

وادي لاو : دراسة في التنظيم الإداري و في تدبير الموارد البشرية

فبراير 2005

محتويات الدراسة

1. أهداف الدراسة
2. المنهجية المعتمدة
3. معطيات عامة حول الجماعة الحضرية لوادي لاو
4. تشخيص الاختلالات التنظيمية و تحليل نظام تدبير الموارد البشرية
5. مقترحات و توصيات

1. أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف :

1. المساهمة في تطوير البنية التنظيمية الإدارية للجماعة الحضرية لوادي لاو و ذلك عن طريق اقتراح منظم Organigramme ملائم و فعال خاص بالجماعة.
2. المساهمة في تطوير و عصرنة منظومة تدبير الموارد البشرية المعتمدة على مستوى البلدية و ذلك عن طريق إبراز جوانب القصور التي هي بحاجة ماسة إلى تطوير.
3. دعم الجهود التي يبذلها المجلس البلدي لوادي لاو و الأجهزة الإدارية التابعة له لتحسين الخدمات و الاستجابة للاحتياجات الأساسية للسكان، لا سيما على مستوى تهيئ الظروف و الشروط المساعدة لتعزيز مسلسل التشغيل و تحسين ظروف السكن الاجتماعي و الرفع من كفاءة تدبير الشأن المحلي البلدي.
4. تقديم خلاصات تركيبية تتعلق بمستوى اللامركزية على صعيد الجماعة الحضرية لوادي لاو مما يمكن المصالح المركزية لوزارة الداخلية المعنية بمتابعة التطورات التي يشهدها تطبيق اللامركزية على مستوى المنطقة الشمالية و مقارنتها بالمستجدات التي تمت ملاحظتها على مستوى باقي المناطق.

2. المنهجية المتبعة

تتلخص المنهجية المتبعة لإعداد هذه الدراسة في أربع (4) محددات. و تروم هذه المحددات إلى نقل صورة حقيقية مألصة عن نظام التدبير السائد.

و تتمثل هذه المحددات المنهجية في المعاينة الميدانية و استقصاء المعلومات من مصادر موثوقة و استغلال الوثائق الإدارية و البيانات الجاهزة و أخيرا مراعاة العناصر الخارجية المؤثرة و المحيطة بالعمل البلدي.

1.2. المعاينة الميدانية

استقيت العديد من المعلومات و البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من عين المكان. و قد أتاحت لنا الزيارات الميدانية التي قمنا بها للجماعة الحضرية المعنية من تكوين فكرة محددة عن جوانب عدة منها ما يتعلق بنظام التدبير الإداري و

منها ما يرتبط بالمجال العمراني الاقتصادي و الاجتماعي. و بالطبع فإن التقريب بين نظام التدبير الإداري و المستوى العمراني و الاقتصادي و الاجتماعي يشكل مؤشرا دالا لقياس قدرة البلدية على مواجهة مختلف التحديات. و قد تمت المعاينة في فترات متقاربة للوحدة الجماعية و خلال مدة مركزة و وجيزة (3 أيام)، و لكنها كافية لجعل الأحكام أقرب إلى واقع الحال و متطلباته.

استقصاء المعلومات من مصادر موثوقة

.2.2

المقصود بالمصادر الموثوقة الفاعلين الجماعيين المعنيين مباشرة بالدراسة و هم فئتين : المنتخبون من جهة و الموظفون من جهة ثانية. إن اللقاءات التي تمت مع فئة المنتخبين سمحت لنا بالتعرف على الأهداف و التصورات كما سمحت لنا بالوقوف على مدى انخراط هؤلاء المنتخبين في الصيرورة الجديدة لحسن التدبير الإداري التي تسعى الدولة إلى تفعيلها على نطاق واسع على الصعيد الترابي. أما اللقاءات التي تمت مع فئة الموظفين و الأطر الإدارية و التقنية فقد أتاحت تقييم القدرات التنفيذية للمصالح الجماعية و التأكد من طبيعة المشكلات التنظيمية التي تعاني منها البلدية. و أخيرا فإن اللقاءات المباشرة الغرض منها أيضا هو الاستفادة من الأفكار و التغييرات التنظيمية المقترحة من لدن العناصر المستجوبة للرفع من تحسين مستوى الأداء.

3.2. استغلال الوثائق الإدارية و البيانات الجاهزة

وضعت رهن إشارتنا مجموعة من الوثائق الإدارية و اطلعنا على العديد من البيانات الجاهزة المتعلقة بنظام التسيير و التنظيم الخاص ببلدية وادي لاو. و تختلف قيمة و أهمية هذه الوثائق الإدارية و لكنها تتضمن في مجملها العديد من عناصر تكمل الصورة التي يسعى الباحث إلى رسمها و نقلها للجماعة الحضرية المعنية. و أهم هذه الوثائق ككل تتعلق بالمجالس البلدية و بالمجلس الجماعي و المنتخبين و الموظفين إلى جانب بيانات أخرى لا تقل أهمية تتعلق بالوضعية الاقتصادية و الاجتماعية السائدة و طبيعة العلاقات القائمة مع الأطراف الأخرى.

مراعاة العناصر و المؤثرات الخارجية

لا يمكن النظر لنظام التدبير من الداخل فقط. لا بد من وضعه في سياقه الجغرافي و العمراني و الترابي الذي يندرج فيه و هكذا فإن المقاربة المنهجية التي أعدت على ضوئها هذه الدراسة تعطي أهمية قصوى للعلاقات الأفقية التي تقيمها البلدية موضوع الدراسة مع الجماعات المجاورة و مدى تأثير هذه العلاقات في نظام التدبير المعتمد.

