحة الحالة المدنية ومصالح الوثائق البيومترية والمصالح التي تهتم بشؤون الأفراد في حالة التعرض لمختلف أشكال الأزمات مثل أزمة فيروس كوفيد-19-. وهذا يعطي مصداقية وكفاءة المعلومات المنتقاة من الاستمارة الموزعة، كما أنه كلما كانت الخبرة كبيرة كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية يصعب أن تتزعزع.

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الإصابة بفيروس كورونا

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	19.60 %
لا	41	80.39 %
المجموع	51	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (07) نلاحظ أن 80.39% من المبحوثين صرحوا بعدم إصابتهم بفيروس كورونا بينما أجاب 19.60% بأنهم أصيبوا بفيروس كورونا، وقد يرجع ذلك إلى الظروف المحيطة بهم وإلى مدى التوعية والتحميس حول أخطار هذا الفيروس على صحة الموظفين وخاصة في مثل هذه المؤسسات التي نجد أنها مكان يلجأ إليه الأفراد بكثرة، كما يشير إلى الوعي المنتشر لدى هذه الفئة من جانب الوقاية من الفيروس ومحاولة إتباع الإجراءات الاحترازية التي تحميهم من الإصابة.

### استنتاج البيانات الشخصية:

من خلال دراستنا وتحليلنا للبيانات الشخصية نخلص إلى أن مجتمع الدراسة لدينا هو مجتمع متكون من الإناث بنسبة 60.80%، تتدرج ضمن الفئة العمرية 35-45 وذلك بنسبة 50.98%، وهي من الموظفين برتبة جامعية بنسبة 54.90%، أغلبهم يشمل وظيفة عون إدارة بنسبة 34.13%، كما أنّ سنّها يجمع بين المرحلة الشبابية والدخول إلى مرحلة الكهولة وهي مرحلة النضج الكامل والتفكير الواعي والعقلاني.

## المطلب الثاني:

# عرض و تحليل ومناقشة التساؤل الأول

\*ما مدى تغير القيم التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية في ضوء جائحة كورونا ؟

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب نمط العمل أثناء وقبل الجائحة

المجموع		جماعي		فردى		الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
100 %	51	90.19	46	9.80 %	5	قبل
100 %	51	45.03	23	54.20 %	28	أثناء

من خلال معطيات الجدول رقم (08) نلاحظ أن نمط العمل قبل الجائحة تميز بنظام العمل الجماعي بنسبة 90.19% وذلك حسب تصريح مجمل الموظفين في حين أن نسبة 9.80% أجابوا بان نظام العمل قبل الجائحة تميز بنظام العمل الفردي، في حين نجد أن نظام العمل أثناء الجائحة تميز بنظام العمل الفردي بنسبة 54.90% وذلك حسب إجابات الموظفين، ومن خلال هذا نلاحظ اختلاف نمط نظام العمل قبل وأثناء الجائحة بين النمط الجماعي والفردي، حيث تميز فترة ما قبل الجائحة بنظام العمل الجماعي أما أثناء الجائحة فنجد أنه تميز بنظام العمل الفردي وذلك يرجع إلى عدة أسباب نجد من بينها التوعية والتحسيس حول أخطار الفيروس وخوف الموظفين على سلامتهم الصحية إضافة إلى الإجراءات الاحترازية التي تفرض نظام التباعد في العمل.

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

جدول رقم (09): تأثير الجائحة على نمط العمل في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
سلبا	28	54.90 %
إيجابا	23	45.09 %
المجموع	51	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (09) نلاحظ أن 54.90% من الموظفين يرون أن جائحة فيروس كورونا أثرت على نمط العمل في المؤسسة بصفة سلبية، بينما أجاب 45.09 % منهم بأن جائحة فيروس كورونا أثرت على نمط العمل بالمؤسسة بصفة إيجابية وذلك على حسب التزامهم بالتوعية والبروتوكول الصحي، ومنه نستنتج ميول العمال إلى نظام العمل الجماعي الذي كان سائدا من قبل وتأثرهم بالنمط الجديد (النمط الفردي)، وذلك لما في العمل الجماعي من تعاون وتبادل الآراء والتشاور، وعن اختلاف العمال في تحديد نوعية تأثير الجائحة على نمط العمل، فيعود ذلك إما للرغبة الشخصية لهذه الفئة في العمل الفردي أو إلى الظروف العملية والصحية التي مروا بها خلال فترة الجائحة.

جدول رقم (10): يمثل التأقلم مع النمط الجديد للعمل

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	45	88.23 %
لا	06	11.76 %
المجموع	51	100 %



## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

من خلال معطيات الجدول رقم (10) نلاحظ أن 88.23% من الموظفين يرون بأنهم تأقلموا مع نمط العمل الجديد خلال فترة جائحة كورونا بينما نجد أن 11.76% أجابوا بأنهم لم يتأقلموا مع النمط الجديد للعمل أثناء الجائحة.

وتعتبر نتائج هذا الجدول مؤشرا إيجابيا لقوة وصمود الثقافة التنظيمية لأفراد المؤسسة في هذه الجزئية، ويعزو تأقلم الموظفين مع نمط العمل الجديد إلى بعض الأسباب منها فرض نظام وقوانين محكمة خلال هذه الفترة ما يدفع بالموظفين إلى الالتزام والانضباط والسير وفق ثقافة تنظيمية تجعل الموظفين يقومون بأدوارهم على أكمل وجه في إطار تنظيمي، وتأثير خبرة العمال على التأقلم والاندماج، حيث أنها فئة تملك ثقافة تنظيمية قوية تجعلها لا تتأثر بالظروف والتغيرات الخارجية الطارئة على المؤسسة.

**جدول رقم (11):** يمثل نسبة تكليف الموظفين بأعمال إضافية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	25.49 %
لا	38	74.50 %
المجموع	51	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (11) نجد أن نسبة 74.50% من الموظفين أجابوا بأنه لم يتم تكليفهم بأعمال إضافية خلال فترة جائحة كورونا، وتقابلها نسبة 25.49% تمثل نسبة الموظفين الذين تم تكليفهم بأعمال إضافية خارج عملهم خلال فترة الجائحة، ومن بين الأسباب التي صنعت الفارق في الإجابة بين الموظفين قد نجد أنها ترجع إلى المسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين والتي تفرض عليهم الالتزام والسير وفق نظام مما يستوجب عليهم أدائهم لعملهم ولو تطلب منهم ذلك القيام بأعمال إضافية خارج إطارهم العملي،

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

إضافة إلى حساسية القطاع ووضوح وظائفه واستقرارها، كما يتميز بالكثافة في العمل والكفاية في اليد العاملة.

جدول رقم (12): التعويض المادي للموظفين في حالة الإجابة ب: نعم

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	06	% 11.75
لا	45	% 88.32
المجموع	51	% 100

من خلال معطيات الجدول رقم (12) نجد أن نسبة 88.32% تمثل أن الموظفين لم يستفيدوا من التعويض المادي، وهذا يرجع إلى عدم تكليفهم بأعمال إضافية خارج إطار عملهم في المؤسسة في حين نجد أن نسبة 11.75% تمثل نسبة الموظفين الذين استفادوا من التعويض المادي، وذلك يرجع إلى قيامهم بأعمال إضافية خارج إطار عملهم نتيجة الظروف التي لازمتهم خلال فترة الجائحة مما تطلب منهم أدائهم لهذه الأعمال الإضافية بغية تحقيق تكافؤ وتدارك الأعمال ليتمكنوا من أدائهم للمسؤولية الملقاة على عاتقهم ضمن إطار تنظيمي وهذا ما مكنهم من الحصول على تعويض مادي.

