

مدخل الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الشعبية البلدية

Introduction to management by objectives as a working method for municipal councils

فوزي بن عبد الحق¹، سرسر عبد الله راج²

¹ جامعة الجزائر 3 – f.benabdelhak@univ-blida2.dz

مخبر الحوكمة والتنمية المستدامة، جامعة البليدة 2، الجزائر

² جامعة الجزائر 3. (الجزائر) seghierab@yahoo.fr

تاريخ الإستلام: 2025/10/26 تاريخ القبول: 2026/02/24

تاریخ الإستلام: 2025/10/26

تاریخ القبول: 2026/02/24

ملخص: تعالج هذه الورقة البحثية أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الشعبية البلدية في الجزائر، بغية تحويلها من مجرد هياكل تقليدية إلى كيانات استراتيجية تُحدد أهدافاً بدقة واضحة وقابلة للقياس، مع التركيز على تحديد الأولويات التنموية (مثل: النظافة، الصحة، النقل، البنية التحتية)، تطوير الموارد المالية المحلية الذاتية (ضرائب ورسوم محلية)، تحسين كفاءة الخدمات عبر التحول الرقمي والأتمتة، وقياس الأداء، مما يعزز الشفافية وإشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، ومواجهة تحديات البيروقراطية وضرورة التحديث الإداري لتحقيق الاستقلالية وكفاءة تسيير الشأن العام.

لذلك، فإن هذا البحث يعد محاولة لتسليط الضوء على أهمية وضرورة تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الشعبية البلدية في الجزائر، بغرض تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

الكلمات الدالة: الإدارة بالأهداف، الإدارة برد الفعل، المجالس الشعبية البلدية، التنمية المحلية

Abstract:

This research paper addresses the importance of applying management by objectives as a working method for municipal councils in Algeria, with a view to transforming them from mere traditional structures into strategic entities that set clear and measurable objectives, with a focus on identifying development priorities (such as sanitation, health, transport, infrastructure), developing local financial resources (local taxes and fees), improving service efficiency through digital transformation and automation, and measuring performance, thereby enhancing transparency and involving citizens, civil society organisations and private sector institutions in achieving sustainable local development, addressing the challenges of bureaucracy and the need for administrative modernisation to achieve independence and efficiency in the management of public affairs.

Therefore, this research is an attempt to highlight the importance and necessity of applying management by objectives as a working method for municipal people's councils in Algeria, with the aim of achieving sustainable local development.

Keywords: Management by objectives, reactive management, municipal people's councils, local development

إذا كانت الإدارة ضرورة قطاعية في كل القطاعات والمجالات، فإن الإدارة المحلية تشكل الركيزة الأساسية في التسيير الإداري والتدبير الشأن العام المحلي وآلية من آليات التنمية المحلية، إلا أن تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة مجالسها الشعبية البلدية ونجاعة الأساليب المعتمدة في أنشطتها، ومهارات التخطيط والتنظيم المتوفرة لديها، وما يتصل بالعمل البلدي المحلي من توجيه وتنفيذ وصولاً إلى تقييم ومتابعة، لتحقيق الأهداف المرجوة التي من أجلها انتخبها وفوضها السكان، هذا من جهة، ومن جهة أخرى سرعة التغيير والتحديث التي أصبحت سمة هذا العصر، يأتي على رأسها الانفتاح والمنافسة الاقتصادية العالمية الشديدة والتقدم الرهيب في تقنية الاتصالات الرقمية الذكية كالتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، كل ذلك أدى إلى ابتكار نظماً جديدة للحكم والإدارة، كمدخل الإدارة بالأهداف، التي تتسم كنهج إداري حديث نسبياً يعتمد على تحديد أهداف واضحة ومحددة توجه جهود الهيئات والكيانات المختلفة، بهدف تحقيق نتائج ملموسة تعزز التنمية المستدامة وتحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

يمثل هذا الأسلوب إطاراً مرتناً يعزز من قدرات المجالس الشعبية البلدية على التخطيط والتنفيذ والمتابعة بشكل منهجي، مما يساهم في تنشيط دورها في التنمية المحلية المستدامة. يعتمد هذا النهج على مبدأ الشراكة والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية، بما يضمن استثمار الموارد بكفاءة عالية وتحقيق نتائج تتماشى مع الأولويات التنموية على المستوى المحلي، كما يعزز تطبيق إدارة الأهداف من شفافية الأداء والمسؤولية الحكومية، إذ يُحدد بوضوح معايير قياس التقدم ويُسهل عملية تقييم الإنجازات وتحديد مجالات التحسين، يُعد هذا النهج من الأدوات الفعالة في تفعيل دور المجالس الشعبية البلدية، ويستلزم تطوير آليات عمل دقيقة وشفافة، بالإضافة إلى أساليب متابعة وتقييم مستمرة لضمان تحقيق الأهداف المحددة بما يتماشى مع تطلعات المجتمع ومتطلبات التنمية. لذلك، فإن دقة تحديد الأهداف، والتنسيق بين كافة المستويات، وتوفير الموارد اللازمة، تمثل عناصر أساسية لنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف في المجالس البلدية، مما يعزز من فعالية المؤسسات وتحقيق التنمية المحلية الشاملة المستدامة.

إن المتتبع للشأن المحلي في الجزائر يلاحظ بك شك أن المجالس الشعبية البلدية مجرد ديكور لديمقراطية الواجهة، تعيش على وقع الصراعات السياسية والتجاذبات الجهوية والتصعدات الإيديولوجية، وحالات انسداد خانقة، الشيء الذي أدى إلى تعطيل عملية التنمية المحلية مما دفع المواطنين في كثير من المرات إلى غلق مقرات البلديات وقيام بوقفات احتجاجية وغلق الطرق العمومية، إذا دل هذا على شيء إنما يدل على فشل المجالس الشعبية البلدية في تحقيق أسباب وجودها وفقدانها لآليات وضع السياسات العمومية المحلية وتباطلها في تنفيذ المشاريع التنموية، هذا كله راجع إلى عدم وضع أهداف واضحة محددة ودقيقة تسعى لتحقيقها، لاعتمادها على الأساليب النمطية التقليدية في التسيير الشأن العام المحلي والنموذج البيروقراطي في إدارة الحكم المحلي.

