

التغيير التنظيمي كألية لتحسين خدمات الادارة المحلية

الباحث: شوقي مرابط، جامعة بسكرة، الجزائر

الدكتور: نبيل حليلو، جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

تهدف الإدارة المحلية من خلال وظائفها المتعددة وخططها وبرامجها المتبعة إلى تقديم أفضل الخدمات للمواطن في المجتمع المحلي، وتسعى بين كل مرحلة وأخرى إلى محاولة الظهور بأفضل الصور من حيث الخدمة وتسيير شؤون المواطنين، ولعل هذا الهدف المنشود للإدارة المحلية يتطلب عدة آليات لتحقيقه والوصول إليه، من بينها التغيير التنظيمي باعتباره كوسيلة أو منهج متكامل من الأنشطة المتداخلة وكأحد الجوانب والأبعاد الأساسية للتنمية والتطوير التنظيمي .

Abstract:

The Local administration Aims through its multiple functions, plans and programs to provide the best services to citizens in the community, and seek between each stage and the other to try take best images in terms of service and conduct of citizens affairs, and perhaps this desired goal of the local administration requires several mechanisms to achieve and reach, from including organizational change as a means or as an integrated approach of overlapping activities and as one of the fundamental aspects and dimensions of development and organizational development.

لقد أعطت التطورات الكبيرة على مختلف الأصعدة (الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية) وهجاً خاصاً للمهتمين بالإدارة بمختلف أنواعها العامة، الخاصة، وإدارة الاعمال وأصبح لزاماً على الإدارة التكيف معها وذلك من خلال اللجوء الى التغيير التنظيمي على مختلف المستويات والمجالات في المنظمة، والإدارة المحلية باعتبارها حلقة الوصل بين الحكومة والمواطن لاتسلم أيضاً من مثل هذه التغيرات لذلك أصبح تطويرها حتمية أولى على جدول أولويات المجتمع الانمائية، فالتطوير الإداري هو الذي يخلق إدارة قادرة على تقديم أحسن الخدمات.

وبالطبع فان بناء نظام متطور للإدارة المحلية يأتي من خلال عملية التغيير التنظيمي، باعتبار أن هذا الأخير أصبح يشكل عنصراً أساسياً في كل جانب من جوانب حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، حيث يتم تنفيذه للتفاعل مع كل متغير، واغتنام الفرص المتاحة لمواجهة احتياجات قوى العمل المختلفة والاستجابة للقدرات التقنية والمنافسة المتزايدة والملائمة بين الإدارة والبيئة المحيطة المتغيرة.

وتتبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتماشى ومتطلبات التجديد، وتعتبر عملية التجديد والتغيير من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية، يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يُحسن استغلال جميع الامكانيات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الخدمائية للإدارة المحلية، وهو ما يساهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات المحلية.

وتعتبر آلية التغيير التنظيمي من بين العمليات الإدارية الهامة، إذ يتم بموجبها إحداث تغييرات في القوانين والقواعد السائدة في الإدارة وكذلك في التقنيات والوسائل المستخدمة والهيكل التنظيمي، ومهارات سلوك الموظفين وذلك لتمكينهم من التحكم في الوسائل والتقنيات الحديثة، كل هذه التغيرات تنعكس

إيجاباً على تحقيق أهداف الادارة المحلية وذلك من خلال إتباع استراتيجيات وأنماط إدارية مختلفة تركز في الأساس على تحسين الخدمات العمومية .

وسنحاول من خلال هذا العمل أن نتعرف على مفهوم التغيير التنظيمي والإدارة المحلية، ومنهما يمكننا أن نتعرف أيضاً على الأهداف الرئيسية التي تصبوا إليها الإدارة المحلية من خلال عملية التغيير التنظيمي، ومن كل هذا نسأل ما هي أهم التغيرات التي طرأت على الإدارة المحلية الجزائرية ؟ وما هو واقع الإدارة المحلية في الجزائر بعد هذه التغيرات ؟

أولاً: مفاهيم أساسية

1. تعريف التغيير التنظيمي

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

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

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

* المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب ادارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات، وبالتالي تمكنه من انجاز أهدافه الاقتصادية⁽¹⁾.

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

وهو بمعنى آخر تغير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها ، أو محاولة استثارة التغير في المجتمع ذاته ليتوافق مع ما تقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمي في اهدافها أو رسالتها⁽²⁾ .

