



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الخلل الوظيفي بين متطلبات التنمية المحلية وإمكانيات

الموارد البشرية بالإدارة المحلية

دراسة ميدانية لبلدية المعالمة

إشراف الاستاذة:

د. مختار يمينة

إعداد الطالبة:

ماتوس عائشة

السنة الجامعية:

2024-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الخلل الوظيفي بين متطلبات التنمية المحلية وإمكانيات

الموارد البشرية بالإدارة المحلية

دراسة ميدانية لبلدية المعالمة

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د في علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية

إشراف الأستاذة: د. مختار يمينية

إعداد الطالبة : ماتوس عائشة

اللجنة العلمية :

- | | | |
|-------|--|-----------------------------|
| رئيسا | أستاذ(ة) التعليم العالي | الأستاذ(ة) : الهاشمي مقراني |
| مقررا | أستاذ(ة) التعليم العالي | الأستاذ(ة) : يمينية مختار |
| عضوا | أستاذ(ة) التعليم العالي | الأستاذ(ة) : حرايرية عتيقة |
| عضوا | أستاذ(ة) التعليم العالي | الأستاذ(ة) : وحدي نبيلة |
| عضوا | أستاذ(ة) محاضر(ة) أ (جامعة برج بوعرييج) | الأستاذ(ة) : بلعربي غنية |
| عضوا | أستاذ(ة) محاضر(ة) أ (جامعة التكوين المتواصل) | الأستاذ(ة) : الود حبيب |

السنة الجامعية:

2024-2023



Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Algiers 2–Abou El Kacem Saadallah

Faculty of Social Sciences

Department of Sociology and Demography

**The dysfunction between local development
requirements and human resource capabilities in
local administration**

A Field study of the Mahelma Municipality

Prepared by the student :

Supervised by Professor :

Matous aicha

Mokhtar yamina

Scientific Committee:

- | | | |
|---------------------------------|--|------------|
| - Professor: Al-Hashemi Mokrani | Professor of Higher Education | Chairman |
| - Professor: Yamina Mokhtar | Professor of Higher Education | Rapporteur |
| - Professor: Harariya Atika | Professor of Higher Education | Member |
| - Professor: Wahdi Nabila | Professor of Higher Education | Member |
| - Professor: Belarbi Ghania | Professor, Lecturer A (University of Bordj Bou Arreridj) | member |
| - Professor: Al-oued Habib | Professor, Lecturer A (Continuing Formation University) | member |

Academic year :

2024/2025



شكر ونفك

أقدم بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساندني وقدم لي الدعم خلال
رحلتي الدراسية .

أشكر أساتذتي الأفاضل على توجيهاتهم القيمة ،وعائلتي وأصدقائي على
دعمهم المتواصل ،وعلى رأسهم مشرفتي التي ورغم ظروفها الصحية الى أنها لم
تبخل علي بالتوجيهات والمعلومات .

إهداء

أهدي هذا العمل لعائلتي، أمي وأخي وحيدتي، ولروح أبي الغالية، أهدي هذا العمل تعبيراً عن حبي وامتناني، أنتم النور الذي أثار طريقي، والشكر الموصول للأسرة الجامعية لدعمهم المتواصل.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الاستطلاعية للتعرف على أسباب ومعيقات التنمية المحلية بالادارة المحلية وذلك من خلال تسليط الضوء على المورد البشري و أهميته في دفع عجلة التنمية بالادارة المحلية كونه المحرك الاساسي لكل منظمة، ولهذا أجريت هذه الدراسة على عينة بلدية المعالمة كنموذج، واستعملنا في هذه الدراسة المنهج الكيفي بتقنية المقابلة كونها هي التقنية التي توصلنا الى الحصول على نتائج نستطيع من خلالها اكتشاف الأسباب من وراء هذه الظاهرة والخلل الوظيفي بين هاذين المتغيرين،بالاضافة الى ان دراستنا هي دراسة استكشافية، وبهذا قمنا بتصميم نموذج المقابلة يتضمن ثلاثة محاور تمثلت في أهداف الدراسة و بهذا توصلنا الى نتائج وهي التعرف على أهم الأسباب وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بالادارة المحلية ألا وهي التنمية المحلية وذلك من خلال الاهتمام بالمورد البشري كونه أهم وأوفر مورد من بين الموارد التنظيمية الأخرى التي لا تعد عوامل مساعدة والفرد بما يملكه من مهارات و ما يتمتع به من دافعية ورغبة في العمل،وهو المورد الحقيقي الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب وهو الذي يدير ويدار و المساهم الأول في الفعالية التنظيمية و ان قلنا فعالية تنظية الا و هي تحقيق التنمية المحلية كونها أهم الأهداف التي ترجوا الوصول اليها الإدارات المحلية و بالتالي هنا ومن خلال اظهار هذا الخلل المتمثل في أنه لا يكمن في متطلبات التنمية المحلية كون المورد البشري بهذا الكم من القدرات و المهارات يستطيع الوصول الى هذه الأهداف المرجوة و لا يتحقق هذا الا بدعم كفاءاته وتقدير جهوده و تطوير طاقات الموارد لبشرية من أجل التحسين من مستوى أدائهم،و العمل باستراتيجية التعلم المستمر والتي لم نجدها تتوافق مع متطلبات و احتياجات المورد البشري و هذا ما خلق الخلل و الفجوة بين كل من الإدارة المحلية و متطلباتها لتحقيق التنمية المحلية و مواردها و هذا ما توصلت اليه دراستنا من خلال العمل الميداني .

Study summary:

This exploratory study aimed to identify the causes and obstacles to local development in the local administration by shedding light on the human resource and its importance in advancing the wheel of development in the local administration as it is the primary driver for every organization. Therefore, this study was conducted on a sample in the municipality of Al-Maalama as a model, and in this study we used the qualitative approach. The interview technique is the technique that led us to obtain results through which we can discover the reasons behind this phenomenon and the dysfunction between these two variables. In addition, our study is an exploratory study, and thus we designed an interview model that includes three axes represented by the objectives of the study. Thus, we reached results, which are identifying the most important reasons and thus achieving the desired goals of local administration, which is local development, by paying attention to the human resource as it is the most important and abundant resource. Among other organizational resources that are not considered auxiliary factors, the individual, with his skills, motivation, and desire to work, is the real resource that thinks, organizes, plans, and monitors, and is the one who manages and manages, and is the first contributor to organizational effectiveness. And if we say organizational effectiveness, which is achieving local development, since it is the most important goal that local administrations hope to achieve, and therefore here, by showing this defect, which is that it does not lie in the requirements of local development, since the human resource with this amount of capabilities and skills can reach this. The desired goals can only be achieved by supporting its competencies, appreciating its efforts, developing the capabilities of human resources in order to improve their level of performance, and working with a continuous learning strategy, which we did not find compatible with the requirements and needs of the human resource, and this is what created the imbalance and gap between each of the local administration. And its requirements for achieving local development and its resources, and this is what our study reached through field work.



فهرس المحتويات:

	شكر
	اهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
	الإطار النظري
	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
5	1-أسباب اختيار الموضوع
5	2-أهمية الدراسة
6	3-أهداف الدراسة
6	4-الإشكالية
11	5-تحديد مفاهيم الدراسة
15	6-المنهج والتقنيات المستعملة
18	7-المقاربة النظرية
22	8-الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: المورد البشري
32	1-مفهوم المورد البشري
33	2-وظائف الموارد البشرية
33	3-تخطيط الموارد البشرية
34	4-اختيار وتعيين الموارد البشرية
34	5-الطراز الجديد للموارد البشرية
37	6-العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية
45	7-خصائص الموارد البشرية
	الفصل الثالث: الادارة المحلية - التنمية المحلية
50	1-مفهوم الإدارة المحلية
50	2-مقومات ووظائف الإدارة المحلية
51	3-وظائف الإدارة المحلية



52	4- مهام الإدارة المحلية
54	5- أهداف التنمية المحلية
54	6- مستويات الإدارة المحلية ومؤسساتها
58	7- أهمية الإدارة المحلية في التنمية المحلية
59	8- دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي
	الفصل الرابع: إستراتيجية رفع الكفاءات للموارد البشرية
68	أولاً: مدخل لاستراتيجية الموارد البشرية
68	1- مفهوم استراتيجية الموارد البشرية
71	2- أهمية استراتيجية الموارد البشرية
73	3- تحديات استراتيجية الموارد البشرية
75	ثانياً: الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية
75	1- الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية
75	1-1- التخطيط (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية)
78	1-2- التنظيم
79	1-3- التوجيه
80	1-4- الرقابة
82	2- الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية
82	2-1- تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف
97	2-2- تخطيط المسار الوظيفي
99	2-3- التكوين
105	2-4- التحفيز
	الإطار التطبيقي
	الفصل الخامس: اجراءات البحث و عرض وتحليل النتائج
124	1 - التعريف بميدان الدراسة
139	2 - خصائص مجتمع البحث
144	1 - التعرف على متطلبات تنمية الإدارة المحلية.
153	2 دراسة واقع الموارد البشرية بالإدارة المحلية لبلدية المعالمة
163	3 الوصول الى سبل تفعيل برامج التنمية الموارد البشرية
173	4 - الاستنتاج العام



176	6 - الخاتمة
179	7 - ببليوغرافية المراجع
189	8 - الملاحق

مقدمة



تقف حالياً مجتمعات العالم الثالث والدول النامية، منها مجتمعات دول العالم الإسلامي والعربي، أمام تحديات على جبهات متعددة، أغلبها تصب في تحقيق أهداف أولية، وهي التوفير لمواطنيها الرفاه الأولي، من صحة وتعليم وغذاء وفرص للعمل أو تحقيق واكتساب ملكيات إنتاجية خاصة تزيد في فرص خلق مناصب عمل ورفع معدل انتاج الوطني الخام PNB لكن تجارب دول العالم الثالث والعالم النامي، تتسم بصعوبة تحقيق النجاح عبر استكمال ما هدف له، أو خطط له من طرف السلطات الحكومية.

وهي نفس الإخفاقات التي يعرفها العالم العربي والإسلامي، بالرغم من تعدد وتنوع التجارب والمحاولات التنموية الاقتصادية، تبرر من أن اقتصادياتها تنشط في مرحلة تتسم بشدة عدم اليقين وعدم وضوح المعالم، لكن بعضالباحثين الجادين من العالم العربي، الذين لهم الخبرة والدراية بالشؤون التنموية، يرون ذلك ناتج عن تجانس بعض السياسات التنموية الحكومية والمطالب المجتمعية¹.

