



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية

دراسة تحليلية تقييمية لمعوقات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية
دراسة حالة- الشركة الجزائرية للمياه وحدة تيارت- بلدية تيارت

الأستاذ المشرف:

د. عدة عابد

إعداد الطالبين:

■ مهدي إيمان حبيبة

■ مواز منار زينب

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ	الدرجة العلمية	الصفة
د. ساجي فاطمة	أستاذة محاضرة (أ)	رئيسا
د. عدة عابد	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا ومقررا
د. بن صوشة ثامر	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا
د. بوزكري جمال	أستاذ محاضر (ب)	مناقشا

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2021-2022م



شكر وتقدير

كلمة شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

-من لا يشكر الناس لا يشكر الله ومن أسدى إليكم

معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له)

الحمد لله العلي القدير بحمده وشكره نستعين به الذي

هدانا إلى سبيل العلم ولولاه ما كنا لنهتدي

وفقنا بوسع رحمته وكامل قدرته في إنجاز هذا البحث

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ عابد عدة الذي

تحمل مسؤولية الإشراف علينا والذي لم يبخل علينا في

تقديم المساعدات والتوجيهات

الإهداء

الحمد لله رب السماوات والأرض وما بينهما أحمدده كثيرا
والصلاة والسلام على أحسن الخلق محمد عليه أزكى
الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين
أهدي ثمرة جهدي المتمثلة في هذا البحث:
إلى أسى آيات العطاء البشري، أمي وأبي الغاليين
إلى من بذلوا جهدا في مساعدتي وكانوا خير سند أخي
وأخواتي.

إلى روح جدي الذي أفتقده، رحمك الله
إلى كل الأصدقاء، ومن كانوا برفقتي أثناء دراستي في
الجامعة.

وإلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي.

إيمان

الإهداء

إلى كل من جعل العلم دواء العلل و صاحب الاجتهاد وقاتل
وعلم لنا و بنى على أشلائه قواعد الفكر الصحيح، الممل
درب النجاح الصريح إلى كل من بذر ونذر أنفاسا لإثراء
هذا العلم

أهدي عملي هذا إلى ذرة العقل و حياة القلب
إلى رافقني طول هذا الدرب إلى من أوصى بعده عنهم الرب
إلى الساهرة إلى أنقى وأوسع صدر، أغلى نعمة وأحلى همة
معي على إتمام هذا البحث يا أظهر وأعز أم
إلى الذي أحمل إسمه بكل افتخار أبي
أهدي هذا العمل إلى حبيبي أنس الغالي، صديقاتي أحبابي.

منار

الصفحة	محتوى
	البسمة.
	كلمة شكر.
	الإهداء.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول والأشكال.
أ	مقدمة.
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول الموارد البشرية
03	المطلب الأول: تعاريف حول الموارد البشرية وأهميتها
06	المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية وتحفيزها
09	المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري
13	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
19	المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: آليات عمل الإدارة الجزائرية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مفاهيم عامة للإدارة الجزائرية
29	المطلب الأول: تعاريف الإدارة الجزائرية وأهميتها
32	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للإدارة الجزائرية
37	المطلب الثالث: أهداف ووظائف الإدارة الجزائرية.
42	المبحث الثاني: آليات عمل الإدارة الجزائرية
42	المطلب الأول: الأنظمة القانونية للعمل في الإدارة الجزائرية

47	المطلب الثاني: الممارسات الحديثة في الإدارة الجزائرية
50	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه وبلدية تيارت	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيارت
58	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها
60	المطلب الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحه
62	المطلب الثالث: مهام المؤسسة وأهدافها.
64	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول البلدية
64	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها
65	المطلب الثاني: أجهزة البلدية، أقسامها ومصالحها
80	المطلب الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه والبلدية
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة
103	قائمة المراجع
107	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

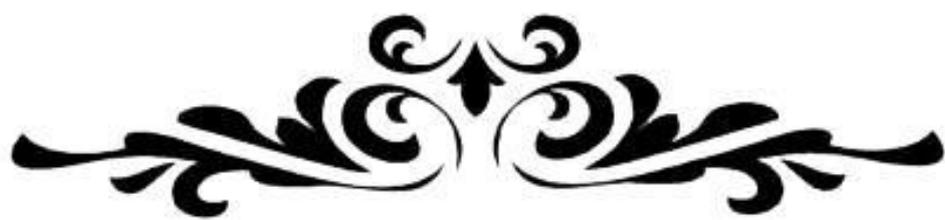
والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	1-1
34	الهيكل التنفيذي التنظيمي	1-2
34	التنظيم الوظيفي	2-2
35	التنظيم التنفيذي الاستشاري	3-2
41	وظائف الإدارة	4-2
52	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	5-2
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيارت	1-3
61	مخطط تنظيمي لتسيير الموارد البشرية	2-3

قائمة الجداول

الرقم	توضيح الجدول	الصفحة
1-3	يمثل درجات مقياس ليكرت الثلاثي	81
2-3	يبين طول الفئات لمقياس ليكرت الثلاثي ومستواها	82
3-3	معامل الصدق و الثبات لعينة الشركة الجزائرية للمياه	83
4-3	معامل الصدق و الثبات لعينة بلدية تيارت	83
5-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية	84-85
6-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الشركة الجزائرية للمياه عن عبارات الإستبيان	88-89
7-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد بلدية تيارت عن عبارات الإستبيان	90-91
8-3	إختبار ت للفرعية الأولى	92
9-3	إختبار ت للفرعية الثانية	93
10-3	إختبار بيرسون للإرتباط بين بعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية	94
11-3	إختبار بيرسون للإرتباط بين بعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية	95
12-3	إختبار بيرسون للإرتباط بين بعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية	96
13-3	إختبار بيرسون للإرتباط بين بعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية	96



مقدمة

انصب إهتمام المؤسسات الاقتصادية في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة الطلب على السلع والخدمات، ثم جاء بعد ذلك الاهتمام بوظيفة التسويق، فتسعى المؤسسات إلى محاولة اكتساب حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع أو الخدمات، ثم جاء الدور على الوظيفة المالية التي زاد إهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من كل احتمالات الإسراف والضياع، ثم جاء التسليم بأهمية الموارد البشرية كعنصر حيوي من عناصر الإنتاج والذي بدون لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج، التسويق، التمويل وغيرها من الأنشطة الضرورية لكل مؤسسة، كما أدرك مؤخرا المدراء والمسؤولين أن الأفراد أو الموارد البشرية للمؤسسة أهم أكثر الأصول أهمية وذلك عن طريق مجموعة من الممارسات والأنشطة والسياسات المتبعة و المعمول بها لتحقيق إدارة مثلى وفعالة للمورد البشري التي من خلالها تتجاوز المؤسسات التغيرات والعقبات.

وقد أصبحت الموارد البشرية المتمثلة في جميع العاملين داخل المؤسسة بمختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تسترشد المنظمات الحديثة، لأنها الإدارة الحقيقية لتحقيق الأهداف المنشودة والمصدر الأساسي للفكر والتقدم، بمعنى أن القوى العاملة هي العنصر القادر على إدارة وتشغيل باقي الموارد الأخرى المكونة للمؤسسة المادية منها والتكنولوجية (وسائل، آلات، مواد أولية، أموال... الخ. ونظرا للأهمية القصوى التي يكتسبها المورد البشري وجب على كل الإدارات العمل على حصر المعوقات والعراقيل التي تعترض طريق تسييره التسيير الفعال، من خلال وضع خطط وبرامج ناجعة لاستئصالها من الواقع التنظيمي. ومن هنا جاءت الدراسة كمحاولة متواضعة لإبراز أهم المسببات والمعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة فعالة للقوى العاملة داخل المؤسسة.

1. الإشكالية: انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؟

والإحاطة أكثر بمختلف جوانب الموضوع، سنحاول صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

-فيما تتجلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؟

-ما مدى تركيز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموارد والكفاءات لرفع أدائها؟

-ما هو أثر مساهمة برامج التدريب والتحفيز في قياس أداء العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية؟

2. فرضيات البحث:

- لمعالجة الإشكالية العلمية المطروحة، وللإجابة على التساؤلات الفرعية نضع فرضيات البحث الآتية:
- يمكن أن تتجلى إدارة الموارد البشرية في أداء الوظائف الإدارية في المؤسسة.
 - تركز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تحليل الموارد والكفاءات كأساس لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها.
 - تساهم برامج التدريب والتحفيز في تحسين أداء المورد البشري.

3. أسباب اختيار الموضوع:

سنعمد إلى ذكر أهم الدوافع والأسباب الموضوعية والذاتية التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره

أ. الأسباب الموضوعية:

- تعدد أبعاد الموضوع وتشعبه مما يجعل الموضوع شيقا للبحث والإثراء واكتساب المعلومات من خلال الدراسة.

- إدراج موضوع الدراسة في إطار المواضيع المتجددة.

ب. الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع الموارد البشرية بصفة عامة ومدى تأثيرها على المؤسسات.

- قناعتنا الخاصة بما يمكن أن يلعبه المورد البشري في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

- طبيعة تخصصنا المتمثل في الإدارة المالية والذي يولي اهتماما بإدارة الموارد البشرية.

- تعتبر مرحلة اختيار موضوع البحث نقطة الانطلاق في تصميم إستراتيجية البحث العلمي، والتي ستكون الدرب الذي تقتدي به الدراسة حتى النهاية، فاختيار أي موضوع تقف وراءه مجموعة أسباب قد تكون موضوعية أو ذاتية أو كلاهما، ويمكن إيجاز أهم مبررات اختيار موضوعنا الحالي فيما يلي:

- ابتعاد مؤسساتنا عن التطبيق الجاد للبحوث العلمية وعدم الاكتراث لها، والثوق بها رغم أنها تساهم في حل مشاكلها.

- عدم وجود حسب قراءتنا اتفاق حول ترتيب الصعوبات والمعوقات (تنازلها من الأشد وطأة إلى الأقل تأثيرا) التي تقف في وجه المؤسسة عند أدائها وممارستها لوظيفة الموارد البشرية.

- الاهتمام الجاد بعملية تنظيم وتسيير الموارد البشرية، أين يكمن الضعف والاختلال في المؤسسات الجزائرية العمومية، هذا الضعف الذي ترددت أصداؤه في جميع الأوساط (الأكاديمية، الإدارية وبين مختلف شرائح المجتمع) ومنذ فترة طويلة.

4. أهمية الموضوع:

- تكتسي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع الذي يبحث في إشكال يتطلب معرفة المعوقات الأكثر أهمية وخطورة على عملية إدارة المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية.
- كما تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأثمن القادر على تحقيق أهداف المؤسسة خاصة في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المؤسسات مواكبتها باستمرار.
- كما ترجع أهمية الموضوع إلى أهمية عملية إدارة وتسيير القوى العاملة في حد ذاتها، إذ تعد من العمليات الاستراتيجية الحيوية داخل التنظيمات، فهي المضخة الوحيدة للقدرات والطاقات البشرية التي من شأنها النهوض بالمؤسسة والعمل على تقدمها نحو الأفضل.
- بالإضافة إلى أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت في العصر الحديث مسؤولية كل مدير ومسؤول في جميع الهياكل التنظيمية من أدنى المستويات إلى أعلاها حيث صارت من صميم مهام كل مدير تنفيذي، دون غيرها من الوظائف المقتصرة على فئات معينة من المراكز ذات المسؤوليات والسلطات الخاصة.
- وتنبثق الأهمية أيضا من خطورة المعوقات والصعوبات التي تقف في وجه المؤسسات في سعيها لبلوغ الأهداف المسطرة، لذا تعتبر معرفة هذه المعوقات وأنواعها بروزا لخطوة أساسية من أجل وضع الحلول المعالجة والبدائل الأصح لتجاوزها، وتتجسد هنا بوضوح أهمية الموضوع الحالي.
- علاوة على أن الوضع الراهن الذي آلت إليه المؤسسات الجزائرية ما هو إلا نتائج إصلاحات وتعديلات متعاقبة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا فوضعية المؤسسة اليوم ما هي إلا ثمرة جهود لطالما اتسمت بعدم الفاعلية من أجل تطبيق أسلوب تنموي سريع في وقت قصير دون البحث بتأني وموضوعية فيما هو أعمق وأدق للنهوض بالاقتصاد الوطني، لذا فإن أهمية هذه الدراسة ترجع إلى أهمية هذه المرحلة، التي كانت نتيجة تطبيق كم هائل من النماذج والأنظمة التسييرية وتجريبها على مؤسساتنا التي صمد منها القليل وإنهار منها الكثير ناهيك عن البقية التي لم تلفظ أنفاسها بعد.

5. أهداف الدراسة:

- لكل بحث أو دراسة هدف أو جملة من الأهداف، وعليه تهدف دراستنا الحالية إلى:
- محاولة الوقوف على واقع إدارة المورد البشري داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال تشخيص القيود والمعوقات التي تؤثر سلبا على أدائها الفعال.
 - الكشف عن أبرز تلك المعوقات، بخصر عوامل ومؤشرات كل نوع، مع التأكيد على تأثيرها وكمحاولة التعرف على أكثرها خطورة على عملية تسيير وإدارة القوى العاملة
 - محاولة وضع الحلول والمقترحات العلاجية لتلك المعوقات لتسترشد بها على الأقل المؤسسة مجال الدراسة إذا رغبت في التخلص من ضغط تلك العراقيل المثبطة لها.
 - محاولة التعمق في النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لل صعوبات التي تواجه الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

6. حدود الدراسة:

- 1.6 الحدود المكانية للبحث:** إذ تم إنجاز الجانب الميداني للبحث في كل من مؤسسة شركة المياه، وبلدية تيارت.
- 2.6 الحدود الزمانية:** فترة التربص من 2022/05/08 إلى 2022/05/15 صباحا في الشركة الجزائرية للمياه، من 2022/05/08 إلى 2022/05/15 مساءا في بلدية تيارت.

7. المنهج المتبع في البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث والإجابة على تساؤلات هذه الإشكالية وإثبات فرضياتها اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي لوصف مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأهم معيقاتها. أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المنهج التحليلي وذلك لتحليل بقية الجوانب الأخرى للبحث ولاستخلاص نتائج الدراسة وتحليل المعلومات من أجل الوصول إلى نتائج علمية مفسرة بطريقة موضوعية.

8. صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات متعددة خلال لإعداد هذا البحث سواء في الجانب النظري والتطبيقي نذكر أهمها:

- صعوبة جمع البيانات وتحليلها.
- قلة المراجع المتعلقة بالإدارة الجزائرية.

9. الدراسات السابقة

- دراسة مانع صبرينة بعنوان: "أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.

عالجت الإشكالية التالية: ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟ وعلى هذا الأساس توصلت الباحثة إلى نتائج نذكر من أهمها:

✓ أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

✓ أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها.

قامت الباحثة من خلال الدراسة بتوضيح أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات أما نحن في دراستنا قمنا بتوضيح خطورة المعوقات والصعوبات التي تقف في وجه المؤسسات في سعيها لبلوغ الأهداف المسطرة.

-دراسة هشام بوكفوس بعنوان: "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، (دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوه")"، رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006.

عالج الإشكالية التالية: ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟ حيث توصل الباحث إلى نتائج نذكر من أهمها:

- المؤسسة الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في التجهيزات والتكنولوجيا مع تعيين مسيرين وإطارات أكفاء تتوفر لديهم ثقافة تتلائم مع التوجه الجديد.
- العامل البشري هو الأهم كضرورة مؤكدة في مقدرته على إنعاش الاقتصاد الوطني إذا ما أحسن استغلاله بصورة صحيحة.

قام الباحث من خلال الدراسة بتوضيح أهم أساليب تنمية الموارد البشرية التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أما نحن في دراستنا قمنا بتشخيص القيود والمعوقات التي تؤثر سلبا على أداء الفعال لإدارة المورد البشري داخل المؤسسات الجزائرية.

-دراسة آيت راشد عبد السلام، بن عتسمان رجاء، بعنوان: "تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسات الجزائرية ("دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SSA")"، مذكرة نخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2019.

عالجت الإشكالية التالية: ما مدى تطبيق أسلوب الإدارة الهادفة في الشركة الوطنية للتأمينات SSA؟ وتوصلت إلى النتائج التالية:

- الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة كونه منهج إداري متكامل يعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.
- أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب الإدارية التي يتم من خلالها تفويض سلطة الإدارة بالأهداف.

قام الباحثين من خلال الدراسة بتوضيح أسلوب الإدارة بالأهداف كونه منهج إداري متكامل يعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية أما نحن في دراستنا قمنا بمحاولة الوقوف على واقع إدارة المورد البشري داخل المؤسسات الجزائرية.

10. هيكل الدراسة :

سعينا للإجابة عن الإشكالية التي سبقت الإشارة إليها، تم تقسيم موضوع الدراسة ثلاث فصول تسبقهم مقدمة تتضمن الإطار المنهجي العام وتعقبهم خاتمة تتضمن أهم النتائج التي توصلنا إليها في بحثنا حيث جاء الفصل الأول بعنوان مدخل إلى إدارة الموارد البشرية حيث انطوى بدوره على مبحثين، إذ خص المبحث الأول أساسيات حول الموارد البشرية. أما المبحث الثاني ماهية إدارة الموارد البشرية. فالفصل الثاني ورد بعنوان آليات عمل الإدارة الجزائرية تضمن هو الآخر مبحثين. المبحث الأول مفاهيم عامة للإدارة الجزائرية، في حين المبحث الثاني الذي جاء بعنوان آليات عمل الإدارة الجزائرية. أما الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وبلدية تيارت وتضمن "مبحثين، المبحث الأول: البطاقة الفنية للمؤسسة الجزائرية للمياه. أما المبحث الثاني: مدخل حول بلدية تيارت.

الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتمد كفاءة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لمواردها وحسن استثمارها لهم بالأخص الموارد البشرية التي تتحكم بباقي الموارد الأخرى، فأبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في تسيير وتنمية الموارد البشرية ظهرت في تدريبهم وتحسين أدائهم والانشغال التام بهم باعتبارهم الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، ومن هنا برزت مكانة إدارة الموارد البشرية للمدراء والمسؤولين عن الدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: أساسيات حول الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، حيث أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال والمواد الخام والآلات والوقت، واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة ولنفسه، وبذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية. وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الموارد البشرية وأهميتها وخصائصها وأهم الوظائف التي جاءت بها.

المطلب الأول: تعاريف حول الموارد البشرية وأهميتها

يعتبر المورد البشري الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، حيث يمثل هذا الأخير العنصر الفعال الذي تعتمد عليه كل المنظمات لتحقيق أهدافها وتميزها في عالم المنافسة.

أولا: تعاريف للمورد البشري

لغويا: المورد يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق.

اصطلاحا: " إجمالي الفعاليات الإدارية المطبقة من أجل تكوين وتنمية وصياغة مستقبل الموارد البشرية". كذلك "هي عبارة عن القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، والحاملة للمسؤولية وتسيير باقي الموارد بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة".¹

— هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط التنظيم، التطوير، القيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه، والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم بالإضافة إلى زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.²

¹ مانع صبرينة، "أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص13.

² موافيق سارة، لقرع سهام، "كفاءة المورد البشري كأداة لتحقيق التميز في المؤسسة المعاصرة"، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2019-2020، ص11.

— هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدر للمعلومات والاقتراحات، الابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.¹

— المورد البشري هو المورد الذي يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.²

— تعرف الموارد البشرية على أنها مجموع الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المنظمات، فهي تمثل مزيجا من المعارف والمهارات والكفاءات التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

— تعتبر الموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها واعمالها، فهم المدراء والقادة والإداريين والمستخدمين، وكذلك هم الموظفين الدائمين والغير دائمين الذين تستخدمهم المؤسسة.³

— هي مجموع العمليات الجزئية، بدءا من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، وانتهاء بوضع نظم التأديب والسلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة.⁴

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن استخلاص أن الموارد البشرية هي: تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل حاد وملتزم، حيث يتعين ان تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة

¹ عباس كريمة، يشكور نصيرة، "دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية (تحليل اقتصادي لدراسات سابقة)"، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2019-2020، ص 09.

² بودواية خديجة، "دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية سعيدة)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، شعبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2017-2018، ص 09.

³ فرمات نوري، "واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص التسيير الرياضي، شعبة التربية البدنية والرياضية، معهد علوم الطبيعة والحياة، جامعة سوق أهراس، 2010-2011، ص 52.

⁴ أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 19.

في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عن طريق تطويرها بالتكوين والتدريب وخاصة التحفيز.

ثانياً: أهمية الموارد البشرية

للموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، والتي تسعى جاهدة لتحقيقها من أجل الوصول إلى أهدافها نذكر منها:¹

- تكمن أهمية الموارد البشرية بأنها تلك القوة المحركة لكافة العمليات اليومية في المنظمات أو الشركات، فهي الأساس الذي يبدأ منه تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال ما يتوافر من طاقات بشرية مؤهلة تحتوي على قدر كاف من المعرفة المتخصصة أو الخبرة المهنية التي تساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهها، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية، وتسعى المنظمات إلى استقطاب أفضل القوى العاملة وتقديم لهم ما يكفي من المكافآت المادية أو المعنوية لتقديم أفضل ما لديهم من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق الإنجازات.

- أما أهمية الموارد البشرية بوصفها أحد الأقسام الموجودة في المنظمات فهي تتمثل في إدارة القوى العاملة التي تحتوي عليها الشركات، واستقطاب ما تحتاج إليه المنظمة من شواغر وظيفية بناءً على وجود معايير محددة تتناسب مع الأقسام التي تحتوي على تلك الشواغر، كما يعني قسم الموارد البشرية بتطبيق قوانين العمل على الموظفين العاملين في المنظمات أو الشركات، فضلاً عن مواكبة كافة المستجدات المتعلقة بالقوانين الوظيفية في الدولة التي تنشط فيها المنظمات، كما يعهد قسم الموارد البشرية المرجعية الرسمية أو حلقة الوصل بين الموظف ومتطلباته الوظيفية في البيئة المنظمة، وفي المنظور الحديث توجهت أقسام الموارد البشرية لتكون أكثر فعالية على الأداء المنظم، وتخرج من مفهومها التقليدي القديم.

