

التغيير التنظيمي في الجزائر: نحو تنظيم إداري شبكي
Organizational change in Algeria:
Towards a networked administrative

سعيدة بلهادي*، جامعة باتنة1
saida.belhadi@univ-batna.dz
عبد العزيز عقاقبة، جامعة باتنة1
Abdelaziz.akakba@univ-batna.dz

تاريخ القبول: 2022/05/22

تاريخ الاستلام: 2022/05/07

ملخص:

يقول ماكس فيبر: "ليس ثمة ما هو أسخف من فكرة كتابنا المقتنعين بأن العمل في مكتب خاص يختلف عن العمل الذي يتم في مكتب رسمي تابع للدولة (.....) حاليا، إلتقت الرأسمالية مع البيروقراطية ليصبحا صنوان لا يفترقان (هيبو و البعيني، 2019، صفحة 7). ترتبط البيروقراطية الفيدرالية أو النموذج المثالي للتنظيم الإداري، بالنزعة العقلانية الرصينة باعتباره شكل عالي الكفاءة لممارسة السلطة القانونية، غير أن المتغيرات الجديدة التي عرفها العالم المعاصر وما فرضته من سياقات اقتصادية "المنافسة و المخاطرة" وسياقات تكنولوجية متقدمة "الطفرة التكنولوجية الخامسة"، والتحول المجتمعي "الاندماج والتكامل"، أدت إلى تفكيك البيروقراطية التقليدية. ما جعل تجاوز النمط التنظيمي المغلق إلى نمط ما بعد بيروقراطي مفتوح، حتمية لتحقيق الملائمة. تهدف الدراسة إلى إسقاط النموذج الانتقالي من البيروقراطية الصلبة إلى ما بعد البيروقراطية المرنة، على مسارات التغيير التنظيمي في الجزائر ضمن سياقاتها المتعددة و خصوصيتها المتفردة.

* المؤلف المراسل

الكلمات المفتاحية: البيروقراطية – ما بعد البيروقراطية – الثورة التكنولوجية – التجربة الجزائرية – التغيير التنظيمي.

Abstract:

Max Weber says: Nothing is more ridiculous than the idea of our convinced writers that. Work in a private office. It is different from work that is done in a formal office. Subordinate to the state. (.....) Currently. She met capitalism. With the bureaucracy to become something. They are inseparable. (Beatrice Hebeaux and Wajih Al-Baini, 2019 pg.7). related to weber's bureaucracy. or the ideal model of administrative organization, with a sober rational tendency as a highly efficient form of exercising legal authority, but the new variables that the contemporary world has known and the imposed economic contexts “competition and risk” and advanced technological contexts. The fifth technological boom. The societal transformation of "merger and integration" led to the dismantling of the traditional bureaucracy, which made transcending the closed organizational pattern to an open post-bureaucratic pattern, an imperative to achieve convenience. The study aims to drop the transitional model from a solid bureaucracy to a flexible post-bureaucracy, on the paths of organizational change in Algeria within its multiple contexts and its individual specificity.

Keywords: Bureaucracy, post-bureaucracy, Algerian experience, Technological revolution, organizational change.

مقدمة:

نتيجة للتطور الذي عرفه الفكر الإداري، والذي تزامن والتحولت التي عرفتها البيئة التنظيمية على المستوى الداخلي والخارجي على حد سواء، برز التنظيم البيروقراطي مطلع القرن العشرين حيث مثل حالة متقدمة وفاعلة في التنظيم الإداري، إذ كان له الدور المحوري في إحلال المنطق العقلاني والمثالي في تنظيم و إدارة الجهاز الإداري للدولة والمنظمات، محل المنطق الارتجالي

والاستبدادي الذي كان سائدا في ظل النظام الإقطاعي والملكية المستبدة المطلقة، ولا يخفى أن هذه النشأة والتطور للتنظيم البيروقراطي عمليا مرتبطة بنشأة وتطور النظم السياسية للدول الحديثة، وأجهزتها الإدارية إذ ترسخ في دول أوروبا الغربية ثم انتشر في معظم دول العالم بدرجات متفاوتة ومنها الجزائر.

إشكالية الدراسة: نسعى في هذا المقال إلى مناقشة الإشكالية التالية:

◀ ما هي مسارات الانتقال من النموذج البيروقراطي إلى ما بعد البيروقراطية في التنظيم الإداري الجزائري؟

المحور الأول: تكاملية العلاقة بين البيروقراطية وما بعد البيروقراطية ضمن مقاربة التغيير التنظيمي

مدخل عام: المضامين المتكاملة بين التغيير التنظيمي، النموذج البيروقراطي وما بعد البيروقراطي

ما من منظمة لا يعترها التغيير في شقيه الجزئي أو الجذري هي منظمة هالكة، باعتبار سمة الجمود متناقضة مع التطور والابتكار والتكيف، في عصر العولمة وتدايعاتها المتشابكة، برزت بيئة تنظيمية تتصف بالتغيير المستمر والدائم. تماشيا والمتغيرات المحيطة بها واستجابة لمتطلبات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، مؤسسية.

أولا: التغيير التنظيمي كمنظومة كلية للبيئة الإدارية.

1- التغيير والتنظيم الإداري.

يعتبر التغيير خاصية ملازمة للوجود الإنساني، يقول عز و جل في محكم تنزيله: "سواء منكم من أسر القول ومن جهر به ومن هو مستخف بالليل وسارب بالنهار له معقبات من بين يديه و من خلفه يحفظونه من أمر الله إن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم و إذا أراد الله بقوم سوء فلا مرد له وما لهم من دونه من وال (سورة الرعد، الآيتان 10 - 11)" صدق الله العظيم.

وارتبط التغيير بالتنظيم يعرف سيد الهواري التنظيم على أنه: "نظام ديناميكي للتعاون، منسق إداريا لتحقيق الأهداف وقدرة على التكيف في الأجل الطويل، فالتنظيم هو مجموعة أجزاء متسقة مع بعضها البعض هدفها النهائي تحقيق النتائج" (عوين، صفحة 207). يمكن القول أن أساليب التغيير لا تخرج عن أسلوبين يمارسهما غالبية من يشرفون على أي عملية تغيير وهما:

أ. التغيير التنظيمي المتدرج

وهو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة و على فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، وتكتسي هذه العملة أهمية أكبر إذا ما قورنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية، وخفض النفقات وتتمية وتطوير الموظفين.

