

التطوير المؤسسي للجماعات المحلية في ظل التنمية المستدامة - الجزائر نموذجا -

د. أحمد لعماري

أستاذ محاضر

كلية العلوم الاقتصادية / جامعة باتنة

(ahmed.laamari@univ-batna.dz)

المقدمة :

لقد ازدادت أهمية إدارة الجماعات المحلية في السنوات الأخيرة كإستراتيجية لدعم التنمية في الجزائر، و أصبحت السلطات العليا مقتنعة أكثر فأكثر بأن النجاح طويل الأمد والتنمية الحقيقية للبلديات ينطلق من التحكم في ادارتها بما يحسن ترقية و تنمية الموارد المحلية ويشمل تفعيل العلاقة بين مصادر الأموال وأوجه توظيفها، لأن زمن الاعتماد على الدولة في توفير الأموال كمصدر وحيد قد ولى. في ظل الدور المزدوج للدولة كسلطة عمومية وكقوة اقتصادية، وطبقا لنمط تنموي معين خولت لنظام الجماعات المحلية بالجزائر مهام محددة، يغلب عليها الطابع التنفيذي البيروقراطي، نشأت عنه ممارسات سلبية أصبحت الآن لا تتلاءم مع الدرجة التنموية للاقتصاد الوطني وتوجهاته المستقبلية. إن الفحص الدقيق لنظام الجماعات المحلية في الجزائر قد يكشف عن تناقضات تتلخص في عدم التماسك والاختلالات الهيكلية، تداخل وتشابك السلطات لمراكز القرارات المتعددة منها الخارجية كالحكومة، المصالح الوزارية، الجمعيات السياسية، المصالح البرلمانية، وغيرها من السلطات العمومية ومؤسسات المجتمع المدني التي تمارس ضغوطات توجيهية على هذه الجماعات لتنفيذ اهدافها وتحقيق مصالحها وفقا لسياسات وأغراض حزبية مختلفة، إضافة إلى انخفاض الفعالية الاقتصادية لهذه الجماعات، مما يستدعي ضرورة إصلاح وعقلنة نظام تسيير وادارة هذه الجماعات، ومن ثم إصلاح وعقلنة نظام البلدية كخلية مجتمعية أساسية .

وأصبح من الواضح والمسلم به أن الهدف العام للإصلاح في الجزائر بكل ابعاده هو الانتقال إلى نمط اقتصادي جديد يفترض انه كفيل بضمان النجاعة، وذلك انطلاقا من النتائج المطمئنة التي حققتها اقتصاديات بعض الدول النامية مثل دول التعاون الخليجي ، اوروبا الشرقية ، النمر الاسيوية ، وغيرها من الدول التي تمكنت من تحقيق معدلات نمو معتبرة، وتحكم مقبول في إدارة المؤسسات العمومية المحلية الأمر الذي يزيد في قناعة الدولة الجزائرية بضرورة الإسراع في عملية التحول والخوض في الإصلاحات المحلية بعمق.

إن الإصلاحات الاقتصادية ستؤثر حتما على المحيط بمختلف عناصره، مما سيؤدي إلى ظهور بيئة جديدة لا بد للجماعات المحلية من التكيف معها، وسيكون لها أثر عميق على الأنظمة المختلفة منها نظام هذه الجماعات، مما يستوجب ضرورة مراجعته لتعديله أو تحسينه أو اقتراح نظام جديد بديل.

فبغض النظر عن البيئة التي توجد فيها هذه الجماعات المحلية، ومالها من تأثير على مدى نجاح إدارتها أو تقويض الجهود التنموية لتلك الجماعات " إذ أن الممارسات الإدارية المحلية في دول العالم تختلف فيما بينها اختلافا كبيرا بسبب تأثيرها بالعوامل البيئية¹ " وبغض النظر أيضا عن كون الأنظمة الإدارية المحلية تنشأ طبقا لاحتياجات وظروف كل مجتمع²، وبما أن تغيير النظام الإداري يبدأ أساسا من المبادئ التي هي في حد ذاتها قابلة للتغيير مثلما ورد في التقرير الرابع لمجلس الأمم المتحدة في الفقرة رقم 123 " إن المبادئ الإدارية تتغير استجابة للمتغيرات في الأوضاع السياسية، الاقتصادية والاجتماعية والتطورات العلمية والتكنولوجية³. ففي بعض الدول الرأسمالية نجد أن الجماعات المحلية تهدف أساسا إلى تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية لمواطنيها.

وإذا انطلقنا من فرضية قد تكون مقبولة مؤداها: أن اغلب المحاولات الهادفة إلى إصلاح نظام الجماعات المحلية القائم بالجزائر والذي وجد أصلا ليناسب بيئة مغايرة تتميز بسمات تختلف جذريا عن خصائص النمط البيئي الجديد، قد باءت بالفشل وأن تكلفتها فاقت مردوداتها وأثقلت كاهل الدولة دون جدوى، بالتالي يبقى اقتراح البديل حلا مناسبا، فمن خلال الدراسات والأبحاث المقارنة للأنظمة الإدارية المحلية تبين أن تطبيق المناهج والتجارب الحديثة الناجحة أمرا ممكنا، وأن اعتماد الدولة لنظام ادراي مقترح للجماعات المحلية كنموذج جديد، يمكن أن يعرف الواقعية ويخفف من عبئ فاتورة الانتقال ويعطي الحلول للأسئلة العالقة حول تحقيق درجة التنمية المطلوبة والخروج من عنق الزجاجة.

ومن خلال الدراسة التي خاضها الباحث يتبين أن التطوير المؤسسي للجماعات المحلية الجزائرية يمر عبر إطار نموذجي يقترح الحلول المناسبة لكل المشاكل المطروحة سواء المتعلقة بالنظم أو القواعد أو النشاطات كالاستثمار والخدمات وكذا نظم التسيير الإداري باعتبارها أهم مصدر لتزويد مراكز القرار بالمعلومات الصادقة والكافية⁴. كما يجب أن نشير أيضا إلى أن إصلاح نظام الجماعات المحلية يتأثر أيضا بواقع العوامل البيئية التي يجب أن ترتقى إلى مستوى تحريك فعالية الجهاز الإداري العمومي لهذه الجماعات وتساعد على تسريع عملية التحول المرغوب.

ومن بين أهم العوامل الاجتماعية المؤثرة على تطوير الجماعات المحلية⁵:

- سلوك الأفراد العاملين داخل الجهاز الإداري لهذه الجماعات.
- سلوك الأفراد المتعاملين مع وحدات الجهاز سواء تعلق الأمر بالبلديات، أو الولايات.

إذ أن السلوك الفردي الذي يشكل سلوك الجماعة ومن ثمة ثقافتهم يؤثر على الأنظمة الإدارية المحلية، إذ يرى البعض بأن الإدارة المحلية في الدول المتقدمة اقتصاديا تحظى بدرجة من الثقة والقبول أكثر

¹ . خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان/ الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.2، 2005، ص 17.

² . موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، دار وائل للنشر، ط.1، 2002، ص 22.

³ . خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 19.

⁴ . لعل بوكيمش، "رؤية حول كيفية تفعيل دور الجامعة في عملية التنمية الشاملة" في: مجلة الحقيقة، عدد خاص بالملتقى الدولي السابع: 2003-

2004، جامعة أدرار، الجزائر، ص 149

⁵ . المادة رقم (2) من المرسوم التنفيذي رقم 03- 279 المؤرخ في 23 غشت 2003، للجمهورية الجزائرية..

منها في الدول المتخلفة، وقد تم تفسير ذلك على أساس أن الأفراد في المجتمعات النامية هم ذات توجه خصوصي (توجه القيم والأنماط الفردية بعيدا عن مصالح المجتمع باتجاه الأصدقاء والأقارب والمصالح الشخصية)¹. وتبعاً لهذه الخلفية النظرية فإن الفرد العامل بالجهاز المحلي إذا لم يتخلى عن التوجه الخصوصي خاصة في أداء الخدمة العمومية، فإن موارد وخدمات المرفق العام يمكن أن تستغل استغلالاً سيئاً، مما يؤثر دائماً سلباً على سياسة الجهاز الإداري المحلي، فالعاملين بالمرافق العمومية المحلية يجب أن تتوفر فيهم كفاءة وثقة وحسن الخلق تمكنهم من القيام بمهامهم على أحسن وجه خاصة في ما يتعلق بخدمة المواطنين، والجماعات المحلية من مصلحتها أنها تراعي جانب الأفراد من ترقية وتحفيز لضمان ولائهم وحسن أداء أعمالهم وإخلاصهم لمؤسساتهم مما يضمن بالتالي التطبيق الجيد للنظم الإدارية المحلية. وأخيراً ولتحقيق التطوير في الجهاز الإداري للجماعات، لابد من اعتماد أيضاً تكنولوجيا عالية من حيث التجهيزات المستعملة ومن حيث التقنيات ونظم التسيير الحديثة وطرق التحليل المناسبة دون إهمال تأثيرات عناصر المحيط الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، وذلك بهدف ضمان تطبيق نظام محلي فعال كفيل بتزويد مراكز القرار للجماعات المحلية خاصة منها المجالس المنتخبة بمعلومات دقيقة كاملة صحيحة وصادقة وفي الوقت المناسب.

