

مساهمة الإصلاح الإداري في عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة استطلاعية ببلدية
الأربعاء-ولاية البليدة-)

**The contribution of administrative reform to modernizing local
administration in Algeria (An exploratory study in the municipality of
Elarbia - Blida province -)**

عابد عبد الله
بوخدوني وهيبة
ميلودي أم الخير*

مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في
جامعة البليدة 2، الجزائر
جامعة البليدة 2، الجزائر
جامعة البليدة 2، الجزائر

omiloudi76@gmail.com hibabfk@yahoo.fr abed-ab.gp@hotmail.com

تاريخ القبول: 2020/07/27

تاريخ الاستلام: 2020/03/05

مستخلص: تهدف الدراسة الى ابراز مساهمة الإصلاح الإداري في عصرنة الإدارة المحلية وذلك بالقيام بدراسة استطلاعية على عينة من الموظفين ببلدية الأربعاء بولاية البليدة، باعتبارها مؤسسة عمومية يفترض منها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها في ظل التغيرات الحاصلة وخاصة منها التكنولوجية بهدف تقديم خدمات للمواطنين وارضائهم، توصلنا من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة الى نتيجة مفادها ضرورة تبني إصلاحات إدارية فعلية وذلك بمعية مكافحة الفساد وتفعيل القوانين وتطبيقها بهدف عصرنة الإدارة المحلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المحلية؛ الإصلاح الإداري؛ الجماعات المحلية؛ الادارة العمومية، الإدارة العصرية.

تصنيف JEL: L32؛ H12؛ O10 .

Abstract: The study aims to highlight the contribution of administrative reform in modernizing local administration by conducting an exploratory study on a sample of employees in the municipality of Wednesday in the state of Blida, as it is a public institution that is supposed to achieve excellence through the optimal exploitation of its capabilities in light of the changes taking place, especially technological ones, with the aim of providing services to citizens and satisfying them Through the questionnaire

* المؤلف المرسل

that was distributed to the study sample, we reached the conclusion that it is necessary to adopt actual administrative reforms with the anti-corruption and activation of laws and their implementation with the aim of modernizing the local administration.

Keywords: Local administration; administrative reform; local groups; public administration, modern management.

Jel Classification Codes : L32 ; H12 ; O10.

مقدمة:

يعتبر الإصلاح الإداري الركيزة الأساسية لإدخال أي تغييرات في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث. أما بالنسبة للجزائر فإن الإدارة العامة مازالت تسير بأنماط قديمة، و أصبحت المعرقل الأساسي في التنمية الوطنية بكل اتجاهاتها، حيث أنها لا توفر المناخ الملائم لتأدية الموظفين مهامهم في الإدارة، كما أن خدماتها بعيدة عن توقعات وأمال المواطنين، ففي حين تتعامل أغلب الإدارات العالمية مع مواطنيها على أنهم زبائن يجب إرضائهم من حيث النوعية والخدمة والأجال والتكلفة، على العموم فالإدارة الجزائرية تتبنى أنماط تسييره قديمة وتفرض بيروقراطية أثقلت كاهل المواطنين.

فالإدارة العصرية عرفت تطورا هائلا فأصبحت تعتمد على أدوات التخطيط والبرمجة من خلال تحديد الأهداف وانتقاء أدوات التنبؤ والتقييم، كما أنها أصبحت تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف من خلال التحفيز عكس ما كانت عليه في الماضي حيث كانت تأخذ فقط الاعتبارات الإدارية والقانونية، فالإدارة العصرية استطاعت أن تحقق الفعالية وأحسن مردودية. في حين تبقى الإدارة المحلية الجزائرية بعيدة كل البعد عن هذه التغييرات الاستراتيجية رغم محاولات الإصلاح التي قامت بها السلطات العمومية في السنوات المنصرمة، مما أدى الى بعض المشاكل المهنية وتضمير المواطنين من مستوى خدماتها.

لذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

الى أي مدى يمكن للإصلاح الإداري أن يساهم في عصرنة الادارة المحلية على مستوى بلدية الأربعاء بولاية البليدة؟

ولتوضيح الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة التالية:

ما هو الإصلاح الإداري وما هي أسباب اللجوء إليه؟
ما دور الإصلاح الإداري في الجزائر في عصرنة الإدارة المحلية؟
ما دور الإصلاح الإداري في عصرنة بلدية الأربعاء بولاية البليدة؟
ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية ثلاثة محاور:
المحور الأول: ماهية الإصلاح الإداري.

المحور الثاني: الإصلاح الإداري ودوره في عصرنة الإدارة العمومية.

المحور الثالث: دراسة حالة بلدية الأربعاء بولاية البليدة.

1. ماهية الإصلاح الإداري

سوف نتطرق في هذا المحور إلى مفهوم الإصلاح الإداري ومن ثم إلى الأسباب التي تستدعي الإصلاح الإداري.

1-1 تعريف الإصلاح الإداري:

قبل التطرق لمفهوم الإصلاح الإداري يجب أن نشير إلى تعدد المصطلحات والمفاهيم التي تستهدف البحث في مجال تحسين الأداء الإداري ومن المفاهيم الرئيسية المتداولة في هذا المجال ما يلي:

- التنمية الإدارية: يشير هذا المفهوم لتنمية الجهاز الإداري لدفع قدرته على التطور والتغيير، وتعتبر التنمية الإدارية من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها، وذلك من أجل تحقيق أهداف إدارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب. فالتنمية الإدارية تقوم بوظائفها من عمليات تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الحكومية كعمليات مخططة تسبق خطط التنمية. (اللوزي، 2000، ص: 45).

