

التغيير التنظيمي ومتطلبات العصر الحديث

- دراسة ميدانية للإدارة المحلية لبلدية الخرايسية بالجزائر العاصمة -

Organizational change and modern day requirements

A field study for the local administration of the Municipality of -

Khraissia in Algiers

د. سفيان دريس

أستاذ محاضر

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

كلية العلوم الاجتماعية/جامعة الجزائر 2

Abstract

Our era is witnessing tremendous and rapid changes in the various political, socio-economic and technological fields, which have negatively affected institutions and administrations. They are facing great challenges in the field of economic and social development and even in the field of services, and in view of the fact that "the only constant is the need for change" Recent issues that currently occupy institutions and departments are the issue of "organizational change" because the institution deals with dynamic environmental conditions and the speed of change and its unity, and the latter may in itself be a source of change, affect and are affected by and react in order to ensure stability and development makes it imperative for the institution or administration in general and Algeria in particular, face the challenges of organizational change scientific methods

الملخص:

يشهد عصرنا تغيرات هائلة ومتسارعة في مختلف المجالات السياسية، الاجتماعية الاقتصادية والتكنولوجية، انعكست سلبا على المؤسسات والإدارات، فأصبحت تواجه تحديات كبيرة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى في مجال الخدمات، ومن منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير" نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المؤسسات والإدارات في الوقت الراهن قضية " التغيير التنظيمي" كون المؤسسة تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، كما أن هذه الأخيرة قد تكون في حد ذاتها مصدرا للتغيير، في ظل اعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر وتتفاعل من اجل ضمان الاستقرار والتطور ما يحتم على المؤسسة أو الإدارة بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي بأساليب علمية واضحة وخطط مدروسة من أجل تطوير المؤسسة أو الإدارة نحو الأحسن.

الكلمات الدالة: التغيير التنظيمي؛ الإدارة؛ التطور

التكنولوجي.

يلاحظون الكثير من الأمور السلبية تحدث على مستوى هذه المؤسسات، مما يعطل ويعقد مصالحهم، ويؤخرها، ناهيك عن المحيط الذي يعكس حجم المشاكل التنظيمية التي تعاني منها الإدارة المحلية بشكل عام، والبلديات بشكل خاص، وما قد يكون عرى وكشف عن هذه النقائص والمشاكل بشكل أكبر هو التطور التكنولوجي، حيث أن الطرق التقليدية لم تعد تتماشى مع المعطيات الحديثة، التي خلفتها الثورة المعلوماتية بشكل عام فمن أجل تحقيق تفاعل إيجابي مع البيئة المحيطة بها، ومن أجل ضمان البقاء والاستمرار لا بد للمنظمة أن تكون: "نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيريهما" (الناصر، قريشي، 2011، ص 23) ولهذا نرى أنه يجب إجراء تعديلات على مستوى هذه المنظمة وإدارتها تهدف إلى إحداث نوع من الانسجام والتكامل مع المحيط الخارجي مما يوفر الأداء الحسن والرقى في الخدمات المقدمة للمواطن والمجتمع بشكل عام.

وفي ضوء التغيرات البيئية المختلفة المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على عمل المنظمات لا بد من أن تتكامل العلاقة ما بين التغيير الحاصل في البيئة الخارجية مع التغيير التنظيمي للمنظمة بما يحقق تكيفها مع تغيرات البيئة الخارجية، فجاح أو فشل هذه المنظمة يتوقف على إدارتها في إحداث التغيير لتكييف مع الظروف المتغيرة المحيطة بها، التي أصبحت ضرورة حتمية لبقاء المنظمة، وضمان مستقبل أفضل في مجالات النمو والبقاء، كما أن ذلك يتوقف أيضا على قدرة الإدارة في تنفيذ التغيير مع درجة قليلة من المقاومة التي يظهرها العاملون (القريوتي، 2009، ص 18)

يطرح موضوع التغيير التنظيمي بحدته في جميع الدول التي تعاني خلا في مستوى الأداء داخل أجهزتها، ولذا تسعى لتغيير وتطوير الإدارة العامة، والجزائر واحدة من هذه الدول التي تبنت هذه العملية من خلال برامج الحكومة لتنمية وتطوير الإدارة العامة في سبيل تحسين أداء الإدارة وتقريبها من المواطن، والقضاء على ثقل البيروقراطية الذي أصبح مرادفا للآداء في الجزائر، فما هي الدوافع الأساسية للتغيير التنظيمي؟ وما هو التغيير التنظيمي المطلوب حتى يؤثر إيجابيا على فعالية

clear and well thought out plans for the institution or management development for the better

تمهيد:

