

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر _ باتنة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع
الرقم التسلسلي:.....
رقم التسجيل:.....

الموضوع

التنظيم الإستراتيجي

وتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية

دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الإدارية – مدينة باتنة –

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم – علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب الباحث

إشراف الأستاذ /

قودة عزيز

لوشن حسين

لجنة المناقشة

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
1	مولود سعادة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
2	لوشن حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مشرفا ومقررا
3	عوفي مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	عضوا مناقشا
4	قيرة اسماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	عضوا مناقشا
5	زمام نور الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
6	زرفة بولقواس	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 1435/1434هـ

2014/2013م

قال تعالى : " يا أيها الذين آمنوا إذا قيل لكم تفسحوا في المجلس فافسحوا يفسح الله

لكم وإذا قيل أنشزوا فانشزوا يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات

والله بما تعملون خبير "

سورة المجادلة الآية 11

الشكر والتقدير

الشكر أولاً للعلي القدير على توفيقه لنا في طلب نعمة العلم، وإتمام هذا العمل

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذاي المشرف الأستاذ القدير الدكتور: **لوشن حسين**، الذي أشرف على هذا العمل، حيث كان القدوة الحسنة والمثل الأعلى، في توجيهاته الحاسمة والتي تتعلق بموضوع البحث

كما أتقدم بالشكر إلى كل إداريي المجلس الشعبي البلدي، وكذا الولائي، وعلى رأسهم النائب بالمجلس الشعبي الولائي السيد: **معمر السعدي** على المساعدة الخاصة التي أولاها لنا لإتمام هذا العمل، وإداريي مديرية النشاط الإجتماعي على مساعدتهم، لي على إنجاز هذا البحث

في الأخير لكل أساتذتي في جميع الأطوار .

إلى هؤلاء جميعاً جزيل الشكر والتقدير

عزيز

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول.....	
فهرس الأشكال.....	
مقدمة الدراسة أ - ب - ج	
الموضوع	رقم الصفحة
الفصل التمهيدي: إشكالية الدراسة	
أولا - تحديد موضوع الدراسة.....	3
ثانيا - أهمية موضوع الدراسة.....	6
ثالثا - ضبط مفاهيم الدراسة.....	8
رابعا - أهداف الدراسة.....	22
خامسا - الدراسات السابقة.....	23
سادسا - تقريب الدراسات السابقة من الدراسة الحالية.....	32
سابعا - تساؤلات وفرضيات الدراسة.....	36
الفصل الأول: النظريات المفسرة للتنظيم	
تمهيد.....	42
أولا- نظرية التنظيم الكلاسيكية.....	43
ثانيا- النظرية البيروقراطية.....	44
ثالثا- نظرية العلاقات الإنسانية.....	47
رابعا- نظرية التنظيم الحديثة.....	49
خامسا- نظرية التنظيم الإستراتيجي.....	57
خلاصة.....	70
الفصل الثاني: هيكل المنظمة الإدارية في الجزائر	
تمهيد:.....	72
أولا- الأسباب التي أدت إلى الإصلاح الإداري.....	73
ثانيا- الأسس المعتمدة لبناء إستراتيجية الإصلاح الإداري.....	90
ثالثا- واقع التنظيم الإستراتيجي بالمؤسسات الإدارية.....	98
رابعا- تغيير البناء التنظيمي للمؤسسة الإدارية و إستثمار الموارد البشرية.....	99
خلاصة:.....	103

	الفصل الثالث: الآليات التنظيمية التي تسند لتطوير ممارسات الموارد البشرية
106	تمهيد:
107	أولاً- القوانين التنظيمية
133	ثانياً- الإتصال والعلاقات التنظيمية.....
140	ثالثاً- الإستثمار في الخبرات التنظيمية.....
150	رابعاً- الثقافة التنظيمية
160	خلاصة.....
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
162	تمهيد:
163	أولاً- منهج الدراسة
165	ثانياً- مجالات الدراسة
171	ثالثاً- الأدوات التقنية لجمع البيانات.....
175	رابعاً- السجلات والوثائق
177	خلاصة:
	الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية ونتائج الدراسة
179	تمهيد:
180	أولاً- تحليل وتفسير البيانات
287	ثانياً- نتائج الدراسة
304	خلاصة.....
305	الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة
307	خلاصة عامة للدراسة.....
309	المراجع المعتمدة في البحث
	الملاحق
317	استمارة البحث
337	السجلات والوثائق.....
404	ملخص الدراسة.....

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	الجانب البشري للمؤسسة	01
46	تنظيم الوظيفة التقنية للمؤسسة	02
59	الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	03
62	أهداف التطوير التنظيمي	04
65	المقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة	05
167	الطاقم الإداري للمجلس الشعبي البلدي	06
167	الطاقم الإداري للمجلس الشعبي الولائي	07
168	الطاقم الإداري لمديرية النشاط الاجتماعي	08
168	الطاقم الإداري للهيئات الثلاث	09
180	يوضح ما إذا كان العمل الذي يقوم به الإداريين يتطلب وجود قوانين تنظيمية	10
184	تحصل الإداريين على دفتر النظام الداخلي للعمل، وبعض المناشير التي تنظم وتحدد النشاط الإداري	11
187	مدى تفهم الإداريين، لما تنص عليه القوانين التنظيمية الخاصة بضبط نشاطهم	12
190	مدى الحرص على تطبيق القوانين التي تنظم النشاط الإداري	13
192	يوضح القوانين التنظيمية المعمول بها في الإدارة، متحكم في تطبيقها من طرف الجميع	14
194	الإجراءات التي تتخذ مع من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية المعمول بها في الإدارة	15
199	طبيعة القوانين المعمول بها في الإدارة، تتماشى ومتطلبات الموارد البشرية	16
202	عملية التحكم في القوانين التنظيمية المعمول بها في المؤسسة الإدارية أحدثت نموا في قدرات الموارد البشرية	17
206	العمل بالمؤسسة يفرض إحداث علاقات تنظيمية	18
209	تقديم الإدارة بعض التعليمات الخاصة بتعيين وجهة العلاقات أثناء العمل	19
210	معرفة الإداريين لوجهة العلاقات السائدة داخل الإدارة	20
212	الجدية في محافظة كل إداري على تنظيم العلاقات التي يكونها مع الفرق	21

	العامة	
215	العلاقات التنظيمية القائمة، موجهة بطريقة صحيحة	22
218	الانطباق الذي يسجل مع من يخل بنظام العلاقات الجارية بالمؤسسة	23
221	إتفاق العلاقات التنظيمية الموجهة، وتوجهات الموارد البشرية	24
224	الطريقة التي اعتمد عليها في توجيه العلاقات ، تركت أثرا في تحسين القدرات الإدارية	25
228	العمل بالمؤسسة الإدارية يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم	26
231	قيام إدارة المؤسسة بتكوين الإداريين فيما يخص التنظيم	27
233	إكتساب الإداري للخبرة التي تمكنه من إستيعاب عمليات التنظيم	28
236	مساهمة الإداري كممارس للنشاط في تجسيد عمليات التنظيم المتبعة في المؤسسة	29
238	الخبرة التنظيمية التي تتوفر عليها الفرق العاملة بالمؤسسة مستثمرة بأسلوب منطور وحديث	30
240	رفض الإداريين المشاركة في بعض عمليات التنظيم	31
242	الخبرات التنظيمية المستثمرة بالمؤسسة تتلاءم ومردود الموارد البشرية	32
244	الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمؤسسة ، أحدث تطورا في قدرات الموارد البشرية	33
248	العمل الذي يقوم به الإداريين تحكمه ثقافة تنظيمية	34
251	يوضح ما إذا عملت إدارة المؤسسة على ترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسية للعمل	35
253	مدى إستيعاب الإداريين لقيم الثقافة الفرعية للعمل الإداري	36
256	الثقافة الرئيسية المستمدة من قبل التنظيم الإستراتيجي هي السائدة والمحددة لنشاطات المؤسسة	37
258	الثقافة التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة موجهة بطريقة صحيحة	38
261	الأسلوب المتبع في ترسيخ الثقافة التنظيمية أحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية	39
264	الآليات التنظيمية المتبعة من قبل المؤسسة ساعدت الإداري على تطوير	40

	علاقاته الرسمية داخل المؤسسة	
266	تحديد موقف الإدارة لأي من الآليات أعطته أهمية أكبر في التطبيق	41
268	ضبط مقدار الأثر الذي تتدخل به الآليات التنظيمية في تطوير ممارسات الموارد البشرية	42
270	توزيع الإداريين حسب الجنس	43
273	توزيع الإداريين حسب السن	44
276	توزيع الإداريين حسب الحالة العائلية	45
278	توزيع الإداريين حسب عدد أفراد الأسرة	46
280	توزيع الإداريين حسب المستوى التعليمي	47
282	توزيع الإداريين حسب سنة الإلتحاق بمؤسسة العمل	48
284	توزيع الإداريين حسب طريقة التعيين	49
286	توزيع الإداريين حسب مقر السكن	50

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
66	نموزج هلريكال و سلوكوم للتغير	01
67	نموزج لورنس ولورش للتغير	02
68	نموزج كاست و رونزويك للتغير	03
100	الهيكل التنظيمي المسطح	04
100	الهيكل التنظيمي الطويل	05
101	الهيكل التنظيمي وفق النموزج الوظيفي	06
131	عملية إتخاذ القرار بطريقة مختصرة	07
131	عملية إتخاذ القرار بطريقة مفصلة	08
143	العلاقات بين سياسات التوظيف ببقية سياسات الأفراد	09
146	عملية الإستقطاب	10
159	ثقافة المنظمة بين بعدي الأداء و التوجه الإنساني	11
180	دائرة نسبية توضح العمل الذي يقوم به الإداريين يتطلب وجود قوانين تنظيمية	12
184	دائرة نسبية توضح طريقة إستلام دفتر النظام الداخلي للعمل	13
187	دائرة نسبية توضح مقدار الفهم للقوانين التنظيمية	14
190	أعمدة بيانية توضح نوعية الحرص على تطبيق القوانين التنظيمية	15
192	دائرة نسبية توضح درجة التحكم في القوانين التنظيمية	16
194	دائرة نسبية توضح الإجراءات التي تتخذ مع من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية	17
195	دائرة نسبية توضح توزيع الإحتمالات التي تبعت الرد حول الإجراء المتبع وهو التوقيف عن العمل	18
199	دائرة نسبية توضح القوانين التنظيمية المعمول بها في الإدارة تتماشى ومتطلبات الموارد البشرية	19

202	دائرة نسبية توضح درجة النمو الذي أحدثته القوانين التنظيمية على الإداريين	20
206	دائرة نسبية توضح طبيعة العمل بامؤسسة يفرض إحداث علاقات تنظيمية	21
209	دائرة نسبية توضح التعليمات الخاصة بتعيين وجهة العلاقات أثناء العمل	22
210	دائرة نسبية توضح وجهة العلاقات السائدة داخل الإدارة	23
212	دائرة نسبية توضح المحافظة على تنظيم العلاقات التي يكونها مع الفرق العاملة	24
215	أعمدة بيانية توضح العلاقات التنظيمية القائمة ، موجهة بطريقة صحيحة	25
218	أعمدة بيانية توضح الانطباع الذي يسجل مع من يخل بنظام العلاقات الجارية بالمؤسسة	26
221	دائرة نسبية توضح إتفاق العلاقات التنظيمية الموجهة وتوجهات الموارد البشرية	27
224	أعمدة بيانية توضح أثر العلاقات التنظيمية على تحسين قدرات الموارد البشرية	28
228	دائرة نسبية توضح طبيعة التنظيم السائد بالمؤسسة الإدارية	29
231	أعمدة بيانية توضح طبيعة التكوين الذي تقدمه إدارة المؤسسة	30
233	دائرة نسبية توضح إكتساب الإداري للخبرة التي تمكنه من إستيعاب عمليات التنظيم	31
236	أعمدة بيانية توضح مساهمة الإداري كمارس للنشاط في تجسيد عمليات التنظيم	32
238	دائرة نسبية توضح الموارد التي يتم فيها الإستثمار	33
240	أعمدة بيانية توضح المشاركة في بعض عمليات التنظيم	34
242	أعمدة بيانية توضح ملاءمة الإستثمار في الخبرات التنظيمية ومردود الموارد البشرية	35
244	دائرة نسبية توضح حجم التطوير الذي أحدثه الإستثمار في الخبرات	36
248	أعمدة بيانية توضح طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة	37
251	دائرة نسبية توضح ترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسية للعمل	38

253	أعمدة بيانية توضح تمثل الثقافة الفرعية للعمل الإداري	39
256	دائرة نسبية توضح الأمور التي تسهم فيها الثقافة التنظيمية	40
258	أعمدة بيانية تبين توجيه الثقافة التنظيمية	41
261	دائرة نسبية توضح حجم التطوير الذي أحدثته الثقافة التنظيمية في تطوير ممارسات الموارد البشرية	42
264	دائرة نسبية توضح مساهمة الآليات التنظيمية في تطوير ممارسات الموارد البشرية	43
266	أعمدة بيانية توضح تركيز الإدارة لأي من الآليات أعطته أهمية أكبر في التطبيق	44
268	دائرة نسبية توضح ترتيب الآليات التنظيمية حسب الأولوية في تطوير ممارسات الموارد البشرية	45
270	دائرة نسبية توضح توزيع الإداريين حسب الجنس	46
273	أعمدة بيانية توضح توزيع الإداريين حسب السن	47
276	أعمدة بيانية توضح توزيع الإداريين حسب الحالة العائلية	48
278	أعمدة بيانية توضح توزيع الإداريين حسب عدد أفراد الأسرة	49
280	أعمدة بيانية توضح توزيع الإداريين حسب المستوى التعليمي	50
282	أعمدة بيانية توضح توزيع الإداريين حسب سنة الإلتحاق بمؤسسة العمل	51
284	دائرة نسبية توضح توزيع الإداريين حسب طريقة التعيين	52
286	أعمدة بيانية توضح توزيع الإداريين حسب مقر السكن	53

مقدمة الدراسة

أصبحت الإدارة من أعظم القوى المؤثرة في عالمنا، ولها دور حيوي، و فعال في كل المجالات فإدارة اليوم إدارة تغيير، وإبداع وابتكار، حيث يسود عالم الإدارة في الوقت الحاضر حالة من التغيير المستمر، والتطور الدائب ليشمل كل عناصر الإدارة، وتتبلور أهم سمات وملامح هذه الحالة السائدة في سلسلة متلاحقة من التغييرات، والتحويلات العالمية، طالت أغلب عناصر نظام الإدارة ، حيث تتمثل في عملية تطوير نظم الإدارة ، التي تتسم بالسرعة والمرونة، وإرتفاع الجودة .

والتحويلات العالمية في وقتنا الحاضر مثل العولمة ، و منجزات العلم و التكنولوجيا وثورة الاتصالات والمعلومات ، تحمل العديد من التحديات المعاصرة والمستقبلية، هذه التحويلات تضغط على قدرات القائمين على المنظمات، لمواجهتها والتكيف معها ، مستخدمة في ذلك الآليات الملائمة لها، كإعادة رسم السياسات والإستراتيجيات وإعادة التنظيمات وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، والتطوير والتجديد والتحديث الحتمي ، والضروري و ماشابه ذلك لتحقيق التوازن والتفاعل ، الذي يولد حركية للأنظمة .

إننا ننتقل بسرعة من الأشكال الثابتة، إلى الأشكال المؤقتة في مجال التنظيم، ومن الدوام إلى الزوال، وهذا يعني أن المنظمات المعاصرة ، تتخذ أشكالا وصيغا في ظل التغيير المستمر المتصارع، والمتلاحق حيث إدارة اليوم هي إدارة تغيير، ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وترتبط بالحاضر و تحدياته على جميع الأصعدة .

وتواجه المؤسسات الإدارية عديدا من التحديات ، نتيجة التغييرات والتطورات العالمية والمحلية، والتي باتت جميعها تشكل واقعا جديدا ، يفرض علينا ضرورة إعادة النظر في كافة مكوناتها، وأساليب ممارساتها، وأنه أصبح سمة أساسية في حياتنا اليومية، فهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير، وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان إحداث التغيير.

ومع التغييرات العديدة المتلاحقة التي تشهدها المجتمعات اليوم ، أصبح مطلوبا من كل بلد إجراء إصلاح لنظامه الإداري، فمن المحتمل أن يحتفظ النظام الإداري في المستقبل بالوظائف الرئيسة التي يطلع بها اليوم، إلا أنه سوف يتوقف بقاءه بشكل أساسي، على قدرتنا على الحفاظ على جودة الإدارة وملاءمتها لمتطلبات العصر.

وتعيش مجتمعات اليوم عصر التغيير المتسارع، في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والإدارية، بفضل التطور التكنولوجي، وبالأخص تكنولوجيا المعلومات، ومن الملاحظ أن الإدارة تتطلب ممارسة وظائف معينة، لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه من استخدام الموارد البشرية والمادية، للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولبلوغ ذلك لابد من توافر مجموعة من الشروط، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، ثم التقويم وهذا مانسمية بالاستراتيجية .

ومن المسلم به أن الإدارة تقوم أساسا على وجود قيادات متطورة، في مختلف المستويات التنظيمية، تهيأ لهم أسباب النجاح لتحقيق الأهداف، كما أن متطلبات الإدارة الحديثة تسعى دائما إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية، حتى تستطيع أن تسير شؤونها بالأساليب الحديثة والمتطورة .

وتتمثل القناعة الأساسية للإدارة في أن المورد البشري هو دعامة التخمين و التطوير باعتبار الإنسان مصدر الابتكار والإختراع، و أصل التطوير والتكنولوجيا، من أجل ذلك يتعاضد الإهتمام في العالم أجمع، بتطوير نظم وأساليب الإدارة، والتدريب واستثمار الخبرات، لتكوين الطاقات، والمهارات البشرية، القادرة على التعامل مع مختلف المستجدات التي تطرأ .

وأكد الباحثون والدارسون في المجال الإداري، أن المورد البشري هو العنصر المحرك وباعث الحياة في كل عمل، فكفاءة وأداء المورد البشري، هي التي تحدد نجاح أي عمل كما تحدد بقاءه، والممارسات الادارية مازالت تركز في العمل الإداري، على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية تطبيق القوانين، والقواعد واللوائح أكثر من النواحي الانسانية، كما تركز على الجزئيات أكثر من الكليات، وعلى التسيير و الإجراء، أكثر من التغيير والتجديد، والتطوير والابتكار.

و بالتالي غاب الإبداع في العملية الإدارية، وتجاهل التخطيط العلمي السليم، وتقنياته في ظل كوادر إدارية غير مؤهلة التأهيل الإداري، والتربوي المناسب، في اطار منطوق جزئي لتطوير ممارسات الموارد البشرية بها، وكذا غياب الدافعية في تبني استراتيجية تنظيمية واضحة، مما يؤدي إلى تكوين إتجاهات سلبية نحو التغيير، بالإضافة إلى المشكلات الإدارية مثل : التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، ومشكلات نقص المعلومات، وعدم دقة وغموض الفلسفة والأهداف، بالإضافة إلى غياب المداخل الإدارية الفاعلة لقيادة عمليات إدارة التغيير .

لذا جاءت هذه الأطروحة لتسلط الضوء على تطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، باستخدام مدخل التنظيم الاستراتيجي، حتى يتم مواكبة تحديات العصر، حيث أصبح إستمرار التطوير والتقويم، سمة أساسية من سمات العصر، و أضحي تطبيقهما، واستحداث آليات لتفعيلهما ، ضرورة لا غنى عنها في كل مناحي الحياة تحقيقا للجودة الشاملة، ومواكبة للتغيرات المعاصرة والمستقبلية، ولبلوغ هذا الهدف تم التركيز على الآليات التالية : القوانين التنظيمية، استثمار الخبرات التنظيمية، الاتصال والعلاقات التنظيمية، الثقافة التنظيمية .

ومحافظة على السياق الذي أخذته الأفكار والتصورات المتصلة بالموضوع، الذي سندير حوله نقاشات وتحليلات وتفسيرات، فإننا نلجأ إلى إتباع الخطة المعلن عنها، والمحددة بدقة في الفهرس العام للدراسة ، كما نستخدم الآليات، والأدوات العلمية والعملية، التي نرى فيها أنها ستقودنا إلى الإحاطة المتكاملة والمتناسقة ، للعمليات التي سبق وأن أفصحنا عنها، والتي يركز عليها النظام الإداري، وتتوقف عليها مناشط الحياة للأطراف الفاعلة، ومنها الإداريين بالإدارات المختلفة .

واتفاقا مع ماتمليه روح الموضوعية في علم الاجتماع، مع الاقرار مسبقا بوجود عوامل وصعوبات ستعترض سبيلنا في مشوار البحث والكشف، لكن بعزم إرادة التطلع إلى مستوى من المعرفة العلمية حول هذا الموضوع، فإننا سنتطرق بعمق النظر، وبحكمة التدبير في الاشكاليات المطروحة، ومنها الوقوف على الظاهرة إطار الدراسة، في معظم المكونات التي تشتمل عليها مع وصفها وتشخيص وتفسير متغيراتها، ثم وصولا إلى النتائج التي تليق بها، وهي تشكل واقعا عاشه الإداريين في المجال الإداري على مدار خمسة عقود من الزمن حتى الوقت الحاضر.

الفصل التمهيدي

إشكالية الدراسة

- تمهيد

أولا : تحديد موضوع الدراسة

ثانيا : أهمية موضوع الدراسة و أسباب اختياره

ثالثا : مفاهيم الدراسة

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : الدراسات السابقة

سادسا : تقريب الدراسات السابقة من الدراسة الحالية

سابعا : تساؤلات وفرضيات الدراسة

- خلاصة

تمهيد

في أي دراسة سوسيولوجية لابد من رسم الإطار العام لها، هذا الأخير الذي يكون المحدد والموجه للباحث، من خلال التطرق لمختلف الجوانب التي تتعلق بموضوعها، ومنها على وجه التحديد، تحديد مشكلة البحث، أهمية مشكلة البحث، أهداف البحث، ضبط مفاهيم البحث، الدراسات السابقة، التي لها علاقة بالموضوع، وفي الأخير الفرضيات الأساسية التي بنيت عليها الدراسة .

وإذا ما تمكن الباحث من ضبط مشكلة البحث بدقة متناهية، فإن ذلك ينم على تمكنه من الموضوع المراد دراسته ، وبالتالي العناصر المتوالية، لها علاقة مباشرة بمشكلة البحث، والتي تعتبر العنصر الأساسي و الحيوي للدراسة ككل .

وعليه جاء الفصل التمهيدي لرسم الإطار العام للدراسة من خلال العناصر المذكورة آنفا

أولاً : تحديد موضوع الدراسة

تنطلق الدراسة الحالية من فكرة جوهرية تمتد مباشرة إلى التنظيم ، هذا الأخير الذي لا يحصل لأية مؤسسة، أن يتحقق قوامها من دونه، في المجتمع .

ومن زاوية النظر هذه وبعمق ، يمكن القول أن المنظمة، أو بالأحرى المؤسسة الإدارية كما هو متداول بين ذوي الاختصاص، من العلماء والمفكرين، والباحثين والدارسين، في المجال السوسيو تنظيمي ، تشكل كيان أوحقيقة تنظيمية، بكل ما تحمله هذه العبارة من أبعاد، ومقاصد محددة ، قائمة داخل المجتمع الذي تكونت فيه ، إذ لا يمكن أن تنفصل عنه أو تنشط خارج إطاره

ومادامت المؤسسة الإدارية وكغيرها من المؤسسات الأخرى، أول ما تركز في بنائها على المجتمع، ونظرا للعلاقة الضرورية الجارية بينهما، فإنها تبقى وفي جميع الحالات، تستمد منه حصانة مكانتها، وخصوصا من الناحية التنظيمية.

وبالتنظيم أيضا سيتعين موقعها، بين باقي المؤسسات الخدمية منها، والإنتاجية، والتي يفترض أنها تتكامل فيما بينها، لتقدم أنواعا من الخدمات، أو تلبي الطلبات التي يحتاجها الأفراد في المجتمع، بما فيها الموارد البشرية العاملة بهذه المنظمات ، وبالضبط المنظمات الإدارية .

لكن الجدير بالإشارة إليه، أن المؤسسة الإدارية، في هيكلها التنظيمي نجدها محكومة بمجموعة من الموارد والشروط وهي :

1- الموارد البشرية

2- الموارد المالية

3- الموارد المادية

4- الشروط التنظيمية

5- الشروط الفنية

6- الشروط التقنية

و غيرها من العناصر والعوامل، والتي تتدخل كلها في تحديد البنية التنظيمية ، التي تستند عليها وحتى يصبح الهيكل التنظيمي، الذي يحكم المؤسسة الإدارية قويا، وثابتا نسبيا ، سوف يكون من الواجب، وما هو إجراء تنظيمي ، والمتفق مع أغلب الأطروحات والاتجاهات ، التي ينظر أصحابها للتنظيم الاستراتيجي الحديث، أن تتحرك في فلك، أو مسار هذا التنظيم .

لأن الأصل في المؤسسة الإدارية بالذات ، سواء كان حجمها صغيرا أو متوسطا أو كبيرا لا بد أن تقوم على أساس التنظيم الاستراتيجي، المبني على خطة شاملة، ومتكاملة وواضحة الأهداف، وتمتاز بدرجة عالية من المرونة، بحيث يتم التوجه فيها إلى ضبط التسلسل الهرمي للسلطة التنظيمية ، والتي تتعين في ثلاث مستويات أو إدارات وهي :

1- المستوى التنظيمي القيادي [الإدارة العليا]

2- المستوى التنظيمي الإشرافي [الإدارة الوسطى]

3- المستوى التنظيمي للعاملين [الإدارة السفلى]

وتسهم بالتالي في تمكين القائمين، على إدارة وتسيير شؤون المنظمة، من تعيين مواقع الأفراد داخل التنظيم ، وتوزيع المستويات، والمهام والأدوار المختلفة، وبصورة منتظمة وموجهة، متناسقة مع بعضها البعض .

وإذا كان من متطلبات نجاح المؤسسة الإدارية، في الإطار الاستراتيجي ، هو التركيز على الموارد البشرية ، لأنها تمثل الرأس المال الذي لا يندثر ، كما لا يحدث أن تستمر المنظمة بغيابه أو عدم وجوده .

وفي هذا السياق لقد أثبتت الدراسات في الحقل السوسيو تنظيمي، أن مسالة تطوير القدرات التي يمتلكها، وتتوفر عليها الموارد البشرية ، تستدعي توجهها إستراتيجيا منظمًا، يتدرج بإختيار أجود أساليب التكوين المتواصل ، وانتقاء أفضل طرق التدريب العلمي والعملية، مع إرساء ميكانيزمات قوية لنظام إشرافي ورقابي وتحفيزي متنوع ، وفعال يقود كل الفرق العاملة بالمؤسسة الإدارية إلى الاستقرار، وإبداء روح التجاوب مع العمليات التنظيمية الجارية، داخل المنظمة .

ومع استمالة أو استقطاب الموارد البشرية، للقيام بالممارسات أو النشاطات في بيئة إدارية تتوفر، على تنظيم يعزز الاتصال والعلاقات والتفاعلات التبادلية ، ويساعد على بروز المهارات والكفاءات، في الإنضباط والأداء ، ويمنح فرص الترقية ، وإثبات الجدارة وكل هذه العوامل وغيرها سيكون لها

تأثيرها الايجابي والملموس، بالنسبة للقدرات والمواهب، والطاقات الخلاقة التي تمتلكها الموارد البشرية .

إذا إتضح بشكل جلي، أن المعيار والمقياس الحقيقي للتنظيم الاستراتيجي المرغوب والذي تنتهجه المؤسسة الإدارية الحديثة ، يتمثل أكثر في بلوغ الموارد البشرية، درجة القدرة والتحكم والسيطرة في الممارسات والنشاطات والأعمال، التي ينجزها كل إداري خلال مدة زمنية محددة وفي ظل ظروف مادية و معنوية مدروسة، ومخطط لها .

وأمام هذه التصورات التي تمتد إلى الرصيد المعرفي النظري، في علم اجتماع التنظيم ومن جهة ثانية تشكل إسقاطا لما يجري فعلا ، في واقع المؤسسات الإدارية في المجتمع الجزائري ، لقد عمدنا إلى دراسة هذا الموضوع والذي صيغ عنوانه ب :

التنظيم الاستراتيجي وتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية

مدركين في نفس الوقت ، أنه الموضوع الذي يعكس مضامين مختلف التغيرات التي طرأت على الساحتين الفكرية ، فيما يخص المداخل القائمة حول البحث في التنظيمات الحديثة إلى جانب الواقع التنظيمي، الذي تعيش أو تشهد فيه معظم المؤسسات الإدارية ديناميكية، لاسيما والوضع الحالي في الجزائر وفي قطاع الإدارة ، أصبح يتطلب عناية فائقة بتطوير قدرات الموارد البشرية .

والهدف الرئيسي من ذلك، هو تحقيق النجاح للمنظمة الإدارية ، وتأهيل وتمكين مواردها البشرية ، من أداء الممارسات والنشاطات على النحو الذي يرقى بنوعية الخدمات المقدمة ، إلى حدود رغبات وحاجات الأفراد المتوقعة ، وهي العمليات التي يمكن الوصول إليها، بواسطة التنظيم الاستراتيجي المخطط والمدروس ، والذي يجعل المؤسسة تتفاعل داخليا ، وتجاوب مع التنظيمات الموجودة في البيئة المجتمعية .

وفي ظل التغيرات التي يشهدها القطاع الإداري ، في السنوات الأخيرة في الجزائر لإحداث التوازن ، بين القوى التي تتوفر عليها مؤسسات هذا القطاع ، وتماشيا مع التوجهات الحديثة.

هل يصبح التنظيم الاستراتيجي الآلية الفعالة، التي تمكن من تطوير ممارسات الموارد البشرية في البيئة الإدارية، وبلوغها للأهداف المنشودة والمرغوبة والمخطط لها؟

ثانيا : أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره

منذ مطلع القرن الحالي، لقد وجدت أغلب المجتمعات البشرية نفسها، تعيش مجموعة من التحديات المختلفة ، سواء كانت تكتلات سياسية وإقتصادية أو إجتماعية أو ثقافية ، وبما فيها متطلبات، ورهانات المنظمات العالمية .

وجاءت هذه القوى لتعبر عن مدى درجة الوعي ، الذي بلغته الدول، لمسايرة مختلف التغيرات الحاصلة في العالم ، و ذلك بوضع إستراتيجيات تخدم مصالحها، على المستويات المحلية، والإقليمية والدولية و القارية .

العوامل الداخلية: البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية،...

العوامل الخارجية : الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الإدارية،...

في تغير مستمر ومتواصل، الشيء الذي يستدعي ويفرض التغيير في الإستراتيجيات من أجل الوصول إلى الأهداف ، و من ثم التحكم في التغيرات، ومسايرة إفرازاتها على الواقع .

ومع تحديات ثورة المعلومات بين الدول والمؤسسات ، لأجل تبادل المعلومات والسلع والمنافع ، بواسطة شبكة الأنترنت والأقمار الصناعية ، أصبح لزاما على الإداريين من فئة المديرين و القادة ، العيش و التعامل مع هذا العصر بفتح وتفهم ، مع مختلف الثقافات والمناهج و الأفكار الإدارية .

وتوجه كهذا أصبح يستدعي وضع استراتيجيات تنظيمية ، لتطوير ممارسات الموارد البشرية بمختلف المؤسسات ، لمواكبة موجات تكنولوجيا المعلوماتية والتلاؤم مع الظروف والأوضاع والنظم والقواعد ، وهذا يتأتى باتباع العديد من الآليات وعلى رأسها القوانين التنظيمية ، واستثمار الخبرات البشرية ، أو ما يسمى حديثا الاستثمار في المورد البشري على إعتباره العمود الفقري ، والمحرك الأساس لكل العمليات الخدمية والإنتاجية ...، ضف إلى تعزيز الاتصال وتوثيق العلاقات التنظيمية ، ودعم المشاركة والمنافسة، وصولا إلى ثقافة تنظيمية ، تتماشى و متطلبات المرحلة الراهنة .

وتأكيدا لهذه الأفكار، فإن أهمية هذه الأطروحة بالنسبة لكل باحث، أو دارس أو إداري تكمن في

إبراز النقاط التالية:

- الوعي والإدراك لمفهوم التنظيم الاستراتيجي ، كضرورة حتمية لا بد منه لتطوير

ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية

- إعادة صياغة الكثير من المفاهيم التنظيمية والإدارية في مؤسساتنا ، لتتلاءم مع

المتغيرات و التحديات المختلفة

- أهمية تدريب وتأهيل ممارسات الموارد البشرية، للتعامل مع المستجدات بكفاءة وفعالية

- محاولة التعمق في تحليل وتفسير التنظيم الاستراتيجي ، داخل المؤسسة الإدارية وكشف

الحقائق عن مدى زيادة تفاعل الموارد البشرية معها

- تقديم جديد لمفهوم التنظيم، من خلال الإستراتيجية التي تعمل على تطوير ممارسات

الموارد البشرية ، وضبطها مع الأهداف وبأقل وقت ممكن

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل ، التي تسلط الضوء على الإستراتيجية التنظيمية

من خلال وضع خطة أو آلية محكمة ، وموجهة لضبط النشاطات والأعمال والأدوار

والمهام والتفاعلات ، لإحداث تغييرات على مستوى ممارسات الموارد البشرية .

إضافة إلى ماتقدم، يود الباحث من خلال هذه الأطروحة، مد الأستاذ والباحث والمسؤول على حد

سواء، بمختلف القطاعات تصورا جديدا، لبناء تنظيم إستراتيجي، يتماشى ومتطلبات التغييرات الحاصلة

على جميع الأصعدة، وذلك من ربط ما سيأتي في هذه الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية.

ثالثا : مفاهيم التنظيم الدراسة

1-3- مفهوم التنظيم الاستراتيجي Organisation Stratigique

1-3-أ- مفهوم التنظيم Organisation

اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم التنظيم ، حيث نرى أن كثيرا من الباحثين تناولوه برؤى مختلفة ، والسبب يعود إلى أهميته القصوى في الحياة العملية ، بحيث لا يمكننا تصور منظمة معينة دون تنظيم ، سواء أكانت هذه المنظمة إدارة، أو مصنعا ، أو مستشفى أو مدرسة ، أو جامعة ، و سنأتي الآن إلى عرض أهم التعاريف أو المفاهيم التي أخذها التنظيم :

- يعرف قاموس علم اجتماع التنظيم بأنه "...جماعة منظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف واضحة وقواعد و لوائح مقرررة رسميا و نسق الأدوار المحددة..." (1)

- أما الدكتور عبد الباسط محمد حسن ، فيعطي تعريفا مقاربا بتعريف قاموس علم الاجتماع فيرى أن: "... التنظيم يتكون من مجموعة المستويات التنظيمية ، و تتمثل في المديرين والفنيين والمشرفين والعمال ، الذين يخضعون إلى مجموعة من التعليمات واللوائح ويشتمل على السياسات والقواعد، التي تحدد علاقة الفرد وغيره من الأفراد..."

و حسب التعريف الأخير نلمح أن للتنظيم مستويين:

المستوى الأول: يتمثل في المديرين، الفنيين، المشرفين و العمال

المستوى الثاني: يتمثل في مجموعة التعليمات و اللوائح و القواعد التي تحدد العلاقة بينهم

- ويعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة التنظيم على أنه: "... التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ، ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين ، بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها كالعلاقة التي تربط بين مديري الإدارات المختلفة بعضهم ببعض، أو بين مديري الإدارة والعاملين..." (2)

- وجاء في كتاب محمد علي محمد ، البيروقراطية الحديثة في قاموس المصطلحات الأساسية أن التنظيم هو: "... ذلك القسم من بناء التنظيمات، الذي يتحدد وفقا لقواعد ومعايير وتوقعات واضحة ومحددة تماما، أو هو نسق القواعد والأهداف ، التي تحدد أنماط السلوك و الأدوار

(1) - عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، الهيئة المصرية للكتاب ، مصر ، 1979 ، ص 312

(2) - كمال محمد علي : معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة - مصر ، 1984 ، ص 78

وفقا لنمط مقرر رسميا، ويرتكز على تقسيم العمل و تفويض السلطة وقنوات الإتصال والتنسيق... " (1)

التعريف الإجرائي للتنظيم

من خلال ما سبق من تعاريف متعددة للتنظيم ، يمكن أن نخرج بتعريف إجرائي على حسب ما تهدف إليه الدراسة

فالتنظيم هو: " مجموعة القواعد والقوانين والآليات الرسمية ، التي تصدر من طرف الهيئات العليا (الإدارة) ، والذي تهدف إلى ضبط المهام، والوظائف المنوطة لكل فرد، وكذا ضبط سلوك الأفراد، قصد تطوير ممارسات الموارد البشرية " .

3-2- مفهوم الإستراتيجية Strategie

تطور مفهوم وتعريف كلمة الإستراتيجية ، عبر مختلف عصور التاريخ العسكري وفقا لاختلاف وتطور التقنية العسكرية ، ووفقا لتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر والإستراتيجية تتطور تبعا لتطور الاقتصاد والسياسة والعلوم .

وكانت تعني فن قيادة القوات، وكلمة إستراتيجية مشتقة أصلا من الكلمة اليونانية

STRATEGOS، وعليه إذا شئنا النظر إلى الإستراتيجية ، من مفهوم عسكري نجد بأنها تعني :

" فن وعلم في تهيئته، وتوزيع واستخدام القوات المسلحة، أو التهديد بها لغرض تحقيق السياسة العليا... " (2)

و يمكن تعريفها كذلك على أنها:

" فن وعلم وتطوير، وإستخدام القوى السياسية والدبلوماسية والاقتصادية والمعنوية للدولة لتحقيق الغايات والأهداف... " (3)

يتضح من خلال التعريف ، أن لكل دولة إستراتيجية معينة خاصة بها تتوقف، على العوامل الاقتصادية والسياسية والجغرافية، وأن أي إستراتيجية فعالة، يجب أن تبنى على الخبرة والاستفادة من دروس الماضي، وأن تصاغ وتوضع ، في إطار مناسب للمستقبل .

(1) - كمال محمد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 79

(2) - عاطف غيث : مرجع سبق ذكره ، ص 19

(3) - تيري دي مونبريال و جان كلين : موسوعة الإستراتيجية ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت - لبنان 2011 ، ص 174

وقد يتساءل البعض عن جدوى وجود إستراتيجية واضحة لدى المؤسسة ، لتنفيذ أهدافها المستقبلية والجواب بالتأكيد نعم، فمنذ أن تضع المؤسسة إستراتيجيتها تستطيع تسويق خدماتها داخليا وخارجيا، كما أنها تستطيع أن تضيف خدمات جديدة مبتكرة، إلى قائمة خدماتها وبالمقابل فالرؤية الإستراتيجية ليس الغرض منها التكهّن بما سيحصل، أو التنبؤ بعواقب القرارات العملية بل تمثل إرشادات عامة تسير المؤسسة على هداها .

وعليه يمكن بيان معنى الإستراتيجية للمؤسسة بأنها:

"تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المؤسسة، لتحقيق رسالتها، وأهدافها على المدى الطويل والمتوسط والقصير، في ضوء ظروف البيئة العامة، سواء كانت داخلية أو خارجية..." (1)

ويمكن القول أن الإستراتيجية بالنسبة لأي مؤسسة، هي الآمال والطموحات العامة التي يسعى الأفراد لتحقيقها ، على المدى القصير والمتوسط والبعيد ، في ضوء ظروف البيئة العامة للمؤسسة. و عليه أصبح لزاما على الإستراتيجية المعتمدة بالمؤسسة ، أن تلعب دورا فعالا وكبيراً في تطوير ممارسات الموارد البشرية ، وبالتالي طرق تفكيرهم، وتجعلها أكثر قدرة على الإبداع عن طريق:

1- التدريب المستمر، من خلال الدورات و المؤتمرات التدريبية

2- التعليم المستمر، والذي يساعد على تنمية التفكير و تطويره

3- الاهتمام بالبحوث و التطوير، من خلال رصد ميزانيات تساعد على ذلك

و كل هذا لا يتحقق إلا بالفهم السليم لعناصر الإستراتيجية، و بناءا على ما تقدم نخلص إلى أن الإستراتيجية ، هي مجموعة من الوسائل التي تستخدم لإدراك، وتحقيق الوصول إلى غرض محدد سلفا.

للاستراتيجية عدة تعاريف و من أهمها و أشهرها : (2)

- تعريف ألفريد شاندلير ALFRID CHANDLER

(1)- محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،2006،ص216

(2) تيري دي مونبريال وجان كلين : مرجع سبق ذكره ، ص.ص،175، 176

الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية ، بالمؤسسة الاقتصادية وتمثل
:"...إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة ، وإختيار خطط العمل ، وتخصيص الموارد
الضرورية لبلوغ الغايات ..."

- تعريف جوش جلوك JAUCH GLEUCK 1988

"... بكونها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة ، تربط المنافع الإستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية
والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، من خلال التنفيذ المناسب ..."

- تعريف بيار و روبيرسون PEARE AND ROBINSON

"...خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة ، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام، بين البيئة التنافسية
وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف ..."

"... هي مجموعة الأفكار والمبادئ، التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الانساني ، بصورة شاملة
متكاملة ، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته وإتجاهات مساراته، بقصد إحداث تغييرات
فيه ، وصولا الى أهداف محددة، كما أنها أفعال أو مجموعة من الأفعال، التي تهدف إلى تحقيق
الأهداف المرسومة ..."

وبما أن الاستراتيجية معنية بالمستقبل فانها تأخذ بعين الإعتبار إحتتمالات متعددة لآحداثه وتكون قابلة
للتعديل وفقا للمستجدات

وظائف الاستراتيجية :

- تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره، وعوامله الإيجابية والسلبية، والعلاقات المباشرة
وغير المباشرة بين هذه العوامل ايجابا و سلبا .
- تعبئة وحشد القوى والوسائل المتاحة ، وإختيار الأكثر ملاءمة من بينها
- إستغلال العوامل الايجابية ، و إتاحة الظروف المناسبة لنموها
- تحديد العوامل السلبية ، ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها
- توفير الشروط ، والظروف المناسبة
- تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى، ووضعها في منظومة واحدة مترابطة
تحقق التكامل و التفاعل
- مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة، والمرونة وفق الظروف المتجددة، و القدرة على

الحركة الواسعة، بسرعة كافية

ومن خلال ماسبق ، يمكن أن نصل إلى:

التعريف الإجرائي للإستراتيجية

على أنها : " بناء عقلي تنظيمي يعمل على تحقيق الأهداف، التي تضعها المعطيات ومتطلبات المرحلة، بما يتماشى مع معايير الجودة، لتحسين الأداء وتطوير الممارسات، ومن ثم فإن هناك ضرورة ملحة، للإرتقاء وبصورة مستمرة ووفق إستراتيجية محددة، وذلك من خلال تكتيكات متلائمة، مع نموذج الإستراتيجية المقترح ، للوصول إلى الهدف المنشود " ومنه ومما سبق نصل إلى :

التعريف الإجرائي للتنظيم الاستراتيجي

ومنه فالتنظيم الاستراتيجي هو: " تصور مبدئي لمستقبل المنظمة أو المؤسسة، ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها ، و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص، والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، و ذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة ومراجعتها و تقويمها ."

3-3- مفهوم التطوير Development

خلال العقود الماضية برز مفهوم التطوير التنظيمي **organizational development** كإطار للتغيير المخطط لمساعدة المنظمات، على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة، ويعد التطوير مدخلا لتشخيص المشكلات الإدارية، وفي مايلي أهم التعريفات الخاصة بمفهوم التطوير

تعني كلمة التطوير: التغيير أو التحويل من طور إلى طور

و تعني كلمة تطور من طوره، و تعني كلمة "التطور" التغير الذي يحدث في بنية في الكائنات الحية

وسلوكها

و تطلق كذلك على التغير التدريجي، الذي يحدث في تركيبة المجتمع، أو العلاقات أو النظم أو القيم

السائدة فيه .

التطوير اصطلاحاً هو: التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة، بصورة أكثر كفاءة والتطوير يعني كذلك: " عملية مخططة، طويلة الأجل للتغيير على مستوى المنظمة ككل ويتضمن برنامج التطوير ما يلي: (1)

- تشخيص علمي دقيق و منظم

- توفير الأهداف والإستراتيجيات لتطويرها

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية، لتحقيق ذلك الهدف

بما أن موضوع الدراسة محصوراً في تطوير ممارسات الموارد البشرية، فنقول أن التطوير يهتم بتغيير أنماط السلوك، وإتجاهات وقيم الأفراد، والجماعات، داخل التنظيم، وبالتالي فالتطوير يركز على العناصر التالية:

- تطوير الفرد، و تغيير مستوى دوافعه و قدراته

- تطوير العلاقات بين الأفراد، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم القيادية

- تطوير العمل الجماعي

- تطوير التفاعل بين المجموعات

- تطوير نظام الإتصالات

- تطوير القوانين تماشياً مع متطلبات الفترة الراهنة

- تطوير الخبرات

- تطوير مفهوم الثقافة، بلوغاً إلى ثقافة تنظيمية موحدة، تكون الأساس في العملية التنظيمية

داخل المنظمة

كما عرف باك هارد **hard-Back** التطوير: " بأنه جهد مخطط، يشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا، لزيادة فعالية المنظمة، من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة، بإستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية" (2)

والملاحظ على هذا التعريف أنه حوى أربع عناصر أساسية للتطوير التنظيمي :

- التطوير التنظيمي عملية مخططة، طويلة الأجل، للتغيير على مستوى المنظمة ككل

ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي، تشخيص علمي دقيق للمنظمة، ووضع الأهداف

(1)- حسن أبشر الطيب : التنمية الإدارية بين النظرية و مكونات التجربة العلمية، دار الجيل ، بيروت- لبنان، 1983، ص 80

(2)- حسن أبشر الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 83

والإستراتيجيات لتطويرها.

- تشمل أنشطة التطوير جميع أجزاء التنظيم كتغيير القوانين، والثقافة التنظيمية، والأهداف والإجراءات

- تتم إدارة ودعم التطوير، من قبل الإدارة العليا، بالإستعانة بمستشارين من داخل المنظمة أو خارجها

- يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمة، بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيأ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة.

- مداخل التغيير في برنامج التطوير الإداري

هناك ثلاث مداخل لبرنامج التطوير: (1)

- مدخل التغيير للهيكلي التنظيمي

ويقصد به الإطار الذي يربط عناصر التنظيم المختلفة بعضها البعض، وترتكز عملية التغيير في هذا المدخل، على إعادة توزيع السلطات، والاختصاصات، و تجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات، وتشمل عملية التغيير كذلك، إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة وإستحداث وحدات تنظيمية جديدة.

- مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية

يهتم هذا المدخل بالجانب التقني كالآلات والمعدات، أو المهام وأساليب العمل، وتشكل التكنولوجيا أحد المصادر الهامة المؤثرة على عمل أي تنظيم، و ذلك من خلال سرعة تطوراتها و تطبيقاتها

- مدخل التغيير للجوانب السلوكية

و يهتم بتغيير أنماط السلوك، وإتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم، وللمدخل السلوكي، دور مؤثر في تطوير المنظمات من خلال :

- تطوير الفرد و تغيير مستوى دوافعه وقدراته

- تطوير العلاقات بين الأفراد، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم القيادية

- تطوير العمل الجماعي

- تطوير التفاعل بين المجموعات

(1)- حسن أبشر الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 88

و الهدف الأساس من عملية التطوير

- تغيير ممارسات الموارد البشرية بالمنظمة، لزيادة فعاليتها بحيث يكون لديها القدرة على

التكيف، والتميز مع التغيرات في البيئة المحيطة

مراحل التطوير:

تعتبر عملية التطوير جهد منظم وعملية مستمرة، بدلا أن تكون برنامجا محددابمدة زمنية لذا كان لابد، أن يمر برنامج التطوير بمراحل تدريجية لبلوغ الأهداف، وقد تعرض العديد من الباحثين والدارسين لحقل التطوير، إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة فقد ميز كلا من الباحثين لورنس و لورش 1969، **Loransse / Lorche** ، أربع مراحل لبرنامج التطوير وهي : (1)

1- مرحلة التشخيص

ويتم خلالها التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية، والنتائج المرغوبة

2- مرحلة التخطيط

ويتم فيها رسم خطط التطوير، والتغيير المأمول تحقيقها، وتحديد الآليات والإستراتيجيات الملائمة لبلوغ الأهداف .

3- مرحلة التنفيذ

وتتضمن ترجمة، وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي، في مدة زمنية محددة

4- مرحلة التقييم

وهدفها مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية، التي يتم تحقيقها، وتشخيص أسباب

ومصادر الإنحراف

و خلاصة هذا المفهوم وعلى حسب ما سبق ذكره نصل إلى:

التعريف الاجرائي للتطوير

بأن التطوير هو : عملية مخططة ودقيقة وموجهة أساسا لتغيير ممارسات الموارد البشرية

بالمؤسسة الإدارية، ضمن التوجه الإستراتيجي إنطلاقا من أربع آليات و هي :

- القوانين التنظيمية،- استثمار الخبرات التنظيمية،- الاتصال و العلاقات التنظيمية،- الثقافة التنظيمية.

(1)- حسن أبشر الطيب : مرجع سبق ذكره ، ص 112

3-4- مفهوم الممارسات Practice

يقوم الأساس النظري للممارسة، على فكرة أساسية مؤداها أن الكائن الإنساني يحاول بشكل مستمر أن يشبع إحتياجاته، و ينمي خبراته و مهاراته، و يحقق التوازن في التفاعل مع المجتمع بأقسامه المختلفة.

هذا المفهوم قائم على حقيقة أساسية مؤداها، أن الإنسان يعتبر جزءا أساسيا من البيئة التي يعيش فيها فإنه في التفاعل مستمر معها، تؤثر فيه و يتأثر بها، و حيث أن الإنسان لا يعيش بمفرده في هذا الكون، فهو يتعامل مع الأفراد و الجماعات الموجودة في المجتمع، من خلال مجموعة من العلاقات الإنسانية التي تتسم بالتعقيد و التشعب و التداخل.

ومن هنا فإن عدم قدرة الإنسان على إشباع إحتياجاته بشكل متكامل، أو نتيجة الضغوط التي قد تنتج من نوع التفاعل، مع البيئة أو نتيجة الصراعات التي قد تحدث نتيجة لتعدد العلاقات والمصالح أو نتيجة لعدم التوازن في مستويات القوة و التأثير، و من هنا فإن هناك مشكلات تظهر وتؤثر في قدرات الأفراد و الجماعات و المؤسسات و المجتمعات .

و عليه فان المبدأ الذي تقوم عليه فكرة الممارسة، هو الإعتداد على المفهوم الانتقائي في التدخل المهني، الذي يقوم على أساس إتاحة الفرصة للأخصائيين الإجتماعيين لإختيار ما يرونه مناسباً للفرد، بمستوياته المختلفة (شخص، جماعة، مجتمع صغير، مؤسسة،...) من أساليب مهنية قائمة على المداخل والنظريات العلمية المختلفة، المتوافرة لديه ذلك أن النماذج و النظريات التي تعتمد عليها الممارسات تختلف فيما بينها في كثير من الجوانب مثل: (1)

- أهداف التدخل

- نوعية الأساليب

- طرق التقدير

- مدة التدخل

و هذه التنوعات تتوافق مع واقع الحياة، و مما سبق نصل إلى :

(1) - مذكرات علم النفس التعليمي: إعداد قسم علم النفس التعليمي، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة- مصر، 2005، ص 20

التعريف الإجرائي للممارسات

" القيام بالأمر والاستمرار فيه، والتدرج في العمل والسير فيه، بخطوات هادفة ثابتة متزنة، تنظر إلى المستقبل بعين واسعة، وأفق رحب، إذ هي نتاج تفكير هادئ وتجاوب طويل وعمل متخصص، و ليست مجرد حماسة أو ردة فعل تجاه موقف معين ".

و موضوعنا دقيق و محصور ضمن التنظيم الاستراتيجي، الرامي لتطوير ممارسات الموارد البشرية، إذا فالممارسات التي لا بد من أن تأخذ نظرة وتغييرا آخر، بالنسبة للموارد البشرية بالمنظمات هي :

- الرؤية الجديدة في عملية صناعة القرار (صياغة القوانين)

- عملية الاتصال و العلاقات الإنسانية داخل المنظمات

- تطوير واستثمار الخبرات البشرية بالمنظمة انطلاقا من عمليات التكوين والتعليم والتدريب المتواصل، تماشيا مع متطلبات الفترة الراهنة.

- إتاحة المجال لمشاركة الأفراد في العملية التنظيمية، والمنافسة التنظيمية

- بلوغ ثقافة تنظيمية رئيسة، تكون المحدد و الموجه الأساس في العملية التنظيمية

و إذا ما بلغنا هذه العناصر نقول بأن هناك تطوير في ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية

5-3: مفهوم الموارد البشرية : Rousource Humaine

ولكي يحصل ما يسمى بتنمية الموارد البشرية، هذا المفهوم الجديد بالنسبة لدول العالم الثالث،

لأن هذا المصطلح حل محل مصطلح الأفراد، الذي كان سائدا أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970

نقطة التحول من التسميات الذاكرة السلف، إلى الموارد البشرية، من قبل الجمعية الأمريكية لإدارة

الأفراد، حتى يتماشى هذا المصطلح مع التحولات، والتغيرات، ومع الأدوار الإستراتيجية للموارد

البشرية في المؤسسات والمنظمات، وحتى يأخذ هذا المفهوم دلالاته خاصة في الدول النامية، وبالأخص

في الجزائر، هذه الدولة التي تسعى بكل جهودها، للإهتمام بالموارد البشري، ولكي يفهم معنى الموارد

البشرية لابد من الدولة التركيز على المؤسسات التالية كمؤسسات طليعية ذات دور أساسي في التنمية البشرية :

- الجامعات والمعاهد التخصصية، والفنية العليا بحكم مسؤوليتها، عن إعداد المواطن

وتنمية حصيلته، من المعرفة و المهارة، بالقدر الذي يؤهله لدرجة التعيين في الوظيفة

التي تتناسب ومؤهلاته .

- الأجهزة المركزية المسؤولة عن التخطيط للقوى العاملة، و توجد في البلاد العربية تحت

تسميات عديدة: وزارة العمل، إدارة القوى العاملة، وزارة التشغيل، وزارة العمل

والضمان الاجتماعي،...

وتقوم هذه الأخيرة برصد الكفاءات والمهارات المتوفرة، وتعمل على توفير الإحتياجات

المطلوبة، بالتعاون مع المؤسسات التعليمية و التكوينية والتدريبية

- معاهد الإدارة العامة ومراكز التدريب الإداري، وهي المتكلفة بمهام التدريب التكويني

والإنعاشي والتجديدي و التأهيلي، في مختلف المستويات في الخدمة العامة، أو القطاع

الإداري، إلى جانب هذا على هذه المؤسسات الذاكرة السلف المطالبة بالقيام بالبحوث

الميدانية التي تعمل على الكشف عن الخبايا وتحويلها إلى حقائق

- أن تضع البدائل العملية الممكنة لتجنب الأخطاء السابقة، إلى جانب تقديمها لمختلف

الإستشارات للجهات الوصية، بالقدر الذي يعين هذه الأجهزة في الإفادة الكاملة، من النظم

والأساليب الإدارية المتجددة، والتجارب العملية التي أثبتت جدواها في حالات مماثلة

وعلى المؤسسات، والأجهزة المختصة، الأخذ بعين الإعتبار، كل ما يجري من بحوث

في هذا المجال .

يوجد لدى المؤسسة عدد من المشاركين، الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها والأهداف المرجوة منها، ومن ثم توزيع النشاطات على الأفراد بعد تصنيفها، أما التوزيع أو التقسيم للعمل، فإنه يأتي نتيجة لتعدد الوظائف أو النشاطات، بحيث أن كل وظيفة أو نشاط، أو كل مجموعة من الوظائف تستدعي مهارات متنوعة، وأحيانا أخرى محددة للقيام بها.

لقد أدى تزايد عدد الأدوار، و من ثم في كيفية توزيعها على الأفراد، ونتج عن ذلك إهتمام كبير بايجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد، الأكثر قدرة على فهم الأدوار، بهدف تلبية مستلزمات الأعمال.

ولكي تساير المؤسسات التحديات والتطورات الحاصلة في مجال العمل، كان لزاما عليها

استقطاب الأفراد الذين بوسعهم القيام بمستلزمات التدريب و التوجيه و عليه يعرف :

د/حسن ابراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها : "...مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات، ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات ... " (1)

و يعرف **د/علي غربي وآخرون** الموارد البشرية على أنها :

"...تلك الجموع من الأفراد المؤهلين، ذوي المهارات والقدرات المناسبة، لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في تلك الأعمال بحماس و اقتناع..." (2)

و حسب المؤلفين يمكن التعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية و هما :

- صفة القدرة علي أداء الأعمال **Ability**

- صفة الرغبة في أداء الأعمال **Motive**

(1)- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002، ص 17

(2)- علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة - الجزائر، 2002 ، ص 19

و الصفتان متلازمتان ومتفاعلتان، على حسب المؤلفين، ولاغنى للواحدة عن الأخرى، كما أن أداء العمل، يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية، ورغباتها في أداء العمل .
و بناءا على ما تقدم نخلص الى :

التعريف الاجرائي للموارد البشرية

"مجموعة من الأفراد المشكلة لمؤسسة أو منظمة، تمتاز بمهارات وكفاءات، قادرة على رسم أهداف المؤسسة أوالمنظمة، وهذا يتأتى عن طريق التعلم، والتدريب والتنمية للموارد البشرية، المتوافرة والمتاحة والمستهدفة للمنظمة، بهدف إكسابها المهارات، والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المتغيرة، وعن طريق الموارد البشرية الماهرة، ذات الكفاءة والخبرة، تتمكن المنظمة من إستغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها".

3-6: مفهوم المؤسسة الإدارية Enterprise Administratif

هذه المؤسسات تعتبر نوع من أنواع الأنماط الإدارية، المكونة للنظام الإداري فهي أجهزة أو هيئات خاضعة للقانون العام (القانون الإداري في طريقة تسييرها، والقانون المالي من حيث تمويلها)، وتتمتع بمقومات وأسس النظام الإداري اللامركزي، يتجسد فيها أسلوب اللامركزية الإدارية .
والهدف الأساسي من إنشاء هذه المؤسسات، هو تقديم الخدمات المختلفة واللازمة للمجتمع، تتمتع بالإستقلال الإداري والمالي، حتى تتمكن من أداء وظائفها التي أنشئت من أجلها.

وتوجد تعريفات كثيرة، إلا أن المتفق عليه هو التعريف التالي: "...المؤسسة الإدارية هي منظمة إدارية عامة، تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة، وكذلك بالإستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة برابطة التبعية والخضوع للرقابة الادارية (الوصاية)، وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني ... " (1)

ويمكن أن نورد التعاريف التالية

المؤسسة الإدارية هي: "منظمة عامة مملوكة للدولة، تدار بالأسلوب اللامركزي"
المؤسسة الإدارية عبارة عن: " مرفق عام تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الادارية، وتتخصص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصيص الوظيفي "

(1)- محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر، قالمة - الجزائر، 1995 ، ص 36

ومن خلال ما جاء في التعاريف السابقة، يمكن أن نحدد خصائص المؤسسة الإدارية في النقاط التالية:

- عبارة عن مرفق عام
- تخضع للوصاية الادارية
- تتمتع بالشخصية المعنوية
- تسعى لتحقيق أهداف عامة، تتمثل في تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجات المادية، العامة والمعنوية، وتحقيق أهداف التنمية الوطنية، ليس هدفها تحقيق الربح

و بناءا على ما تقدم نخلص إلى :

التعريف الاجرائي للمؤسسة الإدارية

" كيان إجتماعي، يخضع للوصاية الإدارية، يسعى لتحقيق أهداف للصالح العام، و تتمثل هذه الأهداف في نوعية الخدمات الموجهة لإشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد، ومنه تحقيق الأهداف العامة (التنمية الوطنية)، وهي مؤسسات خدمية ، وليست ربحية

رابعاً: أهداف الدراسة

اليوم وقد تحول العالم إلى قرية صغيرة، بفضل التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي وأصبحنا نعيش في كوكب الشعار السائد فيه، البقاء للأقوى والأصلح، والأقوى بالمعنى اللغوي ليس القوة العضلية، وإنما الأقوى اليوم، وبلغت الأرقام هي: قوة التكنولوجيا، الإقتصاد، السياسة، الإدارة، ...

و من هذا وذاك، من يملك قوة التأثير والتغيير ؟

ومن هنا تتبع بالضرورة المسؤولية الكبرى في العالم العربي، للأخذ بتلك الأسباب لمجاراة العالم المتقدم، وإدخال الإستراتيجيات، للتغلب على مختلف المشاكل على جميع الأصعدة، ولمسايرة التغيرات والتطورات السريعة الحاصلة في العالم، إنطلاقاً من فكرة أن الدول المتقدمة طورت وطوعت الفكر الإداري، لخدمة أهداف نظمها الإدارية واهتمت بنظام إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل أربع عناصر وهي :

- العنصر التكنولوجي،- العنصر المادي،- العنصر البشري،- العنصر البيئي

باعتبارها ذات الأثر الأكبر، في تقديم أفضل السلع والخدمات المتميزة لمن يطلبها، سواء في القطاع العام أو الخاص، على المستوى الوطني والإقليمي والقاري والدولي .

والدول العربية لها من الإمكانيات البشرية، والإمكانات المادية، والمالية، ما يؤهلها للأخذ بالأسباب، والمضي قدماً، والإستفادة من كل التجارب للإرتقاء إلى مصاف تلك الدول، وما عليها إلا إتخاذ قرارات جادة، وتبني أساليب سليمة، للتغلب على العديد من المشاكل الإدارية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية.....

والجدير بالذكر أن الموضوع الحالي والذي إنتقينا للبحث، ولأسباب مقصودة إسترعى إهتمامي، وذلك في سياق التحولات المكانية والزمانية، على إعتبار أن الباعث التنظيمي هو أساس التغيير و التطوير، ولتوطين مجمل التصورات السابقة فإن هذه الدراسة تهدف إلى :

- شرح أهمية التنظيم الاستراتيجي كضرورة حتمية، لا بد منه لتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية

- المساهمة بشكل علمي في بلورة موضوع التنظيم الاستراتيجي، وأهميته للمؤسسات الإدارية وخاصة عندما يتعلق الأمر بتطوير ممارسات الموارد البشرية

- زيادة قدرة الموارد البشرية للتعامل مع المستجدات بكفاءة وفعالية، من خلال الآليات الموجهة لذلك

- لفت الإنتباه إلى أهمية الموارد البشرية

- البحث فيما قد يقف وراء عرقلة تطوير ممارسات الموارد البشرية، من خلال إعتقاد مبدأ التنظيم الاستراتيجي

- مدى مساهمة التنظيم الإستراتيجي في تطوير ممارسات الموارد البشرية، وتحسين المردودية

نوعا و كيفا، نظرا و تطبيقا، في المؤسسات الإدارية

خامسا: الدراسات السابقة

5-1: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى⁽¹⁾

دراسة هيرز بيرغ 1957 Herz-Berge

طور هيرز بيرغ نموذج العاملين بعد قيامه بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين لتحديد أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي، فلاحظ أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين /أ/ المحفزات الداخلية : وهي أمور توجد في الوظيفة نفسها وهي المسؤولية والإنجاز /ب/ المحفزات الخارجية : وهذه المحفزات لا تزيد من مستوى الرضا الوظيفي، لكن وجودها أوزيادتها يمنع عدم الرضا مثل الراتب، ظروف العمل، و سياسات الشركات بشكل عام.

ومما يؤخذ على هذه الدراسة، لم يحاول صاحبها معرفة، وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ويوضح هيرزبيرغ أن الاشخاص عندما يبدوون العمل على الغالب في الفترة بين 18-20 سنة، فإنهم يقومون بعملهم بحماس، ولكن هذا الحماس يبدأ بالتضاؤل تدريجيا أيضا حيث يصل إلى أقل نقطة في نهاية العشرينات، و بداية الثلاثينات من العمر.

بعد هذه النقطة تبدأ المواقف تجاه العمل بالتحسن، وترتفع نسبة الرضا عنه حتى يصل الفرد إلى سن الخمسين على الأقل، أما بعد ذلك فان حالة الرضا أوعدمه فهي غير مؤكدة، ولكن النقطة الأكيدة و الصحيحة هي أن الفئة العمرية من 20 و 30 سنة هي الفئة الأقل رضا عن عملها.

(1)- هيرز بيرغ: أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 1998، ص ص 19- 88

5-2: الدراسات العربية

- الدراسة الثانية(1)

قام محمد بن يوسف النمران العطيات بدراسة حول: " إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، حوت الدراسة إحدى عشرًا فصلاً وركزت أساساً على الفكر الإداري الحديث و تحديات المستقبل، و تمت الدراسة الميدانية بمركز الخدمات الجامعية الجبيهة الأردن، تحت إشراف الدكتور محمد خليفات للسنة الدراسية 2006/2005، و كان هدف الدراسة محصوراً في النقاط التالية :

- شرح أهمية إدارة التغيير كمهارة ومفهوم عصري، لا غنى عنها للتعامل مع التغيير وتحدياته العصرية المختلفة

- المساهمة بشكل علمي في بلورة موضوع إدارة التغيير، وأهميتها للمؤسسات، وخاصة عندما يتعلق الأمر بدور المدير في ذلك

- الوصول إلى بعض الأسس والقواعد، التي يمكن الإعتماد عليها عند إدارة التغييرات المختلفة من قبل المديرين

- تحديد أهم التحديات المعاصرة، لإحداث تغييرات في نظم وأساليب العمل، لمواجهة ذلك بفعالية

- التعرف على بعض التجارب الناجحة في مجال إدارة التغيير، وكيفية مواجهة تحدياته على المستوى العربي و العالمي .

وانطلاقاً من اشكالية وأهمية هذه الدراسة، وتحقيقاً للأهداف التي تم إيرادها، فإن الباحث حدد قضيتين رئيسيتين، يرى أنهما تمثلان الجانب المهم والمباشر، عند التعامل مع التغيير، وتحدياته العصرية، بالنسبة للمدير وهاتان القضيتان كما يراها الباحث تتمثل في فرضيتي البحث التاليتين وهما على الترتيب:

- هناك علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة التغيير، كمفهوم ومهارة إدارية بطريقة سليمة من قبل المديرين، وبين نجاح التغييرات المراد إحداثها في المؤسسات بفعالية

(1)- محمد بن يوسف النمران العطيات : إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين-، أطروحة دكتوراه، إشراف الدكتور محمد خليفات، مركز الخدمات الجامعية ، الجبيهة- الأردن، 2006/2005 ، ص ص1-118

- هناك علاقة إيجابية بين نجاح وتقديم المؤسسات في تقديم خدمات مميزة، لمن يطلبها، وبين

قدرتها على تحديد تحديات التغييرات العصرية الملحة، و كيفية التعامل معها بفعالية

واتبع الباحث منهجين بحثيين لتفسير ظاهرة بحثه، والتي برأيه يرى أنها سوف تحقق الهدف

المرجو من دراسته والمنهجان هما :

- المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي

حيث قام الباحث بوصف الظاهرة أو الظواهر كما هي موجودة في الواقع، والتعبير عنها كما وكيفا

بقدر الإمكان، كما وصف جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا أساسيا فيها ووضع الحلول،

والتوصيات المناسبة لها

كما قام بتحليل المعلومات التي جمعها الباحث من مصادرها الأولية، -البحث الميداني- والثانوية -

البحث المكتبي-، مستخدما الإستبانة والمقابلة والملاحظة وغيرها من الوسائل والتوصل لنتائج عديدة

دعمها بالحجج، والجداول والأشكال والرسوم البيانية، التي توضح وتفسر العلاقات و الأسباب،

ولمسببات للظواهر المختلفة، التي تمت دراستها.

ولما كانت عينة البحث تؤثر أحكامها إيجابا أو سلبا على النتائج المراد الوصول إليها، فقد توخى

الباحث إختيار عينة عشوائية من الإدارة العليا والوسطى، في الخطوط الجوية العربية السعودية، كما

اختار الباحث مجموعة ثالثة تقع ضمن مستوى الادارة العليا والوسطى، في نفس المؤسسة.

إلا أنها أخذت دورات علمية تدريبية في إدارة التغيير، وتعتبر الخطوط السعودية من المؤسسات

التي تتابع وتتعامل مع التغيير المتسارع، وتحدياته بفعالية كبيرة، كما أن أكثر من نصف أفراد العينة

ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى والعليا، بالإضافة إلى حضورهم العديد من الدورات الإدارية

المختلفة، وجميعهم من العاملين في محافظة جدة.

وتقدر نسبة العينة 5 بالمئة من مجموع العاملين في المحافظة، وقد كانت تركيبة العينة على النحو

التالي

- 15 بالمئة من مجموع الادارة الوسطى

- 50 بالمئة من مجموع المديرين الذين حضروا دورة ادارة التغيير

- 15 بالمئة من مجموع الادارة العليا

وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

المتغيرات التي تم اعتمادها والمراد إختبار تأثيرها، إجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

- المستوى الإداري،- مدة الخدمة الوظيفية،- المؤهل العلمي،- عمر الموظف،- عدد الدورات التدريبية

وبعد تبويب البيانات وتحليلها توصل الباحث

- هناك علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة التغيير كمفهوم ومهارة إدارية، وبين نجاح

التغييرات المراد إحداثها إنطلاقاً من المستوى الإداري ومدة الخدمة والمؤهل العلمي

وعمر الموظف، وعدد الدورات التدريبية في المؤسسات بفعالية

- هناك علاقة إيجابية بين نجاح وتقدم المؤسسات في تقديم خدمات مميزة لمن يطلبها، وبين

قدرتها على تحديد تحديات التغيير العصرية الملحة، وكيفية التعامل معها بفعالية.

- الدراسة الثالثة (1)

قام الطيب آدم بدراسة حول، " أثر التدريب على تحسين الأداء، وإنجاز الأعمال في المنظمات

التطوعية"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وأثر التدريب على تحسين أداء الأفراد، وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية.

وقد تم إجراء الدراسة في منظمة رعاية الطفولة البريطانية – السودان- والذي يضم خمسة

مكاتب، وأن عدد الموظفين في المنظمة يقدر بحوالي 212 فرد.

قامت الدراسة على عينة طبقية تم اختيارها بطريقة عشوائية، العينة تتكون من 82 رقماً من أفراد

الإدارة العليا، والمسؤولين عن برامج التدريب والموظفين، في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

ولقد تم تعميم نوعين من الاستبيانات أحدها يحتوي على عدد من الأسئلة خاص بأفراد الإدارة

العليا والمسؤولين عن التدريب، والأخرى خاص بالموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

وقد تم الإفتراض بأن هناك علاقة إيجابية، بين إيمان وقناعة المنظمة بأهمية التدريب وتحسين

أداء الأفراد، وإنجاز الأعمال، وأن تدريب القوى البشرية يسهم مساهمة إيجابية في زيادة، ورفع كفاءة

العاملين، وتخفيض تكاليف العمل والأخطاء.

(1)- الطيب آدم: أثر التدريب على تحسين الأداء و إنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية، دار النهضة العربية القاهرة- مصر، 1995 ، ص.ص 20- 95

وأيضاً أن قسم التدريب من خلال البرامج التدريبية، وتنفذ وفق الخطط والبرامج، له مساهمة واضحة في تنمية مهارات الموارد البشرية.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية عينة الدراسة، وخاصة أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب، تنظر إلى سياسات التدريب في المنظمة بأنها مهمة جداً، وترى أن نجاح أي منظمة وسمعتها يعتمد على مدى إهتمام المنظمة بها.

كما تنظر الإدارة إلى البرامج التدريبية التي تعد، وتقدم للعاملين بأنها مهمة جداً، تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات، وتحسين الأداء، وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة، كما أن غالبيتهم ترى أن الانفاق في برامج التدريب يعد استثماراً طويلاً الأجل، إلا أن مشكلة التحويل، تعد من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات، في تنفيذ برامج التدريب.

وتشير نتائج الدراسة أيضاً، أن أغلب أفراد العينة تتفق بأن هنالك تحسن واضح في أداء الأفراد وإنجازهم للأعمال، بعد حضورهم الدورات التدريبية، غير أن الإدارة ترى أن التحسن الذي يطرأ للعاملين بعد التدريب تحسن جزئي.

كما يرى أغلب أفراد العينة المبحوثة، أن التدريب يساهم في حماية موارد المنظمة وتخفيض التكاليف الإدارية وإنخفاض الأخطاء المهنية والإدارية، وأنه الوسيلة الوحيدة لتحسين أداء الأفراد في المنظمات، وأن غالبيتهم ترى أن التدريب يهدف إلى رفع كفاءة العاملين من أجل تحسين الأداء وإنجاز الأعمال، مما يستنتج من ذلك وجود علاقة إيجابية بين تدريب القوى البشرية، وكفاءة العاملين. وأخيراً أكدت نتائج الدراسة، أن غالبية أفراد العينة، قد نالوا دورات تدريبية في نفس مجال العمل، غير أن الغالبية ترى أن مدة الدورات التدريبية غير كافية.

وأهم التوصيات التي أكدتها الدراسة، إهتمام المنظمات بتدريب المواد البشرية، ومتابعة وتقييم أداء الأفراد قبل و بعد التدريب، عن طريق تصميم نظام خاص يمكن الإدارة من التعرف على مستويات أداء الأفراد، وكيف يمكن علاج المشاكل، مرتبطة بالأداء وتفعيل أساليب التدريب أثناء الخدمة، حيث أن ذلك يوفر كثير من المال والجهد والوقت، وذلك بتأهيل مدربين داخل المنظمة، والإستفادة منهم في تقديم البرامج التدريبية.

الدراسة الرابعة(1)

قام بالدراسة العمري عبيد بن عبد الله 1992، بعنوان "بناء نموذج لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، والفعالية التنظيمية"، تم جمع البيانات، من خلال إستبيان وزع على عينة عشوائية من العاملين، بالبنوك السعودية بمدينة الرياض، وإستخدم أسلوب تحليل المسار لإختبار النموذج المقترح.

وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج، حيث إتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور وغموض الدور، ومتغير الأداء الوظيفي.

كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي، ومتغير ضغوط العمل، فتحددا بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الولاء التنظيمي. كما إتضح بأن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي، ومتغير ضغوط العمل، والعمر والخدمة.

وأخيرا أوضحت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية، كمتغير نهائي في النموذج، يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي

الدراسة الخامسة (2)

وبخصوص هذه الدراسة فقد قدمها إبراهيم أحمد عثمان 2003 بعنوان: "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي" دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين - السودان - ويهدف هذا البحث إلى توضيح، أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين والخروج بمقترحات، وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز، ينال رضا الموظفين في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

إن الموظفين العاملين غيرراضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن بين النتائج الهامة أيضا، إجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات، في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل :

(1)- العمري عبيد بن عبدالله : بناء نموذج لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية ، الرياض - السعودية، 1992 ، ص ص19- 150

(2)- إبراهيم أحمد عثمان : نظم الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي ، كلية التجارة ، جامعة النيلين- السودان، 2003 ص ص 28- 147

- الشعور بعدم وجود حوافز
- عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين
- عدم تطبيق الحوافز بالعدل
- وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز، يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء
- زيادة حدة الصراع
- التأثير على درجة الولاء للمنظمة على درجة الاستقرار فيها

الدراسات الجزائرية

الدراسة السادسة (1)

أما هذه الدراسة فقد أنجزها **صالح بن نوار**، بعنوان: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية"، من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنموية، للسنة الجامعية 2005/2004، اشراف أ / د لوكيا الهاشمي.

وكان الهدف من هذه الدراسة، يتمثل في تحديد بعض الجوانب التنظيمية الواجب الاعتناء بها، حتى تتحقق درجات مقبولة من الفعالية في الأداء العام للمؤسسة، وعلى حسب الباحث فان بلوغ هذا الهدف يتطلب توفير جملة من الشروط والعوامل المساعدة، وهنا تكمن المشكلة بمعنى ماهي العوامل وكيف يمكن تحديدها .

كما احتوت الدراسة فرضية عامة، جاءت على النحو التالي: "إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على إعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة"، وانطلاقاً من الفرضية العامة، فقد استنبطت مجموعة من الفرضيات الجزئية جاءت على النحو التالي وبالترتيب :

- كلما كانت العلاقات الانسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالاً
- إن الإنفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه، يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة

(1)- صالح بن نوار : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، إشراف الدكتور لوكيا الهاشمي جامعة قسنطينة ، 2005/2004 ، ص ص 01- 200

- يرتبط العاملون بالمؤسسة، عندما يستشارون، قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم

- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أدائه بالفعالية العالية

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمعالجة موضوع الدراسة، باعتباره الأنسب لبلوغ الهدف، وهذا المنهج الذي تعتمد عليه أغلب الدراسات العلمية في مجال البحوث، والدراسات السوسولوجية على وجه التحديد.

ولمعالجة الموضوع والوصول إلى نتائج دقيقة، وعلى حسب الفرضيات الموضوعية يرى الباحث

أن طبيعة البحث تفرض عليه العينة الطبقية العشوائية

طبقية : لأنها اكتفت بفئة الاطارات المتعلمة الدائمة الإدارية

عشوائية : لأن طريقة اختيارها لم يسبقه ترتيب معين، بمعنى أن كل اطار مسؤول بإمكانه أن يكون ضمنها .

وبعد الدراسة الميدانية و اختبار الفروض السابقة الذكر، توصل الباحث الى النتائج التالية:

- تعتبر العلاقات الانسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية، من بين أهم المحفزات

التي تقود العامل، إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها

- يعتبر الإتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة، لأنه يساعد

العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية، التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم

للعمل، و هذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء، يجب الإهتمام به

- أما فيما يخص الفرض الثالث، لما سئل المبحوثون عن شعورهم إذا ماطلب منهم

المشاركة في مناقشة القرارات، التي ستتخذ والتي تعنيهم مباشرة، يرى أغلبهم بأن هذا

سيسعدهم و سيدفعهم إلى العمل على تنفيذها في الميدان

- أما فيما يتعلق بالبند الخاص بحالة الرضى لدى العاملين، يرى أغلب المبحوثين أن

هذه المؤسسة ليست مؤسستهم، لأن معظمهم سيتم التخلي عنهم عندما تفتح الأسواق

المحلية أمام رأس المال الأجنبي، سواء عن طريق الشراكة، أو عن طريق فتح المجال

أمام الإستثمار في جميع القطاعات، وحينها لن يبقى في سوق العمل إلا من هو أهل له

الدراسة السابعة (1)

(1) - حسيني صفوان عصام : العلاقات التدرجية و أثرها في ظهور العلاقات غير الرسمية في المنشأة الإقتصادية

أنجز الدراسة **حسيني صفوان** عصام، قامت الدراسة على أساس معالجة موضوع العلاقات التدريجية وأثرها في ظهور العلاقات غير الرسمية، في المنشأة الاقتصادية الجزائرية، عبر تنظيمها الرسمي للعمل، وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم اجتماع العمل، للسنة الجامعية 1992/1991، إشراف الدكتور علي الكنز، وتمت الدراسة الميدانية بوحدة انتاج الكبريت (سطيف).

والباحث خلال دراسته لهذا الموضوع، إعتد عدة مؤشرات ومتغيرات قصد تجسيد هذه الظاهرة، نذكر منها المشاركة-الاتصالات-، الإشراف على العمل، التحكم في العمل، الخضوع لقانون الوحدة الرسمي في تحديد المهام والأدوار، إضافة على أنه إعتد كيفية تنظيم التنظيم الرسمي للعلاقات الاجتماعية، والتنظيم غير الرسمي، وأثره في ظهور العلاقات غير الرسمية مع دراسة العلاقات القائمة بينهما، والأثر المتبادل بين النمطين.

كانت الدراسة تهدف أساسا إلى الوصول لنتائج ملموسة عن واقع التنظيم، والعلاقات الرسمية، وغير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كما يسعى البحث إلى تحقيق أهداف نظرية، وأخرى ملموسة عملية.

فالنظري منها هو محاولة جلب أنظار الطلاب والباحثين، إلى مشكلة التنظيم بصفة عامة ودوره في الوسط العمالي لخلق علاقات اجتماعية وأثرها على الإنتاج، أما الملموسة فيها تتجلى في الإمكانيات التطبيقية للنتائج التي سيحصل عليها الباحث، من خلال احتكاكه بالميدان الواقعي للمنشأة الاقتصادية الجزائرية.

وللوصول إلى الهدف أو النتيجة، فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وحسب رأيه فإن طبيعة المنهج كان ملائما لطبيعة الدراسة القائمة، على وصف ثم تحليل كل السمات الأساسية التي تكون العلاقات التدريجية، وغير الرسمية والكشف عن طبيعتها، والعلاقة القائمة بينهما. إضافة إلى الوصف والتحليل، حاول الباحث التدقيق فيما توصل إليه، من معلومات وبيانات عن طريق النسب المئوية، ثم معامل الارتباط لهذه النسب، كي يتحقق من قوة العلاقة بين مختلف المتغيرات، أو العكس وهذا حتى يكون لديه مدلول إحصائي يجسد هذه العلاقة.

وتوصل الباحث إلى أنه بتوسيع العلاقات التدريجية وبتعقيد التنظيمات الرسمية، فالمقابل سيظهر علاقات غير رسمية، تنشأ بين العمال داخل المنشأة الإقتصادية الجزائرية، وتتمثل أكثر في الجماعات غير الرسمية، والتي يعبر عنها علميا وسوسولوجيا بالخلية التي تبدأ فيها أشكال العلاقات والتفاعلات، بصورة أكثر وضوحا لإكتمال الظاهرة في تأدية الفعل، أو النشاط الذي يصدر عن الجماعة، والتي تكون لها فعالية أكثر مما يقوم به فرد أو فردين .

لهذا خلص الباحث إلى النتيجة التي مؤداها، أنه على كل تنظيم رسمي وعلاقات رسمية داخل الوحدة الصناعية، سيقابلها تنظيم غير رسمي، وعلاقات غير رسمية، لأن العمال من خلال هذا يمكنهم إشباع كل الحاجات النفسية والاجتماعية، التي لا يستطيع التنظيم الرسمي إشباعها.

سادسا: تقريب الدراسات السابقة من الدراسة الحالية

الدراسة الأولى

أكدت الدراسة الأولى علاقة السن بالعتاء الوظيفي، بحيث أنه كلما كانت الفئة العمرية محصورة بين 18- 20 سنة نجد العمال يقومون بعملهم بحماس، ولكن هذا الحماس يبدأ بالتضاؤل، حتى يصل إلى أقل نقطة في نهاية العشرينيات، و بداية الثلاثينيات من العمر.

بعد هذه النقطة، تبدأ المواقف تجاه العمل بالتحسن، وترتفع نسبة الرضا عنه، حتى يصل الفرد إلى سن الخمسين على الأقل، أما بعد ذلك فإن حالة الرضا غير مؤكدة ، ولكن النقطة الأكيدة والصحيحة، هي أن الفئة العمرية من 20 و30 سنة هي الفئة الأقل رضا عن عملها .

ومن هنا فقد رسمت لنا هذه الدراسة، الطريق نحو معرفة الأسباب التي تجعل العامل غير راض عن عمله، و أين تكمن مواطن الخلل، هل المشكل يكمن في القوانين أو في عدم الاهتمام بالعلاقات الانسانية، أو الاستثمار في المورد البشري، أو في الثقافة التنظيمية ، أم العمر له دور كذلك في الرضا أو عدم الرضا عن العمل

الدراسة الثانية

تلقتي الدراسة الحالية مع الدراسة الثانية حول موضوع إدارة التغيير، وركزت أساسا على الفكر الإداري الحديث و تحديات المستقبل.

وتلقتيان كذلك في تبني التوجه الاستراتيجي الداعي للتغيير، من منطلق أنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة التغيير كمفهوم ومهارة إدارية، وبين نجاح التغييرات المراد إحداثها إنطلاقا من المستوى الإداري، ومدة الخدمة والمؤهل العلمي، وعمر الموظف وعدد الدورات التدريبية في المؤسسات بفعالية.

ومن منطلق كذلك العلاقة الإيجابية بين نجاح وتقدم المؤسسات في تقديم خدمات مميزة لمن يطلبها، وبين قدرتها على تحديد تحديات التغيير العصرية الملحقة وكيفية التعامل معها بفعالية.

فرسمت لنا الدراسة الطريق نحو تبني استراتيجية تنظيمية، أساسها التغيير من منطلق آليات تنظيمية موجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة

تشترك الدراسة الحالية بالدراسة الثالثة بأهمية التدريب وتحسين أداء الأفراد، وإنجاز الأعمال، وأن تدريب القوى البشرية يسهم مساهمة إيجابية في زيادة، ورفع كفاءة العاملين وتخفيض تكاليف العمل والأخطاء (الاستثمار في المورد البشري).

وأنه كلما وجد تدريباً من خلال برامج تنفذ وفق خطط مدروسة وممنهجة، له مساهمة واضحة في تنمية مهارات الموارد البشرية .

كما تنظر الإدارة إلى البرامج التدريبية التي تعد، وتقدم للعاملين بأنها مهمة جداً، تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات، وتحسين الأداء، وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة، كما أن غالبيتهم ترى أن الانفاق في برامج التدريب يعد استثماراً طويلاً الأجل.

ضف إلى ذلك أن الإستثمار في المورد البشري يساهم في حماية موارد المنظمة وتخفيض التكاليف الإدارية، وإنخفاض الأخطاء المهنية والإدارية، وأنه الوسيلة الوحيدة لتحسين أداء الأفراد في المنظمات.

وأن غالبيتهم ترى أن التدريب يهدف إلى رفع كفاءة العاملين، من أجل تحسين الأداء وإنجاز الأعمال، مما يستنتج من ذلك وجود علاقة إيجابية بين تدريب القوى البشرية، وكفاءة العاملين، وربما الشئ المستفاد منه هو الإستثمار في الموارد البشرية، بتبني إستراتيجية تنظيمية تساهم في تطوير ممارسات الموارد البشرية

الدراسة الرابعة

تلقتي الدراسة الرابعة بالدراسة الحالية من منطلق متغير الرضا الوظيفي الذي يتحدد حسب الدراسة بكل من العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي.

كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي، متغير ضغوط العمل فتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري، و صراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الولاء التنظيمي.

كما إتضح بأن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي، ومتغير ضغوط العمل، والعمر والخدمة.

وكما أوضحت النتائج المتوصل إليها أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل، ومتغير الأداء الوظيفي ونخلص أنه كلما كان التنظيم المتبع فعالا كلما أدى ذلك إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية

الدراسة الخامسة

وبخصوص هذه الدراسة التي ركزت على، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي من خلال دراسة أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، وأكدت الدراسة بأن الموظفين، غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق، وهذا من خلال

- عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين
- وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز، يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء
- زيادة حدة الصراع
- التأثير على درجة الولاء للمنظمة على درجة الاستقرار فيها

وربما التقت الدراستان في النقاط التالية:

- كلما وجدت قوانين تنظيمية واضحة تعطي معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، كلما أدى ذلك إلى الرضا الوظيفي
- كلما وجدت علاقات تنظيمية (التعاون بين الزملاء)، وثقافة تنظيمية رئيسية، تشعر صاحبها بالولاء للمنظمة، كلما أدى ذلك إلى الرضا الوظيفي، وقلة الصراع داخل المنظمة

الدراسة السادسة

تشارك الدراسة الحالية بالدراسة السادسة في النقاط التالية:

- تعتبر العلاقات الانسانية الجيدة داخل المنظمات، من بين أهم المحفزات ، التي تقود العامل، إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها
- يعتبر الإتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة، لأنه يساعد

العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية، التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل، وهذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء، يجب الإهتمام به

- تعتبر المشاركة الجماعية في مناقشة القرارات، التي ستتخذ والتي تعني العمال مباشرة سيسعدهم وسيدفعهم إلى العمل على تنفيذها في الميدان

الدراسة السابعة

تلتقي الدراسات حول واقع التنظيم، والعلاقات الرسمية، وغير الرسمية في المؤسسة الجزائرية، كما يسعى البحث إلى تحقيق أهداف نظرية، وأخرى ملموسة عملية من خلال معرفة أنه على كل تنظيم رسمي وعلاقات رسمية داخل المنظمة، سيقابلها تنظيم غير رسمي وعلاقات غير رسمية، لأن العمال من خلال هذا يمكنهم إشباع كل الحاجات النفسية والاجتماعية التي لا يستطيع التنظيم الرسمي إشباعها.

وبالتالي فالرؤية الإستراتيجية، تعمل على تفعيل العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة وإعطائها الأهمية القصوى خدمة للمصلحة الخاصة والعامة في آن واحد.

سابعاً : فرضيات الدراسة

تعتبر الفروض بمثابة فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة، والعوامل المرتبطة بها، والتي تكون مبيّنة في إشكالية البحث، وتخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية، أو عن طريق الدراسة الميدانية، وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث على اعتبار أنها تمثل الحل لإشكالية كونت مشكلاً...: (1)

والواقع أن موضوع البحث يتميز بطبيعة خاصة، كونه يدور حول التنظيم الإستراتيجي وتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، الشئ الذي استدعى من الفرق المؤهلة وأصحاب الخبرة الطويلة، ولذوي القرار النظر بامعان إلى هذا الأسلوب التحديتي، وما كان عليهم سوى اللجوء إلى ترتيب الآليات التنظيمية الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية من قوانين تنظيمية، واستثمار للخبرات التنظيمية، والاتصال والعلاقات التنظيمية، والثقافة التنظيمية باعتبارها تنظيماً استراتيجياً، يعمل أساساً على تطوير ممارسات الموارد البشرية .