ب. التغيير التنظيمي الجذري أو المتطرف

يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً مثلاً قد يحدث انقلاباً شاملاً في إستراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديدة، وقد يتعلق بالبناء الهيكلي أو التكوين، و غالباً ما يكون هذا التغيير من سمات المؤسسات الناجحة الكبرى من اجل تحقيق المزيد من المكاسب و من أجل البقاء و المنافسة بقوة.

ج. المزج بين الأسلوبين

عند تطبيق التغيير قد يتطلب الأمر المزج بين الأسلوبين أو التقدم من نوع لآخر و يمكن لهذه العملية أن تكون تفاعلية على نطاق واسع (النمران العطييات، 2005، الصفحات 105 - 106).

2. الاستجابة التنظيمية للبيئة والحاجة للتغيير

إن مرونة المنظمة و قدرتها على الاستجابة و التفاعل مع التغيرات البيئية من الموضوعات الضبابية، لتبيان الموارد ذات الصلة قامت بعض الدراسات باستنباط نموذج من خمس قطاعات الأكثر اتصالاً بمرونة المنظمة:

أ. قطاع التغيير البيئي

أكثر مجالات التغيير البيئي تأثيراً هي: أسعار المنافسين – سرعة الإنتاج – جودة المنتجات، وهي ذات تأثير مباشر على قدرة المنظمة التنافسية، حيث يجب على المنظمة تحديد الفجوة التي تنشأ بين المستوى الحالي والمستوى الذي ترغب فيه والعمل على تضييق هذه الفجوة. وهو ما يحدد مستوى المرونة والقدرة على الاستجابة.

ب. قطاع الأداء التنظيمي

ويشمل هذا القطاع جوانب عديدة، منها: حجم المبيعات، التكاليف، الأرباح، حصة المنظمة من السوق، مستوى التنافس، وهي جوانب تحدد حجم الموارد المتوفرة بالمنظمة.

ج. قطاع الموارد التنظيمية

يؤثر القطاعان السابقان في تخصيص موارد المنظمة على الأنشطة المختلفة بعد تصنيفها إلى موارد متخصصة و موارد عامة حسب طبيعة النشاط، والتي تمكن المنظمة من الاستجابة للمتغيرات البيئية.

د. قطاع قدرات الاستجابة

قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيراتها البيئية يتم تحديده وفق العلاقة التشابكية التي تتم بين: القدرة على الاستجابة – مقاومة التغيير – ابتكار منتجات ... وغيرها.

ف. قطاع تحسين العمليات: تحسين العمليات يتمثل في إجراء تغيير تدريجي أو زيادة الكفاءات، ويأتي ذلك بعد تحديد الفجوة التي تعيشها المنظمة في هذه البيئة (حسن محمد، 2014، الصفحات 29 -30).

3- عوامل قوة التغيير والتطوير التنظيمي.

هناك العديد من نقاط القوة التي تقود إلى استدامة تطبيقات التغيير التنظيمي ونستعرض هنا أربع عناصر أساسية:

أ. محور قوة التغيير التنظيمي في التأثير الشامل لهذا العلم، كما تعمل جهود التغيير التنظيم على إشراك العاملين في تشخيص عناصر القوة والضعف بمنظوماتهم وعمل الخطط اللازمة لتحسين الأوضاع، وفق العمل كفرق مع برامج التدريب لضمان درجة الدافعية.

ب. تعتمد قوة التغيير التنظيمي على تناسب أساسياته مع البيئة السياسية والحكومية بشكل يتفاعل مع الهيكل والسلوك الديمقراطي، لأن عملياته تدعم عمليات التحول الديمقراطي وفق مبدأ المشاركة.

ج. توسيع تطبيق التغيير التنظيمي في الفترات السابقة بالقدر الذي خلق نفس القدر من الاهتمام من قبل محورين كانا في السابق متنافرين و هما عمليات التوجه للأفراد والتوجه للعمل، وذلك من خلال تصميم نظم العمل وفق العوامل الإنسانية والتقنية.

د. الحاجة لظهور المنظمة بالمظهر التنافسي الجيد والحاجة لتطور المنظمة باستمرار طالما استمرت بيئة الأعمال في تغييرها، مما يجعل المنظمات تشعر وبالبحاجة للحاجة للتغيير (حسن محمد، الصفحات 299-300).

4. عوامل ضعف التغيير والتطوير التنظيمي "مقاومة التغيير".

يمكن إيجاز أسباب مقاومة التغيير على النحو التالي:

إن المقاومة المنطقية والعقلانية هي التي تستنتج وتنبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير المنوي إحداثه، حيث تنظر مثلا إلى الوقت والتكاليف والنتائج أما المقاومة العاطفية فهي التي تنبع من الشعور واتجاهات العاملين أو الأشخاص نحو التغيير نفسه أو الأشخاص القائمين عليه... كما قد تنبثق المقاومة من نظرة الجوانب الاجتماعية السائدة أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن... كما يمكن أن يقاوم التغيير على بناء على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع مثل المحافظة على علاقات القوى المسيطرة، أما أسباب المقاومة الاقتصادية فغالبا ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب، وقد تبنى أسباب مقاومة التغيير على عدة أسباب وليس على سبب

واحد و هنا يتوقع أن تكون المقاومة أكثر ضراوة (النمران العطيات، صفحة 112).

ثانيا: مضامين النموذج البيروقراطي "النموذج الفيبري المثالي".

لقد عدت أفكار ماكس فيبر عن التنظيمات، إيذانا بميلاد نظرية جديدة و مجددة في حقل سوسيولوجيا التنظيم و العمل، وأيضا في حقل علم الإدارة و التسيير و الاقتصاد السياسي. حيث يقترح فكرة "النموذج المثالي"، في إطار علم إمبريقي، إن تعريف مقولة النمط المثالي هي الأهم بالنسبة لماكس فيبر في ابستومولوجيا العلوم، و تبرز مساهمته في توضيح منهج كان معتمدا في العلوم الإنسانية، فحسبه أغلب السوسيولوجين استخدموا منهجا يتشابه مع طريقة الأنماط المثالية (فيبر و صلاح، 2011، الصفحات 53-54)، والنمط المثالي هو بناء فكري يحصل عليه الباحث بتركيز الفكر على عناصر محددة للواقع، لكن دون أن يصادف في الواقع ما يساويه إمبريقي أو إجرائيا. وعليه ضرورة الإحاطة بجميع المتغيرات المتحركة في الظواهر المراد التحكم فيها، و إيجاد قوانين تحكمها. تبقى غير قابلة للتحكم فيها كليا ولا يمكن التنبؤ بجميع تحولاتها و عليه مهمة السوسيولوجي هي بناء الأنماط المثالية. قدم ماكس فيبر أول تفسير منهجي لنشأة التنظيمات الحديثة كأسلوب مستمر ومستقر (رواج، 2021، صفحة 814).