- التطوير الإداري: يستخدم مفهوم التطوير الإداري من جانب بعض الكتاب العرب على أنه مرادف للتنمية الإدارية، ومفهوم التطوير الإداري يعني التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الهيكلي، وغالبا ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري. (الصانع، 1986، ص: 787)

- التحديث الإداري: يشبه مفهوم التحديث الإداري إلى حد بعيد مفهوم التطوير الإداري من حيث طموحه للتحسين التقني الإداري والتطوير الفني، ويرى أصحاب هذا الفهم أن التحديث الإداري لا يتم إلا بتبني المناهج والأساليب والوسائل التي وجدت في الدول المتقدمة وإدخالها في الأنظمة الإدارية السائدة. (الصانع، 1986، ص: 787).

- الإصلاح الإداري: تعددت التعاريف التي يذكرها بعض المختصين لمفهوم الإصلاح الإداري منها ما يلي:

• عرف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية سنة 1917 عملية الإصلاح الإداري على أنها حصيلة الجهود ذات الاعداد الخاص التي تستهدف ادخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية من خلال إصلاحات على مستوى النظام بأكمله، أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والافراد والعمليات الادارية (تيشوري، الإصلاح الإداري: المفهوم والمدلول والاشكال الإصلاح في الفكر الغربي (www.hrdiscussion.com).

• كما عرف الإصلاح الإداري بأنه مضمون ايجابي يهدف إلى نشر الوعي والإدراك بين المسؤولين أو السلطات المختصة والمواطنين حول الأهمية والحاجة إلى أن نبني أحدث المفاهيم والأفكار في مجال علم الإدارة العصرية في إطار الإدارة العامة (خليل، 11-01-2017، مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الإداري المقارن، <https://www.politics-dz.com/community/threads/mxhadrat-./mqias-alslaxhaldari.6031>

• ومما سبق يمكن القول بان الإصلاح الإداري يعني التغيير في الجهاز الإداري وتحسين أوضاعه وتطويرها بهدف تحقيق تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية واستيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع تعلق مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز التطوير والإبداع.

2-1 أسباب الإصلاح الإداري

تعددت أسباب اللجوء إلى الإصلاح الإداري، ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي (القريوتي، 2001، ص:24):

- الأسباب الاقتصادية المختلفة:
- تتصل هذه العوامل بالندرة المتزايدة للموارد العامة، وزيادة الضغوط الاقتصادية على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء.
- العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها: إن حالة عدم الرضى عن عمل الأجهزة الحكومية والأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها هذه الأجهزة،

انعكس هذا الوضع في العجز الذي تعاني منه كثير من الدول في موازنتها، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي فيها.

- الأسباب الديمغرافية: تتصل هذه العوامل المتزايدة على الموارد العامة، بفعل الزيادة السكانية في كثير من الدول، بشكل يفوق معدل الزيادة السكانية في معدلات النمو الاقتصادي وكذلك التزايد السكاني بفعل موجات الهجرة بسبب الحروب والكوارث.

- الأسباب الدولية / الإيديولوجية: تتميز الفترة الحالية بفترة العولمة التي زالت فيها الحدود بين الدول وأصبحت العلاقات متداخلة فيما بينها، ولم سهلا الفصل بين ما حدث في أي دولة في العالم ودولة أخرى.

- التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في عملها، وفي اتخاذ القرارات الإدارية لذلك أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويرها للاستفادة من المبتكرات العلمية.

- التحولات الديمقراطية: أضى الإقرار ولو نظريا بحقوق الإنسان في الحرية والتعبير وفي التعددية الحزبية، والمشاركة السياسية أمرا بديهيا وقد أدى هذا الاعتراف بالحرية الأساسية للإنسان إلى تحولات أساسية عند المواطنين كان من أهمها تفهمهم أكثر لحقهم في الرقابة على الجهاز الإداري.

- ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات. ولا تقتصر هذه الممارسات على دول معينة بل تشمل معظم الدول. وقد أحدثت هذه الأشكال الموثقة من ممارسات الفساد أزمة ثقة بين المواطن والأجهزة الحكومية وأثارت دعوات جادة لضرورة تصويبها.

3-1 مراحل الإصلاح الإداري ومبررات تحقيقه:

إن كيفية إجراء التغيير المطلوب في الجهاز الإداري لا بد أن يمر على مراحل وهذا لضمان تحقيقه.

1-3-1 المراحل التي مر بها الإصلاح الإداري:

- إن عملية التغيير لا يمكن أن تتم دفعة واحدة فهي مجموعة من الخطوات المرابطة مع بعضها البعض والتي تقودنا إلى الإنجاز المطلوب (خليل، 2017-01-11، مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الإداري المقارن، -<https://www.politics>):

- الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري (تحليل بيئي): حيث أن سوء الأداء بالعديد من المصالح العامة وضعف رضا المستفيدين من الخدمات وتعقيد الإجراءات والتضخم الوظيفي وضعف مستويات المديرين وشيوع ظواهر السلبية وعدم الانضباط وغيرها، يعطي شعورا بالوضع القائم لغير المرغوب فيه والحاجة إلى تغييره للوصول لما نريد فالإصلاح ليس هدف إنما وسيلة للوصول إليه.
- صياغة الاستراتيجية ووضع الأهداف: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد ماذا نأمل أن نحقق من الإصلاح الإداري (رؤية) لماذا الإصلاح الإداري (رسالة) ماذا يجب أن يحقق (الأهداف) وكيف يكون ذلك (الاستراتيجيات). وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المستفيدين وتفاوت واختلاف وجهات النظر بشأنها وسائل التنفيذ، ويمكن القول انه مهما اختلفت وتعددت الاستراتيجيات والمفاهيم فغن الأهداف إما أن تتعلق بتحقيق مزيد من الرقابة أو مزيد من اللامركزية أو تعنى بالعنصر البشري أو بالقوانين أو بالوسائل التقنية وغيرها.
- مرحلة تطبيق الإصلاح وتنفيذه: هذه المرحلة أيضا تكتنفها الصعوبة كون كل طرف في الجهاز الإداري يحاول مقاومة عملية التغيير إذا ما أثرت على مصالحه الشخصية وحدت منها وهناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل الإصلاح، مثل أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقتة اليابان وحقق نجاحا باهرا حيث وبعد الحرب الثانية قامت بتسريح 15000 موظف دفعة واحدة من الجهاز الإداري للتأكيد على جدية عملية الإصلاح، وهناك الأسلوب التدريجي بالإصلاح أي تهيئة وتأهيل الجهاز الإداري تدريجيا للقيام بعملية الإصلاح والتمهيد المناسب له، من خلال نشر أهدافه وأغراضه بين مختلف مستويات العاملين في الجهاز الإداري قبل البدء به ومثال على هذا الأسلوب التجربة الفرنسية في إصلاح هياكل ونظم الإدارة والرقابة علة على مرفقي الكهرباء والغاز، ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر ملائمة وفعالية في الدول النامية.
- مرحلة الرقابة والتقييم على الإصلاح الإداري: فإما أن تكون الرقابة بعد الانتهاء من عملية الإصلاح وتدعى عندها الرقابة اللاحقة حيث يتم قياس ما تحقق ومقارنته مع المعايير المستهدفة للحكم على نجاح عملية الإصلاح، أو أن تكون رقابة متزامنة مع جهود الإصلاح تقوم على تقويم الاعوجاج في عملية التنفيذ عن المخطط له بالاعتماد على التغذية العكسية للمعلومات مما يؤدي بالنهاية للوصول لما هو مطلوب. وتعتبر

عملية الرقابة عملية شاقة في كثير من الأحيان لتعدد الأهداف المطلوب الرقابة عليها وأحيانا عدم تحديدها بشكل دقيق وكفي، ومن المهم فعلا أن تتزامن الرقابة الفنية لكل مرحلة مع الرقابة السياسية الكلية على الأداء النهائي لعملية الإصلاح.

1-3-2 مبررات الإصلاح الإداري لضمان استمراره

تعددت مبررات الإصلاح الإداري ومن أهمها نذكر ما يلي (فريج، 2014، ص: 381-382):

- الديمومة والاستمرار: إن العملية الإصلاحية ينبغي ألا تقتصر على التدابير الآنية او الظرفية او المرحلية، بل يجب أن تكون عملا دوريا متواصلا وعملية ناشطة ومستمرة.
- فصل المصالح العامة عن الخاصة: يجب الفصل بين ما هو خاص وما هو عام في مؤسسات الدولة من أجل تحقيق الإصلاح الإداري، ولا تغدو موارد الدولة في شركات تعود ملكيتها إلى أشخاص هم يتولون المسؤوليات العامة.
- المحاسبة والمساءلة: ينبغي تطبيق مبدأ لثواب والعقاب في أداء إدارات الدولة، وذلك من خلال تفعيل المساءلة والمحاسبة وفقا لأحكام النصوص القانونية والتنظيمية النافذة.
- منع التدخلات السياسية: إن تحييد الإدارة العام عن التدخلات السياسية قدر الإمكان وتحصينها من طغيان السياسة على نشاطاتها وأعمالها يحد من اندفاع السياسيين لتعيين أتباعهم في وظائف الدولة.
- العدالة: ويقتضي هذا توحيد تطبيق القوانين والأنظمة التي تراعي شؤون الإدارة العامة، بحيث تسري على جميع المعني بها من موظفين بالعدل والمساواة وبعيدا عن سياسة الانتقاء والوساطة.
- تطبيق مبدأ الشفافية والوضوح في العمل الإداري العام: استبعاد بعض الأساليب التي ترمي إلى إخفاء المعلومات عن المواطنين وبعض الموظفين لغايات مشبوهة تخدم الفساد وتغطي عن مرتكبيه.
- الاستفادة من التجارب الإصلاحية العالمية: كالاتماد في تنفيذ بعض مشاريع الخصخصة في الإدارة العامة وفق الطرق المعتمدة في بعض الدول المتقدمة.

1-4 سياسات ودعائم الإصلاح الإداري

لنجاح الإصلاح الإداري لابد من وضع سياسات خاصة به، وكذلك لابد من وجود دعائم الإصلاح الإداري.