جدول رقم (13): يمثل طريقة التواصل بين الموظفين خلال أدائهم للعمل في ظل الجائحة

الإجابة	التكرار	النسبة
الاتصال الرسمي	48	% 94.11
الاتصال غير رسمي	03	% 5.88
المجموع	51	% 100

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

من خلال معطيات الجدول رقم (13) نجد أن نسبة 94.11% تمثل أن طريقة التواصل بين الموظفين خلال أدائهم للعمل في ظل الجائحة تميزت بالاتصال الرسمي، أي أنها كانت تخضع إلى إطار تنظيمي وتعمل على تطبيق القوانين التي وضعت من طرف المؤسسة خلال الجائحة، وتقابلها نسبة 5.88% تمثل أن طريقة التواصل بين الموظفين خلال أدائهم لعملهم في ظل الجائحة تميزت بالاتصال غير الرسمي، ولأن نمط العمل الذي ساد في ظل جائحة كورونا هو النمط الفردي وهذا ما أكده الجدول رقم (08)، فإن ذلك يقلل من الاتصالات الغير الرسمية ويكثف الاتصالات الرسمية.

**جدول رقم (14): سير نظام العمل خلال الجائحة وما قبل الجائحة**

المجموع		التسيب		الانضباط		الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
100 %	51	45.49 %	13	70.58 %	36	قبل
100 %	51	29.41 %	15	68.62 %	35	أثناء

من خلال معطيات الجدول رقم (14) نجد الانضباط هو السمة التي ميزت العمل قبل وأثناء جائحة كورونا وذلك بنسبة 70.58 % قبل الجائحة، ونسبة 68.62% أثناء الجائحة، حيث لم يتأثر نظام العمل بجائحة كورونا، وأما نسبة 25.49% فهي نسبة تمثل أن سير العمل قبل الجائحة تميز بالتسيب، في حين نجد أن الذي تميز بالانضباط، وتقابلها نسبة 29.41% التي تمثل سير العمل أثناء الجائحة والتي تميزت بالتسيب وهذا على حسب الإجابات المقدمة من طرف الموظفين، وقد يعزو ذلك إلى بعض الحالات التي تحاول الاستفادة من الأوضاع الاستثنائية التي تمر بها البلاد والمؤسسة.

ومنه نستنتج قوة وتماسك العمال في ظل جائحة الكورونا مما يؤكد مرة أخرى قوة الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة العمومية.

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

جدول رقم (15): أسباب سير العمل خلال الجائحة نحو التسبب

الإجابة	التكرار	النسبة
عدم احترام القوانين من طرف العمال	11	21.56 %
تهاون القيادة الإدارية في اتخاذ قرارات صارمة في حق العمال	12	23.52 %
أخرى	28	54.90 %
المجموع	51	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (15) نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين تتجه إلى أنه هناك أسباب أخرى نحو سير العمل نحو التسبب خلال فترة الجائحة، وذلك بنسبة 54.90% ومن بين الأسباب التي ذكرت منها عدم الالتزام بالوقت سواء من طرف قيادة الإدارة أو من الموظفين، أخذ الأمور بسطحية واللامبالاة، عدم توفير الوسائل الضرورية من كمادات ووسائل تعقيم، سعي الإدارة وراء تحقيق أهدافها والحفاظ على السير العمل دون التركيز على الجوانب والنقائص التي يعاني منها الموظفين خلال هذه الفترة، وجود فجوة كبيرة في الوسط المهني بالنسبة للموظفين وذلك من ناحية التغيير في طريقة التعامل مع الالتزام في تأدية العمل كما كان من قبل، في حين نجد أن نسبة 23.52% من الموظفين أجابوا بأن من بين أسباب سير العمل نحو التسبب خلال الجائحة يرجع إلى تهاون القيادة الإدارية في اتخاذ قرارات صارمة في حق العمال، بينما تقابلها في الأخير فئة من الموظفين تمثل نسبة 21.56%، ولو أنه من بين أهم الأسباب التي أدت بالعمل بالسير نحو التسبب خلال فترة جائحة فيروس كورونا هي عدم احترام القوانين من طرف العمال

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

وهذا راجع إلى عدم تطبيق نظام سير العمل وفق ثقافة تنظيمية يخضع إليها جميع الموظفين ضمن إطارهم العملي.

جدول رقم (16): يمثل دور القيادة الإدارية للمؤسسة في إدارة أزمة الجائحة

الإجابة	التكرار	النسبة
الوقوف على البروتوكول الصحي	31	26.97 %
ضبط سلوك العمال خلال الجائحة	27	23.49 %
القيام بدورهم الرقابي	29	25.23 %
المجموع	87	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (16) نجد أن نسبة 26.97% من الموظفين يرون بأن دور القيادة الإدارية للمؤسسة في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا تمثل في الوقوف على تطبيق البروتوكول الصحي، وتليها فئة من الموظفين بنسبة 25.23% يرون بأن القيادة الإدارية للمؤسسة قامت بدورها الرقابي خلال فترة الجائحة وتليها في الأخير نسبة 23.49% تمثل بأن القيادة الإدارية عملت على ضبط سلوك العمال خلال فترة الجائحة، وهذا كله يرجع إلى الالتزام وتأدية القيادة الإدارية لدورها في إطار العمل داخل المؤسسة وخاصة في هذه الأزمات المفاجئة.

### أ- استنتاج التساؤل الأول:

\* ما مدى تغير القيم التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية في ضوء جائحة كورونا؟

من خلال تحليلنا للتساؤل الأول توصلنا إلى النتائج الآتية:

يرى مجتمع بحثنا المدروس بأنه أحدث تغير في نظام العمل داخل المؤسسة خلال فترة الجائحة، وذلك على حسب الإجراءات والقوانين التي فرضتها المؤسسة فنجد أن نسبة

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

90.19% من الموظفين أجابوا بأن نظام العمل قبل الجائحة تميز بالعمل الجماعي بينما أثناء الجائحة أحدث تغييراً فوجد أن نسبة 45.09% من الإجابات التي رأت بأن نظام العمل بقي جماعي، في حين تقابلها نسبة 54.90% تؤكد بأن نظام العمل تغير إلى العمل الفردي، وهذا يرجع إلى أهم الأحداث والوقائع التي فرضتها الجائحة على إدارة الجماعات المحلية (البلدية) فهي غيرت في القيم التنظيمية بشكل سلبي وذلك بنسبة 54.90% وهذا ما دفع بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ إجراءات وقوانين والتزامات تنظيمية في حق الموظفين والأفراد بغية الحفاظ على سير نظام العمل والمحافظة على السلامة الصحية، مما أدى ذلك بالموظفين إلى التأقلم مع النمط الجديد للعمل وذلك بنسبة 88.23%، فرغم الأزمة التي فرضتها الجائحة إلا أن المؤسسة أحرزت تأهبها لهذه الجائحة وذلك بالرجوع إلى أنها لم تقم بتكاليف جميع الموظفين بأعمال إضافية خارج إطارهم العملي وذلك بنسبة قليلة من الموظفين 25.49% مما لم يكلفها تعويض مادي كبير، فإدارة المؤسسة عملت على انتهاج أسلوب تنظيمي يتماشى وفق ثقافة تنظيمية تمكن الموظفين من أدائهم لعملهم في إطار رسمي يخضع للقوانين والالتزامات مما يبين الحق من الواجب بينهم، غير أن إدارة المؤسسة لم تفلح في ترسيخ وفرض نظامها على مجتمع المؤسسة ككل وذلك على حسب ما صرح به من طرف المبحوثين فيما يخص أن سير العمل خلال فترة الجائحة كان يتميز بالتسيب وذلك راجع لعدة أسباب من بينها تهاون القيادة الإدارية في اتخاذ قرارات صارمة في حق العمال بنسبة 23.52%، كما نجد أن نسبة 54.90% أرجعت سبب سير العمل خلال الجائحة نحو التسيب إلى أسباب أخرى، وهنا يبرر دور القيادة الإدارية في فرض القوانين والأنظمة ومدى تطبيقها للمسؤولية الملقاة على عاتقها وخصوصاً في التعرض للأزمة المفاجئة وفي مثل هذه الظروف.

فمن خلال دراستنا توصلنا إلى أن جائحة فيروس كورونا أثرت بشكل سلبي على سير نظام العمل وذلك من خلال الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين، ومن خلال كل

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

ما سبق وإجابة على التساؤل الأول نستنتج أن جائحة فيروس كورونا لم تؤثر على القيم التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية، وإنما أثرت على سير نظام العمل من خلال التغيير الذي مس عدة مجالات.