- يعتبر المورد البشري هدف يشمل التخصيصية والعلاقات الاجتماعية، والتي تعمل على تقليل حدة الفقر بعد تحديد مواقع وأساليب تفاديه، فمشروعات تخفيف الفقر تحتاج وتتطلب مستوى عال من الالتزام

¹ موافيق سارة، لقرع سهام، "كفاءة المورد البشري كأداة لتحقيق التميز في المؤسسة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص13، 14.

وقياديين ذوي خلق رفيع والقادرين على احتواء العقبات العادية، وكذلك يتعين إعطاء مشروعات تخفيض حدة الفقر لمثل هؤلاء الأشخاص وذلك لنشاطهم في تصميم المشروع.¹

- تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءات إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بصفة نهائية، ومدى قدرتها على المنافسة داخليا وخارجيا.

- تعظم الموارد البشرية القيمة المضافة في المؤسسة، من خلال العمل على تنميتها وتطويرها، كما تسهل الاستفادة من التكنولوجيات المستوردة والتقليل من تكلفة استخدامها.²

- يعتبر المورد البشري الأساس الذي يبنى عليه عمل المؤسسة، من خلال سلوكيات الأفراد العاملين فيها وممارستهم الأنشطة التفصيلية اليومية لأداء أعمالهم المكلفين بها.³

المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية وتحفيزها

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وذلك لاعتبارها وظيفة من الوظائف المرتبطة بالمنظمة بحد ذاتها وظروفها، وبالتالي هناك العديد من الأنشطة والوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية، بالإضافة إلى مختلف طرق تحفيزها والتي تحقق مصالح كل من الموارد البشرية والمنظمة في نفس الوقت.

أولا: وظائف الموارد البشرية

تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق العديد من الأنشطة المتنوعة، والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:⁴

- ضمان إبقاء المنظمة لالتزاماتها اتجاه الحكومة.
- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.

¹ موافيق سارة، لقرع سهام، "كفاءة المورد البشري كأداة لتحقيق التميز في المؤسسة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 13، 14.

² مانع صبرينة، ("أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)"، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 12.

⁴ راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص، ص 21، 23.

- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم المؤسسة وتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- تصميم وتقسيم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين، من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات لهم لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية

إن موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم يعتبر موضوع غاية في التعقيد، حيث أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير على سلوك الفرد والمجتمع على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية وتتنوع هذه الرغبات وتختلف بين الفرد وآخر باختلاف طبيعة توازن النفس، فإن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المنظمة ويمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم لسياسات وأنظمة المنظمة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تؤخذ بشكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معاً، وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، لذلك لا بد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط بهم عن طريق التحفيز.¹

¹ بودواية خديجة، "دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية سعيدة)"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 16، 17.

كذلك تعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز حيث أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة، فإن الغاية من توفير الحوافز هو خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، كما يوجد عدة تصنيفات للحوافز نذكر منها:¹

الحوافز المادية والمعنوية:

وتتمثل الحوافز المادية في تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي تلك الحوافز الملموسة التي تتخذ أشكالا متنوعة كالعلاوة السنوية، الترقية الزيادة في الأجر المشاركة في الأرباح، السكن، التنقل... الخ، أما الحوافز المعنوية فهي كل ما يتعلق بالرفع من معنويات العامل كالتشجيع.

الحوافز الإيجابية والسلبية:

تتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز التي تلبى الحاجات ودوافع الأفراد وتجذبهم نحو سلوك معين، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال التشجيع.

أما الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض منح السلوك السلبي والحد من التصرفات الإيجابية للأفراد، ومن بين هذه الوسائل الإنذار، تخفيض الأجر، الحرمان من العلاوة أو الردع... الخ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف.

الحوافز الفردية والجماعية:

لكون الحوافز الفردية موجهة إلى كل فرد على حدى، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الأفراد إلى التنافس، في حين الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساسا إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة.

تمنح الحوافز على أساس التميز في الأداء، بالإضافة إلى أسس أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار تتمثل في:

¹ يحيى التطراوي، "أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتنظيم رياضي، شعبة الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مسيلة، 2015-2016، ص13.

الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، الجودة، وفرة الوقت في العمل... الخ.

المجهود: يصعب أحيانا قياس نتائج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات أول أن النتائج احتمالي الوقوع مثل: الفوز بعرض في إحدى المناقصات، في هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء.

الأقدمية: تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته والذي يأتي في غالب الأحيان على شكل علاوة لمكافأة الأقدمية.

المهارة: بالإضافة إلى المعايير السابقة فإن بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيار المكافأة وتحفيز العاملين لديها، لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حوافز الأفراد.

المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

من المواضيع التي كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة، رأس المال البشري الذي يعتبر من المفاهيم التي لاقت رواجاً كبيراً واهتماماً من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين الذين ربطوا تحقق النمو والتنمية الاقتصادية والبشرية بمدى اهتمام الدولة بهذا المفهوم وإعطائه مكانته الصحيحة واللائقة به.

أولاً: خصائص الموارد البشرية:

تمتلك الموارد البشرية مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهي تمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا يمكنها من الارتقاء، ولذا لا بد من النظر للعامل كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وأن هذا يدعو إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد الذي يمتلك مجموعة من الخصائص يمكنه أن يسيطر على عمله سيطرة كاملة ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:¹

¹ هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيورة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005/2006، ص48.

1. **النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:** عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع مارشال لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عن أوروبا، ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل ومن ثم استنتجوا إشعار عام لا يزال ساريا ألا وهو: أن الإنتاجية سلوك أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليس بفضل أدوات العمل.
2. **التحفيز بالترغيب:** إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات فقد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.
3. **قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:** إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم ومتى وأين تعمل؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها.
4. **الميلول الاجتماعي للإنسان:** يعتبر الإنسان اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.
5. **تطوير الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:** فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل أو الذات، وأن خصائص التفوق أقوى دائما إذا بدأت من الداخل.¹
6. **قدرة الإنسان على إحداث التغيير:** إن الكائن البشري له قدرة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير.

¹ هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ومن هذه الشروط يبدو أن له تغيير منطقي ورشيد أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، أي يجب تعريف واجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أدائها.

ثانياً: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري.

عرف باحث اقتصادي الاستثمار البشري بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تمثل القدرات والمهارات، ويعتبر من ضمن الاستثمارات الرأسمالية. كما أن الاستثمار البشري يعتبر أفضل أنواع الاستثمار وهو المدخل الحقيقي للتنمية، حيث وجد أن معدل النمو الاقتصادي الذي تحقق في الاقتصاديات الرأسمالية لا يمكن تحقيقه بالعوامل الاعتيادية وإنما يرجع أساساً إلى الاستثمار البشري.¹

ثالثاً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

تتمثل أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في:²

1. الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا يؤثر في عملية التنمية الاقتصادية، إذ لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل. ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الاتفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفاءته الإنتاجية
2. شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار، حيث تظهر هذه الحاجة بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى تمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة. وللهيوس بعملية الاستثمار في رأس المال البشري، فانه يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة نذكر:

أ. الخدمات الصحية: حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعاً.

كما: عن طريق تخفيض الوفيات.

¹ لعرب مختار، "تأهيل رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء في المنشأة الصناعية"، (دراسة الأداء في المنشأة الصناعية)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتنمية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2014-2015، ص20.

² هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مرجع سبق ذكره، ص47.

نوعاً: عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفاءتها الإنتاجية.

ب. التعليم عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة عامة: إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري، وبالإضافة إلى ذلك يجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب والعرض على العمل.

وعليه يؤثر رأس المال البشري مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتجديد والابتكار والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، فهو يعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الميزة التنافسية.¹

¹ هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 48.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

بالرغم من الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن وضع إطار لمفهومها بات أمر صعب حيث تعددت مفاهيمها وتعريفها والتي انطوت على إثر معنى يختلف من باحث إلى آخر حسب تطورها التاريخي وهذا ما سنتطرق إليه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

مر تاريخ إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات ترجع إلى قرنين من الزمان، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، حيث بدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعني بكل ما يتعلق بهم، هذه الإدارة التي مرت عبر سلسلة كثيرة من المسميات أصبحت تعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة بالإضافة إلى تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ومن بين هذه الأسباب:¹

التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث: ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.

التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين: أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999-2000، ص 2.

زيادة التدخل الحكومي: وذلك عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة مع عدم التزامها لتنفيذ هذه القوانين.

ظهور النقابات والمنظمات العمالية: التي تدافع عن العاملين وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

ونوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر: ¹

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل كما تسبب نظام المصنع الكبير الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى المهارة.

¹ محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 22.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890م تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى، وقد توصل تايلور الى ما اسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

- التطوير الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

ويقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية. وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أدائها في الواقع العملي ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.¹

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد في تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة. أما عن المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير العاملين فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل ولذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

يؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة الإدارة في تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة الإدارة.

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف.

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والرعاية الصحية ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية فقد أجريت تجارب هارثون بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو وقد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.¹

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع و علم الأنثروبولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية) وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية وتهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري والمدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ذلك انه أكثر شمولاً حيث أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعاملين وأثر على سلوكهم وينبغي التأكيد إلى أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة تساعد في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ومن أهم التطورات الحديثة المؤثرة على ممارسة وأنشطة الموارد البشرية المتغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية وضرورة مراعات تأثير ذلك الممارسات الدولية السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه الممارسات مجال البحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وإدارة المبيعات وإدارة المرتبات والأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين وكذلك مراعاة تأثير ثورة الاتصالات والتكنولوجيا¹.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، فيرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم

¹ محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة. ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثير الكفاءة الإنتاجية للمنشأة وأصبحت الإدارة مسؤولة عن:

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.

- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنشأة.

- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.

- تحفيز القوى العاملة وتدريبها وتنميتها؛¹

نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية:

— إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

— كما تعرف على أنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والترقيات، تقديم الخدمات الاجتماعية.

— إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية:

— تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وأخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

— كما يمكن تعريفها على أنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص، ص 11، 9.

- ويرى بعض الاقتصاديين إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

- إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية.

أما من وجهة نظر البعض الآخر تعرف على أنها إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها، بما يكفل الحصول والمحافظة والإبقاء على قوة عمل مناسبة كما ونوعاً لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة.

ويتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت.¹

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب حجمها ونشاطها وفي الإجمال نذكر من بين هذه الأهداف والوظائف ما يلي:

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تباين وظائف إدارات الموارد البشرية بتباين النظم و التشريعات السائدة في مختلف الأقطار تبعاً لاختلاف الظروف والإمكانيات ومراحل التطور التي تعيشها كل منها، ومع ذلك فإن هناك عدداً من الأنشطة والوظائف العامة التي يفترض على إدارة الموارد البشرية القيام بها داخل أي مشروع أو مؤسسة عامة كانت أو خاصة، مركزية أو لا مركزية غير أن البعض يوجزها برسم و تنفيذ السياسات العامة المتعلقة

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002، ص 11.

بالوظيفة ومن يشغلها، بينما يرى آخرون تحديد وظائفها بعدد من الأنشطة الأساسية أهمها: الاستخدام، الأجور، الأمن والسلامة المهنية، الاستشارات، التدريب والتنمية.¹

وقد تعددت النماذج المطروحة حول هذه الوظائف، ويمكن تلخيصها كالآتي:²

– **تحليل العمل:** ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام للوظيفة، توصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، تصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

– **تخطيط القوى العاملة:** وتهتم بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، تحديد ما هو معروض ومتاح منها، المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

– **الاختيار والتعيين:** هذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، الاختبارات، المقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

– **تصميم أنظمة الحوافز:** تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل وعائد للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

– **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل: المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

– **تقييم الأداء:** كل المنظمات تقريبا تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم هم الرؤساء بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

¹ محمد أحمد عبد الغني، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص34.

² طاهر محمود الكلاتنة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية 2011، ص، 23، 25.

- **التدريب:** إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع الكفاءة ومهارات العاملين، توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. ويتعين على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

- **تخطيط المسار الوظيفي:** ويقصد بهذه الوظيفة التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل، الترقية، التدريب، يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل فيما يلي:¹

1. الأهداف التنظيمية: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم. يبقى المديرون مسؤولون على أداء مرؤوسيه في تخصصهم، فلقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

2. الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات متطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، فإن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بكامل وظائفها على أكمل وجه.

3. الأهداف الاجتماعية: هي تقديم المساعدات للأشخاص عن طريق توفير أفضل الأعمال ذات الإنتاجية والربحية لهم، مما يعزز شعور السعادة عندهم ويرفع معنوياتهم ويزيد حماسهم نحو العمل وتساهم هذه الأهداف في التوفير ورفاهية كافة الأشخاص في المجتمع.

4. أهداف الموظفين: وتشمل ما يلي:

أ. الحرص على ترقية الموظفين بهدف تحفيزهم على إتقان عملهم وزيادة دخلهم.

¹ سعيد خيرة، قويدر خالدية، "تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية في الجزائر"، (دراسة حالة مؤسسة نافطال وحدة تيارت) مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر - تخصص إدارة مالية - قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2018-2019، ص10.

ب. تطبيق سياسات تحد من ضياع الطاقات البشرية.

5. إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة، وعليه عند تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تتمحور في هدفين أساسيين مترابطين هما: الكفاءة والعدالة.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال ما يلي:

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- تنمية دور العنصر البشرية في المنظمة لزيارة فعالية وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- إن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع وللاكتشاف والتخريب ... الخ.
- إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض التكاليف المختلفة في المؤسسة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.
- إن إدارة الموارد البشرية المهمة الأساسية والرئيسية التي تعمل على مواجهة التحديات في عالم اليوم وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تحدي العولمة وتحدي تحقيق الربح.
- ويرى علي السلمي أن سبب تطور إدارة الموارد البشرية وزيادة أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:²
- أ. إكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

¹ سعيد خيرة، قويدر خالدية، "تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص9.

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مكتبة غريب، القاهرة، 2001، ص13.

ب. إكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة ومهارة ولاستعداد للعمل والعطاء الأمر الذي يحقق أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

- تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كإدارة تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة فتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات.

وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مسير الموارد البشرية نظرتهم وتصرفه اتجاه الموارد البشرية فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى المادية المالية والإعلامية ... يجب أن يقوم بتسييرها والاهتمام بها لأنها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار.

ثانيا: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين كالتالي:¹

1. مجموعة العوامل الداخلية Internal factors: تتبع هذه العوامل من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة الإدارة العليا للعاملين بالمنشأة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وإمكانيتها المادية (...)، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

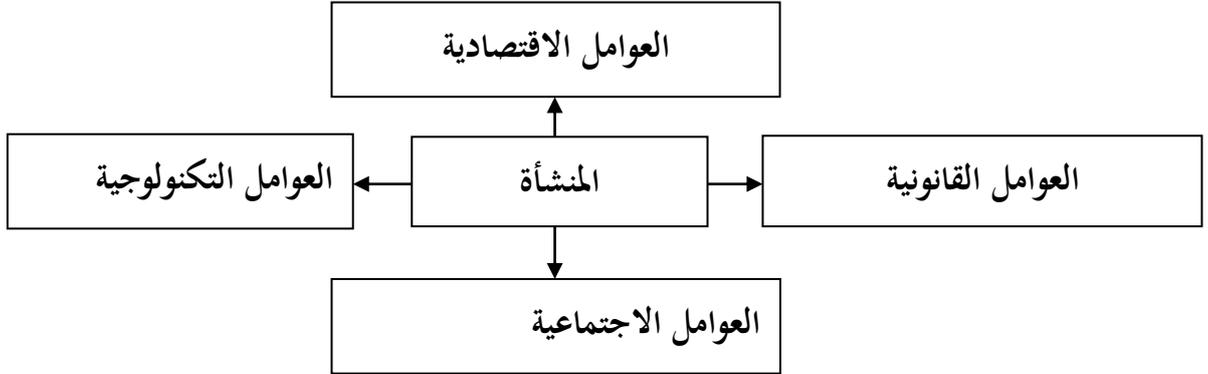
2. مجموعة العوامل الخارجية: External factors يقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن ثم إدارة الموارد البشرية به، ذلك لأن المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود فيه ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها ولا بد للمنشأة ان تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة الأطراف، ومعنى آخر ينبغي أن

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية"، مرجع سبق ذكره، ص 37.

توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمؤسسة close system والنظام المفتوح open system.

الشكل التالي يوضح العوامل البيئية المختلفة والتي تؤثر على الموارد البشرية:

الشكل (1.1): العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص (38-39).

العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.

العوامل القانونية:

يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ (دعه يعمل) إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، تدريبهم، أمنهم، صحتهم، توقيتهم وتقييمهم.

العوامل الاجتماعية:

تأتي هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهريّة في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغيرها.¹

¹باري كوشي، إدارة الموارد البشرية، مجلة الابتسام، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 6.

العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القرى العاملة كنتيجة لتغيير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية¹.

¹ المرجع نفسه ص 7.

خلاصة الفصل:

استخلصنا من هذا الفصل بأن نجاح المؤسسة مرهون بنجاح الموارد البشرية ونجاح الموارد البشرية يرتبط بصياغة وإعداد سياسة تشمل إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت هذه الأخيرة نتيجة تطورات عديدة إلى أن أصبحت على ما هي عليه اليوم من تطور، ويبرز ذلك من خلال التعاريف الشاملة التي اتفق عليها معظم العلماء على أن إدارة الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري حيث تعمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال وكسب تعاونهم وتدعيم إسهامهم الإيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني

آليات عمل الإدارة الجزائرية

تمهيد:

شعر الأفراد منذ بدأت الحياة الإنسانية بأن الظروف والأحوال المحيطة بهم تفرض عليهم التعاون فيما بينهم وذلك لإشباع حاجاتهم وتأمينها من خلال استغلال الموارد المتاحة لهم، فكان لزاما عليهم أن يحشدوا ويكتفوا جهودهم وإمكانياتهم. ثم التنسيق بينهم وتحديد دور كل منهم بغية الوصول إلى ما يسعون إليه ألا وهو تحقيق أهدافهم. وفي الحقيقة إذا تكاثفت جهود جماعة من الأفراد بشكل منظم فإن هذا يعني أنهم اتفقوا على كيفية إدارة هذه الجهود، ومن هنا نستطيع القول بأن الإدارة هي الأساس حيث تأخذ على عاتقها مهمة تحقيق الأهداف، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

المبحث الأول: مفاهيم عامة للإدارة الجزائرية.

المبحث الثاني: آليات عمل الإدارة الجزائرية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة للإدارة الجزائرية

الإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة. إن أي تنظيم مهما كان هدفه يحتاج إلى الإدارة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الجزائرية وأهميتها

للإدارة أهمية بالغة في ازدهار وتطوير المجتمع، لكن قبل التطرق إلى أهميتها يجب التعرف عليها.

أولاً: تعريف الإدارة الجزائرية.

للإدارة الجزائرية تعريفات كثيرة وفيما يلي نماذج من تعريف وضعها كتاب إداريون من مختلف العصور وينتمون إلى مدارس إدارية مختلفة.

— إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد أن تفعل، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدون العمل بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.

— إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.¹

— تسعى الإدارة إلى تحقيق كفاءة استخدام الموارد، والأهم تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة (أي تحقيق الفعالية).

— الإدارة هي نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن أشكالها وأنواعها وأحجامها.²

وهناك من ينظر إلى الإدارة كعملية تتكون من عدة وظائف. ويعكس هذا الاتجاه الوظائف التي يمارسها المدير داخل منظمته.³

— هي علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى مثل علم النفس، علم الاجتماع والعلوم الرياضية والفيزيائية.⁴

¹ بشير العلاق، "مبادئ الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص، ص، 17، 18.

² أحمد ماهر، "الإدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، 2004، ص، ص، 10، 11.

³ محمد فريد الصحن وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002، ص21.

⁴ زياد محمد عبد، "أساسيات علم الإدارة"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص28.

– الإدارة هي أن تعرف إلى أين تريد أن تصل، وتستعد للمشاكل التي قد تحدث، وأن تتعرف على القوى والعوامل الواجب التعامل معها، ومعرفة كيفية التصرف بكفاءة.¹

– هي تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على أهداف محددة.²

من الملاحظ أن تعاريف هذه ما هي إلا اجتهادات للأكاديميين والممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية كل من زاوية خاصة تتفق مع فلسفة صاحب التعريف والمدرسة الإدارية التي ينتمي إليها والمدخل الذي سيستعمله لمعالجة موضوع الإدارة ولكن أي تعريف يجب أن يذكر نواح معينة هي:³

1- الإدارة لها علاقة بالجماعة أي يجب أن يذكر التعريف أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الأفراد.

2- وجود هدف أي يجب أن يذكر التعريف وجوب تحديد هدف (أو أهداف) والعمل على تحقيقه.

3- الإدارة هي ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.

ثانيا: أهمية الإدارة

الإدارة عملية تدخل في جميع الجهود الجماعية سواء كانت خاصة أو عامة، مدنية أو عسكرية، كبيرة الحجم أو صغيرة. وهي العملية التي نستخدمها في العمل سواء في المحل التجاري أو في الحقل أو في البنك أو في المؤسسات المختلفة أو الحكومة المحلية أو المركزية إلى غير ذلك، وإن أي مشروعات أو برامج لا يمكن أن تنجح وتنمو وتتقدم إلا إذا كانت قائمة على مبادئ وأسس إدارية وتنظيمية سليمة، ولذا نجد كل منظمة أو هيئة أو مؤسسة سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، ثقافية أو دينية وسواء كانت حكومية تعتمد على الإدارة والتنظيم في تحقيق أهدافها.⁴

¹ محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 8.