كما اعتبر ماكس فيبر أن السلطة عنصر جوهري في نمودجه المثالي، وأن السمة الأساسية لهذا البناء المثالي هي التمايز الداخلي للأدوار والسلطة، ويميز بين أولئك الذين يقبضون على زمام السلطة و بين الأفراد الذين بالغم من كونهم تحت إشراف الرئيس إلا أنهم يمارسون سلطة على الأعضاء الآخرين في نفس الوقت (طلحت، 1993، صفحة 25).

ويعد ماكس فيبر أول من تكلم عن الفعل الرشيد و الفاعل في مقاربه النظرية و قام بتحديد الفعل انطلاقا من التصورات أو المعاني التي يعطيها الفاعل لأفعاله، لم يجعل من الفاعل مصدر هذه العقلنة حالة عامة و ظاهرة تاريخية تتجاوز الأفراد و الكيانات الجماعية أي أنها ظاهرة تفرض نفسها من الخارج.

ثانيا: مضامين مابعد البيروقراطية "المتوحة، الشبكية أو اللاحقة".

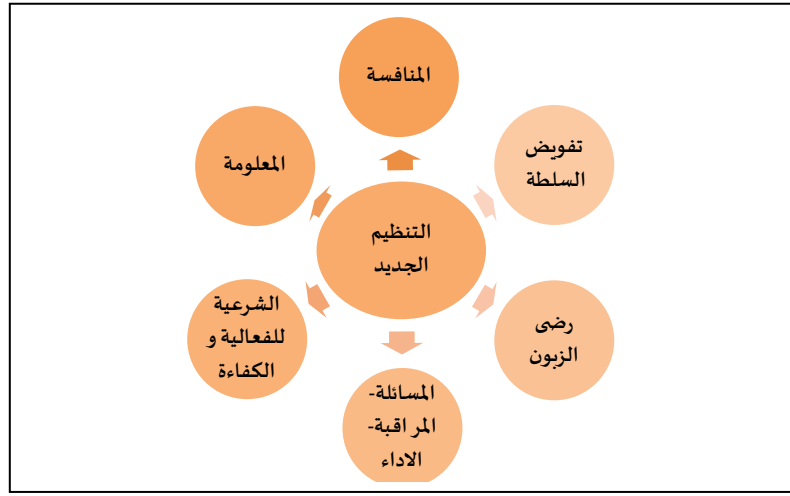
يعتبر مصطلح ما بعد البيروقراطية واسع للغاية، يستخدم لتحديد مجموعة من التغييرات التنظيمية التي تهدف إلى تآكل أو تفكيك البيروقراطية وبالتالي، فإن السمات الرئيسية لما بعد البيروقراطية تشمل الحد من المستويات الرسمية للتسلسل الهرمي القائم على العقلانية (بليية، 2018، صفحة 6)، والتركيز على المرونة بدلا من إتباع القواعد، وإنشاء حدود أكثر نفاذية بين داخل وخارج المنظمات كما يتضح من زيادة استخدام الفرعية والتعاقد، والعمل المؤقت والاستشاريين بدلا من الخبرة الدائمة أو الداخلية، ربما يكون مفتاح التمييز بين البيروقراطية وما بعد البيروقراطية هو الطريقة التي تتغير بها "المهنة" التي تقوم على أساس مركزي صرف، في مرحلة ما بعد البيروقراطية. بدلا من الحصول على وظيفة مدى الحياة، مع تسلسل هرمي محدد ومسار ترقية وخطة معاشات تقاعدية؛ لا يمتلك الموظف النموذجي ما بعد البيروقراطي أيا من هذه السمات.

بينما تشترك بعض الأدبيات في هذا الاستخدام العام لمصطلح ما بعد البيروقراطية على سبيل المثال Heckscher و Donnelon، فضل مؤلفون آخرون مصطلحات مثل المنظمة الشبكية Scott Morton، ومهما تعددت التسميات لا يمكن أن يكون هناك شك في أن مصطلح ما بعد البيروقراطية يخفي تنوعا كبيرا في الممارسات ومع ذلك، فإن الاعتراف الواسع النطاق بأن المنظمات تخضع لتغييرات كبيرة في هيكلها ومبادئها (Christina Garsten).

هناك من يرى أن ما بعد البيروقراطية هي تجاوز الشكل النمطي للإدارة، هناك ابتكار لمجموعات مختلفة من الأشكال التنظيمية، و التي تم إعطائها تسميات متعددة، لكن كمصطلح شامل تسمى بما بعد البيروقراطيات، حيث وضع "تشارلز هيكشر" سنة 1994، باعتباره أحد أكبر المهتمين بالبيروقراطية، قائمة بالخصائص التي يسميها النوع المثالي لما بعد البيروقراطية، على عكس النوع المثالي لبيروقراطية فيبر.

حيث يتم استبدال القواعد بالإجماع والحوار على أساس التأثير الشخصي بدلا من الوضع، و على أساس العمل بناء على القيم المشتركة بدل القواعد. كما يتم تعيين المسؤوليات على أساس الكفاءة لتأدية المهام بدلا من التسلسل الهرمي و يتم التعامل معها كأفراد وليس بشكل شخصي. بمعنى المنظمة تملك بيروقراطية مفتوحة (oxbridge note).

شكل رقم 1: يوضح خصائص التنظيم المرن ما بعد البيروقراطية.



المصدر: من إعداد الباحثين

ثالثا: امتدادية العلاقة بين النموذج البيروقراطي والنموذج ما بعد البيروقراطي.

يمكن القول أن البيروقراطية لا تقتصر على القطاع العام فقط بل هي نظام إداري عقلاني في التنظيم وإدارة العمل في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء (هيبيو و البعيني مترجما، 2019، صفحة 7). حتى في عصر التقدم التكنولوجي الهائل "إدارة بلا ورق، بلا زمن، بلا مكان" و الذي أتاح فرص تدفق المعلومة كان لا بد من الاعتماد في الوقت نفسه على إجراءات مكتتبية في الوقت عينه.