إشكالية البحث:

مما يؤخذ في العمل الإداري البلدي انفصال الشق العملي عن الشق النظري انفصال شبه تام، فالنظريات الإدارية بقية حبيسة أدراج الجامعات ولا تصل عالم الممارسة والتطبيق، حيث لا يزال أسلوب العمل الإداري السائد في الإدارات العمومية بشكل عام والجماعات المحلية بشكل خاص، مبني على المداخل التقليدية النمطية والمتمثلة في المدارس الكلاسيكية والنموذج البيروقراطي، الذي يعتمد على جمود القوانين وصرامة التعليمات، أوجد هذا الواقع حاجة ملحة إلى تطوير نظام المجالس الشعبية البلدية ومنهجيات عملها، وذلك لممارسة دورها بشكل مناسب، سواء على مستوى تقديم الخدمة العمومية بفعالية أو على مستوى تلبية متطلبات التنمية المحلية المستدامة، في ضوء ذلك يمكن طرح إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم الإدارة بالأهداف في تعزيز فعالية المجالس الشعبية البلدية وتحقيق التنمية المحلية المستدامة بالجزائر؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية، تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الإدارة بالأهداف؟ وفيما تتمثل عناصرها ومبادئها وأهدافها؟
- كيف هو واقع أداء المجالس الشعبية البلدية بالجزائر؟
- ما مدى إمكانية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الشعبية البلدية؟

فرضية البحث:

لغرض تحقيق هدف البحث، فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"إن تطبيق منهجية الإدارة بالأهداف في المجالس الشعبية البلدية يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق نتائج ملموسة في التنمية المحلية (مثل تحسين الخدمات، وزيادة الشفافية، وتفعيل المشاركة)، مقارنة بالأساليب الإدارية التقليدية، مما يعزز ثقة المواطن ويقلل من العجز المالي"، حيث تركز الفرضية على العلاقة بين المنهج الجديد (MBO) والنتائج المتوقعة (الأداء والتنمية) في سياق البلديات.

أهمية الموضوع:

موضوع "مدخل الإدارة بالأهداف" كأسلوب عمل المجالس الشعبية البلدية في غاية الأهمية لأنه يحول الإدارة المحلية من مجرد مؤسسة تقليدية إلى أداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة عبر تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، مما يزيد من كفاءة الأداء والشفافية، ويعزز المشاركة المجتمعية، ويحسن تقديم الخدمات للمواطنين من خلال ربط الميزانيات والخطط بالنتائج المتوقعة، ويقضي على البيروقراطية ويعالج تحديات مثل العجز المالي وتأخر المشاريع، ويدعم اللامركزية الفعالة وتفعيل دور البلدية كحلقة وصل أساسية بين المواطن والدولة.

أهداف البحث:

يهدف البحث لاستكشاف سبل تحسين دور هذه المجالس الشعبية البلدية في صناعة السياسات المحلية، وتعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية عبر تحليل التحديات والفرص، وقياس الأثر المباشر على الخدمات البلدية والمواطنين من خلال:

- ✓ تحليل مفهوم وتطبيق الإدارة بالأهداف: فهم كيفية تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف (MBO) داخل هيكلية المجلس الشعبي البلدي، وربطها بالتخطيط الاستراتيجي والميزانية.
- ✓ تقييم الأداء والكفاءة البلدية: قياس مدى تحسين الكفاءة الإدارية، وتقديم الخدمات (كالصحة، النظافة، النقل... إلخ)، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
- ✓ تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة: دراسة دور مدخل الإدارة بالأهداف في زيادة الشفافية، وتسهيل الوصول للمعلومات، وإشراك المواطنين في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ تحقيق التنمية المحلية المستدامة: ربط تطبيق الإدارة بالأهداف بالنتائج التنموية على المستوى المحلي (مثل خلق فرص العمل، تحسين البنية التحتية، تعزيز المشاركة المجتمعية).
- ✓ تحديد التحديات والفرص: الكشف عن العقبات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب (مالية، بشرية، بيروقراطية) وسبل التغلب عليها (مثل التحول الرقمي).

حتى يمكن إعادة بناء الثقة بين المواطنين/الشعب ومجالسها المنتخبة، التي حولت إلى المجالس إلى مجرد ديكور سياسي وواجهة ديمقراطية وممتص الصدمات (pare choc)، والعمل على الارتقاء بالمجالس الشعبية البلدية إلى مكانتها الحقيقية، ألا وهي خدمة المواطن والوطن.

منهج البحث:

لما كان المنهج في معناه هو الوسيلة أو الطريقة التي يتبعها ويسلكها الباحث للوصول إلى الهدف المراد، فإنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال وصف وتحليل أهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف كأسلوب

عمل المجالس الشعبية البلدية، في ضوء هذه الرؤية لأهمية الإدارة بالأهداف كمدخل في الفكر الإداري وكنموذج من نماذج التنمية الإدارية، فقد جاء هذا البحث ليستعرض المعالم النظرية لهذا المدخل وليلقي توضيحا متكاملًا للإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الشعبية البلدية، ولعرض هذا الإطار، فقد قسم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية: عرض الأول منها الإطار المفاهيمي للإدارة بالأهداف، وتناول المحور الثاني سياق المجالس الشعبية البلدية ودورها في التنمية المحلية، أما المحور الثالث فقد انصب حول تطبيق الإدارة بالأهداف في المجالس البلدية: آليات وإجراءات.

أولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة بالأهداف

يعود الفضل في نحت مفهوم الإدارة بالأهداف، إلى أستاذ العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا والمستشار الإدارية الأمريكي الجنسية والنمساوي الأصل "بيترو دركر" (Peter Drucker)، في كتابه الموسوم: «The Practice of management» (1954) الذي أكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد العامل فيها معاً، تقوم فكرة نظام الإدارة بالأهداف على أساس وجود توجهات واضحة للعمل في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة، بحيث يمكن تحديد النتائج المطلوبة واتخاذها أساساً للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أثناء تقدم التنفيذ.⁽ⁱ⁾

1- مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO): (La Gestion par Objectifs)

لم يتفق رواد الفكر الإداري الحديث والمهتمين بمدخل الإدارة بالأهداف على وضع مفهوم واحد، شأنه شأن معظم المصطلحات والمفاهيم الاجتماعية والانسانية، الراجع إلى اختلاف الاتجاهات الفكرية والخلفيات الإيديولوجية، رغم اعتراف الجميع بأنه يدور حول التركيز على وضع أهداف النشاط الإداري داخل التنظيم، ولعل أبرز التعاريف المقدمة لمفهوم الإدارة بالأهداف نذكر:

تعريف "جورج أوديورن" (GOURGE Odiorne) الذي يرى أن الإدارة بالأهداف هي: "طريقة من خلالها يقوم الرئيس/المدير والمرؤوسون معاً بتحديد أهداف التنظيم، وتحديد مجالات النتائج المتوقعة واستخدام هذه النتائج كدلائل للعمل الإداري، وفي تقييم إنجازات المرؤوسين في التنظيم"،⁽ⁱⁱ⁾ هذا التعريف يركز على العمل الجماعي والمشارك في تحديد الأهداف والنتائج وفي اتخاذ القرارات. أما الأستاذ "بول مالي" (PAUL Mali)، يعرف الإدارة بالأهداف بدوره على أنها: "خلق الانسجام بين العاملين في المؤسسة وتنسيق الجهود والعمل في إطار واحد للوصول إلى الغاية المنشودة، وذلك من خلال توجيه الطاقات الإنسانية وحسن استغلال الموارد الوطنية وإزالة جميع العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف والنتائج المرسومة"،⁽ⁱⁱⁱ⁾ إن هذا التعريف ينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها استراتيجية للتخطيط الإداري. ومن جهته يرى "جيبسون" (GIBSSON)، أن الإدارة بالأهداف هي: "نظام للعمل يعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب السلوكية وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة"،^(iv) نلاحظ أن هذا التعريف يركز على السلوك الإنساني في بناء الأهداف.