معطيات عامة حول الجماعة الحضرية للمضيق

تقع بلدية وادي لاو في الجنوب الشرقي لإقليم تطوان، على بعد 45 كلم من تطوان المدينة، و على ضفاف نهر وادي لاو الذي تحمل اسمه، بين سهل ذي مساحة 17 كلم² محاذة شاطئ البحر الأبيض المتوسط و قمم يتنوع ارتفاعها في اتجاه الشرق الغربي.

قدرت ساكنة وادي لاو حسب إحصاء سنة 2004 ب 982 نسمة، و هو ما يناهز 1317 أسرة تقريبا، بمعدل يتراوح ما بين 4 إلى 5 أفراد للأسرة الواحدة، و قد شهدت هذه المدينة نموا سكانيا و عمرانيا متوسطا محدد في 2,49% في السنة، بسبب توافد الأسر المغادرة للمناطق الجبلية و ارتفاع المؤشر التركيبي للخصوبة. لكن هذا المعدل يظل عموما أقل من المعدل الوطني للنمو الحضري 3,5% ، لأن المدينة لا تتوفر إجمالا على نقط جذب قوية، يشهد على ذلك، بنية النشاطات الاقتصادية و الاجتماعية التي لم تشهد أي تطور ملحوظ، إن لم نقل أنه عرف نوعا من التراجع، الشيء الذي يطرح مشكل فرص الشغل المنتجة بشدة، و كمثل نشير إلى أن الكثير من البحارة يضطرون بسبب تقادم وسائل الصيد و مشكل صيانة الأساطيل و غياب نواة ميناء صيدي بالمنطقة إلى مغادرة المدينة نحو موانئ أخرى قريبة كالمضيق و الجبهة و طنجة. و على العموم، يتشكل الاقتصاد المحلي للبلدية من قطاع الفلاحة و الصيد البحري و الصناعة التقليدية و السياحة. و يمكن القول إن النشاط الاقتصادي و الاجتماعي في هذه المدينة يقوم على ركيزتين أساسيتين، هما الفلاحة التي تستفيد من مساحة سقوية تقدر ب 697 هكتار (8% من مجموع الأراضي السقوية بالإقليم) و من توفر أراضي خصبة و مياه جوفية و سطحية و يد عاملة وافرة، ثم الصيد البحري الذي يعد الركيزة الأساسية باعتباره النشاط السائد بعد الفلاحة رغم الأساليب العتيقة).

فضلا عن ذلك، يتأسس النشاط السوسيو اقتصادي بوادي لاو على ركيزتين أخرتين أقل أهمية، و هما على التوالي : الصناعة التقليدية تعاني من مشكل التسويق و ضعف السوق المحلية، ثم السياحة التي تتميز بطابعها الموسمي (فصل الصيف) و تعاني من عدة مثبطات أهمها : عدم تنوع المنتج، غياب التنشيط، ضعف القدرة الاستيعابية حيث لا تتوفر المدينة إلا على 3 فنادق غير مصنفة و لا تشتغل إلا في فصل الصيف، كما أن الخدمات المقدمة في المطاعم جد متواضعة.

يمكن إجمال المشاكل التي تعاني منها بلدية وادي لاو في النقاط التالية :

- هشاشة التجهيزات العمومية، حيث هناك خصائص كبير على جميع المستويات : مثلا غياب التجهيز بالمكتب الصحي الذي لا يتوفر إلا على طبيب واحد و آلة واحدة و غياب مساعد تقني علما أن بالمنطقة العديد من النقاط السوداء (مياه الآبار)، غياب بل و انعدام وسائل النقل، التطهير و النظافة غير كافيين (شاحنة واحدة)، طرق (يكاد ينعدم التعبيد)، ضعف شبكات توصيل المياه و الصرف الصحي و الإنارة العمومية و وسائل المواصلات و التنقل داخل المدينة.
- ضعف المرافق العامة من مدارس (مجموعة مدرسية واحدة مقسمة إلى خمسة وحدات نموذجية تحتاج إلى الإصلاح) و إعدادية وحيدة (يؤمها كذلك تلاميذ من الجماعات القروية المجاورة)، و ثانوية تأهيلية وحيدة، دار شباب ضعيفة التجهيز، غياب ملعب لممارسة الرياضة أو لتنظيم أنشطة ترفيهية، غياب محطة طرقية، انعدام للمساحات الخضراء و لسوق بلدي في المستوى و لخزانة بلدية، المجزرة متهالكة....
- قلة الموارد المالية بالنظر للاحتياجات الاجتماعية (جماعة فقيرة جدا من حيث الموارد و قد تراجعت بفعل منح تراخيص البناء للوكالة الحضرية، ليبقى الاعتماد منحصرًا الآن فقط على الرخص الموسمية : هناك طموح للرقى بالتجهيزات لكن الإمكانيات و الموارد ضعيفة جدا بالبلدية)، صعوبة تعبئة الموارد البشرية المتاحة (التذمر و عدم الحماس) تعقد الإجراءات و طول المساطر الإدارية و الانحباس في ظل انتظاريات متعددة (طلب تمويل المشاريع المسطرة من طرف جهات متعددة، رسمية و مدنية).

4. تشخيص الاختلالات التنظيمية و تحليل نظام تدبير الموارد البشرية المعتمد من لدن الجماعة الحضرية لوادي لاو

1.4. الاختلالات التنظيمية

سيتم البحث في الاختلالات التنظيمية بالأساس على المستوى الإداري، و لكن لا بد أيضا من إعطاء و لو لمحة مقتضبة عن كيفية اشتغال المستوى السياسي بالجماعة.