ويشير مفهوم التغير التنظيمي أيضا الى اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتبيان بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت ، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتبيان خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا وتباين اساليب الاتصال وتنوع التخصصات ويتعدى تقسيم العمل، وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته⁽³⁾ .

وعرفه سكينز skibbins على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة الى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا⁽⁴⁾ . هذا التعريف يدعونا الى اعتبار التغير التنظيمي بمثابة الوسيلة التي تحوّل بناء المنظمة لأفضل الأحوال ويركز أيضاً على النظرة الاستراتيجية الخاص بتطوير المنظمة .

كما يعرفه d.holte بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، او الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو اجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق المواثمة والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز لذلك فالتغير التنظيمي هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغير محاولة لإيجاد التوازن⁽⁵⁾ .

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

ويعرفه ناصر قاسيمي على أنه "استراتيجية تتبعها المنظمات من أجل التحسين في الكفاءات ونوعية المنتج والخدمة ، بحيث تتمكن من التغلب على المنافسين أو إيجاد مكان بين المنافسين"⁽⁶⁾.

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

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

تعتبر الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة، فقد عرفت في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي أوائل القرن التاسع عشر ، مع أن بذورها الأولى قد تطورت بتطور المجتمعات الإنسانية التي ادركت حاجتها للتضامن وتظافر الجهود لإشباع احتياجاتها، وبذلك تكون قد سبقت الدولة في وجودها ولقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الادارة المحلية تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا الذين ينظرون منها، فقد عرفها الفقيه الفرنسي **waline** بأنها نقل السلطة اصدار قرارات ادارية الى مجالس منتخبة بجزية من المعنيين⁽⁷⁾.

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

كما عرفها علماء الإدارة بانها : أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة الى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة هيئة محلية تمثل الإدارة العامة على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون، كذلك عرفت بأنها : الوظيفة الادارية بين أجهزة المركزية والمحلية بما يمكن الأجهزة المحلية إدارة مرافقها بصورة مستقلة في اطار تنظيم قانوني⁽⁸⁾ .

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

وعرفها الشيخلي بأنها" أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة،تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة، وتحقيق أغراضها المشروعة⁽⁹⁾ .

يشير هذا التعريف إلى أن الإدارة المحلية تعتبر من بين الأساليب الإدارية المعتمدة من طرف الدولة وبحكم أن هذه الأخيرة هي من يحق لها توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة فهي من تفوض هاته النشاطات للإدارة المحلية وذلك من أجل تسييرها بكفاءة عالية .

وينظر الزعي للإدارة المحلية على أنها" أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجال سمنتخبة من أبنائها للإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية⁽¹⁰⁾ .

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

ويعرفها محمد أنس قاسم جعفر بأنها " هيئة محلية تتمتع بالشخصية القانونية المتميزة ،كما يعني وجود ممثل لهذه الهيئة يعبر عن إرادتها ويمارس الاختصاصات المختلفة، تلك الاختصاصات التي تتعلق بسكان الوحدة المحلية (11)

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

كما يرى د. حسن محمد عواضه الإدارة المحلية بأنها تسمية اعتاد معظم الفقهاء استعمالها للدلالة على اللامركزية الإقليمية كأسلوب من عدة أساليب مستخدمة للتنظيم الإداري للدولة . واللامركزية الإدارية حسب مفهوم عواضه هي أسلوب لتقاسم أو توزيع وظائف من وظائف الدولة في المجالات الإدارية والاقتصادية إقليمياً أو محلياً، بمعنى توزيعها على قسم من أقسام الدولة كالبلديات ومجالس المدن ومجالس القرى أو مصلحياً أو مرفقياً كبعض المرافق العامة للدولة مثل المؤسسات والهيئات العامة (12).