² محمود فوزي حلوة، "مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى"، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 10.

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، 29.

⁴ أحمد عثمان طلحة، "إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية (منظور استراتيجي)"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

بالإضافة إلى أنها:

-تقوم بتوجيه الأفراد (العاملين) نحو إنجاز العمل بطريقة منظمة.

-تنسيق الجهد الجماعي وتوليفه لتحقيق الأهداف المشتركة.

— مواكبة التطور واستمرار بقاء المنظمات ونموها، بافتراض التطبيق السليم للممارسات الإدارية.

— تحقيق الاستجابة والتكيف للتغيرات العلمية والتكنولوجية بما يضمن دقة الأداء وتطور وسائل التنفيذ وإنجاز المهمات.

— ازدهار المجتمعات وتقدمها عن طريق الاستخدام الكفؤ وبأفضل الوسائل الممكنة للموارد والإمكانيات المتوفرة (البشرية، المالية، المادية والمستلزمات المعلوماتية).¹

— يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية والمجتمع ككل من ناحية أخرى.

— بما أن الإدارة مسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بين هذه التحديات:

1- الاضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي؛

2- انخفاض معدل النمو الاقتصادي؛

3- ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات؛²

ومن خلال النقاط أعلاه، يتبين أن الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية للعمل.³

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص، 18.

² آيت راشد عبد السلام، بن عثمان رجاء، "تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسات الجزائرية (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SSA)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2020، 2019، ص13.

³ محمود فوزي حلوة، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص10.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للإدارة الجزائرية.

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي للإدارة الجزائرية لا بد من تعريف هذا الأخير.

أولاً: ما هو الهيكل التنظيمي؟

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها المحلية، وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. هذه العوامل هي: حجم المنظمة ومدة حياتها، ومكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل به.¹

ثانياً: مبادئ الهيكل التنظيمي

توجد عدة مبادئ أساسية تحكم الهيكل التنظيمي، والتي من أبرزها التدرج الهرمي، نطاق الإشراف، المرونة، التوازن، التي ينبغي أن تمارس بشكل يتوافق مع الأهداف المطلوبة.

1. التدرج الهرمي وتقسيم العمل: يقصد بالتدرج الهرمي أن مستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي يترأس المستوى الأدنى له، أما التقسيم في العمل فيقصد به أن العمل يتجزأ إلى أجزاء صغيرة، مثلاً قسم المالية يتم تجزئته إلى وحدة الحسابات المالية ووحدة الموازنة ووحدة التكاليف ... إلخ، كما تشير الدراسات وبشكل عام إلى أن تقسيم العمل لها أثر إيجابي في تحسين الأداء الإنتاجي، لكن في نفس الوقت لها أثر سلبي على رضا العاملين في بعض الحالات الخاصة.

2. نطاق الإشراف: يحدد الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف أو المجال الإداري للوظائف الرئيسية، أي تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير أو مسؤول ويخضعون لسلطة الإدارة. كما تشير الدراسة أن العامل يفضل أن يأخذ الأوامر من مشرف واحد لأن ذلك يخفف من الضغوط وبالتالي يزيد من الأداء.

¹ زياد محمد عبد "أساسيات علم الإدارة"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 105.

3-المرونة التنظيمية: يقصد بها يجب أن يكون الهيكل التنظيمي قابلا لإجراء تعديلات عليه، تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة في المنظمة.

4-السلطة والمسؤولية: السلطة تعني الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، بينما تشير المسؤولية إلى الالتزام بالواجبات والمهام المحددة، والتي تعطى من قبل الإدارة، ولا بد هنا بوجود توازن بين السلطة والمسؤولية لأن في حالة ضعف السلطة فإن ذلك يؤدي إلى التسبب، وفي حالة زيادة السلطة فإن ذلك يؤدي إلى التسلط، لذا لا بد من التوازن.¹

ثالثا: نماذج الهيكل التنظيمي

هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما: النموذج التقليدي أو البيروقراطي والنموذج الطبيعي أو العضوي.

أولا: النموذج البيروقراطي

ويمكن تمييز ثلاثة أنواع أساسية له هي:²

- أ- التنظيم التنفيذي.
- ب- التنظيم الوظيفي.
- ت- التنظيم التنفيذي الاستشاري.

أ-التنظيم التنفيذي:

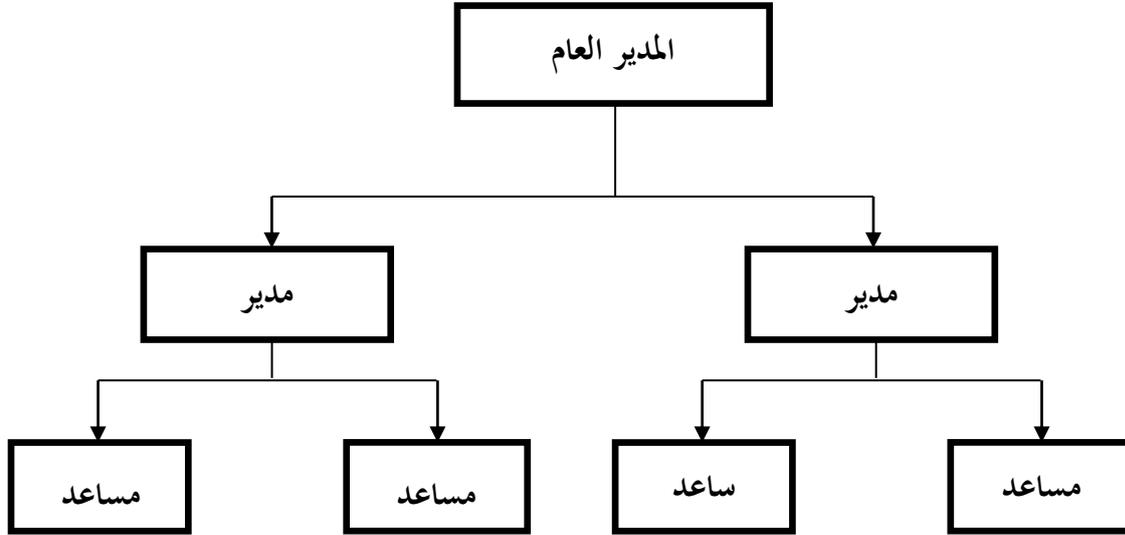
يعتبر من أقدم أنواع الهيكل التنظيمي وقد تم استخدامه في المنظمات العسكرية، ومن أهم مميزاته البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية ووحدة القيادة والسرعة في اتخاذ القرار. وهو يناسب المنظمات الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل وحجمه فيها إلى وظيفة تخصصية ويتحمل المدير في هذه المنظمة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية لا سيما في الأحوال التي لا يفوض فيها صلاحيته للآخرين، ويوضح الشكل ذلك:

¹Ali Saad Alwan, www.researchgate.net.2022مارس24

أطلع عليه: 16 زوالا

² زياد محمد عبد، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 106، 108.

الشكل (1،2): يمثل الهيكل التنفيذي التنظيمي



المصدر: زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

ب - التنظيم الوظيفي:

يقوم هذا النوع من الهياكل التنظيمية على أساس التخصص في تقسيم العمل، وأول من اقترح التنظيم الوظيفي (فردريك تيلر) عام 1903 م، فقد طالب بأن يعين لكل منظمة أو منشأة عدد من المديرين الفنيين بتخصيص كل عمل فني متميز.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية انه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على اتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة. بالإضافة إلى تمكين المدير العام للمنظمة من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الإدارية. ويتوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (2،2): يمثل التنظيم الوظيفي



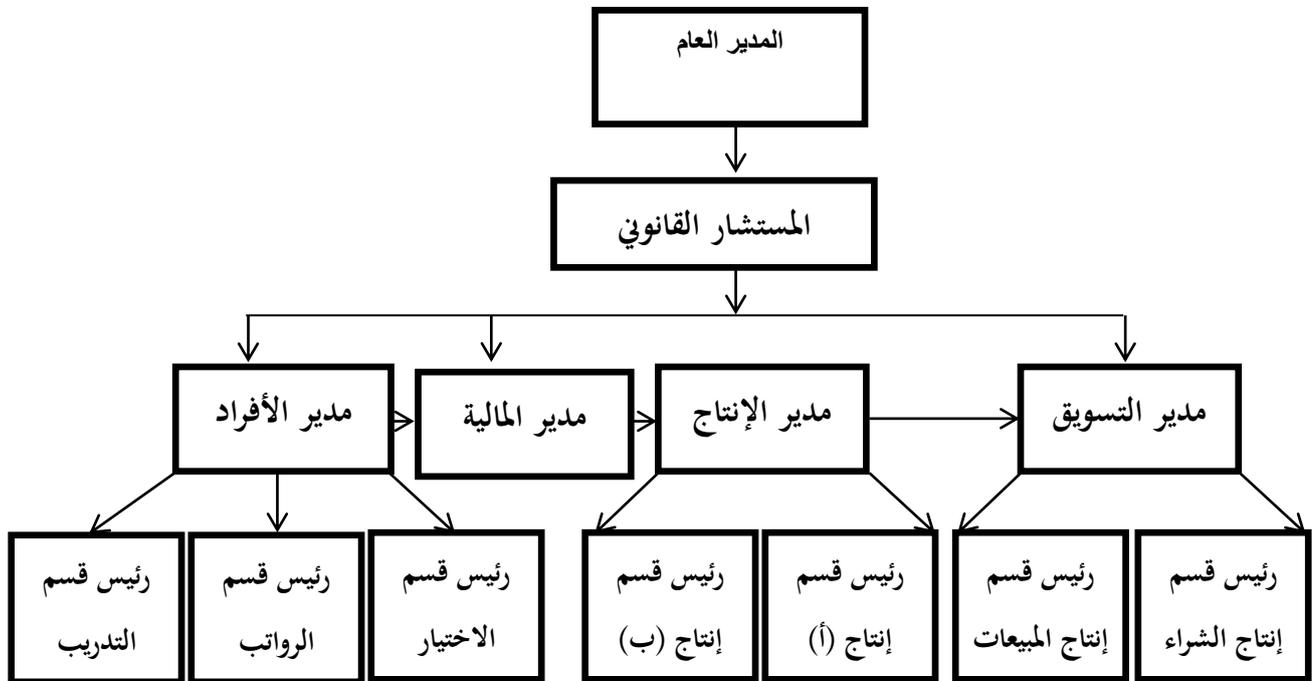
المصدر زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

ج-التنظيم التنفيذي الاستشاري:

وهو نوع للهيكل التنظيمي يجمع بين النوعين السابقين، حيث يحاول تحقيق مزاياها معا، وهو يقوم على أساس الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من المختصين الذين تنحصر مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية.

إلا أن أهم ما يأخذ على هذا النوع بأنه يؤدي إلى إحداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين، فالاستشاريين ليسوا مسؤولين عن نتيجة اقتراحاتهم، والتنفيذيين قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين. ويوضح الشكل هذا النوع من الهياكل التنظيمية:

الشكل (2، 3): يمثل التنظيم التنفيذي الاستشاري



المصدر: زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

ثانيا: النموذج العضوي

ويسمى أيضا بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج البيروقراطي. وفي هذا النوع من الهياكل التنظيمية يحدد لكل مدير وحدة إدارية، أهداف إدارية، ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته.

يصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها، فتلجأ إليه المنظمات التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة. كما يعتبر هذا الشكل من التنظيم وسيلة فعالة في إنتاج المشاريع المعقدة نظراً لما تتطلبه من تجميع للكفاءات البشرية المختصة وتسخير للموارد لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة، كما أنه يسهل الرقابة على الأداء والنتائج. إلا أن أهم ما يؤخذ عليه الخروج على مبدأ وحدة الأمر، فالعاملون يتلقون الأوامر والتعليمات من مدير المشروع وفي الوقت نفسه من مدراء الإدارات التنفيذية التابعين لها الأمر الذي يولد صراعاً بين المسؤولين ويؤدي إلى إحباط العاملين.¹

رابعاً: أهمية الهيكل التنظيمي للإدارة الجزائرية

تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في:²

- تحقيق منتجات منظمة والعمل على ضمان جيد للأهداف بشكل منظم.
- يقوم الهيكل التنظيمي بالعمل على تقليل أي اختلافات بين أفراد العمل والسير بالتزام وتفيد بمتطلبات الهيكل التنظيمي.
- القيام بالمساعدة في إتمام أي أهداف بنجاح وكذلك تحديد الأنشطة التي ينبغي القيام بها والعمل على تخصيص الموارد الهامة وتوافر التنسيق بينهما.
- المساعدة على أن يتخذ الأفراد قرار مناسب.
- القيام بتحقيق استخدام أفضل للموارد.
- الفصل بين التداخل والازدواجية بين الأنشطة والمهام.
- المساعدة في تجنب أي اختلاف داخل العمل.
- المساعدة في تحقيق التناغم والتناسق بين الوحدات الإدارية المختلفة
- المساعدة في أن تتمكن المنظمة داخل الهيكل التنظيمي من أن تستجيب لأي تغيرات داخلية وخارجية والعمل على التأقلم معها.

¹ زياد محمد عبد، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 110، 109.

² <https://mqall.com>، 11h، 28 مارس 2022.

كما أن أهمية الهيكل التنظيمي، تكمن أيضا من خلال عرض النتائج السلبية المختلفة التي تحدث من خلال الهيكل التنظيمي الغير جيد والتي منها:

– افتقار وتدني لمعنويات الموظفين والحافز لديهم بسبب اختلاف القرارات وعدم الموضوعية نتيجة لعدم وجود معيار محدد.

– تعرض أفراد العمل للكثير من الضغوط والمتطلبات المتناقضة من وحدات كثيرة داخل المؤسسة.
– تباطؤ القرارات والقيام بأخذها بشكل غير جيد.

المطلب الثالث: أهداف ووظائف الإدارة الجزائرية.

إن توجه أي نشاط اقتصادي أو إنساني عموما، ما هو إلا نحو هدف أو مجموعة من الأهداف.

أولا: أهداف الإدارة الجزائرية

تكمن أهداف الإدارة الجزائرية في:¹

– الأهداف الرسمية:

هي مجموعة المبادئ التوجيهية التي تذكرها المنظمة بشكل رسمي في التقارير الرسمية أو في أي منشورات عامة أخرى، وهذه الأهداف الرسمية تعتبر بمثابة الرسالة التي تفسر سبب وجود المنظمة وما هو مطلوب عمله من المنظمة، وتوضح نوع العمل الذي سوف تتخذه المنظمة.

والرسالة التي تضعها المنظمة تسهل عملية اتخاذ القرارات، ولا تكون نهائية إنما قابلة للتغيير حسب الظروف وبعد دراسة دقيقة. وبالتالي فإن الأهداف الرسمية يمكن أن ينظر لها على أنها الهدف الكلي للمنظمة.

– الأهداف التشغيلية:

وهي الأهداف التي تضع النهايات المطلوبة من خلال إجراءات حقيقية في المنظمة وتفسر الشيء الذي تطمح إلى تحقيقه، وهي عبارة عن أهداف محددة طويلة أو قصيرة الأجل. ترشد المدراء والموظفين أثناء قيامهم بمهامهم بأهداف المنظمة، وعادة ما تصف هذه الأهداف نتائج محددة وقابلة للقياس وهي بشكل أساسي تصف المهام الرئيسية التي يجب على المنظمة تنفيذها.

¹ زيد منير عبوي، "الإدارة بالأهداف"، الطبعة الأولى، دار المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص 16.

- إن الأهداف التشغيلية تهتم بأمور عدة أهمها ما يلي:

أ. الأداء العام:

إذ أن الربحية تعكس الأداء العام لتحقيق الربح، والتي يمكن التعبير عنها بالنتائج النهائية، مقدار الربح للحصة الواحدة، أما في المنظمات غير الرسمية فهدفها الأساسي هو توصيل الخدمة للناس.

ب. المصادر:

حيث تختص الأهداف هنا بكيفية اكتساب المصادر المالية من البيئة مثل: توفير التمويل لإنشاء مشاريع جديدة أو تعيين موظفين بمواصفات عالية.

ج. السوق:

هذه الأهداف تتعلق بالحصة السوقية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وهي مسؤولة عن التنسيق، البيع وقسم الإعلانات.

د. تطوير الموظفين:

تهتم بالتدريب، الترقية، السلامة المهنية وتنمية الموظفين.

ح. الإبداع والتغيير:

أهداف الإبداع تحمك وجود المرونة الداخلية والجاهزة للتكيف مع أي تغيير غير متوقع.

هـ. الإنتاجية:

وتهتم بمقدار الإنتاج ضمن المصادر المتوفرة وهي بشكل أساسي تصف كمية المدخلات (المصادر) التي تحتاجها للوصول إلى المخرجات المطلوبة، لذا فهي توضح شكل التكلفة لوحدة الإنتاج.

إن كلا النوعين الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية مهمة للمنظمة حيث أن كل نوع يخدم أغراض معينة فبينما الأهداف الرسمية تعطي الشرعية للمنظمة. أما الأهداف التشغيلية تعطي التوجيهات للموظفين، ومؤشرات اتخاذ القرار ومعايير الأداء.

ثانيا: وظائف الإدارة الجزائرية

لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها فلا بد من القيام بالعديد من الوظائف، ويطلق عليها وظائف المنظمة. تقوم المنظمة بهذه الوظائف حتى تستطيع أن تبقى وتستمر وأن تحقق أهداف مالكيها فعليها أن تنتج وأن تسوق ما تنتجه باستخدام الموارد المالية والبشرية.

1. وظيفة التخطيط : تعد الوظيفة الإدارية الأولى من حيث أهميتها وأولوية ممارستها، حيث يقوم المدير بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المطلوبة وطرق الوصول إليها بالاعتماد على مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتسهيل مهمة التنفيذ.¹ ولكي يتضح مفهوم وظيفة التخطيط لابد من المرور بمجموعة من الأدوات التي تتمثل في:²

-الخبرة: تكون مستندة إلى الممارسة التطبيقية.

-التنبؤ: وهو القابلية على تصور وتوقع ما يمكن أن يحدث في المستقبل.

-الاستعداد: يعنى بتوفير الوسائل المناسبة والازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويضمن محورين أساسيين:

-الإمكانات المتاحة: (الموارد البشرية، المالية، المادية...).

-السياسات والإجراءات والقواعد التي تحكم الخطة وأسلوب تنفيذها.

2. وظيفة التنظيم: هو وظيفة إدارية يمارسها المدير في أية منظمة بهدف تحقيق النشاطات اللازمة لإنجاز الأهداف، وهي تتضمن تنسيقا لجهود الأفراد والإدارات والأقسام داخل المنظمة وتوحيداً للموارد الأخرى (المالية، المادية، المعلوماتية) بالشكل الذي يضمن الوصول إلى ما تم التخطيط له مسبقاً، وترتبط النظرة الإدارية للتنظيم باتجاهين:

-حيث ينظر إليه على أنه يمثل بناء الهيكل التنظيمي الذي تتحدد بموجبه الفعاليات الأساسية والنشاطات المطلوب تنفيذها ومن ثم توضيح طبيعة السلطات والمسؤوليات الرسمية الملقاة على عاتق الإدارات والأفراد العاملين في المنظمة (وهو ما أطلق عليه "بالهيكل التنظيمي" وفقا للمفهوم التقليدي) ويهدف إلى تأسيس العلاقات الوظيفية المستندة إلى الأنظمة والقوانين والتعليمات بالاتجاه الذي يحقق الأهداف التنظيمية.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² المرجع نفسه، ص، 98.

-أما الاتجاه الثاني: فيهتم بالعلاقات الناشئة بين الأفراد والجماعات من المنظور الإنساني (وهو ما أطلق عليه بالهيكل أو التنظيم غير الرسمي). حيث يهدف إلى تنسيق العلاقات الفردية والجماعية خارج إطار العلاقات الرسمية المنصوص عليها قانونا بشكل يسمح لممارسة التفاعلات الإنسانية وجعلها تصب في خدمة أهداف المنظمة.

وظيفة القيادة:

إن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (المدير والأفراد الذين يشرف عليهم) تمثل محور الاهتمام في موضوع القيادة، لذلك تبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال ارتباطها بالعنصر البشري، فهي تساعد في فهم كيفية تأثير القائد في الآخرين وقدرته على خلق التفاعل والرضا بين الأفراد إلى جانب توفير الإمكانيات واتخاذ القرارات التي تتيح للأفراد (العاملين) إمكانية تحقيق الأهداف المرغوبة.¹

كما تعتبر الوظيفة المرتبطة بممارسة المدير لدوره في إثارة حماس العاملين، وتوجيههم والتفاعل معهم بوسائل تساهم في تحقيق الإنجاز الأفضل للعمل من خلال:²

- توجيه العاملين.

- تحفيزهم (مكافآت وتشجيع).

- التفاعل للإنجاز الأفضل.

وظيفة الرقابة:

هي إحدى وظائف المدير التي يهتم من خلالها بمتابعة الأداء لتكوين تصورات عن مدى التطابق أو الانحراف عن الأهداف المخططة، وهي عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالأفعال الصحيحة التي تضمن التحسب المسبق لمنع حدوث الأخطاء أو معالجتها وتعزيز الإيجابيات أينما كانت هنالك حاجة لذلك.

وهي وظيفة متابعة وقياس نتائج الأداء للتأكد أن العمل يؤدي بالشكل المطلوب واتخاذ أية إجراءات ممكنة لتصحيح المسار والأداء باتجاه الهدف وذلك من خلال:³

- متابعة الإنجاز وقياس الأداء الفعلي.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص154.

² المرجع نفسه، ص27.