* على المستوى السياسي

يتكون المجلس الجماعي لوادي لاو من 13 عضوا و يتميز بقلة المشارب السياسية الممثلة فيه، حيث يغلب على مجلسه العنصر الاشتراكي (10) أعضاء، و اليساري (PPS) عضو واحد. و الاستقلال (عضوان)، على هذا الأساس، فإن الرئيس يتمتع بأغلبية جد مريحة إن لم نقل مطلقة، مما يحول دون عرقلة المصادقة على البرامج المسطرة في أجدنته. هذا و قد اختار الرئيس الإشراف على أعمال الجماعة بصفة شخصية، بحيث لم يمنح إلا تفويض واحد لنائبه الأول فضلا عن التفويض الممنوح لرئيس مكتب الحالة المدنية و تصحيح الإمضاء لضرورات تسهيل خدمات هذا المكتب لفائدة المواطنين (هناك مطلب بدأ النقاش بخصوصه بين أعضاء المجلس يقضي بضرورة منح تفويضات جديدة، و خاصة في قطاع التعمير الذي يتطلب السرعة في منح التراخيص، مطلب فرضه التغيب المتعدد للرئيس عن الجماعة بالنظر إلى ارتباطاته المتعددة، فهو عضو في المجلسين الإقليمي و الجهوي فضلا عن مسؤولياته في شركة أمانديس). و فيما يخص علاقة المجلس بكل من السكان و الجمعيات و السلطة المحلية و المصالح الخارجية، فيمكن إجمالاً تحديدها على الشكل التالي :

● بالنسبة للسكان فالعلاقة عادية جدا، تكتسي صبغة إدارية بالأساس، و لم يسجل هناك محاولات حقيقية للانفتاح على السكان و محاورتهم، بل على العكس يعاني هؤلاء من نقص في جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها البلدية، بسبب الغيابات المتكررة للرئيس و للموظفين الذين يضطرون إلى مغادرة مكان العمل قبل الوقت القانوني حتى لا تفوتهم وسائل النقل القليلة (سيارات أجرة) التي ستقلهم إلى تطوان، إضافة إلى ذلك، هناك استياء من بعض المواطنين على قدم و تآكل و ضيق بنائية الجماعة و ضعف التجهيز بالمكاتب (الحد الأدنى من ظروف العمل غير متوفرة).

- الحديث مع الجمعيات منعدم. لسبب بسيط هو عدم وجود نسيج جمعي، بحيث تنعدم أي جمعية محلية فاعلة، لذلك فقد تم التوجه نحو فتح جسور التعاون مع المجتمع المدني الخارجي، حيث تم عقد عدة اتفاقيات مع جمعيات أجنبية، لتمويل مشاريع متعلقة بالأساس بالتجهيزات البنيوية، لكن الملاحظ أن الشراكات التي يتم عقدها في هذا الإطار (بناء مكتبة عمومية، إضافة أقسام تعليمية، إعادة بناء مقر القيادة، بناء مراحيض و أكشاك صغيرة على طول الشاطئ....) يصعب تتبعها لعدم وجود الأطر المؤهلة لذلك، خاصة على المستويين التقني و اللغوي.
- العلاقة مع السلطة المحلية يسودها نوع من عدم الثقة (عكس الفينديق مثلا)، بحيث يوجد من يأخذ على السلطة المحلية إصرارها على عرقلة أعمال المجلس (كان بالإمكان تجاوز هذا الوضع لو كانت العلاقات منفتحة بين الجانبين).

* على المستوى الإداري

تعد الإدارة البلدية لوادي لاو إدارة بسيطة من حيث تنظيمها و من حيث تجهيزها، و متواضعة من حيث الأداء و المردودية. و يبلغ العدد الإجمالي للموظفين العاملين بالبلدية من جميع التخصصات حوالي 53 فردا وفق لائحة توزيع المهام الموافقة للهيكل التنظيمي المتبع فيها (الوثائق التي سلمت لنا تشير إلى أن عدد الموظفين وفق قانون الأطر لسنة 2004 هو 58 عنصرا. و قد اعتمدنا لائحة الهيكل التنظيمي التي أمدنا بها الكاتب العام لأنها أكثر تفصيلا و هي المعتمدة من لدن البلدية ساعة اشتغالنا عليها بعين المكان)، لكن البلدية في حقيقة الأمر، لا تتوفر على نظام (هيكل تنظيمي) حقيقي يبين الهيكلية الإدارية المتبعة بشكل واضح : أي طريقة معينة لتوزيع الاختصاصات و المهام، و قد كانت الدراسة الميدانية فرصة للمسؤولين و أطر البلدية لرسم نظام يعكس التنظيم الإداري المعتمد في الواقع، و هذا النظام هو على الشكل التالي :

تعليق على النظام : يعكس هذا النظام التنظيم المعتمد في الواقع ، و من ميزاته أنه أرسى أسسا مقبولة نسبيا تتيح للمنتخبين تسيير و إدارة البلدية و الاستجابة لاحتياجات السكان و انشغالاتهم، و هو الشيء الذي كان مفقدا في هذه البلدية، و لكن و من جهة المقاييس العلمية التنظيمية، يسجل على هذا النظام العديد من الملاحظات :

- انحسار الوحدات و انحسار مسمياتها في ثلاثة أسماء : اللجنة، المكتب، الوكالة.
 - انعدام وجود علاقات أفقية بين هذه المصالح.
 - غياب كتابة خاصة للرئيس.
 - تركيز تبعية كل المكاتب إلى السلطة المباشرة للكاتب العام، الذي يغدو مركزه محوريا وفق هذا النظام.
- ما هي على ضوء النظام المذكور و الملاحظات المستقاة من الواقع و الاتصالات التي تمت مع الفاعلين المباشرين من منتخبين و أطر إدارية و تقنية، ما هي إذن أهم المعوقات ذات الصبغة التنظيمية و التسييرية التي تعاني منها الجماعة الحضرية لوادي لاو؟

أولا : ليست هناك هيكلية صحيحة للبلدية، بل هيكلية مبعثرة، و رغم الجهود الذي بذل من أجل ترميم الوضع عن طريق إعادة توزيع الموظفين و تحديد اختصاص لكل واحد منهم، فإن افتقاد البلدية للأطر يصعب من هذه الأمور، لا بد إذن من إعادة النظر في الهيكلية المتبعة و وضع أخرى تتناسب و الوضع الجديد لوادي لاو الذي انتقل من جماعة قروية إلى جماعة حضرية دون أن توفر له المقومات الموضوعية لهذا التحول.