مع التطور التكنولوجي والثورة الالكترونية التي يشهدها العالم الحديث كان لا بد من اجراء مجموعة من التغييرات على مجمل الادارات في العلم لتصبح تتماشى مع متطلبات العصر، والجزائر كواحدة من هذا العالم لم تخلو ادارتها من هذه التغييرات والتعديلات، ولتعتبر الادارة المحلية هي الأكثر والسبابة في هذا المجال لتخفيف الضغط على المواطن، والتخفيف من الطوابير التي شهدتها البلدية مع النظام القديم الذي يعتمد أساسا على الورقة والقلم، مما يسبب التعب للعامل من ناحية، ويهدر الوقت من ناحية أخرى، ولذا جاءت الادارة الحديثة لحل الكثير من المشاكل في الادارة المحلية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا البحث من خلال دراسة ميدانية، بأحد أكبر الإدارات المحلية بالجزائر العاصمة ألا وهي بلدية خرايسية، التي اتخذناها نموذجا باعتبارها كانت السبابة في استخدام الادارة الحديثة من ناحية، ومن ناحية أخرى المهام المتعددة التي تقوم بها هذه الادارة بسبب التعداد السكاني في هذه البلدية.

1. الاشكالية:

تلعب المؤسسات الادارية دورا مهما في تسهيل حياة المواطن، والمجتمع، فعلى مستواها يتم تحديد خطط تنظيم وسير المجتمع، ولعل من بين هذه المؤسسات نجد البلدية والتي لها دور كبير في ربط المواطن بمجتمعه، وسلطة بلده واثبات هويته، وهي أيضا أهم مؤسسة تعمل على تحقيق التنمية المحلية لقرىها من المواطن، فهي وجدت أساسا لخدمة المواطن، وتسيير شؤونه، وتحسين أحواله، وأحوال محيطه.

فالتنمية المحلية وتحسين ظروف المواطن هو الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله البلدية، ولكن بالنظر إلى واقعنا نجد الكثير من البلديات - إن لم يكن أغلبها - لم يحققوا هذا الهدف، وهذا ما تعكسه الشكاوي المتعددة للمواطنين، الذين

2. الفرضية:

التغيير التنظيمي بحسب متطلبات الإدارة الحديثة تحسن أداء الموظفين في البلدية، وتساهم في زيادة نجاح وفعالية الإدارة المحلية.

3. تحديد المفاهيم

أ. التغيير التنظيمي:

يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف إحداث الانسجام بين التنظيم والمحيط، بفرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغيرات والأوضاع الجديدة، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بين الإدارة ومحيطها، من ناحية أخرى المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية (سعدون، ب س، ص 5)

وهنا يجب علينا التفريق بين التغيير والتطوير التنظيمي، فهما يشتركان في الهدف المتمثل في زيادة الكفاءة وفعالية المنظمة وتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية، ويختلفان في التغيير الذي يشمل محور الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه، أما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات بحيث يعتبر التطوير التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.

وبهذا نكون نقصد في دراستنا هذه بالتغيير التنظيمي، أحداث فعل مقصود وهادف، يقوم به الافراد القائمين بعملية التسيير في المنظمة، هدفه تطوير وتحسين الاداء، والتغيير منه ما يتم على مستوى نمط العمل الفردي ومستوى العلاقات بين الافراد الفاعلين في المنظمة.

ب. الأداء:

يقصد بالأداء القيام لأعباء وظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكف المدرب (بدوي، 1984، ط1، ص302)، ومن ذا نكون نقصد في دراستنا بالأداء كل نشاط يساهم فيه العامل في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال انجازه لمهامه الواجب عليه انجازها بنوعية عالية وبالتالي يمكن إخضاعه للقياس كونه يعبر عن قدرة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة.

ج. الفعالية التنظيمية:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية أمرا في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، فمفهوم الكفاية يقترن بمفهوم الفعالية، ولكن مفهوم الكفاية يشير أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المدخلات والمخرجات، أما مفهوم الفعالية فيشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف.

تغير مفهوم الفعالية في بداية السبعينيات من القرن الماضي وأصبح يعرف بالتركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء على معايير جزئية مثل الروح المعنوية عند العاملين، معدل حصول الحوادث أو إصابات العمل ونسبة الغياب عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي (القريوتي، 2009، ص111 - 113)

فالفعالية التنظيمية هي تحقيق أكبر قدر من الاهداف بأقل جهد ممكن، وتقومها لا يكون فقط من خلال التكنولوجيا والموارد المادية بل يتعد ذلك الى العلاقات الانسانية، ويمكن قياسها من خلال معدلات الانتاجية وكذلك الكفاءة والأداء.