وفي ضوء التعريفات السابقة وقواسمها المشتركة يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها: أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة ومن الفروع الرئيسية

للإدارة العامة تتمتع بالشخصية المعنوية ، وجدت من أجل تلبية احتياجات المجتمع المحلي ويمثلها مجلس منتخب لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الادارة المركزية

ثانياً: الإدارة المحلية وعصر التحولات الجذرية :

يعيش العالم الآن فترة غير مسبقة في تاريخ التطور الانساني حيث تتلاحق المتغيرات والتحولات في كافة مناحي الحياة، فالنظم والهياكل السياسية والمجتمعية تتهاوى وتتبدل أوضاعها بسرعة، كذلك فإن النظم والعلاقات الادارية والقوى الشعبية في العالم تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع بحيث نجد أن الدول الغربية تتربع على عرش القوة في العالم ووراء ذلك تقف علامات بارزة، تتمثل في إبداعات تكنولوجية هائلة تستند أساساً على تراكمات علمية متعاضمة وترتبط في ذلك بالثورة المعلوماتية، ويتشابك في تلك الثورة الجديدة تكنولوجيات رئيسية هي تكنولوجيا الالكترونيات، وتكنولوجيا الاتصالات، وتكنولوجيا الحاسب الآلي .

إن النتيجة الأساسية لتلك الثورة هي إيجاد قوة دفع هائلة تتمثل في إمكانيات وطاقات تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على تجديد حيوية الإدارة المحلية وقطاع الخدمات وتحويلها الى قطاعات تنمية أكبر، وذلك كون التكنولوجيات الحديثة تفتح آفاقاً جديدة وغير مسبقة لتطوير الخدمات (كماً وكيفاً) بحيث تتجاوز كل الحدود والقيود .

إن الفكرة الجوهرية التي نطرحها في هذا السياق أنه في عصر الانطلاق نحو مجتمع المعلومات وعصر الثورات التكنولوجية المتلاحقة، لا ينبغي أن تنحصر في معالجة القضايا الهامة ومنها قضية الإدارة العامة والإدارة المحلية بالخصوص بالارتكاز على مفاهيم تقليدية ومداخل تتسم بالمحدودية والعجز، فالهدف هو تطوير ورفع كفاءة الادارة وهذا يحتاج الى مدخل يعيش العصر ويستخدم إمكانياته وتكنولوجياته ويتمثل المستقبل بكل ما يحمله من فرص وامكانيات وطاقات غير مسبقة، إن الأساس في تفكيرنا أن نتجاوز حاجز التخلف والتجمد الفكري في

التعامل مع قضايا الادارة ونعمل على إيجاد صيغ متحررة ومداخل متفهمة لحقائق العصر وتكنولوجياته .

وذلك أن الادارة الحديثة في العصر الذي نعيش فيه الآن تتطلب إحداث تغير وتحول هيكلي في الإدارة الراهنة والانتقال الى استراتيجية القفز بدلاً من الاعتماد على استراتيجية الزحف والتجمد أمام المشاكل المثارة والسعي للانطلاق نحو إدارة جديدة قادرة على قيادة إدارة التحول، وقادرة على تحقيق الاستمرارية والمحافظة على معدلات النمو وأخيراً تهيئة مناخ من الديمقراطية والليبرالية والمشاركة الفعالة في مختلف فئات المجتمع⁽¹³⁾.

وهكذا يمكن القول أن هنالك واقعاً جديداً أخذ في التشكيل والتبلور على مختلف الأصعدة العالمية، الوطنية، المحلية، وبعد ظهور الثورة النوعية في مجال الخدمات والتنمية أصبح لزاماً على الإدارة المحلية أن تتكيف مع التغيرات والتحويلات الخارجية وبذلك تستطيع أن تلي رغبات المجتمع المحلي من جهة وتواكب التطورات الحاصلة من جهة أخرى.

ثالثاً : أهداف الادارة المحلية من عملية التغيير التنظيمي :

إن فهم التغيير التنظيمي وإدارة دفته أصبح من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير المسؤولين والقائمين على الإدارة في الوقت الراهن وأحد أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وتحديد الغرض منها بدقة عالية ورؤية واضحة، وذلك من أجل أداء ناجح وفعال، والإدارة المحلية بمقوماتها وخصائصها تسعى هي أيضاً لإصلاح منظومتها وعملياتها وتطوير برامجها وسياساتها، وذلك من خلال التغيرات التنظيمية المنتهجة، ومما لا شك فيه أن للإدارة المحلية أهداف تسعى لتحقيقها من خلال عملية التغيير التنظيمي، من بينها ما يلي :

1. مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية :

مواكبة التطور والتغير في جميع مناحي الحياة، فالتطورات العلمية والتكنولوجية وزيادة المخترعات والابتكارات كلها تستوجب إدخال الاصلاحات

واعتماد التغيرات اللازمة لجهاز الادارة المحلية، كما أن الزيادة الكبيرة في عدد السكان وزيادة المشاكل وطلب الخدمات، يضيق التزامات على الهيئات المحلية والتي لم تعد تقوى على النهوض بها .