إشكالية البحث :

تتعامل المجالس المنتخبة المحلية في مجتمع مفتوح تتأثر به و تؤثر فيه، لذلك لا بد عليها أن تقوم بتطوير أنظمتها باستمرار حتى تواكب التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، فالتغيرات في البيئة الخارجية حول هذه المجالس تتيح لها فرصاً يمكن من خلالها استغلالها تحقيق أهدافاً تنظيمية عالية وكذلك تفرض عليها خصائص معينة تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية .

والمنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدى، و أهدافها و طبيعة نشاطها وتركيبه القوى العاملة فيها من حيث قيمها وطموحاتها ورغباتها، و ذلك من خلال استراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الحديثة، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي خصائص تحسين الأداء وفعالية المجالس المنتخبة لتحقيق التنمية المحلية المستدامة؟

ويمكن ان تتفرع الإشكالية الى مجموعة التساؤلات التالية:

1. ما مفهوم تحسين الأداء و ما مدى أهميته ؟
2. ما مفهوم فعالية المنظمة و ما مدى أهميتها ؟
3. ما هي خصائص تحسين الأداء والفعالية في المنظمات المجتمعية؟

أهداف البحث:

من الإشكالية المطروحة فان اهداف المداخلة تتجه صوب:

¹ . سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، الدار الجامعية، 1977، ص16 .

1. التعرف على أهم العمليات الدافعة لتحسين الأداء والفعالية في المجالس المنتخبة

2. تحديد خصائص المجالس المحلية القوية.

3. البحث في استراتيجيات تحقيق الفعالية التنظيمية لتلك الجماعات.

4. تحليل وتخطيط التطوير المؤسسي الهادف إلى تحسين الأداء والفعالية في المجالس المنتخبة.

ونحن هناك لا نملك إلا التقدير الموضوعي لوجوب الربط بين وسائل وتقنيات تحسين الأداء والمدخل الذي يستند في مرجعيته إلى إنجاز عملية استيعاب علمي شامل للفعالية التنظيمية حين الحديث عن التنمية بوصفها عملية للتحديث وتعبير عن الانفتاح الاستراتيجي .

تحديد المفاهيم :

من الضروري معالجة مفاهيم هذا المقال كمعطيات يمكن إسقاطها على الواقع، لأن المسألة الدلالية رئيسية إذا ما أردنا تجنب التناقضات المحتملة والأخطاء المسجلة.

- **تعريف المنظمة وأنواعها:** المنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته، و تعد ظاهرة انتشار المنظمات إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة. فهي: "وحدة اجتماعية هادفة، بمعنى أنها ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة"¹ وهناك العديد من التعريفات الأخرى لكنها تشترك في إظهار عدة مؤشرات لا بد من توافرها في أي تنظيم، و أبرزها: "وجود هدف محدد ومتعارف عليه، إضافة إلى وجود نشاطات لازمة لتحقيق هذه الأهداف، كذلك وجود أفراد عاملين مؤهلين مدربين للقيام بهذه الأعمال، مع ضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم مثل: التخصيص و تقسيم العمل، الإشراف، التوجيه، وحدة الأمر و اللامركزية،..."².

وهناك أنواع مختلفة من المنظمات لتحقيق مستويات أعلى من كفاءة الأداء، يمكن حصرها في الأنواع التالية³:

- المنظمات الهادفة للربحية: التي تستهدف فيما تستهدف، تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي .
- أما المنظمات غير الهادفة للربحية: هي المنظمات التي لها أهداف عديدة غير اقتصادية. والظاهرة التي تتصدى مختلف أنواع المنظمات (اقتصادية و اجتماعية و سياسية، ...) أنها تؤكد على الأهداف الفرعية داخل المنظمة الواحدة، واحتمالات التعارض والتوافق بينها وآثار ذلك على فاعليتها وكفاءتها. (10) فالهدف بالنسبة للمنظمة هو حالة مستقبلية توجه الجهود والموارد المتاحة دخولها وتعتبر الأهداف المبرر الشرعي أو الموضوعي لوجود المنظمات.

- **مفهوم الجماعات المحلية:** تهدف البلدية فيما تهدف إليه: خدمة المواطنين وتنظيم شؤونهم وتحقيق الرفاهية وتوسيع دائرتها بين المواطنين، توسيع وتعميق الثقافة المدنية والمجتمعية وتطويرها، تقديم

¹ . عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية" في: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص499 .

² . صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة/ الجزائر/ مخر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص196-200 .

³ . نفس المرجع، ص202- 203 .

الخدمات المجتمعية وتوظيف الامكانيات المحلية والبحث لتلبية مطالب المجتمع. بالتالي، يمكن القول أن البلدية هي: منظمة تساهم في تحقيق الرفاهية، وتكوين الإطارات اللازمة للتنمية المحلية و انجاز المشاريع المحلية العمومية والسهر عليها و نشر الثقافة المجتمعية المدنية.

من ثم تعتبر البلدية: "أحد المنظمات المحلية الهامة في المجتمع، تساهم بما يعود عليه بالنفع و تشارك في تميته و تطويره".

ويعرف المشرع الجزائري البلدية بأنها: "منظمة عمومية ذات طابع محلي وتنفيذي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية"¹

مما سبق، أصبحت البلدية منظمة غير هادفة للربحية لكنها مطالبة بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية، والقضاء على الفقر و التخلف وإشباع رغبات المواطنين وتلبية حاجياتهم والسعي في تحقيق رفاهيتهم.

- **مفهوم الأداء وتحسينه** : لمفهوم الأداء مدلول ذو أهمية كبيرة في المنظمة المعاصرة وبخاصة في عطائها وتواصلها مع البيئتين الداخلية والخارجية بصيغ عديدة ، فالأداء الأفضل أو الأعلى نوعا وكما يضع أية منظمة على طريق النجاح الحقيقي في عالم المنافسة. إذ تنشأ المنظمات وتنمو لغرض أساسي وحيوي يكون غالبا هو الوسيلة وهو الهدف في الوقت ذاته، ذلك هو الأداء الوجه الآخر للإنتاجية الفردية أو التنظيمية، فبالأداء تحيي المنظمة ومن خلاله تتلمس طريقها للتوسع والتميز والاستمرار، أو بسببه قد تخفق وتفشل، لذلك تسعى المنظمة إلى تدعيم مركزها بين المنظمات المماثلة أو المتنافسة بوضع الأداء نصب عينها كهدف يقود إلى أهداف أخرى اقتصادية واجتماعية، من اجل البقاء والاستمرار والارتقاء المتواصل. فالأداء هو: "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم (من مواد أولية ونصف مصنعة وعدد وآلات ...) إلى مخرجات، أي عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة"².

ونظرا لأهمية الأداء في إطار الاهتمام التنظيمي زادت ضغوط الإدارة على مرؤوسيهم للعمل على تحسين مستويات الأداء. وهي عملية تحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على فعالية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المنظمة، بالتالي تحسين الأداء هو: " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات التنظيمية في المنظمة الربحية وغير الربحية. ويتضمن ذلك نظام قياس الأداء ومعايير ومقاييس للأداء"³.

فنظام قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل التنمية المستدامة.

- **مفهوم الفعالية التنظيمية**: على المنتخبين المحليين ومن يساعدهم من مستشارين ووحدات مسئولة عن التنظيم أن يقوموا على تذليل مشاكل التنظيم وحلها، و ذلك بغرض تحقيق الوضع الأمثل للبلدية، وهو ما يطلق عليه بالفعالية التنظيمية.

¹ . الأعرجي عاصم، مبادئ الإدارة العامة: منظور سلوكي معاصر، بغداد، مطبعة شروق، 1990، ص 60 .

² . صالح بن نوار، مرجع سابق، ص204- 205- 206 .

³ . تقرير اليونسكو، القاهرة، النهضة العربية، 1998 .

و قد عرفها "آزيوني" بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل: بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية"¹.

يتضح من خلال هذا التعريف أن هناك علاقة بين الفعالية والعوامل ذات الطابع البشري التي لها درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى أعضاء التنظيم المحلي مما يحفزهم على تحسين الأداء لتحقيق أهداف البلدية.

بالتالي الفعالية التنظيمية هي: "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل صحيح، وهي بذلك تعبر عن مدى قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، عن طريق تحقيقها للأهداف التي تراها ضرورية لذلك"².

وعلى الرغم من إمكانية التعبير عنها كمياً (الفعالية التنظيمية = النتائج المحققة / الأهداف المسطرة (المنتظرة)) إلا أنها تخضع للأحكام الفردية ويصعب الاتفاق على حكم واحد، وذلك يعود إلى تعدد معاييرها لدرجة التناقض فيما بينها.

