

اتجاهات الموظفين نحو الأساليب الإدارية الحديثة (دراسة ميدانية ببلدية الحجار ولاية عنابة)

د. سمير قريد

جامعة قالمة

gridsamir@hotmail.fr

د. فوزية زنقوفي

جامعة قالمة

fzenkoufi@yahoo.fr

. ملخص:

تتناول هذه الدراسة بالوصف والتحليل اتجاهات موظفي بلدية الحجار بمدينة عنابة نحو الأساليب الإدارية الحديثة من خلال التعرف على تمثلاتهم وتصوراتهم في المجالات التالية: إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، وتسيير الكفاءات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأداة قياس الاتجاهات في جمع البيانات والمعلومات، وشملت عينة البحث 150 موظفا من 395 تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن الموظفين ببلدية الحجار يحملون نوعين من الاتجاهات نحو الأساليب الإدارية الحديثة، أحدهما إيجابية تشدد على أهمية تبني أساليب حديثة تساعد في تحسين وتيرة العمل، وتتماشى مع التطورات التي يعرفها الفكر الإداري، ومسايرة التغير التنظيمي، أما الأخرى سلبية تعتبر أن نمط التسيير المتبع في البلدية لا زال مؤطرا بنمط كلاسيكي وممارسات سلبية في نظرتها الى الموظفين، وهو ما يحول -حسبهم- في الوصول إلى مفهوم إدارة التغيير في بلدية الحجار.

الكلمات المفتاحية: الاتجاه، الموظف، الأساليب الإدارية الحديثة، البلدية.

Abstract

This study describes and analyzes the attitudes of the employees of the municipality of Al-Hajjar in Annaba towards modern administrative methods by identifying their representations and perceptions in the following fields: Total Quality Management, Knowledge Management, and Competency Management. The researchers used a descriptive analytical approach, and a tool to measure trends in the collection of data and information, the research sample included 150 employees randomly selected out of 395. The study revealed that the employees of Al Hajjar Municipality carry two types of trends towards modern administrative methods, one of which is positive and stresses the importance of adopting modern methods that help to improve the pace of work, and in line with the developments known to the management way of thinking , and keeping pace with organizational change, while the other is negative and

thinks that the pattern of governance in the municipality is still framed by a classic pattern and negative practices in its view of employees, which is What prevents them - in there way of view- the access to the concept of change management in the municipality of Hajjar.

Keywords : direction, employee, modern administrative methods, municipal.

. مقدمة:

لا شك أن التوجه نحو تبني أساليب إدارية حديثة في التنظيم والتسيير فرض على الإدارة المحلية أن تغير كثيرا من مفاهيمها التنظيمية باعتبارها ضرورة ملحة فرضتها العولمة والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، من منطلق أن المؤسسة وسط اجتماعي مفتوح تتأثر بالبيئة المحيطة، لهذا وجب عليها أن تتكيف مع هذه التطورات من البقاء والاستمرار، وذلك من خلال التركيز على مواردها البشرية باعتبارها المورد الأساسي المحقق للقيمة المضافة، عن طريق تأهيلها وزيادة معارفها وكفاءتها لتمكينها من التميز والاستمرار.

وتبعا لذلك، فإن تعزيز المعرفة في مؤسسة البلدية وتحفيز موظفيها على الإبداع والابتكار، واطلاعهم على أفضل الممارسات الحديثة في مجال إدارة التغيير في المؤسسات العامة، ضرورة ملحة تسهم في اتاحة هامش للفاعلين لبناء هويتهم المهنية، فضلا عن ضمان الفعالية والكفاءة الإدارية ونجاعة المؤسسة وتحسين علاقتها بالجمهور، وهو ما يلنا بالضرورة إلى دراسة مختلف ردود الأفعال والمواقف الاجتماعية للموظفين اتجاه الأساليب الإدارية الحديثة في النظام البلدي.

يمكن التأكيد هنا، إن إخضاع الموظفين -باعتبارهم أهم الفاعلين في البلدية- لأدوات التحليل السوسيولوجي عبر فهم وتحليل وتفسير ردود أفعالهم ومواقفهم إزاء الأساليب الإدارية الحديثة، يؤكد حقيقة مفادها إن التغيير التنظيمي قد تصاحبه ردود فعل متباينة من قبل الموظفين، حيث إن البعض يستجيب بشكل إيجابي لمتطلبات التغيير والبعض الآخر يقاوم التغيير، ولكن في جميع الأحوال يجب على عملية التغيير أن تكون مبنية على دراسة شاملة تحدد شكل ونوع التغيير، وكيفية

تنفيذه، بالإضافة إلى معرفة الجهة التي اتخذت قرار التغيير خاصة إذا تعلق الأمر بأساليب جديدة لم يتعود عليها الموظفين من قبل.

في هذا السياق بالضبط، تناول هذه الدراسة بالوصف والتحليل اتجاهات موظفي بلدية الحجار بمدينة عنابة نحو الأساليب الإدارية الحديثة من خلال التعرف على تمثلاتهم وتصوراتهم في المجالات التالية: إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، وتسيير الكفاءات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأداة قياس الاتجاهات في جمع البيانات والمعلومات، وشملت عينة البحث 150 موظفا من 395 تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن الموظفين ببلدية الحجار يحملون نوعين من الاتجاهات نحو الأساليب الإدارية الحديثة، أحدهما إيجابية تشدد على أهمية تبني أساليب حديثة تساعد في تحسين وتيرة العمل، وتتماشى مع التطورات التي يعرفها الفكر الإداري، ومسايرة التغيير التنظيمي، أما الأخرى سلبية تعتبر أن نمط التسيير المتبع في البلدية لا زال مؤطرا بنمط كلاسيكي وممارسات سلبية في نظرهما إلى الموظفين، وهو ما يحول -حسبهم- في الوصول إلى مفهوم إدارة التغيير في بلدية الحجار.

أولا-تحديد المفاهيم

1- الاتجاه

يهتم علماء الاجتماع بدراسة الاتجاهات كسلوك اجتماعي ويربطونه بالقيم الاجتماعية، والبناء الاجتماعي والأوضاع الاجتماعية المختلفة والطبقات الاجتماعية، ويعرف الاتجاه بأنه سلوك يصدر عن الفرد أو الجماعة كاستجابة إلى موضوع واتخاذ موقف بشأنه، والاتجاه شيء مكتسب يتعلمه الفرد من بيئته الاجتماعية ومن خبراته الشخصية، وبالتالي فإن الاتجاه موقف فكري أو عقلي يدفع صاحبه للقيام بسلوك أو تصرف معين إزاء أمر أو حادث ما (عبد المجيد لبصير، 2010: 31-32).

وفي موسوعة علم الاجتماع يعرف الاتجاه في معناه العام بأنه توجه نحو شخص، أو موقف أو عملية اجتماعية ويعد مؤشرا على قيمة أو اعتقاد كامن وراءها، وتدرس الاتجاهات كبديل للقياس المباشر للسلوك لأنها تسمح باستجابة الفرد

نحو المواقف والموضوعات الاجتماعية التي يتعامل معها بما يمكنه من اتخاذ موقف تجاهها (جوردن مارشال، 2000: 79).

وبالتالي فإن الاتجاهات تمارس تأثيرها على مواقف الأفراد وتصرفاتهم من خلال الأحكام التي يطلقون على المواضيع الاجتماعية التي تعرض عليهم إما بالإيجاب أو السلب.

إذا، فالالاتجاه يتضمن نوعا من الاستعداد العصبي والنفسي، إنه تشكيل وتنظيم للخبرات التي مر بها الفرد، تتمحور حول موضوع معين، تجعله يستجيب نحو الموضوع بأسلوب قد يكون إدبارا أو إقبالا، إيجابيا أو سلبيا وتشتمل الاتجاهات على العقائد (مكون معرفي) وعلى مشاعر قوية (مكون انفعالي) اللذين يؤديان إلى أشكال سلوكية خاصة (مكون الفعل) (خير الله عصار، 2012: 109).