2. تغير أساليب الادارة ووسائلها :

نتيجة لتوسع الخدمات العامة وارتفاع تكاليف إنجازها ومطالبة السكان بتحسين مستواها بالرغم من شح الموارد المالية، فالواقع يقتضي إجراء بعض التغيرات وادخال الإصلاحات اللازمة على أساليب الادارة ووسائلها لتمكينها من النهوض بالمتطلبات المتزايدة ورفع مستوى الأداء .

3. توسيع نطاق المشاركة الشعبية وتفعيل دورها :

إن زيادة المشاركة الشعبية في الإدارة المحلية وعملية التنمية تحقق تعبئة الموارد الانسانية والمادية التي تسهم في إنجاز الأهداف التي تسعى خطط التنمية لتحقيقها، فالإدارة المحلية تسهم بشكل كبير في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، ومن الضروري زيادة المشاركة الشعبية في تحديد أهداف التنمية وفي صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم بشكل مباشر ويتطلب ذلك إيجاد البرامج المناسبة التي من شأنها تفعيل المشاركة وتوجيهها الوجهة الصحيحة (14)

4. زيادة جهود الإدارة المحلية في إحداث التنمية :

يجب على الإدارة المحلية عدم حصر مهماتها على الأعمال التنظيمية والرقابية والخدمات الأساسية المحدودة فحسب، بل المساهمة في الدور التنموي الحقيقي كالقيام بالخدمات الضرورية لمشروعات التنمية المحلية والوطنية، مثل شق طرق المواصلات، والاسكان، وتدريب القوى العاملة، والمشاركة في إعداد خطط التنمية في شتى مجالاتها كتوفير المعلومات اللازمة عن الحاجات والمقترحات، وكذلك في القيام بتنفيذ المشروعات التنموية التي تدخل ضمن مناطقها.

5. تقوية القدرة الإدارية للسلطات المحلية :

حتى تتمكن المجالس المحلية من القيام بما يوكل اليها من واجبات وتقديم خدماتها بكفاية وفعالية ، فلا بد من رفع مستوى أداء أجهزتها المحلية التي تقوم بتقديم هذه الخدمات وتسهم في العملية التنموية الشاملة، وزيادة قدرة هذه المجالس على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها والاستمرار في تدريبها ورفع مستواها⁽¹⁵⁾، وكذلك إدخال بعض التغيرات التي من شأنها أن تساعد الموظف على تأدية مهامه.

6. زيادة الموارد المالية الذاتية :

إن استقلال المجالس المحلية من الناحية المالية والادارية يعتبر ركناً أساسياً يستند إليه نظام الإدارة المحلية، وللمحافظة على هذا الاستقلال يجب أن يكون للمجالس المحلية مواردها الذاتية الكفيلة بإنجاز مشاريعها وما يطلب اليها من خدمات ورفع مستواها وعدم اعتمادها على القروض والمساعدات الحكومية.

رابعا : نظرة تقويمية لبيئة الإدارة المحلية في الجزائر :

إن بيئة الإدارة المحلية هي جزء لا يتجزأ من البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وأي خلل فيها سيؤدي حتماً الى الفشل والإخفاق في العملية التنموية السياسية الشاملة، مما يستلزم على صانعي القرارات الاستراتيجية أن ينظروا إلى العامل البيئي بعين الاعتبار، لا على المستوى الداخلي المحلي والوطني فقط، بل وعلى المستوى الخارجي الدولي، خاصة ونحن في عصر التكتلات الدولية والصراعات الحضارية والسيطرة على المؤسسات والمنظمات المالية والإدارية والثقافية الدولية.