ثانيا : هشاشة التنظيم و بساطته، يعطي الانطباع أننا أمام إدارة جماعية مفككة و غير متماسكة، كل وحدة أو مصلحة فيها تعمل بمعزل عن الأخرى و تحاول اعتمادا على مجهوداتها الذاتية مواجهة القضايا أو المشاكل التي تدخل في دائرة اختصاصها.

ثالثا : التنسيق بين المصالح غير مضبوط، لوجود جو من عدم الثقة بين بعض أعضاء المجلس و بعض الموظفين من جهة و الكاتب العام من جهة أخرى، لذلك فهم يعتبرونه غير مؤهل للقيام بمسؤولية التنسيق، فضلا عن أن مقر سكناه الكائن بتطوان، يجعله كثير التغيب و لا يقوم بدوره بشكل منتظم، إضافة إلى هذا كله، لعب تكوين الكاتب العام الجامعي (إجازة في الأدب)

دورا في التقليل من كفاءته القانونية و الإدارية رغم المجهود الكبير الذي يقوم به لتطوير إمكاناته، هذا المشكل حرم رؤساء المكاتب من مساندة إطار ذو خبرة قانونية واسعة و رؤية أفقية تؤهله لتنسيق الجهود و الاضطلاع بمهمة توزيع المعلومات و البيانات التي يكونون في حاجة ماسة إليها.

رابعاً : عدم تحديد إجراءات العمل، من خلال غياب قواعد و مساطر محددة و معروفة سلفا و قارة و متداولة على نطاق واسع بين مختلف المكاتب، و هذا يعني وجود نوع من اللاستقرار للمساطر و التغيير المتلاحق في قواعد إنجاز العمل الإداري.

خامساً : تواضع وسائل العمل و انتفاءها أحيانا، يجعلنا أمام مصالح إدارية فقيرة و عاجزة و غير مؤهلة للنهوض بالأعباء المنوطة بها، فالتطور التكنولوجي الذي بدأ يفرض نفسه على المجتمع المغربي ما زال لم يتسرب إلى الإدارة الجماعية لوادي لاو، فالحاسوب محدود الانتشار و أنظمة العمل الخاصة به كذلك، كما أن وسائل الاتصال الحديثة منعدمة تماما (وصفها بعض الموظفين بالبدائية)، كذلك وسائل النقل الخاصة به كذلك، كما أن وسائل الاتصال الحديثة منعدمة فعلا (سيارة مصلحة وحيدة يتناوب على ركوبها الجميع)، مما يعقد كثيرا إنجاز المهام و الأشغال المقررة.

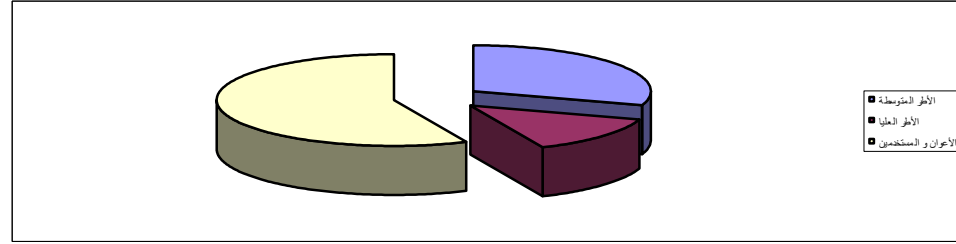
سادساً : مقر البلدية ذاته إحدى المعوقات الكبرى المؤثرة سلبا على سير العمل الإداري بهذه الجماعة، إذ البناية قديمة جدا و ضيقة، الشيء الذي أدى إلى تكديس المكاتب مع بعضها البعض دون أن يكون أي رابط عضوي بينها، (مثلا حالة المكتب التقني مع مكتب الحالة المدنية)، هذا إضافة إلى تآكل الحيطان و تناثر طلائها، و تدهور حالة الكراسي و المكاتب و النوافذ الخ، وضع لم يسلم منه مكتب الرئيس ذاته.

و كيفما كان الحال، لوحظ وجود وعي بانعكاسات هذا المشكل على أداء المصالح بالبلدية و كذلك على علاقة الموظفين ببعضهم البعض – صعوبة الاتصالات الأفقية و استحالتها أحيانا – و علاقتهم بالمرتفقين.

2.4. تحليل نظام تدبير الموارد البشرية المعتمد على صعيد المضيق

في وادي لاو، يبلغ عدد موظفي الجماعة الحضرية 53 عنصرا. و يتوزع هؤلاء الموظفون على الشكل التالي :