1-4-1 سياسات الإصلاح الإداري: وتتمثل في (البحيري، 2011، ص: 52-53):

- السياسات الخاصة بالقوى العاملة: إن القطاع العام هو الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني نظرا لمروده المالي الكبير، لا بد أن نهتم به أولا لنصلح شأنه دون المساس بشكله وخطوطه الحمراء وهذا التوجه أدى إلى تشكيل حكومات أعطت جل اهتمامها للقطاع العام حيث أصبح هذا القطاع دولة داخل دولة لكبر حجمه وتنوع نشاطاته وتشابكها.
- إنشاء معهد أو مدرسة عليا، طلابها هم النخبة المتميزة من خريجي الجامعات والحاصلين على الشهادات العليا، ويتم اختيارهم من خلال امتحانات عامة، ويتم تأهيلهم على يد مجموعة من الأساتذة، ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة لكي يشغلوا بعد تخرجهم المناصب القيادية في الدولة.
- تطوير أساليب تقييم الأداء في الجهاز الحكومي، بحيث تقوم بتحديد القدرات الإدارية المتوقعة للموظف لحصر الكفاءات من جهة في إطار نظام متكامل لتخطيط وتنمية القوى العاملة.
- يقوم مركز المعلومات ودعم القرار التابع لمجلس الوزراء بإنشاء قواعد للبيانات عن هذه الكفاءات والخبرات في المجالات المختلفة، بحيث تضع هذه المعلومات تحت يد متخذ القرار عند الحاجة.
- الاستفادة من خبرات سابقة لبعض الدول في مجال تطبيق نظام الترقية السريعة للكفاءات المميزة
- إعادة توجيه القوى العاملة الصالح منها إلى مجالات: البحوث، التخطيط، التطوير، الحصر، التفتيش، حيث نجد نقصا دائما في هذه المجالات.
- استحداث نظام لإعادة تقييم دخل الموظف العام سنويا من أجل مواجهة معدلات التضخم السنوية والمحافظة على قوته الشرائية على أن تندرج بالتناسب مع معدلات خفض العمالة.
- وضع نظام التقييم الدوري لمراكز التدريب الإداري الحكومية والخاصة ودعمها فنيا وماليا، وجذب الكفاءات والخبرات للعمل بها وتدريبها دوريا.
- سياسات تبسيط الإجراءات ورفع كفاءة الأداء: وتشمل تحديد أساليب قياس الأداء واقتراح طرق تعظيم الإنتاجية وتحسين أساليب اتخاذ القرارات المالية، وتصميم طرق

قياس وتتبع التكاليف، ووضع قواعد متابعة وإدارة العقود ونظم وإجراءات العمل ودلائل للمسؤولية، وتشخيص المشكلات التي تعوق الأداء واقتراح الحلول المناسبة لها، وذلك يترابط مع تقييم الأداء الذي يعتبر امرا هاما بالنسبة للمؤسسة والموظف.

2-4-1 دعائم الإصلاح الإداري:

يحتاج الإصلاح إلى متطلبات ودعائم وحتى نكفل له النجاح يجب أن تقتزن به جوانب نراها أساسية وكفيلة بتفعيله وفرضه وتمثله في (جبريل، جبريل، 2010، ص: 143):

- الدعم السياسي: يتم من خلال تبني القادة والرؤساء وسلطة الدولة العليا للإصلاح بحيث تصدر منهم الأوامر إلى من هم دنى سلطة بالعمل على إيجاد آلية له ثم منحهم الصلاحيات دون الإكراه في اتخاذ القرارات المناسبة حيال ذلك مع التنبيه على البدء من تحت القدمين أي من الشخص المكلف نفسه.

- الدعم الشعبي: يتم من خلال كل شرائح المجتمع بحيث تمنح الفرص وتستثمر الإمكانات كافة المحاربة الداء وعلاجه فتعرض القرارات والقوانين التي استجبت في هذا لشان على المجتمع العمل بها ومن خلالها وإيضاح كل الأمور بكل شفافية حتى يعي المجتمع محاسن وفوائد الإصلاح ويكونوا بذلك دعما شعبيا قويا للتنفيذ.

- الدعم الذاتي: يأتي من الموظفين والعاملين بمختلف الإدارات في كل المؤسسات بالدولة بحيث يتقبلون التغيير والتطور ويقولون عملية الإصلاح الداخلي لكل جهة على حدا من خلالهم ومن خلال مرؤوسهم بتغيير المسميات في المناصب والمهام وإعادة رسم المخطط ووضع القرارات وتطبيق الإدارة السليمة بأسسها العلمية التي من شأنها الدفع قدما بعملية الإصلاح ودرء المفاسد عن الدائرة المتواجدون بها.

هذه المتطلبات والدعائم الثلاثة إذا ما توفرت فسيتم عن طريقها الإصلاح لا محالة وتفرض الإدارة بأسلوبها العلمي والتي نراها خير مصلح وخير منفذ.

كما انه هنالك عدة أخطاء ترتكب حين فرض عملية الإصلاح يجب الانتباه إليها إذ أنها قد تؤدي بعملية الإصلاح إلى مسار خاطئ فتصبح العملية الإصلاحية جد معقدة ومنها:

- العمل بشكل فردي
- الاستعجال بعملية الإصلاح
- الاستعانة بقوانين وتشريعات مستوردة من الخارج ولا تلي احتياجات المجتمع وعاداته وتقاليده.

2- الإصلاح الإداري في الجزائر ودوره في عصرنة الإدارة العمومية

ينبغي ألا يتم تنفيذ برامج الإصلاح الإداري بمنهجية المحاولة والخطأ، ودون أن تكون هذه المهمة مسؤولية جهة محددة تتولى الإشراف عليها تخطيطاً وتنفيذاً، كما يجب أن تنتهج منهجاً علمياً، بحيث يتولى تنفيذها جهازاً أو هيئة خاصة، وتستند إلى استراتيجية متكاملة تقو على رؤية واضحة للعوامل التي تستدعي الإصلاح.