أما أستاذ يعرفها على أنها: "أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية".^(v)

من هذه التعاريف السابقة، نستنتج بأن الإدارة بالأهداف هي من الطرق الحديثة والمتطورة في إدارة المنظمات وتسيير المشاريع، حيث تعتمد على تحديد وتعريف أهداف التنظيم والموظفين واستشراف النتائج المرجوة بطريقة تشاركية. وبعد ذلك المقارنة بين تلك الأهداف المرجوة والنتائج المحققة، لمراجعة الخطط وتقويم الخيارات والطرق التنفيذ وتقييم الأداء والممارسات، لضمان جودة الأداء مستقلاً للوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المرسومة بفعالية عالية، بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.

2- عناصر وأهداف الإدارة بالأهداف:

- يوجد في نظام الإدارة بالأهداف سبعة عناصر مألوفة وشائعة في جميع برامج الناجحة، والتي تتمثل في:
- ✓ وضع أهداف محددة ومعينة لكل موظف ومنصب عمل؛
 - ✓ اشراك كل المرؤوسين والعاملين على كل المستويات في عملية تحديد ووضع أهداف التنظيم؛
 - ✓ الربط بين الأهداف عبر المدراء/ رؤساء المصالح والفروع؛
 - ✓ تطوير قاعدة البيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) حسب الأهداف والأولويات التي يجب أن تنجز؛
 - ✓ قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف أي تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف، مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب؛
 - ✓ مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها؛
 - ✓ انهماك واهتمام المدير/الرئيس (السلطات المسؤولة) بالعملية بشكل كبير.
- أما أهداف نظام الإدارة بالأهداف فهي كثيرة ومتنوعة، نذكر منها ما يلي: (vi)
- ✓ إيجاد أساس للتخطيط الشامل طويل المدى لمختلف أوجه النشاط على مستوى كل إدارة وقسم، وعلى مستوى المنظمة؛
 - ✓ إيجاد أساس للتخطيط متوسط وقصير المدى للعمليات والأنشطة المختلفة، يحقق الفعالية لنظام الموازنات التخطيطية؛
 - ✓ إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد انتمائهم لأهداف المنظمة؛
 - ✓ تنسيق أوضاع المنظمة مع أوضاع المحيطة بها، من خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد كل جهود الإدارة والعاملين لسد الفجوة الاستراتيجية التي تفصل المنظمة عن محيطها؛
 - ✓ ربط أشكال الأداء اليومي والمتكررة بأهداف كمية قابلة للقياس؛
 - ✓ إيجاد معايير رئيسية لمتابعة وتقييم الأداء تتعامل مع الأمور الاستراتيجية ذات العلاقة والمردود على المنظمة كلها في حاضرها ومستقبلها؛
 - ✓ تعبئة جهود وطاقات العاملين على مختلف المستويات للعمل على سد الفجوات.

3- أهمية ومبادئ الإدارة بالأهداف:

إن نجاح أو فشل أي منظمة في تلبية حاجات ومتطلبات زبائنها ومرتفعها، يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمة، حيث أن تقدم أي مجتمع أو تخرجه يعتمد على نمط إدارته، فالإدارة الناجحة والفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة وأساس بناء وتطور أي مجتمع (vii)، لذا يتوجب على كل منظمة تهدف إلى تحقيق النجاح والفعالية والاستمرار وإشاعة روح الفريق، أن تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرجوة الأخذ بمدخل الإدارة بالأهداف.

كما أن الإدارة الفعالة لا بد أن توجه كافة الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وفي أسرع وقت، وأن تغرس روح الفريق وقيم الانتماء والولاء التنظيمي لدى كافة الموظفين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، وأن تستثمر في العنصر البشري بإتاحة فرص التدريب والتكوين من أجل التأهيل وكسب الخبرات وتجديد المعارف، مع عدم إغفال التحفيز وإشاعة مناخ الابتكار والإبداع.

تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في عالم الإدارة والمناجمنت، وأحد المداخل الإصلاحية الذي تسعى إليها جل المنظمات لتدعيم المناخ الصحي لها وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وقد قام عدد من المفكرين والإداريين بوضع أسس ومبادئ لها تتمثل فيما يلي: (viii)

- مبدأ المشاركة: إن ضرورة المشاركة بين الرئيس/ المدير والمرؤوسين/ الموظفين في تحديد أهداف المنظمة في كل مراحلها وتنفيذ قراراتها من أهم عوامل نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها؛
- مبدأ الالتزام بتحقيق الأهداف: أي الارتباط الذي يجرى وجوده عند كل العاملين/ الموظفين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرارات؛
- مبدأ الرقابة الذاتية: وفقا لهذا المبدأ يكون كل عامل رقيبا على نفسه أثناء عمله ومشاركته في تحقيق الأهداف مما يسهم في فاعلية الانجازات؛
- مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك؛
- مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس النتائج: يؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة، بهدف قياس مدى التقدم المحرز في مجال العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة؛
- مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في رسم واتخاذ القرار، فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة شخص العامل؛
- مبدأ تخفيض المخاطر: بالوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطر في عملية التخطيط، وإيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الاستمرارية والنمو التنظيمي.

إن مدخل الإدارة بالأهداف يعتبر صالحا لتحسين الأداء الإداري للمجالس الشعبية البلدية وفاعلا لتنمية وتطوير الجماعات المحلية، مع إدراكنا بأن توجيه هذه المجالس نحو تحديد الأهداف يعزز أهميتها ويتيح لها فاعلية أكثر في تدبير الشؤون الاقتصادية وكفاءة أكبر في تقديم الخدمات الاجتماعية، وبالتالي الوصول إلى تنمية المجتمعات المحلية، من هذا المنطلق، تعدّ الإدارة بالأهداف مدخلا مهما ولا غنى عنه في تحسين وتطوير عمل المجالس الشعبية البلدية القائم على الصور المستقبلية، حيث تؤمن سيناريوهات ابتكارية تزيد من كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: سياق المجالس الشعبية البلدية ودورها في التنمية المحلية

تُعد المجالس الشعبية البلدية الحلقة الأساسية في إطار التنمية المحلية، حيث تتداخل أهدافها الواضحة مع متطلبات المجتمع والتحديات التنموية التي تواجهها المجتمعات المحلية. وتتمثل سياقات عمل هذه المجالس في توفير منصة مشاركة فعالة يشارك من خلالها المواطنون في رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تلامس حياتهم اليومية. ويأتي دورها في تعزيز اللامركزية وتطوير البنى التحتية، وتحسين الخدمات الأساسية مثل الصحة، والتعليم، والنظافة، بما يحقق تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنة في إطار محدد من الأولويات التنموية. تتطلب تلك المجالس تطبيق استراتيجيات منهجية وفعالة، لتمكينها من أداء مهامها بكفاءة، وهو ما يتجلى في تعزيز قدراتها على تنظيم وتوجيه الموارد، وتحقيق أولويات التنمية المحلية، فضلا عن ضبط الأداء لتحقيق النتائج المرجوة.