وما يصح الإدلاء به بأن هذه الإنطلاقة، لا تترجم فعلياً تلك الإستفاقة المتصفة بها الطاقات البشرية، لأن إحداث تغيير جذري، في كل البنى المرتكزة عليها القاعدة الإدارية ليس أمراً سهلاً، سيما والجزائر تعيش نقطة تحول على جميع الأصعدة، وبالأخص منها، المجال الإداري ونظراً لهذه الأهمية التي تكتسبها الفرضيات، وإستناداً لموضوع الدراسة الحالي الذي يحمل عنوان :

"التنظيم الاستراتيجي و تطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية "

فقد حاولنا من خلال ذلك إبراز أهم الآليات "القوانين، استثمار الخبرات، الإتصال والعلاقات الثقافية " كتنظيم استراتيجي، ومدى مساهمتها في تطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، في ظل التحولات التي تعرفها المؤسسة الإدارية

ومن هذا المنطلق تمت صياغة فرض عام لتنبثق منه أربع فرضيات جزئية وتتلخص فيما يلي :

(1)- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، الجزائر، 2000 ، ص 94

- الفرضية العامة

إن تطبيق الآليات الخاصة بالتنظيم الإستراتيجي، في الحقل الإداري، سيحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية

- الفرضية الجزئية الأولى

كلما تم التحكم في القوانين التنظيمية في البيئة الإدارية، كلما أحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية

- الفرضية الجزئية الثانية

كلما تم توجيه العلاقات التنظيمية في المؤسسة الإدارية، كلما أحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية

- الفرضية الجزئية الثالثة

كلما تم الإستثمار في الخبرات التنظيمية في المؤسسة الإدارية، كلما أحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية

- الفرضية الجزئية الرابعة

كلما تم ترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسة في البيئة الإدارية، كلما أحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية

خلاصة

من خلال ماتم عرضه يمكن الوصول إلى عدة ملاحظات، يمكن عرضها في النقاط التالية
- إن التنظيم موضوع واسع ومتشعب، ويأخذ سبلا و طرقا عديدة للمعالجة، فنلاحظ أنه
أخذ قسطا من الدراسات والبحوث التي قام بها أساتذة و باحثون و طلاب، من أجل
الكشف عن خبايا هذا الموضوع

- التنظيم داخل المؤسسات موضوع إهتم به الكثير من الباحثين ، وكل عالجه على
حسب ما تمليه عليه دراسته والهدف المراد تحقيقه، إلا أنه يبقى دوما يفتح علامات
استفهام من أجل الوصول إلى بناء تنظيمي استراتيجي فعال، فالتنظيم الاستراتيجي
داخل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الادارية بصفة خاصة، له تأثير خاص
على تطوير ممارسات الموارد البشرية، من خلال الدراسات السابقة يؤدي الى ظهور
تنظيمات غير رسمية تحاول هي الأخرى التأثير على التنظيم الرسمي .

وبناء على الدراسات السابقة، وكذا الأفكار التي استقينها من أساتذة أكفاء لهم خبرة في مجال
التنظيم، وكذا من خلال المسيرة العلمية، والإحتكاك بمسؤولين إداريين توصلت إلى نتيجة مفادها أن
على التنظيم أخذ شكلا آخر لمواجهة كل التحديات التي تعوق المهمة داخل المؤسسة الإدارية، إنطلاقا
من أن يكون التنظيم إستراتيجيا في صياغته للقوانين.

وكذا من المشاركة الجماعية في صياغة و اتخاذ القرار، الإهتمام بالعنصر البشري بالاستثمار فيه
(التدريب، التكوين،)

الإهتمام بالعلاقات الانسانية من خلال الإهتمام بموضوع الإتصال بإعطاء فرصة المشاركة
والمنافسة التنظيمية بين أعضاء التنظيم، بلوغا إلى ثقافة تنظيمية موحدة تكون العنصر الأساس،
الموجه و المسير داخل المنظمة.

وهذا كله يعطي على حسب التصور الذي بنيناه، من منطلق ما قيل سابقا، تطويرا كليا في
ممارسات الموارد البشرية، خصوصا بالمؤسسة الإدارية و التي هي موضوع الدراسة،

لذا ومن خلال فرضيات الدراسة، وبعد الدراسة الميدانية سنخلص إلى نتائج واقعية ملموسة من
منطلق الدراسات السابقة المعروضة أمامنا، سواء الأجنبية أو العربية أو الجزائرية وسواء من الأفكار

المستقاة من أرض الواقع من أساتذة و مسؤولين، لذا كانت هذه الدراسة تحليلا و طرحا واقعيا للتنظيم داخل المؤسسات، وإعطائه صورة الإستراتيجية حتى يبلغ الهدف الذي وجدت من خلاله المنظمة .

القسم النظري للدراسة

الفصل الأول

النظريات المفسرة للتنظيم

- تمهيد

أولاً: نظرية التنظيم الكلاسيكية

ثانياً : نظرية العلاقات الانسانية

ثالثاً : نظرية التنظيم المعدلة

رابعاً : نظرية التنظيم الحديثة

خامساً : نظرية التنظيم الاستراتيجي

- خلاصة

تمهيد

إن الظاهرة التي نحن بصدد معالجتها وتشخيص مفرداتها، والتي تعرفها مختلف المجتمعات البشرية المتطورة منها والمتخلفة، لها جدرة بالعباية والإهتمام، وقد أولى الكثير من المفكرين والمنظرين والدارسين، أهمية كبيرة لموضوع التنظيمات، لما لها من تأثير مباشر على الموارد البشرية بمختلف المؤسسات .

كما حظيت التنظيمات باهتمام متزايد من جانب الباحثين في علم الاجتماع، و هو ما نلحظه في الكثير من الدراسات التي أجريت، حيث في هذا الإطار الكثير من العلماء والباحثين قطعوا شوطا كبيرا لكشف حقائق هذا التنظيم، ومدى تأثيره على الآخرين، و ربما بقي هناك إشكال في :

- هل أن التنظيم يتأثر أو يؤثر في الآخرين؟، أم أن هناك علاقة وطيدة تربط الإداريين

بالتنظيمات المطبقة من قبل المؤسسات

- إضافة إلى أن هذا التنظيم يساير التطورات السريعة التي تحصل في الواقع المعيش

وكإجابة أولية، سننطلق في هذا الفصل، و الذي يتضمن النظريات المفسرة للتنظيم

إلى:

نظرية التنظيم الكلاسيكية

نظرية العلاقات الانسانية

نظرية التنظيم الحديثة

نظرية التنظيم الاستراتيجي

التي أوضحت و فصلت في موضوع التنظيم

أولاً : نظرية التنظيم الكلاسيكية

يضم هذا الإتجاه عدة تفرعات و نظريات، تختلف في تفاصيل المنهجية التي تم اتباعها ولكنها تتفق في إفتراضها حول ماهية الإنسان، وينطوي تحت لواء هذا الإتجاه الفكري كل من :

- مدرسة الادارة العلمية (فريديريك تايلور)

- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

لكن الدارس و الباحث في مجال التنظيم، يلاحظ أن مجمل هذه النظريات كان إهتمامها متمركزا حول كيفية زيادة الإنتاج، وكانت نظرتها محدودة للإنسان، حيث ترى فيه كائنا اقتصاديا، وهذا الإعلان الصريح جاءت به مدرسة الإدارة العلمية.

وبالتالي سيكون إهتمامنا مركزا على هذا الاتجاه، أو المدرسة باعتبارها أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم هذا من جانب، ومن جانب آخر كانت بداية الاهتمام بالعنصر البشري (المورد البشري).

1-1 - حركة الادارة العلمية

إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي، هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريديريك تايلور F-TAYLOR (1865-1915)، وحركة العلاقات الانسانية و العلوم السلوكية و تأثير فلسفة الرخاء الإجتماعي.

فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العمال و الإدارة ، من خلال إستخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و إختيار الإنسان الأفضل للعمل وإستخدام " دراسة الوقت و الحركة "، و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب، و كان العمال يخضعون لرقابة لصيقة و دقيقة من أجل تحقيق

هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل⁽¹⁾

(1) - عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان - الأردن

و الملاحظ أن قيام حركة الادارة العلمية على مجموعة مبادئ :

- التوصيف الدقيق للحركة و حذف الحركات غير اللازمة

- التوصيف الدقيق للزمن اللازم لكل حركة

- الإعتماد على الحوافز المادية للانتاج بربط كمية الأجور بكمية الانتاج

وكنتيجة لهذه الفلسفة، إنحصرت وظيفة التنظيم داخل المؤسسات على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ، ولكن من منطلق تحقيق أفضل إنتاجية، وليس من منطلق تطوير ممارسات الموارد البشرية، لذا وجب التدقيق في موضوع الرؤية المميزة، للفرد العامل إنطلاقا من جوانب متعددة، وليس من زوايا ضيقة كما إتضح أساسا من حركة الإدارة العلمية.

1- 2 - النظرية البيروقراطية

إن الطرح النظري السوسيولوجي، يكشف عن مدى إتساع نطاق ظاهرة التنظيم وانتشارها في المجتمع الحديث، ويتجلى ذلك من خلال إختلاف و جهات النظر التي تتبناها كل نظرية، مما ساهم في إلتقاء العديد من العلوم و المشارب كعلم الاقتصاد، وعلم السياسة، وعلم الادارة، وهو مازاد نظرية التنظيم تعقيدا وتشعبا.

تناولت النظرية البيروقراطية دراسة التنظيم فاعتبرته شكلا من أشكال البيروقراطية حيناً، وحيناً آخر مزيج بين التنظيم والبيروقراطية، وكلاهما شيئاً واحداً، وقامت البيروقراطية على: " التنظيم والقواعد الرسمية والرشد، فأداء العمل يقوم على التخطيط والضبط والمراقبة بإبعاد كل العوامل الإنسانية... " (1)

وربما طبيعة الظروف آنذاك هي التي ساعدت على نمو البيروقراطية، و يمكن تلخيصها في

النقاط التالية:

- وجود درجة عالية من التباين في المراكز و الأدوار و المتطلبات النظامية، في كل

مجتمع

- الإتجاه نحو تحديد الأدوار الرئيسية، وفقا لمعايير وأسس عامة و مستمرة

- تأكيد مصالح المجتمع، قبل مصالح أي جماعة خاصة

- زيادة تعقد الحياة الاجتماعية و تشابك نظمها

- إهتمام الجماعات بأداء و وظائف إدارية و إجتماعية، لا تقتصر فقط على مصالحها

الخاصة

- شيوع التنافس بين الجماعات فيما يتعلق بتحقيق الأهداف

والممتنع للنظرية البيروقراطية، نجد أن ماكس فيبر حرر خمس مبادئ أساسية، تحدد

بدقة ماذا يجب أن يتوفر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة:

- يربط البيروقراطية كظاهرة ملازمة تطورت بتطور المجتمع، وهو معجب بها لأن

البيروقراطية ظهرت في كل المؤسسات : الاقتصادية، السياسية، الادارية،الخدمية،... إلخ

- البيروقراطية تنظيم ترابطي تحدد المهام و الوظائف، فالمسؤول يقوم بعملية الإشراف

القيادة، الرقابة،... وما يقوم به المسؤول عمل محدد بدقة ووضوح

- فعل عقلائي مؤسساتي

- تنسيق و تنظيم مهام الآخرين

- إعتبار أعمال التنظيم واجبات رسمية، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل

بدرجة عالية من التخصص

ومن خلال هذا العرض نجد أن الفاعلية تبدو أكثر في إنعدام الذاتية، وهذا الإنعدام يسمح بترتيب

كبير ومراقبة جيدة، حيث يمكن التوقع، و حساب النتائج، كل نتائج الأعمال التي يؤديها التنظيم

ولمزيد من التوضيح حول نظرية فيبر للتنظيم، نقدم جدولين يمثلان تنظيم الوظيفة التقنية للمؤسسة، وكذا الجانب البشري للمؤسسة

(الجدول رقم 01، الجدول رقم 02 على التوالي) (1)

الجدول رقم 01: الجانب البشري للمؤسسة

ترقية Promotion	اتخاذ القرارات Decision	التقسيم البشري Evaluation	الاعلام والاتصال Information	الأجور retribution	التمهين Apprentissage	التوظيف recrutment
حسب الشهادات والحياة المهنية	قرارات وتعليم الإدارة	التقسيم بواسطة التخطيط الرسمي	إتصال رسمي	حسب المنصب الذي يحتله الموظف	عن طريق الدروس المسائية حتى يرتقي	امتحانات ومسابقات

الجدول رقم 02 : تنظيم الوظيفة التقنية للمؤسسة(2)

أشكال التحولات Formes de Transformation	الإنتاجية Productivité	التأهيل Qualification	تقسيم العمل Divisio du Travail	البناء الهرمي hiérarchique	الاستقلالية Autonomie
بطينة من خلال تكيف القواعد	غير محسوبة مفهوم الخدمة خدمة عمومية	التكيف مع التركيز	تقاطع المصالح	هرمي	فردية وغير رسمية

وعلى حسب الشكلين، يرى فيبر أن تطور التنظيمات تمس كل أشكال التنظيم سواء المؤسسات الصناعية أو الإدارية أو السياسية...، فهي سمة للعالم المتحضر وستصبح ضرورية أكثر مهما كان شأن التنظيم، سواء ذلك في الرأسمالي أو الاشتراكي.

ذلك لأن البيروقراطية ذاتها حالة عقلانية، تؤدي إلى التنظيم الذي يكمن في مزيد من الرقابة، ورفع الكفاية الإدارية القائمة على التقنين والتنسيق.

(1) - (2) Renaude sainlieu : sociologie de l'organisation et de l'entrepris' Edition presse de la fondation nationale des science politique .doloz paris. Annee.1987.pp 81-82

ثانيا : نظرية العلاقات الانسانية

أدى تجاهل نظرية التنظيم الكلاسيكية لأهداف العمال ورغباتهم و ميولاتهم الشخصية والعاطفية، إلى بروز مدرسة جديدة بعد سنة 1920، حاولت تغطية الجانب الذي أغفلته النظريات السابقة، وهو الجانب المعنوي للإنسان، وهي مدرسة العلاقات الانسانية بزعامة " التون مايو " M- Ilton.

بدأ تأثير هذه الحركة يأخذ مداه في تطوير ممارسات الموارد البشرية، نتيجة للتجارب والنتائج التي توصل إليها التون مايو و زملاؤه، بمصانع هاوثورن بشيغاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، وذلك " أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي نقيم بها العملية أو على أسلوب الأجر الذي تقررته الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات إجتماعية و نفسية تساهم في ذلك " (1)

وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم، و تلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم و أهداف المنظمة، من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

ويمكن تلخيص نتائج الجهود البحثية لرواد هذه المدرسة، و بشكل عام على النحو التالي: (2)

- لاتعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيس للإنتاج، بل هناك محددات اجتماعية

تتمثل بإرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل، وبخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات، و سلوك أعضائها

منفردين و مجتمعين

- تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم، أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة

لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة

(1) - عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد السالم : مرجع سبق ذكره ، ص 7

(2) - سلاطية بلقاسم:العلاقات الإنسانية في المؤسسة،مجلة العلوم الانسانية،العدد 05،بسكرة - الجزائر، 2003، ص38

- يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هناك ضغوطا اجتماعية على

الفرد، مصدرها تأثير مهم للتنظيمات الرسمية على سلوك العاملين

إذا حركة العلاقات الإنسانية فتحت مجالا آخر للفرد أو المورد البشري، من خلال إعطائهم فرصا للمشاركة و اتخاذ القرار، وتكوين جماعات بغية تحقيق الأهداف الكامنة والمتمثلة في تلك المشاعر والأحاسيس عند العمال، بعيدا عن التصور السابق الذي أعطى أهمية للحافز المادي باعتباره أساس زيادة الفعالية التنظيمية و منه زيادة الإنتاجية

و نتيجة لهذه المآخذ، لم تعد فلسفة العلاقات الانسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970، ولم تعد الملجأ الذي تعود إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية و تحقيق الولاء للمنظمة.

ولكن هذا لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الانسانية في موقع العمل، و إنما لا بد لها أن تطور الكثير من الأنظمة، الخاصة بطرق العمل و أساليب تقييم الأداء، و طرق الإختيار و التعيين، و تصميم الوظائف، إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم.

ثالثا : نظرية التنظيم الحديثة

3- 1 - ميشال كروزيه Mechel Krezi ونظرته للتنظيم البيروقراطي

وينطلق ميشال كروزيه في دراسته للبيروقراطية، هو أنه ليس مهما مفهوما، و إنما المهم هو محاولة تفسير الخلل الوظيفي، الذي يتطور داخل التنظيمات الكبرى (1)

لذا إهتم بالتفسير من خلال دراسته لحالات واقعية، خاصة الوكالات والتجمعات الصناعية التي تحوي عددا هائلا من العمال .

ومن خلال هذه الدراسات، تصور كروزيه مفهوما شاملا للبيروقراطية، على أساس أنها "... نسق تنظيمي غير قادر على تصحيح نفسه في ضوء أخطائه حيث أصبحت المعوقات الوظيفية عنصرا هاما من عناصر التوازن..." (2)

بمعنى أن البيروقراطية كنسق تنظيمي لاتساعها وكبرها، وكثرة المعوقات الوظيفية أخذت بعدا آخر للتوازن، تتمثل في تلك المعوقات وهي في الأصل بعد وظيفي، غير أن هذا التعريف للبيروقراطية يرتبط بمدى وجودها كتتنظيم في بلد دون آخر.

وهذا الاختلاف ترتب عنه وجود صفة خاصة للبيروقراطية، هو الذي دفع كروزيه إلى القول في وجود بيروقراطية لها نمط خاص، مصدره أسباب خاصة أفرزها الواقع الثقافي وبضيف أن هناك سببين حاسمين هما :

- الخوف من علاقات الند للند، والتي يمكن أن تجر إلى الصراعات أو إلى أوضاع التبعية والخضوع

- النظرة المطلقة للسلطة و التي بدونها لا يمكن أن ينجح أي فعل جماعي

وهذان السببان ناتجان عن عوامل ثقافية مختلفة من بينها النسق التربوي الذي يلعب دورا هاما، والوسيلة الوحيدة في اعتقاده لضبط ظاهرة البيروقراطية، تتمثل في الأزمة وهذا حسب

(1). قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات الإدارية، منشأة المعارف الاسكندرية - مصر، 1982، ص269

(2). Schied.J.C : Grande hauteur en organisation. Dolloz paris annee.1990 .pp 11-12

الوضعية السائدة في المجتمعات و الدول، لأنه ليس هناك تكيف تدريجي ممكن للتنظيم البيروقراطي.

وما يذكره كروزبييه يبين ذلك التطور الملحوظ، الذي حدث في التنظيمات البيروقراطية بينما كانت بداية مراحلها ملازمة للدولة، فهي الآن تتجه نحو الإهتمام بالأفراد داخلها، بمعنى أنها كانت في البداية تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تريد الدولة أن تصلها، ولذلك فإنها تعتمد على التعاون بين الأعضاء.

و نجدها في الوقت الحالي وذلك بعد التطور الحاصل، تعتمد أيضا على التعاون ولكن الهدف هو حماية الأفراد، وهذا يعني أن البيروقراطية لا تسيطر عليهم، و إذا ما استطاعوا أن يحققوا أهدافهم و يبعدو سيطرة التنظيم عليهم، فهم بذلك لن يعانون من الإغتراب.

2-3- آلان توران Allen- touren ونظرتة للتنظيم البيروقراطي

وقد قسم المراحل التي مر بها العمل في التنظيمات الصناعية المعاصرة، إلى ثلاث مراحل، إلى أن وصل إلى تشخيص البيروقراطية، فلاحظ أن اللغة المستخدمة لهذا المفهوم تعني حقائق ثلاثة مختلفة وهي:

- نمط من التنظيم المحدد باعتباره نسقا محدد و متدرج بالنسبة للوظائف و ليس بالنسبة للأشخاص

- تمثل البيروقراطية نمطا من سير التنظيمات، ويتميز بتمسكه الشديد بالنظام، وبالروتين الذي

يصمد لكل تحول يصيب النظام

- البيروقراطية عبارة عن سلطة يمارسها القادة الموجودون على رأس التنظيمات الكبرى⁽¹⁾

(1)- Schied.J.C : op - cit .pp 14

غير أنه لا يمكننا التحدث عن البيروقراطية إلا بتوفر ثلاث شروط :

ا/ المكافآت والأدوار، الحقوق والواجبات، ويعني ذلك شروط الدخول في المنصب والمراقبة

والجزاءات، يجب تحديدها بدقة و ثبات، و تكون غير شخصية

ب/ وظيفة كل منصب، يجب أن يكون محددًا في علاقته بالوظائف والمناصب المتضمنة

داخل التنظيم

ج/ يجب أن تتخذ القرارات الأساسية خارج التنظيم لأن هذا الأخير ما هو إلا نسق يقوم

بنقل المعلومات من مصدرها الأساسي (1)

ووصل إلى هذه الشروط إنطلاقًا من الأهداف التي وضعتها الإدارة، ليست سوى أهداف محددة من قبل النسق السياسي أي أن المؤسسة كتنظيم :

هي عبارة عن مجموعة وسائل توضع لتحقيق الأهداف، إذن فالمؤسسة تراقب في أغلب الأحيان من طرف النسق السياسي العام، فكل نشاطها يتم في إطار القوانين والمراسيم والنظام .

ومن هنا يرى توران، أنه لا يمكننا التكلم عن المؤسسة كتنظيم بيروقراطي، مادام أهداف التنظيم محددة من خارج المؤسسة، والمتمثلة في الهيئات السياسية، ففيها لا يعتبر رب المؤسسة حاكمًا ولا ممثلًا للأقلية، ولا يمثل كذلك رئيسًا لجماعة ضغط يملك نفوذًا معينًا، بل هو مسؤول عن مصالح الطبقة الحاكمة.

إذا تعتبر كل تعاريف "توران" كتحويل من بيروقراطية إدارية تنظيمية، إلى سلوك رشيد داخل التنظيم، إلى إعتباره عملاً سياسياً، لكن كل ذلك نابع من المجتمع الصناعي الرأسمالي.

وخلاصة هذا الطرح ما يسعنا قوله هو: أنه لا نقلل من أهمية الإتجاهات من خلال التحليل والتفسير السوسيولوجي، بل هذا التحليل يمكنه أن يبني توجهات جديدة بناء على نقائص وجهات النظر التنظيمية عامة، ذلك بتوسع نطاق إجراء الدراسات الأكثر عمقا ودقة، فكل الإستبصارات العلمية

(1)- Schied.J.C : op - cit ,pp 5

الإجتماعية الدقيقة، تضعنا في إطار مسار بحثنا، بتعدد مضمونه النظري ويخدمنا في الجانب الإمبريقي، للوصول إلى نتائج علمية عملية دقيقة نسبيا.

3-3- تالكوت بارسونز Persons - Talkote

بارسونز من خلال سيرته، طالب بوضع نظرية منهجية عامة للسلوك البشري، ذلك أن مثل هذه النظرية، تيسر الوصف والتحليل والبحث الإمبريقي .

وقدم العديد من المساهمات العملية والفكرية، أبرزها ما طرحه حول النسق الاجتماعي حيث إنطلق من تصور التنظيم بوصفه نسقا إجتماعيا يتألف من أنساق مختلفة كالجماعات والأدوات...، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا في إطار كلي أكبر وأشمل، هو المجتمع، وهذا ما جعل فكره يتميز بأنه وظيفة نفسية متماثلة في التحليل الوظيفي، هذا التحليل الذي جعله يعتبر التنظيم نسقا فرعيا من المجتمع، و يحتوي بدوره أنساق متعددة تسعى في مجموعها إلى تحقيق أهداف معينة واضحة نسبيا⁽¹⁾

ويتضح من خلال تحليله للتنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية، أن القيمة السائدة هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، ويتجه إلى أن كل تنظيم يسعى إلى تحقيق أهداف معينة حتى وإن تضاربت هذه الأهداف مع حاجة أعضاء التنظيم، والتي على هذا الأخير أن يلبها إهتماما من أجل البقاء والدوام، ومن أجل تحقيق التكامل و التنسيق الاجتماعي في أي تنظيم ويوضح بارسونز أكثر بقوله: "...النظام هو العملية التي يخلق التعامل والاستقرار..."⁽²⁾

والمتتبع لهذا التحليل يجد أن بارسونز يرمي، إلى أن أي تنظيم لا بد أن يكون هدفه الحقيقي، هو تحقيق أكبر درجة من الإنسجام والتكيف والتكامل، لأن هذا الأخير يؤدي بدوره إلى تلاؤم وتظافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة من التنظيم .

وقسم بارسونز التنظيمات الوظيفية التي يسعى أي نسق إليها، إلى أربع نوجزها

في ما يلي:

(1)- خالد عمر بن فقة : المصنع كتنظيم إجتماعي(دراسة للجوانب البنائية الوظيفية للمصنع)، قسنطينة – الجزائر 1988، ص 17

(2)- نيكولا تيماشيف : نظرية علم الاجتماع (مراجعة و تقديم محمد عاطف غيث)، دار المعارف، القاهرة – مصر 1975، ص 296

أ- التكيف

ومطلب التكيف في التنظيم تعبر عنه، مشكلة تدبير كل الموارد البشرية المادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، وتعبيره فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعملية التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية، وما يتطلبه من موارد⁽¹⁾

ب- تحقيق الأهداف

ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية، من أجل تحقيق أهداف التنظيم، بالإضافة إلى عملية إتخاذ القرار في التنظيم والعمليات المختلفة لها، أي أن مشكلة التنظيم أو القوة داخل التنظيم لأنساقه المختلفة، مقتصرة على حشد الموارد من أجل تحقيق الأهداف⁽²⁾

ج- مطلب التكامل

يشير إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق، أعلى مستوى من التضامن والتماسك، بين الأنساق الفرعية⁽³⁾

د- مطلب الكمون

يشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في التنظيم، الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، ويشير كذلك إلى مطلبين وظيفيين.

أطلق بارسونز على الأول منهما **مطلب تدعيم النمط**: وهو يتعلق بمدى الانسجام والتطابق، بين الأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجية عن نطاق التنظيم

المطلب الثاني: فهو **إحتواء التوترات التنظيمية و استيعابها**، ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد، كي يستطيع أداء مهامه التنظيمية⁽⁴⁾

(1) - خالد عمر بن قفة : مرجع سبق ذكره ، ص 53

(2) - (3) - نيكولا تيماشيف : مرجع سبق ذكره ، ص 380،53

(4) - خالد عمر بن قفة : مرجع سبق ذكره ، ص 53

ومن خلال هذا قدم بارسونز تصنيفا للتنظيمات، مستندا إلى المعالجة الشاملة للمتطلبات الوظيفية للتنظيم، ويتحقق هذا بايجاد العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك، بين جميع الأنظمة.

3-4 - روبرت ميرتون Mertone- Roberte والواقع الداخلي للبيروقراطية

قدم هو الآخر إسهاما متميزا في نظرية التنظيم، ورغم أن وجهة نظره في التنظيم لم تستند إلى أية شواهد واقعية، إلا أن كان لها تأثيرا فيما بعد على الدراسات التي تناولت التنظيم .

لقد عرض وجهة نظره في مقال نشره عام 1940 تحت عنوان "البناء البيروقراطي والشخصية"، حيث استطاع من خلاله الكشف عن الكثير من الجوانب التي أغفلها النموذج المثالي للبيروقراطية، وأراد من خلاله تغطية هذه الجوانب بإسهامه هذا، وتضمن مقاله مجموعة من القضايا حول التنظيم وهي: (1)

- الرشد والتعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة، و المعايير

الموضوعية، والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء

- القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي، وبمجرى الحوادث نتيجة إستقرار الوظائف

والعلاقات السائدة بين الأعضاء

وعلى حسبه فإن هاتان الخاصيتان من شأنهما، جعل التنظيم أقل مرونة لأن الوسائل هنا تتحول إلى

غايات، ولقد ترتب عن ذلك ثلاث نتائج (2)

الأولى: تشير إلى تناقض أو تضال العلاقات الشخصية أو الخاصة، لأن التنظيم

البيروقراطي في حد ذاته مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الأدوار

(1)- صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره ، ص ص 202 - 203

الثانية: فتشير إلى زيادة إستيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره

الثالثة: تتمثل في إستخدام التنظيم لميولات محددة، سيستند إليها في عملية إتخاذ القرارات

ومن خلال الطرح يمكن القول أنه ليس بالإمكان الوصول، أو القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي، لأنه مرتبط بالعلاقات الشخصية، وزيادتها بين الأفراد.

3-5- ألفن جولدنر Goldner- Alfen والنموذج البيروقراطي لفيبر

إنطلق في دراسته للتنظيم من خلال تصوره لهذا الأخير، على أنه يمثل نسقا من القوى المتصارعة، بسبب التعارض بين مصالح جماعات العمل على المستوى الداخلي للتنظيم، بينها وبين غيرها من الجماعات على مستوى المجتمع الأكبر.

وإن أهم دراسة إمبريقية قدمها في هذا المجال، هي تلك التي تضمنها كتاب الشهير "أنماط البيروقراطية الصناعية"، واستطاع من خلاله التمييز بين ثلاث أنماط للبيروقراطية، والتي حددها وفق المعطيات الميدانية: (1)

1- البيروقراطية المزيفة

وفيها تفترض القواعد واللوائح التنظيمية، من هيئات أو جهات خارجية، بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم، أو عماله في وضع أو تحديد القواعد واللوائح التنظيمية، من هيئات أو جهات خارجية الخاصة بالمنظمة.

2- البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي

وهنا تشترك كل من الإدارة والعمال في وضع القواعد التنظيمية، والنظر إليها على أنها ملك لهم، مما يجعلها تحظى بتدعيم الإدارة وبطاعة العمال لها، وهكذا يمكن إعتبار هذا النمط ديمقراطيا

(1)- صالح بن نوار : مرجع سبق ذكره ، ص 210

3- البيروقراطية ذات الطابع العقابي

تصاغ القواعد واللوائح في هذا النمط، إستجابة لضغط أحد طرفي المنظمة (العمال، الإدارة)، لذلك فإن الجهة التي لا تساهم في وضعها لوائح مفروضة عليها، مما يؤدي إلى صراعات و تأثيرات داخل التنظيم.

والملاحظ على الإسهام الذي قدمه "جولندر" لنظرية التنظيم وتقديمه لبعض الجوانب السلبية التي ظهرت في النموذج البيروقراطي، إلا أن البعض أكدوا أنه لم يهتم بمسألة التساند الوظيفي.

وكخلاصة لنظريات التنظيم الحديثة نقول بأن سلبيات ونقاط الضعف، في النظريات الكلاسيكية فتحت الباب أمام الباحثين لتطوير النظريات، وتوجيه أنظارهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة منها:

- الإدارة بالأهداف

- المشاركة في الإدارة

- التوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة

- اعتبار مؤثرات البيئة على التنظيم

- دراسة الدوافع وأثرها على العمل

رابعاً: نظرية التنظيم الإستراتيجي

بعد عرضنا معظم النظريات التي تدرس و تفسر ظاهرة التنظيم ننتقل إلى عرض نظرية التنظيم الإستراتيجي.

بداية تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات، في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية إستراتيجياً، ولعل من أهم هذه التحديات مايلي: (1)

(1)- محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان – الأردن
2009، ص 26

1- التحديات الداخلية

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية، التي قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة، لمواجهة التحديات المختلفة، وخاصة التغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب في ذلك إلى التغير في ممارساتهم المتعلقة بالعمل، متمثلة في :

- إنخفاض رضا الأفراد عن الأجور و المزايا الممنوحة لهم

- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم، واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول

- إنخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي، الناتج عن النقص في بعض مهاراتهم

المطلوبة للعمل، نتيجة التطور التكنولوجي السريع

- إنخفاض ولاء الأفراد للمنظمة

- إعتقاد الأفراد بعدم إستغلال المنظمة لقدراتهم إستغلالا كاملا

- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم

- إختلاف طبيعة الحاجات، التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل

- زيادة درجة التنوع في العمالة

- تغيير توقعات العمالة

2- التحديات الخارجية

تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية، لعل من أهم تلك التحديات مايلي :

- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات

- التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية

- حرية إنتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد

- تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة

- إعادة تنظيم المنظمات

- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية

- التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل

وتعتبر دراسة تطوير ممارسات الموارد البشرية على مستوى المنظمة، بمثابة مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف عمالة-عالية المهارة، والإلتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير⁽¹⁾

أما الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها مايلي: (2)

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة

- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة

- الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في إتخاذ القرارات

- الإهتمام بقضايا التغيير ويمكن توضيح بعض أوجه الإختلاف بين الدور التقليدي

والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي

(1)- أحمد سي مصطفى : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2000، ص 46

(2)- محمد سمير أحمد: مرجع سبق ذكره، ص30

الجدول رقم 03⁽¹⁾: يوضح الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي	الدور الإستراتيجي
المدى الزمني	الإهتمام بالأجل القصير	الإهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	العمليات التنفيذية و حفظ السجلات و دعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة
المستوى التنظيمي	يعتبر جزء من الإدارة التنفيذية	يعتبر جزء من الإدارة العامة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل : التسويق، الإنتاج، التمويل،...
حدود التنسيق - التكامل -	- التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى - التكامل و التنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	- الكامل و التنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى - تكامل و تنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية
الأنشطة محل الإهتمام	- الإهتمام بمكافآت و برامج التعويض للعاملين - إستقطاب و إختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة - تفسير سياسات و إجراءات الموارد البشرية - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمنظمة - إعداد و تنفيذ برامج تدريبية - حل مشكلات العاملين - تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط	- الإهتمام بتقييم إتجاهات و قضايا الموارد البشرية - الإنشغال بعملية تخطيط و تطوير الموارد البشرية - المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة و تخفيض العمالة - تقديم النصح و المشورة في عمليات الإدماج و الاستحواذ - وضع استراتيجيات و خطط التعويضات بالمنظمة - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة

وفي ضوء المقارنة السابقة يمكن التأكيد على ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية من خلال تطوير ممارساتهم بالمنظمة وذلك من خلال ما يلي :

- تنمية و تطوير قدراتهم

(1)- محمد سمير أحمد : مرجع سبق ذكره، ص 31

- قياس الأداء، ووضع الحوافز والمكافآت، التي تتناسب مع هذا الأداء

- الإهتمام بالجانب المعنوي كحافز هام في عملية التخطيط الإستراتيجي

إذا لا يتحقق تنظيماً إستراتيجياً إلا بوجود مورد بشري كفؤ وفعال، في العملية التنظيمية لذلك من بين شروط نجاحه لا بد من عملية تطوير في ممارسات الموارد البشرية، بالمنظمة أو المؤسسة، ومن بين العناصر الأساسية للتطوير التنظيمي مايلي: (1)

- يعتبر جهد شمولي

لكون تطوير التنظيم عملية شاملة، فهي ليست جهوداً إرتجالية، بل تستند إلى خطط وإستراتيجيات وبرامج زمنية

- الدور الرئيسي للإدارة

يعتبر دور الإدارة رئيسياً، ذلك لأن التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية، ويطبق أيضاً استناداً عليها، حيث أن مثل تلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً، يجب أن تحظى برغم القيادة الإدارية، إذا ما أريد له النجاح، ولنجاح دور الإدارة لا بد من:

- مسؤولية من جميع العاملين، في تحقيق التغيير المطلوب

- إشراك العاملين، في التغيير لتحقيق مطالبهم

- زيادة فرص تعاونهم مع الإدارة

- إعتقاد إستراتيجيات سلوكية للتغيير، ذات طبيعة سلوكية في الأساس

تهدف هذه التغييرات لإحداث تأثير في القيم والاتجاهات، وبالتالي في سلوك العاملين، وذلك بوسائل تدريبية عدة، بحيث يؤدي ذلك إلى التغيير، وإلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاية وفعالية .

- التركيز على دور الجماعة في إحداث التغيير

(1)- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003، ص329

ويعود هذا الدور لأهمية دور الجماعة في المؤشر، وهو دور يفوق الفرد مهما كان

مستوى تدريبه

- الربط بين البحث العلمي وبين إستراتيجيات التطبيق أو ما يسمى بالبحث العلمي

يتم وفق هذه الإستراتيجية، جمع المعلومات عن التنظيم من خلال مسوحات، ومن ثم يتم إستخدامها في تخطيط استراتيجيات التطوير، ويلخص جون شيروود "JohonCHerwood"، أنه بتبني التنظيم الإستراتيجي، يمكن الوصول إلى أهداف التطوير التنظيمي ويمكن تلخيصها في النقاط التالية: (1)

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم

- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه

- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية

وبالتالي زيادة درجة الإنتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها

- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة

ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات

- زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها، من خلال زيادة

الوعي بدينامية الجماعة

- تعويد المورد البشري على ممارسة الرقابة الذاتية، والإعتماد عليها كأساس للرقابة

الخارجية ومكمل لها.

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الجدول التالي

(1) - محمد قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره، ص ص 325 - 326

الجدول رقم 04⁽¹⁾: يوضح أهداف التطوير التنظيمي

المكون الرئيسي لبرنامج التغيير نواحي معرفيه أو سلوكيات	الأسلوب المتبع في عملية التغيير	الهدف من عملية التغيير
معرفة	تغيير في البرامج و الميزانيات وأنظمة الاتصالات و طرق العمل برامج إدارية تدريبية تغيير في نمط السلطة نظام تقسيم جديد للعمل تعديلات في المهام الموكلة للعاملين . تغيير نظام المكافآت إتباع أساليب جديدة في القيادة . تغيير الأساليب القديمة للاتصالات. إتباع معايير جديدة في تعيين وترقية العاملين تغيرات رئيسية في الاستراتيجيات المتبعة	تغيير سلوكي بسيط : تغيير في أنماط التفاعل بين العملية التنظيم تغيير في التوقعات التي يملها الدور الوظيفي ← تغيير القيم و الاتجاهات ← تغيير في الدوافع و منها زيادة الشعور بالحاجة للإنجاز و الإلتزام للجماعة ←
سلوكيات		

إن التنظيم الإستراتيجي يعكس مدى إحتياج المنظمات المستقبلية والقادرة على الإستمرار إلى

التحلي

بالخصائص التالية: (1)

(1)- محمد قاسم القريوتي:مرجع سبق ذكره، ص 326

- المرونة

- التركيز على توفير فرص التطور الذاتي للعاملين

- الإعتماد على نمط الفريق

- التركيز على الاستفادة من المزايا الأساسية، أو نقاط القوة التي تتوفر في التنظيم

- التأكيد على التنوع

ويجب أن يحرص التنظيم الإستراتيجي، على توفير بيئة خاصة للموارد البشرية، تؤهلها لكسب خبرات ومهارات جديدة باستمرار، وتصبح ثقافة التعلم والتجديد فيها سائدة، بحيث الملاحظ على جل العاملين في مؤسسات مختلفة لمدة طويلة لا يمكنهم معايشة مختلف التطورات التي تطرأ على المؤسسة، نظرا للخبرة القديمة التي لا زالوا يسيرون بها، ومن ثم تجد هذه المؤسسات نفسها لا مكانة لها في عالم الأعمال مستقبلا

وللوصول إلى الإختيار الإستراتيجي لا بد من إختيار ثلاث أنواع من القرارات(2)

1- قرارات إستراتيجية تكون موجهة إلى محور البيئة والتنظيم

2- قرارات عملية تتضمن الإعداد للقرارات الإستراتيجية

3- قرارات إدارية تتضمن ميكانزمات التنسيق، التي تهدف إلى الربط بين الإستراتيجية

على المدى الطويل، والعمليات على المدى القصير

وعليه لا بد من صياغة تنظيما إستراتيجيا وفق ما تمليه علينا المرحلة التي نعيشها من السلسلة

التطويرية

ومن بين النظريات التي أسهمت للعمل على التوجه نحو تبني توجهات إستراتيجية لبلوغ الأهداف

المنشودة لكل منظمة

(1)- محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 398

(2)- سعيد عبد مرسي بدر: الأيدلوجيا و نظرية التنظيم، دار المعارف الجامعية ، القاهرة – مصر، ص333

- ادارة الجودة الشاملة (1)

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل، إعتقاداً على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها، ومن بين من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة:

فيليب غروسفي Philip Crosby، إدوارد ديفينج Edward Deving، فيشر Fisher

إن أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة، هو النظرة الشمولية لجميع عمليات وأنشطة المنظمة وإجراءات العمل فيها، والتحسين المتواصل في جميع العمليات والأنشطة.

ويتوقف نجاح برامجها على مواهب وقدرات وممارسات الأفراد إنطلاقاً من عمليات التطوير المستمرة على الموارد البشرية، ومنه فالإدارة مطالبة بوضع رؤية واضحة للمنظمة وتوضيح الأهداف للعاملين وبناء قيم ثقافية تحث على الجودة والتأكد من غرس هذه القيم لدى جميع الأفراد، وتقديم كل دعم ومساندة لبرامج وجهود الإدارة - الجودة الشاملة - ومن مرتكزاتها مايلي:

- ثقة إعتزاز العامل بالإتقان والبراعة في العمل

- الإعتقاد على الرقابة الذاتية وليس الرقابة الخارجية

- منح الإستقلالية للعاملين والسيطرة على ظروف عملهم

وعلى الإدارة مايلي:

- تطوير السياسات والبرامج والإجراءات التي ترسخ وتعزز هذه الاستقلالية والتمكين

- توفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمة

- تقدير قرارات العاملين بتحسين الجودة وتطبيقها

(1)- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار مكتب الحامد، عمان - الأردن، 2006، ص78

ويلخص الجدول التالي المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة(1)

الجدول رقم 05 : مقارنة بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	الإدارة الشاملة
- رقابة مكثفة خارجية	- رقابة ذاتية
- العمل فردي	- العمل جماعي
- التركيز على المنتج	- التركيز على النظام
- مشاركة الموظفين	- اندماج الموظفين
- تفويض الموظفين	- تمكين الموظفين
- التحسين عند الضرورة	- التحسين المستمر
- الموردون مستغلون	- مشاركة الموردين
- التركيز على زيادة الأرباح	- التركيز على رضا العملاء
- لوم الآخرين بسبب الأخطاء	- الخطأ فرصة للتطوير والتحسين

- نظرية إدارة المعرفة

مع تصاعد ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد الهامة في المنظمة، بل و يعتبرها الكثيرون أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لا يمكن تقليدها، ولا بد من إدارة هذا المورد بنجاح، و هكذا إستقطب موضوع إدارة المعرفة إهتماما متزايدا من قبل الكتاب و الباحثين، الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة وأبعادها و جوانبها الرئيسية و هي :

بناء المعرفة وترميزها، والمحافظة عليها ونقلها ومشاركتها وتقاسمها وتطبيقها، ولا تزال هذه النظرية في بداياتها ولم تتبلور بعد.

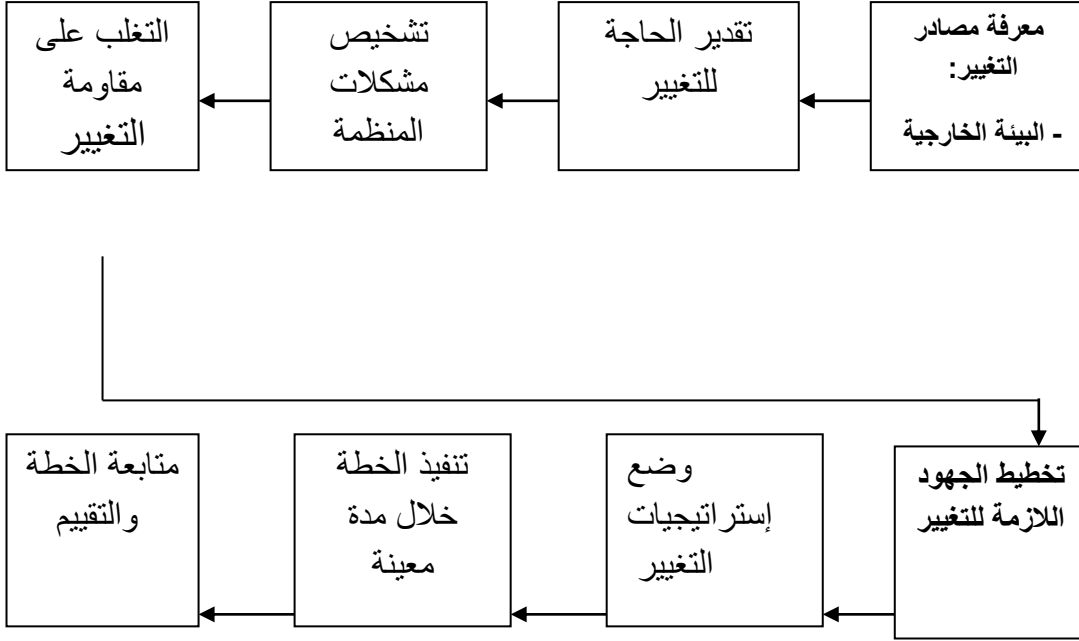
و خلاصة لما جاء في موضوع التنظيم الاستراتيجي، نأتي على ذكر بعض نماذج التغيير، إستجابة للتوجه الإستراتيجي الذي يفرض فرص البقاء للمنظمة، من خلال القوانين المتبعة والإهتمام بالعلاقات

(1)- حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص80

التنظيمية، والاستثمار المتواصل و المستمر للخبرات لإعدادها لكل المتغيرات التي تطرأ، وكل هذا لا يتأتى إلا بالوصول إلى ثقافة تنظيمية رئيسة تكون الموجه، و المسير لمختلف نشاطات المؤسسة.

بعض نماذج التغيير

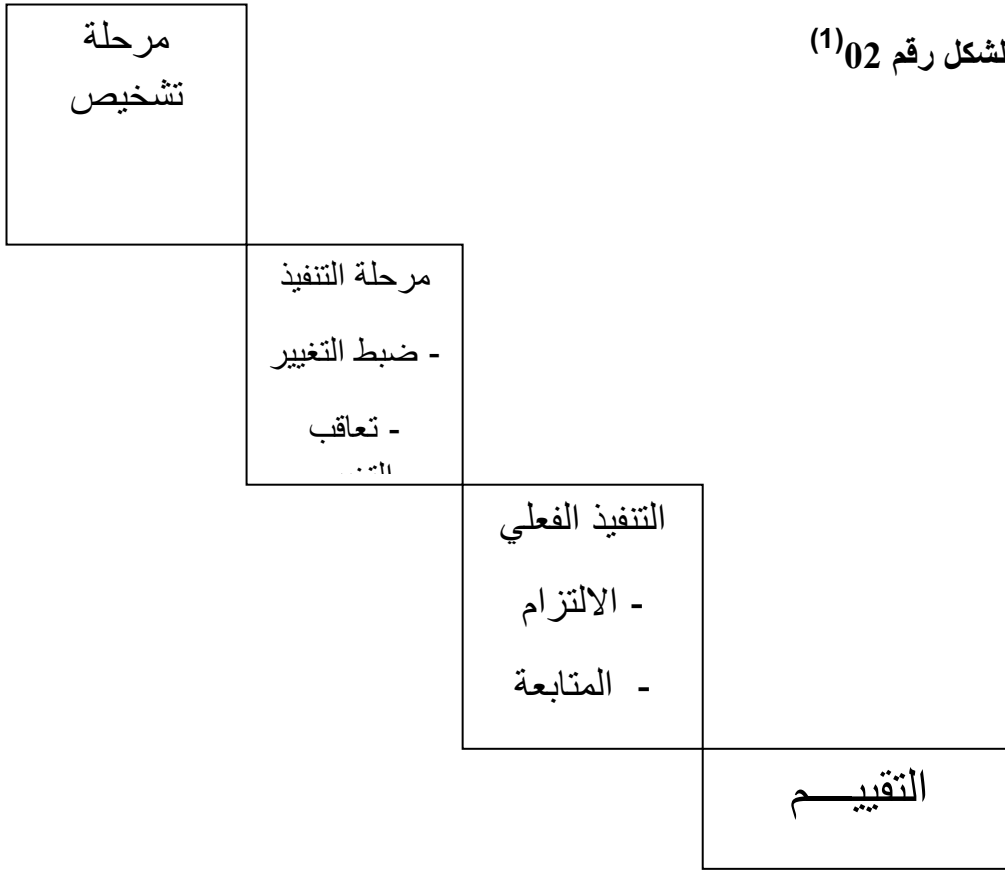
أولاً : نموذج هلريكال و سلوكوم : ونمثله بالشكل التالي : الشكل رقم 01⁽¹⁾



(1) - خليل حسن محمد الشماح: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 377

ثانيا : نموذج لورنس و لورش للتغيير

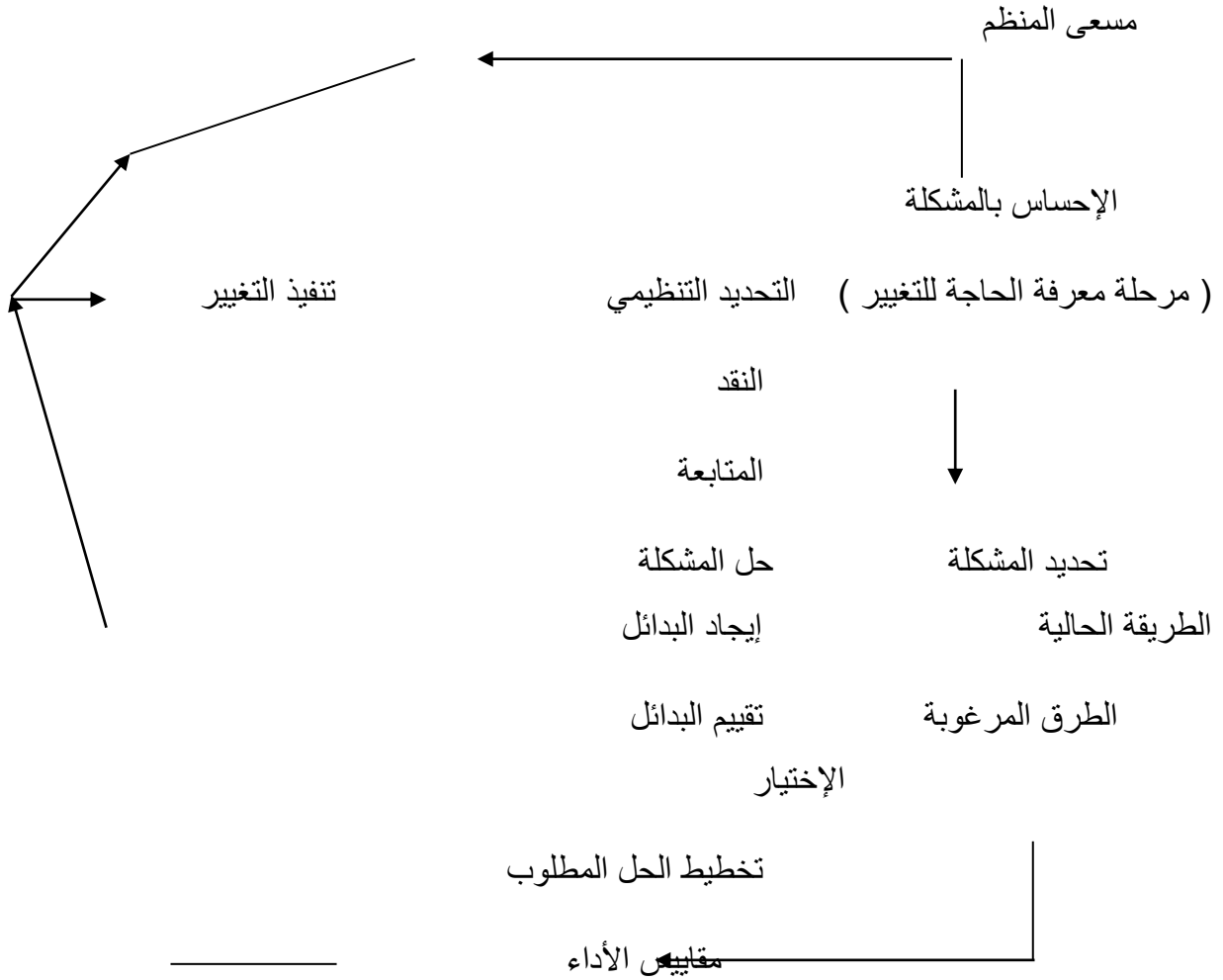
ونمثله بالشكل التالي : الشكل رقم 02⁽¹⁾



(1) - خليل حسن محمد الشماع: مرجع سبق ذكره، ص 378

ثالثا : نموذج كاست ورونز ويك للتغيير

ونمثله بالشكل التالي: الشكل رقم 03⁽¹⁾



ومن منطلق نماذج التغيير المقدمة، و التي إرتأينا من خلالها، إعطاء صورة خاصة لبناء نموذج تنظيمي استراتيجي، يعمل و يهدف أساسا لتطوير ممارسات الموارد البشرية ومنه فأبي تغيير، لا بد من يراعي النقاط التالية :

- معرفة مصادر التغيير

- مرحلة التشخيص

(1)- خليل حسن محمد الشماع:مرجع سبق ذكره، ص378

- الإحساس بالمشكلة و معرفة الحاجة للتغيير

ويبقى من خلاله التنظيم الإستراتيجي أساس التطوير، وذلك بإنتهاجه دورا مهما نحو قضية الموارد البشرية، بما يتناسب و الرؤى الجديدة للتحكم في كل المتغيرات، وتنمية الموارد البشرية في ظل التنظيم الاستراتيجي، والذي يبقى على حسب دراستنا رهين

- القوانين التنظيمية

- الإهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية

- الإستثمار الجيد للخبرات و الكفاءات وفق أساليب حديثة و متطورة

- الإقتناع بوجود ثقافة تنظيمية رئيسة ترسخ في مجال العمل، تكون المسيرة لمختلف

نشاطات المؤسسة حتى تبلغ الأهداف المنشودة والمرجوة، بعيدا عن الصراعات

والنزاعات والخلافات و الثقافات الفرعية القائمة على الموالاة و المحاباة

خلاصة

حاولت في الفصل الأول كما جاء فيه إبراز مختلف الإتجاهات التي تناولت بالدراسة و التحليل التنظيم الاستراتيجي داخل المؤسسات (المنظمات)، و من ثم كيفية معاملتها للمورد البشري الذي أصبح لغة العصر الحديث.

و توجت هذا الفصل من خلال ما سبق عرضه من الإتجاهات الكلاسيكية والبيروقراطية الحديثة و الراديكالية، بإتجاه حديث ونظرة مستقبلية و هو الإتجاه الإستراتيجي، الذي ينبغي على المؤسسات في ظل التغييرات الحاصلة على مختلف الأصعدة، وبالخاصة التغييرات الحاصلة على الصعيد الإداري، إعتماد أسلوب أو طريقة الإستراتيجية في التسيير.

و ذلك من خلال سن القوانين ووضع القواعد، وطبيعة العلاقات، و كيفية إستثمار الموارد البشرية، إلى جانب اعتماد ثقافة رئيسة وموحدة داخل مجال العمل، وكل هذه النقاط كتنظيم إستراتيجي على الجميع مراعاتها، مسايرة للتطورات الحاصلة على الصعيدين الدولي والداخلي .

الفصل الثاني

هيكلية المنظومة الادارية في الجزائر

- تمهيد

أولاً : الأسباب التي أدت إلى الإصلاح الإداري

ثانياً: الأسس المعتمدة لبناء استراتيجية الإصلاح الاداري

ثالثاً: واقع التنظيم الاستراتيجي بالمؤسسات الإدارية

رابعاً : تغيير البناء التنظيمي للمؤسسة الإدارية و استثمار الموارد البشرية

- خلاصة

تمهيد:

مرت المؤسسة الإدارية الجزائرية بعدة مراحل تنظيمية، سواء كان ذلك قبل أو بعد الإستقلال، بحيث نجد في الفترات الأولى أي قبل الإستقلال، كان المحتل الفرنسي يعتني بإستغلال القطاعات الإدارية على حساب القطاعات الأخرى.

إذ حسب علي زغدود في كتابه، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، يقول أن المؤسسات في هذه الفترة كانت تخدم المستعمر وحده، سواء من ناحية ملكيتها أو تنظيمها أو أهدافها، لا تتسجم ومطامح الشعب الجزائري، من الناحية الإدارية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

وبعد الاستقلال دائما مع نفس المرجع، لجأ المسيرون الفرنسيون للمؤسسات إلى إتلاف وتخريب وحرق الوثائق الإدارية الحسابة الخاصة بالمؤسسات، مما خلق صعوبات في وجه الدولة الجزائرية من حيث تنظيم وإدارة هذه المؤسسات، أو تشغيلها .

وبعد ذلك رسمت القيادة الجزائرية، كيفية تسيير الشؤون الإدارية للدولة الجزائرية المستقلة، فأصدرت عدة موثيق وقوانين مستوحاة من الظروف الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للبلاد، وأخذت الدولة على عاتقها تسيير المؤسسات بتنظيمات أملاها الواقع الاجتماعي المعيش.

وهذا ما سنحاول معرفته في هذا الفصل العنون ب: هيكلية المنظومة الإدارية في الجزائر لمعرفة الأسباب التي أدت إلى الإصلاح الإداري، الأسس المعتمدة لبناء إستراتيجية الإصلاح الإداري، وكذا واقع التنظيم الإستراتيجي بالمؤسسات الإدارية في الجزائر، وأخيرا تغيير البناء التنظيمي للمؤسسة الإدارية وإستثمار الموارد البشرية.

أولا : الأسباب التي أدت إلى الإصلاح الإداري

رغم اختلاف و جهات النظر، حول تحديد معنى و محتوى مفهوم الإصلاح الإداري إلا أن هناك إتفاقا عاما حول الاطار العام له.

فالإصلاح الإداري يعني للبعض تلك الجهودات، ذات الإعداد الخاص الذي يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه، أو على

الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصره، الرئيسية أوقد يعني للبعض الآخر إخضاع الواقع الإداري، القائم لعملية تغيير تدريجي في ظل الظروف السياسية، والاجتماعية، والقانونية، القائمة بما يكفل تحسين مستويات، أداء العملية الإدارية ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة في حين يرى آخرون، أن الإصلاح الإداري هو إستجابة للتغيير، و ذلك بوضع إستراتيجية تنفيذية لتغيير المعتقدات، والاتجاهات، والقيم وهيكل التنظيم، وجعلها أكثر ملاءمة مع التوجه الإستراتيجي القائم، ويأخذ الإصلاح الإداري مدخلين أساسيين هما: (1)

- المدخل التقليدي الجزئي

- المدخل الشامل

يتضمن المدخل التقليدي للإصلاح الإداري، معالجة جزئية للمشكلات الطارئة التي تواجه الحكومة، وتنصب على تنظيم الجهاز الإداري في الدولة، على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأغراض المرجوة منه، ويقصد بالتنظيم إعداد جهاز إداري سليم وصالح، لأداء المهمة الضخمة الملقاة على عاتقه

و المدخل التقليدي ينظر إلى الإصلاح الإداري على أنه:

- تنظيم الجهاز الإداري من حيث تكوينه و تشكيلاته والعلاقة فيما بينها

- تنظيم أساليب و طرق العمل

- تنظيم شؤون العاملين

في حين يقوم المدخل الشامل (المعاصر) على تحليل النظم، حيث يرى أن المجتمع نظاما يتكون من هياكل مختلفة يؤدي إلى وظائف متنوعة، وأن أي إختلال في إحدى الوظائف، يقود إلى إختلال الوظائف الأخرى، وذلك بسبب الترابط و التنافس بين تلك الوظائف مجتمعة.

(1). مدني عبد القادر علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، جدة، 1981، ص15

وإن علاج المشكلة لا يقتصر عليها فقط، وإنما يتعداها إلى النتائج الثانوية التي أحدثتها تلك المشكلة، وبذلك تكون عملية الإصلاح الإداري على أساس المفهوم الشامل، بأنها نتائج عدة متغيرات مترابطة تنتمي لأوضاع سياسية و إجتماعية معينة، بالإضافة إلى الواقع الإداري.

كما أنها تتضمن تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات، التي تتشكل منهم أجهزة الإدارة وطريقة أدائهم، مع الأخذ بالإعتبار المضامين غير الإدارية (الإجتماعية، الحضارية، السياسية،...) لعملية التغيير، وبذلك يمكن تلخيص نظرة المدخل الشامل لعملية الإصلاح الإداري بما يأتي (1)

- إدخال أنماط تنظيمية جديدة، تلائم أنواع النشاط الجديد، الذي يتصدى له الجهاز

الإداري، والتي لم تكن الأشكال التنظيمية و الإدارية و التقليدية مناسبة، لموافاة

إحتياجاته تنظيميا

- إدخال نظم و قواعد و إجراءات جديدة للعمل، داخل هذه الأنماط الجديدة، وذلك في

مجال لوائح الأفراد، وإجراءات العمل، و النظم الإدارية، لتحقيق أهداف هذه التنظيمات

الجديدة

- تحقيق العلاقات الإشرافية و الإدارية و الإستشارية، بين التنظيمات الجديدة والتنظيمات

القديمة

- توفير القيادة النشطة المؤمنة بالسياسات الجديدة، و الواعية لها على أساس علمي،

بحيث تضمن أقصى إمكانيات النجاح

- التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ تلك السياسات،

وإحداث التغيير المطلوب

(1) - مدني عبد القادر علاقي: مرجع سبق ذكره، ص38

- التركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري و بالأخص الجديدة منها، تتسم بالتنوع و الجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في تحقيق الرفاهية الإجتماعية والإقتصادية

وفي كلا المدخلين فإن عمليات الإصلاح لا بد أن تستند إلى إستراتيجية مدروسة، تراعي الأولويات والإمكانات المتاحة و المجالات المستهدفة، و تكون هذه الإستراتيجية محددة بسقف زمني لإنجاز المراحل المتعاقبة فيها.

ويمكن القول أن الإصلاح في الجزائر بشكل عام والإصلاحات الإدارية بشكل خاص، تفتقر إلى الرؤية الواضحة لطبيعة المشكلات التي تمر بها الإدارة في الجزائر، و عدم قدرة الأجهزة الإدارية على تحقيق أهداف البرامج التنموية نظرا لعدم قيامها على أسس علمية و عملية، كل هذا يرجع أساسا إلى تلك الخصوصيات الراسخة في أجهزة البيروقراطية الإدارية الجزائرية. هذه الخصوصيات و المظاهر السلبية يمكن تحديدها في العناصر التالية⁽¹⁾:

- زيادة التضخم التنظيمي والوظيفي للجهاز الحكومي و تحوله إلى هيكل هش، وقد أقرن هذا التضخم المؤسسي بتداخل و ازدواج في إختصاصات أجهزته، وتفاقم مشكلة التنسيق على مختلف المستويات

- نمو الأعراض المرضية للبيروقراطية الجزائرية، من إفراط في الرسمية و الشكلية، والجمود ومقاومة التغيير و تحويل الوسائل إلى غايات.

وأصبحت الحكومات المتعاقبة في سدة الحكم، تعالج مشكلات الإدارة البيروقراطية فيها، بإستصدار المزيد من اللوائح والضوابط القانونية التي غالبا ما تنفذ - تحول الجهاز البيروقراطي الحكومي إلى مركز قوة في المجتمع الجزائري

(1) - سعيد مقدم : أخلاقيات الوظيفة العمومية، مجلة الإدارة، المجلد السابع ، العدد الأول، الجزائر، 1991، ص13

وهذا جعله يسيطر على موارد الأمة، دون رقابة خارجية فعالة، نتيجة عدم وجود سلطة تشريعية فعالة، وسلطة قضائية مستقلة، ومكن هذا الإختلال للنخبة البيروقراطية أن تتحصن وأن تكتسب مناعة ضد المساءلة، والحساب وكذا الإصلاح والتنمية الإدارية

- إستغلال النفوذ و الصراع، من أجل الحصول على مناصب قيادية لتحقيق أهداف ذاتية

وهذا ما يؤدي إلى تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وأصبح بعد ذلك هم القيادة البيروقراطية، ليس تفعيل القرارات و السلوك، إنما الأمر على العكس من ذلك هو جمع الثروة بكل الوسائل، فانتشرت المظاهر غير الأخلاقية كالرشوة، و التزوير في أوساط الموظفين، وهذا ما يفسر الصفات غير الحميدة التي يتصف بها الأعوان العموميون في الجزائر.

- إن الادارة العامة الجزائرية هي إدارة مقلدة أكثر منها أصلية

إذ تحاول أن تنقل صورة البيروقراطية الغربية، خاصة النموذج الإداري الفرنسي الاستعماري، و يشمل هذا التراث الإداري الإستعماري، مظهرا مستمرا في تأثيره على التنظيم الإداري، الأمر الذي يجعله يقتصر على فئة محدودة نخبوية متسلطة معرقة لكل إصلاح لا يتماشى و مصالحها

- أما المشكلة السادسة فهي تتمثل في وجود الإتجاهات غير الإنتاجية في الجهاز الإداري

وهنا يوجه النشاط الإداري لخدمة أهداف أخرى غير الأهداف المرجوة منها، بالإضافة إلى رغبة البيروقراطيين في تفضيل تمرير وتحقيق مصالحهم الفردية، على حساب المصلحة العامة

- المشكلة السابعة تتمثل في هجرة الكفاءة الإدارية الجزائرية، وافتقارها من الكوادر الماهرة

القادرة على تخطيط و تنفيذ البرامج التنموية، ويرجع هذا المشكل الى أكثر من سبب و من

ذلك

- عملية التوظيف تتأثر بالاعتبارات الشخصية، رغم مراعاة نظام الكفاءة رسميا، فنظام

التوظيف في الإدارة الجزائرية يعتمد شكليا على الكفاءة في الامتحانات، ولكنه عمليا يقوم

على تجاوز المؤهلين، حيث يلجأ عادة إلى الوساطة في التوظيف، وتقديم أهل الثقة قبل أهل الخبرة، وإن كان هذا مناسباً في مناصب معينة فإنه يصبح غير مناسب في الوظائف الإدارية.

وهذا ما جعل الموظف في حالة شعور دائم بالخوف من الإقالة دون سابق إنذار، ومثل هذا الشعور لا يجعله يبذل أو يطور ممارساته (1)

مادام الأمر يقوم على الإعتبارات الشخصية، التي تلعب دوراً كبيراً في الترقية والعزل

- تأثير الوسط الاجتماعي والاقتصادي، وانتشار ظاهرة الثراء بلا سبب، والمساومة على حساب المصلحة العامة، لكسب منافع خاصة، وهذا واضح في مجال العقود وإبرام الصفقات

إن هجرة الكفاءة الإدارية الجزائرية، والنقص في الأطارات الماهرة، ذات الكفاءة العالية في التسيير والتنظيم، لا يعني عدم وجود طاقات بشرية، بل المشكلة تكمن في كيفية تسيير هذه الموارد البشرية، وفقاً لما تملّيه طبيعة المرحلة، ولا يمكن معالجة مشكلة القدرة الإدارية إلا بالاستثمار في الموارد البشرية، وفتح مجال التوظيف على قدر المساواة أمام حاملي الشهادات الجامعية، مع مراعاة إصلاح النظام التربوي وتكثيف الجهود التدريبية للموظفين

- إنتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية، نتيجة إنحسار المد القيمي الأخلاقي وتحلل

العاملين فيها، من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم، وتحكم قراراتهم

وترشد تصرفاتهم الرسمية، وغير الرسمية.

- التهرب من المسؤولية، وإنتشار أساليب الإتكال في مختلف المستويات البيروقراطية للإدارة

والتهرب من الواجبات لإعتقادهم بأنهم يعملون، وغيرهم يجني الثمار، وهذا ما يؤدي إلى

إنعدام روح المبادرة والإبتكار.

(1) - سعيد مقدم: واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الإدارة، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزائر 1993، ص 6-7

- الظاهرة الأخرى التي لا تقل خطورة عن سابقتها، تتمثل في إسهام العديد من المؤسسات

الإدارية، في التخفيف من وطأة القيم الإيجابية الأصيلة المستمدة من التراث الحضاري للأمة

والتواطؤ مع الممارسات السلوكية الشاذة و المنحرفة، التي لا تقتربها العناصر الضعيفة، التي

استطاعت أن تقفز الى المواقع القيادية بأساليب ملتوية وغير مشروعة.

إن شيوع هذه الممارسات، ما هو إلا استمرار لقيم متأصلة ومكتسبة من ثقافة إدارية إستعمارية

من جهة، وإلى عدم تجديد الإدارة وتحديثها من جهة ثانية، إضافة إلى ذلك الفراغ السياسي

والأيديولوجي الذي تمر به البلاد حالياً، إذ أن غياب العامل السياسي والأيديولوجي الذي يستطيع فرض

رقابة شديدة على البيروقراطية، ويوجهها ليجعل هذه الأخيرة تتحرك في نوع من الفراغ الجزئي .

- غياب الرقابة الفعالة في الإدارة الجزائرية، أدى الى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية

كالفساد الإداري، والرشوة، والمحسوبية، والتحايل على القوانين، والغيابات غير الشرعية

واحتقار العمل كقيمة حضارية .

- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع، ويتجلى هذا في الظهور بما يجب أن تكون عليه

الأمر خلافا لما هو عليه الواقع.

الغريب أن يتم إخفاء هذه الفجوة بين التوقعات والحقائق، عن طريق إصدار القوانين التي لا يتم

تطبيقها، والعمل بتنظيمات تتعلق بشؤون التوظيف، ولكن يتم تجاوزها، والإعلان عن تفويض

صلاحيات إدارية، مع إبقاء رقابة المركز محكمة، وحصر حق إتخاذ القرارات فيه وإصدار التقارير

بأن النتائج قد حققت الأهداف المرجوة، بينما الحقيقة أن النتائج لم تتحقق إلا جزئياً .

- عدم استقرار الحكومة، بسبب الظروف التي مرت بها الجزائر منذ سنة 1988 وإلى غاية

2007، والمدة تقترب من تسعة عشر 19 سنة كاملة نلاحظ عدد الحكومات المتعاقبة بلغ

11 حكومة، وكل حكومة بفريق عمل جديد سواء قيادة جديدة أو مناصب جديدة، وتشير الأرقام

في الفترة من 1988 إلى 2002 إلى تعيين 10 رؤساء حكومة، 190 وزير، متوسط العمل في

الوزارة 13 شهرا و57 يوما، أي أقل من شهرين⁽¹⁾

وقد شهدت تلك الفترة ظاهرة دمج وزارات وتجزئة أخرى، وما يترتب عن ذلك من تبعات مادية وبشرية، وإعادة تنظيم قد تستغرق وقتا طويلا، وعليه فظاهرة عدم الاستقرار أثرت سلبا على فعالية ورشادة الإدارة والفروع التابعة لها من إزدواجية في المهام، وتضارب الصلاحيات، هذا زيادة عن ضعف الرقابة، وتأخير حل المشكلات، وخلق أثارا لدى المنفذين على مستوى الولايات والبلديات إذا بعد إبراز أهم الخصوصيات والمشكلات، التي تبصم بيروقراطية الإدارة الجزائرية، والتي تقف حجرة عثرة أمام أي إصلاح، أو أي عمل تنموي اجتماعي سياسي وإداري، سنحاول تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت الى ظهور تلك الخصوصيات السلبية.

لقد تضافرت جملة من العوامل والظروف الداخلية المتنوعة بعضها تاريخي والبعض الآخر منها ذو طابع قانوني وسياسي واقتصادي، وتتلخص هذه الأسباب فيما يلي:

1- الأسباب التاريخية

تتمثل الأسباب التاريخية لبيروقراطية الإدارة الجزائرية أساسا، في ذلك الإرث التاريخي، الذي ورثته عن العهد التركي والحقبة الفرنسية، ثم مرحلة ما بعد الاستقلال، هذه الحقبة التاريخية كان لها أثر كبير في تفشي المظاهر السلبية على الإدارة الجزائرية، الأمر الذي أدى إلى ظهور جهاز بيروقراطي مركزي منغلق.

وعلى الرغم من التعديلات والإجراءات التي قامت بها الدولة الجزائرية، من أجل القضاء على تلك المظاهر السلبية الموروثة، وإن كانت قد تمكنت في التغلب والقضاء على المظاهر السلبية المادية، فإنه من الصعب التحكم والتغلب على القضايا والمظاهر السلوكية والفكرية التي غرسها الاستعمار الفرنسي، وأعد لها قادة مخلصين يدافعون عنها، وينقلون مظاهرها للأجيال المتعاقبة، وقد تعمق ذلك بغياب الثقافة الإدارية الأصيلة و البناءة، ومحاولة تغيير المجتمع بقوانين و تعليمات فوقية.

(1)- رشيد بن يوب: دليل الجزائر السياسي، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1999، ص32

وقد أورد في هذا الإتجاه الأستاذ الدكتور منصور بن لرنب قوله: "لا يمكن لأي باحث متمرس، إنكار التأثير المباشر أو غير المباشر، للإدارة العثمانية أو الفرنسية، على الإدارة الجزائرية، على الأقل في المراحل الأولى من الإستقلال السياسي، التي كان لها تأثير كبيراً في رسم الإستراتيجيات التنموية الإدارية، وهنا تبرز العلاقة بين حاضر الإدارة الجزائرية و ماضيها، المحدد في المرحتين السابقتين

(1)»

وانطلاقاً من هذه المقولة يمكن القول أن بيروقراطية الإدارة الجزائرية، لا زالت تعاني من المظاهر السلبية، كالرشوة، والمحسوبية، وغياب قيم العمل الحضارية، و لازال المواطن، يشعر بالإغتراب والإنفصال عن الجهاز الإداري، مما جعل هذا الأخير لا يقوى على تجديد و تعبأة الطاقات البشرية، لذا حتى يمكن بناء عامل الثقة بين الإدارة والمواطن فلا بد من إتخاذ قرارات عقلانية، غايتها إزالة مظاهر التسيب البيروقراطي، و التخلي عن الخطاب السياسي المزدوج، و الإهتمام بالإنسان الذي يعد ثروة الأمم.

2- الأسباب القانونية

تعود المظاهر السلبية لبيروقراطية الإدارة الجزائرية، إلى عدم صلاحية الكثير من القوانين واللوائح السارية المفعول، إذ أن معظم القوانين لا تتماشى والتغييرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

ففي الوقت الذي يمر فيه المجتمع بتغييرات وتحولات عميقة على كافة المستويات، نجد القوانين لا تساير هذه التغييرات، الأمر الذي يجعلها معرقة لكل تغير، مما إنعكس سلباً على دور الإدارة العلمية الحديثة.

وعليه فإن التمسك بتلك الأنظمة، والأدوات القانونية، والإنجازات، لها تأثير سلبي خاصة فيما يتعلق بتحقيق المشاريع الاقتصادية والإنمائية والتربوية، لذا يستلزم الأمر إعادة النظر في المنظومة القانونية، حتى تتماشى والتحويلات الاجتماعية الكبرى، وحتى تواكب تتطلعات الشعب وآماله هذا من

(1)- منصور بن لرنب : إستراتيجية التنمية الإدارية، أطروحة دكتوراه دولة، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر، 1988، ص3

جهة، ومن جهة أخرى لابد من تغيير القيم الإدارية السائدة بإصلاحات سياسية وإدارية تمكن من تغيير النظام الإداري تغييراً أساسياً وعقلانياً.

فلا تنمية إجتماعية أو سياسية أو إقتصادية، دون قيم إدارية إنمائية، أهمها وضع الفرد المناسب في المكان المناسب

3- الأسباب السياسية

إن سيطرة الدولة على المجتمع، والطابع البيروقراطي لعلاقتها معه، و عدم قدرة الجهاز البيروقراطي المنغلق، على ترجمة مطالب الفئات الإجتماعية إلى مخرجات، أوصل المجتمع إلى حالة من الإنسداد.

كما أثبت الواقع، أن التحولات الاجتماعية الداخلية، التي تنامت بسرعة بفعل إنتشار التعليم، والتفتح على العالم المتقدم، وتزايد متطلبات المعيشة وتعقدها، لم تلق رد الفعل المناسب من الجهاز البيروقراطي، و لم تجد فيه متنفساً حقيقياً قادراً على إستعابها و تلبيتها.

بل أصبح النظام الإداري عاجزاً على تحقيق الأهداف التي وعد بها، خاصة مبدأ تقريب الإدارة من المواطن، هذا بالإضافة إلى هيمنة النمط القيادي الأوتوقراطي⁽¹⁾، القائم على مبدأ السيطرة من أعلى قمة الهرم إلى أسفل قاعدته، و المعتمدة على حرفية القوانين، ولو كان على حساب أهداف التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك، كما ذهبت إحدى الدراسات الجادة لسلوك القيادة في إتخاذ القرار، أن سلوك القيادة في الجزائر، تتصف بانعدام الثقة في الآخرين، و تسييس المناصب القيادية على حساب الكفاءة، و خضوعها للأيدولوجية.

ومثل هذه المواصفات تبعد القيادة في الجزائر، عن كونها قيادة ديمقراطية، بل هي قيادة متأرجحة بين الأوتوقراطية و المتسيبية^(*)، و في الحالتين فإن مردودية القيادة البيروقراطية لازالت

(1). جمال سند السويدي وآخرون: القيادة و الإدارة في عصر المعلومات، مركز الامارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية

أبوظبي، 2001، ص52

(*)-. يتميز هذا النوع من القيادة باتفراد المسؤول بالرأي، و إتباع أسلوب الزجر و النهي، لايشجع المبادرة و الابتكار، و يعطل الطاقات الشرية غير المحدودة

وهذا النوع من القيادة نجد سلبياته تفوق بكثير إيجابياته

بعيدة عن تحقيق رغبات المواطن، نتيجة عجزها المتواصل على قدرة الإنجاز، وعدم قدرتها الإستجابة للمطالب و الضغوطات، نتيجة التغيرات و التحولات على مختلف الأصعدة، والنتيجة الحتمية لذلك افتقادها لشرعيتها و بالتالي إنعدام الثقة فيها من طرف أغلب فئات المجتمع

4- الأسباب الاقتصادية

لقد مر على إستقلال الجزائر، مايزيد عن خمسين سنة، وبوادر الفعالية والرشادة، في سلوك القيادة البيروقراطية والتكنوقراطية، على مستوى إدارة الاقتصاد لم تظهر بعد، وهذا يتجلى في انعدام الشفافية وسوء تسيير الشؤون الاقتصادية، مع تناقض القوانين وعدم تطبيقها في حالات أخرى، و انعدام الكفاءات العلمية و المالية.

ومن جهة أخرى، طبيعة نظام الحكم المركزية، وتبعية العدالة، للجهاز السياسي واستفحال ظاهرة الجهوية والمحسوبية، كل هذه المظاهر وغيرها ساهمت في الإخلال بالإقتصاد الوطني وفي الانحطاط الذي ألم بالمجتمع، وفي الضعف الذي طرأ على دور الدولة وفي الوقت نفسه نجدها تفسر الهوة الشاسعة بين الحاكم و المحكوم، وهي ثمرة غياب الثقة، بين الشعب والبيروقراطية المسيرة لأجهزة الدولة .

لقد خلقت بيروقراطية الدولة في الجزائر تناقضات و ظروف معقدة، أصبحت بيروقراطية الإدارة عاجزة عن التحكم فيها، نتيجة إتمادها على قاعدة الريع البترولي، الذي سيطرت عليه، واتباعه سياسات تنموية دخيلة، كإستراتيجية الصناعة المصنعة التي نادى بها عالم الاقتصاد الفرنسي " **جرار دستان دبرنيس Jerar Destin Debernis** " والتي إتبعها الجزائر خلال فترة السبعينيات والتي أدت إلى إهمال الفلاحة ونشوء فئة التكنوقراطية في القطاع الصناعي.

كما أن السياسات المتبعة، خلال فترة الثمانينات والتسعينات، المتعلقة بالتوظيف والمرتبات في المؤسسات الاقتصادية العامة، لم تعكس أي ضرورة إقتصادية، بالإضافة إلى ذلك، أن المؤسسات الوطنية كان يغلب عليها الطابع الاجتماعي والسياسي، الجزائر عرفت إدارة إقتصادية مؤسسية، وليس إدارة اقتصادية قائمة على الجدوى والنجاعة، لذلك كانت المشاريع الاقتصادية في الواقع خاضعة لتقلبات القرارات والأحكام السياسية الإدارية التي لا تعرف الإستقرار.

يضاف إلى السلبيات السابقة الإعتماد على الطرق النخبوية للتسيير، البعيدة عن القواعد المتبعة دوليا، ومنطق الإستعمال المفرط للتكنولوجيا المتطورة، واللجوء الزائد عن الحد إلى المؤسسات الأجنبية، وتمركز سلطة القرار في دوائر محددة، كل هذه العوامل ساعدت على تعزيز المزايا غير القانونية غالبا لصالح مجموعة محدودة من المسؤولين في القطاع الاقتصادي

من جانب آخر عدم الاستمرارية بالنسبة للإداريين ومسيري المؤسسات، مما جعلهم لا يتحكمون في التسيير، ونفس الشيء بالنسبة للقوانين والقرارات والمشاريع، حيث يطغى عليها التسرع، سواء من حيث الإقدام عليها أو في تغييرها.

ولعل أحسن مثال على ذلك محاولات تنظيم القطاع الاقتصادي والفلاحي، عدة مرات تحت تسميات وشعارات مختلفة، ومع ذلك النتائج تكاد تكون واحدة وسلبية في كل مرة، ناهيك عن إنعدام المقاييس العلمية والموضوعية، في إختيار وتعيين وإقالة المسؤولين والإداريين والمسيرين، ذلك أن هذه العملية تخضع إلى حسابات و مسائل، لا علاقة لها بالقدرة و الكفاءة والنزاهة، وإنما تبنى على إعتبرات المحاباة، القرابة، و الولاء، والجهوية (1)

يضاف إلى ذلك غياب القدرة على التضحية، وبذل الجهد من أجل الصالح العام الوطني وهو ما أفرز تفشي أزمة الضمير المهني، و ظاهرة اللامبالاة، هذا ما جعل المناصب والمسؤوليات تتحول للمصلحة الشخصية، خاصة الثراء غير المشروع على حساب أداء المهمة كما أفرزت البيروقراطية السلبية التي شوهدت صورة كل ما هو حكومي في نظر المواطن (2)

إن كل هذه الأسباب، و غيرها مجتمعة كانت أو منفردة، ورغم النوايا و المحاولات المتعددة لرفع مستوى الكفاءة، والأداء الإداري، قد أدت إلى تفشي الظواهر المرضية في الإدارة الجزائرية، حيث زادت في إتساع الهوة بين القمة و القاعدة، و استفحال الإهمال وتراكمت مشاكل الفئات المحرومة، والمرتبطة تماما بكل ماتقدمه أجهزة الدولة، من خدمات، وما توفره لها من فرص الاستفادة، من الثروة الوطنية.

(1)- Morad Ben Achenhou : Dette Exterieur Corruption Et Responsabilite Politique.
Imprimerie Dahleb. Alger.1988.p75

(2)- عمر صدوق : آراء سياسية و قانونية في بعض قضايا الأزمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص92

لذا يتطلب إصلاح بيروقراطية الإدارة الجزائرية الراهنة، من خلال البحث عن الوسائل الناجعة الكفيلة لمعالجتها من جهة، ووضع إستراتيجية إدارية بديلة هدفها بناء إدارة لتطوير ممارسات الموارد البشرية، من خلال إعتداد إستراتيجية بديلة للتنمية الشاملة والمستدامة والمتوازنة من جهة ثانية.

باعتبار أن المشكلة الرئيسية التي تواجه تجاوز عملية التخلف، كما يقول الأستاذ الدكتور "رمزي زكي": " هي في إكتشاف النمط الذي تكمن فيه مواطن القوة، لقيادة عملية التنمية بالإضافة إلى ضرورة الإستفادة منها، في ظل إستراتيجية واعية تراعي تواجد هذه الأنماط وتستفيد من إمكانات، كل منها في العطاء لعملية التنمية (1).

وهذا لا يكون إلا من خلال تنمية القدرة التخطيطية، وحسن إستغلال كل الموارد المتاحة وترشيد إستخدامها بشكل إستراتيجي، وهذا لا يكون إلا بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعني الخطط الأساسية للمنظمة، والتي تتم من قبل الإدارة العليا، وهي لا تتعلق بوسائل تحقيق الأهداف ولكنها تتعلق بتحديد الأهداف نفسها (2).

خلال الحقبات السابقة ابتداء من الستينات إلى السبعينات، كانت التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط بعيدة كل البعد عن هذا الطرح الإستراتيجي من جهة، إلى جانب غياب البعد الديمقراطي، في تعزيز التخطيط ورسم الخطط الاستراتيجية من جهة ثانية.

كذلك ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري، وذلك عن طريق تشجيع الأسلوب الشوري والديمقراطي، في الأجهزة الإدارية، وتطوير النظام الوظيفي على ضوء التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وإتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في إدارة شؤون الإدارة، وتقديم مقترحاتهم بكل حرية وجرأة، مما يشجع على تحسين أساليب العمل الإداري.

هذا إلى جانب دعم وتبني القيادة السياسية العليا، للإصلاح الإداري في الدولة له، من خلال تبنيها للأهداف، والمحاور الرئيسية لخطة الإصلاح، ومتابعتها وتقييمها للإنجازات المتحققة بشأنها (3).

(1)- رمزي زكي : فكر الأزمة (دراسة في أزمة علم الاقتصاد الرأسمالي والفكر التنموي الغربي)، مكتبة مدبولي القاهرة - مصر ، 1987، ص100

(2)- مدني عبد القادر علاقي : الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة ، 1981 ص709
(3)- أحمد صقر عاشور : إصلاح الإدارة الحكومية - آفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في

بالإضافة إلى ضرورة العمل على تغيير الحالة الذهنية للموظفين الذين يتصفون باللامبالاة والعزوف والحياد السلبي، وذلك بتوسيع مشاركتهم في إتخاذ القرارات وإطلاعهم على كل ما يجري من تعديلات وتغييرات تنظيمية، مما يسمح أن تكون لهم الفاعلية في المشاركة، في عملية التنمية السياسية والإدارية الشاملة والمستديمة، والتحكم في عملية قنوات الإتصال، بين القيادة والقاعدة، من أجل خلق الثقة والتعاون المتبادل بينهما، والإلتزام بمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

كما يجب العمل على التخفيف من المركزية الإدارية، ويتم ذلك بتوسيع نطاق التفويض في الإختصاص، مع تقرير مبدأ القيادة الجماعية، لمنع فرض سلطة الرؤساء الإداريين، وتشجيع المجالس الشعبية المنتخبة، على الإسهام بدورها في محاربة البيروقراطية الهجينة، وإعادة النظر في التنظيم الهيكلي للإدارة وطرق تسييرها، خاصة وأن المجتمع الجزائري يعرف تحولات جوهرية.

وبالتالي فإن عملية إحداث إصلاح في الهيكل التنظيمي في الجهاز الإداري، عملية تفرضها طبيعة المرحلة التي تعيشها البلاد، لذلك يتوجب تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة حتى يواكب الأهداف والأدوار الجديدة.

هذا بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بالعنصر القيادي الكفؤ، وهذا بهدف تحقيق هدفين أساسيين:

- تقديم وتحسين الخدمة العامة للجمهور المتعامل معها، وتجنب التضخم البيروقراطي

والبطالة المقنعة.

هذا بدوره يتطلب تجديد الهياكل الادارية، وتطعيمها بعناصر إدارية جديدة، تواكب التطورات الحاصلة في المجتمع، من هذا يتبين لنا أن أهمية الإستثمار في المورد البشري، تعتبر عملية فعالة وضرورية لرفع الأداء الإداري وتطويره وفي الأخير لإحداث تنمية إدارية تتجاوب مع أهداف التنمية الشاملة .

- إيجاد هيئة عليا للإصلاح الإداري، تقوم برسم وتنفيذ إستراتيجيات الإصلاح الإداري

وتمتلك القدرة اللازمة من إتخاذ القرار الملائم، لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن

إستراتيجية للإصلاح.

كما يجب أن تتمتع هذه الهيئة بالتمثيل الكافي، والمعبر عن مشاركة جميع قطاعات الإدارة والإطارات العلمية والوطنية، وتتطلب هذه الهيئة تنمية قدراتها الفنية وتوفير الوسائل الضرورية لجمع وتحليل المعلومات، لإتخاذ سياسات الإصلاح الإداري وتنفيذها ولهذا تعتبر عملية إنشاء هيئة عليا للإصلاح الإداري، ضرورة ملحة نظرا للأمراض المكتيبة والمشكلات الإدارية التي تتخبط فيها إدارتنا، إذ تعمل هذه الهيئة على التخفيف من حدتها وتوفير الظروف الملائمة والوسائل الضرورية لبناء إدارة فعالة وقادرة على تحقيق أهداف وطموحات الدولة والمجتمع.

وعليه فإنه لا مجال للحديث عن تنمية سياسية شاملة ومتوازنة ومستديمة، دون أن تليها عملية الإصلاح الإداري الشامل، وبعبارة أدق أن نجاح عملية الإصلاح والتحديث السياسي تتوقف على مدى تحقيق التنمية الإدارية، القائمة على خطة إستراتيجية تنموية محددة الأهداف ودقيقة التصور، مدعمة بمبدأ الإدارة الشعبية، للقضاء على الاغتراب السياسي والإداري والتقليص من السيطرة النخبوية (البيروقراطيين والتقنوقراطيين)، هذه الفئة التي تعرف بعرقلتها لكل مجهود تنموي سياسي شامل، قد يهدد أو يقلص من مراكزها ومصالحها، السياسية والإقتصادية والإدارية والإجتماعية.

وبناء على ذلك حين تتحقق هذه الخطوات الإصلاحية وتستوعب هذه المنطلقات فإن تأثيرها يمكن أن يتابع من خلال التطور الذي يتوقع حدوثه في سلوك المنظمات والهيئات الإدارية وتصرفات العاملين فيها.