### ب- مناقشة النتائج في ظل التساؤل الأول:

تغيرت القيم التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية (البلدية) في ضوء جائحة فيروس كورونا وذلك من وجهة نظر مجتمع دراستنا، لأن الجائحة لم تؤثر تأثيراً سلبياً على القيم التنظيمية، كما أن التغيير مسّ نمط العمل حيث تغير مجراه من نمط العمل الجماعي إلى نمط العمل الفردي بين الموظفين مما أدى إلى سلك نظام العمل عن طريق التباعد والاتصال الرسمي، وذلك للحفاظ على سير نظام العمل والالتزام في تأدية نفس الأعمال دون اللجوء إلى أعمال إضافية خارج إطار العمل، وكل هذا يوحى إلى استقرار القيم التنظيمية في المؤسسة وحتى في حالة سلك الموظفين لنظام العمل الفردي الذي فرضته المؤسسة خلال فترة الجائحة، فهذا لم يؤثر على العمال، وهذا نتيجة تأقلمهم مع الوضع و تحكّمهم في زمام الأمور بشكل جيد ومحكم، كما أنه يرجع إلى الخبرة والكفاءة المهنية والعلمية والثقافية، التي يكتسبها العمال في هذا القطاع، والتي أسست لديهم مناعة وقوة وثقة للتصدي لجميع التغييرات الخارجية التي قد تمس وتهدد كيان المؤسسة.

## المطلب الثالث:

# عرض و تحليل ومناقشة التساؤل الثاني

\* ما مدى تغير القوانين التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية في ضوء جائحة فيروس كورونا؟



## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

جدول رقم (17): مدى تفعيل القوانين النظامية من طرف إدارة المؤسسة خلال الجائحة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	46	90.19 %
لا	05	9.80 %
المجموع	51	100 %

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا ان نسبة 90.19% من الموظفين أجابوا بأن إدارة المؤسسة عملت على تفعيل القوانين النظامية للمؤسسة خلال الجائحة، وفي المقابل نجد أن نسبة 9.80 % تمثل إجابات الموظفين الذين يرون بأن إدارة المؤسسة خلال الجائحة لم تعمل على تفعيل القوانين النظامية.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن إدارة المؤسسة بادرت إلى تفعيل القوانين النظامية وذلك من خلال تجسيد نظام العمل الفردي بدل الجماعي، واستخدام أسلوب التباعد في الوسط المهني، وهذا ما فرض نظام التزام الموظفين بتأدية أعمالهم بشكل جيد.

جدول رقم (18): طرق تعاطي المؤسسة مع أزمة كوفيد-19-

الإجابة	التكرار	النسبة
تطبيق العمل عن بعد	09	9.89 %
تسريع العمل الذكي	01	1.09 %
تقليل الاجتماعات الكبرى	39	42.85 %
تعزيز إجراءات الصحة والنظافة بالمؤسسة	42	46.15 %
المجموع	91	100 %

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

من خلال الجدول رقم (18) نجدان نسبة 46.15% تمثل بأن الطريقة المعتمدة من طرف المؤسسة خلال أزمة كوفيد -19- تمثلت في تعزيز إجراءات الصحة والنظافة بالمؤسسة، وهو الإجراء الذي اتبعه كل الأفراد والأسر والمؤسسات في الجزائر كوقاية من الجائحة والتزم به، حيث أننا نجد أن أي مؤسسة توفر عند مدخلها وسائل النظافة والوقاية للوافدين إليها وللعمال، وخاصة أنه إجراء غير مكلف، ثم تليها نسبة 42.85% والتي تمثل أن الموظفين يرون بأن من بين الطرق المنتهجة من طرف المؤسسة مع أزمة الكوفيد للحفاظ على سير العمل هي تقليل الاجتماعات الكبرى وهو من بين طرق التباعد الذي اتبعته المؤسسة، و تليها نسبة 9.89% تمثل أن طريقة تعاطي المؤسسة مع أزمة الكوفيد ترجع إلى تطبيق العمل عن بعد وقد تمثل في تفعيل الخدمة الرقمية في المؤسسة العمومية حتى تتفادى الاحتكاك والازدحام، و في الأخير تأتي نسبة 1.09% بأن تسريع العمل الذكي (الإيميل) من بين الطرق التي انتهجتها المؤسسة للتعاطي مع أزمة الكوفيد.

ومنه نستنتج أن إدارة المؤسسة عملت على تفعيل عدة طرق للتماشي مع أزمة جائحة كوفيد -19- للحفاظ على سير العمل بطريقة إيجابية.

### جدول رقم (19): مدى تأثير أداء العمال بعد الجائحة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	31	63.26 %
لا	18	36.73 %
المجموع	49	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (19) نرى أن نسبة 63.26% من الموظفين أجابوا أن أدائهم العملي تأثر بعد الجائحة، وذلك راجع لعدة أسباب نذكر من بينها الحالة التي حلت في المؤسسات نتيجة تغير الأنظمة والقوانين والبرامج العملية وفي المقابل 36.73%

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

منهم يرون عكس ذلك أي أنّ الأداء العملي لديهم لم يتأثر بعد الجائحة وقد يرجع ذلك إلى التزامهم وجديتهم والسير وفق نظام محكم.

جدول رقم (20): التأثير الحاصل على أداء العمال

الإجابة	التكرار	النسبة
ضعف الروح المعنوية	30	34.88 %
كثرة الغيابات	13	22.09 %
عدم التعامل مع الإجراءات الجديدة	08	9.30 %
ضعف الاندماج بين العمال	28	32.55 %
أخرى	01	1.16 %
المجموع	86	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (20) نلاحظ أن نسبة 34.88 % من الموظفين أجابوا بأن التأثير الحاصل على أدائهم العملي يرجع إلى ضعف الروح المعنوية فيما بينهم هذا وأجاب 32.55% بأن التأثير الحاصل على أدائهم يرجع إلى ضعف الاندماج بين العمال، بينما أجاب 22.9% من المبحوثين أنه من بين الأسباب التي أثرت على الأداء العملي ترجع إلى كثرة الغيابات من طرف الموظفين، وفي المقابل نجد نسبة 9.30 % من الموظفين أرجعوا سبب التأثير على أدائهم العملي إلى عدم التفاعل مع الإجراءات الجديدة المنتهجة من طرف المؤسسة، وفي الأخير تأتي فئة من الموظفين أرجعت أن أسباب التأثير للأداء العملي ترجع إلى أسباب أخرى وذلك بنسبة 1.16% ومن بين الأسباب التي تم ذكرها ضعف التنسيق والانسجام بين إدارة المؤسسة والموظفين وخصوصا بعد التغيرات التي طرأت على الوسط المهني خلال الجائحة.

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

ومن ذلك نستنتج أن ضعف الروح المعنوية هو الأثر البارز الذي خلفته جائحة كورونا على أداء العمال، وهو ما قد يؤثر على الالتزام والانضباط عند العمال، كما أنه قد يدفع إلى كثرة الغيابات لعدم الشعور بالراحة والطمأنينة، وبالتالي فإن التأثير البارز لجائحة كورونا عند عمال البلدية هو التأثير النفسي.