وبناء على ما تقدم يمكن أن نتبنى تعريفا إجرائيا للاتجاه بأنه أسلوب منظم في التفكير والشعور ورد الفعل تجاه الناس والأفكار والمواضيع الاجتماعية، يحدد سلوك الفرد ومشاعره إزاء ما يحيط به، وقد يتخذ الاتجاه شكلا سلبيا (الكرهية والنفور) أو إيجابيا (الحبة والإقدام) وقد يكون ضمنيا أو صريحا (بوبركر بوخريسة، 2006: 30).

2- الموظف

يعرف الموظف بأنه ذلك المورد البشري العامل بالمؤسسات الحكومية التي تمارس نشاطات خدمتية وإنتاجية مقدمة لأفراد المجتمع، ويخضع الموظف العامل في القطاع الحكومي طيلة مسيرته المهنية لسلطة قانون الوظيف العمومي وقانون العمل الذي يحدد له جميع حقوقه وواجباته، ولذلك يتقاضى الموظف تعويضات مادية ومزايا وظيفية مقابل الخدمات التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل فيها.

(ناجي لتيتم ويوسف عنصر، 2016: 216).

وتبعاً لذلك يتطلب من الموظف أن يمتلك مؤهلات فكرية وخبرات مهنية حتى يؤدي مهامه على أحسن وجه، فضلا عن تحليه بالأمانة والصدق والتفاني في عمله.

ومن منظور إداري يعرف الموظف بأنه كل من يعهد إليه بعمل دائم في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى بطريقة مباشرة.

(صالح عبد الناصر، 2015: 119).

أما المنظور السوسولوجي يعرف الموظف كفاعل اجتماعي يشق مساره الوظيفي في إطار نسق تنظيمي يتفاعل فيه الفاعلون الاجتماعيون (الإدارة والموظف) كل حسب استراتيجيته، ليس من خلال استغلال التناقضات التي يتيحها الهيكل التنظيمي فحسب (السلطة ومصادرها، والكفاءة المهنية...)، بل من داخل القواعد القانونية والإجراءات الإدارية (محمد زهير حمدي، 2009: 31).

وبحسب عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " فإن الموظف في القطاعين العمومي والخاص يخضع لإجراءات إدارية صارمة هدفها تحقيق الرشادة والعقلانية والوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة الإدارية، من خلال الاعتماد على طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات، ومن ثم لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام بالشروط المحددة.

أما القانون الإداري يعرف الموظف على أنه الشخص الذي يعهد إليه القانون أداء عمل في مرفق عام تملكه الدولة أو شخص معنوي عام على نحو من الانتظام والاعتیاد في مقابل راتب معين (بن سعدي وهيبة، 2013: 212).

وبالجمل يمكن تعريف الموظف إجرائياً بأنه كل شخص معين في وظيفة دائمة يتقاضى من خلالها أجر مادي وحوافز مقابل تقديم خدمات، ويخضع إلى إجراءات إدارية ولوائح تنظيمية تنظم علاقته بالإدارة والموظفين معه، وعليه أن يلتزم بأخلاقيات مهنية مثل النزاهة والكفاءة وحس المسؤولية في أداء وظائفه.

3- الأساليب الإدارية الحديثة

تمثل الأساليب الإدارية الحديثة مختلف الطرائق والممارسات العلمية التي تستهدف إيجاد نوع من التكامل الإضافي في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية داخل التنظيمات، باعتبارها سمة من سمات الحياة المعاصرة، حيث لا

يقتصر الأمر على تحقيق التغيير في الجانب المادي، بل يشمل أيضا المعرفة الفنية من خلال زيادة معارف الأفراد ومؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية لتحقيق الميزة التنافسية.

ننتهي في هذا السياق بالمسلمات السوسولوجية التالية:

- الأولى مفادها أن الأساليب الإدارية الحديثة هي استجابة لحاجات اجتماعية ومعرفية وثقافية شاملة لمختلف أبعاد التنظيم، كاشفة عن حركيته وقدرات أفرادها الإبداعية، ومُحيلة على بنيتها ومسارات اشتغاله الاجتماعي والاقتصادي والثقافي.

- المسلمة الثانية ترى المؤسسة نسقا اجتماعيا مفتوحا تتبلور داخله أفعال الأفراد وعلاقاتهم ورهاناتهم واستراتيجياتهم.

- المسلمة الثالثة ترى أن أهداف المؤسسة مثل الربح والتوسع والديمومة والنجاح والنجاح هي أهداف لا يمكن أن تتحقق بمنأى عن إحداث التغيير التنظيمي في أساليب التسيير المتبعة (الحبيب الدرويش، 2010: 231).

في سياق آخر، تعرف الأساليب الإدارية الحديثة بأنها الوسائل والأساليب التي تنمي معارف ومهارات الموظفين كالتحكم في شبكة الاتصال، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وإنتاج المعرفة ومراجعتها وترتيبها، وإدارة الجودة الشاملة، والاستجابة لحاجات الجماهير وحل مشكلاتهم، ويرتبط هذا بمستوى التكوين والممارسة اليومية والإبداع الإداري، والوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

(قاسمي ناصر، 2017: 29-30).

ومن خلال ما سبق، يمكن أن نعرف الأساليب الإدارية الحديثة بأنها كافة الإجراءات والطرق التي تهدف تنمية مهارات وكفاءات وقدرات العاملين، من خلال الاعتماد على قواعد تسيير ذات كفاءة وفعالية، كالجودة الشاملة، إدارة المعرفة، تسيير الكفاءات وغيرها، وبناء استراتيجيات المؤسسة المستقبلية.

4- البلدية

تمثل البلدية السلطة التنفيذية للقرارات المحلية، حيث تساعد المواطن من التقرب إلى الدولة، وتمارس نشاطها في إطار التفويض الذي منحه إياها الدستور آخذة بعين

الاعتبار العمل في إطار السياسة العامة للدولة، فهي تعمل تحت رقابة وإشراف الإدارة المركزية (ليندة زعبالة، 2007: 30).

ومن منظور علم الاجتماع التنمية بالمشاركة تعتبر البلدية جهاز تخطيطي له صلاحيات تنفيذية لمشروعات تنموية، من خلال تحريك المواطنين للمشاركة في العملية التنموية والاستثمار في طاقاتهم ومواردهم المتاحة لي شعروا بسيادتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية (خشمون محمد، 2010: 146).

وفق هذه الرؤية، تلعب البلدية دورا هاما في تعبئة أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في برامج التنمية المحلية، وتشمل المستبعدين والمهمشين عن مراكز اتخاذ القرار، فالبلدية تعتبر همزة وصل بين السلطة والمواطنين تعيش مشكلاتهم اليومية وتلبي حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية.

في سياق آخر، تعرف البلدية بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي واقتصادي وثقافي لها أهدافها ووسائلها وإمكانياتها البشرية، وتعمل في محيط يمتاز بتعقيد مكوناته وتطوها وتشعب نشاطاتها وتعدد أهدافها، لذلك يجب أن تتوفر على كادر بشري يمتاز بالكفاءة والمهارة والفعالية ما يؤهله لتأدية وظائفه بشكل منسق ومنظم (عامر الحاج، 2017: 76).

وبناء على المعطيات المعرفية السابقة، يمكن أن نبنى تعريفا شاملا للبلدية انطلاقا من دورها الخدماتي والتنموي والإداري بوصفها أهم الهياكل القاعدية للدولة، فمن خلال مجالسها الشعبية المنتخبة يمكن للمواطن تسيير شؤونه العامة، مع إمكانية مشاركة ممثليه واستشاراتهم من أجل تنفيذ الخطط التنموية في إطار الصلاحيات والقوانين التي يخولها لهم القانون (سلطان بلغيث ومراد دبرم، 2018: 137).