انطلاقاً من ذلك نورد فيما يلي بعض المؤشرات، التي يمكن إخضاعها لتقويم هذه النتائج والتي لخصها الأستاذ الدكتور **عامر الكبيسي** في النقاط التالية (1):

1- مدى التغيير الكمي والنوعي، في الأهداف المحددة للمؤسسات والمنظمات، وفي سلم

الأولويات التي تعطى لها، ودرجة وضوحها والإيمان بها، والإستعداد لتحقيقها.

(1)- عامر الكبيسي: الفساد و العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الرياض- السعودية، 2005، ص.ص 8-46

2- مدى التغيير في الوسائل والأساليب، التي تعتمدھا المؤسسات، ومقارنة ما أحدثته

القيم الجديدة في مستويات الكفاءة والفعالية .

3- مدى التغيير والتطور، في النظم والسياسات واللوائح، وخاصة تلك الموضحة لتوزيع

الصلاحيات ولطرق الإتصال، والمحددة لحقوق العاملين وواجباتهم .

4- مدى التطور الحاصل في العلاقات، التي تربط الأفراد داخل المؤسسات بعضهم

ببعض، وتلك التي تربطهم مع المتعاملين معهم خارج المؤسسة .

5- مدى الزيادة الكمية، والتحسين النوعي الناجم في مستوى الإنتاج المتحقق، أو الخدمات

المقدمة بأقصر وقت وأبسط جهد وأقل تكلفة .

وأخيرا فإن أهمية النظام القيمي الذي تطمح المؤسسات الإدارية لتبنيه، سيكفل توفير المناخ الوظيفي اللائق، ويوفر للعاملين الأجور القائمة على الإيثار والأمانة والتجرد والموضوعية.

وصفوة القول، فإن عملية بناء جهاز بيروقراطي فعال ورشيد، لا يساهم في العملية التنموية السياسية الشاملة والمتوازنة، تتطلب مراعاة العوامل البيئية التي تتحكم في أداء وتنظيم الإدارة العامة، من بينها العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، لذا يجب إتخاذ إجراءات حاسمة وجريئة لوضع إستراتيجية بديلة للتنمية الإدارية.

وهذا لن يتم إلا بتأصيل الإدارة، والإنطلاق من فهم الأبعاد الحضارية والبيئية للمجتمع الجزائري، هذا إذا علمنا أن الإدارة في الدول المستضعفة هي إدارة مقلدة، في نظامها وقوانينها للغرب، ويشمل التراث الإداري الفرنسي مظهرا مستمرا في تأثيره على النظام الإداري الجزائري، الذي لم يتخلص بعد من ظاهرة التبعية الثقافية، والقانونية، والإدارية ولم يتجنب بعد أسلوب العلاج بالمثل، الذي يجعله مجرد جهاز إداري تابع و مستغل ومتغرب عن المجتمع.

خصوصا و أننا نعلم أن الغرب اليوم وأكثر من أي وقت مضى، يريد لنا غير ما نريده لأنفسنا، نحن نريد الحداثة، وهو يريد لنا التحديث، نحن نريد السيادة على أرضنا وهو يجبرنا على قبول التبعية، نحن نصبو إلى الوحدة، وهو يفرض علينا الدكتاتورية بإسم الديمقراطية وحقوق الانسان⁽¹⁾ من هذا فإن أول عمل يجب القيام به ، هو توفير المناخ العام الملائم لتطبيق الإصلاحات الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في بناء و أداء الجهاز الإداري حتى يواكب التحولات الإقتصادية و الإجتماعية والسياسية و الثقافية العميقة، ذلك أن أي محاولة لإصلاح الجهاز الإداري تتم بمعزل عن هذه التحولات و التأثيرات البيئية محكوم عليها بالفشل .

لذا يجب على مخططي التنمية الإدارية الإستفادة من الأخطاء السابقة، ودراسة الواقع الاجتماعي و مراعاة العوامل البيئية المحيطة بالإدارة .

إذا فالبيئة الإدارية هي جزء لا يتجزأ، من البيئة السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية ...

وأي خلل فيها سيؤدي حتما بحكم التجارب إلى الفشل والإخفاق، في العملية التنموية السياسية الشاملة. مما يستلزم على صانعي القرارات الإرتيادية – الإستراتيجية – أن ينظروا إلى العامل البيئي بعين الإعتبار، لا على المستوى الداخلي الوطني فقط، بل وعلى المستوى الخارجي الدولي، خاصة ونحن في عصر التكتلات الدولية والصراعات الحضرية، والسيطرة على المؤسسات، و المنظمات المالية و الإدارية والثقافية الدولية.

(1) - هشام شرابي: المتفقون العرب و الغرب في نهاية القرن العشرين، مجلة المستقبل العربي، العدد 175، 1993، ص30

ثانيا : الأسس المعتمدة لبناء إستراتيجية الإصلاح الإداري

من أجل النهوض بكفاءة و فعالية مؤسساتنا الإدارية، لمواكبة التطورات والمستجدات المطلوبة، ولإستيعاب وتجاوز المشاكل و المعوقات الشخصية، فإن المبادئ و الأسس المعتمدة في إستراتيجية الإصلاح الإداري تتضمن مايلي :

- النظرة الشمولية والمؤسسية للإصلاح الإداري، فلا بد من إتباع إستراتيجية ذات أمد

بعيد، لتفحص وتقييم ومتابعة برامج الإصلاح، مع الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات في

البيئة، لكي يتم الإستجابة لمتطلبات التغيير و التكيف مع تلك المتغيرات

- العلاقة الوثيقة بين التنمية الإدارية و تنمية الموارد البشرية، حيث أن تحقيق التنمية

الإدارية من شأنه تهيئة الإدارة التي تستطيع النهوض بالموارد البشرية و تنميتها

بالصورة التي تحقق أهداف المؤسسة

- إعتقاد مبدأ اللامركزية الشاملة على أسسس تشريعية، وإقرار تطبيقه على مراحل

وإيجاد توازن بين لامركزية المسؤوليات، ولا مركزية الموارد، مع وجود هيئة رقابية

فعالة

- إعتقاد أجهزة الدولة، الشفافية في عملية الإصلاح، أو في المتابعة الفعالة للمستويات

القيادية العليا المشرفة على العملية برمتها

- إشاعة مفهوم الثقافة التنظيمية، في الجهاز أو المؤسسات الإدارية من خلال عقد

ندوات، وإستخدام الوسائل الإعلامية المتاحة

وتتحدد رسالة إستراتيجية الإصلاح الإداري في مايلي :

- السعي إلى بناء جهاز إداري كفاء، قادر على تنفيذ أهداف التنمية الشاملة، ويستجيب

لمتطلبات التغيير بمرونة عالية.

ويمكن تجسيد هذه الرسالة من خلال الغايات التالية :

- تحسين مستوى أداء الخدمات العامة

- الإستثمار الأفضل للموارد المتاحة

- تأهيل و تطوير الموارد البشرية، في منظمات الجهاز الإداري

الأهداف

وتنبثق من المجالات الأساسية لرسالة، وغاية إستراتيجية الإصلاح الإداري مجموعة من الأهداف

العامة، يمكن تحديدها بالتالي :

- تبنى توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات

منظمات الجهاز الإداري، على التعامل مع البيئة الداخلية و الخارجية

- تبنى التنظيمات الإستراتيجية في البناء التنظيمي، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية

لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق :

- المرونة

- الإستجابة لمتطلبات التغيير والتطور

- التكيف مع عوامل، ومتغيرات البيئة

- الإبتعاد عن مركزية إتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية

- إعتداد شمولية تقويم أداء المنظمات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على

المسؤولية الإجتماعية، لتلك المنظمات نحو المجتمع، بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية

للعمليات، والأعمال المنجزة، و حجم الاستثمار و أداء العاملين، وربطها بمتطلبات

تطوير الممارسات

- إستيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية، من حيث الكم والنوع، على مستوى المؤسسات الإدارية، وتنمية قدراتها وتعزيز الإبداع والتطوير
- العمل على تنمية الإتجاهات الإيجابية نحو العمل في مجالات :التأهيل والتدريب
- التطوير للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية
- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري، والقوانين والتشريعات، ذات العلاقة بما يسهم، في تحقيق السرعة و الدقة في الإنجاز و إتخاذ القرارات

تكوين وتنمية الكفاءات الإدارية

يمثل التنظيم الإستراتيجي المحور الأساس، في تنظيم العلاقة، بين المنظمة والإداريين ويرمي إلى تحقيق أهدافها، وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها، وتوظيفها ، وتقويم أدائها.

إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب، إستخدامات مختلفة للعنصر البشري، وتتضمن عملية الإدارة هنا كل المواضيع الخاصة بتوظيف مهارات جديدة، أو الإستغناء عن بعض الأفراد غير المناسبين، ممن لم تعد مهاراتهم تفيد المنظمة، في ضوء إستراتيجيتها، كما تتضمن تدريب وتطوير قابليات الأفراد لإكسابهم مهارات جديدة.

فإذا كنا مقبلين على تطبيق إستراتيجيات، وجب علينا إجراء تدريب وتنمية لقدرات الإداريين، من أجل إكسابهم مهارات جديدة، كما قد تكون هناك حاجة، إلى ترقية بعض الأفراد ممن لديهم الخبرة والمهارات، الضرورية لشغل وظائف جديدة.

كما يتطلب تنفيذ الإستراتيجية، قيادة الآخرين، وتمكينهم من إستخدام قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، بأكبر درجة من الكفاءة والفاعلية لتحقيق أهداف الإستراتيجية، التي تم إعتقادها فدون

توجيه يميل الأفراد إلى أداء الأعمال، وفقا لوجهة نظرهم الخاصة، أويستخدمون طرقا لا تتلاءم، ومتطلبات الإستراتيجية الجديدة.

ويأخذ التوجيه أشكالا، مختلفة ومتكاملة، منها القيادة، وأسلوب السلوك الموجه بثقافة المنظمة، والإتصال والعلاقات التنظيمية، والعمل الجماعي من خلال المشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرار، والإهتمام بالموارد البشري، الموجود بالمنظمة من خلال الإستثمار في الخبرات والكفاءات التنظيمية الموجودة، وهذا كله حرصا على النوعية والجودة، وتقديم خدمات جيدة للمتعاملين.

وحتى يمكن تطبيق الإستراتيجية، بصورة جيدة وجب التحضير لها من خلال إعداد كوادر إدارية ذات مواصفات وخصائص، قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات، هذا من جانب ومن جانب آخر تساهم الكوادر الإدارية، مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من خلاله المنظمة⁽¹⁾

ونظرا للأهمية الفائقة للكوادر الإدارية، وقدرتها على المساهمة، إيجابيا أو سلبيا، في تحقيق أهداف المنظمة، يولي التنظيم الإستراتيجي إهتماما مناسباً بقضايا الكوادر الإدارية وذلك من خلال، تخطيط الموارد البشرية، وتطوير ممارسات الموارد البشرية.

وقد تبلور هذا الإقتناع الكامل بالدور الأساس لها، في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها الفكر الإداري الحديث:

- أن الكفاءات الإدارية في الدرجة الأولى، طاقة ذهنية وقدرة فكرية، وعنصر فاعل

وقادر على المشاركة الفعلية في عملية صنع القرار.

- أن الكفاءات الإدارية إذا أحسن الإستثمار فيها، من خلال إعدادها وتدريبها، وإسناد

العمل المتوافق مع مهاراتها ورغباتها وكفاءاتها، فإنه بذلك يعمل على تطوير وتحسين

ممارساتها التنظيمية داخل المنظمة.

- أن المورد البشري ترتفع كفاءاته إذا عمل في مجموعة، من خلال تفعيل علاقاته

(1). نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص164

التنظيمية، ويتلخص المنطق الأساس في ضرورة إحترام الإنسان، وإستثمار قدراته وطاقاته، بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، وإعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير.

- أن الكوادر البشرية تعمل على إيجاد بيئة عمل توافقية، من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتقارب من خلالها الرؤى والأهداف، لبناء تنظيم إستراتيجي يعمل، في الأخير، على تطوير ممارسات الموارد البشرية

مراحل بناء إستراتيجية

إن تصور مفهوم الإستراتيجية، أو معرفة حقيقة إستراتيجية المنظمة، لا يكون حقيقيا وشموليا إلا من خلال، معرفة الأبعاد الأساسية، التي يتم في ضوءها، صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجية ورقابتها.

كما أن الإختلاف في إستراتيجيات المنظمات، إنما يعود إلى الإختلاف في الرؤى والتصورات، والأساليب والفلسفة، التي تشملها هذه الأبعاد، بمعنى وجود إختلاف لواحد أو لأكثر من هذه الأبعاد الرئيسية بين المنظمات، أو بين إستراتيجيات المنظمة الواحدة عبر إختلاف الأزمان والأماكن.

ولبناء إستراتيجية تنظيمية للمؤسسة، وجب إعتداد مايلي: (1)

أولا : تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية، من المؤسسات والأفراد والقوى الإجتماعية، والسياسية والإقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية، التي تؤثر على المنظمة، في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.

والصفة الأساسية لعناصر البيئة الخارجية، أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة، والتأثير المباشر على التنظيم الإستراتيجي ، بينما تستطيع تلك العناصر الخارجية التأثير بدرجات مختلفة، في ممارسات الموارد البشرية.

(1) - نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص62

ويترتب على تحليل البيئة الخارجية، تعرف التنظيم الإستراتيجي على الفرص المتاحة أو المحتملة، أو المخاطر، أو المهددات القائمة أو المتوقعة.

ويمكن إختصار ذلك بالقول، أن الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية، والتي تؤثر إيجابا عليها، والتهديدات هي التغيرات التي تحدث، في البيئة الخارجية، في غير صالح المنظمة، وتؤثر سلبا.

وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة

ثانيا :تقويم المواردالمتاحة، تحديد قوة وضعف المنظمة

وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الثقافة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم ممارسات الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة مايلي:

- التعرف على نقاط القوة، ومصادر التميز في المنظمة

- التعرف على نقاط القوة والضعف، ومصادر التخلف، التي تعاني منها المنظمة

نقاط القوة هي المزايا والإمكانات، التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها، الهدف الأساس منها تطوير ممارسات الموارد البشرية.

ثالثا : تطوير البدائل الإستراتيجية

رابعا : إختيار البديل الإستراتيجي الملائم

تعبيرالإستراتيجية عن الخطة العامة للمنظمة، التي تحدد السبل والمداخل، لتحقيق أهداف المنظمة.

خامسا : تنفيذ الإستراتيجية

يكون تنفيذ الإستراتيجية في شكل خطط وبرامج، تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، وتتفاوت الخطط و البرامج من حيث المدى الزمني الذي تغطيه، "طويل المدى، متوسط المدى، وقصير المدى".

وتنفيذ الإستراتيجية تعتمد على كفاءة و سلامة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك.

سادسا: الرقابة وتقويم الإستراتيجية

والأساس في عملية الرقابة والتقويم، هو إنتاج تدفق مستمر، ومنتظم من المعلومات السليمة، والهدف الأساسي منه:

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ

- تحليل الموارد البشرية من حيث، الإعداد والمؤهلات والخبرات، ومستويات المهارة والكفاءة.

- هيكل تنظيمي عملي واقعي، بسيط ومرن قابل، للتعديل والتكيف، مع تطور الظروف الذاتية للمنظمة، ومايحيطها من متغيرات خارجية، يسهل عملية توزيع المهام، وتنسيق العلاقات التنظيمية.

- أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات، المناسبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير، وهذا يتسنى من خلال معرفة القيم والإتجاهات، التي تعبر على

المستوى المعرفي السائد في المنظمة (الثقافة التنظيمية)

وعلى هذا الأساس، فإن التنظيم الإستراتيجي يهتم بالتعرف الدقيق، على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها، بغرض إستثمارها، في التأثير على كفاءة الموارد البشرية، و تفعيل خططها وبرامجها في هذا الخصوص .

وتؤثر عملية تنفيذ الإستراتيجية، في جميع أجزاء المنظمة، ويتطلب ذلك، مدراء يفهمون الإستراتيجية، ولديهم ولاء عالي للمنظمة، بشكل يجعل أهدافهم، مرتبطة بتحقيق أهدافهم.

وعملية تنفيذ الإستراتيجية لمجموعة عوامل منها أساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توفر الموارد البشرية الماهرة والمدربة جيدا، فضلا عن الثقافة التنظيمية.

ثالثا: واقع التنظيم الاستراتيجي بالمؤسسات الإدارية في الجزائر

إن معظم الهياكل الوظيفية والتنظيمية، ونظم و أساليب الأداء التنظيمي المعمول به في مؤسساتنا يعود إلى منابت متعددة، وأصول مختلفة، بعضها إرث متجمد توارثناه تابع عن تابع، واقتفينا أثره منذ أيام القهر الاستعماري، تحت وطأة النظام الفرنسي، وهناك بعض آخر نقلناه من الحضارة الغربية والشرقية، وفتنا به فتنة أبعدتنا عن أصولنا الراسخة، ذات الجذور الضاربة في أعماق التاريخ الإنساني.

لقد ظل هذا التشبث المتناقض، من الهياكل والنظم والأساليب، سمة بينة لكثير من المراحل التي مرت بها مؤسساتنا، وبقي التنظيم جسما غريبا لا طائل منه، لإفنتقاره لعناصر التجانس المطلوب، التي هي من أبجديات التوافق، والفعالية في الأداء التنظيمي الإداري.

ومن هنا تتبع ضرورة إنتهاج، توجه جديد إستراتيجي نابع من واقعنا وتطلعاتنا، ومنه جاء إهتمام الدراسة بتقديم صورة واقعية، عاشتها المؤسسة الجزائرية عبر مراحل متعددة حيث كانت هذه التغييرات الطريق الذي أضاء دربنا، للكشف عن خبايا التنظيم و تحويله إلى حقيقة من خلال مدى إدراك المورد البشري و استعابهم لمقومات هذا التغيير.

وتصورهم لإيجابياته و سلبياته، والعوامل والمتغيرات المرتبطة بذلك، وهذا بطبيعة الحال من خلال معرفة وجهة نظر أعضاء التنظيم، للتغيير للوصول إلى حقائق لمعرفة الخلل أكان في التنظيم أم في المورد البشري، الذي ليست له القدرة على الفهم والإستيعاب و الإدراك لما يحصل أمامه من تغيرات، وهي كمعادلة في الرياضيات، من مجاهيل كثيرة يصعب حلها.

لكن لو أردنا المعرفة، لبحثنا عن طريقة الحل لنجد الجواب، و الجواب يكون عن طرح أسئلة وصياغة فرضيات عن الواقع التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، التي شهدت تغييرات كثيرة على عدة مستويات، فنجد على سبيل المثال لا الحصر، بالنسبة لعملية المشاركة في إتخاذ القرار لم يعد يقتصر على فئة معينة بل شمل و أتاح الفرصة لجميع الفئات العمالية بالمشاركة في اتخاذ القرار، و رسم خارطة التنظيمية للمؤسسة.

إضافة إلى الإتصال بين الإدارة والعمال كانت صعبة، لكن لم تعد مشكلا فأى عامل له الحق في الإتصال بالإدارة لطرح انشغالاته، لتبقى التقسيمات داخل المؤسسة، فيما يتعلق بالمهام، والوظائف مجرد وضع كل واحد في مكانه.

إذا و من خلال هذا يمكن القول بأن التفكير الجديد، هو كيف يعمل التنظيم الإستراتيجي على تطوير ممارسات الموارد البشرية، بإعتبارها الأساس داخل المؤسسة، ومن خلالها يمكن أن نصل، إلى تحقيق أهداف المؤسسة

رابعا : تغيير البناء التنظيمي للمؤسسة الإدارية و إستثمار الموارد البشرية

يعتبر التنظيم داخل المؤسسة العمود الفقري المحرك لها، وهو من أهم وأبرز العوامل بها، بحيث له أثر في رفع الكفاءة، والإستغلال الأمثل للموارد البشرية، إلى جانب أنه الأداة الملائمة لفهم كيفية التعامل داخل المؤسسة مع الثلاثية " الأفراد، العمل و مراكزه، العلاقات،..."⁽¹⁾

وتشكل هذه الثلاثية على حسب المؤلفين و الباحثين مرتكز أي تنظيم، بإعتباره إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، إلى جانب التخطيط والتوجيه والرقابة، لذلك يكون البناء التنظيمي عبارة عن : "...أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال و تحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات إنسياب السلطة و المسؤولية..."⁽²⁾

ومن خلال هذا المفهوم يمكن أن نتصور أن البناء التنظيمي للمؤسسة، هو ذلك البناء الذي يعكس، مدى تفاعل و تلاؤم المورد البشري معه، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلاله، وهناك مجموعة من العوامل، التي تؤثر على البناء التنظيمي و تشكله ومن بينها :⁽³⁾

- حجم المؤسسة، وطبيعة أنشطتها

- المواقف والظروف البيئية

(1). علي غربي و آخرون :مرجع سبق ذكره، ص169

(2). نفس المؤلف و المرجع، ص175

- تكنولوجيا العمل

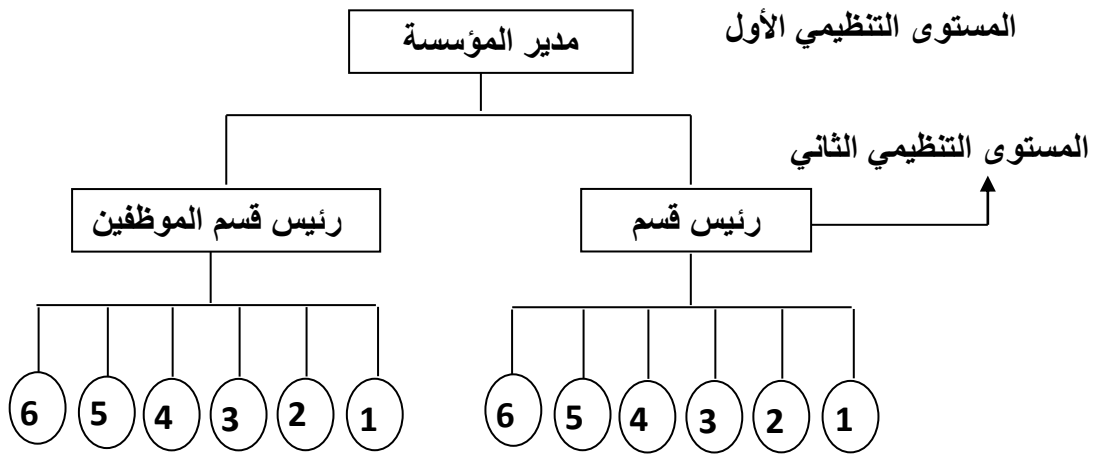
- الإستراتيجية المتبعة

- الأهداف

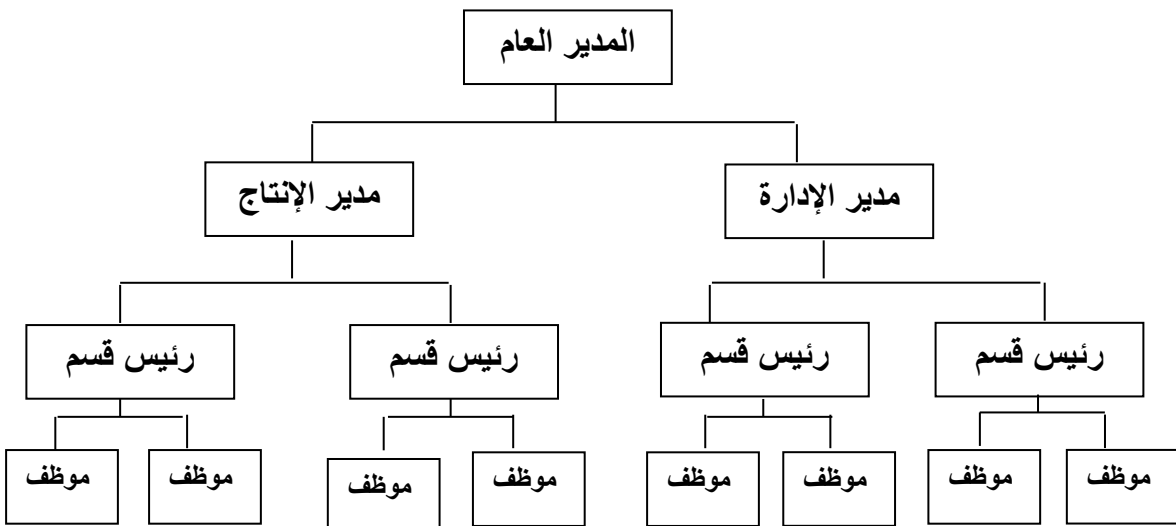
- الإنتشار الجغرافي

وسنعطي بعض أشكال النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسات

شكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي المسطح (1)

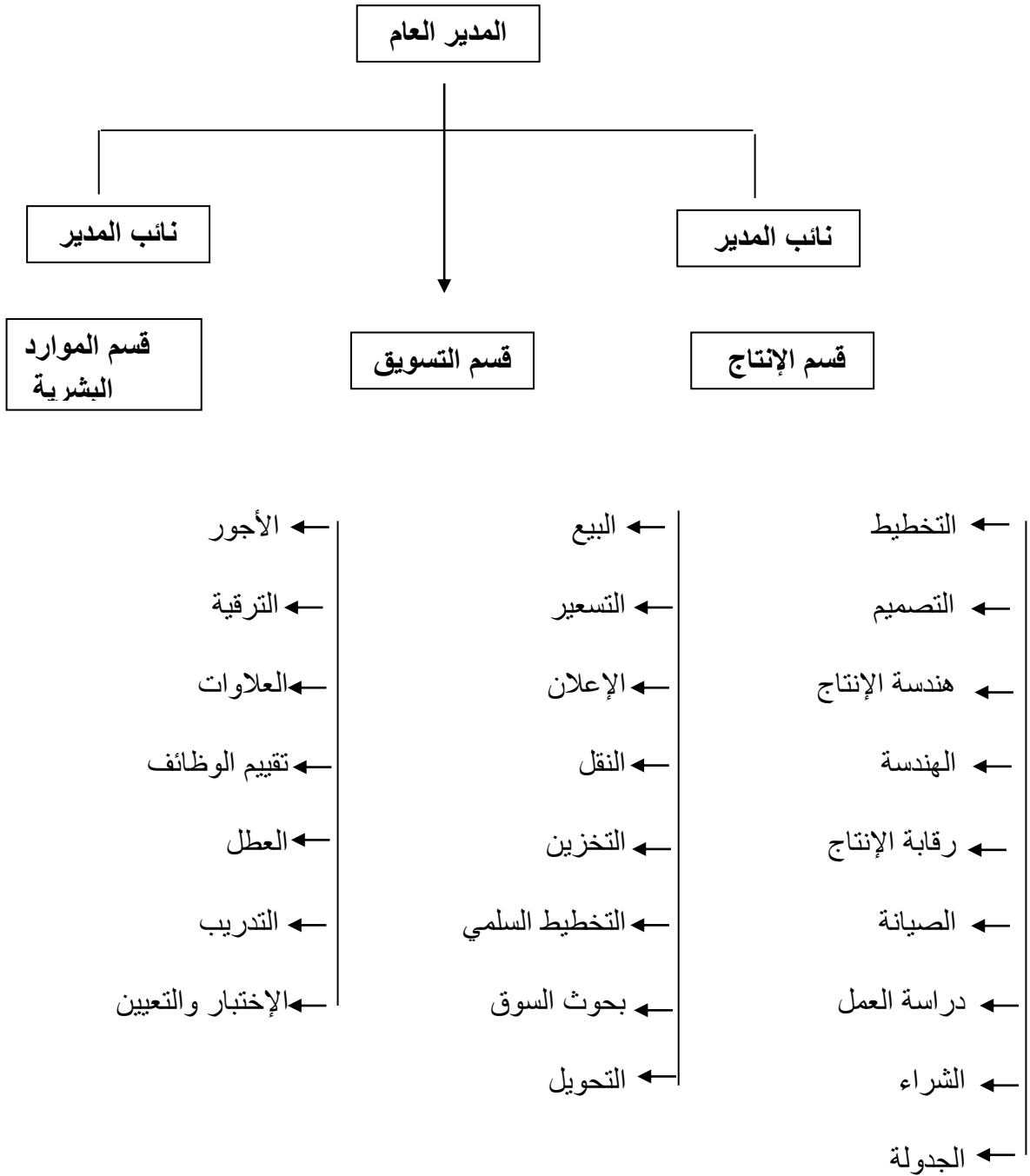


شكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي الطويل (2)



(1). (2). علي غربي و آخرون :مرجع سبق ذكره، ص170

شكل رقم 06 : تصميم الهيكل التنظيمي وفق النموذج الوظيفي (1)



وهذه الأشكال في صورتها العامة تمثل البناء التنظيمي، أو هيكل العلاقات الرسمية المعتمدة من قبل مؤسسة معينة، لكن ليست بالضرورة أن تكون نفسها في كل المؤسسات، على إعتبار أن البناء التنظيمي، يختلف باختلاف المرحلة التي يوجد فيها البناء التنظيمي.

(1)-علي غربي و آخرون:مرجع سبق ذكره، ص171

ومنه يمكن القول أن البناء التنظيمي، لا بد أن يكون وليد المرحلة الزمنية، بحيث يعمل على استثمار المورد البشري بداخله، حتى يكون فعالاً في أداء الدور المنوط به، وبذلك يبعد كل الصراعات التي ستجر من خلال اعتماد نموذج تنظيمي أو بناء تنظيمي معين.

والملاحظ في العصر الحديث، أن جل المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها، أصبح جل إهتمامها اليوم، منصب على الكيفية التي يمكن من خلالها صياغة هيكل تنظيمي، فعال له القدرة على استثمار المورد البشري، بإعتباره لغة العصر الحديث، في كيفية التعامل معه حتى تتحقق الأهداف.

وهذا المبحث يفتح أمامنا طرق عديدة، لتوضيح و تفسير الخلل الموجود، والذي أدى إلى عرقلة المسيرة التنموية داخل مؤسساتنا، هل كان الخلل في البناء التنظيمي أم في المورد البشري، وهذا ما سيتم الكشف عنه في فصولنا اللاحقة

خلاصة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة، تحولات وتغيرات سريعة، طالت مختلف جوانب الحياة ومست كافة المؤسسات الإدارية، والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، في دول العالم، على درجة اختلافها في وثيرة النمو والتقدم.

وأثرت هذه التحولات والتغيرات، على نسق العلاقات الاجتماعية، من خلال تصور بنية تنظيمية، ذات إستراتيجية تعمل على تحرير الطاقات البشرية وإستثمارها، بما يتلاءم ويتواءم مع طبيعة المرحلة التي نعيشها من السلسلة التطورية للمجتمع.

تمثلت في النمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل، والخصخصة والعولمة ودخول كثير من الدول النامية، مرحلة التصنيع وإعتماد أسلوب التنمية، والتطوير أو الإستراتيجية الأفضل نحو مستقبل أفضل.

وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال، أو إستخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى، من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات فالعنصر البشري المؤهل، والمدرب والكفئ، هو أهم عناصر الإنتاج، كما إستطاعت أن تتحكم و تسيطر على كل الميكانزمات التي تحكم و تدير وتوجه المجتمع.

وعلى رأسها " التنظيم " إذ يعتبر هذا الأخير أحد المشاكل التي لا تزال دول العالم الثالث تعاني منه، رغم التحولات و التقلبات السريعة الحاصلة في العالم، ضف إلى ذلك أن معظم البحوث والدراسات التي تجرى إهتمت إهتماما بالغا بالتنظيمات، وعلى رأسها التنظيم داخل المجال الإداري، لما له من أهمية على المردودية و تحسين الأداء .

والرؤية الإستراتيجية للتنظيمات، حسب ما توصلت إليه الدراسات و البحوث الاجتماعية الجارية في هذا المجال أصبحت تصاغ بطريقة خاصة، وذلك بمشاركة كل أعضاء التنظيم دون إقصاء أي عضو، باعتبار أن الكل مسؤول عن المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة من خلال ذلك.

وكان إهتمامها البالغ في ذلك التركيز على عنصر التنظيم، باعتباره العقبة التي تعيق مسيرة التطور و التقدم الإداري و الصناعي و الاقتصادي...

والجزائر إحدى هذه الدول التي حاولت اللحاق بالركب الحضاري، من خلال الإهتمام البالغ والموجه نحو التنظيمات، وما يبين ذلك المراحل التنظيمية التي إعتمدتها، ولكن تزايد مشكلات التنظيم، التي كانت جلية في هذه السياسات المتوالية.

سواء على مستوى المشاركين في التنظيم وضعف مهاراتهم، أو إنخفاض روحهم المعنوية، أو على مستوى إدارة التنظيم وإنخفاض الفعالية الإدارية وزيادة الخسائر، أو على مستوى تكنولوجيا التنظيم و تكاليفها الباهضة، أو على مستوى بيئة التنظيم و صعوبة التكيف والتوفيق بين أهدافه و متطلبات البيئة.

واعتبرت هذه العوامل كلها، ضرورة لتوجيه العناية لهذه المشكلات، لإيجاد حلول لها، وذلك من خلال رؤية جديدة للتنظيمات، بإضفاء الصبغة الإستراتيجية لها حتى تساير مختلف التطورات، وتتأقلم مع مختلف المستجدات

وهذا ما حاولنا في هذا الفصل إبرازه من خلال تطرقنا للتنظيم الإداري في الجزائر، وذلك إنطلاقا من معرفة الظروف التي أدت إلى الإصلاح الإداري ، و الأسس المعتمدة لبناء إستراتيجية الإصلاح الإداري، إلى جانب معرفة واقع التنظيم الإستراتيجي بالمؤسسات الإدارية في الجزائر، وأخيرا تغيير البناء التنظيمي للمؤسسة الإدارية وإستثمار الموارد البشرية، في ظل التحديات الراهنة التي تعيشها الإدارة الجزائرية .

الفصل الثالث :

الآليات التنظيمية التي تسند تطوير ممارسات الموارد البشرية

- تمهيد

أولاً: القوانين التنظيمية

ثانياً: الاتصال والعلاقات التنظيمية

ثالثاً: الإستثمار في الخبرات التنظيمية

رابعاً: الثقافة التنظيمية

- خلاصة

تمهيد

سننظر في هذا الفصل، إلى توضيح مجمل الآليات التنظيمية الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية، من قبل المؤسسات الإدارية، ويقصد بالتنمية: "... تلك التغييرات المقصودة، والتي يخطط لها بهدف إحلال وضع تنظيمي محل غيره، و التغلب على مشكلات بعينها ... " (1)

وكان تزايد وتنوع المشكلات واضحا، سواء على مستوى المشاركين في التنظيم وضعف مهاراتهم، أو انخفاض روحهم المعنوية، أو على مستوى إدارة التنظيم، أو على مستوى تكنولوجيا التنظيم، أو على مستوى بيئة التنظيم ومحدودية التكيف والتوفيق بين أهداف التنظيم و متطلبات البيئة.

كل هذه الأمور كانت عائقا اصطدمت به المؤسسات الإدارية، وهذا ما استدعى ضرورة العناية بهذه المشكلات، والبحث عن حل لها، واعتمدت المؤسسات الإدارية عدة إجراءات تنظيمية، بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف، ومن بينها تطوير ممارسات مواردها البشرية.

وأهم الآليات التنظيمية الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية، القوانين التنظيمية والمقصود به كل التغييرات المستحدثة في مجال تشريع العمل، داخل المؤسسة الإدارية، وكل ما يتعلق بإدارة قوى المؤسسة.

وكذلك العلاقات التنظيمية لتتعرف على مدى تفاعل و اندماج الموارد البشرية واستقرارهم بالمؤسسة الإدارية، ثم نتعرف على الخبرات التنظيمية، والتي سنتعرف من خلالها على رؤية المؤسسة الإدارية لإستثمار خبرات الموارد البشرية، من كفاءات ومهارات وآداء بداخلها

وأخيرا نتطرق إلى الثقافة التنظيمية ومعرفة مدى خدمة هذه الثقافة لأهداف المؤسسة.

(1)- ثروت بدوي : القانون الإداري، دار النهضة، القاهرة – مصر، 2002، ص316

أولا- القوانين التنظيمية

تعكس سياسات الموارد البشرية فكر الإدارة و فلسفتها، فهي متقدمة و فعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة، وتأخذ بالمفاهيم الحديثة، في مختلف المجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه و أدائه.

ولا بد من النظر إلى الآليات التنظيمية الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية، بطريقة متكاملة ومن منظور شامل، بحيث تتكامل هذه الآليات بما يؤدي إلى حصول المؤسسة على أجود العناصر البشرية ثم تنميتها و تطويرها و دفعها للعمل بأعلى كفاءة.

فالمورد البشري الجيد، تحت إدارة وقيادة مناسبة، ومناخ عمل جيد، لا بد من أن يعمل ويطور نفسه، تماشياً مع متطلبات الفترة الراهنة، والمتتبع للقوانين التنظيمية المتبعة الملاحظ عليها أنها (1): "عادة ما تعترف للرؤساء بممارسة إختصاصات على المرؤوسين وأعمالهم أيضا وذلك بغرض ضمان عمل إداري أفضل.

والممتتبع للقانون الجزائري، يلاحظ أن نص المادة 17، من الأمر رقم 133 /66، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، تجعلنا أمام قناعة أن المشرع الجزائري، رسخ فكرة السلطة الرئاسية على المستوى الوظيفي.

فجاء في المادة المذكورة، إن كل تقصير في الواجبات المهنية، وكل مس بالطاعة عن قصد، وكل خطأ يرتكبه الموظف في ممارسة مهامه، أو أثناءها يعرضه إلى عقوبة تأديبية دون الإخلال عند اللزوم بتطبيق قانون العقوبات.

وتمّ ترسيخ فكرة السلطة الرئاسية، أيضا في المادة 19 من نفس القانون التي جاء فيها: "كل موظف مهما تكن مرتبته في التسلسل الإداري، مسؤول عن تنفيذ المهام التي تناط به"

وفي المادة 20: " يجب على الموظف أن يحترم سلطة الدولة".

(1)- عمار بوضياف : الأسس العامة للتنظيم الإداري، محاضرات القانون الإداري، المدرسة العليا- الدانمارك – قسم القانون العام الجزائر، 2010/2009، ص4

وذات الروح تمّ تأكيدها في القانون الأساسي العام للعامل 1978، حيث جاء في المادة 27⁽¹⁾: "ينبغي على العامل، مهما كانت رتبته في التنظيم السلمي، أن يقوم بجميع المهام المرتبطة بمنصبه، بوعي وفعالية مع مراعاة القانون، والأحكام التنظيمية، والانضباط والتعليمات السلمية".

وتكرس المبدأ في المادة 36 من القانون أعلاه " ينفذ العامل بكل ما لديه من إمكانيات مهنية، جميع التعليمات المتعلقة بالعمل الذي يتسلمه من الأشخاص المؤهلين سلمياً ".

ولمثل هذا التوجه ذهب المرسوم التنفيذي، رقم 89 -224، المؤرخ في 5 ديسمبر المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية المعدل و المتمم، فأقرت المادة 16 منه بوضع المتصرف الإداري (كموظف إطار) تحت السلطة الرئاسية، وذهبت المادة 32 من نفس المرسوم بوضع المساعد الإداري تحت السلطة الرئاسية.

وتكرس ذات المبدأ (مبدأ السلطة الرئاسية) (*) في مواد كثيرة من نفس المرسوم التي حددت مهام كل من: كتاب المديرية، معاونين الإداريين، الأعوان الإداريين، المترجمين، المحاسبين، المهندسين التطبيقيين، التقنيين في الإحصاء، والتقنيين السامين، سلك معاونين التقنيين، سلك الأعوان التقنيين محلي الاقتصاد، المهندسين في الإعلام الآلي، و غيرها من النصوص كثير.

وأخيرا صدر الأمر رقم 06 – 03، المؤرخ 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المنشور في الجريدة الرسمية، رقم 46، بتاريخ 16 جويلية 2006، ليكرس مبدأ السلطة السلمية كآلية من آليات التنظيم الإداري، وهو ما يتجلى بوضوح في المادة 24، والمادة 40، والمادة 44، و 47 و 48، ومواد أخرى كثيرة.

(1) - عمار بوضياف : مرجع سبق ذكره، ص5
(*) - يقصد بالسلطة الرئاسية مجموعة من السلطات، يتمتع بها كل رئيس في مواجهة مرؤوسيه، من شأنها أن تجعل هؤلاء يرتبطون به برابطة التبعية والخضوع، وليست السلطة الرئاسية إمتيازاً أو حقاً مطلقاً للرئيس الإداري، وإنما هي إختصاص يمنحه القانون رعاية للمصلحة العامة، و حسن سير المرافق العامة

ومن جميع هذه النصوص و غيرها نستنتج أنه لا يمكن للإدارة العامة أن تمارس مهامها كتلة واحدة، بل في شكل تسلسل وظيفي، يحتوي على رئيس ومرؤوس، تتولى القوانين والتنظيمات العلاقة بينهما، وذلك بالاعتراف للرئيس الإداري بممارسة صلاحيات معينة، في مجال التعيين والتنشيط والترقية، والإحالة على الاستيداع، والانتداب و التأديب، وصلاحيات أخرى تخص الأعمال التي يقوم بها المرؤوس.

ومنها يتضح أن لفكرة السلطة الرئاسية، أساس قانوني إلى جانب، أن لها أساسا فني وعلمي و سياسي، وبناءا عليه فإن التنظيم الإداري في الدولة المعاصرة، يأخذ وجهان المركزية الإدارية و اللامركزية الإدارية.

المركزية الإدارية

يقصد بالمركزية الإدارية، قصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة في العاصمة، وهم وزراء دون مشاركة من هيئات أخرى، فهي بالتالي تقوم على توحيد الإدارة و جعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة. (1)

ففي ضوء النظام المركزي، تباشر السلطة المركزية الشؤون الوطنية والمحلية، عن طريق ممثليها في العاصمة، فهي إذا تقوم على استقطاب السلطات الإدارية، وتجميعها في يد شخص واحد، أو هيئة واحدة.

من المفهوم السابق ذكره نستنتج أنّ النظام المركزي يقوم على دعامين هما: (2)

- تركيز السلطة بين يدي الإدارة المركزية

- خضوع ممثلي الحكومة للسلطة الرئاسية

طالما استأثرت الإدارة المركزية في العاصمة، بكل السلطات المخولة لها إداريا، وهذا ما يترتب عنه تجريد أعوان الإدارة، في مختلف الأجهزة، والنواحي من سلطة القرار و التفرد به.

(1)-(2). عمار بوضياف : مرجع سبق ذكره، ص2

وهذا لا يعني أن يقوم الوزير المختص بكل صغيرة وكبيرة في إقليم الدولة، لأن هذا الأمر من المحال تحقيقه في أرض الواقع العملي، بل القصد من ذلك أن يتولى الإشراف و الهيمنة على معاونيه، مهما اختلفت مستوياتهم وسواء وجدوا في العاصمة، أو في ولاية أخرى.

وعلى أساس هذا، سنلاحظ أن مجموع الوحدات والمرافق الإدارية، مرتبطة أشد الارتباط بالإدارة المركزية، خاضعة لقرارها وسلطانها، فإن هذا الخضوع والسلطة يتجسد في سلم إداري يعلوه الوزير الذي يملك سلطة التعيين، ويحتل فيه الموظف مرتبة المرؤوس أو التابع.

وهذه السلطة الرئاسية من شأنها، أن تجعل للرئيس هيمنة تامة، على أعمال المرؤوس، فيكون له حق المصادقة عليها، أو إلغائها، أو تعديلها، أو إستبدالها، دون أن يكون للمرؤوس حق الاعتراض.

كما يملك الرئيس الإداري سلطة إدارية، على الشخص المرؤوس أو الموظف، تبدأ بتعيينه وتتواصل طوال مساره الوظيفي، لتمس سلطات أخرى، كالنقل، والترقية، و التأديب وهو ما يجعل في النهاية، المرؤوس خاضعا في شخصه وأعماله للرئيس الإداري.

ومما سبق نستنتج أن السلطة الرئاسية، تخول الرئيس جملة من الاختصاصات، على أشخاص مرؤوسيه، والبعض الآخر على أعمالهم.

- أما الأولى فنتجلى في سلطة الرئيس في تعيين المرؤوس، و ترقيته، ونقله، و تأديبه

ولما كانت هذه السلطة ليست امتيازاً للرئيس، وإنما هي نوع من الاختصاص يمارسه

في حدود القانون، فإنه من حق المرؤوس، أن يتظلم إدارياً، من قرارات الرئيس

الإداري وأن يطعن فيها قضائياً، متى أصيبت بعيب إساءة استعمال السلطة. (1)

- والثانية إلى جانب ما يتمتع به الرئيس الإداري من سلطة، على شخص المرؤوس يملك سلطة

أخرى تتعلق بأعماله، وتأخذ هذه الاختصاصات مظهرين، فالبعض منها يمكن رده إلى سلطة

الرئيس في توجيه مرؤوسيه، والبعض الآخر يعود إلى حقه في ممارسة الرقابة على هذه الأعمال.

(1)-عمار بوضياف : مرجع سبق ذكره، ص4

أولاً: سلطة التوجيه

ويقصد بها ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، عن طريق الأوامر و التعليمات والإرشادات الشفهية و الكتابية، أو كما عرفها الدكتور عمار عوابدي " عملية إدارية تتحقق عن طريق التدخل الدائم و المطرد، لمراقبة وملاحظة أعمال العاملين العاملين المرؤوسين، من قبل رؤسائهم الإداريين وتوجيه جهودهم، ودفعتهم نحو إلتزام الأساليب الصحيحة".⁽¹⁾

ولا شك أن عملية التوجيه تلعب دورا بارزا، في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تمكن الطائفة الأولى، من التحكم في القدرات البشرية للإدارة العامة، والسيطرة على جميع الجهود التي تتوافر عليها المنظمة الإدارية.

والحديث عن سلطة التوجيه التي يتمتع بها الرؤساء الإداريون، تسوقنا إلى ذكر واجب الطاعة ورسم حدوده القانونية.

أ- واجب الطاعة

سبق القول أن الرئيس الإداري، يملك سلطة إصدار الأوامر والتوجيهات لمرؤوسيه، ولا يملك هؤلاء إلا تنفيذها، وتنفيذ هذه الأوامر والتوجيهات، يطرح إشكالا قانونيا في غاية من العمق يتمثل: هل يلزم المرؤوس وفي جميع الحالات بتقديم واجب الطاعة، وتنفيذ أوامر الرئيس حتى ولو كانت في متنها، وموضوعها مخالفة للقانون، أو يلزم بإحترام تنفيذ الأوامر القانونية دون غيرها وعلى أساس هذا التساؤل وجب التمييز بين الأوامر المشروعة، والأوامر غير المشروعة.

(1)-عمار بوضياف : مرجع سبق ذكره، ص6

- الأوامر المشروعة

إذا كان الأمر صادر من الرئيس الإداري، يتمشى في موضوعه مع مقتضيات القانون، فلا شك أن طاعة المرؤوس له واجبة، غير أن ذلك لا يمنع المرؤوس من أن يناقش رئيسه الإداري، ويراجعه بشأن مسألة معينة في حدود أخلاقيات الوظيفة.

ولقد رأى الفقهاء أنّ أفضل مرحلة لإبداء الرأي، تكون من جانب المرؤوس قبل إصدار القرار، أي مرحلة التمهيد، أمّا إذا صدر القرار فإنّ تنفيذه واجب، من جانب المرؤوس و ليس أن يعرقله وأن يقف ضد تنفيذه .

- الأوامر المخالفة للقانون

أثارت الأوامر غير المشروعة جدلاً على مستوى المشرع الجزائري :

- الأوامر غير المشروعة ليست ملزمة للمرؤوس، إذا بادر الرئيس الإداري إلى إتخاذ

أوامر منافية في مضمونها للقانون، فلا يلزم المرؤوس بتنفيذها، لأنه إذا خالف

الأول أي الرئيس القانون، فليس للثاني أي المرؤوس أن يتبعه، وقد تبنى هذا الرأي

المشرع. (1)

ولا خلاف أن العمل بهذا الرأي ينجم عنه المحافظة عن مبدأ المشروعية، و السعي إلى إعدام وإبطال مفعول الأوامر التي تخالف القانون، غير أنّه يعاب عنه، أن تجسيده في أرض الواقع يؤدي إلى تعطيل الجهاز الإداري، وعرقله سيره، وتخويل المرؤوس سلطة فحص وتقدير أوامر الرئيس الإداري و الامتناع عن تنفيذها، إذا ما اقتنع بعدم مشروعيتها، وهو ما يزعزع مبدأ السلطة الرئاسية و يخل بالتنظيم الإداري.

- الأوامر غير المشروعة ملزمة للمرؤوس ، وذهب مناصروه إلى القول، أنّ المرؤوس

ملزم بتنفيذ الأوامر الصادرة عن رئيسه الإداري، ولو كانت غير مشروعة فليس له

(1)-عمار بوضياف : مرجع سبق ذكره، ص7

أمر فحصها وتقديرها، أو محاولة عرقلة تنفيذها، وقد تبني هذا الرأي المشرع

موريس هوريو M- Horyou ، الذي أعطى أولوية لعنصر الطاعة على مبدأ المشروعية، ووجه هذا المشرع، إنتقادا كبيرا للرأي الأول، و قال إن تطبيقه في الواقع العملي ينجر عنه إنتشار ظاهرة الفوضى، في المرافق والمؤسسات العامة، كما أنه يجعل المرؤوس بمثابة قاض للمشروعية، يخول صلاحية فحص أوامر رئيسه.

- الأوامر غير المشروعة ملزمة في حدود معينة ، ذهب إتجاه وسط، تصدره القضاء الفرنسي، وتبناه

الفقه الألماني إلى محاولة التوفيق، بين الرأي الأول والثاني، فوضع مبدأ عاما يقضي بتنفيذ أوامر

الرئيس، متى كانت مكتوبة واضحة دقيقة، عندها يلزم بتنفيذها، على أن يتأكد من أن الأمر صادر

عن سلطة مختصة، وأن تنفيذه يدخل في نطاق اختصاصه، وتبعا لهذا الرأي فإن الأضرار التي تنجم

عن تطبيق هذا الأمر يتحملها المرفق لا الموظف.

ثانيا: سلطة الرقابة و التعقيب

وتتيح هذه السلطة للرئيس الإداري، القيام بمجموعة صلاحيات، فهو من يتولى إجازة عمل المرؤوس

ويملك سلطة تعديله و إلغائه و سحبه، كما يملك سلطة في الحلول محله للقيام بأعمال معينة، ونفصل

ذلك كله على النحو التالي : (1)

أ- سلطة الإجازة أو المصادقة

وتتمثل في حق الرئيس الإداري في إجازة و إقرار أعمال مرؤوسه، وقد يكون الإقرار ضمنيا يستدل

من خلال سكوت الرئيس بالتعبير عن إرادته صراحة، خلال مدة زمنية معينة مما يدل على إقراره

وإجازته للعمل بصفة ضمنية، كما قد يكون صريحا بصور قرار أو مقرر من الرئيس يجيز فيه

ويصادق على عمل المرؤوس.

(1) - عمار بوضياف : مرجع سبق ذكره، ص9

ب- سلطة التعديل

يملك الرئيس الإداري حق تعديل تصرفات وأعمال مرؤوسيه، بهدف جعلها أكثر مسايرة للقانون وحسب ما تستوجبه ظروف وطبيعة العمل الإداري، فيجوز للرئيس الإداري تغيير ما يراه مناسباً وسلطة التعديل تتصرف لتمس الأعمال غير مشروعة والأعمال المشروعة أيضاً وفي هذا النوع الثاني من الأعمال يفترض أن تبادر السلطة المركزية أولاً إلى إلغاء الأعمال المشوبة بعيب في المشروعية.

ج- سلطة الإلغاء

ويقصد بها قيام السلطة الإدارية المختصة بالقضاء على آثار القرارات الإدارية، بأثر فوري بالنسبة للمستقبل فقط مع ترك أثارها الماضية قائمة، فالمركز السامي للسلطة الإدارية يفرض عليها أن تسارع إلى إلغاء القرار الإداري، إذا قدرت عدم مشروعيته ومخالفته للقوانين والأنظمة.

كما يجوز لها إلغاء الأعمال المشروعة أيضاً لاعتبارات تمس جانب الملاءمة، و ظروف ومعطيات العمل الإداري، لذلك ميز المشرع بين الإلغاء الإداري للقرارات، الإدارية والإلغاء القضائي، فالنوع الأول يشمل القرارات غير مشروعة والقرارات المشروعة، بينما الإلغاء القضائي يقتصر على الأعمال و القرارات غير المشروعة.

د- سلطة السحب

ويقصد بها إزالة وإنهاء الآثار القانونية للمقررات والتصرفات الإدارية

هـ - سلطة الحلول

الأصل العام و طبقاً لمبدأ توزيع الاختصاص، يتولّى كل شخص إداري القيام بالمهام المنوطة به غير أنه في مواضع وحالات معينة يملك الرؤساء الإداريين، سلطة الحلول محل مرؤوسيه، بحكم مالهم من هيمنة على هؤلاء و أعمالهم كما بينا. (1)

(1)-عمار بوضياف : مرجع سبق ذكره، ص11

مزايا وعيوب النظام المركزي

للمركزية الإدارية جملة من المزايا يمكن حصرها في النقاط التالية:

- من الناحية السياسية

فمزايا النظام المركزي تكمن في تقوية نفوذ السلطة المركزية، وفرض هيمنتها على مختلف أجزاء الإقليم و المصالح، و تحكمها في زمام الأمور. (1)

أما فيما يخص العيوب فتكمن في تفرد الوزراء بسلطة اتخاذ القرار.

وإن كان يؤدي كما رأينا إلى تقوية نفوذ السلطة المركزية، وبسط هيمنتها على مختلف أجزاء الإقليم وبشأن كل صغيرة و كبيرة، إلا أن ذلك سيتبعه دون شك حرمان السلطة الشعبية، أو المنتخبة، من المشاركة في صنع القرار و تسيير الشؤون المحلية. (2)

- من الناحية الإدارية

يؤدي النظام المركزي، إلى تحقيق المساواة بين الأفراد المتعاملين مع الإدارة، على إختلاف مناطقهم، فالتمييز لا يتصور أن يسود، إذا ما طبق هذا النظام، لأن سلطة القرار تم تركيزها، ومن ثمّ فلا مجال للتمييز من حيث الأصل بين المقيمين في العاصمة مثلا، وغيرها من المناطق.

إن النظام المركزي هو أقرب إلى تحقيق العدالة من الزاوية الإدارية، لأنه يضمن تجانسا في العمل بحكم تركيز السلطة، فشرط الانتفاع بخدمة ما وإجراءاتها تظل واحدة بالنسبة لجميع المتعاملين مع الإدارة، لذلك أشار شارل برن **Charles Brun** أن عدم التركيز كصورة من صور المركزية يؤدي إلى وضوح في العمل وتوحيد لنمطه...

(1)-عمار بوضياف : مرجع سبق ذكره، ص12

(2)- عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص170

أما عيوبه فتكمن في تطبيق النظام المركزي في الواقع العملي، ينجر عنه حالة من الاختناق في الوسط الإداري، بسبب الإجراءات و كثرة الملفات، و تركيز السلطة بيد شخص واحد أو مجموعة أشخاص، الأمر الذي ينتج عنه إنتشار ظاهرة البيروقراطية بالمفهوم السلبي.

وفضلا عن ذلك فإن النظام المركزي، يخلف حالة من التجاهل التام للحقائق والمعطيات المحلية، فالوزير حين يصدر قرار يخص منطقة معينة، قد لا يكون عالما بكل شؤون هذه المنطقة المعنية بالقرار

اللامركزية الإدارية

يقصد باللامركزية الإدارية، توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة، وبين هيئات محلية، أو مصلحة مستقلة، ومن هنا يتبين لنا أن النظام المركزي يقابله تماما النظام اللامركزي، إذ الأول يعتمد على ظاهرة تركيز الوظيفة الإدارية والثاني يقوم على توزيعها.

ولللامركزية الإدارية جانبين (1):

- جانب سياسي

يتمثل في تمكين الأجهزة المحلية المنتخبة، من قبل الشعب، وتسيير شؤونها بيدها مما يحقق مبدأ الديمقراطية الإدارية.

- جانب قانوني

يتجسد في توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الأجهزة المركزية، و الهيئات المستقلة ذات الطابع المرفقي أو المصلي من جهة ثانية، وهو ما من شأنه أن يقرب الإدارة أكثر من الجمهور، وحتى يتسنى لنا تقريب مفهوم اللامركزية الإدارية بشكل جيد يقتضي الأمر منا تمييزها عن النظم المشابهة لها خاصة نظام عدم التركيز الإداري

و النظام المركزي وهو ما سنوضحه فيما يأتي (1)

(1)-(2).- عمار بوضياف : الأسس العامة للتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص13

- اللامركزية الإدارية و عدم التركيز الإداري

لعل اللبس قد يثور بين اللامركزية و عدم التركيز الإداري، خاصة وأن كلاهما يعد أسلوبا من أساليب الوظيفة الإدارية، لذلك تعين علينا إبراز نقاط الاختلاف بين النظامين لتتضح بشكل أكثر وبصورة أعمق فكرة اللامركزية.

إن عدم التركيز الإداري يشكل صورة من صور النظام المركزي كما رأينا، يخول بمقتضاه ممثل السلطة المركزية، صلاحية القيام ببعض الأعمال، وإصدار القرارات بتفويض منها.

وهذا الأسلوب المتطور والمرن، لفكرة المركزية تم إعتماده عندما ثبت أنه، من المتعذر عمليا تطبيق النظام المركزي، بالصورة المطلقة التي رأيناها (المركزية المتوحشة كما أطلق عليها)، لذا تعين على الإدارة المركزية، تفويض و نقل جزء من صلاحيتها إلى ممثليها المنتشرين في كل الأقاليم .

وإذا كان ممثلو السلطة المركزية يتمتعون بشيء من الاستقلالية، إنما هو استقلال عارض فرضته عوامل فنية ومنطقية، يمكن حصرها في صعوبة تحكم السلطة المركزية في كل صغيرة و كبيرة تحدث في كل جزء أجزاء الإقليم.

كما أن ممثل السلطة المركزية يمارس مهامه تحت إشراف ورقابة الوزير بحكم السلطة الرئاسية، التي تخوله ممارسة صلاحيات على أشخاص الموظفين وأعمالهم، وهذا خلافا لاستقلال الوحدات الإدارية و المحلية، فهو استقلال أصيل لا تستطيع السلطة المركزية أن تنقص منه أو أن تفرض تبعية الهيئة المحلية لها، بحكم تمتع هذه الأخيرة بالشخصية المعنوية .

وتبعاً لذلك فإنه لا تربط بين مسيري الأجهزة المحلية، والسلطة المركزية رابطة التبعية أو السلطة الرئاسية، مثلما هو الشأن عند تطبيق نظام عدم التركيز الإداري، وإنما تربطهم بها فكرة الرقابة الوصائية. (*)

(*) - ويقصد بها مجموع السلطات التي يقرها القانون لسلطة عليا على أشخاص الهيئات اللامركزية وأعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة .

غير أن التركيز الإداري كما يرى البعض، قد يكون خطوة في سبيل اللامركزية الإدارية وربما تحدث الدولة هيئات عدم التركيز، لتكون بمثابة همزة وصل، بين الهيئة المستقلة ذات الطابع المحلي، وجهة وصائية مثلما هو الأمر عندنا في نظام الدائرة .

ولقد احترم النقاش في الفقه بشأن مفهوم الاستقلال وأدواته القانونية، فرأى البعض أن استقلال الهيئات المحلية لا يستوجب بالضرورة إختيار العنصر المسير عن طريق الانتخاب بدليل أن المؤسسات العامة تتمتع باستقلاليتها عن الأجهزة المركزية، رغم أن مسيروها معينون.

بل الاستقلالية الحقيقية تكمن في الناحية الوظيفية أو الفعلية، أي هل من الناحية العملية نلاحظ فعلا استقلالاً للهيئة المحلية عن السلطة المركزية، فإذا ما تأكد ذلك كنا أمام فصل بين هيئتين فصلا قانونيا ولا عبرة بشكل الهيئة المسيرة على المستوى المحلي عما إذا كانت تتكون من منتخبين فقط أو معينين ومنتخبين، بل العبرة في ممارسة المهام.

وتبعا لهذا الرأي فإن المؤسسات العامة التي عين مسيروها تمثل صورة من صور عدم التركيز الإداري، وذهب أصحاب هذا الرأي أبعد من ذلك إلى القول أن الانتخاب قد يكون ضارا، إذا كان سكان المنطقة لم يبلغوا درجة من الوعي السياسي والتأهيل المطلوب لتسيير شؤون الإدارة المحلية.⁽¹⁾

وخلافا للرأي الأول ذهب إتحاد آخر في التشريع، إلى القول أن استقلال الأجهزة المحلية عن السلطة المركزية يقتضي تطبيق نظام الانتخاب، فهو الضمانة الحقيقية والوحيدة لتجسيد فكرة الاستقلالية.

فالعبرة لضمان الاستقلال لا تكمن في الفصل الوظيفي، وتوزيع الاختصاص بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية، وإنما العبرة أساسا تكون في شكل الهيئة المديرة على المستوى المحلي، هذه الأخيرة التي ينبغي أن تتكون من منتخبين حتى نضمن عدم تبعيتهم للسلطة المركزية.

لذلك قال **موريس هوريو Moris Horyou** " إن اللامركزية تميل إلى إحداث مراكز إدارية عامة مستقلة، يعين أشخاصها بطريق الانتخاب ليس بهدف إختيار أفضل السبل لإدارة الوحدات المحلية وإنما من أجل مشاركة أكثر ديمقراطية للمواطنين"

(1)-(2) - عمار بوضياف : الأسس العامة للتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص17

فالمركزية قد توفر لنا على الصعيد الإداري إدارة حسنة، ولكن الوطن بحاجة أيضا إلى حريات سياسية تفرض مشاركة واسعة من الشعب في الحكم بواسطة السياسية، والناخبون لا تكتمل ثقافتهم إلا عن طريق الانتخابات المحلية. (1)

وكان بهذا الفقيه يريد القول، أنه أيا كانت مزايا النظام المركزي، سواء في المحافظة على الأموال العامة وصيانتها، أو تحقيق العدالة بين الجمهور، أو تجسيد العمل الإداري بكيفية ونمط واحد، إلا أن النظام اللامركزي يكفه شرفا وفخرا، أنه يجسد فكرة الديمقراطية، بإشراك الشعب في تكوين المجالس المنتخبة، حتى أن البعض قال أنه في البلدية تكمن قوة الشعب الحر. (2)

ومما لأشك فيه أن الانتخاب هو الضمانة الأساسية و الوسيلة المثلى لتحقيق الديمقراطية، هذه الأخيرة التي تفرض أن يشارك الشعب في تسيير الشؤون المحلية عبر مجلس منتخب، لأن القول بخلاف ذلك مدعاة لتدخل السلطة المركزية في شؤونهم، وهو ما يفقد في النهاية الغاية من وجود هيئات محلية مستقلة.

التمييز بين الوصاية الإدارية و السلطة الرئاسية

تختلف الوصاية الإدارية عن السلطة الرئاسية من عدة نواح أبرزها:

- إن الرقابة الرئاسية رقابة معقدة، تحكمها كثير من الآليات القانونية، وهذه الرقابة تجعل

الرئيس الإداري، في موقع يؤهله من إصدار الأوامر إلى مرؤوسيه، سواء كانوا في

الوزارة، أو غيرها من الوحدات الإدارية، وذلك بغرض تنفيذها، كما أنه يراقب هذا

التنفيذ.

أما سلطة الوصاية، فهي رقابة بسيطة من حيث الإجراءات و الممارسة، لأنها من

موجبات النظام اللامركزي، الذي لا يمكن سلطة الوصاية من حيث الأصل، من فرض

أوامرها و توجيهاتها، بحكم استقلالية الهيئة المحلية أو المرفقية. (1)

- لا يملك المرؤوس في ظل النظام المركزي، أن يطعن في قرار رئيسه الإداري بسبب السلطة الرئاسية، ولأنه لا يعقل أن نعترف من جهة، للرئيس الإداري بسلطة إصدار الأوامر، و التوجيهات للمرؤوسين، بغرض تنفيذها، ثم نعطي بالمقابل لهؤلاء حق الطعن في هذه الأوامر، ومساءلة رؤسائهم أمام السلطة القضائية، وخلاف ذلك يجوز للهيئة المحلية، أن تطعن قضائياً في قرار الجهة المركزية.

- من موجبات السلطة الرئاسية، أن يسأل الرئيس عن أعمال المرؤوس، لأنه يفترض فيه أنه هو مصدر القرار، وأن له حق الرقابة والإشراف والتوجيه، بينما لا تتحمل سلطة الوصاية، أية مسؤولية بشأن الأعمال الصادرة عن الجهاز المستقل.

(1) - (1) - عمار بوضياف : الأسس العامة للتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص.ص 17، 20.

مظاهر الرقابة الإدارية التي تمارسها الإدارة المركزية على الإدارة المحلية

سبق البيان أن اللامركزية، لا تعني الإستقلال التام المطلق، للهيئة التي تتمتع بالشخصية المعنوية، وانفصالها عن السلطة المركزية، وهي لا تعني أيضا الخضوع والتبعية، بل تعني تمتع الجماعات المحلية بقدر من الاستقلال، في ممارسة مهامها، إزاء الإدارة المركزية، مع خضوعها لنوع من الرقابة، أطلق عليها اصطلاحا بالرقابة الوصائية (**Contrôle de Tutelle**)، وتتجلى مظاهر هذه الرقابة في مجالات ثلاث رقابة على الأشخاص، ورقابة على الهيئة، ورقابة على الأعمال.⁽¹⁾

- الرقابة على الأشخاص

فتكمن في أن استقلالية المجموعات المحلية، لا تمنع قانون السلطة المركزية من ممارسة الرقابة، على الأشخاص المشرفين على التسيير على المستوى المحلي، فتملك السلطة المركزية صلاحية تعيينهم ونقلهم وتأديبهم، كالولاية والمديرين التنفيذيين على مستوى الولايات، أما بالنسبة للمنتخبين، فيجوز لها وقفهم أو إقصائهم من المجالس المنتخبة وفقا للإجراءات التي حددها القانون.

- الرقابة على الهيئة

تملك السلطة المركزية، ممارسة صلاحية على الهيئة تتمثل في الحل، و يقصد به الإعدام القانوني للمجلس، وتجريد الأعضاء من صفتهم (كمنتخبين)، ونظرا لخطورة هذا الإجراء، فقد تم ضبطه من حيث الجهة المختصة بممارسته، كما تم رسم، وتبيان حالاته وإجراءاته، وتملك السلطة المركزية أيضا، حق دعوة المجلس للانعقاد في دورة استثنائية، وتساهم في دعمه ماليا في حالة العجز.

- الرقابة على الأعمال

تتجلى هي الأخرى في المصادقة و الإلغاء و الحلول

- أما المصادقة فقد أوجبت مختلف قوانين الإدارة المحلية، في الدول العربية إخضاع

بعض قراراتها لتزكية السلطة المركزية، وقد أطلق على هذا الإجراء بالمصادقة، وقد

(1)-عمار بوضياف : الأسس العامة للتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص20

تكون صريحة أو ضمنية وفق ما ينص عليه القانون.

ونكون أمام مصادقة صريحة عندما تلجأ السلطة المركزية، أو جهة الوصاية إلى إصدار قرار تفصح فيه صراحة عن تزكيتها لقرار صادر عن الجهة التابعة لها وصائبا، أما المصادقة الضمنية، فتكون عندما تلتزم سلطة الإشراف الصمت إزاء العمل، أو القرار المعروض، عليها هذا وقد اعتبرت المحكمة العليا في الجزائر أن للقرار الضمني نفس آثار القرار الصحيح⁽¹⁾

- الإلغاء، إن مقتضيات النظام اللامركزي، تفرض على سلطة الإشراف، إبطال

القرارات غير المشروعة، الصادرة عن الهيئات المحلية.

وحتى لا يحدث الإصطدام بين الجهاز المركزي، والجهاز المحلي، عادة ما نجد القانون يتدخل لحصر حالات معينة، يتمكن بموجبها الجهاز المركزي، من إلغاء قرارات تم إتخاذها، على المستوى المحلي وكانت مشوبة بعيب في المشروعية .

- أما الحلول فتكمن في أن سلطة الوصاية، لا تمارس رقابتها فقط على الأعمال الإيجابية، التي تصدر

عن الهيئة المستقلة المحلية، ولكنها تراقب أيضا الأعمال السلبية، لهذه الهيئات، عندما تبادر إلى القيام

ببعض واجباتها، التي فرضت عليها قانونا، وقد أصطلح على تسمية هذا العمل القانوني بالحلول

ويقصد به حلول السلطة المركزية أو سلطة الوصاية محل السلطة اللامركزية في اتخاذ القرارات

التي تؤمن وتضمن سير المصالح العامة.⁽²⁾

ويتضح من خلال هذا التعريف، أن الحلول، يعد إجراءا خطيرا، لذا وجب أن يقيد هو الآخر من

حيث الاختصاص، و الإجراءات، ومن حيث الموضوع، والحكمة من إقرار هذا الإجراء، تكمن في

التوفيق بين المصالح المحلية، التي فرضت الإعراف بالشخصية المعنوية للسلطات اللامركزية، و بين

فكرة المصلحة العامة، التي يجب أن تبقى بمعزل عن الخلافات المحلية.

(1)-(2).- عمار بوضياف : الأسس العامة للتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص21

كما يجب تأمين المصالح المحلية، ضد كل تقاعس قد يحدث، من جانب السلطات المحلية، خاصة إذا تعلق الأمر بمسائل تمس النظام، والأمن العموميين، لذا وجب على السلطة الوصية، أن تتخذ من الإجراءات، ما يضمن أداء عمل معين رعاية للمصلحة العامة، وهذا تحت عنوان الحلول ضمن الأشكال التي حددها القانون.

مزايا وعيوب اللامركزية:

يمكن حصر مزايا وعيوب اللامركزية في المجالات التالية:

- من الناحية الاجتماعية

يترتب على النظام اللامركزي من الناحية الاجتماعية، ظهور نوع من التضامن والتعاون فيما بين أفراد الجماعة الواحدة، فتتظافر جهودهم من أجل بلوغ هدف واحد منشود، فالمجالس المنتخبة على المستوى المحلي، تضم أشخاصا يقيمون في مكان واحد ويحملون مؤهلات مختلفة، وينتمون ربما إلى طبقات و تمثيلات سياسية مختلفة، ورغم هذا جهدهم إتحدا، من أجل التنمية المحلية. (1)

- من الناحية السياسية

يكرس النظام اللامركزي، مبدأ الديمقراطية بتمكين الشعب من تسيير شؤونه بنفسه، عن طريق ممثليه في المجالس المحلية المنتخبة، فاللامركزية أداة فعالة لتجسيد فكرة الديمقراطية بل هناك من قال إن الديمقراطية من الناحية السياسية، تظل نظاما أجوفًا إذا لم تلازمها ديمقراطية إدارية.

والحقيقة أن هناك من إعتبر هذه الميزة عيبا، فقليل أن اللامركزية تتيح استقلالية للوحدات الإدارية المختلفة، وهو ما من شأنه أن يشكل خطرا على وحدة الدولة و تماسكها. (2)

والذي لا ريب فيه أن هذه الانتقادات، تفقد معناها إذا طبق النظام اللامركزي على أفضل صورة ووجه، فما كانت اللامركزية يوما خطرا على الدولة، لأن المقصود بها هو الاعتراف للوحدات الإدارية، بالاستقلال الإداري وليس بالاستقلال السياسي.

(1)- عمار بوضياف : الأسس العامة للتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص22

فتظل وبوجود النظام اللامركزي، الهيئة المستقلة خاضعة لقوانين الدولة، وتنظيماتها المختلفة، ولا علاقة للإدارة المحلية، بالشؤون السياسية والنشاط التشريعي، ولا علاقة لها بالسلطة القضائية وعملها.

وعلى خلاف الوضع، وعند اعتماد وتطبيق اللامركزية الإدارية، فإن كل جزء من الإقليم يتمكن من الإشراف على تسيير شؤونه المحلية، بمعزل عن العاصمة، وذلك بحكم استقلالية التسيير، التي تعود عليها أهالي المنطقة. (1)

إذا كان النظام اللامركزي على النحو السابق، شرحة يكفل وحدة الدولة، ويضمن نفوذ وهيمنة السلطة المركزية، فقد عاب البعض عن النظام اللامركزي، أنه يؤدي إلى المساس بوحدة الدولة، من جراء توزيع الوظائف، والاعتراف باستقلالية بعض أجزاء الإقليم، عن الدولة، و تمتعها بالشخصية المعنوية. (2)

غير أن هذه الاستقلالية كما رأينا، لا تعطي للهيئة المحلية المستقلة، حق الانفصال عن الدولة وتعترف لها بسلطة التشريع مثلا، بل تظل تابعة للدولة الأم في كثير من المسائل، ولا تستطيع فقط إلا أن تدير شؤون الإقليم، والحاجات المحلية، تاركة المسائل الوطنية للسلطات المركزية.

- من الناحية الإدارية

يضمن النظام اللامركزي تطبيق مبدأ تقريب الإدارة من المواطن، كما يكفل تبسيط الإجراءات، بحكم إمكانية البث في كثير من القرارات على المستوى المحلي، (الولاية أو البلدية)، وعلى هذا النحو فاللامركزية، تعني التخفيف من أعباء السلطة المركزية. (3)

وإذا كان قد قيل عن اللامركزية، أنها تعني المرونة والحركة والنشاط والمشاركة، في اتخاذ القرار فالمركزية تحصر سائر أوجه النشاط في مصدرها سواء ماتعلق بالقضايا الاجتماعية أو الخدمية أو الإدارية، ...

(1)- حسين مصطفى حسين: الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص33

(2)- عمار بوضياف : الأسس العامة للتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص23

(3)- جعفر أنس قاسم : أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978، ص23

وتحول للإدارة المركزية أمر الفصل فيها، دون الأخذ بعين الاعتبار المعطيات المحلية، فضلا عما ستأخذه عملية الفصل من زمن طويل، وكل هذه المساوئ يتم القضاء عليها بتطبيق النظام اللامركزي أين تتحول سلطة القرار، من المستوى المركزي إلى المستوى المحلي، وأين يتم التخفيف من حدة الإجراءات.

ومن الناحية الإدارية، يكفل النظام اللامركزي للمنتخبين فرصة للتدريب، على العمل الإداري والمشاركة في دراسة الشؤون المحلية واتخاذ القرار، ويمكن هؤلاء من الإرتقاء لمهام القيادة الإدارية. في حين عاب بعض المحللين، على النظام اللامركزي، كونه يؤدي إلى ظاهرة عدم التجانس، في القيام بالعمل الإداري، وذلك بسبب لجوء ممثلي الإدارة المحلية خاصة المنتخبين منهم إلى تفضيل الشؤون المحلية على الوطنية، وهذا يعكس طبيعة الثقافة التنظيمية المكتسبة للإداريين.

الجمع بين المركزية واللامركزية

لعله اتضح الآن أنه من الصعب تفضيل أحد النظامين على الآخر، لما لهما من مزايا وعيوب سبق الوقوف عندها، وهذا الأمر لا شك يجعلنا أمام حقيقة لا مفر منها، أنه ينبغي اعتماد كلا النظامين وهو ما ذهب إليه غالبية المحللين و الدارسين في هذا المجال. (1)

والحقيقة أن الصعوبات التي يواجهها النظام اللامركزي في الدول النامية خاصة، لا ترتقي إلى درجة الاستغناء عنه، أي كانت عيوبه من الناحية العملية، بل ينبغي تدعيمه ومحاولة التقليل من مساوئه وإن إتساع وظائف الدولة نتج عنه اعتماد اللامركزية كأسلوب إداري، من أجل توفير الخدمات للجمهور بأبسط الإجراءات، وتقريب الإدارة من المواطن، وتمكين الشعب من تسيير شؤونه بنفسه على الصعيد المحلي ومن ثم اتخاذ القرار المناسب في مدة معقولة .

ونعتقد أن أسلوب عدم التركيز الإداري، وإن كان يشكل صورة متطورة للنظام المركزي، و يحتوي على مزايا كثيرة، إلا أنه لا يمكن أن يحل محل النظام اللامركزي لأن ممثل السلطة المركزية لا يملك

(1)-(2).- عمار بوضياف : الأسس العامة للتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص26

البت في مسائل معينة تخص الشؤون المحلية، بل ينبغي عليه اللجوء للسلطة المركزية، وهو ما يوقعنا في مساوئ النظام المركزي السابق الإشارة إليه .

وينبغي أن لا نفهم ذلك كله أننا ندعو إلى الإعراض نهائياً عن تطبيق المركزية الإدارية، بل عكس ذلك نحن ندعو لتطبيقها في ميادين معينة، كالأمن، والدفاع، و المالية والاتصالات...، ولأن الإفراط والمبالغة في تطبيقها خاصة في الصورة الأولى (المركزية المطلقة)، أمر يغرق القادة الإداريين في مسائل دقيقة وتفصيلية، مما يشغلهم عن قضايا أهم.

ولقد ثبت من خلال دراسات إدارية، أن اللامركزية وإن كانت تقلل من التخطيط وال ضبط المركزي، فالقائد الإداري يشبه دوره دور سائق السيارة، الذي له أن يقودها متى شاء في الطريق، وبالكيفية التي يراها مناسبة له، طالما ظل ملتزماً بالحدود التي فرضتها أنظمة المرور. (1)

ومن خلال ما سبق نصل إلى التساؤل الجوهرى التالي :

- هل لعبت القوانين التنظيمية، دوراً في تطوير ممارسات الموارد البشرية، بالمؤسسة

الإدارية ؟

ففي هذا الصدد نجد أن باك Back، كان يسعى إلى تحليل هذه القوانين و خاصة تلك القوانين التي كانت تربط الفرد و التنظيم معا. (2)

ونلمح من طرحه أن على القوانين، أن تكون نابعة من تفاعل أفراد التنظيم، وعليه فإن جودة العمل الإداري، تتحقق انطلاقاً من خلال ثلاث أساليب (3)

الأسلوب الأول

أهم البرامج التي يجب على الإدارة إتباعها

(2)- علي عبد الرزاق حليبي : علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1988، ص56

(3)- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص87

- الإدارة بالمشاركة
- نظام الإقتراحات و الشكاوى
- تصميم الوظيفة
- الإستقطاب والإختيار الأفضل
- التدريب
- التطوير المستمر للمناخ التنظيمي
- تنفيذ دوائر الجودة

الأسلوب الثاني

إستخدام الأساليب العملية والعلمية الحديثة، التي تساعد على تشخيص المشاكل والعمل على حلها

الأسلوب الثالث

أهم السياسات والآليات الموجهة لتنمية الموارد البشرية

والملاحظ أن عملية إتخاذ القرار تمر بخطوات معينة، وقد إختلفت كتب علم الإدارة في عدد هذه الخطوات، نظرا لإختلاف وجهات النظر لكن الإشكال لا يكمن في حذف خطوة، وإنما في تفضيل تقديم خطوة على أخرى، وإن اختلفت وجهات النظر، يبقى الهدف واحد وهو:

- كيف يمكننا الوصول، إلى صياغة قرار يتماشى وطبيعة المرحلة؟

وفي هذا الصدد، يمكن إعطاء مثالين لخطوات عملية إتخاذ القرار، الأولى مختصرة والثانية تفصيلية، محددة في الشكلين التاليين :

شكل رقم 07⁽¹⁾ : يوضح خطوات عملية إتخاذ القرار بطريقة مختصرة

تحديد المشكلة

تحديد بدائل الحل

إختيار الحل وتطبيقه

شكل رقم 08⁽²⁾ : يوضح خطوات عملية إتخاذ القرار بطريقة مفصلة

الوعي بوجود مشكلة

تعريف المشكلة

البحث عن بدائل

تقييم البدائل

اختيار البديل الامثل

تطبيق ومتابعة الحل

إذا هذه خطوات عملية اتخاذ القرار، في ظل التوجه الاستراتيجي، فما على التنظيم الإستراتيجي في ظل سنه للقوانين من قبل المديرين والمشرفين، في معرفة المشاكل التي تأتي من بعض القوانين الصارمة، والقيام بتعديلها وتحسينها، للوصول إلى حل لهذه المشاكل .

ومن جانب آخر أصبح يعتمد اليوم، الأخذ بالقرارات الجماعية، والقرارات ليست فقط بواسطة الأفراد، وإنما أيضا بواسطة الجماعات، و يعتمد المديرين في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان، والإجتماعات المناسبة ، والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرمجة، تتسم بالتعقد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة، والمناقشة والتقييم من الخبراء، وذوي الرأي والمختصين.

(1) - أحمد ماهر :الإدارة- المبادئ والمهارات، الدار الحامعية ، القاهرة- مصر، 2004، ص 285

وكما سبق ذكره في ملخص الفصل السابق، أن الرؤية الإستراتيجية للتنظيمات، حسب ما توصلت إليه الدراسات والبحوث الاجتماعية الجارية في هذا المجال، أصبحت تصاغ بطريقة خاصة، وذلك بمشاركة كل أعضاء التنظيم دون إقصاء أي عضو، باعتبار أن الكل مسؤول عن المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة من خلال ذلك.

وكان إهتمامها البالغ في ذلك التركيز على عنصر التنظيم، باعتباره العقبة التي تعيق مسيرة التطور و التقدم الإداري والصناعي والاقتصادي، لكن التركيز كان حول ماذا؟

وهنا يكمن الإشكال، على إعتبار الجزائر إحدى الدول التي حاولت اللحاق بالركب الحضاري، من خلال الإهتمام البالغ والموجه نحو التنظيمات، وما يبين ذلك المراحل التنظيمية التي إعتدتها، ولكن تزايد مشكلات التنظيم التي كانت جلية في هذه السياسات المتوالية.

سواء على مستوى المشاركين في التنظيم وضعف مهاراتهم، أو إنخفاض روحهم المعنوية، أو على مستوى إدارة التنظيم وإنخفاض الفعالية الإدارية وزيادة الخسائر، أو على مستوى تكنولوجيا التنظيم وتكاليفها الباهضة، أو على مستوى بيئة التنظيم وصعوبة التكيف والتوفيق بين أهدافه، ومتطلبات البيئة. وعلى هذا الأساس عملت الجزائر من أجل النهوض بمؤسساتها.

واعتبرت هذه العوامل كلها، ضرورة لتوجيه العناية لهذه المشكلات، لإيجاد حلول لها، وذلك من خلال رؤية جديدة للتنظيمات، بإضفاء الصبغة الإستراتيجية لها حتى تساير مختلف التطورات، وتتأقلم مع مختلف المستجدات

وكما ورد في الجزء النظري من الفصل الثاني رسمت القيادة الجزائرية، كيفية تسيير الشؤون الإدارية للدولة الجزائرية، فأصدرت عدة مواثيق وقوانين مستوحاة من الظروف الإقتصادية

والإجتماعية والثقافية للبلاد، وأخذت الدولة على عاتقها تسيير المؤسسات بتنظيمات أملاها الواقع الاجتماعي المعيش.

لكن الإشكال المتبقى رغم كل هذه الجهود المبذولة إلا أن النتائج كانت دوما دون المستوى المطلوب، وعليه يمكن مرده إلى آلية القوانين التنظيمية والتي لم تكن دوما في صالح العامل، بقدر ما خدمت أطرافا دون غيرها

وجل الإصلاحات الإدارية كانت تفتقر إلى الرؤية الواضحة لطبيعة المشكلات التي، تمر بها الإدارة في الجزائر، و عدم قدرة الأجهزة الإدارية على تحقيق أهداف البرامج التنموية، نظرا لعدم قيامها على أسس علمية وعملية.

كل هذا يرجع أساسا إلى تلك الخصوصيات الراسخة في أجهزة بيروقراطية الإدارة الجزائرية

إن شيوع هذه الممارسات، ما هو إلا استمرار لقيم متأصلة ومكتسبة من ثقافة إدارية إستعمارية من جهة، وإلى عدم تجديد الإدارة وتحديثها من جهة ثانية، إضافة إلى ذلك الفراغ السياسي والأيدولوجي الذي تمر به البلاد حاليا، إذ أن غياب العامل السياسي والأيدولوجي الذي يستطيع فرض رقابة شديدة على البيروقراطية، ويوجهها ليجعل هذه الأخيرة تتحرك في نوع من الفراغ الجزئي .

- غياب الرقابة الفعالة في الإدارة الجزائرية، أدى الى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية

كالفساد الإداري، والرشوة، والمحسوبية، والتحايل على القوانين، والغيابات غير الشرعية

واحتقار العمل كقيمة حضارية .

- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع، ويتجلى هذا في الظهور بما يجب أن تكون عليه

الأمر خلافًا لما هو عليه الواقع. وعليه وكما جاء في عرضنا لآلية القوانين التنظيمية وجب التركيز على المشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرار.

ثانيا- الإتصال والعلاقات التنظيمية

يتوقف نجاح المنظمة و الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، على مدى فعالية الإتصال في التنظيم، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات، والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، والطريقة الملائمة لإنجازها، كما يساهم على التعاون بين الأفراد وتحقيق العمل الجماعي، من أجل تحقيق نجاح المنظمة، ويتزود الأفراد داخل التنظيم بالمعلومات عن طريق الإتصال الرسمي، وغير الرسمي، هذا الأخير الذي يساعد على قيام العلاقات الإنسانية

ومن خلال هذا جاء المبحث الثالث ليوضح مدى تطور العلاقات التنظيمية، في ظل التنظيم الإستراتيجي، الذي يدعو إلى التغيير، وتبني سياسة الإنفتاح داخل المؤسسة، ومدى فعاليتها في تطوير ممارسات الموارد البشرية .

2-1- علاقة الإتصال غير الرسمي بالعلاقات الإنسانية

الإتصالات ضرورية للمنظمة بدرجة كبيرة، خاصة ما تعلق بها بالإتصالات غير الرسمية حيث عن طريق هذه الأخيرة تنشأ و تقوم علاقات إجتماعية و إنسانية، و التنظيم الناجح اليوم هو الذي يعامل هذه العلاقات، معاملة إنسانية مرنة، تراعى فيها مشاعر العمال وعواطفهم، و لا يتصدى له بالمقاومة و العنف والإحباط.

ويطلق لفظ العلاقات الإنسانية على التداخل الذي يتم بين الأفراد، وهم في شكل مجموعات، في أي مجال سواء في مجال العمل أو غيره

ويمكن تعريفها حسب "سالتون" Salton: بأنها دراسة الأفراد أثناء العمل،...⁽¹⁾، وليس منفصلين و إنما كأعضاء في مجموعات غير رسمية ، الأفراد كمديرين و الأفراد كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول، أن أساس العلاقات الإنسانية هو وجود الاتصالات غير الرسمية، بحيث أنه بإنعدامها داخل المنظمة، لا يمكن أن نتصور علاقات إنسانية، وبهذا الشكل

(1)-حسن الجيلاني : نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية،مجلة العلوم الإنسانية، العدد5، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر
2003، ص 80

نعتبر العلاقات الإنسانية، محور التنظيم الاستراتيجي داخل المؤسسات وجماعات العمل، وهذه العلاقات لا تنشأ إلا من تكرار تفاعلات الأفراد بعضهم ببعض.

وينتج عن هذه المداومة على هذه التفاعلات اطار معين من التوقعات، وإذا لم يوجد هذا الاطار، لا يمكن أن نطلق على أي نوع من الاتصال، الذي يتم بينهم، اصطلاحا العلاقات الاجتماعية، التي يتضمنها الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

ونظرا للتعقيدات التي تتم بها العلاقات التنظيمية بين الأفراد داخل المنظمات، فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد لتحقيق هدف مشترك، ولتشجيع الإدارة قيادة هؤلاء الأفراد ينبغي عليها أن تفهم العلاقات فيما بينهم، وتعمل على تحقيق التوازن الصحيح بين حاجيات ومتطلبات الأفراد من جهة، ومتطلبات المشروع من جهة أخرى⁽¹⁾.

والعلاقات الإنسانية تمكن المورد البشري من إشباع حاجاته الاقتصادية، والاجتماعية، وال نفسية، ومنه يمكن الحكم على أن الاتصال غير الرسمي، هو المصدر الرئيسي للعلاقات الإنسانية.

ومن ثم أتخذت في هذا المجال عدة إجراءات، لضمان استمرار المؤسسة وتأدية مهامها وأدوارها على أكمل وجه، وإعطاء مكانة خاصة للعامل، و يمكن عرض هذه الإجراءات في النقاط التالية: (2)

- وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات، من حيث الحقوق والواجبات والمكانة

- وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة، وتنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية

وبينهم وبين غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى

- إتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم، تدعم قواعد السلوك وتحكم

ألوان النشاط الذي يمارس الأفراد

- وجود نظام للإتصال بين الأعضاء، يوفقهم على مختلف الآراء، والأفكار، والأحداث

(1) صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية- مصر، 1994 ص 498

(2) -سلاطينة بلقاسم : العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر 2003، ص. ص 40-41

التي لها صلة بتماسك الجماعة

وللعلاقات التنظيمية أهدافا ثلاثا هي:

- تحقيق التعاون بين العاملين

- الإنتاج

- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

لكن الملاحظ أن العلاقات التنظيمية، تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف الجماعة المكونة للمورد

البشري، ويمكن ذكر ذلك في:

- تماسك الجماعة

تختلف الجماعات في مقدار تماسكها، ويرجع لعدة أسباب و هي : (1)

1- كثافة الاتصال

فكلما زاد الاتصال بين أفراد الجماعة، زادت العلاقات بينهم وكلما إزدادو تماسكا

2- تشابه أفراد الجماعة

كلما إزداد تشابه أفراد الجماعة بعضهم ببعض، من ناحية العمر، والجنس، والتعليم والخبرة والآمال، زادت علاقاتهم ببعضهم البعض، ومن ثم زاد تماسكهم

3- الحجم

كلما قل حجم الجماعة، زاد بصفة عامة تماسكهم، وكلما كبرت الجماعة، زادت العلاقات تشابكا، وزادت إمكانية الخلاف

4- الخطر

كلما كان هناك خطر مشترك، وموجود يتهدد الجماعات، برزت تلك العلاقات في زيادة تماسكها

(1)- أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره، ص437

5- تحقيق الهدف

كلما استطاعت الجماعة أن تحقق أهدافها، زاد تماسكها، وهذه العوامل وغيرها، ستنجح للعامل الاستقرار بالمؤسسة، وإحساسه بأنه جزء لا يتجزأ منها، وبالتالي يعمل بها جسدا وروحا، إذا ما سمح له تشكيل علاقات تنظيمية تكون له أمنا و حماية، من كل الأخطار التي تواجهه في مجال العمل.

