

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

فرع: علم الاجتماع

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

العنوان:

معوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية آث منصور

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

مخلوفي عائشة

إعداد الطالبتين:

- العلواني صليحة

- كبابي تسعديت

السنة الجامعية: 2015/2014

كلمة شكر

بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أماننا على إتمام هذا العمل، نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان للأستاذة المشرفة "مخلوفى عائشة" على دعمها العلمي وتوجيهاتها القيمة وعلى طريقة إشرافها التي تترك مجالاً لإبراز الشخصية العلمية للطالب.

كما نتوجه بالشكر والامتنان إلى كل أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل.

ولا تفوتنا الفرصة أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمناء العامون، وكل إدارات بلدية (أنك منصور)، و إلى كل أعضاء قسم الموارد البشرية على منحهم لنا كل التسهيلات الممكنة لإنجاز هذا العمل العلمي.

كما نشكر كل من ساعدونا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين الذين قال تعالى فيهما: " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "، فهما بعد الله سبحانه وتعالى صاحب الفضل علي ما حبيبت، أمانني الله على الإحسان لهما ما بقي لي من العمر " آمين " .

أعتنم الفرصة كذلك لأن أهديه إلى كل إخوتي : أحسن ، صالح ، جمال ، فريد ، يزيد ، ولعيد ، صليحة ، ليلى ، فتية ، رشيدة ، صونية و إلى أبناء إخوتي الصغار كل باسمه، دون أن أنسى جدتي العزيزة زوينة، و إلى روح جدتي الطاهرة " زينب "، وإلى عائلة عمي حسين وعمي بشير وعمي محمد وكل عائلة كباي صغيرا وكبيرا وكذا أخوالي وعائلاتهم.

وإلى كل أصدقائي وكديقاتي بالمعهد وخاصة : عزيزة ، حورية ، رحمة، ثيزيري، زهوة ، وإلى كل طلبة

علم الإجتماع.

تسعديت

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

قائمة الجداول

مقدمة أ. ب. ج

الباب الأول : الإطار المنهجي والنظري للدراسة .

الفصل الأول : الإطار المنهجي.

1 . أسباب إختيار الموضوع.....5

2 . أهمية الموضوع6

3 . أهداف الموضوع6

4 . الإشكالية7

5 . فرضيات الدراسة9

6 . تحديد المفاهيم10

7 . المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات14

8 . المقاربة النظرية17

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية ومعوقاتها في المؤسسة الجزائرية .

تمهيد.....27

- 1 . أهمية إدارة الموارد البشرية 28
- 2 . أهداف إدارة الموارد البشرية 29
- 3 . وظائف إدارة الموارد البشرية 30
- 4 . تنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي..... 31
- 5 . العوامل المؤثرة في أداء أو عمل إدارة الموارد البشرية..... 35
- 6 . التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية..... 43
- 7 . إدارة الموارد البشرية في تجربة المؤسسة الجزائرية..... 46
- 8 . معوقات إدارة الموارد البشرية في تجربة المؤسسة الجزائرية..... 52

الفصل الثالث : الجماعات المحلية والفعالية التنظيمية.

تمهيد 60

أولا : الجماعة المحلية .

- 1 . نظام الجماعات المحلية في الجزائر..... 61
- 2 . وظيفة الإدارة المحلية ومهامها..... 62
- 3 . تطور الإدارة المحلية في الجزائر..... 63
- 4 . دور مصلحة المستخدمين في البلدية..... 69

ثانيا: الفعالية التنظيمية.

- 1 . تعريف الفعالية التنظيمية..... 70

2 . شروط التنظيم الفعال.....71

3 . عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم.....72

4 . الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة.....75

الباب الثاني : الدراسة الميدانية

الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة .

تمهيد80

1 . تحديد مجال البحث.....81

أ . المجال المكاني.....81

ب . المجال الزمني.....88

ج . المجال البشري.....88

2 . عينة البحث وخصائص أفرادها.....89

أ . عينة البحث.....89

ب . خصائص أفراد العينة.....90

الفصل الخامس : اعتماد سياسة التوظيف على المعايير العلمية لإدارة الموارد البشرية.

تمهيد.....97

بناء الجداول الإحصائية وتحليل البيانات.....98

الاستنتاج.....111

الفصل السادس : التدريب وتحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية داخل الجماعة المحلية

تمهيد.....114

بناء الجداول الإحصائية وتحليل البيانات.....115

الاستنتاج 125

الاستنتاج العام. 127

توصيات واقتراحات.....129

خاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

مقدمة :

تحظى دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة و فعالية المؤسسات لمواجهة التحديات و المنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية والمادية فحسب، بل أيضا في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية و تحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها. هذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البذل و العطاء، و هذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها، و ذلك من خلال تحديد و توفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب و تقديم فرص النمو و التقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها .

و لقد شهدت الحقبة التاريخية الحالية تغيرا كبيرا في قيم المجتمع، و التي انعكست على نظرة كل من الأفراد و أصحاب الأعمال اتجاه بعضها البعض في العمل، و من بين أهم المؤثرات التي عكست هذه النظرة، نجد التطور العلمي و التكنولوجي السريع و التغيرات القطاعية و القوانين الحكومية و التغير السريع لأذواق المستهلكين وانتشار ظاهرة العولمة ..إلخ. كل هذه العوامل فرضت على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء، و هذا ضمانا للتكيف المستمر مع التغيرات السريعة للبيئة.

و بالرغم من أن المؤسسة الجزائرية قد أدركت أهمية القوى العاملة و أولتها العناية خاصة عقب الاستقلال من خلال منحها حق المشاركة في تسيير المؤسسات(التسيير الذاتي و الاشتراكي)، ثم إن عمليات التنمية التي طبقت لم تجن النتائج المرجوة لعدة أسباب يتمثل أهمها في الدمار الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، حيث فقدت

المؤسسات آنذاك عدد كبير من القوى العاملة المؤهلة و المتخصصة و المدربة لا سيما الإطارات القيادية، الأمر الذي أثر تأثيرا شديدا على تحقيق الأهداف التي كانت تطمح الجزائر إلى تحقيقها .

و الجزائر بما تشهده من تحولات هامة في مجالات عدة لا سيما في المجال الاقتصادي و انتقالها من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام و الجماعات المحلية بشكل خاص دورا مميزا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء لأن كفاءة أداء الدولة في وضع و تنفيذ برامجها لمواجهة التحديات و مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، و يتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية العاملة أيا كانت مواقعها التنظيمية، و ذلك بإعطاء أهمية الوظيفة العامة و تطوير دورها وأساليبها و يعود عدم تحقيق هذه المؤسسات للفعالية التنظيمية و الكفاءة العالية إلى عدم الاهتمام الحقيقي بعملية تسيير و إدارة و تنمية العنصر البشري، الأمر الذي أشار بعملية تسيير و إدارة و تنمية العنصر البشري ، الأمر الذي أشار إليه البعض من الباحثين الذين حاولوا الكشف عن أسباب التخلف و التقهقر الذي آلت إليه مؤسساتنا .

و نظرا للأهمية القصوى التي يكتسيها المورد البشري و يجب على كل الإدارات حصر المعوقات والعراقيل التي تعترض طريق تسييرها الفعال، من خلال وضع خطط و برامج ناجحة لإزالتها و استئصالها من الواقع التنظيمي، من هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة متواضعة لإبراز أهم المسببات و المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة فعالة للقوى العاملة داخل المؤسسات المحلية، و قد قسمت هذه الدراسة إلى بابين الأول نظري والثاني ميداني .

الباب الأول: و ضم الإطار النظري للدراسة و قد احتوى على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تناول الإطار المنهجي و قد تضمن ، أسباب اختيار الموضوع ، و أهميته، أهداف الدراسة ،الإشكالية ،فرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم و المقاربة النظرية.

الفصل الثاني : خصص لإدارة الموارد البشرية و معوقاتها في المؤسسة ، من حيث، أهميتها ،أهدافها ، وظائفها و تنظيمها ، وموقعها في الهيكل التنظيمي ، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في أداء أو عمل إدارة الموارد البشرية ، و تجربة المؤسسة الجزائرية ، و دور مصلحة إدارة المستخدمين في البلدية .

الفصل الثالث: فقد ضم الجماعات المحلية من حيث تعريفها إضافة إلى نظام الجماعات المحلية في الجزائر ، وظيفتها و مهامها ، تطورها في الجزائر ، و ضم أيضا الفعالية التنظيمية ، تعريفها ، شروط التنظيم الفعال إضافة إلى عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم ، و الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة .
أما **الباب الثاني:** و هو الباب الميداني فقد ضم ثلاثة فصول.

الفصل الرابع : و الذي يمثل بوابة القسم الميداني وتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، من تحديد مجال البحث الزماني و المكاني ، إضافة إلى عينة البحث و خصائص أفراد العينة .

الفصل الخامس: و المعنون ب:"عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى" تناول تفرغ البيانات الخاصة بالمحور الأول و هو "التوظيف" و تم عرض نتائجها .

الفصل السادس: وتناول أيضا عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الفرضية الثانية الخاصة " بالتدريب " .
و أخيرا تم عرض النتائج العامة التي توصل إليها البحث و في الأخير تم تقديم بعض المقترحات و الحلول المعالجة للمعوقات و الصعوبات الي تأكد إثباتها في الواقع التنظيمي للإدارة المحلية ، و في الأخير جاءت الخاتمة ، قائمة المراجع و أخيرا الملاحق .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع.
- 2- أهمية الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- الإشكالية.
- 5- فرضيات الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.
- 8- المقاربة النظرية

1- أسباب اختيار الموضوع:**أ- الأسباب الذاتية:**

إن أول عامل يؤخذ بعين الاعتبار في اختيار موضوع البحث هو الميول الشخصي، فالمواضيع والبحوث في مجملها ذات أهمية معينة، إلا أن الاختيار ينطلق من الذات أولاً، بمعنى يحظى هذا الموضوع بالاهتمام الشخصي، من هذا المنطلق فإن اختيارنا لموضوع معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (الجماعة المحلية) نابع من الميول الشخصي نحو البحث السوسولوجي في هذا الميدان وكل ما يمت إليه بصلة وذلك راجع إلى طبيعة التخصص، علم الاجتماع تنظيم وعمل.

فمن خلال هذا الاختيار -أي موضوع الدراسة- نحاول الإبقاء على ارتباط بهذا التخصص.

لكن من أهم الاعتبارات الشخصية لاختيار هذا البحث هي محاولة المشاركة ببحث جديد لم يتعرض له من قبل، وبالتالي الإسهام في إثراء البحث الجامعي.

ب- الأسباب الموضوعية:

إن أول دافع موضوعي لأي بحث هو المعرفة بمعنى القطيعة الابستيمولوجية القطعية مع الأحكام المسبقة، مع المعرفة الغير عقلانية، من هذا المنطق وانطلاقاً أيضاً من موقف الباحث من الذات ثم المعرفة ثم المجتمع الذي هو موضوع هذه المعرفة، فإن اختيار موضوع هذا البحث، رغم أنه يمس الجانب التسييري إلى حد كبير، جاء بدافع التأسيس لمعرفة سوسولوجية تتعرض لهذا المجال، والذي يعاني الكثير من التهميش.

التعرض لدراسة الموارد البشرية في مؤسسات الجماعة المحلية والكشف عن المعوقات التي تحول دون تحقيق فعالية هذه المؤسسة.

2- أهمية الموضوع:

تكتسي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع الذي يتطلب معرفة المعوقات الأكثر أهمية وخطورة على عملية إدارة الموارد البشرية داخل الجماعة المحلية (البلدية). كما ترجع أهمية الموضوع إلى أهمية عملية

إدارة وتسيير القوى العاملة في حد ذاتها، إذ تعد العمليات الاستراتيجية الحيوية داخل التنظيمات فهي المضخة الوحيدة للقدرات والطاقات البشرية التي من شأنها النهوض بالجماعة المحلية.

ضف إلى ذلك أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت في العصر الحديث مسؤولية كل مدير ومسؤول في جميع الهياكل التنظيمية من أدنى المستويات إلى أعلاها، حيث صارت من صميم مهام كل مدير تنفيذي، دون غيرها من الوظائف المقتصرة على فئات معينة من المراكز ذات المسؤوليات والسلطات الخاصة.

3- أهداف الدراسة:

في ضوء الكتابات النظرية والميدانية حول القضية موضوع الدراسة والمتعلقة بمعوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية الجماعات المحلية تهدف الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأهداف التالية:

- التعرف على معوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية الجماعة المحلية.
- معرفة الآثار السلبية لهذه المعوقات على فعالية الجماعة المحلية.
- محاولة توجيه الرؤى حول ظاهرة بالغة الخطورة وما لها من انعكاسات سلبية على التنظيمات، وأهدافها عامة وعلى أهداف الجماعة المحلية خاصة.
- التعرف على كيفية تعامل الجماعة المحلية مع هذه المعوقات وما هي الإجراءات المتخذة من قبلها لمحاولة التخفيف من آثارها.
- الكشف عن أبرز وأهم تلك المعوقات، بحصر عوامل ومؤشرات كل نوع، مع التأكيد على تأثيرها، ومحاولة التعرف على أكثرها خطورة على عملية تسيير وإدارة القوى العاملة.
- إجراء دراسة علمية إمبريقية في هذا الموضوع، وذلك باتباع أساليب منهجية سوسولوجية قائمة أساسا على إجراءات وتقنيات علمية تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة موضوعية إلى حد ما.

4- الإشكالية:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها من المنظمات في السوق⁽¹⁾، وتعتبر أيضا إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على هذا العنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد لدى الإدارة⁽²⁾.

ظهر الاهتمام بأهمية الموارد البشرية (إدارة الأفراد) في السنوات الأولى من القرن الماضي ويرجع ذلك لندرة الأيدي العاملة خلال الحرب العالمية الأولى، وزيادة اهتمام الإدارة برفاهية العمال، وبالرغم من اهتمام الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور (1856-1915) وزملاؤه بالاعتبارات الفنية للإنتاج اهتمت إدارة الأفراد بالناحية البشرية وفصلها عن الناحية الآلية والفنية، وفي السنوات التي تلت ذلك وقد ظهرت عوامل أخرى زادت في درجة الأهمية المعطاة إلى العلاقات الصناعية، ومهدت لظهور إدارة الأفراد نذكر منها: انتشار نقابات العمال، الكساد الكبير، زيادة تدخل الحكومة في تحديد العلاقات بين العمال وأصحاب العمل.

إضافة إلى كل هذا أيضا اسهامات التون مايو (1880-1949) (مدرسة العلاقات الإنسانية) والذي يعتبر الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.

ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه ليبدل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات تسيير الموارد البشرية والبرامج العلمية المختلفة التي تخدم المنظمة والفرد⁽³⁾.

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء رئيسي من العمليات التنظيمية التي تؤثر وتتأثر في فعالية المؤسسات عن طريق التخطيط الفعال والاستراتيجي للعاملين بها وإدارة مساهم المهني، وكذا تطوير مهاراتهم عن طريق

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة-الجزائر، 2004، ص15.

(2) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص03.

(3) حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص17.

التكوين المستمر والتدريب الدائم والتوظيف المبني على الموضوعية والكفاءات والجدارة. بالإضافة إلى توفير حياة وظيفية ملائمة لهم بالشكل الذي يرضيهم ويشبع دوافعهم.

فتجربة المؤسسة الجزائرية في إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل، فالبدائية بفترة الاحتلال حتى بعد الاستقلال (التسيير الذاتي والاشتراكي للمؤسسات) والتي تميزت بالطابع العسكري أكثر من المادي، وذلك يرجع لظروف تلك الفترة ومع ذلك فقد كانت المؤسسات تعتمد على كل من مبدأ العلم والجدارة والثقافة والتوظيف والتعيين، وعليه فالجزائر عملت على إعطاء الأهمية القصوى لضرورة توفر العلم والكفاءة والجدارة للمتشحين للتوظيف لدى الهياكل والمؤسسات المختلفة للدولة⁽¹⁾.

يكتسي الجانب الإنساني في اللامركزية أهمية كبيرة لما له من التأثير الإيجابي أو السلبي على الجماعة المحلية، بحيث تعتبر الأداة التي تحكم تجذرها في الواقع المعاش ومسايرتها للمستجدات، فالإدارة المحلية لا تستطيع أن تنتفض أو أن تمارس استقلالها إلا بأيدي موزعها، فالمورد المحلي إذا يعتبر شرطا هاما لتفعيل فكرة الاستقلالية وبعثها في الأفق⁽²⁾.

فالبحث عن فعالية الجماعات المحلية مرهون بقدرتها على تحقيق الأهداف المتوخاة من إفشائها، ولهذا اعتمدت الجزائر منذ الاستقلال تنظيم الجماعات المحلية من خلال سن قانون للبلدية سنة 1967 وقانون للولاية سنة 1969، وبالرغم من الأهمية الإستراتيجية للبلدية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة على المستوى المحلي، إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الفعال لمواردها البشرية، وذلك نتيجة لعدة عوامل داخلية منها : رسالة المنظمة، القيادة، نطاق الرقابة...، والخارجية منها والمتمثلة في: العوامل الاجتماعية، التعليمية، الاقتصادية، السياسية... الخ، فمجموع العوائق وأغلبها التنظيمية منها والتي بدورها يؤثر

(1) محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص132.

(2) عادل بوعمران، البلدية في التشريع الجزائري، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2010، ص95.

تراجع نسبة المشاركة العمالية والتي تتمثل في: الترقية، التكوين، نظام الأجور، والذي يعد بدوره العائق الكبير لعمال الإدارات المحلية (الأجر القاعدي).

وفي خضم كل هذه الاختلافات أو العوائق التي تحوم حول هذه الإدارة مما يؤثر على فعاليتها هل تدرك المؤسسة الجزائرية (الجماعة المحلية) ومواردها البشرية مدى خطورة تلك المعوقات الظاهرة منها أو الكامنة على الأداء الجيد لأعمالها ووظائفها؟ وهل تعلم بمدى تشعبها وسط البيئة الداخلية للتنظيم؟ أو بالأحرى هل تعترف بوجودها وضرورة معالجتها؟ لذلك كله ارتأينا في دراستنا هذه كشف وتشخيص أهم المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيق التسيير (إدارة) الفعال للمورد البشري وذلك بحصر وتحديد المعوقات الظاهرة لمعرفة حقيقتها حتى يتم التصدي لها في المستقبل ومعالجتها، وعليه جاءت التساؤلات التالية لتجسد المشكلة الراهنة:

- هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية لإدارة الموارد البشرية؟
- هل يحول التدريب دون تحقيق التسيير الفعال للمورد البشري داخل الجماعة المحلية؟

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية لإدارة الموارد البشرية.

مؤشراتها:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل (توصيف) الوظائف.
- استقطاب الموارد البشرية.
- اختيار الموارد البشرية.

الفرضية الثانية:

يحول التدريب دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية داخل الجماعة المحلية.

مؤشراتها:

- تدريب العمال.

6- تحديد المفاهيم:

(1) المعوقات:

تكمن أهمية هذا المفهوم في كونه لب الموضوع، وقبل التعرض للتعريف الاصطلاحي، نعرض أولاً على تعريفه اللغوي.

أ- **التعريف اللغوي:** العائق في اللغة يمكن تحديده في اسم فاعل جمعه عوائق، وعوق، وهو المانع من الشيء، نقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائق وعاقني العوائق وعاقه عن الشيء أي منعه وشغله عنه فهو عائق، والمصدر عوق، والعوق والتعويق هو الحبس والتثبيط، العوق من يعوق الناس عن الخير، وعاقني عائق حبسني. ومنه قوله تعالى: (قد يعلم الله المعوقين منكم)، أي من يعوق عن نصرة رسول الله ﷺ وهم المنافقون، فقد كانوا يصدون الناس عن النبي ﷺ ويمنعونهم عن نصرته⁽¹⁾.
نخلص من خلال ما سبق إلى أن العائق لغة هو المانع عن الشيء والحابس له و الصارف عنه.

ب- التعريف الاصطلاحي:

وقد تم تعريف المعوقات في الجانب الاصطلاحي من طرف العديد من المفكرين وفي عدة مجالات، لكن الاستخدام الراهن لمفهوم "المعوق" أصبح تتضمن "ما هو أكثر من التثبيط حيث شمل أيضا الحيلولة دون تحقيق الهدف والمنع عن ذلك، وعرقلة كل ما من شأنه أن يقف في وجه انجاز الأمر أو إحراز النجاح...، إن

(1) شحاتة عبد المطلب حسن أحمد، معوقات تنفيذ العقوبات البدنية في الفقه الإسلامي الوضعي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص02. والقانون الوضعي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص02.

المعوقات تؤثر سلباً على الظاهرة المدروسة أي الإعاقة عن القيام بالعمل⁽¹⁾. إن أول من استخدم مفهوم المعوقات في الفكر التنظيمي هو المفكر "روبرت ميرتون" عندما أشار إلى النتائج غير المتوقعة للنظام البيروقراطي والتي تشكل اختلالات واضطرابات تكمن وراء الوظائف الكامنة غير الظاهرة⁽²⁾.

و يقترن هذا المفهوم في علم الاجتماع بالمعوقات الوظيفية، كما يشار إليه بالخلل الوظيفي، ويعرف على أنه: 'نتيجة تترتب على وجود (أو عمل) أحد جوانب النسق الاجتماعي وينظر إليها باعتبارها مهددة أو معوقة لتكامله، أو توافقه أو استقراره'.

(2) الإدارة:

أ - التعريف اللغوي:

هناك اتفاق واضح حول مصطلح الإدارة من حيث الجانب اللغوي لها:

– **فكلمة إدارة Administration:** تعني لغة أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، وقد اشتقت كلمة إدارة من اللغة اللاتينية التي تتكون من مقطعين **Administrare** ومعناها أداء خدمة للأخرين، كما تعني المؤازرة، المساعدة، ثم القيادة، الإدارة، التوجيه، الحكم⁽³⁾.

ب - التعريف الاصطلاحي:

أما اصطلاحاً فيصعب وضع تعريف دقيق لها فالبعض يعتبره فنا والبعض الآخر يراها عملية، أما فريق آخر فحصرها في عملية من عملياتها، وقد فضلنا الابتعاد عن هذه المزالق بتقديم أهم وأشمل التعاريف لهذا المفهوم:

(1) محمد منير حجاب ، **المعجم الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص512.

(2) حسان محمد الحسني، **موسوعة علم الاجتماع**، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999، ص39.

(3) أحمد سعيان، **قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية**، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص26.

- بداية نقدم تعريفاً لـ"فايول": الذي يعتبرها "الوظائف الفنية الأساسية الخمس للإدارة، فالإدارة هي التنبؤ، التخطيط، إعطاء الأوامر، التنسيق والمراقبة"⁽¹⁾، فهو يركز بذلك على العناصر الإدارية التي حددها.
- وهناك تعريف "لبشير عباس العلق" يتفق مع ما قدمه "فايول" فقد جاء في المعجم الشامل للمصطلحات الإدارية، بأن الإدارة هي "التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، وأيضاً استخدام كل هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين، ولهذا فإن الإدارة الحديثة هي الشرارة التي تنشأ وتوجه وتراقب خطط وإجراءات المشروع"⁽²⁾.
- ويعرفها أيضاً قاسم القريوتي: هي تنظيم وتنسيق الموارد المادية والمجهودات الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بأكبر كفاية وبأفضل فعالية⁽³⁾.

(3) الموارد البشرية:

يعتبر هذا المصطلح حديثاً نسبياً بعدما كان يشار إليه بمصطلح الأفراد ونتيجة لعدم مجاراته للتطورات والتغيرات السريعة التي عرفتها المؤسسات والإدارات ثم استبداله بمفهوم أوسع هو: الموارد البشرية الذي يحمل في طياته مقارنة مع المفهوم القديم سمة الاستراتيجية.

4- إدارة الموارد البشرية:

لقد وجدنا أثناء جمعنا للمادة العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية اختلافات عديدة في تسميتها، فهناك إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، دائرة شؤون الموظفين، مصلحة المستخدمين... الخ، ويعود هذا الاختلاف لأسباب عديدة.

(1) باكر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1972، ص125.

(2) بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004، ص306.

(3) محمد قاسم القريوتي، بحث حول دور الإدارة في التنمية بين الإسلام والنظم المعاصرة الأخرى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، عدد 2، 1989، ص262.

وتعتبر تسمية إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة نسبياً لاتساع أهميتها في تحقيق فعالية المنظمة، ويمكن أن نشير إلى جملة من التعاريف التي اعتمدنا عليها كأساس في بناء هذا البحث.

و تعرف أيضا إدارة الموارد البشرية " بأنها نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة وحتى ساعة تركه لها"⁽¹⁾.

ويعتبر أنها وظيفة أي رئيس في أي مستوى تنظيمي كان، وفي أي منشأة صناعية أو تجارية أو خدماتية... الخ، وذلك انطلاقاً من أن وظيفة القوى العاملة هي إحدى الوظائف الإدارية الخمس المناطة بالرئيس (تخطيط، تنظيم، تكوين وتنمية العمالة، التوجيه، الرقابة)، فالرئيس هو المسؤول الأول عن تكوين وتنمية ورعاية العمالة التي تعمل تحت رئاسته وإشرافه⁽²⁾.

5- المؤسسة:

لقد أصبح مفهوم المؤسسة يلقي اهتماماً واسعاً بين الباحثين في تخصصات العلوم الاجتماعية هذا الاهتمام الذي يعزى أساساً إلى الدور البالغ الأهمية الذي تلعبه المؤسسة في حياة الفرد والجماعة على السواء.