ثانيا - المقاربات المنهجية المستخدمة في البحث

أ - المقاربة المنهجية الوصفية: قمنا بتوظيف المقاربة المنهجية الوصفية في البحث موضوع الدراسة من أجل الحصول على أدق المعلومات النظرية والميدانية، التي نخدم أغراض البحث، والتي تستوجب من الناحية البحثية القيام بوصف أبعاد الظاهرة المدروسة المتمثلة في اتجاهات الموظفين نحو الأساليب الإدارية الحديثة كفعال، وكسلوك

مترجم في واقع بلدية الحجار، والمقاربة المنهجية الوصفية لا تقف عند وصف الظاهرة فحسب، بل تسعى إلى تحليلها إلى العناصر المشكلة لها، بواسطة الكشف من عوامل الظاهرة وارتباطاتها بالظواهر الأخرى، ثم تفسيرها.

ب - المقاربة المنهجية الإحصائية: من أجل أن تكون المقاربة المنهجية الوصفية ذات بعد علمي دقيق وموضوعي فهي تحتاج إلى توظيف واستعمال أداة الإحصاء التي تتمظهر من خلال تفرغ البيانات والمعطيات الميدانية وفق نسق تنظيم المتغيرات والمؤشرات والأبعاد، وتحويلها إلى بيانات رقمية يمكن جدولتها.

ج - المقاربة المنهجية المقارنة: تعتبر المقاربة المنهجية المقارنة أحد أبرز المقاربات المنهجية المتميزة في إجراء البحوث، خاصة تلك التي تتجاوز جمع البيانات وتفسيرها من أجل فهم الظاهرة محل الدراسة وإنما تتعداه إلى البحث في أسباب نشؤ الظواهر من خلال القيام بمقارنات بين مختلف الظواهر لرصد أسباب حدوثها، والعوامل المصاحبة لحدوثها.

1 - أدوات جمع البيانات

أ - الملاحظة بالمشاركة: وهذا من خلال تفاعل الباحث في مختلف الأنشطة والأعمال ضمن حيز ميدان البحث الأمر الذي سيسهل علينا إدراك خلفيات وأبعاد السلوكيات والتفاعلات بين مختلف الفاعلين في بلدية الحجار.

ب - استمارة قياس الاتجاهات: إن طبيعة الموضوع وهو معرفة اتجاهات الموظفين ببلدية الحجار حول الأساليب الإدارية الحديثة، فرض علينا من الناحية المنهجية استخدام تقنية قياس الاتجاهات وكون هذا الأسلوب يتطلب إجراءات دقيقة ومحددة لجمع البيانات، فهو يقوم على وضع بنود إيجابية وأخرى سلبية وأخرى محايدة، وقد احتوت استمارة تمثلات الموظفين على المحاور التالية:

المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية المتعلقة بالموظف، واشتملت على أربع (04) أسئلة

المحور الثاني: خاص بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في بلدية الحجار واشتمل على خمسة (05) عبارات.

المحور الثالث: خاص بممارسة إدارة المعرفة في بلدية الحجار واشتمل على ست (06) عبارات.

المحور الرابع: خاص بمتطلبات تسيير الكفاءات في بلدية الحجار، واشتمل على ست (06) عبارات.

2 - عينة البحث

إن طبيعة الدراسة وما تحمله من خصوصيات، تفرض علينا اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية وعلمية، وبما أن ولاية عنابة هي ميدان الدراسة، والتي تتشكل من مجموعة من الهياكل التنظيمية الإدارية، سنقوم بانتقاء عينة عشوائية بسيطة وفق الطرق المنهجية والعلمية المتعارف عليها، كأن نحدد نسبة 20 % مثلاً من كل مصلحة لتشكيل فريديات العينة، وذلك من أجل أن تكون العينة المدروسة ممثلة تمثيلاً دقيقاً للمجتمع الكلي.

3-المجال البشري لميدان الدراسة

يقدر العدد الاجمالي لعمال بلدية الحجار بـ 395 عاملا موزعين كالاتي:

- 170 عامل دائم وهي عينة البحث.

- 88 عامل مؤقت نظام 8 ساعات.

- 137 عامل مؤقت نظام 5 ساعات.

بما أن عدد العمال الدائمين لبلدية الحجار هو 170 وهو الذي يمثل عدد المجتمع الكلي للمبحوثين، وبعد استردادنا للاستمارات الموزعة أصبح لدينا عدد العمال الدائمين المبحوثين 150 عامل وهو عدد أفراد عينة البحث، وذلك بسبب وجود 09 من المبحوثين في عطلة سنوية، كما أن هناك 11 مبحوث قد امتنعوا عن المشاركة في البحث.

على هذا الأساس تقدر نسبة عدد العمال المبحوثين بـ 100%.

وللعينة المختارة خصائص هامة نسردها منها ما يلي:

الجدول رقم [01]: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب	
		فئات السن	
30%	45	29 - 39 سنة	توزيع السن الأفراد حسب
52%	78	40 - 49 سنة	
18%	27	50 فما فوق	
100%	150	المجموع	

المصدر: بيانات السؤال رقم (01).

يتبين أن شريحة سن أفراد العينة العمال الدائمين في بلدية الحجار تتركز ما بين 40 سنة و 49 سنة بنسبة احصائية تمثل (78 . 52%) الأمر الذي يدل على أن أكبر نسبة من العمال الدائمين في بلدية الحجار يمارسون الوظائف الإدارية والتقنية الأساسية هم عمال قدامى لهم اتجاهات سلبية في العموم حول الأساليب الادارية الحديثة ويرجع هذا الأمر إلى أن مؤسسة البلدية مازالت لا تعرف الاهتمام الفعلي بالأساليب الادارية الحديثة حيث لأنها تستقطب الكفاءات البشرية الشابة عكس بعض مؤسسات القطاعات الاقتصادية الأخرى.

الجدول رقم [02]: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب %	التكرارات	لتكرارات والنسب	
		الإجابية	
52%	78	عامل	الجنس
48%	72	عاملة	
100%	150	المجموع	

المصدر: بيانات السؤال رقم (02).

يرجع التقارب بين فئتي العمال والعاملات (78 . 52%) و (72 . 48%) إلى أن الوظائف المكتبية الادارية تستقطب الجنس الانثوي كثيرا، ولأن المرأة أصبحت تنافس الرجل وخاصة بالوظائف الحكومية، لهذا السبب يكثر تواجد العاملات في مختلف مستويات الإدارات والمصالح التقنية المتخصصة مثل مكاتب التنظيم والشؤون العامة والانتخابات والبيئة والصحة والنشاطات الثقافية والرياضية.

الجدول رقم [03]: -المستوى التعليمي للموظف

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب	
		الإجابة	
0%	00	أمي	المستوى التعليمي
15,33%	23	ابتدائي	
26%	39	متوسط	
50%	75	ثانوي	
8,67%	13	جامعي	
100%	150	المجموع	

المصدر: بيانات السؤال رقم (03).

يغلب المستوى التعليمي الثانوي بنسبة احصائية قدرها (75 . 50%) في بلدية الحجار ثم تليها فئة التعليم المتوسط بنسبة (39 . 26%) ففئة المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة قدرت ب (23 . 15,33%) وأخيرا فئة الجامعيين (13 . 8,67%) الأمر الذي يبين ضعف التأطير في بلدية الحجار الأمر الذي لا يستجيب إلى متطلبات الأساليب الإدارة الحديثة، وهو ما يفسر بوضوح صعوبة قبول أساليب تسييرية جديدة والاستغناء عن الأساليب التقليدية التي مازالت تمارس إلى اليوم ويلمسها المواطن عند تفاعله مباشر مع الإدارة.

الجدول رقم [04]: -التخصص المهني

النسب %	التكرارات	لتكرارات والنسب	
		الإجابة	
38%	57	لديه تخصص مهني	التخصص المهني

62 %	93	ليس لديه تخصص مهني	
100 %	150	المجموع	

المصدر: بيانات السؤال رقم (02).