- 1 متصرف أي بنسبة 1,8% من العدد الإجمالي
 - 2 متصرفين مساعدين أي بنسبة 3,7% من العدد الإجمالي
 - 1 دكتور أي بنسبة 1,8% من العدد الإجمالي
 - 3 مهندسين تطبيقيين أي بنسبة 5,6% من العدد الإجمالي
 - 2 محررين ممتازين أي بنسبة 3,7% من العدد الإجمالي
 - 3 محررين إداريين أي بنسبة 5,6% من العدد الإجمالي
 - 2 كتاب ممتازين أي بنسبة 3,7% من العدد الإجمالي
 - 3 كتاب إداريين أي بنسبة 5,6% من العدد الإجمالي
 - 4 عون عمومي من الصنف الرابع أي بنسبة 7,5% من العدد الإجمالي
 - 24 عون خدمة مؤقتة أي بنسبة 45,2% من العدد الإجمالي
 - 2 عون تنفيذ أي بنسبة 3,7% من العدد الإجمالي
 - 5 تقني من الدرجة الأولى أي بنسبة 9,4% من العدد الإجمالي
 - 1 تقني من الدرجة الثانية أي بنسبة 1,8% من العدد الإجمالي
- هذا يعني بالإجمال أن فئة الموظفين على المجموعات الثلاثة الآتية :
- فئة الأطر العليا (7 إطار) أي بنسبة 13,2% من العدد الإجمالي (سلم +10)
 - فئة الأطر المتوسطة (16 إطار) أي بنسبة 30,1% (سلم 9-7)
 - فئة الأعدان و المستخدمين (30 فرد) أي بنسبة 56,6% (أقل من سلم 5 و يد عاملة)
- و يبين الرسم التالي الوضعية العددية للموظفين حسب الفئات و مستوى التخصص :



- تثير بنية الأطر كما هي موجودة حاليا في الجماعة الحضرية لوادي لاو مجموعة من الملاحظات و الخلاصات :
- يصل عدد الفئات الصغرى المكونة من الأعوان و الموظفين الصغار ذوو التخصصات البسيطة إلى ما يفوق نصف العدد الإجمالي للموظفين.
- في مقابل ذلك لا تمثل فئة الأطر العليا إلا نسبة قليلة جدا، بحيث لا تكاد تصل إلى ربع عدد الموظفين (13,2%) و تنقسم فئة الموظفين من الدرجة العالية إلى مجموعتين : الأطر العليا الإدارية التي يصل عددها إلى 7 إطار و فئة الأطر العليا التقنية التي لا يتجاوز عددها هي الأخرى 16 فرد.
- مقابل تواضع نسبة الأطر العليا و حتى المتوسطة رغم أن هذه الأخيرة تعتبر بحق قطب الرحي في التدبير الجماعي بالنظر لطبيعة المهام التنفيذية و الإجرائية و الخدماتية التي تنهض بها هذه الفئة من الأطر، و هكذا فلا يكاد عددها يتجاوز ال 16 إطار، مع ملاحظة عدم التوازن المسجل داخل هذه الفئة بين الأطر المتوسطة الإدارية (10 إطار) و الأطر المتوسطة التقنية (6 إطار)، أي أن الأطر الإدارية تشكل ضعف نظيرتها التقنية، و لعل هذا ما يفسر التدني الموجود في خدمات الأشغال البلدية و سوء ضبط المرافق ذات الطابع التقني، علما أن غياب الأطر من الإشكالات العامة التي تعاني منها بلدية وادي لاو برمتها، و بغض النظر عن توزيعها بين هذه المصلحة أو تلك. كما أن فقر ميزانية البلدية يحول دون فتح توظيفات جديدة لسد الخصاص.
- أما في حالة الأطر الصغرى أو الدنيا، فإن عددها ضخم للغاية مقارنة مع غيرها من الفئات العاملة بالبلدية (كما هي العادة في جميع الجماعات الحضرية أو القروية)، بعدد يصل إلى 30 عون دائم أو مؤقت بنسبة 56,6% من العدد

الإجمالي منهم 11 فرد تقريبا يمكن تصنيفهم في خانة الأعوان ذوو التكوين أو التخصص التقني، أما الباقون فأغلبهم يصعب تصنيفهم حتى في خانة القائمين بمهام إدارية (4 مكلفين بحراسة المخيم، 2 تنظيف مقر البلدية، 3 مؤقتين مكلفين بالرقانة).

و على العموم يستنتج من هذه البيانات أنه رغم قلة المورد البشري في البلدية، فإن هناك تضخم في التوزيع لفائدة المكاتب الإدارية على حساب الخدمات التقنية.

- يؤكد هذا التضخم الوظيفي الخريطة التقريبية لتوزيع الأطر بين الوحدات الإدارية التي تتشكل منها الإدارة البلدية، فكما هي العادة دائما هناك تكديس للموظفين التابعين لمكتب الأشغال البلدية - أو المكتب التقني - ما يناهز 23 فردا، في حين يتراوح عدد الموظفين التابعين لباقي الوحدات الإدارية ما بين 6 لمكتب التصاميم و البناء و 5 لمكتب الحالة المدنية و 1 لمكتب الإشهاد على صحة الإمضاءات و مطابقة النسخ لأصولها و 5 لكل مكاتب : الحسابات و المداخل و الجبايات و 3 لكل من مكاتب : الممتلكات و الشؤون الاقتصادية و شؤون المجلس و مكتب شؤون الموظفين، ثم 2 لمكتب الضبط و طبيب في المكتب الصحي.
- هذا و تجدر الإشارة إلى تسجيل وجود عدد محدود من الموظفين الجماعيين الموضوعين رهن إشارة بعض الهيئات و الإدارات و المرافق المتواجدة في الجماعة الحضرية لوادي لاو، حيث يصل عدد هؤلاء الموظفين الموضوعيين رهن الإشارة إلى أربعة (4) موزعين على كل من ولاية تطوان و الدائرة و مقاطعة المصلى بتطوان و القبضة، بمعدل موظف لكل واحدة من هذه المؤسسات.
- يلاحظ من كل ما سبق أنه ليست هناك سياسة حقيقية لتدبير الموارد البشرية، بل يمكن القول إن البلدية تكتفي بالحد الأدنى المتواجد لتأمين تسيير الموظفين و العاملين بها و التي تقوم بالأساس على مسك الملفات الإدارية للمعنيين بالأمر و متابعة أوضاعهم النظامية و الوظيفية وفق ما تقتضيه مقتضيات المرسوم المتعلق بهيئة موظفي الجماعات، و عليه فإنه لا يمكن الحديث في هذا الشأن عن وجود تصور لسياسة متكاملة لتدبير الموارد البشرية، لأن مقومات هذه الأخيرة غير متواجدة، فالبلدية لا تتحكم إطلاقا في مسألة التوظيف لانعدام الموارد بالأساس، كما أن فرص التكوين المستمر للموظفين شبه منعدمة، أما مسألة التعيين في المناصب فهامش الحرية لدى الرئيس ضيق للغاية بسبب بنية الأطر