1. يعرفها تالكوت بارسونز: بوصفها: وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية ومعنوية معينة⁽³⁾.

2. بينما عند برستون: هي أنساق اجتماعية بالغة التعقيد ومعقدة النتائج⁽⁴⁾.

(1) عمر ووصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص9.

(2) نفس المرجع، ص17.

(3) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمية العامة، الجزائر، 1998، ص11.

(4) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص15.

6- الإدارة المحلية:

يمكننا أن نتصور مفهوم الإدارة المحلية في ضوء التعريف الذي تسوقه طبقة عريضة من المختصين لمفهوم المركزية أو تركيز السلطات، حيث أنها تعني احتكار السلطة الواحدة في الدولة وإن كثرت فروعها وتعددت صورها وتنوعت هيئاتها الوظيفية الإدارية العامة داخلها، وهذا ما دامت هذه الفروع وتلك الهيئات لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية تلك السلطة المهيمنة على شؤون الإدارة، وما دامت التبعية الرئاسية تربطهم دائما وأعمالهم بها⁽¹⁾.

7- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

1- منهج الدراسة:

يتطلب إجراء الدراسات الاجتماعية اتباع منهج علمي معين يضمن تأطير البحث الإمبريقي بالأساليب والوسائل و الأدوات التي يقر العلم و يعترف بصدقها من جهة ، كما ويضمن التواصل مع البحث النظري. و إذا كان اللجوء لتبني المنهج العلمي يدفع إليه وجود ظاهرة معينة تستدعي البحث و التنقيب ، فإنه لا بد أن يتصف بثلاث مواصفات رئيسية هي: التشخيص المادي ، الاختبارية واخيرا الموضوعية.(3)

بناء على ذلك فإن أنسب منهج يراعي طبيعة موضوع الدراسة الراهنة والأهداف المرجوة منها ،ويحقق التجانس المطلوب بين الشقين النظري و التطبيقي و يكون في حدود إمكانيات الباحث من الناحية التقنية ، هو المنهج الوصفي.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة ،بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة أخرى قديمة ، وآثارها والعلاقات المتصلة بها وعوامل تغييرها ، وكشف الجوانب التي تحكمها.(4)

(1) جعفر قاسم آنس، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، دم.ج، الجزائر، 1978، ص12.

(3) حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي جديد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص38.

(4) بلقاسم سلاطينية، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص168.

و قد قمنا بالاستعانة بالمنهج الكمي و الذي يعرف على أنه: مجموعة من الاجراءات لقياس الظاهرة موضوع الدراسة وذلك باستعمال الحساب، كون أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية ، وذلك عندما يتعلق الأمر باستخدام المؤشرات ، النسب، المتوسطات ، أي عموما الأدوات الإحصائية.(1)

2-أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، إذ عليها (الأدوات) يتوقف نجاح بنسبة كبيرة، إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة، كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة، وانطلاقا من موضوع الدراسة التي تستوجب الأدوات التالية:

أ-البيانات المكتبية:

و تمثل جميع المعلومات و البيانات التي تشكل الخلفية النظرية أو ما يطلق عليه بالتأصيل النظري لموضوع إدارة الموارد البشرية و الذي بنيت عليه الدراسة من خلال ما يلي:

✓ الكتب العلمية.

✓ بعض البحوث و الدراسات العلمية المحكمة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته والتي

نشرت عبر المجالات المختلفة أو عبر شبكة الأنترنت .

✓ المقالات العلمية المنشورة في مختلف الدوريات المحكمة أو عبر شبكة الأنترنت و التي لها

علاقة بالموضوع .

✓ بعض القوانين و الوثائق ، و القرارات الرسمية التي لها علاقة ببعض متغيرات الدراسة .

✓ بعض مواقع الأنترنت المتخصصة.

ب -البيانات الميدانية:

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي تتوصل إليها، وبالتالي تصبح مصدرا أساسيا لجمع البيانات، رغم أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أننا تمكنا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور الحدث والموقف مباشرة.

أما الملاحظة التي اعتمدنا عليها طيلة تواجدنا بالميدان، فهي الملاحظة المباشرة التي مكنتنا من معرفة واقع الجماعات المحلية، وذلك بملاحظة ملامح وإفرازات معوقات إدارة الموارد البشرية (إدارة المستخدمين)، من خلال الممارسات و السلوكيات التي ينتهجها العمال المعنيون بالدراسة.

1. المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استعمالا وما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم، وما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال تدخله لشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم.

كما مكنتنا هذه المقابلة الحرة مع طول تواجدنا في الميدان زيادة ثقة المبحوثين، وتجاوبهم معنا، عكس ما كانت عليه تصرفاتهم في بداية الدراسة الميدانية.

وقد تم مقابلة الأمين العام للبلدية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض من الموظفين بالبلدية ذاتها، وتم طرح عليهم الأسئلة الواردة في الاستمارة، بالإضافة كذلك إلى تقديمهم لنا يد المساعدة في ملأ الاستمارات وإجراء المقابلات بسهولة.

2. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أداة هامة في جمع البيانات، وهي التي تحمل مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ما، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية لجمع المعلومات لأنها تعد الوجه الآخر للبحث الإمبريقي لذا روعيت عدة اعتبارات في صياغتها من أهمها، محاولة طرح الأسئلة بطريقة مفهومة.

وقد احتوت الإستمارة على شقين : الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين ، و الثاني متكون من محورين :

المحور الاول : خاص بمتغيرات الفرضية الأولى المتعلقة بالتوظيف و مؤشراتته المختلفة ، و قد تم إدراج هذا المحور في الإستمارة للتعرف على واقع و أهم معوقات عملية التوظيف في المؤسسة مجال الدراسة ، و الإجراءات التي تمر بها هذه العملية و التي تشكل التساؤل الأول للدراسة و الذي احتوى هذا المحور على 15 سؤالاً .

المحور الثاني : خاص بمتغيرات الفرضية الثانية و المتعلقة بالتدريب و مؤشراتته المختلفة ، و قد تم إدراج هذا المحور في الإستمارة للتعرف على أهم معوقات عملية تدريب و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة و الإجراءات التي تمر بها العملية و طريقة تحديد المستفيدين منها و هو ما يشكل التساؤل الثاني للدراسة وقد احتوى هذا المحور على 21 سؤالاً.

8- المقاربة النظرية:

1- روبرت ميرتون R.MERTON:

تعتبر إسهامات "ميرتون" في نظرية التنظيم إسهاما مميزا ومختلفا عن كثير من رواد وعلماء التنظيم الذين تأثروا بالبنائية الوظيفية في علم الاجتماع، فقد انطلق "ميرتون" في تحليلاته للتنظيم من دراسة النموذج المثالي "لفبير" للبيروقراطية، إذ قام بتطوير نموذج خاص به (النظرية المتوسطة المدى) يوضح فيه الجوانب السلبية للبيروقراطية.

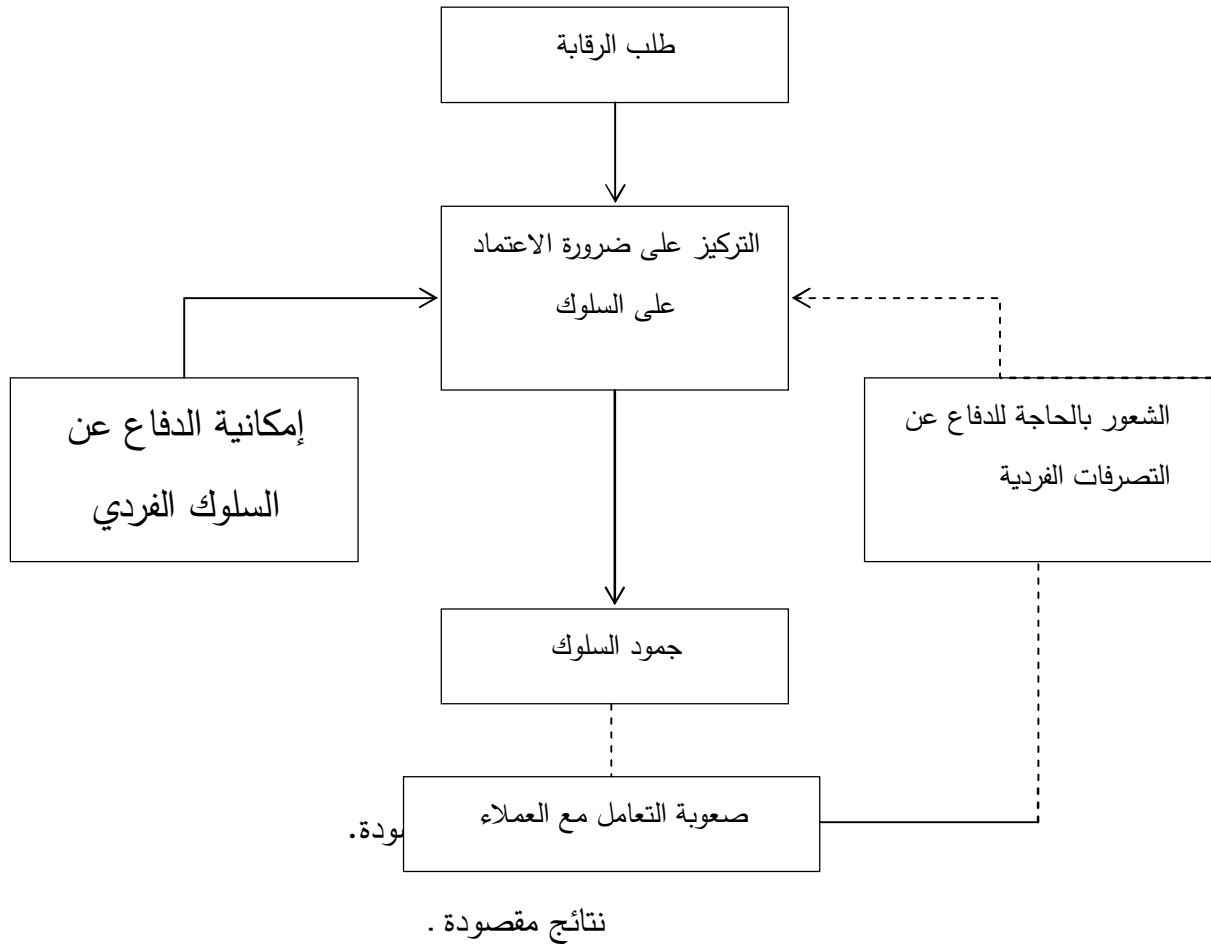
ويتجه ذلك في تحليله لفكرة "فيبر" القائمة على أن التنظيم البيروقراطي الذي يمارس الضبط من خلال التطبيق الحرفي للقواعد والإجراءات والإشراف الدقيق والرقابة الصارمة على سلوك الأفراد يؤدي إلى ثبات واستقرار السلوك التنظيمي مع القدرة على التنبؤ به، "فميرتون" يكشف أن الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة، وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات، بمعنى أن القواعد والجوانب الرسمية للوظيفة البيروقراطية تصبح هدف في حد ذاتها وليست أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف الخاصة للتنظيم كما تصورها "فيبر" وبالتالي يصبح تحقيق أهداف التنظيم شيئاً مستحيلاً وتزداد هذه الحالة خطورة كلما ازدادت هذه الجوانب المعوقة رسوخاً وإيماناً لدى الأفراد⁽¹⁾.

لقد انطلق **R.MERTON** من قضية متفق عليها هي: "ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد المستمر لثبات السلوك، وهذا يعني بطبيعة الحال تحديد المسؤولية والاختصاص، أما ضمان ثبات السلوك والتنبؤ فيطلبان توافر إجراءات مقننة تتخذ على الدوام طابعا نظاميا ومتابعة لعملية تنفيذ هذه الإجراءات"⁽²⁾.

(1) السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، درا المعارف، القاهرة، 1982، ص79.

(2) نفس المرجع، ص81.

شكل: يوضح نموذج البيروقراطية المعدل لـ "ميرتون".



----- نتائج غير مقصودة (معوقة).

المصدر: علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص41.

وأخيراً ما يمكن أن نخرج به من هذه المعالجة هو أن "ميرتون" حاول تطوير وانتقاء نموذج البيروقراطي معدل يقوم على فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد محل السلوك الرشيد، بمعنى إدخال العنصر البشري كعامل أساسي هام في تحديد السلوك التنظيمي، مع التنقيب وتتبع النتائج غير المتوقعة لهذا العنصر البشري من أجل تقديم الجديد للنظرية البيروقراطية القائمة على جانبين ضروريين لأي تنظيم، رسمي كان وغير رسمي، وبناء نظرية المعدلة للبيروقراطية على أساس الجوانب السلبية للبيروقراطية.

والسعي لاستكمال هذا النموذج مع التركيز على الجوانب غير الوظيفية لها، والخروج بنموذج خاص "لميرتون" وحده، كما أن أفكاره كانت نقطة الانطلاق لكل من أمثال "سلزنيك وجولدنر" من جهة أخرى.

2- ألفن جولدنر A.Gouldner:

اعتمد "ألفن جولدنر" في صياغته للإطار النظري للتنظيمات على أعمال "ميرتون" كما أنه انطلق أيضا في تحليلاته من النموذج البيروقراطي " لماكس فيبر" وذلك لتبيان النتائج المترتبة على استخدام القواعد والإجراءات البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم، وقد اكتشف بأن وسائل الضبط هذه المستخدمة للمحافظة على التوازن والاستقرار بين الأنساق الفرعية يمكن أن تؤدي إلى خلل في النسق الكبير ويظهر ذلك كما يلي:

– إن طلب ورغبة المستويات العليا في ممارسة الضبط والرقابة على أعمال السلوك التنظيمي وأفراده تتجسد في تطبيق القواعد والإجراءات العامة الواضحة.

– ينتج على هذا التطبيق صعوبة إدراك علاقات القوة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، بمعنى تضائل علاقات السلطة، فتصبح الأمور واضحة وسهلة التطبيق، فيميل المرؤوسين إلى قبول سلطة مشرفيهم ورؤسائهم، مما يؤدي إلى التقليل من حدة التوتر والصراع وتشجيع العمل التعاوني ثم يذهب "جولدنر" إلى تبيان النتائج غير الوظيفية من جراء تطبيق هذه القواعد في:

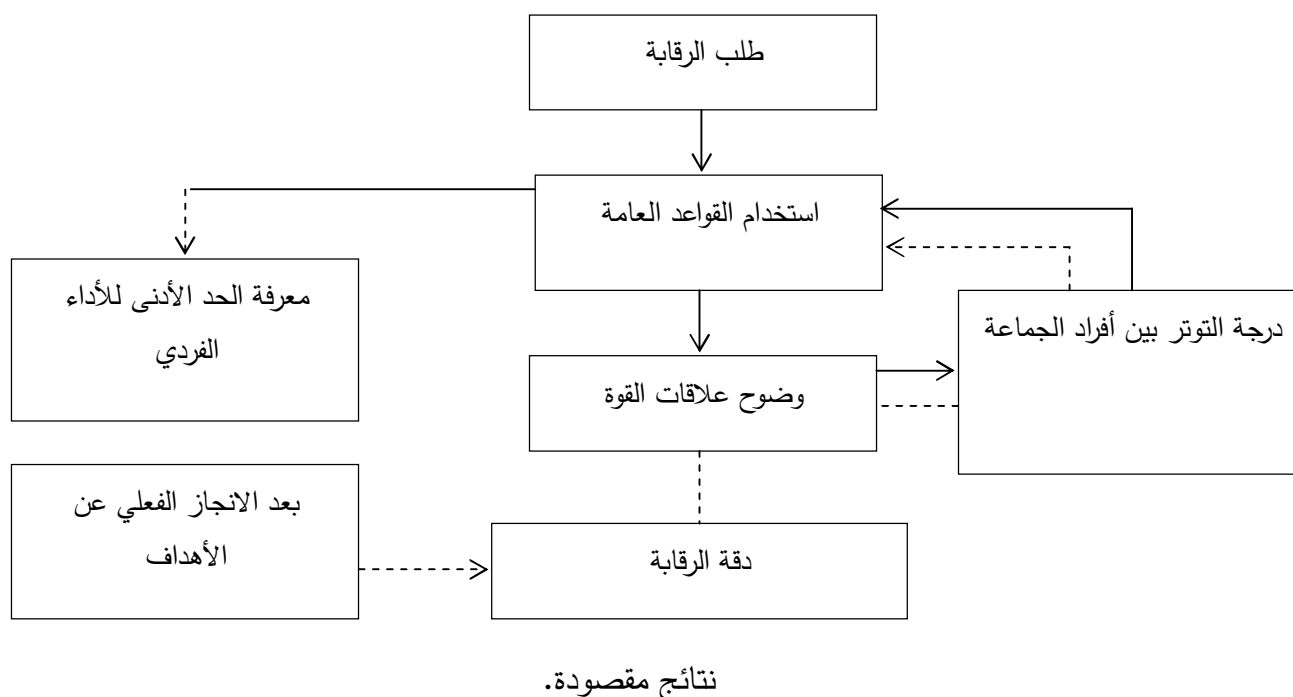
– كلما زادت درجة استيعاب و فهم هذه القواعد البيروقراطية كلما قل أداء أعضاء التنظيم و انخفاض عامل الإبداع و المبادرة.

– ويترتب على هذه الحالة اللجوء إلى تدقيق الإشراف وطلب المزيد من القواعد العامة، الأمر الذي يتولد عنه تشوب صراعات وتوترات داخل التنظيم، والوصول إلى نتيجة غير وظيفية اختلال توازن التنظيم

ككل⁽¹⁾، والشكل التالي يوضح لنا هذا الخلل:

(1) السيد الحسني، مرجع سابق، ص(92-93).

الشكل رقم 2: يوضح لنا نموذج البيروقراطية المعدل "جولدنر"



----- نتائج غير مقصودة (معوقة)

المصدر: علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص48.

لقد توصل "جولدنر" لهذه النتائج من خلال الدراسة الإمبريقية وأنماط البيروقراطية في الصناعة (في 1954)، حيث ميز بين ثلاثة أنواع للقواعد البيروقراطية، قواعد مزيفة مفروضة من مصدر خارجي (الدولة)، قواعد تمثيلية ويتم وضعها بالاشتراك والاتفاق بين العمال والإدارة والأسلوب الديمقراطي، القواعد العقابية وهي التي يحدث فيها النزاع والصراع أكثر لكونها مفروضة من طرف واحد فقط وهو الإدارة⁽¹⁾.

وقد شكل هذا النوع من القواعد محل دراسة وتوسع لـ"جولدنر"، حيث اعتبر أن القواعد العقابية البيروقراطية هي معوقات وظيفية من كفاءة وفعالية التنظيمات.

(1) سعيد عبد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990، ص245.

يؤكد "جولدنر" على ضرورة تركيز المنظمات على المشاكل التنظيمية بمحاولة فهمها وإعطائها الحلول المناسبة ويحصر نوع هذه المشكلات في:

- مشكلة إضفاء صفة الشرعية على السلطة فهو يرى بأنها أهم مشكلة تنظيمية، حيث تظهر حينما يمارس الرؤساء ضبطاً على مرؤوسيهـم وذلك بالاستناد لخبرتهم المتخصصة، أو بواسطة فرض قيود وضوابط على المعايير تقييم أداء المرؤوسين، فهل يمكن ممارسة الضبط عن طريق معايير التقييم فقط؟ بطبيعة الحال لا، فهناك طرق عديدة لذلك وأهمها ما يتعلق أكثر بتسيير شؤون الأفراد.
- مشكلة الصراع بين السلطة القائمة على الالتزام الوظيفي والسلطة القائمة على المعرفة، بمعنى النزاع حول السلطة الوظيفية والسلطة المعرفية، ويتجلى في عملية تقييم عمل الخبراء الفنيين في المنظمات الحديثة، فالذي يقوم بتقييم الأداء والذي يتم تقييم أدائهم ليس لديهم نفس التخصص، وهنا تبرز المشاكل.

- التوتر الناشئ عن العلاقة بين الترشيـد البيروقراطي والجانب الإلزامي في النسق الاجتماعي (المجتمع) بمعنى الصراع حول القضايا التي تربط التنظيم بالبيئة المحيطة به⁽¹⁾.

- الصراع بين السلطة الاستشارية والسلطة التنفيذية وهو من أبرز الصراعات في المستويات العليا فالنـزاع دائماً قائم بين هاتـه الفئـة من المديرين، وقد تم دراسة هذا النوع من الصراعات من قبل العديد من الباحثين، وفي هذا المجال نستطيع استخراج مشكل الصراع الذي يقوم بين مديري قسم الموارد البشرية، خاصة إذا كانت سلطة استشارية والأقسام الأخرى التنفيذية، إذ تتبثق هنا العديد من المشاكل حول تنفيذ وتطبيق المهام والأنشطة المتعلقة بالأفراد.

(1) مرجع سابق، ص (247-249).

3- ميشال كروزي:

يعالج ظاهرة البيروقراطية على أنها مصدر الروتين وتعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين، وتظهر بوضوح مشكلة الروتين في:

– السلبية التي يتميز بها الموظف بعد أكثر بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة، مما يؤدي لضياع أموال ووثائق ومستندات هامة.

– تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيدة عن ميدان العمل الحقيقي للتنظيم، الوضع الذي ينشأ عنه الجمود الوظيفي لأن صانع القرار لا يملك المعلومات الصحيحة واللازمة لتمكينه من الخيار الأمثل.

ويكمن جمود القواعد والقوانين في قاعدة الترقية بالأقدمية والتوظيف عن طريق مسابقة عامة، ففي هذه القواعد لا نجد مكانا لشخصية الفرد وإمكانياته الشيء الذي يضعف ويطمس الحافز على الابتكار والأداء العالي لأن مجالات التقدم والترقي محددة مسبقا وليس هناك إمكانية لتغييرها بالكفاءة الشخصية⁽¹⁾، هذا بالنسبة لقواعد الترقية فماذا عن باقي القواعد الخاصة بالوظائف الأخرى المتعلقة بتنمية وتسيير الأفراد.

وبعد تحديد هذه المظاهر ينتقل "كروزي" لأبعد من ذلك وهو معرفة وتفسير سبب ومصدر هذه الظواهر (الروتين)، فيشير في البداية للفرد، ولكن سرعان ما يؤكد بأن "مصدر هذا الروتين" هو تأثير جماعة العمل وظروف العمل على الفرد، بمعنى أنه لو تم توظيف فرد جديد في قسم أو مصلحة ما، سوف يجد هذا الموظف نفسه بين أمرين، إما أن ينخرط ويقبل تقاليد وقواعد جماعة عمله أو يرفضها (بعدم الانصياع لضغوطاتها)، والأمر الثاني يجر عليه سخطا كبيرا من طرف أعضاء الجماعة فيبقى معزولا ومنفردا عنها، ويسبب له هذا الوضع العديد من المشاكل، لكن نجد بأن الكثير من الموظفين لا يبحثون عن المشاكل وبالتالي سينقادون الامتثال لقواعد الجماعة.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص(52-55).

ويخرج "كروزي" بأن هذه الظاهرة تؤثر بالسلب على كفاءة وفعالية التنظيم، حيث تظهر آثارها ونتائجها في انخفاض أداء العاملين وتدهور روحهم المعنوية وانفراد انعزال الفرد عن جماعات العمل، لذلك يطلق "ميشال كروزي" على كل من الروتين وجمود القواعد وتعقيد الإجراءات بعناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية .

4- حركة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظريات افتراض نظرية العلاقات الإنسانية، إن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، بناءا عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية. ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:⁽¹⁾

1. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
2. يشعر الناس بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
3. أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرن للعاملين به.
4. يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بتنظيم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين.
6. أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، مصر، 1999، ص35.

بالإضافة إلى هذه المبادئ التي يدعوا لها أصحاب الاتجاه الإنساني، فهم يرون "ضرورة إدخال تخصصات تهدف إلى تشخيص وفهم المواقف الإنسانية الفعلية في المصنع وتعتبر هذه الوظيفة من اختصاص إدارة الموارد البشرية"⁽¹⁾.

نتج عن الحرب العالمية الأولى تطوير في بعض أنشطة الأفراد فقلة اليد العاملة أدت إلى الاهتمام المتزايد بكيفية إعداد العمال بشكل جيد للأعمال، كما تمت دراسة أسباب التعب والقلق، واستعمال جديدة في الاختيارات للتوظيف مثل اختيار الكفاءة والذكاء⁽²⁾، وتدريب الأفراد على منع وقوع الحوادث، ولكن رغم هذا التطور الملحوظ فإن رؤساء هذه الإدارات أغفلوا جوانب عديدة منها البرامج والخطط المتعلقة بمعنويات الأفراد سواء كانوا مسؤولين أو مرؤوسين لأن مؤشر رفع المعنويات يمس كل أفراد التنظيم، أضف إلى ذلك الأزمة التي مست المؤسسات آنذاك والمتمثلة في الكساد الاقتصادي في أواخر العشرينات حيث أدى إلى انكماش وتقلص مهام ووظائف إدارة الأفراد، بسبب تخفيض التكاليف المخصصة لهذه الإدارة من طرف⁽³⁾، بناء على ما سبق ومع التركيز على مبادئ الحركة العلمية التي جاءت من أجل معالجة المشاكل الصناعية وتحديدًا من أجل الزيادة الإنتاجية وليس الاهتمام بمشاكل العمال، انحصرت وظائف إدارة الأفراد في الأنشطة التقليدية لهذه الإدارة والتمثلة عموماً في الاستقطاب، اختبارات التدريب، الأمن والصحة، بعد هذا الإسهام الذي قدمته الإدارة العلمية في بروز تطبيق بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية ظهرت نظرية التكوين الإدارة لتجعل من هذه المهام عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية.