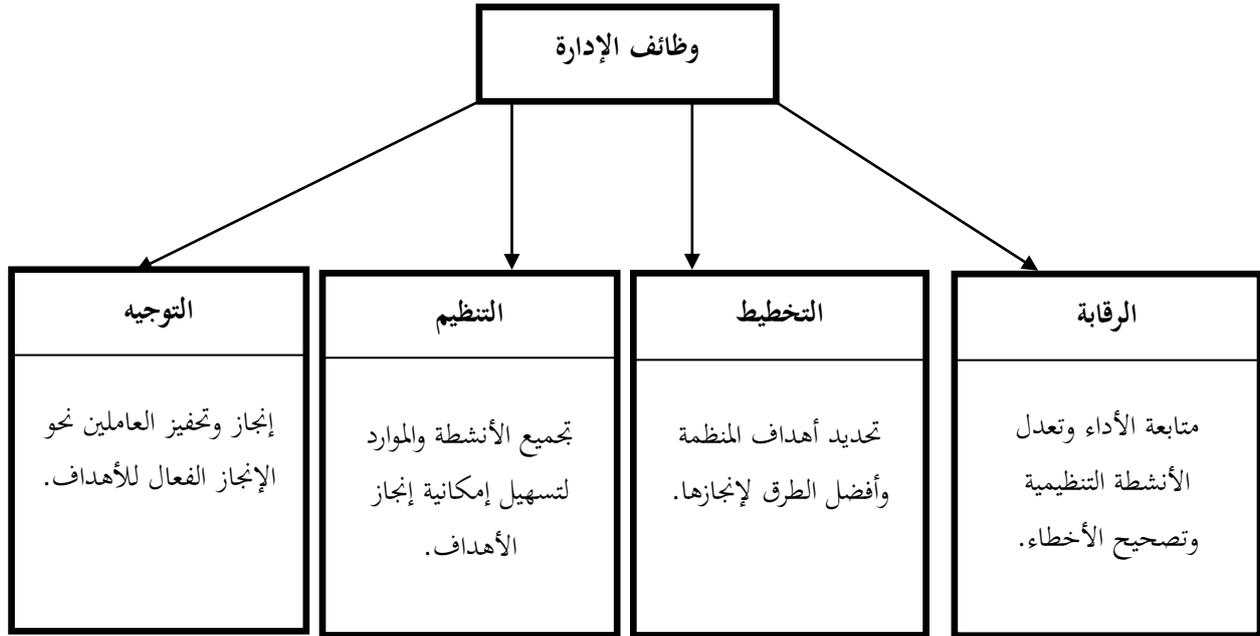
³ صلاح عبد الباقي النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص155.

– مقارنة النتائج مع المخطط.

– إجراءات وقائية وعلاجية.

وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (2،4): يمثل وظائف الإدارة



المصدر: محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص.13.

المبحث الثاني: آليات عمل الإدارة الجزائرية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الأنظمة القانونية للعمل في الإدارة الجزائرية والممارسات الحديثة في الإدارة ثم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية.

المطلب الأول: الأنظمة القانونية للعمل في الإدارة الجزائرية

عرفت الإدارة الجزائرية عدة تطورات وتحولات لإرساء قواعد قانون العمل حيث عرف تشريع العمل صدور عدة قوانين خاصة بالمنظومة العمالية.¹

أولاً: شروط التوظيف وكيفياته

المادة 15: لا يمكن في أي حال من الأحوال، أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ست عشرة (16) سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين، التي تعد وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصية الشرعي. كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس أخلاقه.

المادة 16: يجب على المؤسسات المستخدمة أن تخصص مناصب عمل للأشخاص المعوقين وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 17: تعد باطلة وعديمة الأثر كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال، كيفما كان نوعه في مجال الشغل أو الأجرة أو ظروف العمل على أساس السن والجنس أو الوضعية الاجتماعية، أو النسبية، والقرابة العائلية والقناعات السياسية والانتماء إليها.

المادة 18: يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى ستة أشهر، كما يمكن أن يرفع هذه المدة إلى اثني عشر شهراً لمناصب العمل ذات التأهيل العالي.

تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمل أو لمجموع العمال عن طرق التفاوض الجماعي.

¹ صايغي عبد العزيز، "قانون العمل"، نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 21.

المادة 19: يتمتع العامل خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة، ويخضع لنفس الواجبات.

وتؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الأقدمية لدى الهيئة المستخدمة، عندما يثبت في منصبه إثر انتهاء الفترة التجريبية.

المادة 20: يجوز لأحد الطرفين أن يفسخ في أي وقت علاقة العمل خلال المدة التجريبية دون تعويض ومن غير إشعار مسبق.

المادة 21: يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.¹

ثانيا: المدة القانونية للعمل

المادة 22: ملغاة بالأمر رقم 97-03-المدة القانونية للعمل أربع وأربعون في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية، وتتنوع هذه الساعات على خمس أيام كاملة على الأقل.

أ. العمل الليلي:

المادة 27: يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا والساعة الخامسة صباحا، عملا ليليا.

تحدد قواعد وشروط العمل الليلي والحقوق المرتبطة عن طريق الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية.

المادة 28: لا يجوز تشغيل العمال من كلا الجنسين الذين يقل عمرهم عن تسعة عشر سنة كاملة في أي عمل ليلي.

المادة 29: يمنع المستخدم من تشغيل العاملات في أعمال ليلية. غير أنه يجوز لمفتش العمل المختص إقليميا أن يمنح رخصة خاصة، عندما تبرر ذلك طبيعة النشاط وخصوصيات منصب العمل.

ب. العمل التناوبي:

المادة 30: يجوز للمستخدم أن ينظم العمل على أساس فرق متعاقبة أو عمل تناوبي إذا اقتضت ذلك حاجات الإنتاج أو الخدمة يخول العمل التناوبي الحق في التعويض.

¹صايغي عبد العزيز، "قانون العمل"، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ثالثا: الساعات الإضافية

المادة 31: متممة بالمادة 5 من الأمر رقم 96-21، يجب أن يكون اللجوء إلى الساعات الإضافية استجابة لضرورة مطلقة في العمل، كما يجب أن يكتسي هذا اللجوء طابعا استثنائيا وفي هذه الحالة يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية، زيادة على المدة القانونية للعمل دون أن يتعدى 20% من المدة القانونية المذكورة، مع مراعاة أحكام المادة 26 أعلاه.

غير أنه يجوز مخالفة الحدود المنصوص عليها في الفقرة 2 من هذه المادة في الحالات المذكورة أدناه وضمن الشروط المحددة في الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية وهي:

- الوقاية من الحوادث الوشيكة الوقوع أو إصلاح الأضرار الناجمة عن الحوادث؛

-إنهاء الأشغال التي يمكن أن يتسبب توقفها بحكم طبيعتها في الأضرار؛

-استشارة وجوبا في هذه الحالات ممثلو العمال ويعلم إلزاميا مفتش العمل المختص إقليميا.

المادة 32: يخول أداء ساعات إضافية الحق في زيادة لا تقل بأي حل من الأحوال عن 50% من الأجر العادي للساعة.

أ. العطل والراحة القانونية:

المادة 33: حق العامل في الراحة يوم كامل في الأسبوع. وتكون الراحة الأسبوعية العادية في ظروف العمل العادية يوم الجمعة.

المادة 34: يحدد القانون أيام الأعياد والعطل المدفوعة الأجر.

المادة 35: يعتبر يوم الراحة الأسبوعي وأيام الأعياد والعطل أيام راحة قانونية.

المادة 36: يحق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية ماثلة، وينتفع بالحق في زيادة ساعات إضافية طبقا لأحكام هذا القانون.

المادة 37: يمكن تأجيل الراحة الأسبوعية أو التمتع بها في يوم آخر إذا استدعت ذلك الضرورات الاقتصادية أو ضرورات تنظيم الإنتاج.¹

صايفي عبد العزيز، "قانون العمل"، مرجع سبق ذكره، ص 23¹

ويحق للهيئات والمؤسسات الأخرى أن تجعل الراحة الأسبوعية تناوبية إذا كان التوقف عن العمل فيها يوم العطلة الأسبوعية يتعارض مع طبيعة نشاط الهيئة أو المؤسسة أو يضر العموم.

المادة 38: يحدد الوالي بقرار يوم الراحة الأسبوعية لجميع العمال أو لبعضهم في الهياكل أو مؤسسات التجارة بالتجزئة، ويأخذ بعين الاعتبار ضرورة تمويل المستهلكين وحاجات كل مهنة ويمكن تناوب هياكل كل فئة ومؤسساتها.

ب. الغيابات:

المادة 53: لا يمكن أن يتقاضى العامل أجر فترة لم يعمل فيها مهما تكن وضعيته في الترتيب السلمي، ما عدا في الحالات التي ينص عليها القانون أو التنظيم دون الإخلال بالتدابير التأديبية الوارد في النظام الداخلي

المادة 55: تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها م عطلة الأمومة طبقا للتشريع المعمول به. ويمكنهن الاستفادة أيضا من تسهيلات حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

رابعاً: التكوين والترقية خلال العمل

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح اعمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.¹

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها وتطويرها.

المادة 59: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.

¹ صايغي عبد العزيز، "قانون العمل"، مرجع سبق ذكره، ص 24.

أ. تعديل عقد العمل:

المادة 62: يعدل عقد العمل إذا كان القانون أو التنظيم أو الاتفاقات الجماعية تملّي قواعد نفعا للعمال من تلك التي نص عليها عقد العمل.

ب. إنهاء علاقة العمل:

المادة 66: تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

- البطلان أو الإلغاء القانوني.
- الاستقالة.
- العجز الكامل عن العمل كما ورد تحديده في التشريع.
- التسريح للتقليص من عدد العمال.
- التقاعد.
- الوفاة.

المادة 67: يسلم للعامل، عند انهاء علاقة العمل شهادة عمل تبين تاريخ التوظيف وتاريخ إنهاء علاقة العمل وكذا المناصب التي شغلت والفترات المناسبة لها

خامسا: النظام الداخلي

المادة 75: يجب على المستخدم في المؤسسات التي تشغل عشرين عاملا فأكثر أن تعد نظاما داخليا وأن تعرضه على أجهزة المشاركة أو ممثلي العمال

المادة 78: تعد الشروط الواردة في النظام الداخلي، التي قد تلغي حقوق العمال أو تحد منها، كما تنص عليها القوانين والاتفاقيات الجماعية المعمول بها لاغية وهدمة المفعول.

المادة 79: يودع النظام الداخلي المنصوص عليه في المادة 75 أعلاه، لدى مفتشية العمل المختصة إقليميا للمصادقة على مطابقتها للتشريع والتنظيم المتعلقين بالعمل في أجل ثمانية أيام.

يسري مفعول النظام الداخلي فور إيداعه لدى كتابة الضبط للمحكمة المختصة إقليميا. ويضمن له المستخدم إشهارا واسعا في أوساط العمال المعنيين.

المطلب الثاني: الممارسات الحديثة في الإدارة الجزائرية

استطاع الباحثون أن يستخلصوا عدد من الممارسات الإدارية الحديثة والتي تتمثل فيما يلي:¹

1. الإدارة بالمشاركة: ينظر هذا الأسلوب إلى الأفراد باعتبارهم أعضاء مشاركين في الجهاز الذي يعملون فيه، ويستطيعون إذا توفر لديهم قدر كاف من الوعي والنضوج والتدريب الملائم، ويجب أن يشتركوا في إدارة هذا الجهاز. يتراوح مفهوم المشاركة من الاشتراك في تحديد الأهداف إلى وضع البدائل الملائمة لتحقيقها، وتقديم الاقتراحات الملائمة لعلاج المشكلات وتقييم النتائج أو تقرير بعض الأمور المتعلقة بهم من التدريب وغيرها، أو اقتراح مجالات وطرق للتحسين والتطوير، وترتكز الإدارة بالمشاركة على فكرة رئيسية هي أن اشترك الأفراد في تقرير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، يحقق لهم الشعور بالمسؤولية، يحفزهم على التعاون والانسجام، الالتزام بالأهداف المحددة ومحاولة تحقيق النتائج التي تم الاتفاق عليها. كما أن ذلك يجعل مهمة القائد الإداري أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت.

2. الإدارة بالتفويض: عندما تتعدد أعباء المدير وتنوع يجد أن وقته لا يتسع، أو أنه ينفق كثيرا من وقته في جزئيات يمكن لشخص آخر في مستوى تنظيمي أدنى أن يقوم بها بالدرجة المطلوبة من الكفاءة فإنه في هذه الحال يلجأ إلى التفويض.

والتفويض هو انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات وصلاحيات التصرف في أمور معينة، من جهة أعلى إلى أخرى أدنى منها على الهيكل التنظيمي، ويعتبر التفويض من الممارسات السليمة للإدارة ليس فقط لحل مشكلة المدير وحسن استغلال وقته، ولكنها أيضا تعتبر جزءا من برنامج منظم للإدارة وصقل قدراتها وتأهيلها للقيام بمهام وأعباء فيما بعد.

- تعتبر الإدارة بالتفويض أسلوبا لتقوية التعاون بين الإدارة والأفراد، إذ لابد لتطبيقها، أن يكون المدير على اتصال وثيق ومعرفة قدرات مرؤوسيه ودرجات طموحاتهم واستعدادهم لتحمل الأعباء المفوضة إليهم، وإذا طبق التفويض تطبيقا سليما فإنه يحقق نتائج إيجابية كثيرة، منها كفاءة المدير في استغلال وقته، تعميق التعاون بين الأفراد، الشعور بتكامل الجهود، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية.²

¹ علي محمد عبد الوهاب، "الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1984، ص، 44.

² المرجع نفسه، ص 45.

3. **الإدارة بالاستثناء:** يتميز بالاستمرار، فالتفويض شيء مؤقت أما الإدارة بالاستثناء، فتعتمد على أن يضع المدير حدوداً أو إطار يتحرك مرؤوسيه من خلاله ويتصرفون في أمور ومشكلات العمل على ضوءه، ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد وبذلك يتفرغ لأعباء هامة تخطيطية وقيادية ورقابية. حيث قد أثبتت بعض الدراسات عند تطبيقها أن المسائل الهامة غالباً ما تكون نسبة صغيرة من مجموع القضايا التي يتعامل معها المدير وهذا ما يعبر عنه بالقليل الهام والكثير العادي، ومن ثم فإن الإدارة بالاستثناء تدعو المدير إلى أن يوجه اهتمامه إلى الأمور القليلة الهامة التي تستلزم تدخله واتخاذ قرارات أو مواقف محددة منها وأن يترك الأشياء الكثيرة العامة أو السهلة أو ذات الدرجة الأقل من الأهمية إلى المرؤوسين لكي يتولوا القيام بها، وقد يؤديها بشكل أفضل ويصاحب ذلك نظام رقابي يمد المدير بالمعلومات عن سير العمل وقيام المرؤوسين بأعبائهم حسب المعايير الموضوعية.

4. **الإدارة بالاتصالات:** ويتميز هذا الأسلوب بوجود قنوات قوية ومستمرة للاتصال، تسير في اتجاهين بين الإدارة والأفراد، حيث يتم تبادل المعلومات والمعاني والأفكار ويهم الإدارة أن تتعرف على وجهات نظر الأفراد بشأن الأهداف والخطط والأساليب واقتراحات التحسين. كذلك فإنها تمد الأفراد بما يريدون من معلومات تهمهم وتؤثر على أدائهم الوظيفي وعلاقتهم، وتفتح الإدارة قنوات كثيرة الاتصال فمن الاجتماعات واللجان والتقارير واللقاءات الدورية وحلقات النقاش وحل مشكلات العمل، إلى صندوق الاقتراحات ونظم الشكاوى والمجلة والنشرات الداخلية، إلى التعميمات الإستقصاءات وقياس الرؤى والاتجاهات إلى الاتصالات اليومية التي تجري بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصالات غير الرسمية بين الأفراد.¹

5. **الإدارة بالمعلومات:** تتوقف جودة القرار وفعاليتها على جودة المعلومات من حيث الكم والنوع والتوقيت، والإدارة بالمعلومات تلجأ إلى إنشاء نظام سليم للمعلومات، يقوم بمعالجة البيانات المتوفرة تسجيلها، تصنيفها، تلخيصها، تجهيزها، استرجاعها، حفظها و توصيلها للمعنيين حتى يتصرفوا بناء عليها ويتخذوا قراراتهم، كما تؤسس مرصد للبيانات تضع فيها كافة البيانات والأرقام والحقائق التي يستخدمها المديرون ويحتاجون إليها في تصريف أمور إدارتهم وأقسامهم و تتابع هذه البيانات وتجدها وتعديلها، بحيث

¹علي محمد عبد الوهاب، "الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 46.

تكون دائمة حقيقية وحديثة ومعبرة وذات أهمية و فائدة معينة لكافة المستفيدين منها، وبالتالي فإن الإدارة بالمعلومات تضمن وجود البيانات اللازمة في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب لجميع المديرين الذين يحتاجون إليها و لمختلف الأغراض التي تستخدم من أجلها.

6. إدارة السلوك والنتائج: ينظر هذا الأسلوب إلى السلوك الوظيفي باعتباره عنصرا هاما مثل عنصر النتائج تماما فيوجه اهتماما إلى الأداء الإنساني وما يصاحبه من عوامل قد تغفلها الأساليب الإدارية الأخرى بما فيها الإدارة بالأهداف حيث تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- هناك تصرفات يسلكها المدير لا تعتبر في حد ذاتها نتائج ملموسة، ولكنها مهمة مثل: علاقات المدير وطريقته في الإشراف واشتراكه في الاجتماعات.

- هناك أساليب غير متوقعة أو ظروف يجب أن تقوم وتقدر وخاصة في الأعمال التي توجد بها درجة من المخاطرة، ويطلب فيها قدر من الإبداع.

- هناك سلوكيات غير مرغوب فيها، قد تؤدي إلى تحقيق نتائج كتخويف العاملين بالعقاب إذا لم ينجزوا العمل المطلوب.

- إن هذا الأسلوب يعطي الإدارة أساسا متينا لتطوير الأداء، وذلك لاهتمامه المتوازن بالعنصري السلوك الوظيفي والنتائج المراد تحقيقها؛

7. الإدارة بالأهداف المتعددة: هي نظام حديث للإدارة، مداخل منظمة لوضع الأهداف التنظيمية المتعددة ورسم خطط الأنشطة التي تواجه الموارد المطلوبة نحو هذه الأهداف بطريقة مخططة ومنظمة، فالإدارة بالأهداف المتعددة ليست تعديلا بسيطا للإدارة بالأهداف، ولكنها منهج إداري متكامل يعمل على تحقيق أهداف المنظمة بدرجة كبيرة من الفعالية ولكننا نرى أن التشابه يكاد يكون كاملا بين المفهومين. أما النقطة التي تتميز بها الإدارة بالأهداف المتعددة، فهي تحليل الأهداف المتنوعة والعوامل المؤثرة فيها وطرق التوثيق بينها، حتى يكن وضع أهداف واقعية متكاملة ممكنة التحقيق هذا ما يمكن أن تحققه الإدارة بالأهداف أيضا. حيث يجتمع عدد من الأطراف المعنية لفحص الأهداف المتنوعة والتوفيق بينهما والاتفاق على ترتيب أولياتها والبحث عن أهداف بديلة والتوصل إلى أفضل مجموعة منسجمة متكاملة من الأهداف.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات وهي كالتالي:¹

أولاً: التحديات البيئية

تتمثل هذه التحديات جميع المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها ونظراً لصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق لها من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات واغتنام الفرص، كما أنه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة.

من أهم المتغيرات البيئية الخارجية: المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات والتغيير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة، ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسة مرنة وسريعة تهدف إلى التقليل من المخاطر المتمثلة بتكلفة الموارد البشرية وعدم فعالية سياسات استثمارها، إن السعي إلى خفض تكاليف الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقتي وذلك عندما يكون نشاط المنظمة في قمته، إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل بها وتقوم بالاتصال بهم عند الحاجة.

أما التنوع أو المزيج من الموارد البشرية فتواجهه المنظمة من خلال سياسات التشغيل المتوازنة، وفق القوانين والتشريعات المحددة حيث تتم الموازنة بين الفئات العمرية والجنس والعرق والقومية.

في ظل العولمة التي تعد واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية فلا بد من سياسات واستراتيجيات مناسبة أهمها: تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية وتتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي والأجنبي مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفؤ والمدربة وفق حاجات البيئات المتنوعة والمختلفة.

¹ صالح علي عودة الهللات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص74.

ثانيا: التحديات التنظيمية

تمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة وأهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي: حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال المورد البشري ومن أهمها:¹

1- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.

2- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

3- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختيار، التعيين، التدريب والتطوير.

من بين التحديات التنظيمية الاعتماد على اللامركزية ففي ظل التوجهات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أصبحت الإدارة تلعب دورا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة الأدنى في المنظمة وهذا يعكس الاهتمام والتركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا، والتي تساهم في تحسين الإنتاجية والنوعية والاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة، واتخاذ القرارات ووضع الحلول المناسبة. إن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية، أي لا بد من تبني قيم واتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصهم والتركيب التنظيمي واستراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.

ثالثا: التحديات الذاتية (الفردية)

- تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن هذه التحديات: التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية، لتدعيم أخلاقيات العمل. كذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل، وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.

- يتطلب التوافق والتطابق بين الفرد والمنظمة استراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب العاملين ذوي الكفاءة منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة، وهذا يتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغيير وتحملها للمخاطر ولهذا فقد تبنت العديد من المنظمات مبادئ ومعايير يستند عليها العاملون

¹ صالح علي عودة الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 75.