وتتفاعل المجالس الشعبية البلدية مع السياق السوسيو- اقتصادي للمجتمعات المحلية، مما يتطلب تفعيل مبادرات تنموية تضمن استدامة الموارد وتحقيق تنمية المستدامة. لذا، فإن نجاحها يرتكز على قدرة أعضائها على التنسيق مع مختلف الجهات المعنية، وتحليل احتياجات المجتمع على أساس بيانات ومعلومات دقيقة، والاستفادة من أدوات الإدارة الحديثة. إن دعم وتطوير دور المجالس الشعبية يعزز من فاعليتها، خاصة عند تبني أساليب الإدارة بالأهداف، التي من شأنها تحديد أولويات واضحة، ووضع مؤشرات قياس، والمتابعة المستمرة للتأكد من تحقيق النتائج، وهو ما يساهم في تحسين أداء المجالس الشعبية البلدية وتوجيه جهودها نحو التنمية المستدامة. في النهاية، يُعد سياق

عمل المجالس البلدية وتعزيز أدائها مرهوناً بمدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف بشكل منهجي ومنظم، بهدف إرساء قاعدة متينة للتنمية المحلية المستدامة.

إن نظرة متأنية لواقع المجالس الشعبية المحلية، يجد أنه لا ينسجم مع المعطيات الحالية ومرحلة النضج الإداري والسياسي ولا يتماشى مع التغيرات الفكرية والتقنية، مع لا يواكب التطورات الاقتصادية والاجتماعية، ولا يستجيب للتطلعات السكانية والتنموية.

1- الاعتماد على مبادئ التنظيم البيروقراطي:

من أهم ما يعيق التنمية المحلية هو الاعتماد الكلي على التنظيمات البيروقراطية في عملية صنع القرارات العامة دون أن يكون هناك رقابة اجتماعية وسياسية. لقد تركت البيروقراطيات تقوم بأدوار لا تدخل ضمن اختصاصاتها التقليدية كجهات تنفيذية، بل تعد الأمر إلى أنها منحت الفرصة كاملة لتمارس سلطة التشريع والتنظيم وصياغة السياسات العامة، دون أن يكون هناك آلية لاستشراف الرأي العام وتضمينه لهذه القرارات. وتظل سيطرة التنظيم البيروقراطي حتى في حال محاولة التصدي لبعض المشاكل التي هي أساساً من نتاجه، فلا يتوانى في علاجها بإنشاء بيروقراطيات إضافية .

هكذا استولى الفكر الإداري البيروقراطي على العملية الإدارية برمته، هذا التفرد في السلطات يجعل البيروقراطيين في وضع المتحكم بطريقة تقديم الخدمة وتطبيق الإجراءات بطريقة انتقائية وتأويلها حسب آرائهم ومرادهم الشخصي مجردة من معانيها ومقاصدها التي وضعت من أجلها، وبالتالي يكون على عموم المستفيدين في بعض الحالات الإذعان من أجل الحصول على الخدمة يصل حد الاستجداء واسترضاء الموظفين الحكوميين. فالتنظيمات الحكومية في ظاهرها بيروقراطيات ولكن في واقع الأمر هي هجين من القيم التقليدية والبيروقراطية ما يقود إلى تكون ثقافة إدارية تنحاز للعلاقات الاجتماعية على حساب الكفاءة والفاعلية في تطبيق الإجراءات وأداء الأعمال.

2- الهوة وعدم الثقة بين المواطنين والمنتخبين المحليين:

إن نجاح الحكومات بجميع مستوياتها الوطنية والمحلية، مرهون بقدرتها على تلبية احتياجات وتطلعات السكان كمّاً ونوعاً، وهذا يعتمد على كفاءة وفاعلية النظام السياسي وقدرته على الربط بين المداخلات والمخرجات، إذ أنه يحدد كيفية عملية صنع القرار العام، واعتماداً على ذلك يصاغ القرار التنموي كسياسات عامة يفترض أن تعكس اهتمامات وقيم الأفراد والجماعات والمؤسسات في المجتمع على اختلاف توجهاتهم وقوة تأثيرهم.

قد تكون المجالس الشعبية البلدية أحد أهم هذه التنظيمات المحلية التي تتيح الفرصة لجميع الفاعلين في الشأن العام المحلي تحت مظلتها، في البحث عن صيغ توافقية ورؤية مستقبلية تكون آلية فاعلة للتنسيق ليس في المشاريع التنموية والخدمات العامة فقط، ولكن في التوجهات المستقبلية للتنمية المحلية المستدامة، وعلى الرغم من ضيق صلاحيات وأدوار المجالس الشعبية البلدية في الجزائر إلا أنها تعد شكلاً من أشكال الإدارة المحلية. التي أكد عليها الدستور الجزائري^(ix) وقانون البلدية (10-11)^(x) على أن المجلس المنتخب يمثل قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، لكن قصر الرؤية وانعدام الفعالية وغياب الكفاءة في تنفيذ هذه المشاريع التنموية وسوء العلاقة بين الإدارة والمواطن، خلق أزمة الثقة^(xi) خاصة بين المواطنين والمنتخبين المحليين، بالإضافة إلى ضعف المؤهلات والتهاون لدى العديد من رؤساء المجالس البلدية وأعضاء المجلس خصوصاً في مجال التسيير زاد تأثيراً سلبياً على العلاقة بين الطرفين.

3- مجالس غير فاعلة و انطوائية، جامدة وفاسدة:

إن واقع أداء المجالس الشعبية البلدية في الجزائر معلوم لكافة المواطنين، يكفي أن تتصفح جريدة يومية كي تطلع على فضائح المنتخبين المحليين والانحرافات السياسية وحالات الفساد الإداري والمالي التي تحدث يومياً في مختلف

البلديات على مستوى الوطني، بالإضافة إلى التعقيد في الإجراءات والبطء في التنفيذ مما عطل مصالح المواطنين وأجل مشاريع التنمية المحلية.

لعل أكبر ميزة للإدارة بالأهداف، مقارنة بمدارس الفكر الإداري الأخرى، أنها تقوم على أسس الفعلية في العمل^(xii)، فاتخاذ الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس البلدية، ستكون دفعا ديناميكيا وسريعة خدماتيا وفاعلة تنمويا، ومستجابة لحاجات ومتطلبات المواطن وتطلعات المجتمع، وذلك لما توفره الإدارة بالأهداف من روح الفريق وقيم الالتزام والولاء التنظيمي.

4- عدم وجود التخطيط وغياب الرؤية الاستراتيجية: جهد مهدور

إن أغلبية المجالس الشعبية البلدية تفتقر إلى التخطيط التنموي الاستراتيجي وإلى تصور محلي استشرافي، يأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية والبشرية المحلية المتاحة من جهة، وحاجيات وأولويات المواطنين ومتطلبات التنمية المحلية في إطار السياسة العامة للدولة من جهة أخرى.

تبقى عملية التخطيط التنموي شكلية، ولا تأخذ بشكل ممنهج الحاجات والأولويات الضرورية للمواطن، وكذا الظروف التي يعيشها، هذا فضلا عن غياب الرؤية الشاملة للتنمية المحلية المستدامة القائمة على عنصر المسؤولية والمشاركة والتعاون والتنسيق، وكذا ضعف مؤهلات أغلب أعضاء المجالس الشعبية البلدية ووتدني مستوى الموظفين خصوصا في مجالات تخطيط التنمية بالمشاركة والأبعاد المجتمعية للتنمية، والتي تنعكس سلبا على العلاقة بين المجالس الشعبية البلدية والمواطنين.