د. الإدارة المحلية:

تعرف الإدارة بمعناها الواسع أنها ترتيب الأعمال وتنسيق العلاقات والأجهزة، وفرض الأحكام والقواعد التي يخضع لها التنظيم الإداري برمته (قباري، ب س، ص 231)، أما الإدارة المحلية فهي عبارة عن نشاطات تحت إشراف الدولة تسعى إلى الحفاظ على النظام العمومي وإرضاء الاحتياجات ذات المنفعة العامة، ويمكن تمييز خمسة عناصر أساسية في

ب. المنهج والتقنيات البحث:

المنهج الأنسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كمياً وكيفياً وذلك عن طرق جمع البيانات النظرية والبيانات الميدانية حولها، ثم تصنيفها وتحليلها (شفيق، 1985، ص 80)، فحاولنا من خلال هذا المنهج وصف ظاهرة التغيير التنظيمي على مستوى بلدية الخرايسية.

أما التقنيات جمع البيانات وتماشياً مع طبيعة البحث الوصفي فقد استعملنا استبيان ك تقنية أساسية تسمح لنا باستجواب الأفراد المبحوثين وتم تنفيذها عن طريق المقابلة الشخصية، وأحيانا أخرى عن طريق تسليمها مباشرة لمبحوثين، كما استخدمنا تقنية الملاحظة البسيطة كوسيلة مساعدة تمكننا من ضبط بحثنا

ج. مجتمع الدراسة وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين على مستوى بلدية الخرايسية المتواجدة بالدائرة الإدارية لدرارية التابعة لولاية الجزائر، والذي قدر عددهم 210 عامل إداري من مجموع 418 عامل، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه عملية التغيير التنظيمي، أما العينة تم اختيارها على أساس العينة عشوائية بسيطة، لأن هذا النوع من العينات يعطي فرصاً متكافئة لجميع أفراد المجتمع، وأيضاً تعتبر من أبسط أنواع العينات وأكثر شيوعاً وهي الأكثر ملائمة لمثل هذا النوع من البحوث، نظراً لقصر مدة الدراسة وعدم توفر الشروط اللازمة للعمل بالعينات الأخرى.

تم توزيع 105 استبيان والذي يمثل نسبة 50% من مجتمع الدراسة، إلا أنه تم استرجاع 80 استبيان، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لنحصل في الأخير على النتائج المالية

الإدارة المحلية، تتمثل في (Manuel et Verrier, 1993, p 5):

- إتباع هدف خارجي، بينما تسعى المؤسسة الخاصة بطريقة مستقلة لتحقيق هدف داخلي من أجل الحفاظ على استقرارها وتطويرها فان التنظيمات المحلية تخضع لأهداف خارجية محددة ومفروضة بالقانون.
- غياب الربح الرأسمالي أي أن الإدارة المحلية لا تسعى للتحقيق الأرباح المادية وإنما غالباً ما تقدم خدمات مجانية بالقانون.
- بما أن وجود التنظيمات المحلية واستمرارها يقدره التشريع القانوني، وهي مؤسسات موجهة للخدمة العمومية، فان عامل المنافسة غائب فيها.
- خضوع الفعل الإداري للسياسة، لأن الإدارة المحلية مرهونة بالقرارات السياسية.

أما مفهوم الادارة المحلية في هذه الدراسة فنقصد بها مجمل الاجراءات والسياسات التي تسطرها الدولة من اجل ان تضمن امن النظام العمومي، وهذا ما ينص عليه التشريع القانوني.

4. دور التغيير التنظيمي في الفعالية

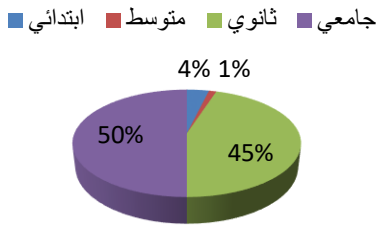
وتحسين أداء الموظفين:

أ. ميدان البحث:

تم اختيار ميدان البحث الادارة المحلية لبلدية خرايسية التابعة اداريا لولاية الجزائر، وتبلغ مساحتها 16 كلم، تبعد عن مقر دائرة الدرارية بحوالي 8 كلم، وعن مقر ولاية الجزائر العاصمة بحوالي 18 كلم، ويحدها من الشمال بلدية بابا حسن، ومن الشرق بلدية السحولة، ومن الغرب بلدية الدويرة، ومن الجنوب بلدية بئر التوتة.