- **المشاركة المحلية:** المشاركة بصفة عامة تطور حضاري ومكسب لم يتحقق بسهولة ولم يأتي من فراغ فهو نتاج نضال مستمر وقديم، قدم الشرائح الشعبية المختلفة والضعيفة منها خاصة، والمشاركة هي جوهر كل سياسة مجتمعية، مهما كان نظام الحكم السائد. وعبر الأزمنة المتعاقبة تحققت الكثير من الخطوات المهمة والفعالة رغم أنها لا تزال في بعض الدول لا تتعدى المشاركة المحتشمة، حيث تبقى مطالبه الشعوب مستمرة في تلك الحكومات لمنحها مساحة أوسع في هذا المجال. وتختلف مسميات المشاركة. فهناك من يطلق عليها المشاركة الجماهيرية وهناك من يسميها المشاركة الشعبية أو المشاركة العامة. وبالرغم من اختلاف هذه المسميات إلا أنها تدور كلها حول معنى واحد ألا وهو مساهمة كل فرد من أفراد المجتمع. في كل الأعمال وفي كل المستويات. في مختلف مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، أي المشاركة المباشرة للجماهير في شؤون المجتمع، وليس عن طريق المشاركة النيابية كمثل الشعب أو المجالس المنتخبة، فالمشاركة هي قلب الديمقراطية ومؤشر قياسها.

- المشاركة الشعبية المحلية.

لقد تناول العديد من المفكرين هذا الموضوع ومنهم أرسطو الذي مجد المشاركة الجماهيرية كمصدر للحياة ولخلق الطاقة وكحائط دفاع في مواجهة الظلم والاستبداد، وكأسلوب ووسيلة في تشريع الحكم الجماعي من خلال دمج الكثيرين في شؤون الدولة، فهي تساهم في استقرار النظام وتعطي كل فرد الحق في التعبير عن اهتماماته *David.L Sills, 1972, 253* وأما مظهر المشاركة الشعبية في عصرنا

¹ . المؤتمر التربوي الثاني، كلية التربية، جامعة البحرين، ماي 1991 .

² . نفس المرجع، ص 208- 209 .

الحديث ترتبط جذوره بالديمقراطية المنتشرة في الغرب وخاصة في الولايات المتحدة الامريكية، وهو ما ذهب اليه العالم الفرنسي ألكسيس دي توكفيل. في كتابه عن الديمقراطية بأمریکا 1840 - 1835. الذي كتبه بعد زيارة قاداته الى العالم الجديد وابهر بحسن التنظيم السياسي هناك و المشاركة الواسعة للجمهور في صنع القرار السياسي، ورأى أن سر الديمقراطية الغربية التي تقوم على الحرية والمساواة، تتبع من إيمان كل فرد من المجتمع أن عليه أن يثبت حرية الآخرين ويحترمها حتى يحضى بحرية حقيقية وهكذا تكون الحرية ميسورة للجميع (Simone Goyard – Fabre, 1996 -117)¹.

2: دور المشاركة في التنمية.

تعرف التنمية على أنها توحيد جهود جميع المواطنين مع الجهود الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية للجماهير، وربطهم بظروف مجتمعهم ونمط الحياة فيه، وتمكينهم من المساهمة في تحقيق التقدم والرقى لمجتمعهم. وبالتالي هناك ارتباط وثيق وتأثير متبادل بين المشاركة والتنمية حيث تتيح التنمية فرصاً أكبر لتوسيع مجالات المشاركة، كما تخلق الحافز للمشاركة. في الوقت الذي تسمح المشاركة بممارسة الجماهير ضغوطاً على صانع القرار لاتخاذ سياسات لصالح قضايا التنمية. وترتبط المشاركة السياسية في الغالب بوجود النظام السياسي الذي يعرف درجة مرتفعة من المشاركة في مؤسساته المختلفة.

فالمجتمع الذي تدار مؤسساته الاجتماعية والاقتصادية على أساس سلطوى لا يسمح ولا يشجع على المشاركة لإفراد مجتمعه. والمجتمع الذي تدار مؤسساته المختلفة الاجتماعية والاقتصادية وفقاً للأسس الديمقراطية فإنه يفرض ظهور النظام السياسي الديمقراطي بمعناه الحقيقي والذي يعتمد على التعددية الحزبية، ويكفل تحقيق الاستقرار السياسي.

ولا شك أن الحكومات خاصة في الدول النامية لديها الكثير من المسؤوليات الكبرى على المستوى القومي، وعليها أعباء كثيرة والتزامات جمة نحو المجتمع، وذلك للتوسع في خطط وبرامج التنمية الشاملة وفي مقابل ذلك يبقى على الجماهير واجب أن تتحمل بعض الأعباء عن الحكومة، وأن تجند كل طاقاتها وخبراتها لمساندة الحكومة. وأن تسعى قدر استطاعتها للمشاركة رغم أى عراقيل قد تواجهها في هذا الصدد فالديمقراطية أريققت في سبيلها الدماء في المجتمعات المتقدمة ولم تفرض بقرار من أعلى ولم تكن الحرية منحة في يوم من الأيام.

ولكي تؤتى جهود التنمية ثمارها لابد وأن تعبر عن اهتمامات الجماهير وقضاياهم واحتياجاتهم الفعلية. فالجماهير هدف التنمية وهم أدوات تنفيذ برامجها، وبدون مشاركتهم لا تستطيع الحكومة طرح الفكر التنموى أو محاولة تنفيذه.

فالإنسان هو المخطط للتنمية وهو هدفها وهو المنفذ لبرامجها. ومن هنا فإن إدراك الإنسان لاحتياجاته الفعلية ووعيه بقضايا مجتمعه ورغبته في تغيير الظروف المعوقة للتنمية يدفعه إلى الإيمان بجدوى التنمية وبذل الجهود لانجاح مخططاتها وأهدافها، كما أن متابعة الجماهير للقرارات والمشروعات الحكومية

¹. نفس المرجع، ص 208 - 209.

وتكوين رأى عام بصددتها يسعى لكشف أوجه القصور فيها، يساهم فى تعديل السياسات، ويضمن تحقيق الفائدة القصوى لها على ضوء الإمكانيات المتاحة.

خطة البحث:

إذا انطلقنا من فرضية مؤداها: أن نظام الإدارة المحلية وهيكل المجالس المنتخبة بوضعه الحالي لا يفي بمتطلبات الإصلاح ولا يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع فان المداخلة يجب ان تخطط بشكل يجيب على السؤال المطروح ويبين كيف يجب ان يكون هيكل المجالس المنتخبة لترشيد عملية اتخاذ القرار بما يحقق التنمية المحلية المستدامة وكيف يمكن تطويره بما يتطلب التكيف مع المتغيرات البيئية الجديدة؟

وسنتناول الموضوع من خلال التطرق الى النقاط التالية:

اولا: التطور التاريخي لمفهوم الأداء ومستويات تحسينه:

ثانيا: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها:

ثالثا: مقترح تطوير و تنظيم عمل المجالس المحلية المنتخبة.

أولاً : التطور التاريخي لمفهوم الأداء ومستويات تحسينه:

ما زال موضوع الأداء يحتل المقام الأول من حيث الأهمية بالرغم من عدم وضوحه لكل مدير ولعدة

أسباب منها :

- تتطلب المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة المنظمة أن تتوافر لديه القدرة على البقاء على قيد الحياة أو مواجهة التحديات المختلفة بنجاح .
 - أن مرحلة البقاء على قيد الحياة ليست كافية بل يجب أن تتبعها مرحلة النمو، لذا فمشكلة التنظيم لن تستمر في صورة الصراع من أجل الحياة بل ستأخذ شكل الصراع من أجل النمو.
 - بعد ذلك تأتي مرحلة الاستقرار التي تتطلب قدرات تنظيمية معينة للاحتفاظ بمستوى من النمو بما يكفل الاستقرار في مواجهة أية هزات أو تقلبات اقتصادية (محلية أو دولية).
 - أما المرحلة الأخيرة من دورة حياة التنظيم فهي مرحلة القيادة الرائدة، أي أن يأخذ التنظيم دورا قياديا رائدا في مجال نشاطه. وكل ذلك يعتمد بشكل كبير على مستوى الأداء كميًا ونوعيًا في التنظيم.
- من هذا يمكن اعتبار النقاط الآتية أبرز محددات الأداء: "الدافعية الفردية؛ مناخ أو بيئة العمل ممثلة في السلوك التنظيمي بافتراض ثبات الجانب التقني في فترة محددة؛ القدرة على أداء العمل"¹.

¹ . نفس المرجع، ص 196- 200 .