يلاحظ أن اغلبية أفراد العينة المبحوثة لا يملكون شهادة مهنية وليس لديهم تخصص مهني في مجال عملهم بحيث قدرت نسبتهم ب (93 . 62%) مقابل نسبة احصائية قدرت ب (57 . 38%) للذي يملكون تخصص مهني وهذا راجع للنظرة التقليدية السائدة عن الوظيفة في مؤسسة البلدية بأنها لا تتطلب تخصص نوعي أو شهادة مهنية وكذلك طريقة التوظيف العشوائي الخاضع للولاءات بدلا من الكفاءات في معظمها وهو ما يؤثر على اندماج الفرد العامل مع الأساليب التسييرية التي تتبناها البلدية.

ثالثا - متطلبات إدارة الجودة الشاملة في بلدية الحجار

يعد التسيير الحديث للمؤسسات السمة الرئيسة المميزة للمجتمع المعاصر، وهو معيار أساسي من معايير تنميته في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لما له من دور يؤديه تتعاظم أهميته مع الاتساع الكبير في الوظائف المنوطة بهذه المؤسسات والتي أصبحت معنية بالأداء المؤسسي، وكذلك تلبية حاجات البيئة الخارجية المختلفة وعلى أوسع نطاق، فلقد بات الأداء المؤسسي رهن تطور أساليب الإدارة والتسيير، ورهن تطوير البعد المؤسسي في جوانبه المختلفة.

(هشام بوخفاف، 2010: 164).

في هذا السياق، تتطلب فلسفة التحسين المستمر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتعامل مع الموارد البشرية كمورد معرفي وتشجيعها على التفكير المستمر بتطوير طرق عمل جديدة لتنفيذ المهام بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية عاليتين، وهو أمر منوط بالقيادة في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة فيتمثل بقدرتها على صياغة رؤية ورسالة قيم إيجابية ونظم تحفيز للموظفين لتحقيق ذلك من خلال خلق مناخ تنظيمي يطلق طاقاتهم الإبداعية لأنهم يرون النتائج الإيجابية التي تتحقق من هذا التحول الذي سينعكس إيجابيا على المؤسسة ككل.

(م.ق. القربوتي، 2014: 17).

وفي أدبيات علم اجتماع الإداري الحديث، ترى مقارنة المورد البشري أن الإدارة العليا هي التي تعمل على تسهيل مهمة الأفراد العاملين ومساعدتهم في إنجاز الأهداف، التي شاركوا بأنفسهم في وضعها والعمل على مكافأتهم عن أدائها وفق الخطة المدروسة واستراتيجية المؤسسة، وتؤكد هذه المقارنة بأن المورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي مؤسسة وأساس نجاحها، أنهم قادرون على الإبداع وتحقيق الإضافة النوعية ويساهمون في أداء الأعمال (Theodore Levitt, 1991: 40)

هذه الحقيقة سيتم التأكد منها تبعا لبيانات الجدول رقم (05) كالاتي:

الجدول رقم [05]: -أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومساعدة الإدارة

العليا

الموجب	الحيادي	السالب
$86+ = (2+) \times 43$	$0 = (0) \times 19$	$62 - = (2-) \times 31$
+		+
$49+ = (1+) \times 49$		$08 - = (1-) \times 08$
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
$135 = 49+86$	0	$70 - = 8 - 62-$
النتيجة هي: $65+ = (70-) + (0) + 135$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (05).

يرى أصحاب هذا الاتجاه الموجب (+ 65) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومساعدة الإدارة العليا، ويبدو ذلك من خلال إزالة الحواجز الإدارية وتنمية شعور الموظفين بالتمكن الوظيفي وتحمل المسؤولية والعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يتماشى ومفهوم التحسين المستمر.

تنعكس ثقافة المؤسسة في سياسات وأفعال الإدارة التي تقود ممارسات المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات التي تؤمن بمبادئ الجودة واحترام الوقت تكون أكثر قدرة على تنفيذ هذه الممارسات بنجاح، وإن أفعال إدارتها تعكس ثقافتها السلوكية. ويقود هذا السلوك الأفراد الموظفين للتفكير بأسلوب صحيح فيما يخص تطوير ثقافة

الجودة واحترام الوقت داخل المؤسسة، الذي يعتمد على: المسؤولين اصحاب الرؤيا والتعلم التنظيمي والمهني وتتمين جهود الأفراد وسرعة التحرك والتركيز على المستقبل والادارة بالأهداف والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتركيز على النتائج وخلق القيمة. (Evan James R& William M. Lind say, 2008: 123)

ويؤكد الباحثين إن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية (كالبلدية مثلا) تظهر لنا أن مسألة تطوير الأداء هي مسألة استراتيجية تدخل ضمن التكامل بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأهداف الإدارة العليا والعمل الاجتماعي المشترك من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبالتالي المساهمة في تطوير الأداء وتحقيق الربحية على المدى الطويل، ويعتبر هذا استثمارا طويلا المدى مصدره إدماج إدارة الجودة الشاملة في هذا المؤسسات (م.ز.ع. الرزاق وس.ف. حمادي، 2016: 307) الجدول رقم [06]: -أعتقد أن ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة يحتاج إلى تعزيز الثقة بين

جميع الموظفين

الموجب	الحيادي	السالب
$23 \times (2+) = 46+$	$19 \times (0) = 0$	$31 \times (2-) = 62 -$
$49 \times (1+) = 49+$		$28 \times (1-) = 28 -$
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
$95 = 49+46$	0	$90 - = 28 - 62-$
النتيجة هي: $95 + (0) + (90-) = 05+$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (06).

من خلال قراءة سوسيولوجية لبيانات الجدول أعلاه، يتبين أن هناك اتجاهها موجبا (+ 05) من طرف الموظفين نحو العبارة رقم (06) من استمارة قياس الاتجاهات -أعتقد أن ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة يحتاج إلى تعزيز الثقة بين جميع الموظفين- فالثقة بمثابة رأس مال اجتماعي تساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من

الفاعلية والنجاح، كما تساعد على تحفيز الابتكار والابداع وتزيد من تماسك الجماعة وتوافقها، وهو ما قد ينعكس إيجابيا على إنجاح إدارة الجودة الشاملة.

كما أن الثقة عنصر ضروري لتكوين العلاقات الاجتماعية التعاونية في المجال الإداري، لأنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المؤسسة، وتساعد في خفض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابة الفعالة في حل المشكلات، وتعمل الثقة على تقليل التوجيه والرقابة المباشرة في العمل الإداري، ووجود الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة يسهم في التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، لأن الثقة تخلق الأمان المستقبلي بين أطراف العملية الإدارية وبذلك تؤدي الثقة دورا حاسما في تحقيق الالتزام بين الموظفين بأهداف الجودة الشاملة ومتطلباتها (س.ر.خوين، 2015: 128).

الجدول رقم [07]: -أرى أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من شأنه أن يؤدي إلى

عمليات التحسين المستمر

الموجب	الحيادي	السالب
$23 \times (2+) = 46+$	$0 \times (0) = 0$	$31 \times (2-) = 62 -$
$54 \times (1+) = 54+$	وجد	$33 \times (1-) = 33 -$
وعليه نجد	0	عليه نجد
$100 = 54+46$		$95 - = 33 - 62-$
النتيجة هي: $100 + (0) + (95-) = 05+$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (07).

يظهر من خلال بيانات الجدول رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة يتفقون بالإيجاب (+05) على أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من شأنها أن يؤدي إلى عمليات التحسين المستمر، على اعتبار أن فلسفة الإدارة الحديثة اليوم تستند إلى حقيقة مفادها أن أهداف المؤسسة تتحقق من خلال الآخرين، لذلك من الضروري وكمطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعظيم مشاركة جميع الموظفين

كفريق واحد، وأن مجالات التحسين المستمر في التعليم والتنمية والتدريب وتحسين العمليات (تعزيز قيمة الزبائن من خلال خدمات جديدة ومحسنة، تحسين الأداء الوظيفي من خلال تخفيض الأخطاء والعيوب، تحسين المرونة والاستجابة ودورة الأداء للوقت، تحسين إدارة العمليات التنظيمية من خلال التعلم وغيرها) يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي (أ.ع.أ.ناصر، 2017: 238-239).