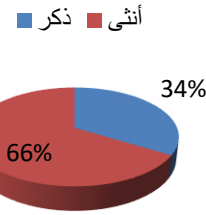
يبلغ عدد سكان بلدية الخرايسية حسب إحصاء 2008 حوالي 27800 نسمة، إلا أنه مع عملية إعادة الاسكان التي قامت بها ولاية الجزائر فان هذا العدد قارب 42000 نسمة في سنة 2014 (الأمانة العامة لبلدية الخرايسية).

الشكل الثالث يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



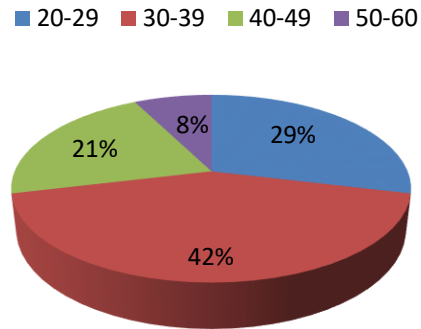
من خلال هذه النسب الإحصائية المقدمة في هذا الشكل نجد أن غالبية أفراد العينة هم من أصحاب المستوى الجامعي والثانوي، وهذا دليل على أن هذه الإدارة تسعى نحو توظيف أصحاب الكفاءات من اجل تحسين نوعية أدائها وخدماتها من اجل مسايرة التطور الحاصل في المجتمعات، وعموما المستوى التعليمي للموظفين في هذه الإدارة مقبول، فهي تمتلك طاقات شابة ومؤهلة، أما بالنسبة لأصحاب المستوى الابتدائي والمتوسط فقد كانوا من الأوائل الذين التحقوا بهذه البلدية.

الشكل الأول يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



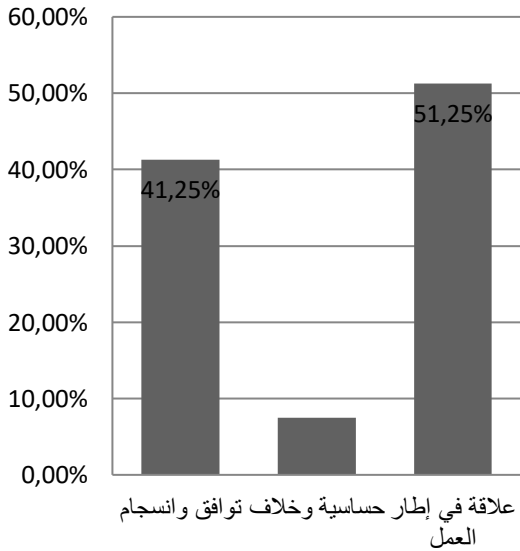
هنا نرى أن نسب توزيع الجنسين متفاوتة بدرجة كبيرة حيث أن نسبة الإناث هي ضعف نسبة الذكور، والتواجد الكبير للمرأة في الإدارة خاصة هو طبيعة الخدمات الإدارية التي تتطلب نوع من البقاة وحسن المعاملة وهذا ما نجده عادة من صفات المرأة.

الشكل الثاني يبين توزيع أفراد العينة حسب السن



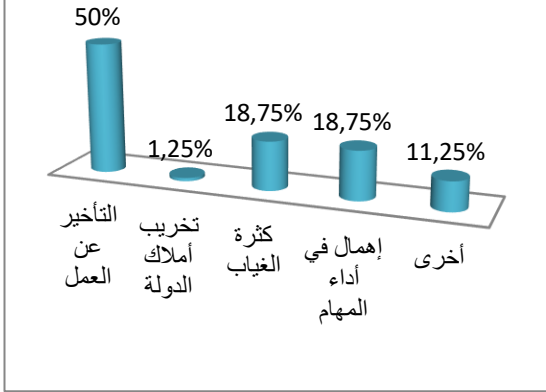
يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الفئة العمرية الغالبة هي 30 و39 وهذا بنسبة 42.5% ثم تليها الفئة 20 و29 بنسبة 28.75%، ثم فئة 40 و49 والمتمثلة بنسبة 21.25% في حين لم تمثل فئة 50 و60 سوى نسبة 7.5%، وعليه يمكننا القول أن الفئة النشطة في هذه الإدارة تتراوح بين 30 و39 سنة، وهذا يعتبر أمر ايجابي لان الإدارة تستثمر في فئة مهنية تملك مؤهلات لا باس بها، حيث أن هذه الفئة الشابة تعتبر نقطة أو مركز قوة بالنسبة للإدارة إذا أحسنت الاستثمار فيها والمحافظة عليها.