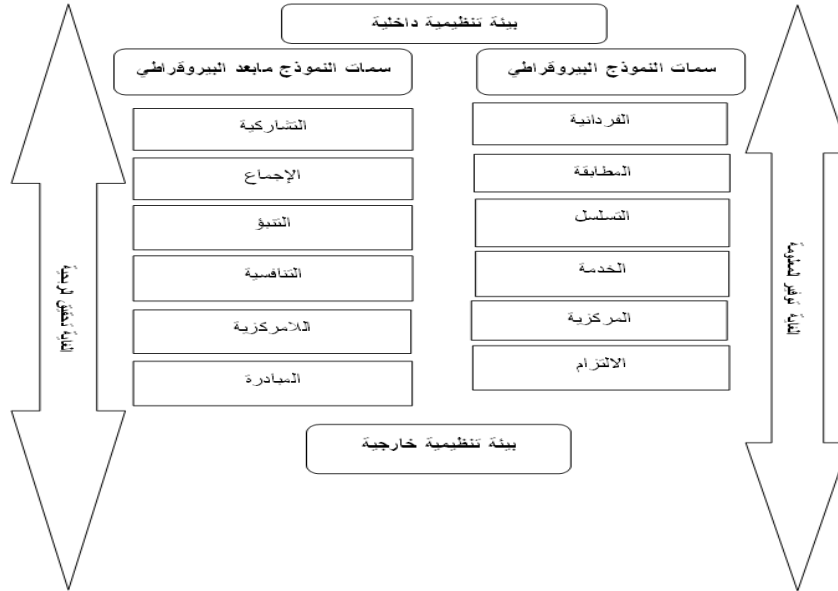
على الرغم من تباين أهداف المنظمات العامة عن الخاصة، حيث تهدف الأولى إلى تنفيذ السياسات العامة للدولة، كما يقول "جيمس ويلسون": وضع المبادئ الديمقراطية موضع التنفيذ"، وهو يقصد بذلك النموذج الأمريكي، أما

هدف المنظمات الخاصة فيتمثل في تحقيق أكبر قدر من الربحية والكفاءة والفعالية. كما أنه لا يمكن الفصل بين البيروقراطية الحديثة وبين ثقافة المجتمع و النظام السياسي الذي يعكس في الغالب هذه الثقافات (ويلسون و الوقداني مترجما ، 2000 ، صفحة 12).

كما أنه لا يمكن بأي حال نفي الدور الفعال للبيروقراطيين في الأجهزة العليا و حتى الأجهزة السفلى و التنفيذية ككل المنوط بها ، باعتبارها المنفذ الرئيس للسياسة العامة للدول ، لذلك يعتبر الجهاز البيروقراطي روح الإدارة المعاصرة التي تحركه نحو تحقيق غايات مجتمعية تنموية كانت وإصلاحية.

مما سبق يمكن القول أن النموذج البيروقراطي التقليدي كان ملائما في بيئة داعمة له و يستجيب لمتطلباتها مع بدايات القرن العشرين ، في حين - ومع التحولات التي عرفها العصر الحديث المتميز بالعمولة و تداعياتها المتعددة الأبعاد والمتعدد الخصائص أهمها الحالي التنافسية ، والطفرات التكنولوجية "البيروقراطية الرقمية" والربحية والاندماج المجتمعي ، أصبح التحول إلى النموذج ما بعد البيروقراطي تحصيلا منطقيا و استجابة واقعية لهذه المتغيرات.

شكل رقم 2: يوضح الفروقات الجوهرية بين النموذج البيروقراطي والنموذج ما بعد البيروقراطي.



المصدر: من إعداد الباحثين

المحور الثاني: التغيير التنظيمي في الجزائر: التأسيس التنظيمي الهرمي بناء على مرتكزات النموذج البيروقراطي.

أولا: منطلقات التنظيم الإداري البيروقراطي في الجزائر.

دعت حداثة استقلال الدولة الجزائرية إلى الاعتماد على تنظيم إداري مركزي يتمشى ومتطلبات هذه المحطة التاريخية المؤسسة لبناء بيروقراطي ضخم، قائم على التسلسل الهرمي. و كما هي سمة معظم الدول النامية عرف التنظيم البيروقراطي حيادا عن سماته التي صاغتها البيئة الغربية ليتجه نحو مسار سلبي قوامه الفساد و الاتكالية.

أ. تداعيات المرجعية التاريخية على التنظيم الإداري في الجزائر.

اعتمدت الجزائر غداة الاستقلال على تنظيم إداري بيروقراطي يقوم على تركيز السلطة في المركز، بما تتضمنه من تجمع الصلاحيات و السلطات

انطلاقاً من المقولة التي تدعي أن كفاءة و فاعلية المؤسسة تتزايد من خلال اتخاذ القرارات من طرف شخص واحد، ويمكن تفويض اتخاذ القرار إلى مرؤوسيه، أو إلغائها بغض النظر عن مشروعيتها، من خلال مؤسسات مركزية وفروعها المتمثلة في رئيس الجمهورية، رئيس الحكومة، الوزراء وممثليهم في الأقاليم "الولاية" على أساس هرمي "السلم الإداري" (كواشي، 2010 - 2011، صفحة 20)، وهو نفس النهج الذي تبنته العديد من الدول التي سبق وإن كانت مستعمرات فرنسية، حيث اعتمدت نفس النموذج المتمركز في الجزائر تزواج النموذج "اليقويبي" الاستيعابي للدولة الوطنية الفرنسية مع الإيديولوجية القومية العربية والذي غيب كل ما هو أصلي (عصيم، 2008).

وهو تنظيم مستمد من التنظيم الإداري الفرنسي المعروف بمركزيته الشديدة والذي نحت عنه فرنسا هي الأخرى بعد أن اثبت عدم قدرته على التأقلم مع الوضع الحالي، و ظهر ذلك جليا عندما قامت الجمعية الوطنية في فرنسا عام 2003 بالتصويت على تعديل دستوري يجيز مرحلة جديدة من اللامركزية (محمد هيبه، صفحة 36).

رغم ذلك بقيت الجزائر تعتمد على التنظيم البيروقراطي كمرجعية تنظيمية تتماشى و متطلبات الدولة حديثة الاستقلال، ورغم محاولاتها التأقلم مع المتطلبات التنظيمية الحديثة إلا أنها بقيت محافظة عليه. وهو ما ولد تنظيماً إدارياً قاصراً روتينياً، انعكس نمطه على الذهنية الوظيفية المواطن الذي اعتمد على الاتكالية والابتعاد عن الابتكار و التنافسية.

ب. البيروقراطية في الجزائر بين تجاذبات الاقتصاد الريعي واقتصاد السوق.