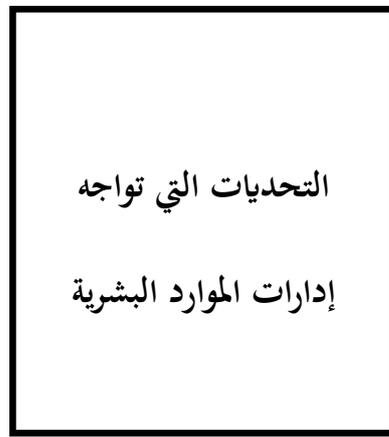
في أدائهم وعملهم في المنظمة تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين، التقليل من ردود الفعل السلبية اتجاه المنظمة.¹

- المسؤولية الاجتماعية تفرض على المنظمة الموازنة بين التزامها نحو العاملين والمستثمرين والزبائن من جهة (البيئة الخاصة) والمجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى (البيئة العامة)، أما التحدي الأهم والمؤثر على العاملين بشكل مباشر والمتمثل في تخفيض قوة العمل، وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة ذلك. إن التأثير المباشر لهذا التحدي ينعكس في عدم استقرار العاملين فهو في خوف دائم وتوتر تحسبا من فقدان وظائفهم وعدم استمرارهم مع المنظمة.

- التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب فقدان وظائفهم تؤثر على دافعيتهم ومشاعرهم اتجاه المنظمة وصحتهم النفسية، مما دفع بالمنظمات للبحث عن أساليب وبدائل تحل محل الاستغناء عن العاملين كسياسة التنقلات وإعادة التدريب والتأهيل أو الاستغناء الوقتي مع ضمانات مادية.²

- مع التطور الحاصل في العالم اليوم، حصلت تغيرات كثيرة على كافة الأصعدة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الحضارية والثقافية أدت بإدارة الموارد البشرية إلى أن تتطور أيضا لتواكب تلك التغيرات من أهم التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية موضحة في الشكل التالي:

الشكل (2،5): يمثل التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية، إعداد المؤلف، 2015.



- (1) التحول في سوق العمل.
- (02) المنافسة العالمية.
- (3) التحول في الاهتمام بالوظائف.
- (4) مستوى التأهيل للوظائف.
- (5) التغيرات في تكوين القوى العاملة.
- (6) اختلاف القيم الاجتماعية.
- (7) العولمة.

المصدر: صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، 78.

¹ صالح علي عودة الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² المرجع نفسه، ص 77.

1. **التحول في سوق العمل:** نظرا لانحسار العمالة في القطاع الزراعي وازديادها في القطاع الصناعي والتجاري والخدماتي مما أثر على نظم وتشريعات وقوانين التوظيف.
2. **المنافسة العالمية:** كل ما يحدث في دولة ما يؤثر على الاقتصاد ككل، وفي ظل التطور الهائل في وسائل الإعلام فإن التنافس على أشده بين المنظمات المصنعة، مما دفع بعضها الى الإغلاق لعدم قدرتها على مجاراة الزحف العالمي وهيمنة الشركات العالمية.¹
3. **التحول في الاهتمام بالوظائف:** هناك تحول واضح نحو تخصصات جيدة يكثر عليها الطلب مثل: تخصصات الحاسوب وبرمجته، تكنولوجيا المعلومات، المحاسبة والوظائف المهنية الدقيقة، مما دفع بالمنظمات التعليمية لفتح تخصصات أكاديمية لذلك وإقبال هائل من الدارسين عليها.
4. **مستوى التأهيل للوظائف:** يواجه الخريجون مشكلة صعبة عند التوظيف من حيث الخبرة والمهارة، حيث توجد فجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات التي يمتلكها الفرد، فلذلك اتسعت المراكز التدريبية التي تهيئ الأفراد للعمل، وهذا يدفع بالمنظمات الى وضع شروط تعتبر في نظر بعضهم قاسية عند التوظيف.
5. **التغيرات في تكوين القوى العاملة:** تؤدي الحروب والكوارث إلى حصد أرواح الرجال، مما دفع بالدول إلى تعويض ذلك بالإناث، فزاد إقبالهن على الدراسة والتوجه للأعمال والوظائف التي كن يرفضنها سابقا، ومنه الوظائف العسكرية والطيران وقيادة السيارات وغيرها.
6. **اختلاف القيم الاجتماعية:** تتباين القيم والعادات من مجتمع إلى آخر، ولعل التداخل الحاصل هو ناتج عن العاملة الوافدة للدول، فكل فئة من الناس تأتي حاملة معها قيمها وعاداتها وتقاليدها، وقد أثر هذا على منظومة الأخلاق في المجتمعات. مما دفع بالدول إلى إصدار تشريعات تحد من ذلك التدفق العشوائي وكذلك إصدار تشريعات وعقوبات صارمة جدا على مرتكبي الجرائم.
7. **العولمة:** ظاهرة العولمة باجباياتها وسلبياتها تعتبر تحديا كبيرا أمام المنظمات العالمية وإدارتها حيث يتحول العالم اليوم إلى النظام الاقتصادي الحر وحقوق المرأة والديمقراطية وحقوق الإنسان... الخ. وهذه القوة تفرض هيمنتها العسكرية والاقتصادية والاجتماعية على الدول والمنظمات. مما دفع إدارات الموارد البشرية أن تواكب هذه الظاهرة وأن تتكيف معها لأن الدول والمنظمات ليست بمقدورها الوقوف أمام هذه الهجمة.

¹ صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

كل هذه التحديات تفرض على إدارة الموارد البشرية التكيف معها، وذلك من خلال تفعيل التعلم والمعرفة والتدريب وتمكين الموارد البشرية، وكذلك على الدول والمنظمات الانفتاح على العالم بما فيه من تطورات علمية وتكنولوجية هائلة ومجارات ذلك بتنوع التخصصات العلمية بما يواكب التغيرات الحاصلة والارتقاء بأداء منظمات الأعمال لمستوى المنافسة التي فرضتها هذه التحديات.¹

¹صالح علي عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

خلاصة الفصل

إن ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات هي تلك العلاقة التي تربطه مع الآخرين، فهو الراغب بالحصول على المنتج وهو المؤدي للعمل من أجل الوصول إلى ناتج يحقق منفعة للناس، وفي الوقت نفسه هو الذي يمارس أدوارا مختلفة ويتحمل المسؤوليات وفق صياغات وقواعد ومن هذا المنطلق برزت الإدارة بوصفها وسيلة مهمة لتنظيم جهود الأفراد وتبادل المنافع.

إن أهمية الإدارة لكل فرد تأتي كونها تساهم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، أو ترسمها مجموعة من الأفراد، وتشير الإدارة بذلك إلى حسن استخدام قدرات الأفراد ومعلوماتهم والإمكانيات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب إليها بأفضل الأساليب وأقل الأعباء والتكاليف وبأكبر عائد ممكن.

الفصل الثالث

دراسة حالة – الشركة الجزائرية للمياه

وبلدية تيارت

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها، والتي حاولنا من خلالها الإحاطة بأهم الجوانب النظرية للموضوع، نقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية بتطبيق أهم المعلومات النظرية، واستنباط بعض النتائج العلمية التي تدعم البحث وتثريه، وعليه نقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيارت.

المبحث الثاني: مدخل حول بلدية تيارت.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة الجزائرية للمياه لولاية تيارت

سنعرض من خلال هذا المبحث إلى نبذة تاريخية عن الشركة الجزائرية للمياه وتعريفها لتتطرق فيما بعد إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يضمن حسن تسييرها وتنفيذ مهامها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها

تأسست الشركة الجزائرية للمياه بموجب عدة مراسيم تم تعديلها عبر عدة أزمات، وفيما يلي سنعرض لمحة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها.

أولاً: تأسيسها

وهي (E.P.E. TIARET) وليدة مؤسسة توفير، تسيير، وتوزيع المياه (ADE) الجزائرية للمياه تيارت مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري حيث تأسست سنة 1983م، خصيصاً لمهمة توفير وتسيير وتوزيع المياه لخمس ولايات تيارت، تسمسيلت، سعيدة، النعامة، البيض تحت مرسوم رقم 331-83 المؤرخ في 15/05/1983 ثم عدل بمرسوم رقم 106/87 فكان ينص على تسيير مؤسستين تيارت، تسمسيلت.

نظراً للمرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ بتاريخ 21 أبريل 2001 القاضي بإنشاء الجزائرية للمياه وتم تنفيذه بتاريخ 01/01/2003 القاضي بضم مؤسسة الجلفة لمنطقة تيارت، وفي 19 ماي 2007 تحولت إلى وحدة تيارت.

ثانياً: تعريفها

أ. البلديات المسيرة من طرف المؤسسة: وهي موزعة كما يلي:

1. مركز تيارت: بلدية تيارت، قرطوفة، مدروسة وملاكو.
2. مركز فرندة: بلدية فرندة، عين كرمس ومدريسة.
3. مركز السوق: بلدية السوق، بلدية عين الذهب، بلدية سي عبد الغني وبلدية النعيمة.
4. مركز قصر الشلالة: بلدية قصر الشلالة، زمالة الأمير عبد القادر وسرقين.
5. قطاع الرحوية: بلدية الرحوية، مشرع الصفا وسي لجيلالي بن عمار وبلدية وادليلي.
6. قطاع مهدية: بلدية مهدية، عين دزاريت، بلدية حمادية والرشايقة.

7. قطاع الدحموني: بلدية الدحموني وعين بوشقيف.

ب. المنشآت المسيرة:

تسير المنشآت الآتية عبر تراب البلديات المذكورة أعلاه وهي:

1. محطات الضخ: 27 محطة.

2. محطات المعالجة: 24 محطة.

3. الآبار: 14 بئر والآبار العميقة: 119 بئر.

4. الخزانات: 137 4 خزان.

ج. المستخدمين:

يقدر عدد المستخدمين بـ 838 مستخدم موزعين كما يلي:

الإطارات سامية: 13 والإطارات 128 إطار بمختلف التخصصات.

أعوان التحكم: 383 عون بمختلف الاختصاص.

أعوان التنفيذ: 314 عون.

مقر الوحدة: 24 عامل.

مركز فرندة: 98 عامل.

مركز قصر الشلالة: 76 عامل.

مركز مهدية: 74 عامل.

مركز السوق: 84 عامل.

مركز تيارت: 173 عامل.

الدائرة التجارية: 08 عمال.

سلم سي عبد الغاني: 03 عمال.

مركز الحضيرة: 28 عامل.

قطاع عين ذهب: 24 عامل.

قطاع الدحموني: 50 عامل.

قطاع عين دزاريت: 05 عمال.

قطاع مدروسة: 16 عامل.

قطاع واد ليلي: 10 عمال.

مركز الرحوية: 57 عامل.

المخبر: 11 عامل.

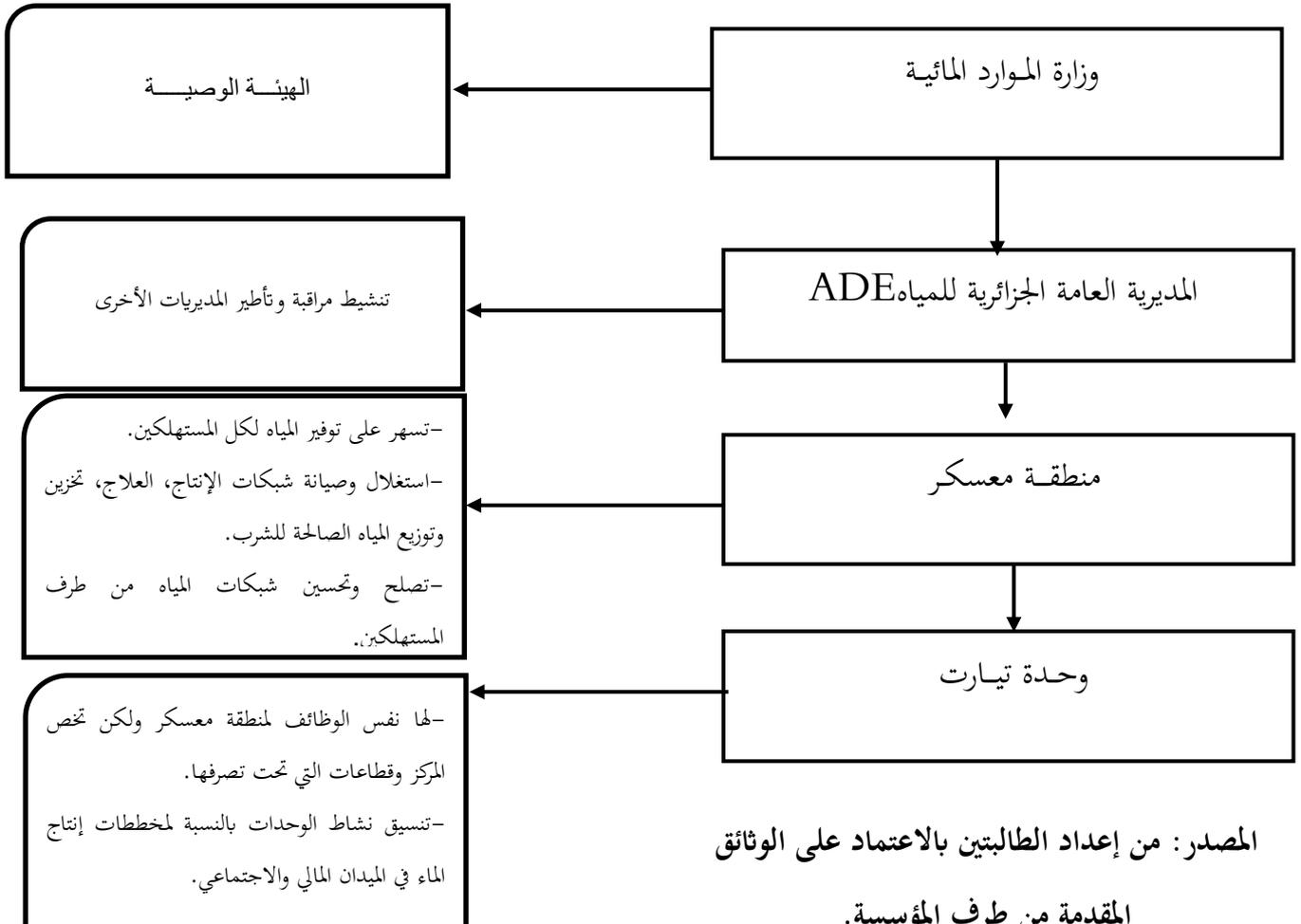
دائرة الاستغلال: 77 عامل.

مصلحة الأمن: 20 عامل.

المطلب الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحه

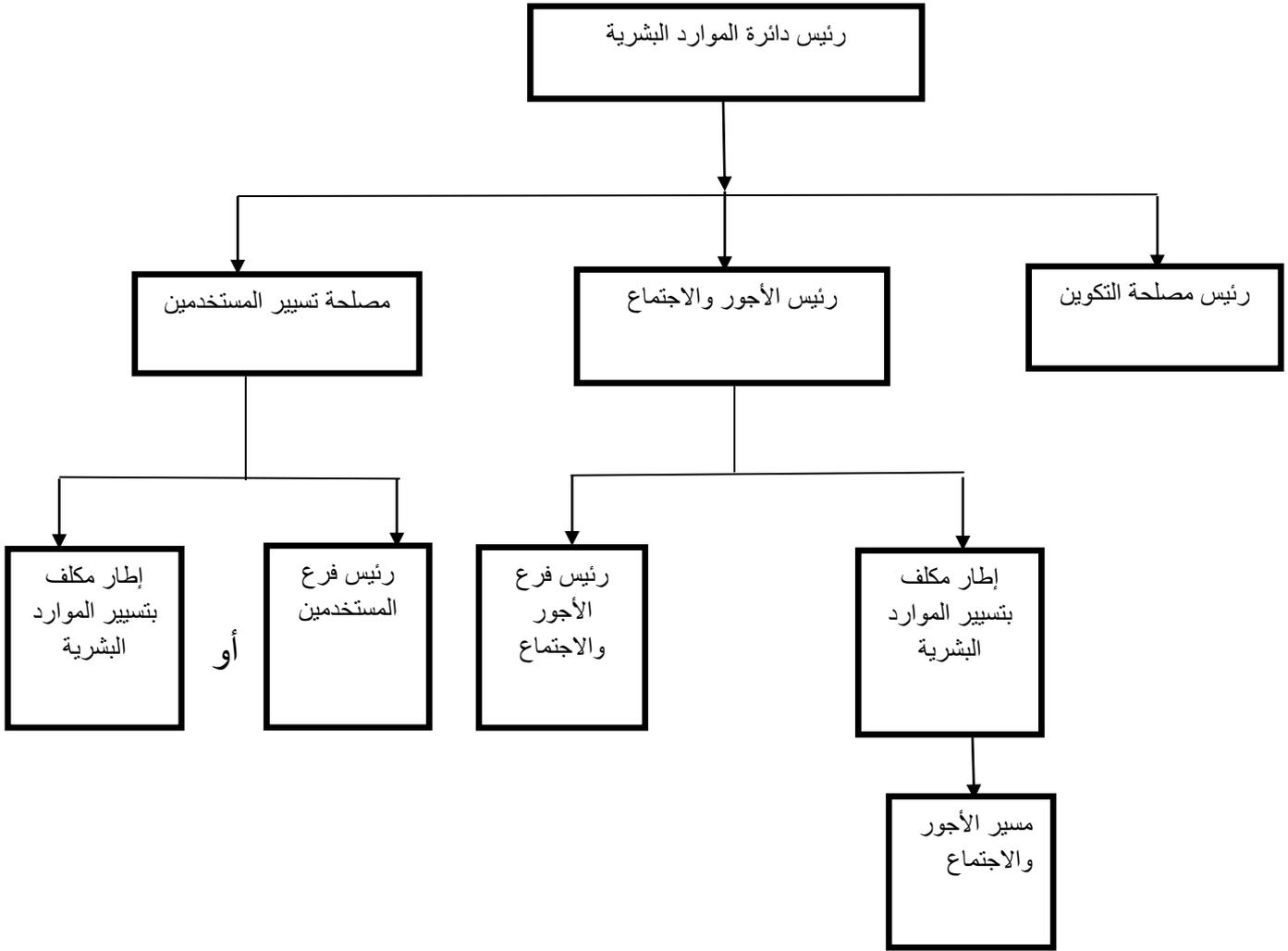
الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة، إذ تم استخدامه بشكل جيد ومناسب والعكس صحيح وقد تم إعداد هيكل تنظيمي للمؤسسة العمومية للمياه بالشكل التالي:

الشكل (3-1): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيارت



إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن تنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولتكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون مصالحها مرتبة ومنظمة حسب الوظائف، وفيما يلي سنعرض الهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية:

الشكل (2-3): يمثل مخطط تنظيمي لتسيير الموارد البشرية



المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين بالمؤسسة

المطلب الثالث: مهام المؤسسة وأهدافها.

- تساهم الوحدة بعدة مهام وعدة أنشطة متعلقة بتطبيق السياسة الوطنية في مجال المياه من خلال القيام بـ:
- تقوم المؤسسة بإنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب عبر البلديات السالفة الذكر، وتتم عملية الإنتاج عبر العديد من المنشآت منها، سد بخدة، الأبار ومحطات الضخ والمعالجة، حيث تقوم المؤسسة بعملية المراقبة والمعالجة لهذه المياه قبل توزيعها، وذلك وفق المقاييس والشروط التقنية (الفيزيائية، الكيميائية والبكتولوجية) المعمول بها في المقاييس العالمية.
 - ويتم توزيعها عبر الشبكة وفق برنامج مسطر وأوقات محددة تماشيا مع كمية الإنتاج المتوفرة، كما يجدر بنا التأكيد على أن عملية المراقبة للمياه الصالحة للشرب تبدأ من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك لدى المواطن مرورا بشبكة التوزيع وفق برنامج التوزيع المرفق الخاص بكل بلدية.
 - عملية صيانة شبكات الضخ والتوزيع من خلال إصلاح التسربات وإعادة تأهيل الأجزاء المتضررة من طرف الفرق التقنية المتخصصة لذلك والتي يشرف عليها تقنيون ومهندسين في الري.
 - تقوم فرقة صيانة منشآت الري من آبار ومحطات الضخ والمعالجة بإصلاح الأعطاب والمتابعة والتي يشرف عليها مهندس دولة في الإليكتروتيكنيك ومختصين آخرين في الميدان.
 - تشرف على تسيير محطات الضخ ومعالجة مهندسين في الاختصاص.
 - تسيير المراكز التابعة للمؤسسة من طرف مهندسين وتقنيين سامين في الري، وكذا إطارات أصحاب خبرة في التسيير.
 - في إطار مراقبة معالجة المياه الصالحة للشرب تحتوي المؤسسة على محطة معالجة المياه ومخبر على مستوى سد بخدة ومخبر مركزي على مستوى الوحدة.
- أ. محطة معالجة المياه: ذات سعة معالجة تقدر بـ 50.000 م³ / يوميا وقدرة إنتاج مادة الكلور بـ 24.000 ل/يوما بتركيز 1.5 ملغ/ل مخصصة لمعالجة مياه السد.
- مع الإشارة إلى توفر مخزون المواد الكيميائية الخاصة بالمعالجة (ASP6,sulphate d'alumine).
- ب. مخبر علي: مستوى محطة المعالجة لمراقبة المياه من خلال إجراء تحاليل مياه السد بعد معالجتها وقبل ضخها نحو محطات الضخ، ويشرف عليه مهندسو دولة في الكيمياء ويعملون بالمدوامة (h24).
- ج. مخبر مركزي: يحتوي على كامل التجهيزات الضرورية لإجراء التحاليل، فيزيوكيميائية، بكتولوجية ونوعية ويتوفر على كل المواد الكيميائية المخصصة لهذا الغرض ويشرف عليه فريق من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

- في إطار محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه تقوم المؤسسة بعملية مراقبة المياه قبل التوزيع وبعده عبر شبكة بقياس نسبة تواجد الكلور بالماء عبر عدة نقاط تمس كل نقاط التوزيع برفقة مكتب النظافة للبلدية وكذلك مصلحة الوقاية للصحة، حيث تصل تحاليل النوعية إلى 70 تحليل نوعية و 20 تحليل فيزيوكيميائي يوميا و 04 تحاليل بكتولوجية في اليوم وتزيد عدد هذه التحاليل وفق الحاجة (حالات إختلاط المياه الصالحة للشرب بالمياه القذرة، انعدام نسبة الكلور في الماء وغيرها).