وعلى الرغم من كل هذه الإخفاقات والتحديات التي أضحت تواجهها الدول النامية واضطرابها للاستجابة السريعة للأوضاع ألا وهي تحقيق الرقي ونمو ورفاهية المجتمع وأفراده، من الواجب أن تتحمل الحكومات في هذه الدول مسؤولية التنمية بالإضافة الى الدور التقليدي الذي تقوم به في إقامة البنية الأساسية، الدفاع والأمن، وقد أدى هذا التزايد في المسؤوليات الحكومية حيث شهدت الإدارة المحلية في السنوات الأخيرة تطوراً تدريجياً فرضته عليها التغيرات المعاصرة والتطورات السريعة والمتلاحقة حيث تقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدماتية رئيسية تطل مختلف مجالات الحياة المجتمعية، ونستطيع القول أن دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية في أيامنا هذه ضرورة من ضروريات الديمقراطية والمشاركة الشعبية في أية دولة عصرية، وذلك باعتبار أن الإدارة المحلية أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع لما لها من علاقة مباشرة بحياة المواطن²، فالبلدية هي جماعة محلية والخلية القاعدية في هرم التنظيم الإداري للدولة و قاعدة اللامركزية التي يركز عليها نظام الحكم في الدولة لدورها الفعال في تقريب الإدارة من المواطن ، وفي رفع الكفاءات الإدارية لتحقيق التنمية المحلية والإدارية على المستوى المحلي ، وذلك بانتهاج استراتيجيات خاصة تعمل على رفع مستوى الأداء الموارد البشرية و تحسينه من أجل الوصول الى إدارة عصرية تمتلك الكفاءات والمهارات المدربة لتحقيق أهدافها المرجوة ، ان إدارة الموارد البشرية تركز على الانسان ،كرأس مال معرفي انساني مجتمعي ،يجب

¹ثابت أحمد و اخرون ،العولمة وتداعياتها على الوطن العربي ،مركز دراسات الوحدة العربية ،بيروت ،2003.

²ياسر عبدالوهاب، مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري ،في . مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،المجلد 19 العدد 74 ،يناير 2018 ،ص 212 .



حسن تدبيره لكونه يمثل جوهر إدارة التنمية ووسيلتها الأساسية كون كل الإمكانيات الطبيعية، والمالية، والفنية مهما تعاضمت، تصبح قليلة الجدوى والفائدة ما لم تتوفر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها، ولهذا ومن خلال دراستنا تطرقنا الى أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية و الإدارة المحلية نموذج لابرار هذه الأهمية خاصة صلة الوصل و المحرك الأساسي من اجل تحقيق أهداف التنمية .

وبناء على ما سبق يكون محور دراستنا هو البحث عن السبب وراء الخلل الوظيفي بين متطلبات التنمية المحلية وامكانيات الموارد البشرية بالإدارة المحلية، حيث قمنا بتقسيم الدراسة الى ستة فصول، الفصل الأول، الثاني، الثالث والرابع طرح الجانب النظري للدراسة، أما الفصل الخامس والسادس فتعلق بالجانب التطبيقي، محتوى الجانب النظري تضمن :

الفصل الأول: تعرضنا فيه أسباب الدراسة، أهدافها، الإشكالية، تحديد المفاهيم، المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة، المقاربة السوسولوجية .

الفصل الثاني: تضمن كل ما يتعلق بالموارد البشري من خصائص، وظائف وعوامل مؤثرة.

الفصل الثالث: تعرفنا من خلاله على الإدارة المحلية والتنمية المحلية، أولا الإدارة المحلية من مفهوم، مقومات ووظائف وأهداف، الى التنمية المحلية أهميتها ودورها في المجتمع المحلي .

أما الفصل الرابع: تضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ورفع الكفاءات من خلال التحدث عن الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية من وظائف إدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه)، ووظائف تنفيذية (تحليل، تخطيط المسار المهني، التكوين، التحفيز)

الفصل الخامس: التعريف بميدان الدراسة والخصائص الإحصائية لمجتمع البحث.

أما الفصل السادس والأخير، تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة وبناء الجداول الخاصة بأهداف الدراسة، والاستنتاجات الجزئية الخاصة بكل هدف، الاستنتاج العام للدراسة وفي الأخير ملخص الدراسة.

الإطار النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة



1-أسباب اختيار الموضوع:

لكل موضوع أو دراسة علمية أسباب موضوعية وأخرى ذاتية لإجرائها، وفيما يتعلق بموضوع دراستنا هذه فتكمن إجمالي الأسباب التي أدت بنا لاختيار الموضوع.

1-1 الأسباب الذاتية: هي الاقتناع والرغبة الداخلية في تناول هذا الموضوع للكشف عن أهم العراقيل والمشاكل بالإدارة المحلية علماً أنني كنت موظفة فيها في إطار عقود ما قبل التشغيل، ولهذا شدني الفضول والرغبة في تناول هذا الموضوع، من خلال الملاحظة كأداة أولى أو تقنية إن صح القول في عملية تسيير الإدارة المحلية وفقاً لبرامج وطرق تحقيق التنمية المحلية التي تضعها الإدارة العليا، بالإضافة إلى أهم الممارسات الإدارية وغيرها من طرف الموظفين وملاحظتها عن قرب.

1-2 الأسباب الموضوعية: تتمثل في توجيه الاهتمام بالموضوع وطبيعة المشكلة المتمثلة في إبراز الخلل الوظيفي ومستوى هذا الخلل على صعيد متطلبات برامج التنمية المحلية المدرجة، ومستوى إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة على مستوى الإدارة المحلية.

موضوع إدارة الموارد البشرية وأهميته في التنمية المحلية يحمل من المستجدات ما يجعله ميدان خصب للدراسة والبحث خاصة وأنَّ التنمية المحلية أصبحت الشغل الشاغل للمسؤول والمواطن على حد سواء.

2-أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة المحلية بصفة عامة من المواضيع المهمة التي أصبحت اليوم دراسات لها قيمة كبيرة من طرف رؤساء العمل، وهذا نظراً لارتباطها الوثيق بالمواطن، حيث أنَّ الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة، فقد عرفت في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي أوائل القرن التاسع نظراً لأهميتها في تطور المجتمعات الإنسانية.

محاولة إظهار الخلل المرتبط بين الإمكانيات المتاحة للإدارة المحلية الجزائرية والموارد البشرية بها، لتحقيق التنمية المحلية، وإظهار طبيعة العلاقة بينهما.



3- أهداف الدراسة:

إنَّ الباحث من خلال اختياره لموضوع بحثه وطرح الإشكالية ووضع أهداف لدراسته، وبالاكتفاء على أساليب وأدوات علمية، وإتباع منهجية تمكنه من الوصول إلى نتائج تؤدي إلى تحقيق أهداف البحث المرجوة، وعليه تهدف دراستنا إلى تحقيق أهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على الإدارة المحلية في الجزائر صلاحياتها وإمكانياتها من موارد طبيعية وبشرية.
- التعرف على المبادئ والأهداف التي هي بصدد تحقيقها أو تهدف للوصول إليها، هي كغيرها من الإدارات والجماعات المحلية هدفها تحقيق التنمية المحلية.
- التعرف كذلك على طبيعة وخصائص التنظيم السائد، ومعرفة كيفية اتخاذ القرارات، وكيف تسير العلاقات داخل هذا التنظيم.
- هل مشاريع ومخططات وسبل تحقيق التنمية المحلية تتوافق وإمكانياتها الطبيعية والبشرية خاصة ؟، لأنَّ المورد البشري هو المحرك الأساسي والذي لا يمكن استبداله أو تغييره.

- الإشكالية:

تعتبر التنظيمات من الاختراعات القديمة التي أبدعها الإنسان الحديث، فالتاريخ يحدثنا عن الحضارات المختلفة التي أقامت تنظيمات مختلفة لتحقيق أهداف متباينة، على أساسها تمكن الحكام من تدعيم حكمهم وفرض إرادتهم والقبض على مقاليد السلطة بسيطرتهم على هذه التنظيمات، إلا أنَّ هذه الأخيرة كانت محدودة النطاق، فلم تكن تستوعب سوى القليل من أفراد المجتمع، وكانت تعتمد على أسس تقليدية تختلف كثيراً على الأسس الموضوعية التي تركز عليها التنظيمات الحديثة.

وفي عصرنا الحالي أصبحنا نشهد تزايد كبير لوجود التنظيمات، وأصبحت أكثر حجماً وأكثر تعقيداً، وأحسن فعالية وكفاءة وعقلانية، ولهذا يوصف المجتمع الحديث على أنه اليوم هو مجتمع التنظيم الرشيد والعقلاني لاعتماده على أسس جديدة تتماشى والعصر الحالي كاتسامها بالدقة والوضوح والعقلانية والرشيد والكفاءة وغيرها، ورغم ما قدّمته وأسهمت به العصور القديمة والوسطى، إلا أنَّ هذه الأخيرة أصبحت لا تتواءم والوقت الراهن الذي طرأت عليه عدّة تغيرات مع بداية تطور هذا العصر الذي أصبح يزداد يوماً بعد يوم تعقيداً بمرور الزمن، وكذا تطور الصناعة وازدهار وسائل المعرفة والتكنولوجيا الحديثة التي قلبت الموازين في جميع المجالات، ممّا دعت الضرورة إلى بروز تنظيمات جديدة حديثة مركبة



لتساهم في التطور ودفع عجلة التنمية، وكل هذه التغيرات خلقت كذلك جواً ملائماً لنمو التنظيمات المحلية وازدهارها³، فقد منح هذا الرشد والعقلانية قيمة عالية بعدما أصبح لمعايير التعليم وغيرها أهمية وقيمة بالمجتمع .

وكما ذكرنا سابقاً أنّ كل هذه التغيرات والتطورات الحاصلة في المجتمع تدعو بالضرورة إلى الاتجاه نحو إقامة تنظيمات محلية متخصصة تتولى إشباع حاجات الأفراد والجماعات.

ونظراً للتوسع الكبير غير المسبوق في وظائف الدولة وتعدد متطلبات أفراد المجتمع، أصبحت التنظيمات المحلية تحتل مكانة الصدارة من حيث كونها صانع للتنمية المحلية، والتي تعدّ سبباً لنشأتها وقيامها⁴.

تحاول التنظيمات المحلية دائماً تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها والتي هي إشباع حاجات أفراد المجتمع المحلي وهي تبذل في سبيل ذلك جهوداً وتستخدم موارد مادية وبشرية، كما أنّ كل الأهداف يسعى إليها التنظيم المحلي لا يمكن تحقيقها بالجهد الفردي وحده بل يجب تكاتف الجهود الجماعية وكذا الاعتماد على مجموعة من العمليات التنظيمية، لما لها من دور فعال في التأثير على كفاءة وفعالية التنظيمات المحلية.