هناك تعريف تقليدي للدولة الريعية فحواه: "هي الدولة التي تعتمد في جزء كبير من إيراداتها على النفط أو موارد طبيعية أخرى" وهذا التعريف ينطبق تمام على واقع الدولة الجزائرية بل و معظم الدول العربية، حيث توفر هذه الربوع قدراً كبيراً من الاستقلالية الذاتية و تريحها من الحاجة إلى التطوير والتنافسية، فالدخل و الثروة لا يأتيان من عمل أو ابتكار أو مخاطرة بل من

حيث وضع الفرد في الترتيب الاجتماعي التسلسلي الهرمي في إطار وظائف القطاع العام، السخاء العام، المحسوبة في القطاع الخاص... وغيرها من المظاهر التنظيمية التي تلغي المنافسة وتعيق التغيير التنظيمي الحقيقي (المكتب الإقليمي للدول العربية، 2016، صفحة 25). في حين تتجه الإصلاحات المعاصرة نحو "التنوع الاقتصادي" (بلقطة، 2018، صفحة 54) الذي يحقق المنافسة والابتكار، مما يضعف المركزية الشديدة ويقدم دعما عميقا للمركزية (بن رمضان وبومدين، 2019، صفحة 439).

في استجابة لمتطلبات التحول نحو اقتصاد السوق، عرفت الجزائر تحولا اقتصاديا من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، أين شرعت الدولة منذ نهاية الثمانينات في وضع الأسس اللازمة لهذا التحول. حيث اعتمدت السياسة الاقتصادية العامة في الجزائر على تبني خيارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأسلوب لتنمية الناتج المحلي وهذا تأسيسا على العديد من الإجراءات المتخذة في عشرية التسعينات، حيث تم تحييد القطاع العام بصفة كبيرة من الحياة الاقتصادية و تدعيم توسع القطاع الخاص (يعقوبي، 2022، صفحة 324).

ج. البيروقراطية كمنظومة من السلوكيات في بيئة المجتمع الجزائري.

مقاربة البيروقراطية في شقها المجتمعي، هنا ليست كتتنظيم أو كجهاز تنظيم ذي طابع رسمي، بل كتشكيل اجتماعي أو كمنظومة من السلوكيات المعبرة أو كمشروع إنساني. بهذا المعنى كان لابد من تحليل البيروقراطية في علاقتها مع المجتمع والنظر إليها كإطار يتجاوز المحور الناشط لدى البيروقراطيين، و عليه لا تبنى البيروقراطية فقط من صميم القواعد و المعايير، بل تتشكل كذلك بصورة واعية أو بمعزل عن كل من الفعاليات و الجماعات التي تشكل المجتمع، ذلك أنها تتجسد في قواعد و إجراءات و معايير تطبق على المجتمع بأكمله (هيبو و البعيني، التحكم البيروقراطي في تسيير شؤون العامة في عصر النيوليبرالية، الصفحات 167 - 168).

بناء على ذلك فإن القصور الذي نجده في استيراد النموذج الغربي البيروقراطي كان نتيجة لاصطدام مبادئ و أسس غير متشابهة عند محاولة

مطابقتها في المجتمع الجزائري، ليس لأنها غير ذي قيمة معرفية، أو قصور في الطبيعة المنهجية لمحتواها، بل لأنها تتمحور حول الإنسان العربي ذي التركيبة المجتمعية و الثقافية التي تختلف و تتميز على أكثر من مستوى، عن الإنسان في بلد منشأ ذلك النموذج، و في هذا الصدد يقول الفيلسوف الجزائري مالك بن نبي: "والآن إذا عدنا للحديث عن مثقفينا في المجال الاقتصادي، نرى أنهم وقفوا موقف اختيار وتفضيل بين (أدم سميث) و (ماركس)، بينما كانت القضية ولا زالت قضية تطعيم ثقافي للمجتمع الإسلامي" (مختار، 2017، الصفحات 20-21).

د. البيروقراطية في الجزائر من أداة لخدمة الدولة إلى أداة لخدمة المواطن.

خلال فترة الأحادية من محطات تاريخ الجزائر السياسي، كان الجهاز البيروقراطي تابعا للحزب الواحد جبهة التحرير الوطني، وفي خدمة أهدافه، حيث أن تعيين كبار الموظفين على أساس معيار الانتماء للحزب. بغض النظر عن الكفاءة، ولعل أبرز أسباب ذلك هو حداثة الاستقلال وافتقار الدولة للمورد البشري القادر على تولي المهام الإدارية العليا منها أو الدنيا.

أما خلال فترة التعددية، والانفتاح السياسي، عرف التنظيم البيروقراطي في الجزائر تكاملا بين العمل السياسي والعمل الإداري، فالقيادة الحزبية عادة -تقوم بوضع السياسات العامة للدولة، والبرلمان يقوم بدراساتها و إعطائها الصبغة الشرعية. ثم تحول تلك القرارات السياسية والتشريعية إلى الجهاز البيروقراطي لكي يضعها حيز التنفيذ.

غير أن المشكل القائم أن ذلك هو الصراع الخفي بين القادة الذين يخططون السياسة العامة و بين البيروقراطيين الذين يظهرون استيائهم من تعول غير التخصصيين في الإدارة ومرد ذلك الصراع الخفي يعود إلى: " أن الخبير يؤكد على الدوام أنه بما لديه من انضباط مهني وخبرة تطبيقية أقدر من نظيره على تنفيذ سياسة الدولة على مستوى المكتب. في حين يدعي الموجه السياسي أنه القائد الإيديولوجي الحقيقي الأقدر على تفسير السياسات المعلنة و ترجمتها

إلى ما يكفل سلامة التطبيق لتحقيق ديمقراطية الوظيفة (بوحوش، الصفحات 64-65).

مما حدد طبيعة التغيير التنظيمي في الجزائر وحصره فقط في تقديم الخدمة العامة دون مراعاة الفعالية والتمكين والجودة مما أفرز مخرجات قاصرة لا ترقى إلى مستوى العيش الكريم إضافة إلى إفراز محبطات متعددة لعملية التغيير و التطوير التنظيمي وصعوبة إخراجها من طابعا البيروقراطي الهرمي وتكيفها مع الواقع الجديد، وبالتالي غلق منافذ التنافسية والجودة في الأداء، والذي ولد بدور حدة في مقاومة التغيير التنظيمي والاكتفاء بالنموذج التقليدي الهرمي الصلب الذي تجذر في المنظومة التنظيمية على مر سنوات، رغم تهديدات البيئة الخارجية المعولة هذا من جهة ومن جهة أخرى صعوبة الانتقال إلى تنظيم شبكي مرن يضمن الشفافية والمساءلة والتشاركية.