الأهداف المسطرة: ويمكن ذكرها فيما يلي:¹

التحكم في التسيير وتحسين الخدمة العمومية مصالح الري

- محاربة الأمراض المتنقلة

- تعميم وضع العدادات

- تحصيل ديوان المؤسسة

- التكوين.

¹ معلومات تم الحصول عليها من طرف الشركة الجزائرية للمياه وحدة تيارت.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول البلدية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف لبلدية تيارت، وفيما تتمثل أهدافها وأهم مواردها والتعرف على أجهزتها وماهي أقسامها ومصالحها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها

تطورت البلدية عبر عدة مراحل تهدف لتحقيق مصالح المجتمع وخدمته، وفيما يلي سنعرض هذه المراحل مع التعريف بهذه المؤسسة العمومية.

أولاً: نبذة تاريخية حول البلدية

إن التنظيم الإداري الجزائري لم يأتي صدفة وليس من بقايا و مخلفات الاستعمار الفرنسي ونظامه الاستغلالي فهو يرجع إلى الأسس والقواعد التي وضعها القادة الأوائل إبان الثورة التحريرية، حين استرجع شعبنا السيادة والاستقلال لم يكن بإمكان هذا الشعب أن يرضى بمياكل قائمة على أسس وتصاميم استعمارية أجنبية، وهكذا فإن موثيق الثورة وبياناتها كانت دائما تشير إلى ضرورة التجديد لجميع مؤسساتنا ومجلس الثورة في 19 جوان 1965م، قد التزم بإحداث وجمع الشروط الضرورية لتجديد الدولة الديمقراطية وهكذا في يوم 5 فيفري 1967م، تم تنصيب المجالس الشعبية البلدية لأول مرة، والتي تعتبر أول مرحلة لتجديد مؤسساتنا بصفة عامة في انتظار بقية المراحل، فالبلدية قامت على أساس الانتخابات الشعبية باعتبارها الخلية الأساسية للأمة والجماعة اللامركزية الأولى ومن هنا نلاحظ أن الجزائر قد انتهجت سياسة اللامركزية حيث تم إنجاز عمل اللامركزية على مستوى البلدية، قد فكرت الجزائر في المجالس الشعبية قبل الاستقلال حيث طرحت الثورة التحريرية في الميثاق له (الصومام 1956).

فكرت المجالس الشعبية المنتخبة على مستوى القرى حيث صدر ميثاق البلدية في 1966م، تضمنت المبادئ والأحكام العامة التي تستند إليها البلدية بالأمر رقم 67/24 بتاريخ 18 جانفي 1967 إذن فالبلدية تقوم بعدة نشاطات في مختلف النواحي ومجالات الحياة في الدولة، فالبلدية قد زودت بوسائل فعالة من أجل تحقيق أهداف البلاد وآمال وطموحات شعبنا، ومعاينة لما وصلت إليه إدارتنا المحلية في تطبيق اللامركزية وعدم التركيز على الديمقراطية وللإطلاع على دور هياكلها ومجموعتها المحلية في التنمية الشاملة.

ثانيا: تعريف البلدية

نشأت بموجب قانون، تعين وتحدد حدودها الإدارية بموجب مرسوم صادر من طرف رئيس الجمهورية بناء على تقرير من وزير الداخلية فصدرت البلدية في جانفي 1967 تحت قانون 24/67.

- حيث تنقسم هذه الأخيرة إلى 23 عضوا يتأهه من طرف رئيس يكون منتخبا في البلدية.

- كما أن إدماج بعض البلديات الأخرى في بلدية واحدة، يتم أيضا بموجب مرسوم بناء على تقرير من وزير الداخلية، وبعد استطلاع رأي المجالس الشعبية البلدية، إن البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية، سياسيا، إداريا، اجتماعيا وثقافيا.

- حيث تعتبر البلدية كجسر بين الدائرة والولاية، والهيئات المحلية الأخرى، وذلك بالتنسيق الذي يقوم بين الطرفين، وهنا تدخل كإدارة مستقلة في وسط الميدان لتسهيل أعمال الولاية والدائرة وذلك في مصالح مشتركة مثلا:

- **مصلحة السكن:** فهاته المصلحة نجدها في الدائرة والولاية وهنا يبرز عمل البلدية كوحدة، فهي أيضا موجودة فيها مصلحة السكن وهنا يبرز الدور الهام الذي تلعبه البلدية.

المطلب الثاني: أجهزة البلدية، أقسامها ومصالحها

إن البلدية تحتوي على عدة أجهزة وأقسام ومصالح لكل منها مهام معينة.

أولا: أجهزة البلدية

المجلس الشعبي البلدي: هو جهاز منتخب يحدد أعضاء كل بلدية حسب عدد السكان ومدة العضوية خمسة سنوات ويجتمع المجلس الشعبي البلدي مرة واحدة كل شهرين، وكلما اقتضت ذلك شؤون البلدية. ومن بين أعضاء القائمة التي كانت أغلبية المقاعد حيث تنصب رئيس المجلس الشعبي البلدي في ظرف لا يتعدى 08 أيام بعد الإعلان عن نتائج الانتخاب طبقا للمادة 48 من القانون البلدي.

الهيئة التنفيذية: المجلس التنفيذي هو مجلس نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي بحيث كل نائب مسؤول عن قطاع معين وبلدية تيارت يتكون المجلس التنفيذي من أربع نواب للرئيس.

- **النائب الأول:** صلاحيته تتمثل في الإدارة والمالية

- **النائب الثاني:** صلاحيته تتمثل في قطاع التنظيم والشؤون العامة
- **النائب الثالث:** صلاحيته تتمثل في البناء والتعمير
- **النائب الرابع:** صلاحيته تتمثل في التشغيل
- اللجان:** يعين المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجان تقوم بدراسة قضايا تهم البلدية والتي تتمثل في:
 - لجنة الإدارة والمالية.
 - لجنة التجهيز والأشغال العمومية.
 - لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية.
 - لجنة الفلاحة والتنمية الريفية.

وتشكل اللجان ومداولات المجلس الشعبي البلدي ويجب أن يتضمن تمثيلا نسبيا يعكس المكونات السياسية للمجلس الشعبي البلدي. ويرأس اللجنة منتخب بلدي يعين المجلس الشعبي البلدي وتعد اللجنة نظام داخلي تصادق عليه، ويمكن لرئيس اللجنة أن يتعين بحكم اختصاصه تقديم معلومات مفيدة بأشغال اللجنة، وعندما ترفع المداولات المنصوص عليها في المادة 42 إلى الوالي دون أن يصدر فيها خلال 30 يوم من خلال إيداعها لدى الولاية تعتبره مصادق عليه.

اختصاصات المجلس الشعبي البلدي

من بين اختصاصات المجلس الشعبي البلدي ما يلي:

في مجال تمثيل البلدية: يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي للبلدية في التظاهرات والاحتفالات للبلدية في جميع أعمالها المدنية والإدارية.

- القيام باسم البلدية وحسابهم بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة وإدارة الأسواق والحقوق التي تكون منها ثروة البلدية.

- تسيير إدارات البلدية والإذن بالإنفاق والإشراف على حسن تنفيذها.
- السهر على حسن تسيير مصالح البلدية.
- تحضير جدول الأعمال الخاصة بأشغال المجلس الشعبي البلدي.

في مجال تسيير الدولة: يمثل المجلس الشعبي البلدي الدولة في البلدية ضمن الشروط المحددة في القانون والأنظمة ويكون بهذه الصفة مكلف تحت سلطة الوالي بإبرام المناقشات والمزايدات

ثانيا: أقسام البلدية ومصالحها

تتوفر البلدية على عدة أقسام لكل منها وظيفة معينة تتمثل فيما يلي:

1. ديوان المجلس الشعبي البلدي: ويكون تحت السلطة لرئيس المجلس البلدي ويتم بكل ما يتعلق ب:

- التشريعات والزيارات والعلاقات الخارجية مع مختلف الجهات.
 - الأمن والوقاية: كل ما له علاقة بالأمر الأمنية والوقاية.
 - المخططات والإغاثة: يهتم بكل ما يتعلق بمخططات الإغاثة والتدخلات.
 - الإعلام والمساعدة: كل ما يرتبط بالتوجيه، الإعلام، الاستقبال والمساعدة.
 - الشؤون العامة: متابعة كل القضايا ذات الطابع العام التي تهم البلدية.
 - تحضير الزيارات الميدانية وبرمجتها لرئيس المجلس الشعبي البلدي.
2. الأمانة العامة: تتكون الأمانة العامة من ستة مكاتب وذلك لتسهيل مهام الكاتب العام.

أ. مكتب البريد المركزي:

يهتم باستقبال البريد بجميع أنواعه مع تسجيله وتوزيعه ومتابعته.

ب. مكتب المداولات والمتابعة:

- وضع قوائم المنتخبين المحليين.
- إرسال الدعوات لعقد جمعية عامة للمجلس في الدورات العادية أو الاستثنائية.
- تحرير محاضر الاجتماعات الخاصة بالجمعية العامة أو الاستثنائية.
- إعداد وتدوين مختلف المداولات المتخذة ومتابعتها.

ج. مكتب التنظيم والتخصيص:

- القيام بالإجراءات التي تدخل في تحسين مردودية مختلف المصالح.
- توفير شروط التسهيل وإيصال المعلومات بين جميع المصالح.
- تحليل وتلخيص التقارير وحوصلة نشاطات مختلف المديرات والسهر على دراستها واستغلالها.

د-المكتب الأرشيف والتوثيق:

- حفظ الأرشيف وتطويره وتحديثه؛
- توفير الوثائق المطلوبة من قبل مصالح البلدية؛

و-مكتب الصفقات العمومية:

- تحضير وتنظيم الصفقات؛
- العمل على إنهاء كل الإجراءات اللازمة والخاصة بالمصادقة على الصفقات؛
- الإشهار الضروري لمختلف الصفقات؛
- التأكد من تعهدات الصفقات ومتابعة تنفيذها حالة بحالة؛

هـ-مكتب الإحصاء والتخطيط:

- ضبط وتجديد المعلومات المتعلقة بالإحصاء والتخطيط بصفة عامة؛
 - التنسيق مع جميع المصالح فيما يتعلق بالتخطيط المستقبلي للبلدية؛
- تم إنشاء أقسام وذلك نظرا لكثير من نشاطات البلدية وتشعب مهامها من أجل التنسيق بين مختلف المديرات والأمانة العامة مع المسؤوليات والسماح للكتاب العام للتفرغ للقضايا الأساسية للبلدية.
- قسم التنشيط والتنظيم:** يضم مديرتين ويعمل على نحت السلطة السليمة للكتاب العام للبلدية
- مديرية الإدارة والمالية:** وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

مصحة الموظفين: تتكفل بالتكوين وتسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين والتقنيين وتضم مكتبين

مكتب تسيير وتكوين الموظفين الإداريين

- تسيير العمال الإداريين.
- ترتيب الملفات الإدارية للموظفين الإداريين.
- تحضير جداول المناصب المالية وإعداد القوائم الإسمية للموظفين الإداريين.
- دراسة المشاريع المهنية والاجتماعات للموظفين الإداريين.
- الإشراف على عملية التوظيف الإدارية مع تحضير الإجراءات الإدارية.

مكتب تسيير وتكوين الموظفين التقنيين:

- تسيير العمال التقنيين.
 - ترتيب الملفات الإدارية للموظفين التقنيين.
 - تحرير مشاريع القرارات.
 - إعداد جداول الترقية في الدرجة للموظفين التقنيين.
 - دراسة المشاكل المهنية والاجتماعية للموظفين التقنيين.
 - القيام بتسجيل الإجازات للموظفين.
 - تحضير القوائم الخاصة بالمرشحين للانتخابات.
 - الإشراف على عملية توظيف التقنيين مع تحضير الإجراءات الإدارية.
- مصلحة المحاسبة المالية:** تهتم بكل ما يتعلق بميزانية البلدية بقسميها التسيير والتجهيز وتنظم خمسة مكاتب وفرع.

مكتب الميزانية والحسابات:

- يتكفل بتحضير الميزانية الأولية الإضافية وكذا الحساب الإداري.
- متابعة كل ما يخص الضرائب وحسابات البلدية.
- القيام بحسابات البلدية ومتابعتها.
- التسيير والمتابعة لمختلف التعهدات.

مكتب الارتباطات للتسيير والتجهيز:

- يهتم بتحرير ارتباطات البلدية حسب الإمكانيات المسجلة في ميزانية البلدية تقسيمها للتسيير والتجهيز.

مكتب الإيرادات:

- التكفل بإحصاء جميع الإيرادات الخاصة بالبلدية.
- تسجيل كل الانفاقيات التي تتم خلال إحصاء الميزانية الأولية الإضافية.
- مراقبة الأعمال الجبائية.
- مراقبة حسابات المصاريف.

- مراقبة حسابات المداخل؛

مكتب نفقات التجهيز والتسيير:

- التكفل بكل ما يهم نفقات التسيير؛

- الالتزام بالتصفية؛

- الأمر بالصرف مثل صيانة وتسيير جميع ممتلكات البلدية؛

- إعداد بطاقة الدائنين والاستثمارات التي تقوم بها البلدية؛

- متابعة تسيير المشاريع من الناحية المالية؛

فرع وكالة النفقات:

- يتكفل بالنفقات الضئيلة للتسيير.

- تسديد أجور تشغيل الشباب، المعوقين، المنح التضامنية الاجتماعية.

- تحصيل إيرادات دور الحضانات للبلدية.

مكتب تسيير الأجور:

- تحضير كل أنواع الأجور والرواتب وكذا علاوات المنتخبين المحليين.

- إعداد القوائم الاسمية للموظفين الخاصة لاقتطاع الضمان الاجتماعي.

مصلحة الإعلام الآلي: يتكون من مكتبين:

مكتب البرمجة والمتابعة:

- تسهيل وتخفيف الأعباء من حيث الحفظ.

- البرمجة لكل نشاطات البلدية.

- متابعة شبكة البرامج المختلفة.

- مكتب الصيانة والاستغلال.

- متابعة أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها.

- التكفل بصيانة الأجهزة ولواحقها.

مديرية التنظيم والشؤون العامة: تنقسم إلى أربعة مصالح

مصاحفة التنظيم العام: تهتم بكل ما يتعلق بالقضايا ذات الطابع التنظيمي وتنقسم إلى أربعة مكاتب

مكتب التنظيم: ينقسم إلى فرعين ويهتم بما يلي:

- التحضير والتنظيم البلدي.

- تطبيق التعليمات الخاصة بالشرطة والأماكن العمومية.

- محلات المشروبات الموسمية.

- تنقل السيارات ذات الوزن الثقيل عبر إقليم البلدية.

- بطاقة الحرفيين.

فرع التصديق والمصادقة: تابع لمكتب التنظيم

- إيداع ملفات البطاقة الرمادية.

- إيداع ملفات بطاقة التعريف الوطنية.

- تسليم البطاقات الرمادية.

مكتب الخدمة الوطنية:

- تطبيق القوانين الخاصة بالخدمة الوطنية.

- القيام بكل الاتصالات اللازمة مع مكتب التوجيه والتجنيد للناحية العسكرية الثانية.

- إحصائيات الشباب للتسجيل.

- استخراج وثائق التسجيل.

- تكوين الملفات الخاصة بالكفالة العائلية.

- مكتب الانتخابات والجمعيات.

- تنظيم وتسوية القوائم الانتخابية بصفة دورية.

- استقبال طلبات التسجيل، الشطب، الوفيات.

- المراجعة السنوية لقوائم الانتخابات العادية الاستثنائية.

- المتابعة الإدارية لكل عملية انتخابية؛

-الإشراف على كل العمليات الإدارية.

مكتب المنازعات والشؤون القانونية:

-متابعة كل القضايا المتنازع عليها حسب النوع والطبيعة.

- تأسيس القضايا المتنازع فيها.

-تدوين كل النصوص ذات الطابع التنظيمي الإداري.

مصلحة الحالة المدنية:

تتكون من سبعة مكاتب للحالة المدنية الخاصة بالملحقات الإدارية والبلدية وأربعة فروع.

مكاتب الملحقات الإدارية:

- ملحقة الإخوة سعيدي.

-ملحقة خويدمي عبد القادر.

- ملحقة حي زعرورة.

- ملحقة حي المنظر الجميل.

-ملحقة حي السوناتيا.

- ملحقة كارمان.

- ملحقة عين مصباح.

مكتب الحالة المدنية البلدية مقر (المركزية):

- تسليم جميع وثائق الحالة المدنية.

- لقيام بسجلات الحالة المدنية.

- مراقبة تطبيق وتنظيم الحالة المدنية.

- الجداول الأبجدية السنوية لكل سجلات الحالة المدنية.

- تسجيل عقود الزواج.

فرع الولادات (البلدية والمقر):

-تقييد المواليد الجدد المصرح بهم بسجلات الحالة المدنية.

- إصدار شهادات الميلاد.

-مراقبة السجلات ودفاتر الحالة المدنية.

فرع عقود الزواج (البلدية والمقر)

-تسجيل عقود الزواج مع تسليم الشهادات المرتبطة بالفرع

فرع التصحيحات المختلفة للحالة المدنية (البلدية والمقر)

تنفيذ كل الأحكام القضائية المتعلقة بالتصحيح لوثائق الحالة المدنية حسب اختلافها. وخاصة عقود

الميلاد، عقود الزواج، عقود الوفيات... الخ

فرع الوفيات:

-تقييد الوفيات المصرح بهم بسجلات الحالة المدنية.

- إصدار شهادة الوفاة.

-تحضير الجداول العشرية والإحصائيات.

مصلحة الوقاية والصحة:

تتكفل بكل ما يتعلق بالنظافة والوقاية وحفظ الصحة عبر إقليم البلدية وتتكون من مكتبين وفرع.

مكتب التحاليل المخبرية:

-مراقبة الدائمة للمياه الصالحة للشرب (مياه الآبار مع التطهير).

-مراقبة كل المواد الاستهلاكية مع إجراء التحاليل المخبرية.

-القيام بتحليل كل عينات مصلحة النظافة؛

المكتب البلدي لحفظ الصحة:

-تطبيق كل التنظيمات سارية المفعول للمحافظة على صحة المواطن عبر إقليم البلدية.

-مراقبة المذبح البلدي: سوق السمك: أسواق الخضر والفواكه.

-القيام بعمليات التوعية للمواطن.

-توفير الحماية الكاملة الصحية للمواطن وإنشاء حملات إعلامية.

-تطهير كل المحلات: المقاهي، متاجر وفنادق الخ.

فرع البيئة وحماية المحيط:

- محاربة كل أنواع التلوث.
- المشاركة في الخريطة الصحية والمتعلقة بالبيئة والمحيط.
- مكافحة الحشرات الضارة والفئران وغيرها.
- السهر على السير الحسن لمراقبة المحيط والبيئة عبر إقليم البلدية.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية، الثقافية، الرياضية والسياحية:**
- تتكفل بمتابعة القضايا المتعلقة بالجانب التربوي، الثقافي، الرياضي، السياحي، الخدمات والمساعدات الاجتماعية وتنقسم إلى ثلاث مكاتب مضاف إليها فرع واحد.

مكتب النشاط الاجتماعي:

- تسيير الملفات الخاصة بالحماية الاجتماعية.
- إنشاء بطاقات الإعانة الاجتماعية: المستفيد، محضر التنصيب، محضر استلام، محضر تعيين.
- تسديد المنح الجزافية.
- مراقبة المؤسسات الخاصة بالعجزة والمعوقين.

مكتب النشاطات الثقافية والرياضة والسياحة:

الرياضية:

- التنسيق ومتابعة النشاطات الخاصة بالجمعيات ذات الطابع الرياضي.
- مبادرة إنشاء المرافق الرياضية الجديدة.
- السهر على تطوير وترقية الرياضة.
- تسيير المنشآت الرياضية.
- ضمان متابعة الإنجازات الرياضية.

الثقافية:

- إحياء تظاهرات ثقافية في مختلف المؤسسات التابعة لتراب البلدية.
- القيام بتنظيم المعارض والمهرجانات الثقافية.

- تخلص كل النشاطات الثقافية.

السياحية:

- المحافظة على المناطق السياحية وحمايتها.
- وضع دليل سياحي بلدي بكل المعطيات.
- الاهتمام وتطوير كل ما هو متعلق بالفنون الجميلة.
- تقديم كل مبادرة تساهم في تطوير وترقية السياحة.

مكتب التمهين:

- المساعدة على إدماج الشباب في مراكز التكوين.
- التصديق على عقود التمهين.
- إعادة الحوصلة الشهرية والسنوية للمتمهين بالتنسيق مع مراكز التمهين والتكوين المهني.

فرع التشغيل الاجتماعي:

- استقبال الملفات ترتيب الملفات إعداد القوائم الخاصة.
- إعداد جداول الإحصاء السداسي السنوي.
- تحرير بطاقات الشبكة الاجتماعية وغيرها.

مديرية الأملاك: تضم مصلحتين

مصلحة السكن: وتنقسم إلى مكاتبين

مكتب السكن:

- متابعة كل ما يتعلق بالسكن وجميع أنواعه.
- استقبال الملفات الخاصة بالسكن.
- دراسة ملفات وطلبات السكن مع التوزيع.

مكتب إيداع الملفات والتحقيقات

- استقبال الملفات.
- القيام بالتحقيقات الميدانية وإعلام الطلبة للسكنات مع التوجيه.

- تحرير محاضر التحقيقات.

مصلحة الممتلكات: تنقسم إلى مكتبين وثلاث فروع

مكتب الأملاك: ويضم ثلاث فروع

- يتكفل بتسيير كل أملاك البلدية المنقولة وغير المنقولة؛

- عمليات الكراء والاستفادة والتنازل؛

- القيام بتسجيل العقود الإدارية لدى المصالح المختلفة؛

- تسليم قرارات الاستفادة.