ومم سبق ذكره، يعتبر الاتصال أحد الأسس، في تقوية العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة باعتباره الأساس، في ربط المورد البشري بالتنظيم، و معرفته بمدى حاجات العمال لتلك العلاقات التي تلعب دورا لإندماج العامل بصورة كاملة.

فالالاتصال هو روح التنظيم، لما له من أثر كبير على الاندماج، و بحاجة مرتبطة بنجاح الإدارة في كسب ثقة المورد البشري، على إعتبار أنه يشير إلى "...درجة معينة من التفاعل الاجتماعي، بين الأفراد والجماعات، يستهدف تحديد مجرى السلوك أو الفعل، والفعل هنا إستجابة، قد تتخذ صورة الإتجاه أو قبول فكرة، أو الإحجام عن القيام بسلوك معين بالذات⁽¹⁾

ومنه على ضوء الاتصال و كفياته تتحدد المواقف و الإتجاهات داخل التنظيم و بكلمة تتحدد العلاقات التنظيمية

أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات التنظيمية فهي:

1- التواضع

صفة لا بد من توفرها في المدراء، وأصحاب المسؤولية

2- التشجيع

فالمسؤول الجيد، لا بد أن يختار من أساليب التشجيع، ما يناسب العاملين معه

3- التعاون

فلا بد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين، على العمل الجماعي، وأنه واحد منهم

(1)-محمد بومخلوف:اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،دون سنة نشر،ص 90

4- الشورى

للشورى أهمية كبيرة في العمل، حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الانسانية، من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة، بين المدير و العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار، والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.

5- العدالة

إن الموضوعية والإبتعاد عن التحيز، من أهم الصفات الإنسانية

6- القدوة الحسنة

فلابد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقى، ليكون قدوة لمن هو أدنى منه

7- المسؤولية

إن الشعور بالمسؤولية، يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين

8- الرحمة

فالرحمة بين العاملين في مجال العمل، تعتبر من أهم ركائز العلاقات التنظيمية

ويتضح مما سبق، أنه لنجاح المؤسسة الإدارية لا بد من التركيز على العلاقات التنظيمية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم و إدارته، ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغى مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الانسانية أهمها ما يلي: (1)

- أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين، بتهيئة جو العمل، من إضاءة وتهوية وهدوء، مع

تتبع حالة العاملين الشخصية، داخل بيئة العمل وخارجها

- أن تراعي الإدارة الإختلافات الفردية، فلا تعامل الجميع معاملة واحدة

- ضمان حسن إختيار وتوظيف جهاز العمل، للتأكد من صلاحية أداء الفرد لدوره، في

(1). أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره، ص 287

التنظيم وهذا سيستدعي القيام ب:

- تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص

- توصيف العمل وتوفير المعدات اللازمة له، ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته

- وضع الفرد الكفو في الوظيفة المناسبة، فلا تكون فوق مستواه، فيهملها ويقصر في

أدائه (واجبه)، ولا تكون أقل من كفاءته فيحتقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظيفة

دقيقة قدر الإمكان

- أن تراعى الكرامة الإنسانية في المعاملة، فيجب معاملة الفرد باحترام وتقدير، وأن

تحفظ له كرامته

- وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم، بأن تكون ذات أثر طيب، سيساعد

على رفع الروح المعنوية، ويزيد من حماسهم

- تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين الأفراد والتنظيم، بحيث يفيد التنظيم الأفراد من ناحية

ضمان الحقوق، وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم، على قيام العاملين

بتأديتهم لواجباتهم

ومن خلال هذه الرؤية النظرية حول العلاقات التنظيمية وطريقة استثمارها كعنصر فعال وبناء، داخل المؤسسات، نقول بأن المؤسسة التي عملت على هذا المبدأ، فإنها ستجني ثمار ذلك، من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم، بالإضافة إلى إستفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

والعلاقات التنظيمية حسب التوجه الإستراتيجي، فإنها تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادئة، والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية.

ثالثا : الإستثمار في الخبرات التنظيمية

وفي الجزء التالي سنحاول معرفة الإستثمار في الخبرات وهذا طبعا لمسايرة التطورات ومنه يمكن القول

إن أداء المؤسسة مرهون بأداء أفرادها، وعليه فإن تحقيق هذا الهدف المنشود من طرف المؤسسة، أي نموها وتطورها واستمراريتها، يتطلب وضع إستراتيجية محكمة، وتكمن هذه الإستراتيجية في الإستثمار في خبرات مواردها البشرية.

ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود عنصر مهم، ألا وهو المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لقيام أي مؤسسة، حيث أصبحت الإستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية، المفكرة والمبدعة بالمؤسسة.

هذه العقول المتمثلة أساسا في : مسيرين في كل المستويات، عاملين يحسن إختيارهم، تدريبهم، وتحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد، وكذا منحهم فرص المبادرة، وتوجيههم بالشكل، الذي يولد لديهم القدرة على التوجيه الذاتي.

لأجل هذا يتعين على المسؤولين بالمؤسسة : إدارة عليا، إدارة الموارد البشرية، أن توجه معظم مواردها، للإستثمار في رأس المال البشري و تنميته، من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الإختيار السليم، التعليم، التدريب الجيد، التحفيز، الذي يحث على الإبداع، ويخلق الرغبة في العمل بجدية وإلتزام، ويضع قواعد للتقييم الفعال، فالعصر البشري إذا أحسن توجيهه، وتسليحه بالعلم، والمعرفة البناءة، سيضمن تحقيق الأهداف

ماهية الرأسمال البشري

منذ ظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم، تتجه معظم المنظمات على مستوى العالم، إلى زيادة مهارات، ومعارف العاملين بها، من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معا، ولإضافة قيمة

لرأس المال الفكري الذي تمتلكه، لذلك تبنت الكثير من المنظمات شعار " البشر هم أكثر الإستثمارات أهمية" (1)

مفهوم الرأس المال البشري

بدأ إستخدام مصطلح الرأس المال البشري، منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ماؤكدته كتابات شولتز Choltase سنة 1961، وكتابات بيكر Bicer سنة 1964، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بداية الإهتمام برأس المال البشري، إلى آدم سميث Adam-smith في القرن الثامن عشر، وتم إستخدام هذا المصطلح، و تقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال، كأسلوب لجذب و توجيه الإنتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات

بمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري، يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم، والتعريفات لهذا المصطلح :

- رأس المال البشري

هو المعرفة و المهارات، والامكانيات والقدرات، والصفات والخصائص المختلفة،

الكامنة في الأفراد، والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الإداري

- يعتبر رأس المال البشري في العصر الذي نعيش، وهو عصر المعلومات، الثروة

الحقيقية للأمم باعتباره أساس الإبداع و الإبتكار، ومن بين أهم مايميز رأس المال

البشري عن رأس المال المادي، هو كون رأس المال البشري غير قابل للتقليد، يتميز

بالوفرة لالندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية، على عكس العلاقة

بين المادة والزمن، ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في النقاط التالية :

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الإدارية والإجتماعية

(1)-إتحاد الخبراء والإداريون الإستشاريون:عائد الإستثمار في رأس المال البشري،إيتراك للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر

- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي و تقنياته، وتوظيف نتاجاته
- المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية
- العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق، بين مختلف عناصر الإنتاج المادية
والبشرية

ومنذ عام ألفين يبذل الكثير من الباحثين جهودا مكثفة، من أجل بناء نموذج متكامل لرأس المال البشري، يكفل تحقيق النجاح لمختلف المؤسسات، وعلى رأسها المؤسسات الإدارية، من خلال مساهمة التطورات المختلفة .

يستخدم التطور من خلال الخبرة، في كثير من المنظمات ومنها الإدارية، وفي ظل هذه الطريقة فإنه يتم ترقية الأفراد إلى وظائف إدارية، ثم يسمح لهم بالتعلم بمعرفتهم، وطرقهم الخاصة، أو على مسؤولية الفرد الخاصة (1)

فالخبرة تكتسب عن طريق الاحتكاك، والأقدمية في مجال العمل، وربما مما سبق يمكن القول بأن الفرد من خلال خبرته، في مجال معين يرقى إلى وظائف إدارية، لكن بالمقابل نجد أنه لا يستطيع أن يلم بأشياء كثيرة.

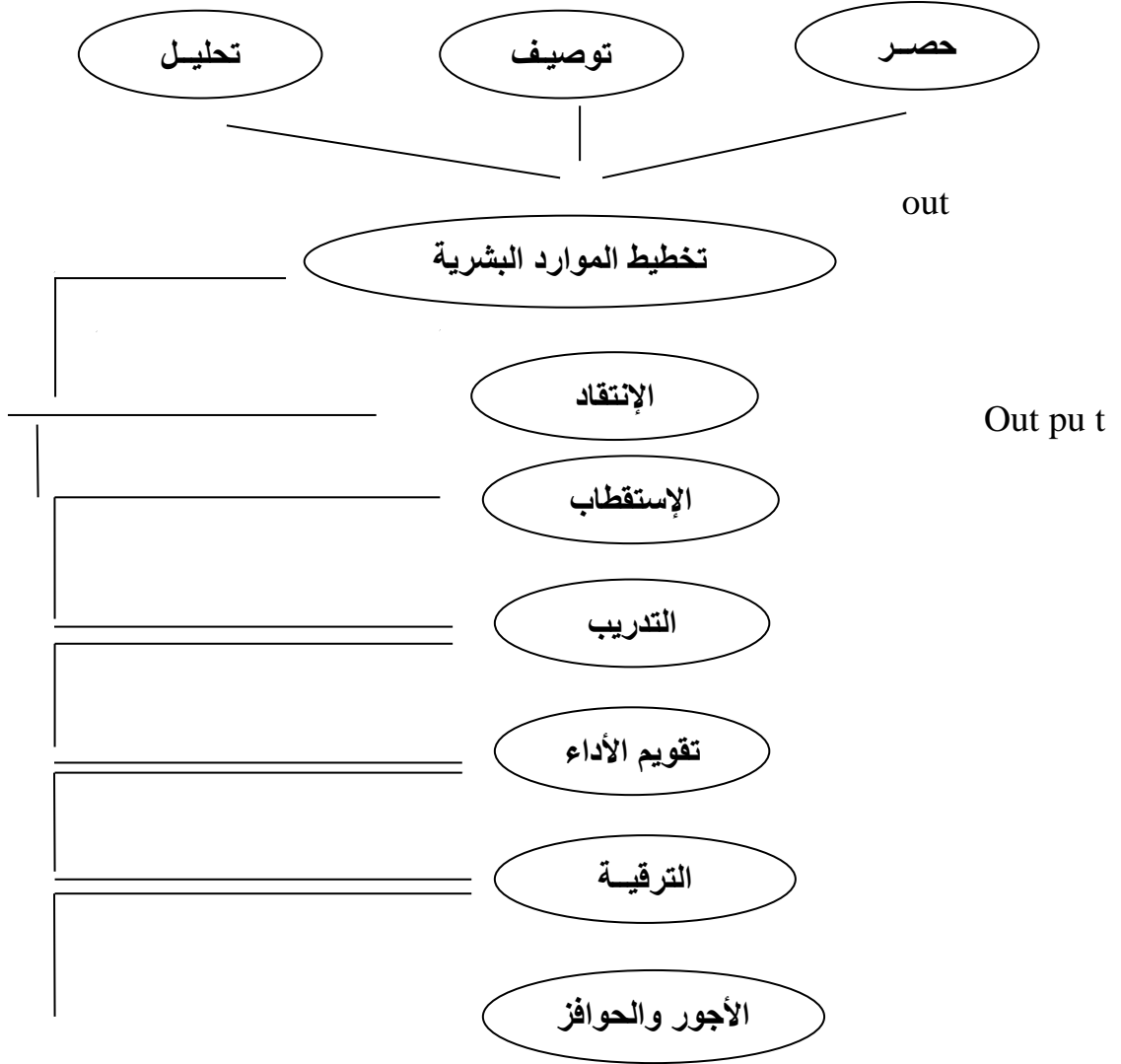
الشيء الذي يجعله يحتاج دوما للتدريب، هذا الأخير الذي يكسبه المهارة، والأداء الجيد للعمل، ومن هنا تتبين مدى العلاقة القوية التي يجب أن تربط بينها جميعا، لتحقيق تنمية بشرية عالية، و بالتالي جودة عالية للعنصر البشري .

(1) محمد سمير أحمد : مرجع سبق ذكره، ص 88

والشكل التالي يوضح العلاقات المتداخلة و المترابطة لسياسات تنمية الموارد البشرية

شكل رقم 09 (1): يوضح العلاقات بين سياسة التوظيف ببقية سياسات الأفراد

علاقة الارتباط بين سياسة التوظيف ببقية سياسات الأفراد



وفي هذا العنصر الذي نعرض فيه آلية من الآليات الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، والتي تكمن في إستثمار الخبرات التي تحويها المؤسسة، وكيفية الإستفادة منها، وكذا إعدادها لمواجهة كل التحديات والصعوبات، التي تواجه المؤسسة مستقبلاً، ومن خلال الشكل السابق فإن أهم سياسات تنمية الموارد البشرية هي:

(1) محمد سمير أحمد : مرجع سبق ذكره، ص 88

- تخطيط الموارد البشرية

- تحليل الوظيفة

- الإستقطاب

- الإختيار

- تنمية المسار الوظيفي

- التدريب

- تخطيط الموارد البشرية

هي العملية التي تستهدف الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك، في اطار خطة زمنية محددة فهي وسيلة وأداة ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل، ولتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديدا دقيقا، من واقع معايير ومؤشرات معينة .

وتخطيط الموارد البشرية يتطلب فهما كاملا للأهداف، والسياسات والبرامج الموضوعية، لتحقيق تلك الأهداف حتى يمكن التوصل إلى تحديد دقيق للإحتياجات المستقبلية، من الأفراد على مختلف المستويات والتخصصات، إذ أن هذه الاحتياجات تعكس بدرجة كبيرة طاقات التعلم، والتدريب الواجب توفيرها، وتنميتها، وتحدد مواطن الضعف في تلك الطاقات، بغية العمل على معالجتها.

الأمر الذي يتطلب مزيدا من الدراسة، والتحليل للمتغيرات، التي تدخل في علاقات متداخلة مع الموارد البشرية، على مختلف المستويات التنظيمية

- التحليل الوظيفي

أي تحليل مهام وأدوار التدريب و التنمية، و تحديد المهارات، والمعرفة، والاتجاهات المطلوبة، من خلال وصف و توصيف الوظيفة، و يتحدد هذا من خلال مجموعة من المعايير نوجزها في النقاط التالية:

- الغرض الرئيس هو: " تنمية الطاقات الكامنة للفرد لمساعدة المنشآت، والأفراد في

إنجاز أهدافها"، وقد حددت أربعة أدوار للتدريب و التنمية

- إدارة استراتيجية تنمية الموارد البشرية

- إدارة عمليات التدريب

- مقابلة احتياجات التدريب بشكل عام

- مقابلة احتياجات التدريب المتخصص

- مجالات الجدارة

أي ماهو المطلوب لتحقيق الهدف الرئيس

وللإجابة على ذلك إستخدمت الجماعة دائرة نظامية للتدريب، لتحديد مجالات الجدارة مكونة من الآتي
(1) :

- تحديد إحتياجات التدريب والتنمية

- تخطيط وتصميم التدريب والتنمية

- توفير فرص التعلم و الموارد

- تقييم مخرجات التدريب والتنمية

- الإستقطاب

وتتكون عملية الإستقطاب من مرحلتين أساسيتين :

- الأولى

مراقبة التغيرات البيئية والتنظيمية، والتي تخلق الحاجة لأفراد جدد، تحديد الوظائف الشاغرة،

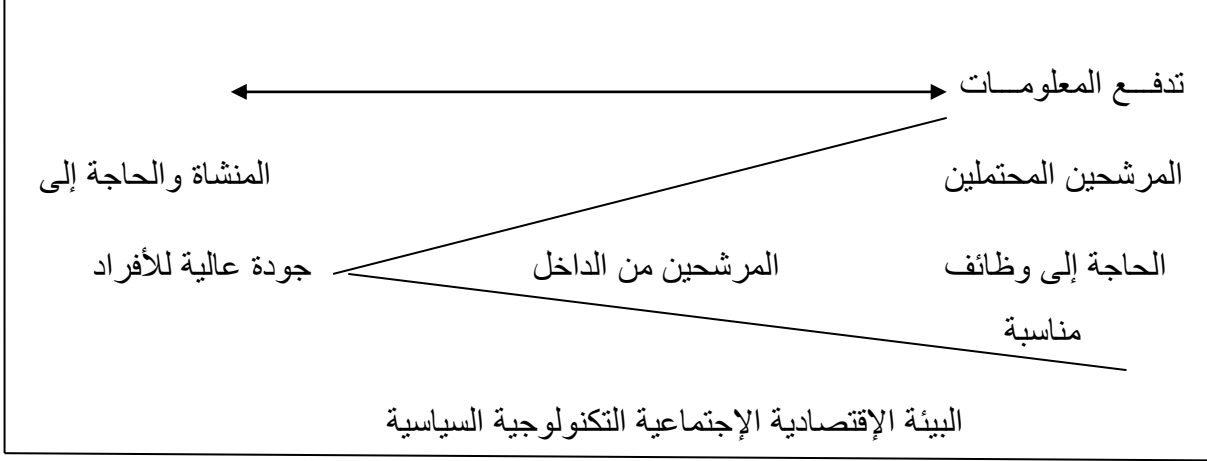
وأنواع المرشحين لشغل تلك الوظائف

(1) محمد سمير أحمد : مرجع سبق ذكره، ص 89

- الثانية

تكوين عدد كبير من المرشحين، الذين يفتقدون الخصائص المطلوبة

والشكل رقم (10) (1): يوضح عملية الاستقطاب



إذا حتى يتحقق هدف الإستقطاب، و جب البحث عن إيجاد أفضل العناصر البشرية التي تتصف بخصائص الفرد المنتج الذي تتوفر لديه مهارات و قدرات عالية

- الإختيار و التعيين

إن الإختيار الفعال للقوى العاملة، يمثل هدفا من الأهداف التي تسعى كافة المنشآت لتحقيقه، لتكوين قوة عمل راضية قادرة على العمل وراغبة فيه، ولكي يتحقق ذلك و جب التركيز في عملية الإختيار، على معايير و ضوابط موضوعية، يمكن من خلالها وضع الفرد الجيد في المكان الذي يلاءم قدراته و مؤهلاته و خبراته.

وهذا يتطلب ضرورة توصيف بناء برنامج الإختيار الفعال للقوى العاملة، يمثل هدفا من الأهداف، التي تسعى كافة المنشآت لتحقيقه، لتكوين قوة عمل راضية، قادرة على العمل وراغبة فيه، ولكي يتحقق ذلك و جب التركيز في عملية الإختيار على معايير و ضوابط موضوعية، يمكن من خلالها وضع الفرد الجيد في المكان الذي يلائم قدراته و مؤهلاته و خبراته، وهذا يتطلب ضرورة توصيف بناء برنامج الإختيار الفعال .

(1) محمد سمير أحمد : مرجع سبق ذكره، ص 92

- تنمية المسار الوظيفي

وهو مفهوم حديث نسبيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ويعبر عن تلك الجهود التي تبذلها الإدارة، كي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية، عند إتخاذ القرارات، بمعنى أن طموحات الأفراد متباينة، وإذا لم يوفق الشخص منذ البداية في إختيار المسار الوظيفي الذي يلائم قدراته ومهاراته، فقد يضطر لإعادة النظر في وضعه الوظيفي، وهذا يتطلب

- ضرورة الكشف عن القدرات والاستعدادات والإهتمامات للأفراد، وذلك من خلال

توفير المعلومات

- ترجمة تلك القدرات والاستعدادات إلى فرص وظيفية، وبالتالي فإن شغل الوظائف يهتم

بما يلي :

- جودة العنصر البشري، كفاءته، إتجاهاته، دافعيته، مدى تقدمه في إطار مساره الوظيفي

وتتحدد مسؤوليات كل من الفرد، المدير، الإدارة، لتنمية المسار الوظيفي، من خلال مفهومين

أساسين وهما : (1)

- التخطيط للمسار الوظيفي

وهي العملية التي من خلالها يمكن للفرد أن يحدد ويطبق خطوات معينة، ليحقق أهداف المسار الوظيفي.

- المسار الوظيفي للإدارة

هي العملية التي من خلالها يمكن للمنشأة أن تختار، تقيم، تعين، تنمي، لتوفير أفراد مؤهلين (جودة

عالية)، لمقابلة إحتياجات المستقبل

(1) محمد سمير أحمد : مرجع سبق ذكره، ص95

- التدريب

التدريب يكمل الإختيار، إذا استطاعت المنشأة، إختيار أفراد لديهم المهارات والقدرات المطلوبة، قلت الحاجة إلى التدريب، و يؤدي التدريب إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات الضرورية لضمان المامهم بدقائق العمل و ظروفه، أو خلق مهارات فنية أو إدارية، تحتاج إليها المنشأة.

ويمكن كذلك القول بأن التدريب: هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات، أو قدرات، أو أفكار، وآراء لازمة لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد وهو إحدى الأدوات الهامة للإدارة، التي تستخدم لرفع جودة العنصر البشري، من خلال تزويد العاملين بالمعارف و المهارات و السلوكيات اللازمة لأداء العمل (1)

فالإستثمار في البشر يبدأ بفكرة، إذ أن أي ثمرة أصلها في الواقع بذرة تم زرعها، وتعهدها بالرعاية الكاملة حتى تؤدي ثمارها اليانعة، إن الشجرة الضخمة الباسقة أصلها فرع صغير رفيع، تم زرعه، ونما في ظروف وبيئة، حتى أصبح تلك الشجرة ...

وهكذا الانسان يحتاج إلى الرعاية، والحماية، والتعهد، والدعم، والمساندة، طوال فترات حياته و نموه، و توفير البيئة الصالحة له، التي تؤدي إلى تفوقه وإبداعه، طول عمره الإنتاجي الذي يساوي و يعادل تماما حياته.

إذا فالإستثمار الحقيقي داخل المؤسسة الإدارية، يبدأ بالإستثمار في البشر، من خلال وضع قواعد للاستفادة من الخبرات التنظيمية، وكذا قواعد انطلاق لخبرات المستقبل، وبالتالي نقول بأن المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف يمكن لها حسن إستثمار البشر لديها من خلال الخبرة، المهارة، الأداء الجيد أثناء العمل.

(1) محمد سمير أحمد : مرجع سبق ذكره ، ص96

رابعاً: الثقافة التنظيمية

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن و أقوى.

وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المسؤولين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون.

كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات، في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير، ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات، التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات، يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها، طريق لاكتساب المزيد من المزايا.

وتتعدى التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية، لتشمل منظومة القيم الأساسية، التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والإفتراضات والمعتقدات، التي يشارك في الإيمان بها، والإلتفاف حولها أعضاء التنظيم⁽¹⁾

وأياً كانت وجهات النظر المختلفة بالنسبة للثقافة التنظيمية فأساساً يمكن تعريفها على النحو التالي:

الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية، و التي يتم الاتفاق عليها، وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء، و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية⁽²⁾

(1)-(2).- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر، عمان- الأردن، 2003، ص159

كما عرف كيرلويين **Cur- Iwin** ثقافة المنظمة: " بأنها مجموعة من الافتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير، التي يشترك فيها أفراد المنظمة "(1)

وفي تعريف آخر: مزيج من القيم، والاعتقادات، والافتراضات، والمعاني، والتوقعات، التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم(2)

وفي تعريف آخر: مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق، و النواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما، وتميزها عن غيرها من المنظمات "(3)

وفي تعريف آخر: " الاطار القيمي والأخلاقي والسلوكي، الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف "(4)

وفي تعريف آخر: " مجموع القيم و السلوكات المشتركة، الذهنيات والأعمال التي توجه جهود الأفراد نحو إنجاز الأهداف المشتركة: (5)

ومن بين السباقين الأوائل، في إبراز أهمية القيم الثقافية في التنظيم، في النجاح المؤسسي والفاعلية التنظيمية، " روبرت ووتربان **Robert- Wotrben**، وتيرنيس ديل **Ternis- delle** وألان كنيدي **Alen- Cinidis** "

وفي ظل التوجه الاستراتيجي، كيف يمكن للتنظيم الإستراتيجي داخل المؤسسة الإدارية من صياغة ثقافة تنظيمية، تعمل أساسا على تطوير ممارسات الموارد البشرية بها، وربما يمكن الوصول إلى هذا الهدف من خلال إعطاء تعريف محدد للثقافة التنظيمية، داخل المؤسسة الإدارية، ويكون الوصول إلى هذا، بعد إتحاد الثقافات الرئيسية و الثقافات الفرعية.

تمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية التنظيم، و التي تشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات التنظيمية الفرعية، فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية أو الوحدات

(1)- (2)- (3) حسين حريم : إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص 262
(4)- (5) - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص.ص 20- 21

الأخرى ضمن التنظيم الأكبر، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، و بينها وبين الثقافة من ناحية أخرى
(1)

ويبقى المشكل في تعدد الثقافات الفرعية، بحيث كلما تعددت، إلا وأصبحت سببا مباشرا في إفسال أهداف المؤسسة، بإعتبار أن المورد البشري الذي يعمل بمؤسسة معينة، نجده متنوعا من حيث الثقافات فنجدهم يشكلون عصبية وجماعات كل إلى انتمائه وعشيرته.

ف نجد أفراد التنظيم من خلال هذه الثقافات يدخلون في صراعات سواء مع التنظيم أو مع أعضائه ذوو الثقافات الأخرى، و نجد هذه الثقافات حتى عند أصحاب صناعات القرار.

فالمواريث الإجتماعية، وما يرتبط بها من عادات و تقاليد، والتركيب الطبقي و تفاوت المستويات الاقتصادية، وتأثير ذلك على نظم التعيين والترقية والوساطة وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية، وإنفراد المسؤول بصنع القرار، واتخاذته (2)، ربما الكارثة التي أصبحت تعيشها المؤسسة، وهو نابع من هذه الثقافات الفردية.

ومن هنا تأتي الرؤية أو التصور الجديد للتنظيم الإستراتيجي، لمحاولة الوصول إلى ثقافة تنظيمية موحدة للم كل أفراد التنظيم حولها، هذه الثقافة التي تعمل على تطوير ممارسات الموارد البشرية، لا على تأخيرها، والمطلوب ألا تؤخذ هذه الإنتماءات والولاءات والمحاباة الفرعية، أولوية متقدمة على الولاء للمؤسسة والوطن ككل.

فإذا ما أخذت دولا مثل الولايات م.أ وإسرائيل، فهي مجتمعات فسيفسائية، تجمع مواطنين من أصول عرقية ودينية مختلفة، بل بالقرعة من كل بقاع العالم، لكنهم عندما يكتسبون صفة المواطنة ينصهرون في المجتمع الأمريكي، ويرون في أنفسهم مواطنين أمريكيين أو إسرائيليين أولا، أما أوطانهم الأصلية وجذورهم الثقافية، فتأخذ مرتبة ثانية عندهم عند التعريف بأنفسهم (3)

بينما نجد العكس في الدول النامية، إذ يعرف المواطنون أنفسهم بالإنتماءات الضيقة أولا ولا يعرفون أنفسهم مواطنون بالدرجة الأولى، وهذا السلوك بطبيعة الحال ليس غريبا في مجتمعاتنا لأنه

(1) - (3) محمد قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره، صص 153- 154
(2) - رجب عبد الحميد السيد : دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان ، 2000، ص16

تحصيل لثقافة مكنت بنواتها، وأصبحت المصلحة هي الإسمنت الذي يمتن ويقوي الشعور بالمواطنة، ففي الدول التي ينطبق عليها القول بأنها تتكون من مائة شعب وأمة واحدة، قد وصلت حقيقة إلى معنى الثقافة التنظيمية.

ونحن اليوم وما تعرفه مؤسساتنا من تحولات وتبنيها لإستراتيجيات في التسيير، هل وصلت حقيقة إلى ثقافة تنظيمية موحدة تعمل على تطوير ممارسات الموارد البشرية

أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن حصر أهميتها في النقاط التالية : (1)

- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين

- زيادة الشعور بالإنتماء والولاء للتنظيم، تحسين علاقات العمل

- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية، التي تؤمن بها الإدارة العليا

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها

- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم و علاقاتهم

تعتبر الثقافة التنظيمية الرئيسة عنصرا فعالا، ومؤيدا ومساعدًا للمؤسسة، على تحقيق أهدافها وطموحاتها، هذا إذا كانت مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم، وبالتالي تسهل مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية، لتأكيد السلوك المطلوب.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية، عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة، وإستعدادها للتطوير.

(1) محمد قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره، ص153

خصائص الثقافة التنظيمية (1)

- درجة المبادرة الفردية، وما يتمتع به الموظفون، من حرية ومسؤولية ذاتية، عن العمل وحرية التصرف
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين، على أن يكونوا مبدعين، و لديهم روح المبادرة
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين
- مدى الولاء للمنظمة، و تغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية
- شكل ومدى الرقابة، المتمثل بالقوانين، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين
- طبيعة أنظمة الحوافز، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء، أو على معايير الأقدمية والوساطة و المحسوبية
- طبيعة نظام الاتصالات، وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية، التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات
- الثقافة لها خاصية التكيف، فهي تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف إستجابة لمطالب المورد البشري البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب وإستجابة لخصائص بيئة المنظمة، وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

(1) محمد قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره، ص153

وقوة التنظيم تبرز في درجة تماسك وإلتزام المورد البشري بالثقافة التنظيمية الرئيسية، وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية.

أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة نوعان :

ثقافة قوية : وهو ما يصطلح عليها إسم ثقافة تنظيمية رئيسية

ثقافة ضعيفة : وهو ما يصطلح عليها إسم ثقافة تنظيمية فرعية

وتعتمد الثقافة القوية على مايلي : (1)

- عنصر الشدة

ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة، بالقيم والمعتقدات

- عنصر الإجماع و المشاركة

لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت، تمنح للأفراد الملتزمين.

وهنا تكون مردودية المؤسسة ذات أداء و فعالية عالية، لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذا أدت الثقافة القوية إلى عدم الإعتماد، على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون مايجب القيام به.

بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه، غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة لقيم وإتجاهات الأفراد العاملين، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية ورئيسية، تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003
ص.ص 316-317

تغيير ثقافة المؤسسة في ظل التنظيم الإستراتيجي :

لا يمكن أن نتصور أن جميع المؤسسات، بإختلاف أنواعها، خدماتية أو صناعية أو إدارية أو تجارية....، لها ثقافة تنظيمية واحدة، وكما عرفنا سابقا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، وعلى المورد البشري ككل، قبل أن تكون هذه الثقافة لها دور مباشر في تطوير ممارسات الموارد البشرية ، تصبح كعائق من عوائق التنمية المستدامة للموارد البشرية داخل مؤسساتنا

والسؤال المطروح: كيف يمكن تغيير ثقافة المؤسسة ؟

عندما يحاول المسؤول الأول، تغيير الثقافة في ظل التنظيم الاستراتيجي، وما يفرضه من تحديات لا بد عليهم من تغيير الإفتراضات والمعتقدات لدى المورد البشري، إلى جانب تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.

وقد قدم بروتر و سترس Broter- Wistres أربع وسائل، تسهم في تغيير ثقافة المنظمة و هي : (1)

1- الإدارة عمل ريادي

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها، بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ماهو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالمورد البشري يتطلع إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها، تجعل الأفراد يصدقونها، ويؤمنون بما تقوله لهم.

2- مشاركة العاملين

عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة، في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة فالمؤسسات التي تهيأ مبدأ المشاركة ، تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

3- المعلومات من الآخرين

(1) محمد سلمان العميان : مرجع سبق ذكره، ص317

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يعتنون به، من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه سيتولد لديه تكوين إجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة

4- العوائد و المكافآت

ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الإحترام والقبول والتقدير للفرد، حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة، التي يعمل بها، ورفع روحه المعنوية، فالثقافة التنظيمية أساس كل مؤسسة، لذا من الواجب أن تكون قابلة للتطوير والتغيير، تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة

ويتم إجراء التغيير و التطوير بإستخدام الخطوات التالية : (1)

- حصر وتحديد الثقافة، والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين

- تحديد المتطلبات الجديدة، التي ترغب بها المنظمة

- تعديل و تطوير السلوكيات الجديدة، وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة

- تحديد الفجوة والإختلاف بين الثقافة الحالية، والسلوكيات الجديدة، ومدى تأثيرها على

المنظمة بشكل عام

- إتخاذ خطوات من شأنها، تبني الإتجاه التغييري الجدير (ثقافة جديدة)

5- المحافظة على ثقافة المؤسسة

هناك ثلاث عوامل تلعب دورا كبيرا في المحافظة، والبقاء على ثقافة المؤسسة وهي: (2)

(1)_2- محمد سليمان العميان : مرجع سبق ذكره، ص314

أ- الإدارة العليا

فالإدارة العليا داخل المؤسسة الإدارية، لها دور بارز في إرساء ثقافة تنظيمية قوية في إطار المورد البشري الذي يتعامل معها، وذلك من خلال إستخدام لغة واحدة، ومصطلحات و عبارات وطقوس مشتركة.

وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد، والأنظمة و التعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها، في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة

ب- إختيار المورد البشري

تلعب عملية جذب المورد البشري وتعيينهم، دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، و الهدف من عملية الإختيار هو تحديد، وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات، لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح.

وفي عملية الإختيار وجب أن يكون هناك، مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد، مع فلسفة المؤسسة وأفرادها، معنى الكلام أنه قد يتأثر أداء وفاعلية المؤسسة، بسبب الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة، لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين

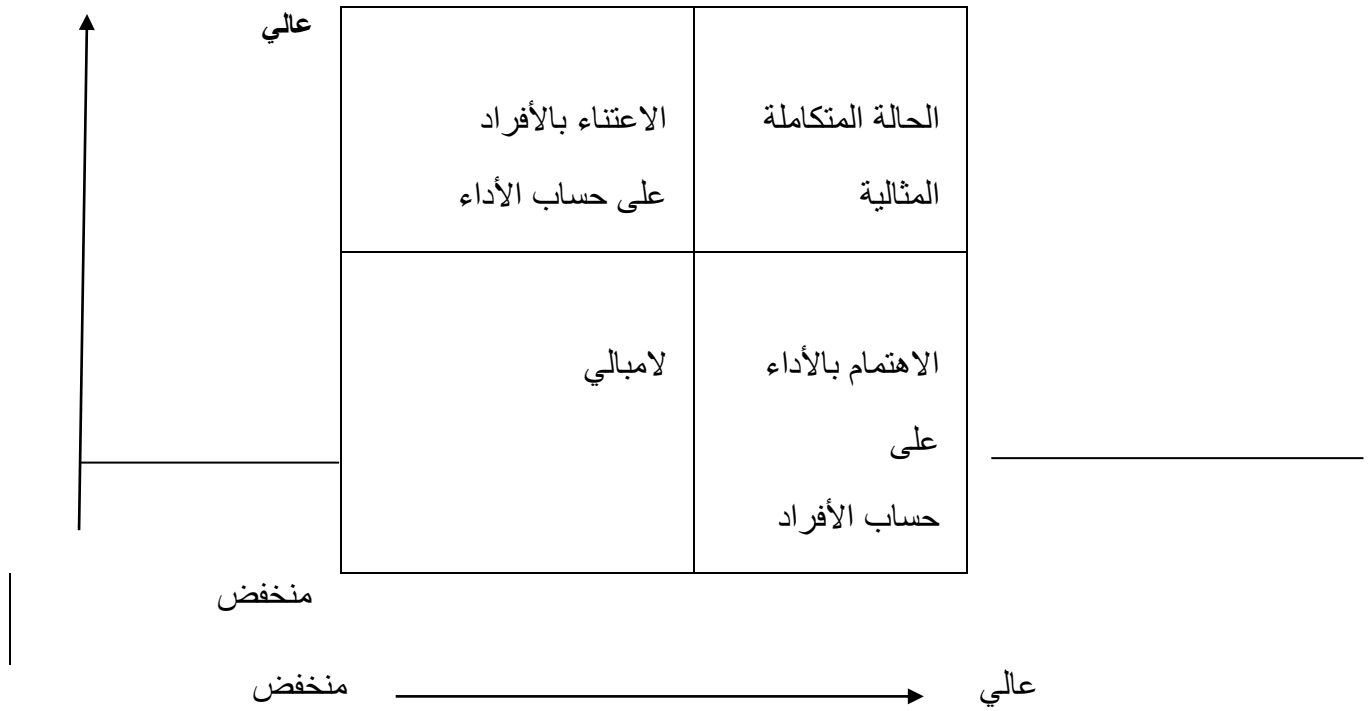
ج- المخالطة الاجتماعية

عند إختيار عناصر جديدة في المؤسسة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافتها، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة، أوالتنظيم تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين، وعلى ثقافة المؤسسة، وهذا أمر ضروري حتى لايتغير الأداء داخل المؤسسة .

والشكل التالي يوضح أن ثقافة المنظمة يفترض أن تعزز الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال العناية بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية و السلوكية للعاملين، أما إذا كان الأمر عكس ذلك، فإن المؤسسة تقع في إشكالية الإهتمام المفرط بالأداء على حساب العناية بالسلوك الأخلاقي المؤدي إليه.

والمؤسسات بكونها تركز كثيرا على وضع آليات لمعاقبة السلوك غير الأخلاقي، أكثر من إهتماماتها بالإجراءات والأساليب الداعمة والمحفزة للسلوكيات الأخلاقية.

الشكل رقم 11 : ثقافة المنظمة بين بعدي الأداء و التوجه الإنساني⁽¹⁾



ومم سبق عرضه فالتنظيم الإستراتيجي يفرض تبني ثقافة تنظيمية قوية، وهذه الثقافة الوصول إليها لا يكون على طريق واحد، بل هي مسؤولية الجميع، وذلك من خلال انصهار كل الثقافات الفرعية، وإتحاد الجميع لتشكيل ثقافة قوية بإمكانها أن تعمل على تطوير ممارسات الموارد البشرية

(1) - جمال الدين المرسي : الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006، ص41

خلاصة:

حاولت في هذا الفصل إبراز أهم الآليات التنظيمية الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية، ومعالجتها برؤية إستراتيجية، والتي أصبحت لزاما على جل المنظمات الإهتمام بها، وذلك لما لها من أهمية مباشرة على الموارد البشرية.

ومن بين الآليات التي أخذناها بالدراسة والتحليل، و التي لها أهمية قصوى، لذا وجب التركيز عليها داخل مؤسساتنا، وأهم الآليات التنظيمية الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية.

القوانين التنظيمية، و المقصود به كل التغييرات المستحدثة في مجال تشريع العمل، داخل المؤسسة الادارية، وكل ما يتعلق بإدارة قوى المؤسسة، والتي رأينا أن التوجه الجديد يحث على المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار، الذي يجعل الفرد يحس بأن له إلتماء مؤسسي ، يجعله قادرا على العطاء، من أجل المصلحة العامة.

وكذلك العلاقات التنظيمية، تعرفنا على مدى تفاعل وإندماج الموارد البشرية واستقرارهم بالمؤسسة الإدارية، هذا بطبيعة الحال إذا أعطينا إهتماما كبيرا لهذا العنصر الذي نراه يمثل قوة المؤسسة.

ثم تعرفنا على الخبرات التنظيمية، والتي تعرفنا من خلالها على رؤية المؤسسة الإدارية ضمن التوجه الإستراتيجي لآبد من الإستثمار في خبرات الموارد البشرية، من كفاءات ومهارات وأداء بداخلها.

وأخيرا تطرقنا إلى الثقافة التنظيمية ومعرفة مدى خدمة هذه الثقافة لأهداف المؤسسة

فالثقافة التنظيمية الرئيسية، هي التي تستمد المؤسسة قوتها منها، وعليه لآبد أن نبليغ ، هذه الثقافة في مؤسساتنا حتى نرقى إلى مصاف الدول المتطورة، وسنبليغ هذا إذا ما إبدعنا على الثقافات الفرعية المبنية على المحاباة والقرابة .

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

أولا : منهج الدراسة

ثانيا : مجالات الدراسة

ثالثا : أدوات جمع البيانات

رابعا : السجلات و الوثائق

خلاصة

تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، إن عملية التفكير في تأسيس عمل منهجي منظم بإمكانه أن يترجم معظم أهداف البحث و يمكن مرده إلى المنهج الذي سنوظفه، و العينة التي تنصب عليها الدراسة، ونوع الأدوات التي سنجمع من خلالها المعلومات من الميدان، وكما يبدو أن المشكلة القائمة في الدراسة الحالية، تتطلب تدرجا منهجيا محكما، وذلك نظرا لتعدد جوانبها، والتي ترجع إلى تداخل العمليات : التنظيمية و الإدارية ...،

ومما لاشك فيه أن أي جهد سنقوم به، والموجه من خلال مجموعة الإجراءات المنهجية التي سننجزها لتغطية معظم المتغيرات المتوقعة عليها مشكلة البحث، لابد أن يكون منظما ومتعمقا ومدققا ومتفقا إلى أبعد الحدود التطبيقية، مع طبيعة، ومجالات الدراسة وخصوصيات مجتمعا الأصلي، و العينة التي ستمثله بشكل أفضل، والأدوات الأخرى التي سنوظفها، لأجل تفكيك الكثير من المركبات التي يحتوي عليها الموضوع .

ومن ثم جاء الفصل الرابع لتوضيح ذلك، حيث يحتوي على طبيعة المنهج المطبق في الدراسة، كما تطرقنا فيه إلى عرض حدود البحث المتمثلة في المجال المكاني و الزماني والبشري، وضبط العينة، كما تطرقنا كذلك إلى الأدوات التقنية الخاصة بحصر المعلومات

أولاً- منهج الدراسة

تعد الدراسة الحالية بالنظر إلى محدداتها النظرية والميدانية، من أنواع الدراسات الإجتماعية الوصفية، لذلك فهي تتطلب منا التدقيق، في ضبط المنهج الذي يعد من بين الاجراءات المنهجية المهمة، وطبيعة هذا الأخير تفرض علينا توثيق صلته، مع الأدوات الخاصة، بجمع البيانات من مجتمع البحث، وذلك بهدف تغطية الجوانب الأساسية للظاهرة التي تشكل موضوع الدراسة .

يبدو أن تعيين المنهج الذي يتناسب ونوعية الدراسة، عمل لا ينفرد به الباحث الاجتماعي، بل هو إجراء منهجي، يجد معه كل باحث في مجال من مجالات العلوم المختلفة، نفسه ملزم على إجادة إستعماله، والتحكم في وسائله، وفي ظل هذا التصوير المنهجي والمنطقي، يجدر بنا أن نشير إلى مدى القيمة التي يمتاز بها المنهج، كنشاط علمي منظم، يقوم به الباحثين أثناء دراستهم للظواهر، الطبيعية، النفسية، الاجتماعية...، وهو في الأصل يهدف إلى تحقيق نتائج تتصف بنوع من الصحة و الدقة العلمية

لهذا فإن المعادلة الثلاثية الأطراف القائمة بين: الظاهرة، الباحث، المنهج، تحكمها الجدبة والمثابرة، التي يبديها الباحث في محاولته لتطويع الظاهرة للمنهج، وجعل هذا الأخير يحتويها، ويكون كأداة مساعدة، وفي هذه الحالة تتحول الصلة بين:

الظاهرة والمنهج إلى عملية علمية أساسية، يتمكن الباحث فيها من توطين المفاهيم، النظريات الفرضيات التي حددها في البحث العلمي.

وإنطلاقاً من هذه الرؤية الموضوعية، والتي نريد من خلالها الإقرار، بمبدأ جوهرى في منهجية الممارسة العلمية، نقول: "... إن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لإكتشاف الحقيقة وللإجابة، على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها" (1)

(1) - محمد شفيق:البحث العملي-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،مصر،1986،ص 78

ولهذا يعتبر المنهج العلمي، الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، و كذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (1)

ونظرا للدقة المطلوبة في البحث العلمي، فعلى الباحث أن يختار المنهج الملائم الذي يستخدمه في دراسته، وبما أن موضوع الدراسة هو التنظيم الاستراتيجي و تطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، وبحصري الآليات التنظيمية الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية و هي (القوانين التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الخبرات التنظيمية، الثقافة التنظيمية)، ودورها في تحقيق الأهداف.

فقد تم توظيف **المنهج الوصفي** مع الإستعانة بطريقة التحليل، وتطبيق أسلوب المسح الشامل في إختيار مفردات الدراسة.

ويعتبر المنهج الوصفي: " الطريقة المنظمة، لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو ضاع معينة، بهدف إكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من صحة حقائق قديمة و آثارها، و العلاقات التي تتصل بها، و تفسيرها و كشف الجوانب التي تحكمها (2)

وعليه فإن المنهج الوصفي يستخدم في جمع الحقائق والمعلومات، ووصفها و تحليلها و تفسيرها، للوصول إلى تعليمات مقبولة (3)

ونظرا لأهميته في الدراسات السوسولوجية، وذلك بإجماع الكثير، من العلماء والمنظرين في الأطر المنهجية، سيما علماء الاجتماع، فقد إنتقيته للدراسة من بين المناهج العلمية العملية الأخرى، كما أدركت أنه يستوفي التعبير عن المضامين الرئيسية للمشكلة القائمة للبحث .

(1)- علي شتى: المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، 1997 ، ص 296

(2)- (3)- محمد شفيق : مرجع سبق ذكره، ص 84

ثانيا- مجالات الدراسة

كانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على التنظيم الاستراتيجي، وتطوير ممارسات الموارد البشرية، فضلا عما يمكن للآليات التنظيمية المتخذة لتحقيق هذا الهدف، إرتأيت أن أجري هذه الدراسة بمختلف المؤسسات الإدارية و الخدمية المتواجدة بولاية باتنة .

1-2- المجال المكاني:

يتمركز مجتمع الدراسة أساسا ب : مدينة باتنة، وإختيارنا لهذه الولاية بالذات، يعود إلى مجموعة من الأسباب، تفيد في نفس الوقت حين ذكرها بالعناصر : الجغرافية، التنظيمية ... التي يتوفر عليها هذا المجال الأساسي و هي :

- جاءت ولاية باتنة في التقسيم الإداري الأول بعد الاستقلال، وذلك سنة 1974م

- تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 12.192 كلم

- لها حدود مع كل من ولاية : أم البواقي، خنشلة، بسكرة، المسيلة، سطيف، ميلة

- تضم 21 دائرة، 61 بلدية

- المسافات التي تفصل المدينة الكبيرة و التي تمثل المركز وهي – مدينة باتنة – وبها

مقر الولاية، وكل المديريات الولائية، وباقي المدن المتوسطة، و الصغيرة، و المحيطة

بها، تنحصر ما بين 20 كلم إلى 100كلم

أجريت هذه الدراسة بمختلف المؤسسات الإدارية والخدمية المتواجدة بمقر عاصمة الولاية

(المجلس الشعبي الولائي، المجلس الشعبي البلدي، مديرية النشاط الاجتماعي) بمدينة باتنة

2-2- المجال البشري

إتضح لنا بعد التعرف على المجال المكاني للدراسة، وهو ما توقعناه إذ وجدنا أنفسنا نقف أمام عوامل تشكل من الصعوبة، ما قد تحد من تحكنا وسيطرتنا على مجريات الدراسة الميدانية، ويمكن ردها إلى درجة التعقيد والتشعب، التي تتصف بها الجوانب التي تتوقف عليها مشكلة الدراسة.

ونظرا لأن الدراسة ركزت على دراسة التنظيم الاستراتيجي من خلال، تطويره لممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، حاولنا في إختيارنا التركيز على الإداريين، متصرف رئيسي، متصرف إداري، رؤساء مصالح، مشرفين، وهذا تماشيا مع طبيعة الدراسة المحددة في المؤسسة الإدارية.

مما يعني أن المعني بالدراسة هم الإداريون فقط، وعلى هذا الأساس يتضح لنا جليا أن أفراد مجتمع البحث و هم – الإداريون – متمركزون في منطقة جغرافية، وموزعون على مختلف المؤسسات الإدارية، وجميعا تغطي بدورها الإطار المكاني، كما يظهر من جهته أن الإداريين، يشغلون من جهتهم المناصب ويؤدون المهام الإدارية في مؤسساتهم الإدارية وموزعون بشكل غير متجانس .

وأمام هذه الحالة تعين علينا كباحث اجتماعي إستخدام أسلوب المسح الشامل، لأن الدراسة محددة في المؤسسة الإدارية، و كما سبق الذكر أن المعني بالدراسة هم فئة الإداريين، وإختيارنا لها جاء تنويجا للزيارات الميدانية الأولية التي قمنا بها.

وجاء إختيار أسلوب المسح الشامل لأن المعني بالدراسة هم فئة الإداريين على النحو التالي :

مايعنينا في هذه الدراسة فئة الإداريين، إذ يشكلون بتعدادهم مجتمعا غنيا، يمكن الإعتماد على عناصره في مواجهة المشكلة إطار البحث، إلى جانب توفر عدة عوامل تساعدنا من جهتها في التعريف بهذا المجال الحيوي ومنها

- يمارسون مهام : تنظيمية، قيادية، إشرافية، رقابية ... مختلفة

- موزعون بشكل منظم على كل المؤسسات الإدارية، وذلك على حسب إحتياجات كل

واحدة منها لهم، إضافة إلى العدد الإجمالي 149 إداريا ، وهو ماجعلنا نلجأ إلى أسلوب

المسح الشامل.

والجداول التالية توضح العملية:

جدول رقم 06 : يوضح الطاقم الإداري للمجلس الشعبي الولائي

العدد	الطاقم الإداري
7	الإداريين المنتدبين من مستخدمي الإدارة المحلية
47	الهيئة المنتخبة
54	المجموع

جدول رقم 07 : يوضح الطاقم الإداري للمجلس الشعبي البلدي

العدد	الطاقم الإداري
23	الإداريين المنتدبين من مستخدمي الإدارة المحلية
01	الرئيس
06	النواب
14	مندوب خاص
07	رؤساء لجان
18	إداري فرعي
69	المجموع

جدول رقم 08 : يوضح الطاقم الاداري لمديرية النشاط الاجتماعي:

العدد	الطاقم الاداري
2	متصرف رئيسي
5	متصرف
1	تقني سامي في الإعلام الآلي
3	ملحق رئيسي للإدارة
3	كاتب مديرية
2	عون إدارة رئيسي
2	عون إدارة
2	عون مكتب
1	كاتب
2	عون حفظ البيانات
1	محاسب إدارة رئيسي
1	مساعد محاسب
1	تقني في الإحصاء
26	المجموع

جدول رقم يوضح 09 : يوضح الطاقم الاداري للهيئات الثلاث :

عدد الأعضاء	الطاقم الاداري
54	المجلس الشعبي الولائي
69	المجلس الشعبي البلدي
26	مديرية النشاط الاجتماعي
149	المجموع

وبما أن مفردات الدراسة أخذت مباشرة من المجلس الشعبي البلدي – باتنة -، المجلس الشعبي الولائي، مديرية النشاط الاجتماعي، وعلى ضوء الشروط الفنية التي حددناها في المجال البشري من قبل، ونظرا لحصر الدراسة في الفئات المذكورة آنفا قمنا بإستخدام أسلوب المسح الشامل والذي يعني جمع الحقائق، بصورة مطردة ومنتظمة عن الناس الذين يعيشون في منطقة جغرافية وثقافية وإدارية معينة، وتهتم المسوح الإجتماعية، بمعالجة عدد كبير من الجوانب المتصلة بإحدى المشاكل الإجتماعية وهي توفر البيانات التي تحتاج إليها الإدارة أكثر، والتي توفر البيانات اللازمة لتنمية النظرية السوسولوجية، وهي تتضمن دائما مادة توضيحية أو وصفية، إلا أنها على العموم كمية، وبذلك فإن تاريخ المسوح الإجتماعية يرتبط إرتباطا قويا بتطور الإحصاء⁽¹⁾، وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب المسح الشامل التي ضبطناه للدراسة الميدانية، قد أخذ من مجتمع مرتب و منظم، ونرى من خلال ذلك أنه يمكننا بلوغ أهداف الدراسة بدقة لأجل :

- إختبار كل المتغيرات، والتي قابلتها فرضيات، صغناها بشكل علمي

- تحقيق نتائج تكون في مستوى الموضوع القائم

- المجال الزمني

تقدير الوقت بالنسبة للباحث الاجتماعي و هو يقود عملا علميا مهم جدا، ولكن من الصعب ضبطه بدقة وإما تقريبا فقط، على إعتبار أنه يمر بمرحلة تفكير في بلورة وطرح الموضوع، وتناول حيثياته حتى تصل إلى قناعاته مدى قابليته للدراسة، هذه الخطوة التمهيدية تعد من العمليات المعقدة التي يقف أمامها، ولكنها من جهة ثانية لا تعتبر الإنطلاقة العملية في الممارسة البحثية .

إنطلاقا من هذا التصور، يصبح تقنين الوقت في إعداد دراسات من هذا النوع، يخضع لهيئات رسمية تشرف و تسير شؤون البحث العلمي، بما فيها (البحث العلمي الاجتماعي) على مستويات دراسية عليا، ومن اللحظة التي يودع فيها مشروع البحث، يصبح إرتباطه بها مقدر بزمن معين، لذلك فإن دوره يبرز في تنظيم هذا الوقت، مع إستغلاله بصورة عقلانية ودون هدر وقت، إلى جانب إدارته له بكيفية تمكنه من تغطية موضوع الدراسة والمرور بباقي الخطوات، وتقديم إنجازة في الموعد المحدد.

(1) – عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر، 1981، ص216

ندرك مسبقا ما لعامل الزمن من أهمية، إما في جعلنا نواجه المشكلة القائمة للدراسة في وقتها المناسب، وإما أن نتعطل في الإحاطة بها، بحيث قد تأتي مستجدات فتطغى عليها و تقلل من نجاعتها لهذا يمكن الإقرار بحقيقة أنه في حالة القصر المستعجل أو الطول المفرط للمدة الزمنية المخصصة كلاهما سيؤثر على مجريات الدراسة، التي نحن بصدد إعدادها، وهو ما حاولنا مرارا التحكم فيه لتجنب أي خلل .

حين النظر إلى التناسب بين طبيعة المشكلة، التي نواجهها حاليا، والتي تعود إلى التنظيم الاستراتيجي وتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، مع المدة الزمنية التي كنا جادين في الإلتزام بحدودها المتوسطة، نجدها ليست بالعملية السهلة، بل شاقة، وهي ما استدعت منا إبداء روح النشاط والمثابرة على العمل، لإجتياز الكثير من الصعوبات، التي أملتها عوامل متعددة : معرفية، تنظيمية، منهجية، تقنية

ينبغي أن نشير هنا على أن الظاهرة القائمة للمعالجة، و التي إنتقلنا بها إلى محك الواقع، وبأدق التعبير ما نطلقه عليه ب : المجتمع الأصلي للدراسة، لقد قادتنا حسب القوانين، العلاقات، إستثمار الخبرات، الثقافة التنظيمية...، التي تتصف بها إلى التدخل المسبق عن طريق إجراء زيارات رسمية لكل من :

- مقر المجلس الشعبي الولائي

- مقر المجلس الشعبي البلدي

- مديرية النشاط الاجتماعي

إنه على ضوء هذه الأعمال والإجراءات التنظيمية التي قمنا بها، لقد أهلتنا أن نصل إلى الوقت الحاسم، أين أظهرنا الإستعداد التام للشروع في العمل الميداني، والمحدد بفترة زمنية راعينا فيها مدى كفايتها في جمع البيانات، إذ نجدها تمتد من بداية شهر جوان إلى غاية منتصف شهر جويلية من سنة

وقياسا بمجالها الزمني المقدر بشهر و نصف، نكون قد أتحنا أمامنا فرصا، تضمن بها تغطية التشكيلة البشرية الموزعة على مختلف المؤسسات الإدارية، وفوق هذا كله بلوغ الهدف الرئيسي، والذي يتمثل في التغطية الكاملة لجوانب المشكلة التي أصبحنا نعيش متغيراتها ميدانيا

إذا العامل الزمني في ظل هذه الشروط المتوفرة، والتي عملنا على برمجتها، نلاحظه يمتاز بالتناسب في توزيعه على إطاري الدراسة الحالية من الناحية النظرية والميدانية، وهو ما جعلنا نحصر على التصرف بحكمة وتبصر، في الإمكانيات والظروف لصالح خدمة الموضوع، الذي أسسنا عليه الدراسة .

لقد إستغرقت الدراسة الميدانية، كما أسلفنا الذكر شهرا ونصف من 01 جوان 2013 إلى 15 جويلية 2013، وقد تمت على ثلاثة مراحل هي :

المرحلة الأولى

قمت بزيارة المؤسسات السالفة الذكر ومقابلة مسؤوليها، وأوضحنا لهم خلال مقابلتنا موضوع الدراسة وأهدافها، فوجدنا منهم كل الترحيب والإستعداد لمساعدتنا على إتمام هذا العمل وأستغرقت ثمانية أيام

المرحلة الثانية

وقمنا خلالها بإجراء مقابلات حرة مع الإداريين، كما قمت بالإطلاع على مجمل الوثائق، وذلك لأخذ المعلومات الهامة حول تسيير المؤسسات الإدارية، وأستغرقت عشرة أيام .

المرحلة الثالثة

وتم خلالها توزيع إستمارة الإستبيان، ودامت العملية أربعة أيام، ثم جمع الإستمارات، بعد ملأها من قبل الإداريين، وقد دامت 27 يوما .

ثالثا- الأدوات التقنية لجمع البيانات

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولتها، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية Technique، وهناك كثير من الأدوات التي تستخدم للحصول على البيانات، ويمكن إستخدام

عدد من هذه الوسائل معا في البحث الواحد، لتجنب عيوب إحداها ولدراسة الظاهرة من كافة الجوانب (1)

ومن ثم فجميع البيانات والمعلومات في البحوث الإجتماعية، ركيزة أساسية يتوقف عليها نجاح البحث في تحقيق أهدافه، وقيمه العلمية، ومدى دقة نتائجه، وعموما يتعين أن تقيم الأدوات المختلفة لجميع البيانات في ضوء كفاءة كل منها، في القيام بالوظيفة التي لها(2)

لذلك فإن عملية جمع البيانات، تحتاج إلى عناية كبيرة من خلال إختيار الباحث للأدوات اللازمة لجمعها، والتي تتوقف على عوامل كثيرة منها طبيعة الموضوع، وطبيعة المشكلة، وجمهور البحث، والمناهج المتبعة في الدراسة.

وعلى هذا الأساس يحاول الباحث إختيار الأدوات الدقيقة، التي تتوافق وطبيعة المشكلة المطروحة، ومن ثم فقد استخدمت الأدوات التالية لحصر المعلومات .

3-1- الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية، وهي تفيد في جمع البيانات، وتتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية، وإتجاهاتهم ومشاعرهم، وكذلك تفيد في الأحوال التي يقاوم فيها المبحوثين، أو يرفضون الإجابة على الأسئلة، لذلك فهي تيسر الحصول على كثير من المعلومات والبيانات المطلوبة، و التي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، كسلوك الأطفال ومشاعرهم واتجاهاتهم، أو عند عزوف المبحوثين عن التعاون مع الباحث أو مقاومتهم له، وعدم رغبتهم في الإدلاء بأية معلومات (1)

وقد إستخدمت هذه الأداة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وكذا تشخيص وفحص الميدان، والتعرف عن قرب وعلى المباشر على مجال البحث، الذي تجري فيه الدراسة، وكذلك أهم الآليات التنظيمية المتوفرة بالمؤسسة .

(1) - محمد شفيق : مرجع سبق ذكره، ص 104

(1) - محمد شفيق : مرجع سبق ذكره، ص 119

وملاحظة إستجابات العمال مع مختلف الآليات الموجهة من قبل المؤسسة، عند إستجوابهم، من خلال ملاحظتهم التي تعبر عن مدى إنسجامهم مع هذه الآليات المستحدثة، وكانت ملاحظاتي متمركزة حول:

- تجاوب الأفراد مع القوانين التنظيمية السائدة بالمؤسسة

- المستوى العلمي، والخبرة لدى الإداريين

- مدى وعي الموظفين بطبيعة المرحلة التي يعيشونها

- سلوك وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة

- طبيعة العلاقات التي تحكم المورد البشري

3-2- إستمارة الإستبيان

تعد الزيارات الأولية التي قمنا بها إلى بعض المؤسسات الإدارية، بمثابة الموجه للعمل الإداري حيث أدركنا أن طبيعة الموضوع، وهو موجه لفئة متعلمة ومثقفة، وجدت نفسي في موقف منهجي لست معه في حاجة إلى استعمال المقابلة، حتى لأكون طرفا مشاركا في إدارة الأداة، التي أجمع من خلالها البيانات التي يقدمها المبحوثين .

في هذه الحالة إرتأينا أنه من الأفضل إختيار أداة قوية، تقودنا أكثر إلى توضيح وتفكيك عناصر هذه الظاهرة، مع إعطاء حرية التصرف لأفراد العينة، كون أن عملية جمع البيانات الميدانية التي سنواجه بها نسبييا المشكلة القائمة، وإيجاد حلول لها، لا تكون إلا بواسطة، إستعمال إستمارة الإستبيان تعتبر الإستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، الخاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة أسئلة معدة مسبقا، من أجل الحصول على إجابات لها والتي تشكل المعطيات الأساسية، التي ينطلق منها الباحث في تفسير الظاهرة موضوع الدراسة.

ويمكن التعبير عنها بأنها عبارة عن : دليل يضمن مجموعة من الأسئلة، توجه للمبحوثين، وذلك بهدف الحصول على البيانات التي تخدم الموضوع، بالإضافة إلى كون الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات فهي :

" أداة من أدوات البحث الاجتماعي، التي تساعد الباحث على تنمية قدراته في الملاحظة، و في جمع البيانات عن طريق الإستبيان، بالإضافة إلى موضوعية البيانات المطلوبة على حد كبير، كما تسهل الإستمارة تقسيم البيانات إلى أجزاء لدراسة كل جزء منها على حدى" (1)

وتعرف كذلك على أنها :

" نموذج يستخدم في مناهج البحث، ويضم مجموعة من الأسئلة، التي توجه إلى الأفراد، بغية الحصول على بيانات معينة ترسل بالبريد - إستمارة - إستبيان، أو توجه لهم أثناء المقابلة (إستمارة مقابلة)" (2)

ويمكن أن نقدم تعريفا شاملا لإستمارة الإستبيان على أنها

".... الوسيلة التي تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من البحوث، كما تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المزمع إجراءه، وعدم الخروج عن أطره العريضة، ومضامينه التفصيلية، ومسارته النظرية والتطبيقية..." (3)

إذن الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة، والأخرى مغلقة وبعضها متعلق بالحقائق، وبعضها الآخر متعلق بالآراء والمواقف، وبعضها عام والآخر متخصص ووفق هذه الإعتبارات التي ساعدتنا فعلا على بناء الإستبيان، الذي جاء مقسما إلى خمسة محاور أساسية جاءت على النحو التالي :

- المحور الأول

والذي يتضمن البيانات التي تخص القوانين التنظيمية، وكيفية التحكم في تطبيقها وتحديد درجة ما تحدثه من تطوير في ممارسات الموارد البشرية، ويشمل 08 أسئلة بدءا من السؤال 01 إلى السؤال 08

- المحور الثاني

(1)- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مطبعة النهضة العربية، القاهرة- مصر، 1984، ص 356

(3) محمد ياسر الخواجة : البحث الاجتماعي، دار المصطفى للطباعة، القاهرة- مصر ، 2001 ، ص 250

(1) أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مطبعة النهضة العربية، مصر ، 1984 ، ص 356

و الذي يتضمن البيانات التي تعكس الفرضية الثانية، و التي تخص الطريقة التي يتم بها توجيه العلاقات التنظيمية في المؤسسة الإدارية، و تقدير تأثيرها على تطوير ممارسات الموارد البشرية، و يشمل على ثمانية أسئلة بدءا من السؤال 09 إلى السؤال 16

- المحور الثالث

و الذي يتضمن البيانات التي تخص الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمؤسسة الإدارية، و تعيين حجم ما تحدثه من تطوير في ممارسات الموارد البشرية و يحتوي ثمانية أسئلة، بدءا من السؤال 17 انتهاءا بالسؤال 24، و هي أسئلة تكشف عن مدى الاستفادة، من الخبرات المتوفرة لدى المؤسسة، و هو ما يعكس الفرضية الثالثة و ما يتضمنه الأسئلة الفرعية .

- المحور الرابع

و الذي يتضمن البيانات التي تخص الكيفية التي يتم من خلالها، ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإدارية، و الوقوف على مدى ما تتركه من تطوير في ممارسات الموارد البشرية و يحتوي 09 أسئلة، بدءا من السؤال 25 إلى السؤال 33، و هي أسئلة تكشف عن مدى وجود هذه الثقافة داخل المؤسسة، و هو ما يعكس الفرضية الرابعة، و ما تضمنه من أسئلة فرعية .

- المحور الخامس

يحتوي على بيانات تخص الحالة الشخصية لأفراد العينة، و تشمل 09 أسئلة لكشف الصفات العامة للعمال: الجنس، السن، الحالة العائلية، عدد أفراد الأسرة، المستوى التعليمي، الشهادات المتحصل عليها، سنة الالتحاق بالمؤسسة، طريقة التعيين، مقر السكن من المؤسسة.

رابعاً- السجلات و الوثائق

تعتبر السجلات و الوثائق، من الأدوات الهامة، و المساعدة في نفس الوقت، على جمع المعلومات من المجتمع الأصلي للدراسة، لذلك وضعنا في مقدمة العمل الميداني، و الذي يظهر في زيارتنا الميدانية

والمتكررة لمختلف المرافق الإدارية: المجلس الشعبي الولائي المجلس الشعبي البلدي، مديرية النشاط الاجتماعي.

أين تحصلنا على سجلات خاصة حول مجمل المناصب الإدارية، الموجودة بالمرافق الإدارية الثلاث، والتي مكنتنا مباشرة من عملية إختيار أسلوب المسح الشامل، إضافة إلى إطلاعنا على العديد من الوثائق والمتعلقة أساسا بالقانون الأساسي والداخلي، الذي يضبط عمل الهيئات الإدارية الثلاث، وكذا مجمل القوانين التنظيمية التي تسير مختلف الأنشطة الإدارية، إضافة إلى الهياكل الإدارية للمؤسسات الثلاث، والتي يتحدد من خلالها توزيع المهام والأدوار، والأنشطة على الموظفين.

بهذه الكيفية كانت إستفادتنا من السجلات والوثائق، التي تحصلنا وإطلعنا عليها ، كما أجدنا إستعمالها على النحو المنهجي السليم، مع الإشارة إلى كل المصالح الإدارية الموجودة بالمرافق الثلاث، والذين قدموا لنا كل العون و المساعدة، لإكمال إنجاز هذا العمل العلمي الذي نحن بصدد إنجازه.

خلاصة

إذا نظرنا بتمعن إلى فرضيات، ومجالات الدراسة، ندرك تمام الإدراك أنها تتطلب منا توظيف المنهج الوصفي، مع الإستعانة بطريقة التحليل، وتطبيق أسلوب المسح الشامل، وقد تمكنا عن طريقها من ضبط الأدوات التقنية للدراسة.

إضافة إلى تركيزنا على إستعمال إستمارة الإستبيان، ورأينا أنها تغنيناعن المقابلة كون الظاهرة قائمة مع أصحابها وهم الإداريون، ولديهم أسرار ووجهات نظر، وتفسيرات حولها، لايمكن الحصول عليها إلا بإتقان توظيف مثل هذه الأداة الرئيسية.

وتكون متبوعة بإعطاء عامل الحرية، التي لا تخرج عن نطاق الموضوعية، والدقة العلمية، فيما يخص الكيفية التي يتم بها التعامل مع المبحوثين، إلى جانب إعتادنا على السجلات و الوثائق الأساسية، وكلها إجراءات خدمتنا ميدانيا ، وأفادتنا في الوصول إلى التغطية الكاملة لمجريات الدراسة ككل

الفصل الخامس

تحليل و تفسير بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً : تحليل و تفسير البيانات

ثانياً : نتائج البحث

خلاصة

تمهيد

سأتي في هذا الفصل إلى تحليل، وتفسير البيانات الميدانية للبحث، معتمدا في ذلك على مختلف الإجابات التي أبقاها المبحوثين، كما سأقوم بعرض النتائج التي خلص إليها البحث في ضوء الفروض المعتمدة، وذلك بدءا بالإجابة على الفروض الفرعية، وصولا إلى نتيجة خاصة بكل فرض .

ونظرا لما لهذا الفصل من أهمية في البحوث العلمية، إرتأيت أن يكون تحليلي وتفسيري، وعرضي للنتائج بكل موضوعية وحياد، محتكما في ذلك إلى ما جاء في النظري، ومدى تطبيقه و تجسيده في أرض الواقع.

إضافة إلى إعطاء الأهمية القصوى لكل جواب، أوراى أو موقف أبقاه العمال، من خلال الأسئلة الفرعية التي احتواها كل فرض جزئي، وأخذت بعين الاعتبار في تحليل وتفسير الجداول ، إيمانا مني بالوصول إلى الحقيقة أو الهدف الذي بني على أساسه هذا البحث، بحيث لم أترك أي شاردة أوواردة إلا ووضعت أمامها علامة استفهام، حتى نفهم حقيقة المرحلة أو التوجه الجديد.

وللتوضيح أكثر ترجمنا النسب المتحصل عليها في كل جدول، إلى دوائر نسبية أوأعمدة بيانية،حتى تساعدنا على التفسير و التحليل أكثر ، إلى جانب التوضيح وتقريب الفهم، ولبلوغ الهدف و المتمثل في التنظيم الإستراتيجي وتطوير ممارسات الموارد البشرية .

1- تحليل البيانات التي تخص القوانين التنظيمية، وكيفية التحكم في تطبيقها وتحديد

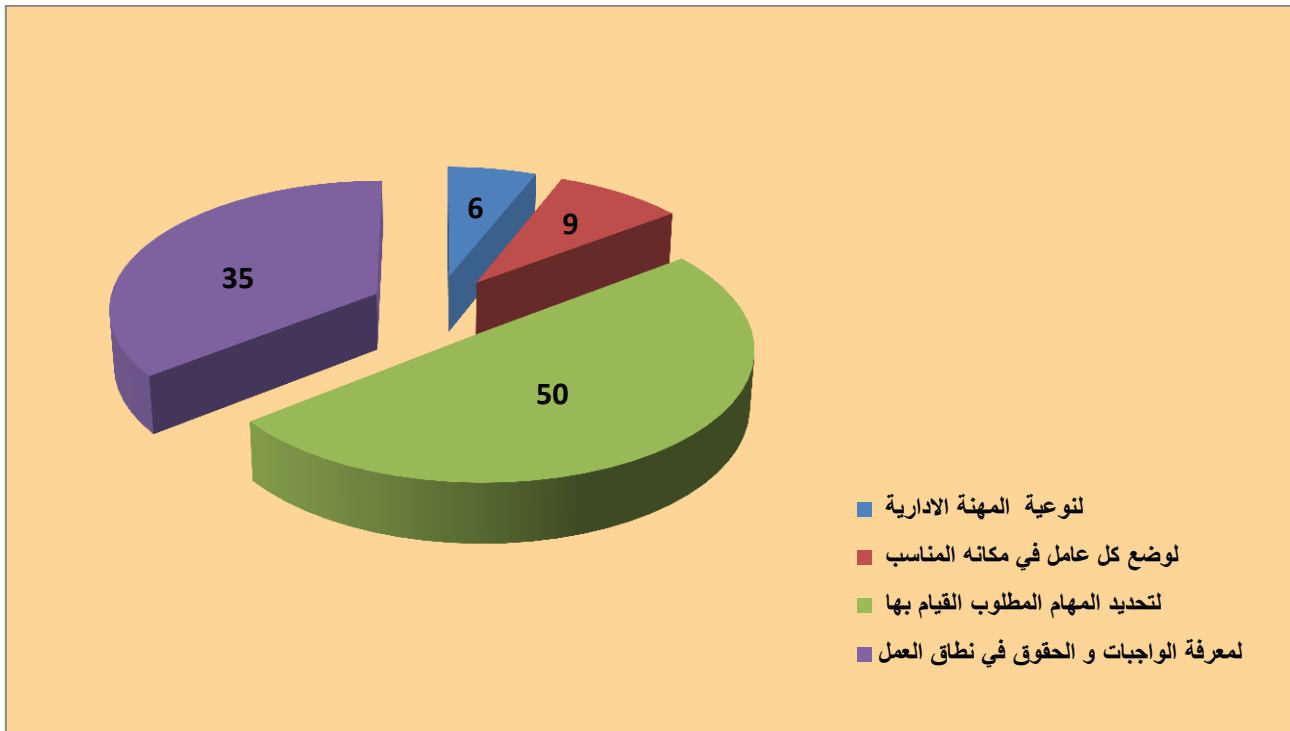
درجة ما تحدثه من تطوير في ممارسات الموارد البشرية

- الجدول رقم (10) : يوضح ما إذا كان العمل الذي يقوم به الإداريين يتطلب وجود قوانين تنظيمية

الإحتمالات	التكرارات	النسبة %	الإحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	149	100	لا	/	/
لنوعية المهنة الادارية	09	6	المجموع	149	%100
لوضع كل عامل في مكانه المناسب	13	9			
لتحديد المهام المطلوب القيام بها	74	50			
لمعرفة الواجبات و الحقوق في نطاق العمل	53	35			

الشكل رقم 12: دائرة نسبية توضح طبيعة العمل الذي يقوم به الإداريين يتطلب، وجود قوانين

تنظيمية من خلال توزيع الإحتمالات التي تبعت الإجابة بنعم



في تناول البيانات التي في الجدول أعلاه، وذلك بنوع من التحليل المبسط، وكما أوضحتها الدائرة النسبية في الشكل أعلاه كونها تظهر أن :

- أغلب الإداريين وعددهم 74 ، قد أجابوا على أن وجود القوانين التنظيمية، لتحديد المهام المطلوب

القيام بها، وتأتي أعلى نسبة في الجدول والمقدرة ب:50% لتمثلهم

- عدد معتبر من الإداريين وهم 55 ، وتمثلهم نسبة 35%، أجابوا، لمعرفة الواجبات والحقوق في

نطاق العمل

- عدد أقل نسبيا من الإداريين والبالغين 13، أوضحوا أن بوجود القوانين التنظيمية يمكن، وضع كل

فرد في مكانه المناسب، وتمثلهم نسبة 9 %

- عدد قليل جدا مقارنة بالعدد الإجمالي للإداريين وهم 09، أجابوا لنوعية المهنة الإدارية وجاءت

النسبة 6% لتمثلهم

على ضوء هذه المعطيات، سوف نقوم بتفسير بعض القضايا الأساسية، على النحو التالي:

- من خلال الجدول والذي يوضح، ما إذا كان العمل الذي يقوم به الإداريين، يتطلب وجود قوانين

تنظيمية، جاءت إجابة الإجماع بنعم، وذلك بنسبة 100%، إلا أن هذه الإجابة سرعان، ما أخذت عدة

إحتمالات، من خلال الاقتراحات الموجهة للإداريين.

حيث نرى أن نسبة الأغلبية منهم ، والمقدرة بـ 50%، أي بعدد 74 إداريا أجابوا على أن وجود هذه القوانين، هي لتحديد المهام المطلوب القيام بها، في حين نجد أن 53 إداريا أي نسبة 35%، أجابوا لمعرفة الواجبات و الحقوق في نطاق العمل، بينما عبر 13 من الإداريين أي بنسبة 9% لوضع كل فرد في مكانه المناسب، و جاءت النسبة الأخيرة بعدد 09 من الإداريين بنسبة 6%، أجابوا لنوعية المهنة الإدارية .

في حين نجد أن عدد المجيبين بلا غير موجود، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أنه لا يمكن لأي مؤسسة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها أن نتصورها دون قوانين تنظيمية.

في تقديرنا للبيانات التي تم عرضها، في قالب تحليلي وتفسيري، نفهم أن الإداريين بالمؤسسات الإدارية، أدركوا تمام الإدراك، غاية وجود القوانين التنظيمية التي بدونها لن تقوم للمؤسسة قائمة، إلى جانب خضوع جل الإداريين للقوانين الممارسة من قبل التنظيم.

وبالربط بما جاء في النظري فيما يخص آلية القوانين التنظيمية ما أورده المادة 36 من القانون " ينفذ العامل بكل ما لديه من إمكانيات مهنية، جميع التعليمات المتعلقة بالعمل الذي يتسلمه من الأشخاص المؤهلين سلميا " .

ولمثل هذا التوجه ذهب المرسوم التنفيذي، رقم 89 -224، المؤرخ في 5 ديسمبر المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم، فأقرت المادة 16 منه بوضع المتصرف الإداري (كموظف إطار) تحت السلطة الرئاسية، وذهبت المادة 32 من نفس المرسوم بوضع المساعد الإداري تحت السلطة الرئاسية.

وتكرس ذات المبدأ (مبدأ السلطة الرئاسية) في مواد كثيرة من نفس المرسوم التي حددت مهام كل الإداريين بجميع أصنافهم.

وعلى هذا الأساس يلتزم ويحتكم كل الإداريين للتنظيم العام للمؤسسة المنتميين إليها، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وبالتالي فالوعي الجماعي لا يخرج عن نطاق الإمتثال للقوانين، بمعنى آخر وجب على كل موظف مهما تكن مرتبته في التسلسل الإداري، مسؤول عن تنفيذ المهام التي تناط به، ويجب على الموظف أن يحترم سلطة التنظيم، وبالتالي ضرورة وجود القوانين التنظيمية التي بدونها لن تقوم للمؤسسة قائمة.

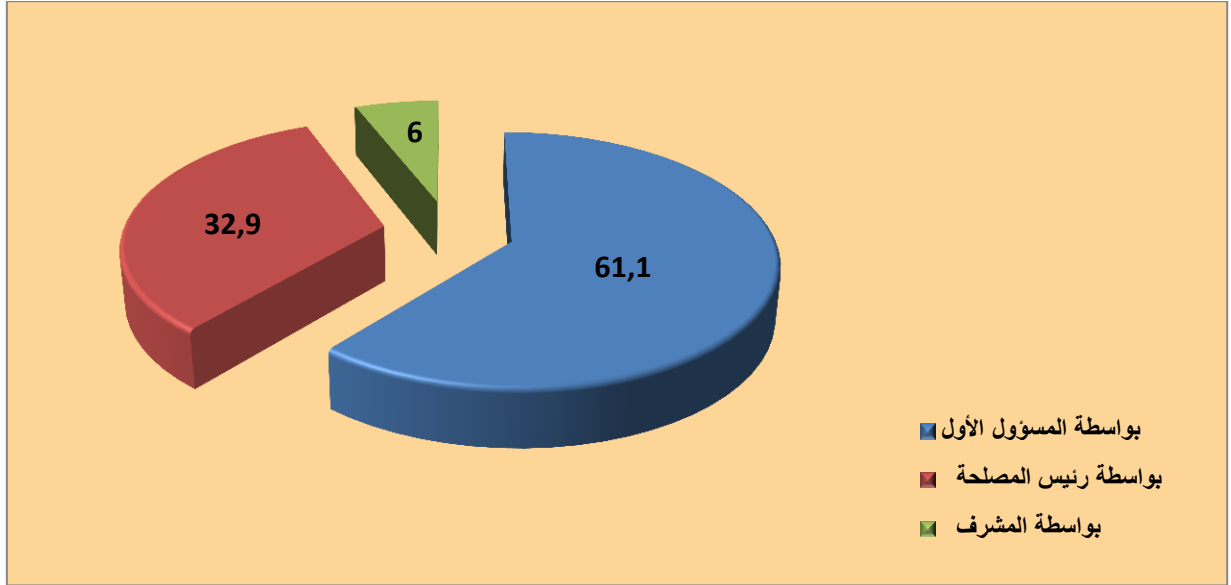
الجدول رقم (11) : يوضح تحصل الإداريين على دفتر النظام الداخلي للعمل، وبعض المناشير

والقوانين، التي تنظم وتحدد نشاطهم الإداري

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
61.1	91	بواسطة المسؤول الأول	100	149	نعم
32.9	49	بواسطة رئيس المصلحة			
6.0	09	بواسطة المشرف			
/	/	/	/	/	لا
%100	149	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 13: دائرة نسبية توضح طريقة إستلام دفتر النظام الداخلي للعمل من خلال توزيع

الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب



في العملية التي نتناول فيها بيانات هذا الجدول، ومن خلال الشكل أعلاه، وذلك بأسلوب من التحليل الجزئي سوف يتبين منها أن :

- معظم الإداريين، وعددهم 91 إداريا، وممثلين بنسبة 61.1%، كانت طريقة تحصلهم على دفتر

النظام الداخلي للعمل بالإدارة، وبعض المناشير والقوانين التي تنظم وتحدد نشاطهم الإداري، عن

طريق المسؤول الأول عن المؤسسة.

- عدد معتبر منهم، وهم 49 إداريا، وممثلين بنسبة 32.9%، كانت طريقة تحصلهم على دفتر

النظام الداخلي، بواسطة رئيس المصلحة

- عدد قليل نسبيا من الإداريين، وهم 9، أجابوا على طريقة تحصلهم على دفتر النظام الداخلي، كان

بواسطة المشرف، وجاءت النسبة 6.0% لتمثلهم

بناء على هذه المعلومات، التي تتعلق بتحصل الإداريين على دفتر النظام الداخلي للعمل بالإدارة وبعض المناشير، والقوانين التي تنظم وتحدد نشاطهم الإداري، وعلى أساس هذا، سنلاحظ أن الكل مرتبط أشد الارتباط بالإدارة، خاضعا لقرارها وسلطتها، فإن هذا الخضوع والسلطة يتجسد في سلم إداري يعلوه المسؤول الذي يملك سلطة التسيير، ويحتل فيه الموظف مرتبة المرؤوس أو التابع ومنه فالمعرفة التامة بالقوانين تجعل من الإداريين:

- الشغل الشاغل لهم هو معرفتهم، واطلاعهم المستمر على كل القوانين، والمناشير التي تحدد وتحصر

نشاطهم، حتى يتمكنوا في التحرك، والعمل في ظل مالهم من واجبات وما عليهم من حقوق، لخدمة

الصالح العام و الخاص.

- تبني استراتيجية في التنظيم، توجب المعرفة الكلية للقوانين، من منطلق معرفتهم واطلاعهم الكلي

على القوانين الداخلية والتنظيمية، وهذا يساعد جل الإداريين باختلاف رتبهم الإشرافية على :

- الإمتثال للقوانين

- تحسين الأداء

- تقدير الذات

- تعزيز الإلتزام بأهداف المنظمة

- يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة

- تحسين الإتصالات الفعالة

ولا شك أن المعرفة التامة بالقوانين التي تنظم وتحدد النشاط الإداري تلعب دورا بارزا، في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تمكن الطائفة الأولى، من التحكم في القدرات البشرية للإدارة العامة، والسيطرة على جميع الجهود التي تتوافر عليها المنظمة الإدارية.

والملاحظ هنا وبغض النظر، عن هذا التفاوت الحاصل في الإجابات، عن الكيفية التي تحصل عليها الإداريين، على دفتر النظام الداخلي للمؤسسة، نقول بأن جميعهم قد تحصلوا على هذا الدفتر، وهم على إطلاع على مجمل القوانين، التي تحدد وتنظم نشاطهم الإداري، وهم بذلك ملتزمون بهذه القوانين، وعلى دراية كاملة وتامة بما عليهم من واجبات يؤدونها، ومالهم من حقوق، لا بد على القانون أن يلتزم بها، في ظل ما هو متعامل به من قوانين .

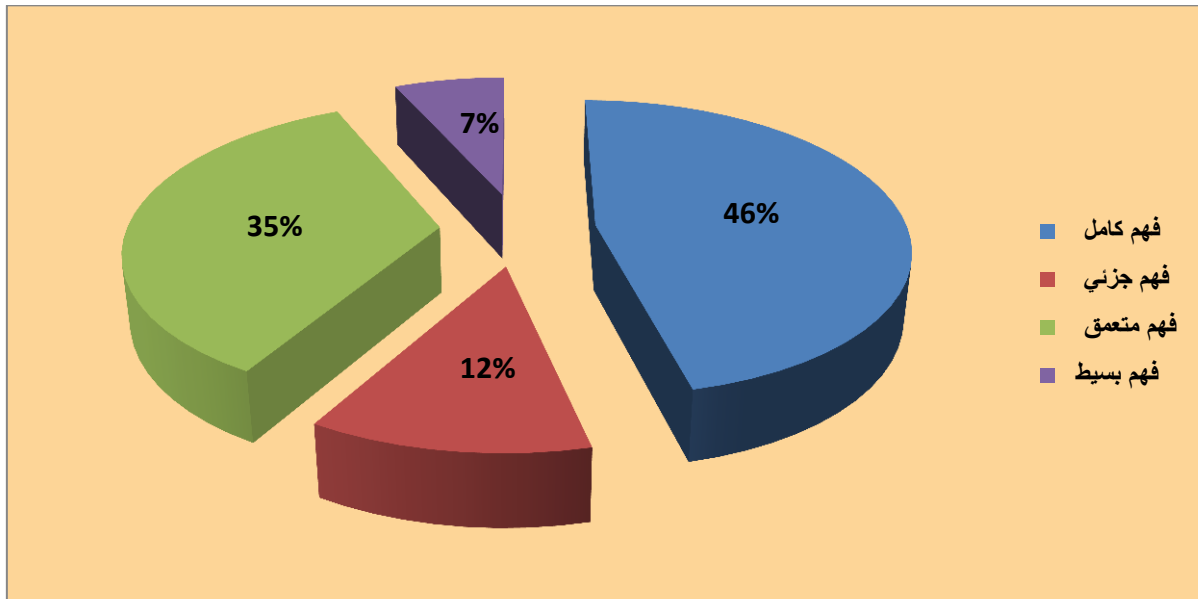
- الجدول رقم (12): يوضح مدى تفهم الإداريين لما تنص عليه القوانين التنظيمية الخاصة بضبط

نشاطهم الإداري

الإحتمالات	التكرارات	النسبة %	الإحتمالات	التكرارات	النسبة %
فهم كامل	69	46	نعم	149	100
فهم جزئي	18	12			
فهم متعمق	52	35			
فهم بسيط	10	7			
/	/	/	لا	/	/
المجموع	149	% 100	المجموع	149	% 100

الشكل رقم 14: دائرة نسبية توضح مقدار الفهم للقوانين من خلال توزيع الإحتمالات التي

تبعث الإجابة بنعم



لما نقوم بعمل تحليلي جزئي للمعلومات، التي وردت في الجدول والشكل أعلاه وبطريقة منتظمة سنتعرف من خلالها على أن:

- عدد كبير من الإداريين، وهم على التوالي 69 إداريا، و52 إداريا، وتمثلهم أعلى النسب في

الجدول 46% ، و35% ، أن مقدار تفهمهم للقوانين التنظيمية، الخاصة بضبط نشاطهم

الإداري جاءت بالترتيب أنه فهم كامل، ومتعمق

- عدد ضئيل نسبيا من الإداريين، والمقدرة ب 18 إداريا أجابو بفهم جزئي، وجاءت النسبة 12 %

لتمثلهم

- عدد ضئيل والمقدر ب 10 إداريين، أجابو بفهم بسيط، وجاءت النسبة 7% لتمثلهم

الترتيب التنازلي للبيانات، والذي اقترن بمقدار الفهم للقوانين التنظيمية، التي تضبط النشاط الإداري

للإداريين يفسر الآتي:

- تجابو الأفراد مع القوانين التنظيمية السائدة بالمؤسسة

- المستوى العلمي والخبرة المهنية لدى الإداريين، مكنتهم من الفهم الكامل للنصوص التنظيمية

- مدى وعي الإداريين بطبيعة المرحلة التي يعيشونها

فالمجيبون بمقدار الفهم كامل ومتعمق، لاحظنا أنهم واعون ومدركون ومتفهمون، لما تنص عليه

القوانين التنظيمية، وبالأخص القوانين التي تنظم نشاطهم الإداري، وهذا الوعي والفهم والإدراك يعود

بالدرجة الأولى، إلى الأقدمية بالمؤسسة التي ينتمون إليها، والتي أكسبتهم خبرة كافية للتعامل مع مجمل

القوانين التي تضبط نشاطهم، ضف إلى ذلك المستوى العلمي الذي يلعب دورا هاما في الفهم الكامل

للنصوص والقوانين التنظيمية جعلهم يدركون جل خبايا التنظيم والقوانين.

عكس المجيبين بفهم جزئي وبسيط، فيمكن مرده إلى الخبرة وكذا المستوى العلمي، وللتذكير أن

الدراسة أجريت بمؤسسات إدارية مختلفة، وهي تحمل أصنافا من الأفراد المتعلمين وذوي الخبرة.