وكان المفهوم السائد للأداء التنظيمي قبل ظهور نظريات الدافعية حديثا هو مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى دائما إلى تعظيم الأشياء المادية في حياته بالاعتماد على الأجور وملحقاتها، وتوفير الظروف المادية للعمل، وبالتالي اكتساب العامل اتجاهات ايجابية تجاه عمله أو العكس حينما لا يحصل عليها. وكان "فردريك تايلور" من أوائل من حاول وضع مفهوم الرجل الاقتصادي، وتلخص فكرة تايلور أنه مادام العامل رجلا اقتصاديا لذا لا بد أن تتسم قراراته بالعقلانية، مما يعني أن دافعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي لذلك فإذا كان بالإمكان زيادة إنتاجية العامل وربطها بنظام سليم للأجور التشخيصية فإنه يمكن زيادة دافعه للعمل والتحكم فيه. لذا قام تايلور بدراسة أسلوب العمل وإجراءاته مستخدما الوقت والحركة للتخلص من جميع الحركات غير الضرورية خلال أداء العامل، وتبسيط العمل إلى أدنى حد ممكن مستخدما مبدأ التخصص الدقيق للتقليل من وقت التدريب على الأداء اللازم وبالتالي توقيت الأعمال بشكل سليم وتكوين معيار للإنتاجية. وكان من نتيجة ذلك أن هذه الأفكار كانت تتعامل مع الإنسان على أساس أنه: "وحدة طاقة فكرية وفسولوجية قابلة للتغير بأي صيغة وأي اتجاه يقرر لها دونما إعطاء أي وزن أو اعتبار لما يحمله الإنسان بدواخله من مؤثرات ومحددات لها انعكاسات مؤكدة على سلوكياته الخارجية التي تمثل تراجم وإفرازات لما يملكه من طاقة فكرية وفسولوجية"¹.

وفي عام 1927 حصل تحول نوعي كبير بعد إجراء تجارب هاوثورن من قبل "التون مايو" هذه التجارب التي أكدت أن ظروف العمل المادية ليست حاسمة في تحسين الأداء، وكانت الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تقييد الإنتاج قد دلت على أن هنالك تنظيما آخر يسير جنبا لجنب مع التنظيم الرسمي، وهو التنظيم غير الرسمي. وعلى هذا فإن الأجور والمكافآت وظروف العمل المادية الأخرى لم تكن المحرك الأساسي لدوافع العمل. إنما كانت الرغبة في تكوين الجماعات غير الرسمية والانتماء إليها والالتزام بقيمتها هي المحرك الأساسي لهذه الدوافع.

لذلك فإن تجارب هاوثورن قد أبرزت مفهوم الرجل الاجتماعي أو الإداري الذي يتناقض تماما مع مفهوم الرجل الاقتصادي. فنظريات الرجل الاجتماعي السلوكي التي اعتمدت البعد السيكلوجي الاجتماعي كان لها ابلغ الأثر في بلورة أسس المدرسة السلوكية وتوضيح مفهوم الدافعية كانعكاس لاتجاهات الفرد تجاه عمله بشكل ايجابي أو سلبي معبرة عن عدم الرضا والاستياء من العمل.

وتتمثل التحديات الأساسية خلال هذه المرحلة بالعمل المستمر على تحسين الأداء والعلاقات بين الأعضاء مع التزام قوي بالتجدد والتفوق. فجاءت نظرية الدافعية "لرنسيس ليكرت" نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية، وتستند النظرية إلى مفهوم أساسي يؤكد أهمية العنصر البشري في الإنتاج وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على فعالياته وانجازاته. وقد نشأت الرغبة في تكوين هذه النظرية نتيجة للمشاهدات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الإنتاجية في تنظيمات مختلفة وبالتالي فقد صمم برنامج طويل الأجل للبحث في هذه الظاهرة للتعرف على العوامل المسببة للاختلافات الإنتاجية بين التنظيمات.

¹. نفس المرجع، ص 200- 201.

ويؤكد ليكرت أن تعبير النظرية المعدلة يشير إلى أنها تستفيد من كل التراث الذي سبقها فهي تعتمد على أفكار الإدارة العلمية وحسابات التكاليف وغيرها من الأساليب الإدارية. كذلك فإن النظرية المعدلة تقوم على أساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير المتبادلة. وأخيراً فالنظرية المعدلة تقوم على أساس ضرورة القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف ليس بالنسبة للنتائج المادية في شكل كميات الإنتاج والمبيعات والأرباح فحسب بل يمتد القياس للتعرف على آثار العمل والتنظيم على العنصر البشري وخصائصه. أي ينبغي قياس درجة وقوة الدافع للعمل لدى الأفراد بصفة مستمرة، كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها في عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات .

وهكذا فإن الأداء في أية مرحلة يعتمد على الظروف البيئية الداخلية والخارجية، فعندما كانت المتغيرات مستقرة وشبه مؤكدة فإن الأداء يعتمد على عناصر مستقرة وقيود عقلانية واضحة. أما حينما انتقلت البيئة إلى ظروف غير مستقرة العوامل والمتغيرات ظهرت تبعا لذلك مداخل ومدارس جديدة تواكب هذا التحول النوعي بهدف التمكن من تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة بكفاءة وفاعلية.

فاتضح بأن العامل بصيغة الموارد البشرية هو أهم عنصر في العملية الإنتاجية بين أطرافها الأخرى. لذلك جاءت المدارس السلوكية والنظرية لتؤكد اعتبار الإنسان هو الأصل الأسمى والأرقى وهو من خلال خبرته ومعرفته المتراكمة قادر على التطوير والابتكار والتجدد وتحقيق الأداء الأفضل بكل المعايير . وأصبح التأكيد على مفهوم وصيغة المنظمة المتعلمة التي توظف المعارف والمعلومات والخبرات المتراكمة وتوجيه ذلك لبلوغ مستويات أدائية أفضل سمة المنظمات المعاصرة. وأن التركيز على الموارد البشرية وتدريبها وتأهيلها وتعليمها بشكل منظم وموجه، إضافة إلى مراعاة كافة ظروفها الإنسانية وعلاقاتها وإسناد نشاطاتها الايجابية الصيغة الحديثة التي تكفل تطويرها وتحسين أدائها.

ثانياً : المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها

ظهرت مداخل مختلفة، هدفها دراسة الفعالية التنظيمية وقياسها ويمكن تصنيفها إلى:

1. المداخل التقليدية :

وكانت تهدف دراساتها إلى التعرف على مدى قدرة المنظمات (بالخصوص المنظمات الربحية) على الحصول على الموارد أولاً، ثم تحويلها والحصول على مخرجات ثانياً، ثم إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها ثالثاً. وأهم هذه المداخل:

♦ **مدخل النظم:** والذي عرف الفعالية بأنها: قدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق الأهداف الموجودة دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها. " ويهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم الفعالية في المنظمة، ويعتقد بأن المنظمة التي تستطيع الحصول على الموارد التي تحتاجها تكون فعاله أكثر مقارنة بغيرها"¹.

¹. نفس المرجع، ص200- 201 .

يعاني هذا المدخل من مشكلات أهمها: كون هذا المدخل لا يركز على غاية معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإنما يركز على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية، ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها المدخل لقياس الفعالية، هي معيار البقاء، كما يلتزم هذا المدخل بجانب القياس الكمي.

♦ **مدخل العمليات الداخلية:** وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر، ولم تكن هناك معوقات، ووجدت درجة رضا كبيرة للعاملين عن عملهم، ويعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المنظمات على المؤشرات التالية: "وجود مناخ ايجابي بالمنظمة، شيوع روح الفريق والعمل الجماعي، وجود وسائل اتصال فعالة بين العاملين والإدارة"¹.

وتتمثل عيوب هذا المدخل في كونه يتجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية بالإضافة إلى الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية.

♦ **مدخل تحقيق الأهداف:** إن أصحاب هذا المدخل يفترضون أن لكل منظمة أهداف قابلة للقياس كما ونوعا. حيث يهتم هذا المدخل بزواياة المخرجات في تقييم فعالية المنظمة، ويعتمد على الأهداف التشغيلية لقياس فعالية المنظمة، لأن الأهداف الرسمية غير قابلة للقياس، في حين أن الأهداف التشغيلية يعبر عنها بشكل كمي.

وهناك مشكلات موضوعية يواجهها هذا المدخل منها: تعارض الأهداف التنظيمية نتيجة لتعددتها، وبالتالي فإن "قياس الفعالية باستخدام مؤشر واحد يعتبر غير مقبول بالإضافة إلى وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق أهداف مادية مما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية غير موضوعية"².

2. المداخل المعاصرة :

اعترفت المداخل المعاصرة بتعدد أهداف المنظمات، ومن أهمها:

♦ **مدخل الأطراف الإستراتيجية:** أما عن الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل فهي: "تتعلق بقدره المنظمة على تحقيق رضا الأطراف التي تتعامل معها، والتي لها مجموعة من الرغبات يمكن للمنظمة تحقيقها ولكن بتحقيقها يتبين أنها متعارضة"³. ويوضح الجدول التالي أمثلة عن أطراف النظم ورغباتها.