تعد عملية تسيير الموارد البشرية جزءاً أساسياً ورئيسياً من العمليات التنظيمية التي تؤثر في فعالية الجماعات المحلية وذلك عن طريق التخطيط الفعال والاستراتيجي للعاملين بها وإدارة مساهمهم المهني، وكذا تطوير مهاراتهم عن طريق التكوين المستمر والتدريب الدائم والتوظيف المبني على الكفاءة، بالإضافة إلى توفير حياة وظيفية ملائمة لهم بشكل يرضيهم ويشبع دوافعهم حاجاتهم ورغباتهم.

فالجماعات المحلية ليست ابتكاراً حديثاً للإنسان، وإنما نظام لازم البشرية منذ أقدم العصور، فالقربا والصغيرة نشأت قبل أن تنشأ الدولة أو قبل أن يتبلور مفهوم الدولة في الوقت الحاضر، وكانت هذه القرى والمدن الصغيرة تجتمع بين حين لآخر لإدارة شؤونهم وحل مشاكلهم، على اعتبار أنّه التعبير السليم عن نظام

³ ينظر، مقدار خميسي، آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة الاقتصاد الجديد، كلية الاقتصاد، جامعة خميس مليانة، الجزائر. مج15، العدد2، 2016. ص 237.

⁴ عوفي مصطفى، ساكري الصالح، تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر المفهوم والنشأة، مجلة الاحياء، ص 237.



متحرر من الناحيتين السياسية والإدارية⁵، كما أنه نظام يضمن الحريات ويتفق مع مبدأ الديمقراطية الذي يستلزم مشاركة الشعب وممثليه في إدارة أمورهم وحل مشاكلهم والنهوض بواقع تلك الأطر الجغرافية والتاريخية والبشرية في نطاق الخصوصية التي لا يكون لها أي معنى بمعزل عن الأفراد المشتركين فيها .

فالعالم بما يحمله من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وحضارية معقدة وسريعة قد فرض على المنظمات الاهتمام بالاستثمار في تطوير وتنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقيناً لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، هو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور، وقد لا تتحقق لأهداف المنظمة بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكر ومهارة وسواعد العناصر أو الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق فإن الأداء العادي أو التقليدي للأفراد لا يكفي لمواجهة هذه التغيرات، وهذا ما يدفع بإدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بتطوير المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة، وتندرج وظيفة تطوير وتنمية الموارد البشرية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري في المنظمة والتي تعمل على زيادة فاعليته ورصد المهارات والمواهب الكامنة لديه من خلال عدة وظائف من ضمنها عملية التنمية والتطوير لهذه الموارد والتي تشمل التدريب والتحفيز والتقييم الأداء وتطوير المسار المهني .

وتواجه اليوم الإدارة المحلية في الجزائر، على غرار دول العالم تحديات كبيرة في تطوير الأداء البشري لمواجهة متطلبات نشاطاتها المختلفة، بحكم إنها القاعدة الإدارية الأولى التي تواجه مختلف متطلبات حياة المواطن في شتى المجالات بصفة مباشرة، مما يستدعي وجود عنصر بشري ذو مهارات جيدة وتدريب كافي تديره إدارة ذات قيادة وإشراف عالي الكفاءة.

حيث أن الإدارة المحلية اليوم توسعت خدماتها وهي تجمع بين الأسلوبين التقليدي والحديث كل هذا من أجل تحقيق الرضا العام، وأمام هذا الهدف نجد تغيرات وتطورات كبيرة تحدث على مستوى أنماط التسيير التي عليها تغيرات عالمية، واتساع نطاق التكنولوجيا التي تفرض التوجه إلى الإدارة الالكترونية، واستخدام وسائل عصرية في مختلف نشاطاتها، مما خلق تحديات جديدة متعاضمة أمام الإدارة المحلية من أجل التكيف مع الواقع والارتقاء إلى المستوى المطلوب، ومن هذا المنطلق تتوجه إدارة الموارد البشرية اليوم في الإدارة المحلية نحو تطوير الموارد البشرية مما يضمن أداء فعال ومناسب أمام هذه التطورات الحاصلة،

⁵الشيخلي عبد الرزاق، اتجاهات مقارنة في تنظيم الادارة المحلية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 2008، ص 24.



من خلال تطوير مختلف برامج توظيف واستقطاب موارد بشرية كفاء والمحافظة عليها عن طريق آليات جديدة للتدريب والتحفيز وتطوير المسار المهني للأفراد، ونجد البلدية اليوم هي مواجهة النصيب الأكبر من هذه التحديات لتكونها المسؤول المباشر لتحقيق التنمية والاستجابة لمتطلباتها ومطالب تقديم الخدمات للمواطن.

فالجزائر اعتمدت منذ الاستقلال على تنظيم جماعات محلية من خلال قانون البلدية سنة 1967م وقانون الولاية سنة 1969م، ورغم العديد من السياسات والخطط والإصلاحات التي انتهجتها من خلال جماعاتها المحلية قصد إحداث تنمية حقيقية لمختلف أقاليم الدولة، إلا أنها لم تحقق الأهداف التي أنشأت لأجلها على أكمل وجه، والمعاناة والتخبط الذي مرّ ولازال يمر به الاقتصاد الوطني خير دليل على ذلك⁶، فمع كل سياسات الإصلاح وإعادة الهيكلة التي قامت بها الدولة الجزائرية لإنعاش الاقتصاد الجزائري إلا أن هذا الأخير أظهر عجزه وقصوره في تجسيد اللامركزية الإدارية وغيرها من المهام المنطوية بها الجماعات المحلية.

مما سبق يؤكد لنا أننا لا نعمل وفق إستراتيجية عملية منطلق أساسها من الواقع وما يحتوي عليه من موارد بشرية بقيمتها وعاداتها وقدراتها الفكرية وميولاتها، بالإضافة إلى مواردها الطبيعية وتسخيرها لخدمة المصلحة العامة دون تحويل هذا الفشل إلى فشل آخر.

ففعالية التنظيم تكمن في قدرة العمليات التنظيمية في تحقيق التنمية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع المحلي، إلا أن عدم إنجاز هذه العمليات بالصورة التي حددها التنظيم البيروقراطي سيؤدي بها لا محالة للهشاشة وعدم الفعالية، فإذا كان "فيبر" قد أكد على الجوانب الإيجابية التنظيمية ومدى فعاليتها في التنظيم البيروقراطي والتي تضمن الثبات والاستقرار للبناء التنظيمي انطلاقاً من محاولة توقع أفعال الأفراد الفاعلين ضمنه مسبقاً و"ميرتون" الذي بين عكس ذلك، فمن وجهة نظر بنائية تحليلنا إلى ضرورة التعامل مع الجوانب السلبية للعمليات التنظيمية التي أوضحها ميرتون خلال تحليله للنظام البيروقراطي⁷ باعتبار أن لهذه العمليات التنظيمية وظائف ظاهرة وأخرى كامنة، أما الوظيفة العكسية فاعتبرها معوقة للتنظيم، أي أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية داخل التنظيم المحلي والتي تعمل على سوء

⁶ ينظر، علواني عمار، التنمية المحلية . الأهداف والسياسات. مقارنة نظرية، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة فحات عباس- سطيف، مج2، ع1، جوان 2019-ص 79 وما بعدها

⁷ حميد شاوش: في النظريات السوسيولوجيا في التنظيم: النظرية البنائية الوظيفية اللبنة الأولى في دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد02، 2021، ص 420.



تكيفه، هذه المعوقات العكسية التي غالباً ما تحد فعالية التنظيم وتحقيق الأهداف التنموية المرجوة، فضعف أداء الإدارة المحلية والتسيير الناتج عن محدودية الكفاءات في الموارد البشرية، بالإضافة إلى القرارات الارتجالية التي لا تعتمد لا على التخطيط أو على دراسة للإمكانيات والمعطيات المتوفرة والموارد المتاحة،⁸ ضف على ذلك تغليب المصلحة الخاصة على المنفعة العامة، كذلك انعدام المرونة وسيادة القيم الثقافية السلبية وعدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية للجماعة المحلية كل هذا وذاك أدى إلى ظهور ما يمكننا استنتاجه بإهمال المورد البشري بالإدارة المحلية، التي قد تؤدي إلى فشل الخطط التنموية التي يمكن تحقيقها في ظل هذه الظروف التي لا تهتم ولا تبالي بقدرات وكفاءات تحقيق فعالية المورد البشري وبالتالي فعالية التنظيم الذي هو الأخير من سيقودنا إلى دفع عجلة التنمية لا محال، وبهذا نطرح التساؤل التالي :

- كيف يؤثر تهميش المورد البشري على خلق الخلل الوظيفي بالإدارة المحلية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على متطلبات تنمية الإدارة المحلية.
- دراسة واقع الموارد البشرية بالإدارة المحلية.
- الوصول إلى سبل تفعيل برامج تنمية الموارد البشرية.
- إبراز الخلل الوظيفي وذلك من خلال إهمال الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

⁸ ينظر، رابحي سهام، واقع الإدارة المحلية - المعوقات والحلول -، مجلة الباحث الأكاديمي في العلوم القانونية والسياسية. المركز الجامعي بأفلو/ الأغواط. الجزائر، ع7 سبتمبر، 2021، ص ص 273-276



6-تحديد مفاهيم الدراسة:

1- تهميش الموارد البشرية :

- مفهوم التهميش: يفسر معجم المعاني للغة العربية الفصحى التهميش بأنه من أصل الكلمة "همش" ومعناها كتب تهميشا على حاشية الكتاب، أي ما يدون من تعليقات وملاحظات على الهامش.

وورد أيضا في المعجم: حاول تهميشه أي جعله على الهامش أي عدم اعطائه أهمية، اذن التهميش هو ركن أحدهم على الجانب ووضعه في خانة الهامش اللاهتتمام، وعدم تقدير ذاته وتاريخه، وعدم اعطائه أي مهام، وعدم الاستفادة منه، وعدم احترام وجوده، وعندما نقول تهميش الانسانية فاننا نقصد عدم اعطاء أهمية للانسانية وعدم احترام أدمية الشخص وعدم احترام حقوقه⁹.

- مفهوم الموارد البشرية: تتعدد تعريف الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون:

حيث يقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة والتي تعمل للمنظمة، وبما أن لفظ العمالة يشير الى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية وفي كل المستويات التنظيمية. وعلى هذا الأساس فان العنصر البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة، والمكون الأساسي لها وغايتها في النهاية.

وانطلاقا من هذا يمكن القول أن الموارد البشرية هي سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة المنظمة وفعالية الموظفين، وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في اطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين¹⁰.