على هذا الأساس ، يمكن القول أن خصوصية بيئة الإدارة المحلية ترتبط أساساً بمشكلة التخلف السياسي والإداري وبطئ عملية المشاركة الديمقراطية، الأمر الذي أدى إلى وضع حدود القوة والنفوذ النسبي للمؤسسات الديمقراطية كالمجالس المنتخبة ومؤسسات المجتمع المدني وبالتالي الاختلال البنوي والوظيفي في توازن السلطات وضعف النمو السياسي، انعكس سلباً على العديد من مظاهر الأمراض المكتبية .. (استثناء الفساد الإداري ، والمحابة والتدخلات في ظل

التغيب المستمر للشفافية والمساءلة والرقابة، وحكم القانون)، وهذه تشكل السبب الرئيسي لتباطؤ الإدارة المحلية وسوء تنظيمها والتي تنعكس سلباً أيضاً على أركان العمل التنموي الاقتصادي والسياسي الشامل ومن ثم على ثقة المواطن والضرر باقتصاد البلاد والتنمية المحلية، ... وغياب الشفافية والتواصل الذي يتناقض والحاجة إلى إدارة ناجحة، في خدمة المواطنين والإصغاء لانشغالاتهم فالكسل والرشوة والآفات الاجتماعية والتسيب، كلها تنشر يوماً بعد يوم .

كما تقدم يمكن القول أن بيئة الإدارة المحلية لازالت تعتمد الأسلوب التقليدي القائم على سد الثغرات والاعتماد على الإرث الإداري والتنظيمي الموروث، وسلوك القيادة البيروقراطية، فضلاً عن اعتماد حالات رد الفعل عند التعامل مع الأوضاع الجديدة عوضاً عن إدارة التغيير⁽¹⁶⁾ .

وبشكل عام يتلخص واقع الإدارة المحلية الجزائرية في مجالات هيكلية وقانونية وتأهيلية ونعرض لها بالآتي :

1. الجوانب الهيكلية :

تعاني الإدارة المحلية في الجزائر من العديد من المشاكل على مستوى هياكلها من بينها غياب المخطط الهيكلي العام، وعدم وضوح السياسات العامة، مما أنتج ازدواجية وتضارباً بين المسؤوليات أدت إلى تكبير الجهاز الإداري، وكذلك تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية ويضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه يعد هدراً لموارد الدولة، زد على ذلك تجاهل دور المجالس الشعبية المحلية في حل قضايا أساسية مثل البطالة، وتنظيم الأسرة ومحو الأمية، وحماية البيئة ..

2. الجوانب القانونية :

من بين المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية على مستوى الجانب القانوني نجد عدم المساواة وتكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية والوساطة، وعدم وضع المواطن في صلب الإدارة وكذلك بطء حركة القوانين والتشريعات، وغياب المعايير العلمية مقارنة بالتغيرات والتطورات المجتمعية والعالمية والإدارية، وانتشار

المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية المحلية نتيجة انحسار المد القيمي الأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي تواجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية وغير الرسمية .

3. الجوانب التأهيلية :

من بين الجوانب التأهيلية المسببة لمشكل الأداء في المؤسسات المحلية نجد ضعف التدريب الإداري وعدم انتظامه، وتسييس موظفي الجهاز الإداري والمحلي، الأمر الذي أدى الى ضعف اهتماماتهم بتنمية قدراتهم ومعارفهم الإدارية .

4. جوانب الوعي :

من بين المشاكل التي تستدعي الحلول والتغيرات العاجلة نجد، الاعتماد على الحلول المعدة مسبقاً، وتقبل كل ما هو جديد دون مراجعة تجديد، ودون اعتبار الاختلاف في الظروف والبيئة الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والظاهرة الأخرى التي لا تقل خطورة عن سابقتها تتمثل في إسهام العديد من المؤسسات الإدارية المحلية في التخفيف من وطأة القيم الإيجابية الأصلية المستمدة من التراث الحضاري للأمم، والتواطؤ مع الممارسات السلوكية الشاذة والمنحرفة التي تقترفها العناصر الضعيفة التي استطاعت أن تقفز إلى المواقع القيادية بأساليب ملتوية وغير مشروعة، وكذلك نجد عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير الأمر الذي أدى الى شيوع الفساد في الوسط الإداري المحلي، وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة وضعف الرقابة الإدارية .

5. الجوانب المسائلة :

إن غياب الرقابة الفاعلة في الإدارة المحلية أدى الى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري، والرشوة والمحسوبية، والوصولية والتحايل على القوانين والغيابات غير الشرعية، واحتقار العمل كقيمة حضارية، وإخفاء حقيقة الاخفاقات وعدم الاعتراف بالمشكلات أمام الرأي العام، والتهرب من المسؤولية،

وانتشار أساليب الاتكال والتهرب من الواجبات لاعتقادهم بأنهم يعملون، وغيرهم يجني الثمار، وهذا ما يؤدي الى انعدام روح المبادرة والابتكار⁽¹⁷⁾.