الجدول رقم [08]: -أعتقد أنه من الضروري تدريب الموظفين على مبادئ إدارة الجودة

الشاملة

الموجب	الحيادي	السالب
$100+ = (2+) \times 50$	$0 = (0) \times 11$	$60 - = (2-) \times 30$
+		+
$24+ = (1+) \times 24$		$35 - = (1-) \times 35$
وعليه نجد		
$124 = 24+100$	نجد	عليه نجد
	0	$95 - = 35 - 60-$
النتيجة هي: $29+ = (95-) + (0) + 124 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (08).

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك تمثلات إيجابية مشتركة ($29+$) لدى الموظفين على أنه من الضروري تدريب الموظفين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بوصفها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب الأفراد العاملين في المنظمات واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق والتحسين المستمرين للمؤسسة، ولذلك لابد من تدريب الموظفين وتأهيلهم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة خصوصا في مؤسسة البلدية بوصفها مؤسسة خدمتية

تقوم على الاستثمار في كفاءات الموظفين وقدراتهم لتحقيق جودة الخدمة الإدارية. (خ.م.إ. الطيطي، 2011: 45).

الجدول رقم [09]: - لا يوجد فهم واضح بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التسييرية للبلدية

الموجب	الحيادي	السالب
$110+ = (2+) \times 55$	$0 = (0) \times 10$	$60 - = (2-) \times 30$
+		+
$29+ = (1+) \times 29$		$26 - = (1-) \times 26$
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
$129 = 29+100$	0	$86 - = 26 - 60-$
النتيجة هي: $43+ = (86-) + (0) + 129 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (09).

من خلال نتيجة الجدول رقم (09) الإيجابية (+ 43) نحو عبارة سالبة تؤكد أن الموظفين ببلدية الحجار لديهم قناعة مشتركة بأنه لا يوجد فهم واضح بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التسييرية للبلدية نتيجة سيطرة الثقافة التقليدية بحمولتها السلبية، بسبب ما يشوب الإدارة من خلل واضطراب غير مشروع في العديد من السلوكيات المنحرفة مثل التسبب والإهمال الوظيفي، واللامبالاة في العمل، التفریط بالمصلحة العامة، عدم الحفاظ على الممتلكات العامة، إهدار الوقت، شيوع النفاق الوظيفي، علاقات الريبة والشك وعدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين تصنع العمل أمام الرؤساء، غياب المسؤولية والالتزام الذاتي، وسوء ممارسة مفهوم الوظيفة العامة.

(أ.ف.ع. اللطيف، 2006).

وعليه يتأكد لنا أن الجماعات المحلية (البلدية) في الجزائر بقيت رهينة الممارسات الكلاسيكية في منظومة التسيير، جعلتها محل تخلف وركود نتيجة لضعف الثقافة المؤسساتية التي لا تؤمن بفلسفة التطوير الإداري مما جعلها بعيدة عن تحقيق الأهداف وتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة الشاملة.

رابعاً- ممارسة إدارة المعرفة في بلدية الحجار

إن التحول الجديد في بيئة الأعمال فرض على المؤسسات الإدارية التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق والابداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود إدارة المعرفة في مؤسسة البلدية أمرا في غاية الأهمية لأنه سيساهم بشكل مباشر في رفع الأداء عن طريق تعظيم نفوذ المعرفة وأدواتها ووسائلها وأساليبها الجديدة، ولذلك تبدو الحاجة ملحة إلى ربط المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير المؤسسة ككيان تفاعلي (ل.ع.الله القهوي، 2013: 28).

إذا، تستمد إدارة المعرفة أهميتها في بلدية الحجار من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المعرفية المتاحة بهدف تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها والارتقاء بالأداء المؤسسي، وتنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معارف جديدة، وخلق البنية التنظيمية التي تشجع كل فرد من المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين (أقيني عقيلة، 2018: 185-186).

ومما تقدم يجدر بنا الوقوف عند حال إدارة المعرفة في بلدية الحجار في المنظومة التسييرية والإدارية بناء على مواقف واتجاهات موظفيها كما يلي:

الجدول رقم [10]: -أرى أن الإدارة تحرص على دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية

الموجب	الحيادي	السالب
$19 \times (2+) = 38+$	$10 \times (0) = 0$	$55 \times (2-) = 110 -$
+		+
$36 \times (1+) = 36+$		$30 \times (1-) = 30 -$
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
$74 = 36+38$	0	$140 - = 30 - 110 -$
النتيجة هي: $66- = (140-) + (0) + 74 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (10).

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن هناك اتجاهها سلبيا (-66) نحو عبارة موجبة -أرى أن الإدارة تحرص على دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية- وهو ما يؤكد حقيقة مفادها أن بلدية الحجار - كغيرها من بلديات الجزائر- لا تزال تُسير بالنمط التقليدي القائم على المركزية الإدارية وضرورة الرجوع إلى المشرف في تنفيذ المهام الإدارية، وكذا بطء العمليات الإدارية التي تأخذ وقتا أطول مما يستوجب وقتها الزمني، والاستناد إلى اللوائح التنظيمية في التعامل مع كافة الإجراءات الإدارية، وطول انتظار العملاء من أجل تلبية حاجاتهم وتقديم الخدمات الإدارية التي يطلبونها، وبالتالي صارت الأساليب التقليدية الإدارية روتيننا إداريا حال دون تحقق إدارة المعرفة في كافة النشاطات الإدارية لبلدية الحجار (ع.ع.دبلة وع.ق.عبان، 2015: 29).

الجدول رقم [11]: -الإدارة لا تتبنى برامج تدريبية للموظفين على إدارة المعرفة

الموجب	الحيادي	السالب
$43 \times (2+) = 86+$	$17 \times (0) = 0$	$20 \times (2-) = 40 -$
+		+
$34 \times (1+) = 34+$		$36 \times (1-) = 36 -$
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
$120 = 34+86$	0	$76 - = 36 - 40 -$
النتيجة هي: $44 + = (76-) + (0) + 120 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (11).

تؤكد البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين لديهم اتجاهها موجبا (+44) نحو عبارة سالبة -الإدارة لا تتبنى برامج تدريبية للموظفين على إدارة المعرفة- وهو ما يؤكد حقيقة مفادها أن التدريب على إدارة المعرفة حلقة مفقودة في سياسات البلدية، فالمعرفة المتوفرة في أذهان موظفيها بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات، لم تنل حظا وافرا من الاهتمام ولم تستثمر استثمارا أمثل من طرف الجهاز الإداري (أ.ج.الشمري، 2006: 198).

ومن جهة أخرى فإن بقاء الموظفين الإداريين ذوي الصلاحيات في عمليات اتخاذ القرارات فترة طويلة في المؤسسة دون تدريب يؤدي إلى اضمحلال خبراتهم، وخاصة في المجالات الجديدة المبنية على تقنية المعلومات حيث إن هؤلاء يشعرون بأنهم غير مناسبين كفاية من أجل اتخاذ قرارات كثيرة يواجهونها، لذا على المؤسسة أن تزود هؤلاء الموظفين بالمعرفة المناسبة عند طريق تنمية مهاراتهم ومعارفهم لكي يساهموا في اتخاذ القرارات الفعالة لمصلحة البلدية (خ.م.إ.الطيبي، 2010: 31).

الجدول رقم [12]: -تساهم إدارة المعرفة في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها

الإدارة

الموجب	الحيادي	السالب
$80+ = (2+) \times 40$	$0 = (0) \times 20$	$60 - = (2-) \times 30$
+		+
$30+ = (1+) \times 30$		$30 - = (1-) \times 30$
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
$110 = 30+80$	0	$90 - = 30 - 60 -$
النتيجة هي: $20 + = (90-) + (0) + 110$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (12).

تشير ثقافة الخدمة الإدارية إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طورت خلال سيرورة هذه الخدمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات مواردها وفي سلوكيات موظفي الإدارات والخدمات.