وبالمقابل أفرادا ذوو مستوى علمي منخفض، وقليلي خبرة، وهذا مايفسره الجدولان رقم 47 و 48

على التوالي والمتعلقان بالمستوى التعليمي لأفراد العينة، وكذا سنة الإلتحاق بمؤسسة العمل، فهناك

ثمانية من الإداريين لا يتعدى مستواهم التعليمي الإبتدائي، وسبعة وثلاثون مستواهم التعليمي متوسط

إضافة إلى سبع عشرة منهم إلتحق بمؤسسة العمل ما بين 2010-2013

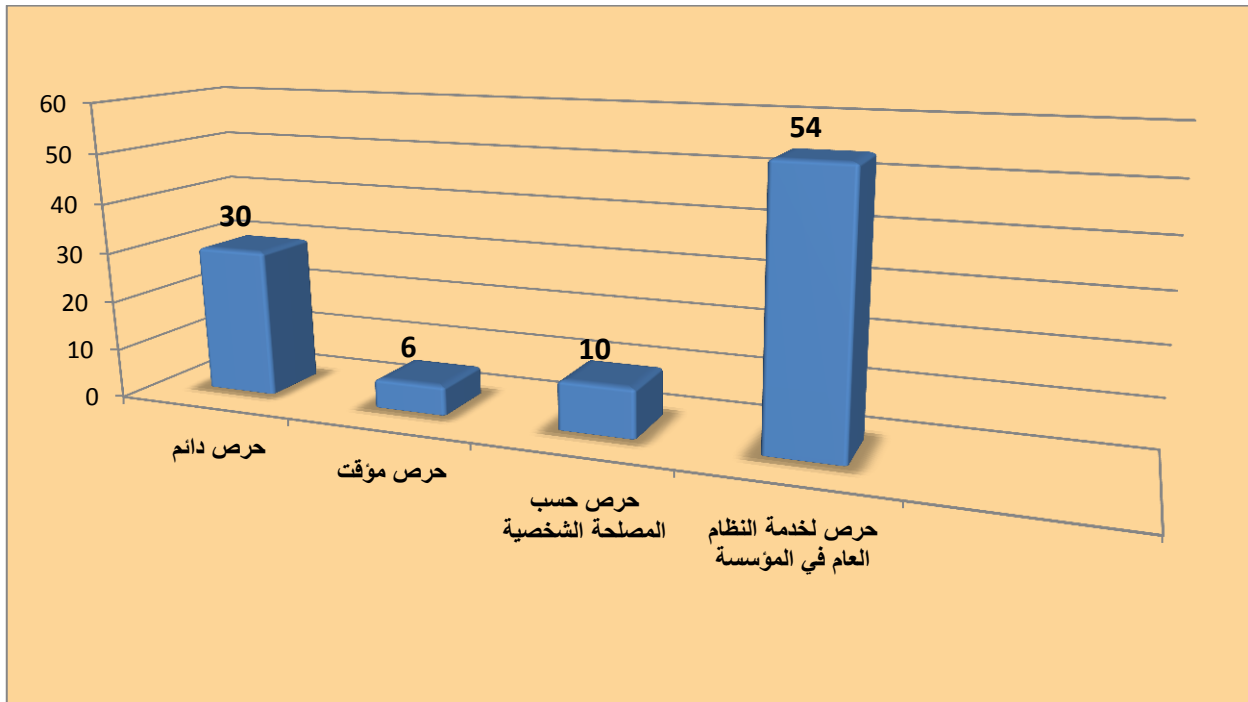
وملخص إجابات الإحتمالات باختلافها، يمكن القول أن الإداريين على العموم متفهمون، لما تنص عليه القوانين التنظيمية الخاصة بضبط نشاطهم الإداري.

- الجدول رقم (13): يوضح مدى الحرص على تطبيق القوانين التي تنظم النشاط الإداري

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
30	44	حرص دائم	100	149	نعم
6	9	حرص مؤقت			
10	15	حرص حسب المصلحة الشخصية			
54	81	حرص لخدمة النظام العام في المؤسسة			
/	/	/	/	/	لا
%100	149	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 15: أعمدة بيانية توضح نوعية الحرص على القوانين التنظيمية من خلال توزيع

الإحتمالات التي تبعت الرد بلإيجاب



عملية التحليل للبيانات التي تضمنها الجدول، الذي يوضح مدى الحرص على تطبيق القوانين التي تنظم النشاط الإداري، جاءت الإجابة بنعم بنسبة 100%، على أن جميع الإداريين حرصين على تطبيق كل القوانين التي تنظم نشاطهم الإداري.

في حين نلاحظ أنه سرعان، ما جاءت الإجابة متفاوتة من خلال الاحتمالات المقدمة لتحديد نوعية الحرص على تطبيق هذه القوانين، وهذا ما أوضحته الأعمدة البيانية في الشكل أعلاه

- فجاءت إجابة 81 إداريا، بنسبة أكبر والمقدرة بـ 54%، أن نوعية الحرص هي خدمة للنظام العام في المؤسسة.

- وجاءت إجابة 44 إداريا، بنسبة 30 %، على أن نوعية الحرص، على تطبيق هذه القوانين هو حرص دائم.

- بينما جاءت إجابة 15 إداريا بنسبة 10%، على أن نوعية الحرص، على تطبيق هذه القوانين هو حرص حسب المصلحة الشخصية

- في حين جاءت النسبة الأقل، والمقدرة بـ 6% أي بعدد 09 إداريين، على أن نوعية هذا الحرص هو حرص مؤقت .

إن الكيفية التي ظهرت بها المعلومات، والدالة من جهتها على آراء الإداريين، حول الحرص على تطبيق القوانين التنظيمية، التي تنظم نشاطهم الإداري، يمكن تفسيرها بمايلي:

أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، تجعلنا أمام قناعة أن المشرع الجزائري، رسخ فكرة السلطة الرئاسية على المستوى الوظيفي، وهذا بدوره يجعل كل المنتمين للوظيفة العمومية حرصين على تطبيق القوانين، وهذا حفاظا على النظام العام للمؤسسة المنتمين إليها، وكذا تحقيقا للأهداف العامة لها.

وتعقبا على هذه المعلومات ذات الصبغة الكمية، نصل إلى إعتقاد مفاده، أن أغلب الإداريين كانوا على حرص على تطبيق القوانين، التي تنظم النشاط الإداري، وذلك بغض النظر عن نوعية الحرص وجاء هذا الحرص، كون أن المؤسسة الإدارية، أصبحت تعيش مرحلة جديدة مطبوعة بدرجة كبيرة من الإعدادات، والترتيبات، التي تدرج كلها في نطاق العمل، وما يثبت ذلك أكثر أن النسبة المنعدمة قد برهن فيها العمال، إستبعاد عدم حرصهم على تطبيق القوانين التي تنظم نشاطهم الإداري.

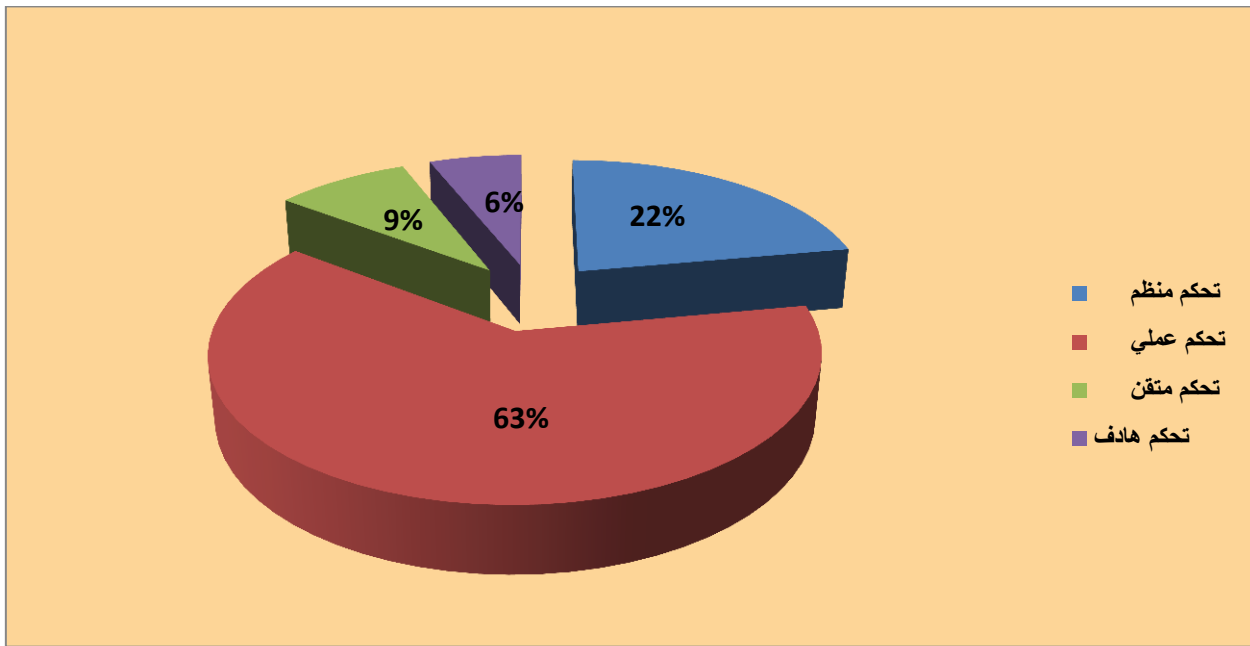
- الجدول رقم (14): يوضح أن القوانين التنظيمية المعمول بها في الإدارة متحكم في تطبيقها من

طرف الجميع و بكيفية محكمة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
22	33	تحكم منظم	100	149	نعم
63	94	تحكم عملي			
9	13	تحكم متقن			
6	09	تحكم هادف			
			/	/	لا
%100	149	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 16: دائرة نسبية توضح درجة التحكم في القوانين التنظيمية توزيع الإحتمالات

التي تبعت الإجابة بنعم



من المعلومات المستقاة من الجدول أعلاه، و التي توضح أن القوانين التنظيمية المعمول بها في

المؤسسة متحكم في تطبيقها من طرف الجميع، جاءت الإجابة وبالأغلبية بالإيجاب، بنسبة 100%

لكن الملاحظ أن الموقف الذي أبدوه قد إنحل بشكل متفاوت، ويعكس مباشرة مجموعة الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم وهذا ما أوضحتها الدائرة البيانية من خلال الشكل أعلاه حيث:

- أجاب 94 إداريا، بنسبة 63%، أن مقدار هذا التحكم عملي

- في حين أجاب 33 إداريا بنسبة 22%، على أن درجة التحكم منظم

- بينما أجاب 13 و 9 إداريين بنسبة 9% ، و 6% على التوالي، على أنه تحكم متقن وهادف

مهما كان التفاوت في درجة التحكم في القوانين التنظيمية، المعمول بها في الإدارة جاءت النسبة الكبيرة، من خلال إجابات الإداريين، والمقدرة ب : 100%، أنه يوجد تحكم في القوانين، وهذا يمكن تفسيره إستنادا إلى ماسبق، وجود قوانين تنظيمية، وتحصل جل الإداريين على دفتر النظام الداخلي للعمل وبعض المناشير والقوانين التي تحدد وتنظم نشاطهم الإداري ، وكذا تفهم الإداريين لما تنص عليه القوانين التنظيمية، وكذا مدى الحرص على تطبيقها، من خلال الإجابات التي بلغت نسبة 100% أليا يؤدي بنا إلى القول بأن القوانين التنظيمية متحكم في تطبيقها من قبل الإداريين.

وما يثبت ذلك أكثر أن النسبة المنعدمة قد برهن فيها الإداريون، إستبعاد عدم تحكمهم على تطبيق القوانين التي تنظم نشاطهم الإداري.

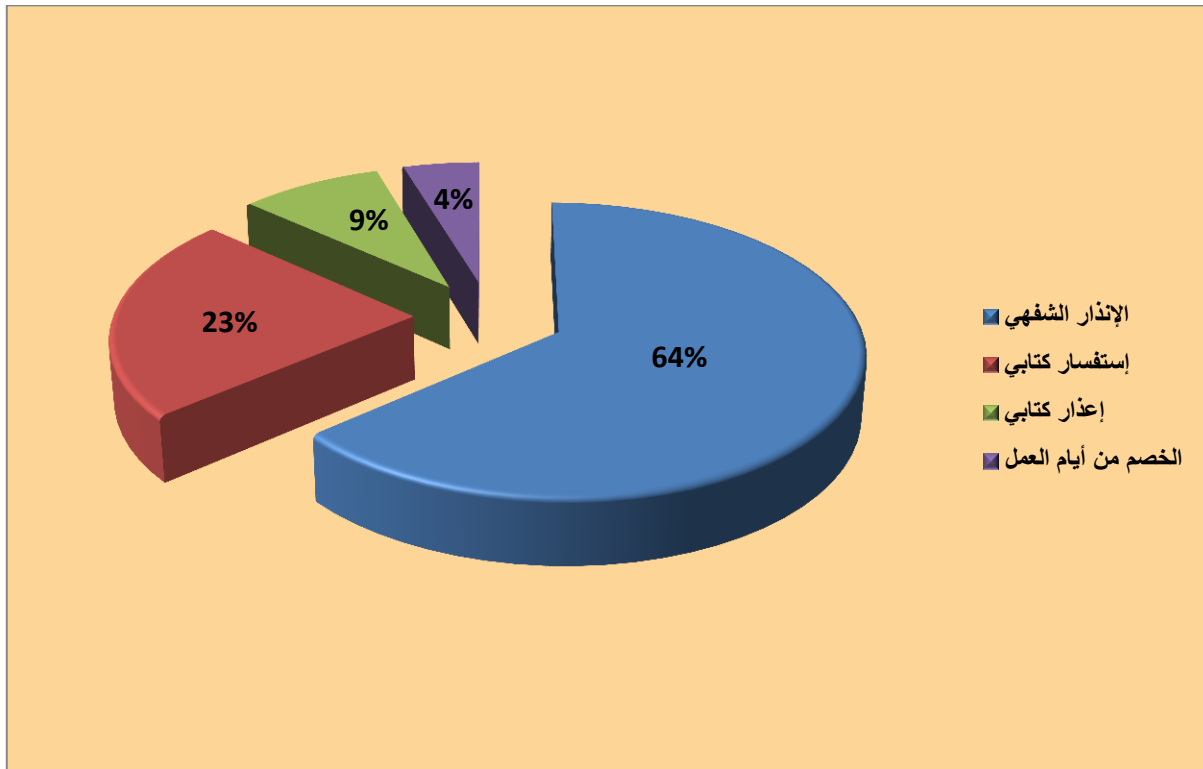
وتعقيا على هذه المعلومات ذات الصبغة الكمية، نصل إلى إعتقاد مفاده، أن القوانين التنظيمية المعمول بها في الإدارة متحكم في تطبيقها من طرف الجميع وبكيفية محكمة، وذلك بغض النظر عن طبيعة الكيفية، وجاء هذا التحكم من منطلق تقديم الخدمات النوعية للمجتمع، لأن المؤسسة الإدارية وجدت أساسا خدمة للمجتمع ، وعليه فالإداريون ملزمون بتطبيق القوانين التنظيمية خدمة للمصلحة العامة وتحقيق الأهداف.

- الجدول رقم (15): يوضح الإجراءات التي تتخذ من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية المعمول بها في

الإدارة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
64	95	الإنذار الشفهي
23	34	إستفسار كتابي
9	13	إعذار كتابي
4	07	الخصم من أيام العمل
% 100	149	المجموع

الشكل رقم 17: دائرة نسبية توضح الإجراءات التي تتخذ مع من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية

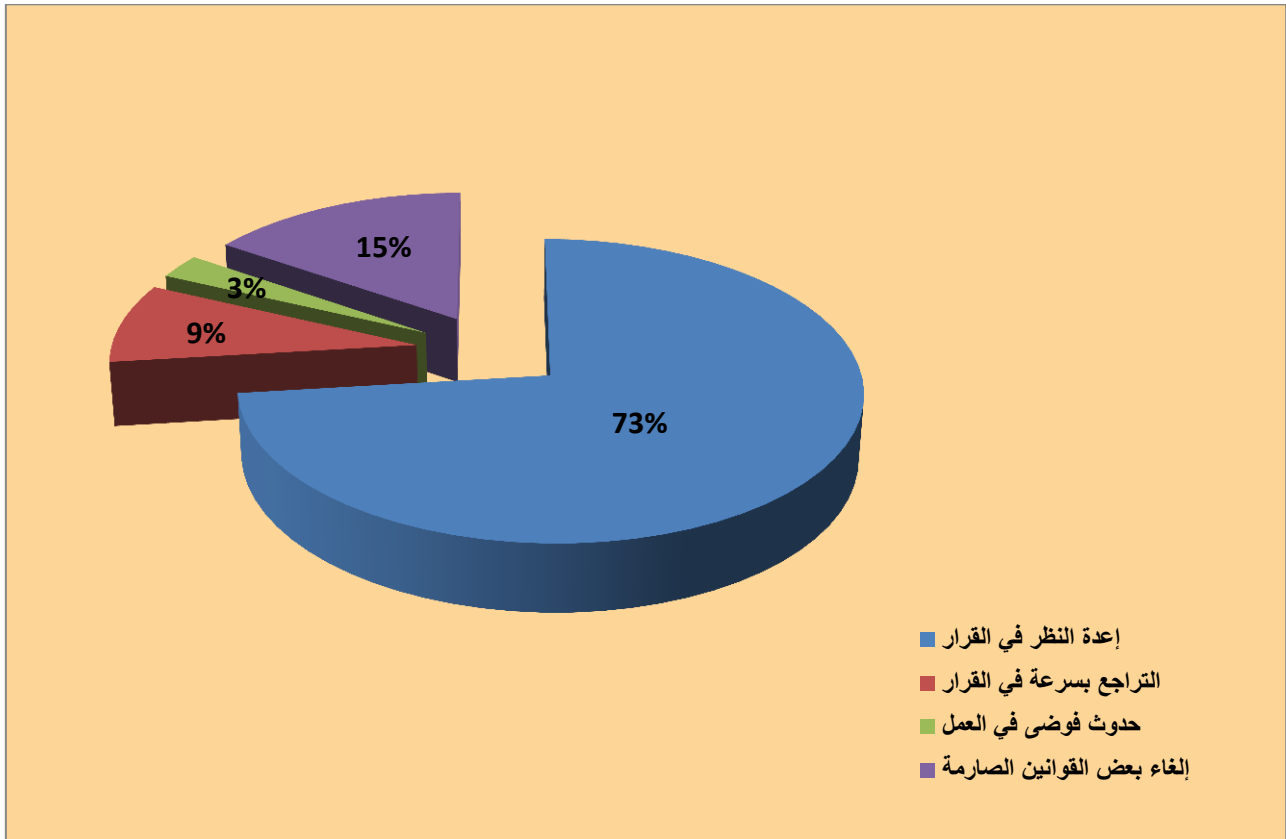


برأيكم لو إتخذت الإدارة إجراء آخر التوقيف عن العمل مثلا ماهو الموقف الذي تتخذونه

النسبة %	عدد التكرارات	الإحتمالات
73	109	إعدة النظر في القرار
9	13	التراجع بسرعة في القرار
3	04	حدوث فوضى في العمل
15	23	إلغاء بعض القوانين الصارمة
% 100	149	المجموع

الشكل رقم 18: دائرة نسبية توضح توزيع الإحتمالات التي تبعت الرد حول الإجراء المتبع

وهو التوقيف عن العمل



من خلال البيانات المستقاة من الجدول والدائرة النسبية أعلاه، و الذي يوضح الإجراءات التي تتخذ، مع من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية المعمول بها في المؤسسة، جاءت إجابات الإداريين على النحو التالي :

- إذ عادت النسبة الكبيرة المقدرة بـ 64% أي بمعدل 95 إداريا، أن الإجراء الأول المتخذ، هو

تقديم إنذار شفهي

- في حين جاءت إجابة 34 إداريا أي بنسبة 23%، تقديم إستفسار كتابي

- بينما جاءت إجابة 13 إداريا، بنسبة 9% ، بأن الإجراء المتخذ هو تقديم إذار كتابي

- و إن لم تأت جميع الإجراءات السابقة نتيجة، فإن الإجراء الذي تلجأ إليه الإدارة هو الخصم من

أيام العمل وكانت إجابة 07 إداريين بنسبة 4%، معبرة على هذا الإجراء.

وما يمكن إستخلاصه من هذه الإجراءات المتخذة مع من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية هو:

أن العمل داخل المؤسسات الإدارية هو خاص جدا بحكم تلك الخدمات النوعية التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة، وعليه وجب على الجميع الإمتثال للقوانين، وكل مخالف لها تلجأ الإدارة إلى إجراءات ردعية، حتى يمتثل كل فرد داخل التنظيم لها، حفاظا على الأهداف العامة لهذه المؤسسات.

وعلى أساس هذا، سنلاحظ أن مجموع الوحدات والمرافق الإدارية، مرتبطة أشد الارتباط بالإدارة خاضعة لقرارها وسلطتها، فإن هذا الخضوع والسلطة يتجسد في سلم إداري يعلوه المسؤول الأول الذي يملك سلطة القرار، ويحتل فيه الموظف مرتبة المرؤوس أو التابع.

وهذه السلطة الرئاسية من شأنها، أن تجعل للرئيس هيمنة تامة، على أعمال المرؤوس، فيكون له حق المصادقة عليها، أو إلغائها، أو تعديلها، أو إستبدالها، دون أن يكون للمرؤوس حق الاعتراض.

لكن الحديث على القوانين التنظيمية كآلية من آليات التنظيم الإستراتيجي، الذي يبحث في المشاركة الجماعية لصياغة القانون، حتى يمتثل له الجميع دون إستثناء، ويتحمل بالمقابل كل واحد من

أفراد التنظيم مسؤولة مخالفة القوانين، لأن هذه المشاركة تمنح للإداري، الشعور بالانتماء للمنظمة وأن قراراته مهمة، وعليه فإنه يسعى دائماً للبحث عن الجديد وتقديم الأحسن.

ومحاولة للفهم أكثر حول الإجراءات التي تتخذ مع من لا يلتزم بتطبيق القوانين، طرحنا سؤالاً آخر بإضافة إجراء، التوقيف عن العمل ومعرفة موقف الإداريين من ذلك، فجاءت الإجابة على النحو التالي من خلال الجدول أعلاه، وكم فسرتة الدائرة البيانية

- إعادة النظر في القرار، حيث أجاب 109 إدارياً، و ذلك بنسبة 73%، وقد أعاد معظمهم السبب

إلى أن الإداري الذي يستغنى عن خدماته قد يكون من ذوي الخبرة الطويلة التي إكتسبها بالممارسة

وعليه لا يمكن الإستغناء بسهولة عن تلك الخدمات التي كان يقدمها

- أما الموقف الثاني الذي عبر عنه الإداريون جاء بإلغاء بعض القوانين الصارمة، حيث أجاب

23 إدارياً، بنسبة 15% على هذا الموقف، و بالتالي تعمل إدارة المؤسسة في هذا الصدد إلى

تغيير بعض القوانين الصارمة أو إلغائها، حتى تبقى على السير الحسن للعمل بالمؤسسة

- وجاء التعبير عن الموقف الثالث، في التراجع بسرعة عن القرار بإجابة 13 إدارياً بنسبة 9%

وهذا التراجع السريع، أعادوه إلى عدم قدرة الإدارة عن الاستغناء على الخدمات التي يقدمها

الإداريون للمؤسسة.

- وجاء التعبير عن الموقف الأخير، وهو حدوث فوضى في العمل بإجابة أربعة إداريين بنسبة 3%

بحكم أن قرار التوقيف عن العمل، هو إجحاف في حق الإداري بغض النظر عن الأخطاء التي وقع

فيها من عدم إلتزامه بالقوانين المعمول بها في المؤسسة، لأن الإداري في آخر المطاف إنسان

يخطأ ويصيب، وللخطأ ألياً أسبابه وجب على الإدارة كتنظيم إستراتيجي الوقوف أمام هذه الأخطاء

ودراستها، من منطلق فتح باب الحوار مع جميع الموظفين، لمعرفة الأسباب الحقيقية لعدم الإلتزام

بالقوانين، ومعالجتها معهم، وهذا بطبيعة الحال سيفتح آفاقا جديدة، لبناء تنظيم جديد مبني على المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار وبالتالي الكل ملتزم به، وربما بتبنينا لهذا التوجه سنبلغ مايسمى بالإدارة الحافزة التي تعطي لأفرادها الحرية في المشاركة في عملية صنع القرار، والتي تجعل الفرد يولي ولاءا كاملا لمؤسسة عمله، عاملا من أجل تحقيق أهدافها.

وتعقيبا على هذه المعلومات ذات الصبغة الكمية، نصل إلى إعتقاد مفاده، طاعة المرؤوس للقوانين واجبة إذا كان الأمر صادر من الهيئة العليا، غير أن ذلك لا يمنع المرؤوس من أن يناقش رئيسه الإداري، ويراجعه بشأن مسألة معينة في حدود أخلاقيات الوظيفة.

ولقد رأى الفقهاء أن أفضل مرحلة لإبداء الرأي، تكون من جانب المرؤوس قبل إصدار القرار، أي مرحلة التمهيد، أما إذا صدر القرار فإن تنفيذه واجب، من جانب المرؤوس، و ليس أن يعرقله وأن يقف ضد تنفيذه .

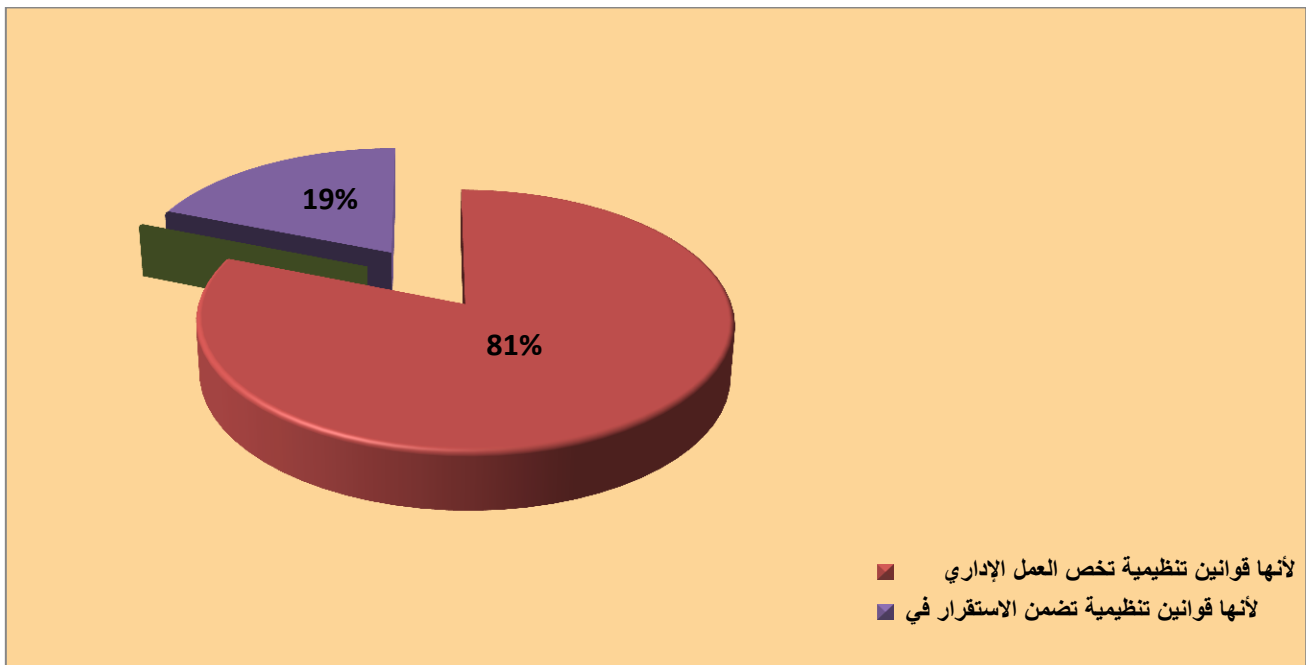
- الجدول رقم (16): يوضح طبيعة القوانين المعمول بها في الإدارة، تتماشى ومتطلبات الموارد

البشرية

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
/	/	لأنها قوانين تنظيمية حديثة	77.8	116	نعم
81.1	94	لأنها قوانين تنظيمية تخص العمل الإداري			
/	/	لأنها قوانين تنظيمية تشجع على النشاط			
18.9	22	لأنها قوانين تنظيمية تضمن الاستقرار في العمل			
/	/	/	22.2	33	لا
%100	116	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 19: دائرة نسبية توضح القوانين التنظيمية المعمول بها في الإدارة من خلال توزيع

الإحتمالات التي تبعت الإجابة بنعم



من البيانات المستقاة من الجدول أعلاه، والتي توضح طبيعة القوانين المعمول بها في الإدارة، هل تتماشى، ومتطلبات الموارد البشرية، جاءت إجابة الأغلبية بنعم بـ 116 إدارياً، بنسبة 77.8%.

لكن الملاحظ أن الموقف الذي أبدوه، قد إنحل بشكل متفاوت، ويعكس في نفس الوقت، مجموعة الإحتمالات التي تبعت مباشرة الرد بنعم، وهذا ما أوضحه الشكل أعلاه

- حيث أجاب 94 إدارياً، وتقدر النسبة 81.1%، على أن هذه القوانين المعمول بها في المؤسسة

تتماشى ومتطلبات الموارد البشرية، لأنها قوانين تنظيمية تخص العمل

الإداري، وهذه القوانين التنظيمية المعمول بها، تضمن الإستقرار في العمل، و كانت إجابة

22 إدارياً بنسبة 18.9%، معبرة على هذا الإحتمال

- أما إنعدام الإجابة حول الإحتمالين فدلالة على أن القوانين التنظيمية لم تعرف قوانين حديثة، ولم

تكن هناك صياغة جديدة لقوانين، تلعب دوراً حافزاً، وتكون لها القدرة التامة لدفع الإداري لزيادة

نشاطه.

أما نسبة المجيبين بلا، فتقدر النسبة بـ 22.2%، و هي تحوي 33 إدارياً، والأسباب التي قدموها في هذا المجال فتكمن في تطبيق النظام في الواقع العملي، والذي ينجر عنه في كثير من الأحيان حالة من الاختناق في الوسط الإداري، بسبب الإجراءات و كثرة الملفات، و تركيز السلطة بيد شخص واحد أو مجموعة أشخاص، الأمر الذي ينتج عنه إنتشار ظاهرة البيروقراطية بالمفهوم السلبي.

وفضلاً عن ذلك فإن النظام ، يخلف حالة من التجاهل التام للحقائق والمعطيات المحلية، فالمسؤول حين يصدر قراراً ، قد لا يكون عالماً بكل المعطيات وعليه فإن القوانين لا تتماشى ومتطلبات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية.

لأن أصحاب القرار والنفوذ، لهم كل السلطة في تسيير المؤسسة، دون تقديم إستشارة من طرف الإداريين، أصحاب الأقدمية والخبرة، بحكم أن القوانين المعمول بها في الإدارة حتى تكون متماشية

ومتطلبات الموارد البشرية، لا بد أن نصل إلى فكرة واحدة موحدة، هو مشاركة الجميع في صنع القرار .

وتعقيبا على هذه المعلومات ذات الصبغة المقدارية، نخلص إلى :

أن أغلب الإداريين أدركوا ضرورة في ظل التنظيم الإستراتيجي ، أن آلية القوانين التنظيمية هي ضرورة حتمية لتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، وهذا إنطلاقا من ترسيخ ثقافة المشاركة الجماعية في صنع القرار، دون تهميش أو إقصاء لأحد، لأن ذلك يفرض على المؤسسة وعلى كل مسؤوليها وإداراتها وعمالها، العمل جنبا إلى جنب في صياغة قوانين أكثر انفتاحا، وتبصرا لتحقيق أهداف المؤسسة .

- الجدول رقم (17): يوضح أن عملية التحكم في تطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في

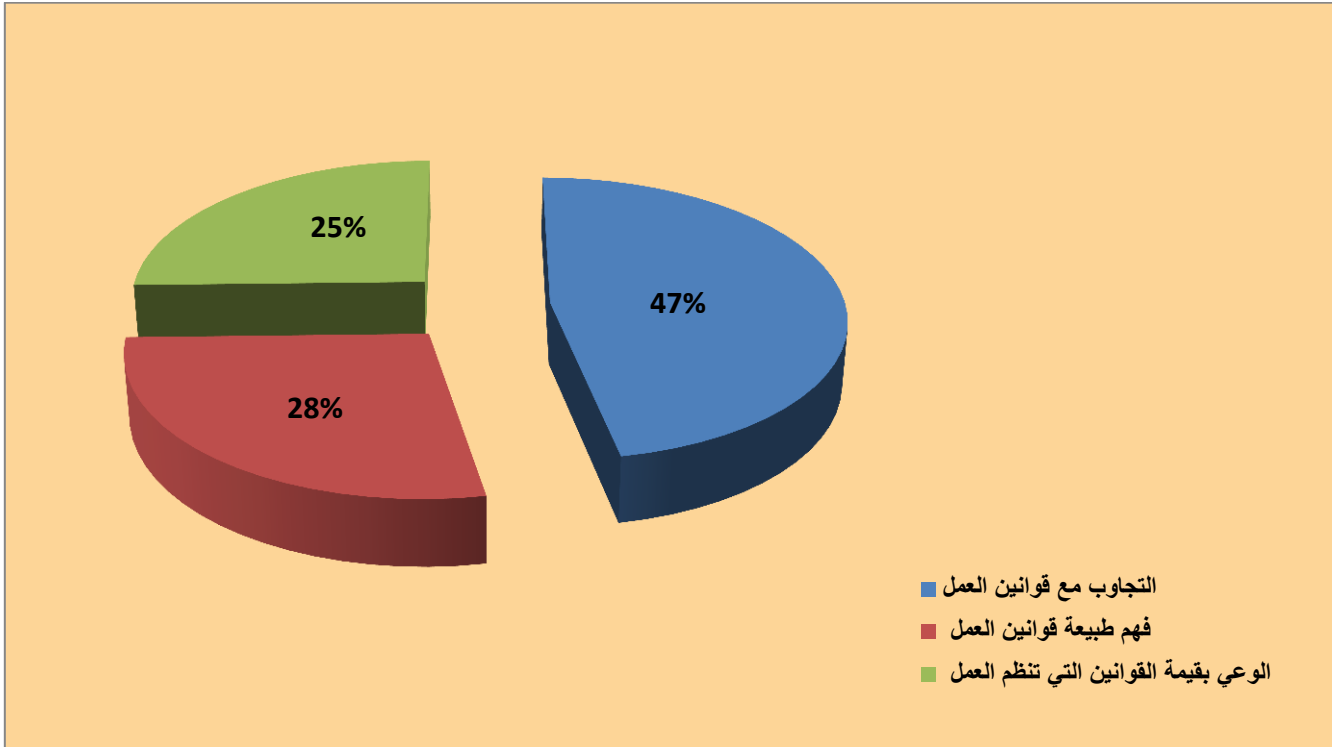
المؤسسة الإدارية، أحدثت تطويراً في قدرات الممارسين للنشاط الإداري

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	134	89.9	التجاوب مع قوانين العمل	63	47
			فهم طبيعة قوانين العمل	37	27.6
			الوعي بقيمة القوانين التي تنظم العمل	34	25.4
لا	15	10.1	الإلتزام بما تنص عليه قوانين العمل	/	/
المجموع	149	%100	المجموع	134	%100

الشكل رقم 20: دائرة نسبية توضح درجة النمو الذي أحدثته القوانين التنظيمية على

الإداريين بصفتهم ممارسين للنشاط الإداري من خلال توزيع الاحتمالات

التي تبعت الرد بالإيجاب



من البيانات المستقاة من الجدول أعلاه، والتي توضح، أن عملية التحكم في تطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في المؤسسة، أحدثت تطورا في قدرات الممارسين للنشاط الإداري، جاءت إجابة الأغلبية بنعم بـ 134 إداريا بنسبة 89.9% .

إلا أن الموقف الذي أبداه الإداريون قد إنحل بشكل متفاوت، وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت مباشرة الرد بالإيجاب وهذا ما أوضحه الشكل أعلاه، فيما يخص أين يظهر هذا النمو

- حيث أجاب 63 إداريا، بنسبة 47% ، على أن النمو يظهر في التجاوب مع قوانين العمل

- أما النسب 27.6%، و التي تحوي 37 إداريا، و 25.4% ، والتي تحوي 37 ، و 34 إداريا

قد أجابو على الترتيب أن النمو يظهر على النحو التالي:

- فهم طبيعة قوانين العمل

- الوعي بقيمة القوانين التي تنظم العمل

أما بالنسبة للمجيبين بـ لا، فتقدر النسبة 10.1% ، وهي تحوي 15 إداريا، والأسباب التي قدموها يمكن مقارنتها كما جاء في الجزء النظري، ففي الوقت الذي يمر فيه المجتمع بتغيرات وتحولات عميقة على كافة المستويات، نجد القوانين لا تساير هذه التغيرات، الأمر الذي يجعلها معرقة لكل تغير، مما إنعكس سلبا على دور الإدارة العلمية الحديثة.

وعليه فإن التمسك بتلك الأنظمة، والأدوات القانونية، والإنجازات، لها تأثير سلبي خاصة فيما يتعلق بتحقيق المشاريع الاقتصادية والإنمائية والتربوية، لذا يستلزم الأمر إعادة النظر في المنظومة القانونية، حتى تتماشى والتحويلات الاجتماعية الكبرى، وحتى تواكب تتطلعات الشعب وآماله هذا من جهة، ومن جهة أخرى لابد من تغيير القيم الإدارية السائدة بإصلاحات سياسية وإدارية تمكن من تغيير النظام الإداري تغييرا أساسيا وعقلانيا.

فلا تنمية إجتماعية أو سياسية أو إقتصادية، دون قيم إدارية إنمائية، أهمها وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لذا يجب إتخاذ إجراءات حاسمة وجريئة لوضع إستراتيجية بديلة للتنمية الإدارية.

وهذا لن يتم إلا بتأصيل الإدارة، والانطلاق من فهم الأبعاد الحضارية والبيئية للمجتمع الجزائري هذا إذا علمنا أن الإدارة في الدول المستضعفة هي إدارة مقلدة، في نظامها وقوانينها للغرب، ويشمل التراث الإداري الفرنسي مظهرا مستمرا في تأثيره على النظام الإداري الجزائري، الذي لم يتخلص بعد من ظاهرة التبعية الثقافية، و القانونية، والإدارية، ولم يتجنب بعد أسلوب العلاج بالمثل، الذي يجعله مجرد جهاز إداري تابع ومستغل ومتغرب عن المجتمع.

خصوصا وأننا نعلم أن الغرب اليوم وأكثر من أي وقت مضى، يريد لنا غير ما نريده لأنفسنا، نحن نريد الحداثة، وهو يريد لنا التحديث، نحن نريد السيادة على أرضنا وهو يجبرنا على قبول التبعية، نحن نصبو إلى الوحدة، وهو يفرض علينا الدكتاتورية بإسم الديمقراطية وحقوق الانسان.

من هذا فإن أول عمل يجب القيام به ، هو توفير المناخ العام الملائم لتطبيق الإصلاحات الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في بناء و أداء الجهاز الإداري حتى يواكب التحولات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية و الثقافية العميقة، ذلك أن أي محاولة لإصلاح الجهاز الإداري تتم بمعزل عن هذه التحولات والتأثيرات البيئية محكوم عليها بالفشل .

لذا يجب على مخططي التنمية الإدارية الإستفادة من الأخطاء السابقة، ودراسة الواقع الاجتماعي ومراعاة العوامل البيئية المحيطة بالإدارة .

إذا فالبيئة الإدارية هي جزء لا يتجزأ، من البيئة السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية ...

وأي خلل فيها سيؤدي حتما بحكم التجارب إلى الفشل والإخفاق، في العملية التنموية السياسية الشاملة.

مما يستلزم على صانعي القرارات الإرتيادية – الإستراتيجية – أن ينظروا إلى العامل البيئي بعين الإعتبار، لا على المستوى الداخلي الوطني فقط، بل وعلى المستوى الخارجي الدولي، خاصة ونحن في عصر التكتلات الدولية والصراعات الحضرية، والسيطرة على المؤسسات، و المنظمات المالية والإدارية والثقافية الدولية. وهذا يتأتى بإصلاح الآلية الأولى المقدمة لتطوير ممارسات الموارد البشرية كآلية من آليات التنظيم الإستراتيجي، من منطلق المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار وصياغة القانون الذي يمثل له الجميع دون إستثناء والذي نراه لا يكتمل إلا بالإستثمار في الآلية الثانية والتي سنلجأ إليها بالتحليل والتفسير، الإتصال والعلاقات التنظيمية.

وتعقبا على هذه المعلومات ذات الصبغة المقدارية، نخلص إلى نتيجة مفادها أنه كلما كان هناك تحكما في تطبيق القوانين التنظيمية، المعمول بها في المؤسسة الادارية كلما أحدثت تطورا في

ممارسات الموارد البشرية، شريطة أن تكون هذه القوانين، نابعة من تشارك كل الفئات العاملة بغض النظر عن انتماءاتها وتوجهاتها في عملية صنع القانون حيث يذوب كل شيء، لأجل بلوغ الهدف فالقانون عماد المؤسسة، و منه لا بد أن يكون منبثقا من تشاور كل الفئات، وإشراك الجميع لاتخاذ قرار واحد موحد، يعود بالفائدة على الجميع .

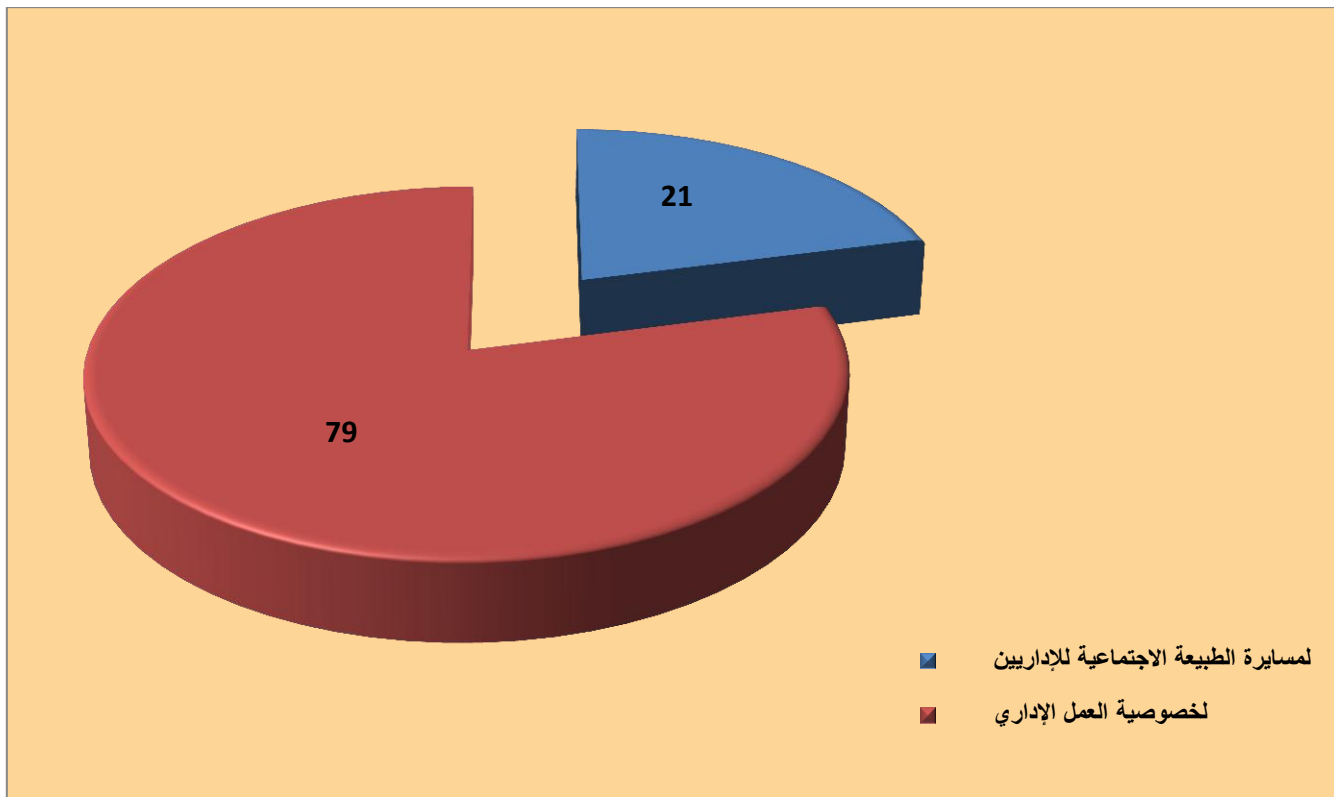
2- تحليل وتفسير البيانات، التي تخص الطريقة التي يتم بها توجيه العلاقات التنظيمية في

المؤسسة، وتقدير تأثيرها على تطوير ممارسات الموارد البشرية

- الجدول رقم (18): هل العمل بالمؤسسة يفرض احداث علاقات تنظيمية؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
21	32	لمسايرة الطبيعة الاجتماعية للإداريين	10	149	نعم
79	117	لخصوصية العمل الإداري			
/	/	لتعقد بعض التعليمات الادارية			
/	/	لتعيين وجهة العلاقات بين الإداريين			
			/	/	لا
%100	149	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 21: دائرة نسبية توضح توزيع احتمالات العمل بالمؤسسة يفرض إحداث علاقات تنظيمية



يظهر من البيانات المضبوطة داخل هذا الجدول أن :

إجابة الإداريين على هذا السؤال بنسبة 100%، أي بمجموع كل الإداريين البالغ عددهم 149 إدارياً، كافياً بأن نعتقد منذ البداية بأنه لا يمكننا، أن نجد عملاً دون أن تحدث هناك علاقات بين الأفراد هذه العلاقات التي إما أن تكون في خدمة الصالح العام للمؤسسة، أو العكس، لذلك وجب الإستثمار فيها لكن نرى أن هذا الموقف الذي أبداه الإداريون، سرعان ما انحل بشكل متفاوت، وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم، وهذا ما أوضحه المنحنى البياني الممثل بالدائرة النسبية :

- حيث نلاحظ ومن خلال الشكل أن مانسبته 79%، أي بمجموع 117 إدارياً، أجابوا على أن العمل بالمؤسسة يفرض إحداث علاقات تنظيمية، وهذا حسب الإحتمال المقدم لخصوصية العمل في حد ذاته، وهذا يؤكد لنا أن الإنسان بطبعه إجتماعي ويدخل في نسج علاقات مع غيره وعلاقات العمل وجب الإستثمار فيها حتى تكون عامل بناء أما النظر فيها عكس ذلك فتصبح عامل هدم .

وباعتبار أن هذه الدراسة أجريت بمؤسسات إدارية، فالملاحظ فيها أن الجهد الفكري المبذول أكبر من أي جهد آخر يبذله العمال، فطبيعة العمل في حد ذاته تفرض على الإداريين الدخول في علاقات تنظيمية، وهذه العلاقات سرعان ما تتحول إلى علاقات متينة أساسها التكاتف و التضافر من أجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

- في حين أجاب باقي الإداريين والمقدر عددهم 32 إدارياً، بنسبة 21%، على الإحتمال الثاني

والمتمثل في مسابرة الطبيعة الاجتماعية للإداريين، وإتضح من خلال هذا الإحتمال أن هناك من الإداريين الذي لا يزالون يسيرون بمنطق لعروشية فالعلاقات تأتي نتيجة الطبيعة الإجتماعية أو العلاقة العائلية التي تربطهم ببعضهم البعض، وهذا حسب رأيهم يكونون قوة ضد من يقف أمامهم وهذا بالمقابل يكرس الفكرة التي وردت في الجانب النظري، إنتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية، نتيجة إنحسار المد القيمي الأخلاقي وتحلل العاملين فيها، من القيم المهنية و الأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم، وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية، وغير الرسمية.

وعليه وجب الوقوف إلى طبيعة هذه العلاقات التي لانريدها في مؤسساتنا فنحن نبحث على تلك العلاقات التي يكون فيها الإتصال موجها لخدمة الصالح العام وليس الإتصال الذي يقف فقط عند بعض الأشخاص.

ومن خلال هذه البيانات، الحقيقة التي نقف عليها في هذا المقام، وكما جاء في النظري " بأن أي تنظيم لا يمكن أن ينجح والإهتمام بالعنصر البشري فيه مغيب، فحسب هذا الإتجاه، أنه لا يمكن بلوغ أهداف التنظيم ما لم نهتم بالإنسان، على إعتبار أنه المحرك الوحيد الذي باستطاعته توجيه نتائج العمل الوجهة التي يريد " ، فالمورد البشري داخل أي مؤسسة، كما له القدرة على إنجاح أي مشروع له القدرة كذلك على إفشاله.

ومن ثم اعتبرت العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة الادارية، ثاني آلية من آليات التنظيم الاسراتيجي، والتي وجب في مؤسساتنا الإدارية إعطاءها، من الأهمية ما لغيرها، على اعتبار ما جاء في الجانب النظري، وخاصة النظريات التي تحد، وتقيد هذه العلاقات، لكن مع التطور الحاصل تغيرت النظرة نحو هذه العلاقات، ومالها من أهمية في توجيه العمل الإداري كما ونوعا.

من خلال هذا التحليل المفصل، نخلص إلى نتيجة مفادها أنه بغض النظر، عما ينتج عن هذه العلاقات ربما من تحقيق الأهداف أو من تصادمها، إلا أنها أصبحت ضرورة حتمية أو هي حتمية في حد ذاتها داخل أي مؤسسة .

و في ظل التنظيم الاستراتيجي، والتحول والتغيير المفروض على مؤسساتنا الإدارية، من منطلق تقريب الإدارة من المواطن، لا بد من توجيه هذه العلاقات توجيها إيجابيا لخدمة المورد البشري من جهة، وخدمة المؤسسة الإدارية من جهة ثانية .

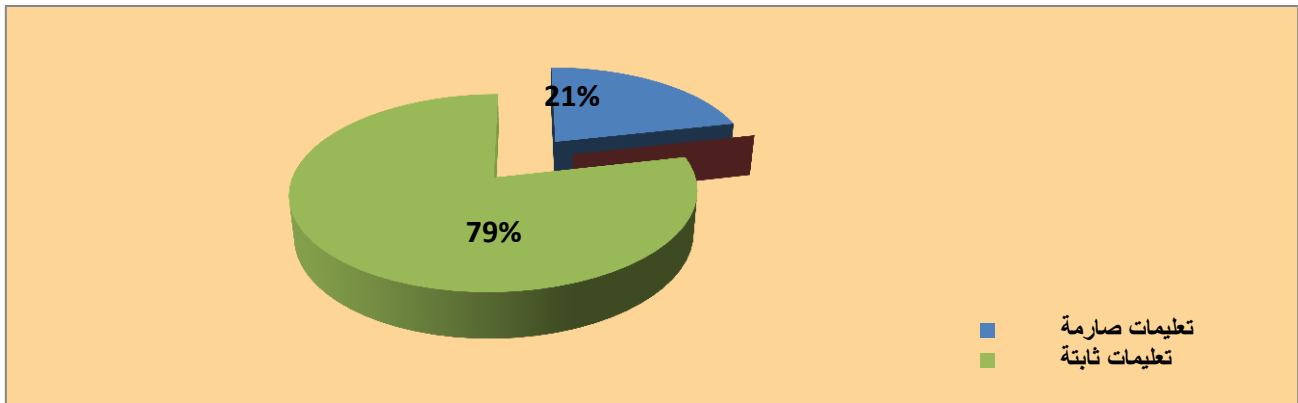
- الجدول رقم (19): يبين تقديم الإدارة بعض التعليمات الخاصة بتعيين وجهة العلاقات التنظيمية

أثناء أداء الإداريين لعملهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
تعليمات صارمة	32	21.5	نعم	149	100
تعليمات حرة	/	/			
تعليمات ثابتة	117	78.5			
تعليمات متغيرة	/	/			
لا	/	/	لا	/	/
المجموع	149	% 100	المجموع	149	% 100

الشكل رقم 22: دائرة نسبية توضح نوعية التعليمات الخاصة بتعيين وجهة العلاقات التنظيمية من

خلال توزيع الاحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب



من خلال الجدول رقم (19)، والبيانات التي احتواها حول تقديم الإدارة لبعض التعليمات الخاصة بتعيين وجهة العلاقات التنظيمية أثناء أداء العمل فجاءت إجابة 149 إداريا بنعم بنسبة %100 .

لكن الملاحظ على هذا الموقف الذي أبداه العمال سرعان ما انحل بشكل متفاوت، وهذا ما أوضحتها الدائرة النسبية من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب

- فجاءت إجابة 117 إداريا بنسبة %78.5 ، على أن التعليمات التي تلقوها من إدارة المؤسسة، هي تعليمات ثابتة، حول تحديد العلاقات التنظيمية أثناء أدائهم لعملهم، وهذه التعليمات واردة في القانون الأساسي والداخلي للمؤسسات محل الدراسة، وهذا تفاديا للإخلال بالنظام العام للعمل، وبالتالي وجب

قوننة هذه العلاقات للسير الحسن للعمل.

- بينما أجاب 32 إدارياً بنسبة 21.5% ، على أن التعليمات التي تلقوها هي تعليمات صارمة، وربما يعود ذلك لضبط طبيعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد للإستثمار فيها خدمة للصالح العام، وأن الإدارة لا تركز أساساً على العلاقات، بقدر ما تركز على طبيعة العمل، وما يحكمه من قوانين، فالعلاقات التي تنشأ بين الإداريين هي علاقات عرضية، وحتمية لطبيعة العمل، فالمهم حسب إجابتهم هو سيرورة العمل وليس العلاقات .

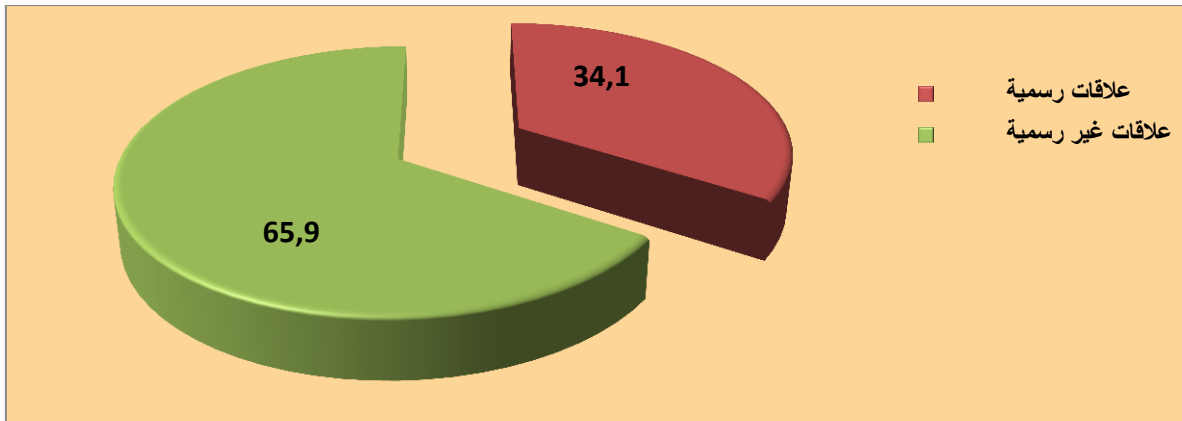
ومن خلال هذا التحليل المفصل نصل إلى نتيجة، تكمن في أن الإتصال والعلاقات التنظيمية في ظل التنظيم الإستراتيجي، أصبح يعتنى به، على اعتبار أن الإنسان بطبعه يميل إلى تشكيل علاقات وبالتالي فهذه العلاقات هي حتمية داخل مجال العمل، ومنه لا بد على أي تنظيم كان، الإعتناء بها وتنميتها من خلال ما هو متوفر

- الجدول رقم (20): يبين مدى معرفة الإداريين، لوجهة العلاقات التنظيمية، السائدة داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
علاقات رسمية	45	34.1	نعم	132	88.6
علاقات غير رسمية	87	65.9			
علاقات هادفة	/	/			
علاقات من دون هدف	/	/			
المجموع	132	%100	لا	17	11.4
المجموع			المجموع	149	%100

الشكل رقم 23: دائرة نسبية توضح وجهة العلاقات السائدة داخل الإدارة من خلال توزيع الاحتمالات

التي تبعت الإجابة بنعم



من البيانات المستقاة من الجدول أعلاه، والتي تبين مدى معرفة الإداريين لوجهة العلاقات التنظيمية السائدة داخل الإدارة، نرى أن النسبة الغالبة من الإداريين، والمقدرة بـ 88.6%، أي ما يعادل 132 إدارياً، على دراية لوجهة العلاقات التنظيمية السائدة في الإدارة.

لكن الملاحظ على أن الموقف، الذي أبداه الإداريون، سرعان ما انحل بشكل متفاوت وذلك من خلال، الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم، وكما أوضحتها الدائرة النسبية من خلال الشكل أعلاه

- فجاءت إجابة الأغلبية، على أن وجهة العلاقات التنظيمية السائدة داخل الإدارة، هي العلاقات غير رسمية، وإجابة 87% إدارياً بنسبة 65.9% لدليل على ذلك، بحكم أن هذه العلاقات هي ناتجة عن التواصل اليومي بين الإداريين في مجال العمل، إلى جانب الأقدمية، فنتج علاقات غير رسمية بينهم، تجعلهم يتحدثون في مواقف، معينة من خلال إصدار الإدارة مثلاً لبعض التعليمات التي

يراهما العمال، لا تتناسب، وظروف عملهم، وذلك لمواجهة كل التحديات التي يعيشونها، مع بعضهم البعض داخل المؤسسة، لكن هذه العلاقات الناتجة بين الإداريين تتم بشكل رسمي (علاقات رسمية) ثابتة، كما قلنا سابقا لمواجهة أي طارئ يعترضهم خلال مسيرتهم العملية - وجاءت إجابة 45 إداريا بنسبة 34.1% على هذا الاحتمال - أما النسبة التي عبر من خلالها بلا فقدت بـ 11.4% أي بمعدل 17 إداريا، والملاحظ أن المجيبين بلا، فجلهم إتفقوا حديثا بمناصب عملهم الشئ الذي يجعل هذه العلاقات غير واضحة بالنسبة لهم.

ومن خلال هذا التحليل نصل إلى نتيجة مفادها، أن العلاقات التنظيمية، هي ضرورة لا مفر منها داخل المؤسسة، و بغض النظر عن إعطائها صبغة تنظيمية رئيسية، من قبل الإدارة، إلا أن الشكل الغالب، هو أن هذه العلاقات تنشأ بشكل غير رسمي عن طريق الإتصال غير الرسمي، وذلك عن طريق الاحتكاك، والمعاملات اليومية بين الإداريين، فالإداريون يتجمعون في شكل جماعات غير رسمية، لتكوين علاقات رسمية، وبذلك إتصالا رسميا، للوقوف جنبا إلى جنب، لمواجهة أي طارئ في مجال عملهم، فتكوين العلاقات شئ ضروري وحتمي ، حتى وإن أرادت الإدارة أو التنظيم إعطاءها الصبغة الرسمية .

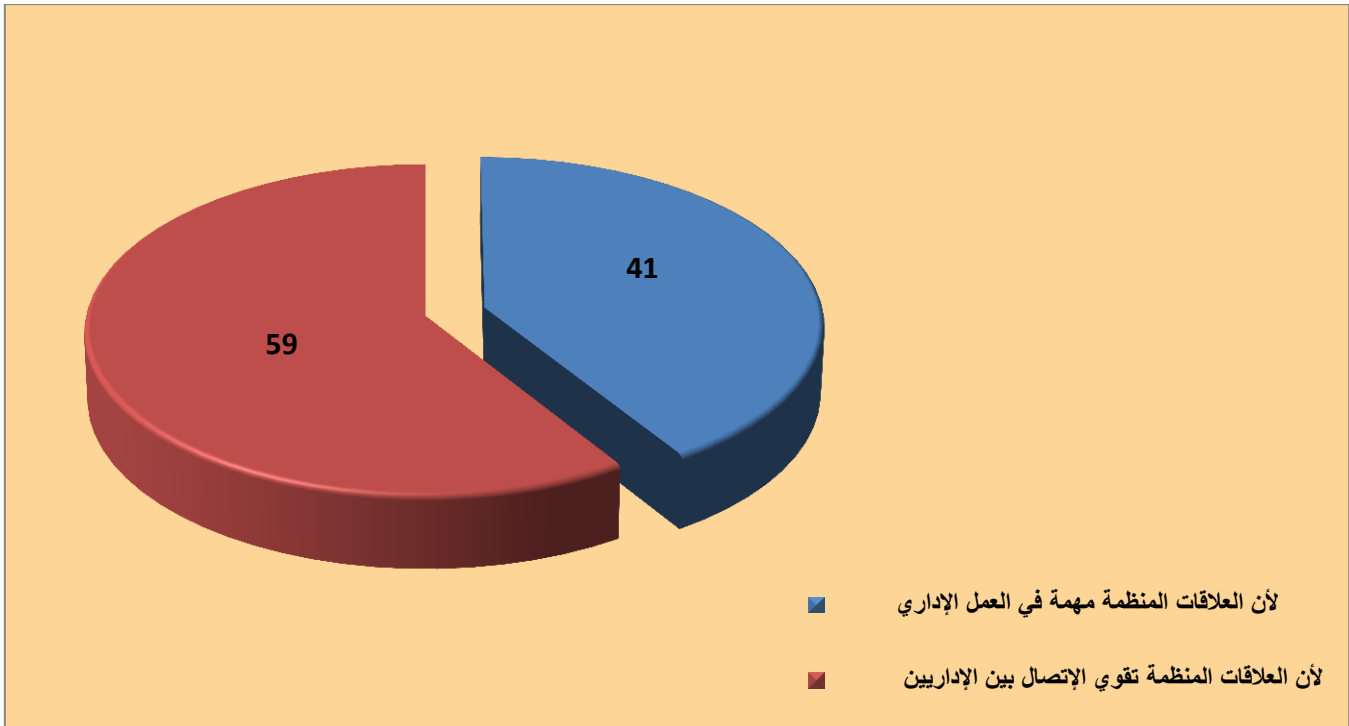
- الجدول رقم (21): يوضح الجدية في محافظة كل إداري، على تنظيم علاقاته التي، يكونها مع

الفرق العاملة بالإدارة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
لأن العلاقات المنظمة مهمة في العمل الإداري	61	41	نعم	149	%100
لأن العلاقات المنظمة تقوي الإتصال بين الإداريين	88	59			
لأن العلاقات المنظمة تسهل العمل	/	/			
لأن العلاقات المنظمة تساعد على التفاهم بين الإداريين	/	/			
لا	/	/	لا	/	/
المجموع	149	%100	المجموع	149	%100

الشكل رقم 24: دائرة نسبية توضح توزيع احتمالات المحافظة على تنظيم العلاقات بين الفرق

العاملة بالإدارة



إذا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه غياب الموقف السلبي، والملاحظ على الموقف الايجابي الذي أبداه الإداريون، قد إنحل بشكل متفاوت، وذلك من خلال الاحتمالات، التي تبعت الإجابة بنعم، وكما هو موضح في الدائرة النسبية من خلال الشكل 24.

- فيرى 88 إداريا بنسبة 59%، على أن العلاقات المنظمة تقوي الإتصال بين الإداريين لذلك وجب المحافظة عليها، وهذا ماتوصلت إليه الدراسة السابقة لصاحبها صالح بن نوار على أن الإتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة، لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية، التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل، و هذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء، يجب الإهتمام به طبيعة العمل المؤدى داخل المؤسسة .

- كما يرى 61 إداريا بنسبة 41%، على أن العلاقات المنظمة مهمة في العمل الإداري، وبالتالي وجب على الإدارة الإستثمار في العلاقات القائمة بين الإداريين وتوجيهها الوجهة الصحيحة لخدمة أهداف المؤسسة.

ومن خلال هذا التحليل لإجابات الإداريين، يمكن أن نصل إلى تفسير البيانات، على النحو التالي:

العلاقات التنظيمية تمكن المورد البشري من إشباع حاجاته الاقتصادية، والاجتماعية، وال نفسية ومنه يمكن الحكم على أن الاتصال غير الرسمي، هو المصدر الرئيسي للعلاقات الإنسانية، ومن ثم أتخذت في هذا المجال عدة إجراءات، لضمان استمرار المؤسسة وتأدية مهامها وأدوارها، على أكمل وجه، وإعطاء مكانة خاصة للعامل، و يمكن عرض هذه الإجراءات في النقاط التالية:

- وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات، من حيث الحقوق والواجبات والمكانة

- وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة، وتنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية، وبينهم وبين

غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى

- إتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم، تدعم قواعد السلوك وتحكم، ألوان

النشاط الذي يمارسه الأفراد

- وجود نظام للإتصال بين الأعضاء، يوفقههم على مختلف الآراء، والأفكار، والأحداث، التي لها

صلة بتماسك الجماعة

وللعلاقات التنظيمية أهدافا:

- تحقيق التعاون بين العاملين

- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

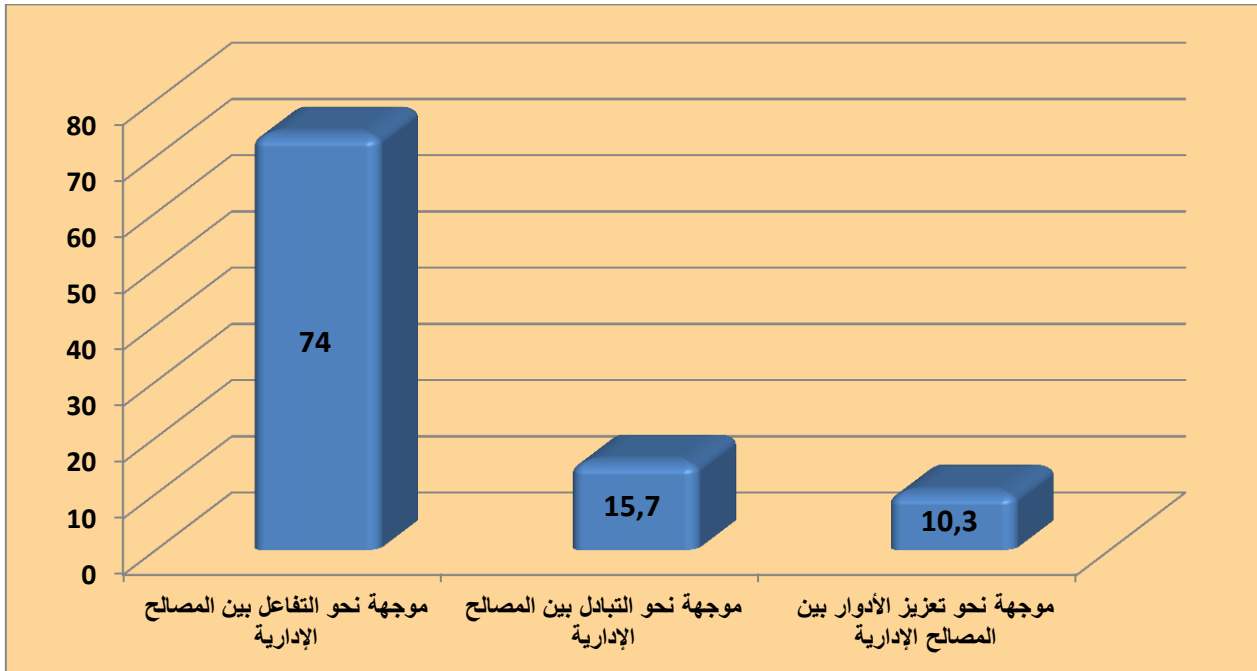
- الجدول رقم (22): يبين العلاقات التنظيمية، القائمة بين المصالح الإدارية بالمؤسسة، هل هي

موجهة بطريقة صحيحة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
74	94	موجهة نحو التفاعل بين المصالح الإدارية	85.3	127	نعم
15.7	20	موجهة نحو التبادل بين المصالح الإدارية			
10.3	13	موجهة نحو تعزيز الأدوار بين المصالح الإدارية			
/	/	موجهة نحو إبراز مكانة كل إداري	14.7	22	لا
%100	127	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 25: أعمدة بيانية توضح الجوانب الموجهة إليها العلاقات التنظيمية بين الفرق العاملة

من خلال توزيع الإحتمالات التي تبعت الإجابة بنعم



من البيانات المدونة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة الأغلبية من الإداريين كان ردهم

بالإيجاب حول العلاقات التنظيمية القائمة بين المصالح الإدارية، موجهة بطريقة صحيحة

- حيث قدرت النسبة 85.3% أي ما يعادل إجابة 127 إداريا

لكن هذا الموقف الإيجابي الذي أبداه المبحوثين، نلاحظ أنه قد انحل بشكل متفاوت، بعد الرد بنعم، وذلك من خلال الاحتمالات الموجهة لهم، والشكل (25) وضح ذلك .

- فجاءت إجابة 94 إداريا بنسبة 74%، على أن العلاقات التنظيمية القائمة بين الصالح الإدارية

موجهة نحو التفاعل بين المصالح الإدارية

- بينما يرى 20 إداريا بنسبة 15.7%، على أن هذه العلاقات التنظيمية موجهة نحو التبادل بين

المصالح الإدارية

- في حين جاءت إجابة 13 إداريا بنسبة 10.3%، على أن العلاقات موجهة نحو تعزيز الأدوار

بين المصالح الإدارية

وما يمكن ملاحظته وإستنتاجه، من خلال الإجابات المتحصل عليها، من المجتمع الأصلي، نجدها منطقية إلى حد بعيد، بإعتبار أن العلاقات هي مصدر للتفاعل بين الأفراد، الذي يولد من خلاله الإدماج بين جميع الفئات والمصالح، هذا التفاعل يؤدي بطبيعة الحال إلى تبادل الأفكار والرؤى، بين الأفراد، ومنه إلى المصالح الإدارية المختلفة، وبالتالي ينتج عنه تعزيز الأدوار والمكانة.

وإن تعددت الاحتمالات حول الإجابة، فيما يتعلق بالعلاقات التنظيمية القائمة بين الفرق العاملة بالمؤسسة الادارية، إلا أن الهدف قد تحقق، وذلك بأنها موجهة بطريقة صحيحة.

في حين جاءت إجابة 22 إداريا بنسبة 14.7% بلا، و الأسباب التي ذكروها أن العلاقات غالبا ماتقوم على أساس المصلحة الشخصية وبأخص مانلحظه في المجالس المنتخبة اليم والقائمة على أساس الحزبية فالعلاقات غالبا ماتقوم فيها على أساس المصالح بعيدا على ذلك الهدف الأساس الذي وجدت على أساسه خدمة المجتمع وتستخدم تلك العلاقات مقارنة بما جاء في النظري - إستغلال النفوذ والصراع، من أجل الحصول على مناصب قيادية لتحقيق أهداف ذاتية.

وهذا ما يؤدي إلى تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وأصبح بعد ذلك هم القيادة البيروقراطية، ليس تفعيل القرارات و السلوك، إنما الأمر على العكس من ذلك هو جمع الثروة بكل

الوسائل، فانتشرت المظاهر غير الأخلاقية كالرشوة، و التزوير في أوساط الموظفين، وهذا مايفسر الصفات غير الحميدة التي يتصف بها من لاضمير مهني وأخلاقي له.

ومن خلال هذا التحليل والتفسير، يمكن الوصول الى حقيقة مفادها :

يبقى مشكل العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة الإدارية قائما، برغم ماعرفته من تحولات، و هذا المشكل سواء يكون بين الإدارة والمصالح الإدارية المختلفة، أو بين الإداريين فيما بينهم إلا أن المبدأ الذي لا بد أن تسير عليه المؤسسة اليوم في ظل التنظيم الاستراتيجي، أن العلاقات التنظيمية الجيدة داخل التنظيمات الإدارية، من بين أهم المحفزات التي تقود الإداري، إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.

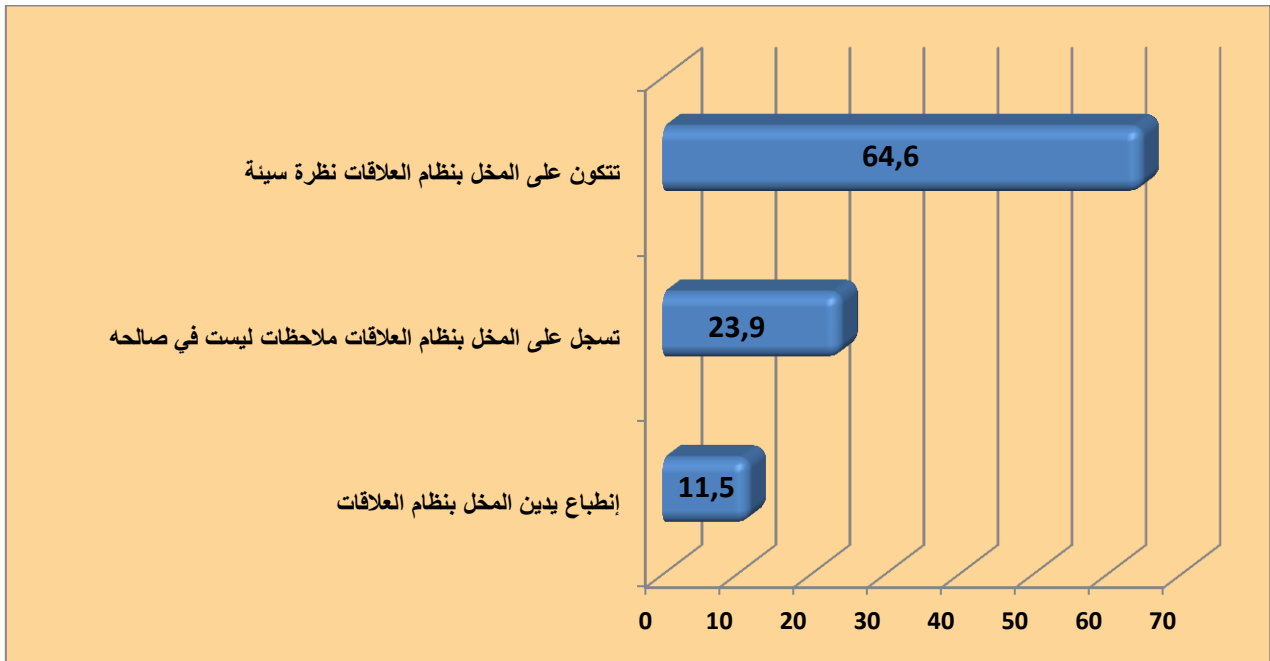
- الجدول رقم (23): يبين الإنطباع الذي يسجل على من يخل بنظام العلاقات الجارية بين الفرق

العاملة بالمؤسسة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
11.5	13	إنطباع يدين المخل بنظام العلاقات	75.8	113	نعم
23.9	27	تسجل على المخل بنظام العلاقات ملاحظات ليست في صالحه			
64.6	73	تتكون على المخل بنظام العلاقات نظرة سيئة			
/	/	يوضع المخل بنظام العلاقات على أنه صاحب فوضى	24.2	36	لا
/	/	/			
%100	113	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 26: أعمدة بيانية توضح الإنطباع المسجل على من يخل بنظام العلاقات القائم

بالمؤسسة من خلال توزيع الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب



من قراءتنا للبيانات التي تضمنها الجدول أعلاه، والتي تبين الإنطباع الذي يسجل على من يخل

بنظام العلاقات الجارية، بين المصالح الإدارية .

جاءت أغلبية الإجابة بنعم، أي يسجل إنطباع، بـ 113 إداريا بنسبة 75.8%، لكن هذا الإنطباع يأخذ أشكالاً مختلفة، وهذا ما نلاحظه من خلال الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب وكما هو موضح في الشكل (26) :

- فجاءت إجابة 73 إداريا بنسبة 64.6%، على أنه تتكون نظرة سيئة على المخل بنظام العلاقات
- بينما أجاب 27 إداريا بنسبة 23.9%، تسجل على المخل بنظام العلاقات ملاحظات ليست في

صالحه

- في حين أجاب 13 إداريا بنسبة 11.5% يدين المخل بنظام العلاقات

وإن تعددت الإحتمالات وكيفية التعبير عليها، يمكن أن نصل إلى نتيجة مفادها، أن العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل التنظيم، لها تأثير مباشر سواء على الأفراد فيما بينهم، أو بين المصالح الإدارية المختلفة، وهي تعد بمثابة خط أحمر لا يمكن المساس بها، لذا لا بد من التذكير لأصحاب القرار في ظل التنظيم الإستراتيجي، أن تلك العلاقات لا بد من الإستثمار فيها وبنائها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، بما يعود بالفائدة على المصلحة العامة للمؤسسات.

بينما الموقف السلبي الذي أبداه الإداريون، وذلك من خلال إجابتهم بـ لا بعدد 36 إداريا بنسبة 24.2%، فالأسباب التي ذكروها في هذا المجال، هو أن الإنطباع يسجل فقط على المغلوب، في حين صاحب النفوذ والسلطة، فهو وبالرغم من إخلاله بنظام العلاقات فلا شيء يصيبه أو يحدث له، خلال إخلاله بنظام العلاقات .

من خلال هذا التحليل والتفسير المفصل، نصل إلى نتيجة مفادها:

لا بد من بناء علاقات تنظيمية قوية، أساسها الإتصال، من خلال فتح قنوات إتصال للحوار والتشاور حول العلاقات، التي تنشأ بين الأفراد، أو بين المصالح الإدارية المختلفة، آليا إذا ما إنتهجت المؤسسات الإدارية محل الدراسة هذا التوجه، سنقول بأنها ستستطيع حل كل مشاكلها في لحظات، من منطلق كما سبق الذكر:

- فتح قنوات الإتصال بين الإدارة والإداريين، وبين المصالح الإدارية المختلفة وبين الإداريين فيما بينهم

- الإستثمار في تلك العلاقات وتنميتها، وتوجيهها الوجهة الصحيحة

وهذا العاملان سيساهمان لا محالة في تطوير ممارسات الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسات، وعليه سيعمل المورد البشري بكل طاقاته لتحقيق هدف مؤسسته

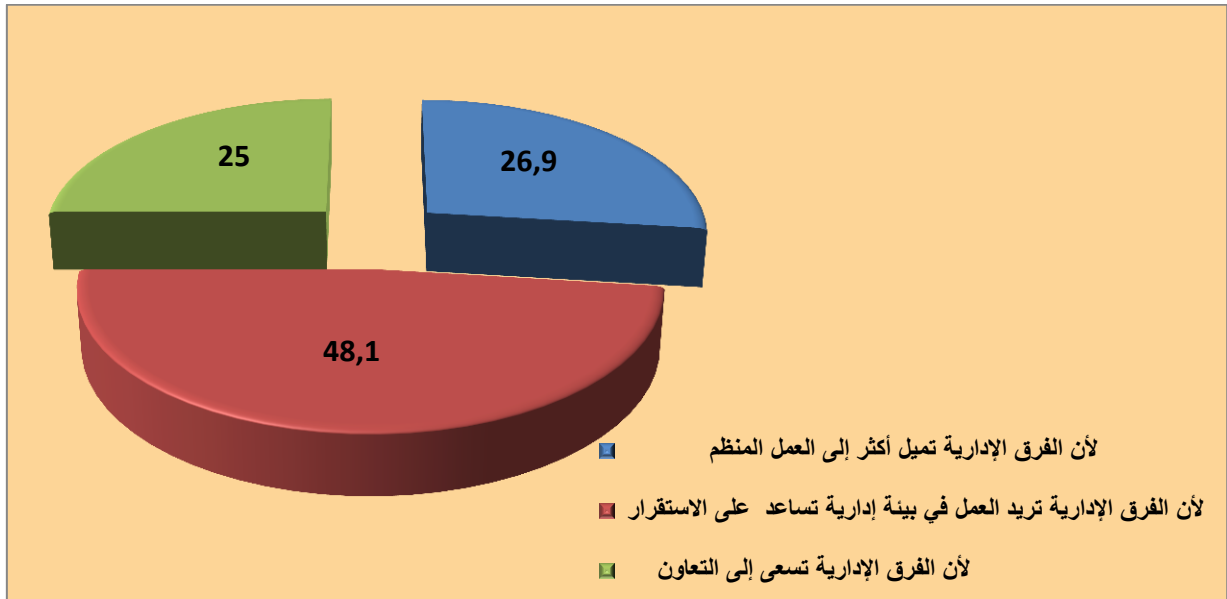
- الجدول رقم (24): يوضح مدى تناسب واتفق العلاقات التنظيمية، الموجهة والجارية في

المؤسسة، وتوجهات الموارد البشرية

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالا
26.9	28	لأن الفرق الإدارية تميل أكثر إلى العمل المنظم	69.8	104	نعم
48.1	50	لأن الفرق الإدارية تريد العمل في بيئة إدارية تساعد على الاستقرار			
/	/	لأن الفرق الإدارية تحس أنها تعمل في إطار رسمي			
25	26	لأن الفرق الإدارية تسعى إلى التعاون			
/	/	/	30.2	45	لا
%100	104	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 27: دائرة نسبية توضح إتفاق العلاقات التنظيمية وتوجهات الموارد البشرية من خلال

توزيع الإحتمالات التي تبعت الإجابة بنعم



من البيانات المستقاة من الجدول أعلاه، والذي يوضح مدى تناسب واتفق العلاقات التنظيمية

الموجهة، والجارية في المؤسسة، وتوجهات الموارد البشرية:

جاءت إجابة 104 إداريا بنسبة 69.8% بنعم، إلا أن الملاحظ على الموقف الذي أبداه الإداريون فقد انحل بشكل متفاوت، وذلك من خلال الاحتمالات، التي تبعت الإجابة بنعم، وكما أوضحتها الدائرة البيانية من خلال الشكل (27)

- فجاءت إجابة 50 إداريا بنسبة 48.1%، أن الفرق الإدارية تريد العمل في بيئة إدارية تساعد على الاستقرار، فالعلاقات الموجهة الوجهة الصحيحة ستوفر بيئة عمل أساسها الاستقرار ولا شك أن المستقر في عمله سيحس بالأمن و الأمان وهذه النقطة ستجعله يحس بالإنتماء التام للمؤسسة التي ينتمي إليها وسيؤهل ذلك الاستقرار لا محالة إلى تطوير ممارساته الإدارية لخدمة المصلحة العامة لمؤسسته.

- بينما جاءت إجابة 28 إداريا بنسبة 26.9%، أن الفرق العاملة تميل أكثر إلى العمل المنظم، وهذا يبين لنا أن العلاقات التنظيمية الموجهة ترسم الخطوط العريضة للعمل المنظم القائم على أسس وأركان ، وأساسه الإتصال الفعال الذي يبني علاقات تنظيمية فعالة ، وبذلك خلق بيئة إدارية مستقرة من خلال عمل منظم، وهذا يؤدي إلى التعاون بين الفرق الإدارية المختلفة، وهذا ما أجاب عنه 26 إداريا بنسبة 25%

وعليه أصبح في ظل التنظيم الإستراتيجي الاهتمام بالعلاقات التنظيمية و تفعيلها بالإتصال الفعال - بينما الموقف السلبي الذي أبداه العمال فجاء بإجابة 45 إداريا بنسبة 30.2% بلا، و الأسباب التي قدموها، أن تناسب وإتفاق العلاقات التنظيمية وتوجهات الموارد البشرية، تبقى حبيسة النظرة الضيقة عند المنتخبين، في المجلس الشعبي البلدي والمجلس الشعبي الولائي.

ومن خلال هذا هذا التحليل والتفسير المفصل للبيانات التي احتواها الجدول والشكل نصل إلى نتيجة مفادها

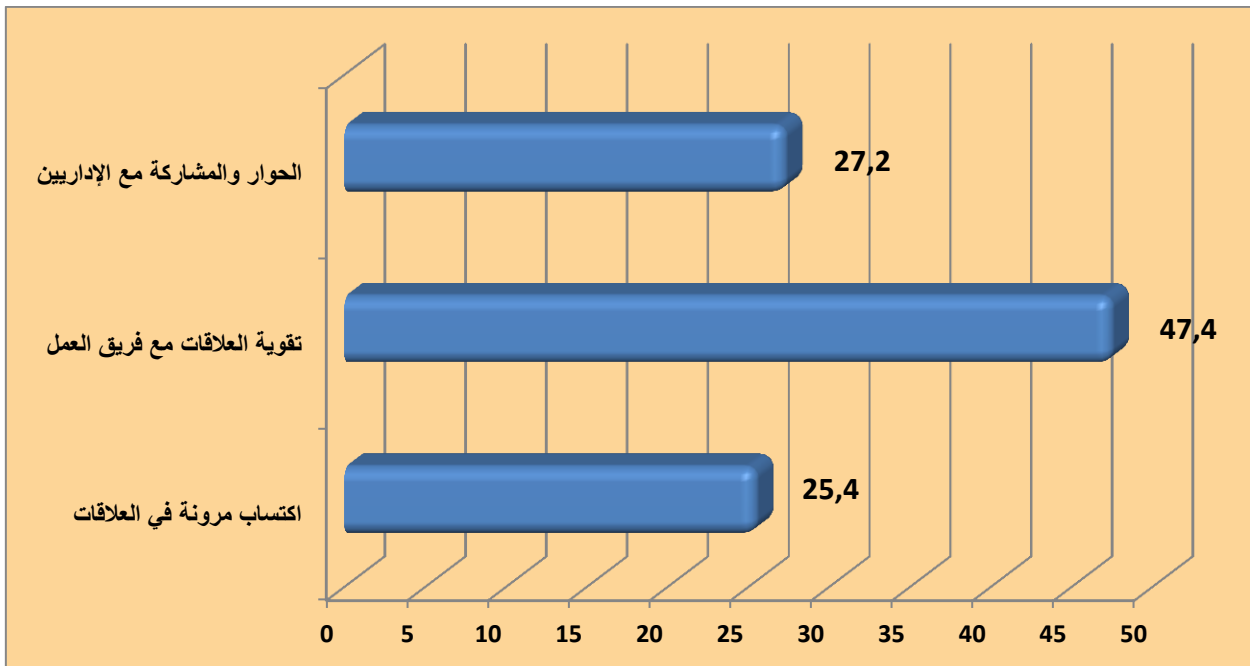
أن الاهتمام اليوم بالعنصر البشري، أصبح كبيرا مقارنة بالمراحل السابقة التي مرت بها المؤسسة الإدارية الجزائرية، و يتجلى هذا الإهتمام في تلك العلاقات التي تتشكل مع الإدارة والمصالح الإدارية المختلفة، أو بين الإدارة و الإداريين، أو بين الإداريين فيما بينهم، وهي علاقات جيدة، وذات تأثير مباشر وفعال، إستنادا لذلك الإتصال المباشر الموجود بين الإداريين والإدارة، وبين المصالح الإدارية والإدارة...وكل هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- الجدول رقم (25): يوضح الطريقة التي اعتمد عليها، في توجيه العلاقات التنظيمية الجارية في

المؤسسة، هل أدت إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	114	76.5	اكتساب مرونة في العلاقات	29	25.4
			تقوية العلاقات مع فريق العمل	54	47.4
			التنسيق أكثر في العمل	/	/
			الحوار والمشاركة مع الإداريين	31	27.2
لا	35	23.5			
المجموع	149	%100	المجموع	114	%100

الشكل رقم 28: أعمدة بيانية توضح أثر العلاقات التنظيمية على تحسين قدرات الموارد البشرية



من البيانات التي احتواها الجدول أعلاه، والذي يوضح الطريقة، التي اعتمد عليها في توجيه العلاقات التنظيمية الجارية في المؤسسة، هل أدت إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية

- جاءت إجابة الأغلبية بـ 114 إداريا بنسبة 76.5% بنعم، لكن مقدار الأثر جاء متباينا، وذلك ما نلاحظه من خلال الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب وكم أوضحت الأعمدة البيانية من خلال الشكل أعلاه

- حيث جاءت إجابة 54 إداريا بنسبة 47.4%، طبيعة الأثر تكمن في تقوية العلاقات مع الفرق العاملة

- بينما أجاب 31 إداريا بنسبة 27.2%، طبيعة الأثر تكمن في الحوار و المشاركة مع الإداريين

- في حين نجد إجابة 29 إداريا أي بنسبة 25.4%، جاءت على أن طبيعة الأثر إكتساب مرونة في

العلاقات.

والقراءة الأولية لهذه البيانات تعطينا فكرة مبدئية على أن الطريقة التي أعتمد عليها في توجيه العلاقات التنظيمية الجارية في المؤسسة، أدت إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية، إلا أن هذا التأثير يختلف من إداري لآخر وذلك حسب الإجابات التي تبعت الرد بنعم، ومهما اختلفت الردود فيمكن القول أن العلاقات التنظيمية الموجهة، تقوي تلك الرابطة التي تتشكل بين الإداريين وتجعلهم يدخلون في تفاعلات، من منطلق الحوار والمشاركة أساسها المرونة في العلاقات

بينما جاءت إجابة 35 إداريا بنسبة 23.5% بـ لا، وهذا الموقف السلبي الذي أبداه الإداريون، يمكن مرده إلى التصورات الضيقة لبعض الإداريين المتمسكين بالثقافة الفرعية، ويمكن كذلك مرده إلى الفهم الضيق لمفهوم العلاقات التنظيمية التي لا بد على الإدارة في ظل التنظيم الإستراتيجي أن تهتم بها وتستثمر فيها، وتجعلها من أولى أولوياتها حتى نرقى بهذا المفهوم إلى المستوى المطلوب وإيضاحه لمختلف الإداريين وبذلك سنعمل على تطوير ممارسات الموارد البشرية.

إذا من خلال التحليل والتفسير للبيانات الواردة في الجدول والشكل أعلاه، ومقارنة بما جاء في

الفصل الثالث حول مبحث العلاقات نصل إلى مايلي:

يتوقف نجاح المؤسسة الإدارية، والحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، على مدى فعالية الإتصال في التنظيم، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات، والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، والطريقة الملائمة لإنجازها، كما يساهم على التعاون بين الأفراد وتحقيق العمل الجماعي، من أجل تحقيق نجاح المنظمة، ويتزود الأفراد داخل التنظيم بالمعلومات عن طريق الاتصال الرسمي، وغير الرسمي، هذا الأخير الذي يساعد على قيام العلاقات التنظيمية.