وبذلك فإن الواقع الذي تعيشه الإدارة الجزائرية منذ خمسين سنة من الاستقلال على المستوى التنظيمي الذي يؤثر مباشرة على العلاقة بين التنظيم ومحيطه الداخلي والخارجي، لم يعرف استقرارا في جميع محطاته، إذ هناك حلقة مفقودة لخلق ميكانيزمات و جب اعتمادها من أجل الوصول إلى أهداف هذه الإدارات والقضاء على الاختلالات التنظيمية التي تميزه (عوين، صفحة 205).

المحور الثاني: التغيير التنظيمي في الجزائر: التأسيس التنظيمي الشبكي بناء على متطلبات ما بعد البيروقراطية.

مع تجلي بوادر قصور النموذج البيروقراطي الصلب في الجزائر، وتزامنا مع تغير أدوار الدولة وميلاد فواعل جديدة مشاركة لها في صناعة القرار التنموي اللامركزي على مستوى محلي، إقليمي ودولي. أصبح التوجه إلى نمط تسييري ما بعد البيروقراطي ضرورة أملتها العولة من جهة والمنهج المبتكر للتنمية الحديثة من جهة أخرى.

1- محاولة المشرع الجزائري الانتقال من مفهوم المصلحة العامة إلى مفهوم الإنتاجية.

حاول المشرع الجزائري تخطي مقترب البيروقراطية خاصة أن مبدأ المصلحة العامة كهدف نهائي للتنظيم التقليدي قد استبدى بمبدأ الإنتاجية بكل ما تحمله من معاني الكفاءة و الفعالية، خاصة (بن سعيد، 2015، صفحة 50) بعد أن التحولات العميقة التي ميزت العالم و التي مست بدورها الجزائر أبرزها التوجه التنموي و تراجع الأدوار التقليدية للدولة و ميلاد شركاء فاعلين جدد مع جعل فلسفة المنافسة سمة التنظيم الحديث، كان لا بد من إحداث تغيير تنظيمي يستجيب لهذه التحديات، فكان هذا التغيير التنظيمي مجسدا في تبني التنظيم الإداري اللامركزي، كخيار يسمح بتحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المسائلة والشفافية و المشاركة بما يساهم في بناء القدرة الإدارية، المؤسسية والمجتمعية.

وعليه عرفت الجزائر تغييرا تجلي في إقرار خطة للخصوصية كمرحلة ثانية بعد إعادة الهيكلة تستهدف دمج المؤسسات العمومية بالكامل في منطق اقتصاد السوق، فالخصوصية تظهر على أنها صورة من صور إعادة الهيكلة وامتداد لإصلاح القطاع العام والتزام من قبل السلطات العمومية أمام الهيئات المالية والدولية في الذهاب فعليا نحو نظام يغلب المبادرة الخاصة وعمل قوى السوق (مشدال، 2015، الصفحات 151 -152).

رغم محاولات الاندماج ضمن متطلبات التغيير التنظيمي الجديد الشبكي "بقي تأثير الإيديولوجية الإدارية التقليدية واضحا و جليا على التنظيم الإداري في الجزائر، حيث نجد أن المرجعية الفلسفية و الأخلاقية بقيت مرتبطة بالمفهومين الأساسيين المركزيين وهما المصلحة العامة والخدمة العامة، فالتنظيم الإداري عموما بكل منظماته موضوع بجانب الدولة تشارك عن طريق تدخلاتها على إحكام ميزان العدل بين مختلف المصالح الاجتماعية، انطلاقا من الأساس الرئيس للدولة الجزائرية المتجلى في تبني النظام الاشتراكي، وبذلك تجاوز مفهوم المصلحة العامة أداء الخدمات العامة ليشمل كل أوجه

النشاط الاقتصادي والاجتماعي المتاح في الدولة باعتبارها الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف المسطرة (بن سعيد، صفحة 46).

3- تنظيم الوظيفة العامة في الجزائر: نحو التأسيس لبيروقراطية رقمية.

لقد أدى تطبيق المفهوم السياسي للوظيفة العامة في الجزائر إلى تجذر الفساد إداري، نتيجة لما فرض علي الموظفين من التزامات حزبية وسياسية، وتقلد من لا خبرة لهم للوظائف، فتحول المفهوم السياسي إلى المفهوم الفني من خلال تعديل أساليب التعيين في الوظيفة العامة من خلال اشتراط عنصر الكفاءة فصار التعيين علي أساس الجدارة وليس التبعية السياسية. (الدين، 1990، صفحة 69) أين انحصرت وظيفة المستخدمين في الجزائر في إدارة الموارد البشرية بالمفهوم التقليدي التعيين، الانضباط، الترقية، إنهاء المهام، ولا تصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية أو المناجمنت العمومي بالمفهوم الحديث من حيث التخطيط والمتابعة والتقييم والتعديل، حيث لا يمتلك الموظف العمومي مخططات تسيير الحياة المهنية، مخططات التكوين، عوامل التحفيز، تقنيات حديثة للتقييم، أدوات التنبؤ لتجنب الفائض أو الناقص في ملئ المناصب (الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، 2019).

حيث عرفت الوظيفة العامة تغييرا سعى إليه المشرع الجزائري من حيث إصدار القانون رقم 06 - 01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته (الجريدة الرسمية الجزائرية). وعليه عرف تنظيم الوظيفة العامة في الجزائر تحولا من النظام المغلق، إلى النظام المفتوح وهو تحول ضمنى من إدارة وظيفية بيروقراطية إلى تسيير وظيفي ما بعد بيروقراطي.

حيث يتميز النظام المفتوح بتبسيطه للإجراءات البيروقراطية لهذا لا يتطلب من الإدارة العامة إصدار قوانين وتشريعات عديدة تناولا لمسائل المختلفة للوظيفة العامة من ترقية، وإعادة تعيين، وتقاعد. وغيرها، بل يجب على الإدارة توظيف الوظائف دقيقا ووضع نظام عادل للأجور يتساوى إلى حد كبير مع أجور الوظائف المماثلة في القطاع الخاص.

كما يتميز بالمرونة، فالإدارة لا تلتزم بترقية موظفيها و لا تلتزم بدوام تعيينهم، فإذا فالموظف فهو حر في البقاء وهو حر في ترك الوظيفة طبقا لما يراه محققا لمصلحته الذاتية (محمد حسن و الحميلي، 2004، صفحة 14).