جدول يوضح أطراف التنظيم و رغباتها

أطراف التنظيم	الرغبات
- المواطنون	الرضا و معدل اشباع عالي علىإداء الخدمات
- الموظفون	أجور و مرتبات وامتيازات
- المنتخبون	الرضا عن العمل وامتيازات واهداف حزبية
- الحكومة	الالتزام بقوانين الدولة.وتنفيذ الخطط

¹ . نفس المرجع، ص200- 201 .

² . رايح العايب، "مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات" في: مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة/ جامعة منتوري، الجزائر، العدد22، ديسمبر 2004، ص148

³ . عبدالله بويطانة، " سيادة التغيير والنمو في مجال التعليم العالي" في: المجلة العربية للتعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، العدد1، 1995 ص166- 167

♦ **مدخل القيم المتنافسة** : يفهم من هذا المدخل أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحديدها أو تقسيمها من طرف الجميع ، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل.

ولقد توصل كل من الباحثين: "كوين" و "روراباغ" من خلال دراستهما لتوجهات المديرين في العديد من المنظمات الاقتصادية خاصة ، إلى التمييز بين نوعين من التوجهات: "التوجه الداخلي، ويقصد به توجه اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين، والعمل على زيادة كفاءتهم. والتوجه الخارجي، يقصد به توجه إدارة المنظمة إلى تنمية علاقات قوية مع أطراف البيئة الخارجية¹.

وهذا أدى بهما إلى التمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي : الهيكل الجامد ، ويتمثل في اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من الأعلى إلى الأسفل. أما الهيكل المرن، ويتمثل في اهتمام الإدارة بعمليات التكيف، والتغير من فترة إلى أخرى².

على كل يمكن إبراز مدى فعالية المنظمة من خلال أربعة أنظمة:

1- النظام الاقتصادي: تظهر معايير فعالية المنظمة في هذا النظام من خلال الخصائص التالية³ :

- تقسيم العمل: كلما كانت درجة تقسيم العمل عالية، كانت المنظمة أكثر فعالية.
- المختصين في التقسيم الإداري: فالمنظمة التي يوجد بها عدد كبير من المختصين تكون أكثر فعالية من غيرها.
- الآلية: إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية: *l'automatisme* تكون أكثر فعالية من تلك التي تحتوي على آلية ضعيفة.

2- النظام السياسي: وهو الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات، والتي تحاول الحصول على

- المساندة، بغية ترجمتها إلى واقع. ومن خلال هذا النظام، فالمنظمة ذات الفعالية هي التي تتصف بما يلي⁴ :
- إن المنظمة التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية.
 - إن المنظمة التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية عشوائية.
 - تعتبر المنظمة ذات الاستقلالية الكبيرة أكثر فعالية من تلك التي تتصف بمحدودية الحركة.
 - إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

- كما أن المنظمة التي تحتوي على أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية .

3- النظام الرقابي: ويقصد به تلك الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف

المنظمة ، ويمكن هنا تحديد سمات فعالية المنظمة على النحو التالي⁵ :

1 . محمد نبيل نوفل، "تأملات في فلسفة التعليم العالي والجامعي" في: المؤتمر التربوي الثاني، كلية التربية، جامعة البحرين، ماي1991.

2 . جيمس بوتكين وآخرون، التعليم وتحديات المستقبل، ترجمة: عبد العزيز القوصي، القاهرة، المكتب العربي الحديث، 2001، ص175 .

3 . صالح بن نوار، مرجع سابق، ص:221 .

4 . امحمد بن علي، "أهداف الجامعة والأطراف الفاعلة فيها" في: مجلة الحقيقة، مرجع سابق، ص37.

5 . أنظر: نفس المرجع، ص 37- 38 .

• إن المنظمات التي تتميز بأنظمة الجزاءات حازمة، تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتميز بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.

• إن المنظمات التي تتميز بأنظمة جزاءات متدرجة، تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات رديعة.

• إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات موضوعية، تكون أكثر فعالية ما إذا كانت هذه العلاقات خاضعة لمزاج الرئيس.

• تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات.

4- النظام البيئي: ويقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، وهذه المحددات تتمثل في¹:

• إن المنظمات كبيرة الحجم تتميز بفعالية أكبر مقارنة بمنظمات صغيرة الحجم.
• إن المنظمات التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد به، تتميز بفعالية أكبر فيما لو كانت متوقعة على نفسها.

من خلال ما سبق، يمكن اعتبار المعايير الخاصة بفعالية المنظمة مجموعة الأهداف التي تود هذه المنظمة تحقيقها. أي أن بقاء المنظمة مرهون بقدرتها على البقاء والنمو، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر جملة من الآليات نذكر منها: عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة؛ ضرورة التأكيد على العمل الجماعي؛ تفادي نسبة التوتر داخلها و محاولة حل مشاكلها؛ تكوين علاقات مع أفرادها من أجل المساعدة على بقاءها.

إذن فالعلاقات الإنسانية هي شرط للفعالية في المنظمات، فمن خلال التعاون والتخلي بروح الفريق يمكن تحقيق الأهداف المحددة وبأقل تكلفة.

ثالثاً: مقترح تطوير و تنظيم عمل المجالس المحلية المنتخبة.

توجد قواعد وآليات متعددة لتنظيم العمل في المجالس المحلية المنتخبة كمؤسسات المشاركة الجماهيرية، وهي أيضا مجموعة من القواعد الحاكمة لقيام الأعضاء المنتخبة بممارسة مهامهم التي انتخبوا من اجلها، وشأنها شأن أية أطر قانونية أخرى، و يجب النظر إلى هذه القواعد والآليات من خلال ما يعرف باللائحة الداخلية للمجالس المنتخبة.

1. العلاقة بين الأجهزة التي تأثر في القرار المحلي.

بديهيا تبين أن الأشرف والرقابة على أعمال الهيئة التنفيذية وإقرار الموازنة المحلية هي الوظائف الأساسية والهامة للمجالس المختلفة وهي التي تعبر على مدى النضج الديمقراطي ومع ذلك نلاحظ في كثير من الدول ومنها الجزائر أن السلطة التنفيذية المحلية تشارك المجالس المنتخبة في العديد من الاختصاصات، ويظهر ذلك جليا و بوضوح فيما يتعلق بعملية إصدار تعليمات مختلفة من قبل الوالي أو رئيس الدائرة أو بقرارات إدارية فوقية، وهذا ما يبقى ولحد الآن موضع خلاف دستوري، وكذلك يجرى

¹ . مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مصر/ الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص387- 388 .

أحيانا تعطيل استكمال تنفيذ قرارات أقرها المجلس المنتخب أو يتم إجراء تعديل عليها من قبل الإدارة دون الرجوع للمجلس ، وكل هذا يدخل في سياق التداخل بين الصلاحيات وعدم اقتناع الجهاز التنفيذي المحلي باستقلالية الهيئة المنتخبة وعدم الاعتراف بقوتها وتمثيلها الفعلي للشعب خاصة في الدول التي تكون فيها الديموقراطية ضعيفة وتزور فيها الانتخابات ويعين ممثلوا الشعب عن طريق تدخل الإدارة، مما يفقدهم قوة التمثيل الفعلي، ويصبح المجلس المنتخب شكليا ولا وزن له مقابل تدخل الهيئة التنفيذية، فمثلا يقوم المجلس أحيانا بتعيين لجان للتحقيق في قضايا معينة، فتدخل الإدارة بكل بساطة وتقوم بتجميد متابعة التحقيقات الرسمية بشأن مخالفات لبعض المسؤولين المحليين جرى الكشف عنها من قبل المجلس، ويعود ذلك بسبب تبعية العضو (المعين إداريا وليس المنتخب) للسلطة التنفيذية وبشكل محدد لسلطة الإدارة التي ساعدته بطريقة أو بأخرى للحصول على تلك العضوية.

وتبرز تلك الإشكاليات والمعضلات والممارسات السلبية المعرقلة للتنمية المحلية، إما بسبب غياب كلي للنصوص القانونية أو عدم وضوحها أو بسبب تجاوز بعض الأطراف (خاصة التنفيذية) لهذه النصوص في التطبيق وهو ما يؤثر على مبدأ الفصل المتوازن بين السلطات والرقابة المتبادلة بينها، ويمكن إبراز أهم هذه الإشكاليات فيما يلي:

- غياب الآلية الواضحة والملزمة للتعاون بين المجلس المنتخب و الهيئة الادارية التنفيذية.
- عدم التزام السلطة التنفيذية بمبدأ الشفافية وعدم وضوح حدود دور السلطة التنفيذية والذي يركز أساسا بعدم المساس باستقلالية الهيئة المنتخبة الممثلة للشعب.