فالإتصالات ضرورية للمنظمة بدرجة كبيرة، خاصة ما تعلق بها بالإتصالات غير الرسمية حيث عن طريق هذه الأخيرة تنشأ و تقوم علاقات إجتماعية وإنسانية، و التنظيم الناجح اليوم هو الذي يعامل هذه العلاقات، معاملة إنسانية مرنة، تراعى فيها مشاعر العمال وعواطفهم، و لا يتصدى له بالمقاومة و العنف والإحباط.

نعتبر العلاقات الإنسانية، محور التنظيم الاستراتيجي داخل المؤسسات وجماعات العمل، وهذه العلاقات لا تنشأ إلا من تكرار تفاعلات الأفراد بعضهم ببعض.

وينتج عن هذه المداومة على هذه التفاعلات اطار معين من التوقعات، وإذا لم يوجد هذا الاطار،لايمكن أن نطلق على أي نوع من الاتصال، الذي يتم بينهم، اصطلاحا العلاقات الاجتماعية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

ونظرا للتعقيدات التي تتم بها العلاقات التنظيمية بين الأفراد داخل المنظمات، فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد لتحقيق هدف مشترك، ولتشجيع الإدارة قيادة هؤلاء الأفراد ينبغي عليها أن تفهم العلاقات فيما بينهم، وتعمل على تحقيق التوازن الصحيح بين حاجيات ومتطلبات الأفراد من جهة ومتطلبات المشروع من جهة أخرى.

والعلاقات الإنسانية تمكن المورد البشري من إشباع حاجاته الاقتصادية، والاجتماعية، وال نفسية ومنه يمكن الحكم على أن الاتصال غير الرسمي، هو المصدر الرئيسي للعلاقات الإنسانية.

ومن ثم أخذت في هذا المجال عدة إجراءات، لضمان استمرار المؤسسة وتأدية مهامها وأدوارها على أكمل وجه، وإعطاء مكانة خاصة للعامل، و يمكن عرض هذه الإجراءات في النقاط التالية:

- وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات، من حيث الحقوق والواجبات والمكانة

- وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة، وتنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية وبينهم وبين

غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى

- إتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم، تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان

النشاط الذي يمارسه الأفراد

- وجود نظام للإتصال بين الأعضاء، يوفقهم على مختلف الآراء، والأفكار، والأحداث التي لها

صلة بتماسك الجماعة

وإذا ما بلغنا هذا سنقول بأننا بنينا تنظيماً إستراتيجياً، وفضلنا فيه آلية من آلياته، ألا وهي الإتصال

والعلاقات التنظيمية، التي تؤدي إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية.

4- تحليل و تفسير البيانات التي تخص الأسلوب المتبع، في استثمار الخبرات التنظيمية

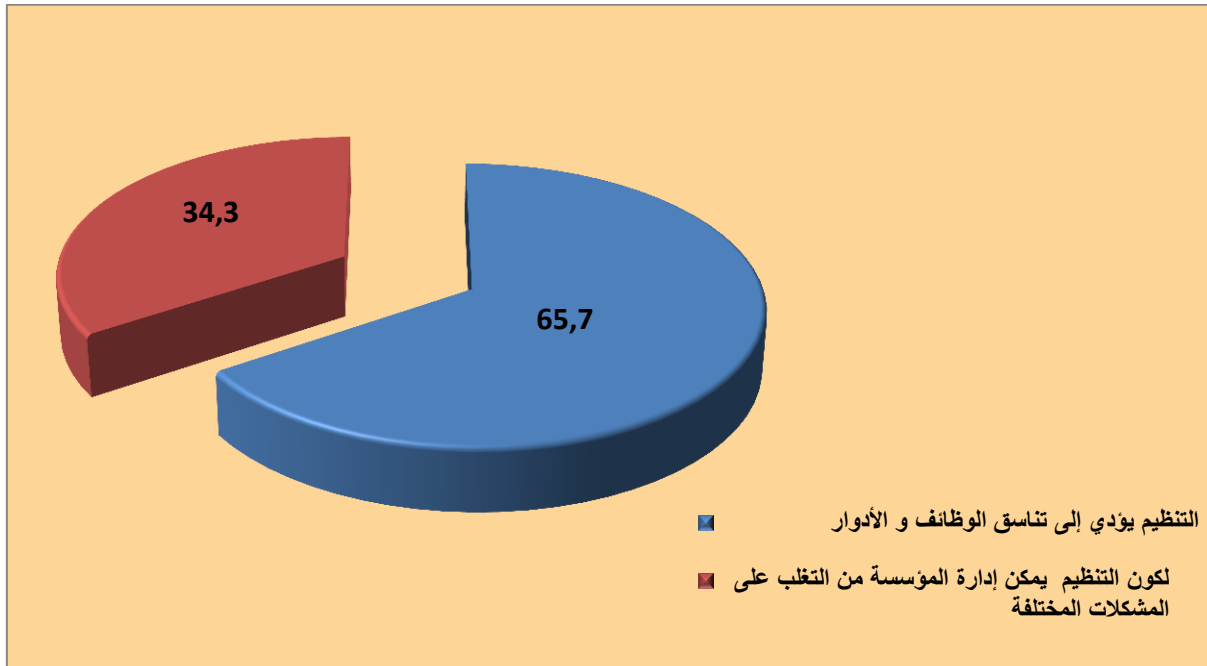
بالمؤسسة الادارية، وتعيين حجم ما تحدثه من تطوير في ممارسات الموارد البشرية

- الجدول رقم (26): يوضح هل العمل بالمؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
/	/	لكون التنظيم يعطي العمل الاداري قيمة متنوعة	100 %	149	نعم
/	/	لكون التنظيم يمكن المصالح الإدارية من السيطرة على العمليات الادارية			
65.7	98	لكون التنظيم يؤدي إلى تناسق الوظائف و الأدوار			
34.3	51	لكون التنظيم يمكن إدارة المؤسسة من التغلب على المشكلات المختلفة	/	/	لا
100 %	149	المجموع	100 %	149	المجموع

الشكل رقم 29: دائرة نسبية توضح طبيعة التنظيم السائد بالمؤسسة، من خلال توزيع الإحتمالات

التي تبعت الإجابة بنعم



القراءة التي نخص بها البيانات التي إحتواها الجدول أعلاه، والذي يمثل أولى البيانات التي تخلص الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمؤسسة الادارية، وتعيين حجم ما تحدثه، من تطوير في ممارسات الموارد البشرية.

إذ جاء الجدول، والذي يبين لنا هل العمل بالمؤسسة الإدارية يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم جاءت الإجابة بنسبة 100% بنعم، أي كل الإداريين والمقدرين بـ 149 إداريا، أكدوا أن العمل بالإدارة، يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم.

إلا أن الملاحظ على الموقف الإيجابي الذي أبداه الإداريون، قد إنحل بشكل متفاوت، وذلك من خلال الإجابات على الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم وكما أوضحه الشكل أعلاه

- حيث أجاب 98 إداريا بنسبة 65.7%، أن العمل بالمؤسسة يقوم على التنظيم لكون أنه وكما ذكر سابقا لوجود مؤسسة دون تنظيم، والتنظيم هو الذي يحدد المهام والأدوار والوظائف المنوطة بكل فرد، ويعمل على التنسيق بينها في إطار القوانين المنظمة لها.

- بينما جاءت إجابة 51 إداريا بنسبة 34.3%، على أن العمل بالمؤسسة يتوقف على التنظيم، لأن بهذا الأخير يحتكم الجميع، ويمكن إدارة المؤسسة من التغلب على المشاكل التي قد تطرأ من فترة لأخرى.

والملاحظ هنا أن أساس العمل الإداري التنظيم، والإداريون جلهم يقفون أمام هذه النقطة للتعبير بصوت واحد، لا بد من تنظيم قوي يحتكم إليه.

وربما يتساءل القارئ لماذا هذا السؤال الإفتتاحي فيما يخص استثمار الخبرات التنظيمية، فالإستثمار الحقيقي هو الذي يكون في التنظيم من أجل تنميته وتطويره وإعطائه البعد الإستراتيجي، لأن المورد البشري الكفئ والمؤهل هو القادر على ذلك لكن من خلال الإستثمار فيه.

إذا المورد البشري بالمؤسسات الإدارية محل الدراسة واعين بقيمة التنظيم ووجوده، والرد بلا لخير دليل على ذلك.

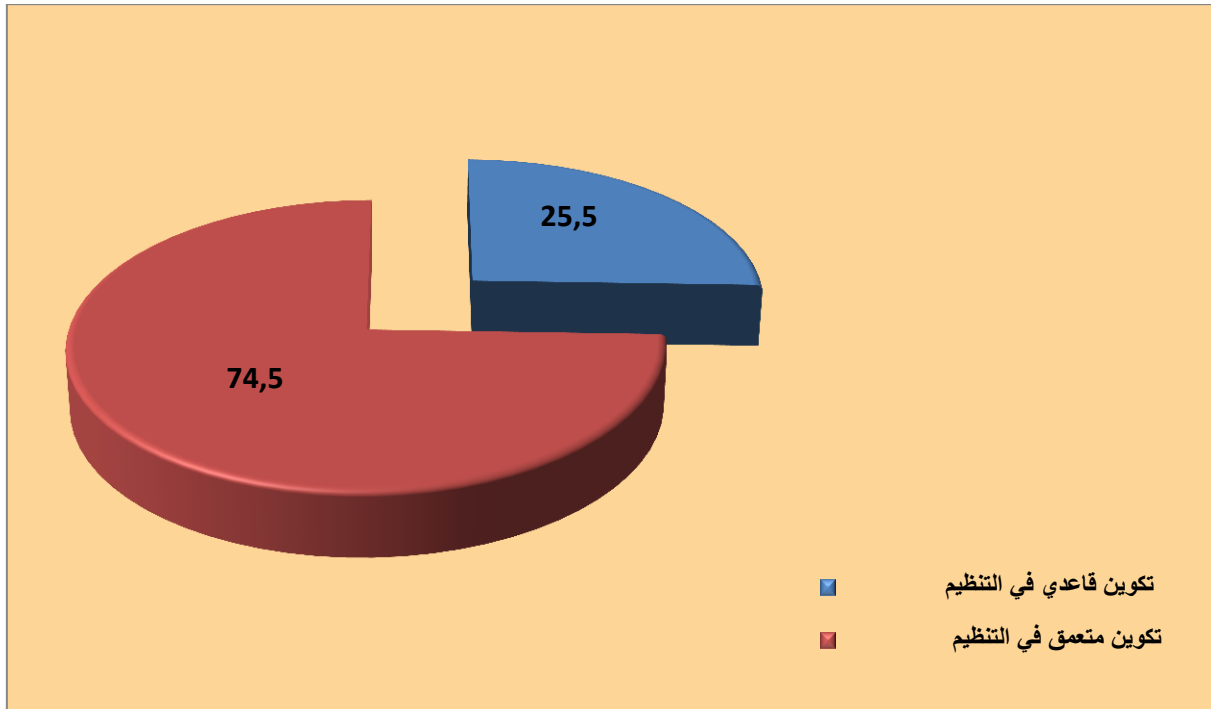
هذا و إن اختلفت الإجابات حول الإحتمالات المقترحة، إلا أن الفكرة التي نخرج بها من خلال التحليل والتفسير للبيانات الواردة في الجدول وأوضحها الشكل أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على إعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- الجدول رقم (27): يوضح قيام إدارة المؤسسة بتكوين الإداريين فيما يخص التنظيم

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
25.5	38	تكوين قاعدي في التنظيم	100	149	نعم
/	/	تكوين ظرفي في التنظيم			
74.5	111	تكوين متعمق في التنظيم			
/	/	تكوين بسيط في التنظيم			
%100	149	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 30: أعمدة بيانية توضح طبيعة التكوين الذي تقدمه إدارة المؤسسة من خلال

توزيع الإحتمالات التي تبعت الإجابة بنعم



من خلال قراءة البيانات التي تضمنها الجدول أعلاه نقول أن أساس العمل في الإدارة يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم، وجاءت البيانات لتوضح أن إدارة المؤسسات محل الدراسة، قامت بتكوين

الإداريين، في مجال التنظيم العام الذي يحكم المؤسسات، وإجابة 149 إداريا بنسبة 100% ، تدل على ذلك

ولكن الملاحظ على الموقف الذي أبدوه قد انحل بشكل متفاوت من خلال الإجابات التي عقيبت الرد بالإيجاب حول هذا التساؤل، وهذا يتضح من خلال الشكل أعلاه، من خلال الأعمدة البيانية حيث نجد أن الإداريين قد تلقوا تكوينا قاعديا ، وتكوينا متعمقا فنجد أن إجابة:

- 38 إداريا بنسبة 25.5%، قد تلقوا تكوينا قاعديا، فالتكوين القاعدي يخص المبتدئين في العمل في

المجال الإداري، حيث يتلقون المبادئ الأولية في التسيير الإداري

- بينما أجاب 111 إداريا بنسبة 74.5%، قد تلقوا تكوينا متعمقا في التنظيم، وهذا التكوين يخص

أصحاب الأقدمية والمقبلين على الترقية من منصب إلى منصب آخر.

والاستنتاج الذي يمكن الخروج به من خلال تحليلنا للبيانات، التي إحتواها كل من الجدول والشكل أعلاه نقول:

إن أداء المؤسسة مرهون بأداء أفرادها، وعليه فإن تحقيق هذا الهدف المنشود من طرف المؤسسة أي نموها وتطورها واستمراريتها، يتطلب وضع إستراتيجية محكمة، وتكمن هذه الإستراتيجية في الإستثمار في خبرات مواردها البشرية، في مجال التنظيم.

وهذا يتأتى بوجود عنصر المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لقيام أي مؤسسة، حيث أصبحت الإستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية، المفكرة والمبدعة بالمؤسسة.

هذه العقول المتمثلة أساسا في : مسيرين في كل المستويات، عاملين يحسن إختيارهم، تدريبهم وتحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد، وكذا منحهم فرص المبادرة، وتوجيههم بالشكل، الذي يولد لديهم القدرة على التوجيه الذاتي، ويتأتى هذا من خلال التدريب والتكوين المستمر للمورد البشري.

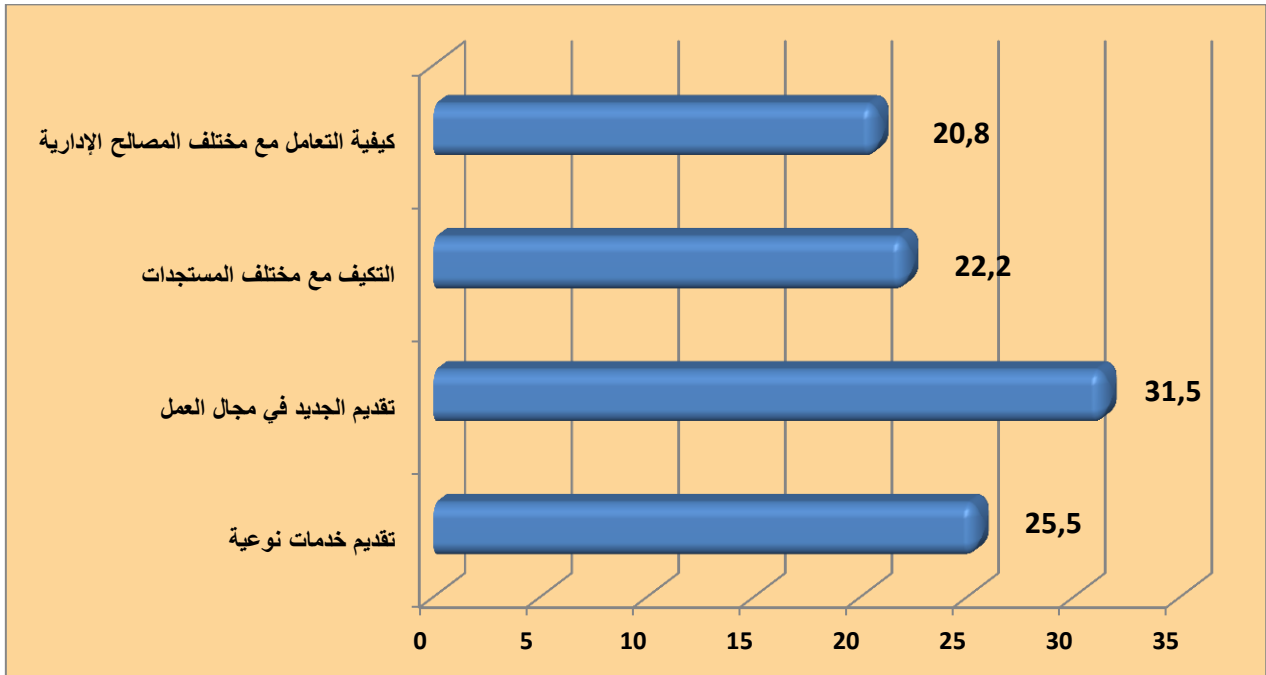
- الجدول رقم (28): يوضح مدى إكتساب الإداري للخبرة، التي تمكنه من إستيعاب عمليات التنظيم

القائمة في المؤسسة الإدارية

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
25.5	38	تقديم خدمات نوعية	100	149	نعم
31.5	47	تقديم الجديد في مجال العمل			
22.2	33	التكيف مع مختلف المستجدات			
20.8	31	كيفية التعامل مع مختلف المصالح الإدارية			
			/	/	لا
%100	149	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 31: دائرة نسبية توضح دور الخبرة، في إستيعاب عمليات التنظيم، من خلال

توزيع الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب



من خلال البيانات التي حواها الجدول رقم (28)، والتي توضح مدى اكتساب الإداري للخبرة

التي تمكنه من إستيعاب عمليات التنظيم، القائمة بالمؤسسة الإدارية

جاءت إجابة الأغلبية بالإيجاب 139 إداريا، بنسبة 100% وهذه الخبرة التي إكتسبها جاءت نتيجة التكوين الذي يتلقونه في مجال التنظيم، وقد أجبنا على هذا، من خلال قراءتنا للبيانات التي وردت في الجدول رقم 27.

في حين الملاحظ على أن هذه الخبرة التي إكتسبها الإداريين، تختلف باختلاف المستويات التنظيمية لكل إداري، من منطلق المهام و الأدوار المنوطة لكل واحد، داخل المؤسسات الإدارية مجال الدراسة، فهناك من أهلته خبرته من خلال التكوين الذي يتلقونه إلى:

- تقديم الجديد في مجال العمل وهذا ما أجاب عنه 47 إداريا بنسبة 31.5%

- وهناك من مكنته الخبرة التي إكتسبها، إلى تقديم خدمات نوعية، وأجاب على ذلك 38 إداريا

بنسبة 31.5%

- بينما أجاب 33 إداريا بنسبة 22.2% ، على أن الخبرة المكتسبة مكنته من التكيف مع مختلف

المستجدات

- في حين أجاب 31 إداريا بنسبة 20.8% ، ان الخبرة المكتسبة مكنته من التعامل مع مختلف

المصالح الإدارية

ومن خلال التفسير والتحليل للبيانات الواردة في الجدول، وكما أوضحه الشكل البياني، وإستنادا

لما جاء في الجانب النظري للدراسة نخلص إلى مايلي:

أن الإصلاح الإداري في الجزائر لا بد أن يرتكز على رؤية واضحة، لطبيعة المشكلات الموجودة بالمؤسسات الإدارية، وتأهيل قدرة الأجهزة الإدارية، وهذا يتأتى بالإستثمار المتواصا في الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، من خلال الإثمار في الخبرات والكفاءات التنظيمية، لتطوير مستمر لممارسات الموارد البشرية، حتى تعمل على تحقيق أهداف البرامج التنموية من منظور إستراتيجي، ويتحقق هذا بالإستناد إلى أسس علمية وعملية من بحوث ودراسات نظرية وإمبريقية.

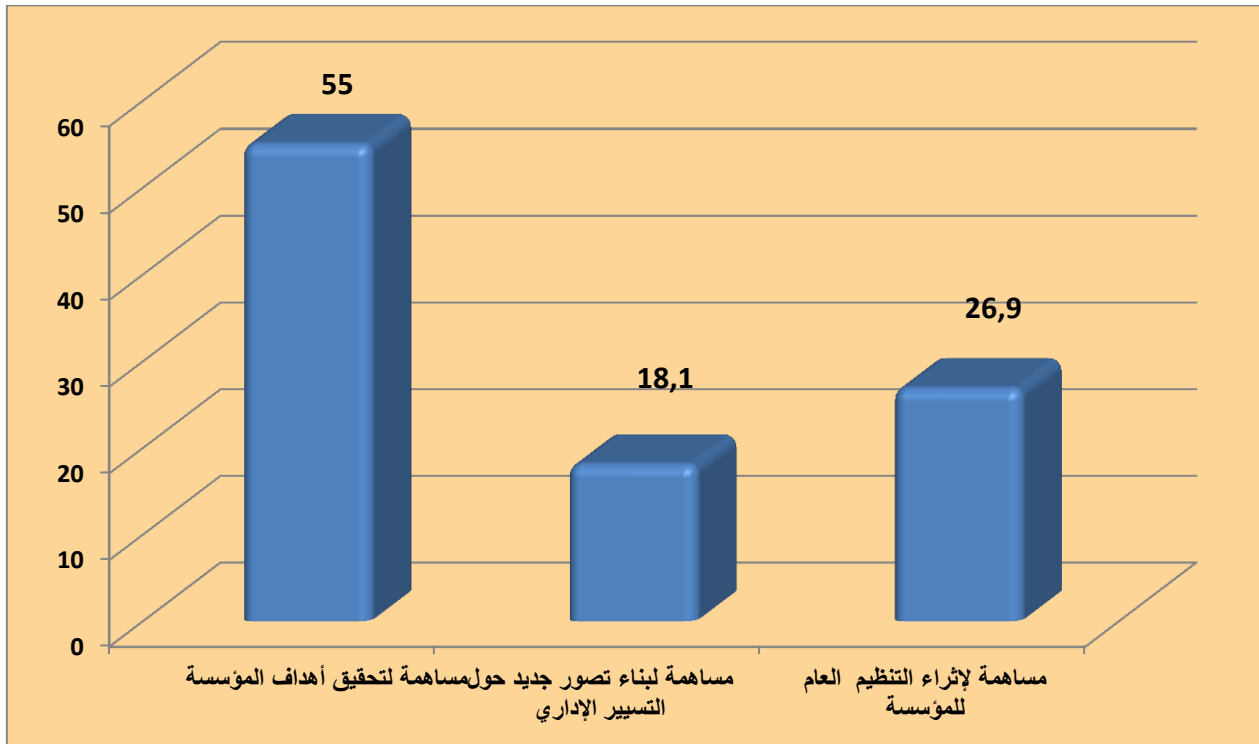
لأجل هذا يتعين على المسؤولين بالمؤسسة : إدارة عليا، إدارة الموارد البشرية، أن توجه معظم مواردها، للإستثمار في رأس المال البشري و تنميته، من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الإختيار السليم، التعليم، التدريب الجيد، التحفيز، الذي يحث على الإبداع، ويخلق الرغبة في العمل بجدية وإلتزام، ويضع قواعد للتقييم الفعال، فالعنصر البشري إذا أحسن توجيهه، وتسليحه بالعلم والمعرفة البناءة، سيضمن تحقيق الأهداف.

- الجدول رقم (29): يوضح مدى مساهمة الإداري، كمارس للنشاط الإداري في تجسيد عمليات

التنظيم، المتبعة في المؤسسة الإدارية

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
55.0	82	مساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة	% 100	149	نعم
/	/	مساهمة لتحقيق مصلحة شخصية			
18.1	27	مساهمة لبناء تصور جديد حول التسيير الإداري			
26.9	40	مساهمة لإثراء التنظيم العام للمؤسسة	/	/	لا
%100	149	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 32: أعمدة بيانية توضح مساهمة الإداري، في تجسيد عمليات التنظيم



من بيانات الجدول رقم (29)، و الذي يوضح مدى مساهمة المبحوثين كمارسين للنشاط الإداري في تجسيد عمليات التنظيم المتبعة في المؤسسات محل الدراسة، جاءت إجاباتهم وبالإجماع بالإيجاب بـ 149 مبحوثا بنسبة 100%. إذا هذا يدل على أن طبيعة المهنة الممارسة تفرض

وتستوجب على الجميع تجسيد عمليات التنظيم والمساهمة فيه، رغم أن هذه المساهمة تختلف باختلاف المستويات التنظيمية، وهذا ما نلاحظه من خلال الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب، فنجد

- إجابة 82 إداريا بنسبة 55%، طبيعة المساهمة هي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي أعلى نسبة

كما يتبين من خلال الشكل البياني أعلاه.

- بينما جاءت إجابة 40 إداريا بنسبة 26.9%، فمساهمتهم تكمن في إثراء التنظيم العام للمؤسسة

- في حين جاءت إجابة 27 إداريا بنسبة 18.1%، لبناء تصور جديد حول التسيير الإداري

وما نلاحظه غياب المساهمة لتحقيق مصلحة شخصية، وهذا يعود إلى أن المورد البشري المؤهل والمتكون فعلا، قد عرف معنى التنظيم الذي ينتمي إليه والمهام الموكلة له.

وإن تعددت الاحتمالات، فالنتيجة التي نخلص إليها، ومقارنة بما جاء في الدراسات السابقة نقول أن البرامج المسطرة من قبل المؤسسات الإدارية، لا بد أن تنظر إلى سياسات التكوين والتدريب في مجال التنظيم بأنها مهمة جدا.

كما تنظر الإدارة إلى البرامج التكوينية والتدريبية التي تعد، وتقدم للإداريين بأنها تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات، وتحسين الأداء، وتطوير ممارسات الموارد البشرية وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المؤسسة الإدارية، كما يعد التكوين والتدريب في مجال التنظيم استثمارا طويلا الأجل.

والتكوين والتدريب يساهم في حماية موارد المؤسسة وتخفيض التكاليف الإدارية وإنخفاض الأخطاء المهنية والإدارية، وأنه الوسيلة الوحيدة لتحسين أداء الأفراد، كما يؤدي التكوين والتدريب إلى رفع كفاءة الإداريين، وتطوير ممارساتهم، من أجل تحسين الأداء وإنجاز الأعمال، والمساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

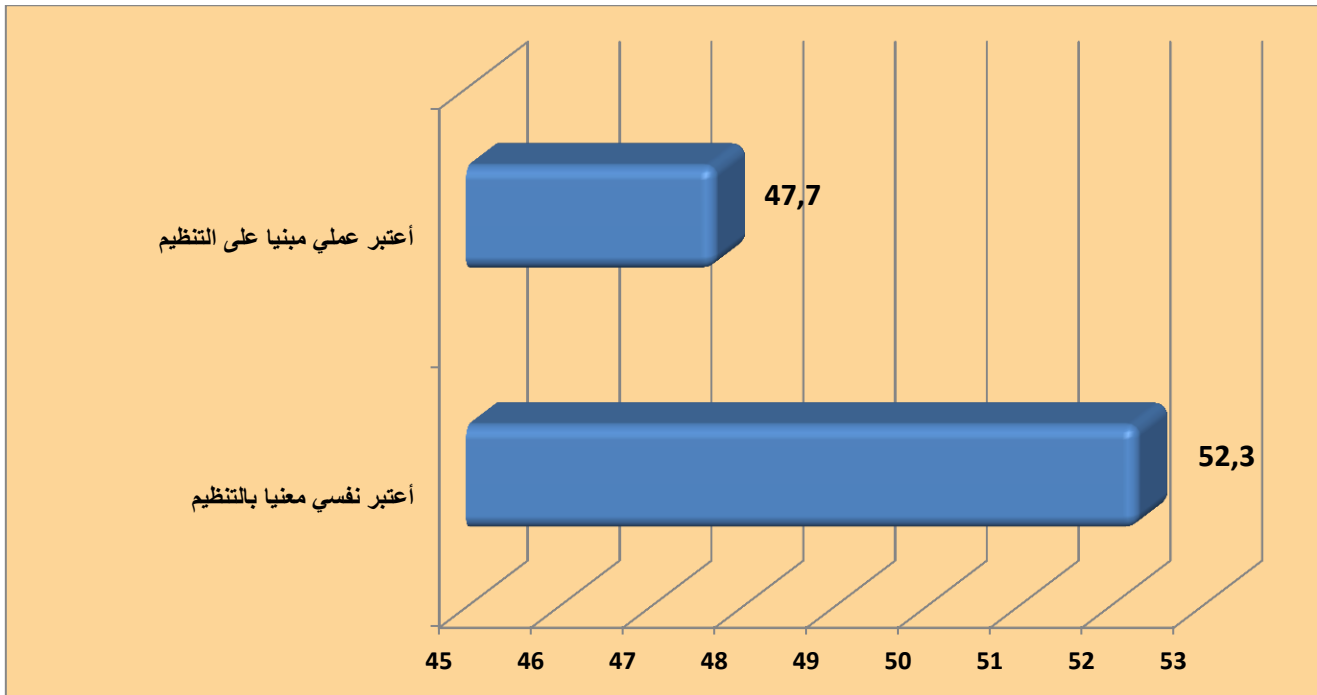
- الجدول رقم (30): يوضح هل وقع، وأن رفض أحد الإداريين، المشاركة في بعض عمليات التنظيم

القائمة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
أعتبر نفسي معنيا بالتنظيم	78	52.3	نعم	/	/
أعتبر عملي مبنيا على التنظيم	71	47.7			
أعتبر نجاحي و مردودي متوقف التنظيم	/	/			
لا	149	100	لا	149	100
المجموع	149	%100	المجموع	149	%100

الشكل رقم 33: أعمدة بيانية توضح مشاركة الإداريين، في عمليات التنظيم القائمة بالمؤسسة، من

خلال توزيع الاحتمالات، التي تبعت الرد بالسلب



إذا من خلال البيانات المستقاة من الجدول أعلاه إتضح تمام الوضوح، بأن جميع الإداريين معنيين بالالتزام بالمشاركة في عمليات التنظيم، وهذا يؤكد صحة التحاليل والتفسيرات السابقة، حول

إستثمار الخبرات التنظيمية في مجال التنظيم، والرد بالإيجاب و بالإجماع حول هذا السؤال لدليل على صدق ما ورد سابقا، وذلك من خلال إجابة جميع الإداريين (149) بنسبة 100% بـ لا

والموقف الذي أبداه الإداريون، إنحل بشكل متفاوت وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بـ لا، وكما أوضحت الأعمدة البيانية، من خلال الشكل أعلاه، حيث تراوحت الإجابة بين أن الإداريين معنيين بالتنظيم، وأن عملهم مبني أساسا على التنظيم، بإجابة 78 و 71 إداريا على ذلك بنسب متقاربة تراحت على التوالي بين 52.3%، 47.7%

ونحن من خلال هذا التحليل نخلص إلى نتيجة مفادها، أن الفرق العاملة بالإدارة وفي ظل التنظيم الاستراتيجي، بلغت درجة من الوعي جعلتها تستفيد من أخطاء الماضي، لتبني مستقبلا أساسه التمسك بالتنظيم، والمشاركة في كل عمليات التنظيم القائمة بالإدارة.

وفهم الإداريين لعمليات التنظيم القائمة بالمؤسسات مجال الدراسة، هو فهم للأهداف، والسياسات والبرامج الموضوعية، لتحقيق تلك الأهداف، حتى يمكن التوصل إلى تحديد دقيق للإحتياجات المستقبلية، من الأفراد على مختلف المستويات والتخصصات، إذ أن هذه الإحتياجات تعكس بدرجة كبيرة طاقات التعلم، والتدريب الواجب توفيرها، وتنميتها، وتحديد مواطن الضعف في تلك الطاقات بغية العمل على معالجتها.

الأمر الذي يتطلب مزيدا من الدراسة، والتحليل للمتغيرات، التي تدخل في علاقات متداخلة مع الموارد البشرية، على مختلف المستويات التنظيمية.

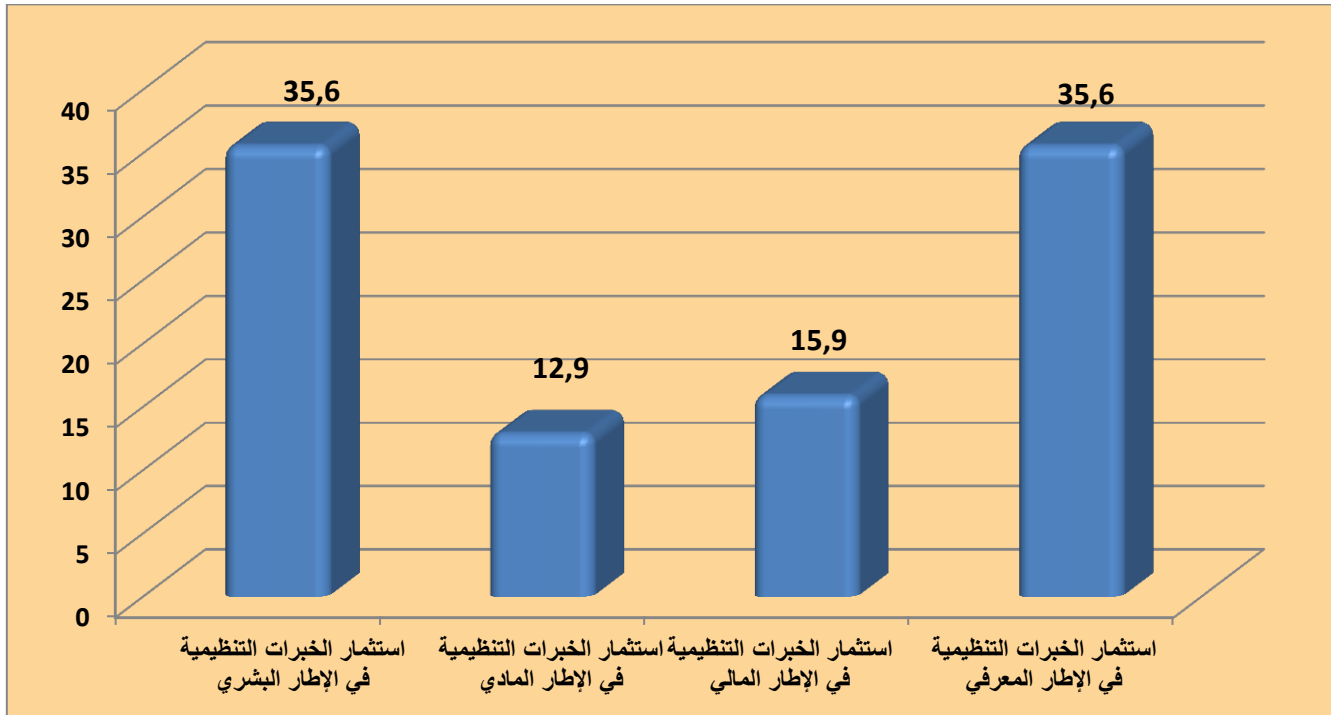
- الجدول رقم(31): يوضح هل أن الخبرة التنظيمية، التي تتوفر عليها الفرق العاملة بالمؤسسة

مستثمرة بأسلوب حديث ومتطور

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
استثمار الخبرات التنظيمية في الإطار البشري	47	35.6	نعم	132	88.6
استثمار الخبرات التنظيمية في الإطار المادي	17	12.9			
استثمار الخبرات التنظيمية في الإطار المالي	21	15.9			
استثمار الخبرات التنظيمية في الإطار المعرفي	47	35.6			
لا	17	11.4	لا	17	11.4
المجموع	132	%100	المجموع	149	%100

الشكل رقم 34 : دائرة الشكل الموالي يوضح الموارد التي يتم فيها الإستثمار من خلال توزيع

الإحتمالات التي تبعت الإجابة بنعم



من البيانات المستقاة من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن الخبرة التنظيمية التي تتوفر عليها الفرق العاملة بالمؤسسة، مستثمرة بأسلوب حديث ومتطور

وهذا ما نلاحظه من خلال إجابة 132 إداريا، بنسبة 88.6% بنعم، وتأتي الإجابات متسلسلة تباعا للأسئلة المطروحة، ففي سؤال سابق حول طيبع التكوين الذي تلقاه الإداريين، وجدنا أن أغليبتهم تلقى تدريبا تراوح بين القاعدي و المتعمق، وبالربط بين ماسبق وبين ماجاء في السؤال التالي يتضح أن الإدارة تعمل على الإستثمار في الخبرات التنظيمية، وذلك حسب التخصص، وهذا مانلاحظه من خلال الإجابات حول الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب وكم هو موضح بالشكل البياني.

- حيث أجاب 47 إداريا بنسبة 35.6%، على التوالي أن الإستثمار للخبرات التنظيمية كان في

الإطار البشري والمعرفي

- في حين جاءت إجابة 21 إداريا بنسبة 15.9%، على أن الإستثمار قد تم في الإطار المالي.

- بينما أجاب 17 إداريا بنسبة 12.9%، على أن الإستثمار قد تم في الإطار المادي

وهذا الإستثمار لم يأت هكذا عبثا، وإنما يخضع إلى التخصص، والمهام والأدوار المنوطة بكل إداري.

في حين الموقف السلبي الذي أبداه الإداريين والمقدر عددهم بـ 17 بنسبة 12.9%، يرون الإستثمار في المورد البشري لايزال يفتقر إلى إدخال التكنولوجيات الحديثة، في مجالي التكوين والتدريب.

ومن خلال التحليل والتفسير، ومقارنة ذلك بما جاء في الدراسة النظرية، نصل إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين نجاح وتقدم المؤسسات، في تقديم خدمات مميزة لمن يطلبها، وبين قدرتها على تحديد تحديات التغيير العصرية، وكيفية التعامل معها بفعالية، والمساهمة بشكل علمي في بلورة موضوع التنظيم الإستراتيجي، وأهميته في المؤسسات، وخاصة عندما يتعلق الأمر في الإستثمار في الخبرات التنظيمية، والتي تعتبر ثالث آلية من آليات التنظيم الإستراتيجي والموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية.

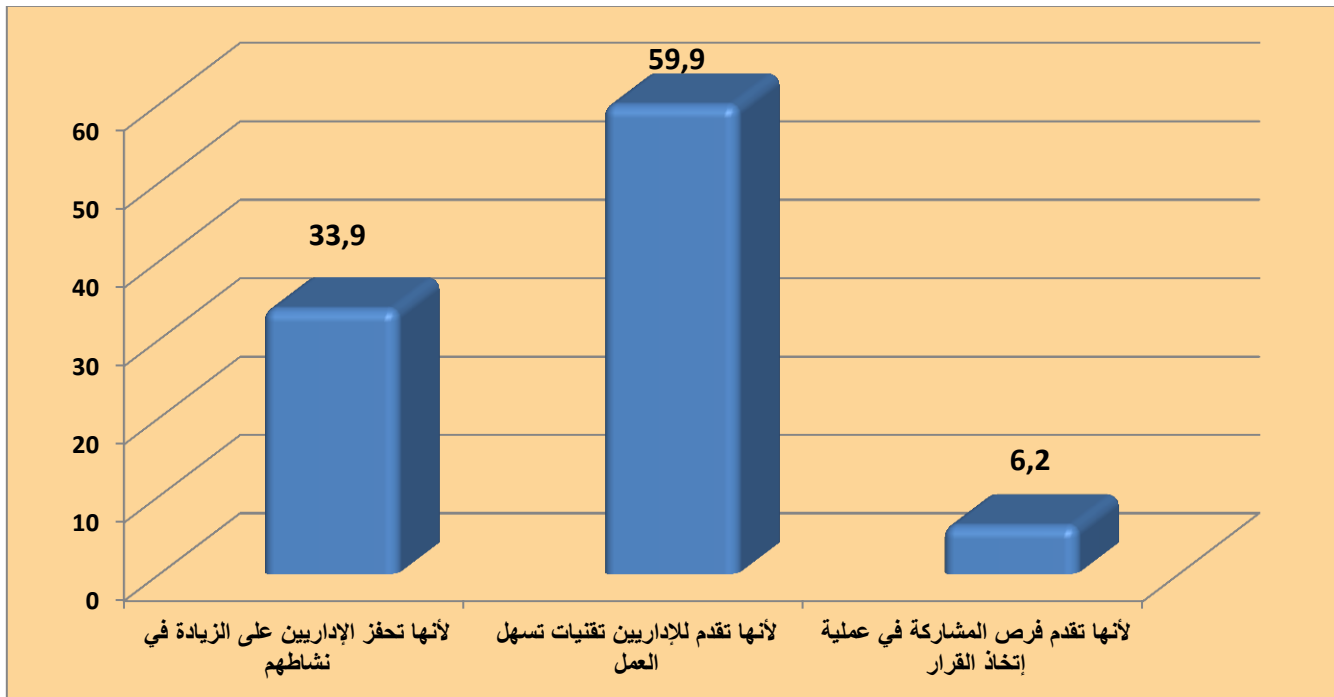
- الجدول رقم (32): يوضح هل أن الخبرات التنظيمية المستثمرة بالمؤسسة، تتلاءم ومردود الموارد

البشرية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
لأنها تحفز الإداريين على الزيادة في نشاطهم	43	33.9	نعم	127	85.2
لأنها تقدم للإداريين تقنيات تسهل العمل	76	59.9			
لأنها تقدم فرص المشاركة في عملية إتخاذ القرار	8	6.2			
/	/	/	لا	22	14.8
المجموع	127	%100	المجموع	149	%100

الشكل رقم 35: أعمدة بيانية توضح ملائمة الإستثمار في الخبرات التنظيمية، ومردود

الموارد البشرية



من البيانات التي تضمنها الجدول رقم (32)، والذي يوضح هل أن الخبرات التنظيمية

المستثمرة بالمؤسسة تتلاءم، ومردود الموارد البشرية، جاءت إجابة 127 إداريا بنسبة 25.2% بنعم

وهذا الموقف الإيجابي، سرعان ما انحل بشكل متفاوت، من خلال الإحتمالات التي تبعت الرد بنعم وكما أوضحته الأعمدة البيانية، من خلال الشكل أعلاه

- حيث أجاب 76 إداريا، بنسبة 59.6%، على أن الخبرات التنظيمية المستثمرة بالمؤسسة تتلاءم ومردود الموارد البشرية، لأنها تقدم لنا، تقنيات تسهل، هذه التقنيات جاءت نتيجة التكوين، المتبع بالمؤسسات الإدارية مجال الدراسة.

- إلى جانب إجابة 43 إداريا، بنسبة 59.6%، أنها تحفزهم على الزيادة في نشاطهم الإداري، وذلك على حسب المهام والأدوار المنوطة بكل فرد.

- بينما أجاب 8 إداريين بنسبة 6.2%، أنها تقدم فرص المشاركة في عملية إتخاذ القرار

في حين أبدى 22 إداريا بنسبة 14.8%، موقفا سلبيا من خلال إجابتهم بلا، والأسباب التي قدموها أنه يوجد هناك نقص في الإطارات الماهرة، ذات الكفاءة العالية في التسيير والتنظيم، لكن هذا لايعني عدم وجود طاقات بشرية، بل المشكلة تكمن في كيفية تسيير هذه الموارد البشرية، وفقا لما تمليه طبيعة المرحلة، ولا يمكن معالجة مشكلة القدرة الإدارية إلا بالإستثمار في الموارد البشرية، وفتح مجال التوظيف على قدر المساواة أمام حاملي الشهادات الجامعية، مع مراعاة إصلاح النظام التربوي وتكثيف الجهود التدريبية للإداريين.

ومن خلال التحليل والتفسير، ومقارنة ذلك بما جاء في الدراسة النظرية، نصل إلى نتيجة مفادها على أن الخبرات التنظيمية المستثمرة بالمؤسسة تتلاءم ومردود الموارد البشرية، ويتأتى هذا من خلال تحليل مهام وأدوار التدريب والتنمية، وتحديد المهارات، والمعرفة، والاتجاهات المطلوبة، من خلال الوظيفة المنوطة بكل فرد داخل المؤسسات الإدارية مجال الدراسة.

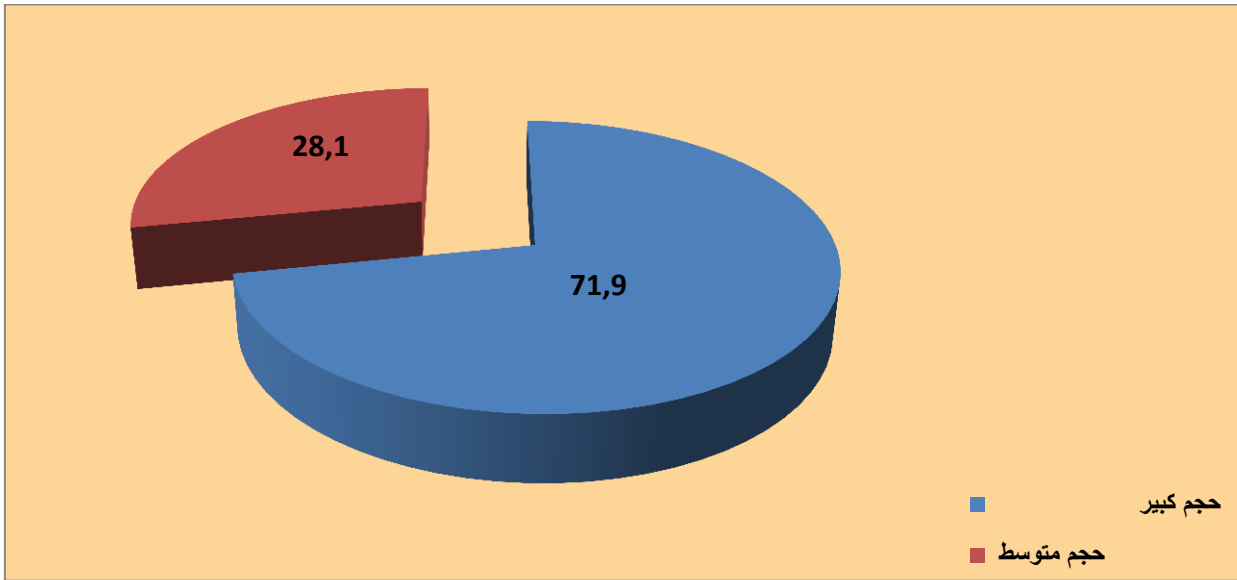
هذا يجعلنا نصل إلى تنظيم إستراتيجي يعمل على الإستثمار في الخبرات التنظيمية، ويستتطق تلك الطاقات الكامنة للفرد هدفه مساعدة المؤسسات، والأفراد في إنجاز أهدافها.

- الجدول رقم (33): يوضح هل أن الأسلوب المتبع في إستثمار الخبرات التنظيمية بالإدارة أحدث

تطويرا في ممارسات الموارد البشرية

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
71.9	95	حجم كبير	88.6	132	نعم
28.1	37	حجم متوسط			
/	/	حجم دون المستوى المطلوب			
100%	132	المجموع	100%	149	المجموع

الشكل رقم 36: دائرة نسبية توضح حجم التطوير الذي أحدثه الإستثمار في الموارد البشرية



بعدها قدمنا في جداولنا السابقة، معظم البيانات التي خصت الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمؤسسة الإدارية، وقدمنا تحليلا مفصلا، لكل ما احتواه هذا المحور من أسئلة .

جاء الجدول رقم (33) كخلاصة لما سبق، لنبين من خلاله هل أن الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمؤسسة، أحدث تطويرا في ممارسات الموارد البشرية جاءت إجابة 132 مبحوثا، بنسبة 88.6% بنعم، لكن الملاحظ عن الموقف الذي أبداه الإداريون قد إنحل، وبشكل متفاوت، من خلال الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب، وكما أوضحه الشكل أعلاه .

- حيث أجاب 95 إداريا، بنسبة 71.9%، على أن حجم النمو كان كبيرا وهذا يعود إلى التكوينات المبرمجة من قبل الإدارة لمسايرة مختلف التغييرات.

- بينما أكد 37 إداريا بنسبة 28.1%، أن نسبة النمو بالحجم المتوسط، وهذا يعود على حسب قول الإداريين بأن التكوين لا بد أن يخضع للوسائل التكنولوجية الحديثة، وأن التدريب لا بد أن يخضع للعملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات، أو قدرات، أو أفكار وآراء لازمة لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد وهو إحدى الأدوات الهامة للإدارة، التي تستخدم لرفع جودة العنصر البشري، من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

بينما الموقف السلبي الذي أبداه العمال من خلال إجاباتهم بلا والمقدر عددهم بـ 17 إداريا بنسبة 11.4%، من أن الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمؤسسة الإدارية، لم يحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية والأسباب التي قدموها، أن الأسلوب المتبع لم يتغير، في استثمار الموارد البشرية.

ومن هذا التحليل نصل إلى نتيجة مفادها، أنه ورغم الموقف السلبي، الذي أبداه الإداريون، إلا أن المؤسسات الإدارية محمل الدراسة، تعمل جاهدة لفرض نفسها على الساحة المحلية ومنها الساحة الوطنية، وعلى حسب مسؤوليها هذا لا يتسنى لها، إلا من خلال إدخال آليات وأساليب جديدة متطورة وحديثة، تعمل على استثمار الخبرات والكفاءات، التي تحويها المؤسسات، لمسايرة التطورات والتغيرات، التي تشهدها الساحة الإدارية في الجزائر .

ومنه نخلص إلى ما يلي :

إن التنظيم الاستراتيجي الذي تعرفه اليوم الساحة الإدارية الجزائرية، يفرض على كل المؤسسات إتباع أساليب متطورة وحديثة، في استثمار الخبرات التنظيمية بالمؤسسات الإدارية، من منطلق الفكرة القائلة: "البشر هم أكثر الإستثمارات أهمية"، ومقارنة بالدراسة النظرية، تسعى معظم المؤسسات على مستوى العالم، إلى زيادة مهارات، ومعارف العاملين بها، من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معا ولإضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تمتلكه، لذلك وجب على المؤسسات الإدارية إعادة النظر

عملية الإستثمار الذي يخصص خبراتها، وبالأخص في العصر الذي نعيش فيه، والذي يعتبر عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم.

باعتباره أساس الإبداع و الابتكار، ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي، هو كون رأس المال البشري غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية، على عكس العلاقة، بين المادة والزمن، ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في النقاط التالية :

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الإدارية والاجتماعية

- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي و تقنياته، وتوظيف نتاجاته

- المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية

- العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق، بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية

وفي تحليلنا لأسئلة الفرضية التي عرضنا فيها آلية من الآليات الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، والتي تكمن في إستثمار الخبرات التي تحويها المؤسسات الإدارية، مديرية النشاط الاجتماعي، المجلس الشعبي الولائي، المجلس الشعبي البلدي، وكيفية الإستفادة منها، وكذا إعدادها لمواجهة كل التحديات والصعوبات، التي تواجه المؤسسة مستقبلاً.

لابد من الإستثمار الفعال للقوى البشرية بها، لتكوين قوة إدارية راضية قادرة على العمل وراغبة فيه ولكي يتحقق ذلك وجب التركيز، على معايير وضوابط موضوعية، يمكن من خلالها وضع الفرد الجيد في المكان الذي يلاءم قدراته ومؤهلاته و خبراته.

فالاستثمار في البشر يبدأ بفكرة، إذ أن أي ثمرة أصلها في الواقع بذرة تم زرعها، وتعهدنا بالرعاية الكاملة حتى تؤدي ثمارها اليانعة، إن الشجرة الضخمة الباسقة أصلها فرع صغير رفيع، تم زرعه ونما في ظروف وبيئة، حتى أصبح تلك الشجرة ...

وهكذا الإنسان يحتاج إلى الرعاية، والحماية، والتعهد، والدعم، والمساندة، طوال فترات حياته ونموه، و توفير البيئة الصالحة له، التي تؤدي إلى تفوقه وإبداعه، طول عمره الإنتاجي الذي يساوي ويعادل تماما حياته.

إذا فالاستثمار الحقيقي داخل المؤسسة الإدارية، يبدأ بالإستثمار في البشر، من خلال وضع قواعد للاستفادة من الخبرات التنظيمية، وكذا قواعد انطلاق لخبرات المستقبل، وبالتالي نقول بأن المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف يمكن لها حسن إستثمار البشر لديها من خلال الخبرة، المهارة، الأداء الجيد أثناء العمل، وعليه سنبلع تنظيما إستراتيجيا بتحقيق آلية من آلياته والمتمثلة في الأسلوب المتبع في إستثمار الخبرات التنظيمية بالمؤسسة الإدارية أحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية.

5 تحليل و تفسير البيانات، التي تخص الكيفية التي يتم من خلالها، ترسيخ الثقافة

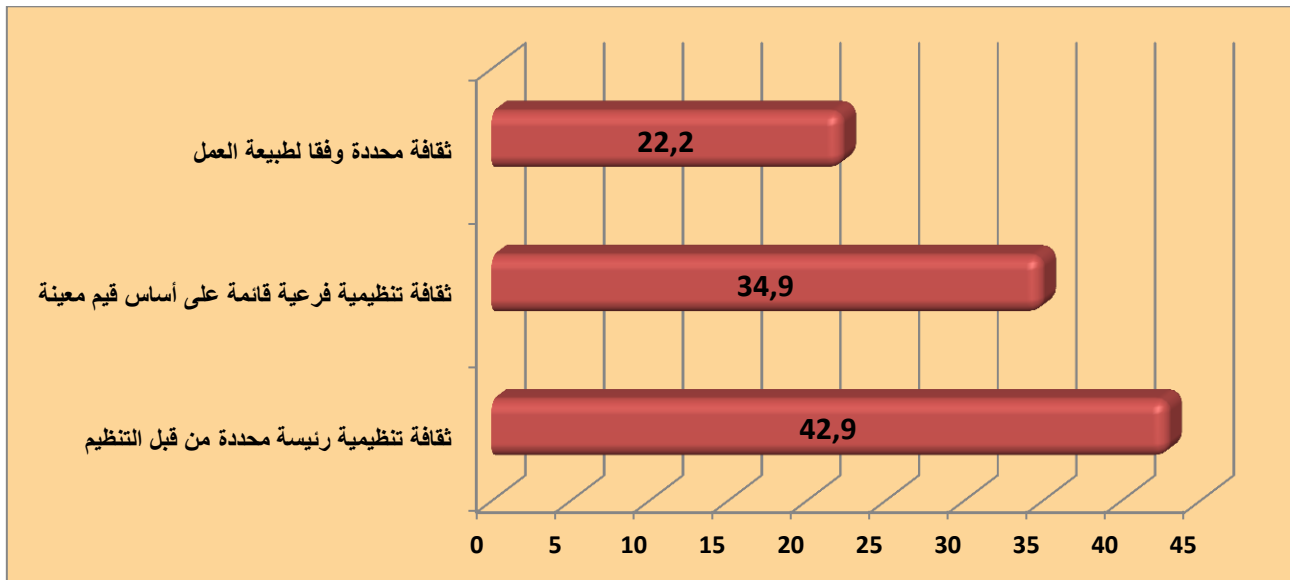
التنظيمية، في المؤسسة الإدارية، والوقوف على ما تتركه، من تطوير

في ممارسات الموارد البشرية

- الجدول رقم (34): يوضح هل العمل الذي يؤديه الإداريون، في المؤسسة، تحكمه ثقافة تنظيمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	149	% 100	ثقافة تنظيمية رئيسة محددة من قبل التنظيم	64	42.9
			ثقافة تنظيمية فرعية قائمة على أساس قيم معينة	52	34.9
			ثقافة محددة وفقا لطبيعة العمل	33	22.2
لا	/	/	/	/	/
المجموع	149	% 100	المجموع	149	% 100

الشكل رقم 37: أعمدة بيانية توضح طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الإدارية



من البيانات المستقاة من الجدول أعلاه والمتضمنة طبيعة العمل الإداري الممارس تحكمه

ثقافة تنظيمية، جاءت إجابة 149 إداريا بالإيجاب بنسبة 100% ، وهذا يعبر على أن الثقافة التنظيمية

أساس العمل الإداري، الذي يفرضه التنظيم الإستراتيجي، لذا جاء هذا المحور، لكشف مدى ترسيخ الثقافة التنظيمية في الإدارة، والوقوف على ما تتركه من تطوير في ممارسات الموارد البشرية .

لكن الملاحظ على الإجابة التي قدمها الإداريون، من خلال موقفهم الإيجابي قد انحل بشكل متفاوت من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب، وكما أوضحه الشكل أعلاه .

- حيث جاءت إجابة 64 إداريا بنسبة 42.9%، أن الثقافة السائدة بالمؤسسات محل الدراسة هي رئيسة محددة من قبل التنظيم.

- بينما أجاب 52 إداريا نسبة 34.9%، على أنها ثقافة فرعية قائمة على أساس قيم معينة

- في حين جاءت إجابة 33 إداريا، بنسبة 22.2%، على أنها ثقافة تنظيمية محددة وفقا لطبيعة العمل

ومن تحليلنا لهذه البيانات نصل إلى التفسير التالي :

تمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية التنظيم، و التي تشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات التنظيمية الفرعية، فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم الأكبر، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، و بينها وبين الثقافة من ناحية أخرى وهو توجه جديد لتجسيد ثقافة تنظيمية رئيسة، بعيدا عن تلك الثقافة الفرعية التي تحكمها العادات والتقاليد والأعراف.

إذا فصناع القرار عندنا يلعبون دورا مهما في خلق ثقافة رئيسة في العمل الإداري، وخاصة فيما عصر التغيرات والتحولات، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون.

ومن هنا تأتي الرؤية أوالتصورالجديد للتنظيم الإستراتيجي، لمحاولة الوصول إلى ثقافة تنظيمية رئيسة للم كل أفراد التنظيم حولها، هذه الثقافة التي تعمل على تطوير ممارسات الموارد البشرية والمطلوب ألا تأخذ الثقافة الفرعية، أولوية متقدمة على الولاء للمؤسسة والوطن ككل، لأننا نخدم مؤسسة وخدمتها يعود بالتنمية على المجتمع، وعلى البلاد ككل.

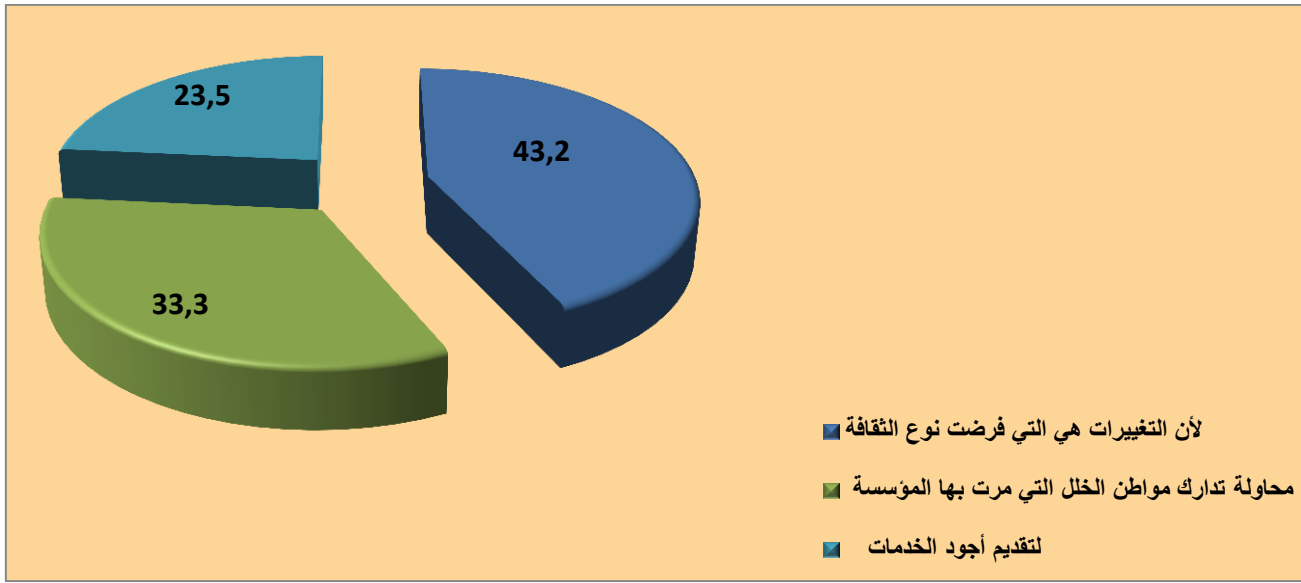
فالعمل في المؤسسة الإدارية، في ظل التنظيم الاستراتيجي، يفرض التخلي عن كل هذه الثقافات الفرعية، والإلتزام بثقافة تنظيمية موحدة ورئيسة يحددها التنظيم الاستراتيجي القائم داخل المؤسسة .

- الجدول رقم (35): يبين ما إذا عملت إدارة المؤسسة، على ترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسة للعمل

الإداري داخل المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
43.2	57	لأن التغييرات هي التي فرضت نوع الثقافة	88.6	132	نعم
33.3	44	محاولة تدارك مواطن الخلل التي مرت بها المؤسسة			
23.5	31	لتقديم أجود الخدمات			
			11.4	17	لا
% 100	132	المجموع	% 100	149	المجموع

الشكل رقم 38: دائرة نسبية توضح ترسيخ ثقافة تنظيمية من قبل إدارة المؤسسة



ومن قراءتنا لبيانات الجدول رقم (35)، والذي أردنا من خلاله توضيح، وتبيان ما إذا عملت إدارة المؤسسة، على ترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسة للعمل الإداري داخل المؤسسة، جاءت إجابة 132 إداريا بنعم، بنسبة قدرت بـ 88.6%.

إلا أن الموقف الإيجابي، الذي أبداه الإداريون قد إنحل بشكل متفاوت وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم، وكما هو موضح في الشكل (38)

- حيث أجاب 57 إداريا بنسبة 43.2%، أن ترسيخ الثقافة التنظيمية الرئيسية داخل المؤسسة هونتيجة التغييرات، وهي فرضت نوع الثقافة.

- وكما جاءت إجابة 44 إداريا بنسبة 33.3%، هو محاولة لتدراك مواطن الخلل التي مرت بها المؤسسة.

- في حين أجاب 31 إداريا بنسبة 23.5%، لتقديم أجود الخدمات

في حين الموقف السلبي الذي أبداه الإداريون، من خلال إجابتهم بـ لا، بنسبة 11.4%، بمجموع 17 إداريا، وهذا يعود إلى أن الموارد الإجماعية، وما يرتبط بها من عادات و تقاليد والتركيب الطبقي و تفاوت المستويات ، وتأثير ذلك على نظم التعيين والترقية والوساطة، وأشكال المحابة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية، وإنفراد المسؤول بصنع القرار، واتخاذ، هو الذي لايزال ملاحظا وبالأخص في المجالس المنتخبة، كمؤسسة إدارية هدفها خدمة المجتمع وتنميته، وليس خدمة المصالح الشخصية.

ومن تحليلنا وتفسيرنا للبيانات التي إحتواها الجدول أعلاه، وكما وضحها الشكل نخلص إلى نتيجة مفادها، تعتبر الثقافة التنظيمية الرئيسة عنصرا فعالا، ومؤيدا ومساعد للمؤسسة، على تحقيق أهدافها وطموحاتها، هذا إذا كانت مقبولة من طرف غالبية الإداريين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم، وبالتالي تسهل مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية، لتأكيد السلوك المطلوب.

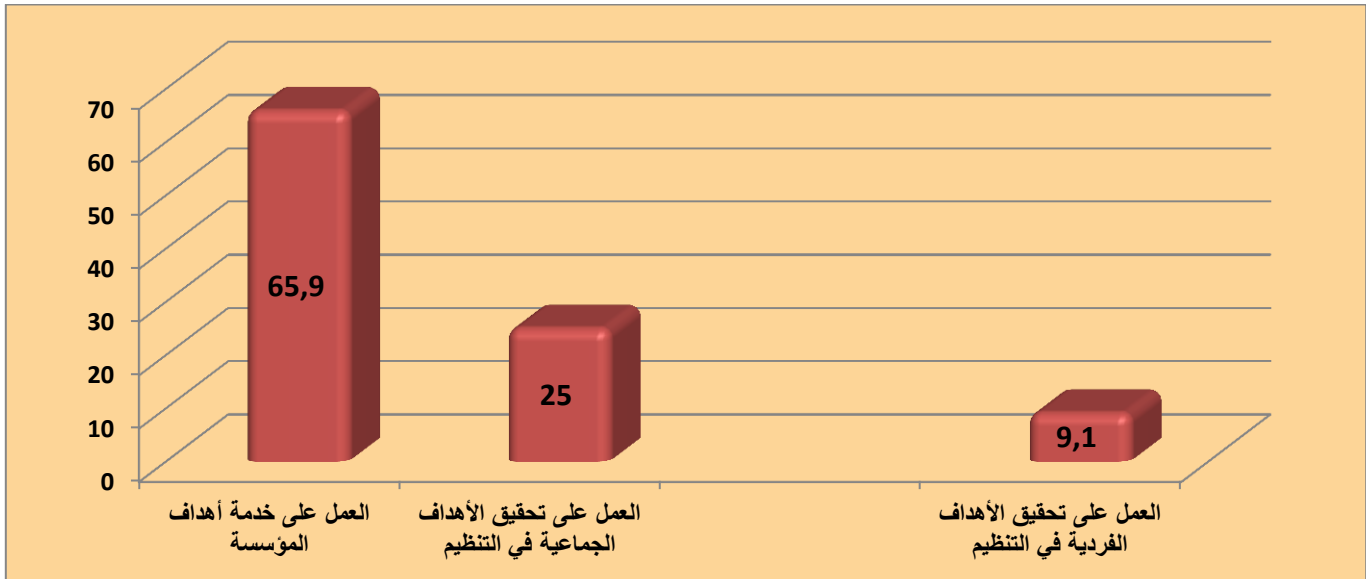
كما تعتبر الثقافة التنظيمية الرئيسة، عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة وإستعدادها للتطوير.

- الجدول رقم (36): يوضح مدى إستيعاب الإداريين لقيم الثقافة الفرعية للعمل الإداري

الإحتمالات	التكرارات	النسبة %	الإحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	132	88.6	العمل على خدمة أهداف المؤسسة	87	65.9
لا	17	11.4	العمل على تحقيق الأهداف الجماعية في التنظيم	33	25
المجموع	149	%100	العمل على تحقيق الأهداف الفردية في التنظيم	12	9.1
المجموع	132	%100	المجموع		

الشكل رقم 39: أعمدة بيانية توضح تمثل الثقافة الفرعية للعمل الإداري من خلال توزيع

الإحتمالات التي تبعت الإجابة بنعم



سنحاول من خلال البيانات التي احتواها الجدول رقم (36)، توضيح مدى استيعاب الإداريين لقيم الثقافة الفرعية للعمل الإداري، فجاءت إجابة أغلبيتهم بنعم، وعددهم 132 إداريا بنسبة 88.6%

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المورد الشري بالمؤسسات الإدارية، واعون تمام الوعي بكل ما يدور ، بمؤسساتهم كل على حسب انتمائه، ويمكن إرجاعه كما سبق في تحليلاتنا السابقة إلى الأقدمية، والمستوى العلمي.

إلا أن الملاحظ على الموقف الإيجابي الذي أبداه الإداريون، قد انحل بشكل متفاوت من خلال الإجابة على الاحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب، وكما أوضحه الشكل أعلاه من خلال الأعمدة البيانية.

- فجاءت إجابة 87 إداريا بنسبة 65.9%، للعمل على خدمة أهداف المؤسسة فعلى حسب رأيهم

الثقافة الفرعية في ظل العمل الإداري، لا بد أن تذوب في ثقافة واحدة رئيسة تبعا لما حدده التنظيم

المعتمد داخل المؤسسة، وهذا للعمل على تحقيق الأهداف الجماعية في التنظيم كما أكدته إجابة

33 إداريا بنسبة 25% .

- بينما أجاب 12 إداريا بنسبة 9.1%، لتحقيق الأهداف الفردية في التنظيم، وهذا نجده كثيرا في

المؤسسات المنتخبة، التي يسعى أصحابها الدخول في تكتلات، والتقرب من أصحاب القرار بغية

تحقيق مصالح فردية بعيدا كل البعد عن تلك الأهداف التي وجدت على أساسها المؤسسة والمتمثلة في

تقديم خدمة المجتمع بالدرجة الأولى.

بينما الموقف السلبي الذي أبداه العمال، من خلال إجاباتهم بـ لا، بعدد 17 إداريا بنسبة 11.4%

والأسباب التي قدموها، يكمن في تعدد الثقافات الفرعية، وتظهر كثيرا في المؤسسات المنتخبة، بحيث

كلما تعددت، إلا وأصبحت سببا مباشرا في إفشال أهداف المؤسسة، بإعتبار أن المورد البشري الذي

يعمل بمؤسسة معينة، نجده متنوعا من حيث الثقافات فنجدهم يشكلون عصبية وجماعات كل إلى

انتمائه وعشيرته.

ف نجد أفراد التنظيم من خلال هذه الثقافات يدخلون في صراعات سواء مع التنظيم أو مع أعضائه

ذوو الثقافات الأخرى، ونجد هذه الثقافات حتى عند أصحاب صناعات القرار.

ومن خلال تحليلنا لمختلف البيانات الواردة في الجدول والشكل أعلاه نصل إلى نتيجة مفادها

أن شيوع الثقافة الفرعية بمؤسساتنا الإدارية، ما هو إلا استمرار لقيم متأصلة ومكتسبة من

ثقافة إدارية استعمارية من جهة، وإلى عدم إرتقاء الموظفين في المؤسسات محل الدراسة

وبالأخص المؤسسات المنتخبة، عن الترفع عن تلك الإنتماءات الشخصية العشيرية منها والحزبية من جهة ثانية، إذ أن غياب العامل السياسي والأيدولوجي، الذي يستطيع فرض رقابة شديدة على البيروقراطية ويوجهها، يجعل هذه الأخيرة تتحرك في نوع من الفراغ الجزئي .

وعليه أصبحت المصلحة هي الإسمنت الذي يمتن ويقوي الشعور بالمواطنة، ففي الدول التي ينطبق عليها القول بأنها تتكون من مائة شعب وأمة واحدة، قد وصلت حقيقة إلى معنى الثقافة التنظيمية الرئيسة.

إذا في ظل التنظيم الاستراتيجي لا بد علينا من الإستثمار في الثقافات الفرعية، دراستها وتحليلها وعلى أساسها تبنى ثقافة رئيسة تعتمد في التسيير الإداري، وهذا من أجل بلوغ وتحقيق الأهداف العامة والخاصة، المؤسسة والتي تكمن وظيفتها الأساسية خدمة المجتمع ، والإداريين خدمة مصالحهم.

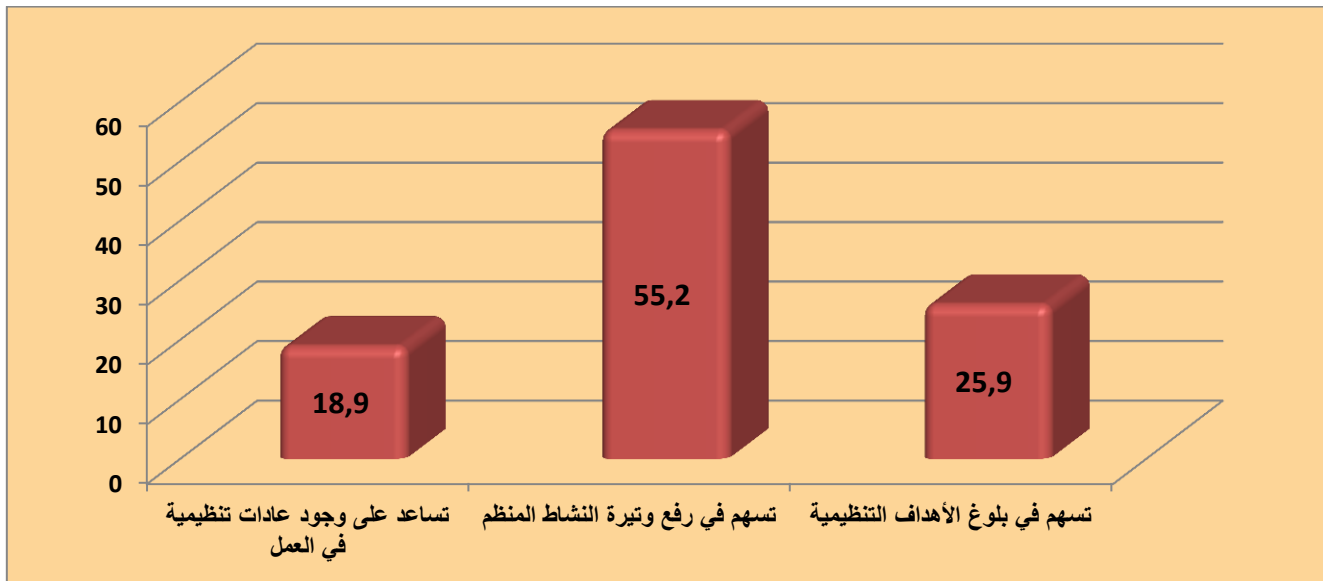
- الجدول رقم (37): يوضح أن الثقافة التنظيمية الرئيسية، المستمدة من قبل التنظيم

هي الموجهة لمختلف نشاطات المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
18.9	22	تساعد على وجود عادات تنظيمية في العمل	77.8	116	نعم
55.2	64	تساهم في رفع وتيرة النشاط المنظم			
25.9	30	تساهم في بلوغ الأهداف التنظيمية			
			22.2	33	لا
%100	116	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 40: أعمدة بانية توضح الأمور التي تسهم فيها الثقافة التنظيمية من خلال توزيع

الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب



من الجدول رقم (37) والذي أردنا من خلاله توضيح، ما إذا كانت الثقافة التنظيمية الرئيسة المستمدة من قبل التنظيم ، هي السائدة والمحددة، لمختلف نشاطات المؤسسة.

جاءت إجابة 116 إداريا بنسبة 77.8% بنعم، لكن المقدار الذي تسهم به تختلف من إداري لآخر وهذا ما أوضحه الشكل أعلاه حيث :

- أجاب 64 إداريا بنسبة 55.2%، على أنها تساهم في رفع وتيرة النشاط

- في حين أجاب 30 إداريا بنسبة 25.9%، أنها تساهم في بلوغ الأهداف التنظيمية

- بينما أكد 22 إداريا بنسبة 18.9%، أنها تساعد على وجود عادات تنظيمية

وإن اختلفت الإجابات من منطلق الإحتمالات المقدمة، فالملاحظ أن التنظيم العام للمؤسسة يسعى إلى محاولة فرض ثقافة تنظيمية رئيسية، تكون الموجه لمختلف نشاطات المؤسسة.

بينما الموقف السلبي الذي أبداه الإداريون، من خلال إجابة 33 منهم بنسبة 22.2% بـ لا فالأسباب التي قدموها تعود دوماً، إلى الأسباب التي قدموها في مراحل سابقة من التحليل، وهو عدم التخلص بعد من تبعات الثقافة الفرعية، التي توارثوها من المراحل التنظيمية السابقة، التي مرت بها المؤسسة الإدارية الجزائرية.

وبالرغم من الموقف السلبي الذي أبداه الإداريين، إلا أنه يمكن القول أن التنظيم العام للمؤسسات محل الدراسة، يعمل على تنظيم القيم والمعتقدات في المؤسسات، وذلك من خلال رسم توجه على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت، تمنح للأفراد الملتزمين.

وهنا تكون مردودية المؤسسة ذات أداء وفعالية عالية، لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذا أدت الثقافة القوية إلى عدم الإعتقاد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون مايجب القيام به.

بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسرون في طرق مبهمه، غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة لقيم وإتجاهات الأفراد العاملين، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية ورئيسية، تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة.

- الجدول رقم (38): يوضح هل الثقافة التنظيمية، المعتمدة بالمؤسسة الإدارية موجهة بطريقة

صحيحة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
30.5	39	موجهة نحو تعزيز مكانة المؤسسة بين المؤسسات الأخرى	85.9	128	نعم
28.9	37	موجهة نحو إبراز مكانة كل إداري من خلال مجهوده العملي			
40.6	52	موجهة نحو تعزيز التبادل بين المصالح الإدارية المختلفة			
/	/	/	14.1	21	لا
%100	128	المجموع	%100	149	المجموع

الشكل رقم 41: أعمدة بيانية تبين توجيه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الإدارية



نريد من خلال الجدول رقم (38)، والشكل (41)، أن نوضح ونفهم ما إذا كانت الثقافة التنظيمية المعتمدة بالمؤسسات الإدارية مجال الدراسة، موجهة بطريقة صحيحة، فالثقافة الرئيسة هي التي أخذت بمبدأ المشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرار، وهي التي تفعل عملية الإتصال والعلاقات التنظيمية وهي التي تأخذ بزمام الإستثمار في الخبرات التنظيمية.

فمن خلال البيانات التي إحتواها الجدول أعلاه يتضح أن إجابة 128 إداريا، بنسبة 85.9% أجابوا بنعم، فالثقافة التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة الإدارية.

بيد أن هذا الموقف الذي أبدوه قد إنحل بشكل متفاوت وذلك تبعا للإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب

- فجاءت إجابة 52 إداريا بنسبة 40.6%، فهذه الثقافة موجهة نحو تعزيز التبادل بين المصالح

الإدارية المختلفة

- في حين جاءت إجابة 39 إداريا بنسبة 30.5%، أن هذه الثقافة موجهة نحو تعزيز مكانة المؤسسة بين المؤسسات الأخرى.

- بينما جاءت إجابة 37 إداريا بنسبة 28.9%، موجهة نحو تعزيز مكانة كل إداري من خلال

مجهوده العملي.

وإن تنوعت الإجابات على هذا التساؤل من خلال الإحتمالات الرفقة، نقول أن الثقافة التنظيمية عملت على:

- تعزيز التبادل بين المصالح الإدارية المختلفة، وهذا يدل على طبيعة الإتصال الفعال بين المصالح

المختلفة، والذي يغذي بدوره نسيج العلاقات، الذي يعمل على التفاعل وتبادل المعارف والخبرات.

- تعزيز مكانة المؤسسة بين المؤسسات الأخرى، فالتفاعل يؤدي إلى تبادل المعارف و الأفكار

حول الخدمات النوعية التي تقدمها المؤسسات، التي تدخل في تنافسية حول الجودة والتميز بين

المؤسسات الأخرى.

- إبراز مكانة كل إداري من خلال مجهوده العملي

بينما الموقف السلبي الذي أبداه الإداريين، من خلال إجاباتهم بـ لا، والمقدر عددهم بـ 21 مبحوثا بنسبة 14.1%، يخص أساسا المؤسسات المنتخبة، والتي تعمل على تقديم أهل الثقة قبل أهل الخبرة وإن كان هذا مناسبا في مناصب معينة فإنه يصبح غير مناسب في الوظائف الإدارية.

وهذا ما جعل الموظف في حالة شعور دائم بعدم الإنتماء، ومثل هذا الشعور لا يجعله يبذل أو يطور ممارساته، وعليه وجب على التنظيم التركيز على هذه النقطة من خلال القضاء على هذا النوع من الأفكار التي تغذي الثقافة الفرعية القائمة على الماباة والموالاة، وإبعاد الذاتية وترسيم الموضوعية، من خلال ثقافة رئيسية، الأساس فيها العدل والمساواة بين جميع أفراد التنظيم.

وبالرغم من الموقف السلبي الذي أبداه الإداريين، يبقى أن الوصول إلى ثقافة تنظيمية رئيسية يحكمة عامل الزمن، فالثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة، ومصدر فخر وإعتزاز للإداريين بها، فالبتدرج يمكن الوصول إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة رئيسية، تعمل على تسيير مختلف نشاطات المؤسسة، تضع في أولى أولوياتها تحقيق أهداف المؤسسة .

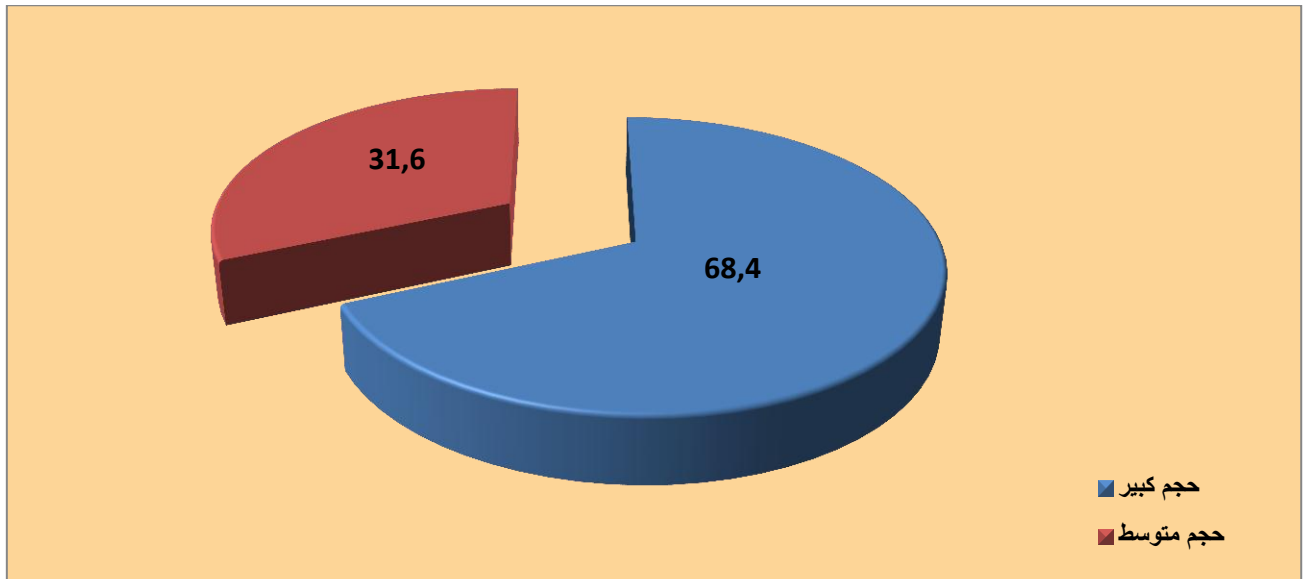
- الجدول رقم (39): يوضح هل الأسلوب المتبع في ترسيخ الثقافة التنظيمية، أحدث تطويرا في

ممارسات الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	149	%100	حجم كبير	102	68.4
			حجم متوسط	47	31.6
			حجم صغير	/	/
لا	/	/	/	/	/
المجموع	149	%100	المجموع	149	%100

الشكل رقم 42: دائرة نسبية توضح حجم التطوير الذي أحدثته الثقافة التنظيمية في

ممارسات الموارد البشرية



جاءت بيانات الجدول رقم (39) لتوضح رأي الإداريين في :

ترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة ورئيسة داخل المجال الإداري، هل تلعب دورا في تطوير ممارسات الموارد البشرية.

فجاءت إجابة كل الإداريين (149) بنعم بنسبة 100%، و هذه الإجابة توضح قيمة الثقافة التنظيمية الرئيسة داخل مؤسساتنا الإدارية، وما تحدثه من تطوير في ممارسات الموارد البشرية بها.

إلا أن الموقف الإيجابي سرعان ما انحل بشكل متفاوت من خلال الإحتمالات التي تبعت الرد بنعم، وكما أوضحه الشكل أعلاه، و هذه الإحتمالات توضح حجم هذا التطوير.

- فجاءت إجابة 102 إداريا بنسبة 68.4%، على أن حجم التطوير كبير

- بينما أجاب 47 إداريا بنسبة 31.6% ، أن حجم التطوير متوسط

وإن تعددت الإجابات، يكفي أن نقول أن الأسلوب المتبع في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الإدارية محل الدراسة، أحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية، ومقارنة بما جاء في الدراسة النظرية فالثقافة التنظيمية الرئيسة تعمل على تطوير ممارسات الموارد البشرية، وهذا نتيجة ماتوفره للأفراد من:

- شعور بوحدة الهوية والهدف

- زيادة الشعور بالإنتماء والولاء للتنظيم، تحسين علاقات العمل

- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية

- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم

- مدى الولاء للمنظمة، وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية

- تفعيل نظام الاتصالات، وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية، التي يحددها نمط التسلسل

الرئاسي، أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات

وقوة التنظيم تبرز في درجة تماسك وإلتزام المورد البشري بالثقافة التنظيمية الرئيسية، وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية.

وإذا ما بلغنا هذا نقول بأن حققنا آلية أخرى من آليات التنظيم الإستراتيجي، والتي تكمن في الثقافة التنظيمية الرئيسية، التي تعمل أساسا على تطوير ممارسات الموارد البشرية، وعليه وجب على صناع القرار ، تغيير الثقافة في ظل التنظيم الاستراتيجي، إنطلاقا من تغيير الافتراضات والمعتقدات لدى المورد البشري.

بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ماهو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة فالمورد البشري يتطلع إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها، تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

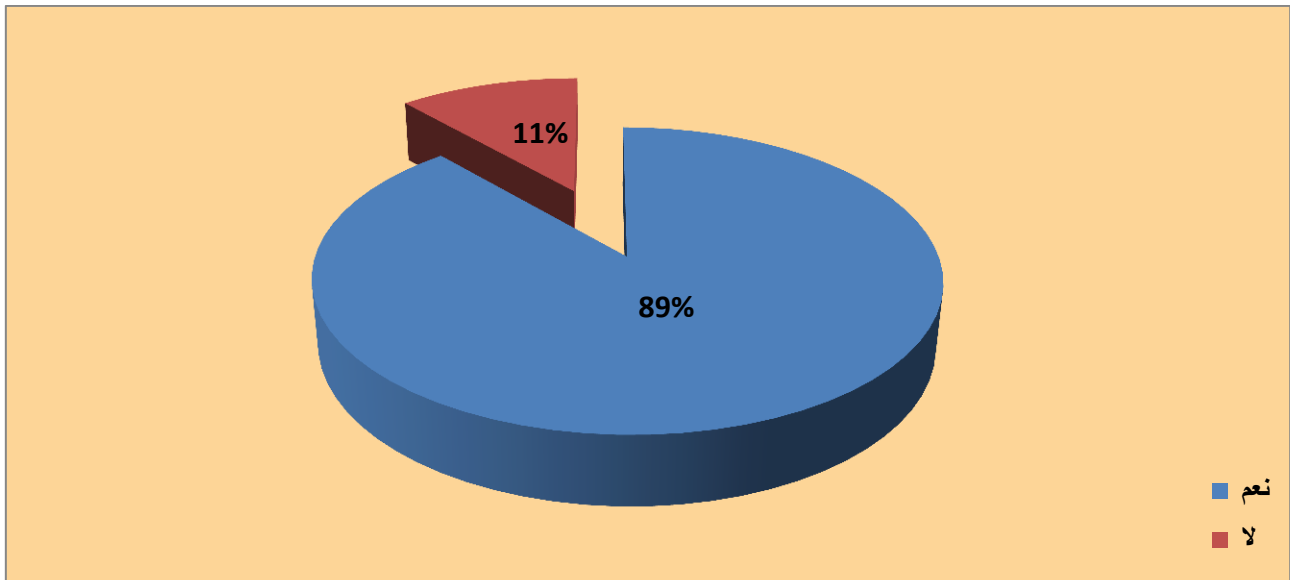
- الجدول رقم(40): يوضح مدى مساهمة الآليات التنظيمية المتبعة، من قبل المؤسسة الإداري على

تطوير علاقاته الرسمية، داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	132	88.6
لا	17	11.4
المجموع	149	%100

الشكل رقم 43: دائرة نسبية توضح مساهمة الآليات التنظيمية على تطوير علاقات الإداري

الرسمية



من قراءتنا للجدول رقم(40) والذي يوضح، مدى مساهمة الآليات التنظيمية

(القوانين التنظيمية، الإتصال والعلاقات التنظيمية، الخبرات التنظيمية، الثقافة التنظيمية) المتبعة من قبل المؤسسات الإدارية محل الدراسة الإداري على تطوير علاقاته الرسمية داخل المؤسسات.

جاءت إجابة 132 إداريا، بنسبة 88.6% بنعم، بمعنى أن الآليات السابقة الذكر قد فتحت مجالا آخر، في ظل التحولات التي تعرفها المؤسسة، نحو تطوير الإداري لعلاقاته الرسمية داخلها، وهذه العلاقات نلمسها، في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة فالمؤسسات التي تهيأ مبدأ المشاركة ، تعمل على

رفع الروح المعنوية للإداريين، وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

وكذا تفعيل نظام الإتصال الفعال، بين الثلاثية المتكونة من: الإدارة، المصالح الإدارية، الإداريين، والذي ينتج عنه تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين في المؤسسات، كما يعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يعتنون به، من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه سيتولد لديه تكوين إجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

وفي المقابل نجد 17 إداريا بنسبة 11.4% أجابوا بـ لا، بمعنى أن الآليات لم تطور علاقات الإداري الرسمية، إذا بقيت كما في السابق، و هذا يترجم فكرة التعود على العمل في ظل التنظيمات الرسمية، ذات الطابع العمومي، وعدم التكيف مع التنظيمات الجديدة ذات التوجه الاستراتيجي.