5- غياب الحس والشعور بالمسؤولية:

يعتبر غياب الحس بمشاكل واحتياجات المواطنين، والهروب والتنصل من المسؤولية لدى كثير من رؤساء وأعضاء المجالس الشعبية البلدية، عامل أساسي لعدم اكتراث المواطن وعدم اهتمامه بما يدور في بلديته. تجاه هذا الموقف، تصبح الإدارة بالأهداف تلعب دورا كبيرا في جعل المسؤولين والقادة في مختلف مستوياتها على درجة كبيرة من الوعي العميق بما هو مطلوب تحقيقه،^(xiii) فضلا عن ضرورة توعية المواطن وغرس روح المبادرة والشعور بالمسؤولية، ليصبح مواطنا فاعلا في مجتمعه لأنه يشارك في تحديد أولوياته وتحقيق أهدافه. في الحقيقة إن أساليب العمل الإداري قد أصبحت لا تقي بالغرض، ولذلك أتجه الإداريون إلى الإعتماد على أساليب الإدارة بالأهداف التي تتماشى وروح العصر، وبصفة عامة، فإن طرق التخطيط وأساليب الإنجاز قد تغيرت وذلك بعد اقتناع العديد من الرؤساء والمؤوسين بأنه في استطاعتهم الحصول على نتائج ملموسة وأكثر فائدة،^(xiv) كما تعد الإدارة بالأهداف أسلوبا رائدا لأي منظومة تنموية، بوصفها نوعا من رأس المال الذي لا يمكن الاستغناء عنه في عمليات الإدارة لكل المنظمات التي تريد تحقيق التنمية،^(xv) وهذا ما يؤكد أهمية الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الشعبية البلدية في تدبير الشأن العام وتحقيق التنمية المحلية.

ثالثا: تطبيق الإدارة بالأهداف في المجالس البلدية: آليات وإجراءات

تتطلب عملية تطبيق الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الشعبية البلدية اعتماد آليات وإجراءات منهجية لضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، تبدأ هذه العملية بوضع أهداف واضحة تتماشى مع الأولويات التنموية للبلدية، بحيث يتم تحديد مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس تساعد تحقيق تلك الأهداف، يتبع ذلك تشكيل فرق عمل مختصة ومتكاملة تضمن توزيع المهام بشكل دقيق يتوافق مع القدرات والاختصاصات، مع الحرص على توفير الموارد اللازمة للدعم الفني والمالي، لتحقيق ذلك يستلزم اعتماد المجالس الشعبية البلدية على مراسيم تنظيمية لضمان استمرارية التواصل والتنسيق بين الأعضاء، بالإضافة إلى اعتماد تقنيات إدارة مشاريع التنمية بطريقة فعالة لضمان الجودة والفعالية، يتم تفعيل نظام مراقبة وتقييم دوري يهدف إلى رصد التقدم المحرز بالنسبة للأهداف المحددة، حيث يتم تزويد الأعضاء بالمعلومات الضرورية لإجراء التعديلات اللازمة والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر، كما يُراعى إشراك المجتمع المحلي والقطاع الخاص في مراحل إعداد وتقييم الأهداف لضمان تلبية متطلباتهم وتحقيق تنفيذ فعال

على أرض الواقع، يختتم هذا التطبيق بإجراءات تقييمات نهائية تعتمد على مقاييس أداء موحدة، تتيح قياس فعالية الأداء وتقديم التقارير اللازمة، والتي تُستخدم في عملية إعادة تحديد وتحسين الأهداف بصورة مستمرة لتعزيز فاعلية المجالس البلدية في خدمة التنمية المحلية.

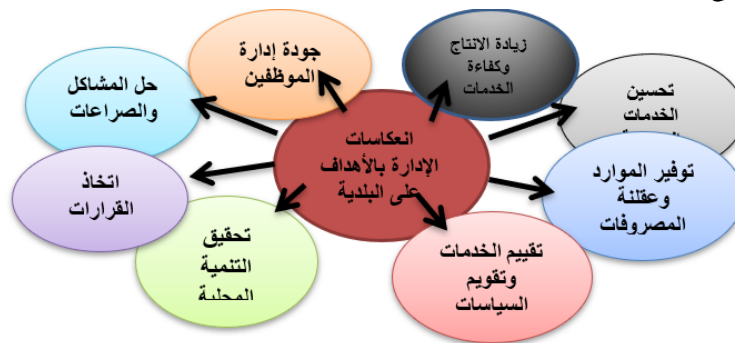
1- شروط وسمات وضع الأهداف:

تقع مسؤولية وضع الأهداف على عاتق المجلس الشعبي البلدي، حيث يقوم بتحديد رؤية ورسالة البلدية ورسم الاستراتيجية العامة للبلدية ودراسة سبل تحقيقها، عن طريق الجلسات العامة والمداولات العادية والاستثنائية التي يقوم بها، بمشاركة السلطات الوصية واستشارة الجمعيات المحلية في إطار القانون والتنظيم المعمول بهما، ويسهر رئيس البلدية على تنفيذ تلك القرارات التي حددت الأهداف الملائمة ورتبت الأولويات.

أ- **شروط وضع الأهداف:** الهدف يعبر عن النتيجة المطلوب تحقيقها كمياً ونوعياً، خلال فترة زمنية محددة (العهد الانتخابية)، وللوصول إلى تحديد أهداف ممكنة التحقيق لا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- ✓ أن تكون الأهداف موجهة حسب حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية المحلية للبلدية؛
 - ✓ أن تكون الأهداف واضحة وتصاغ بدقة ويحدد وقت المتوقع لتحقيقها؛
 - ✓ أن تكون الأهداف عملية وممكنة التحقيق والتطبيق على أرض الواقع ومتوافقة مع البيئة؛
 - ✓ أن تكون الأهداف محفزة وملهمة للموظفين ومحددة النتائج وقابلة للتقييم؛
 - ✓ أن تكون الأهداف على شكل بنود من الخدمات العمومية والأشغال التنموية؛
 - ✓ أن تكون الأهداف محققة للتكامل الاقتصادي ومتطلبات سياسات وخطط التنمية الوطنية.
- ب- **سمات تطبيق الإدارة بالأهداف:** للإدارة بالأهداف سمات رئيسية يجب على المجالس الشعبية البلدية الأخذ بها ونذكر منها:
- ✓ وضع الأهداف لكل منصب من المناصب الإدارية على كل مستويات البلدية؛
 - ✓ ترابط وتكامل الأهداف بعضها ببعض رأسياً وأفقياً، وتقوية الاتصالات ونشر المعلومات؛
 - ✓ تعزيز الاهتمام بانشغالات المواطنين مع ضمان حصول كل مواطن على الخدمات الضرورية؛
 - ✓ تحفيز المواطنين في القرى والأحياء على المشاركة في وضع وتحقيق أهدافهم بأنفسهم؛
 - ✓ تعزيز الرقابة الذاتية وتقييم الأداء وفكرة المحاسبة والمساءلة؛
 - ✓ تخفيف الروتين وتحقيق المرونة التي يتطلبها العمل، ويساعد على رفع درجة رضا العاملين والمواطنين وتعزيز ثقتهم في ممثلهم.