كما تدعم النظام المفتوح في الوظيفة العامة في الجزائر من خلال التحول الرقمي " الإدارة الالكترونية" من خلال مشاركة المواطن الالكتروني في إطار التوجه نحو الإدارة الالكترونية المحلية كحق للمواطن للحصول على المعلومة (مرزوق، 2018، صفحة 220) تجسد ذلك تنفيذيا في إطار المبادرة التي أطلقتها وزارة الداخلية في أواخر 2013 مشروع المواطن الالكتروني والإدارة الالكترونية (سايح، 2016، صفحة 77) و ما فتحت من فرص للشفافية، التشاركية والإجماع و هي في مجملها مبادئ النموذج مابعد البيروقراطي مجسدا أكثر في البيروقراطية الرقمية.

4. تكييف التنظيم الجزائري مع متطلبات ما بعد البيروقراطية في بيئة معولمة اللامركزية

نتيجة لمظاهر بيروقراطية الإدارة الجزائرية المحتكرة من طرف تنظيم حزبي واحد وتفشي ظاهرة الفساد، قام المشرع الجزائري بإدخال إصلاحات إدارية لتحديث الإدارة وتكييفها هيكليا وبشريا وتشريعيا وماديا مع التطورات السياسية الجديدة بجعلها في خدمة التنمية وذلك بتبني اللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخاب لتمثيل الإرادة الشعبية "المادة 16" من دستور 1989"، وهو تأكيد على اعتماد مبدأ اللامركزية الإدارية (ناجي، 2010، صفحة 67)

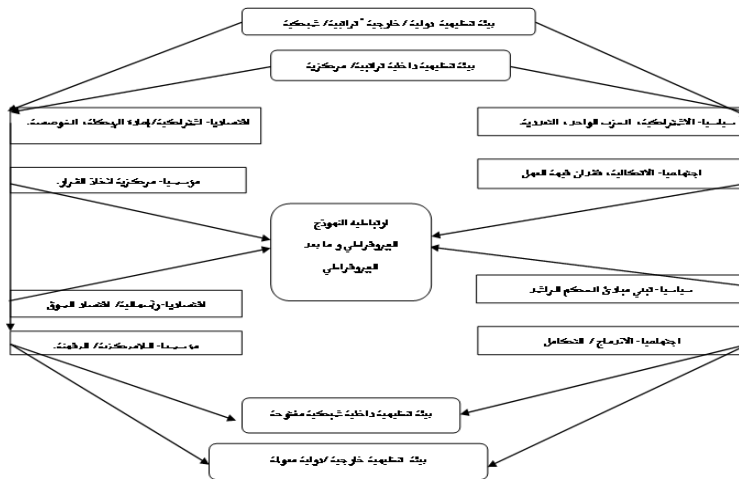
وتجلى ذلك في إطار محاولات الترشيد التنظيمي الذي عرفته الجزائر والذي عرفته معظم الدول النامية وما تزامن من إصلاحات واسعة هدفت إلى تحقيق التنمية الشاملة عامة والتنمية المحلية " التنمية المناطقية" خاصة كنهج مبتكر من خلال فتح هامش حرية أكبر للفاعل المحلي مما شكل دعما قويا لتطبيق اللامركزية الإدارية و السياسية على حد سواء.

حيث عرف المشرع الجزائري الحكم الراشد في المبادئ العامة المادة رقم: 2 من القانون التوجيهي للمدينة على أنه بموجبه - الحكم الراشد - تكون

الإدارة مهتمة بانشغالات المواطنين وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية، إذ يعد الحكم الراشد تعبيراً عن ضرورة وأهمية الانتقال من فكرة الإدارة الحكومية من الحالة التقليدية إلى الحالة الأكثر تفاعلاً بين الأركان (أودية، 2017، صفحة 420) وعليه، ساهم المنظور التنموي المنطلق من التنمية المحلية في توسيع اللامركزية، هذه الأخيرة فتحت بدورها أفق الشفافية، المساءلة، الإجماع والمرونة. ذلك بسبب تميز كل إقليم بخصوصية متفردة تفرض على صانع القرار المحلي "بعد أن كان مركزياً" أن يصنع القرار بشكل لامركزي. مما استوجب التخلي تدريجياً وبصفة جزئية عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة أو التقليدية وفتح مجال أوسع للبيروقراطية مفتوحة شبكية قادرة على الاستجابة لمتطلبات هذه المرحلة المعاصرة. إجمالاً، نوضح من خلال الشكل التالي يوضح امتدادية الانتقال من النموذج البيروقراطي إلى ما بعد البيروقراطية وفق معطيات جزائرية.

شكل رقم 3: يوضح امتدادية الانتقال من النموذج البيروقراطي إلى ما بعد

البيروقراطية وفق معطيات جزائرية.



المصدر: من إعداد الباحثين

خاتمة

إن الميزة الرئيسية للنموذج البيروقراطي تكمن في الكفاءة الفنية و الدقة المتناهية في التنظيم، وكذلك الرقابة الشاملة والقدرة على الاستمرارية والرصانة والصمود عبر أجيال، رغم التحولات المتسارعة التي لم تستطع تفكيك جوهره، ومرد ذلك يعود إلى تصميمه الهيكلي المتراص الكفيل بإبعاد شخصنة الإدارة. إن القول بالانتقال إلى نمط ما بعد بيروقراطي مرن قادر على استيعاب المعطيات الجديدة وأهمها الثورات التكنولوجية والتنافسية الاقتصادية لا يلغي بأي شكل الدور الجوهرى للنموذج البيروقراطي بل هو امتداد له. في علاقة صحية و تكاملية في ظل بيئة تنظيمية شاملة.

مما سبق يمكن أن نستنتج مايلي:

1 - كانت الاستجابة التنظيمية للإدارة الجزائرية للمتغيرات الجديدة على المستوى الداخلي والخارجي غاية في الصعوبة، بسبب تجذر التنظيم التقليدي على مختلف المستويات حيث أصبحت سمة مقاومة التغيير والتطوير مهيمنة على معظم المراحل التي عرفتها الإدارة الجزائرية، وهو ما يستوجب الاعتماد على إدارة التغيير لإحكام آليات نجاح محاولات التغيير والتطوير سواء كان مؤسسيا، اجتماعيا، اقتصاديا.

2 - يعد النموذج البيروقراطي ركيزة التنظيم الإداري الجزائري بشقيه الايجابي والمستمد من بيئة غربية، و شقه السلبي المستمد من بيروقراطية تم استنباتها في دولة نامية، مما أظهر الجانب السلبي للنموذج البيروقراطي " الفساد الإداري بشتى أنواعه".