كما أن أصحاب هذا الاتجاه قدم إسهامات مذهلة للفكر التنظيمي والإداري (أنها أظهرت متغير من أهم المتغيرات التنظيمية وهو العنصر البشري)، ويمكن الإشارة إلى أهم الإسهامات التي أحرزتها حركة العلاقات الإنسانية في دراسة وتطوير سياسات وأنشطة الموارد البشرية، يظهر ذلك جلياً في تحول الاهتمام بالأفراد من

(1) سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 172.

(2) عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة مرجع سابق، ص 22.

(3) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص 577.

الناحية المادية الرسمية إلى الناحية الاجتماعية النفسية غير الرسمية، بمعنى أن التعامل مع الأفراد لا يتطلب النظر إلى تنظيمهم من الجانب الرسمي بل الأهد في الاعتبار الجانب السيكولوجي والنفسي لهم، حيث تناولت هذه الحركة الأساليب والسياسات التي تسبقها إدارة الموارد البشرية في تنظيمها لعلاقة الإدارة بالأفراد.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية ومعوقاتها في المؤسسة الجزائرية

- 1- أهمية إدارة الموارد البشرية .
- 2- أهداف إدارة الموارد البشرية .
- 3- وظائف إدارة الموارد البشرية .
- 4- تنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي.
- 5- العوامل المؤثرة في أداء أو عمل إدارة الموارد البشرية.
- 6- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- 7- إدارة الموارد البشرية في تجربة المؤسسة الجزائرية.
- 8- معوقات إدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

يعتبر الأفراد أحد عناصر مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجاتها المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة، ويشترك مع الأفراد و الموارد المادية الأخرى من آلات، مباني... في الحصول على تلك المخرجات، ويمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام وإدارة كل الموارد البشرية والموارد المالية، ولذلك ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها، -ولا يكفي أبدا كما يعتقد البعض- التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الإنتاجية، ويزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظمتها، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير وإدارة العناصر البشرية.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال إبراز أهدافها، أهم الوظائف

التي تقوم بها وكيفية تنظيم هذه الإدارة إضافة إلى العوامل المؤثرة عليها.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من عمق البعد الفكري للفلسفة الإدارية الجديدة، فبعد أن تشكل الاقتناع بالدور المتميز للعنصر البشري على كافة المستويات التنظيمية، تكاملت المفاهيم لتنصب على استثماره (وليس استغلاله) من منظور شامل وإستراتيجي، وعليه فالمنظومة تستقي أهميتها أولاً وقبل كل شيء من أهمية الفاعل الاجتماعي.

وتزداد الحاجة إلى منظومة متطورة لتسيير الموارد البشرية بالنظر إلى الاتساع الكبير الذي تعرفه التنظيمات الحديثة في أحجامها (وبالتالي في قواها العاملة)، المترتب عن زيادة الطلب على الاستهلاك، وأيضاً التطورات التكنولوجية المتسارعة في طرق أنماط الإنتاج، كما أدى ارتفاع وعي العاملين وثقافتهم إلى تغيير أساليبهم في إدراك وجودهم داخل التنظيم، وهنا بالذات تظهر الجدوى من إدارة الموارد البشرية في استحداث قواعد جديدة لرسم السياسات العقلانية الموجهة للأفراد، بالتناسب مع الأنظمة والقوانين الحكومية الضابطة للعمل، والتي تتولى دراستها وتحديد طرق تنفيذها.

وفي التنظيمات الرأسمالية، غدت إدارة الموارد البشرية نشاطاً فائق الأهمية -تتوقف عليه- بالإضافة إلى الواجبات الوظيفية الاعتبادية إدارة شبكة العلاقات والتعاقدات المبرمة بين العمال والتنظيم، فكانت نتيجة هذا "التعدد والتداخل الوظيفي"، أن أصبحت قراراتها لا تتكيف فقط مع الهيكل والعمليات التنظيمية، بل وتلعب دوراً جوهرياً في صياغتها وتحديدها، الأمر الذي دفع الإدارة العليا إلى اعتبارها مكوناً للإستراتيجية العامة للتنظيم، وآلية للتغيير المدروس⁽¹⁾.

(1) عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 85-86.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتعدد الغايات والمقاصد التي تستهدفها إدارة الموارد البشرية، لكنها لا تخرج عن إطار السعي إلى التوفيق بين المصالح المشتركة للعمال والتنظيم كمطلب أساسي يضمن التوازن للبناء العام، وفي هذا الصدد يمكن القول أن أهم الأهداف "يدور حول تحقيق معادلة الأداء الجديد وهي "المقدرة والرغبة" بمعنى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد من خلال رفع مقدرتهم على العمل وتبني السلوك المطلوب ثم توليد الدافعية والرغبة لديهم لبذل الجهود والنهوض بأعباء العمل، بما ينعكس بالولاء والالتزام تجاه التنظيم"⁽¹⁾.

إن فلسفة هذه الإدارة استقت من الفكر الكلاسيكي جانبا من عقلانيته وترمي الآخر، حيث تسعى إلى الكفاءة والفعالية أكثر مما كان ينشده F.W.TAYLOR من منهجه، و بالتوازي مع ذلك تعمل على عقلنة علاقات التنظيم بأفراده على أساس أنهم "شركاء" وليسوا مستخدمين، إنها تهدف إلى تحقيق مصالحهم من خلال:⁽²⁾

- توفير فرص العمل المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم.
- توفير مناخ عمل إيجابي ومريح تسوده العدالة.
- توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي من إرتكاب الأخطاء.
- إتباع أساليب التعويض العادلة والمحفزة.
- توفير فرص التقدم الوظيفي والنمو المستمر في العمل، والحرص على متابعة المسار المهني للأفراد.
- تقديم الخدمات وأشكال الرعاية المناسبة.
- توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمن في العمل.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص10.

(2) علي السلمي، مرجع سابق، ص135.

3- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية، وبرامج التنمية والتدريب، والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:⁽¹⁾

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
3. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
5. اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
6. تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
7. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
8. تصميم أنظمة تقييم الأداء.
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
10. تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 23.

11. تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.

12. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية

والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

13. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

4- تنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي بناء أو إطارا يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة، بمعنى أنه يوضح تقسيم

العمل أفقيا ورأسيا، والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، كما يوضح الهيكل

التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة، والهيكل التنظيمي ليس هدفا في

حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع

الحالات وجميع الظروف، وبهذا نجد بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وطبيعة

أنشطة المؤسسة وأهدافها وحجمها. وتجدر الإشارة إلى أنه حتى يكون الهيكل التنظيمي ذو فعالية في تحقيق

أهداف المنظمة وجب توفره على نقاط عدة، وهذا حسب نظرية التكوين الإداري ونوجزها في:⁽¹⁾

1. التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة

المدى.

2. تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف.

3. تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف.

4. تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام.

5. تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 71.

ونظرا للاختلاف الملاحظ في تركيبة الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة تبعا للظروف السائدة.

نظرا لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيه الرؤى، فبالإضافة إلى الوظائف

السابقة الذكر يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام الإدارة (الموارد البشرية)، ويمكن تصنيفها إلى:⁽¹⁾

– وظائف فنية تتعلق بتخصيص وظيفة الموارد البشرية.

– وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

1. الوظائف الفنية:

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافاتها،

وتطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير و تطوير هذه الأنظمة و نذكر منها ما يلي :

- تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف.

- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

- تكوين وتطوير العمال.

- توجيه وتحفيز العمال.

- تسيير المسارات الوظيفية.

- تقييم أداء العمال.

- نظام المسارات الوظيفية.

- نظام الدخل.

(1) حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص32.

2. الوظائف الإدارية:

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل:

– التخطيط.

– التنظيم.

– الرقابة.

– التوجيه.

– التحفيز.

– تحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

I. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة الموارد البشرية والحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وعندما يزداد عدد الأفراد ويزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية.

II. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

بطبيعة الحال يؤثر المستوى التنظيمي ومكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة على التنظيم الداخلي بها، فإذا كانت في موقع قريب أو في نفس مستوى الإدارات التنفيذية فإن ذلك يمنحها فروعاً وأجزاء تدخل تحت سلطتها وإدارتها، بمعنى أنها تابعة لها هيراركيًا (سلسلياً).

كما يتوقف حجمها وتحديد أنشطتها على عدد الأفراد في المنظمة وعلى نطاق برامج شؤون الأفراد والأهمية المتعلقة على بعض الوظائف المعينة الخاصة بالأفراد، فإذا كانت المنظمة تهتم بعمليات التدريب على

نطاق واسع فإن ذلك يفرض عليها إنشاء قسم أو جزء خاص بالتدريب تابع لإدارة القوى العاملة، وكذا بالنسبة للأنشطة الأخرى ويتم هذا حسب احتياجات وضروريات المنظمة⁽¹⁾.

ولوضع تنظيم داخلي لإدارة الموارد البشرية يجب على أية مؤسسة أن تحدد أولاً:

– الأهداف التي تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقها وهي إما أن تكون أهدافاً بسيطة ومحدودة أو أهدافاً أعمق من ذلك وذات بعد إستراتيجي.

– ثم صياغة الأنشطة والوظائف التي تقوم بها وهذا يتوقف على طبيعة الأهداف المسطرة والمراد الوصول إليها.

– تحديد الوحدات الإدارية التي ستهم بتنفيذ تلك المهام.

– تحديد سلطات ومسؤوليات الوحدات الإدارية بمنح السلطة الكافية التي تمكنها من القيام بأعمالها.

– توفير المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية ليكونوا الأقدر على تسيير إدارة تلك المهام والأعمال.

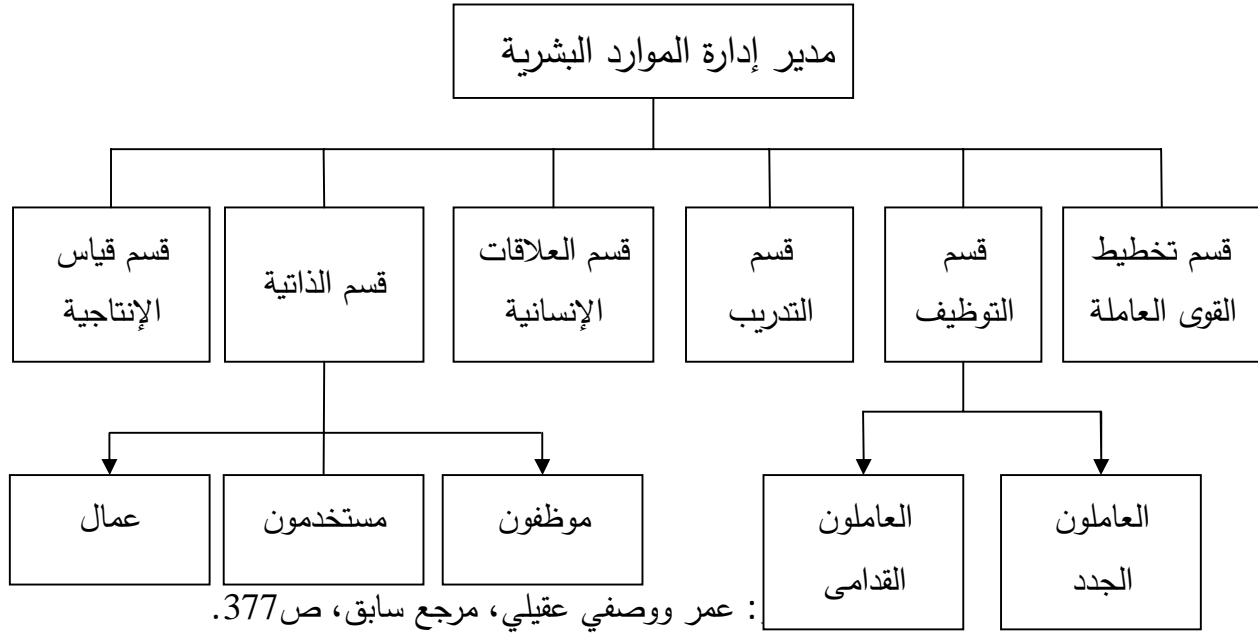
– التنسيق بين أعمال وحدات الإدارة وتوجيهها نحو تحقيق الهدف الرئيسي لإدارة القوى العاملة وهو رفع الكفاءة الإنتاجية.

– بعدها تأتي المؤسسة لرصد الخريطة التنظيمية التي تبين التنظيم الداخلي لهذه الإدارة⁽²⁾.

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص44.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص(375-377).

الخريطة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية



5- العوامل المؤثرة في أداء أو عمل إدارة الموارد البشرية:

على اعتبار أن المنظمة نسق مفتوح وتتكون من أنساق فرعية تؤثر وتتأثر بكل ما يحيط بها، إذا فلإدارة الموارد البشرية عوامل بيئية مختلفة تؤثر بشكل كبير في كل ما يتعلق بها، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عناصر خارجية مصدرها المجتمع الخارجي للمنظمة وأخرى داخلية تمس كل المتغيرات والعوامل الموجودة داخل المؤسسة

أ - العوامل الخارجية:

نقصد بعوامل البيئة الخارجية جميع الخصائص والمتغيرات المكونة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ومن ثم إدارة مواردها البشرية ولهذه العناصر تأثير كبير في أداء عمل هذه الأخيرة لذلك يجب على الإدارة أن تصنعها في الاعتبار وتراعيها وتتكيف معها، وتشمل هذه المتغيرات كلا من:

1- العوامل التعليمية:

تؤثر العوامل التعليمية بدرجة كبيرة على سياسات وأعمال إدارة القوى العاملة لأنها تمد المؤسسة باحتياجاتها الخاصة من الموارد البشرية، من حيث نوع التخصص والعدد المطلوب، فإذا عجز النظام التعليمي على أداء دوره في المجتمع فهذا سينعكس بالسلب على الممارسات والوظائف الخاصة بالعاملين فتصبح هذه العوامل بمثابة معوقات بيئية لإدارة الموارد البشرية ويمكن توضيح ذلك في:

- النسبة العالية للأمية خاصة في المجتمعات النامية.
- ضعف وعدم قدرة نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية المميزة.
- ارتفاع نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي خاصة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية، مما انبثق عنه ظاهرة البطالة الهيكلية (بطاقة المتعلمين).
- قصور وضعف برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تشرف عليها أجهزة التدريب الحكومية والمؤسسات الخاصة ويظهر ذلك في الدول النامية وخاصة العربية منها⁽¹⁾.

2- العوامل الاجتماعية:

للعناصر الاجتماعية تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل للمنظمة وإدارة الموارد البشرية، فالمعتقدات الاجتماعية حول ظروف العمل الجيدة وساعات العمل المناسبة ومستويات الأجور العادلة وأسلوب الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء من العوامل المؤثرة في عمل إدارة القوى العاملة، فهي تحدد اتجاهات ونوعية العاملين في المنظمة والمديرين وكفاءتهم كما تحدد العلاقة بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية وأدائهم لأعمالهم، ومن بين العوامل التي لها تأثير مباشر على السياسات والوظائف الخاصة بالأفراد ما يلي:

- العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية القوية خاصة عند المسؤولين ذوي المراكز والمراتب ذات الصلاحيات والسلطة.

(1) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000، ص46.

– ارتفاع الكثافة السكانية بمعنى الزيادة في حجم الموارد البشرية التي يجب على إدارات القوى العاملة أن تستوعبها في ظل مسؤولياتها الاجتماعية من خلال توفير فرص عمل تتفق مع قدرات وتخصصات تلك الزيادة.

– زيادة نسبة دخول المرأة إلى سوق العمل وما لهذه الفئة من خصائص ومتطلبات تفرض على المنظمات استخدام مهام وأنشطة خاصة بها منها أعباء الرعاية الطبية والخدمات الاجتماعية... الخ⁽¹⁾.

3- العوامل الاقتصادية:

ترسم البيئة الاقتصادية حالة وخصائص الاقتصاد، هذا الأخير الذي يعد عاملا بيئيا خارجيا مهما جدا لا يمكن لأية منظمة أن تهمله لأنه يؤثر على نشاطات التسويق والإنتاج والشؤون المالية وغيرها كما أن تأثيره يمتد حتى إلى وظائف ومهام إدارات الموارد البشرية وتظهر حالة الاقتصاد في:

– حالة الكساد والرخاء: فالرخاء المشار إليه بالنشاط الاقتصادي العالمي يسمح بتوسيع أعمال المنظمات، كما يسمح بإنشاء مؤسسات جديدة وبالتالي تزايد الطلب على العاملين بعكس حالة الكساد فهي تؤدي إلى تقليص وانكماش النشاط الاقتصادي وانخفاض فرص العمل وأحيانا تسريح العمال من العمل.

– حالة التضخم التي تؤدي إلى ارتفاع الأسعار وتقليل القيمة الشرائية للدخل بمعنى أن التضخم يؤثر على القيمة الفعلية للدخل (مستوى الأجور).

– وكذا التنافس القائم بين كل من القطاع العام والخاص حول العمالة الماهرة إذ يعمل القطاع الخاص على جذب تلك العمالة عن طريق توفير شروط عمل أفضل وتقديم أجور أعلى مع تطبيق نظام المكافآت التشجيعية مما يحفزها (العمالة) على ترك العمل بالقطاع العام⁽²⁾

(1) مرجع سابق، ص(47-49).

(2) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص52.

4- العوامل القانونية:

إن العوامل القانونية والتشريعات تشكل الإطار العام الذي تعمل ضمنه إدارة الموارد البشرية، فمعظم الدول تصدر قوانين وقواعد خاصة بالعمل والعمال، لكن قد تشكل هذه القوانين ضغطا على إدارة القوى العاملة في بعض الأحيان أو قد تكون عونا ومحفزا لها في أحيان أخرى.

تتعلق معظم التشريعات حول تنظيم شروط العمل المنصوص عليها في المواد الخاصة بالتوظيف، الاختيار، الأجور، الترقية، حقوق العامل، وواجباته، وإجراءات الوقاية من الحوادث... الخ.

وتتجلى العوامل القانونية بوضوح في كل من قانون العمل، قوانين الضمان الاجتماعي، قوانين المساواة في المعاملة وحرية العمل، وتكافؤ فرص العمل، وغيرها من القوانين الخاصة بمجالات العمل والعمال الخاصة بكل دولة⁽¹⁾.

إن هذا التطور والتقدم المتزايد في التشريعات الخاصة بظروف العمل يفرض على إدارات الموارد البشرية الاهتمام بكل تلك القوانين ومعرفة كيفية تطبيقها وممارستها وإفهامها لكل المديرين والعاملين في المؤسسة.

5- العوامل السياسية:

تتلخص العوامل السياسية في طبيعة ونضج النظام السياسي ومدى الاستقرار السياسي والوعي به:

– فطبيعة النظام السياسي إذا كان النظام السائد حرا ورأسماليا فهو يؤكد سيطرة القطاع الخاص على النشاط الاقتصادي، أما في حالة النظام الاشتراكي الشيوعي فهو بعكس سابقه يسمح للقطاع العام بامتلاك كل أنواع الأنشطة الاقتصادية، مع تضيق كبير على القطاع الخاص، ولكل نوع من هذه الأنظمة أساليب وعوامل تؤثر على إدارات الموارد البشرية داخل مؤسساتها.

(1) نفس المرجع، ص(53-58).

– نضج النظام السياسي والمتمثل في عدد الأطراف التي تملك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي فيه، ففي الأنظمة غير الناضجة تكون القوة مركزة بجهة واحدة مما يسمح باستغلال الفرد العامل وبالتالي تقليص وتضييق الممارسات والأعمال المتعلقة بالقوى العاملة على إعطائهم حقوقهم.

6- العوامل التكنولوجية:

للتطورات التقنية والتكنولوجية تأثيرا مباشرا على وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، ويظهر ذلك خاصة في الآلات والمعدات ذات التقنية العالية المحسوبة وانتشار استخدام الحاسب الآلي في جميع الأعمال والأنشطة، مما أدى إلى بروز وظائف جديدة تتطلب يدا عاملة ذات مهارة وقدرة عالية في التعامل مع التقنيات الحديثة، فعلى إدارة القوى العاملة إذا أن تعمل على إعادة تصميم وتحليل بعض الوظائف، كما يرجع إليها ضرورة توفير العمالة التي تحتاجها مؤسساتها، وهذا يقرض عليها الاستغناء على العمالة نصف الماهرة وغير القادرة على التجاوب مع التغيرات التكنولوجية والفنية المعاصرة، الوضع الذي يخلف لها علاقات سيئة مع النقابات العمالية التي تلزمها بتطبيق برامج تعويضية للأفراد الذين تم الاستغناء عنهم، كذلك أدى هذا التطور الهائل إلى الإلغاء والتقليل من العلاقات الاجتماعية والاتصالات المباشرة داخل المؤسسة مما انبثق عنه ظاهرة انعزال واغتراب العاملين في أماكن العمل، فالأعمال أصبحت تنفذ وتوجه عن طريق برامج الحاسوب (الانترنت) الأمر الذي فرض على إدارات الموارد البشرية إنشاء وتصميم برامج اجتماعية وترفيهية للتقليل من الفجوة التي يحدثها العمل التقني المحسوب⁽¹⁾.

ب - العوامل الداخلية:

إن العوامل الداخلية هي العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة ولها علاقة بوظائف تنظيم وتسيير الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها بدرجة تفوق تأثير العوامل الخارجية لأنها سريعة التغيير وقريبة، وبالتالي تمس مباشرة وظائف وممارسات الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 101-102.

1. رسالة المنظمة:

يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بمهام وأهداف المنظمة وبنضج نشاطها التخطيطي، هذا النضج ينعكس على رسالتها وسياساتها وعلى مجال إستراتيجياتها وتشكل رسالة المنظمة الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا والتي تترجم في صياغة مثالية للأهداف وتحديد إستراتيجية المنظمة (بعيدة، ومتوسطة، وقريبة المدى)، وفي تحديد السياسات التي ستعتمدها في المداخل التخطيطية المختلفة.

فإذا كانت هذه الرسالة واضحة وناضجة فهي ستعكس على مختلف أوجه أعمال إدارة القوى العاملة، ويختلف عمل هذه الأخيرة ويتغير باختلاف رسالة وإستراتيجية المنظمة، ويمكن توضيح ذلك التأثير بإعطاء مثال حول مؤسسة صحية رسالتها هي "أن تكون القائدة والرائدة في نشاطها بحيث توفر للمجتمع أحدث ما يوجد في المجال"، وبالتالي فسينعكس ذلك على وظائفها .

2. القيادة (الإدارة العليا):

يتجلى تأثير عمل إدارة القوى العاملة بخصائص القيادة التنفيذية العليا في:

– نوع القيادة العليا، ما إذا كانت منفردة أو جماعية، ففي كلتا الحالتين يفرض على إدارة الموارد البشرية معرفة خصائص القائد أو الأعضاء القادة من أجل إضفاء صفة القبول لمقترحاتها على أساس أفكار وطبيعة القيادة.

كذلك أن العلاقة بين أعضاء القيادة العليا تتطلب منها معرفة ما إذا كانت تنافس أو تعاون، ففي الحالة الأولى يتم قبول مقترحاتها وطروحاتها على أساس ما يدعم موقف الأعضاء ليس على أساس سلامة وصحة البديل أو المقترح، لذلك يجب أن تكون اقتراحاتها بعيدة عن مواقف التنافس، أما في الحالة الثانية فأجواء التقييم الموضوعي للمقترحات موجودة فلا يفرض عليها شيء.

3 - نطاق الرقابة (نطاق الإشراف):

يرتبط بعدد المرؤوسين الذين يمكن لأي رئيس الإشراف عليهم إشرافا فعالا، فكلما كان نطاق الإشراف ضيقا تمكن المشرف من توجيه وتنسيق أوجه نشاط جماعته بسهولة، كما يسمح له ذلك بممارسة الوظائف الخاصة بموارده البشرية وتسييرها بفعالية⁽¹⁾.

ولكن عندما يكون نطاق الإشراف واسعا فهذا سيثقل من كاهل المشرف حيث يجد صعوبة وعدم القدرة على تنظيم وتوجيه وتسيير مرؤوسيه بكل نجاح.

4- الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية):

وهو التقسيم الواضح لكل الإدارات والوحدات المكونة للمؤسسة، فهو يضم توزيع السلطة والمسؤولية وتحديد واجبات كل وحدة تنظيمية والفروع التي تتكون منها، كما يصنف الوظيفة الأساسية لكل قسم مثل إدارة التمويل، إدارة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية... الخ⁽²⁾.

– إذا فالهيكل التنظيمي يوضح لنا مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وقد تمت الإشارة إلى هذه المكانة بحسب النوع التنظيمي المنتهج، وعموما إذا كانت هذه الإدارة بجانب الإدارات الأخرى أي في نفس المستوى التنظيمي فهي تتمتع إذن بنفس المكانة والأهمية التي تمتلكها الإدارات الأخرى، أما إذا كانت تابعة لأي قسم آخر أو متواجدة في مستوى أدنى، فهي لا تملك أي سلطة وبالتالي لا تشكل أي أهمية للقيادة العليا في المنظمة كما يبين لنا الهيكل التنظيمي مدى تطبيق المركزية واللامركزية من حيث تفويض السلطة للإدارات الأخرى (إدارة القوى العاملة) أو تجمعها في يد المدير العام (قيادة متسلطة).