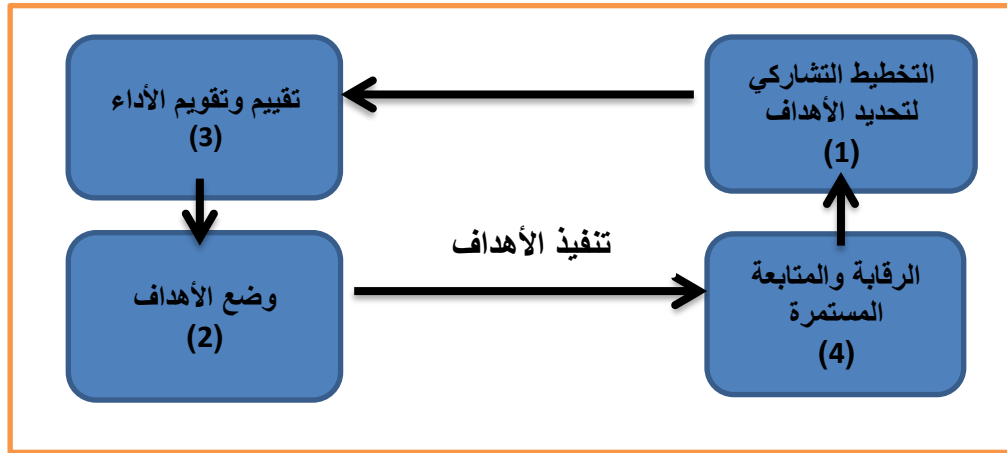
الشكل رقم (1): يوضح انعكاسات الإدارة بالأهداف على البلديات



تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف يتضمن خطوات متسلسلة تبدأ بتحديد الأهداف الاستراتيجية، ثم مشاركة الموظفين في وضع أهداف فرعية قابلة للقياس ومحددة بوقت، يليها وضع خطط عمل، ثم التنفيذ والمتابعة المستمرة،

التقييم الدوري للأداء، وتقديم التغذية الراجعة والمكافآت، وأخيراً مراجعة الأهداف، مع هيكلة هذه الأهداف هرمياً من الإدارة العليا وصولاً للموظف الفردي لضمان توافقها.

- أ- الخطوات الواجب إتباعها عند تطبيق الإدارة بالأهداف: عند اعتماد المجالس الشعبية البلدية مدخل الإدارة بالأهداف كأساس للعملية الإدارية والتسيير المحلي، يجب عليها إتباع الخطوات الآتية:
 - ✓ تحديد الخصوصيات الأساسية للبلدية على أساس الإحصاء الكامل والدقيق للطاقت والموارد المحلية المتاحة؛^(xvi)
 - ✓ البحث عن الحلول الأكثر تكييفاً بقصد السماح للجمعيات المحلية بالمشاركة في التنمية المحلية؛
 - ✓ التعرف على الشروط الخاصة بالتعبير على الحاجيات وبالتوزيع المتوازن لنشاطات التنمية؛
 - ✓ تحديد أهداف تنمية محلية للبلدية تحديد واضحاً، واعتبار كل مايلي ذلك من خطوات أهدافاً جانبية تخدم الأهداف التنموية الأساسية؛
 - ✓ تحديد الأولويات وترتيب النشاطات على كل المستويات وفي كل المجالات؛
 - ✓ وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء المصالح والمرؤوسين، بحيث يتعرف كل واحد منهم على ذلك الجزء من الهدف الكلي الذي يخصص له كشريك في العمل، ويكون مسؤولاً عن تحقيقه؛
 - ✓ يتم الاتفاق على مقاسمة المسؤولية في اجتماعات ومداولات المجلس، ويستحسن أن تدون الواجبات والمسؤوليات لكل مسؤول، لضمان عدم التداخل والتضارب بين الاختصاصات أثناء التنفيذ.
- الشكل (2): يوضح خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف



إن وضع أهداف محددة والعمل على تحقيقها حسب خطة دقيقة وتقديم أدلة ثابتة للمواطنين بأنهم يستفيدون ويحصلون على فوائد مادية ملموسة من بلديتهم، هي العوامل الأساسية التي تؤدي إلى خلق الحيوية المطلوبة في البلدية وانتعاش الحياة بها،^(xvii) باعتبارها النواة القاعدية للدولة وأول إدارة يتعامل معها المواطن منذ ولادته حتى تسجيل شهادة وفاته.

ب- هيكلة الأهداف: لكل بلدية خصوصياتها، لذلك فالحاجيات الأساسية للسكان هي المحور الذي تركز عليها المجالس البلدية في تحديد وهيكل الأهداف، علماً أن هذه الاحتياجات هي التي تشكل موضوع البرامج الانتخابية التي تقدم بها المترشحون للانتخابات المحلية.

لقد أوكل المشرع الجزائري للمجالس الشعبية البلدية صلاحيات عامة تلمس جميع المجالات، تأخذ في الحسبان امتداد واتساع مهام السلطات المركزية على مستوى المحلي، ويمكن تحديد الأهداف على حسب هذه الصلاحيات الموكلة

لها حسب المستويات أو المجالات أو القطاعات ...إلخ، فلتحديد ووضع الأهداف طرق كثيرة ومتنوعة، لكن بصفة عامة يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة مستويات:

- أهداف يومية: أي التي تتعلق بالخدمات اليومية والمتطلبات الأساسية للمواطن، من الخدمات العامة وتقديم الخدمات العمومية الأساسية ... في حدود أوقات زمنية معينة، ومن هذه الأهداف نذكر:
 - ✓ ضمان التعليم الابتدائي والنقل والإطعام المدرسي؛
 - ✓ ضمان الخدمات الصحية وسهر على النظافة العمومية؛
 - ✓ ضمان الخدمات الحياتية الأساسية (ماء، كهرباء، غاز، هاتف ...)
 - ✓ تنشيط الحياة الثقافية والرياضية والترفيهية؛
 - ✓ تساوي الفرص من الاستفادة من الخدمات العمومية.
 - أهداف قصيرة المدى: وهي التي تؤمن تحقيق الأهداف التنموية للبلدية، وتتمثل على سبيل المثال في الأهداف التالية:
 - ✓ توفير فرص العمل والشغل، وإمكانية الحصول على السكن أو الأراضي للبناء؛
 - ✓ تهيئة الهياكل القاعدية وتوفير فرص الاستثمار، وإنشاء مصالح ومؤسسات إقتصادية؛
 - أهداف بعيدة المدى: والتي ترتبط بأهداف التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة، والمتمثلة في:
 - ✓ كأن توضع خطط تحدد عدد المدارس التي يجب إنجازها على مدى خمس (5) سنوات، وكل مستلزمات البناء الضرورية، أو حج المساعدات الاجتماعية^(xviii)؛
 - ✓ وضع مخطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدية في إطار الخريطة الوطنية للتنمية الشاملة؛
 - ✓ المساهمة في تجسيد البرامج الوطنية؛
- كما يمكن أيضا تقسيم الأهداف على حسب المجالات، كما يلي على سبيل المثال:
- أهداف إدارية وخدماتية: والتي ترتبط بالتنظيم الهيكلي وتسيير وإدارة الموارد البشرية للبلدية، بالإضافة إلى تحسين الخدمات العامة وعصرنة الإدارة ورقمنة الحالة المدنية، ...إلخ؛
 - أهداف اجتماعية وثقافية: والمتمثلة في تحسين ظروف التعليم الابتدائي وجودة الخدمات الصحية واثمين التراث الثقافي والتاريخي ...إلخ؛
 - أهداف إقتصادية ومالية: والتي تتمثل في مجموع عوامل الحياة الاقتصادية في البلدية، كتنشيط الأعمال التجارية وتعظيم الأنشطة الاقتصادية وتنشيط الموارد المالية المحلية ...إلخ؛
 - أهداف بيئية وطبيعية: كجمع النفايات المنزلية، حماية المحيط، ردم النفايات الصلبة، حماية واثمين الموارد الطبيعية، تصحيح المجاري المائية للأودية والوديان، قيام بحملات التشجير ...إلخ.
- ويمكن أيضا أن يعتمد المجلس الشعبي البلدي عند تحديد ووضع الأهداف على حسب كل القطاعات التي تدخل في حيز صلاحيات البلدية، كما يبينه الجدول رقم (1) على سبيل المثال لا الحصر:

الجدول رقم (1): يبين مصفوفة تحديد الأهداف على حسب القطاعات

الأهداف الاستراتيجية	تحديد الأهداف	تحقيق الأهداف			الفعالية	
		المخطط	المنجز	النسبية	التكلفة	المدة
الحالة المدنية	حفظ جيد للسجلات الأصلية					
	رقمنة الحالة المدنية					
	تحسين الخدمات الإدارية					
تسيير الموظفين	تنظيم مسابقات التوظيف					
	تأطير وترقية الموظفين					
التعليم	التأطير المدرسي					
	دعم النقل المدرسي					
	برامج محو الأمية					
الصحية	تثمين الخدمات الصحية					
	حملات تلقيح ضد الأمراض					
	إنشاء قاعات علاج جديدة					
الماء	امدادات بمياه الشرب					
	انجاز خزانات المياه					
	تجديد شبكة مياه الشرب					
السكن والعمران	بناء سكنات جديدة					
	القضاء على البناء الفوضوي					
	تموين بالغاز المدينة					
المرأة والأسرة	إدماج المرأة الريفية					
	دعم الأسرة					
الشباب	مرافقة الشباب الموهوب					
	دعم النشاطات الرياضية					
الاقتصاد	إنشاء الأسواق البلدية					
	دعم المؤسسات الاقتصادية					
	دعم الورشات المنزلية والعائلية					
الزراعة	دعم النشاطات الزراعية					
	اصلاح الأراضي					
	حفر آبار لمياه الري					
المالية	استخدام البرمجة المحاسبية					
	تنوع مصادر المدخولات					
	عقلنة المدفوعات والمصاريف					
العمل والشغل	إحداث مناصب شغل					
	تحديد اليد العاملة المؤهلة					
	دعم ورشات العائلية والفلاحية					
البيئة والطبيعة	تعميم شبكة الصرف الصحي					
	جمع القمامة المنزلية					
	قيام بحملات التشجير					
الوسائل العامة	صيانة عتاد البلدية					
	تجديد الآلات والمعدات					
	شراء عتاد التجهيز					

المصدر: من إعداد الباحث

بصفة عامة، هذا المدخل يؤكد على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين رئيس البلدية والمواطنين، ويحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فعملية تحديد الأهداف وترتيب الأولويات من أهم الخطوات التي تبني عليها نجاح خطط التنمية المحلية وتطوير البلدية وتحقيق البرنامج الانتخابي، فبدونها يتيه المجلس الشعبي البلدي ويضيع وسط صراعات المصالح الضيقة والحسابات السياسية العقيمة، والتجاذبات الجهوية المقيتة، التي لا تشرف مهمة المجلس ولا تخدم مصلحة المواطن والبلدية.

2- معايير قياس الأداء ونتائج تطبيق الإدارة بالأهداف:

تتمثل معايير قياس الأداء في تحديد مؤشرات واضحة ودقيقة تعكس مدى تحقيق الأهداف المحددة، مع التركيز على جوانب الكفاءة، والفعالية، وجودة الخدمة المقدمة، من الأسس الأساسية لاستخدام هذه المعايير هو اعتماد مقاييس كمية ونوعية تتيح تقييم الأداء بشكل موضوعي ونزيه، وتوفير آليات رصد ومتابعة منتظمة لضمان الالتزام بالمحددات المحددة سلفاً، يتطلب ذلك تفعيل أنظمة قياس ومراقبة حديثة تعتمد على البيانات الإحصائية، وتقارير الأداء، واستطلاعات الرأي، وتوظيف برامج الذكاء الاصطناعي، مما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود التصحيحية اللازمة.

نتائج تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف تظهر بشكل ملحوظ في تحسين مستوى الأداء العام للمجالس الشعبية البلدية، من خلال تعزيز مستوى التنسيق الداخلي، وتحقيق أهداف التنمية المحلية بشكل أكثر فاعلية، وتقليل هدر الموارد المالية. أيضاً، يساهم ذلك في تطوير منظومة العمل الجماعي، وتقديم خدمات ذات جودة عالية تلي تطلعات المواطنين، وتحقيق الشفافية والمساءلة بشكل ملموس. علاوة على ذلك، فإن قياس الأداء يتيح حواراً بناءً وتعزيز الثقة بين أعضاء المجالس الشعبية البلدية والمواطنين، ويشجع على العمل الجماعي المستدام، ويضمن استمرارية التحسين والتطوير.

وفي النهاية، يظهر أن تطبيق معايير قياس الأداء يؤدي إلى نتائج ملموسة تتجلى في تحسين جودة الأداء الحكومي المحلي، ورفع مستوى رضا المواطنين، وتمكين المجالس الشعبية البلدية من المساهمة بشكل فعال في التنمية المجتمعية، بما يتوافق مع المبادئ الحديثة للحوكمة الرشيدة.

3- معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المجالس الشعبية البلدية:

يعترض سبيل تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الشعبية البلدية عوائق وتحديات تحول دون تحقيق الأهداف بشكل المطلوب، ومن أهمها:

- ✓ محدودية الموارد المالية، فالمنطق المالي السنوي يعيق مقارنة متعددة السنوات؛
- ✓ ضعف الموارد البشرية وغياب الكوادر المؤهلة في الجماعات المحلية؛
- ✓ صعوبة الظروف الطبيعية، التضاريس والمناخ؛
- ✓ تدخل المستمر للوصاية وتشديد الرقابة القبلية والبعدية على المجالس البلدية؛
- ✓ ضغط الجماعات المصالح وتباين البرامج السياسية واختلاف الرؤية الإيديولوجية؛
- ✓ صعوبة تكييف السياق الداخلي للبلدية كمؤسسة مع الأهداف المرسومة، كذلك صعوبة الإلمام والمعرفة التامة بهذه الأهداف من قبل كافة الموظفين والعمال؛
- ✓ صعوبة إيجاد أهداف موحدة تربط بين أهداف الأطراف الثلاثة المكلفة للجماعات المحلية (المجالس الشعبية، العاملين والموظفين، المجتمع)؛
- ✓ انتشار السياسات الشعبوية والنعرات الجهوية من أجل إرضاء الناخبين وكسب ودھم للاستحقاقات اللاحقة.