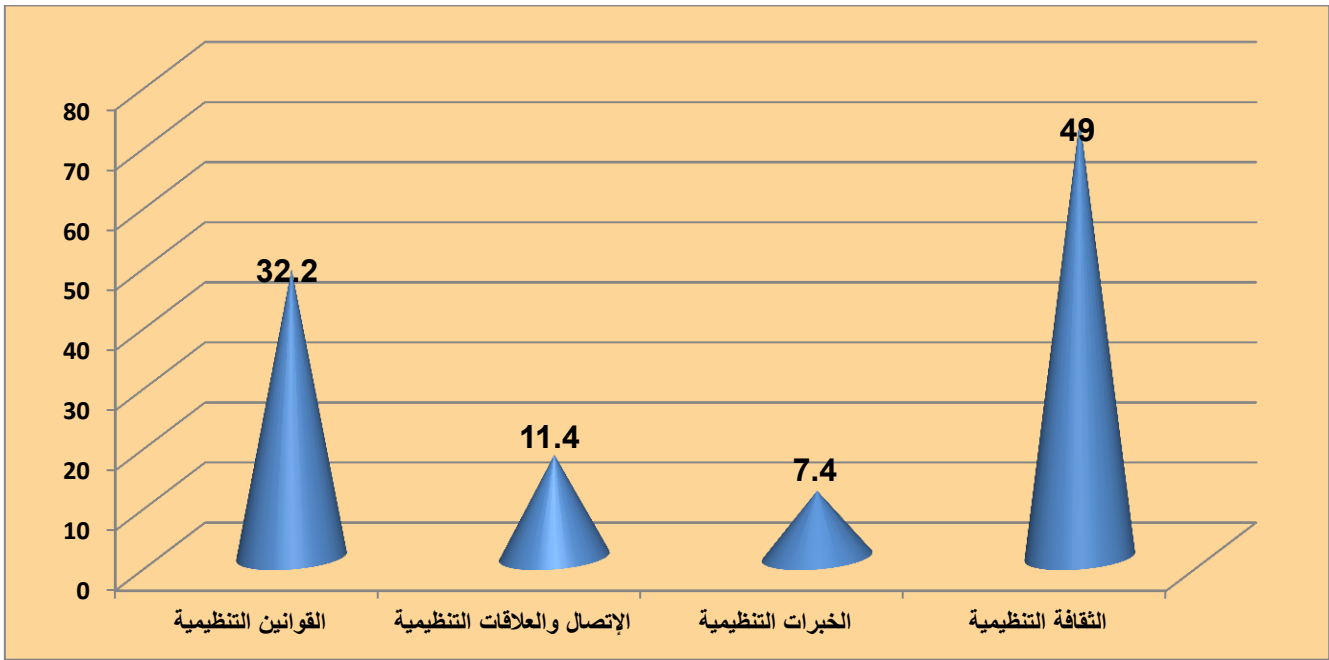
وتعقبا على هذه المعلومات الكمية، نصل إلى اعتقاد مفاده أن الآليات التنظيمية، قد طورت من علاقات الإداري داخل المؤسسة، نظرا للعديد من الإيجابيات، التي جاء بها التوجه الاستراتيجي.

- الجدول رقم (41): يوضح تحديد موقف الإداري، لأي من الآليات أعطته الإدارة أهمية أكبر في

التطبيق

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
القوانين التنظيمية	48	32.2
الإتصال والعلاقات التنظيمية	17	11.4
الخبرات التنظيمية	11	7.4
الثقافة التنظيمية	73	49.0
المجموع	149	% 100

الشكل رقم 44: أعمدة بيانية توضح تركيز الإدارة على الآليات ، حسب الإهتمام



يتضح من خلال البيانات التي تضمنها الجدول أعلاه وكذا الشكل، والمستقاة من المجتمع الأصلي للبحث، والتي توضح تحديد أي من الآليات التنظيمية، أعطته الإدارة أهمية، أكبر في التطبيق في ظل التنظيم الإستراتيجي، إذ يعكس مجموعة من الإحتمالات أبقاها الإداريين، حيث جاءت على النحو الذي أجاب فيه.

- 73 إداريا بنسبة 49.0%، على أن إدارة المؤسسة أعطت الأهمية الكبرى للثقافة التنظيمية
- في حين جاءت إجابة 48 إداريا بنسبة 32.2%، على أن الأهمية الثانية، كانت للقوانين التنظيمية
- بينما أكد 17 إداريا بنسبة 11.4% ، على أن الأهمية التي أولتها إدارة المؤسسة كانت للعلاقات
التنظيمية

- في حين أكد 11 إداريا بنسبة 7.4% أنها أعطت أهمية للخبرات التنظيمية

وتعقبا على الترتيب الذي جاءت به هذه البيانات المقدارية، نصل إلى إعتقاد مفاده أن الطاقم الإداري، قد اهتم أولا بألية ترسيخ الثقافة التنظيمية، وتأتي متواليه القوانين التنظيمية ، وكذا تحديد الاتصال والعلاقات التنظيمية، ومنه الإستثمار في الخبرات التنظيمية .

إذا فالادارة العليا داخل المؤسسة الإدارية، لها دور بارز في إرساء ثقافة تنظيمية قوية في إطار المورد البشري الذي يتعامل معها، وذلك من خلال إستخدام لغة واحدة، ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد، والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها، في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة.

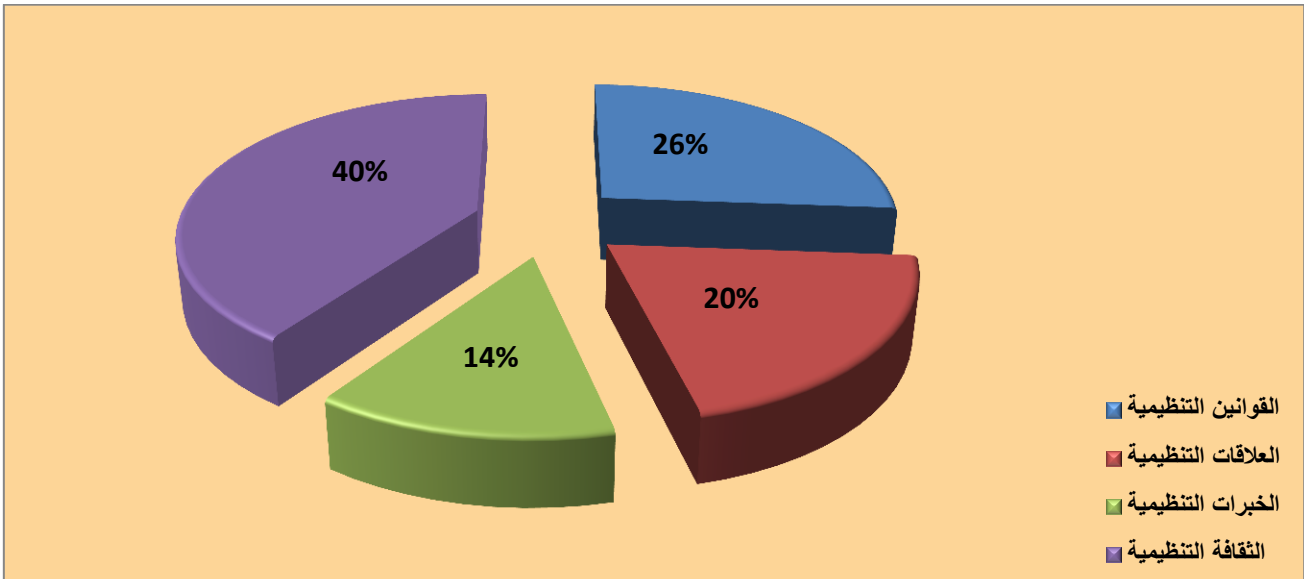
- الجدول رقم (42): ترتيب الآليات حسب أهميتها، من حيث التي لها أثر أكبر في تطوير ممارسات

الموارد البشرية

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
26.2	39	القوانين التنظيمية
20.1	30	العلاقات التنظيمية
13.4	20	الخبرات التنظيمية
40.3	60	الثقافة التنظيمية
%100	149	المجموع

الشكل رقم 45: دائرة نسبية توضح ترتيب الآليات، حسب الأولوية في تطوير ممارسات الموارد

البشرية



من قراءتنا لبيانات الجدول والشكل أعلاه، والمستقاة من المجتمع الأصلي للبحث حاولنا من خلاله

ترتيب الآليات حسب أهميتها فجاءت على النحو التالي :

- بينما أجاب 60 إداريا بنسبة 40.3%، الثقافة التنظيمية

- إجابة 39 إداريا بنسبة 26.2%، القوانين التنظيمية

- وأجاب 30 إداريا، بنسبة 20.1%، العلاقات التنظيمية

- في حين أجاب 20 إداريا، بنسبة 13.4%، الخبرات التنظيمية

هذا الترتيب لم يكن عفويا، وإنما أتى نتيجة قناعة الإداريين، و كلهم من الطبقات المثقفة، إن الآليات كلها تلعب دورا مهما وأساسيا، في تطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، إلا أن هذا التطوير الذي تتركه في ممارسات الموارد البشرية، يختلف من آلية لأخرى، و ذلك حسب الأهمية.

فجاء في الترتيب الأول، الثقافة التنظيمية، ليلبها بعد ذلك القوانين التنظيمية، ثم الإتصال والعلاقات التنظيمية، وأخيرا إستثمار الخبرات التنظيمية، ومنه يمكن أن نخلص إلى فكرة مؤداها.

إن تجمع الأفراد في عصبيات يرجع سببه إلى القرابة وصلة الدم، ونفس الشئ نجد أن الأنماط الثقافية تلعب دورا هاما في ربط العلاقات بين الأفراد، كما أن للمعايير المصلحية هي الأخرى دورا في تقارب الأفراد، وقد تعكس لنا العلاقات الناشئة بين الإداريين في المؤسسات نفس هذا الشكل تقريبا.

ذلك أن الإداريين، مشبعين بهذه الأفكار عند إتحاقهم بالمؤسسات، وبالتالي يصعب عليهم التخلي عنها بسهولة، بل من الصعب جدا إقناعهم بعدم ممارستها، في مجال العمل، تستمر هذه القيم وتستقر، إن وجدت الأرضية الصالحة لاستقرارها، فأى تصادم خارجي تواجهه الجماعة، يكون سببا إلى تكتلها، وإظهار مقاومتها الشديدة له، لكن التنظيم القوي المحكم، بإمكانه التغلب على مثل هذه التكتلات، وذلك بتوزيع العمل توزيعا يتفق ومهارات الإداريين، ويقوم بتنظيم الجماعة، وإعطاء تكوينها شكلا خاصا قانونيا، يلتزم به الأعضاء.

لذا وجب عند إختيار عناصر جديدة في المؤسسة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافتها، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة، أوالتنظيم تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين، وعلى ثقافة المؤسسة، وهذا أمر ضروري حتى لايتغير الأداء داخل المؤسسة .

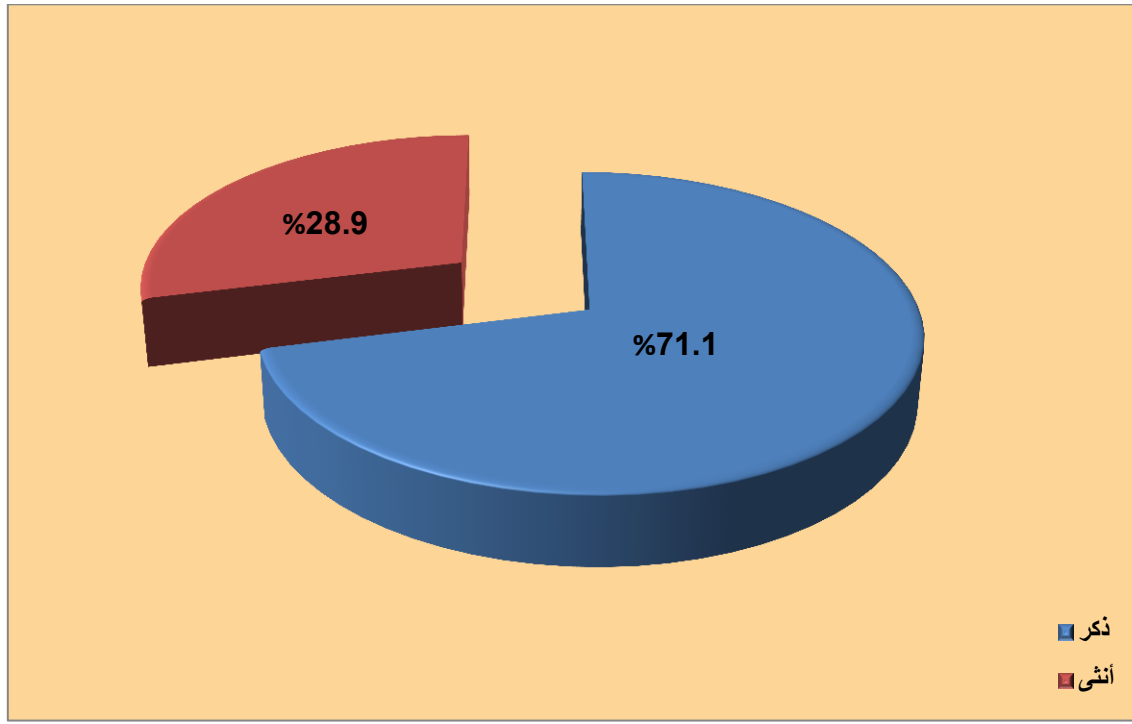
5- تحليل و تفسير البيانات الميدانية للبحث

5-1- تحليل البيانات التي تخص الحالة الشخصية

- الجدول رقم (43): يحدد عامل الجنس

الإحتمالات	عدد التكرارات	النسبة %
ذكر	106	71.1
أنثى	43	28.9
المجموع	149	% 100

الشكل رقم 46: دائرة نسبية توضح توزيع الإداريين حسب الجنس



في تحليل البيانات التي تضمنها هذا الجدول و الشكل ، سوف يتبين لنا مايلي :

- أغلبية المبحوثين من الذكور، والبالغ عددهم 106 فردا، وتمثلهم أعلى نسبة، في الجدول والمقدرة

ب: 71.1%

- عدد أقل من الإناث، و عددهن الإجمالي 43، وتأتي نسبة 28.9% لتمثلهن.

وهذه القيم الإحصائية تفسر الآتي :

- حين النظر إلى الظروف التاريخية والاجتماعية، التي أحاطت بالمنظومة الإدارية في الجزائر خلال العشريتين الأوليتين بعد الاستقلال، إلى جانب تدخل القيم والعادات والتقاليد التي كانت سائدة في المجتمع، سوف نجدها تعكس حقيقة تمثيل، كلا من الإداريين والإداريات، لتواجدهم بالمؤسسة الإدارية، إذا كان المجال مفتوحا، لتدرج الذكور في المراحل الإدارية، وفي التوظيف، وبالمقابل يوجد نقص في تعليم الإناث وفي دمجهن بقطاعات العمل، وعلى هذا الأساس كان عدد الذكور في السنوات الأولى أكبر بكثير، من عدد الإناث

- طبيعة المسؤولية الإدارية في المناصب العليا تحتاج، إلى تمثيل قوي لتطبيق القوانين لذا نجد وعبر كل المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الإدارية، إلى يومنا هذا، أن جل المناصب الإدارية العليا تؤول إلى الرجال، وهذا ما عبرت عليه النسبة 71.1%، أما الإناث فقليلات هن في المناصب الإدارية العليا، وهذا ما عبرت عليه النسبة 28.9%

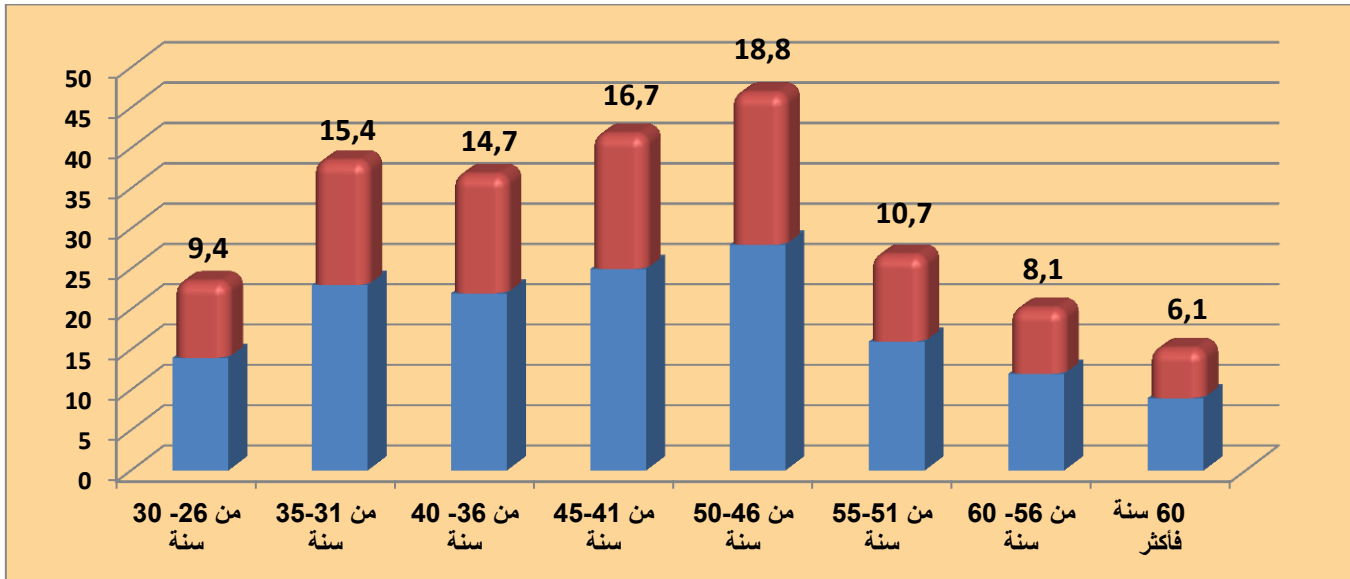
والتعليمية في التوجه الجديد تنص على إشراك الجنسين من المبادئ والأسس الهامة، في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، فالمؤسسات التي تهيأ مبدأ المشاركة ، تعمل على رفع الروح المعنوية لكليهما وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

وتلعب عملية إشراك الجنسين في العملية الإدارية، دورا كبيرا في المحافظة على أهداف المؤسسة والهدف من إشراكهم هو إستخدام المعرفة والخبرات والقدرات، لتأدية المهام في المؤسسة بنجاح. وعليه في عملية الإختيار يجب أن يكون هناك، موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الجنسين، مع فلسفة المؤسسة، معنى الكلام أنه قد يتأثر أداء وفاعلية المؤسسة، بالتركيز على الذكور على حساب الإناث والعكس.

الجدول رقم (44): يحدد عامل السن

الفئات	عدد التكرار	النسبة %
من 26-30 سنة	14	9.4
من 31-35 سنة	23	15.4
من 36-40 سنة	22	14.7
من 41-45 سنة	25	16.7
من 46-50 سنة	28	18.8
من 51-55 سنة	16	10.7
من 56-60 سنة	12	8.1
60 سنة فأكثر	09	6.1
المجموع	149	%100

الشكل رقم 47: أعمدة بيانية توضح توزيع الإداريين حسب السن



إن التحليل الجزئي للمعلومات التي تضمنها الجدول والشكل أعلاه، عمل يتطلب منا عرضها بالطريقة التي يتبين فيها أن :

- أغلبية الإداريين، والبالغ عددهم 28 إدارياً، والمتمركز بينهم في الفئة العمرية من 36-40 سنة

وتمثلهم أعلى نسبة، في الجدول والمقدرة بـ : 18.8%

- عدد معتبر من الإداريين وهم 25 إداريا، والمنحصر في الفئة العمرية ما بين 41-45 سنة وتمثلهم نسبة 16.7 %

- عدد أقل نسبيا من أفراد العينة، وهم 23 إداريا، والمحدد سنهم في الفئة العمرية بين 31-35 سنة، وتمثلهم نسبة 15.4 %

- عدد أقل نسبيا كذلك من الإداريين وهم 22 إداريا، والمحدد سنهم في الفئة العمرية 36-40 سنة، وتمثلهم نسبة 14.7 %

- عدد ضئيل من الإداريين 16 و14 و12 إداريين، والمنحصر سنهم في الفئة العمرية 51-55 سنة و26-30 سنة، و56 - 60 ، وتمثلهم على التوالي النسب 10.7 % و 9.4 % و 8.1 %

- وتأتي النسبة الأخيرة للفئة العمرية 60 سنة فأكثر، بحيث وجدنا 09 إداريين وتمثلهم نسبة 6.1 % ويمكن تفسير هذه المعطيات بمايلي :

إنه في تقديرنا للسن الذي ينحصر، ما بين 46-50 سنة، نجده يشكل تقريبا نسبيا في المستوى العمري، بين الأغلبية الساحقة من أفراد العينة، والبالغ عددهم 28 إداريا، والتي تمثلهم أعلى نسبة في الجدول، والمقدرة بـ : 18.8 %، ويتضح لنا بشكل جلي أن هذه الفترة من عمر الإداريين، ذهبية وجد أساسية، في كل المراحل الإدارية، حيث يسمح هذا السن بإبداء، وتجسيد قدراتهم ونشاطاتهم وبراعتهم وخبراتهم، للتعبير أكثر عن مهاراتهم العملية المتنوعة التي إمتلكوها، وممارستهم لها بالبيئة الإدارية ونقلها إلى نطاق أوسع من ذلك بالمجتمع.

أما إذا ركزنا على السن الذي ينحصر ما بين 41-45 سنة، لوجدناه يعكس أيضا تقريبا نسبيا، في المستوى العمري، لدى عدد دون المتوسط من الإداريين، و البالغ عددهم 25 إداريا، وتمثلهم النسبة المقدرة بـ : 16.7 %، ومنه نفهم أن هذه الفترة من عمر الإداريين لها من الأهمية بمكان، سيما إذا توفرت الشروط الموضوعية، والإمكانات المواتية لفئة الإداريين، فتجعلهم تدريجيا يكتسبون المهارات الإدارية، وبإمكانهم تطبيقها في الواقع الإداري مما يسمح لهم من تطوير ممارساتهم.

ولكن إذا دققنا النظر في تقديرنا للسن الذي يتعين 31-35 سنة، و 36-40 سنة، والممثلان بعدد و23 و22 إداريا، يتضح لنا أنه مع الفئة العمرية الأولى، يكون الإداريين لازالو بعد لم يكتسبو المهارة والخبرة بعد لتأدية المهام الإدارية، وذلك نظرا لحدثة عهدهم بمهنة الإدارة، مما يحول دون وصولهم الى الحد المطلوب، والفعال لتطوير ممارساتهم الإدارية، وهو نفس ماينطبق على الفئة العمرية الثانية .

وفيما يخص السن الذي ينحصر مابين 51-55 سنة، و 56-60 سنة، والتي أجاب فيها الإداريون على التوالي 16 إداريا و 12 إداريين، بنسبة 10.7% و 8.1%، حيث يظهر كمؤشر بارز يتدخل من جهته، في التأثير على درجة الفعالية عند الإداريين، أثناء ممارستهم للمهام الإدارية التي إكتسبوها.

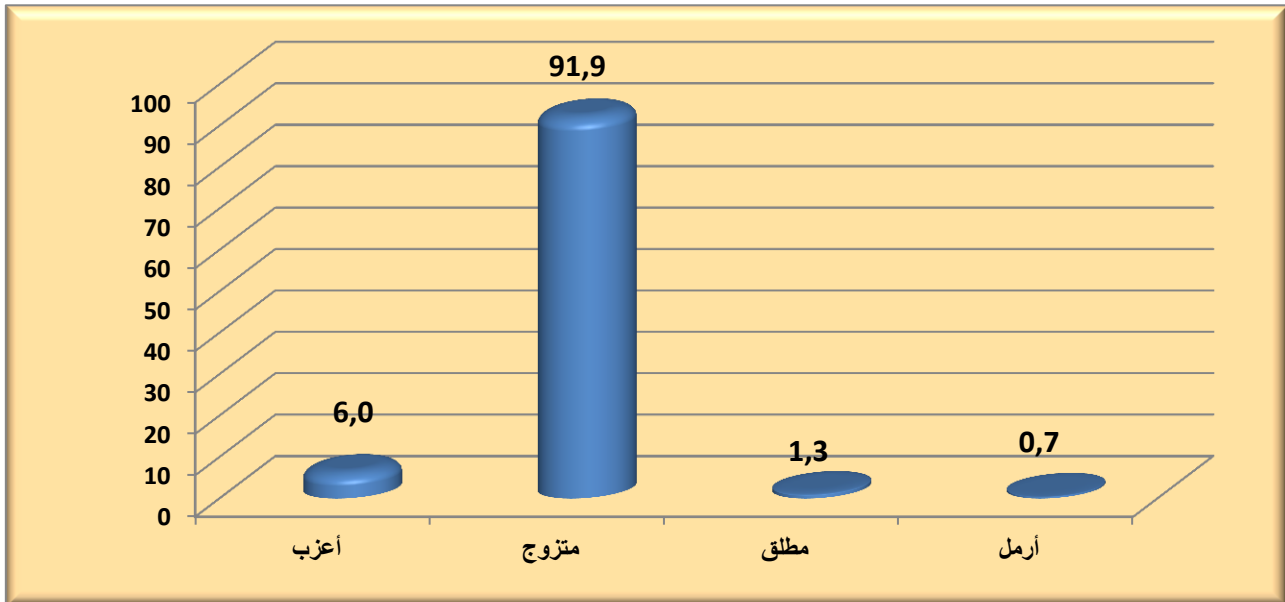
تمثيل منخفض للفئة العمرية 60 سنة فأكثر، وهي حقيقة لها مبرراتها الموضوعية سيما في إقترانها بمستوى السن، الذي تتطلبه مهنة الإدارة، إذ غالبا ما يتدرج ويترقى فيها الإداريين لتولي مهام أخرى أو يحالون إلى التقاعد، إضافة أن أغليبتهم ممثلين في المجالس المنتخبة، وغيرها من الأسباب التي تؤكد هذه المعلومة التي وردت، واحتواها الجدول وبينها الشكل.

بعد عمليتي التحليل والتفسير للبيانات، التي وردت في الجدول والشكل معا، يجدر بنا تأكيد الارتباط الوثيق بحسب التقدير النسبي لعامل السن، وبمستوياته المختلفة أو المتفاوتة، والذي اتصف به الإداريين المهم أن هناك تأكيد على ضرورة تطوير ممارسات الموارد البشرية من خلال الإستثمار في المورد البشري، وهي تطلعات للارتقاء بالمؤسسة الإدارية .

الجدول رقم(45): يحدد الحالة العائلية

الاحتمالات	عدد التكرار	النسبة %
أعزب	09	6.0
متزوج	137	91.9
مطلق	02	1.3
أرمل	01	0.7
المجموع	149	%100

الشكل رقم 48: أعمدة بيانية توضح توزيع الإداريين حسب الحالة العائلية



في عملية تناول بيانات الجدول والشكل أعلاه بالتحليل، سيتضح منها الآتي :

- أغلبية الإداريين متزوجون، وعددهم الإجمالي 137، وتأتي أعلى نسبة في الجدول

لتمثيلهم والمقدرة ب: 91.94%

- يوجد 09 إداريين عزابا، وتمثلهم نسبة 6.0%

- ظهر عدد قليل منهم، هو 02 من المطلق، و 01 من الأرمل، وتأتي أدنى نسبة في

الجدول لتمثيل كل واحدة منهن على التوالي : 1.3% و 0.7%

ومن هذه المعطيات يمكن تفسير بعض الجوانب المهمة وهي :

تأكد أن العدد الكبير من الإداريين متزوجين، وبعد ضبط عددهم بـ: 137 إدارياً، وحسب ما هو متوقع أنهم يعيشون في كنف أسرة متفاوتة الأحجام، ولما نأخذ النسبة العالية في تمثيلهم وهي 91.9%.

سوف نلاحظ مدى التطابق الحاصل بين حالة الزواج والسن، على إعتبار أن معظم الإداريين ينتمون إلى الجيل الذي تشبع بقيم الجيل الذي سبقه، والمعروف عليه عدم التأخر كثيراً في الزواج وبناء أسرة .

أما في تركيزنا على العدد القليل من الإداريين، وهم الإداريون العزاب ومجملهم 09 إداريين فهذا يدل على أنهم لازالوا بعد لم تتوفر لهم الظروف، والامكانيات اللازمة لدخولهم الحياة الزوجية.

وبالنسبة لحالتي مطلق وأرمل، اللتان تمثلهما على التوالي النسبتين 1.3% و 0.7%

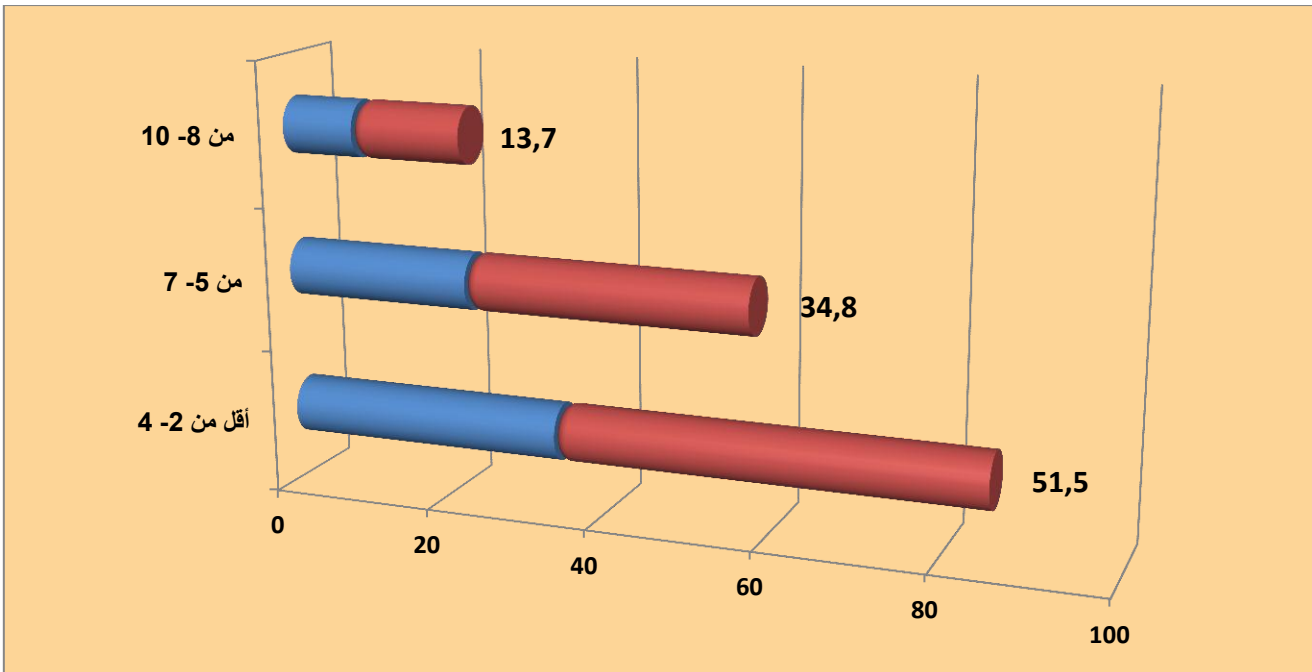
فلهما مدلول إيجابي على بناء الحالة العائلية، من مجتمع إمتاز بكبر حجم تركيبته البشرية من الإداريين الموزعين، على مختلف المؤسسات الإدارية.

من خلال تحليل وتفسير البيانات، التي جاءت في الجدول، يليق بأن ننوه بمدى أهمية الحياة الزوجية بالنسبة للإداريين من الرجال والنساء، المنتمين إلى سلك الإدارة، وبالمقابل لقد ظهر عدد قليل من العزاب، وكاد العدد أن ينعدم مع حالتي المطلق والأرمل، وجميعها مؤشرات لها آثار إيجابية على البنية الداخلية العائلية.

الجدول رقم (46): يحدد عدد أفراد الأسرة

الفئات	عدد التكرار	النسبة %
أقل من 2- 4	34	51,5
من 5- 7	23	34,8
من 8- 10	09	13,7
المجموع	66	%100

الشكل رقم 49: أعمدة بيانية تحدد عدد أفراد الأسرة



من خلال الجدول رقم (46) والشكل رقم 49 ، الذي يحدد عدد أفراد الأسرة، يتضح لنا أن غالبية أفراد مجتمع البحث، يتراوح عدد أفرادها من 2- إلى 4 أفراد، وهذا ما تعبر عليه نسبة 51.5% و عددهم 34 إداريا، ثم يليها 23 إداريا، يتراوح عدد أفراد أسرهم ما بين 5 إلى 7 أفراد، والبالغة نسبتهم 34.8%، ثم يليها 09 إداريين، يتراوح عدد أفراد أسرهم ما بين 8 إلى 10 أفراد، بنسبة 13.7%

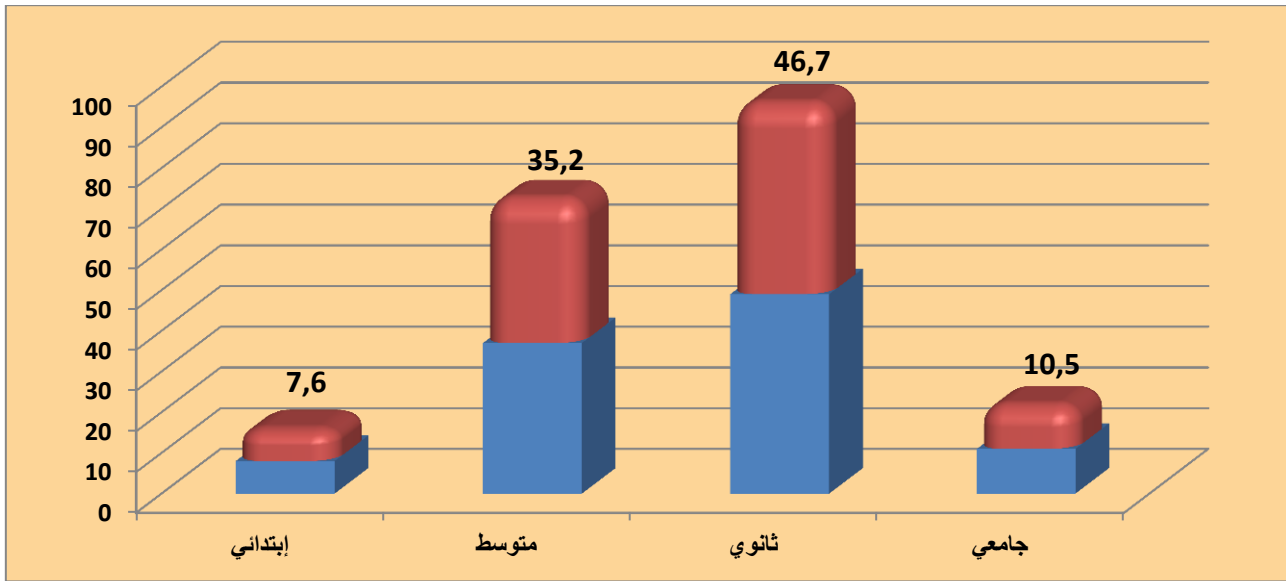
وهذه النسب توضح أن أغلبية مجتمع البحث ذات حجم متوسط، غير أن ذلك يتطلب إيجاد السبل التي بواسطتها إعالة عائلته في حدود إمكانياته.

إذا كلما زاد عدد أفراد العائلة، كلما زاد الضغط على رب الأسرة، لزيادة احتياجاتها ومتطلباتها، وبالأخص منها الاحتياجات المادية.

الجدول رقم (47): يحدد المستوى التعليمي لأفراد العينة

الإحتمالات	عدد التكرار	النسبة %
إبتدائي	08	7.6
متوسط	37	35.2
ثانوي	49	46.7
جامعي	11	10.5
المجموع	105	%100

الشكل رقم 50: أعمدة بيانية توضح المستوى التعليمي للإداريين



من خلال البيانات الميدانية الموجودة في الجدول رقم (47)، وكذا الشكل أعلاه والمرتبطة بالمستوى التعليمي للأفراد المتعلمين من مجتمع البحث، نلاحظ أن أغلبهم، بلغوا مستوى الثانوي، وهم يمثلون نسبة 46.7%، ثم يلي ذلك المستوى المتوسط، والذي يمثل نسبة 35.2% من مجتمع البحث يأتي بعد ذلك المستوى الجامعي بنسبة 10.5%، ثم يلي المستوى الابتدائي بنسبة 7.6%، و الملاحظ أنه كلما زاد المستوى التعليمي كلما زادت قدرات، ومهارات الفرد، وزاد إطلاعه على التنظيم الذي يوجد بداخله .

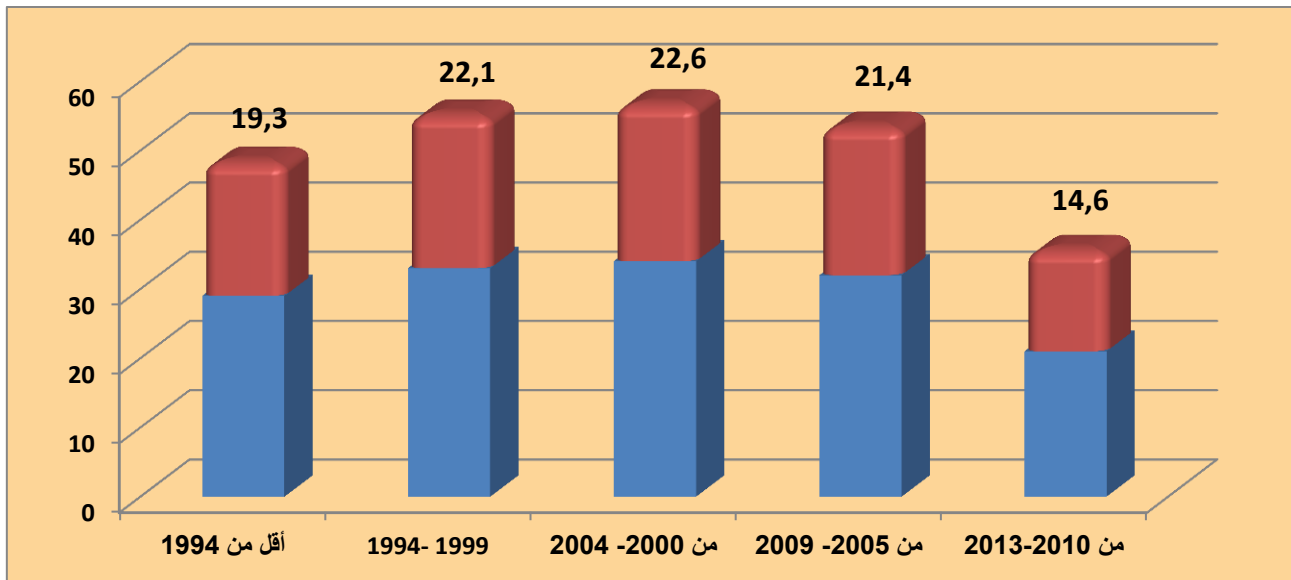
فالإدارة تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، والهدف من المستوى التعليمي هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات، لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح.

وفي عملية الإختيار يجب أن يكون هناك، مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد، مع المستوى التعليمي للأفراد، معنى الكلام أنه قد يتأثر أداء وفاعلية المؤسسة، بسبب الأفراد الجدد الذين يملكون مستوى تعليمي أدنى.

الجدول رقم (48): يحدد سنة الإلتحاق بمؤسسة العمل

الإحتمالات	عدد التكرار	النسبة %
أقل من 1994	29	19.3
1994 - 1999	33	22.1
من 2000 - 2004	34	22.6
من 2005 - 2009	32	21.4
من 2010 - 2013	21	14.6
المجموع	149	% 100

الشكل رقم 51: أعمدة بيانية توضح سنوات الإلتحاق بمؤسسة العمل



البيانات التي إحتواها هذا الجدول والشكل معا، تتطلب عرضا تحليليا منظما

- العدد الأكبر وهم 34 إداريا، كان سنة إلتحاقهم بمؤسسة عملهم ما بين 2000 - 2004، وتأتي

أعلى نسبة في الجدول 22.6% لتمثلهم

- أما في السنوات ما بين 1994-1999 و 2005-2009 و أقل من 1994 فكان عدد الملتحقين

بالمؤسسات الإدارية 33 و 32 و 29 إداريا، تمثلهم النسب 22.1% و 21.4% و 19.3

- أما عدد الملتحقين بالمؤسسات في السنة 2010-2013 21 إداريا بنسبة 14.6%

جميع هذه المعطيات تمكننا من تفسير الجوانب المهمة التالية:

- أغلبية أفراد العينة، يملكون الأقدمية في العمل الإداري، وهذا ما يثبتته سنة إلتحاقهم بعملهم، مما

يعطي الفرصة للعمال الإداريين، من كسب الخبرة اللازمة، والكفاءة والمهارة في مجال العمل

يعمل على تطوير ممارساتهم.

- ونلاحظ أنه كلما صعدنا بالسنوات، نجد أن عدد العمال الذين يلتحقون بالعمل بالمؤسسة يقل

والسبب يعود إلى احتياجات المؤسسة.

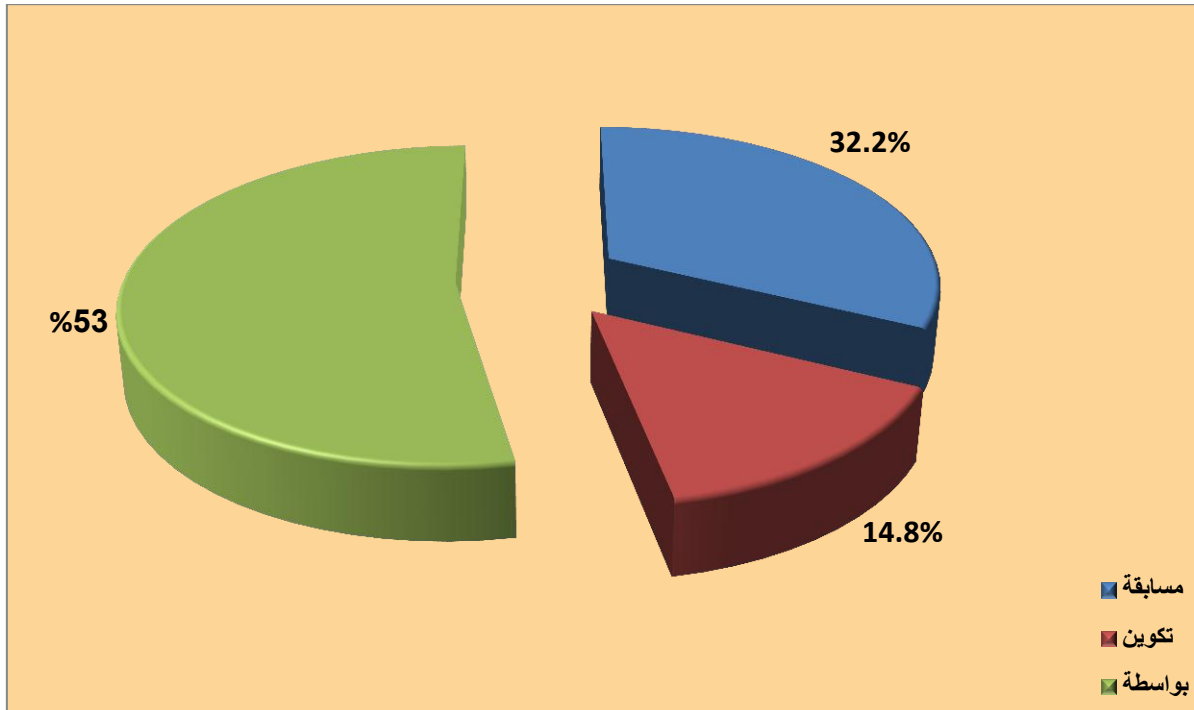
والملاحظ أنه كلما كانت أقدمية رمز ذلك العنصر إلى قوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة، بالقيم

والمعتقدات، كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسات.

الجدول رقم (49) يحدد طريقة التعيين بالمؤسسة

الإحتمالات	عدد التكرار	النسبة %
مسابقة	48	32,2
تكوين	22	14,8
بواسطة	79	53.0
المجموع	149	%100

الشكل رقم 52: دائرة نسبية توضح طريقة التعيين بالمؤسسة



من خلال الجدول والشكل أعلاه، والذي يحدد طريقة التعيين بالمؤسسة، يتضح لنا أن أغلبية الإداريين التحقوا بالمؤسسة عن طريق واسطة، والمقدر عددهم بـ: 79 إداريا أي بنسبة 53.0%، ليليها بعد ذلك عدد الإداريين الذين التحقوا بمناصب العمل عن طريق المسابقة، ويقدر عددهم بـ 48 أي بنسبة 32.2%.

وتأتي النسبة الأخيرة لتعبر عن الإداريين الذين التحقوا بمؤسساتهم عن طريق التكوين والمقدر عددهم بـ 22 أي بنسبة 14.8%

والنسبة الكبيرة التي تعبر عن إلتحاق الإداريين بالعمل بالمؤسسة، كان عن طريق واسطة، فهذا يجعلنا نحكم إن لم نجزم أنه مطلق، على اعتبار أن معظم مؤسسات الدولة الجزائرية، يتم التعيين فيها عن طريق واسطة.

ويأتي الإداريون المعينون، عن طريق المسابقة، والتكوين بنسب ضعيفة

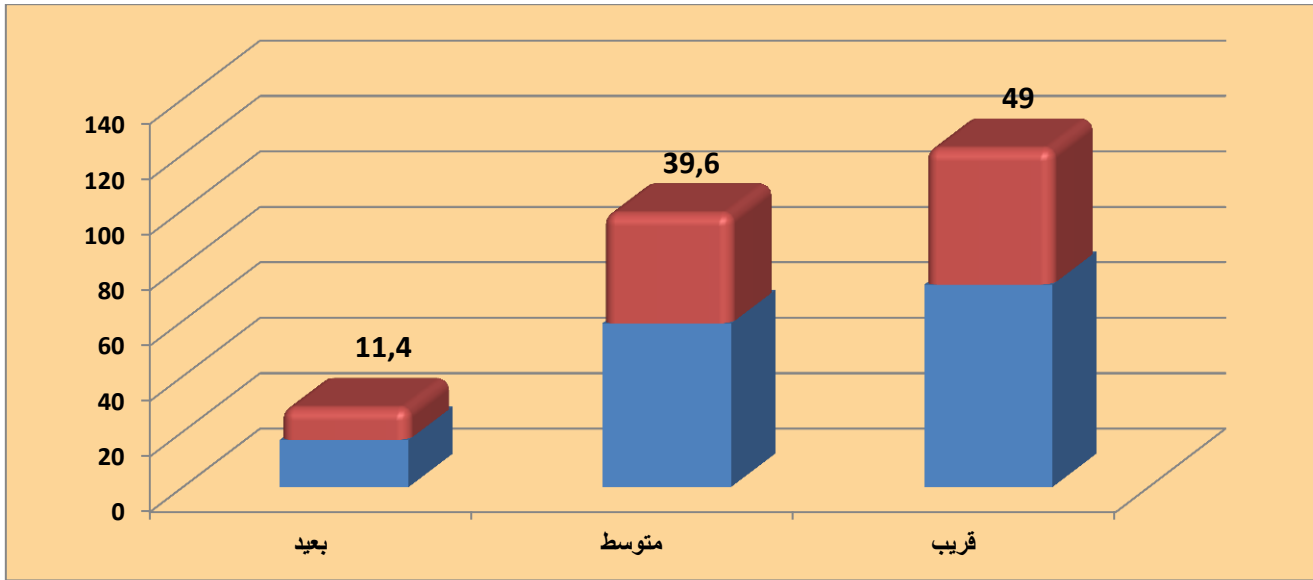
والنتيجة التي نخلص إليها، الغريب أن يتم إخفاء هذه الفجوة بين التوقعات والحقائق، عن طريق إصدار القوانين التي لا يتم تطبيقها، والعمل بتنظيمات تتعلق بشؤون التوظيف ولكن يتم تجاوزها، والإعلان عن تفويض صلاحيات إدارية، مع إبقاء رقابة المركز محكمة، وحصر حق إتخاذ القرارات فيه وإصدار التقارير بأن النتائج قد حققت الأهداف المرجوة، بينما الحقيقة أن النتائج لم تتحقق إلا جزئيا .

تعود المظاهر السلبية لبيروقراطية الإدارة الجزائرية، إلى عدم صلاحية الكثير من القوانين واللوائح السارية المفعول، إذ أن معظم القوانين لا تتماشى والتغييرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

الجدول رقم (50) يحدد مقر السكن من المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
بعيد	17	11.4
متوسط	59	39.6
قريب	73	49.0
المجموع	149	%100

الشكل رقم 53: أعمدة بيانية تبين مقر السكن من المؤسسة



من خلال الجدول والشكل معا، والذي يحدد مقر السكن من المؤسسة، حيث نجد أن النسبة الأكبر من الإداريين، والمقدر عددهم بـ 73 إداريا، أي بنسبة 49%، كان مقر سكنهم قريب بالنسبة للمؤسسة، ثم تأتي النسبة الثانية، والمقدرة بـ 39.6%، أي بعدد 59 إداريا، عبروا بمتوسط من مكان العمل، أما النسبة المتبقية والتي عبر من خلالها 17 إداريا، أي بنسبة 11.4%، على أن مكان العمل بالنسبة لسكنهم بعيد .

والملاحظ على أن القريب من مكان العمل، تجده دوما في الوقت المحدد في مكان عمله، على غرار المتوسط والبعيد، الذين غالبا ما يلتحقون متأخرين.

- ثانيا- نتائج الدراسة

إستنادا على ما تقدم من تحليل، وتبويب للبيانات الأولية، التي تحصلت عليها من الدراسة الميدانية حول موضوع، " التنظيم الاستراتيجي وتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية "، والتي تم إجراؤها بالمؤسسات الإدارية المتواجدة على تراب ولاية باتنة المجلس الشعبي الولائي، المجلس الشعبي البلدي، مديرية النشاط الإجتماعي.

أحاول في هذا الجزء عرض أهم النتائج التي تم تسجيلها ميدانيا، حيث كان هدف الدراسة النهائي يتمثل في الكشف في أن تغيير وتطوير وتطبيق الإجراءات الخاصة بالتنظيم الاستراتيجي في الحقل الإداري، سيحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية .

أقول هذا، رغم إدراكي التام بأن البحث في مجال التنظيم الاستراتيجي، ليس بالشيء البسيط والهين، على إعتبار أنه مجال متشعب، ويصعب التحكم فيه، لكونه مرتبط بعدد غير محدد من العوامل، والمتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر بصورة أو بأخرى في التنظيم.

والإشكال الذي يبقى مطروحا في هذا المجال، هو أن كل دراسة، إلا وكانت لها أهداف مسبقة يود الباحث من خلالها معالجة قضايا يراها وليدة الساعة، وييدي رأيه فيها من خلال البحث الميداني ليعطي توضيحات وإستراتيجيات، لا بد من إتباعها حتى يتسنى للجميع تحقيق الأهداف، والملاحظ على مجمل الدراسات أنها إهتمت بمجال معين وبتكامل كل المجالات يمكن تحقيق الأهداف، هذا إن عاد للبحث العلمي قيمته، وتطبيقه تطبيقا حقيقيا داخل مؤسساتنا .

ولقد حاول بعض المفكرين التقليل من الصعوبات في فهم التنظيم، على إعتبار أنه مجال واسع، ولا يمكن حصره في نقاط معينة، ومنه جاء هذا البحث على ضوء الفرضيات المعتمدة، لكشف خبايا التنظيم وتحويلها إلى حقائق، للأخذ بها في المستقبل على ضوء التوجه الاستراتيجي، الداعي للتغيير على المستوى الداخلي و الخارجي .

ومنه إعتمدت مجموعة من الفرضيات إعتقدت أنها ستوفي بالغرض المطلوب والتي دارت

حول :

- القوانين التنظيمية

- الإتصال والعلاقات التنظيمية

- الإستثمار في الخبرات التنظيمية

- الثقافة التنظيمية

رغم إداركي كذلك أن هذه الآليات، ما هي إلا جزء بسيط من الكل، كما لا يمكن إخضاعها بشكل دقيق، ومقنع للقياس الكمي، بهدف تحديد مدى دورها في تطوير ممارسات الموارد البشرية .

لذلك فقد حاولت إنهاء هذا العمل بجملة من النتائج أخصها في النقاط التالية :

- النتائج في ظل الدراسات السابقة

- النتائج في ضوء النظريات

- النتائج في ضوء التساؤلات والفرضيات

2-1- النتائج في ظل الدراسات السابقة

تظهر أهمية التنظيم الإستراتيجي، في تطوير ممارسات الموارد البشرية، بالمشاركة والتكامل في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وجعلها واقعا ماديا ملموسا على أرض الواقع.

إن التنظيم الإستراتيجي كي يكون فعالا ومفيدا، لا بد أن يبنى على دراسة فعلية للبيئة الداخلية

للمؤسسة، وما تحمله وتعبّر عنه من مواطن قوة ومواطن ضعف، وكذلك دراسة فعلية للبيئة الخارجية، وما تحمله من فرص يجب على المؤسسة الإدارية التعامل معها، بكل حرفية واستغلالها كما ينبغي.

وهذا ما أكدته الدراسة الأجنبية، والدراسات العربية، والدراسات الجزائرية، ولذلك يجب أن يكون التنظيم الإستراتيجي، متناسقا مع إستراتيجيات مختلف الإدارات، ومن الأهمية بمكان، أن يعتمد التنظيم الإستراتيجي عند بناء الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الإدارية على:

القوانين التنظيمية، الإتصال والعلاقات التنظيمية، الإستثمار في الخبرات التنظيمية، إعتقاد ثقافة تنظيمية رئيسية، وما تحمله هذه الآليات من جديد، في بناء الإستراتيجية التنظيمية، وهذا ما أكدته الدراسة الحالية، ومعظم الدراسات السابقة الأجنبية، العربية، الجزائرية، كل من زاوية التخصص .

إن القاعدة الأساسية لتبني تنظيم إستراتيجي داخل المؤسسات الإدارية، الهدف منه تطوير ممارسات الموارد البشرية، لتحقيق متطلبات رسالة المؤسسة، والمتمثلة في فرض سيطرتها وبقائها.

ومن هذا المنطلق فعلى التنظيم الاستراتيجي، أن يصمم البرامج والنظم لتثقيف المورد البشري في المؤسسة، واطلاعه على كل جديد يتعلق بمجال عمله، وتصميم برامج تدريبية ودورات تأهيلية لرفع الكفاءة المهنية للعاملين، فضلا عن تصميم برامج لتطوير ممارسات العاملين، وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل، التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل ما هو جديد.

لكي يستطيع التكيف مع مختلف التحولات، والتطورات التي تطرأ على المؤسسة، هذا إذا أعطى التنظيم الإستراتيجي بالمقابل برامج لتقدير أداء العاملين، مبني على دراسات علمية وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العملية، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية .

إن عملية تنفيذ التنظيم الاستراتيجي داخل المؤسسة الإدارية يحتاج إلى الكثير من المرونة، لأن هذه الأخيرة كما سبق الذكر، تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتتطلب عملية تنفيذ التنظيم الإستراتيجي من منطلق النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإستنادا إلى الدراسات السابقة، وكذا إلى الجانب النظري، إعدادا وتصميما للعديد من البرامج، والنظم والسياسات والاجراءات المتعلقة بشؤون العاملين داخل المؤسسة الإدارية ومن البرامج والنظم والسياسات التي يتطلب من التنظيم الاستراتيجي وضعها ما يلي :

- نظام تقدير الأداء للمورد البشري في المؤسسة، من خلال مشاركته في عملية إتخاذ

القرار، بمشاركته مثلا في نظام الثواب والعقاب، النظام التأديبي للمؤسسة الإدارية التي

ينتمي إليها، المشاركة الفعلية في عملية صياغة القوانين التنظيمية للمؤسسة الإدارية.

- السياسات الخاصة بالعلاقات التنظيمية، مع مختلف الهيئات التي تحويها المؤسسة

الإدارية، وكذا مع مختلف العنصر البشري المكون للمؤسسة، عمال، نقابات،...

- برامج التعلم والتدريب والتنمية، من منطلق سياسات خاصة بإختيار، وتعيين العاملين

والإستثمار في الخبرات والكفاءات التنظيمية، لمواجهة مختلف الطوارئ .

- تبني ثقافة تنظيمية رئيسة، تكون المحدد والموجه لمختلف العمليات الإدارية

وبناء على ما سبق، إذا ما تم بناء الإستراتيجية، على الآليات السابقة سيكون للمؤسسة الإدارية

نجاح متميز، يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخلها، وهذا النجاح يؤدي حتما بالمورد البشري، إلى تطوير ممارساته.

كما يؤكد أيضا هذا النجاح، عن ولاء وإنتماء ورضاء المورد البشري، على التنظيم الإستراتيجي،

فيؤدي ذلك إلى تمكين المؤسسة، من تحقيق رسالتها وأهدافها أي تحقيق إستراتيجتها العامة، بما يعود بالمنفعة الخاصة والعامة.

2-2- النتائج في ضوء النظريات

إذا كانت الإدارة قد أصبحت في المجتمعات الديمقراطية الحديثة، مجموعة وسائل في خدمة المواطن، وليست أداة سلطة عليه، فإن تقريب الإدارة من المواطن، من المبادئ التي تؤكدتها الجزائر، وتسعى في تحقيقها منذ الاستقلال، نظرا لأن إدارة الإحتلال كانت بعيدة كل البعد عن المواطنين الجزائريين.

ضف إلى ذلك أن الجزائر بلاد واسعة، وأن كثافة السكان فيها غير متوازنة، بين الشمال الخصب والجنوب القاحل، بحيث أن مناطق الجنوب الشاسعة صارت تدعى بمناطق نائية.

كل هذه الإعتبارات التاريخية، والسياسية والجغرافية، تعطي في الجزائر مفهوما خاصا لمبدأ تقريب الإدارة من المواطن، ويظهر تطبيقه بوسائل وإجراءات ملموسة :

أ/اللامركزية : نادت الجزائر أولا، وذلك منذ الاستقلال، سواء أكان على مستوى الخطاب السياسي، أو النصوص الأساسية، أو القرارات الإدارية الهامة، بمبدأ اللامركزية في القرار والتسيير فالميثاق الوطني الذي صدر في عام 1976م، في صورته الأولى، وفي يناير 1986م، في صياغته الأخيرة، والذي يعتبر المرجع الأيديولوجي والسياسي الأول

يؤكد على أن الدولة " قد إتخذت اللامركزية أساسا لتطورها وتنظيمها، وأن اللامركزية لا تشكل مجرد عملية تحويل المشاكل من مستوى إلى مستوى آخر، ولكن تستهدف، منح المجموعات كل الوسائل والمسؤولية، التي تؤهلها للقيام بنفسها بمهام تنمية المنطقة التابعة لها، على أنه مجهود مكمل لما تقوم به الأمة، وبذلك تصبح هذه المجموعات هي الجهاز القاعدي للبناء الوطني .

وينص الدستور الذي صدر كذلك في عام 1976 من جهته، على أن يستند تنظيم الدولة إلى مبدأ اللامركزية القائم على، ديمقراطية المؤسسات، والمشاركة الفعلية للجماهير الشعبية في تسيير الشؤون العمومية.

وظهرت هذه المبادئ في مجال التطبيق في الإجراءات، والإنجازات الهامة التالية :

- إنشاء المجالس الشعبية المنتخبة على مستوى البلديات والولايات، وهذا له أثره العميق

في تطوير ممارسات الموارد البشرية، ليس فقط من حيث المساهمة في تسيير الإدارة، أو من حيث تسهيل الاتصال بين المورد البشري والإدارة، ولكن أيضا لأن المجموعات المحلية، أصبحت لها صلاحيات واسعة في الميادين الإدارية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية، أي في سائر المجالات التي تهتم في حياته اليومية

- تبسيط الإجراءات وتسهيل الاتصالات الإدارية، كانت من إهتمامات الإدارة منذ الإستقلال، فسعت وتوسعت دائما إلى محاربة البيروقراطية السلبية، بوسائل مختلفة من خلال تلك الجهود المبذولة للتغلب على العراقيل مادامت قائمة، والتي ترجع أساسا إلى نقائص الإدارة، من حيث محتواها البشري، فأعطت بذلك الأولوية للعلاقات التنظيمية داخل المؤسسات الإدارية، ومحاولة إنمائها بما يتماشى، والتطورات الحاصلة للرقى بالموارد البشري داخلها، و تطوير ممارساته .

- إهتمت الجزائر منذ الإستقلال بالإستفادة من الخبرات والتجارب الأجنبية، في مجال الإدارة عن طريق أعمال ومبادرات، الهدف منها تطوير ممارسات الموارد البشرية، وكما جاء في الدراسة الميدانية الإستثمار في المورد البشري، ومن بين ما أخذته الجزائر على عاتقها لبلوغ هذا الهدف هو تنظيم الرحلات التدريبية، والإستطلاعية في الميدان

- المساهمة في لقاءات علمية تنظم في الجزائر، وتستضيفها الجهات الإدارية المعنية مركزية كانت أو محلية

- المساهمة في لقاءات علمية تنظم في الخارج، سواء من طرف هيئات قومية، أو منظمات دولية عالمية أو إقليمية

وتجدر الإشارة أن الجزائر، كثيرا ما إستفادت من الإلتقاء بالخبرات الأجنبية، عن طريق الندوات واللقاءات العلمية، التي تقام والتي تجمع عددا كبيرا، من المعنيين بالموضوع داخل الوطن.

كما تجب الإشارة أيضا أن الجزائر عن طريق المدرسة الوطنية للإدارة، ومحافظة الاصلاح والتجديد الإداري، تتعامل من أجل التنمية الإدارية مع مؤسسات أجنبية، ودولية إقليمية وعالمية، الهدف الأساس منها تطوير ممارسات الموارد البشرية، بمختلف المؤسسات الإدارية المنتشرة في ربوع الجزائر، حتى يستطيع هذا الأخير أن يقدم خدمات نوعية.

وهكذا حاولت المؤسسة الإدارية، الإستثمار في موردها البشري لتطوير ممارساته، وبلوغ ذلك، وبالاستفادة من الدراسات النظرية والتطبيقية، لابد من تبني التنظيم الإستراتيجي، الموجه القائم على القوانين التنظيمية، الإتصال والعلاقات التنظيمية، الإستثمار في الخبرات التنظيمية، وهذا كله مرتبط ببلوغ ثقافة تنظيمية رئيسة، تكون المحدد و الموجه لمختلف العمليات الإدارية.

ويتم ذلك دائما في إطار مهمة جماعية، وأهداف ترمي إلى الإنسجام، والعقلنة والتجديد من أجل جعل المؤسسات الإدارية، أقل ثقلا، وأكثر نجاعة.

2-3- النتائج في ضوء التساؤلات والفرضيات

2-3-1- نتائج الفرض الأول

والذي يفسر البيانات التي تخص القوانين التنظيمية، وكيفية التحكم في تطبيقها وتحديد درجة ماتحدثه من تطوير في ممارسات الموارد البشرية، حيث تبين من خلال التساؤلات الفرعية، مدى التجاوب الكبير، والأهمية والدور، الذي لعبته القوانين كآلية من آليات التنظيم الإستراتيجي في تطوير ممارسات الموارد البشرية، وهذا ما تؤكد مجمل الإجابات، حول الأسئلة الفرعية التي تبعت الفرض الأول.

من خلال الموقف الذي أبداه الإداريين، حول العمل الإداري الذي يقومون به يتطلب وجود قوانين تنظيمية، حيث كان إيجابيا، والنسبة 100% خير دليل على ذلك، ومن خلال الدراسة النظرية وعرضنا للآليات التنظيمية، حاولت أن أجري مقارنة بينهما، وبين ما تم تجسيده في أرض الواقع (المؤسسات الإدارية مجال الدراسة).

وجدت بالفعل أن مجمل الإداريين، تحصلوا على دفتر النظام الداخلي للمؤسسة وبعض المناشير والقوانين التي تنظم، وتحدد نشاطهم، وهذا ما توضحه دائما مجمل الإجابات على الأسئلة الفرعية التي إحتواها هذا الفرض، وجاءت نسبة 100% من إجابة الإداريين بالموقف الإيجابي، مرة أخرى كدليل على أن الإدارة، في ضوء التنظيم الإستراتيجي، تحاول تبليغ كل القوانين لكل الفئات الإدارية دون تمييز أو إقصاء.

حتى يدرك جميع الإداريين، أنهم يعملون في إطار قانوني ينظمهم، ويوجههم نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة، وفي سؤال يوضح مدى تفهم الإداريين، لما تنص عليه القوانين التنظيمية الخاصة بضبط نشاطهم، جاءت إجاباتهم مرة أخرى بنعم بنسبة 100% كما تبين في الجدول رقم (12).

وهذه النسبة دليل على أن المورد البشري، في ظل التنظيم الإستراتيجي، أصبح يعيش درجة من الوعي، تؤهله لمعرفة كل كبيرة وصغيرة تدور في مجال العمل، ومنها وبالأخص تلك القوانين، التي تطور ممارساته، وهو يعمل جاهدا في الحرص على تطبيقها.

حيث أن نسبة الحرص على تطبيق القوانين في المجال الإداري جاءت بنسبة 100%، وهذا الحرص أعاده معظم الإداريين، إلى حرص لخدمة النظام العام في المؤسسة الإدارية، وهي ما بينته النسبة 54%، وهذا الحرص دائم على حسب إجابة المبحوثين بنسبة 30%.

ومنه يتضح أن القوانين التنظيمية، المعمول بها في المؤسسة، متحكم في تطبيقها من طرف الجميع، وهذا ما يتضح من خلال الجدول رقم (14) النسبة 92.6% أوضحت ذلك.

وكل من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية، تتخذ معه إجراءات لإعادته، للإلتزام بالقوانين المنظمة والمسطرة لمختلف الأنشطة التي يقوم بها.

وفي سؤال حول من صدر في حقه التوقيف على العمل، هذا إن لم يلتزم بالقوانين، جاءت نسبة 73% إعادة النظر في القرار، في حين بينت النسبة 15% إلغاء بعض القوانين الصارمة، وهذا يؤكد لنا أن الخيار الاستراتيجي، هو مشاركة الجميع في صياغة قوانين، تكون أكثر ملاءمة ومواءمة للجميع، ومشاركتهم جميعا في صنع القرار، وهذا ما أكدته الدراسة النظرية في هذا البحث .

وفي إجابة على سؤال كملخص لما جاء هل أن طبيعة القوانين المعمول بها في المؤسسة، تتماشى ومتطلبات الموارد البشرية، جاء موقف الإداريين، إيجابيا بنسبة 77.8%، وهذا ما أكده الجدول رقم (16)، وأكدت النسبتين اللتين تبعتا الموقف الإيجابي من خلال الإحتمالات الموجهة للإداريين.

للكشف أكثر وتبيان ما إذا كانت هذه القوانين، تتماشى ومتطلبات الموارد البشرية، جاءت نسبة 81.1%، و 18.9%، من إجابات الإداريين على، أن القوانين التنظيمية تخص العمل الإداري، ومنه فهي قوانين تنظيمية تضمن الاستقرار في العمل.

وربما المورد البشري في ظل التنظيم الإستراتيجي، يبحث عن القوانين التي تضمن له الاستقرار، والأمن أكثر في مجال العمل، وهي القوانين التي تكون مؤشرا من مؤشرات تطوير ممارسات الموارد البشرية، و في الجدول رقم (17)، والذي يوضح أن، عملية التحكم في تطبيق القوانين التنظيمية، المعمول بها في المؤسسة، أحدثت تطورا في ممارسات الموارد البشرية، أوضحت نسبة 89.9%، الموقف الإيجاب منها، وكان التجاوب مع قوانين العمل، وهذا ما توضحه نسبة 47%، من إجابات الإداريين، من خلال الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب .

إن ما يكن إستخلاصه من جملة التساؤلات، التي إحتواها الفرض الأول، والمواقف الإيجابية للإداريين، بنسب كبيرة تفوق دائما 80%، يتضح لنا أن القوانين التنظيمية وحسب تطبيقها في ظل التنظيم الاستراتيجي، قد أدت بالفعل إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية (الفرض الأول قد تحقق). وهذا يمكن إرجاعه لعدة نقاط، كما جاء في الجانب النظري للدراسة ، وربطه بالجانب الميداني، فإنه وفي ظل التنظيم الإستراتيجي، أصبح الإداري يتمتع بالمزايا التالية والتي لعبت دورا في تطوير ممارساته

- الحرية و القدرة على إتخاذ القرارات
- توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة
- سماع إنشغالات الإداريين
- انتهاج الطرق العصرية في التسيير، مع الإتصاف بالمرونة، والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف
- مواكبة التطور الحاصل في جميع مجالات الإداري

2-3-2- نتائج الفرض الثاني

والذي يبين الطريقة، التي يتم بها توجيه العلاقات التنظيمية في المؤسسة الإدارية، وتقدير تأثيرها، في تطوير ممارسات الموارد البشرية .

جاء الفرض الثاني، وما تبعه من أسئلة فرعية، لفهم وتوضيح حقيقة، لا تزال ورغم التوجه الاستراتيجي، تفرض نفسها كعنصر هام وضروري، في كل مؤسساتنا بغض النظر عن طبيعتها، وهذا لإدراك أهمية الإتصال والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسات، ومالها من دور، وتأثير سواء على المؤسسة أو خارجها، باعتبار أن الإتصال الفعال هو من يغذي تلك العلاقات وينميها.

وبالتالي التنظيم الإستراتيجي، يفرض الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، أكثر من أي وقت آخر، لأن هذه الأخيرة، من بين أهم المحفزات التي تقود الإداري بصفة خاصة، إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، و هذا بدليل النتائج التي خلص إليها القسم المتعلق بالإتصال والعلاقات التنظيمية .

ففي الجدول (18) جاءت إجابة مجمل الإداريين، بنسبة 100%، أن العمل بالمؤسسة الإدارية يفرض إحداث علاقات تنظيمية، وعلى حسب المبحوثين فإن خصوصية العمل في حد ذاته، تفرض إحداث هذه العلاقات، وتأتي نتيجة الإتصال الفعال لمسايرة التغييرات والتحوللات.

فإن الإدارة في ظل التنظيم الاستراتيجي، قدمت بعض التعليمات الخاصة، بتعيين وجهة العلاقات التنظيمية أثناء أداء الإداريين لعمليهم، وهذا ما تؤكد نسبة 78.5% على أن التعليمات ثابتة، وصارمة بنسبة 21.5%

في حين، ولمعرفة الجدية في محافظة كل إداري على تنظيم علاقاته التي يكونها مع المصالح الإدارية المختلفة، إتضح أن جلهم جديون في ذلك ونسبة 100% ، لخير دليل على ذلك، لأن العلاقات المنظمة تقوي الإتصال بين الإداريين، وهي بذلك مهمة في العمل الإداري.

وحرصا على طبيعة العلاقات جاء سؤالا آخر يوضح هل هي موجهة بطريقة صحيحة، فجاءت إجابة الأغلبية بنعم بنسبة 85.3 %، وهي موجهة نحو التفاعل بين المصالح الإدارية، والتبادل، وكذا نحو تعزيز الأدوار من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب.

وفي سؤال آخر حول من يخل بنظام العلاقات نوع الإنطباع المسجل عليه، جاءت إجابة 75.8% تسجل على من يخل بنظام العلاقات، وتتكون عليه نظرة سيئة، وتسجل عليه ملاحظات ليست في صالحه، كما يدين بنظام العلاقات، هذا ما أجاب عليه الإداريون في هذا المجال، من خلال الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب حول هذا التساؤل.

إذا فالعلاقات السليمة في ظل التنظيم الإستراتيجي، هي تلك العلاقات التي تبنى على التفاهم والتعاون المتبادل، مع الإحترام المتبادل بين كافة المصالح الإدارية.

ولتوضيح الفكرة جاء الجدول رقم (24)، والذي يوضح مدى تناسب واتفق العلاقات التنظيمية الموجهة والجارية في الإدارة، وتوجهات الموارد البشرية.

فجاءت نسبة 69.8% من إجابات الإداريين بالموقف الإيجابي، على إعتبار أن الفرق الإدارية تريد العمل في بيئة إدارية تساعد على الإستقرار، هذا يؤدي بدوره إلى العمل المنظم، وعلى أساسه يبنى التعاون والتبادل بين مختلف المصالح الإدارية.

وكخلاصة لم إحتواه الفرض الثاني من أسئلة حاولنا تلخيصها، جاء الجدول رقم (25)، ليبين ويوضح الطريقة التي أعتمد عليها، في توجيه العلاقات التنظيمية الجارية في المؤسسة الإدارية، هل أدت إلى تطوير ممارسات قدرات الموارد البشرية، جاءت النسبة الأغلبية من إجابات الإداريين والمقدرة بـ 76.5%، مبدية الموقف الإيجابي.

ومن ثم فتحقيق الأهداف في ظل التنظيم الاستراتيجي، هو الإهتمام بالآلية التنظيمية والمتعلقة بالإتصال والعلاقات التنظيمية من خلال تفعيل الإتصال الفعال داخل المؤسسات، من أجل الإستثمار في العلاقات القائمة بين الأفراد داخل المؤسسات الإدارية، لما يعود بالمصلحة على الطرفين، المؤسسة الإدارية، والإداريين.

ومنه فالفرض الثاني قد تحقق، من خلال الإجابات على معظم الأسئلة الفرعية، والتي وضحت لنا نسبها، والتي تتعدى في كل الأحوال 80%، أنه كلما تم توجيه الإتصال والعلاقات التنظيمية في المؤسسة الإدارية، كلما أحدث تطويراً في ممارسات الموارد البشرية .

3-3-2- نتائج الفرض الثالث

والذي يوضح، البيانات التي تخص الأسلوب المتبع، في استثمار الخبرات التنظيمية بالمؤسسة الإدارية، وتعيين حجم ما تحدثه من تطوير في ممارسات الموارد البشرية.

وكما جاء في النظري فإستثمار المورد البشري هو ضرورة حتمية، لما تفرضه علينا التغيرات وبالتالي فالمورد البشري داخل المؤسسة الإدارية، لا بد أن يكون مؤهلاً لخوض معركة المنافسة من أجل البقاء، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق الإستثمار المتواصل للموارد البشرية، من أجل التحكم في التغيرات.

فالتنظيم الاستراتيجي يدرك حقيقة الإستثمار ومالها من مزايا، وذلك بإدخال آليات حديثة، وجديدة في مجال الإستثمار، ومن المؤكد أن المورد البشري داخل مجال العمل يدرك أساساً أن العمل في المؤسسة الإدارية يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم.

وهذا ما أكده الموقف الإيجابي الذي أبداه الإداريين، من خلال النسبة 100%، وهذا واضح من الجدول رقم (26)، لكون التنظيم يؤدي إلى تناسق الأدوار والوظائف، إلى جانب كون التنظيم يمكن إدارة المؤسسة من التغلب على المشكلات المختلفة.

ومنه وتماشياً مع ضرورة التغيرات، فأول إهتمام في الإستثمار يكون في مجال التنظيم، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (27)، و الذي يوضح قيام إدارة المؤسسات مجال الدراسة، بتكوين الإداريين في مجال التنظيم، فجاءت إجاباتهم بالإجماع بنسبة 100%، وتراوح التكوين بين المتعمق والقاعدي من خلال الإحتمالات التي تبعت الرد بالإيجاب.

هذا التكوين يؤهله لإكتساب خبرة، تمكنه من إستيعاب عمليات التنظيم القائمة بالمؤسسة، وهذا ما أجاب عليه الإداريون بالإجماع بنسبة 100%، وهذه الخبرة تمكنه من تقديم الجديد في مجال العمل من خلال تقديم خدمات نوعية، إلى جانب أنها تساعده على التكيف مع مختلف المستجدات، إلى جانب التعامل مع مختلف المصالح الإدارية.

وهذه الخبرة تجعل مختلف الإداريين يساهمون مساهمة كبيرة كمارسين للنشاط الإداري، في تجسيد عمليات التنظيم المتبعة في المؤسسة، وهذا ما أكدته نسبة 100% من إجابات الإداريين، وذلك

من خلال الجدول (29)، وكانت هذه المساهمة في، تحقيق أهداف المؤسسة، ولإثراء التنظيم العام لها، وكذلك لبناء تصور جديد حول التسيير الإداري.

وهذا التحليل يؤدي بنا إلى القول أن الكل يعمل ويشارك في عمليات التنظيم القائمة بالمؤسسة، لأن الكل معني به، وأساس العمل مبني على التنظيم، وهذا ما فسره الجدول رقم(30).

والملاحظ على هذه الخبرة التنظيمية، التي تتوفر عليها الفرق العاملة بالمؤسسة الإدارية مستثمرة بأسلوب حديث ومتطور.

وهذا ما عبر عليه الإداريون، من خلال موقفهم الإيجابي على أن الخبرة التنظيمية مستثمرة بأسلوب متطور وحديث، وقدرت النسبة بـ 88.6%، ومس الإستثمار جميع الأطر (البشري، المعرفي، المالي، المادي).

وعليه فالخبرات التنظيمية المستثمرة تتلاءم ومردود الموارد البشرية، لأنها تقدم للإداريين تقنيات تسهل العمل، وتحفزهم على الزيادة في النشاط، كما تقدم لهم فرص المشاركة في عمليات إتخاذ القرار، وهذا ما أجاب عليه الجدول رقم (32).

إذا وكخلاصة لم جاء في هذا الفرض، من أسئلة جاء السؤال (33)، ليوضح هل أن الأسلوب المتبع في إستثمار الخبرات التنظيمية أحدث تطويرا في ممارسات الموارد البشرية، جاءت نسبة 88.6%، وترواح حجم التطوير بين الكبير والمتوسط من خلال الجدول (33).

كلما تم إستثمار الخبرات التنظيمية، في المؤسسة الإدارية، كلما أحدثت تطويرا في ممارسات الموارد البشرية، والنسب المرتفعة في كل مرة، والتي تفوق 80%، دليل على ذلك .

ومنه فالفرض الثالث قد تحقق، من خلال الإجابات على معظم الأسئلة الفرعية، والتي وضحت لنا نسبها، والتي تتعدى في كل الأحوال 80%، أنه كلما تم الإستثمار في الخبرات التنظيمية في المؤسسة الإدارية، كلما أحدثت تطويرا في ممارسات الموارد البشرية، وبذلك تتحقق ثالث آلية من آليات التنظيم الإستراتيجي.

4-3-2- نتائج الفرض الرابع

والذي يوضح الكيفية التي يتم من خلالها ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإدارية والوقوف على ما تتركه، من تطوير في ممارسات الموارد البشرية .

فقد أدرك الإداريون في ظل التنظيم الإستراتيجي، أن العمل الذي يؤديه في المؤسسة الإدارية تحكمه ثقافة تنظيمية، وهذا ما أوضحت إجابتهم بنسبة 100% حول هذه النقطة، ووضحوا طبيعتها فيما بعد على أنها:

- ثقافة تنظيمية رئيسة محددة من قبل التنظيم

- ثقافة تنظيمية فرعية قائمة على أساس قيم معينة

- ثقافة محددة وفقا لطبيعة العمل

والتنظيم الإستراتيجي يسعى دوما لترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسية للعمل الإداري، داخل المؤسسة الإدارية، وهذا بهدف التخلي عن الثقافات الفرعية، التي كانت مسيطرة إلى حد بعيد، في الفترات التنظيمية السابقة، والتي أكدناها في المجال النظري، وهي لعبت دورا في إفشال السياسات التنظيمية المتبعة آنذاك.

وجاءت نسبة 88.6% من إجابات الإداريين حول هذه النقطة، وهذا ما بينه الجدول رقم (35) ووعي العمال بالوصول إلى ثقافة تنظيمية رئيسة تكون المسيطرة، والمحددة لمختلف نشاطاتهم داخل المؤسسة، وهذا تماشيا مع التغييرات الحاصلة، وكذا تداركا لمواطن الخلل التي مرت بها المؤسسة، لتقديم خدمات نوعية.

هذا يؤكد أن الإداريين قد استوعبوا قيم الثقافة الفرعية للعمل الإداري، وهي ما توضحه نسبة 88.6%، من إجابات المبحوثين من خلال الجدول (36)، وهذا خدمة لأهداف المؤسسة، ثم الأهداف الجماعية في التنظيم، والأهداف الفردية في التنظيم.

وفي حين أجاب أغلب الإداريين بنسبة 77.8%، على أن الثقافة التنظيمية الرئيسة المستمدة من قبل التنظيم ، هي السائدة والمحددة لمختلف نشاطات المؤسسة، وهي سائدة بشكل واسع.

وهي بذلك تسهم في رفع وتيرة النشاط المنظم، وتسهم في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتساعد علو وجود عادات تنظيمية في العمل.

وفي سؤال حول الثقافة التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة الإدارية موجهة بطريقة صحيحة، جاءت نسبة 85.9%، من إجابات الإداريين أنها موجهة الوجهة الصحيحة، وهي بذلك ستعزز التبادل بين المصالح الإدارية المختلفة، وتعزيز مكانة المؤسسة بين المؤسسات الأخرى، إلى جانب إبراز مكانة كل إداري من خلال مجهوده العملي.

ومنه وبترسخ ثقافة تنظيمية موحدة ورئيسية، داخل مجال العمل الإداري، يؤدي إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية، والإجابة بنسبة 100%، على هذه النقطة كافية إلى اعتماد ترسيخ ثقافة تنظيمية داخل مؤسساتنا الإدارية.

وحجم التطويرا كان كبيرا، كما أجاب عليه أغلب الإداريين، والمقدر عددهم 102 إداريا، وهذا ما أوضحه الجدول (39).

ومنه فالفرض الرابع قد تحقق، من خلال الإجابات على معظم الأسئلة الفرعية، والتي وضحت لنا نسبها، والتي تتعدى في كل الأحوال 80%، أنه كلما تم ترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسية في المؤسسة الإدارية كلما أدى إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية، وبذلك تتحقق رابع آلية من آليات التنظيم الإستراتيجي.

ومنه نخلص إلى نتيجة محققة، تكمن في أنه كلما تم ترسيخ الثقافة التنظيمية، في المؤسسة الإدارية، كلما أدى ذلك، إلى تطوير في ممارسات الموارد البشرية .

إذن فالمورد البشري في ظل التنظيم الاستراتيجي المعتمد، أصبح لزاما عليه إدراك أنه بإعتماد الآليات السابقة الذكر، فالمورد البشري سيعمل على تطوير علاقاته الرسمية داخل المؤسسة، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (31) من خلال إبداء أغلبية الإداريين الموقف الإيجابي بنسبة 88.6%.

في حين، الملاحظ على أن التنظيم الإستراتيجي، قد أعطى أهمية أكبر في التطبيق للثقافة التنظيمية، ثم القوانين التنظيمية، ثم العلاقات التنظيمية، ثم إستثمار الخبرات التنظيمية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (41) .

وكخلاصة عامة، وتحقيق الفرض العام جاء الجدول رقم (42)، والذي يحدد ترتيب الآليات حسب أهميتها والتي لها أثر أكبر في تطور ممارسات الموارد البشرية فجاءت على النحو التالي: الثقافة التنظيمية ، ثم القوانين التنظيمية ، ثم الإتصال والعلاقات التنظيمية، ثم إستثمار الخبرات التنظيمية.

ومنه ومما جاء في النظري، وما خلصت إليه النتائج من خلال الإجابة على الفروض الفرعية، من خلال الإجابات على مختلف الأسئلة الفرعية، التي تبعت الفروض الأربع، نصل إلى النتيجة النهائية أن التساؤل الرئيسي للدراسة، قد تحقق

والمتمثل في :

هل يصبح التنظيم الاستراتيجي الآلية الفعالة، التي تمكن من تطوير ممارسات الموارد البشرية في البيئة الإدارية، وبلوغها للأهداف المنشودة والمرغوبة والمخطط لها؟

وعلى ضوء ماسبق، نقول بأن الفروض الجزئية تحققت، من خلال الإجابة على كل الأسئلة الفرعية التي تبعتها، وعليه تحقق التساؤل العام للدراسة، وبالمقابل نصل إلى النتيجة النهائية، والتي تكمن في الفرض الذي أردنا تحقيقه في ظل التنظيم الاستراتيجي وهو :

إن تغيير وتطبيق الآليات، الخاصة بالتنظيم الاستراتيجي في الحقل الإداري، سيحدث تطورا في ممارسات الموارد البشرية .

الخلاصة

بعد عرض المعلومات التي تشكل النقطة الأساسية في هذا الفصل، والتي كنا قد حصلنا عليها من خلال الإستجابة التي أبداها كل أفراد العينة، كما قمنا بتحليل وتفسير معظم الحقائق التي أخذت الصبغة الموضوعية.

وهي ما تترجمها المعطيات الإحصائية والكمية التي وردت في الجداول، والبالغ عددها 41 جدولاً، مرتبة حسب الشروط العلمية، والتي بنينا على أساسها فروض الدراسة واستطعنا تغطيتها بالتساؤلات المغلقة والمفتوحة، وأرى من خلالها فعلاً أنها مكننتني، من جمع كل الحقائق، والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة مجال الدراسة .

كما يبدو واضحاً أن العوامل الأساسية التي إرتكزت عليها المشكلة الحالية، قد تركت آثاراً إيجابية، ويتبين هذا من خلال تحقيق كل الآليات التنظيمية الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية، حيث تبين حسب النتائج المتوصل إليها، اعتماداً وانطلاقاً من الفرض العام، والذي تليه فروض فرعية قد أدى الهدف المنوط، والمتمثل في تطوير ممارسات الموارد البشرية، ويتأكد هذا من خلال المعطيات الكمية والرياضية .

الإستنتاجات التي خلص إليها البحث :

من خلال هذه الدراسة، التي حاولت فيها تسليط الضوء، على التنظيم الإستراتيجي وتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية، وقد حصرت التنظيم الإستراتيجي في الآليات التنظيمية التالية:

- القوانين التنظيمية

- الإتصال والعلاقات التنظيمية

- الإستثمار في الخبرات التنظيمية

- الثقافة التنظيمية

مركزا على الدور الذي تلعبه في تطوير ممارسات الموارد البشرية، وكذلك من خلال ما جاء في تحليل وتفسير البيانات، وعرض النتائج، في ظل التساؤلات والفرضيات المعتمدة، والتي دارت حولها الدراسة وكذا مختلف الإجابات والمواقف، التي أباها الإداريون عن طريق إستمارة الاستبيان توصلت إلى عدة إستنتاجات تخص البحث، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- إن دراسة أي ظاهرة سوسيو- تنظيمية، لا يمكن أن تتم من فراغ، من ثم جاء إعتمادي على التنظيم الإستراتيجي، لما له من أهمية بالغة في دراسة التنظيمات برؤية حديثة، وعلى رأسها التنظيم الإستراتيجي، إضافة إلى إدراج الدراسات السابقة حول موضوع البحث، وغايتي من ذلك إبراز مدى الأهمية والدور الذي حضيت به التنظيمات، لدى جل الباحثين والمفكرين الإجتماعيين .

- لقد تطورت ظاهرة التنظيم، بتطور العلاقات في المجتمع الإداري، ومن ثم الإستنتاج الذي خلصت إليه، أنه لا يمكن دراسة ظاهرة التنظيم الاستراتيجي في مرحلة معينة، بمعزل عن المراحل التنظيمية، التي إنتهجتها الجزائر في هذا المجال، باعتبار التنظيم الإستراتيجي لم يكن وليد المرحلة الراهنة .

- حصرت التنظيم الإستراتيجي في الآليات التنظيمية المعتمدة، في تطوير ممارسات الموارد البشرية والتي تمثلت في القوانين التنظيمية، الإتصال والعلاقات التنظيمية، إستثمار الخبرات التنظيمية، الثقافة

التنظيمية، باعتبارها المحور الذي قامت عليه الدراسة، وهدف من ذلك هو الوصول، إلى مدى تحقيق هذه الآليات للهدف الذي رسمت له والمتمثل في تطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية

- لا يمكن لأي دراسة أن تخلوا من الجانب المنهجي، لأنه السبيل في توجيه البحث لإعتماد المنهج والأدوات التقنية، والفنية الخاصة بحصر المعلومات، والتي وجهتني في دراستي .

- من المسلمات أن أي دراسة، لا بد أن تخلص إلى تحليل وتفسير البيانات الميدانية إعتقاداً، على

الأدوات التقنية المستخدمة لحصر المعلومات، ومن ثم عرض النتائج التي خلص إليها البحث، في

ضوء الفروض المعتمدة، ويتم ذلك بربط الجانب الميداني الكمي الإحصائي، بالإطار النظري

للبحث .

- لقد تفاوتت الأهمية، التي أولتها إدارة المؤسسة، لمختلف الآليات التنظيمية، المعتمدة في تطوير

ممارسات الموارد البشرية، ورغم الارتباط الوثيق بينها، وبخاصة في خدمة الإداري

وتطوير ممارساته داخل المؤسسة .

وتوصلنا كذلك في التنظيم الاستراتيجي، أن معظم الإداريين لهم رؤية إيجابية حول تطبيق التنظيم

الإستراتيجي، لأنهم يرون بأنه يخدمهم، ويطور علاقاتهم الرسمية أكثر مما كانت عليه، بشرط أن تتاح

كل الفرص للعمل بكل وضوح، وديمقراطية في القرارات المتخذة على المستوى، القمي والقاعدي في

القطاع الإداري

خاتمة الدراسة

الجزائر البلد الذي إعتد أسلوب التخطيط والتنظيم في الإدارة، تتبنى في هذا المسعى أعمالاً مستوحاة من مبادئ الشمولية والإنسجام، من أجل تحقيق مجتمع متقدم، أي أنه لا يمكن الفصل بين إستراتيجية الإصلاح الإداري، والإستراتيجية العامة للتنمية.

من منطلق التنظيم الاستراتيجي المبني على الآليات التنظيمية التالية : القوانين التنظيمية الإتصال والعلاقات التنظيمية، الاستثمار في الخبرات التنظيمية، الثقافة التنظيمية، التي تؤدي بالضرورة، إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية، بالمؤسسات الإدارية، وهذا ماجمعت عليه الدراسة المقدمة من خلال الدراسات السابقة، الجانب النظري، والجانب الميداني.

وفي هذا المعنى لا يمكن النظر إلى الإدارة، بنظرة أخرى سوى أنها وسيلة لتحقيق غرض معين وتحدد الآليات السابقة الذكر المجالات الكبرى، التي يجب أن يمارس فيها عمل الدولة، والمجموعات المحلية، والمؤسسات العمومية، من أجل تقديم الدعم التنظيمي المطلوب، للتسيير الحسن للعمل الإداري المسطر، كما تحدد المخططات الإجراءات التنظيمية، بصفة أدق، من خلال تحديد مسؤوليات وآجال كل إجراء.