(1) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 40.

(2) نفس المرجع، ص 221.

5- الثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وذات التأثير البارز على سلوك العاملين، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع، كما ينتقل تأثيرها عبر الأجيال لذلك هي بطيئة التغيير، فعندما تكون الثقافة التنظيمية مفهومة، وواضحة تعمل على توحيد إدراك العاملين لرسالة المنظمة وللقواعد السلوكية التي يجب إتباعها من قبلهم فتوضح لهم ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك كما تساعد على تنميط السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو أهدافها.

فالثقافة إذا شيء أساسي وجوهري في جميع المنظمات المعاصرة اليوم، ويأتي تأثيرها على أعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية في:

- تسهيل عملية تدريب وتنمية العاملين وفي نفس الوقت تقع على هذه الإدارة وعلى جميع المديرين مسؤولية تعليم هذه الثقافة لكل من يعمل في المؤسسة (خاصة الأفراد الجدد)، وشرحها لهم بوضوح من أجل فهمها واستيعابها مع تدريبهم على كيفية الالتزام بها أثناء العمل.
- كما أنه على هذه الإدارة أن تراعي في عمليات الاستقطاب والاختيار وضع معايير لانتقاء الأفراد تتسجم مع مكونات الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يتم اختيار عناصر بشرية تتوفر فيها وتحمل معها أخلاقيات وقيم تتفق مع مضمون هذه الثقافة⁽¹⁾.

6- النقابات والجمعيات العمالية:

تعتبر النقابات العمالية الممثل الرسمي للعمال داخل المنظمات فهي تعمل على حماية مصالح وحقوق أعضائها من خلال مساومة أصحاب العمل والمؤسسات فيما يخص شروط العمل، الأجر، ساعات العمل وظروف أخرى، تلعب هذه الجمعيات دورا كبيرا إذا كانت ذات تأثير قوي على المؤسسة خاصة عند مزاوله بعض الأفراد للعمل النقابي (أي المنتظمين في النقابة) فهم يحيطون بكل ما يحدث في الواقع التنظيمي في هذه

(1) عمر وصفي عقيلي؛ مرجع سابق، ص ص98-99.

الحالة ويسعون بذلك إلى تحقيق ظروف عمل أحسن لكل العاملين، وبالتالي يقوم هؤلاء العمال بدور إدارة الموارد البشرية، فتصبح تسمية هذه الإدارة "بالإدارة الصناعية" للتأكيد على أن جوهر مسؤوليتها يصبح التفاوض مع النقابة وتنفيذ الاتفاقيات التي تم توقيعها.

6- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: مرحلة التكوين (السكرتير الاجتماعي).

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل عام 1900م وبالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي، والتدريب، والنواحي الصحية، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا، ويمكن القول أن المؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات وهذا من خلال مهامه المتمثلة في معالجة المشكلات اليومية.

ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللجنة الأساسية

لتنمية حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

المرحلة الثانية: مرحلة النمو (ظهور قسم إدارة الأفراد).

وتشمل نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 في هذه المرحلة الحاسمة، تمت ممارسات شؤون الأفراد وحضت باهتمام أكبر، وتطورت من مفهوم السكرتير الاجتماعي البسيط المحدود المسؤولية، إلى تمثل دوره الرئيسي في تصميم والحفاظ على سجلات العاملين التي تحتوي على كافة المعلومات الأساسية الخاصة بكل عامل كتاريخ التحاقه بالعمل، نوعية الوظيفة التي يشغلها، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، تطور الأداء... وغيره، إضافة إلى إدارة جداول الأجور والمقابلات (مقابلات التوظيف) وتسريح العمال ذوي الأداء المنخفض.

مما ساعد على تطور قسم وممارسات الأفراد في هذه الفترة، توافر مجموعة من الأسباب القوية مجتمعة،

أهمها:

1. تطور المنظمات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتخذوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ما لبثت أن انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور، وساعات العمل⁽¹⁾.

وبما أن أرباب العمل كانوا لا يجذبون نقابات العمال، ساعدوا في تقوية مركز إدارة الأفراد في مؤسساتهم على أمل تحويل أنظار العمال عن هذه النقابات فقاموا بتقديم برامج وخطط منفعلة للعمال، كما منحوا صلاحيات أكبر لقسم إدارة الأفراد ساعدت في تطوير الدور الذي يقوم به وتعزيز مركز ضمن التنظيم.

2. حركة الإدارة العلمية:

هذه الحركة التي ظهرت سنة 1912 على يد رائدها الأول فريديريك تايلور، الذي حاول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، الاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور محفزة، إضافة إلى تركيزه على فكرة التعاون بين الإدارة والموارد

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 35.

البشرية، واعتقاده بإمكانية التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإداري) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، بحيث يشارك في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل الإنتاجية⁽¹⁾.

3. ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختيارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختيارات النفسية.

4. ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإقراقي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجاوب مصانع "هاوثورن" والتي أشرف عليها "ألتنون مايو Elton Mayo"⁽²⁾.

في هذه المرحلة بدأت منظمات مختلفة تأخذ بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية في إدارة مواردها البشرية، وتبلورت أنشطة إدارة الأفراد لديهما إلى: وضع شروط التعيين، واستخدام الاختيارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور أكثر والتدريب، والرعاية الطبية والاجتماعية وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي، كما تم توظيف عمال متخصصين للقيام بهذه الأنشطة (أنشطة الأفراد).

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 27.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 36.

المرحلة الثالثة: مرحلة النضج (مصطلح إدارة الموارد البشرية).

تحدد في فترة النصف الثاني من القرن العشرين إلى يومنا الحاضر، في هذه الفترة شهد النمو الكبير لوظيفة الأفراد في حصولها على مكانة مرموقة في التنظيم تضاهي مكانة باقي الوظائف الأساسية (كالإنتاج، التمويل، التسويق...)، وتغيرت تسميتها إلى إدارة الموارد البشرية نظرا لاعتبارها الإنسان كأحد الموارد المهمة التي يحتويها التنظيم والذي يجب الاهتمام به، فعرفت أنشطة الموارد تطورا ملموسا، غير ملامح الكثير من وظائف إدارة الأفراد إلى إدارة موارد بشرية هذا التغيير الذي تواكب مع التطور التكنولوجي وتدخل الدولة بالقوانين والتشريعات ومساهمات العلوم السلوكية رغم الاجتماع، علم النفس وعلم الأجناس...

7- إدارة الموارد البشرية في تجربة المؤسسة الجزائرية:

خلال السنوات التي سبقت استسلام الاستعمار وتحقيق الجزائر لاستقلالها كان اقتصاد الجزائر يتميز بعدة خصائص سلبية أهمها تمركز المنشآت الصناعية في مناطق جغرافية محدودة لا تخدم سوى جزء صغير من البلد، الأراضي الزراعية الخصبة كانت ملكا لفئة صغيرة تتمثل في المعمرين، وعدد من الملاك الكبار الجزائريين الموالين للاستعمار، كما أن التجارة الخارجية الجزائرية كانت مرتبطة بفرنسا فأكثر من 90% من مبادلات الجزائر ثم مع فرنسا.

وهذه الظروف الاقتصادية الصعبة التي حرمت الجزائريين من استغلال خيارات بلادهم بالإضافة إلى تدهور اقتصاد الجزائر جعلت ميثاق طرابلس في جوان 1962 يتبنى النظام الاشتراكي القائم على التخطيط والتأميم الهادف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية التي حرم منها الشعب الجزائري طوال سنوات الاستعمار، وفق النظام الاشتراكي الذي اتبعته الجزائر منذ الاستقلال عرف اقتصاد البلاد عدة تطورات مست كل من مجال الزراعة، الصناعة وكذا التجارة الخارجية، وكذلك اتبعت الجزائر بعد الاستقلال سياسة التأميم للثروات الوطنية وسياسة التخطيط لاتباع اقتصاد موجه وفق أسس النظام الاشتراكي وكان القطاع العام هو الذي يحتكر النشاطات الاقتصادية المختلفة أما القطاع الخاص فكان دوره ضعيف.

وما يهمنا في كل هذا المقام هو تجربة المؤسسة الجزائرية في ظل هذه الظروف وطريقة إدارتها لمواردها

البشرية المستوحاة من مبادئ النظام العام الذي تتبناه الدولة في كل فترة، بدءا بنظام التسيير الاشتراكي⁽¹⁾.

1. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية:

بعد الإعداد لمختلف العناصر والمعالم الأساسية لمحيط المؤسسة الاجتماعي والاقتصادي، ووضع

الشروط الضرورية الاشتراكية، تحول هيكل المؤسسة الاقتصادية الوطنية، وكذلك قانونها لتصبح المؤسسة مسيرة

تسييرا اشتراكيا، حسب قانون التسيير الاشتراكي، وتتميز بمميزات فيما يخص الإنتاج والهيكل التنظيمي أو

مختلف أقسامها.

ويهدف هذا النوع من التسيير إلى إعادة توزيع السلطة في تسيير الاقتصاد وبالتالي تغير توزيع القيم

المنتجة ولتحقيق الديمقراطية بمشاركة العمال في القرار داخل المؤسسة ومن أهم أهداف هذا النوع من التسيير:

(1) جعل المؤسسة العمومية إطار تعبئة للعمال، ومن هؤلاء مصدر إلهام وقوة تنفيذ وجعلهم يعملون باستمرار

لإرضاء كل المجتمع.

(2) باعتبار أن المؤسسة أو الوحدة هي ملك للعمال، وتنمية حسهم السياسي وقدراتهم من أجل مساهمة فعلية

ومسؤولية في تسيير المؤسسة، فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يهدف إلى إنشاء مدرسة تكوين سياسية

اقتصادية واجتماعية.

(3) وبلا مركزية وديمقراطية التسيير في المؤسسة يقضي على سوء التفاهم والمشاكل التي كانت تسود مع الإدارة

المركزية، وإنشاء تفاهم مستمرة بين العمال وهذه الإدارة بوضع تنظيم جديد يسير بقوانين الديمقراطية

الاشتراكية بالاستفادة المادية للعمال⁽²⁾.

(1) بن مسعود جمال، تطور الجزائر ما بين 1962-2004، من موقع <http://www.ingdz.com>

(2) لطفي دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.

ينضم قانون التسيير الاشتراكي مشاركة العمال في مجموعة هيئات تختص كل هيئة بعدة مهام وأنشطة وتتخصص تلك الهيئات في خمسة لجان هي: لجنة الشؤون الاجتماعية، والشؤون الاقتصادية، والمالية، والتأديب ولجنة شؤون المستخدمين والتكوين، وشؤون حفظ الأمن⁽¹⁾.

نلاحظ من خلال هذه المجموعة من اللجان تجسد إدارة الموارد البشرية في لجنة المستخدمين والتكوين، ويظهر ذلك جليا في مهام واختصاصات هذه اللجنة.

أ - الاختصاصات المتعلقة بالمستخدمين: (السياسات العامة للموارد البشرية):

تختص هذه اللجنة بإعداد تخطيط سنوي للوظائف الشاغرة مستقبلا للموارد البشرية المراد توظيفها وتدريبها لتولي تلك الوظائف فتحدد قائمة للوظائف الجديدة، كما تتولى إعداد مخطط للتوظيف والتكوين، وتقوم كذلك بإجراء الاختيارات والفحوصات للتوظيف على أساس ما تحتاجه المؤسسة من النوع والكم اللازم من القوى العاملة.

ب - وظيفة التعيين أو التوظيف:

تارك هذه اللجنة المديرية العامة للمؤسسة في إعداد خطط التوظيف من اختيار وانتقاء أحسن المرشحين ذوي المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف مع مراعاة توفر الأفراد القادرين على تحمل المسؤولية، ويمتد اختصاصها حتى إلى توظيف اليد العاملة الأجنبية التي ترغب المديرية في استخدامها مع وضع بعض الشروط وتتمثل في: أن هناك مناصب شاغرة تتطلب تأهila مهنيا عاليا، وعدم وجود قوة عمل وطنية تتمكن من شغل تلك المناصب، والتحقق من الشهادات والمؤهلات التي يقدمها المترشح الأجنبي، ومدى مطابقتها للمناصب.

(1) سعد بشاينية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه علم اجتماع التنمية، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 1995، ص 193-198.

ج- اختصاصات متعلقة بالأجور:

تستشار اللجنة ويأخذ رأيها بخصوص نظام الأجور المعمول به مع اطلاعها على كل ما يتم تعديله أو إلغاؤه في المشروع الأصلي للأجور، كما تتولى هذه اللجنة دراسة نظام الدوافع والحوافز المخصص للمستخدمين شرط أن تكون هذه الدراسة مبنية على القوانين والإجراءات المعمول بها.

د- المهام الخاصة بالتكوين: (التدريب).

تتولى هذه اللجنة مراقبة ومتابعة التحسين المستمر للتأهيل المهني كما أنها تشرف على البرامج التي يتلقاها العمال وتمارس رقابة على المصالح والجهات التي تتولى تكوين وتدريب العمال التابعين للمؤسسة، ويرجع إليها كذلك متابعة تنفيذ عقود التكوين والتدريب.

هـ- المهام الخاصة بالمراقبة:

كما ينص المرسوم رقم 74-253 على تولي هذه اللجنة مراقبة كل من التنفيذ الفعلي للمخطط العام للتوظيف، وبرامج التكوين الداخلي والخارجي، وكذا القواعد المتصلة بدفع الأجور، وفي كل مرة ترفع اللجنة المستخدمين والتكوين"، تقريراً واضحاً بكل أنشطتها وأعمالها لمجلس العمال الذي يشارك بدوره المديرية العليا في تحديد ووضع وتقييم السياسات العامة للمستخدمين.

وعموماً لم تكن تؤدي هذه اللجنة اختصاصاتها على أكمل وجه من جهة لأن توصياتها واقتراحاتها لم تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المديرية العامة، ومن جهة أخرى لانحصار مهامها في القضايا التقليدية الخاصة بالنقل والترقية وإعداد تقارير الحضور والغياب... الخ⁽¹⁾.

(1) لظفي دنبري، مرجع سابق، ص 198.

2. مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية:

إزاء الوضع السيئ الذي وصلت إليه المؤسسات الوطنية من جراء تطبيق التسيير الاشتراكي، بدأ التفكير في بداية الثمانينات بضرورة تطبيق إصلاحات اقتصادية جديدة عرفت بإعادة هيكلة المؤسسات من الناحية العضوية والمالية، حيث قام هذا الإصلاح بتقسيم وتحويل مؤسسات القطاع العام ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات صغيرة الحجم، وكان عددها 70 مؤسسة وأصبح حوالي 450 مؤسسة جراء هذا الإصلاح، وتتلخص الأهداف التي كانت ترمي إليها إعادة الهيكلة العضوية في:

- القدرة في التحكم والسيطرة على الوحدات والأجهزة الإنتاجية، من خلال تطبيق مبدأ التخصص في الأعمال والأنشطة الاقتصادية لضمان تحسين الإنتاج والتقليل من التكاليف.
- تسهيل وتبسيط عملية التسيير جعلها أكثر توافقا مع الوحدات الإنتاجية.
- تحقيق اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات.
- تامين الموارد البشرية واستغلالها بصفة عقلانية.
- تدعيم التوازن الجهوي⁽¹⁾.

أما إعادة الهيكلة المالية فكانت تهدف إلى إعادة هيكلة الديون عن طريق إعادة تنظيم استحقاقات رؤوس الأموال والفوائد الناتجة عنها، مع العمل على تقليل النفقات والتكاليف وتخفيض المصاريف التي أرهقت كاهل المؤسسات، وتشير هنا الإحصائيات أن هناك تحسينا لبعض المؤسسات بعد هذه الإصلاحات حيث كانت الزيادة في إجنالي الناتج الوطني بنسبة 2.4% سنة 1981، ثم 4.3% سنة 1982 ثم ارتفعت إلى 7.3% سنة 1983⁽²⁾.

(1) سعد بشاينية، علم اجتماع العمل الأسس و النظريات و التجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص ص 162-163.

(2) إسماعيل عرياجي، مرجع سابق، ص 151.

ولكن مقارنة هذه النتائج بالمبالغ التي كلفتها تلك الإصلاحات كانت محبطة (المبالغ جد ضخمة، لقد كلفت خزينة الدولة 31 ألف مليار سنتيم)، فبالرغم من صرف كل هذه الأموال فهي لم تأت بالخير لا للمؤسسات ولا للاقتصاد الوطني بل زادت الأوضاع سوءا وتفاقما خاصة بعد أزمة انهيار سعر المحروقات سنة 1986، وعموما تمثلت مشاكل خلال هذه الفترة في:

- نقص التحكم في تسيير المؤسسات وعدم القدرة على الاستغلال الأمثل لطاقتها البشرية والمادية.
- نقص في برامج وسياسات التخطيط.
- عدم مراعاة النصوص القانونية من طرف بعض المسيرين.
- انتشار ظاهرة التبذير والإسراف في مختلف القطاعات والميادين.
- تشتت الموارد المادية والبشرية وبعثرت الطاقات الفنية والإنتاجية⁽¹⁾.

3. مرحلة استقلالية المؤسسات 1988 إلى يومنا هذا:

جاء هذا الإصلاح بموجب قانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي وجدت فيه المؤسسات العامة نفسها مضطرة لمواجهة مصيرها بنفسها بعيدا عن التدخل الكامل للدولة في أمورها، فقد ارتأت هذه الأخيرة إعطاء الصلاحيات والسلطات لمسيرية ومديري تلك المؤسسات لتنظيم وإدارة شؤونها وتحمل المسؤولية أمام القانون الخاص بذلك، وتم توضيح الأمور والقضايا بين الهياكل المسيرة للمؤسسات من خلال وضع وقوانين محكمة ومحددة لدور كل من المدير ومجلس الإدارة مع تحديد مجال تدخل الدولة في أمور المؤسسات العمومية المحلية والمؤسسات الوطنية⁽²⁾.

إن أهم ما تسعى إليه استقلالية المؤسسات هو تحقيق كل من:

- تقوية حماية مراكز ومواقع العمل.

(1) سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، مرجع سابق، ص ص 166-167.

(2) إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص ص 151-153.

– العمل على توسيع مجال الأنشطة والأعمال.

– تطبيق لا مركزية أكبر.

اتصفت ممارسات وأنشطة الموارد البشرية على مستويات اتخاذ القرارات لغياب المشاركة العمالية حول طرق تسييرهم وظروف عملهم، وكذلك غياب مشاركة ممثليهم لأن هذه القضايا تناقش وتحدد على مستوى الوزارات حيث لا توجد أية مشاركة أو مشاورة لممثلي ومسؤولي إدارات الموارد البشرية.

إن سياسة استقلالية المؤسسات لم تعط أية أهمية للقوى العاملة في الوقت الذي تطورت ونمت وأصبحت تشكل موردا إستراتيجيا هاما لدى مؤسسات وإدارات العالم (الدول المتقدمة)، فإلى جانب عدم الاهتمام بتنمية وتنميين الموارد البشرية من طرف المؤسسات الجزائرية، فهي من جهة أخرى لم تحافظ على ضمان منصب العمل لأفرادها، ودليل ذلك تسريح حوالي 320 ألف عامل من المؤسسات العامة سنة 1996 بسبب تضخم نسبة العمالة داخل تلك المؤسسات من جراء سياسة التشغيل المطبقة في السنوات التي مضت، بالإضافة كذلك إلى خصوصية هذه المؤسسات سنة 1994 المفروضة نتيجة سياسة الانفتاح التي سلكتها الجزائر لتطوير اقتصادها الوطني⁽¹⁾.

8- معوقات إدارة الموارد البشرية:

إن عملية تسيير الموارد البشرية تعد من أهم العمليات التنظيمية في الجماعات المحلية، حيث أن محتوى وظيفة الموارد البشرية مرتبط ارتباطا وثيقا بنموذج التنظيم الذي يعتبر إطارا مرجعيا له والذي يحدد أهدافه، ويبين تحليل منظوماتنا الإدارية أن "البلديات تتدخل حسب نموذج لا مركزي مندرج في إطار الدولة الموحدة، ويعني هذا النموذج اللامركزي كقاعدة عامة -حرية إدارة البلديات- في حين أن إطار الدولة الموحدة يقتضي حضورا قويا للدولة المركزية، وخضوعا معيناً للبلديات للأهداف الوطنية، وبالتالي إسناد الصلاحيات، التي تختص بها

(1) سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، مرجع سابق، ص 167-173.

عادة الدولة المركزية إلى الجماعات المحلية⁽¹⁾، وفي إطار هذه الصلاحيات المسندة للجماعات المحلية في تسيير مواردها البشرية ذاتيا، ووفقا للقواعد واللوائح المنظمة لهذه الأخيرة.

إلا أنها أثناء أدائها لوظيفتها قصد تحقيق هذه الأهداف المتوخاة منها، تصادفها مجموعة من المعوقات التي تحول دون أدائها للمهام المنوطة بها كعملية هادفة مما تقف كعقبة أمام تنمية وتطوير الجماعات المحلية. وتتمثل هذه المعوقات في:

– أن وظيفة المستخدمين (تسيير الموارد البشرية) منحصرة في مهام إدارية وبذلك فهي تهمل الجوانب الهامة مثل تسيير المسار المهني، التكوين وتقييم النتائج الإيجابية وإشراك الموظفين في القرارات التي تهم تطوير المرافق العامة.

– أن وظيفة تسيير الموارد البشرية ذاتية في تنظيم لا يسمح لها بالبروز وغالبا تمارس بصفة تقليدية ومركزية على مستوى مسؤول عن المستخدمين يقوم بدور تسلطي، فالسلطات السلمية تشعر بأنها معنية قليلا بتسيير مستخدميها⁽²⁾.

– تفشي القيم الثقافية السلبية، ضعف العمل الجماعي وروح الفريق، وجمود القوانين الخاصة بالعمل وتضاربها.

– استخدام القوة بشكل تعسفي من طرف قادة المنظمات وممارسة الصلاحيات لتعزيز المكانة الشخصية على حساب المنظمة وباقي فئات المجتمع المحلي، بالإضافة إلى التحيز في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية نتيجة إيديولوجية إدارية خاصة تتميز بسلوكيات سلبية (أن العاملين في التنظيمات يتأثرون بقرارات الإدارة من حيث مستوى العدالة والحياد والموضوعية في معاملة الموظفين).

(1) أحمد رحمانى، تسيير الموارد البشرية، مجلة المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، 1996، ص 39.

(2) نفس المرجع، ص 40.

– عدم توفر الموضوعية في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية، وعدم تجنب الاعتبارات الشخصية على أعضاء المنظمة.

– التوظيف على أساس المحسوبية والمحابة من خلال اعتماد شروط تعجيزية والتحايل على القانون بدل الاعتماد على الكفاءة والخبرة والجدارة⁽¹⁾.

كما أن "الضعف في التسيير لا زال سائدا في تسيير الجماعات المحلية باعتبار أنها تتبع الطريقة الكلاسيكية في التسيير، وهذا راجع إلى ضعف مستوى المسيرين بحكم عدم قدرتهم لحل الكثير من انشغالات المواطنين، وكذلك انعدام إعادة تأهيلهم، وعدم استعمال الأساليب العلمية فيما يخص توظيف مسيري الجماعات المحلية".

وتعتبر أيضا النظرة الضيقة لمسيري المشاكل التنظيمية من خلال سعيهم إلى التعرف على مشاكل تنظيماتهم والعمل على حلها، إلا أن طبيعة تكوينهم وانخفاض مستوياتهم التعليمية والخبرانية في مجال التسيير كان عائقا كبيرا جعلهم يهملون الأسباب الحقيقية التي حالت دون تحقيق أهداف منظماتهم، وهذا يطرح بدوره على فهمهم للواقع القيمي للعمال من جهة ومن جهة أخرى عدم قدرتهم على التحكم على تسيير موارد منظماتهم⁽²⁾ لإشباع حاجات المجتمع المحلي الحقيقية.

ويعتبر أن معوقات إدارة الموارد البشرية في الجماعة المحلية ترجع إلى ضعف تأطير هذه الأخيرة، حيث يرى بأن "التأطير في الجماعات المحلية يبقى جد ضعيف، فقد تبين من الدراسة التي قام بها المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط أن نسبة التأطير بالدوائر لا تتعدى 13.66% هذه النسبة تنخفض إلى 7.79% في الولايات و 4.57% على مستوى البلديات، كما أن نسبة التأطير للإعلام الآلي لا تتعدى 0.07%،

(1) طاهر محسن منصور، وصالح مهدي محسن العامري، المؤسسة الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص312.

(2) غيات بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص20.

أضف إلى ذلك ضعف تأطير المصالح المالية للجماعات المحلية التي تعتبر الرهان الأساسي لأي سياسة مالية على المستوى المحلي، حيث لا تتعدى نسبة 1% من إجمالي الموظفين فيها.

ويقوم بمهمة تدريب الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، حيث يقوم بعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات الموظفين، ويوجد بجوار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، معهد الإدارة المحلية، الذي أنشئ بهدف تدريب العاملين في مجال الإدارة المحلية، وإذا كانت الدولة لم تدخر جهدا في محاولتها إنجاح هذه الدورات بغية تحقيق المفاية إلا أنه يلاحظ أن عمليات التدريب تنتابها بعض أوجه القصور والسلبيات التي تؤثر على فعالية تسيير الموارد البشرية⁽¹⁾، وتكمن ذلك في المعوقات التالية:

– أولى هذه المعوقات تكمن في أن عملية التدريب والتكوين تتطلب في المقام الأول الوقوف على مواطن الضعف لدى الموظفين حتى يمكن تحديد نوع التدريب ومدته، الأمر الذي يتطلب من الرئاسات تقييم المتدربين بدقة وموضوعية وهو أمر يقلل تحقيقه.