### أ- استنتاج التساؤل الثاني:

ما مدى تغير القوانين التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية في ضوء جائحة فيروس كورونا ؟

من خلال تحليلنا للتساؤل الثاني توصلنا إلى النتائج الآتية:

تري عينة البحث بأن إدارة المؤسسة عملت على تفعيل القوانين النظامية خلال جائحة كورونا وذلك بنسبة 90.19 % ويرى أيضا 9.80 % منهم بأن إدارة المؤسسة لم تقم بتفعيل القوانين النظامية بشكل محكم، وهذا ما أثر سلبا على الأداء العملي وذلك بسيره نحو التسبب، ففي ظل أزمة جائحة كورونا لجأت مؤسسة البلدية إلى عدة طرق لتقادي هذه الجائحة وذلك من خلال تعزيز إجراءات الصحة والنظافة بالمؤسسة وذلك بنسبة 46.15 %، وتليها نسبة 42.85 % تتمثل في تقليل الاجتماعات الكبرى، كما أنها انتهجت طرق أخرى من بينها تطبيق العمل عن بعد بنسبة 9.89 %، وفي الأخير تأتي نسبة تسريع العمل الذكي بنسبة 1.09 %، فالظروف التي مرت بها المجتمع خلال فترة جائحة كورونا أثرت بشكل كبير على المردود العملي للموظفين وعلى نفسياتهم كأفراد وكمواطنين اجتماعيين وذلك من خلال ما توصلنا إليه من نتائج من خلال إجابات الموظفين وذلك بنسبة 63.26 % أجابوا بأن الأداء العملي تأثر بعد الجائحة وذلك نتيجة تغيير في القوانين والأنظمة والبرامج العملية والالتزامات التي فرضتها عليهم المؤسسة، كما أن التأثير الحاصل على أدائهم العملي يرجع إلى عدة أسباب نذكر من بينها ضعف الروح المعنوية بين الموظفين في المجال العملي وذلك حسب ما صرحوا به بنسبة 34.88 % وتليها ضعف الإدماج بين العمال بنسبة 32.55 %، كما أنه من بين الأسباب التي أثرت على الأداء العملي للموظفين كثرة الغيابات

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

وذلك بنسبة 22.09% وتأتي في الأخير فئة من الموظفين بنسبة 9.30% من الموظفين أرجعوا سبب التأثير الحاصل على أدائهم العملي يرجع إلى عدم التفاعل والتأقلم مع الإجراءات الجديدة المنتهجة من طرف المؤسسة، في حين أن نسبة 36.73% من الموظفين يرون بأن أدائهم العملي لم يتأثر بعد الجائحة وهذا قد يرجع إلى قدرتهم على التحكم والالتزام في مساهمهم العملي ضمن إطار نظامي يخضع للقوانين والالتزام التنظيمي المحكم.

### ب- مناقشة النتائج في ظل التساؤل الثاني:

من خلال مناقشة النتائج في ظل التساؤل الثاني حول تغير القوانين التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية في ضوء جائحة فيروس كورونا، نلاحظ أن القوانين التنظيمية بالمؤسسة تغيرت وذلك على حسب ما خلفته جائحة فيروس كورونا في الوسط المهني بين الموظفين نتيجة تغير الأنظمة والقوانين والبرامج العملية، فالمؤسسة اعتمدت عدة طرق للتقليل من مخلفات الجائحة تمثلت في تعزيز إجراءات الصحة والنظافة بالمؤسسة وتقليل الاجتماعات الكبرى وتسريع العمل الذكي، وذلك من أجل التقليل من التأثير على الأداء العملي للموظفين الذي يرجع إلى عدة أسباب نذكر من بينها ضعف الروح المعنوية، ضعف الاندماج بين الموظفين، كثرة الغيابات، عدم تفاعل الموظفين مع الإجراءات الجديدة. ومن كل هذا يمكن أن نصل إلى أن تغيير القوانين التنظيمية يحتاج إلى التخطيط واستراتيجية محكمة تضمن وجود الكثير من الشروط، وتوفر الكثير من الإمكانيات كالوسائل والنفقات والتحفيز وغيرها... وهذا ما يتطلب من المؤسسات أن تكون على تأهب دائم لتلقي مثل هذه الأزمات المفاجئة والتمكن من مواجهة مخلفات هذه الأخطار والأوبئة.

فالثقافة التنظيمية لها دور كبير في إبراز سرعة التكيف في مواجهة الجائحة وتواجدها بالوسط المهني ساهم بشكل جيد في التصدي للأخطار والمخلفات التي أحقتها أزمة جائحة فيروس كورونا، وهذا ما فرض على وسط العلاقات الإنسانية والاجتماعية الوقوف يداً بيد لمواجهة هذه الأزمة، و ذلك من خلال إحياء واستثمار بعض القيم التي ظهرت مع ظهور الوباء كقيم التضامن والتكافل الاجتماعي مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية سواء في

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

الوسط المهني أو المجتمعي، وهذا من أجل التصدي لمختلف الأزمات والأوبئة التي قد تهدد كيان المجتمع، و تتفق هذه النتيجة على ما توصلت إليه نتيجة دراسة 2020 للدكتور **طمار محمد**، والدكتور **رتبي الفضيل** والتي كان من نتائجها أن سرعة تكيف الثقافة التنظيمية لمصلحة كوفيد-19- ساهم في مواجهة الجائحة وإنقاذ حياة المرضى، كما أن وجود ثقافة تنظيمية قوية بمصلحة كوفيد-19- ساهم وبشكل كبير في مواجهة الجائحة والتصدي لها رغم خطورتها ومخلفاتها، وذلك راجع إلى العوامل المحددة لثقافة المؤسسة والتي يسير وفقها الموظفين المتمثلة في الأخلاقيات والقيم في المؤسسة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد مع بعضهم البعض، ومع الأطراف الخارجية وهذا ما أكدت عليه نظرية التفاعل مع الحياة حيث اعتمدت هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلال دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره وتميزت نظرية التفاعل مع الحياة بخصائص جوهرية نذكر من بينها :

- ✓ عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة .
- ✓ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية .
- ✓ يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية دون محاولة تغييرها، وهذا يبرز من خلال الالتزام بالأداء الوظيفي من طرف الموظفين من خلال دراستنا والنتائج المتوصل إليها مما يدل على كفاءة ووعي الموظفين بتجسيد مبدأ الثقافة التنظيمية في المسار المهني والشخصي وخاصة في مثل هذه الفترة ( فترة تفشي فيروس كورونا) .

## المطلب الرابع:

# عرض و تحليل ومناقشة التساؤل الثالث

\* ماهي الالتزامات التنظيمية المنتهجة من طرف الجماعات المحلية خلال جائحة فيروس

كورونا ؟

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

جدول رقم (21): الإجراءات الوقائية التي اتخذتها المؤسسة في ظل جائحة كورونا

الإجابة	التكرار	النسبة
العمل المتناوب	28	26.66 %
نظام المراقبة اليومي	12	11.42 %
تسريح العمال	09	8.57 %
قانون العطل	21	20 %
التباعد	35	33.33 %
المجموع	105	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (21) نلاحظ أن 33.33% من المبحوثين أجابوا بأنه من بين أهم الإجراءات الوقائية التي اتخذتها المؤسسة في ظل الجائحة هي عملية التباعد بين الموظفين خلال أدائهم لعملهم في الوسط المهني، بينما يرى 26.66% منهم أن أهم الإجراءات الوقائية المتخذة من طرف المؤسسة هي العمل عن طريق التناوب، هذا وأجاب 20% من المبحوثين أن أهم الإجراءات الوقائية المتخذة من طرف المؤسسة هي اتخاذها لقانون العطل، كما أن 11.42% من المبحوثين أجابوا أن نظام المراقبة اليومية للمسار العملي من بين الإجراءات الوقائية، هذا وأجاب 8.57% بان من بين أهم الإجراءات الوقائية التي اتخذتها المؤسسة في ظل الجائحة هي تسريح العمال، تحدد الإجراءات الوقائية في المؤسسات الاجتماعية ولعل أهم هذه الإجراءات هي عملية التباعد بين الموظفين وذلك للحفاظ على السلامة الصحية مع تمكنهم من أدائهم لعملهم على أكمل وجه، وخصوصا في فترة الجائحة التي فرضت عليهم قوانين والتزامات صارمة تأتي بتطبيق مبدأ الثقافة التنظيمية.



## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

جدول رقم (22): وجهة نظر الموظفين في البروتوكول المنتهج من طرف المؤسسة خلال الجائحة

الإجابة	التكرار	النسبة
إيجابي	38	74.50 %
صارم	03	5.88 %
غير مفيد	08	15.68 %
أخرى	02	3.92 %
المجموع	51	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (22) نلاحظ أن نسبة 74.50% من الموظفين أجابوا بأن وجهة نظرهم في البروتوكول المنتهج من طرف المؤسسة خلال الجائحة كانت بشكل إيجابي على الوسط المهني، وفي المقابل تتأني إجابات بعض الموظفين بنسبة 15.68% أجابوا بأن البروتوكول المنتهج من طرف المؤسسة غير مفيد وأجاب 5.88% من الموظفين بأن البروتوكول المنتهج كان صارم في حق الموظفين.