1-2 آثار الإصلاح الإداري في المؤسسة العمومية

للإصلاح الإداري مميزات ومعوقات كانت بمثابة الأثر الذي تركه في المؤسسات العمومية وسنوجزها فيما يلي:

1-2-1 معوقات الإصلاح الإداري

إذا كان من الضروري أن يكون الإصلاح الإداري شاملاً ومتكاملاً ضمن رؤية شمولية وإن كانت تدريجية، فإن ذلك سيستلزم التعرف على أهم المعوقات التي تعترض برامج الإصلاح الإداري، ويمكن إجمال أهم المعوقات على النحو التالي (القيوتي، 2001، ص: 72):

- القيم الاجتماعية والثقافية: تعتبر الإدارة العامة في أي بلد حصيلة تراكمات اجتماعية وثقافية مختلفة، فلا تسوء الأوضاع الإدارية في بلاد ما، لو لم يكن هناك بيئة اجتماعية وثقافية مساندة وتتسامح مع سوء الإدارة والفساد، ويختلف المستفيدون من الفساد لأنه لا يمكن تبني أسس الجدارة في التعيين والترقي في الوظائف العامة في المجتمعات العشائرية التي تعطي رابطة الدم الأهمية الأكبر على كل قيمة أخرى.
- عدم وجود أجهزة متخصصة قادرة على تولي مسؤولية إدارة الإصلاح: إن عدم وجود جهاز متخصص وكفؤ معني بالعمل على إدارة عمليات الإصلاح الإداري وضع يعكس عدم توفر القناعة الكافية بالموضوع من قبل الحكومات التي تضطر في النهاية للإصلاح تحت وطأة الأزمات، ذلك أن الإصلاح الإداري مهمة لا بد أن يعهد به إلى إدارة معينة تقوم به، لذا فلا بد من إيجاد جهة مسؤولة عن الإصلاح الإداري تتمتع بسلطات سياسية كافية لتكون في موقع إداري يؤهلها ويضمن لها أن تلقى أذناً صاغية لتطبيق الأفكار والمقترحات التي يتم الوصول إليها لتحقيق الإصلاح.
- تردد القيادات السياسية في تطبيق برامج الإصلاح: تأتمر الإدارة العامة بأوامر القيادات السياسية وتعتبر منفذه لإدارتها، ولذلك فإن الإصلاح الإداري يقتضي وجود

دعم سياسي له وللقائمين عليه وعلى أعلى مستوى ويعتبر التردد في عمليات الإصلاح مؤشرا لضعف القيادة السياسي، ويفقدها المصدقية أمام مواطنيها.

- عدم الحماس الكافي من أعضاء لجهاز لبرامج الإصلاح: يبقى من المهم التأكيد على أن مشاركة العاملين في لأجهزة الإدارية المعنية بالإصلاح الإداري في إعداد وتنفيذ ومتابعة برامج الإصلاح ضرورية على مختلف المستويات حتى يمكن لبرامج وجهود الإصلاح الإداري أن تنجح.

- نقص القوى البشرية القادرة على القيام بإدارة الإصلاح: تستلزم عملية الإصلاح تكافؤ جهود أشخاص مؤهلين وقادرين على دراسة الأوضاع الإدارية، وعلى تشخيص المشاكل الموجودة، وعلى اقتراح الحلول والبدائل، ومن ثم المشاركة في تنفيذها ذلك لان هناك جزءا مهما في معالجة الخلل الإداري يتعلق بالتنظيم ووصف الوظائف وتبسيط الإجراءات، ودراسة سياسة الأجور والرواتب، وكلها أمور تحتاج إلى خبرات قد لا تكون متوفرة، لذا لا بد من استكمال الكوادر البشرية اللازمة لبرامج الإصلاح بطرق عديدة.

- تردي الأوضاع الإدارية إلى درجة يصعب معها الإصلاح: إن شأن مهنة الإدارة هو شأن مهمة الطب والمهن الأخرى، ولعلاج هذه الأوضاع يجب أن يكون هناك جهد لتجنب الوصول لهذه المرحلة التي يكون فيها الإصلاح قد تأخر كثيرا.

2-1-2 الإجراءات العلاجية للإصلاح الإداري

يتطلب معالجة الإصلاح الإداري معرفة الجوانب الأساسية للوظائف الاجتماعية والقانونية والسياسية التي تشكل منظومة الدولة وما توفر من خطط تنظيمية لنجاح عملية التنمية والتي تلعب دور مهم في عملية إصلاح القوانين وتعزيز دور مؤسسات الدولة ومواكبة لتطورات الإدارية والتكنولوجية.

إن معالجة لفساد تكون ضمن منهجية متكاملة تستهدف إيجاد جهة مختصة تقوم بهذه المهمة وتتمتع بالموصفات التي تساعد على الارتقاء بالعملية الإدارية والسياسية فالعلاج يقع في الشفافية الإدارية والمالية وتطوير أنظمة المعلومات وتمثل الإجراءات العلاجية فيما يلي (سالم، طالب، أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد، <http://iasj.net/iasj>)

- تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية وقيامهم بتنفيذ الأعمال وممارسة الوظائف الإدارية بشكل علي للجوانب التخطيطية والتنفيذية والمتابعة الفعالة عند التنفيذ للمستويات المتعددة في الهرم التنظيمي، كما يجب أن

يتمتع الشخص بالقدرة التهيئية الواسعة على استخدام مؤهلاته المكتسبة في استثمار جميع الطاقات البشرية المتوفرة لديه وجعلها تعمل كفريق عمل في إدارة الأعمال الموكلة إليه.

- وضع البرامج للاستخدام الواسع للأجهزة والمعدات المتطورة في العمل وإتباع خطوات عملية لاستخدام الكمبيوتر للوصول إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية لتحقيق إثبات أسرع وأدق للأعمال.

- وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العاملين من الناحية المهنية والسلوكية

- إنشاء الهيئات العامة المعنية بمراقبة وتقييم نوعية الخدمات والسلع المقدمة للمستهلك من قبل مقدمي الخدمة والسلعة والتأكيد على كونها مطابقة للمواصفات التي اتفق عليها وكذلك الإشراف على إعداد المناقصات وتحديد الواصفات العينية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية بل توفر جودة عالية للخدمات.

- إعادة هيكلية أجهزة المراقبة والتدقيق بما يخدم الانسجام فيها.

- الاهتمام بالعنصر البشري فهو روح الإدارة ومحركها بتفعيل الإجراءات المتبعة بالإعداد للوظيفة العامة إلى حد يجعل الكل يأخذ فرصة بالتعيين من حيث الشروط المقدمة من شهادة اختبار الكفاءة.

- تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه لأشخاص المعنيين وبين بعضهم البعض مع تطبيق مبدأ التوازن بين الثواب والعقاب في محاربة الفساد والمقصرين في أداء واجهم، فإجراءات الإصلاح يجب أن تتم أو تبدأ من قمة الهرم أي الأجهزة الإدارية في الوزارات والتدقيق في نوعية القيادات بداية من الأمناء العاملين والمدراء.

2-2 واقع الإصلاح الإداري في الجزائر ودوره في عصرنة الإدارة العمومية

بعد المشاكل التي واجهت الإدارة العمومية الجزائرية في مختلف مراحلها منذ الاستقلال أصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الدوامة من المشاكل، والتي كانت البيروقراطية كثر المشاكل تفشياً.

1-2-2 سمات الإدارة المحلية في الجزائر:

مكن اعتبار أنه هناك ثلاثة اختلالات في قطاع الوظيف العمومي:

- نقص في الكفاءات بسبب هجرة الأدمغة، وغياب أفاق لجياة مهنية محفزة، وكذا غياب معايير للانتقاء والالتحاق.
- وجود فائض من الفئات غير المؤهلة بسبب السياسة الاجتماعية للدولة في التوظيف.
- قطاع لا يوفر حياة مهنية مع نتائج ومستوى الموظف.
- فالجزائر موجودة في ثنائية معقدة من جهة هي مثقلة بالبيروقراطية وممارسات الماضي السلبية وطغيان الفساد الإداري ومن جهة أخرى ضرورة توفير الظروف الملائمة للانضمام إلى النظام الاقتصادي الجديد، وما يتطلبه من إدارة فعالة. (بو كعباش، 2011، ص: 124-125)
- 2-2-2-2 عصرنة وترشيد الإدارة العمومية**
- تتلخص رهانات التحديث أو العصرنة في الجزائر في إدخال التكنولوجيا لمواكبة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتوج.
- إلى جانب خلق حركية في المجالات الآتية (عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية):
- دعم التناسق بين مختلف الإدارات المركزية وإعادة توزيع المهام بين الإدارات المركزية والإقليمية لإنعاش التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- الاستعانة بأولى الخبرات للتحكم في تكاليف الإدارة العمومية وتقليصها
- التكامل بين المصالح المكلفة بمحاربة الغش بجميع أشكاله.
- 3-2-2-3 واقع الإصلاح في الإدارة العمومية**
- ركزت الإصلاحات في الإدارة العمومية على ضرورة إعادة الاعتبار للجماعات المحلية (البلدية والولاية) وإدخال تصنيف إداري جديد قائم على المناطق تعزيزا للديمقراطية المحلية، وكون اللامركزية العمود الفقري لترشيد علاقة الدولة بالأقاليم ومبدأ أساسي للتنظيم الإداري.
- ولهذا عمدت الدولة إلى تحويل السلطات والكفاءات الإدارية والتقنية إلى هذه الوحدات، ولترقية مكانة الجماعات المحلية ودورها تم اتخاذ التدابير التالية (عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية <http://zerguit.ahlamontada.com/t11793-topic>):
- مراجعة قانوني البلدية والولاية لتكييف الإدارة المحلية مع واقع التعددية السياسية وتأكيد مكانة اللامركزية في مسار التنمية الوطنية وتعزيزها كفضاء للديمقراطية.
- ترشيد مساهمة الجماعات المحلية؛ وذلك فيما يتعلق بتسيير الحياة بتكوين أعوان مصالح البلدية خاصة التقنية منها وتحسين الخدمة للمواطن إلى جانب ترشيد

مساهمتها في التنمية الوطنية ودعم مخططات التنمية والتهيئة الإقليمية على المستوى الولائي والبلدي.

- تحسين الطاقات المالية للجماعات المحلية: وهذا بتزويدها بالوسائل المالية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التنموية وترشيد نفقاتها بتحميلها المسؤولية أكثر في تحديد الوعاء الجبائي وبعض نسب الضرائب وفي تحصيل الضرائب والرسوم.