– ثاني هذه المعوقات يكمن في الوضع النفسي للمتدربين خاصة الموظفين القدامى وهي مشكلة نفسية في المقام الأول، وذلك أن هؤلاء المتدربين لا يكونون مهيين نفسيا لتقبل هذه الدورات وغير مقتنعين بجداها.

– وثالث هذه المعوقات يكمن في عدم توفر الاعتمادات المالية اللازمة لعملية التدريب الأمر الذي يترتب عليه عزول ذوي الخبرة في مجال التدريب من الاشتراك في هذه الدورات لضالة المكافآت ومن ثم يتم الاستعانة بالبعض دون المستوى المطلوب وغير المؤهلين، فتأتي برامج التدريب برامج غير فاعلة لا تتناسب مع شريحة المتدربين.

(1) إبراهيم شيحا عبد العزيز، مرجع سابق، ص 461.

– ورابع هذه المعوقات يكمن في طريقة اختيار العاملين للاستفادة من برامج التدريب حيث تخضع هذه الأخيرة إلى المحسوبية والولاء في بعض الأحيان⁽¹⁾.

إذ نجد من يستفيد منها للعديد من المرات وآخر لا يستفيد ولو مرة واحدة طيلة مساره المهني في جهاز الإدارة. ويرى آخر أن المعوقات التنظيمية لعملية التدريب والتكوين هي:

– عدم تحديد أهداف التكوين وبالتالي لا وجود لعملية تقييم نتائجه، بمعنى أن الهدف يعرف بشكل أساسي على نتيجة يراد الوصول إليها بكمية معينة ومواصفات محددة، في زمن محدد، كما يرشد الهدف إلى تحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة ومن ثم تقييمها وإجراء التصحيحات اللازمة وتنقسم أهداف التكوين والتدريب إلى ثلاث مجموعات (أهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد، وأهداف المنظمة التي يعمل بها الفرد، والأهداف الشخصية للفرد)⁽²⁾.

بالإضافة إلى الغموض الذي يكتنف صياغة إستراتيجيات المنظمات تبقى عملية التكوين والتدريب رهينة قرارات عشوائية غير مبنية على الأسس الموضوعية للنشاط الإداري، كالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، والتقييم الفعال للأداء، والتحديد الموضوعي للاحتياجات التدريبية.

– عدم تحديد الحاجات التدريبية: وهذا راجع إلى عدم وعي المنظمات بأهمية هذه العملية والاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج، أي عدد المتدربين الذين يجتازون الدورات التدريبية، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبون من هذه الدورات⁽³⁾.

¹ مرجع سابق، ص 462.

⁽²⁾ رضا تير، وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب وتحسين المستوى، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، عدد 01، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 2002، ص 79.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص 80.

– برامج تدريبية غير كافية من الجانب السلوكي، والسبب في ذلك اعتقاد المتدربين بأن قرار تدريبهم لم يتخذ على أساس المشاركة، ومناقشة المشكلات التي يصادفونها، والاستماع إلى المقترحات التي يعتقدون أنها تساعد على استعادة أكبر من الدورات التدريبية⁽¹⁾.

ومن خلال القراءة المتأنية لمختلف الرؤى الفكرية كل حسب وجهة نظره حول المعوقات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية يمكن استخلاص جملة من المعوقات والتي تتمثل في:

– أن سيادة القيم الثقافية السالبة، وضعف العمل الجماعي (روح الفريق) وجمود قوانين العمل وتضاربها يحد من فعالية هذه الإدارة مما يؤدي إلى نشوب صراعات واللامبالاة والإهمال.

– عدم توفر الموضوعية في تطبيق اللوائح والقواعد التنظيمية وعدم تجنب الاعتبارات الشخصية على أعضاء الجماعة المحلية يؤدي إلى نشوب صراعات داخلية.

– عدم وجود تسيير عقلائي للموارد البشرية انعكس سلبا على الدور التتموي للجماعات المحلية.

– عدم تزويد الجماعة المحلية بإطارات ذات شهادات عيلا متخصصة معوقا تنظيميا يحد من فعالية عملية تسيير الموارد البشرية مما ينعكس سلبا على وظيفة الجماعة المحلية.

– عدم اشتراك الإدارة المحلية في وضع برامج تدريبية يستفيد منها موظفيها عائقا وظيفيا لعملية تسيير الموارد البشرية مما يؤثر على الاحتياجات المهنية للجماعة المحلية.

– عدم الاعتماد على التكوين الفعال والتدريب الدائم والمستمر ينعكس على أداء عملية تسيير الموارد البشرية.

– إن عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتضخيم في حجم المصالح والأقسام بالموظفين يؤدي لا محالة إلى اللامبالاة والالتكالية في الأداء وعدم استتباب النظام الإداري في أجهزة الجماعة المحلية.

(1) مرجع سابق ، ص82.

خلاصة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في التأثير على إنتاج المؤسسة ، بحيث أصبح هذا العنصر أكثر تقلبا و تغيرا و أصعبها في التنبؤ بسلوكه في المستقبل أو فهم محددات هذا السلوك ، ذلك أن الأفراد لهم آمال و رغبات و دوافع تحكم سلوكهم و ترسم اتجاهاتهم و كذلك يؤثر على مستوى أدائهم و إنتاجيتهم كما أن إدارة الموارد تكون مسؤولة بشكل رئيسي عن وضع الأشخاص المناسبين في الوقت و المكان المناسب ليحقق الأهداف التي تعنيها المؤسسة من زيادة حصتها و غيرها من الأهداف كتوفير فرص عمل ، و توفير الدعم لتحقيق الذات عند الموظف و زيادة الرضا الوظيفي لديهم ، و السعي إلى معادلة مستوى الأداء الجيد بزيادة المقدرة عن طريق توفير برامج تدريب و تطوير العمل و الرغبة بتقديم الحوافز .

و المؤسسة الجزائرية على غرار جميع المؤسسات في العالم منذ أن عرفت هذه الحقيقة المتعلقة بالموارد البشرية -ولو نوعا مامتأخر - تحاول بشكل كبير ان تستثمر في هذا العنصر بما يعود عليها بالفائدة .

الفصل الثالث

الجماعات المحلية والفعالية التنظيمية

أولاً: الجماعة المحلية.

- 1- تعريف الإدارة المحلية.
- 2- نظام الجماعات المحلية في الجزائر.
- 3- وظيفة الإدارة المحلية ومهامها.
- 4- تطور الإدارة المحلية في الجزائر.
- 5- دور مصلحة المستخدمين في البلدية.

ثانياً: الفعالية التنظيمية.

- 1- تعريف الفعالية التنظيمية.
- 2- شروط التنظيم الفعال.
- 3- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم.
- 4- الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة.

تمهيد:

شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا بموضوع الإدارة المحلية وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم Governance وتقليص أدوار الدولة ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني دورا أكبر في عملية التنمية.

وتشكل الإدارة المحلية (إلى جانب الإدارة المركزية) أحد أساليب الإدارة العامة الذي ينبني عليه التنظيم الإداري للدولة الحديثة، والذي يضمن لها تحقيق التنمية الشاملة المنشودة، حيث تقوم على مبدأ اللامركزية الذي يقتضي توزيع السلطات والواجبات بينها وبين الإدارة المركزية.

وفي عصرنا هذا أصبحت الولاية والبلدية، بغض النظر من الناحية النظرية عن اختلاف التسميات وعن طبيعة الحكم في الدول الفدرالية، من أبرز المؤسسات التي تقوم على تنمية المجتمع وخدمته على المستوى المحلي، بحيث تعمل من خلال جملة من الميكانيزمات القانونية والتنظيمية على تنفيذ سياسة السلطة المركزية في التنمية وتقديم الخدمات الضرورية اللازمة لاستقرار الحياة الاجتماعية على المستوى المحلي ورفيها وازدهارها.

1- نظام الجماعات المحلية في الجزائر:

بازدياد وظائف ومهام السلطة المركزية أسندت مهمة إدارة المرافق المحلية إلى سلطات محلية منتخبة تمثلت في الولاية والبلدية أو ما يطلق عليه بالجماعات المحلية.

1. الولاية:

تعرف الولاية بأنها جماعة لا مركزية ودائرة حائزة على السلطات المتفرقة للدولة تقوم بدورها على الوجه الكامل وتعتبر على مطامح سكانها، لها هيئات خاصة أي مجلس شعبي وهيئة تنفيذية فعالة.

ويعرفها قانون 90/09 بأنها: جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة⁽¹⁾.

ولعل ما يعبر عن الإدارة الشعبية للمواطن في تسيير شؤون الولاية هو تسييرها من طرف الممثلين الحقيقيين لسكان الولاية.

تنشأ الولاية بقانون ويحدد اسم الدولة ومركزها الإداري، والتعديل في حدودها الإقليمية يتم بموجب مرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية وباقتراح من المجلس الشعبي الولائي.

2. البلدية:

إن تعريف البلدية تعريفا مانعا شاملا يعتبر من الموضوعات المعقدة والشائكة لأن البلدية حقيقة متشعبة يصعب ضبطها ومع هذا فهي لا تخلو من المبدئين الأساسيين، إن البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني، كما أنها الخلية الأساسية للشعب والثورة.

تقوم البلدية بدور كبير في تنمية المجتمع في المجال الاقتصادي وذلك عن طريق ترك مسؤولية اتخاذ المبادرات الاقتصادية لها، وكذا إيجاد حلول في أقرب وقت وفي أحسن ظروف ممكنة لمشكلتي عدم الاستثمار

(1) فريدة قصير مزياني: مبادئ القانون الجزائري، مطبعة قرفي، باتنة، 2001، ص178.

الأمثل للموارد البشرية المؤهلة والرغبة في رفع مستوى معيشة أبناء المجتمع، بالإضافة إلى مهمتها في مجال المبادرة والتنشيط فإنها بذلك تخدم الدولة في مجال الاقتصاد وأيضا في مجال التنفيذ والتخطيط.

إن للبلدية دور هام في مجال التنمية المحلية، حيث منحت لها كافة الصلاحيات التي تجعل منها أداة لخدمة المواطن وهذا لن يتأتى إلا إذا كانت البلدية متكاملة من حيث مواردها المادية والبشرية وتركز على الموارد المادية التي تعتبر ضرورية لتمويل برامج التنمية المحلية.

تعتبر برامج التنمية المحلية وسيلة أساسية في تطبيق السياسة التنموية المحلية المنتهجة في ميدان التجهيز وتلبية الاحتياجات الاجتماعية المختلفة لسكان الولاية وهذا على ضوء الأهداف الوطنية الكبرى المسطرة.

ونظرا لكون الجماعات المحلية تمثل عصب التنمية المحلية فقد قامت السلطات بعدة إصلاحات مالية لصالح هذه الهيئة بغرض ضمان نجاح برامج التنمية المحلية⁽¹⁾.

2- وظيفة الإدارة المحلية ومهامها:

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بكل إمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي:

– الأمن والنظام العام.

– المصلحة العامة المحلية.

– تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية، أعياد وطنية...).

– الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن.

(1) عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص168.

تمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي بميزتيها في التقسيم الوطني والتقسيم الإقليمي، بالاستعانة طبعا بقوتها التنظيمية البشرية خاصة، من إطارات ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل والمسؤولية.

أ- النقطة الأولى، فإنها تتعلق بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها كما تعمل هنا كذلك على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين.

ب- أما بالنسبة للنقطة الثانية، فإنها تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية.

ج- وتقوم أيضا مؤسسات الإدارة المحلية بعمل هام جدا فيما يخص تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها⁽¹⁾.

د- كما تقوم الإدارة المحلية كذلك بمهام الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية، كالأعراف الخاصة بمعارض المنتوجات المحلية والأعراف الثقافية والاجتماعية.

هـ- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن: وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري وإطلاعه على بعض الوثائق بالإضافة إلى مهمة استقبال الزوار وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الاتصال وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته⁽²⁾.

3- تطور الإدارة المحلية في الجزائر:

يمكن أن نميز بين مرحلتين متميزتين للتطور التاريخي للتنظيم الإداري المحلي في الجزائر هما: مرحلة ما قبل استقلال الجزائر ومرحلة ما بعد استقلال الجزائر وذلك كما يلي:

(1) لحسن سرياك، المهام التقليدية للجماعات المحلية، موفم للنشر، الجزائر، ص11.

(2) عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص65.

أ - الإدارة المحلية في الجزائر قبل الاستقلال:

فضلا عن التنظيم المركزي الذي عرف بدولة الدايات (1671-1830) الذي اتسم به العهد التركي أين كان يرأس الدولة ما يسمى "بالداي"، نقد وجد تنظيم إقليمي آخر، حيث قسمت الجزائر بموجبه إلى ثلاثة أقاليم هي: بايلك الشرق، بايلك التيطري، وبايلك الغرب، حيث يشرف على كل منها جهاز إداري شكل نمط التنظيم القائم بالإدارة المركزية يترأسه "الآتي"، وكان يتكون من دواوين يشرف عليها قادة إداريون يعاونهم بعض الكتبة. وبفعل انتهاج نظام مركزي متشدد، لقد تميزت الإدارة اللامركزية المحلية في العهد التركي بالضعف كما أعوزها التنظيم الإداري الرشيد، حيث أثقلت كاهلها وصاية إدارية شديدة انصبت على جميع الأجهزة الإدارية القائمة آنذاك.

ولقد اعتبرت الجزائر بعد احتلالها من قبل الفرنسيين عام 1830 أرض عداء محتلة تخضع للحكم العسكري، وكان يمثل السلطة الفرنسيون عن طريق الحاكم العام الذي يتبع وزير الحربية ويعاونه مجلس استشاري من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية كل في دائرة اختصاصه، وقد قسمت الجزائر إلى ثلاثة مناطق في إدارتها، فكانت هناك مناطق "إدارة حديثة" تتبع نفس النظم الفرنسية، وتطبق في المناطق التي يكون فيها الأوروبيون أغلبية، ومناطق تطبق فيها "إدارة مختلطة" وذلك في الأماكن التي يسكنها أوروبيون وفيها أقلية ضئيلة من الجزائريين على أن يخضع الأوروبي للنظام المدني والوطني للنظام العسكري، ومناطق أخرى تطبق فيها "إدارة عسكري" وهي المناطق التي لا يسكنها سوى العنصر الوطني، ولكي تسهل الإدارة الفرنسية وسائل الاتصال بين الحكام والمحكومين، أوجدت نظاما جديدا عرف "بالمكاتب العربية" لتكون حلقة اتصال بين الإدارة الفرنسية والجزائريين، وتتكون هذه المكاتب من ضابط وقاض لديه دراية كافية بتقاليد البلد، واثنين من الكتاب

أحدهما فرنسي والآخر جزائري، وتتولى هذه المكاتب تحصيل الضرائب وفض المنازعات والقيام بالمراقبة السياسية للسكان وإنتاج المواد الضرورية لتموين الجيش الفرنسي⁽¹⁾.

وبعد قيام الجمهور الثاني في فرنسا بشهر واحد، أي في مارس 1848 صدر قانون القسم الذي يجعل من الجزائر جزءا من الأراضي الفرنسية، وقسمت الجزائر إلى ثلاثة ولايات هي: الجزائر، قسنطينة، ووهران ويرأس كل منها وال ومجلس على النحو الذي كان سائدا في فرنسا ولها نفس الاختصاصات أيضا، كما قسمت الولايات بعد ذلك إلى بلديات وهي على ثلاثة أنواع:⁽²⁾

– البلديات كاملة الاختصاص: **commune de pleine exercice**:

وتنتشر في شمال الجزائر عموما حيث يتركز المستوطنون وتقتصر مجالسها على العنصر الأوروبي وتمارس نفس الاختصاصات التي تمارسها في فرنسا.

– البلديات المختلطة: **(centre municipaux ou commune indigène)**.

وتوجد حيث يكون بعض السكان من الوطنيين والآخر من المستوطنين، ويكون نصف أعضاء المجالس من الأوروبيين والنصف الآخر من السكان الأصليين، ولا يتم انتخاب الرئيس بل يعين من الأوروبيين.

– البلديات الأهلية:

وكانت توجد في الجنوب حيث أغلب السكان من المواطنين، أو في المناطق الشمالية الريفية أيضا، وكانت كلها تخضع للإدارة العسكرية ويديرها موظف مدني أو عسكري ويساعد مجلس بلدي يتشكل من رؤساء الجماعات الموجودة.

وقد استمر هذا الوضع إلى غاية 1956، حيث ألغي نظام البلديات المختلطة وطبق على البلديات الجزائرية القانون المطبق على البلديات في فرنسا مع بعض التحفظات، إلا أنه ونظرا لاندلاع الثورة الجزائرية في

(1) جعفر أنس قاسم: مرجع سابق، ص 41-42.

(2) نفس المرجع، ص 44.

أول نوفمبر 1954 وانشأتها في كل أرجاء الوطن، فإن هذا التنظيم البلدي لم يستمر لفترة طويلة لأنه لا يحقق لفرنسا مصلحتها الاستعمارية، لهذا ظهرت تنظيمات جديدة تقوم على القمع واخماد نار الثورة وهي: الأقسام الإدارية المختصة (S.A.A) والأقسام الإدارية الحضرية (S.A.U) ويتولى تسيير هذه الأقسام العسكريون الفرنسيون وسلطات واسعة جدا، وقد مارست الأقسام الإدارية المختصة أبشع صور الإدارة المحلية التي عرفت في الجزائر، حيث كان يقسم كل قسم إداري إلى خمسة مكاتب، وكل مكتب متخصص في عمل معين، ومن أخطر هذه المكاتب كان المكتب الثاني المختص في التعذيب، والخامس المختص بالمسائل السيكولوجية والنفسية، وقد كان لهذه المكاتب أسوأ الآثار على الموظفين الجزائريين، وعليه فلقد تعطل عمل المجالس البلدية تماما وأصبح عملها عسكريا يقتصر على قمع الثورة الجزائرية.

ب- الإدارة المحلية في الجزائر بعد الاستقلال :

شهد التنظيم الإداري عقب حصول الجزائر على استقلالها الوطني في سنة 1962 أزمة فائقة على غرار أغلب المؤسسات الأخرى، ويعود السبب في ذلك كما أشرنا إلى سابقا إلى فراغ هذا القطاع من محتواه البشري، بفعل مغادرة الفرنسيين ونزوح الإطارات إلى بلدهم الأم من جهة وانعدام الإطارات الجزائرية القادرة على ضمان استمرارية المرفق العمومي سواء في البلديات أو على مستوى الولايات (التي كانت تسمى العمالات) من جهة أخرى، للحيلولة دون حدوث فراغ إداري وقيم العواقب، فقد عملت السلطة الجزائرية آنذاك إلى اتخاذ القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 المشار إليه سابقا والذي تضمن من خلاله تمديد سريان التشريع المعمول به آنذاك ما لم يمس بالسيارة الوطنية إلى حين إجراء إصلاح شامل للإدارة المحلية.

وقد مرت الإدارة المحلية الجزائرية منذ الاستقلال بتطورات متعددة، تميزت بمدى علاقتها بالوضع السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وللإحاطة بمختلف أوجه التطور الذي ميز الإدارة المحلية في الجزائر منذ الاستقلال، سيت التطرق تبعا إلى الجانب المتعلق بالتأسيس القانوني لنظام الإدارة المحلية ثم إلى مظاهره التطبيقية والمؤسسية.

وعليه وتطبيقا لما سبق ذكره، فقد أجريت تعديلات في عدد البلديات على التوالي في سنتي 1963 و1971 حيث في سنة 1963 ورثت الجزائر بنيات إدارية لم تكن قادرة على التأقلم مع المضمون الجديد لما بعد الثورة التحريرية، مما استدعى تخفيض عدد البلديات من 1535 إلى 676 بلدية، أما في سنة 1971، فقد تم إجراء تصحيح طفيف لعدد البلديات، حيث استحدثت 15 بلدية، مما رفع عددها الإجمالي إلى 691 بلدية، وبالمقابل وعقب التدعيم الحاصل في مجال الإصلاح الإداري الذي مس المجال المحاسبي، المالي، القوانين الجديدة للعمال... الخ، تعني للمشروع أنه من الملائم تتويج ذلك بإعادة النظر في عدد بنيات جميع ولايات الوطن، لذلك تم رفع عدد الولايات من 16 إلى 31 ولاية، في حين انتقل عدد الدوائر من 91 إلى 160 دائرة.

- التأسيس القانوني:

يجب على التنظيم الإداري أولا أن يستجيب للأهداف التي تمكنه من تحمل كافة الانشغالات التي أكدت عليها مختلف النصوص الرسمية للدولة الجزائرية المستقلة، وتتخلص اختيارات الجزائر في مجال التنظيم الإداري في مصطلح "اللامركزية"، حيث أكد ميثاق الجزائر على أن "الاختيار الاشتراكي وسير التسيير الذاتي المنسجم وضرورة إعطاء سلطات حقيقية للجماعات المحلية، يقتضي إصلاحا إداريا جذريا، يكون الهدف منه جعل البلدية أساسا للتنظيم السياسي الاقتصادي والاجتماعي للبلاد⁽¹⁾.

- على المستوى التطبيقي والمؤسساتي:

لقد اضطرت الدولة عقب الاستقلال إلى الحلول محل البلديات محل البلديات فالولايات قصد إمداد الجماعات المحلية بالتجهيزات الاجتماعية الأساسية وتحقيق المرافق المحلية الضرورية بهدف تحسين المستوى المعيشي للسكان ومين الحاجات الحيوية لهم، علاوة على إصلاح وضع البلديات التي كانت مثقلة الكاهل بالديون المتراكمة منذ مغادرة الأوروبيين لها، ومن جانب آخر كان لزاما على الدولة في مجال الإصلاح

⁽¹⁾ J.Leca, Administration local et pouvoir politique en Algérie, Annuaire de l'Afrique de Nord, CNRS, paris, 1971, p204.

الإقليمي للبلاد أن تعتمد إلى إعادة تقسيم الولايات والبلديات، مما مكن من تحقيق محسوس لأعباء تسيير هذه الوحدات الإقليمية⁽¹⁾.

غير أنه وبعد صدور دستور 1989 تم إجراء تغييرات على القوانين التي تحكم الجماعات المحلية في الجزائر نتيجة للإصلاحات السياسية والاقتصادية والتغيرات الكبيرة في الأوضاع الداخلية والخارجية وعليه فإن كلا من البلدية والولاية يشكلان الجماعات المحلية في الجزائر.

هيئات البلدية:

أولاً: المجلس الشعبي البلدي:

تبعا لما نصت عليه المادة 13 من قانون البلدية تتكون أجهزة هذه الأخيرة من هيئتين هما: "المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي"، أما طبقا للمادة الثالثة من نفس القانون: "يدير البلدية مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي، وهيئة تنفيذية".

إن دراسة النظام القانوني للمجلس الشعبي البلدي تتطلب منا التطرق إلى كيفية تكوينه، تسييره واختصاصه.

ثانياً: رئيس المجلس الشعبي البلدي.

يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد عضوا من بينهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي ويتم التنصيب في مده لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن نتائج الاقتراع، ويعين الرئيس للمدة الانتخابية للمجلس الشعبي البلدي⁽²⁾، وقد عهد قانون البلدية لرئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بصلاحيات متنوعة منها ما يعود إليه باعتباره ممثلا للدولة، ومنها ما يعود إليه باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي، ومنها ما يعود إليه باعتباره ممثلا للبلدية.

(1) جعفر أنس قاسم ، مرجع سابق، ص49.

(2) المادة 48 من نفس القانون السابق.

5 - دور مصلحة إدارة المستخدمين في البلدية:

البلدية كمؤسسة عمومية تشترك مع التنظيمات الأخرى في كونها تعتمد على العنصر البشري بصفة حاسمة، فهو المنظم وهو المنفذ وهو المسؤول وهو العامل البسيط، بل أننا نجد أن التنظيمات ذات الطبيعة الإدارية الخدماتية البحتة، تعتمد أكثر فأكثر على العنصر البشري من أي تنظيم آخر اقتصادي مثلاً. وتقوم إدارة المستخدمين في أي بلدية بالأدوار التنظيمية التالية:⁽¹⁾

1-التوظيف:

الموظف البلدي يخضع للقاعدة العامة للتوظيف العمومي، وهذا يعني أنه يترتب على توظيفه عدة شروط ينبغي استيفاءها كالمستوى المطلوب لشغل منصب معين ومجموع الشروط الأخرى المحددة قانوناً. ويخضع التوظيف بشكل مباشر وبصفة عامة إلى إعلان عن شغور المنصب وفتح مسابقة في ذلك إما في شكل اختبار أو بالنظر إلى الشهادة واختبارات وامتحانات مهنية تخضع للمخطط التوظيفي لكل بلدية حسب المرسوم 26-91 لفيفري 1991، ويسمح بالتوظيف المباشر فقط للمتشحين المتخرجين من المعاهد والمؤسسات المختصة، كما أن التوظيف الداخلي مسموح به من خلال قائمة مؤهلات الأفراد الشاغلين مناصب في البلدية على أن لا يتعدى هذا 50% من المناصب الواجب شغلها.