إن معظم المشكلات التي تعترض تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في الواقع الميداني يمكن التغلب عليها والتخفيف من حدتها، (xix) إذا اعتمدت المجالس الشعبية البلدية مدخل الإدارة بالأهداف، حيث تعطى الفرصة للتجديد الإداري والتحديث السياسي بابتداع الحلول المواتية التي تعمل فيها، دون التقيد بالأساليب المتبعة والتي تتسم دائماً بالنمطية (Standardisation) وعدم التنوع، (xx) فتحويل هذه المجالس إلى قوة اقتراح وآلية تنموية لا يكون إلا بتجاوز الأساليب القديمة والأطر التقليدية للعمل البلدي، الشيء الذي يشكل تحدياً حقيقياً أمامها، لتحقيق النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي والتطور الثقافي والتحديث السياسي على مستوى المحلي.

الخاتمة:

تُختتم الدراسة بتأكيد أهمية اعتماد الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل فعال لتعزيز أداء المجالس الشعبية البلدية لتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي، حيث يبرز أن تحقيق الأهداف يتطلب وضوح الرؤى، وتحديد مؤشرات قياس دقيقة، وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط والتنفيذ، مما يعزز من روح الالتزام والمسؤولية لدى الأعضاء والمجتمع المحلي على حد سواء. كما أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على استمرارية تقييم الأداء وتعديل الأهداف وفقاً للظروف والمتغيرات المحيطة، لضمان فاعلية السياسات والإجراءات المعتمدة.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن تطبيق الإدارة بالأهداف يسهم بشكل كبير في تحسين مستوى الخدمات، وتقوية الشفافية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على التنمية المحلية، ومع ذلك، لا يخلو هذا الأسلوب من تحديات تتعلق بعدم توفر البيانات الدقيقة، أو مقاومة التغيير، أو ضعف القدرات المؤسسية، الأمر الذي يستلزم وضع تدابير وقائية أكثر، كتعزيز التدريب وبناء القدرات المحلية، وتحسين نظم المعلومات،

وفي الختام، فإن التوجه نحو تبني تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الشعبية البلدية يتطلب استراتيجية واضحة وتعاوناً فعالاً بين مختلف الأطراف، مع ضرورة استثمار الدروس المستفادة من تطبيقات التجارب العالمية الناجحة، لتطوير الأداء، وضمان تحقيق الأهداف التنموية التي تصبو إليها المجالس الشعبية البلدية، بما يحقق مصلحة المجتمع ويعزز من مكانة المؤسسات المحلية، لا بد من توفر مقومات أساسية لضمان نجاحها على أرض الواقع، ومن هذه المقومات نذكر:

✓ تأكد من فهم ومعرفة الأفراد العاملين لمفهوم الإدارة بالأهداف ومتطلباتها؛ مع عقد البرامج التدريبية والحلقات التعريفية لرفع الوعي بأهمية الإدارة بالأهداف، إذ يترتب على هذا زيادة التزام الموظفين بالمسؤوليات المطلوب منهم القيام لها؛

✓ تكوين فريق عمل استشاري بالاستعانة بأساتذة الكليات والجامعات يتولى مهمة تصميم برنامج بلدي لتطبيق الإدارة بالأهداف، ويقع على عاتق المجالس البلدية مهمة نشر هذا الأسلوب بالتدرج على كل المستويات التنظيمية؛

✓ وضع توصيف وتصنيف واضح لمهام كل وظيفة وكل عامل/موظف، وتحديد أهداف كل وحدة إدارية وبعد ذلك المقارنة بين هذه الأهداف وأهداف الموظفين، مما يمكن من تقويم الأداء وتقييم النتائج وتوجيه السياسات نحو الأهداف المرسومة؛

✓ تهيئة النظام الإداري (الهيكل التنظيمي) المناسب لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف، مثل توفير نظم الاتصالات اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف، ومرونة التنظيم التي تساعد على قبول التطوير وإيجاد نظام للحوافز داخل الجماعات المحلية؛

✓ تفعيل عملية التقييم والمتابعة كعنصرين مهمين لتحقيق من مدى فعالية الأداء ولضمان الأداء الأفضل للعمل البلدي من قبل الجميع وتوجيه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها؛

✓ تفعيل نظام الترقية والتحفيز كعنصرين مهمين لتشجيع ومكافئة الموظفين والمسؤولين الذين حققوا أهدافهم وأهداف البلدية بأقل تكلفة وأقل وقت.

الهوامش:

- i- علي السلمي، "الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص 87.
- ii - Odione, G, « *Management by Objectives* ». New York: Pitman Publishing Co, 1965, p55.
- iii - Paul Mali, « *How to manage by objectives* ». New York: John Wiley & Sons, Inc. 1975. p3.
- iv - محمود الشمخي، حمزة، "الإدارة بالأهداف: مفاهيم ونماذج للتطبيق". المجلة العربية للإدارة، المجلد 18، العدد 2، 1998، ص 122.
- v - علي محمد عبد الوهاب، "الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق"، القاهرة: دار النشر مكتبة غريب، (ب س ن)، ص ص: 21-22.
- vi - علي السلمي، مرجع سابق الذكر، ص ص: 91-92.
- vii - عصام، الغويرين، "نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه". مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، مجلد 24 (4)، 2010.
- viii - طارق، زياد الأسطل، "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص ص 17-19.
- ix - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الدستور الجزائري 2020، المادة (19)، (الجريدة الرسمية، العدد 82، المؤرخة في: 30 ديسمبر 2020).
- x - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "قانون رقم 11-10"، المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، المادة (02)، (الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في: 03 جويلية 2011).
- xi - عمار، عماري، "بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر وسبل وإصلاحها للاندماج إيجابيا في الحركة العالمية". ورقة مقدمة إلى أشغال الملتقى:
- xii - عمار، بوحوش، "الإدارة بالأهداف والنتائج". مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 1987، ص ص 97-119.
- xiii - طارق، زياد الأسطل، مرجع سابق، ص 2.
- xiv - المرجع نفسه.
- xv - طارق، زياد الأسطل، مرجع سابق، ص 4.
- xvi - حزب التجمع الوطني الديمقراطي، "دليل المنتخب المحلي". منشورات الحزب، ص 8.
- xvii - عمار، بوحوش، "الإدارة بالأهداف والنتائج". مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 1987، ص ص 97-119.
- xviii - عبد المليك، مزهود، "التخطيط الاستراتيجي". برنامج تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، أفريل - ماي 2008.
- xix - طارق، زياد الأسطل، مرجع سابق، ص 26.
- xx - محمد عبد الوهاب، سمير، "الإدارة المحلية والبلديات العربية". بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الخامس حول: (الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي)، الإمارات العربية المتحدة: الشارقة، مارس 2007، ص 21.