- منه نستنتج التعريف الاجرائي لتهميش الموارد البشرية :

هو عدم الاهتمام بالكفاءات البشرية ونقصد بها الأفراد الذين تتوفر فيهم المهارات العلمية والعملية، وذلك من خلال اهمال تنميتها وتطويرها وتقديرها ماديا ومعنويا، وبصيغة أخرى هو عدم تلقي الكفاءات العلمية والمهنية المعاملة التي تتناسب مع قدراتهم وامكانياتهم .

⁹ أمل عبد الملك، تهميش الانسانية في: Archive.albiladdaily.com، 02 جوان 2022، 17 سا .

¹⁰ عبد الرحمان بن عنتر، ادارة الموارد البشرية (مفاهيم، أسس، أبعاد، استراتيجية)، اليازوني العالمية للنشر والتوزيع، ط 1، 2016، ص 11 .



6-2 مفهوم الجماعات المحلية:

لقد عرفت الجماعات المحلية عدة تعريفات منها : أنها مجموعة من الأجهزة التنفيذية والفنية على المستوى المحلي ،تتولى ادلة الشؤون والخدمات العامة ذات الطابع المحلي .قد تكون منتخبة أو معينة ،وتباشر اختصاصها عن طريق النقل أو التفويض ،فهي تعني توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الأجهزة المركزية في العاصمة وهيئات محلية مستقلة عنها ،ومن ثم فهي أسلوب من أساليب تنظيم الدولة من شأنه تحقيق اللامركزية¹¹.

فهي جزء لا يتجزأ من الدولة أي أنها عبارة عن جماعات وهيئات مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ،وتعتبر وسيلة للتنظيم الإداري المحلي ومشاركة المواطنين في إدارة الشؤون العامة المحلية .

6-3 مفهوم الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة، فقد عرفت في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي أوائل القرن التاسع عشر، مع أن بذورها الأولى قد تطورت بتطور المجتمعات الإنسانية التي أدركت حاجتها للتضامن تضافر الجهود لإشباع احتياجاتها، وبذلك تكون قد سبقت الدولة في جهودها.

لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فقد عرفها الفقيه الفرنسي "waline" بأنها نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين، وعرفها "johncherke" بأنها ذلك الجزء من الدولة التي يحتضن بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، إضافة للأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية، كما عرفت بأنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية¹².

¹¹ سادية فقير، محمد أمين لعروم، مدى مساهمة الجماعات المحلية في تحقيق التنمية في ظل التعديلات الجديدة في الجزائر، مداخلة ضمن ملتقى الدولي الخامس حول دور الجماعات المحلية في ترقية الاستثمار، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريش يوم 17-18 أبريل 2018، ص 5.

¹² الشخفي، عبد الرزاق، الإدارة المحلية، دار المسيرة، عمان، 2001، ص 16.



كما تمّ تعريفها بأنها فرع من فروع الإدارة العامة للدولة، يهتم بالمشاركة في إدارة الشؤون العامة في كل إقليم بمعرفة ممثلين عن المجتمع المحلي¹³.

4-6 مفهوم التنمية:

هي عملية واعية ومخططة تستهدف تطوير كل مناحي الحياة قصد الارتقاء بمستوى معيشة المواطنين وتحقيق تطلعاتهم ومسايرة متغيرات العصر وتحدياته، وتتخذ مشاريع التنمية منحى شموليا يتطلق من المستوى المحلي لتسع عبر كافة ربوع الوطن، ولنجاحها عبر المستوى الوطني بدلا من تحقيق التنمية على المستوى المحلي، وعليه يمكن تعريف التنمية بصورة أشمل بأنها :

"هي العملية التي يمكن بمقتضاها توجيه كافة الجهود لجميع أفراد المجتمع بهدف خلق ظروف اجتماعية واقتصادية ملائمة في المجتمعات المحلية ومساعدتهم على الاندماج في المجتمع للارتقاء والاسهام في تقدمها بأقصى ما يمكن¹⁴ .

¹³ BYRN, T, **local governments in Britain**, Penguin books ,Ltd, UK, 1999, P 25.

¹⁴ فنوص، صبحي محمد، أزمة التنمية، دراسة تحليلية للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي لبلدان العالم الثالث، ب س، ص 269.



6-5 التنمية المحلية:

لقد تعددت التعاريف التي تبحث في هذا المفهوم نتيجة لتطور مفهوم التنمية بصفة عامة، وارتباط التنمية المحلية بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية بشكل متوازن تماما يساعد في زيادة النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة الاجتماعية والعدالة في توزيع عوائد التنمية .

وفي هذا الاطار يمكننا أن نعرف التنمية المحلية على "أنها العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للارتقاء بمستويات المجتمعات المحلية والوحدات المحلية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضرية من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان المجتمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة" ¹⁵.

مفهوم الخلل الوظيفي :

يعرفه رونو سن سوليو Renaud Sainsaulieu الخلل الوظيفي في المنظمات " هو مجموعة من النتائج الثانوية التي ترافق تنفيذ مخططات التسيير العقلاني والتي تعرقل أو تحول دونما تحقيق الأهداف المحددة من طرف المسيرين " ¹⁶.

ويعرفه جون ماري بيريتي JEAN Marie Peretti "إن الخلل في التنظيمات يتمثل في التكاليف الناتجة عن إهدار في موارد المنظمة والأعباء المادية الكامنة " ¹⁷.

التعريف الإجرائي للخلل الوظيفي: « الخلل الوظيفي في التنظيمات هو مجموعة من المشكلات التي تشكل عائقا للتسيير الحسن لمهام المنظمة كما يعتبر كل النتائج المترتبة عن الأفعال والسلوكيات غير العقلانية التي يقوم بها الفاعلين في التنظيم التي تعرقل أو تحول دونما تحقيق الأهداف المخططة، وتتمثل في تلك التكاليف الناتجة عن إهدار في موارد المنظمة والأعباء المادية الكامنة .

^{15 15} عبد المطلب، عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2001، ص 13.

¹⁶ محمد كريم شابر، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز، رسالة ماجستير، علم الاجتماع الثقافي، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008، 2009، ص 10.

¹⁷ نفس المرجع، ص 10 .



طبيعة الدراسة:

تعتبر دراستنا هي عبارة عن دراسة استطلاعية كون الباحث كانت عاملة بالمؤسسة الادارة المحلية البلدية ومن خلال الملاحظات التي كانت تلاحظها من سلوك العمال وطريقة العمل وادائهم لوظائفهم سواء عمال أو مسؤولين استطعنا الخروج بهذا الموضوع لاكتشاف الخلل الذي يعتبر عائق في طريق التنمية الا وهو المورد البشري كونه المحرك الرئيسي لأي مؤسسة عامة او خاصة، ولهذا ومن خلال دراستنا وكونها استطلاعية سنوظف المنهج الكيفي وتقنية المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات.

7-المنهج والتقنيات المستعملة:

بما أن منهجية البحث تعكس مدى قيمته، لذلك يجب علينا إلّ التزام الدقة، حيث ركزنا على ما يهم بحثنا بالذات، ويساعدنا على تجاوز العراقيل التي تختلج كل بحث علمي، بالأخص ذاك الذي يتعلق بمسألة الخلل الوظيفي بين متطلبات التنمية المحلية وإمكانيات الموارد البشرية بالإدارة المحلية وللكشف عن ظاهرة الخلل، وأمام هذا الوضع تساعدنا المنهجية على انتقاء ما يخدم موضوع بحثنا وتوظيفه بما يضمن نتائج قيمة للدراسة:

7-1 المنهج المتبع: أدت بنا طبيعة بحثنا إلى إعتماد المنهج الكيفي كونه من أهم المناهج في البحث العلمي عموماً وأكثرها شيوعاً.

- **تعريف المنهج:** ان كلمة منهج ليست مصطلحاً أحادي المعنى في العلم، فقد نسعى الى تجنبها ولكننا لا نستطيع تجاهلها طالما هي مستعملة، ان استعمالها عادة ما يكون مقرونا بنعت يحدد ماهو المنهج المأخوذ بعين الاعتبار: مناهج كمية، كيفية، منهج علمي، تجريبي، تاريخي أو تحقيق ميداني، وذلك على سبيل ذكر البع منها فقط.¹⁸

المنهج الكيفي : المنهج الكيفي هو أحد أنواع البحوث التي يتم اللجوء اليها في سبيل الحصول على فهم متعمق ووصف شمولي للظاهرة الاجتماعية .فهو منهج قوامه دراسة الانسان والواقع الاجتماعي بأبعاده المختلفة ،كما أنه يتسم بالمرونة في البحث واختيار الأدوات المناسبة في الفهم والتفسير والتأويل ،فهو

¹⁸ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، 2006، ص 98 .



يسعى الى تحقيق فهم أعمق للظواهر المدروسة ،والنفاذ الى مجمل الحوافز والتمثلات والاتجاهات التي يتعذر الكشف عنها اعتمادا فقط على لغة الأرقام ،وهو أكثر تأثيرا في الجهاز المفاهيمي والنظري في العلوم الاجتماعية .¹⁹

تستخدمه العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، يعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة الى عمليات التصنيف والاحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات، ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته، ويأتي على مرحلتين :

المرحلة الأولى: مرحلة الاكتشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي، تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد الى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها، أما

المرحلة الثانية: فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليليا يؤدي الى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها .²⁰

واعتمدنا فب المنهج الوصفي على :

• الوصف الكمي :يصف لنا الظاهرة رقميا ،كما يوضح لنا مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة ،وكان ذلك من خلال تفريغ البيانات في جداول إحصائية من ثم تحليلها والتعليق عليها احصائيا وسوسيولوجيا ،مع استنتاج النتائج المتحصل عليها في الأخير .

• الوصف الكيفي : يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ،وكان هذا خاصة من خلال الملاحظة التي سمحت لنا بجمع البيانات والكشف عن تفاصيل الظاهرة²¹ المدروسة الا وهي تهميش المورد البشري وتحديات الإدارة المحلية

7-2 التقنيات المستعملة: حيث يريد الباحث أن يجمع بياناته من خلال استتطاق أفراد ما ضمن مجتمع

احصائي، فانه يعتمد المقابلة، هناك عدة أنواع للمقابلات، وما استعمل في هذه الدراسة هي:

¹⁹ الهراس المختار، المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية ،منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية ،الرباط ،سلسلة ندوات ومناظرات رقم 100 ،مطبعة النجاح الجديدة ،الدار البيضاء المغرب ،2002 .

²⁰ عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر، دمشق سوريا ،ط الأولى ،2002، ص 6 .