2-الترقية:

يستطيع الموظف البلدي أن يترقى طبقاً للقاعدة المعمول بها بناءاً على المهارات الجديدة المكتسب، أو بناء على عنصر الأقدمية المقسم إلى ثلاثة أقسام: أقدمية دنيا، أقدمية متوسطة، أقدمية قصوى، ويكون ذلك بتعريف المنصب الواجب شغله وكذا الاختيارات المهنية التي تسمح بالمرور إلى أعلى مستوى أو من مستوى إلى آخر.

⁽¹⁾ L'Ahcène SERIAK, op-cit, p56-59.

3- التكوين:

بإمكان كل الأفراد في البلدية أن يستفيدوا من دورات تكوينية معينة سواء كانوا مرسمين أو متربصين وكذا بالنسبة لتحسين المستوى وهذا يتحدد بناء على تدخل مؤسسات أخرى، وهي وزارة الداخلية بالتحديد ويستفيد بناء على ذلك الشخص المكون من امتيازات محددة في القانون، كتحسين المستوى من أجل المرور إلى الاختبارات المهنية والتسجيل في قائمة المقبولين في مناصب عليا والترقية في السلم الوظيفي، وغير ذلك.

ثانيا - الفعالية التنظيمية:

1- تعريف الفعالية التنظيمية:

تعكس نظرية التنظيم اهتماما كبيرا بقضيتي الأهداف والفعالية في التنظيم، حيث أن "فيبر" ضمن نموذجه المثالي للتنظيم عنصر توافر الأهداف الواضحة المحددة، تلك الأهداف التي تحدد نسق القواعد واللوائح التي تحكم العمليات التنظيمية، كما أن "بارسونز" أشار إلى أن سعي التنظيم لتحقيق أهداف محددة هو أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى، أما "جولدنر" فوصف التنظيم بأنه أداة لتحقيق أهداف الجماعة، وأن بناءه صمم بطريقة عمدية لكي تضمن أفضل تحقيق ممكن لهذه الأهداف.

لقد اختلف الباحثون في تعريف وتحديد مفهوم الفعالية وما هو المحك الذي تقاس به فقد عرفها "اتزيوني" 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⁽¹⁾. أما "سيمون" فيرى بأن المنظمة الفعالة تقوم أساسا على نظرية اتخاذ القرارات فقد ربط مسألة تحقيق الأهداف والفعالية بفكرة الترشيح، وهذا يتطلب اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص305.

(2) نفس المرجع السابق، ص132.

وما يلاحظ على هذه التعاريف والمفاهيم أن كل باحث قد اعتمد على معيار أو عدة معايير لتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، تختلف عن المعايير التي اعتمدها غيره من الباحثين، باعتبار التنظيم هو بناء ديناميكي متفاعل الأجزاء له علاقاته المتبادلة التي تتكامل وتتساند وتتفاعل، فإنه لا يمكن الاعتماد على معيار واحد في تحديد مفهوم فعالية التنظيم فبعدما كان معيار قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء وكذا تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات فقط، ولكن ومع مرور الوقت وتطور المنظمات وتعدد الحياة الاجتماعية وازدياد متطلبات وحاجيات المجتمعات تغيرت المعايير، وأصبح معيار الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ومعيار تطوير وتثمين موارد الجماعات المحلية، وتحقيق تنمية حقيقية، ووعي أفراد التنظيم بإشباع حاجات المجتمع المحلي والوطني هي المحكات الأفضل والأقدر تعبيراً عن فعالية التنظيم، ولكي يكون التنظيم فعالاً لابد من توفر فيه مجموعة من الشروط والتي يمكن عرض بعض منها في العنصر التالي:

2- شروط التنظيم الفعال:

الشروط الواجب توفرها في التنظيم الفعال والتي من بينها ما يلي:

- أن يعمل جميع أعضاء التنظيم بمختلف مستوياتهم على التوفيق بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها.
- يجب أن تتخذ القرارات بالقرب من مصادر المعلومات بغض النظر عن موضع تلك المصادر على الخريطة التنظيمية.
- أن نظام الثواب والعقاب المطبق يجب أن يكون عادلاً وشاملاً للجميع، وفقاً لإنجازاتهم الحقيقية.
- يجب أن يكون هناك نظام مفتوح للاتصالات، يسمح بتناول الآراء والمعلومات بسهولة.
- من الضروري تضيق الفجوة بين المشكلات الفردية واحتياجات العمل، والتعامل مع تلك المشكلات بأسلوب منهج علمي.

– ضرورة النظر إلى المنظمة كنسق مفتوح بمكوناته وأجزائه الفرعية والأساسية بحيث تكون هناك نوع من التفاهم بين مكونات النظام.

وانطلاقاً مما تقدم فإن بقاء المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء ثم النمو وعلى ذلك أيضاً يمكن التعبير عن فعالية المنظمة بقدرتها على البقاء والنمو، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأخذ بالشروط التي سبق وتعرضنا لها، مع الأخذ بعين الاعتبار دوراً لعنصر البشري في زيادة فعالية المنظمة ونجاحها، فبما ترى فيما يتمثل دور العنصر البشري في تحقيق فعالية المنظمة.

3. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم:

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، و ذلك باعتبار أن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:

- 1- الإنتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- 2- الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
- 3- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوي⁽¹⁾.

(1) جون جاك سون وآخرون: نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوداني عطية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص 59.

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

1- **التكيف:** ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخل أو خارج المنظمة.

2- **النمو:** يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد.

ويمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي⁽¹⁾.

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

أ- **مؤشرات داخلية:**

وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.

- **المهارات العلمية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء منظمة المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

- **الحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

(1) جون جاك سون وآخرون: مرجع سابق، ص 59.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
 - تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم في العمل.
 - التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
 - كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- ب- مؤشرات خارجية:
- وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
 - إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمات ببيئتها بمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
 - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
 - تحقيق الأرباح: أن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
 - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.
 - التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.
 - المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
 - البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.
- ومن خلال ما سبق يتضح لنا الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر مثلاً: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

4 - الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة:

- تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل من النمو ووجود علاقات تساند وتكامل بين الأفراد داخل التنظيم وخارجه أيضاً، وذلك من خلال كل المراحل وفي أداء العمليات التنظيمية.
- فقد نعتبر أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة، وليس من خلال الوسائل المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان.
- فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنظمة.
- فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم وتكوينهم وفقاً لاحتياجاتها الخاصة، وليس وفق برامج الإدارة العليا الوصية، وكذلك غرس فيهم القيم التنظيمية، ووعيهم بأهداف المنظمة وكل هذا يكون من خلال إدراك دور جماعات العمل (العنصر البشري) في كل الجوانب ليعتمد على نوعية وتركيبية الموارد البشرية بشكل عام والقوى العاملة بشكل خاص، فكلما كان إعداد الموارد اللازمة للتنمية، فاعلاً من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات، كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق

أهدافها الزمنية في النهاية التي توفر مستويات معيشة جيدة لأفراد المجتمع، ولكي يكون دور العنصر البشري فعالاً داخل المنظمة نرى أنه يجب توفير جملة من المقومات في جماعات العمل الفعالة منها:

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين والافتتاح بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.
- توافر درجة عالية من الدفعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها⁽¹⁾.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشراً هاماً في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

(1) أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص210-211.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على الإطار التنظيمي للإدارة المحلية من خلال القوانين و التشريعات التي سنها المشرع الجزائري ،و الذي من خلاله حددت صلاحيات الولاية و البلدية و رئيس المجلس الشعبي البلدي ، و مسؤوليات المجالس الشعبية البلدية .ومن هنا نجد اليوم أن الإدارة المحلية أصبحت تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي، وذلك راجع إلى إيديولوجية الإدارة المحلية التي تقوم على أساس إشباع الحاجات المحلية و تقويم الشؤون المحلية بأيادي محلية.

الباب الثاني

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

التعريف بميدان الدراسة وخصائص أفراد مجتمع البحث

أولاً: مجالات الدراسة.

I- المجال المكاني.

II- المجال الزمني.

III-المجال البشري.

ثانياً: عينة البحث وخصائصها.

I- عينة الدراسة.

خصائص أفراد العينة

تمهيد:

بعد التفرغ من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة أهم النظريات التي تناولت الموارد البشرية، سنتطرق في هذا الجانب من الدراسة (الدراسة الميدانية) إلى الإجراءات المنهجية المساعدة في إتمام الدراسة، وهذا من خلال التطرق إلى التعريف بمجالات الدراسة (ميدان الدراسة، المجال البشري، المجال الزماني)، كيفية اختيار مجتمع الدراسة (عينة الدراسة، خصائص أفراد العينة)، وطرق تفرغ البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة.

I - المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في ولاية البويرة وبالضبط ببلدية "آث منصور"، والتي تعتبر أحد البلديات التابعة للولاية، تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 180 كلم، بحيث تقدر مساحتها بـ6975 هكتار منها 2196 هكتار أراضي صالحة للزراعة.

يحدها من الشمال بلدية امشدالة وبلدية شرفة، والتي يفصلها واد ساحل، ومن الشرق بلدية بوجليل التابعة إقليمياً لولاية بجاية، والتي يفصلها واد أمازيغ، ومن الجنوب بلدية أولاد سيدي إبراهيم التابعة إقليمياً لولاية برج بوعريبيج والتي يفصلها واد الكرمة، أما من ناحية الغرب فتحدها بلدية أحنيف والتي يفصلها واد سيدي عيسى، بحيث أنشأت بلدية آث منصور بعقد التقسيم الإداري في 19 ديسمبر 1984.

يبلغ عدد موظفي بلدية آث منصور حسب مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2015 حوالي: 119 بين عامل وموظف، منهم 76 موظفين دائمين، و43 أعوان (عمال) متعاقدين، ويتكون مجلسها البلدي من خمسة عشر (15) عضواً، أما عدد أعضاء الهيئة التنفيذية بها يقدر بـ: 05 بما فيهم رئيس المجلس الشعبي البلدي، كما يقدر عدد المناصب العليا بها بـ15 منصبا وفقاً للهيكل الإداري البلدي لها، وتتنوع مختلف المصالح بها على النحو التالي:

- عدد رؤساء المكاتب: 10.
- عدد رؤساء المصالح: 04.
- عدد الأمناء العامة: 01.

ويقدر عددهم الإجمالي بـ: 15 إدارات موزعين على مختلف المصالح والمكاتب المتواجدة بالبلدية.

• هيئات البلدية:

1- هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي يتكون من ممثلين منتخبين لمدة خمس سنوات، ويجتمع في دورة

عادية كل شهرين، ولا تتعدى كل دورة خمسة أيام، ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه

أو ثلثي 3/2 أعضائه أو بطلب من الوالي حسب المادة 17 من قانون البلدية.

أما في حالة الظروف الاستثنائية المرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى يجتمع المجلس بقوة القانون

ويخبر الوالي بذلك فوراً.

2- هيئة تنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي ينتخب للعهدة الانتخابية طبقاً لأحكام هذا

القانون، ويمارس السلطات باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وباسم الدولة.

وحسب المادة 63 من قانون البلدية، يجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يقيم بصفة دائمة وفعالية

بإقليم البلدية، وفي الحالات الاستثنائية يمكن للوالي الترخيص لغير ذلك، كما أن الإدارة ينشطها الأمين العام

للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، بحيث تمارس هيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع

والتنظيم المعمول بها.

• صلاحيات البلدية:

– يشكل المجلس الشعبي البلدي إطاراً للتعبير عن الديمقراطية، ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطن

في تسيير الشؤون العمومية.

– يمارس المجلس صلاحياته طبقاً للمبادئ المحددة في المادتين 3 و4 من هذا القانون.

- يتعين على المصالح التقنية للدولة تقديم مساهماتها للبلدية وفق الشروط المحددة عن طريق القوانين والتنظيمات المعمول بها.

- تخضع بلدية ما مع بلدية أو أي جماعة إقليمية أجنبية أخرى إلى الموافقة المسبقة للوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي وزير الشؤون الخارجية، وتحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

• **صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي:**

1- بصفته ممثلاً للبلدية:

- يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي للبلدية في جميع المراسم التشريعية والتظاهرات الرسمية، وينبغي عليه المشاركة فيها حسب التزاماته المحددة في هذا القانون.

- يمثل رئيس مجلس البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بها.

- يسهر رئيس المجلس على تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي ويطلع عليه على ذلك.

- ينفذ رئيس المجلس ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف.

- يسهر رئيس المجلس الشعبي على وضع المصالح والمؤسسات العمومية للبلدية وحسن سيرها.

- يقوم رئيس المجلس وتحت رقابة المجلس بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة لممتلكات البلدية وإدارتها.

2- بصفته ممثلاً للدولة:

- يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية، وبهذه الصفة فهو يكلف على الخصوص بالسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما، كما يعتبر رئيس المجلس رئيس جمهورية في حدود إقليم بلديته.

– لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية، ويقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقاً للتشريع الساري المفعول تحت رقابة النائب العام المختص إقليمياً.

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت إشراف الوالي بما يلي:

- تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على إقليم البلدية.
- السهر على النظام والسكينة والنظافة العمومية.
- لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية.
- يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، كل الاحتياطات الضرورية وكل التدابير الوقائية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها أية كارثة أو حادث.

• مهام مصالح البلدية:

I- مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الاجتماعي والثقافي: يتكون من ثلاثة مكاتب:

1- مكتب التنظيم: من مهامه:

- استخراج مختلف الوثائق وذلك باللغة العربية والفرنسية.
- المصادقة على الوثائق وتصحيحها.
- تسجيل الولادات والوفيات.
- تسجيل عقود الزواج.

2- مكتب الشؤون العامة: من مهامه:

- تسجيل ملفات الخدمة الوطنية.
- تغيير الإقامة، الحج.

- تسجيل المواطنين القاطنين بإقليم البلدية البالغين سن 18 سنة كاملة في القوائم الانتخابية قبل كل مراجعة سنوية عادية أو مراجعة استثنائية قبل كل موعد انتخابي، مع شطب المواطنين اللذين غيروا مقر إقامتهم من القوائم الانتخابية قبل كل موعد انتخابي.

- فتح سجل خاص بالمتهمين في إقليم البلدية وإحصائهم.

3- مكتب الشؤون الاجتماعية: من مهامه:

- المنحة الجغرافية للتضامن: مثل الأمراض المزمنة، المعوقين، المكفوفين، والأشخاص المتكفل بهم، الأرامل والمطلقات.

- جهاز الإدماج الاجتماعي.

- الخريطة الاجتماعية: عمليات التضامن بما فيها قفة رمضان، عمليات الاختتان، منح التمدرس، التحقيقات الاجتماعية.

- التكفل بالمنازعات وذلك من خلال تمثيل البلدية على مستوى الهيئات القضائية وتحضير ملف الموضوع وعرضه على المحكمة وذلك بالاعتماد على محامي بموجب اتفاقية...

II- مصلحة المحاسبة والمالية والنشاط الاقتصادي والمستخدمين: يتكون من ثلاثة مكاتب هي:

1- مكتب المحاسبة والمالية: من مهامه:

- تسيير الأجور واشتراكات الضمان الاجتماعي.

- تسيير ملفات الرواتب.

- تخصيص اعتماد مفتوح لكل مادة الخاصة بالأجور.

- مراقبة فواتير الأشغال وكذا حالات الأشغال ثم القيام بتسديدها.

- تسيير المخزن البلدي.

2- مكتب النشاط الاقتصادي: من مهامه:

- جرد أملاك البلدية: وهي كل ما تملكه البلدية من عقارات ومنقولات سواء المنتجمة للمداخيل أو الغير منتجمة.
- تقييد أملاك البلدية في سجل إجباري خاص.
- تحصيل إيرادات البلدية منها بيع المنتجمة والخدمات وإعانات الدولة ومختلف الرسوم والضرائب.
- الإعلان عن الاستشارات المحلية المفتوحة كالمشاريع، وتمويل البلدية بمختلف اللوازم والخدمات.
- بيع دفاتر الشروط واستقبال العروض.
- الدعوة للاجتماعات بالنسبة لمختلف اللجان.

3- مكتب المستخدمين: من مهامه:

- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين (توظيف، ترقية، العطل السنوية، الإحالة على التقاعد...الخ).
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- مراقبة ورقة الحضور.
- تنظيم المداومة الأسبوعية ومداومة الأعياد الوطنية والدينية.
- إعداد القرارات والمقررات الإدارية (موظفين اللجان متساوية الأعضاء، واللجان التأديبية...).
- تنظيم المسابقات الخاصة بالتوظيف.
- تحرير وثائق الغيابات، التعويضات والخروج وسندات العطل.
- تحرير شهادات العمل الخاصة بالموظفين التابعين للبلدية.
- الرد على المراسلات الخاصة بالمكتب.

III- مصلحة البناء والتعمير: يتكون من مكاتبين:

1- مكتب البناء والتعمير: من مهامه:

- استصدار كل الوثائق المعنية بملكية الأراضي.

- القيام بمتابعة البناءات الريفية ومخططات التهيئة العمرانية وشغل الأراضي.
- مراقبة البناءات الفوضوية.
- تحرير شهادات الحيازة والشهادات الخاصة بالتعمير.
- تسوية البناءات وإتمام الأشغال حسب ما تنصه المادة 8-15 من القانون البلدي.
- تتبع مختلف الأشغال من صيانة وتطهير.
- الحظيرة وتشمل مختلف وسائل النقل بما فيها السائقين.

2- مكتب النظافة والصيانة وحماية البيئة: من مهامه:

- محاربة الأمراض المستقلة عن طريق المياه والحيوان والحشرات.
- الحفاظ على الصحة العمومية.
- تطهير مختلف خزانات المياه والآبار الخاصة منها، والعمومية، ومراقبة المياه الصالحة للشرب.
- القضاء على الحيوانات التائهة كالبعوض.
- مراقبة المؤسسات المستقبلية للجهور.
- توعية المواطن بإعداد الحملات.

IV- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة: يتكون من مكتبين:

1- مكتب الأشغال الجديدة والدراسات التقنية: من مهامه:

- إعداد البطاقة التقنية للمشاريع.
- متابعة المشاريع (كنسبة الإنجاز، واحترام الدراسات التقنية).
- برمجة المشاريع حسب الأولويات.

2- مكتب التجهيز وتسيير المخازن: من مهامه:

- يراقب عمل العتاد التابع للبلدية (من خلال حافلات، جرارات، سيارة الإسعاف).

- يعمل على إعداد سجلات العتاد.
- يهتم بمهمة ترميم المدارس على مستوى البلدية.
- تسيير المخزن (إداريا) من حيث دخول العتاد وخبزها وخروجها.

II - المجال الزمني:

دام البحث الميداني (الاستطلاعي وملاً الاستمارات النهائية) مدة تقريبا شهرين من: 2015/03/15 إلى

2015/05/13، وهي موزعة على فترتين:

- الفترة الأولى: دامت 10 أيام خصصت للدراسة الاستطلاعية وإجراء مقابلات حرة مع رئيس بلدية آث منصور والأمين العام للبلدية بحيث قدموا لنا معلومات حول بلديتهم ونظام العمل بها، بالإضافة إلى إمكانية إجراء مسح شامل لكل عمالها الدائمين.
- الفترة الثانية: دامت 23 يوما خصصت لإجراء مقابلات مع بعض إطارات وعمال البلدية المعنيون بالدراسة، كما قمنا في الأخير بوزع الاستمارات على عينة الدراسة وقاموا بملئها، ثم قمنا أيضا بملأ بعض الاستمارات بالمقابلة وهذا نظرا لتكوين بعض العمال باللغة الفرنسية مما يصعب عليهم الفهم وفي الأخير قمنا بجمع الاستمارات.

3-المجال البشري:

و تضمن هذا المجال مجتمع الدراسة و المتمثل في العمال الدائمين بالمؤسسة مجال الدراسة على اختلاف مستوياتهم في السلم الهرمي و درجاتهم الوظيفية و المقدرة ب 76 عامل دائم ، حيث قمنا بالمشح الشامل.

ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها.

I- عينة الدراسة:

إنّ نجاح أي دراسة ميدانية في أي بحث علمي أو اجتماعي يتوقف بصورة عامة على الاختيار الدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث، والذي هو في دراستنا هذه إحدى بلديات ولاية البويرة والمتمثلة في بلدية آث منصور، ولقد اعتمدنا على المسح الشامل لكل عامل دائم فيها باعتبارهم أكثر الممارسين للعمليات التنظيمية موضوع دراستنا (الموارد البشرية)، حيث يقدر عددهم الإجمالي بـ76 ستة وسبعين عامل دائم، ولكن نظراً لعدم الوصول إليهم وهذا نظراً لعذر كل واحد منهم (العطل المرضية، العطل الموسمية...الخ)، ونظراً أيضاً إلى الفروع البعيدة عن مقر البلدية والتي يصعب الذهاب إليها خاصة ونحن فتيات، لهذا اعتمدنا في دراستنا هذه على 60 مفردة.

II - خصائص أفراد العينة:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	27	52.9%
أنثى	23	45.1%
بدون إجابة	1	2%
المجموع	51	100%

يتبين من هذا الجدول أن نسبة 52.9% من أفراد العينة ذكور، في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ45.1%، ومن هذا المنطلق يتبين لنا أن النسبة الكبيرة في المناصب العليا بالجماعة المحلية هي فئة الذكور والتي قدرت بـ52.9% أي أن نسبة الإناث في تولي المناصب العليا ضعيفة نوعاً ما مقارنة بنسبة الذكور، وهذا قد يعود ربما إلى اعتقاد أصحاب سلطة التعيين في هذه المناصب إلى أن المرأة لا تستطيع تسيير مصالح الجماعة المحلية بشكل جيد وذلك لطبيعة نشاط الجماعة المحلية ونوعية الأفراد المتعاملين معها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعود للظروف الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم التي يحملها مسؤولي الجماعة المحلية وأفراد المجتمع ونظرتهم للمرأة المسؤولة وعدم ثقتهم فيها لأداء الدور المنوط بها على أكمل وجه، بالإضافة إلى عدم قدرتها التوفيق بين منصب العمل والالتزامات العائلية في حالة كونها متزوجة.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
26-20	7	13.7%
33-27	7	13.7%
39-33	19	37.3%
45-39	9	17.6%
51-45	6	11.8%
51 فما فوق	3	5.9%
المجموع	51	100%

يتضح من هذا الجدول أن نسبة 37.3% هي الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في المناصب العليا بالجماعة المحلية فئة (39-33) سنة، ثم تليها نسبة 17.6% والذين تتراوح أعمارهم بين (45-39) سنة، وتليها نسبة 13.7% والتي تمثل العمال الذين تتمثل أعمارهم بين (33-20) سنة (مجموع الفئتين)، ثم تأتي النسبة 11.8% والتي تمثل الفئة العمرية (51-45)، وتليها الفئة العمرية 51 فما فوق بنسبة 5.9% وهي نسبة ضعيفة جداً مقارنة مع الفئات الأخرى، كما أن الفئة الأكثر تمثيلاً بصفة مطلقة في المناصب العليا بالجماعة المحلية هي الفئة العمرية من (39 إلى 45 سنة) والتي تقدر نسبتها بـ 37.3%.

ومن هذه الإحصائيات نستنتج أن أفراد عينة البحث متجانسون من حيث السن وبالتالي يعد عامل مساعد على التفاهم بين مختلف هذه الفئات هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعد نضج هذه الفئة عامل مساعد كذلك على الرفع من فعالية الجماعة المحلية ويقلل من فرص ظهور المعوقات.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	15	29.4%
متزوج	35	68.6%
أرمل	1	2%
المجموع	51	100%

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام موجه نحو نسبة 68.6% و هي نسبة المبحوثين

المتزوجون ، بينما الاتجاه المعاكس يتجه نحو نسبة المبحوثين العزاب بنسبة 29.4% .

من خلال هذه الإحصائيات نستنتج أن أغلبية الموظفين متزوجون و هذا قد يؤثر بشكل إيجابي ، حيث

أن العمال يعملون بأكبر جهد بغية الحفاظ على مناصب عملهم نظرا لأن لهم أسرارا يعرفونها، و هم لا يفكرون

في الخروج من العمل و هو الشيء ذاته الذي يمكن أن نقوله عن الفئتين المتبقيتين، حيث أن العزاب يطمحون

في تكوين عائلات و بناء مستقبل، و لأرمل له مسؤوليات، و بالتالي فالمحافظة على الوظيفة من الأولويات.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي للعمال.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	4	7.8%
ثانوي	18	35.3%
تكوين مهني	3	5.9%
جامعي	25	49%
بدون إجابة	1	2%
المجموع	51	100%

يتضح لنا من هذا الجدول أن نسبة 5.9% حاصلين على تكوين مهني ثم تليها نسبة 7.8% ذوي المستوى التعليمي المتوسط ثم تلي نسبة 35.3% وهي نسبة ذوي المستوى التعليمي الثانوي أما نسبة 49% وهي فئة الجامعيين وهي النسبة الكبيرة في ذوي المناصب العليا ولكن نجد أن ذوي المستوى التعليمي بين المتوسط، الثانوي والتكوين المهني تقدر نسبتهم بـ 49% هذا ما يؤكد أن نسبتهم متساوية مع فئة الجامعيين، وهذا ما يؤكد أن نصف إطارات الجماعة المحلية ذوي مستويات تعليمية منخفضة وبمقارنتها بطبيعة ومهام التنظيم المحلي والدور الموكل في إحداث تنمية محلية وزيادة متطلبات وحاجيات أفراد المجتمع وتطويرها يعد معوقا يحد من فعالية الجماعة المحلية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي إلى عدم التنسيق بين هذه الفئة وفئة الإطارات ذات هاتين الفئتين وخاصة حول القضايا التي تتطلب معرفة تقنية وإدارية عالية، ومنه يصبح انخفاض المستوى التعليمي والخبراتي لدى أفراد العينة عائقا يعمل على الحد من فعالية الجماعة المحلية وما ينجر عنه من نمو وتخلف التنمية المحلية.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
5-1	21	%41.2
11-6	11	%21.6
17-12	6	%11.8
23-18	3	%5.9
29-24	7	%18.7
35-30	3	%5.9
المجموع	51	%100

تشير المعطيات الكمية الموضحة في جدول الأقدمية أن أكبر نسبة من أفراد العينة الإجمالية بنسبة

%41.2 تتراوح أقدميتهم ما بين 5-1 سنة تليها نسبة %21.6 أقدميتهم ما بين 11-6 سنة ثم نسبة %18.7

التي تتراوح أقدميتهم ما بين 29-24 سنة ثم نسبة %11.8 والتي تتراوح أقدميتهم ما بين 17-12 سنة.