2. مجالات وأساليب التطوير المؤسسي للمجالس المنتخبة:

ليس من السهل أن نتحدث عن تطوير عمل مؤسسة منتخبة و محلية، حيث يفترض أنها تطور نفسها بنفسها، ولكن الواقع يكشف عن وجود حاجة فعلية لهذا التطوير وفيما يلي بعض مجالات التطوير الممكنة:

أ - من ناحية الدور السياسي للمجالس المنتخبة : في المجالس المحلية للدول التي تتمتع بما يسمى بالديمقراطيات الناضجة، فإن اتجاهات التطوير المؤسسي للمجالس تتعلق بقضية أساسية، وهي "كيفية جعل المجلس مؤسسة منتخبة قوية". وتمثلت تلك القضية في عدد من الأمور، أهمها طبيعة الترتيبات الانتخابية، والعلاقة بين السلطة التنفيذية والمجلس، وأثر التحالفات الحاكمة والأحزاب السياسية وجماعات المصالح على فعالية المجالس، وطبيعة نظم اللجان ونوعية القواعد والإجراءات اللائحة لعمل المجلس، وكذلك درجة تدفق المعلومات إلى أعضاء المجلس وتأثيرها على دور المجلس في دعم التحول نحو الديمقراطية .

ب - من ناحية الهيكل التنظيمي للجهاز الفني للمجلس: لا يوجد نمط وحيد أو أفضل من الآخر في تنظيم الجهاز الفني المعاون للمنتخبين، حيث ترتبط الأمانة العامة بالنظام الإداري للمجلس الذي يتمشى بدوره مع طبيعة النظام السياسي القائم.

وتشكل الأمانة العامة عصب اداء المجلس وهى تحتاج إلى كثير من المعاونة من اجل رفع قدراتها المهنية ومساعداتها على التوائم مع النظم الحديثة وتدريبها على مختلف التقنيات الحديثة مثل الحاسب الالى وتطبيقاته ، وكيفية حفظ المعلومات واسترجاعها وغير ذلك من المهارات .

ومن ناحية أخرى، لا يوجد نمط موحد لتنظيم وتقسيم وعدد الأجهزة الفنية بالأمانة العامة، بل إن عدد لجان المجلس (النوعية/الدائمة) ذاتها يتباين بحسب الاهتمامات السياسية والوطنية فى كل دولة، فيزيد ويقل حسب تلك الاهتمامات. إلا أن القاسم المشترك يتمثل فى التنسيق الواضح بين هذه الأجهزة من ناحية وبينها وبين الأجهزة المناظرة فى المجلس الآخر من ناحية أخرى. بل إن هناك من الأجهزة الفنية الهامة ما يخدم بحكم عمله ونظامه القانونى كلا من المجلسين التنفيذي والانتخابي على قدم المساواة .

ج - من ناحية الكفاءات والمهارات المشتركة بين العاملين بالأجهزة والإدارات المحلية المختلفة: إن القاسم المشترك هو وجود حد أدنى مشترك بين العاملين فى المؤسسات المحلية لتلك الدول، يتمثل فى التحكم فى استخدام الحاسب الآلى، وتقنيات نظم المعلومات الحديثة (برغم وجود مراكز متخصصة للكومبيوتر) والدراية الواضحة بأهم مصادر المعلومات السريعة والحديثة مثل الدوريات والموسوعات المتخصصة. أكثر من هذا، فإن تلك الهيئات فى الدول المتقدمة، قد تميز بانتشار استخدام الكومبيوتر المحمول بين الأعضاء، وأثناء الجلسات ذاتها. والموصول بجميع الشبكات سواء الادارية كما فى نظام الحكومة الالكترونية او على الاقل بالانترنت.

د - من ناحية خدمات البحوث التنموية المحلية: فهى تنقسم الى عدة أنواع، أولها وأهمها، البحوث التى تقوم بها اللجان، وهى عصب العمل المحلى، حيث يفترض أن اللجان(الدائمة والمؤقتة والمشاركة) فى تلك المجالس عموما تتمتع بخبرات بحثية أساسية، فى مجالات القانون والاقتصاد والسياسة مما يساعدها على البحث واقتراح مشاريع. وثانيها، ادارات البحوث، وقد تكون جزءا من الهيكل التنظيمى للمكتبة المحلية (كما فى كندا) أو من المكتبة الوطنية (كما فى مكتبة الكونجرس الامريكى) أو تكون إدارات متخصصة وقائمة بذاتها كما فى بولندا والتشيك. أما النوع الثالث، فيتمثل فى المراكز البحثية التابعة للأحزاب كما فى كندا، والنوع الرابع هو المراكز البحثية غير الحكومية التى تعمل كبيوت خبرة، ويتم تمويلها ذاتيا أو بمعاونة الحكومة ذاتها، كما فى الولايات المتحدة والتشيك وكندا .

وفى كل الأحوال فإن القاسم المشترك لتلك الخدمات البحثية عموما هو الالتزام الشديد بالموضوعية وتقديم الحقائق والأرقام والوثائق المختلفة التى تدعم كافة جهات النظر بشأن الموضوعات محل الدراسة والبحث ، دون مؤازرة لاتجاه سياسى معين، ودون تحيز حزبي .

هـ - من ناحية الخدمات المكتبية :فهى تشهد تطورات كبيرة فى تلك الدول عموما ، سواء من حيث تزايد وحداثة مقتنيات المكتبة ، أو من حيث نظم الفهرسة الحديثة التى تيسر استخراج واستخدام محتويات المكتبة ، أو حتى من حيث امكانيات الاتصال والتبادل بين المكتبة وغيرها من مصادر المعلومات والمراجع والمكتبات الأخرى محليا و وطنيا. إلا أن المكتبة المحلية فى معظم تلك الحالات هى مكتبة بلدية فى المقام الأول، حيث توجد شروط تنظيمية، وتقاليد خاصة بتسييرها.

و - ومن ناحية الإعلام المحلي: فقد كان من أهم ما يميز تلك المجالس المحلية، وخصوصا فى جمهورية التشيك، حيث يكون التواصل بين أعضاء المجلس و الجمهور، ليس فقط لطرح شكاوي وتقديم تظلمات وإنما أيضا لمتابعة الجلسات (إذا لم تكن سرية)، بل إن بعض المجالس قد خصصت محطة إذاعة وتلفزيون بداخلها لتغطية العمل المحلي للمجلس خاصة اذا تعلق الامر بالامور التنموية الهامة والتي يتطلب نجاحها توعية المواطنين لذلك وجب نقل الجلسات الى الجمهور عبر وسائل الاعلام. وهذا ما نلاحظه الان في معصم المجالس المحلية بالجزائر عبر الاذاعات المحلية الا ان النقل التلفزيوني يبغى مخصص فقط للبرلمان في عياب قنوات متخصصة فى الاعلام المحلي والارشاد لمرافقة عمل المجالس وغيرها، فضلا عن وجود أجهزة أخرى تقوم بالاجابة على استفسارات المواطنين تليفونيا، كما فى حالة هيئة الاستعلامات الكندية.

3. ضرورة إنشاء المرصد المحلي للتنمية.

نظرا لأهمية هذه المؤسسة في اعتقادنا وجب انشاء المرصد المحلي للتنمية يصمم بالأساس لتطوير مهارات وقدرات أعضاء المجالس المنتخبين، وهو نموذجا عمليا للدور الذي تلعبه مؤسسة غير حكومية فى ميدان البحث والتطوير التنموي المحلي وهو دور وان بدا ضئيلا الا انه سيساهم على الأقل فى لفت نظر مؤسسات بحثية كثيرة على مدى أهمية الدراسات التنموية المحلية.

تقوم فكرة انشاء هذا المرصد على امرين هما وضع المجلس المنتخب تحت رقابة الرأي العام وتقريب المفاهيم التنموية للجمهور، واستخدام المعلومات المتاحة لتصميم برامج تدريب وتطوير مهارات الأعضاء المنتخبين لتلك المجالس .

كما أن المرصد المحلي بإمكانه إجراء البحوث والدراسات التنموية المحلية ميدانيا وفي عدة مجالات مثل:

1. كيفية ممارسة المجلس لاختصاصاته المحلية والرقابية على الجهاز التنفيذي، ومدى توظيفه لهذه الاختصاصات فى تدعيم الديمقراطية.
2. تقييم تأثير المصالح المحلية وهيئة الناخبين بالدائرة الانتخابية على اداء عضو المجلس وخطابه المحلي واسهامه فى مناقشة السياسات العامة والمسائل المحلية. وحجم هذا التأثير على مجمل اداء المجلس .
3. المعايير التى تحكم الممارسة الانتخابية من جانب الناخبين.
4. الثقل النوعي داخل المجلس لكل من: العمال والفلاحون الفئات الممثلة للشعب، والانتماءات الثقافية والاجتماعية والجغرافية والطائفية ونسبهم المئوية، ومدى التأثير الفعلي لكل فئة على قرارات المجلس وادائه.

ب: تدريب ورفع وتطوير قدرات أعضاء المجلس.