3 - مما لا شك فيه أن إرادة الإدارة الجزائرية في التوجه نحو نمط ما بعد بيروقراطي مرن على غرار الدول الرائدة في هذا المجال، قد اصطدمت بضغوط داخلية كانت أو خارجية جعلت من عملة التغيير التنظيمي تأخذ منحى مغاير، رغم جهود المشرع الجزائري في التأسيس الفعلي له نذكر على سبيل المثال قانون مكافحة الفساد، التعاون اللامركزي، مشروع الجزائر الالكترونية وغيرها.

و تخلص الدراسة إلى التوصيات التالية:

توصيات الدراسة تتمثل فيما يلي:

- 1 - إدارة التغيير ضمانة للانتقال الهادف إلى تحقيق إستراتيجية إصلاحية في الجزائر، والاسلوب الامثل لتجاوز المفارقات بين كلا النموذجين.
- 2 - مراعاة الخصوصية التنظيمية والتي تستند إلى الخصوصية المجتمعية، وهي سمات تفرد بها المجتمع الجزائري، وذلك بهدف تدليل مقاومة التغيير.
- 3 - توفر إرادة شاملة بين رأي المال المؤسسي، رأس المال المجتمعي، رأس المال التنظيمي لضمان نجاح هذا التغيير.

قائمة المراجع:

- الجريدة الرسمية الجزائرية. القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- جمال الدين، سامي. (1990). *التنظيم الإداري للوظيفة العامة*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- المكتب الإقليمي للدول العربية. (2016). *برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الشباب في المنطقة العربية: أفاق التنمية الإنسانية في واقع متغير*. تقرير التنمية الإنسانية العربية .
- الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية (2019)، ج. جوان. (8) *الوظائف العمومي وتسيير الموارد البشرية. الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية*. / [Politics- dz.com](http://Politics-dz.com)
- النمران العطيّات، بن يوسف محمد. (2005). *إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين*. (1) عمان -الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- أودية، مياسة. (جوان 2017). *الفعالية الإدارية مالية لتحقيق الحكم الراشد. الحقوق والعلوم السياسية*. (16)
- بلقطة، إبراهيم. (أبريل 2018). *واقع التنوع الاقتصادي في الدول العربية المصدرة للنفط و متطلباته مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية*. (2)3
- بلية، لحبيب. (2018). *التنظيم البيروقراطي لماكس فيبير: الخلفيات و الحدود*. جامعة يحي فارس.
- بن رمضان، أنيسة & بومدين، محمد رشيد. (2019). *تحديات تنوع اقتصاديات الدول الغنية و التابعة للبتترول: أي فرص للاقتصاد الجزائري من خلال الطاقة الشمسية؟ ملفات الأبحاث في الاقتصاد و التسيير*. (7)
- بن سعيد، مراد (2015). *جانفي*. (التسيير العمومي في الجزائر: إصلاح أم إعادة اختراع . *مجلة دراسات*. (1)
- بوحوش، عمار. *دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة*. المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- بياتريس هيبو ووجيه البعيني. (2019). *التحكم البيروقراطي في تسيير شؤون العامة في عصر النيوليبيرالية*. (1) بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.

التغيير التنظيمي في الجزائر: نحو تنظيم إداري شبكي.... بلهادي سعيدة وعقابتة عبد العزيز

- حسن محمد، أحمد حسن مختار. (2014). *إدارة التغيير التنظيم المصادر و الاستراتيجيات*. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد.
- رواج، وهيبه. (2021). *التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية -مقارنة بين الأسس و المبادئ بين التنظيم الياباني و النموذج مابعد البيروقراطي المعيار، 6225*.
- سايح، فطيمة. (ديسمبر 2016). *الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة المحلية مع الإشارة لحالة الجزائر مجلة نماء للاقتصاد و التجارة*. (4)
- سورة الرعد، الأيتان. (s.d.). 10- 11
- طلحت، إبراهيم لطفي. (1993). *علم اجتماع التنظيم*. القاهرة: مكتبة غريب.
- عصيم، أحمد. (20 جوان 2008). *ما بعد النموذج يعقوبي للدولة الوطنية، الحوار المتمدن*. 2318. <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp aid=138432>.
- عوين، محمد الصالح. *إشكالية التنظيم في الإدارة الحلية الجزائرية -دراسة حالة دائر الدبيلة - الوادي*. مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، (9) 1
- فيبر، ماكس، & صلاح، ه. (2011). *مفاهيم أساسية في علم الاجتماع*. (Vol. 1) ألمانيا: المركز القومي للترجمة.
- كواشي، عتيقة. (2010-2011). *اللامركزية الإدارية في الدول المغربية -دراسة تحليلية مقارنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية الحقوق و العلوم السياسية*.
- محمد حسن، علي، & الحميلي، أحمد فاروق. (2004). *الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين بالدولة طرق شغل الوظيفة العامة*. مصر: دار الكتب القانونية، الحملة الكبرى.
- محمد هيبه، زكرياء. *متطلبات التحول نحو اللامركزية في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مجلة الخليج العربي*. (142)
- مختار، رحاب. (جويلية 2017). *المدخل الأنثروبولوجي لدراسة التنظيمات العربية الأناسة و علوم المجتمع*. (1)
- مرزوق، عنتره. (2018). *الانتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر دراسة في التحديات و الآليات مجلة التراث*. (1) 8
- مشدال، عبد القادر. (جوان 2015). *تجربة الجزائر في الانتقال إلى اقتصاد السوق و إشكالية تطوير الصناعة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة*. (2) 2
- ناجي، عبد النور. (2010). *تجربة التعددية الحزبية و التحول الديمقراطي دراسة تطبيقية في الجزائر*. الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- هيبو، ب، & البعيني مترجما. (2019). *التحكم البيروقراطي في تسيير شؤون العامة في عصر النيوليبرالية*. (1) بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- ويلسون، جيمس & الوقداني مترجما. (2000). *البيروقراطية: ما الذي تفعله الأجهزة الحكومية؟ ولماذا؟*. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- يعقوبي، محمد. (2022). *أبعاد التنوع الاقتصادي في الجزائر في ظل التحول نحو اقتصاد السوق للاقتصاد الجديد*. (1) 11
- Christina Garsten, T. (s.d.). *Control and Post-bureaucracy*. <https://indexarticles.com/business/organization-studies/trust-control-and-post-bureaucracy/>.
- oxbridge note. (s.d.). *Bureaucracy and postbureaucracy*. United Kingdom: University of Exeter.