من خلال هذا نستنتج رضا الموظفين على البروتوكول المتبع بإقرارهم بأنه جيد، كما تأقلموا مع هذا البروتوكول المنتهج من طرف إدارة المؤسسة، وذلك نتيجة التزامهم بالقوانين والأنظمة التي فرضت من طرف إدارة المؤسسة مع الحفاظ على سلامتهم الصحية وأدائهم العملي الذي استمر على نفس القيم التنظيمية السابقة مع تغير في القوانين المهنية وذلك للسلامة الصحية والعملية، ويعكس هذا الموقف انسجام العمال مع المسؤولين عن المؤسسة، وثقتهم في نجاعة قراراتهم في ظل جائحة كورونا.

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

جدول رقم (23): يمثل ما مدى التزام العمال بالبروتوكول الصحي في إطار العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
جيد	24	% 47.05
متوسط	18	% 35.29
ضعيف	09	% 17.64
المجموع	51	% 100

من خلال معطيات الجدول رقم 23 نلاحظ أن نسبة 47.05% أجابوا بأن التزام العمّال بالبروتوكول الصحي في إطار العمل جيد، وهذا وأجاب 35.29% منهم أن التزام العمّال بالبروتوكول الصحي متوسط، بينما أجاب 17.64% من الموظفين أن التزام العمّال بالبروتوكول الصحي ضعيف.

إن الالتزام بالبروتوكول الصحي من طرف الموظفين في المجال العملي خلال فترة جائحة كورونا كان لا بد أن ينتهج من طرف إدارة المؤسسة وبشكل صارم لكي يعود بالفائدة سواء على صحة الموظفين والأفراد الذين يقصدون هذه المؤسسة كما يعود بالمرود الوفير للأداء العملي وذلك وفق نظام وقوانين تنظيمية يحتكم إليها الجميع.

جدول رقم (24): تأثير الجائحة على العمال من الناحية النفسية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	45	% 88.23
لا	06	% 11.76
المجموع	51	% 100

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

من خلال معطيات الجدول رقم (24) نرى أن نسبة 88.23% من الموظفين أجابوا أن الجائحة أثرت على العمال من الناحية النفسية، وذلك نتيجة الخوف من مخلفات هذا الفيروس فيما يخص الجانب الصحي، وفي المقابل نجد نسبة 11.76% منهم يرون عكس ذلك وأن الجائحة لن تؤثر على نفسية العمال، ضمن المسلم به أن فئة العمال التي أجابت بأن نفسية العمال تأثرت خلال الجائحة ترجع إلى الظروف المحيطة بهم والحالة التي يتعايشون معها في محيطهم المجتمعي والعملية والأسري، على خلاف الذين أجابوا بأن نفسيتهم لم تتأثر خلال فترة الجائحة.

**جدول رقم (25):** توفير إدارة المؤسسة الدعم النفسي حول خطورة فيروس كورونا

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	23.52 %
لا	39	76.47 %
المجموع	51	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم (25) نرى أن نسبة 76.47% من الموظفين أجابوا بأن إدارة المؤسسة لم تقدم الدعم النفسي حول خطورة فيروس كورونا، وفي المقابل نجد نسبة 23.52% منهم أجابوا بأن إدارة المؤسسة قدمت الدعم النفسي حول خطورة فيروس كورونا، ومن خلال هذا نستنتج أنه من خلال الإجابات المتوصل إليها أنه هناك تخوف من طرف بعض الموظفين من طرف إدارة المؤسسة كون أن أكبر نسبة من الموظفين أجابوا بأنها لم تقدم الدعم النفسي، وثبت هذا من خلال عملية الملاحظة خلال ملاء الاستثمارات.

ومن ذلك يمكن أن نستنتج أن الدعم النفسي ليس من اهتمامات المؤسسة في تبنيه للتخفيف من حدة الخوف الذي يصيب العمال جراء انتشار الفيروس، وقد يعود ذلك للإجراءات الاحترازية التي تبنتها في المؤسسة، والذي يؤدي الالتزام بها بتخفيف الضغط النفسي، وإدارة

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

المؤسسة أولت اهتماماتها في توفير الإجراءات الاحترازية والوقائية دون اللجوء إلى توفير أخصائي نفسي مرافق للموظفين خلال هذه الفترة لأنه ليس من أولوياتها ذلك.

### أ- استنتاج التساؤل الثالث:

ماهي الالتزامات التنظيمية المنتهجة من طرف الجماعات المحلية خلال جائحة فيروس كورونا ؟

من خلال تحليلنا للتساؤل الثالث توصلنا إلى النتائج الآتية:

يرى مجتمع بحثنا المدروس بأن الالتزامات التنظيمية المنتهجة من طرف الجماعات المحلية خلال جائحة فيروس كورونا اعتمد على الإجراءات الوقائية التي اتخذتها المؤسسة المتمثلة في عملية التباعد بين الموظفين خلال أدائهم لعملهم في الوسط المهني وذلك بنسبة 33.33%، كما اتخذ أسلوب العمل المتناوب وذلك بنسبة 26.66%، ونجد نسبة 20% تمثل اتخاذ قانون العطل من أجل التقليل من أخطار هذه الجائحة وتأتي نسبة 11.22% تمثل إجابة المبحوثين بأنهم من بين أهم الإجراءات الوقائية التي اتخذتها المؤسسة هي نظام المراقبة اليومية للمسار العملي، فالمؤسسة هنا اتخذت إجراءات والتزامات فيما يخص البروتوكول المنتهج خلال هذه الفترة، وذلك بحسب النتائج المتوصل إليها من المبحوثين، حيث نجد أن نسبة 72.50% تمثل بأن البروتوكول المنتهج من طرف المؤسسة كان إيجابيا على الوسط المهني للموظفين، كما أن الموظفين التزموا بهذا البروتوكول وبشكل جيد وذلك بنسبة 47.05%، وتليها نسبة 35.29% من إجابات الموظفين بأن التزامهم بالبروتوكول كان متوسط وهذا راجع إلى التأثير الذي خلفته الجائحة في الوسط المهني للمؤسسة، وخاصة من ناحية التأثير على نفسية العمال وذلك بنسبة 88.23% وذلك نتيجة للظروف المحيطة بهم في الوسط المجتمعي والأسري والمهني، وهذا ما أجبر الموظفين عن التزاماتهم التنظيمية التي فرضت عليهم من طرف إدارة المؤسسة وذلك من أجل الحفاظ على سلامتهم الصحية في ظل غياب الدعم النفسي من طرف المؤسسة حول خطورة هذه الجائحة، وذلك حسب ما صرح به

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

مجتمع المبحوثين بأن نسبة 76.47% منهم أكدوا أن إدارة المؤسسة لم تقدم الدعم النفسي والمراقبة الصحية.

### ب - مناقشة النتائج في ظل التساؤل الثالث:

من خلال مناقشة النتائج في ظل التساؤل الثالث حول الالتزامات التنظيمية المنتهجة من طرف الجماعات المحلية خلال جائحة فيروس كورونا، نلاحظ أن الالتزامات التنظيمية المنتهجة من طرف الجماعات المحلية خلال جائحة فيروس كورونا اعتمدت على الإجراءات الوقائية التي اتخذتها المؤسسة المتمثلة في عملية التباعد بين الموظفين خلال أدائهم لعملهم في الوسط المهني واتخاذهم أسلوب العمل المتناوب، اتخاذ قانون العطل وذلك من أجل التقليل من أخطار هذه الجائحة، إلا أنه هناك إجراءات وقائية أخرى اتخذتها المؤسسة هي نظام المراقبة اليومية للمسار العملي، فالمؤسسة هنا اتخذت إجراءات والالتزامات فيما يخص البروتوكول المنتهج خلال هذه الفترة كان إيجابياً، كما أن الموظفين التزموا بهذا البروتوكول وبشكل جيد أيضاً، إلا أنه توجد نسبة من الموظفين التزمهم بالبروتوكول كان متوسط وهذا راجع إلى التأثير الذي خلفته الجائحة في الوسط المهني للمؤسسة، وخاصة من ناحية التأثير على نفسية العمال، وذلك نتيجة للظروف المحيطة بهم في الوسط المجتمعي والأسري والمهني، وهذا ما أجبر الموظفين عن التزاماتهم التنظيمية التي فرضت عليهم من طرف إدارة المؤسسة، وذلك من أجل الحفاظ على سلامتهم الصحية في ظل غياب الدعم النفسي من طرف المؤسسة حول خطورة هذه الجائحة وذلك حسب ما صرح به مجتمع المبحوثين بأن نسبة منهم أكدوا أن إدارة المؤسسة لم تقدم الدعم النفسي والمراقبة الصحية، فإدارة المؤسسة أولت اهتماماتها في توفير الإجراءات الاحترازية والوقائية دون اللجوء إلى توفير أخصائي نفسي خلال هذه الفترة. وما يمكن استنتاجه أنّ وجود الالتزام التنظيمي في إدارة الجماعات المحلية من خلال فعالية العامل واندماجه واحترامه للإجراءات الوقائية المنتهجة من طرف المؤسسة يفسر احترامهم للقوانين وانضباطهم في العمل وتقيدهم بالإجراءات الوقائية داخل المؤسسة، لأنه من