وفي الأخير تأتي نسبة %5.9 والتي تضم العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 23-18 سنة و نفس

النسبة أيضا للفئة التي تتراوح أقدميتهم ما بين 30 فما فوق.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5-1 سنوات هي فئة كبيرة

مقارنة بالفئات الأخرى ومن هنا يمكننا القول أن التوظيف في السنوات الأخيرة كان متزايدا. فيما نلاحظ أن نسبة

العمال التي تتراوح أقدميتهم ما بين 18 سنة فما فوق هي فئة قليلة هذا الذي سينعكس على مردودية المؤسسة

نتيجة الخبرة .

خلاصة:

يعتبر هذا الفصل الذي يتناول الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا بمثابة الطريق الذي سيوجه الباحث نحو إجراء الدراسة الميدانية ، حيث تم من خلال هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة (الزماني، المكاني، و البشري) ، العينة المختارة و خصائص أفرادها، و هذا لرسم صورة كاملة حول مختلف الظروف التي جرى فيها العمل الميداني، و كذا التطرق إلى القواعد و الخطوات المنهجية.

الفصل الخامس

تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية

لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر التوظيف أحد المتغيرات الأساسية في عملية إدارة الموارد البشرية بوصفه الحلقة الأساسية التي تبنى عليها باقي الحلقات اللاحقة في إدارة الموارد البشرية ، إذ يعتبر المتغير الأول الذي يعنى بتطوير قدرات الموارد البشرية للمؤسسة ،من خلال دوره الأساسي في البحث و المفاضلة بين الأفراد لاختيار أصحاب الكفاءة العالية و التأهيلات المهنية المناسبة للعمل ، و لأنه كذلك أخذناه بعين الاعتبار كمتغير من أجل معرفة دوره في تحقيق المهمة المنوطة به في المؤسسة مجال الدراسة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الوضعية المهنية.

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
دائم	39	%76.5
بدون إجابة	12	%23.5
المجموع	51	%100

تبين المعطيات الكمية الموضحة في هذا الجدول أن تقريبا معظم أفراد العينة هم دائمين بنسبة %76.5 وهذا راجع إلى عينة الدراسة والتي تضم فئة العمال الدائمين في المؤسسة والتي قد تسهل لنا البحث، إضافة إلى نسبة %23.5 وهي نسبة المبحوثين الذين لم يدلوا بإجاباتهم (بدون إجابة).

نلاحظ من خلال هذه الإحصائيات أن نسبة المستخدمين الدائمين حسب رئيس مصلحة المستخدمين هي النسبة التي تسعى مصالح البلدية للمحافظة عليها و أن أغلب المرسمين هم إطارات و إداريو البلدية الذين يضمنون لها الاستمرارية و قيامها بمهامها .

الجدول رقم (07): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و رأي المبحوثين حول طريقة الالتحاق للعمل

بالمؤسسة في أول مرة .

المجموع	بدون إجابة		جامعي		تكوين مهني		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي كيفية الالتحاق بالمؤسسة	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%9.8	5	-	-	%3.9	2	-	-	%3.9	2	%2	1	مركز التكوين الخاص بالمؤسسة
%27.5	14	-	-	%13.7	7	%3.9	2	%9.8	5	-	-	مكتب التشغيل
%43.1	22	%2	1	%21.6	11	-	-	%13.7	7	%5.9	3	توظيف مباشر
%17.6	9	-	-	%7.8	4	%2	1	%7.8	4	-	-	أخرى
%2	1			%2	1	-	-	-	-	-	-	بدون إجابة
%100	51	%2	1	%49	25	%5.9	3	%35.3	18	%7.8	4	المجموع

يبين لنا الجدول رقم(07) أن أكبر نسبة من أفراد العينة الإجمالية المقدرة ب43.1 التحقوا بالعمل في المؤسسة

عبر توظيف مباشر هذا الذي تؤكد عليه فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي و هذا بنسبة تقدر ب 21.6 %.

فيما نلاحظ نسبة 9.8 % و هي نسبة العمال الذين التحقوا بالمؤسسة عبر مركز التكوين الخاص بالمؤسسة هذا

الذي تؤكد عليه فئة ذوي المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي بنسبة 3.9%. نلاحظ مما سبق أن المؤسسة

(الجماعة المحلية) لا تأخذ بالمعايير المتفق عليها بخصوص العمال الجدد، أي أنها لا تخضع للمعايير

الموضوعية في توظيف مواردها هذا الشيء الذي سينعكس سلبا على الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل.

الجدول رقم (8): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وأساس اختيار الموظفين لتعيينهم في المناصب النوعية.

المستوى التعليمي	متوسط		ثانوي		تكوين مهني		جامعي		بدون إجابة		المجموع	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
الشهادة	2	%3.9	9	%17.6	2	3.9%	16	%31.4	-	-	29	%56.9
الأقدمية	-	-	1	%2	-	-	4	%7.8	1	%2	6	%11.8
الكفاءة	2	%3.9	3	%5.9	-	-	1	%2	-	-	6	%11.8
العلاقات الشخصية	-	-	2	%3.9	1	%2	3	%5.9	-	-	6	%11.8
أخرى	-	-	3	%5.9	-	-	1	%2	-	-	4	%7.8
المجموع	4	%7.8	18	%35.3	3	5.9%	25	%49	1	%2	51	%100

يوضح لنا الجدول السابق أن نسبة 56.9% أفراد العينة تقر بأن الإدارة المحلية تعتمد في التعيين للمناصب النوعية حسب الشهادة المتحصل عليها أما النسبة 11.8% فهي النسبة التي ترى أن الإدارة المحلية تعتمد على كل من الأقدمية ، الكفاءة ، إضافة إلى العلاقات الشخصية بنسب متساوية .

و ما يمكن استنتاجه من هذه النسب أن الجماعة المحلية في تسييرها لمواردها البشرية تعتمد بالدرجة الأولى في التعيين لتولي المناصب النوعية على مقاييس موضوعية أي اعتمادها على معيار الشهادة بنسب عالية تقدر بـ 56.9% هذا الذي شهدت عليه فئة الجامعيين بنسبة 31.4% ، إلا أنها لا تخلوا في بعض الأحيان من الاعتماد على مقاييس غير موضوعية و المتمثلة في المعوقات الوظيفية المتمثلة فب العلاقات الشخصية

و تدخل فيها المحسوبية و كذلك الولاء الشخصي و هذا ما أقره أفراد عينة البحث بنسبة 11.8 %، و هذا قد يؤدي إلى الحد من فعالية عملية تسيير الموارد البشرية بالجماعة المحلية و ينجر عنه من اللامبالاة والإهمال ، و الذي ينعكس سلبا على مردودية عملية التوظيف بالمؤسسة .

الجدول رقم (09): يبين رأي العمال حول كيفية إعلامهم بوجود مناصب شغل بالمؤسسة .

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
الإعلانات	19	37.3%
الاتصال المباشر بالمؤسسة	19	37.3%
عبر مكتب التشغيل	7	13.7%
أخرى	4	7.8%
بدون إجابة	2	3.9%
المجموع	51	100%

وفقا لآراء المبحوثين الموضحة في الجدول السابق يتضح لنا أن النسبة المقدرة ب 37.3% هي نسبة العمال الذين علموا بوجود مناصب شغل بالمؤسسة عبر كل من الإعلانات و الاتصال المباشر بالمؤسسة نفس النسبة، فيما نلاحظ نسبة 13.7% و هي نسبة العمال الذين التحقوا بالمؤسسة عبر مكاتب التشغيل، أما نسبة 7.8% فهي نسبة العمال الذين التحقوا بالمؤسسة بطرق أخرى تتمثل أغليتها في العلاقات الشخصية ، هذا الذي سينعكس حتما على فعالية المؤسسة ، لأن هذا الشخص قد لا تتناسب مهاراته أو تخصصه مع متطلبات الوظيفة ، مما ينجر عنه انعدام التسيير الفعال و سيادة العلاقات الشخصية .

الجدول رقم (10): يبين رأي الأفراد حول خضوعهم لاختبار كتابي قبل التحاقهم بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	22	43.1%
لا	24	47.1%
بدون إجابة	5	9.8%
المجموع	51	100%

تؤكد البيانات الموضحة في الجدول السابق أن 24 مفردة من العينة بنسبة 47.1% لم يخضعوا لاختبار كتابي قبل التحاقهم بالمؤسسة (قبل توظيفهم) ، في مقابل ذلك نلاحظ نسبة 43.1% و هي نسبة العمال الذين خضعوا لهذا الاختبار .

و من هنا نستنتج أن نسبة العمال الذين لم تجر لهم اختبارات كتابية هي النسبة الكبيرة هذا الذي قادنا إلى القول أنه قد يعود السبب في ذلك إلى خصوصية الوظائف التي سيوظفون فيها و هي إما لا تتطلب مهارات واضحة للاختبار ، أو تلك التي تتطلب اختبار يدوي تطبيقي ثم في شكل مقابلة .

الجدول رقم (11): يبين ما إذا أقيمت مقابلة مع الموظفين قبل توظيفهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	35	68.6%
لا	14	27.5%
بدون إجابة	2	3.9%
المجموع	51	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام موجه نحو نسبة 68.6% هي نسبة المبحوثين الذين أقيمت معهم مقابلة قبل توظيفهم بالمؤسسة، بينما الاتجاه المعاكس يتجه نحو نسبة المبحوثين الذين لم تقم معهم مقابلة ب 27.5%.

ومن خلال هذه الإحصائيات نستنتج أن أغلبية الموظفين بهذه المؤسسة أقيمت معهم مقابلة و هذا يعكس لنا حقيقة توظيف العاملين و السياسة التي تنتهجها الإدارة لانتقاء عمالها هذا الذي يقودنا إلى القول بأن هذه المؤسسة تعتمد على معيار من المعايير الموضوعية في تسيير الموارد البشرية ، و تأثير هذا سيكون إيجابيا على فعالية المؤسسة.

الجدول رقم(12): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وتلقي التدريب قبل الانطلاق في العمل.

المستوى التعليمي الحصول على تدريب	متوسط		ثانوي		تكوين مهني		جامعي		بدون إجابة		المجموع	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
نعم	2	%3.9	4	%7.8	1	%2	5	%9.8	-	-	12	%23.5
لا	2	%3.9	12	%23.5	2	%3.9	20	%39.2	1	%2	37	%72.5
بدون إجابة	-	-	2	%3.9	-	-	-	-	-	-	2	%3.9
المجموع	4	%7.8	18	%35.3	3	%5.9	25	%49	1	%2	51	%100

اتضح من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أن الاتجاه العام موجه نحو عدم تلقي تدريب قبل الانطلاق في العمل و ذلك بنسبة 72.5 %، هذا الذي تشهد عليه فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 9.8%، أما الاتجاه المعاكس نحو فئة الإجابة بتلقي العمال هذا التدريب و هذا بنسبة في 23.5 % وتشهد على ذلك فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي أيضا 39.2%.

إن نعتبر النسبة الكبيرة و هي 72.5 %و التي تبين أن أفراد العينة يقرون أنهم لم يتلقوا أي تدريب قبل الالتحاق بمناصب عملهم بالمؤسسة ، أي أنهم قد وظفوا بدون تأهيل، في الغالب قد يكون على أساس خبرات سابقة من العمل في أماكن أخرى ، و تم تأهيلهم فيما بعد عبر برامج التدريب المختلفة في المؤسسة .

الجدول رقم (13): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و مناسبة المنصب مع المهارات التكوينية.

المجموع		بدون إجابة		جامعي		تكوين مهني		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
										ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
%39.16	20	-	-	%13.72	7	%3.9	2	%13.72	7	%7.8	4	يناسبها
%29.36	15	-	-	%21.56	11	-	-	%7.8	4	-	-	إلى حد ما
%21.64	11	%2	1	%5.8	3	%2	1	%11.8	6	-	-	لا يناسبها
%9.8	5	-	-	%7.8	4	-	-	%2	1	-	-	بدون إجابة
%100	51	%2	1	%49.01	25	%5.8	3	%35.29	18	%7.8	4	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام موجه نحو مناسبة المنصب للمهارات التكوينية وذلك بنسبة 39.16% ، هذا الطي تؤكد عليه فئة ذوي المستوى التعليمي الثانوي والجامعي ، في حين نجد الاتجاه المعاكس بنسبة 21.64% يقرون أن المناصب التي يشغلون بها لا تتناسب مع المهارات التي تعلموها.

و هذا أمر قد يرجع إلى أسباب منها: أنه قد يكون هؤلاء العمال من بين المعاقبين و الموجهين إلى وظائف ثانوية لسبب من الأسباب ، أو يعود للنظرة المتشائمة للأفراد في كل أمر يتعلق بالإدارة أو يعود لعدم تمكن بعض العمال من إنجاز المهام المنوطة فيتحججون بحجج مختلفة ، أو قد يكون السبب وراء ذلك السعي وراء المناصب الأخرى (العليا) قد تجعلهم يعتقدون أن المنصب الحالي أصبح لا يناسب مهاراتهم التكوينية .

الجدول رقم (14): يبين رأي المبحوثين حول ما إذا تلقوا متابعة عند التحاقهم أول مرة بمنصبهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	30	58.8%
لا	20	39.2%
بدون إجابة	1	2%
المجموع	51	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام موجه نحو فئة الإجابة بتلقيهم متابعة عند التحاقهم بالمؤسسة و ذلك بنسبة 58.8%، فيما نجد نسبة 39.2% و هي نسبة العمال الذين لم يتلقوا أي متابعة عند التحاقهم بمنصبهم.

هذه الشواهد الكمية تقودنا إلى القول بأن إدارة المؤسسة تولي أهمية كبيرة لضرورة متابعة الأفراد للموظفين الجدد، أما الأطراف التي تساعد في ذلك فسنراه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (15): يبين رأي العمال حول الأطراف المساعدة في المتابعة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
الرئيس المباشر	8	15.7%
زملاء العمل	22	43.1%
أخرى	1	2%
بدون إجابة	20	39.2%
المجموع	51	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام موجه نحو فئة الإجابة بأن الفضل في المتابعة يعود إلى زملاء العمل و هذا بنسبة 43.1%، في حين نجد الاتجاه المعاكس لفئة أخرى بنسبة 15.7 % وترجع ذلك إلى الرئيس المباشر .

فهذه الشواهد تقودنا كما سبق -كما أشرنا إليه في الجدول السابق- أن هذه الإدارة تولي اهتماما كبيرا لمتابعة أفرادها الجدد و ذلك من خلال زملاء العمل بدرجة كبيرة فهم ذوي تجربة في ميدان العمل (القدامى و المهرة) و هذا شيء قد يحسن من المستوى الوظيفي لهذه الإدارة.

الجدول رقم(16): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و توافق سياسة التوظيف مع متطلبات الوظيفة.

المستوى التعليمي	متوسط		ثانوي		تكوين مهني		جامعي		بدون إجابة		المجموع	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
دائما	1	%2	2	%3.9	1	%2	1	%2	-	-	5	%9.8
أحيانا	1	%2	13	%25.5	2	%3.9	17	%33.3	1	%2	34	%66.7
أبدا	1	%2	3	%5.9	-	-	7	%13.7	-	-	11	%21.6
بدون إجابة	1	%2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	%2
المجموع	4	%7.8	18	%35.3	3	%5.9	25	%49	1	%2	51	%100

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام موجه نحو فئة الإجابة التوافق مع

الوظيفة يكون أحيانا بنسبة 66.7 % مدعمة بفئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 33.3%،

في حين الاتجاه المعاكس يتجه نحو فئة الإجابة بالتوافق مع الوظيفة يكون دائما بنسبة 9.8% مدعمة بفئة

المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي و ذلك بنسبة 3.9%.

من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن المؤسسة المعنية بالدراسة (الجماعة المحلية) أحيانا ما تضع الأفراد

المناسبين في المكان المناسب و هذا قد يعود إلى سياسة التوظيف المتبعة داخل هذه المؤسسة، فحسب آراء

المبحوثين تخضع لمعايير ذاتية تتدخل فيها العنصرية و العلاقات الشخصية، و لا تنظر إلى احتياجات

المؤسسة و متطلبات العمل و لا يكون لا على أساس الشهادة و لا الاختيار الأمثل ، و يرجع بعضهم هذا الخلل حسب اعتقادهم إلى: تغير المناصب من طرف المسؤولين في كل مرة ، و يضيف بعضهم أن كون السياسة تغلب على المنطق (تسييس مناصب الشغل) إضافة إلى اعتبار الآخرين بأن الشهادة لا تعني الكفاءة على حد تعبيرهم أي أن الشهادة لا تعكس حقيقة قدرات الموظف . في الأخير نخلص إلى أن سياسة التوظيف داخل الجماعة المحلية أحيانا ما تضع الفرد المناسب في المكان المناسب و هذا قد يرجع إلى الأساليب التي تنتهجها بشأن ذلك.

الجدول رقم(17): يبين الصعوبات التي تواجه التوظيف داخل الإدارة المحلية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
عدم الدراسة الفعلية للمناصب الشاغرة	8	15.7%
الوساطة في التوظيف	9	11.8%
القوانين الصارمة و المعقدة	6	5.9%
البيروقراطية السلبية	6	5.9%
أخرى	6	5.9%
بدون إجابة	16	31.4%
المجموع	51	100%

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام موجه نحو فئة الإجابة بإرجاع صعوبات التوظيف داخل الإدارة المحلية إلى عدم الدراسة الفعلية للمناصب الشاغرة و هذا بنسبة 15.7%، بينما نلاحظ الاتجاه المعاكس و الذي وجه نحو فئة المبحوثين الذين يرجعونها إلى البيروقراطية السلبية و هذا بنسبة 5.9%.

فيما نلاحظ نسبة 29.4% ممن يرجعون هذه الصعوبات إلى:

- نقص المتابعة من طرف الأقدمين و عدم احتكاك الموظفين ببعضهم البعض لاكتساب المعلومات.
- عدم وجود الإمكانيات و محيط العمل داخل المؤسسة.
- نقص عدد المناصب و كثرة الملفات.
- ضعف الراتب يؤدي إلى هجرة العاملين ذوي الخبرة .
- نقص المناصب المالية .
- استغراق الوقت خاصة من طرف الإدارات العليا بخصوص إجراءات الالتحاق بالعمل.
- قوانين التوظيف العمومي.
- تقلد الموظفين المؤهلين لمناصب عليا كرؤساء مصالح و المكاتب، و ترك الموظفين الجامعيين لمناصب غير ملائمة لشهادتهم المحصلة عليها.

الاستنتاج:

من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها من الجداول السابقة و المتعلقة بالفرضية الأولى التي كان

مضمونها حول التوظيف توصلنا إلى جملة من النتائج هي كالتالي:

إن الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في مجال التوظيف قد مر بمراحل حسب احتياجاتها ، فالتوظيف المباشر هو الطريقة الأولى التي اتبعتها المؤسسة و يتبين لنا ذلك من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (07). كما أن عملية اختيار الموظفين لتعيينهم في المناصب النوعية يكون حسب معيار من معايير هذه العملية ألا و هي الشهادة ، و التي تعتبر مقياس من المقاييس الموضوعية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في اختيار عمالها للمناصب النوعية هذا ما يؤكد الجدول رقم(08).

نستنتج أيضا أن الإدارة المحلية لا تخضع عمالها لاختبارات كتابية قبل توظيفهم هذا الذي يؤكد الجدول رقم (10)، في حين تخضعهم لمقابلات و هذا ما تأكد من خلال الجدول رقم(11)، و من جهة أخرى نرى أن هذه الإدارة لا تضع برامج تدريبية للموظفين الجدد قبل توظيفهم في مناصبهم هذا ما تأكد من خلال الجدول رقم (12)، و يقودنا هذا أيضا إلى أن الإدارة عادة ما تضع أفرادها المكونين في المناصب المناسبة لمهاراتهم التكوينية هذا ما أقره الجدول رقم(13)،

أما بالنسبة لراي العمال حول ما غذا تلقوا متابعة عند التحاقهم أول مرة بمنصبهم فأغلبيتهم يؤكدون انهم قد تلقوا هذه المتابعة حسب الجدول رقم (14) ، أما الجدول رقم (15) و الذي يبين الأطراف المساعدة في هذه المتابعة حيث كان الرأي الغالب يعود لزملاء العمل ذوي التجربة في الميدان (القدامى و المهرة).

و فيما يخص توافق سياسة التوظيف مع متطلبات الوظيفة نظرا للمعايير الذاتية التي تتدخل فيها، و التي لا تنظر لاحتياجات المؤسسة و متطلبات العمل و هذا حسب الجدول رقم (16).

أما بخصوص الصعوبات التي تواجه التوظيف داخل الإدارة المحلية فأغلبية المبحوثين يرجعونها إلى عدم الدراسة الفعلية للمناصب الشاغرة ، هذا ما اكده لنا الجدول رقم(17).

و من هنا يمكننا القول أن سياسة التوظيف المتبعة في الإدارة المحلية لا تستوفي جميع الشروط و المعايير المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية ، حيث أنه نلاحظ سيادة الذاتية أكثر من الموضوعية أي تدخل معايير أخرى و التي بدورها تقود هذه المؤسسة إلى نقص فعاليتها التنظيمية.

الفصل السادس

يحول التدريب دون تحقيق الفعالية

التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر التدريب جزءاً رئيسياً من استراتيجية الموارد البشرية في معظم منظمات الأعمال و الإدارات الحكومية، ويتفاوت التزام الإدارة العليا بتطبيق مداخل التدريب التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية و تقييمها من إدارة إلى أخرى و لأسباب متنوعة، و من هذه الأسباب توفر الإمكانيات المادية و كذا الأفراد المؤهلين للتدريب و القدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية ، والقدرة على تقييم و متابعة نتائج هذه البرامج و تحديد آثارها على المدى القريب و البعيد، و يعتمد أحياناً على رغبة المنظمات في الانتفاع من التقدم العلمي و التكنولوجي و تسخيره لرفع مستوى الأداء لمختلف الموظفين.

وللكشف عن مدى تحقق هذا المتغير في الواقع الميداني قمنا بهذه الدراسة الميدانية للإلمام بمدى مساهمة التدريب في الرفع من المستوى التنظيمي للإدارة المحلية و الوقوف أمام الحواجز و العراقيل التي تحد من فعاليتها، ولهذا جاءت هذه الفرضية لتثبت أو تنفي وجود هذه المعوقات.

الجدول رقم(18):يبين ما اذا استفاد العمال من دورة تكوينية منذ التحاقهم بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب
نعم	13	%25,5
لا	38	%74,5
المجموع	51	%100

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام موجه نحو فئة الأفراد الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية منذ التحاقهم بالمؤسسة و هذا بنسبة %74.5 في حين نجد الاتجاه المعاكس موجه نحو فئة العمال الذين تحصلوا على الدورات التدريبية و هذا بنسبة %25.5 من إجمالي عدد العينة.

و من هنا نستنتج أن أغلبية موظفي و منتخبى الجماعة المحلية لا تجري لهم دورات تدريبية لتحسين مستواهم و هذا ما قد ينجر عنه عدم الفهم للواقع القيمي للعمال من جهة و من جهة أخرى عدم قدرة هؤلاء على التحكم في تسيير موارد الادارة المحلية، و منه فشل عملية تسيير الموارد البشرية بالجماعة المحلية.

الجدول رقم (19): يبين العلاقة بين الرغبة في مزاولة تكوين معين وأبرز تكوين يحتاج إليه العمال.

أبرز تكوين الرغبة	تقني		اداري		لغات		تقني اداري		بدون اجابة		المجموع	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
نعم	7	%13,7	10	%19,6	7	%13,7	16	%31,4	1	%2	41	%80,4
لا	-	-	2	%3,9	-	-	-	-	8	%15,6	10	%19,6
المجموع	7	%13,7	12	%23,5	7	%13,7	16	%31,4	9	%17,6	51	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام موجه نحو فئة العمال الذين يرغبون في مزاولة التكوين

بنسبة %80.4 وأبرزه تقني إداري بنسبة %31 .

في حين نجد الاتجاه المعاكس موجه نحو الفئة التي لا ترغب في مزاولة أي تكوين و هذا بنسبة 19.6% ، و هي فئة الإداريين بنسبة 3.9%.

نستنتج من خلال هذه الإحصائيات أن العمال يحتاجون إلى تكوين و هو تقني إداري بنسبة أكبر مقارنة بالتكوينات الأخرى إذ تقدر نسبتهم ب 31.4 % ولذلك على الجماعة المحلية أن توسع التكوين في هذا المجال لغرض تلبية رغبة العمال في التكوين و تحسين أدائهم و تنظيم الأعمال لتحقيق التقدم ، مع مراعاة المختصين في ذلك لاستغلال قدراتهم و رغباتهم في التكوين لتحقيق التكافؤ و للرفع من الفعالية التنظيمية للجماعة المحلية.