المتحدث عنها، إضافة إلى غياب التحكم في الحوافز و الأجور و صعوبة استخدام الآليات و المناهج الحديثة المتبعة في تدبير الموارد البشرية، و على كل فإن هناك إجماع داخل الأوساط المسيرة للبلدية و كذلك لدى فئة رؤساء الأقسام و المصالح على الأمور التالية :

- هناك مشكل ضعف في المردودية و تناقص في أداء الموظفين
- المشكل الرئيسي يتمثل بالخصوص في سوء توزيع الأطر الإدارية و الحاجة الملحة لنهج سياسة إعادة الانتشار بين المصالح البلدية
- غياب التكوين المستمر، ضعف الكفاءة، عدم كفاية الموارد البشرية النوعية
- غياب التنسيق و التكامل انعكس بصورة سلبية في مجال تسيير الموظفين
- تدهور وضعية بناية الجماعة، الضيق و الاكتظاظ و غياب الحد الأدنى من التجهيزات المساعدة على العمل
- انعدام الوسائل المعلوماتية (إدارة عتيقة)
- التغيبات المتكررة للمسؤولين للأسباب التي سبق ذكرها
- غياب المحفزات.

5. مقترحات و توصيات

في هذا القسم سنتقدم بمجموعة من المقترحات الرامية إلى تحسين و تطوير الهيكلة التنظيمية للمصالح البلدية و كذا الرفع من مردودية الأداء لدى الموظفين و العاملين بالإدارة الجماعية لوادي لاو. و هذه المقترحات مستوحاة من الواقع الإداري المعيش بالجماعة. و بطبيعة الحال هناك حرص شديد على استنباط الحلول المقترحة من الواقع الخاص و المعطيات التنظيمية المتميزة المتعلقة بهذه الجماعة.

هذا و كيفما كان الحال فقد توخينا في اختيار هذه المقترحات الموضوعية و كذلك الواقعية، و نعني بالموضوعية الاستناد في التحليل و استنباط الحلول من الملاحظات المباشرة و الحوارات التي أجريت مع الفاعلين الجماعيين الأساسيين. أما الواقعية فالمراد بها التقدم بمقترحات قابلة للتطبيق و البلورة و تراعي الإمكانيات البشرية و المالية للجماعة المعنية. تنقسم المقترحات و التوصيات إلى نوعين : مقترحات تتعلق بالجانب التنظيمي و التدبيري و مقترحات أخرى تركز على الجانب المتعلق بتطوير نظام بديل لتدبير الموارد البشرية.

1.5. هناك ثمان (8) مقترحات تنظيمية تروم إرساء قواعد تنظيم و توزيع الأنشطة و المهام بهذه البلدية على أسس صحيحة و متينة.

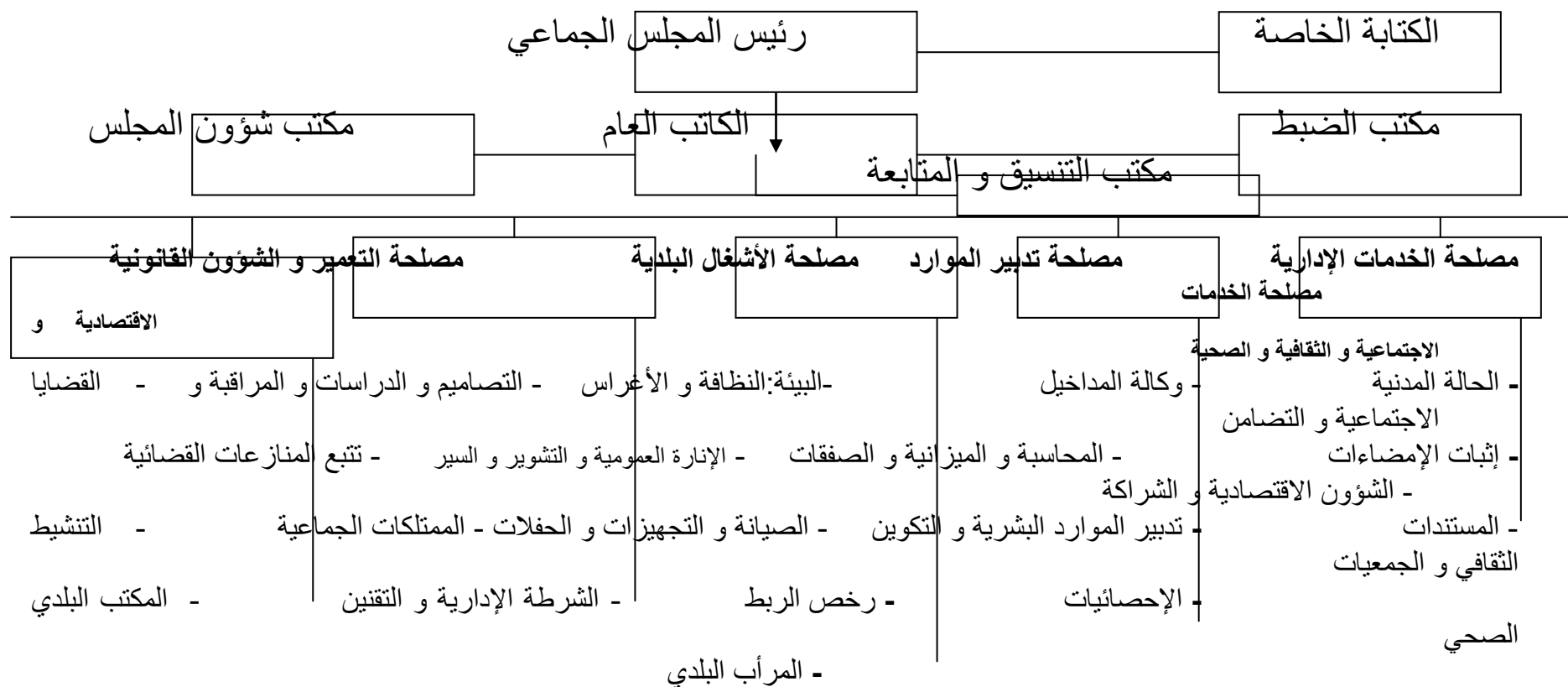
أولاً : ضرورة إقرار نظام Organigramme جديد يسمح للمجلس البلدي و لرئيسه على الخصوص بالتوفر على جهاز إداري بلدي يتحكم بجدية في جميع المهام التي يمارسها، إدارة يشعر المنتخبون و السكان أنها قادرة على إنجاز الملفات باقتدار شديد و مواجهة كافة تحديات العمل البلدي.