(Thom hill Adreian & Stanley Davis, 2000 : 69)

وتعد الإدارة الإلكترونية من الأساليب الحديثة التي استحدثتها السلطات العمومية لإحداث تغيير عميق في علاقتها بالمواطن، لما لها من أهمية بالغة في ترقية وتطوير الخدمة العامة، انطلاقاً من أن التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية وتحسينها والنهوض بجهودها بما يؤسس لنظام حكم راشد محلي (نبيل حليلو وشوقي مرابط، 2018: 172).

في هذا السياق، تؤكد بيانات الجدول رقم (12)، أن هناك اعتقادات إيجابية (+20) لدى الموظفين بأهمية إدارة المعرفة في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها بلدية الحجار من خلال اعتماد وسائل حديثة في استخراج الوثائق الإدارية كبطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر الإلكتروني، ووثائق الحالة المدنية التي وفرت على المواطن الوقت والجهد في استخراجها لأنه كان في السابق ينتظر لساعات طويلة، كما سهلت على الموظف العمل وقللت كثرة الأخطاء في الوثائق المستخرجة بالطريقة الكلاسيكية.

الجدول رقم [13]: -اعتقد أن إدارة المعرفة تساهم في تسهيل إجراءات العمل

الموجب	الحيادي	السالب
$70+ = (2+) \times 35$	$0 = (0) \times 20$	$70 - = (2-) \times 35$
$31+ = (1+) \times 31$	وجد	$29 - = (1-) \times 29$
وعليه نجد	0	عليه نجد
$101 = 31+70$		$99 - = 29 - 70 -$
النتيجة هي: $20 + = (99-) + (0) + 101 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (13).

أما عن سؤالنا الموظفين حول مدى مساهمة إدارة المعرفة في تسهيل إجراءات العمل فقد تبين - كما هو موضح في الجدول رقم (13) - أن أغليبتهم يتفقون بالإيجاب (+20) حول أهمية الإدارة الإلكترونية في عصنة الخدمة العمومية وتطوير التنظيم الإداري بالجودة والسرعة المطلوبة.

والجدير بالذكر في هذا السياق، أن إدارة المعرفة وسيلة إدارية معاصرة للتكيف مع متطلبات البيئة باعتبارها المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة والابداع والتميز، حيث أكدت العديد من الدراسات أن تبني استراتيجيات وتوفير متطلبات إدارة المعرفة يحقق فوائد كبيرة من بينها على سبيل المثال زيادة الكفاءة والفاعلية، تحسين الابداع، تحقيق الميزة التنافسية، سرعة الاستجابة لتغيرات البيئة.

(علي فاضل فوزي، 2015: 279).

والجدير بالذكر في هذا السياق، أن تطبيق الخدمات الإلكترونية في بلدية الحجار من شأنه أن يغير من مفهوم إدارة البلدية التقليدية نحو الإدارة الحديثة ويجعل الجودة والتميز شعارها، حيث يتم التركيز على تقديم خدمات أفضل للمواطن تجعل علاقته بالإدارة المحلية مبنية على الثقة وتعزيز قيم المواطنة، وهو ما أسهم في ظهور مفهوم البلدية الإلكترونية والمواطن الإلكتروني (ب.خ. السكارنه، 2017: 311).

الجدول رقم [14]: -تدعم الإدارة الحصول على الجديد من تكنولوجيا المعلومات

الموجب	الحيادي	السالب
$64+ = (2+) \times 32$	$0 = (0) \times 07$	$80 - = (2-) \times 40$
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
$20+ = (1+) \times 20$		$51 - = (1-) \times 51$
$84 = 20+64$	0	$131 - = 51 - 80 -$
النتيجة هي: $47- = (131-) + (0) + 84 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (14).

لكن على الرغم من المزايا التي تقدمها الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية على مستوى بلدية الحجار، إلا أنها تواجه العديد من العراقيل الإدارية التي تقف حاجزا أمام تحقيق الرشادة، وهو ما تأكد من خلال الاتجاه السالب (-47) من طرف الموظفين نحو عبارة موجبة -تدعم الإدارة الحصول على الجديد من تكنولوجيا المعلومات- ويبدو ذلك جليا في عشوائية التخطيط بدلا من الاعتماد على

خطط واستراتيجيات محكمة تساعد على مواجهة التحديات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى عدم وجود قيادة إدارية رشيدة لديها قناعة بأهمية البلدية الإلكترونية (ملال مختارية، 2018: 28).

رابعاً-متطلبات تسيير الكفاءات بلدية الحجار

في ظل السياق العالمي المتميز بحدة المنافسة وتحافت المنظمات الإدارية على تقديم خدمات ذات جودة عالية فإن الاستثمار في العقل البشري يعتبر مصدراً مهماً لإنتاج واكتساب المعرفة وإدارتها وتأمينها والاستفادة منها باعتبارها ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد، برز مفهوم تسيير الكفاءات الذي يقوم على دمج القدرات والإمكانات وتنوع المواهب المعارف وقوة الإرادة الوظيفية وتنوع الاختصاصات للكفاءة البشرية لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر (الهادي بوقلقول، 2009: 114).

وتنبثق استراتيجية تنمية الكفاءات من استراتيجية عامة لتنمية الموارد البشرية الذي أضحى رهاناً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسات الإدارية، يقوم على تمييز المعارف والاستثمار في رأس المال البشري من خلال تأهيل الكفاءات عن طريق التكوين والتطوير والتأهيل بهدف صقل مهاراتهم وتحديثها باستمرار.

(رحيم حسين، 2005: 188)

في هذا السياق، سنحاول التعرف على متطلبات تسيير الكفاءات في بلدية

الحجار بناءً على مواقف الموظفين كما هو مبين في الجداول الآتية:

الجدول رقم [15]: -أعتقد أن تسيير الكفاءات بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع

والتجديد الإداري

الموجب	الحيادي	السالِب
$53 \times (2+) = 106+$	$16 \times (0) = 0$	$40 \times (2-) = -80$
+		+
$11 \times (1+) = 11+$		$30 \times (1-) = -30$
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
$117 = 11+106$	0	$-80 - 30 = -110$
النتيجة هي: $117 + (0) + (-110) = 7$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (15).

تؤكد البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن هناك اتجاهها موجبا (+7) من طرف المبحوثين نحو العبارة رقم (15) من استمارة قياس الاتجاهات -أعتقد أن تسيير الكفاءات بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع والتجديد الإداري- فالسبيل لاستيعاب التطورات المتلاحقة التي تشهدها المؤسسة الإدارية هو اعتماد نموذج تسيير الكفاءات الذي يقوم على تحويل التركيز من انتقاء المورد البشري ذو التخصص الضيق ليعمل في وظائف ثابتة إلى التركيز على مهارات، معارف، سمات، سلوكيات المورد البشري الذي تؤهله لشغل الوظيفة، فالتوظيف القائم على أساس الكفاءات يسعى لتكوين موارد بشرية قادرة على تحمل المسؤولية، المبادرة، التصرف، اتخاذ القرار، المشاركة، التعلم المستمر، إضافة إلى تنويع كفاءاتها تبعاً لحاجاتها الحالية والمستقبلية.

(علي عبد الله وبوطويل رقية، 2015: 12).

الجدول رقم [16]: -الإدارة لا تسعى إلى تنمية مهارات الموظفين

الموجب	الحيادي	السالب
$110+ = (2+) \times 55$	$0 = (0) \times 7$	$34 - = (2-) \times 17$
$41+ = (1+) \times 41$	وجد	$30 - = (1-) \times 30$
وعليه نجد	0	عليه نجد
$151 = 41+110$		$64 - = 30 - 34 -$
النتيجة هي: $87 + = (64-) + (0) + 151 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (16).