الجدول رقم (20): يبين رأي المبحوثين بخصوص برامج التكوين التي تمنحها المؤسسة لموظفيها.

الاحتمالات	التكرار	النسب
مناسبة	19	37,3%
غير مناسبة	22	43,1%
لا أدري	8	15,7%
بدون اجابة	2	3,9%
المجموع	51	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام موجه نحو نسبة 43,1 % من المبحوثين التي تؤكد على عدم تناسب مواضيع البرامج التدريبية مع المناصب و الأعمال الموكلة لهم وفي حين نجد الاتجاه المعاكس موجه نحو نسبة 37,3% من أفراد العينة المدروسة على تناسب هذه البرامج مع المناصب والأعمال الموكلة لهم. ومن هنا نلاحظ أن هذه النسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها لذا فقد تطرح قضية التشكيك في مصداقية سياسة التكوين المعتمدة في الجماعة المحلية.

ومنه يمكننا استنتاج أن سياسة التكوين المتبعة من طرف المؤسسة(الجماعة المحلية)لا تنظر للاحتياجات التدريبية التي يفتقدها العامل، فهي تعتبرها مجرد قانون يطبق عندما يحين وقته، لذا يرى الكثير من المبحوثين بأن فترة التكوين ماهي الا فترة ترفيهية أو عطلة للسياحة.

الجدول رقم (21):يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وحجم استفادة العمال من الدورات التدريبية التي يتلقونها.

المجموع	بدون اجابة		جامعي		تكوين مهني		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي حجم الاستفادة	
	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن		
%15,7	8	-	-	%3,9	2	%2	1	%9,8	5	-	-	درجة كبيرة
%27,5	14	-	-	%19,6	10	%2	1	%3,9	2	%2	1	درجة متوسطة
%37,3	19	2%	1	%15,7	8	-	-	%15,7	8	%3,9	2	درجة ضئيلة
%13,7	7	-	-	%7,8	4	%2	1	%3,9	2	-	-	لا أستفيد
%5,9	3	-	-	%2	1	-	-	%2	1	%2	1	بدون اجابة
%100	51	2%	1	%49	25	%5,9	3	%35,3	18	%7,8	4	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة الاستفادة بدرجة ضئيلة و هذا بنسبة %37,3 و تشهد على ذلك فئة ذوي المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي بنسب متساوية تقدر ب%15.7 ، فيما نرى الاتجاه المعاكس موجه نحو فئة العمال الذين نسبة أقرروا بعدم استفادتهم بنسبة% 13.7 و تشهد على ذلك فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة %7.8.

ومنه نستنتج أن النسبة العالية التي تقدر ب 37,3% والتي عبرت باستفادتها بالدرجة الضئيلة وهذا الذي تبينه فئة ذوي المستوى الثانوي والجامعي بنسبة متساوية تقدر ب 15,7 % هذا الذي يعكس لنا حقيقة الدورات

التي تضعها المؤسسة لأفرادها، وقد يرجع أيضا الى قوانين السلطة المركزية في تسيير العمالة وتنظيم الاحتياجات الخاصة بالتدريب.

الجدول رقم(22):يبين العلاقة بين كيفية اختيار الأفراد للاستفادة من الدورات التدريبية وتطور مهاراتهم الفنية.

المجموع	أخرى تذكر		على أساس اقتراحات المشرفين		على أساس احتياجات العمل ومتطلبات العمل		على أساس طلب الأفراد		على أساس اختيار الإدارة		كيفية الاختيار
	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	
											الاحتمالات
	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	نعم
	43	3,9%	2	11,8%	6	33,3%	17	2%	1	33,3%	17
	6	-	-	3,9%	2	2%	1	-	-	5,9%	3
	49*	3,9%	2	15,7%	8	35,3%	18	2%	1	39,2%	20
											المجموع

اتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة تطور المهارات الفنية وهذا بنسبة 88,2%

من مجموع أفراد عينة البحث حيث كانت كيفية اختيارهم على أساس اختيار الإدارة و على أساس احتياجات و متطلبات العمل وهذا بنسبة 33,3% ، أما الاتجاه المعاكس موجه نحو فئة الأفراد الذين عبروا عن عدم تطور مهاراتهم الفنية و هذا بنسبة 11,8%.

من خلال هذه الإحصائيات نستنتج أن نسبة العمال الذين تطورت مهاراتهم الفنية هي النسبة الكبيرة والتي تقدر ب 88,2% من النسبة الإجمالية للعمال المبحوثين ويعود هذا الأساس إلى اختيار الإدارة للاستفادة من هذه الدورات التدريبية ، إضافة أيضا إلى العامل الثاني والمتمثل في أساس احتياجات و متطلبات العمل وهذا بنفس النسبة التي تقدر ب 33,3%.

وبعد اجراء المقابلات مع موظفي قسم ادارة الموارد البشرية (إدارة المستخدمين)، اتضح فعلا أن ادارة الموارد البشرية هي التي تشرف على العملية والتي تركز على احتياجات و متطلبات العمل، وبالرغم من كل

هذه الاجراءات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية والمستفيدين من هذه الدورات، يبقى أن بعض أفراد المؤسسة يعتقدون بوجود بعض التحيزات في منح هذه الدورات لأشخاص معينين يكون سببها أحيانا في العلاقات الشخصية وليس الاستحقاق المهني، ولكن قد تكون هذه الاعتقادات التي تبنى على تصورات ذاتية واستنتاجات شخصية للأفراد ومن دون دليل واضح.

الجدول رقم(23):يبين في حالة نعم لمن يرجع الفضل في ذلك.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
الاجتهاد الشخصي	27	52.9%
لسياسة التدريب بهذه المؤسسة	1	2%
توجيه المشرفين	1	2%
الاستفادة من الزملاء	9	17.6%
كلها معا	8	15.7%
بدون إجابة	5	9.8%
المجموع	51	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة المجيبين بأن الفضل يعود إلى الاجتهاد الشخصي و هذا بنسبة 52.9% من إجمالي عدد العينة ، فيما يرى الاتجاه المعاكس موجه نحو أنهم أن الفضل في ذلك يعود إلى سياسة التدريب بهذه المؤسسة و نفي النسبة لتوجيه المشرفين و التي تقدر ب 2% .
و من هنا نستنتج أن أغلبية العمال يرجعون تطور مهاراتهم الفنية إلى اجتهادهم الشخصي أما دور الإدارة فهو بدون تأثير.

أما بخصوص الاستفادة من المشرفين والزملاء ففي واقع الأمر، لا يمكن الفصل بين المشرفين والزملاء، لأن الزملاء الممكن الاستفادة منهم قد يكونون مشرفين في نفس الوقت حتى وإن لم يكونوا المشرفين المباشرين

على العامل نفسه، بمعنى يمكن لعامل أن يستفيد من زميل عمل آخر يكون برتبة مشرف في قسم آخر. ثم إن القول أن الفضل في الأصل يرجع إلى الاجتهاد الشخصي يحمل ضمناً الخيارات الأخرى، وإلا أن للعامل أن يطور مهاراته المهنية لولا وجوده في بيئة العمل التي توفر له التدريب المناسب، والزملاء الذين يوجهونه أو على الأقل الذين يتعلم منهم المهارات المختلفة التي تسمح له بصقل مهاراته الشخصية، ويمكن قبول خيار الاجتهاد الشخصي والمثابرة فقط في حالة واحدة وهي حالة التفاوت في التعلم، فالاجتهاد الشخصي قد يصنع تفاوتاً في التعلم بين الأفراد.

الجدول رقم (24): يبين طبيعة أصعب مشكل صادفه العمال أثناء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تقني بحت	9	17,6%
انعدام التفاهم	15	29,4%
تدني مستوى التعاون	16	31,4%
أخرى تذكر	3	5,9%
بدون إجابة	8	15,7%
المجموع	51	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو تدني مستوى التعاون فيما بينهم و هذا بنسبة 31.4%، في حين نجد الاتجاه المعاكس بنسبة 29,4% من العمال الذين يرجعون السبب إلى عدم وجود التفاهم. بينما هناك من يرون أن سبب المشكل يعود إلى تقني بحت بنسبة 17,6% و نجد في المرتبة الأخيرة من قاموا بذكر اقتراحات أخرى بنسبة 5,9% ، بينما هناك فئة لم تجب على التساؤل وذلك بنسبة 15,7%.

ومن خلال هذه الإحصائيات نستنتج أن نسبة 31,4% من أفراد عينة البحث يقرون أن أصعب مشكل صادفه العمال أثناء عملهم هو تدني مستوى التعاون.

جدول رقم (25): يبين رأي المبحوثين بخصوص أداء الإدارة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
جيد	4	7,8%
مقبول	28	54,9%
ضعيف	12	23,5%
سيئ	5	9,8%
بدون إجابة	2	3,9%
المجموع	51	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن أداء الإدارة مقبولو هذا بنسبة 54.9%، في حين نجد الاتجاه المعاكس موجه نحو جيد بنسبة 7.8%.

من خلال هذه الإحصائيات نستنتج أن النسبة الكبيرة التي تؤكد بأن أداء الإدارة مقبول، ومن هذا المنطلق نقول أن أداء الإدارة المحلية مقبول وهذا قد يرجع إلى سياسات أخرى تنتهجها من أجل ذلك ولبلوغ الفعالية التي تسعى إليها.

الجدول رقم (26): يبين رأي العمال في الإجراءات و اللوائح المتعلقة بسير عمل الموارد البشرية المعمول بها داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب
متجددة دائما	3	5,9%
متجددة أحيانا	36	70,6%
غير متجددة أبدا	5	9,8%
بدون إجابة	7	13,7%
المجموع	51	100%

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن هذه اللوائح

متجددة أحيانا بنسبة 70,6% ، فيما نرى أن الاتجاه المعاكس موجه نحو رأيهم بأنها متجددة دائما و هذا بنسبة 5,9%.

ومن هنا نخلص إلى أن الجماعة المحلية تفتقد إلى التجديد والتغيير على مستوى اللوائح والإجراءات القانونية المتعلقة بسياسات ووظائف الموارد البشرية ، وهذا إن حصل (التجديد) فيقتصر معظمه على الطبقة المستفيدة داخل هذه الجماعة وهي فئة المسؤولين.

الجدول رقم (27): يبين رأي المبحوثين حول نوعية العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس وميلهم إلى حل المشاكل.

المجموع	بدون إجابة		أخرى تذكر		اللجوء إلى السلطة		إلى التفاهم أكثر		الميل إلى حل المشاكل
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
	2	-	-	-	1	2	1	2	جيدة
	27	-	-	2%	1	13,7%	7	37,3%	مقبولة
	12	-	-	3,9%	2	15,7%	8	3,9%	سيئة
	10	2%	1	3,9%	2	5,9%	3	7,8%	لا تهتمك
	51	2%	1	9,8%	5	37,3%	19	51%	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو الفئة التي تصف هذه العلاقة بالمقبولة بنسبة 52,9% إذ تميل إلى التفاهم أكثر وهذا بنسبة 37,3%، بينما نرى أن الاتجاه المعاكس موجه نحو وجود علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوس بنسبة 3.9% بحيث يميل الرؤساء في حل المشاكل من خلال اللجوء إلى السلطة وهذا بنسبة 2%. ، الأمر الذي يعكس لنا حقيقة العلاقة التي تربط ما بين الرؤساء والمرؤوسين وميلهم لحل المشاكل ، ولكن ما يعكس لنا هذا الاستنتاج هو عند خوضنا في الكلام مع العمال عن مشاكلهم داخل التنظيم، كان ذلك يتم داخل مكاتبهم دائما مع حرصهم على ذلك. فالاستنتاج الذي توصلنا إليه وكتبرير لتلك السلوكيات هو الخوف الشديد الذي يعتري الأفراد إزاء رؤسائهم وأكد أن هذا الخوف ما هو إلا نتيجة للعلاقات السيئة التي تجمع بينهما.

الجدول رقم (28): يبين أكثر المعوقات خطورة على فعالية المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب
التوظيف	27	52,9%
التدريب	17	33,3%
أخرى تذكر	4	7,8%
بدون إجابة	3	5,9%
المجموع	51	100%

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 52,9% هي نسبة المبحوثين الذين يقرون بأن التوظيف هو من أكثر المعوقات خطورة على فعالية المؤسسة ، أما نسبة 33,3% هي نسبة المبحوثين الذين يرجعون هذه المعوقات إلى معوقات التدريب.

- نستنتج من خلال الإحصائيات السابقة مشكل التوظيف من بين العوائق التي تحد من الفعالية التنظيمية للإدارة المحلية و يظهر ذلك من خلال آراء المبحوثين و التي تتجلى في:
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (توزيع عشوائي).
 - خضوع التوظيف لمعايير غير موضوعية.
 - سيادة العلاقات الشخصية و تحيز الرؤساء بشأن التوظيف.

الاستنتاج:

جاءت هذه الفرضية للتحقق من وجود بعض الاختلالات التي تعيق سير إدارة الموارد البشرية ألا وهي التدريب و التي كانت تحت عنوان: يحول التدريب دون تحقيق الفعالية التنظيمية للجماعة المحلية. و من أجل الوصول إلى إثبات أو نفي هذه الفرضية قمنا باختيار جملة من المؤشرات و التي كانت نتائجها كالتالي:

تشير البيانات الكمية الظاهرة من خلال الجدول رقم (18) الذي يبين ما إذا استفاد العمال من دورات تدريبية منذ التحاقهم بالمؤسسة أن نسبة 74.5% من إجمالي عدد البحوث لم يحصلوا على أي تدريب منذ التحاقهم هذا الشيء الذي يعيق من فعالية الإدارة المحلية.

فيما خصص الجدول رقم (19) ليبين العلاقة بين رغبة العمال في الحصول على دورات تدريبية من عدمه، حيث تأكد لنا من خلال الشواهد الكمية أن العمال و بنسبة عالية جدا تقدر بـ 80.4% يرغبون في مزاولة هذا التكوين، و أبرز هذه التكوينات التي يحتاجون إليها هي تقني إداري و هذا بنسبة 31.4% الشيء الذي يعكس لنا حقيقة افتقار الإدارة المحلية لمثل هذه التكوينات التي تنمي القدرة الفردية و الإدارية و من ثم الارتقاء إلى مستوى يزيد من فعالية هذه الإدارة.

أما بخصوص البرامج التكوينية التي تمنحها الإدارة المحلية لعمالها فحسب البيانات الكمية المبينة في الجدول رقم (20) فهي غير مناسبة لا للمنصب الذي يشغله العامل و لا لقدراته و مستواه، أي لا تنظر للاحتياجات التدريبية التي يفقدها العامل، فيما نرى في الجدول رقم (21) و الذي يدور مضمونه حول العلاقة بين المستوى التعليمي و حجو استفادة العمال من الدورات التدريبية التي يتلقونها ، حيث جاءت نتائج هذه الاستفادة بنسبة 37.3% هذا ما يعكس لنا حقيقة هذه الدورات التدريبية التي تضعها الإدارة المحلية لعمالها.

و نلاحظ أيضا و من خلال الجدول رقم(22) و البيانات الكمية لهذا الجدول الذي يدور مضمونه حول العلاقة بين كيفية اختيار الأفراد للاستفادة من الدورات التدريبية و تطور مهاراتهم الفنية هؤلاء العمال هم من كان اختيارهم على أساس اختيار الإدارة و أيضا على أساس احتياجات و متطلبات العمل، فيما نلاحظ في الجدول الذي يليه رقم (23) الذي يدور حول تطور هذه المهارات ولمن يعود الفضل في ذلك حيث كان رأي الأغلبية يعود إلى اجتهادهم الشخصي و المثابرة في مجال العمل لا غير، أي أن تدخل الأطراف الأخرى كان بنسب قليلة مقارنة بالمجهود الشخصي للعامل هذا ما تبين من خلال الشواهد الكمية للجدول رقم(24).

كما تم لأيضاً تبيان طبيعة أصعب مشكل صادفه العمال أثناء العمل فكان الرأي الغالب يعود إلى تدني مستوى التعاون و كذا انعدام التفاهم و هذا يكون خاصة بين الرؤساء و المرؤوسين، و أحيانا ما تكون العلاقة مقبولة و هذا ما استنتجناه من خلال الجدول رقم(27)، و يظهر لنا أيضا أن أداء الإدارة مقبولا نوعا ما على حسب رأي العمال و البيانات الكمية المستسقاة من الجدول رقم(25) ، فيما يرى بعضهم أن اللوائح المتعلقة بسير عمل الموارد البشرية المعمول بها داخل المؤسسة متجددة أحيانا كما توضح ذلك في الجدول رقم (26).

و من هنا نستنتج أنه تم إثبات وجود معوق التدريب الذي يحد من فعالية الجماعة المحلية. و عليه نقول أننا توصلنا نقول أننا توصلنا إلى أن الفرضية الثانية تحققت بشكل كبير.

الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المتوصل إليها من الاستنتاجات الخاصة بكل فرضية توصلنا الآن إلى الاستنتاج العام للدراسة ، حيث أن دراستنا لموضوع معوقات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية (الجماعة المحلية) و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في البلدية و التي كانت مبنية على فرضيتين ، و عليه سنقوم بعرض النتائج المتوصل إليها كما يلي:

إن الإجراءات المطبقة من طرف الادارة المحلية بخصوص توظيف الموارد لا تتوافق مع الإجراءات المعتمدة في عملية تسيير الموارد البشرية ، حيث أنه مجتمع تسود فيه القيم الثقافية السالبة (المحسوبية و العشائرية و الولاء الشخصي) في بعض الاحيان عند التعيين في المناصب النوعية مما أثر على فعالية الأداء الوظيفي لبعض المصالح (إدارية ، تقنية)، إضافة إلى انخفاض المستوى التعليمي و الخبراتي لمسيري الجماعة المحلية أدى إلى عدم فهم الواقع القيمي للعمال و الموظفين ، ومنه عدم قدرتهم على التحكم في تسيير موارد الإدارة المحلية مما أثر سلبا على إمكانية حل الكثير من المعوقات التي تتأثر بها إدارة المستخدمين ، إضافة إلى هذا عدم توشي الموضوعية في تطبيق اللوائح و القواعد الخاصة بالتوظيف و سيادة العلاقات الشخصية التي تتأثر بها الإدارة سلبا مما يعيق من فعاليتها ، حيث نذكر عدم تجنب الاعتبارات الشخصية في التعامل مع المرؤوسين أدى بدوره على سيادة اللامبالاة و تكوين كتلات للموظفين داخل الجماعة المحلية.

الاعتماد على المعايير الشخصية و الولاء للمسؤولين في بعض الأحيان بدل الاعتماد على المعايير العلمية في اقتراح الموظفين لمتابعة الدورات التدريبية مما اثر سلبا على إمكانية استفادتهم من هذه الدورات و ما نجم عنه من انخفاض في مردودية الجماعة المحلية.

محدودية الدورات التدريبية لفائدة موظفي و منتخبى الجماعة المحلية و انعدام استمراريته و ديمومتها

ساهم في عدم النهوض بواقع التنمية المحلية في مختلف البلديات.

عدم إشراك العمال في وضع البرامج التدريبية لفائدة مستخدميها و الاعتماد على التدريب و التكوين الموجه

و المبرمج أدى إلى عدم استفادة هذه الفئات (عدم الدراسة الفعلية للمناصب).

انعدام الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و الاعتماد على التحويل العشوائي للموظفين بمختلف المصالح و

اعتماد التوظيف غير العقلاني قصد امتصاص الكم الهائل من خريجي الجامعات مما أدى إلى انتشار

اللامبالاة و الاتكالية في أداء المهام و تعطيل مصالح المواطنين.

كل هذه النتائج تعد بمثابة وظائف عكسية لعملية تسيير الموارد البشرية مما تؤثر سلبا على فعالية الجماعات

المحلية.

اقتراحات و توصيات:

من خلال ما تم عرضه من إطار نظري و دراسة ميدانية حول موضوع بحثنا نخلص في الأخير إلى تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نرى فيها سبل معالجة بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التسيير الفعال لإدارة الموارد البشرية للإدارة المحلية.

-التوظيف الموضوعي و المبني على المعايير المتفق عليها في إدارة الموارد البشرية.

-اتباع الإجراءات القانونية دن الانحياز عن السياسة أي فصل الإدارة عن الأحزاب السياسية المتوالية للسلطة (الميولات السياسية).

-التقليل من الوساطة في التوظيف و الاعتماد على الخبرة و الشهادة (الفرد المناسب في المكان المناسب).

-توفير كل الوسائل اللازمة لتسهيل مهام العاملين.

-الاهتمام بالتكوين و التدريب الدائم و المستمر لفائدة موظفي و منتخبي الجماعة المحلية.

-إنشاء معاهد متخصصة لتدريب و تكوين أعضاء المجالس المحلية بصفة مستمرة قصد تحسين

أدائهم و رفع كفايتهم مما يزيد من إمكانية التكفل الأفضل لانشغالات الموظفين و الرفع من فعالية الإدارة.

-تزويد الجماعات المحلية عن طريق توظيف إطارات جامعية متخصصة في مختلف المصالح لتولي

المناصب النوعية قصد تطوير و تنمية عمل الجماعة المحلية.

-تطبيق قواعد الجدارة و الاستحقاق بدل الولاء الشخصي و المحسوبية في التعيين للمناصب العليا.

يعد موضوع معوقات إدارة الموارد البشرية من المواضيع الصعبة في الفكر التنظيمي نظرا لتشعب أبعادها و صعوبة الفصل بينها لذا ارتأينا في هذه الدراسة الإلمام بالمعوقات الخاصة بمتغيري التوظيف و التدريب.

و قصد التخفيف من تأثير الوظائف العكسية (كما يعتبرها ميرتون) للعمليات التنظيمية بالجماعة المحلية الجزائرية، يتوقف هذا على مدى التطبيق و التجسيد لمختلف الاقتراحات الواردة في هذه الدراسة من قبل القائمين على تسيير نظام الجماعات المحلية بالجزائر، مما يساعده على الرفع من فعالية الجماعات المحلية في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة و التي أصبحت بعد عالمي يتجاوز الوضع المحلي إلى العلاقات مع الدول الأخرى ، إذ ان التنمية و الاستقرار في أي منطقة ، يعدان عاملين في الانفتاح على العالم الخارجي و بناء العلاقات الخارجية ، و جذب الاستثمارات الأجنبية، و هذا في حتمية عولمة التعايش العالمي.

نظرا لكل هذه التأثيرات التي قد تحدثها المعوقات التنظيمية في المجال المؤسسي و يجب على كل المؤسسات الجزائرية توخي الحيطة و الحذر لسدها و هذا عن طريق اتباعها لسياسات علمية و موضوعية للحد منها.

قائمة المراجع:

أ . المراجع بالعربية:

الكتب

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 2- أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- 3- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم و ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1956.
- 4- ابراهيم شيحا عبد العزيز، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، دس.
- 5- باكر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1972.
- 6- بلقاسم سلاطنية، منهجية العلوم الاجتماعية ،
- 7- جعفر قاسم أنس، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، د.م.ج، الجزائر، 1978 .
- 8- جون جاك سون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوداني عطية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988 .
- 9- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004 .
- 10- حسان محمد الحسني، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1 ، بيروت، 1999 .

- 11- حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية،
- 12- سعيد عبد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999
- 13- سعد بشاينية، علم اجتماع العمل، الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 2003.
- 14- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1982.
15. شحاتة عبد المطلب حسن أحمد، معوقات تنفيذ العقوبات البدنية في الفقه الإسلامي الوضعي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005 ، والقانون الوضعي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005 .
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
17. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، الإسكندرية، 1976 . 12.
- 18- طاهر محسن منصور، وصالح مهدي محسن العامري، المؤسسة الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 .
19. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 .
20. عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 .
21. عادل بوعمران، البلدية في التشريع الجزائري، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2010 .
22. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1992 .
- 23- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد الاستراتيجي، ط1، در وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005

24. عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990 .
25. غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998 .
26. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
27. فريدة قصير مزياني، مبادئ القانون الجزائري، مطبعة قرفي، باتنة، 2001 .
28. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997 .
29. لحسن سرياك، المهام التقليدية للجماعات المحلية، موفم للنشر، الجزائر .
- 30- محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 .
- 31- محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- 32- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار العميدية العامة، الجزائر، 1998 .
- الأطروحات والرسائل:
- 33- سعد بشايبية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، علم اجتماع التنمية، معهد علم الإجتماع، قسنطينة، 1995 .

34- عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
2005 .

35- لطفي دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010. 2011 .

المجلات:

36- أحمد رحمانى، تسيير الموارد البشرية، مجلة المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، 1996 .

37- رضا تير، وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب وتحسين المستوى، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، عدد1، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 2002 .

38- محمد قاسم القيوتي، بحث حول دور الإدارة في التنمية بين الإسلام والنظم المعاصرة الأخرى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، عدد2، 1989 .

المعاجم والقواميس:

39- أحمد سعيغان، قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2004.

40- بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004 .

41- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 .

ب. المراجع باللغة الفرنسية:

42- J.leca, administration, local et pouvoir politique en Algérie annuaire de l'Afrique de Nord, CNRS, paris, 1971.

43- L'ahciene Seriak.

المواقع الإلكترونية:

44- بن مسعود جمال، تطور الجزائر ما بين 1962-2004، من موقع: <http://www.ingdz.com>