²¹ محي الدين نعيمة ، واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية ،مذكرة لتيل شهادة الماجستير ،علم اجتماع المنظمات والمناجمنت ،جامعة الجزائر 2 ،2016/2017، ص 21 .



- **المقابلة التشخيصية أو المعمقة:** يجريها الباحث مع الأفراد محددين بهدف الوصول الى معلومات عميقة، ومعقدة ومتداخلة، مثل رجل سياسي، أو عالم، أو رئيس حزب، وهي تشبه الاستجواب الذي يطبقه طبيب على مريض، وهي أساسية في الأبحاث الكيفية:

عادة ما تتكون المقابلة المعمقة من 3 أقسام تشكل بنية الأسئلة:

- الأسئلة الأساسية التي تمهد للموضوع.

- الأسئلة التي تتناول الأبعاد العديدة للموضوع.

- توسيع الأسئلة والحصول على معلومات أكثر حول الموضوع المعني.

- **الملاحظة بالمشاركة:** وتعني أن الباحث يندمج في المجتمع المعني بدراسته، ويتصرف كأنه أحد أفراد، ولا يبوح بهويته كباحث للمجتمع المبحوث²²، واستطنا تحقيق هذا كوني باحثة

وعاملة سابقة بمجتمع البحث استطعت جمع معظم المعلومات من خلال الملاحظة بالمشاركة بالإضافة الى انني انطلقت بموضوعي من الميدان فمن خلال ملاحظاتي واسئلتني التي طالما كانت تراودني حول موضوع دراستي، اين يكمن الخلل؟ هل في المورد البشري في حد ذاته أم في متطلبات التنمية المحلية والخطط لدفع بعجلة التنمية، ومن هنا استطعت الخروج بهذا الموضوع والملاحظة بالمشاركة هي اهم تقنية ساعدتني في بحثي للخروج باهم الاستنتاجات.

وتعتبر الملاحظة من أهم الأدوات، أو الوسائل التي يستخدمها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات، أو الحقائق من الحقل الاجتماعي، لأنها تعطي المجال للباحث لملاحظة سلوك، وتفاعلات، وعلاقات المبحوثين ومعرفة ما رفض المبحوثين الاجابة عنه، وتستعمل في حالات معينة بالنسبة للمواضيع التي تحتاج الى المعاينة، والحصول على المعلومات اللازمة في المواقف الطبيعية.²³

²² غريب ميرزا يوسف فخر الدين . أ.د يوسف سلامة، مقدمة في مناهج البحث العلمي، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، الطبعة الاولى، أيار . مايو 2012، ص 129 . 130.

²³ عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، بدون طبعة، 1985، ص 40.



8-المقاربة النظرية:

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسيولوجي ان صح القول، وبما أن التنظيم عبارة عن بناء، اذ يمكن أن نمثله كنسق يضم سلسلة من المتغيرات وأن ما يصيب أحدهما سيصيب الآخرين، لذا فان التنظيم بناء انساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكلة تضم أعضاء يطورون استراتيجية خاصة ويهيكلونها في إطار علاقات.²⁴

- **المدخل البنائي الوظيفي:** بالنسبة لموضوع الدراسة المقاربة البنائية الوظيفية هي المناسبة، فالمدخل البنائي الوظيفي هو يقوم بدراسة التنظيمات باعتبارها تؤدي وظائف في النسق الأكبر الذي هو المجتمع، وأن أنساقها الفرعية تؤدي وظائف متساندة في النسق التنظيمي الداخلي، ومن ثم فان تفسير السلوك الانساني في نطاق التنظيم لا يخرج عن هذا الفهم والتصور النظري للتنظيمات.

التنظيم عند ماكس فيبر:

التنظيم في معانيه السابقة لا يختلف عن مفهوم البيروقراطية، بل يمكننا القول أن البيروقراطية هي أداة ملازمة للتنظيم، فلا تنظيم بلا بروقراطية ولا بروقراطية بدون تنظيم، ويرى بعض الباحثين أن الكلمتين مترادفتين، أي أن البيروقراطية بمفهومها الفيبري هي الوسيلة أو القاعدة التي يقوم عليها التنظيم، حيث يتفق معظم الباحثين على أن نموذج السلطة البيروقراطية عند (ماكس فيبر) تمثل نقطة الانطلاق في الدراسة السوسيولوجية للتنظيمات.

وهنا تجدر الإشارة الى أن ماكس فيبر ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة أو الشرعية

وهي:

1 - شرعية من النمط التقليدي

2 - شرعية من النمط القانوني - البيروقراطي أو العقلاني، وهي التي تميز المجتمع الصناعي الحديث.

²⁴بوشمال أحمد، سوسيولوجيا تغيير التنظيم وفعالية المنظمات (مدخل التحليل الاستراتيجي)، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010 . 2011، ص 31 .



3 - الشرعية الكاريزمية، ويمكن أن توجد في المجتمعات التقليدية كما في المجتمعات الجماهيرية.²⁵

ماكس فيبر ونظرية الفعل الاجتماعي:

تعتمد نظرية الفعل الاجتماعي على قضية أساسية فيما يتعلق بتفسير وتأويل السلوك الانساني ألا وهي أن كل سلوك هو سلوك هادف أي أن الفعل الاجتماعي لبلوغ هدف أو غاية ما فانه يختار عدة وسائل وأنماط سلوك متعارف عليها اجتماعيا للوصول الى غاياته حيث يتضمن الفعل اختيار الفاعل لعدد محدود من الوسائل التي تحقق هدفه دون وسائل أخرى وبذلك يحصل التمايز بين الوسائل والغايات ولا يقتصر الفعل الاجتماعي ولكل فاعل اجتماعي طريقته الخاصة في معرفة أساليب السلوك وسياقاتها الاجتماعية.²⁶

تعتبر البروقراطية حسب فيبر وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة، وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين، فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليقات والأوامر والإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي، وتعتبر البروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وتهدف البروقراطية الى الغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الاعمال أو وسائل أداء العمل وتقييم الأداء، ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري، وتحديد الخطوط بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم وجود ازدواجية في العمل أو تضارب بين وحدات العمل، ولابد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا، وبذلك يمكن الحد من المؤثرات الشخصية على مشاغل الوظيفة.²⁷

فالدراسات التي استمرت حول مفهوم البروقراطية، خصوصا مع بعض علماء الاجتماع كروبرت كينغ، ميرتون روبرت وفليبسيلز، وبيتر بلو غولندر وميشال كروزي، ستصطدم بعد تطابق النموذج العقلاني للبروقراطية مع حقيقة ما يجري في الواقع، وكانت الإشارة الأولى في هذا الاتجاه مقال لروبرت ميرتون،

²⁵ محمد بومخولف، التنظيم الصناعي و البيئة، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ماي 2001، الطبعة الأولى، ص 20-19.

²⁶ فاتح دبش، النظريات السوسيولوجية المعاصر، (فاتح دبش، النظريات السوسيولوجية المعاصر، (مطبوعة جامعية)، سنة الثالثة ليسانس جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2022. 2023، ص 61.

²⁷ الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيمات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جوان 2013، ص 18. بما بعد



أصبح مشهورا فيما بعد، يتحدث عن النتائج غير المتوقعة للقرارات التي تنتج عن الانسان وبصفة عامة لكل الأفعال الاجتماعية المقصودة، والتي تجعل من عقلانية فيبر شيئا لا ينسجم تماما مع الواقع.

فالنموذج العقلاني والمشكلن يجعل من البيروقراطية تنظيما يتمتع بالاستقرار والأمن و الفعالية عبر أنشطة تتميز بالدقة والسرعة والضبط والدوام والمردودية، فهو لا يترك الفرصة أو المجال للتأثير السلبي للعلاقات الشخصية والخاصة، أو الاعتبارات اللا عقلانية التي تنتج عن القلق والعدوانية وكل السلوكات التي تغلب عليها العاطفة، غير أن هذا النموذج الذي صاغه فيبر هو عبارة عن تصور يتعلق بالنتائج (الفعالية، المردودية، الدقة والانتظام) أكثر مما يحيل الى المشاكل المتعلقة بنشاط التنظيم وهو يسعى الى بلوغ أهدافه، وفي هذا الاطار، أصبحت القناة تتشكل تدريجيا بأن التباعد بين الأهداف والنتائج، أو بين العقلانية وما يجري في الواقع، أو بين المشكلن و غير المشكلن، هو مظهر من المظاهر الأساسية التي تشكل خلاا وظيفيا في الأداء اليومي، وما وراء هذه الاختلالات الوظيفية هي، في نظر روبرت ميرتون، أسباب بنيوية، تتمثل فيما يلي :

1. تفترض البيروقراطية أن رد الفعل المناسب يصدر بشكل تلقائي عن الامتثال للقواعد،
 2. الخضوع لهذه القواعد يحولها الى مطلق، أي أن هذه القواعد نبتعد عن الأهداف التي وضعت من أجلها،
 3. هذا الأمر يعيق القدرة على التكيف التي لم تؤخذ بعين الاعتبار من طرف واضعي تلك القواعد،
 4. وهكذا، وفي بعض الحالات، تصبح عناصر الفعالية هي نفسها التي تنتج انعدام الفعالية.
- فالاختلال الوظيفي يحدث لأن الشكنة التي يفرضها البناء العقلاني لتنظيم تصبح في نهاية المطاف عائقا في وجه الفعالية التي تعد ضرورية بالنسبة لكل التنظيمات، والواقع أن أراء روبرت ميرتون حول الخلل في التنظيم البيروقراطي لم تكن فقط عبارة عن نقد للنموذج الفيبري، بل كانت كذلك مقدمة لمجموعة من الأعمال التي تندرج كلها في إطار التصور الوظيفي للتنظيم²⁸.

حيث أن روبرت ميرتون يرى الجانب المعوق في أي نسق، هو بعض الذي يحد من أداء النسق لوظائفه. حسب ميرتون لكل نسق جانبيين معوق وغير معوق، وهذا الأخير يشمل كل الأفعال والسلوكات الظاهرة،

²⁸ لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، منشورات ما بعد الحداثة، 2009، ص 52.



التي تعمل على استمرار وتطور النسق، فهو نتيجة أفعال وسلوكات خفية غير عقلانية، يقوم بها الفاعلين.

ومن خلال هذه التعاريف والمعلومات حول النمذجة الفيبري فقد استملناه في دراستنا كونه نموذج يصف الجهاز الإداري وأهميته في التأثير على السلوك والأداء، والبروقراطية تشمل جميع القطاعات لكن بالأخص الحكومي وغير الربحي وهذا ما ينطبق دراستنا الإدارة المحلية، لأنه أسلوب إداري وقيادي في المنظمات يتسم بالدقة والسرعة والمعرفة والاستمرارية والوضوح.