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

العوامل المحددة لثقافة المؤسسة صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات، كما أن خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية يعد دافع نحو توجه الأفراد نحو المؤسسات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تتطلب المؤسسات الأفراد الذين يتفوقون مع ثقافتها وهذا ما يسهل التزامات الموظفين داخل المؤسسة، وهذا ما أشار إليه الكثير من العلماء في دراسات أجريت حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم والمتمثلة في بعض نظريات الثقافة التنظيمية المدرجة كالتالي : نظرية القيم، نظرية روح الثقافة، والتي تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها الإطار المرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في الاستمرار والتطور، وهذا ما يتفق مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا السابقة للدكتور محمد طمار سنة 2020 حيث أكدت على أنه ولبلوغ الأهداف خلال هذه الفترة لابد من التزام الموظفين للقوانين والانضباط والعمل على تبني أهداف المصلحة، وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها، فشعور الفرد بالانتماء والولاء للمؤسسة واحترامه لثقافتها والسير وفقها والساهمة في اتخاذ القرار كلها أمور تعمل وتساهم في استقرار المؤسسة واستمرارها والحفاظ على كيانها، وبذلك يتم تحقيق الأهداف والنتائج المخطط لها وفق إستراتيجية محكمة، وخاصة في مثل هذه الأزمات وبالتحديد أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد - 19 - .

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

### الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا توصلنا إلى:

- ✓ وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة ساهمت في مواجهة الجائحة والتصدي لها.
- ✓ الجائحة لم تؤثر على القيم التنظيمية داخل المؤسسة وذلك من خلال وجود روح الجماعة والمخاطرة والمبادرة من طرف الموظفين والتزامهم بالإجراءات التنظيمية التي فرضت عليهم من طرف إدارة المؤسسة.
- ✓ تغير الأنظمة والقوانين العملية مع الحفاظ على سير العمل كما كان من ذي قبل.
- ✓ وجود الالتزام التنظيمي في المؤسسة من طرف الموظفين وذلك من خلال اندماجهم وتأقلمهم مع الوضع الجديد للمسار العملي مما سهل المهام على إدارة المؤسسة وساعد في مواجهة أزمة جائحة فيروس كورونا.

# الخاتمة



ختاما وما يمكن قوله هو أن الثقافة التنظيمية تعد المحرك الأساسي لتحقيق التنظيم المجتمعي بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، حيث أن الثقافة تعد ركيزة أساسية لتقدم الدول وتطورها وذلك كون أن الدول أصبحت تقاس على مدى تشبعها بالثقافة العلمية والعملية والتنظيمية وما مدى تمسك والتزام الأفراد بها في مختلف المجالات، حيث أكدت نتائج الأبحاث وتطبيقاتها على الأهمية الكبرى للثقافة التنظيمية في تطوير المجتمعات من خلال السير وفق تفعيل أسلوب الثقافة التنظيمية من طرف إدارة المؤسسات وذلك من أجل تسهيل المهام العملية ومحاولة التصدي وإيجاد الحلول لمختلف المشاكل الاجتماعية التي قد تظهر فجأة، وهذا ما جعل من إدارة المؤسسة إلى العمل على الاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك من خلال فرض قوانين وأنظمة جديدة خلال فترة الجائحة وذلك دون المساس بالقيم التنظيمية، كما نجد أن الموظفين حافظوا على التزاماتهم التنظيمية التي فرضت عليهم من طرف إدارة المؤسسة وذلك من أجل بلوغ أهدافهم المرجوة سواء من أجل السلامة الصحية أو المسار العملي، واتجهت المؤسسة إلى التركيز على الدور الذي تعثليه الثقافة التنظيمية في المسار العملي، وهذا ما أكسبها أهمية بالغة في المجتمعات والمؤسسات وفي عدة مجالات، فالثقافة التنظيمية هي سبيل لتنمية الموارد البشرية خاصة إذا أحسنوا استغلالها وساروا على نهجها لأنها السبيل المجدي إلى إيجاد الطرق والحلول وخصوصا في مثل مواجهة هذه الأزمات والأوبئة المفاجئة (جائحة فيروس كورونا المستجد كوفيد -19).

## التوصيات

### التوصيات :

- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية في المؤسسات المهنية وذلك من أجل الحفاظ على كيان المؤسسة وخاصة في التعرض للأخطار والأوبئة والأزمات المفاجئة ( أزمة جائحة فيروس كورونا ).
- العمل على تجسيد نظام الثقافة التنظيمية وتجسيده في مختلف المجالات لأنه السبيل إلى تحقيق الأهداف والخطط المسطرة مسبقا.
- وضع استراتيجية من طرف إدارة المؤسسة وذلك تحسبا للمسار العملي الحالي وما سيكون عليه مستقبلا مع توقع أي تغيرات مفاجئة.
- ينبغي الاهتمام بتنشيط خلية العمال الذين يحملون لواء السلطة الوطنية المعتمدة لثقافة المؤسسة، فبإمكانهم تنظيم وابتكار الأنشطة التي تغذي الثقافة التنظيمية حتى عندما يعمل العاملون عن بعد.
- لا بد من إبراز دور إدارة المؤسسة في ضمان الرفاهة النفسية للموظفين من خلال التواصل بانتظام الوضع الحالي في المؤسسة وتوقعات الأجور والحوافز وظروف العمل وخاصة خلال فترة جائحة فيروس كورونا.
- تعد نمذجة الأدوار للقيم التنظيمية من قبل كبار المدراء، مثل الثقة والتعاطف طرقا فعالة للغاية لدعم العمال من خلال تطوير السلوكيات التي تتماشى مع الثقافة في المؤسسة.
- تلعب المجموعات الغير رسمية داخل المؤسسة دورا مهما في دعم ثقافة المؤسسة أثناء الجائحة وتعزيز الثقة، وهذا ما يستدعي الاهتمام بتشجيع تلك المجموعات على مواصلة اجتماعاتها المنتظمة وأنشطتها حتى ولو كان معظم العاملين يعملون عن بعد.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع

#### الكتب:

- 01- أحمد الربايعة: أثر الثقافة والمجتمع في دفع الفرد إلى ارتكاب الجريمة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية. ب.س.
- 02- أحمد ظريف: الدليل الشامل لفيروس كورونا المستجد ( معارف عامة، طرق الوقاية، الرعاية النفسية، الإشاعات )، الطبعة 1، بيت الحكمة للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2020.
- 03- الهواري السيد : الإدارة -الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين الشمس، القاهرة، سنة 2002.
- 04- بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 05- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 06- جعفر انس قاسم: أسس التنظيم الإداري للإدارة المحلية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1978.
- 07- دافيد ويلسون (ترجمة): إستراتيجية التغيير (من مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 1999.
- 08- دلال ملحس استيتية: التغير الاجتماعي والثقافي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 09- حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 10- طارق السويدان: صناعة الثقافة، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.