الشكل الرابع يمثل توزيع أفراد العينة حسب العلاقة مع الزملاء في العمل



كما يتبين من الشكل الرابع بنسبة 51.25% صرحوا بان علاقتهم مع الزملاء في العمل في إطار العمل فقط، ونسبة 41.25% علاقتهم تتسم التوافق والانسجام مع زملائهم في العمل، في حين أن من صرحوا بوجود حساسية وخلاف

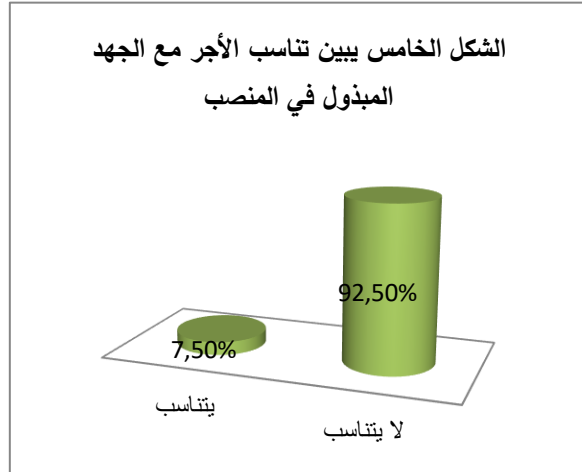
الشكل السادس يبين توزيع أفراد العينة حسب مظاهر التسبب في العمل



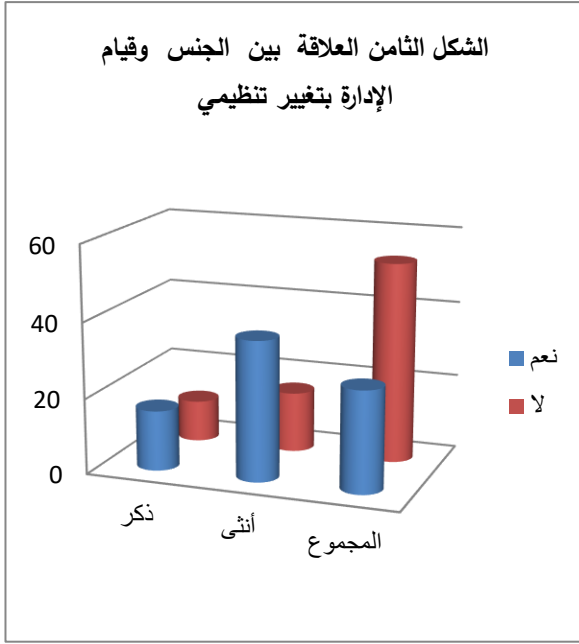
نلاحظ أن 50% تأخير عن وقت العمل أما كثرة الغياب وإهمال في أداء المهام فنسبها متساوية 18.75% وهذا على الترتيب، في حين أن نسبة تخريب أملاك الدولة قدرت بـ 1.25%، فأكثر مظاهر التسبب شيوعا في العمل ببلدية الخرايسية هي تأخير عن العمل هذا ما يمكن القول عنه بأنه لا يوجد انضباط في العمل وعدم احترام مواعيده، بالإضافة إلى أن هناك من صرحوا بان هذا التأخير يكون سببه أزمة الازدحام المروري التي تحول دون الوصول في المواعيد الرسمية للعمل، أما بالنسبة لكثرة الغيابات والإهمال في أداء المهام فهذا يعود إلى أن الكل يعلم أن البلديات فيه نوع من التساهل في مثل هذه الأمور مما خلق عدة مشاكل لعل أبرزها هو البيروقراطية، والتي لا تزال إلى حد اليوم منتشرة في الجهاز الإداري الجزائري، فظاهرة التسبب في الإدارة العمومية الجزائرية، تظهر أكثر في المستويات الإدارية الدنيا والتي تتعامل بشكل مباشر مع المواطنين وهذا ما يحدث في اغلب البلديات، فعدم تراضي وتوافق الموظفين في العمل يؤدي إلى تماطل في تقديم الخدمة وارتكاب أخطاء في العمل، وفي الأخير يتسبب هذا العجز في الإدارة العمومية الجزائرية ومظاهر التسبب الموجود في عدم تحقيق الأهداف المسطرة لها، وهذا ما يعكس لنا نفور المواطنين وتدمرهم الدائم منها وفقدانهم الثقة بالإدارة

مع الزملاء قدرت نسبتهم بـ 5.25%، ويمكن القول هنا بأن العلاقات مع الزملاء في العمل، تأسست على حسن العلاقة فالغالبية صرحوا بأنها علاقة حسنة وهي في إطار العمل وتتسم أيضا بالتوافق وانسجام فيما بينهم ولا توجد أي عراقيل مما يضيف سهولة في التعامل مع بعضهم البعض أما الأقلية الذين صرحوا بوجود حساسية وخلاف فهذا راجع إلى اختلاف في وجهات النظر مما يترتب عليه بعض المشاكل التي تنتج جو من الحساسية والنزاع، إلا أن هذا الأمر يمكن تجاوزه في اغلب الأحيان، فالعلاقات الايجابية هي تلك التي تعطي أهمية كبيرة لقيم المساعدة والتعاون بين العاملين، كما تركز على الاتصالات المفتوحة والعدالة وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية (العريفي، 2009، ص 140)