09-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة نوال بوعكباش (2010-2011):²⁹

بعنوان تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية، حيث إهتمت هذه الدراسة بتسليط الضوء على المورد البشري وأهميته في تنمية الإدارة المحلية، خاصة في عصر العولمة في الوقف الحالي الذي يفرض ضرورة التفتح على الدول الأخرى والتكنولوجيا والتطلع إلى الأفضل ومعرفة الجديد في مجال التسيير والإدارة ومعالجة كل ما يتعلق بالموارد البشرية وتأثيرها على التنمية الإدارية للإدارة المحلية لكون المورد البشري الركيزة الأساسية لأي تنمية إدارية في المنظمات، ونظراً للوضعية المزرية التي آلت إليها الإدارة الجزائرية وبالأخص الإدارة المحلية مثل البلديات خاصة والولايات مما أثر سلباً على تنمية الإدارة، وبالتالي تحقيق التنمية المحلية، التي لها انعكاس مباشر على التنمية الوطنية، وهذا بإبراز الخلل وتشخيص المرض لإيجاد الدواء والعلاج المناسب لهذا المرض، ولأنّ التوجه الحالي في إطار العولمة، يفرض علينا خوض غمار معركة التنمية بالتسلح وبالعلم والمعرفة والجودة في الأداء والمهارة في التسيير والأداء المتميز، والتخطيط العلمي في وضع الخطط والبرامج التنموية، وليس التخطيط العشوائي دون تحديد الأهداف والبرامج وبالتالي، إيجاد إدارة عصرية بكل المقاييس ذات خدمات عالية وكفاءات بشرية ذات نوعية رفيعة، مكونة ومدرّبة على أداء الأعمال الإدارية، مما يسمح بتحقيق التنمية الإدارية بالإضافة إلّا أنّ هذه الدراسة هدفت لمحاولة تقديم تفسير علمي أكاديمي لعلاقة الموارد البشرية بالتنمية الإدارية وأثرها على التنمية المحلية وتقديم معالجة مفصلة للموضوع من خلال :

- التطرق لعملية التّخلف الإداري والتنمية الإدارية والعراقيل التي تواجهها، مع تبين دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، ودور العنصر البشري المتدرب في تحقيق التنمية الإدارية .
- التّعرف على تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر من خلال ضبط: ماهية الإدارة المحلية دورها في تكوين الموارد البشرية وبالتالي دورها في التنمية المحلية.
- مع تناول الجانب التطبيقي المتعلق بدور الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية، وهذا باستخدام المنهج العلمي المؤدي لاكتشاف الحقيقة وذلك مستعينة الباحثة بمناهج ومقاربات ،

²⁹نوال بوعكباش، تأثير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2010/2011 .



في الأخير توصلت الباحثة إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تنميتها، أصبح ضرورة فرضتها التغيرات العالمية الحاصلة في كل المجالات، والعمل على مواكبة العصرنة بالوسائل والطرق التي تساهم في تنمية الفرد من تكوين، تدريب إداري .

- الإدارة المحلية اليوم أصبحت لها احتياجات تدريبية معينة انطلاقاً من حاجة أفرادها إلى تحسين مستواهم وتجديد معارفهم وزيادة من مهارتهم، ومن المتفق عليه أن التكوين أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية والقوى العاملة وتأهيلها.

- ضرورة ربط الوحدات المختلفة في الإدارات المحلية بشبكة يستخدم فيها الكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض التكوين والتدريب وزيادة كفاءة نظام الاتصالات داخل الإدارة المحلية، سواء البلديات والولايات لما له من أهمية وتأثير على زيادة فعالية التكوين والتدريب .

- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم لما له من أثر كبير على أداء الإدارة المحلية.

- إعادة التنظيم الإداري مع إحاطة الموظفين بجميع الأمور المتعلقة بإجراءات العمل أو فلسفة الإدارة وإعادة التنظيم .

- الإدارة الديمقراطية مما يرفع من معنويات الموظفين ويؤثر على مستوى أخلاقيات تعاملهم فيما بينهم، وبين الجمهور المتعامل معه، وبالتالي نصل إلى تحقيق الأهداف بما يتلاءم مع متطلبات التنمية الشاملة كما أنها تعتمد على إستراتيجية إدارية متطورة قادرة على تطبيق لمنجزات العلم الحديث ومسايرة التقدم التكنولوجي .

كما أن بعد دراسة عملية على تنمية الإدارة المحلية اكتشفنا أهمية تحقيق التنمية الإدارية على مستوى الإدارات المحلية، وكذا علاقتها الوثيقة بالموارد البشرية، فالإدارة بمعداتها وأجهزتها لا معنى لها ولا بوجودها إلا بوجود رأس مال بشري كفاء متمكن علمياً وعملياً في الأداء وإنجاز في المستوى وجودة في مخرجاتها الخدمانية والإدارية، كما يمكن القول أن الإدارة المحلية في الجزائر تمتلك إطارات وكفاءات عالية كافية بأن تقود مسيرة التنمية، ولكنها تحتاج إلى عملية التكوين والتدريب، الذي يعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها وإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك .



الدراسة الثانية: دراسة محمدي جميلة (2017-2018):³⁰

بعنوان :حوكمة الجماعات المحلية بين التصور والواقع، اهتمت هذه الباحثة بدراسة الحوكمة بالجماعات المحلية كونها أصبحت ضرورة ملحة لتمكين الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية حتى تساهم في فعالية البرامج والسياسات المقدمة للمجتمع، عن طريق المشاركة المجتمعية التي تؤكد أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه القوى الفاعلة بكل مكوناتها في دفع عجلة الإصلاح المجتمعي وتحقيق التنمية في الجزائر، وأهمية تفعيل دور مؤسسات المجتمع في التنمية الشاملة، وتم تقسيم هذا العمل إلى سبعة فصول وبابين، الباب الأول يضم ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تناولت فيه الباحثة إطار المقاربة المنهجية للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة وأهمية المشاركة المجتمعية ودورها في تحقيق التنمية وتم التطرق من خلاله إلى مفهوم الحوكمة ودورها في تحقيق التنمية المحلية خاصة والوقوف على بعض التجارب الناجحة كنماذج عالمية ومحلية للحوكمة ومشاركة المجتمع.

الفصل الثالث: تناولنا بالدراسة المقاربة التنظيمية للجماعات المحلية في الواقع الجزائري وتم التطرق من خلاله إلى نسق الجماعات المحلية وإلى نظام الحوكمة المحلية من حيث الأبعاد، المتغيرات والمؤشرات. أما الباب الثاني فقد خصصته الباحثة لحوكمة الجماعات المحلية في ضوء تحليل المعطيات الميدانية في مجال الدراسة، وتم معالجة ذلك من خلال أربعة فصول حيث تناولت بالدراسة:

الفصل الرابع: تقديم ميدان الدراسة من خلال عرض المعطيات العامة عن ولاية الجزائر العاصمة والتأطير المحلي لها والهيكل التنظيمي للبلدية ثم الخصائص العامة لأفراد العينة .

الفصل الخامس: تطرقت الباحثة من خلاله إلى نتائج الجو التنظيمي السائد في الجماعات المحلية في مجال الدراسة من حيث الإطار التنظيمي والتشريعي له وواقع التسيير المالي.

الفصل السادس : تناولت فيه بالدراسة الإرادة الفعلية للجماعات المحلية في ترسيخ الحوكمة من حيث القيادة والتسيير السياسي وكفاءة التسيير وأدوار ومهام المنتخبين المحليين والعلاقة بأفراد المجتمع .

³⁰ جميلة محمدي، حوكمة الجماعات المحلية بين الواقع والتصور، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم عيم الاجتماع جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، سنة 2017/2018 .



الفصل السابع : تناولت دراسة المورد البشري النوعي المحلي ودوره في ترسيخ الحوكمة في مجال الدراسة من خلال المقاربة الحديثة في التسيير والبرامج المعتمدة في تكوينه .

كل هذا بهدف الوصول إلى نتائج من شأنها أن تعمل على توضيح مبادئ الحوكمة وتدعيم وتفعيل الفعل التشاركي لأهم فواعل الحوكمة من مجتمع مدني إلى المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة على مستوى الجماعات المحلية .

كما أشارت الباحثة كذلك على أنها استعملت منهجية دراسة حالة للوقوف على دراسة تفصيلية عميقة والكشف عن مختلف جوانب الوحدة، من أجل الوصول إلى تعميمات يمكن أن تشمل ما يشبهها من الوحدات الأخرى، تمكنها هي الأخرى أيضاً للكشف عن الجوانب الاستاتيكية والديناميكية، الايجابية والسلبية بين مختلف عناصر الحالة، من أجل وضع الخطط التي تؤدي إلى تطورها .

كما تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، من أجل الوصف الدقيق لمجال الاهتمام وتحليله بناءً على تحديد تصوري للعوامل التي تربط بموضوع الدراسة، وتحديد المتغيرات ودرجة الارتباط بينها .

وتم استعمال المنهج الإحصائي لتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالجماعات المحلية التي تم التوصل إليها عن طريق الاستبيان والمسح، حيث جمع المعطيات وترجمتها وتحليلها معتمدين في ذلك على الإحصاء الوصفي، الذي قدم المعطيات بصورة شملت كل المفاهيم، ثم تم تعميمها على المجتمع من خلال الاستدلال الإحصائي.