وعندئذ تنفذ القطاعات المسؤولة هذه الإجراءات، وتعمل الهيئة المركزية على أن يتم ذلك بصفة منسقة، وحسب خطة تتكيف مع أهداف المخططات المقترحة، ذلكم هو الجانب العملي للأشياء، وإذا أردنا أن نحدد الإستراتيجية المتبناة، فيمكن تلخيصها في المراحل التالية التي إتبعها الممارسة الإدارية:

- القطيعة مع الماضي

- بناء الدولة، وممارسة السيادة

- تنمية البلاد

- تسيير الشؤون العمومية

- توجيه العمل التجديدي

كانت كل مرحلة تناسب حلقة في إستراتيجية التنمية الشاملة، كما كانت تناسب طبيعة القوى الواجب التغلب عليها، والحقائق الواجب أخذها في الإعتبار، والأوضاع الواجب تجاوزها، من أجل التفرغ للأهداف المحددة، حسب درجة أهميتها، والمتوقفة على بعضها البعض .

إن المرحلة الاخيرة التي يصعب تمييزها، نظرا لأنها لا تزال جديدة، يجب أن تمكن الجهاز الإداري، من خلق إمكانيات التكيف الضرورية، لتكون أكثر إنسجاما ليس فقط مع الحقائق الجديدة، التي تعيشها البلاد، ولكن أيضا مع التطورات التكنولوجية، التي تغزو المجال الإداري، أكثر فأكثر.

فالأمر لايتعلق فقط بتبني مايستعمل عند الآخرين، ولكن ينبغي بخاصة الحصول على درجة من التمييز المطلوب، من أجل تبني موقف جديد، يتجاوز مجرد حركة التقليد ويمكن من الإسهام الفعال، في إيجاد الحلول للمشاكل، التي تعترض الدولة، والمواطن والمشاكل المتولدة، من التفاعل فيما بينها .

إن الأمر يتعلق بتحد لايعترض سبيل بلدنا فحسب، ولكن يطرح نفسه أيضا على مجموعة بلداننا العربية، وهذا يستلزم دراسات وجهود مشتركة، أو على الأقل تعاونا مستمرا مخططا، يفوق مجرد الاطار المخصص للقاءات وتبادل الآراء.

وهذا دور، تستطيع أن تحققه من غير شك الدول العربية، إن هي حرصت على معالجة واقع إدارتها ليس فقط من حيث مظاهره، ولكن أيضا وبالدرجة الأولى من حيث العوامل والأسباب التي صنعتها أو التي تعرقل تطويره.

مراجع الدراسة

الكتب

- 1- إبراهيم أحمد عثمان: نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، كلية التجارة، جامعة النيلين- السودان، 2003
- 2- إبراهيم عباس وهنري البرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981
- 3- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهج ، وكالة المطبوعات ، الكويت، 1982
- 4- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مطبعة النهضة العربية، القاهرة- مصر، 1984
- 5- أحمد سي مصطفى : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2000
- 6- أحمد صقر عاشور: إصلاح الإدارة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 1995
- 7- الطيب آدم: أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية، دار النهضة القاهرة- مصر، 1995
- 8- العمري عبيد بن عبدالله : بناء نموذج لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية ، الرياض - السعودية، 1992
- 9- توفيق بوعشة : مبادئ القانون الإداري التونسي، مركز البحوث و الدراسات الإدارية، تونس، 1990
- 10- تيري دي مونبريال و جان كلين : موسوعة الإستراتيجية ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع بيروت - لبنان ، 2011
- 11- ثروت بدوي : القانون الإداري، دار النهضة، القاهرة – مصر، 2002
- 12- جعفر أنس قاسم : أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978
- 13- جمال سند السويدي وآخرون : القيادة و الإدارة في عصر المعلومات، دار حامد للنشر والتوزيع عمان – الأردن، 2008
- 14- حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية بيروت – لبنان، 2002
- 15- حسن أبشر الطيب: التنمية الإدارية بين النظرية و مكونات التجربة العلمية ، دار الجيل بيروت - لبنان ، 1983
- 16- حسين حريم : إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003
- 17- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار مكتب الحامد ، عمان – الأردن ، 2006

- 18- حسين مصطفى حسين : الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982
- 19- خالد عمر بن قفة : المصنع كتنظيم إجتماعي ، قسنطينة – الجزائر، 1988
- 20-خالد قباني:اللامركزية ومسألة تطبيقها في لبنان، منشورات البحر المتوسط، نشر مشترك بيروت، باريس، 1981
- 21- رشيد بن يوب : دليل الجزائر السياسي ، الجزائر، 2000
- 22- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، الجزائر، 2000
- 23- رمزي زكي:فكر الأزمة (دراسة في أزمة علم الاقتصاد الرأسمالي)، مكتبة مدبولي، القاهرة- مصر 1987
- 24- سعيد عبد مرسي بدر: الأيدلوجيا و نظرية التنظيم، دار المعارف الجامعية ، القاهرة – مصر
- 25.سعيد مقدم :واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر، الجزائر، 1991
- 26.سليمان محمد الطماوي : مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، 1986
27. عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع عمان – الأردن، 2002
- 27- عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر، 1981
- 28- عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1979
- 29- عامر الكبيسي :الفساد و العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الرياض- السعودية، 2005
- 30- عبد الباسط محمد حسن : علم الاجتماع الصناعي ، دار الأنجلو المصرية للكتاب ، مصر ، 1972
- 31- عبد الغني بسيوني عبدالله :القانون الإداري، منشأة المعارف، الاسكندرية- مصر، 2003
- 32- علي عبد الرزاق حليبي : علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1988
- 33- علي شتي: المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، 1997
- 34-علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة- الجزائر، 2002
- 35-عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008
- 36-عمار عوابدي : مبدأ تدرج فكرة سلطة الرئاسة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984
- 37-عمر صدوق :آراء سياسية و قانونية في بعض قضايا الأزمة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 38-قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات الإدارية، منشأة المعارف الاسكندرية- مصر، 1982
- 39-كمال محمد علي : معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة ، دار النهضة العربية، القاهرة - مصر ، 1984
- 40-محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر، قالمة – الجزائر، 1995

- 41- محمد بن يوسف النمران العطيات : إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان – الأردن ، 2006
42. محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الأردن، 2008
- 43- محمد شفيق : البحث العملي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث القاهرة- مصر، 1985
- 44- محمد علي محمد : البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية ،الإسكندرية – مصر ، 1975
- 45- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان – الأردن ،2003
- 46- محمود عاطف البنا : الوسيط في القانون الإداري، دار الفكر، القاهرة – مصر، 1984
- 47- مدني عبد القادر علاقي :الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، جدة، 1981
- 48- مدني عبد القادر علاقي :الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة ، 1981
- 49- نعيم إبراهيم الظاهر :الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009
- 50- نيكولا تيماشيف : نظرية علم الاجتماع (مراجعة و تقديم محمد عاطف غيث)، دار المعارف، القاهرة – مصر، 1975
- 51- هيرز بيرغ: أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت- لبنان 1998

المراجع بالأجنبية

- 62-Schied.J.C : Grande hauteur en organisation, Dolloz paris, annee 1990
- 63-Maurice Hauriou: Précis de Droit Administratif, Paris, 1937
- 64-Morad Ben Achenhou : Dette Exterieur Corruption Et Responsabilite Politique
Imprimerie Dahleb, Alger,1988
- 65-sainliou : sociologie de l organisation et de l enterpris, Edition presse de la
fondation Renaudenationale des science politique, dolloz paris
Annee1987

المجلات العلمية

- 52- حسن الجيلاني: نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الانسانية، العدد5، جامعة محمد خيضر
بسكرة- الجزائر، 2003
- 53- سلاطنية بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، بسكرة- الجزائر، 2003
- 54- قرار المحكمة العليا (الغرفة الإدارية)، المجلة القضائية، العدد الرابع، 1983
- 55- سعيد مقدم: أخلاقيات الوظيفة العمومية، مجلة الإدارة، المجلد السابع، العدد الأول، الجزائر، 1991
- 56 - هشام شرابي: المثقفون العرب و الغرب في نهاية القرن العشرين، مجلة المستقبل العربي، العدد 175، 1993

المذكرات

- 57- حسيني صفوان عصام: العلاقات التدرجية و أثرها في ظهور العلاقات غير الرسمية في المنشأة الإقتصادية
الجزائرية، أطروحة دكتوراه، إشراف الدكتور علي الكنز، جامعة سطيف، 1991/1992
- 58- محمد بن يوسف النمران العطيات : إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن
الواحد و العشرين، أطروحة دكتوراه، إشراف الدكتور محمد خليفات
مركز الخدمات الجامعية ، الجبيلة- الأردن، 2005/2006
- 59- مذكرات علم النفس التعليمي: إعداد قسم علم النفس التعليمي، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، 2005
- 60- منصور بن لرنب : إستراتيجية التنمية الإدارية، أطروحة دكتوراه دولة، معهد العلوم السياسية والعلاقات
الدولية، جامعة الجزائر، 1988
- 61- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، إشراف الدكتور لوكيا الهاشمي
جامعة قسنطينة، 2004/2005



إستمارة الإستبيان

1- إستمارة إستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر – باتنة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الموضوع :

التنظيم الاستراتيجي وتطوير ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة الإدارية

دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الإدارية بمدينة باتنة

إشراف الأستاذ الدكتور:

لوشن حسين

إعداد الطالب الباحث :

قودة عزيز

ملاحظة

معلومات إستمارة الاستبيان موجهة خصيصا لخدمة أهداف الدراسة السوسولوجية

السنة الجامعية : 2014/2013

دعوة أخوية للتعاون

في إطار التحضير لشهادة دكتوراه علوم، في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، ومن أجل إستكمال متطلباتها، فإن الطالب الباحث المعني بالدراسة، يتقدم بتحيات الإحترام، والإعتراف المسبق بالجهد المبذول، لكل من إستلم إستمارة الاستبيان.

وفي نفس الوقت طالبا من الجميع التجاوب مع الأسئلة المطروحة، والإفادة بالمعلومات الكافية، والحقائق ذات المصدقية من الناحية العلمية .

ومن منطلق هذا المبدأ النزيه، أتوقع أن المساعي تتحرك نحو تحقيق الهدف المنشود، وهو خدمة البحث العلمي، مع العلم أن الإجابة سوف تكون في سرية تامة، كما أن الإستبيان يخص صاحب البحث فقط لذا عليك إتباع مايلي :

- لا تكتب الإسم و اللقب على الإستبيان ما يهمنا هو الإجابة فقط
- ضع العلامة (+) أمام الإجابة التي تراها مناسبة بالنسبة إليك أي في الدائرة المناسبة
- نريد الصراحة و الصدق في الإجابة لأن أي تصريح خاطئ يضر بمتطلبات البحث
- الإجابة تكون على كل الأسئلة، ولكم الوقت الكافي في ملئها

في الأخير تقبلو مني فائق التقدير والإحترام، ولكم كل الشكر والتقدير، المسبق في ملأ

هذه الإستمارة

تشكرات الطالب الباحث : قودة عزيز

أولاً: المعلومات التي تتعلق بالقوانين التنظيمية، وكيفية التحكم في تطبيقها

وتحديد درجة ما تحدثه، من نمو في قدرات الموارد البشرية

01- هل العمل الإداري الذي تقوم به يتطلب وجود قوانين تنظيمية ؟

لا

نعم

- و في حالة الإجابة بنعم، يسأل لماذا ؟

لنوعية المهنة الإدارية

لوضع كل عامل في مكانه المناسب

لتحديد المهام المطلوب القيام بها

لمعرفة الواجبات والحقوق في نطاق العمل

- حالات أخرى تذكر.....

- أما في حالة الإجابة بلا، المطلوب تقديم بعض الأسباب:.....

02- هل تحصلت على دفتر النظام الداخلي للعمل بالإدارة، وبعض المناشير والقوانين

التي تنظم وتحدد نشاطك الإداري ؟

نعم

-وفي حالة الرد بالإيجاب، يسأل عن طريقة استلامها:

بواسطة المدير

بواسطة رئيس المصلحة

بواسطة المشرف

بواسطة بعض العمال

-أخرى تذكر:.....

.....: ذكر المبررات، الرد بالسلب، أما في حالة الرد بالسلب، ذكر المبررات:

03- هل أنت متفهم لما تنص عليه القوانين التنظيمية الخاصة بضبط نشاطك الإداري؟

نعم لا

- و في حالة الإجابة بنعم، يسأل عن مقدار هذا الفهم:

فهم كامل

فهم جزئي

فهم متعمق

فهم بسيط

.....آخر ذكر

.....: أما في حالة الإجابة بلا، المطلوب تقديم الأسباب:

04- هل تحرص على تطبيق القوانين التي تنظم نشاطك الإداري؟

نعم لا

- و في حالة الرد بالإيجاب، يسأل عن نوعية هذا الحرص:

حرص دائم

حرص مؤقت

حرص حسب المصلحة الشخصية

حرص لخدمة النظام في المؤسسة

..... آخر يذكر

.....: أما في حالة الرد بالسلب، ذكر بعض المبررات

.....

05- هل تعتقد أن القوانين التنظيمية المعمول بها في الإدارة، يتم تطبيقها من طرف الجميع

ومن طرف المصالح المعنية وبكيفية محكمة ؟

نعم لا

- و في حالة الإجابة بنعم، يسأل عن درجة هذا التحكم:

تحكم منظم

تحكم متقن

تحكم عملي

تحكم هادف

- آخر يذكر

أما في حالة الإجابة بلا، تقديم الأسباب:

06- ماهي الإجراءات التي تتخذ مع من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية، المعمول بها في الإدارة؟

الإذار الشفهي

إستفسار كتابي

إعذار كتابي

الخصم من أيام العمل

- آخر تذكر

- و في حالة إتخذت الإدارة إجراء التوقيف عن العمل، يسأل عن الموقف:

إعادة النظر في القرار

التراجع بسرعة عن القرار

حدوث فوضى في العمل

إلغاء بعض القوانين الصارمة

-آخر يذكر

07- هل طبيعة القوانين المعمول بها في الإدارة، تتماشى، ومتطلبات الموارد البشرية؟

لا

نعم

- و في حالة الإجابة بنعم، يسأل لماذا؟

لأنها قوانين تنظيمية حديثة

لأنها قوانين تنظيمية تخص العمل الإداري

لأنها قوانين تنظيمية تشجع على النشاط

لأنها قوانين تنظيمية تضمن الاستقرار في العمل

- آخر يذكر :

أما في حالة الإجابة بلا، المطلوب ذكر المبررات.....

08- هل ترى أن عملية التحكم في تطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في المؤسسة الإدارية أحدثت

تطويراً بصفتك ممارس للنشاط الإداري ؟

لا

نعم

- وفي حالة الرد بالإيجاب، يسأل فيما يظهر هذا النمو :

التجاوب مع قوانين العمل

فهم طبيعة قوانين العمل

الوعي بقيمة القوانين التي تنظم العمل

الإلتزام بما تنص عليه قوانين العمل

- آخر يذكر

أما في حالة الإجابة بلا، تقديم الأسباب :

ثانيا: المعلومات التي تتعلق بالطريقة، التي يتم بها توجيه العلاقات التنظيمية

في المؤسسة الإدارية، وتقدير تأثيرها، على تطوير ممارسات الموارد

البشرية

09- هل العمل بالمؤسسة يفرض إحداث علاقات تنظيمية ؟

نعم لا

- وفي حالة الإجابة بنعم، يسأل لماذا ؟

لمسايرة الطبيعة الاجتماعية للإداريين

لخصوصية العمل في حد ذاته

لتعقد بعض العمليات الإدارية

لتعيين وجهة العلاقات بين الإداريين (الفرق العاملة)

- آخر يذكر :

أما في حالة الإجابة بلا، المطلوب ذكر المبررات

10- هل قدمت لك الإدارة، بعض التعليمات الخاصة بتعيين وجهة العلاقات التنظيمية أثناء

أدائك لعملك الإداري ؟

نعم

- وفي حالة الرد بالإيجاب، يسأل عن نوعيتها .

تعليمات صارمة

تعليمات حرة

تعليمات ثابتة

تعليمات متغير

أما في حالة الإجابة بلا، تقديم الأسباب

11- هل تعرف وجهة العلاقات التنظيمية السائدة داخل الإدارة ؟

نعم لا

- وفي حالة الإجابة بنعم، يسأل عن هذه الوجهة :

علاقات رسمية

علاقات غير رسمية

علاقات هادفة

علاقات من دون أهداف

- آخر يذكر :

أما في حالة الإجابة بلا، المطلوب ذكر المبررات

12- هل تبدي جدية في المحافظة على تنظيم علاقاتك التي تكونها مع الفرق العاملة بالإدارة ؟

نعم لا

- وفي حالة الرد بالإيجاب، يسأل لماذا ؟

لأن العلاقات المنظمة مهمة في العمل الإداري

لأن العلاقات المنظمة، تقوي الاتصال بين الفرق العاملة

لأن العلاقات المنظمة تسهل العمل

لأن العلاقات المنظمة، تساعد على التفاهم بين الفرق العاملة

- آخر يذكر:

- أما في حالة الإجابة بلا، تقديم الأسباب:

13- هل العلاقات التنظيمية القائمة بين المصالح الإدارية بمؤسستكم، موجهة بطريقة صحيحة؟

نعم لا

- و في حالة الإجابة بنعم، يسأل عن الجوانب الموجهة إليها:

موجهة نحو التفاعل، بين المصالح الإدارية

موجهة نحو التبادل، بين المصالح الإدارية

موجهة نحو تعزيز الأدوار، بين المصالح الإدارية

موجهة نحو، إبراز مكانة كل إداري

- جوانب أخرى تذكر:

- أما في حالة الإجابة بلا، ذكر المبررات.....

14- هل يسجل إنطباع على من يخل بنظام العلاقات الجارية بين الفرق العاملة بالمؤسسة؟

نعم لا

- و في حالة الرد بالإيجاب، يسأل عن طبيعته:

إنطباع يدين المخل بنظام العلاقات

تسجل على المخل بنظام العلاقات ملاحظات ليست في صالحه

تتكون على المخل بنظام العلاقات نظرة سيئة

يوضع المخل بنظام العلاقات على أنه صاحب فوضى

- آخر يذكر:

أما في حالة الإجابة بلا، تقديم الأسباب:

15- هل العلاقات التنظيمية الموجهة والجارية في المؤسسة، تتفق وتوجهات الموارد البشرية؟

نعم لا

- و في حالة الإجابة بنعم، يسأل لماذا؟

لأن الفرق العاملة تميل أكثر إلى العمل المنظم

لأن الفرق العاملة تريد العمل في بيئة إدارية تساعد على الإستقرار

لأن الفرق العاملة تحس أنها تعمل في إطار رسمي

لأن الفرق العاملة تسعى إلى التعاون

..... جوانب أخرى تذكر:

أما في حالة الإجابة بلا، ذكر المبررات :

16- هل الطريقة المعتمدة في توجيه العلاقات التنظيمية الجارية في المؤسسة، أدت إلى تطوير ممارساتك الإدارية؟

نعم لا

- وفي حالة الرد بالإيجاب، يسأل عن نوع هذا الأثر:

إكتساب مرونة في العلاقات

تقوية العلاقات مع فريق العمل

التنسيق أكثر في العمل

الحوار والمشاركة مع الإداريين

..... آخر يذكر:

..... أما في حالة الإجابة بلا، تقديم الأسباب:

ثالثاً: المعلومات التي تتعلق بالأسلوب المتبع، في استثمار الخبرات التنظيمية

بالمؤسسة الإدارية، وتعيين حجم ما تحدثه من تطوير، في ممارسات

الموارد البشرية

17- هل عملك بالمؤسسة الإدارية يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم؟

نعم لا

- وفي حالة الإجابة بنعم، يسأل لماذا؟

- لكون التنظيم يعطي للنشاط الإداري قيمة متنوعة
- لكون التنظيم يمكن الفرق العاملة من السيطرة على العمليات الإدارية
- لكون التنظيم يؤدي إلى تناسق الوظائف و الأدوار
- لكون التنظيم يمكن إدارة المؤسسة من التغلب على المشكلات المختلفة

- حالات أخرى تذكر :

- أما في حالة الإجابة بلا، ذكر بعض المبررات:

18- هل قامت إدارة المؤسسة بتكوينك فيما يخص التنظيم؟

نعم لا

- و في حالة الرد بالإيجاب، يسأل عن هذا التكوين:

- تكوين قاعدي في التنظيم
- تكوين ظرفي في التنظيم
- تكوين متعمق في التنظيم
- تكوين بسيط في التنظيم

- أما في حالة الرد بالسلب، المطلوب تقديم الأسباب:

19- هل إكتسبت خبرة مكنتك من إستيعاب عمليات التنظيم القائم بمؤسستك؟

نعم لا

- و في حالة الإجابة بنعم، يسأل عن دور هذه الخبرة:

تقديم خدمات نوعية

تقديم الجديد في مجال العمل

التكيف مع مختلف المستجدات

كيفية التعامل مع مختلف المصالح

- أخرى تذكر:

- أما في حالة الإجابة بلا، ذكر مجموعة من المبررات:

20- هل تساهم باعتبارك ممارسا للنشاط الإداري، في تجسيد عمليات التنظيم المتبعة في مؤسستك؟

نعم لا

- و في حالة الرد بالإيجاب، يسأل عن الكيفية التي تتم بها هذه المساهمة:

مساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة

مساهمة لتحقيق مصلحة شخصية

مساهمة لتصور بناء جديد حول التسيير الإداري

مساهمة لإثراء التنظيم العام للمؤسسة

- أخرى تذكر:

- أما في حالة الرد بالسلب، تقديم بعض الأسباب:

21- هل الخبرة التنظيمية التي تتوفر عليها الفرق العاملة بالمؤسسة، مستثمرة بأسلوب حديث ومتطور؟

نعم لا

- وفي حالة الإجابة بنعم، يسأل عن الأطر التي يتم فيها الإستثمار:

إستثمار الخبرات التنظيمية في المورد البشري

إستثمار الخبرات التنظيمية في الإطار المالي

إستثمار الخبرات التنظيمية في الإطار المادي

إستثمار الخبرات التنظيمية في الإطار المعرفي

- أخرى يذكر:

- أما في حالة الإجابة بلا، ذكر مجموعة المبررات:

22- هل وقع أن رفضت المشاركة في بعض، عمليات التنظيم القائم بالمؤسسة؟

نعم لا

- وفي حالة الرد بالإيجاب، تقديم الأسباب

- أما في حالة الرد بالسلب، يسأل لماذا؟

أعتبر نفسي معني بالتنظيم

أعتبر عملي مبني أساسا على التنظيم

أعتبر مردودي متوقف على التنظيم

حالات أخرى تذكر:

23- هل الخبرات التنظيمية المستثمرة بالمؤسسة الإدارية، تتلاءم و مردود الموارد البشرية؟

لا نعم

- و في حالة الإجابة بنعم يسأل:

لأنها تحفز الإداريين على الزيادة في النشاط الإداري

لأنها تقدم للإداريين تقنيات تسهل العمل

لأنها تقدم فرص المشاركة في عملية إتخاذ القرار

أخرى يذكر:

وفي حالة الإجابة بلا يسأل عن الأسباب:

24- هل الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالإدارة، أحدث تطويرا في ممارسات الموارد

البشرية ؟

لا نعم

وفي حالة الإجابة بنعم يسأل عن حجمها ؟

حجم كبير

حجم متوسط

دون المستوى المطلوب

وفي حالة الرد بالسلب يسأل عن المبررات.....

رابعاً : المعلومات التي تتعلق بالكيفية، التي يتم من خلالها ترسيخ الثقافة
التنظيمية في المؤسسة الإدارية، والوقوف على مدى ما تتركه من

تطوير ممارسات الموارد البشرية

25- هل العمل الذي تؤديه في الإدارة تحكمه ثقافة تنظيمية؟

نعم لا

وفي حالة الإجابة بنعم، يسأل عن طبيعتها :

ثقافة أسسها وعناصرها من التنظيم

ثقافة محددة وفقاً لطبيعة العمل

ثقافة تنظيمية رئيسية محددة من قبل التنظيم العام بالمؤسسة

ثقافة تنظيمية فرعية قائمة على أساس قيم معينة

- أخرى يذكر :

26- هل عملت إدارة المؤسسة على ترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسية للعمل الإداري داخل المؤسسة؟

نعم لا

وفي حال الرد بالإيجاب يسأل لماذا؟

لأن الإتجاه الإستراتيجي الداعي للتغيير، هو الذي فرض تحديد نمط الثقافة

محاولة لتدارك، مواطن الخلل التي مرت بها المؤسسة

لركب قطار التنمية، والتطور ودخول سوق المنافسة، من باب الواسع

- أخرى تذكر:

- أما في حالة الرد بالسلب، تقديم بعض الأسباب:

27- هل تمثلت قيم الثقافة الفرعية للعمل الإداري ؟

نعم لا

وفي حالة الإجابة بنعم، يسأل كيف ؟

العمل على خدمة أهداف المؤسسة

العمل على خدمة فريق العمل في التخصص

المبادرة إلى إحداث تقاليد في العمل

العمل على تحقيق الأهداف الفردية في التنظيم

- أخرى يذكر:

- أما في حالة الإجابة بلا، ذكر مجموعة من المبررات:

28- برأيك هل الثقافة التنظيمية الرئيسية، المستمدة من قبل التنظيم الإستراتيجي، هي الموجهة لمختلف النشاطات

بالمؤسسة ؟

نعم لا

- وفي حالة الرد بالإيجاب، يسأل عن الأمور التي تسهم فيها :

تساعد على وجود عادات تنظيمية في العمل

تؤدي إلى وجود ضوابط تنظيمية بالإدارة

تسهم في رفع وتيرة النشاط المنظم

تسهم في بلوغ الأهداف التنظيمية

- أما في حالة الرد بالسلب، تقديم بعض الأسباب:

.....

29- هل الآليات التنظيمية المتبعة، من قبل المؤسسة التي تعمل بها، ساعدت العامل على تطوير علاقاته

الرسمية داخل المؤسسة؟

نعم لا

- وفي حالة الإجابة بنعم يسأل عن المبررات

- وفي حالة الإجابة بلا يسأل عن الأسباب:

30- هل بإمكانك تحديد موقف الإدارة، لأي من الآليات أعطته أهمية أكبر في التطبيق؟

القوانين التنظيمية

العلاقات التنظيمية

الخبرات التنظيمية

الثقافة التنظيمية

- وفي حالة الإجابة عن جميع الآليات يسأل عن المبررات:

31- في تقديرك أي من هذه الآليات، لها أثر أكبر في تطوير ممارسات الموارد البشرية؟

القوانين التنظيمية

العلاقات التنظيمية

الخبرات التنظيمية

الثقافة التنظيمية

المعلومات التي تتعلق بالحالة الشخصية

- 32- الجنس : - ذكر
- أنثى
- 33- السن : سنة
- 34- الحالة العائلية : - أعزب
- متزوج
- مطلق
- أرمل
- 35- عدد أفراد الأسرة:
- 36- المستوى التعليمي : - ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- جامعي
- 37- سنة التحاق بمؤسسة العمل
- 38- طريقة تعيينك : - مسابقة
- تكوين
- بواسطة
- 39- مقر سكنك من المؤسسة: - بعيد
- متوسط



- قریب

**مشروع النظام الداخلي
للمجلس الشعبي الولائي**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



النظام الداخلي

للمجلس الشعبي الولائي لولاية باتنة

تقديم :

يعد النظام الداخلي بمثابة الوثيقة الإلزامية التي يتوخى منها أعضاء المجلس الشعبي الولائي السير الحسن لهيكله، والإطار الأفضل الذي يسمح للعضو المنتخب أداء مهامه خلال عهده الإنتخابية.

لقد عكفت على إعداده لجنة مؤقتة ، ضمت أغلبية أعضاء المجلس الشعبي الولائي معتمدة في عملها على التجارب المتوفرة لدى المجالس السابقة ،في حدود ما تضمنه قانون الولاية 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 ، الذي تقيدت به في إعداد أغلب مواد.

إن المدف من إعدادة هو تحديد الضوابط والشروط الموضوعية لأداء المهمة الإنتخابية على أحسن وجه ، فإن أكبر ضابط لذلك هو تنمية الشعور بالمسؤولية لدى المنتخب وإحساسه الكبير بثقل المهمة المحددة في المكان والزمان، ألا وهي مدى تحقيق الطموح الذي يتوخاه منه المواطن الذي يوكله أمر الإهتمام بإنشغالاته و طموحاته للتكفل بها خدمة للمصالح العام والتنمية الشاملة للولاية.

قانون البلدية



06) لجنة التعمير و السكن.

07) لجنة الري و الفلاحة و الغابات و الصيد البحري و السياحة.

08) لجنة الشؤون الإجتماعية و الثقافة و الشؤون الدينية و الوقف و الرياضة و الشباب.

09) لجنة التنمية المحلية ، التجهيز و الإستثمار و التشغيل .

• كما يمكنه أيضا تشكيل لجان خاصة لدراسة كل المسائل الأخرى التي تهم الولاية و تُحلُّ أليا بإنتهاء مهامها.

المادة 19:

مهام اللجان:

1) لجنة التربية و التعليم العالي و التكوين المهني :

- أ) الإهتمام بقطاعات التربية و التكوين المهني و التعليم العالي و البحث العلمي مع إشراك الجامعة في التنمية المحلية بالولاية.
- ب) تدعيم التكفل بالفتات المحرومة من المتدربين في مجالات الإطعام و النقل و الصحة المدرسية .
- ج) التشجيع و التحفيز على الملتقيات الفكرية و العلمية و الثقافية المحلية و الوطنية و الدولية .
- د) تخصيص جوائز للمواهب و المتفوقين من الطلبة و المؤسسات التي حققت نسبة عالية من النجاح .
- هـ) دعم دروس الاستدراك و دعم التحصيل العلمي و خاصة في المناطق النائية و الريفية.
- و) تشجيع الجمعيات الناشطة في مجال التربية و التعليم .
- ز) المساهمة في تفعيل دور البحث العلمي لإسهامه في عملية التنمية و ترقيته.
- ح) التنسيق بين مؤسسات التكوين المهني و الجامعة و المؤسسات الإقتصادية و الخدماتية من أجل تكوين عنصر بشري مؤهل وفعال.



○ دراسة و تقييم و حوصلة عامة حول الدورة السابقة .

○ متابعة نشاطات المجلس و إتخاذ كل الإجراءات التي يراها مناسبة للمسير

الحسن لعمل المجلس.

- يتم إنتداب المنتخبين المذكورين أعلاه بصفة دائمة لأداء مهامهم وفقا للقانون

07/12

المادة 15:

- يمكن لرئيس المجلس الشعبي الولائي توسيع المكتب الدائم إلى رؤساء الكتل السياسية للمجلس.

المادة 16:

- يجتمع المكتب الدائم بطلب من الرئيس أو أغلبية أعضائه و يتناول معالجة القضايا الطارئة التي تستلزم معالجتها مع مراعاة عدم مخالفة القوانين المعمول بها و تحال على المجلس للمصادقة إذا تطلب الأمر ذلك .

المادة 17:

- تعرض أعمال اللجان على المكتب الدائم الذي يقدمها للمجلس للمناقشة و المصادقة.

الفرع الرابع

اللجان

المادة 18:

يشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه اللجان الدائمة التالية ،

01) لجنة التربية و التعليم العالي و التكوين المهني.

02) لجنة الإقتصاد و المالية .

03) لجنة الصحة و النظافة و حماية البيئة.

04) لجنة الإتصال و تكنولوجيات الإعلام

05) لجنة تهيئة الإقليم و النقل.



العهددة الإنتخابية 2012 - 2017

مشروع النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولاىى

المادة 12 مكرر:

- إذا تغيب رئيس المجلس الشعبي الولاىى عن دورتين عاديتين متتاليتين دون عذر مقبول ، فإنه يعلن في حالة تخل عن العهددة من طرف المجلس ، حسب المادة 64 من قانون الولاية.

الفرع الثانى

الديوان

المادة 13:

- طبقا للمادة 68 من القانون الولاىى رقم 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 لرئيس المجلس الشعبي الولاىى ديوان يعمل على نحو دائم .
- يتكون هذا الديوان من موظفين يختارهم رئيس المجلس الشعبي الولاىى من بين موظفي مختلف القطاعات التابعة للولاية .
- يساعد ديوان الرئيس هيئات المجلس لأداء مهامهم.

الفرع الثالث

المكتب الدائم

المادة 14:

- للمجلس الشعبي الولاىى مكتب مكون من ، الأعضاء الآتية ،
○ رئيس المجلس الشعبي الولاىى رئيسا
○ نواب رئيس المجلس الشعبي الولاىى أعضاء
○ رؤساء اللجان الدائمة أعضاء
- توكل لهذا المكتب المهام التالية ،
○ دراسة أعمال اللجان و المصادقة عليها.
○ تحضير الدورات العادية و الإستثنائية و المصادقة عليها.
○ إقتراح و تحديد الملفات و التقارير المزمع طرحها و مناقشتها في الدورات .



المادة 09:

- يختار رئيس المجلس الشعبي الولائي نوابه من بين أعضاء المجلس و يقدمهم للمصادقة.
- يحدد مهام نوابه و يوزعها فيما بينهم .
- يعين أحد النواب لإنابته في حالة غيابه و في حالة وجود مانع يعين المجلس الشعبي الولائي واحدا من بين نوابه لإنابته.
- في حالة وجود مانع للنائب أو النواب يعين المجلس الشعبي الولائي أحد أعضائه لينوب عن الرئيس.
- بالإضافة إلى أحكام المادة 62 من قانون الولاية 07/12 يمكن لرئيس المجلس الشعبي الولائي إختيار أكثر من نائب غير دائم ، و تكتيفهم بالمهام .

المادة 10:

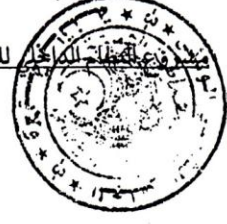
- يتراس رئيس المجلس الشعبي الولائي أو أحد نوابه أشغال المجلس الشعبي الولائي ويتولى إدارة الجلسات.

المادة 11:

- يُطَلَعُ الرئيس بصفة منتظمة أعضاء المجلس الشعبي الولائي عن الوضعية العامة للولاية .
- يقدم الرئيس عرضا دوريا لأعضاء المجلس من خلال اجتماعات المكتب الدائم يتضمن نشاطات المجلس.

المادة 12:

- في حالة شغور منصب رئيس المجلس الشعبي الولائي بسبب الوفاة أو مانع قانوني من ممارسة المهام ، يجتمع المجلس الشعبي الولائي و جوبا و يعين أحد نوابه لإنابته على أن يتم استخلافه طبقا لأحكام المادة 59 من قانون الولاية 07/12 خلال شهر من شغور المنصب.



الفصل الثاني

تنظيم المجلس الشعبي الولائي

الفرع الأول

الرئيس

المادة 06:

- طبقا للمادة 59 من قانون الولاية ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسه من بين أعضائه للعهدة الإنتخابية .
- يقدم المرشح لإنتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي من القائمة الحائزة على الأغلبية المطلقة للمقاعد .
- في حالة عدم حصول أية قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد ، يمكن للقائمتين الحائزتين على خمسة و ثلاثين (35%) بالمائة على الأقل من المقاعد تقديم مرشح عنهما.
- يكون الإنتخاب سريا و يعلن رئيسا للمجلس الشعبي الولائي المرشح الذي تحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات .
- إذا لم يحصل أي مرشح على الأغلبية المطلقة للأصوات ، يجرى دور ثاني بين المرشحين الحائزين المرتبة الأولى و الثانية ، و يعلن فائزا المرشح المتحصل على أغلبية الأصوات.
- في حالة تساوي الأصوات المتحصل عليهما ، يعلن فائزا المرشح الأكبر سنا .

المادة 07:

- يتفرغ رئيس المجلس الشعبي الولائي و بصفة دائمة لأداء مهامه الإنتخابية و هو ملزم بالإقامة على إقليم الولاية و يتقاضى تعويضا عن ممارسة مهامه طبقا للمادة 70 من قانون الولاية .

المادة 08:

- الرئيس هو الممثل للمجلس الشعبي الولائي و الناطق الرسمي له .



الفصل الأول **أحكام تمهيدية**

المادة الأولى :

- بناء على المادة 13 من القانون 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية يعد المجلس الشعبي الولائي نظامه الداخلي و يصادق عليه .

المادة 02:

- يمارس المجلس الشعبي الولائي نشاطه طبقا للقانون المشار إليه في المادة الأولى أعلاه و أحكام نظامه الداخلي .

المادة 03:

- يفتتح المجلس الشعبي الولائي دوراته بآيات بينات من القرآن الكريم و بالنشيد الوطني و يختتمها بالنشيد الوطني.

المادة 04:

- طبقا لأحكام المادة 25 من قانون الولاية تجرى مداوات و أشغال المجلس الشعبي الولائي وجوبا بلغة وطنية و تحرر تحت طائلة البطلان باللغة العربية وجوبا .

المادة 05:

- بعد تنصيب المجلس الشعبي الولائي بصفة قانونية و بمبادرة من رئيسه و بالتنسيق مع الوالي يتم تنظيم لقاء مع إطارات الولاية قصد التعارف.

قوانين

- وبمقتضى القانون رقم 76 - 101 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 103 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الطابع، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 104 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب غير المباشرة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 18 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1403 الموافق 23 غشت سنة 1983 والمتعلق بحيازة الملكية العقارية الفلاحية،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 09 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 12 المؤرخ في 23 رمضان عام 1404 الموافق 23 يونيو سنة 1984 والمتضمن النظام العام للغابات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 85 - 05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 87 - 17 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1407 الموافق أول غشت سنة 1987 والمتعلق بحماية الصحة النباتية،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،

قانون رقم 11 - 10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لاسيما المواد الأولى و4 و10 و14 و15 و16 و31 مكرر و119 و122 و125 و126 و159 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 07-97 المؤرخ في 27 شوال عام 1417 الموافق 6 مارس سنة 1997 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 97 - 09 المؤرخ في 27 شوال عام 1417 الموافق 6 مارس سنة 1997 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بالأحزاب السياسية،

- وبمقتضى القانون رقم 63 - 278 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1963 الذي يحدد قائمة الأعياد الرسمية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 70 - 20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 74 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1395 الموافق 12 نوفمبر سنة 1975 والمتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري،

الجمهورية التونسية المجلس الشعبي البلدي البلديات 2015	
<p>ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها، تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا، وفي إطار المخطط الوطني للتنمية والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية.</p> <p>يكون اختيار العمليات التي تنجز في إطار المخطط البلدي للتنمية من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي.</p> <p>المادة 108 : يشارك المجلس الشعبي البلدي في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.</p> <p>المادة 109 : تخضع إقامة أي مشروع استثمار و/أو تجهيز على إقليم البلدية أو أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية، إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي ولا سيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير في البيئة.</p> <p>المادة 110 : يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولا سيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية.</p> <p>المادة 111 : يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.</p> <p>لهذا الغرض، يتخذ المجلس الشعبي البلدي كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته.</p> <p>تحدد كميّات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.</p> <p>المادة 112 : تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لهما.</p>	<p>الفصل الثالث سلطة حلول الوالي</p> <p>المادة 100 : يمكن الوالي أن يتخذ، بالنسبة لجميع بلديات الولاية أو بعضها، كل الإجراءات المتعلقة بالحفاظ على الأمن والنظافة والسكينة العمومية وديمومة المرفق العام، عندما لا تقوم السلطات البلدية بذلك ولا سيما منها التكفل بالعمليات الانتخابية والخدمة الوطنية والحالة المدنية.</p> <p>المادة 101 : عندما يمتنع رئيس المجلس الشعبي البلدي عن اتخاذ القرارات الموكلة له بمقتضى القوانين والتنظيمات، يمكن الوالي، بعد إذاره، أن يقوم تلقائيا بهذا العمل مباشرة بعد انقضاء الأجل المحددة بموجب الإذار.</p> <p>المادة 102 : في حالة حدوث اختلال بالمجلس الشعبي البلدي يحول دون التصويت على الميزانية، فإن الوالي يضمن المصادقة عليها وتنفيذها وفق الشروط المحددة في المادة 186 من هذا القانون.</p> <p>الباب الثاني صلاحيات البلدية</p> <p>المادة 103 : يشكل المجلس الشعبي البلدي إطارا للتعبير عن الديمقراطية، ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.</p> <p>المادة 104 : يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحياته طبقا للمبادئ المحددة في المادتين 3 و4 من هذا القانون.</p> <p>المادة 105 : يتعين على المصالح التقنية للدولة تقديم مساهمتها للبلدية وفق الشروط المحددة عن طريق القوانين والتنظيمات المعمول بها.</p> <p>المادة 106 : تخضع توأمة بلدية ما مع بلدية أو أي جماعة إقليمية أجنبية أخرى إلى الموافقة المسبقة للوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي وزير الشؤون الخارجية.</p> <p>تحدد كميّات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.</p> <p>الفصل الأول التهيئة والتنمية</p> <p>المادة 107 : يعيد المجلس الشعبي البلدي برامج السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهده</p>
<p>الفصل الثاني التعمير والهيكلة القاعدية والتجهيز</p> <p>المادة 113 : تتزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما بعد المصادقة عليها بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي.</p> <p>المادة 114 : يقتضي إنشاء أي مشروع يحتمل الإضرار بالبيئة والصحة العمومية على إقليم البلدية</p>	

العدد 37 / المجلد 95	العدد 37 / المجلد 95
<p>المادة 95 : يسلم رئيس المجلس الشعبي البلدي رخص البناء والهدم والتجزئة حسب الشروط والكيفيات المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.</p> <p>يلزم بالسهر على احترام التشريع والتنظيم المتعلقين بالعقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري على كامل إقليم البلدية.</p>	<p>المادة 94 : في إطار احترام حقوق وحريات المواطنين، يكلف رئيس المجلس الشعبي البلدي على الخصوص، بما يأتي :</p> <p>- السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات،</p> <p>- التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجرى فيها تجمع الأشخاص، ومعاينة كل مساس بالسكينة العمومية وكل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها.</p>
<p>الفرع الثالث</p> <p>قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي</p> <p>المادة 96 : يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي، في إطار صلاحياته، قرارات قصد:</p> <p>- الأمر باتخاذ تدابير محلية خاصة بالمسائل الموضوعية بموجب القوانين والتنظيمات تحت إشرافه وسلطته،</p> <p>- إعلان القوانين والتنظيمات الخاصة بالضبطية وتذكير المواطنين باحترامها،</p> <p>- تنفيذ مداوات المجلس الشعبي البلدي، عند الاقتضاء،</p> <p>- تفويض إمضائه.</p>	<p>- تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة الكثيفة،</p> <p>- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني،</p> <p>- السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري،</p> <p>- السهر على نظافة العمارات وضمان سهولة السير في الشوارع والساحات والطرق العمومية،</p> <p>- السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة للأماكن العمومية والمحافظة عليها،</p>
<p>المادة 97 : لا تصبح قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ إلا بعد إعلام المعنيين بها عن طريق النشر إذا كان محتواها يتضمن أحكاما عامة أو بعد إشعار فردي بأي وسيلة قانونية في الحالات الأخرى.</p> <p>المادة 98 : تسجل قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي حسب تاريخ إصدارها في السجل البلدي المخصص لهذا الغرض.</p>	<p>- اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتقلة أو المعدية والوقاية منها،</p> <p>- منع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة،</p> <p>- السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع،</p>
<p>ترسل هذه القرارات خلال الثماني والأربعين (48) ساعة من رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى الوالي الذي يثبت استلامها على سجل مرقم ومؤشر من طرفه ويسلم مقابلها وصل استلام.</p> <p>ويتم إلصاقها في المكان المخصص لإعلام الجمهور بعد إصدار وصل الاستلام من الوالي، وتدرج في مدونة العقود الإدارية للبلدية.</p>	<p>- السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة،</p> <p>- ضمان ضبطية الجنائز والمقابر طبقا للعادات وحسب مختلف الشعائر الدينية، والعمل فورا على دفن كل شخص متوفى بصفة لائقة دون تمييز للدين أو المعتقد.</p>
<p>المادة 99 : تصبح القرارات البلدية المتعلقة بالتنظيمات العامة، قابلة للتنفيذ بعد شهر (1) من تاريخ إرسالها إلى الوالي.</p> <p>وفي حالة الاستعجال، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن ينفذ فورا القرار أو القرارات البلدية المتعلقة بها بعد إعلام الوالي بذلك.</p>	<p>ترسل نسخة من المحاضر التي تثبت مخالفة القانون والتنظيم من المصالح التقنية للدولة إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي.</p> <p>يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يستعين بالمصالح التقنية للدولة في إطار ممارسة صلاحياته كما هي محددة في هذه المادة.</p>

- تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على إقليم البلدية،
- السهر على النظام والسكينة والنظافة العمومية،
- السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والوقاية والتدخل في مجال الإسعاف.
ويكلف بالإضافة إلى ذلك، بكل المهام التي يخولها له التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 89 : 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.

وفي حالة الخطر الجسيم والوشيك، يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ تدابير الأمن التي تقتضيها الظروف ويعلم الوالي بها فوراً.

كما يأمر ضمن نفس الأشكال، بهدم الجدران والعمارات والبنىات الآيلة للسقوط مع احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، لا سيما المتعلق بحماية التراث الثقافي.

المادة 90 : في حالة حدوث كارثة طبيعية أو تكنولوجية على إقليم البلدية يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتفعيل المخطط البلدي لتنظيم الإسعافات طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 91 : في إطار مخططات تنظيم وتدخل الإسعافات، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بتسخير الأشخاص والممتلكات طبقاً للتشريع المعمول به.

ويخطر الوالي بذلك.

المادة 92 : لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية.

المادة 93 : يعتمد رئيس المجلس الشعبي البلدي، قصد ممارسة صلاحياته في مجال الشرطة الإدارية، على سلك الشرطة البلدية التي يحدد قانونها الأشلي عن طريق التنظيم.

يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، عند الاقتضاء، تسخير قوات الشرطة أو الدرك الوطني المختصة إقليمياً حسب الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم.

أو باسم زوجه أو أصوله أو فروعه إلى الدرجة الرابعة أو بصفته وكيلًا، يعين المجلس الشعبي البلدي المجتمع تحت رئاسة منتخب آخر غير رئيس المجلس الشعبي البلدي، أحد أعضائه لتمثيل البلدية سواء أمام القضاء أو عند إبرام العقود.

ولا يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يتولى تنفيذ قرارات ناجمة عن المداولات ولا يحق له تمثيل البلدية في جميع القضايا المتنازع فيها ذات الصلة بموضوع المداولات.

الفقرة الثانية

صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للدولة

المادة 85 : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية. وبهذه الصفة، فهو يكلف على الخصوص بالسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 86 : لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية. وبهذه الصفة، يقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقاً للتشريع الساري المفعول تحت رقابة النائب العام المختص إقليمياً.

المادة 87 : في إطار أحكام المادة 86 أعلاه، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت مسؤوليته، تفويض إمضائه للمندوبين البلديين والمندوبين الخاصين وإلى كل موظف بلدي قصد:

- استقبال التصريحات بالولادة والزواج والوفيات،

- تدوين كل العقود والأحكام في سجلات الحالة المدنية،

- إعداد وتسليم كل العقود المتعلقة بالتصريحات المذكورة أعلاه،

- التصديق على كل توقيع يقوم به أي مواطن أمامهم بموجب تقديم وثيقة هوية،

- التصديق بالمطابقة على كل نسخة وثيقة بتقديم النسخة الأصلية منها.

يرسل القزاز المتضمن التفويض بالإمضاء إلى الوالي وإلى النائب العام المختص إقليمياً.

المادة 88 : يتقوّم رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت إشراف الوالي بما يأتي :

المادة 78 : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 79 : يرأس رئيس المجلس الشعبي البلدي المجلس الشعبي البلدي، وبهذه الصفة :

- يستدعيه ويعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه،

- يعد مشروع جدول أعمال الدورات ويترأسها.

المادة 80 : يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي ويطلع على ذلك.

المادة 81 : ينفذ رئيس المجلس الشعبي البلدي ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف.

المادة 82 : يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت رقابة المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية، بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإدارتها.

ويجب عليه، على وجه الخصوص، القيام بما يأتي:

- التقاضي باسم البلدية ولحسابها،

- إدارة مداخيل البلدية والأمر بصرف النفقات ومتابعة تطور المالية البلدية،

- إبرام عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات والإيجارات وقبول الهبات والوصايا،

- القيام بمناقصات أشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها،

- اتخاذ كل القرارات الموقفة للتقادم والإسقاط،

- ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة،

- اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية،

- السهر على المحافظة على الأرشيف،

- اتخاذ المبادرات لتطوير مداخيل البلدية.

المادة 83 : يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على وضع المصالح والمؤسسات العمومية البلدية وحسن سيرها.

المادة 84 : عندما تتعارض مصالح رئيس المجلس الشعبي البلدي مع مصالح البلدية، باسمه الشخصي

المادة 74 : يعد متخلياً عن المنصب رئيس المجلس الشعبي البلدي المستقيل الذي لم يجمع المجلس طبقاً للمادة 73 أعلاه لتقديم استقالته أمامه، كما هو محدد في هذا القانون.

يتم إثبات تخلي رئيس المجلس الشعبي البلدي عن المنصب في أجل عشرة (10) أيام بعد شهر من غيابه خلال دورة غير عادية للمجلس بحضور الوالي أو ممثله.

ويستخلف في مهامه طبقاً لأحكام المادة 65 أعلاه.

تلتصق المداولة المتضمنة إثبات تخلي رئيس المجلس الشعبي البلدي عن المنصب بمقر البلدية.

المادة 75 : يعتبر في حالة تخلي عن المنصب، الغياب غير المبرر لرئيس المجلس الشعبي البلدي لأكثر من شهر، ويعلن ذلك من طرف المجلس الشعبي البلدي.

في حالة انقضاء أربعين (40) يوماً من غياب رئيس المجلس الشعبي البلدي دون أن يجتمع المجلس في جلسة استثنائية، يقوم الوالي بجمعه لإثبات هذا الغياب.

يتم استخلاف رئيس المجلس الشعبي البلدي في مهامه طبقاً لأحكام المادة 72 أعلاه.

يتم تعويض رئيس المجلس الشعبي البلدي وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في المادة 65 من هذا القانون.

المادة 76 : يتقاضى رئيس المجلس الشعبي البلدي ونواب الرئيس والندوبون البلديون، وعند الاقتضاء، المتصرف المنصوص عليه في المادة 48 من هذا القانون، منحة مرتبطة بوظائفهم.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفرع الثاني

ملاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي

الفقرة الأولى

ملاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للبلدية

المادة 77 : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في جميع المراسم التشريعية والتظاهرات الرسمية.

وينبغي عليه المشاركة فيها حسب التزاماته المحددة في هذا القانون.

المرشد إلى مجلة المحررين العربيات / العدد 13	
<p>الفرع الأول رئيس المجلس الشعبي البلدي والقانون الاساسي الخاص به</p>	<p>المادة 64 : يستدعي الوالي المنتخبين قصد تنصيب المجلس الشعبي البلدي خلال الخمسة عشر (15) يوما التي تلي إعلان نتائج الانتخابات.</p> <p>المادة 65 : يعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين.</p> <p>وفي حالة تساوي الأصوات، يعلن رئيسا المرشحة أو المرشح الأصغر سنا.</p> <p>المادة 66 : يرسل محضر تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى الوالي. ويعلن العموم عن طريق الإلصاق بمقر البلدية والملحقات الإدارية والمندوبيات البلدية، المنصوص عليها في هذا القانون.</p> <p>المادة 67 : ينصب الرئيس المنتخب في مهامه بمقر البلدية في حفل رسمي بحضور منتخب المجلس الشعبي البلدي أثناء جلسة علنية يرأسها الوالي أو ممثله خلال الخمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تلي إعلان نتائج الانتخابات.</p> <p>عند حدوث حالة استثنائية تعيق تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي بمقر البلدية تطبيق أحكام المادة 19 من هذا القانون.</p> <p>المادة 68 : يعد محضر بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهده والرئيس الجديد خلال الثمانية (8) أيام التي تلي تنصيبه وترسل نسخة من هذا المحضر إلى الوالي.</p> <p>يخطر بذلك المجلس الشعبي البلدي.</p> <p>يحدد مضمون وخصائص هذا المحضر عن طريق التنظيم.</p> <p>يقدم رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي جددت عهده عرض حال عن وضعية البلدية أمام أعضاء المجلس المنتخب.</p> <p>المادة 69 : يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي نائبان (2) أو عية نواب الرئيس يكون عددهم كما يأتي :</p> <p>- نائبان (2) بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي الميكون من سبعة (7) إلى تسعة (9) مقاعد.</p>
<p>- ثلاثة (3) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من أحد عشر (11) مقعدا،</p> <p>- أربعة (4) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من خمسة عشر (15) مقعدا،</p> <p>- خمسة (5) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من ثلاثة وعشرين (23) مقعدا،</p> <p>- ستة (6) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من ثلاثة وثلاثين (33) مقعدا.</p> <p>المادة 70 : يعرض رئيس المجلس الشعبي البلدي قائمة المنتخبين الذين اختارهم لشغل وظائف نواب الرئيس، خلال الخمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تلي تنصيبه للمصادقة عليها بالأغلبية المطلقة للمجلس الشعبي البلدي في حدود ما تنص عليه المادة 69 أعلاه.</p> <p>يتم استخلاف نائب الرئيس المتوفى أو المستقيل أو المقتضى أو المنوع قانونا حسب نفس الأشكال.</p> <p>يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي تفويض إمضائه لصالح نواب الرئيس في حدود المهام الموكلة لهم.</p> <p>المادة 71 : يستخلف رئيس المجلس الشعبي البلدي المتوفى أو المستقيل أو المتخلي عن المنصب أو محل مانع قانوني خلال عشرة (10) أيام على الأكثر، حسب الكيفيات المنصوص عليها في المادة 65 أعلاه.</p> <p>المادة 72 : يتفرغ رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة دائمة لممارسة عهده الانتخابية.</p> <p>يستخلف رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي حصل له مانع مؤقت في أداء وظائفه بنائب رئيس.</p> <p>إذا استحال على الرئيس تعيين مستخلف له، يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعيين أحد نواب الرئيس، وإن تعذر ذلك، أحد أعضاء المجلس الشعبي البلدي.</p> <p>المادة 73 : يتعين على رئيس المجلس الشعبي البلدي المستقيل دعوة المجلس للاجتماع لتقديم استقالته. وتثبت هذه الاستقالة عن طريق مداولة ترسل إلى الوالي.</p> <p>تصبح استقالة رئيس المجلس الشعبي البلدي سارية المفعول ابتداء من تاريخ استلامها من الوالي.</p> <p>يتم إلصاق المداولة المتضمنة تثبيت استقالة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمقر البلدية.</p>	

الجمهورية العربية السورية / العدد 37
الجمهورية العربية السورية / العدد 37

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 02 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية،

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 والمتعلق بحماية المناطق الجبلية في إطار التنمية المستدامة،

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 07 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بالصيد،

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية،

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 20 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1425 الموافق 25 ديسمبر سنة 2004 والمتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسنيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة،

- وبمقتضى القانون رقم 05 - 07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمتعلق بالحروقات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 05 - 12 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 4 غشت سنة 2005 والمتعلق بالمياه، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 05 - 06 المؤرخ في 18 رجب عام 1426 الموافق 23 غشت سنة 2005 والمتعلق بمكافحة التهريب،

- وبمقتضى القانون رقم 06 - 01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 02 مكرر المؤرخ في 29 محرم عام 1427 الموافق 28 فبراير سنة 2006 الذي يحدد شروط وقواعد ممارسة الشعائر الدينية لغير المسلمين،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأسلي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 06 - 06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة،

- وبمقتضى القانون رقم 06 - 21 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1427 الموافق 11 ديسمبر سنة 2006 والمتعلق بالتدابير التشجيعية لدعم وترقية التشغيل،

- وبمقتضى الأمر رقم 01 - 03 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 21 المؤرخ في 7 شوال عام 1422 الموافق 22 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن قانون المالية لسنة 2002، لا سيما المادة 40 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات،

- وبمقتضى القانون رقم 02 - 02 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002 والمتعلق بحماية الساحل وتثمينه،

- وبمقتضى القانون رقم 02 - 08 المؤرخ في 25 صفر عام 1423 الموافق 8 مايو سنة 2002 والمتعلق بشروط إنشاء المدن الجديدة وتهيئتها،

- وبمقتضى القانون رقم 02 - 09 المؤرخ في 25 صفر عام 1423 الموافق 8 مايو سنة 2002 والمتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم،

- وبمقتضى القانون رقم 03 - 02 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1423 الموافق 17 فبراير سنة 2003 الذي يحدد القواعد العامة للاستعمال والاستغلال السياحيين للشواطئ،

- وبمقتضى القانون رقم 03 - 03 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1423 الموافق 17 فبراير سنة 2003 والمتعلق بمناطق التوسع والمواقع السياحية،

- وبمقتضى القانون رقم 03 - 10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة،

- وبمقتضى الأمر رقم 03 - 12 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بالزامية التأمين على الكوارث الطبيعية وبتعويض الضحايا،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 36 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 31 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991،

- وبمقتضى القانون رقم 91 - 10 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 والمتعلق بالأوقاف، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 91 - 11 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 الذي يحدد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 91 - 32 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 21 ديسمبر سنة 1991 والمتعلق باعتماد تاريخ 18 فبراير يوماً وطنياً لشهيد ثورة التحرير الوطني،

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 96 - 01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،

- وبمقتضى القانون رقم 98 - 04 المؤرخ في 20 صفر عام 1419 الموافق 15 يونيو سنة 1998 والمتعلق بحماية التراث الثقافي،

- وبمقتضى القانون رقم 99 - 07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالمجاهد والشهيد،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 10 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 3 يوليو سنة 2001 والمتضمن قانون المناجم، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 11 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 3 يوليو سنة 2001 والمتعلق بالصيد البحري وتربية المائيات،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 13 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 7 غشت سنة 2001 والمتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 14 المؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 19 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 02 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتعلق بالخطيط، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 08 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بنشاطات الطب البيطري وحماية الصحة الحيوانية،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 09 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالأرشيف الوطني،

- وبمقتضى القانون رقم 89 - 28 المؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1410 الموافق 31 ديسمبر سنة 1989 والمتعلق بالاجتماعات والمظاهرات العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 07 المؤرخ في 8 رمضان عام 1410 الموافق 3 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالإعلام، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 25 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن التوجيه العقاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات،

الجمهورية العربية السورية / العدد 37 / أول تشرين عام 1972 سنة 2010	
<p>وبهذه الصفة، يحرص على تسوية كافة المجموعات العقارية السكنية والتجهيزات الجماعية وكذا مختلف طرق المرور المتواجدة على إقليم البلدية.</p>	<p>موافقة المجلس الشعبي البلدي، باستثناء المشاريع ذات المنفعة الوطنية التي تخضع للأحكام المتعلقة بحماية البيئة.</p>
<p>المادة 121: تساهم البلدية إلى جانب الدولة في التحضير والاحتفال بالأعياد الوطنية كما هي محددة في التشريع الساري المفعول وإحياء ذكرى الأحداث التاريخية ولاسيما منها تلك المخلدة للثورة التحريرية.</p>	<p>المادة 115: ضمن الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما وبمساهمة المصالح التقنية للدولة، تتولى البلدية:</p> <ul style="list-style-type: none">- التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها،- السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء، ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن،- السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.
<p>الفصل الثالث</p> <p>تشكلات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة والسياسة</p> <p>المادة 122: تتخذ البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، كافة الإجراءات قصد:</p> <ul style="list-style-type: none">- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها،- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك. <p>غير أنه يمكن البلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي:</p> <ul style="list-style-type: none">- اتخاذ، عند الاقتضاء، وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى والرياض وحدايق الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني،- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسليّة التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة،- تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسليّة،- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسليّة ونشوي الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها،- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها،- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل،- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية،	<p>المادة 116: في إطار حماية التراث المعماري وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بالسكن والتعمير والحفاظة على التراث الثقافي وحمايته، تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة، على الحفاظ وحماية الأملاك العقارية الثقافية والحماية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكنية.</p> <p>المادة 117: تسهر البلدية على الحفاظ على وعائها العقاري ومنح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي.</p> <p>وتسهر أيضا على الحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأملاك العمومية للدولة.</p> <p>المادة 118: تبادر البلدية بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصاتها وكذا العمليات المتعلقة بتسييرها وصيانتها.</p> <p>ويمكنها أيضا القيام أو المساهمة في تهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الاقتصادية أو التجارية أو الخدماتية.</p> <p>المادة 119: توفر البلدية في مجال السكن الشروط التحفيزية للترقية العقارية، كما تبادر أو تساهم في ترقية برامج السكن.</p> <p>تشجع وتنظم بصفة خاصة كل جمعية سكان تهدف إلى حماية وصيانة وترميم المباني أو الأحياء.</p> <p>المادة 120: يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعريف الفضاء الأهل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما لا سيما منها المتعلقة بالجاهد والشهيد.</p>

٥ - و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في 07 شعبان عام 1417 الموافق 18 ديسمبر سنة 1996 و المحدد لقواعد تنظيم مصالح النشاط الاجتماعي الولائية و سيرها ؛

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى :

يحدد هذا المرسوم الأحكام التطبيقية للمادتين 4 و 6 من المرسوم التنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في 07 شعبان عام 1417 الموافق 18 ديسمبر سنة 1996 و المحدد لقواعد تنظيم مصالح النشاط الاجتماعي الولائية و سيرها.

المادة 02 :

تطبقا للمادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 96-471 المشار إليه أعلاه، تنظم مديرية النشاط الاجتماعي الولائية طبقا للمواد 3 و 4 و 5 الآتية:

المادة 03 :

تشمل المديرية الولائية للنشاط الاجتماعي لولايات الجزائر و سطيف و وهران و باتنة و بجاية و البليدة و تلمسان و تيزي وزو و الشلف و سكيكدة و قسنطينة و المدية و المسيلة و بومرداس و تيبازة و تيارت و معسكر خمس (05) مصالح.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئيس مجلس
المؤسسات
ع. م. ك.

قرار وزاري مشترك

يتضمن تنظيم مديريات النشاط الإجتماعي

N° 012 17 MARS 1998

- إن وزير الداخلية و الجماعات المحلية و البيئة ؛
إن وزير المالية ؛
- إن وزير العمل و الحماية الإجتماعية و التكوين المهني ؛
- إن الوزير المنتدب المكلف بإصلاح الإداري و الوظيف العمومي ؛
- بمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 16 فبراير 1985 المعدل و المتمم و المنطلق بحماية الصحة و ترقيتها ؛
- و بمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 07 أبريل سنة 1990 و المتعلق بالولاية ؛
- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة ؛
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-406 المؤرخ في 08 رجب عام 1417 الموافق 19 نوفمبر سنة 1996 المحدد لإصلاحات وزير العمل و الحماية الإجتماعية و التكوين المهني ؛

**قرار وزاري مشترك
يتضمن تنظيم مديريات النشاط الاجتماعي**

المرحلة الرابعة العمومية للمؤسسة البلدية / العدد 37	
<p>الفصل الرابع الامتياز وتفويض المصالح العمومية</p> <p>المادة 155: يمكن المصالح العمومية البلدية المذكورة في المادة 149 أعلاه، أن تكون محل امتياز طبقا للتنظيم الساري المفعول.</p> <p>يخضع الامتياز لدفتر شروط نموذجي يحدد عن طريق التنظيم.</p> <p>المادة 156: يمكن البلدية أن تفوض تسيير المصالح العمومية المنصوص عليها في المادة 149 أعلاه عن طريق عقد برنامج أو صفقة طلبية طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.</p> <p>الفصل الخامس الأماك البلدية</p> <p>المادة 157: للبلدية أملاك عمومية وأماك خاصة.</p> <p>المادة 158: تتشكل الأملاك العمومية للبلدية من الأملاك العمومية الطبيعية والأملاك العمومية الاصطناعية طبقا لأحكام القانون المنظم للأملاك الوطنية.</p> <p>إن الأملاك البلدية التابعة للأملاك العمومية للبلدية غير قابلة للتنازل ولا التقادم ولا الحجز.</p> <p>المادة 159: تشتمل الأملاك الخاصة للبلدية، على الخصوص، على ما يأتي:</p> <ul style="list-style-type: none">- جميع البنائيات والأراضي التي تملكها البلدية غير المصنفة ضمن أملاكها والمخصصة للمصالح والهيئات الإدارية،- المحلات ذات الاستعمال السكني وتوابعها المتبقية ضمن الأملاك الخاصة للبلدية أو التي أنجزتها بأموالها الخاصة،- الأراضي الجرداء غير المخصصة التي تملكها البلدية،- الأملاك العقارية غير المخصصة التي اقتنتها البلدية أو أنجزتها بأموالها الخاصة،- العقارات والمحلات ذات الاستعمال المهني أو التجاري أو الحرفي التي نقلت ملكيتها إلى البلدية وفق ما نص عليه القانون،- المساكن الإلزامية أو الوظيفية كما هي معرفة قانونا والتي نقلت ملكيتها إلى البلدية،- الأملاك التي ألغى تصنيفها من الأملاك العمومية الوطنية والعائدة إليها،	<p>- الملشور،</p> <p>- النقل الجماعي،</p> <p>- المذابح البلدية،</p> <p>- الخدمات الجنائزية وتهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء،</p> <p>- الفضاءات الثقافية التابعة لأماكها،</p> <p>- فضاءات الرياضة والتسلية التابعة لأماكها،</p> <p>- المساحات الخضراء.</p> <p>المادة 150: يكيف عدد وحجم المصالح المنصوص عليها في المادة 149 أعلاه، حسب إمكانيات ووسائل واحتياجات كل بلدية.</p> <p>ويمكن تسيير هذه المصالح مباشرة في شكل استغلال مباشر أو في شكل مؤسسة عمومية بلدية عن طريق الامتياز أو التفويض.</p> <p>الفصل الثاني الاستغلال المباشر</p> <p>المادة 151: يمكن البلدية أن تستغل مصالحها العمومية عن طريق الاستغلال المباشر.</p> <p>تقيد إيرادات ونفقات الاستغلال المباشر في ميزانية البلدية.</p> <p>ويتولى تنفيذها أمين خزينة البلدية طبقا لقواعد المحاسبة العمومية.</p> <p>المادة 152: يمكن البلدية أن تقرر منح ميزانية مستقلة لبعض المصالح العمومية المستغلة مباشرة.</p> <p>الفصل الثالث المؤسسة العمومية البلدية</p> <p>المادة 153: يمكن البلدية أن تنشئ مؤسسات عمومية بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة من أجل تسيير مصالحها.</p> <p>المادة 154: تكون المؤسسات العمومية البلدية ذات طابع إداري أو ذات طابع صناعي وتجاري ويجب على المؤسسة العمومية البلدية ذات الطابع الصناعي والتجاري أن توازن بين إيراداتها ونفقاتها.</p> <p>تحدد قواعد تنظيم المؤسسات العمومية البلدية وسيرها عن طريق التنظيم.</p>

أنها اتخذت الاحتياطات التي تقع على عاتقها والمنصوص عليها بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 148: تغطي البلدية مبالغ التعويضات الناجمة عن الحوادث الضارة التي تطرأ لرئيس المجلس الشعبي البلدي ونواب الرئيس والمندوبين البلديين والمنتخبين والمستخدمين البلديين أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها.

عندما يتعرض منتخب أو عون بلدي إلى ضرر مادي ناجم بصفة مباشرة عن ممارسة وظيفته أو بمناسبتها، تكون البلدية ملزمة بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي مصادق عليها طبقاً لأحكام هذا القانون، بالتعويض المستحق على أساس تقييم عادل ومنصف.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال، أن يجمع هذا التعويض مع تعويض آخر لتففس الضرر.

تتحمل ميزانية البلدية التعويضات ذات الصلة. للبلدية حق الرجوع ضد المتسببين في هذه الأحداث.

الباب الثالث المصالح العمومية البلدية الفصل الأول أحكام عامة

المادة 149: مع مراعاة الأحكام القانونية المطبقة في هذا المجال، تضمن البلدية سير المصالح العمومية البلدية التي تهدف إلى تلبية حاجات مواطنيها وإدارة أملاكها.

وبهذه الصفة، فهي تحدث إضافة إلى مصالح الإدارة العامة، مصالح عمومية تقنية قصد التكفل على وجه الخصوص، بما يأتي:

- التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة،
- النفايات المنزلية والفضلات الأخرى،
- صيانة الطرقات وإشارات المرور،
- الإنارة العمومية،
- الأسواق المغطاة والأسواق والموازين العمومية،
- الحظائر ومساحات التوقف،

المادة 142: في إطار احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، يلزم رئيس المجلس الشعبي البلدي باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بالنسبة للوثائق التي تكتسي أهمية خاصة، لا سيما سجلات الحالة المدنية والمخططات وسجلات مسح الأراضي، والوثائق المالية والمحاسبية التي تبين أن ظروف المحافظة عليها تعرضها للاتلاف.

في حالة تقصير البلدية، يقرر الوالي الإيداع التلقائي لهذه الوثائق في أرشيف الولاية.

المادة 143: في إطار احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، تبقى الوثائق المودعة تطبيقاً لأحكام المواد 140 و141 و142 أعلاه بأرشيف الولاية ملكاً للبلدية.

يتم ضمان حفظ أرشيف البلدية وتصنيفه وتبليغه وفق نفس الشروط المطبقة على أرشيف الولاية.

لا يمكن إتلاف محقوى أرشيف البلدية المودع بأرشيف الولاية بدون ترخيص من المجلس الشعبي البلدي.

الباب الثاني مسؤولية البلدية

المادة 144: البلدية مسؤولة مدنياً عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي البلدي ومنتخبو البلدية ومستخدموها أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها.

وتلزم البلدية برفع دعوى الرجوع أمام الجهة القضائية المختصة ضد هؤلاء في حالة ارتكابهم خطأ شخصياً.

المادة 145: كل قرار صادر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي لا يأخذ بعين الاعتبار آراء المصالح التقنية المؤهلة قانوناً ويحدث ضرراً في حق المواطن والبلدية و/أو الدولة تعرضه للعقوبات المنصوص عليها في التشريع الساري المفعول.

المادة 146: تلزم البلدية بحماية الأشخاص المذكورين في المادة 148 أدناه من التهديدات أو الإهانات أو القذف التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها.

المادة 147: في حالة وقوع كارثة طبيعية لا تتحمل البلدية أية مسؤولية تجاه الدولة والمواطنين إذا أثبتت

المادة 137 : يحدد المجلس الشعبي البلدي بموجب مداولة، المرافق العمومية التي يعهد بها إلى المندوبية البلدية ويوفر الوسائل المادية والبشرية الضرورية لسيرها.

المادة 138 : عندما يكون من الصعب الاتصال بين المقر الرئيسي للبلدية وجزء منها لبعده المسافة أو للضرورة، يحدث المجلس الشعبي البلدي بموجب مداولة ملحقة إدارية ويحدد مجال اختصاصها، ويعين لها مندوبا خاصا.

يعين المندوب الخاص من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي ويراعى قدر الإمكان في تعيينه أن يكون من المقيمين في ذلك الجزء المعني من البلدية ويتصرف تحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتلقى باسمه تفويضا بالإمضاء.

يتولى المندوب الخاص وظائف ضابط الحالة المدنية في هذا الجزء من البلدية.

الفصل الثالث أرشيف البلدية

المادة 139 : البلدية مسؤولة على حماية أرشيفها والاحتفاظ به.

يضمن الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي تسيير أرشيف البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تشكل أعباء حفظ أرشيف البلدية وتسييره وحمايته نفقات إجبارية.

المادة 140 : في إطار احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، تودع إجباريا وثائق الحالة المدنية التي تجاوز عمرها القرن والمخططات وسجلات مسح الأراضي التي لم تعد مستعملة منذ ثلاثين (30) سنة على الأقل وكل الوثائق الأخرى المحفوظة في أرشيف البلدية التي يقل عدد سكانها عن 20.000 نسمة في أرشيف الولاية ما عدا الحالات التي يرخص فيها الوالي بخلاف ذلك.

المادة 141 : مع احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، يمكن أن تودع الوثائق المذكورة في المادة 140 أعلاه المحفوظة بأرشيف البلديات التي يزيد عدد سكانها عن 20.000 نسمة بأرشيف الولاية بقرار من الوالي، بعد مداولة المجلس الشعبي البلدي.

وتودع هذه الوثائق إجباريا في مركز أرشيف الولاية إذا تبين بأنه من غير الممكن ضمان حفظها بصفة ملائمة من طرف البلدية.

يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.

المادة 130 : يزود مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية، غير الخاضعين للقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، بقانون أساسي خاص.

المادة 131 : يستفيد مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية من التكوين وتحسين المستوى طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 132 : يمكن البلدية أن تلجأ إلى خدمات خبراء ومستشارين عن طريق التعاقد من أجل إنجاز مهام ظرفية وفق الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفصل الثالث المندوبيات والملحقات البلدية

المادة 133 : يمكن البلدية أن تحدث مندوبيات بلدية و/أو ملحقات بلدية في حدود اختصاصاتها.

تحدد قواعد تنظيم المندوبيات والملحقات البلدية وسيرها عن طريق التنظيم.

المادة 134 : تتولى المندوبية البلدية ضمان مهام المرفق العام وتوفير الوسائل الضرورية للتكفل بها.

وينشط المندوبية البلدية منتخب يدعى المندوب البلدي ويعين بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من رئيس المجلس.

ويساعده متصرف يعينه رئيس المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من الأمين العام للبلدية.

المادة 135 : يتصرف المندوب البلدي تحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي وباسمه ويتلقى منه تفويضا بالإمضاء.

المادة 136 : يحدد بموجب مرسوم عدد المندوبيات البلدية المنصوص عليها في المادة 134 أعلاه وحدودها بالنسبة لكل بلدية كبرى اعتمادا، بصفة خاصة، على الطابع الجغرافي والحضري لإقليمها ومقتضيات المرفق العام.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 126 : يتخذ تنظيم إدارة البلدية طبقاً لهذا القانون وحسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها ولا سيما منها المتعلقة بما يأتي :

- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين،
- تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها،
- مسك بطاقتي الناخبين وتسييرها،

- إحصاء المواطنين، حسب شرائح السن، المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقتي الخدمة الوطنية،

- النشاط الاجتماعي،

- النشاط الثقافي والرياضي،

- تسيير الميزانية والمالية،

- مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة،

- تسيير مستخدمي البلدية،

- تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها،

- أرشيف البلدية،

- الشؤون القانونية والمنازعات.

تحدد كيميقات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 127 : تحدد كيفية وشروط تعيين الأمين العام للبلدية عن طريق التنظيم.

المادة 128 : تحدد حقوق الأمين العام للبلدية وواجباته عن طريق التنظيم.

المادة 129 : يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي،

- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية،

- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 أعلاه،

- إعداد محضر تسليم واستلام المهام المنصوص عليه في المادة 68 أعلاه.

- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة،

- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسليية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.

الفصل الرابع

النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية

المادة 123 : تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولا سيما في مجالات :

- توزيع المياه الصالحة للشرب،

- صرف المياه المستعملة ومعالجتها،

- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها،

- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة،

- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور،

- صيانة طرق البلدية،

- إشارات المرور التابعة لشبكة طرقها.

المادة 124 : تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما، بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ.

القسم الثالث

الإدارة البلدية والمصالح العمومية وأملاك البلدية

الباب الأول

إدارة البلدية

الفصل الأول

تنظيم إدارة البلدية

المادة 125 : للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية.

I- مصلحة المؤسسات المتخصصة و تشمل :

- مكتب المتابعة و الدعم البيداغوجي للمؤسسات المتخصصة ؛
- مكتب تسيير و متابعة استثمارات المؤسسات المتخصصة ؛

2- مصلحة الحماية الإجتماعية للفئات المحرومة و تشمل :

- مكتب متابعة و تسيير الشبكة الإجتماعية ؛
- مكتب للمساعدة الإجتماعية ؛
- مكتب متابعة الأشخاص المعوقين و الفئات المحرومة ؛

3- مصلحة الإدماج الإجتماعي و تشمل :

- مكتب الإدماج الإجتماعي و متابعة الشباب في الوسط المفتوح ؛
- مكتب التكفل بالأشخاص المسنين و إدماج المعوقين ؛

4- مصلحة التضامن و العائلة و متابعة الحركة الجمعوية و تشمل :

- مكتب التضامن ؛
- مكتب العائلة ؛
- مكتب الحركة الجمعوية ؛

3- مصلحة الإدماج الإجتماعي و التضامن و الحركة الجموعية و تشمل :

- مكتب الحركة الجموعية ؛
- مكتب الإدماج الإجتماعي و متابعة الشباب في الوسط المفتوح
- مكتب التضامن و الأسرة

4- مصلحة الإدارة العامة و تشمل :

- مكتب المستخدمين ؛
- مكتب الميزانية و الوسائل ؛
- مكتب الإعلام و التوجيه و الإحصائيات.

المادة 05 :

تشمل المديرية الولائية للنشاط الإجتماعي لولايات قالمة و أدرار و الإغواط و سعيدة و ورقلة و الطارف و تيسمسيلت و خنشلة و سوق أهراس و عين تيموشنت و غرداية و بشار و البيض و النعامة و تمنراست و إيليزي و تندوف ثلاث مصالح (03).

1- مصلحة المؤسسات المتخصصة و الإدماج الإجتماعي و تشمل :

- مكتب الدعم البيداغوجي و تسيير المؤسسات المتخصصة و متابعة الإستثمارات ؛
- مكتب الإدماج الإجتماعي و متابعة الشباب في الوسط المفتوح.

5- مصلحة الإدارة العامة و تشمل :

- مكتب المستخدمين
- مكتب الميزانية و الوسائل
- مكتب الإعلام و التوجيه و الإحصائيات

المادة 04 :

تشمل المديرية الولائية للنشاط الإجتماعي لولايات البويرة و مستغانم و عين الدفلة و ميلة و غليزان و أم البواقي و بسكرة و تبسة و الجلفة و جيجل و سيدي بلعباس و عنابة و برج بوعريريج و الوادي أربع (04) مصالح.

1- مصلحة المؤسسات المتخصصة و تشمل :

- مكتب المتابعة و الدعم البيداغوجي للمؤسسات المتخصصة ؛
- مكتب التسيير و متابعة استثمارات المؤسسات المتخصصة .

2- مصلحة الحماية الإجتماعية للفئات المحرومة و تشمل :

- مكتب متابعة تسيير الشبكة الإجتماعية ؛
- مكتب للمساعدة الإجتماعية ؛
- مكتب متابعة الأشخاص المعوقين و الفئات المحرومة.

ملخص الدراسة باللغة العربية

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة، تحولات وتغيرات سريعة، طالت مختلف جوانب الحياة ومست كافة المؤسسات الإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، في دول العالم ، على درجة اختلافها في وتيرة النمو والتقدم، وأثرت هذه التحولات والتغيرات، على نسق العلاقات الاجتماعية من خلال تصور بنية تنظيمية، ذات إستراتيجية تعمل على تحرير الطاقات البشرية، واستثمارها بما يتلاءم ويتواءم مع طبيعة المرحلة التي نعيشها من السلسلة التطورية للمجتمع

وكان الموضوع الحالي ينصب على الرؤية الإستراتيجية ، التي لا بد أن تعتمد في مختلف المؤسسات الإدارية ، وحتى تحقق المؤسسات هدف وجودها لا بد من تبنيها تنظيما إستراتيجيا يتماشى وطبيعة المرحلة ، ونظرا لتشعب الموضوع، وتعدد جوانبه، وحتى يتسنى لنا التحكم في هذا الأخير لا بد أن يبنى على أساس أربع آليات، وقد إعتدنا خطة رسمناها على النحو التالي:

الخطوة الأولى

قمنا بطرح الإشكالية، حيث حددنا المشكلة، التي تمحور حولها موضوع الدراسة، والأهمية التي إكتسبتها، والأسباب الحقيقية التي أدت إلى إنتقائها، والمفاهيم الأساسية، ورسم الأهداف المراد تجسيدها، ثم بناء التساؤل الرئيس، الذي تضمن إشكالات فرعية مختلفة، إلى جانب التطرق إلى العديد من الدراسات المشابهة، وغطينا بها كل الجوانب المتعلقة بالدراسة الحالية

الخطوة الثانية

ركزنا على تعيين النظريات المفسرة للتنظيم، وتناول تفسيراتها النظرية للتنظيم الإستراتيجي، وصياغتها في إطار نظريات تتفق، في بنيتها مع الحركة العلمية والفكرية للدراسات وأبعادها وأهدافها الأساسية

الخطوة الثالثة

التعرف على هيكلية المنظومة الإدارية في الجزائر، وهذا من خلال التعرف على، الأسباب التي أدت إلى الإصلاح الإداري، وكذا الأسس المعتمدة لبناء إستراتيجية الإصلاح الإداري، إلى جانب معرفة واقع التنظيم الإستراتيجي بالمؤسسات الإدارية، ثم تغيير البناء التنظيمي للمؤسسة الإدارية، واستثمار الموارد البشرية

الخطوة الرابعة

تحديد الآليات التنظيمية الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية، والتي تكمن في القوانين التنظيمية، الإتصال والعلاقات التنظيمية، الإستثمار في الخبرات التنظيمية، الثقافة التنظيمية

الخطوة الخامسة

ضبط الإجراءات المنهجية للدراسة، وتعود إلى الفرضيات، النابعة من التساؤل العام، وتعيين المجالات التي تحرك فيها العمل الميداني، وإختيار الأدوات الخاصة بجمع البيانات، وذلك من المجتمع الأصلي للدراسة الميدانية

الخطوة السادسة

الوصول إلى تحليل وتفسير البيانات الميدانية للدراسة، ثم الإنتقال إلى عرض النتائج، النظريات، الدراسات المشابهة، الفرضيات، مع إبراز تكاملها، تحقيقا لوحدة الدراسة في كل أطرافها العامة والجزئية.

وعلى هذا الأساس إكتملت حلقات الدراسة، والتي مكنتنا من الإعتماد على التنظيم الإستراتيجي الذي أصبح ضرورة حتمية لمؤسسات الدولة الجزائرية، وبالأخص منها المؤسسات الإدارية بلوغا لما نسميه اليوم، بإصلاح الخدمة العمومية، وهذا يتأتى من خلال

- القوانين التنظيمية التي تراعي مشاركة جميع أفراد التنظيم في صياغة قانون المؤسسة

يكون المحكم لكل العمليات الادارية

- وكذا العلاقات التنظيمية فلا بد من تطويرها بين الأفراد وهذا لزيادة قدراتهم ومهاراتهم

القيادية والعملية وهذا يتأتى عن طريق تطوير العمل الجماعي ، وتطوير التفاعل بين

المجموعات

- إضافة إلى ذلك لا بد من الاستثمار في كفاءات المؤسسة حتى تساير مختلف التطورات التي

تطرأ على المؤسسة ، لأن الاستثمار في المورد البشري من المنظور الإستراتيجي هو

الرأس مال الحقيقي لأي مؤسسة

- وأخيرا بلوغ كل هذا يكون انطلاقا من ثقافة المؤسسة، التي تراعي المسؤولية الكلية لتحقيق

الهدف المنشود لكل مؤسسة ، بعيدا عن تلك الثقافات الفرعية التي جلبت للمؤسسة الجزائرية عبر المراحل التنظيمية المختلفة إلا الولايات وما حصل فيها من غلق و تسريح للعمال لخير دليل على ذلك ، إذا لابد أن تتبنى المؤسسة الإدارية وعلى غرارها كل المؤسسات ثقافة تنظيمية ذات بعد استراتيجي الهدف منه تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة ، والمصلحة الخاصة للمورد البشري ، وإذا ماستطاعت المؤسسات تحقيق ذلك قلنا إن مؤسساتنا استطاعت أن تبني تنظيما استراتيجيا الهدف منه تطوير ممارسات الموارد البشرية

Resume De Recherche

Le monde a connu ses dernières années un bouleversement énorme qui a touché toutes les institutions: administratives, économiques, sociales et politiques.

En effet, tout le monde a été touché par ces changements qui ont influencé système des relations sociales en conceptualisant une structure organisationnelle, avec une stratégie visant à libérer et à exploiter les ressources humaines, conformément à la nature de l'époque dont nous vivons.

L'étude que nous avons menée conformément, au thème de cette recherche scientifique en sociologie intitulée, « **l'Organisation Stratégique Et Le Développement Des Pratiques Des Ressources Humaines Au Sein Des Entreprises Administratives** »

Compte-tenu de la diversité des aspects du sujet et afin de mieux cerner le problème notre travail de recherches articule sur les étapes suivantes :

Première étape

Après la définition de la problématique de la recherche, il est démontré à quel point l'étude a d'importance, ensuite il était nécessaire de présenter les raisons du choix du thème d'étude et ses objectifs, sans négliger de résumer les études précédentes concernant les questions posées sous notre problématique traitée en utilisant l'approche et la méthode scientifique pertinentes.

Deuxième étape

En cette étape les théories de l'organisation et leurs projections théoriques de l'organisation stratégique ont été énumérées pour déduire des idées compatibles scientifiques, et intellectuellement avec les études faites et leurs objectifs fondamentaux.

Troisième étape

La troisième étape est consacrée au diagnostic du système administratif algérien, les origines du redressement qu'il a connu, les piliers de la stratégie adoptée pour réaliser ce redressement, et la manière dont les ressources humaines algériennes sont exploitées.

Quatrième étape

Pour développer les pratiques des ressources humaines il fallait définir les mécanismes organisationnels nécessaires qui sont :

Les lois organisationnelles, la communication et les relations organisationnelles

L'investissement dans les expériences organisationnelles, et la culture organisationnelle.

Cinquième étape

A la cinquième étape la préoccupation était de préconiser les procédures méthodologiques suivant les hypothèses de la recherche, ensuite il fallait désigner les domaines du travail pratique et choisir les outils convenables pour rassembler les données et les traiter.

Sixième étape

Enfin c'est l'aboutissement aux analyses et interprétation des données de la recherche, pour passer à l'exposition des résultats de la recherche en concentrant sur la complémentarité de ses résultats et en réalisant l'impact de l'étude.

L'étude a conduit finalement à la nécessité d'adopter l'organisation stratégique par les institutions algériennes et particulièrement les administrations publiques qui doivent redresser le niveau de leurs services et cela par :

- la participation de tous les individus de l'organisation à la formulation des lois et des

Règles qui gèrent tous les processus et les opérations administratives de l'entreprise

- le développement des relations organisationnelles entre les individus pour accroître leurs

Capacités opérationnelles et manageriales

- L'investissement dans les compétences de l'entreprise pour suivre les changements qui peuvent touché l'entreprise parceque la ressource humaine est le vrai capital du point de vue stratégique
- la création d' une culture d' entreprise qui vise en premier lieu a la réalisation des objectifs de l'entreprise et l'élimination de toutes les autres cultures qiu sont derriere la plupart des problemes managérianse de l'entreprise algérienne. Ce qui peut conduire enfin a une culture organisationnelle a caractere stratégique visant a faire l'équilibre entre les intérêts généraux de l'entreprise et les intérêts personnels de son personnel.

Enfin si les entreprises algériennes arivent a construire une organisation stratégique qui peuvent devellopper les pratiques de ses ressources humaines ca veut dire qu'elles ont réalisé tout leur objectifs.

SUMMARY OF THE STUDY

The world is changed in all aspects of life and all institutions were touched by its fast transformation in different fields : administration, economy, policy and social relation. All countries were affected even they are different in their growth and development degrees.

These changements affected the system of social relationships, so it is very Important to build a new organisational structure based on good strategy aims to liberate the human energies to use them appropriately with the nature of the era in wiche we are living.

The theme of our study is set around a striking phenomenon, it was titled: “ **Strategic organisation and devloperment of human resources practices in administrative institutions”**

Regarding the variety of the topic aspects and in order to cover theme our research is composed into follouing steps:

First step

We have stated by exposing the problemof the research, and then we have shown the importance of this research and its reasons, and objectives, without neglecting the previons studies about the theme of our research.

Scond step

In this second step organization theories, and their reflexions on strategic organization were presented in ourstudy, in order to extract the thoughts concerning our subject, of research.

Third step

The third step we diagnosed the Algerian administrative system, and how it was redressed, we showed also the pillars of the strategy adopted to redress, it and in which manner the human resources are using in Algeria.

Fourth step

To develop the practices of human resources, it was necessary to define, the appropriate organisational mechanisms which are :

The organizational laws, the communication and the organizational relations, the investment in organizational experiences, and the organizational culture.

fifth step

In the fifth step the preoccupation was the definition of methodological procedures and the convenient tools and methods to gather the data and to treat them.

Sixth step

By the end of this research, we achieved to the analyses and the interpretations of the informations getting, from our study then we showed the results, regarding the unity of the study.

The research led to the necessity, of the adoption of a strategic organization by Algerian institutions especially the public administrations, which are obliged to develop the level of their services by:

- The participation of all individuals of the institution in the formulation of the organization laws and rules.
- The development of the organizational relationships between individuals in the

institution in order to grow up their operational and managerial skills.

- The investment in the institution competencies to follow appropriately the changes of the institution environment because the human resource is the real capital strategically.
- The creation of an organizational culture which aims to attempt the objectives of the institution and in other hand the elimination of the cultures considered as the source of managerial problems in the Algerian companies and institution.

All these can lead to a strategic organizational culture aims to make an equilibrium between institution interests and individuals interests.

Finally If the Algerian institutions can establish a strategic organization which develops the practices of its human resources it means that they achieved their objectives.