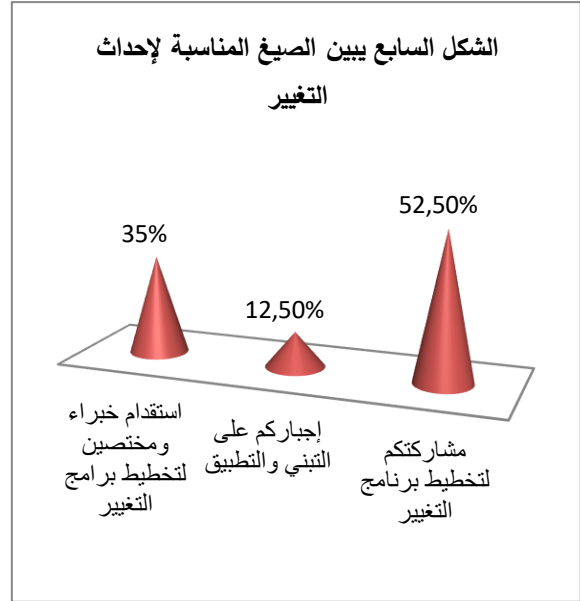
الشكل الخامس يبين تناسب الأجر مع الجهد المبذول في المنصب



يتبين لنا من الشكل الخامس أن 92.5% من العمال غير مقتنعين بالأجر الممنوح لهم وعدم تناسبه مع الجهد الذي يبذلونه، هذا ما يدعو إلى ضرورة إبراز أهمية التحفيز من اجل خلق دافعية نحو الانجاز والأداء الأحسن والأفضل، فالأجر الملائم والمناسب يجعل الفرد حريصا على زيادة أدائه لتحقيق مردودية جيدة في العمل، حين أن من صرحوا بعدم تناسب الأجر الممنوح مع الجهد المبذول قدرت نسبتهم بـ 7.5%، وهؤلاء عادة ما يمثلون هرم السلطة في المؤسسة، ولذا نجد لديهم هذا الرضا.

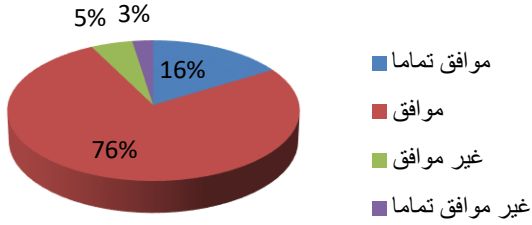


عنصر الجنس له دور في دعم الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي، حيث أبرزت النتائج بان فئة الإناث هن المهتمات بدعم التغيير عند القيام به، فهن بطريقة غير مباشرة يقبلن إجراء عملية التغيير التنظيمي، في حين أن فئة الذكور غير مهتمين بإجراء التغيير، ربما العملية بالنسبة لهم غامضة، ويمكن تفسير هذا التباين بين فئتي الذكور والإناث في تعاملهم مع قيام الإدارة بتغيير تنظيمي بعدة عوامل أبرزها مثلا المسؤولية الملقاة على عاتق الذكور في تحمل أعباء الأسرة وما يمكن أن ينتج عن عملية التغيير مثلا هم يرون بأنهم سيجدون صعوبة في التأقلم مع التغيير ويخشون فدان وظائفهم في حين أن فئة الإناث له دور تكميلي في تحمل هذه الأعباء ولذلك نجد أنهن أكثر مبادرة ورغبة في إحداث التغيير التنظيمي



52.5% من مجموع أفراد العينة، ترى بان المشاركة في التخطيط لبرنامج التغيير هي الصيغة المناسبة لإحداث تغيير، تليها 35% من يرون بان استخدام خبراء ومختصين للتخطيط من اجل التغيير، في حين أن الصيغة التي احتلت المرتبة الثالثة هي إجبار الأفراد على التنبؤ والتطبيق كانت نسبتها 12.5%، فالحل الأمثل والصيغة المناسبة من وجهة نظر الموظفين لإنجاح عملية التغيير التنظيمي هو إشراكهم في التخطيط لبرنامج التغيير، كونهم أنهم في الميدان ويعرفون مواطن المشكلات والحلول الموجودة وكيفية التعامل مع هاته المشاكل، والحاجة للتغيير داخل المنظمات والإدارات بالخصوص أصبحت أمرا ضروريا لا مفر منه حتى يستمر وجودها (الطائي، 2006، ص22)