لكن على الرغم من تأكيد الموظفين على ضرورة الاعتماد على تسيير الكفاءات من أجل تطوير البلدية، إلا أن بيانات الجدول رقم (16) تؤكد أن إدارة البلدية -حسبهم- لا تولي مسألة تطوير المسار الوظيفي للموظف الأهمية القصوى في سياساتها وإجراءاتها التنظيمية، مما ولد لدى الموظفين اتجاهها موجبا (+87) نحو عبارة

سالبة - الإدارة لا تسعى إلى تنمية مهارات الموظفين - وبهذا نلمس وجود مجموعة من الاختلالات البنيوية تعيشها بلدية الحجار تجعل من الموظفين في حالة من التذمر ولا يشعرون بأهمية دورهم في المؤسسة، وتجعلها هي الأخرى بعيدة كل البعد على المهام المنوطة بها، ويعتقد الباحثان أن سياسات وإجراءات العمل يجب أن تتماشى مع طموحات الموظفين في تحقيق التنمية الإدارية، لأنها تعتبر الطريقة والوسيلة التي يتبعها الموظفون لتحقيق معايير الجودة في الأداء.

الجدول رقم [17]: - الإدارة تضع أسس علمية لاستقطاب الكفاءات المهنية

الموجب	الحيادي	السالب
$19 \times (2+) = 34+$	$01 \times (0) = 0$	$59 \times (2-) = 118 -$
وعلیه نجد	نجد	وعلیه نجد
$26 \times (1+) = 26+$		$45 \times (1-) = 90 -$
$60 = 26+34$	0	$118 - 90 = 28 -$
النتيجة هي: $60 + (0) + (208-) = 148-$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (17).

من خلال نتيجة الجدول رقم (17) السلبية (-148) للعبارة الموجبة، تؤكد جليا عدم موافقة الموظفين على أن إدارة البلدية تضع أسس علمية لاستقطاب الكفاءات المهنية، ويرجع ذلك إلى عدم تحديث منظومة التسيير داخل البلدية، والاعتماد فقط على طرق تنظيمية كلاسيكية، وعدم تطوير الهيكل التنظيمي ليتماشى مع التطورات الحديثة في استقطاب الكفاءات ذوي المهارة العالية.

فالمؤسسة الإدارية تتميز بالثقل في عملية التسيير سواء كانت إدارة محلية أو جماعات محلية، وهذا بسبب كثرة الإجراءات وتعقدها والمركزية الشديدة، وبهذا يتبن

أن الإدارة المحلية منذ الاستقلال ونتيجة لهذه الاستمرارية في طرق العمل التقليدية والموروثة، لم تعلن عن تقبل للتغيير أو التجديد في ممارساتها التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية ولم تعرف أي تطوير أو تحسين لمستوى الأداء في خدماتها وتطوير الكفاءات فيها.

الجدول رقم [18]: -أرى أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها

الموجب	الحيادي	السالب
$76+ = (2+) \times 38$	$0 = (0) \times 7$	$74 - = (2-) \times 37$
+		+
$3+ = (1+) \times 33$	نجد	$35 - = (1-) \times 35$
وعليه نجد	0	عليه نجد
$109 = 33+76$		$109 - = 35 - 74 -$
النتيجة هي: $0 = (109-) + (0) + 109 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (18).

تؤكد البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك اتجاهها محايدا (0) من طرف أغلبية الموظفين الذين تحفظوا عن الاجابة، وهو ما يؤكد غياب الشفافية في الادارة المحلية ببلدية الحجار، نتيجة تخوفهم من المسؤول المباشر وبالتالي سيطرة الممارسات التقليدية في التسيير التي تقوم على منطقتي التزلف للأقوى وعبادة الشخص، مما يقف عائقا أمام أي مبادرة حرة في التغيير التنظيمي.

والواقع أن وضعية التهميش والخوف والبحث عن منطقة الأمان بين الموظفين تنمي بينهم بعض السلوكيات السلبية، ومنها سلوك التحفظ والحذر والخوف والشك وعدم الصراحة، وعدم الصدق أحيانا والتجنب والسرية وضعف الاتصال، وكل هذه الصفات تعطينا ذهنية صاحب المكتب التي أصبحت من أهم المشكلات التي تقف في وجه أي تغيير أو تحسين لوضعية تسيير الكفاءات ببلدية الحجار.

(ناصر قاسيمي، 2014: 233)

الجدول رقم [19]: -الكفاءات تعتبر رأس مال فكري يسهم في تحقيق التميز والإبداع

الموجب	الحيادي	السالب
$58+ = (2+) \times 29$	$0 = (0) \times 6$	$70 - = (2-) \times 35$
+		+
$49+ (1+) \times 49$	نجد	$31 - = (1-) \times 31$
وعليه نجد	0	عليه نجد
$107 = 49+58$		$101 - = 31 - 70 -$
النتيجة هي: $6 + = (101-) + (0) + 107 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (19).

ورغم تحفظ الموظفين عن الإجابة في الجدول السابق، إلا أنهم أكدوا أهمية الكفاءات كرأس مال فكري يسهم في تحقيق التميز والإبداع، حسب ما يؤكد اتجاههم الموجب (+6) وفقا لبيانات الجدول رقم (19)، فالمؤسسة الإدارية ذات الأداء العالي أو المتميز تستند إلى مهارات وقابليات وخبرات بشرية عالية من ناحية، وقاعدة علمية فكرية متينة من ناحية أخرى (س.ع.العنزي، 2014: 201).

لكن واقع الحال في بلدية الحجار أثبت أن التسيير ما زال ينجح إلى الطرق القديمة في التسيير التي تتسم بالثقل والجمود وتفقد الفعالية والنجاعة، حيث ما تزال في أغلبها لا تتعدى مرحلة تسيير شؤون الموظفين، على الرغم من أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية والنصوص التطبيقية المتعلقة به توفر عدة آليات مرتبطة بتسيير الكفاءات، فهي توفر آليات لتحليل وتقييم الكفاءات، وتدابير للتحفيز والتكوين إلا أنها مشوبة بالكثير من العيوب والنقائص وهو ما انعكس سلبا على مختلف الأنشطة الخاصة بتسيير المسار المهني للكفاءات.

(دعلوس الأخضر، 2018: 208).

الجدول رقم [20]: -أرى أن إدارة البلدية لا تهتم بتكوين الكفاءات

الموجب	الحيادي	السالب
$42+ = (2+) \times 21$	$0 = (0) \times 4$	$38 - = (2-) \times 19$
+		+
$55+ = (1+) \times 55$	نجد	$51 - = (1-) \times 51$
وعليه نجد	0	عليه نجد
$97 = 55+42$		$89 - = 51 - 38 -$
النتيجة هي: $8 + = (89-) + (0) + 97 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (20)

نسجل في هذا الجدول اتجاه موجب (+8) لعبارة سالبة وهي أن إدارة بلدية الحجار لا تهتم بتكوين الكفاءات ما يشكل معوقا وظيفيا قد يؤثر سلبا على المسار المهني لهذه الكفاءات وهو ما قد ينعكس بالأثر السلبي على الأداء المؤسسي، لأن نقص التكوين يُحول الموظف إلى مجرد عامل معيق لكل تطوير تنظيمي نتيجة افتقاره للمعارف والمهارات والقدرات الإبداعية.

إن اهمال عنصر التكوين، يعني عدم الاكتراث بتحسين كفاءات الموظفين أو تطوير إمكانياتهم للتحكم في الوظائف التي يؤديونها، كما يعني أيضا عدم مسايرة آليات عصنة الإدارة المفروضة دوليا، وتبعاً لذلك يبقى الموظف يتدرج في دركات التخلف والانحطاط وتضعف كفاءته وعزيمته في مواكبة التغيرات المستمرة التي تعرفها الإدارة الحديثة (بن شعيب نصر الدين [وآخرون]، 2014: 429-430).