وبعد مناقشة نظرية وتحليل ميداني ممتد على عينة مكونة من سبعة وخمسون بلدية بولاية الجزائر العاصمة، بهدف بناء مخطط عمل حول التصدي لكل ما يمكن أن يشكل تهديداً أو تحدياً في وجه التنمية المحلية ومنه التنمية الشاملة، ومن هنا يمكن استعراض بعض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- لم تنتج الأدبيات تراكمياً كافياً لبلورة إطار مفاهيمي شامل لحوكمة الجماعات المحلية يستوعب فلسفة نمط من الإدارة في العملية الإستراتيجية من حيث الصياغة والتطبيق لعدة أسباب منها :

حادثة الآليات والمقاربات الجديدة حول تصور للتنمية بصفة عامة ومنه طرح مفهوم الحوكمة كوصفة للإصلاح الاقتصادي والإداري المفروض من طرف المؤسسات الدولية، وتزامن ذلك مع نهاية الحرب الباردة وفشل النموذج الاشتراكي، وبالتالي ظهور مقارنة النموذج النيوليبرالي الذي يؤسس إلى التوجه



للمشروطة المؤسسية والسياسية بدل التركيز على المشروطة الاقتصادية فقط، فتم طرح صيغ جديدة لإدارة الفعل العمومي على جميع المستويات ومنه المحلي، من خلال جملة من المعايير، كالديمقراطية وتدعيم المسائلة والشفافية والنزاهة في الإدارة ولم يجد إجماع بين مختلف الاتجاهات المعرفية حول التعريف والمعايير والمؤشرات، هذا في الجانب النظري، أما الجانب الميداني يأتي الجانب التنظيمي والمالي والبشري في مقدمة المحددات التي تؤسس لثقافة جديدة مبنية على أساس الحوكمة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات نذكر منها :

- غموض الإطار التنظيمي والتشريعي وتداخل الاختصاصات والوظائف والمسؤوليات رغم الإصلاحات المتوالية، كما أن الوصاية الإدارية بمختلف مظاهرها ولا زالت تمثل تحدي أمام الفعل العمومي ورغم توسع اختصاصات الجماعات المحلية في مختلف المجالات الاجتماعية والثقافية، فهي تعني بالمقابل من الغموض والعمومية والتداخل، ومحدودية التوافق بين الإطار التنظيمي والقانوني والتشريعي مع الدور والمهمة وسيطرة المركزية، أدى إلى فقدان صفة الشخصية المعنوية مما يوحي بعدم الصدق والجدية في تكريس الديمقراطية وما الإصلاح الذي مس قانون الجماعات المحلية الدليل على محاولة معالجة وفك التشابك بين المهام .

- الاعتماد على الأسلوب التقليدي بمقاربة سد الثغرات والاعتماد على الرث الإداري والبيروقراطي والتخلف السياسي، بدل الأسلوب العلمي وترشيد السلوكات والتصرفات .

- ضعف عملية التقييم توحي عنه الاختلال البنائي الوظيفي واستشراء الفساد الإداري والمالي والتدخلات المفرطة وإخفاق حقيقة الإخفاقات والتهرب من المسؤولية وغياب الإبداع وإحتقار العمل كقيمة حضارية ومعايير التقويم ترتكز في الكثير من الأحيان، على الانطباعات الشخصية أكثر من الاعتماد على معايير ومؤشرات علمية وموضوعية، نتج عنه غياب تصور متكامل ودراسات حقيقية للبرنامج التنموي .

وغياب نظم المعلومات يبين مؤشرات الأداء التنظيمي وربطه بالمشاركة وعدم الاستثمار في الطاقات والكفاءات الإبداعية وغياب تدعيم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة.

- غياب رؤية إستراتيجية في مجال المشاركة المجتمعية وضعف الدعائم القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لقيامها وضعف التصورات والانجازات بمعايير عالمية، بسبب غياب أسلوب الإدارة الحديثة والاعتماد على أسلوب الإدارة التقليدية الذي أضعف من فرص إنجاز مشاريع محلية برؤية إستراتيجية وثقافة المقاولاتية والتحكم الدائم في الفعل العمومي وضعف الكوادر البشرية وعدم قدرتها على استيعاب



التغيرات والإصلاحات يوجي بسيطرة الطرق التقليدية في التوظيف، وفي جوهرها مجرد إحتواء إنعكاسات للبطالة دون الاستفادة من ضرورة الربط بين هذه العملية والاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية في ظل الإدارة الالكترونية التي لم تعد خياراً استراتيجياً لمحاربة البيروقراطية والعقليات السرية فقط وإنما كأداة فاعلة لإيجاد إطار إداري نموذجي يراعي التوازن والعمل المشترك من حيث التوفيق بين الخيارات وتحقيق أفضل النتائج الممكنة، بأقل تكلفة ممكنة وترشيد المال العام الذي يعتبر عصب الحياة للجميع .

الدراسة الثالثة: دراسة كمال تيميزار (2020 - 2021):³¹

اهتمت هذه الدراسة الى ابراز مكانة ادارة الكفاءات في المنظمات العامة، وكيف يمكن لهذا الأسلوب أن يساهم في تحقيق التنمية الادارية علمستوى الادارة المحلية والوطنية بصفة عامة، لذا تم الوقوف على ضبط وتحديد المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، اضافة الى ذلك تبيان الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التميز والنجاح، وكذا تبيان فعالية نموذج الادارة بالكفاءات في مواجهة المستجدات ومختلف التحديات التي تواجه الادارة العامة والادارة المحلية بصفة خاصة والبيئة التي تعمل فيها الهيئات المحلية والاقليمية.

كما تكمن أهمية الدراسة في الاستعانة بالاتجاهات النظرية الحديثة في مجال التسيير، سواء تلك التي تبحث عن الكفاءة والفعالية التنظيمية، أو تلك التي تتمحور حول تجسيد البرامج التنموية.

ان اهتمام المنظمات بالمورد البشري وادارته وفق الأسس والأساليب العلمية والمنهجية يعتبر أمراً في غاية الأهمية اذا ما أرادت النمو والاستمرار والتقدم عن طريق زيادة كفاءة العاملين بها.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح مدى الاعتماد على أسلوب الادارة بالكفاءات في المنظمات العامة الوطنية كأسلوب اداري حديث نسبياً قائم على المعرفة والكفاءة في ظل المنظومة الادارية والتنظيمية والقانونية التي تحكم سير الادارة العامة بالجزائر .

كما وهدفت هذه الدراسة لمحاولة تقديم تفسير علمي أكاديمي لعلاقة الموارد البشرية من خلال أسلوب ادارة الكفاءات وأثرها على التنمية الادارية وتقديم معالجة مفصلة للموضوع من خلال:

³¹ كمال تيميزار، دور ادارة الكفاءات في تحقيق التنمية الادارية في الجزائر في ظل التحديات البيئة التنظيمية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات سياسية، قسم العلوم السياسية جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، سنة 2021/2020 .



- محاولة ابراز مختلف مضامين الادارة بالكفاءات.
 - محاولة ابراز العلاقة الموجودة بين كفاءات الموارد البشرية وواقع الادارات العمومية ومنها الادارة المحلية.
 - ابراز أهمية الادارة بالكفاءات ومدى امكانية تطبيقها في ظل الوظيفة العمومية وما تتضمنه من اشكاليات تنظيمية وهيكلية وبشرية.
 - التعرف على كيفية تأثير عوامل البيئة التنظيمية، الداخلية والخارجية على تحقيق التنمية الادارية.
 - تبيان أهمية الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءة والفعالية التنظيمية في النهوض بعملية التنمية الادارية.
 - وفي الأخير توصل الباحث لأهم النتائج، نذكر أهمها :
 - الكفاءة تشكل أحد الشروط المسبقة والهامة ورهانا حاسما للتنمية الادارية، لأنها وحدها تسمح للمؤسسات الادارات العمومية بالارتقاء لمستوى المهام الجديدة التي يفرضها الواقع الجديد .
 - تواجه عملية التنمية الادارية مجموعة من العراقيل منها الاقتصادية كنقص الأموال والامكانيات والهيكل، أو تشريعية كجمود القوانين وتسارعها أحيانا، وبشرية تتمثل في ندرة الكفاءة الادارية وقلة الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للاضطلاع بمهام التنمية الادارية.
 - المنظمات والادارات العمومية في الجزائر لم تعد تضطلع حاضرا برسالتها الكاملة، بفعل التغيرات والتحولات الجديدة والمستجدة التي يفرضها العالم اليوم، وليس بإمكانها تجاهل تطلعات ومطالب المواطن بتحسين الخدمات المقدمة اليه، ومواجهة الوعي المتزايد الذي يعرفه المجتمع اليوم.
- التعقيب ومناقشة الدراسات السابقة:**

يرجع الهدف وراء تبني الباحث مجموعة من الدراسات كونها تعطي نظرة حول الموضوع ومن زوايا مختلفة وكذا اعطائه صورة واضحة عن نقاط التوافق والاختلاف بين الموضوع محل الدراسة والمواضيع التي سبقته فبالرغم من الاختلاف الموجود بين كل الدراسات الا أنها الأقرب الى موضوع الدراسة حيث أعطتني فكرة على طريق البداية في البحث فالدراسة الأولى كونها تدور حول

تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية، حيث إهتمت هذه الدراسة بتسليط الضوء على المورد البشري وأهميته في تنمية الإدارة المحلية ، ومعالجة كل ما يتعلق بالموارد البشرية وتأثيرها على التنمية



الإدارية للإدارة المحلية لكون المورد البشري الركيزة الأساسية لأي تنمية إدارية في المنظمات، إلى أنها ركزت في هذه المعالجة على فرض ضرورة التفتح على الدول الأخرى والتكنولوجيا والتطلع إلى الأفضل ومعرفة الجديد في مجال التسيير والإدارة ومعالجة كل ما يتعلق بالموارد البشري، وهنا اختلفت دراساتنا كونها تسلط الضوء على جانب التسيير و الجانب القانوني ، أما الدراسة الثانية تم الاستناد عليها من جانب تنمية الإدارة المحلية و أهمية تحقيق التنمية الإدارية على مستوى الإدارات المحلية، وكذا علاقتها الوثيقة بالموارد البشرية، فالإدارة بمعدات وأجهزتها لا معنى لها ولا بوجودها إلا بوجود رأس مال بشري كفاء متمكن علمياً وعملياً في الأداء وإنجاز في المستوى وجودة في مخرجاتها الخدماتية والإدارية ، أما أوجه الاختلاف فكانت حول طرح مفهوم الحوكمة كصفة للإصلاح الاقتصادي والإداري المفروض من طرف المؤسسات الدولية و التركيز على هذا المفهوم الثقافي الجديد ، دراستنا تسلط الضوء على المورد البشري و دوره في تحقيق التنمية المحلية ، أما الدراسة الثالثة تكمن أهميتها في توضيح مدى الاعتماد على أسلوب الادارة بالكفاءات في المنظمات العامة الوطنية كأسلوب اداري حديث نسبيا قائم على المعرفة والكفاءة في ظل المنظومة الادارية والتنظيمية والقانونية التي تحكم سير الادارة العامة بالجزائر وهذه أضافت الكثير للبحث حيث أعطت صورة واضحة حول هذا النوع من الأساليب الادارية ، أما أوجه الاختلاف فتكمن في كونها دراسة ركزت على جانب التسيير و اعتباره نموذج تسيير كفاءات يركز على اطار قانوني و محفزات تسييرية خاصة بكل منظمة .

الفصل الثاني: تتميش المورد البشري



تمهيد:

تعد الموارد البشرية محور اهتمام على المستوى العالمي باعتباره عنصر رئيسي في عناصر التنمية، ولقد تزايد هذا الاهتمام من الحكومات إلى المنظمات وغيرها حيث بينت العديد من الدراسات أن الإدارة التي تسعى إلى التفوق والتميز في الأسواق أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هم الأفراد المدربون ذو الكفاءة والقدرة على حسن استغلال إمكانيات العمل والموارد المادية وهو ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل.