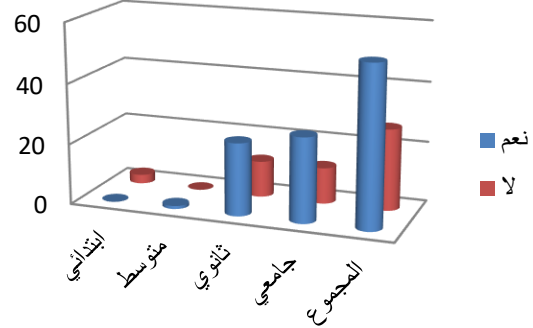
الشكل العاشر يبين التغيير التنظيمي وزيادة استخدام التكنولوجيا



نلاحظ أن الاتجاه العام كان بنسبة 76.25 % لدى من هم موافقون على أن التغيير يؤدي إلى زيادة استخدام التكنولوجيا ، وتليها نسبة 16.25 % ممن هم موافقون بشدة ، ثم تأتي فئة غير موافقون وغير موافقون بشدة بنسبة 5 % و 2.5 % على الترتيب، فمن خلال هذه النسب يتضح لنا أن إحداث تغيير تنظيمي في الإدارة الجزائرية يستدعي زيادة في استخدام التكنولوجيا ، هذا الأمر الذي عملت عليه الحكومة وهذا من خلال تحديد استراتيجية ملائمة لتطوير الإدارة ووضعت مخطط علمي واقعي يهدف إلى وضع نهاية للتخلف الإداري وجعل إدارتها أكثر تكيفا مع مستجدات العصر، حيث تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكيفها مع التقدم التكنولوجي، وهذا ما يظهر من خلال رقمنة سجل الحالة المدنية ، حيث انطلقت كعملية تجريبية على مستوى بلديتي حسين داي و باب الواد بالجزائر العاصمة ثم تم تعميمها تدريجيا على كامل التراب الوطني.

كما وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرية بافتتاح أول بلدية الكترونية بالجزائر على مستوى بلدية باتنة ، هذه البلدية الالكترونية المرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تسمح بسحب الوثائق الإدارية خلال ثوان فقط على مستوى الشبكات الالكترونية وهي تقنية

الشكل التاسع العلاقة بين المستوى التعليمي وقيام الإدارة بالتغيير



للمستوى التعليمي دور وأهمية في تحديد موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي، فبالنسبة لذوي المستوى التعليمي المنخفض فقد كان موقفهم عكس أصحاب المستوى التعليمي العالي والثانوي حيث عبر أغلبهم عن عدم قيام الإدارة بتغيير تنظيمي ، فحين أن أصحاب المستوى التعليمي العالي والثانوي يرون بقيام الإدارة بتغيير، فكلما زاد المستوى التعليمي زاد وعيه بأهمية إحداث أو إجراء تغيير تنظيمي بينما ذوي المستوى التعليمي الأقل هم يتخوفون من عملية التغيير ، يمكننا تفسير هذا التباين بمستوى الكفاءات والثقة بين كل من ذوي التعليم العالي والمستويات الأقل فأصحاب المستوى التعليمي العالي هم أكثر تقبلا لإحداث التغيير التنظيمي على عكس المستويات الأخرى التي تبدي تخوف كبير من هذه العملية .

للتكنولوجيا دور كبير في عملية التغيير التنظيمي، واستعمالها غير من طبيعة المهام والتي أصبحت تتطلب تدريب العمال من اجل تأهيلهم وهذا لرفع مستوى أدائهم، الأمر الذي ينعكس إيجابا على تطوير الإدارة وفعاليتها والتكنولوجيا تكسيهم معارف جديدة يمكن استغلالها خارج مجال العمل، وهذا ما تعمل عليه الادارة المحلية، وقد نجحت بإحداث التغيير على بعض الهياك مثل الشباك الالكتروني الوحيد ، وبطاقة التعريف الوطنية البيو مترية، ورقمنه السجل الوطني للحالة المدنية ، كل هذه الإجراءات سمحت بتسهيل وتيرة العمل ووفرت الجهد والوقت ومنه تحسين نوعية الأداء المقدمة للمواطنين، كل هذا سوف يزيد من نجاح وفعالية الإدارة .