## المصادر والمراجع

- 11- ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، سنة 2003.
- 12- مجموعة باحثين: أزمة كورونا وانعكاساتها على علم الاجتماع والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، مركز ابن خلدون للعلوم الإنسانية والاجتماعية، طبعة الأولى، دولة قطر، 2020.
- 13- مهدي شيخ إدريس: المعوقات التي تواجه الخدمات و المرافق العامة في المدن العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 14- محمد الصاوي محمد مبارك: البحث العلمي أسسه و طريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، ط 1 ، 1992.
- 15- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2005.
- 16- محمد وليد العبادي: الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، مكتبة دار الثقافة للنشر و الإشهار و التوزيع، 1998 .
- 17- محمد محمود الطعمنة و سمير محمد عبد الوهاب: الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 18- محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مكتبة نور، 2020 .
- 19- ميلاط نظرة: محاضرات في مقياس نظريات التنظيم ، علم اجتماع أولى ماستر، 2020-2021.
- 20- ملكاوي ، حسين أسماء: أزمة كورونا وانعكاساتها على علم الاجتماع والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، قطر، مركز ابن خلدون، جامعة قطر، 2020.
- 21- مصطفى الجندي، الإدارة المحلية و استراتيجياتها، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1987.

## المصادر والمراجع

- 22- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل للتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003،
- 23- لينده لطار، عائشة عباش و آخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات، الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين ألمانيا، 2019 .
- 24- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر ، ب-ط ، ب-س.
- 25- ناصر لباد: القانون الإداري، التنظيم الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2. الجزائر، 2011
- 26- فاروق عبد الله فلية، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005.
- 27- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2002.
- 28- قذري الشيخ وآخرون: علم الاجتماع الطبي، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي، 2008 .
- 29- خالد ممدوح: البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، القاهرة -المنظمة العربية: للتنمية، 2009.
- 30- خالد سماره ألزغبى: التمويل المحلي للوحدات الإدارية المحلية، عمان، شركة الشرق الأوسط للطباعة، 1985.
- 31- خيرية أسلامي، طارق الدر يدي: جائحة كورونا كوفيد19 وتداعياتها على أهداف التنمية المستدامة 2030، نشرية الالكسو العلمية، طباعة رقمية للمنظمة العربية، يونيو 2020.

## المصادر والمراجع

- 32- علاء الدين العبشي : شرح قانون للبلدية، الجزائر، دار الهدى للنشر و التوزيع، 2011..
- 33- عبد الله العسكري: الفساد في الإدارة المحلية ، مصر، مكتبة بستان المعرفة للطباعة و النشر، 2008.
- 34- عبد الوهاب إبراهيم أبو إسماعيل: كتابة البحث العلمي، مكتبة الرشد للنشر، الرياض، السعودية، ط2، 2005.
- 35- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 36- عليا أنور العسكري: الفساد في الإدارة المحلية، مصر، مكتبة بستان المعرفة للطباعة و النشر، 2008.
- 37- علي خليفة الكواري: نحو إستراتيجية بديلة للتنمية الشاملة، الملامح العامة لإستراتيجية التنمية في إطار اتحادا قطار مجلس التعاون و تكاملها مع بقية الأقطار العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، 1986.
- 38- عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، دار جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2017.
- 39- عمر وصفي عقيلي : الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.

### المذكرات:

- 01- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2011.

## المصادر والمراجع

- 02-الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA، بمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2006.
- 03-اسعد أحمد محمد عكاشة: اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2008.
- 04-بركاهم سالم: دور العلاقات العامة في تفعيل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة الجزائر، 2011-2012.
- 05-جلال الرخيمي ممدوح: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدة، 2000.
- 06- زياد سعيد خليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية العربية، السعودية، الرياض، 2008.
- 07- زيد صالح حسن سميع، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في ادارة أعمال، جامعة حلوان، اليمن، دس.
- 08-حمد بلجيلالي: اشكالية عجز ميزانية البلديات، مذكرة ماجستير، قسم تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.
- 09-موسى رحمانى ووسيلة السبتي: واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية و آفاق التنمية المحلية،الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 10-محمد بن بدر بن سالم الحجري: التنظيم الهيكلي لإدارة الخدمات المحلية، الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، 18-20 مارس 2003.



## المصادر والمراجع

- 11- محمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، سنة 2005.
- 12- نور الدين بوراص، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق، بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة سنة 2014.
- 13- سهام شباب: إشكالية تسيير المواد المالية للبلديات الجزائرية دراسة تطبيقية، حالة بلدية بسكرة"، مذكرة ماجستير، قسم تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2011-2012.
- 14- شيكاوي سهام: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، سنة 2007.
- 15- تيطراوي خالد: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2011-2012.

### المجلات :

- 01- بحري صابر: إدارة أزمة فيروس كورونا COVID 19 من خلال تعزيز الصحة النفسية في ظل الحجر الصحي، مجلة العلوم الاجتماعية، 2020، العدد 13 .
- 02- وداعة الله عبد الله حمراوي : لامركزية الحكم و الإدارة بين النظرية و التطبيق مع نماذج تطبيقية، مجلة الإدارة العامة، العدد 20، المملكة العربية السعودية، 1984.
- 03- حريم حسن: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة، دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، سنة 2006.

## المصادر والمراجع

- 04-** مرورة كرامة، فاطمة رحال، أنفال حدة خبيزه : الازمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي و تأثير فيروس كورونا -كوفيد 19- على الاقتصاد الجزائري نموذجا ، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 02، جوان 2020.
- 05-** ناجي عبدالنور: دور الإدارة في تقديم الخدمات العامة، عدد 15، 2012 .
- 06** -نعيم بوعموشة : فيروس كورونا في الجزائر، دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02 العدد 02، جوان 2020 .
- 07-** سهايلية ساح : الإجراءات الوقائية للتصدي لفيروس كورونا في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر العدد 3، المجلد 5 في 2020/10/10.
- 08-** عطاب يونس: تدابير الوقاية لحماية الصحة العمومية من وباء كوفيد 19، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر العدد الثاني، المجلد 2020، 05.
- 09-** ربيع اوطلال و آخرون : جائحة كوفيد-19- وأثارها الاجتماعية والتربوية والنفسية، منشورات مركز تكامل للأبحاث والدراسات، الطبعة الأولى، 2020.
- 10-** رسائل وأنشطة رئيسية للوقاية من مرض كوفيد-19- والسيطرة عليه في المدارس، يونيو/سيف ، مارس 2020.
- 11-** فيروس كورونا المستجد - كوفيد 19 : دليل توعوي صحي شامل، النسخة الاولى، الاونروا منظمة الصحة العالمية، 2020.
- الوثائق والسجلات:**
- 01-** منتدى العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تمويل الجماعات المحلية في ظل التحولات الاقتصادية الجارية في الجزائر.

## المصادر والمراجع

- 02-** منظمة الصحة العالمية: الآثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كوفيد-19- في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي -أفاق وتحديات -،2020.
- 03-** منظمة الصحة العالمية: خطة البلديات لمكافحة انتشار فيروس كورونا، 2020.
- 04-** وزارة الصحة والسكان: الدليل القومي لمكافحة العدوى، الجزء الاول، الاحتياطات القياسية لمكافحة العدوى، جمهورية مصر العربية،2005.
- 05-** المؤتمر الدولي الموسوم: جائحة كورونا - كوفيد19 - بين حتمية الواقع والتطلعات، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية،برلين، 16/15 جويلية 2020 .
- 06-**رئيس الجمهورية المرسوم الرئاسي رقم 12/07 المؤرخ في 21/03/2012المتعلق بالولاية،
- 07-**قانون رقم 90/08 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالبلدية .
- 08-**المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 26 رجب عام 1441 الموافق لـ 21 مارس 2020 يتعلق بتدابير الوقاية من انتشار فيروس كورونا .
- 09-**المادة 82 من قانون 01-12 المؤرخ في 22/12/2011 المتعلق بنظام الانتخابات الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد الأول،الصادرة بتاريخ14 جانفي 2012.
- 10-**المادة من 19-25، من قانون 10-11 المؤرخ في 22/05/2011 المتعلق بالبلدية.
- 11-**المادة 05 من قانون12-01 المتعلق بالانتخابات.
- 12-**المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 20-70 المؤرخ في 29 رجب عام 1441 الموافق لـ 24 مارس 2020 يحدد تدابير تكميلية للوقاية من انتشار فيروس كورونا - كوفيد 19 - .