يمثل التدريب أهمية محورية فى عملية التطوير المؤسسي عموما، وبالنسبة للمجالس المنتخبة خصوصا. فإذا كانت المؤسسات الاقتصادية فى حاجة الى التدريب المستمر للعاملين بها، على مختلف المستويات، من أجل تعظيم قدراتها على تحقيق الربح، وبالتالي تخصص موازنات متزايدة على الأنشطة

التدريبية والبحثية (R&D) ، فإن المجالس المنتخبة فى حاجة أولى لهذا الاهتمام بالعملية التدريبية ، وذلك لاعتبارات خمسة أساسية، هى¹ :

- أن التدريب المستمر والمتنوع، فى مجالاته ومستوياته، هو نافذة الحكم الراشد وعلى مجريات العصر، ووسيلة للاستفادة من خبرات التطوير المختلفة و فى ما يجري فى العالم. فبالنظر الى تزامم أجندة عمل المجالس المنتخبة على نحو متزايد، بسبب التوسع فى أنشطتها وتنوع الموضوعات التى تعالجها، تبدو أهمية التدريب لتنمية قدرات أطراف العمل فى المجالس من (الأعضاء والفضيين معاونين لهم) لمواكبة تلك الأعباء المستجدة وتطوير الأداء بوجه عام .

- أن المجالس المنتخبة، بطبيعتها وبحكم تعريفها، مؤسسات محلية معقدة الهيكل التنظيمى والمؤسسى، تضم اللجان الدائمة والنوعية والخاصة، والإدارات الفنية والبحثية والمعلوماتية، والشئون المالية والإدارية، وشئون الأعضاء والخدمات التى يحتاجون إليها من الجهاز معاون، وكذلك العلاقة مع السلطة التنفيذية من ناحية، والدوائر الحزبية التى رشحتهم والمواطنين الذين وضعو فيهم الثقة من ناحية أخرى، وكل هذا يتطلب هيكلا تنظيميا وفريقا من معاونين متعددى القدرات والمهارات، فى حين أن نظام التشغيل والتوظيف المحلى لا يراعى الفروقات الفردية والنوعية بين العاملين، فى التعيين والتقييم والحوافز، وإنما يعاملهم كمجموعة متجانسة (حسب درجاتهم الوظيفية على الأغلب)، وبالتالي يكون التدريب المتخصص وسيلة لتنمية قدرات العاملين حسب طبيعة مهامهم من ناحية، وإعادة توزيعهم وتأهيلهم فى المواقع المناسبة لقدراتهم من ناحية أخرى .

- أنه من الشائع أن يتنقل العاملون بالمجالس بين الإدارات التابعة للجماعات المحلية واللجان المختلفة خلال فترة عملهم، وفقا لاعتبارات متعددة سواء كانت موضوعية أو سياسية، وبالتالي فلا بد من التدريب المستمر لهم بما يتوافق وهذا التنقل فى موقع العمل .

- أن أعضاء المجالس مجموعة متنوعة، ومتحركة، لا تتشابه فى القدرات والاهتمامات والانتماءات الفكرية السياسية، ولا تبقى فى مقاعدها فترات طويلة، فى حين يتسم العمل فى الجهاز الفنى للمجالس بالديمومة والاحتراف النسبى، وبالتالي فإن الأعضاء يحتاجون الى خبرات فنية ومعاونة تتماشى مع ذلك التنوع وهذا التغير فى نوعية الأعضاء، على خلاف المؤسسات الإدارية والحزبية، وحتى الاقتصادية التى يظل رؤساؤها أو أصحابها فترات أطول فى مواقعهم .

- أن المهارات المطلوبة فى الجهاز الفنى معاون للأعضاء، وكذلك القدرات المتوقعة للأعضاء لتطوير أدائهم (فى اتخاذ القرار والرقابة والتوجه السياسى...) تتسم بالتركيب والتغير السريع والتطور المتلاحق فى أنحاء العالم. فممثلو الشعب، وبالتالي الجهاز الفنى معاون لهم، مطالبون بالتعامل مع سيل من القضايا الجديدة والمعقدة التى لم تكن مطروحة من بضع سنوات خلت، مثل قضايا الاستسناخ والهندسة الوراثية، ومجتمع المعلومات ونقل التكنولوجيا، والدور السياسى للأعضاء...، وغيرها. وكل هذا يستوجب زيادة الاهتمام بالتدريب .

¹ "التعليم ذلك الكنز الكامن" ترجمة: جابر عبد الحميد جابر، فى: تقرير اليونسكو، القاهرة، النهضة العربية، 1998، ص164- 173 .

4. برامج تدريب العاملين بالمجالس المحلية.

من واقع الاطلاع على بعض التجارب فى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بالمجالس المنتخبة ، يمكن طرح عدد من المحددات الهامة لتصميم وتنفيذ برامج التطوير المؤسسى وتنمية مهارات العاملين فى هذه المجالس، على النحو التالى :

- أن يكون التدريب وفقا لخطة، وأن تكون خطة التدريب متوافقة مع متطلبات العمل بالمجالس المحلية، من حيث التوقيت ونوعية المتدربين، ومجالات وموضوعات البرامج التدريبية، وكذلك أن تكون تحت الإشراف المباشر للأمانة العامة للمجالس المنتخبة، وأن تسفر عن تقييم شامل وعلمى لأداء المتدربين .
- إدراك أن التدريب عملية مستمرة لتنمية مهارات العاملين فى مجالات العمل المحلى بالمجالس عموما، وفى إطار عمل المتدربين خصوصا، من أجل رفع مستوى الكفاءة فى أداء العمل. ولهذا، يجب أن تكون الخطة التدريبية تراكمية، تكمل بعضها البعض، وأن يكون هناك تقييم مرحلى (شهري مثلا) للبرامج التدريبية التى يتم تنفيذها، فيما يعرف بإدارة الجودة .
- أن تساعد خطة التدريب على تكوين مجموعة من المدربين داخل المجلس، ليقوموا بعملية التدريب بأنفسهم فيما بعد، فيما يسمى إعداد المدربين.
- الاتفاق على أن التدريب عنصر أساسى فى تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وأجهزة الحواسب الآلية وعصر المعلومات، وبالتالي إدراج برامج تدريبية متخصصة فى تكنولوجيا المعلومات (استخدام الحاسب، الإنترنت، البريد الألكترونى..)، وكذلك تصميم برامج تدريبية تهدف لتنمية المهارات التحليلية باستخدام هذه التقنيات (مثل: المحاكاة على الكومبيوتر، التحليل الإحصائى، قواعد البيانات...)
- اختيار المؤسسات التى تنفذ البرامج التدريبية من بين بيوت الخبرة الوطنية، والجهات المختصة عند الحاجة، وأن يتم التدريب محليا، مع اللجوء الى التدريب الخارجى عن الحاجة الماسة، وبموافقة الوصاية، وأن تنفذ البرامج التدريبية فى الجامعات كما كان الحال بالنسبة لتجربة الجزائر فى تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية أو لدى الجهات المنفذة، بما يتناسب مع احتياجات العمل داخل المجالس، وطبيعة البرامج ذاتها. ومن أمثلة هذه المؤسسات الجامعات ومراكز البحوث الوطنية، مثل كليات الحقوق، والاقتصاد والعلوم السياسية، وأقسام الوثائق والمكتبات، وبيوت الخبرة الوطنية، مثل مركز التدريب المهني، والمراكز الخاصة وغيرها .

5. دعم برامج تدريب العاملين بالمجالس المحلية.

ومن المقترح، فى هذا الصدد، أن يتم تقسيم الخطة التدريبية الى قطاعات وظيفية، وحسب مسارات موضوعية، متكاملة نوعية، وليست متطابقة بالضرورة مع الهيكل الإدارى للأمانة العامة للمجلس، ويمكن ان يكون التدريب عن بعد. ويقصد به تقديم مواد تدريبية يستطيع العضو الاستفادة منها عن طريق إصدار سلسلة من الأدلة تحت عنوان "دليل اعضاء المجالس المنتخبة"، وهى مجموعة من

الكتيبات الإرشادية التي تناقش موضوعات محددة قد تكون مفيدة في تطوير قدرات الاعضاء ، تصدر دوريا عن برنامج المرصد المحلي وهي تهتم بتعريف عضو المجلس المحلي المنتخب بالنطاق الذى يمكن ان يمتد إليه نشاطه في إطار اختصاصات المجلس ، بالإضافة إلى تزويده بالمعارف الأساسية لاليات العمل بالمجلس وادواته ووسائل الاستعمال الامثل لكل منها ، والشروط القانونية الواجب توافرها فى كل من اداة سواء من الناحية الشكلية الاجرائية او الناحية الموضوعية بما يساعد عضو المجلس على تفادي كثير من اشكال المناورات الحزبية الجوفاء وبلورة واكتساب الخبرات الفنية لاصول الممارسة السياسية الواعية باهدافها ويجعل من خبرات الممارسة العلمية المكتسبة عملية تراكمية واعية تعمل على صقل وتأسيس وتعميق الامكانيات المعرفية للعضو المنتخب.