يلبي هذا النظام الجديد الذي نقتحه على البلدية المواصفات التالية :

- تجميع و ضم العدد المتزايد من الوحدات البلدية المنفصلة فيما بينها

- تحقيق التكامل و الترابط بين الوحدات المجمعدة و بالتالى دعم التنسيق و ثقافة التشاور و التعاون و التنسيق بين أفراد الجماعة
- توسيع دائرة المسؤولية لدى رؤساء المصالح و إغناء مسؤولياتهم بوظائف إشرافية جديدة ترفع من قيمتهم المعنوية و تجعلهم يشاركون في التنسيق و في تحقيق الأهداف المسطرة
و فيما يلي النظام النموذجي الذي نقترحه على رئيس بلدية وادي لاو.

XXX



تعليق:

لهذا النظام مزايا متعددة منها :

- عوض ال 12 مكتبا المتواجدة في الهيكلة الحالية التي لا يكاد يحفظ مداخلها ومخارجها أحد من الموظفين ، يقترح تجميع ذلك في 5 أقطاب رئيسية ، وتجميع المهام والأنشطة في وحدات – مصالح تراعي وجود ترابط وعلاقة وطيدة فيما بينها؛
- هذا التجميع سيسمح بخلق فريق عمل منسجم يتكون من 6 مسؤولين على أساس 5 رؤساء مصالح إضافة إلى الكاتب العام للبلدية مما سيعزز من التنسيق ويسهل الاتصالات ويقلل من المشاكل التي تعرض على رئيس المجلس البلدي ؛
- يمكن هذا النظام من توسيع دائرة المسؤولية بالنسبة لرؤساء المصالح ويحقق نوعا من التوازن في توزيع القضايا والملفات والوسائل كما يسمح بحصر المسؤوليات وتحديدها بدقة؛
- يتجاوز هذا التنظيم مع الإمكانيات البشرية المتخصصة القليلة المتاحة لدى البلدية ويراعي كذلك مشكل ضيق البنية الإدارية ، كما يتفق مع الضوابط القانونية المعمول بها حاليا ، حيث لا يمكن إحداث أقسام بالبلديات الصغرى وإنما مصالح فقط.

ثانياً : تدعيم مؤسسة الكاتب العام ، قد لا يكون من المستعجل استبدال الكاتب العام المتواجد الآن في دواليب الإدارة الجماعية بوادي لاو ، باعتبار الثغرة التي سدها وجوده بهذا الخصوص ، إلا أنه من الواجب على الرئيس القيام بتحديد اختصاصات الكاتب العام بشكل أكثر وضوحا بغض النظر عن الاختصاصات المسندة له بحكم القانون ، حتى يتمكن من القيام بمهامه التنسيقية على أحسن وجه ، فضلا عن ضرورة فتح نقاش بين هذا الأخير وباقي رؤساء المصالح لتجاوز حالة عدم الثقة السائدة بين الجانبين .

ثالثاً : حصر مسؤوليات المنتخبين إزاء المصالح الجماعية والتخفيف من تدخلهم في التسيير اليومي لهذه المصالح ، وهذا الأمر من مسؤولية الرئيس الذي عليه أن يوضح عمل نوابه والمستشارين وأهمية المحافظة على استقلالية العمل الإداري الجماعي وعزله عن العمل السياسي ، فمسؤولية المنتخب الجماعي ليست في التسيير والتدبير ولكن تتمثل في الاقتراح والمراقبة والمتابعة على الخصوص في تحديد الأهداف وتعبئة الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة . إن التدخلات اليومية والمتكررة والمتواصلة تعوق التسيير العادي للمصالح وتقضي في نهاية المطاف إلى نتائج عكسية.

رابعاً : إعادة النظر في البنية الحالية للجماعة على وجه السرعة، في أفق تهيئة فضاء مريح للموظفين من شأنه خلق شروط مادية ونفسية جيدة تضع حدا لظاهرة الاكتظاظ وتداخل المكاتب وتساعد الموظفين على القيام بواجباتهم في ظروف ملائمة ، وإن اللجوء إلى بنية جديدة له ما يبرره كذلك من وجهة نظر السكان الذين يعانون من ضيق وعدم ملائمة وإجرائية البنية الحالية.

خامساً : توفير أدوات العمل وتحديث التجهيزات المكتبية واعتماد الكمبيوتر كأداة للعمل وتمكين المصالح العاملة من وسائل الاتصال ومن وسائل العمل الضرورية لإنجاز مهامهم في ظروف وشروط جيدة ، والعمل بالخصوص على تزويد البلدية بسيارات مصلحة تسهل على الموظفين الأمور التي تتطلب التنقل إلى عين المكان.