## المصادر والمراجع

---

القواميــــــــــــــــس :

- 01- ابن منظور أبو فضل جمال الدين، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر والتوزيع،  
جزء 09، بيروت، لبنان، 1997.

## الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان لمذكرة تخرج شهادة الماستر في تخصص (علم اجتماع تنظيم وعمل)

تحت عنوان : \_\_\_\_\_

أثر جائحة فيروس كورونا-كوفيد 19 - على الثقافة التنظيمية في ادارة

الجماعات المحلية

دراسة ميدانية على موظفي بلدية بئر قاصد على

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الاستاذة

\*بادي سامية

اعداد الطلبة :

\*مقدمي مريم

\*روابح نورة

السنة الجامعية 2023/2022

## الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/ الجنس:  ذكر  أنثى
- 2/ السن: .....
- 3/ الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4/ المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 5/ نوع الوظيفة: شبكة اجتماعية  عون إدارة  ملحق إدارة   
متصرف  مستشار
- 6/ الأقدمية (سنوات العمل): .....
- 7/ الإصابة بفيروس كورونا: نعم  لا

### المحور الثاني: متعلق بالفرضية الأولى

- أثرت جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية من ناحية تغيير القيم التنظيمية من إدارة الجماعات المحلية.
- 8/ ماهو نمط العمل المتبع من طرف المؤسسة خلال جائحة كورونا ؟  
 جماعي  فردي
- 9/ كيف كان نمط العمل أثناء وقبل الجائحة ؟

العمل	الفترة	
	فردي	جماعي
قبل		
أثناء		

10/ كيف أثرت الجائحة على نمط العمل السائد في المؤسسة ؟

سلبي  إيجابي

11/ هل تأقلمت مع النمط الجديد؟

نعم  لا

12/ هل تم تكليفك بأعمال إضافية خارج عملك ؟

نعم  لا

## الملاحق

13/ في حالة الإجابة بنعم هل تم تعويضك ماديا ؟

نعم  لا

14/ ماهي طريقة التواصل المستخدمة من طرف العمال خلال أداء للعمل في ظل الجائحة؟

الاتصال الرسمي  الاتصال الغير رسمي

15/ كيف كان يسير نظام العمل خلال الجائحة وما قبل الجائحة ؟

التسبب	الانضباط	العمل
		الفترة
		قبل
		أثناء

16/ إذا كانت الإجابة بأن سير العمل أثناء الجائحة يمتاز بالتسبب فإلى ما يرجع ذلك؟

- إلى عدم احترام القوانين من طرف العمال
- تهاون القيادة الإدارية في اتخاذ قرارات صارمة في حق العمال
- أخرى نذكر .....

17/ في رأيك ما هو دور القيادة الإدارية للمؤسسة في إدارة أزمة الجائحة ؟

- الوقوف على تطبيق البرتكول الصحي
- ضبط سلوك العمال خلال الجائحة
- القيام بدورهم الرقابي

### المحور الثالث: متعلق بالفرضية الثالثة

أثرت جائحة فيروس كورونا على الالتزامات التنظيمية من طرف إدارة المؤسسة

18/ في رأيك هل تم تفعيل القوانين النظامية الصحية المدرجة خلال فترة الجائحة من طرف إدارة المؤسسة

بشكل جيد ؟

نعم  لا

## الملاحق

19/ ما هي طرق تعاطي المؤسسة مع أزمة كوفيد للحفاظ على صحة الموظفين والأفراد؟

• تطبيق العمل عن بعد

• تسريع العمل الذكي

• تقليل الاجتماعات الكبرى

• تعزيز إجراءات الصحة والنظافة بالمؤسسة

• أخرى .....

20/ هل تأثر أداء العامل بعد الجائحة؟

لا

نعم

21/ في حالة الإجابة بنعم ما هو التأثير الحاصل على أداء العمال؟

• ضعف الروح المعنوية

• كثرة الغيابات

• عدم التعامل مع الإجراءات الجديدة

• ضعف الاندماج بين العمال

• أخرى .....

### المحور الرابع: متعلق بالفرضية الرابعة

أثرت جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية من خلال تغيير القوانين التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية

22/ ما هي الإجراءات الوقائية التي اتخذتها المؤسسة في ظل جاحة كورونا؟

	التباعد
	العمل المتناوب
	نظام المراقبة اليومي
	تسريح العمال
	قانون العطل

أخرى .....



## الملاحق

23/ ما رأيك في البروتكول المنتهج من طرف المؤسسة خلال الجائحة؟

إيجابي  صارم  غير مفيد  أخرى .....

24/ ما مدى التزام العمال بالبروتكول الصحي في إطار العمل؟

جيد  متوسط  ضعيف

25/ هل تأثر العمال نفسيا بالجائحة؟

نعم  لا

26/ هل وفرت إدارة المؤسسة الدعم النفسي وخدمات المشورة والتوجيه والإرشادات حول خطورة

فيروس كورونا؟

نعم  لا

### المخلص:

تأتي هذه الدراسة كإطالة على مدى تأثير جائحة فيروس كورونا على الثقافة التنظيمية والتي تهدف إلى معرفة أثر جائحة فيروس كورونا على الثقافة التنظيمية في إدارة الجماعات المحلية حيث أتت إشكالية الدراسة كما يلي :

✚ ما هو واقع الثقافة التنظيمية في ظل جائحة كورونا ؟

حيث تضمنت فرضيتين تم إدراجهما كالآتي :

1. أثرت جائحة كورونا على القيم التنظيمية بطريقة سلبية .
2. أثرت جائحة كورونا على الالتزام الوظيفي والعمل الجماعي لدى العمال .

وتكمن أهميتها في إبراز أثر جائحة كورونا على الثقافة التنظيمية مهنيا واجتماعيا، حيث اتبعت الدراسة خطة بحث بها أربع فصول مقدمة، الفصل الأول الإطار النظري، الفصل الثاني جائحة كورونا، الفصل الثالث الثقافة التنظيمية، الفصل الرابع الجانب الميداني والذي تم من خلال الدراسة التي قمنا بها بمقر بلدية بئر قاصد علي، فكان مجتمع الدراسة يتكون من كافة موظفي البلدية حيث اعتمدنا على طريقة المسح الشامل نظرا لقدرة الباحث على حصر مختلف مفردات مجتمع البحث لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات وتوفير المعلومات الدقيقة للموظفين حول الجائحة.

وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة من اجل دراسة الثقافة التنظيمية و أبعادها داخل البلدية و تأثير الجائحة عليها وكيف قاومتها، حيث أننا استعملنا تقنية الملاحظة كون تواجد الباحثة كموظفة في البلدية صاحبت الموظفين أثناء ملاء الاستمارة لملاحظة ردود أفعالهم، والاستمارة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمنا تقنية الزربية للمساعدة في استخراج النتائج .

الكلمات المفتاحية : جائحة فيروس كورونا، الثقافة التنظيمية، إدارة الجماعات المحلية .

### Summary

This study comes as an overview of the impact of the corona virius on the organizational culture which aims to know the impact of this pandemic on the organizational culture in the local community management , this study comes as follows:

✚ What is the reality of organizational culture during the corona pandemic?  
-It includes two hypotheses which are :

1. Corona pandemic has affected organizational values in a negative way.
2. Corona pandemic has affectd the commitment and teamwork of workers.

Its importance is highlighting the impact of the corona pandemic on the organizational culture professionally and socially.the study has followed a research plan with four chapters: presentation, Chapter one theortical framework ,chapter two the corona pandemic ,chapter three organizational culture and chapter four the fieldwork.which resulted from conducting a survey at the Birkasdaali township.the informants were all the municipality's employees where relied on the comprehensive survey method due to the researcher's ability to limite the various vocabulary to collect data as much as possible and provide accurate information to employees about the pandemic.

We have used the descriptive analytical approach to suit study's nature in order to study the organizational culture and its dimensions within the municipality and the impact of the pandemic on it and how it was resisted .

We have used the observation technique as the presence of the researcher as an employee in the municipality; she accompanied the employees while they were filling out the questionnaire form to see their reaction.

We also used the carpet technique to help finding out the results.

**Key words: corona virus pandemic, organizational culture, local community management.**