- التسجيل في شركة التأمين.

فرع متابعة المداخيل وتحسينها:

- المتابعة اليومية للأسواق.

- متابعة الممتلكات المنتجة وغير المنتجة: الأسواق، المسابح، حديقة التسلية، مقابر... الخ.

- إيجار ما هو لازم من عتاد من أجل تحسين المداخيل.

فرع تسيير الأسواق والمسابح والمقابر:

- تسيير ومراقبة سوق الخضار والفواكه.

- المتابعة الميدانية واليومية للأسواق.

- تسيير ومراقبة المراكز التجارية.

فرع النشاط الحرفي والتجاري:

- إحصاء التجار عبر إقليم البلدية؛

- إعداد حوصلة سنوية أو ثلاثية أو سداسية للتجار؛

- تسليم عقود الكراء.

مكتب الجرد العام:

- جرد أملاك البلدية.

- القيام بسجل الجرد.

- وضع جدول جرد لكل الأملاك.
- تسجيل سجلات الجرد.
- قسم الوسائل العامة والأشغال: ويضم مديرتين
- مديرية الوسائل العامة: تنقسم إلى مصلحتين
- مصلحة الحضيرة والصيانة: وتنقسم إلى أربع مكاتب
- مكتب الحضيرة:

- تسيير حضيرة الحجز البلدي.
- تسيير حضيرة البلدية بصفة عامة.
- السهر على تطوير وتحسين الخدمات بصفة عامة.
- مكتب تسيير الورشات:

- المتابعة اليومية لجميع الورشات التابعة لحضيرة البلدية.

مكتب الصيانة:

- التدخل التقني في كل العتاد.
- التكفل بكل التصليحات.
- الصيانة الوقائية لكل العتاد.
- تسيير العتاد مع التنظيف المستمر مكتب جمع النفايات والتكنيس.
- السهر على نظافة المحيط مع جمع القمامات وتكنيس شوارع إقليم البلدية.
- المتابعة اليومية والدائمة للعمال التابعين لجمع النفايات والتكنيس.
- التنظيف اليومي للطرق العمومية.
- محاربة تراكم الأوساخ ورشة التجارة.
- التكفل بإنجاز كل ما يتعلق بأدوات الخشب.
- صيانة المؤسسات التربوية.
- صيانة كل ما هو خشب لأملاك البلدية.

ورشة الترخيص:

- القيام بجميع أعمال الترخيص التابعة لأملاك البلدية.

ورشة الميكانيك:

- القيام بكل الإصلاحات الميكانيكية للعتاد التابع للبلدية.

ورشة الحدادة والتلحيم:

- القيام بكل ما يتعلق بالحدادة لأملاك البلدية: أقفال، أبواب، نوافذ... الخ.

ورشة الطلاء:

- صيانة أملاك البلدية، العمل على تزيين المدينة، طلاء الأرصفة والأزقة المتواجدة على تراب البلدية.

مصلحة التموين والتخزين: تضم مكتبين

مكتب التموين:

- توفير المواد الأولية والمستهلكة.

- توفير وسائل التجهيز وقطع الغيار وضمان تسييرها.

- القيام بإجراءات إدارية من أجل الشراء.

- تحضير طلبات التموين ومراقبة حركة المواد الأولية.

- مراقبة المخزن على الدوام.

مكتب التخزين:

- تحضير جداول التخزين لكل المواد الأولية والمستهلكة.

- اصدار طلبات التموين عند الحاجة.

- القيام بدراسات حول المواد والخدمات.

- مديرية التعمير والبناء والأشغال.

مصلحة التعمير والبناء: تنقسم إلى ثلاث مكاتب وفرع

مكتب البناء:

- رخص البناء وتجديدها.

- تسليم رخص الهدم وإعادة البناء.

- تسليم شهادة التقنية.

- تسليم شهادة المطابقة.

فروع المراقبة والمتابعة: تابع لمكتب البناء

- إجراءات التحقيق حول المحاسن والمساوئ للمؤسسات المصنفة.

- إجراء المراقبة الخاصة بحفر الآبار.

- السهر على عدم عرقلة حركة المرور بأدوات ومواد البناء.

مكتب الدراسات والتخطيط:

- دراسة مخططات استغلال الأراضي.

- دراسات متعلقة بالمخططات التوجيهية والتهيئة العمرانية.

- إنجاز كل دراسة متعلقة بالهندسة والمحيط.

مكتب التعمير:

- التدخل من أجل إيقاف كل البنايات الفوضوية.

- مراقبة الأعمال المرخص بها من حيث المطابقة.

- مراقبة العمران على مستوى إقليم البلدية بالتنسيق مع شرطة العمران.

مصلحة الأشغال العامة: وتنقسم إلى ثلاث مكاتب وثلاث فروع:

مكتب الأشغال العامة: يضم فرعين

- تابعة كل الأشغال العمومية الخاصة بالطرق، الأرضية والجسور.

- متابعة منشآت البلدية بالتنسيق مع مكتب البناء والتجهيز.

- متابعة تنفيذ المشاريع المنجزة.

مكتب الشبكات المختلفة: تابع لمكتب الأشغال العامة

- القيام بصيانة أملاك البلدية.

- القيام بصيانة المدارس الابتدائية التي هي ملك البلدية.

مكتب الإنارة والمرور:

فرع الإنارة والمرور: تابع لمكتب الإنارة والمرور

– صيانة شبكة الإنارة العمومية،

– متابعة كل الأضواء المتواجدة بمفترق الطرق؛

– متابعة كل الخطوط المتعلقة بالأضواء؛

تم تحديد الصلاحيات لهذه الأقسام والمديريات والمصالح طبقا لقانون البلدية رقم 08/91 المؤرخ المعدل

بموجب

رقم 10-11 مؤرخ في 22 ماي 2011

يتكفل كل من السيد الأمين العام للبلدية وكذا رؤساء الأقسام ومدراء المديريات ورؤساء المصالح والقابض

البلدي

كل حسب اختصاصه بتنفيذ هذا القرار الذي ينشر ويسجل في العقود الإدارية.¹

المطلب الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

سوف نحاول في هذا المبحث توضيح استراتيجية الإجراءات المنهجية للدراسة الراهنة، حيث سنتناول مجالات الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى جملة من الأدوات العلمية التي تساعد على جمع المعلومات وتقصّص الواقع الفعلي للظاهرة لوصفها وصفا دقيقا، كما تم في هذا الفصل تحديد مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة وفق ما تتطلب طبيعة البحث، سنحاول تفسير البيانات المتعلقة بكل بعد من الأبعاد المستخدمة في استمارة البحث.

الجزء الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة

1. تحديد مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة عمال الجزائرية للمياه وبلدية تيارت.
2. اختبار نوع وحجم العينة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتماد مقياس ليكرت الخماسي باعتبارها الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث شملت العينة (30) موظف توزعت كالتالي 15 موظف يعمل بالجزائرية للمياه تيارت و15 موظف ببلدية تيارت، إذ تم توزيع استبيان معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

¹ معلومات تم الحصول عليها من طرف بلدية تيارت

3. منهجية البحث المستخدم:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة واعتمدنا الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدمنا الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والأثر الواقع بينهما.

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستبيان لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام العينة العشوائية، حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق وعليه فقد اشتملت استمارة بحثنا على 05 أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية وإضافة إلى استبيان معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لدى موظفي الجزائرية للمياه وبلدية تيارت، حيث تم تقسيم العبارات إلى 04 محاور كالتالي:

1. المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية يضم 05 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل.

2. المحور الثاني: فقد اشتمل على 20 عبارة كلها تتعلق بمحور معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، توزعت على 04 أبعاد:

- البعد 01: يتعلق بالموارد البشرية ويتكون من 05 عبارات من 01 الى 05.
- البعد 02: يتعلق بإدارة الموارد البشرية ويتكون من 05 عبارات من 06 الى 10.
- البعد 03: يتعلق بأداء الموارد البشرية في المؤسسة ويتكون من 05 عبارات من 11 الى 15.
- البعد 04: يتعلق بمعوقات تطبيق الموارد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ويتكون من 05 عبارات من 16 الى 20.

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الثلاثي) ويقابل كل عبارة من العبارات ثلاث بدائل وفق الجدول التالي:

الجدول (1-3): يمثل درجات مقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة الفقرة	دائما	أحيانا	ابدا
إيجابية	ثلاث درجات	درجتان	درجة واحدة
سلبية	درجة واحدة	درجتان	ثلاث درجات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 21.0

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستبيان اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية إصدار 21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد

مقياس ليكرت الثلاثي وحساب طول الخلايا كالتالي:

حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي ثم حساب طول الخلايا كالتالي:

• حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى (3) - الحد الأدنى (1) = 2.}$$

• لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (2) / عدد الفئات (3) = 0.67

• ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي = 1 + 0.67 = 1.67

• طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي = 1.67 + 0.67 = 2.34

• طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي = 2.34 + 0.67 = 3

• كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-3): يبين طول فئات لمقياس ليكرت الثلاثي ومستواها

المستوى	الاستجابة	الوسيط الحسابي	المتوسط المرجح
ضعيف	ابدا	يقع بين 0.67 و 1.67	من 1 الى 1.67
متوسط	أحيانا	يقع بين 1.67 و 2.34	من 1.67 الى 2.34
مرتفع	دائما	يقع بين 2.34 و 3	من 2.34 الى 3

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss 21.0

الأساليب الإحصائية:

لمعالجة بيانات الاستبيان بغية التحقق من الفرضيات استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:
- إختبار ألفا كرونباخ وإختبار التجزئة النصفية: لحساب معامل الثبات للمقياس.

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية.

الجزء الثاني. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

1. الصدق والثبات:

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل إليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (3-3): معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة الجزائرية للمياه.

الثبات	الصدق	مكان الدراسة
0.993	0.842**	الجزائرية للمياه

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss 21.0

يتبين من خلال الجدول أعلاه حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان الاستبيان صادق ودال احصائيا عند 0.01، وهو ما يؤكد على صلاحية الاستبيان كما ان معامل الفا كرونباخ كان بنسبة 99.30% بمكان الدراسة الجزائرية للمياه وهو مستوى عال يدل على ثباته وهو مؤشر جيد يشير إلى صحة محاور الدراسة لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله.

الجدول (3-4): معامل الصدق والثبات لعينة بلدية تيارت.

مكان الدراسة	الصدق	الثبات
بلدية تيارت	0.852**	0.984

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

إن معامل الفا كرونباخ كان بنسبة 98.40% بمكان الدراسة بلدية تيارت حيث أن جميع المحاور لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن المقياس ثابت وصالح للقياس.

1. وصف خصائص مجتمع الدراسة

حددت الطالبتان خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالي، الخبرة. والجدول (02) يوضح أفراد العينة.

الجدول (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

مكان الدراسة		الجزائرية للمياه		بلدية تيارت	
الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة	التكرار
01	الجنس	ذكر	10	66.67	06
		انثى	05	33.33	09
	السن	من 20 الى 29	03	20	02
					13.34

20	03	53.33	08	من 30 الى 40		02
40	06	20	03	من 41 الى 50		
20	04	06.67	01	أكثر من 51		
13.34	02	40	06	ماستر	المؤهل العلمي	03
60	09	53.34	08	ليسانس		
26.67	04	06.67	01	ثانوي		
00	00	06.67	01	مدير	الوظيفة	04
13.34	02	40	06	رئيس قسم		
26.67	04	26.67	04	مسؤول وحدة		
60	09	26.67	04	موظف		
00	00	20	03	اقل من 05	سنوات الخبرة في الميدان	05
26.67	04	46.67	07	من 06 الى 10		
53.33	08	26.67	04	من 11 الى 15		
20	03	06.67	01	أكثر من 15		

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن محور البيانات الشخصية والوظيفية كان لها الأثر الكبير في فهم

أفراد عينة الدراسة والإجابة عنها بموضوعية كالاتي:

أ. متغير الجنس: تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن نسبة الذكور تمثل 66.67% و هي نسبة أعلى مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 33.33% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل بالجزائرية للمياه تيارت الذي يمكن تفسيرها بأن سياسة التوظيف في هذا المجال الوظيفي من جهة ومن جهة أخرى مكان المؤسسة البعيد عن وسط المدينة وعن أقرب الأحياء ما يجعل النساء يعزفن عن العمل بهاته المؤسسة، في حين نلاحظ ببلدية تيارت بأن نسبة الذكور تمثل 40% و هي نسبة أقل مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 60% من عينة الدراسة، وهذا يشير الى أن النساء أقدر على التعامل مع مقتضيات الوظيفة و يقضي توفر العنصر النسوي في كون السياسة التشغيلية للبلدية صوب توظيف الإناث كون طبيعة المهام بها تتطلب حضور دائم للعمال الإناث، إذ طبيعة المهام في الأعمال الإدارية بالبلدية تتطلب العضو النسوي.

ب. متغير السن: من خلال الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة بالجزائرية للمياه تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) وهي فئة تلحق بفئة الشباب و هذا بنسبة تقدر بـ53.33% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى وسجلت أعلى نسبة ببلدية تيارت (41-50) بنسبة 40% ، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال بالجزائرية للمياه لفئة أكثر من 20 - 30 سنة بنسبة 20% وهي فئة تلحق بفئة الشباب والتي تعني أن المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري و مستمر، في حين سجلت ثاني أعلى نسبة 20% ببلدية تيارت لفئتين (30-40) و فئة أكثر من 51 سنة، في حين جاءت فئة (41-50) بنسبة 20% للعمال بالجزائرية للمياه وسجلت أدنى فئة أكبر من 51 سنة بنسبة تقدر بـ 6.67%، أما عمال بلدية تيارت فكانت أدنى فئة هي 20 - 30 سنة بنسبة 13.33، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تواجد عنصر الشباب في مؤسسة -الجزائرية للمياه تيارت وعلى عكسه توفر عنصر الخبرة ببلدية تيارت، ولذلك نستطيع القول أن هذه فئة الشباب تشكل قوة فعالة بمؤسسة الجزائرية للمياه بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من فعالية وقدرة على العمل بمرونة ويمكنها الاستمرار بالمؤسسة لسنوات قادمة، وقلة أصحاب السن الكبير يعود حسب تصريح المدير الى أنه هاته السنة وبعد أشهر قليلة سيتم إحالة الكثير من الموظفين إلى التقاعد، وعلى العكس يمثل عنصر الخبرة ببلدية تيارت العنصر الفعال بها وهذا لكونه يختصر الوقت والجهد والأداء

العالي وسرعة التعامل مع الضغوط خاصة أن البلدية تعرف ضغط جماهيري يتوجب على عمالها أن يكونوا ذوي خبرة.

ت. متغير التأهيل العلمي: أظهرت نتائج الدراسة أن نصف أفراد عينة الدراسة بالجزائرية للمياه تقريبا من حملة الشهادات الجامعية ليسانس وبنسبة (53.33%)، وأن (6.67%) لا يتجاوز مستواهم العلمي المستوى الثانوي، وأن نسبة (40%) أصحاب الدراسات العليا ماستر، في حين نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة ببلدية تيارت تقريبا من حملة الشهادات الجامعية ليسانس وبنسبة (60%)، وأن (26.67%) لا يتجاوز مستواهم العلمي المستوى الثانوي، وان نسبة (13.33%) أصحاب الدراسات العليا ماستر، ومنه أن أغلب عينة دراستنا يحملون شهادات علمية، ومنه يتبين أن الإطار العمالي لعينة الدراسة سواء بالجزائرية للمياه أو بلدية تيارت، هو إطار ذو قدرات مهنية وتعليمية عالية وهو ما يعطي للاستبيان مصداقية وموضوعية.

ث. الوظيفة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة رؤساء قسم بالجزائرية للمياه وأن أكبر نسبة ببلدية تيارت هي فئة الموظفين بنسبة 60% وهذا راجع لطبيعة كل مؤسسة فالجزائرية للمياه تنتمي لقطاع اقتصادي خدماتي ربحي يحتاج لنسبة كبيرة من العمال يشغرون منصب رئيس قسم حيث الهيكل التنظيمي للمؤسسة يفرض نفسه على العامل ووظيفته في حين طبيعة بلدية تيارت مؤسسة تنتمي لقطاع خدماتي عمومي غير ربحي يحتاج لموظفين عاديين.

ج. سنوات الخبرة في الميدان: تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة لعمال الجزائرية للمياه هي 16.67% لفئة أقل من 05 سنوات وبالموازات بالنسبة لعينة بلدية تيارت أدنى نسبة سجلت لنفس الفئة بنسبة 00% كما تنحصر أعلى نسبة لعمال الجزائرية للمياه لدى فئة من 06 الى 10 سنة بـ 46.66%، في حين سجلت فئة من 11 الى 15 سنة أكبر نسبة قدرت بـ 53.33% من أفراد عينة بلدية تيارت، ومنه يلاحظ أن ذوي الخبرة في مؤسسة الجزائرية يقل عددهم وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد إطاراتها من ذوي الكفاءات العلمية تماشيا مع طبيعة المؤسسة التي تعرف تطورا علميا لا مكانة فيه لذوي الخبرة، كما أن عنصر الشباب يقل عددهم وهو

الغالب في عينة بلدية تيارت، حيث يشكلون قوة فعالة يمكن تفسير هذا لما تتميز بهاته الفئة درجة عالية من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

تقييم مستوى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه ومؤسسة بلدية تيارت

- لمعرفة مستوى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه ومؤسسة بلدية تيارت أعدت الطالبتان الجدول (03) والذي يتضمن عناصر الإدارة الإلكترونية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول (3-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات الاستبيان.

الجزائرية للمياه				مكان الدراسة
الاتجاه	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس
موافق	79,99	0,91	2,40	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي
موافق	75,55	0,88	2,27	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع
موافق بشدة	86,66	0,63	2,60	تخصص المؤسسة جزء من وسائلها المادية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد
موافق	77,77	0,98	2,33	يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة
موافق بشدة	91,10	0,59	2,73	يشارك معظم العاملين في اتخاذ قرارات المؤسسة
موافق	71,10	0,83	2,13	تركز المؤسسة على دمج المعرفة والمهارة والسلوك لدى مواردها البشرية
موافق	77,77	0,90	2,33	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات صفات متميزة كالكفاءة
موافق بشدة	79,99	0,83	2,40	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع
موافق بشدة	91,10	0,59	2,73	تناسب برامج التدريب مع المضمون الفعلي للعمل

موافق بشدة	91,10	0,59	2,73	يدرك العمال الأهداف العامة للمؤسسة ويشاركون في تحقيقها	أداء الموارد البشرية
موافق بشدة	93,32	0,41	2,80	تحرص المؤسسة على توظيف العمال الأكفاء	
موافق بشدة	91,10	0,59	2,73	تشجع المؤسسة العمل الجماعي بدل العمل الفردي	
موافق بشدة	86,66	0,74	2,60	يشارك العمال ذوي المهارات في صنع القرار داخل المؤسسة	
موافق بشدة	93,32	0,56	2,80	يدرك كل عامل مهامه وواجباته من قبل المؤسسة	
متوسط	55,55	0,98	1,67	تتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعامل وتراعي أحاسيسه	
موافق بشدة	84,43	0,83	2,53	لا تناسب الأعمال الموكلة للأفراد مع قدراتهم الفكرية والمعرفية	معلومات تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
موافق بشدة	84,43	0,74	2,53	ضعف التوافق بين الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية	
موافق بشدة	84,43	0,74	2,53	ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير	
موافق بشدة	84,43	0,74	2,53	الأهداف التي تضعها المؤسسة غير مثيرة لحماس المرؤوسين كما أنها غير مقبولة وصعبة	
موافق	73,33	0,94	2,20	يتم تقييم الأفراد على معايير شخصية أكثر من معايير موضوعية	

المصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

الجدول (7-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة

الدراسة عن عبارات الاستبيان

بلدية تيارت				مكان الدراسة
الاتجاه	% الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس
موافق بشدة	82,21	0,83	2,47	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي
موافق	79,99	0,74	2,40	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوعية
موافق	79,99	0,74	2,40	تخصص المؤسسة جزء من وسائلها المادية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد
موافق	68,88	0,96	2,07	يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة
موافق	79,99	0,83	2,40	يشارك معظم العاملين في اتخاذ قرارات المؤسسة
موافق	71,10	0,74	2,13	تركز المؤسسة على دمج المعرفة والمهارة والسلوك لدى مواردها البشرية
موافق	77,77	0,82	2,33	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات صفات متميزة كالكفاءة
معارض	37,77	0,35	1,13	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع
معارض	37,77	0,35	1,13	تناسب برامج التدريب مع المضمون الفعلي للعمل
معارض	82,21	0,74	2,47	يدرك العمال الأهداف العامة للمؤسسة ويشاركون في تحقيقها
موافق بشدة	88,88	0,62	2,67	تحرص المؤسسة على توظيف العمال الأكفاء
موافق بشدة	84,44	0,74	2,53	تشجع المؤسسة العمل الجماعي بدل العمل الفردي
موافق	79,99	0,83	2,40	يشارك العمال ذوي المهارات في صنع القرار داخل المؤسسة
موافق بشدة	88,88	0,72	2,67	يدرك كل عامل مهامه وواجباته من قبل المؤسسة
متوسط	57,77	0,96	1,73	تتمتع المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعامل وتراعي أحاسيسه
موافق بشدة	82,21	0,83	2,47	لا تناسب الأعمال الموكلة للأفراد مع قدراتهم الفكرية والمعرفية
موافق بشدة	82,21	0,74	2,47	ضعف التوافق بين الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية
موافق بشدة	82,21	0,74	2,47	ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير
موافق بشدة	82,21	0,74	2,47	الأهداف التي تضعها المؤسسة غير مثيرة لحماس المرؤوسين كما أنها غير مقبولة وصعبة
موافق	75,55	0,88	2,27	يتم تقييم الأفراد على معايير شخصية أكثر من معايير موضوعية

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- استبيان معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة: تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية كما أن كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد سواء على الجانب المتعلق بالجزائرية للمياه أو ببلدية تيارت، لكن وجب التنويه أننا في تعليقتنا سنتحدث عن أدنى متوسط حسابي تحصلت عليه الفقرتين من بعد إدارة الموارد البشرية رقم 08 ورقم 09 حيث تحصلت الفقرة رقم 08 تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل والفقرة رقم 09 المتضمنة تتناسب برامج التدريب مع المضمون الفعلي للعمل على أدنى متوسط حسابي قدر بـ 1.13 وانحراف معياري قدر بـ (0.35) لكلا الفقرتين لدى عينة الدراسة موظفي بلدية تيارت وهو ما يدل على قبلوهم جميع العبارات إلا هاتين العبارتين، وقبول عينة الدراسة الجزائرية للمياه لجميع العبارات، ويعود الفرق بين هنا لكون الجزائرية للمياه تعتمد على الحوافز والتدريب كونها مؤسسة اقتصادية في حين رفضتها عينة الدراسة ببلدية تيارت وهذا راجع لكون البلدية تنتمي لقطاع خدماتي عمومي غير ربحي لا يعتمد على الحوافز ولا على التدريب، ومع ذلك هذا تشير النتائج المتحصل عليها أن المؤسسات تعتمد على منظومة إدارية متكاملة و قوية تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

إختبار فرضيات الدراسة:

لغرض الوصول إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها ستناقش الطالبتان متغيرات الدراسة والتي سيتم عرضها كآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد توجهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

-H₀ = لا توجد توجهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه تيارت.