فهما تعددت معارف عضو المجلس وتنوعت . وبقطع النظر عن خبراته وتعليمه ، تظل المعارف التي سيكتسبها مثل كيفية مناقشة الخطة والموازنة ، وصياغة التقارير ، وكيفية استخدام الأدوات الرقابية ، ولزيادة فاعلية الكتيبات الإرشادية التي تقوم الجماعة المحلية بتوزيعها على أعضاء المجلس ، يمكن القيام بتنفيذ مشروع تدريبي باسم التدريب من خلال الحوار

6: تطوير العمل من خلال المعلومات والبحوث المحلية.

لاشك أن المعلومات والبحوث من أهم أدوات تطوير العمل بالمجالس المحلية وزيادة القدرة المؤسسية لها. فالمجلس المنتخب يحتاج، أكثر من غيره من المؤسسات ، إلى إدارات حديثة ومتخصصين مدربين فى ترتيب وتنظيم وتحليل المعلومات لتقديمها فى الوقت المناسب وبالشكل الملائم للأعضاء لممارسة مهامهم المتنوعة. ويمكن القول بأن المجالس المنتخبة فى مجملها تحتاج الى "ثورة معلوماتية" بها ، لا تبدأ من اقتناء الحواسب الآلية ورضها ، ولا تقف عند تلك المرحلة ، وإنما تسعى الى توظيف واستخدام تكنولوجيا حديثة فى مجال المعلومات وامتلاك قدرات فنية وحدات لتخزين المعلومات واسترجاعها ، وكذلك تطوير نظم لإدارة المعلومات وإتاحتها الى الاعضاء (والمجتمع) فى الوقت المناسب والكفاءة العالية .

ولقد أصبحت البحوث التتموية المحلية ركنا محوريا فى عملية تطوير العمل المحلي، وذلك من زاويتين : أولهما ، جانب الطلب على خدمات البحوث المحلية وهو ما يتمثل فى ضرورة تطوير الخدمات البحثية والقدرات التحليلية المتاحة لاعضاء المجالس المنتخبة. وثانيهما ، جانب العرض ، أى التقدم المتسارع فى تجارب وبرامج تطوير البحوث المحلية ذاتها وخصوصا باستخدام التقنيات الحديثة، فيما يجعلها منظومة "فرعية" متكاملة داخل المؤسسة المنتخبة،

7.. تحسين الأداء والفعالية في المجالس المنتخبة.

إن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدى ، وأهدافها وطبيعتها نشاطها وتركيبية القوى العاملة فيها من حيث قيمها وطموحاتها ورغباتها ، وذلك من خلال استراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء ، والفعالية في المنظمات الحديثة.

لهذا بدأت المجالس المنتخبة تكتسب خصائص بيروقراطية ومهنية متخصصة تميزها عن المنظمات ذات الطابع الإداري أو الاقتصادي.

ولتحقيق أهداف الجماعات المحلية وجب تحسين أداء المجالس المحلية التي تعتمد أساساً على ما تقوم به من خدمات لضمان التحسين المستمر للأداء والفعالية من أجل التطوير المجتمعي في إطار التنمية المستدامة لتلك الجماعات.

8. تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

إن التنمية المستدامة (الناجحة) تعتمد على وجود مجالس منتخبة فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي. ويعتبر العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات التنمية الناجحة، وما يبذل من جهد وكفاية وفعالية يساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي للجماعات المحلية ككل.

لذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي تسعى المجالس إلى تحقيقها، حيث تحاول ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل أو تزيل الآثار السلبية وتُعظم الآثار الإيجابية حتى يمكن للمجالس المحلية أن تضمن التواصلية والاستمرار لنشاطها.

الخاتمة

في ضوء التغيرات و التحولات العالمية المتسارعة أضحت المجالس المنتخبة المحلية ملزمة على التكيف مع هذا الوضع والعمل على توجيه خدماتها في مصلحة المجتمع باعتباره مجموعة من المنظمات المساعدة في عملية صنع القرارات وتحليل السياسات المحلية.

وعليه، فالعنصر البشري هو محور التنمية المحلية وهدفها. والتعليم والتدريب المستمر هو بوابة التقدم للمجتمع، بالأخص التعليم المستمر المعول عليه في إحداث التنمية المحلية المستدامة من خلال جملة وظائفه التي أضحت من أساسيات التحديث والتطوير وأصبحت حتمية تحسين الأداء والفعالية في المجالس المنتخبة، في مجتمع أصبح يطلق عليه مجتمع المعرفة، رؤية يقينية لمواصلة مسيرة التنمية المستدامة.

نتائج وتوصيات:

إن الحقيقة الواجب وعيها أن التغيرات العميقة اللاحقة بالنظام الدولي في المجالات المختلفة يستدعي ضرورة تكيف الجماعات المحلية ومجالسها معها، ومن ثم ربطها بالاهتمامات والحاجات اليومية للمواطنين والنظر بعمق إلى كيفية توفير مخرجات ملائمة لتلبية الحاجات العمومية، والتأكيد على تطوير الأداء المحلي وفعالية تطبيق أهداف التنمية.

لهذا، لا يجب أن تكتفي المجالس المحلية في الجزائر بالاجتماعات واتخاذ القرارات، وإنما يجب عليها أن تعمل على دراسة المشاكل المحلي بعمق وتحديد الحاجات والمهارات والأولويات التي يواجهها المجتمع حتى يسهل معالجتها. فنجاح هذه المجالس في أي مجتمع مرهون بمدى تفاعلها معه والاقتراب منه.

وعليه، فعلى الجماعات المحلية بما ي ذلك الادارة والمجالس المنتخبة ان تعلقو وتسمو وتتفانى في خدمة المجتمع ومشاريعه التنموية وأن تتحرك على أصعدة مختلفة تشمل:

أولاً: تطبيق سياسات تحسين الأداء لتحقيق الفعالية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية وتلبية حاجات المواطنين، وتوفير مقومات عملية تحديث المجتمع.

ثانياً: تحديث نظم وأساليب الأداء المحلي، بما يتوافق مع التطورات الجارية.

ثالثاً: توجيه البحث والدراسات المحلية لخدمة المجتمع في إطار التنمية المستدامة.

انطلاقاً من هذا، فإننا ننتهي إلى توصيات واقتراحات التي نرى من خلالها ضرورة إعادة النظر في دور وتحسين الأداء والفعالية في المجالس المحلية المنتخبة بما يخدم ويسهم في التنمية وتطوير المجتمع. وتمثل تلك التوصيات في:

أولاً: أن تكون لهذه الجماعات والمجالس برامج طموحة متوسطة وطويلة للتنمية وان تكتسب لها خاصية التكيف، لانه و لكي تكون الثقافة التنظيمية المحلية ملائمة لبيئتها، وتستجيب لطلباتها، لابد لها أن تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، حيث تساهم ثقافة المنظمة في تحسن الأداء والفعالية للجماعات المحلية بواسطة:

- 1- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة ومتميزة.
- 2- تحقيق انتماء الأفراد للمنظمة وتحيزهم لها.
- 3- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد والأعضاء المهنيين.
- 4- تجديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ وظائفهم.
- 5- تمكين المنظمة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- 6- تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الأهداف الكبرى للمنظمة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي للجماعات المحلية.

ثانياً: وأن يتم توجيه أهداف الادارة والمجالس المحلية لخدمة التنمية وحل المشكلات الوظيفية من خلال:

- 1- إنشاء قنوات للعمل المشترك بين المجالس من جهة وأجهزة الدولة في مختلف المستويات دون الخوف من تسلط الوصاية وخاصة فيما يتعلق بمشروعات التنمية المسطرة و اشراك القطاعات الخاصة ومنظمات المجتمع المدني من جهة أخرى.
- 2- الاستفادة من التقدم التكنولوجي في نظم الاتصالات والمعلومات وتطبيقها في البحوث والدراسات المحلية للوصول إلى تحقيق الفعالية.
- 3- إقامة نسق للجماعات المحلية يمتاز بالتنوع والمرونة ويواكب احتياجات التنمية.
- 4- وأن يكون إنشاء المؤسسات المحلية المدعمة للمشروع المسطر، مربوط بدراسة جدوى اقتصادية والمرتبطة ايضاً بالتنمية.

و عليه، تبرز مؤشرات الأداء المحلي والفعالية التنموية في الأولويات التالية:

- 1- تنويع البرامج والنشاطات والتخصصات التي تطرحها المجالس المحلية .

- 2- تطوير الخطط والوسائل والامكانيات حتى تلبى متطلبات التنمية المحلية.
- 3- تبني أساليب البحث والدراسة و التقويم المؤدية لاكتساب قدرات الرقابة والنقد الذاتي والتحليل والنقد البناء والموضوعي.
- 4- مساعدة أعضاء المجالس المحلية بالتكوين والتدريب على استيعاب المستجدات في مجالاتهم عملهم وتدخلاتهم المختلفة.
- 5- توفير برامج التعاون والاحتكاك مع الغير خاصة في ما يتعلق بعمل المجالس محليا ووطنيا.
- 6- إحداث تغيير جذري في مفاهيم وأساليب وممارسات المجالس المحلية التقليدية ■.