. خاتمة:

شكلت هذه المداخلة محاولة للتعرف على اتجاهات الموظفين نحو الأساليب الإدارية الحديثة في بلدية الحجار، وقد تبين من خلالها أن أغلب الموظفين يحملون نوعين من الاتجاهات إحداهما إيجابية والأخرى سلبية، فأما الاتجاهات الإيجابية تتمثل أساسا في تأكيد الموظفين على أهمية تحول البلدية نحو الأساليب الإدارية الحديثة (إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، تسيير الكفاءات) ومواكبة التغيرات العالمية حتى

تحافظ على استمرارها، وقناعاتهم المشتركة بأهمية تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الابداع والابتكار وتطوير الإدارة المحلية، كما شددوا على ضرورة التشخيص الاستراتيجي للسياسات المتبعة من أجل معرفة جوانب القصور ومعوقات تحقيق النجاح من أجل إصلاحها، وهنا يمكن استحداث وظائف تسييرية جديدة مثل وظيفة معالجة المعلومات ووظيفة تسيير الأزمات، إضافة إلى وظيفة العلاقات العامة لتحسين العلاقة الاتصالية مع الزبائن، أما الاتجاهات السلبية فهي نتاج لتغيب الموظف عن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم اهتمام الإدارة بتطوير مساره الوظيفي، الأمر الذي عزز في استلابه عن مؤسسته، وأثر سلبا على انتمائه الوظيفي، كما أثر في سلوكياته ومعتقداته كنتيجة لغياب ثقافة مؤسساتية ترتقي بالموظف في مساره المهني.

كما أن أزمة البلديات في الجزائر - بما فيها بلدية الحجار- مرتبطة أساسا بأزمة التسيير بسبب ضعف الثقافة المؤسساتية لدى المسؤولين بالإدارة المحلية، وهشاشة الأرضية الثقافية التي يستندون إليها، وقد انعكس ذلك سلبا على ممارستهم وأفعالهم في تحقيق التنمية الإدارية ونظرتهم الدونية للموظفين كمجرد أيدي عاملة فقط، وعدم التطلع إلى تحقيق تنمية إدارية حقيقية تستند على أساليب التسيير الحديثة، وتلمي القيم التنظيمية الحديثة لدى الموظفين كالمشاركة والمبادرة والتطوير التنظيمي والابداع التنظيمي.

ولهذا وجب التأكيد أن تفعيل الأساليب الإدارية الحديثة في بلدية الحجار يتطلب تنمية الثقافة المؤسساتية بما تتضمنه من سلوكيات الرشادة والانضباط والأداء والتطوير وتقدير الكفاءات، بالإضافة إلى عناصر أخرى من دوافع السلوك السليم وديناميكية السلوك الجماعي يستمد حيويته من التفاعل اليومي الدائم بين المؤسسة وموظفيها.

. قائمة المراجع

1. الحاج عامر (2017). "أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية". مجلة العلوم الإنسانية (الجزائر)، العدد 47، جوان.

2. الطيطي خضر مصباح إسماعيل (2010). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. الطيطي خضر مصباح إسماعيل (2011). إدارة وصناعة الجودة، مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. القهيوي ليث عبد الله (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. أسار عبد اللطيف فخري (2006). أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية. http://www.parliament.gov.sy/SD08/msf/1431333760_.pdf
6. القريوتي محمد قاسم (2014). "جاهزية موظفي الإدارة العامة الكويتية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة." في: محمد قاسم القريوتي (وآخرون). استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة (رؤى وأفكار متجددة). بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثامن 29-30 أبريل/ نيسان 2014. عمان: دار البركة للنشر والتوزيع.
7. انتظار أحمد جاسم الشمري (2006). "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي." مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 11.
8. الدرويش الحبيب (2010). دراسات في قضايا التنشئة والتمكين والاندماج بتونس. تونس: منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية بصفناقس.
9. السكارنه بلال خلف (2017). دراسات إدارية معاصرة. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
10. أقتيني عقيلة (2018). "الأساليب الإدارية للمؤسسة المعاصرة في مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة." مجلة الاقتصاد الجديد (الجزائر)، المجلد 02، العدد 19.
11. أحمد عبد الأمير ناصر (2017). "ضرورات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي." مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية (العراق)، العدد 27، سبتمبر.
12. بوخريسة بوبكر (2006). المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي. الجزائر: منشورات جامعة باجي مختار.

13. بقلقول الهادي (2009). " أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات." التواصل مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (الجزائر)، عدد 24، جوان.
14. بوخناف هشام (2010). وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر عنابة. (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر).
15. العنزي علي سعد (2014). إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
16. بن شعيب نصر الدين [وآخرون] (2014). " ضعف الكفاءات وأثره على إدارة البلديات الجزائرية، حالة بلدية تلمسان." مجلة المعيار (الجزائر)، المجلد 05، العدد 10، ديسمبر.
17. بلغيث سلطان وديرم مراد (2018). "تمثلات المجتمع المدني لدور المجالس البلدية في التنمية." مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية (الجزائر)، المجلد الثاني، العدد السابع، جوان.
18. سعدي وهيبه (2013). "مدلول الموظف العام في قانون مكافحة الفساد." المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، العدد الرابع، ديسمبر.
19. جوردن مارشال (2000). موسوعة علم الاجتماع. ترجمة محمد الجوهري (وآخرون). القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة.
20. حمدي محمد زهير (2009). سوسيولوجيا الموظف العمومي - بحث ميداني-. تونس: المغاربية للطباعة والإشهار.
21. حليلو نبيل ومرابط شوقي (2018). " دور الإلكترونيات في تحسين خدمات البلدية في الجزائر (دراسة ميدانية على عينة من مواطني بلديات الوادي)." مجلة علوم الإنسان والمجتمع (الجزائر)، سبتمبر.
22. خشمون محمد (2010). مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية (دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولايات قسنطينة). (أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر).
23. خوين سندس رضوي (2015). "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد-بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-مساهمة مختلطة." مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم (العراق)، العدد 35.

24. دبله عبد العالي وعبان عبد القادر (2015). " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة. " مجلة علوم الإنسان والمجتمع (الجزائر)، العدد 14، مارس.
25. دعلوس الأخضر (2018). " واقع إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع في الوظيف العمومي بالجزائر. " مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية (الجزائر)، العدد 11، سبتمبر.
26. زعبالة ليندة (2007). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي ببلدية الحجار نموذجا (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر).
27. رحيم حسين (2005). " التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم " مجلة العلوم الإنسانية (الجزائر)، فيفري.
28. صالح عبد الناصر (2015). " الموظف العمومي وعلاقته بالدولة. " مجلة دراسات في الوظيفة العامة (الجزائر)، العدد 03، جوان.
29. عصار خير الله (2012). مبادئ علم النفس الاجتماعي. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
30. علي فاضل فوزي (2015). " أثر متطلبات إدارة المعرفة في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية. " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45.
31. علي عبد الله وبوطويل رقية (2015). " التوجه نحو التوظيف القائم على الكفاءات في الوظيفة العمومية -دراسة ممارسات دولية-. " المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد الثالث، العدد 05، ديسمبر.
32. قاسمي ناصر (2017). مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
33. قاسمي ناصر (2014). سوسولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
34. لبصير عبد المجيد (2010). موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

35. ليتيم ناجي وعنصر يوسف (2016). " الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية. " مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (الجزائر)، العدد 26، سبتمبر.
36. محمد زكي عبد الرزاق وسعد فرج حمادي (2016). " تأثير التزام الإدارة العليا على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة. " مجلة الإدارة والاقتصاد (العراق)، العدد 108.
37. ملال مختارية (2018). "عصرنة الإدارة المحلية، مقارنة لترشيد الخدمة العمومية. " مجلة البحوث السياسية والإدارية (الجزائر)، المجلد السابع، العدد 01، أكتوبر.
38. Evan James & William M. Lind say (2008). **the management and control of quality**, 7eme ED, Australia : thomson south western.
39. Thom hill Adreian & Stanley Davis (2000). **Managing change human resource strategy approach**. Harlow : Pearsons Education LTD.
40. Theodore Levitt (1991). **Thinking About Management, Arrangement With The Free**. USA : Press Of Macmillan.