2-2-4 تطبيق مفهوم الحوكمة المحلية:

تعتبر الحوكمة المحلية كطرح بديل للحكومة بصفة عامة فهي تعبر عن مستوى التحركات المحلية نحو التنمية المحلية، لذا فإن الحوكمة المتكاملة من حيث جوانبها السياسية والاجتماعية والاقتصادية تصب اهتمامها في جانب تطوير الطاقات المحلية ومن ثم ترشيد الخدمة العمومية على المستوى المحلي، حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية يسهم في ترشيد النفقات واستغلال الموارد المحلية، وتسعى الحوكمة المحلية الى تفعيل التحركات المحلية من خلال (بطيب، 2017، <https://democraticac.de/>)

- التقدم باتجاه تنازل أكبر لصالح السلطات المحلية المنتخبة.
- الدعوة الى النقاش العام حول السياسات من قبل ممثلي مجموعات المجتمع المدني المحلي.
- خلق فرص لإتاحة مشاركة الجمعيات بمنح الصلاحيات المجتمعية الاهلية وتتميز الحوكمة المحلية الرشيدة بما يلي (بطيب، 2017، <https://democraticac.de/>):
 - المشاركة: بمعنى تهيئة السبل والأليات المناسبة للمواطنين المحليين من أفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار.
 - المساءلة: يخضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
 - الشرعية: قبول المواطن المحلي سلطة هؤلاء الذين يحوزون القوة داخل المجتمع ويمارسونه في إطار القواعد وعمليات وإجراءات مقبولة.
 - الكفاءة والفعالية: وتعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد الى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن اولوياتهم.
 - الشفافية: إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي.

• الاستجابة: تسعى الأجهزة المحلية الى خدمة جميع الأطراف المعنية، والاستجابة لمطالبها خاصة الفقراء والمهمشين.

3- دراسة حالة بلدية الأربعاء بولاية البليدة

سنتطرق في هذا المحور إلى تحليل واقع الإصلاح الإداري ودوره في عصرنة البلدية من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

1-3 أدوات ومجتمع الدراسة:

بعد تعريف بلدية الأربعاء نطرق في هذا الجزء الى التعرف على أدوات ومجتمع الدراسة والعينة

1-1-3 منهج وأدوات الدراسة:

استعملنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أين تم توزيع استبانة لجمع المعلومات اللازمة وتحليلها ثم في الأخير الوصول الى النتائج وتفسيرها، وتم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية إضافة للملاحظة ومن أجل جمع معلومات أكثر دقة تم توزيع الاستبيان من أجل معرفة الجوانب الشخصية والمهنية للموظفين من خلال تحديد خصائص العينة وتشخيص واقع الإصلاح الإداري ودوره في عصرنتها ولهذا الغرض تم استخدام سلم ليكارت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان.

2-1-3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة غير عشوائية للدراسة الميدانية تتكون من الأشخاص الموظفين الدائمين في البلدية محل الدراسة وتركز الدراسة على ثلاث فئات من الموظفين هم الإطارات وعمال التحكم وعمال التنفيذ لأنهم الأكثر تأثراً بهذه الإصلاحات الإدارية في البلدية وتم توزيع 30 استبانة وتم استرجاعها بالكامل.

2-3 تحليل نتائج الاستبيان:

تم تلخيص النتائج تحليل الاستبيان في التالي:

الجدول رقم(1): أرقام العبارات

الرقم	العبارة
01	للإصلاح الإداري تأثير على أداء الموظف
02	للمنصوص القانونية أهمية في الوصول الى الإصلاح الاداري

03	تدعم البلدية سياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية
04	استفدت من تكوين في التكنولوجيات الحديثة
05	تطبيق الإدارة الإلكترونية يسمح بتقريب الإدارة من المواطن
06	هل تم الفصل بين ما هو خاص وما هو عام في البلدية
07	تطبيق مبدأ الشفافية في العمل يؤدي الى استمرار نجاح الإصلاح الاداري
08	تشجع التعليمات التي تحد من الفساد الإداري في نشر الإصلاح الاداري
09	تبدأ عملية الإصلاح من أعلى الهرم الى أسفل

المصدر: من اعداد الباحثين

الجدول رقم(2): نتائج تحليل الاستبيان

N°	القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	النتيجة
01	التكرار	16	11	1	2	0	4.37	موافق تماما
	النسبة%	53.3	36.7	3.3	6.7	0		
02	التكرار	10	16	3	1	0	4.17	موافق
	النسبة%	33.33	53.3	3.3	3.3	0		
03	التكرار	14	10	3	3	0	4.17	موافق
	النسبة%	46.6	33.3	10	10	0		
04	التكرار	6	2	9	9	4	2.9	محايد

		13.3	30	30	6.7	20	النسبة %	
موافق تماما	4.43	2	0	1	7	20	التكرار	05
		6.7	0	3.3	23.3	66.7	النسبة %	
موافق تماما	4.23	0	1	6	8	15	التكرار	06
		0	3.3	20	26.7	20	النسبة %	
موافق تماما	4.80	0	0	1	4	25	التكرار	07
		0	0	3.3	13.3	83.3	النسبة %	
محايد	3.27	2	5	10	9	4	التكرار	08
		6.7	16.7	33.3	30	13.3	النسبة %	
موافق	3.9	3	3	4	4	16	التكرار	09
		3.3	3.3	13.3	13.3	53.3	النسبة %	

المصدر: من اعداد الباحثين

من الجدول أعلاه يمكن تلخيص النتائج التالية :

- للإصلاح الإداري تأثير على أداء الموظف بحيث تم الحصول على نسبة 53% موافق تماما وهذا يدل على أن أي تغير يطرأ على الإدارة يحسن من أدائه.
- للنصوص القانونية أهمية في الوصول الى الإصلاح الإداري بحيث توصلت النتائج الى نسبة قدرها 53.3% وهي قريبة من موافق وهذا ما يدل على أن البلدية باعتبارها إدارة عمومية تخضع للقوانين والنصوص التشريعية لهذا فإن أغلب المسيرين لا يلجئون الى الإصلاحات إلا إذا تلقوا تعليمات بذلك.