-H₁ = توجد توجهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه تيارت.

الجدول (3-8): إختبار T.TEST

الاستبيان	N	Moyenne	Ecart-type	Sig. (bilatérale)	ddl	t
	15	2,4800	,28460	,000	14	33,749

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم (3-8) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (2.48) بانحراف معياري قدره (0.2846)، ما يعني أن إجابات المبحوثين جاءت ضمن درجة تقييم مرتفع، أي أن تطبيق إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه تيارت، مرتفع ويمكن تفسير هذا بطبيعة المؤسسة التي تسعى لخدمة الزبون والعملاء بأقصى قدر من الكفافية.

تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة **sig** المقابلة لها والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى **0.05** وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية **H₁** التي تفيد بوجود توجهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه تيارت. الفرضية الفرعية الثانية: توجد توجهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية في بلدية تيارت.

- **H₀** = لا توجد توجهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية في بلدية تيارت.

- **H₁** = توجد توجهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية في بلدية تيارت.

الجدول رقم (3-9) إختبار T.TEST

الاستبيان	N	Moyenne	Ecart-type	Sig. (bilatérale)	ddl	t
	15	2,4800	,28460	,000	14	33,749

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم (3-9) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (2.48) بانحراف معياري قدره (0.2846)، ما يعني أن إجابات المبحوثين جاءت ضمن درجة تقييم مرتفع، أي أن تطبيق إدارة الموارد البشرية في بلدية تيارت، مرتفع ويمكن تفسير هذا بطبيعة البلدية التي تسعى لخدمة المواطن وتسهيل التعاملات الإدارية والوثائقية.

تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة sig المقابلة لها والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى **0.05** وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية $H_1 =$ التي تفيد بوجود توجهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية في بلدية تيارت.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تيارت.

- $H_0 =$ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تيارت.

- $H_1 =$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تيارت.

لدراسة الفرضية مجال الدراسة نعلم على إختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (spss21) و تتضح النتائج من خلال الجدول التالي :

الجدول (10-3): إختبار بيرسون للإرتباط بين البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية

العلاقة	معامل بيرسون	الدلالة
البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية	*0.546	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين بعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية سجلت قيمة معنوية عند مستوى التغير (0.05)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة متوسطة (*0.546)، وهو ما يلزمنا قبول (H_1)، أي أنه كلما زاد الاهتمام بالجانب الإداري للموارد البشرية للمؤسسة كلما زاد مستوى تحقيق أداء جيد للمورد البشري بدرجات متوسطة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تيارت.

$H_0 =$ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تيارت.

$H_1 =$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تيارت.

لدراسة الفرضية مجال الدراسة نعتمد على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول (11-3): اختبار بيرسون للإرتباط بين البعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية

العلاقة	معامل بيرسون	الدلالة
البعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية	0.105	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين بعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية لم تسجل قيما معنوية عند مستوى التغير (0.01، 0.05)، ولم تسجل معامل ارتباط دال، وهو ما يلزمنا قبول (H_0)، أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تيارت.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تيارت.

$H_0 =$ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية لبلدية تيارت.

$H_1 =$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية لبلدية تيارت.

لدراسة الفرضية محل الدراسة نستخدم على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول (12-3): اختبار بيرسون للارتباط بين البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية

العلاقة	معامل بيرسون	الدلالة
البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية	*0.346	0.05

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين بعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية سجلت قيمة معنوية عند مستوى التغير (0.05)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة متوسطة (0.346*)، وهو ما يلزمنا قبول (H_1)، أي أنه كلما زاد الاهتمام بالجانب الإداري للموارد البشرية للمؤسسة كلما زاد مستوى تحقيق أداء جيد للمورد البشري بدرجات ضعيفة.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق ادارة الموارد البشرية لبلدية تيارت.

H_0 = لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية لبلدية تيارت.

H_1 = توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية لبلدية تيارت.

لدراسة الفرضية مجال الدراسة نستخدم على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-13): إختبار بيرسون للإرتباط بين البعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة

الموارد البشرية

العلاقة	معامل بيرسون	الدلالة
البعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية	0.129	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين بعد الموارد البشرية ومستوى معيقات تطبيق إدارة الموارد البشرية لم تسجل قيمة معنوية عند مستوى التغير (0.01، 0.05)، ولم تسجل معامل ارتباط دال، وهو ما يلزمنا قبول (H_0)، أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الموارد البشرية ومستوى أداء الموارد البشرية لبلدية تيارت.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في كل من المؤسستين (الشركة الجزائرية للمياه ووحدة تيارت و البلدية)، وكان الهدف منها التعرف على معوقات إدارة الموارد البشرية (التنظيمية البيئية...) التي تحول دون تحقيق الأداء الفعال للإدارة والمقارنة بينها، حيث لاحظنا على مستوى الشركة الجزائرية للمياه تعتمد على نظام الحوافز و التدريب مما يساهم في تحسين أداء مواردها البشرية ، أما على مستوى بلدية تيارت لا تعتمد في إدارة مواردها البشرية على التحفيز والتدريب والتي تمثل إحدى معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة، إذ عليها أن تعمل على تشجيع المورد البشري و تحفيزهم على الإبداع والابتكار والتجديد.



خاتمة

يعد موضوع هذه الدراسة من المواضيع الصعبة، فهذا العمل المتواضع مثله مثل سابقه لا تكتمل فيه جميع الجوانب بالدراسة والمعالجة لذا فمن المستحيل الإمام بكل الاختلالات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الجزائرية والتي تسعى إلى إدارة فعالة لمواردها البشرية لأن ذلك يتطلب الكثير من الوقت، الجهد والمال.

إختبار صحة الفرضيات:

- 1- تظهر إدارة الموارد البشرية في أداء الوظائف الإدارية في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- 2- أثناء الدراسة تبين لنا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تركز على تحليل الموارد والكفاءات كأساس لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثانية.
- 3- ثبت لنا أن هناك أثر إيجابي عند ممارسة البرامج التدريبية والتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثالثة.

النتائج:

- مسؤولية تسيير الموارد البشرية لا تقع على عاتق إدارة أو قسم أو مصلحة في حد ذاتها كما يضمن الكثيرون، وإنما هي وظيفة ومسؤولية كل رئيس ومسؤول ومشرف مهما كان منصبه في الهيكل التنظيمي.

- سعي المؤسسات الدائم لبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة عالية من أجل مواكبة التغيير السريع والمستمر للبيئة المحيطة، يفرض عليها البحث دوما عن الصعوبات والاختلالات التي تعترض طريقها، لذا فعلى كل تنظيم أن يقحم هذه القضية في سياساتها الكبرى واستراتيجياتها المستقبلية مع تسليط الضوء على العوامل المرتبطة بالجوانب البشرية

- كما نشير إلى نقطة مفادها أن ما يعتقد بأنه معوق وضار لتنظيم ما، قد يؤدي دورا مساعدا وحيويا في تنظيم آخر، وما يعتقد بأنه مفيد قد يكون معوقا وظيفيا، ولكن التدهور الذي تعيشه وخاصة العمومية منها وعلى أساس ما توصلت إليه الدراسة من حقائق تؤكد بأن المعوقات البشرية، التنظيمية والمادية الكائنة في التنظيم هي مثبتات تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية في تسيير القوى العاملة وذلك طبعا باختلاف درجة تأثيرها وانتشارها ومدى عمقها وتواجدها في المؤسسة.

التوصيات:

- الالتزام بالموضوعية والعدالة والنزاهة في تسيير الموارد البشرية، وذلك بالابتعاد عن الذاتية والتمييز والمحسوبية، وتطبيق الشفافية والعقلانية في جميع السياسات والأنشطة المتعلقة بشؤون الأفراد.
- ضرورة الاتصال الفعال والهادف من خلال توفير وسائل الاتصال اللازمة والحديثة، المعلومات الكافية والصحيحة لمختلف الفئات المهنية وتوعية الأفراد وإعلامهم بأمر إدارتهم وأقسامهم... الخ.
- الحرص على توظيف أشخاص ذو كفاءة عالية.
- خلق علاقة إنسانية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك بالاهتمام أكثر بالعامل وحاجياته ومشاكله مع العمل على رفع الروح المعنوية لفريق العمل.
- التكوين الجيد والمستمر لكل العمال وحسب الاختصاص، مع التركيز على التدريب في مجال العلاقات الإنسانية للمسؤولين والمشرفين.
- تطبيق نظام عادل للحوافز (والمتمثل بالأخص في زيادة الأجور، توفير الترقية بالتساوي).
- القضاء على البيروقراطية السلبية بالاعتماد أكثر على النظام الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات وبلورة مبادراتهم وإبداعاتهم بكل حرية، مع العمل على صياغة قوانين ولوائح أكثر مرونة.
- تطبيق أساليب الإدارة الحديثة ومواكبة كل التطورات الحاصلة في مجال العمل مع الاستعانة بالبحث العلمي.

قائمة

المصادر والمراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
2. أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية (منظور استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، 2004.
4. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
7. زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
8. زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار المعرفة، عمان، الأردن، 2006.
9. صالح علي عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
10. صايغي عبد العزيز، قانون العمل، نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
11. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999-2000.
12. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002.
13. صلاح الدين عبد الباقي، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007.
14. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
15. طاهر محمود الكلاندة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع-الأردن، الطبعة العربية 2011.
16. علي السليمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2001.
17. علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار ومكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1984.

18. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
19. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
20. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002.
21. محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015.
22. محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ب- الأطروحات والرسائل والمذكرات:
- أطروحات الدكتوراه:
1. مانع صبرينة، أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- مذكرات الماجستير:
1. آيت راشد عبد السلام، بن عتسمان رجاء، تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسات الجزائرية (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين) (SSA)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2019، 2020.
2. بودواية خديجة، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية سعيدة)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، شعبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2017-2018.
3. سعيد خيرة، فويدر خالدية، تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية في الجزائر، (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة تيارت) مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير - تخصص إدارة مالية - قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2018-2019.
4. عباس كريمة، يشكور نصيرة، دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية (تحليل اقتصادي لدراسات سابقة)، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2019-2020.

5. قرمات نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص التسيير الرياضي، شعبة التربية البدنية والرياضية، معهد علوم الطبيعة والحياة، جامعة سوق أهراس، 2010-2011.
6. لعرب مختار، تأهيل رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء في المنشأة الصناعية (دراسة الأداء في المنشأة الصناعية)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتنمية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2014-2015.
7. موافيق سارة، لقرع سهام، كفاءة المورد البشري كأداة لتحقيق التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2019-2020.
8. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيورة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2005.
9. يحي التيطراوي، أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتنظيم رياضي، شعبة الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مسيلة، 2016-2015.
- ت- المجالات:

1. باري كوشي، إدارة الموارد البشرية، مجلة الابتسام، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ج- مواقع الأنترنت

Ali Saad Alwan, www.researchgate.net. 24 مارس 2022

أطلع عليه: 16 زوال

1. <https://mqaall.com>، 28 مارس 2022، 11h

الملاحق

Statistiques descriptives

valide (listwise)	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ف01	15	1,00	3,00	2,4000	,91026
ف02	15	1,00	3,00	2,2667	,88372
ف03	15	1,00	3,00	2,6000	,63246
ف04	15	1,00	3,00	2,3333	,97590
ف05	15	1,00	3,00	2,7333	,59362
ف06	15	1,00	3,00	2,1333	,83381
ف07	15	1,00	3,00	2,3333	,89974
ف08	15	1,00	3,00	2,4000	,82808
ف09	15	1,00	3,00	2,7333	,59362
ف10	15	1,00	3,00	2,7333	,59362
ف11	15	2,00	3,00	2,8000	,41404
ف12	15	1,00	3,00	2,7333	,59362
ف13	15	1,00	3,00	2,6000	,73679
ف14	15	1,00	3,00	2,8000	,56061
ف15	15	1,00	3,00	1,6667	,97590
ف16	15	1,00	3,00	2,5333	,83381
ف17	15	1,00	3,00	2,5333	,74322
ف18	15	1,00	3,00	2,5333	,74322
ف19	15	1,00	3,00	2,5333	,74322
ف20	15	1,00	3,00	2,2000	,94112

Statistiques descriptives

N valide (listwise)	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ف01	15	1,00	3,00	2,4667	,83381
ف02	15	1,00	3,00	2,4000	,73679
ف03	15	1,00	3,00	2,4000	,73679
ف04	15	1,00	3,00	2,0667	,96115
ف05	15	1,00	3,00	2,4000	,82808
ف06	15	1,00	3,00	2,1333	,74322
ف07	15	1,00	3,00	2,3333	,81650
ف08	15	1,00	2,00	1,1333	,35187
ف09	15	1,00	2,00	1,1333	,35187
ف10	15	1,00	3,00	2,4667	,74322
ف11	15	1,00	3,00	2,6667	,61721
ف12	15	1,00	3,00	2,5333	,74322
ف13	15	1,00	3,00	2,4000	,82808
ف14	15	1,00	3,00	2,6667	,72375
ف15	15	1,00	3,00	1,7333	,96115
ف16	15	1,00	3,00	2,4667	,83381
ف17	15	1,00	3,00	2,4667	,74322
ف18	15	1,00	3,00	2,4667	,74322
ف19	15	1,00	3,00	2,4667	,74322
ف20	15	1,00	3,00	2,2667	,88372

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
01ف	15	2,4667	,83381	,21529
02ف	15	2,4000	,73679	,19024
03ف	15	2,4000	,73679	,19024
04ف	15	2,0667	,96115	,24817
05ف	15	2,4000	,82808	,21381
06ف	15	2,1333	,74322	,19190
07ف	15	2,3333	,81650	,21082
08ف	15	1,1333	,35187	,09085
09ف	15	1,1333	,35187	,09085
10ف	15	2,4667	,74322	,19190
11ف	15	2,6667	,61721	,15936
12ف	15	2,5333	,74322	,19190
13ف	15	2,4000	,82808	,21381
14ف	15	2,6667	,72375	,18687
15ف	15	1,7333	,96115	,24817
16ف	15	2,4667	,83381	,21529
17ف	15	2,4667	,74322	,19190
18ف	15	2,4667	,74322	,19190
19ف	15	2,4667	,74322	,19190
20ف	15	2,2667	,88372	,22817

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl			Inférieure	Supérieure
02ف	12,616	14	,000	2,40000	1,9920	2,8080
03ف	12,616	14	,000	2,40000	1,9920	2,8080
04ف	8,328	14	,000	2,06667	1,5344	2,5989
05ف	11,225	14	,000	2,40000	1,9414	2,8586
06ف	11,117	14	,000	2,13333	1,7217	2,5449
07ف	11,068	14	,000	2,33333	1,8812	2,7855
08ف	12,475	14	,000	1,13333	,9385	1,3282
09ف	12,475	14	,000	1,13333	,9385	1,3282
10ف	12,854	14	,000	2,46667	2,0551	2,8783
11ف	16,733	14	,000	2,66667	2,3249	3,0085
12ف	13,201	14	,000	2,53333	2,1217	2,9449
13ف	11,225	14	,000	2,40000	1,9414	2,8586
14ف	14,270	14	,000	2,66667	2,2659	3,0675
15ف	6,985	14	,000	1,73333	1,2011	2,2656
16ف	11,457	14	,000	2,46667	2,0049	2,9284
17ف	12,854	14	,000	2,46667	2,0551	2,8783
18ف	12,854	14	,000	2,46667	2,0551	2,8783
19ف	12,854	14	,000	2,46667	2,0551	2,8783
20ف	9,934	14	,000	2,26667	1,7773	2,7561

Statistiques sur échantillon unique

البلدية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاستبيان	15	2,4800	,28460	,07348

Test sur échantillon unique

البلدية	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاستبيان	33,749	14	,000	2,48000	2,3224	2,6376

Statistiques sur échantillon unique

المياه	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاستبيان	15	2,4800	,28460	,07348

Test sur échantillon unique

المياه	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاستبيان	33,749	14	,000	2,48000	2,3224	2,6376

Corrélations

		البعد.الاول	البعد.الثالث
البعد.الاول	Corrélation de Pearson	1	,546*
	Sig. (bilatérale)		,035
	N	15	15
البعد.الثالث	Corrélation de Pearson	,546*	1
	Sig. (bilatérale)	,035	
	N	15	15

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		البعد.الاول	البعد.الرابع
البعد.الاول	Corrélation de Pearson	1	,105
	Sig. (bilatérale)		,711
	N	15	15
البعد.الرابع	Corrélation de Pearson	,105	1
	Sig. (bilatérale)	,711	
	N	15	15

Corrélations

		البعد.الاول	البعد.الثالث
البعد.الاول	Corrélation de Pearson	1	,346*
	Sig. (bilatérale)		,035
	N	15	15
البعد.الثالث	Corrélation de Pearson	,346*	1
	Sig. (bilatérale)	,035	
	N	15	15

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		البعد.الاول	البعد.الرابع
البعد.الاول	Corrélation de Pearson	1	,129
	Sig. (bilatérale)		,611
	N	15	15
البعد.الرابع	Corrélation de Pearson	,129	1
	Sig. (bilatérale)	,611	
	N	15	15

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
جامعة ابن خلدون - تيارت
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

حضرة الموظف الكريم

نقوم ببحث لنيل شهادة تخرج ماستر ضمن جامعة تيارت، فرع علوم التسيير عن معوقات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية.

بناء عليه، أمل من جنابكم الكريم الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة، مع الإشارة إلى أن مساهمتكم في الإجابة عليها سيساعدنا في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة، لافتين انتباهكم إلى أن المعلومات التي ستدلون بها ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، وبالتالي نرجو منكم الإجابة بدق وحياد.

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة 16 فما فوق

الفئة العمرية: من 20-29 سنة 30-39 سنة من 40-49 سنة 50 فما فوق

المستوى العلمي: ثلاثة ثانوي ليسانس ماستر أعلى

المستوى الوظيفي: مدير رئيس قسم مسؤول وحدة موظف

محاور الدراسة

العنوان	السؤال	دائما	أحيانا	أبدا	
الموارد البشرية	1				يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي
	2				تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية
	3				تخصص المؤسسة جزء من وسائلها المادية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد
	4				يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة
	5				يشارك معظم العاملين في اتخاذ قرارات المؤسسة
إدارة الموارد البشرية	6				تركز المؤسسة على دمج المعرفة والمهارة والسلوك لدى مواردها البشرية تمتلك
	7				المؤسسة موارد بشرية ذات صفات متميزة (كالكفاءة)
	8				تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع
	9				تناسب برامج التدريب مع المضمون الفعلي للعمل
	10				يدرك العمال الأهداف العامة للمؤسسة ويشاركون في تحقيقها
	11				تحرص المؤسسة على توظيف العمال الأكفاء
أداء الموارد البشرية في المؤسسة	12				تشجع المؤسسة العمل الجماعي بدل العمل الفردي
	13				يشارك العمال ذوي المهارات في صنع القرار داخل المؤسسة
	14				يدرك كل عامل مهامه وواجباته من قبل المؤسسة
	15				تهتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعامل وتراعي أحاسيسه
	16				لا تناسب الأعمال الموكلة للأفراد مع قدراتهم الفكرية والمعرفية
معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	17				ضعف التوافق بين الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية
	18				ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير
	19				الأهداف التي تضعها المؤسسة غير مثيرة لحماس المرؤوسين كما أنها غير مقبولة وصعبة.
	20				يتم تقييم الأفراد على معايير شخصية أكثر من معايير موضوعية

شكرا لتعاونكم

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة معوقات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية وذلك من خلال مختلف الوظائف التي تتبناها الإدارة في إطار تحسين أداء المورد البشري، كما تطرقنا إلى دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، حيث أجرينا دراسة ميدانية في كل من مؤسستي البلدية والشركة الجزائرية للمياه وحدة تيارت. بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لمعرفة مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الفعال فيها.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، إدارة الموارد البشرية، معوقات إدارة الموارد البشرية، إدارة جزائرية.

Abstract:

The purpose of this study is to know the obstacles of human resource management in the Algerian administration, through the various functions adopted by the administration within the framework of improving human resource management. The Algerian company, Tiaret Unit, based on the descriptive and analytical approach to find out the extent of the application of human resources management and the obstacles that prevent the achievement of effective performance in it.

Keywords: human resources, human resource management, obstacles to human resource management, Algerian management