سادساً : تنظيم اجتماعات عمل منتظمة للتنسيق بين رؤساء المصالح تحت رئاسة رئيس المجلس الجماعي وبحضور نوابه لخلق روح الفريق الجماعي لدى رؤساء المصالح وتحفيزهم للعمل في إطار من التعاون والتنسيق والتشاور لما فيه من منفعة لفائدة سكان الجماعة ، إن هذه الاجتماعات ضرورية أيضا لتعزيز سلطة رؤساء المصالح في أعين باقي الموظفين العاملين تحت إمرتهم.

سابعاً : ضرورة العمل على وضع كراسة مساطر خاصة بالبلدية وذلك لعقلنة العمل الإداري وتثبيت المساطر البلدية وإضفاء نوع من الإستقرارية عليها ، منعا لكل تلاعب أو تجاوز للتنظيمات والضوابط الجاري بها العمل ، إن تقنية "كراسة المساطر" ستجعل بلدية وادي لاو تدخل في سياق جديد وهو القيام بما يسمى المراقبة الداخلية للمساطر القائمة أو المعتمدة تمهيدا لتحسينها وتبسيطها وتخليصها من الإضافات الزائدة التي مبعثها اجتهادات الأشخاص.

ثامناً : التفكير في طريقة تضع حدا للغياب المتكرر لبعض المسؤولين أو لمغادرتهم لمكان العمل قبل الوقت القانوني بحجة انعدام المواصلات ، الشيء الذي يترك فراغا داخل الجماعة ويؤثر سلبا على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين (شدد عدد من المستجوبين على ضرورة منح الرئيس لتفويضات جديدة تسريعا لإيقاع العمل وخاصة في القطاعات المحتاجة إلى تراخيص من البلدية).

5-2 في مجال تدبير الموارد البشرية ، هناك أيضا خمس (5) مقترحات تروم تحديث وتطوير نظام تدبير الموارد البشرية من لدن البلدية :

أولا : القيام بإعادة انتشار وتوزيع الموظفين حسب حجم وأهمية المسؤوليات المسندة لكل مصلحة من المصالح المقترح إحداثها، هناك بالفعل إجماع بين المنتخبين والأطر الإدارية والتقنية أن توزيع الموظفين بين الوحدات الإدارية لا يخضع لأية معايير موضوعية، والأمثلة عن ذلك متعددة في بلدية وادي لاو، لذلك وجب إحداث لجنة تحت إشراف أحد المنتخبين لتحقيق عملية إعادة الانتشار مبنية على أسس عقلانية وواقعية.

ثانيا : إعادة النظر في سياسة التوظيف وتوجيهها حسب الاحتياجات الحقيقية للبلدية ، إدارة البلدية بحاجة إلى أطر عليا متكونة في المجال القانوني وفي مجال تدبير المجال البحري أو الساحلي وكذا في مجال التدبير المالي والمحاسبي والتنشيط الثقافي (المعول عليه لتحريك النشاط السياحي للبلدية خلال فصل الصيف على الخصوص) ، فضلا عن ذلك ، فالبلدية محتاجة إلى أطر متمكنة من اللغات وذات تجربة في مجال متابعة المشاريع ، بالنظر إلى الأهمية البالغة التي تعلقها البلدية على الشراكة مع الدول الأجنبية (خاصة الجمعيات الإسبانية، المعول عليها في ظل غياب الاعتمادات المالية بتمويل العديد من المشاريع الاجتماعية والتنمية بالبلدية ، وقد أقر الرئيس أن العديد من الشراكات توقفت لكون البلدية مفقودة إلى عناصر باستطاعتها الاضطلاع بمسؤولية المتابعة) عموما ، فجميع هذه التخصصات يجب الإفصاح عنها للسلطات العليا وتنظيم مباريات مفتوحة ونزيهة في شأنها حسب برنامج متوسط المدى. كما يتعين على البلدية الكف عن توظيف الأطر الصغرى الإدارية التي لا تستطيع أن تقدم أية قيمة مضافة لسكان المدينة.

ثالثا : إنجاز دراسة حول الاحتياجات التدريبية للعاملين بالبلدية ورصد اعتمادات خاصة لتنفيذ برنامج التكوين المستمر المقترح قصد تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين. فعلا هناك وعي لدى الجميع بهذه المسألة ، لكن يجب تفعيل هذا الوعي على أرض الواقع ، ويمكن الاستعانة بالمساعدة الخارجية في هذا الصدد، ذلك أن الاستثمار في تكوين الموظفين ، إذا أحسن استخدامه ، يساعد على تحسين معدلات المردودية وذلك بالرفع من وتيرة إنجاز الخدمات العمومية.

رابعا : تعزيز المراقبة ووضع ضوابط لقياس أداء العاملين بالبلدية ، بالموازاة مع الشروع في برنامج التكوين المستمر يجب وضع مقاييس ومساطر لتتبع أداء الموظفين ومكافأة ذوي المردودية المرتفعة ، وبالمقابل اتخاذ تدابير احترازية وزجرية ضد

الذين لا يسايرون تطلعات الهيئة المنتخبة ، ويمكن في بداية الأمر أن تنحصر هذه العملية في فئة معينة من الموظفين حتى تتم في أحسن الظروف وتعميمها بشكل تدريجي.

خامسا : سن سياسة اجتماعية لفائدة العاملين بالبلدية ، وذلك بالاهتمام بالأحوال الاجتماعية للموظفين وجعل هذا الاهتمام من الأسس التي تقوم عليها سياسة تدبير الموارد البشرية وفق رؤيا متجددة قوامها وضع العنصر البشري في صلب اهتمامات المجلس البلدي.