- أكدت النتائج أن نسبة 46.6% من العينة توافق تماما على هذه العبارة، هذا يدل على أن البلدية تدعم سياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل عصرنة البلدية والتقرب أكثر من المواطن.
- لم يستفد موظفي البلدية من تكوين في استخدام التكنولوجيات الحديثة وهذا ما أكدته إجابات المستقصى منهم حيث وصلت الى نسبة 2.9% وهي توفق الإجابة محايد.
- تطبيق الإدارة الالكترونية من ضروريات الإصلاح الإداري كونها تقرب الإدارة من المواطن حيث وصل المتوسط الحسابي الى 4.43% وهو ما يوفق الإجابة موافق تماما.
- يجب الفصل بين ما هو خاص وما هو عام في مؤسسات الدولة من أجل تحقيق الإصلاح الإداري حيث وصل المتوسط الحسابي الى 4.23% وهو ما يوافق الإجابة موافق تماما.
- تطبيق مبدأ الشفافية في العمل الإداري لاستمرار نجاح الإصلاح الإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي نسبة 4.8% وهو ما يوافق الإجابة موافق ماما.
- عدم تحمس الموظفين في البلدية الى التعليمات التي تندد بالفساد الإداري كوسيلة لنشر الإصلاح الإداري وهذا نتيجة تحفظ المستقصى منهم على الإجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.27% وهي نسبة قريبة من محايد.
- يجب أن يبدأ الإصلاح الإداري من الإدارة العليا الى الإدارة السفلى من أجل تحقيق فعالية أكبر حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.9% وهو ما يناسب الإجابة موافق.

خاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية يمكن أن نقول إن الإصلاح الإداري يتضمن مجموعة من الإجراءات والمراحل والاستراتيجيات التي تستهدف معالجة كافة أوجه القصور والخلل في أدوات وتقنيات النظام الإداري بالمؤسسات العمومية، بناء على استجابة للتغيير من خلال وضع استراتيجية ملائمة لتطبيق الإصلاح الإداري وعصرنة الإدارة.

وقد سعت الجزائر إلى مواكبة هذه الإصلاحات بالسعي نحو عصرنة الإدارة العمومية وتخليصها من البيروقراطية والفساد وتجديد ثقة المواطن ومواكبة التطورات العالمية في مجال الإدارة.

من بين النتائج التي وصلنا إليها:

- يعد الإصلاح الإداري من أكثر القضايا التي تشهد اهتماما واسعا خلال السنوات الأخيرة مما يسهم في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية.

- ان وضع استراتيجيات الإصلاح الإداري يستوجب أن تنطلق من فهم عميق وعلمي مدروس لواقع الإدارة العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المجتمع وخصوصياته التاريخية والثقافية مع توفير بيئة مناسبة، وتشجيع الإدارة على الابداع والتغيير العصرية من أجل تحسين الخدمة التي تقدم للمواطن.

- تمتلك بلدية الأربعاء إطارات وكفاءات كافية تقود مسيرة التنمية ولكنها تحتاج الى تكثيف عملية التكوين والتدريب على التكنولوجيات الحديثة الذي يعتبر وسيلة لعصرية الإدارة المحلية. من خلال هذه الورقة البحثية وعلى ضوء النتائج المتوصل اليها يمكن صياغة التوصيات التالية:

- ضرورة تبني اصلاح حقيقي في الإدارة المحلية لتجسيد دولة العدالة والقانون هذا من جهة ومن جهة أخرى تأهيل الإدارة وجعلها إدارة عصرية قائمة على الحياد تتسم بالنزاهة.

- وضع آليات لمكافحة الفساد الإداري كوسيلة لنشر الإصلاح الإداري.

- وضع خطة عمل منظمة وواضحة لتجسيد برامج الإصلاح الإداري وتنفيذها في الواقع.

قائمة المراجع:

- البحيري سامي، محمود أحمد، (2011)، مداخل لإصلاح الإداري: التطوير التنظيمي- التدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
- الصانع، ناصر محمد، (1986)، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- القريوتي محمد قاسم، (2001)، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الأردن.
- اللوزي، موسى، (2000)، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.
- بطيب، ناريمان، (2017)، الحوكمة المحلية في الخطاب السياسي الجزائري "واقع ورهانات"، مجلة العلوم السياسية والقانون، العدد 2، <https://democraticac.de>
- بوكعباش، نوال، (2011)، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر-دراسة حالة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير .: جامعة الجزائر3، الجزائر.

- تيشوري، عبدالرحمان، الإصلاح الإداري: المفهوم والمدلول والاشكال الإصلاح في الفكر الغربي. تاريخ الاسترداد 2018-06-02، www.hrdiscussion.com.
- خليل، صبري محمد، (2017-01-11)، مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الإداري المقارن: الموسوعة الجزائرية للدراسات الاستراتيجية والسياسية. تاريخ الاسترداد 2018,07 03 <https://www.politics>.
- عزت، مها فاروق سالم و عادل، طالب، أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد، تاريخ الاسترداد 2017-06-14، [http://iasj.net/ias?func=fulltext](http://iasj.net/ias?func=fulltext&aId=52782)
- عصنة الإدارة العمومية الجزائرية، تاريخ الاسترداد 2017-06-14، <http://zerguit.ahlamontada.com/t11793-topic>.
- فرج، جبريل و عبد القادر، جبريل، (2010)، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
- فريخ، غازي محمد، (2014)، الإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين الأنظمة الوضعية والنظرية الإسلامية (رؤية مستقبلية لإصلاح الإدارة العامة)، بدون دار نشر، بيروت.