يعتبر إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار حافز معنوي، يدفعهم دائما الى تحقيق الأفضل وهو الطريقة أو الصيغة المثلى وإنجاح عملية التغيير التنظيمي، كما أن للتكنولوجيا دور كبير في عملية التغيير التنظيمي بحيث لا يمكن إغفال الدور الريادي للتكنولوجيا في تحقيق تطوير نوعي وتغيير على مستوى الإدارات العمومية حيث تعد التقنية الحديثة أو التكنولوجيا آلية للتغيير التنظيمي، إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية، وإزالة المشكلات التي تجابهها، مما يسمح أيضا للإدارة مواكبة التطورات الحاصلة في حقل تكنولوجيايات المعلومات وتقريب الإدارة من المواطن وتحسين الخدمات العامة المقدمة للأفراد، وبالتالي المساهمة في زيادة نجاح وفعالية الإدارة، وبهذا تكون عملية التغيير التنظيمي تساهم بدرجة كبيرة في فعالية تشخيص المشكلات ، وبالتالي هذا الامر سوف يساهم في تطور ونجاح هاته الادارة .

تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى البلديات دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مسقط رأسه من اجل استخراج وثائقه ، والخطوة الأخيرة التي قامت بها الحكومة الجزائرية هي استحداث بطاقة التعرف الوطنية البيومترية بعد جواز السفر البيومتري، وبالتالي فإحداث تغيير تنظيمي يحتاج إلى زيادة في استخدام التكنولوجيا مما يزيد من الأداء الجيد ، هذه التي تترجم في فعالية التكنولوجيا المستخدمة، فالتغيير التنظيمي وتقسيم العمل والتخصص الذي جاء به ، إنما جاء ليساهم في تحسين الأداء والخدمات وحل المشكلات الموجودة والتي تعاني منها اغلب المنظمات ، فبما انه لا توجد مقاومة للتغيير في الإدارة والعلاقات بين العمال حسنة وإيجابية وتوزيع المهام الأعمال معروف بين الموظفين هذا كله سوف يساهم إلى درجة كبيرة في التقليل من المشاكل والعراقيل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية خاصة ، وعلى وجه الخصوص التقليل من مشكل البيروقراطية والرشوة وغيرها من المشاكل التي أصبحت تنفر المواطن من التنقل إلى إي إدارة من اجل قضاء أموره، وتفقدته الثقة في مختلف الهياكل الإدارية.

الاستنتاج العام

من خلال ما تقدم وتم تحليله من البيانات المقدمة سواء من مصلحة ادارة بلدية خرايسية، أو ما تم جمعه من خلال استمارة البحص والملاحظة، توصلنا إلى أن هناك علاقة حسنة بين الموظفين مما يمنح الإدارة الاستقرار والاستمرارية والتكيف مع محيطها الخارجي، كما وأن هذه الإدارة تهمل الدورات التكوينية لموظفيها ، والتي تعتبر عنصر مهم لإحداث التغيير والتأثير على اداء، اضافة إلى أن جل الموظفين غير مقتنعين بأجرهم، مما يؤثر سلبا على أدائهم، وربما هذا ما يجعلهم يبحثون عن التجديد والتغيير، ويعتبرون أن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار هو بمثابة حافز لهم، فمن خلال عملية التغيير تتضح المهام الوظيفية حيث أن عملية تقسيم العمل وزيادة التخصص جاءت بهدف تحسين وتطوير الأداء الوظيفي .

الخاتمة:

التغيير التنظيمي لا يأتي بشكل عشوائي، بل هو عبارة منظومة متكاملة من العمليات والإجراءات الاستراتيجية، تحقق أهداف المنظمة مع مراعاة الفعالية التنظيمية، باعتباره أي التنظيم نسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة، فالتغيير التنظيمي من أهم العمليات الاستراتيجية والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية، فهي أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء أفرادها مما يساهم ويشكل فعال في نجاح أو فشل المنظمة أو الإدارة، وهذا ما يعني أنه لا بد من إحداث التغيير التنظيمي من خلال الاهتمام بالموارد البشرية، وتنميتها، وتنمية قدراتها المهنية

الهوامش:

1. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، القاهرة، دار الكتاب المصري، 1984، ط1، ص302.
2. الأمانة العامة لبلدية الخرابسية.
3. جعفر حسن الطائي، التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص22
4. محمد اسماعيل قباري، علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، مصر، ب س، ص 231
5. محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985، ص80
6. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الاردن، 2009.
7. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الاردن، 2009، ط 5، ص 111 - 113
8. منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص.140
9. موسى الناصر، محمد قريشي، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة بكلية العلوم التكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة عدد 9 / 2011.
10. يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب س، ص 5.

11. Virianto Manuel et Pierre Eric Verrier, **LeManagement Public**, Universitaires De France, France, 1993, p5