ولعل الشيء المؤسف أيضا هو ما نلاحظه في مجتمعنا الحديث حيث أصبح يعاني من ظاهرة تبادل المنافع بين الشخصيات والمنظمات ، وظاهرة الجماعات الضاغطة التي تجري المفاوضات السرية ويتفق أعضاؤها فيما بينهم على ما يحلو لهم ويهملون أي شيء اسمه المصلحة العامة أو الموضوعية في معالجة القضايا الاجتماعية، وفي العادة تنعكس المفاهيم الشخصية والتنازلات المتبادلة على الادارة المحلية التي تضعف وتفقد مانتها الاجتماعية، وفي النهاية تزداد الاوضاع رداءة ويفقد الناس ثقتهم في مسؤوليهم وتتحطم أمانى الجميع⁽¹⁸⁾.

خاتمة :

وخلاصة القول، يتطلب بناء إدارة محلية فعالة على مجموعة من الآليات من بينها التغيير التنظيمي، إذ يعتبر كوسيلة تمكن الإدارة المحلية من التكيف مع البيئة المتواجدة فيها، والتأقلم مع كل التطورات والتغيرات الحاصلة على كل المستويات سواء المحلية منها أو الاقليمية أو العالمية، ومن بين التغيرات التي تحدثها هاته الآلية، إدخال وسائل علمية وتكنولوجية متطورة، وتغيير أساليب الإدارة ووسائلها، وتوسيع نطاق المشاركة الشعبية وتفعيل دورها، وكذلك زيادة جهود الإدارة في إحداث عملية التنمية ، وتقوية القدرة الإدارية للسلطات المحلية، وزيادة الموارد المالية الذاتية، ومما لاشك فيه أن كل هاته التغيرات ستطور جهاز الإدارة المحلية وتجعلها قادرة على تقديم أفضل الخدمات للمواطن .

❖ هوامش البحث:

- (1) يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري ،جامعة باجي مختار، عنابة، ص5.
- (2) معتز سيد عبد الله ،ادارة التغير التنظيمي، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر، 2013، ص23.
- (3) عبد الرزاق جلي ،علم اجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ، مصر ، 1990، ص14.
- (4) خبريش عبد القادر، شويمات كريم ،المنظور السوسولوجي لإدارة التغير ،ملتقى الابداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة البليدة .
- (5) خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة عمان، الأردن، 2005، ص103.
- (6) اصغر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011، ص41.
- (7) مصطفى عوفي ،الصالح ساكري ، (تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر). مجلة الإحياء، العدد 13، 2009 ، ص273.
- (8) أيمن عودة المعاني ،الادارة المحلية، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص17،18.
- (9) عبد الرزاق الشبخلي، الإدارة المحلية ، دراسة مقارنة، جامعة مؤتة، الأردن، 2001 ، ص19.

- (10) خالد سمارة الزعي ،تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها (دراسة مقارنة) ، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 1984، ص20.
- (11) محمد أنس قاسم جعفر ، ديمقراطية الادارة المحلية الليبرالية والاشتراكية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص11.
- (12) حسن محمد عواضه، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية – دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1983، ص15-17.
- (13) علي محمد منصور، آليات نقل التكنولوجيا إلى هياكل الأجهزة الإدارية ودورها في إدارة التغيير من منظور الجودة الشاملة ، ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات خيارات وتوجهات، اسطنبول، تركيا، جوان، 2010، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2011، ص237.
- (14) بوحنية قوي ، حوكمة التنمية المستدامة في النظرية والتطبيق دراسة لبعض النماذج والمؤشرات ، دار الكتاب ، الجزائر، 2016، ص79.
- (15) علي منصور، مرجع سبق ذكره ، ص239.
- (16) أيمن عودة المعاني ، مرجع سبق ذكره ، ص212، 213.
- (17) فائق مشعل العبيدي، صباح فيحان محمود، التوجهات التنموية ومتطلبات اصلاح وتطوير الإدارة المحلية، ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات خيارات وتوجهات، اسطنبول، تركيا، جوان، 2010، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2011، ص237، 239.
- (18) عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، دار البصائر ، الجزائر، 2008، ط2، ص141.