1- مفهوم المورد البشري:

يعتبر بيتر داركر زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف أن الموارد البشرية المورد الحقيقي، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة، وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر فشل إذا ساءت إدارتها³².

مورد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد بيتر دركر **Peter Drucker** "ذلك حيث يقول: "إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان." - الموارد البشرية كما يشير أحمد سيدمصطفى - لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة- الموارد البشرية هي جموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع³³.

وعلى هذا الأساس يرصد "أحمد سيدمصطفى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال المحاور الرئيسة التالية: الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي. الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة. العقول المبادأة تعظم القيمة المضافة. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات. المواد البشرية تكمل الثروة القومية. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

ويؤكد سيد الهواري "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو مجتمع، وذلك إذا ما تم إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية. إن سبب النجاح هو في تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي. من الملاحظ أن هذه التعاريف تولي أهمية بالغة للموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات لما تحمله هذه الأخيرة من قدرات وأفكار والتزامات نحو المؤسسات التي يعملون بها وذلك للوظائف العديدة التي يشغلونها في ظل الفكر الإداري الحديث الذي يتسم بالمرونة والشفافية وتشجيع الكفاءات³⁴.

³² نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 15.

³³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 31.

³⁴ مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 34.



2-وظائف الموارد البشرية:

تتم هذه الوظائف بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة. ويتم هذه الوظيفة في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الإستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل، وتتكون وظائف تكوين وتخطيط الموارد البشرية من وظائف فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال أو النشاطات الفرعية، ونعرض فيما يلي هذه الوظائف الفرعية:

تحليل وتصميم العمل: يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام، التي تشكل في مجملها الوظيفة أو العمل، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

وتعني تصميم الوظيفة تحديد طريقة أدائها ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات وظروف العمل الخاصة بالوظيفة، يعمل هذا النشاط على إعطاء تقدير لحاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، وذلك بناء على الاستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويجري ذلك بناء على أهداف الوظيفة وخصائصها وخصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة بناء على ما هو موجود حالياً وإمكانات المنظمة.

3-تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بتخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية محددة، واختيار أفضل هذه الاحتياجات.

ويعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة حيث يتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ. وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط القوى العاملة إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث:

أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة-أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع من الوظائف المطلوبة-الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة القوى العاملة.

استقطاب الموارد البشرية في ضوء نتائج الوظيفتين السابقتين تقوم هذه الوظيفة بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.



يشير لفظ الاستقطاب **Recruitment** إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة. وتتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفي والمنطقة التي تعمل لها.

4-اختيار وتعيين الموارد البشرية:

الاختيار هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل ووظيفة معينة.

أما التعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته. كما تعرف وظيفة الاختيار والتعيين بأنها "عملية نظامية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة وتشمل على أسس وقواعد علمية وتسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف، للتعين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المتقدمين³⁵.

5-الطراز الجديد للموارد البشرية:

تطلق لفظة العملاء أو الزبائن على أفراد المجتمع الذين يتعاملون مع منظمة أو مؤسسة ما. فعملاء المؤسسات الحكومية هم المواطنون الذين يستفيدون من خدمات هذه المؤسسات، ويزيد الآن استخدام لفظة " العملاء الداخليين " للتعبير عن الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة ما، والمنطق في هذا الوصف الجديد أنه كما تعني المؤسسة بجمهور المتعاملين معها فتدرس توقعاتهم واتجاهاتهم وعاداتهم، فإنها يجب أن تعني أيضا بجهازها العامل من حيث التعرف على شخصيات العاملين، وتركيبهم الثقافي والاجتماعي، ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحهم وذلك لأن كل موظف هو بمثابة إضافة فريدة في موقعه ودور القادة الإداريين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، هو إعداد هؤلاء الموظفين وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات ومن جهة أخرى فإن أعضاء الإدارات المختلفة هم زبائن لبعضهم -إذ يتبادلون المنافع والخدمات الإنجاز العمل مثلا إدارة المشتريات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية ومركز الكمبيوتر، وقسم البحوث والتطوير وإذا كانت المؤسسات اليوم تبحث عن ميزة تنافسية، تمكنها من

³⁵قاضي عبد الحكيم، الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، 2020، ص584.



تحقيق أهدافها والتغلب على منافسيها. هذه الميزة التي تتمثل في جودة السلعة أو الخدمة، وتميزها عن مثيلاتها وانخفاض تكلفتها، وملائمة مواعيد تسليمها . الخ .

فإن العملاء الداخليين -الموارد البشرية -يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسات التي يعملون بها إذا كان هؤلاء يتميزون بما يلي:

1- الكفاءة الرفيعة والتعليم الراقي والتدريب الملائم.

2- الإخلاص والولاء والالتزام والرقابة الذاتية.

3- الابتكار والتفكير الإبداعي.

4- التعاون والاستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل.

5- التعلم المستمر وتطوير المهارات.

6- الدوافع العالية التي تتسجم مع المستويات الراقية للأداء.

7- مثل دوافع إثبات الذات والتقدم المهني.

لذلك فإن الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذا القرن الجديد، يجب أن تتسم بطراز يختلف تماما عن الطراز التقليدي الذي كان ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة للتوجيهات الإدارية، ومقابلة المستويات الموضوعية للأداء دون زيادة أو تطوير فما هي إذن مواصفات الطراز الجديد للموارد البشرية وإن أهمها ما يلي:

1- التعليم: وما يوفره من مؤهلات ملائمة، وما يتيح للفرد من معلومات تمدّه بأرضية صلبة للانطلاق إلى خبرات جديدة ومعارف حديثة.

أ- التوجه السليم.

ب- العمل من أجل الوطن.

ت- الاستعداد لتحمل المسؤولية.

ج- الوعي بمشكلات المجتمع.



د- الرغبة في الإتقان والتفوق.

هـ - حسن استغلال وقت الفراغ.

2- القيم الإيجابية: تقتزن الإنجازات الرائعة دائما بقيم بناءة، يتبناها أصحابها ويعملون بمقتضاها مثل العمل المخلص، والتفكير الذكي، والتنافس ... وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة التجارب هذا المجتمع وتاريخه وحضارته أو الشخصيات الناضجة: والتي تتميز بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، والندية، والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي. ولكل من هذه الخصائص أثر عميق بنجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة فالإيجابية مثلا تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومداخل حلها ... والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف الواحد ... ولا شك أن العاملين الناضجين يساعدون على إنضاج مؤسساتهم، كما أن الأخيرة تحتضن الناضجين وتساعدهم على المزيد من النضوج.

3- التدريب والتطوير: بكافة أنواعه، الفنية والسلوكية. ويعتبر التدريب السلوكي على نفس مستوى أهمية التدريب الفني لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل في فريق وعلاج الضغوط والصراعات.

4- الاتجاهات الصحية: الاتجاهات حالة عقلية: كيف يفكر أفراد القوة العاملة وهذه الحالة العقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل -من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلى التعليم ومرورا بالتجارب المختلفة التي يمر بها الأفراد، وكلما كانت الاتجاهات إيجابية، كان ذلك مساعدا على قيام العاملين بالمساهمة الجدية في بلوغ أهداف مؤسساتهم. ومن جهة أخرى تعمل المؤسسات على تعميق هذه الاتجاهات، بالقوة، والقيادة الفعالة، والتدريب المستمر الآخرين.

5- الدافعية العالية والتي يتميز أصحابها بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس، وإثبات الذات، وتقدير مثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر.

6- القدرات الابتكارية: والتفكير الإبداعي، غير التقليدي، ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية من القادة الإداريين والعاملين كما تعمل



هذه المنظمات أيضا على تنمية هذه القدرات - عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل المشكلات ومشروعات التطوير³⁶.

6- العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

يركز المدخل الاستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها.

إن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر من أولويات الإدارة لأن المنظمة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد للتطوير آليات عمل جديدة تساعد في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وأن تتبنى دورا في كلالظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية.

هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة³⁷.

-العوامل التعليمية :

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق

³⁶ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، مصر، 2003، ص11.

³⁷ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 63.



أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية ومن هذه المعوقات نجد:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المصلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال . وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية .

- العوامل الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

المسؤولية الاجتماعية فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

- الجوانب الأخلاقية:

وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية .

الزيادة السكانية يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.



- العوامل السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاته على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة حيث أنها تشل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

- العوامل الاقتصادية:

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة³⁸.

7-نظريات الموارد البشرية:

نتجت هذه النظريات عن سلسلة من الأبحاث والدراسات تمخضت عنها عدة مفاهيم يمكن تصنيفها في مجموعتين أساسيتين :

³⁸بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2013، ص73.



- نظريات الموارد البشرية:

ظهرت هذه النظريات في مطلع الخمسينيات، حيث اعتبرت الأفراد مصدرا حقيقيا للثروة، وموردا مهما في الطاقات المبدعة، التي تنتظر تجسيد ما لديها من إبداعات، لذلك فقد ركزت على ضرورة البحث عن السبل الكفيلة بتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل والإبداع انطلاقا من فكرة كون الفرد يعمل لأنه محفز.

في هذا الإطار ظهرت العديد من النظريات التي تعتبر إسهاما مهما في مجال التحفيز، من بينها نذكر ما يلي :

نظرية تدرج الحاجات " ماسلو " "A. Maslow" "نظرية X و Y" ماكرفور "D. McGregor" "نظرية المتغيرين في التحفيز " فريدريك هيرزبرج "Frederick Herzberg" "نظرية تمكين العاملين.

1- نظرية تدرج الحاجات :

كان ماسلو " من أوائل الباحثين في مجال التحفيز حيث يرى أن للأفراد مجموعة حاجات غير مشبعة، تعمل كدافع يحرك سلوكهم، لذا فإن تحفيزهم يتوقف على مدى إشباع هذه الحاجات التي يشعرون بها . استنادا إلى ذلك يرى "ماسلو" أن كل فرد محفز بالرغبة في إشباع الحاجة التي يشعر بها، وبذلك فإن كل حاجة مشبعة لا يمكن أن تكون مصدر تحفيز، كما يضيف أن كل فرد يعاني عدم إشباع دائم، نظرا لأنه إذا شعر بإشباع إحدى هذه الحاجات فإنه سيشعر مباشرة بالرغبة في إشباع الحاجة المولية تصاعديا لمقد لاقت نظرية "Maslow" نجاحا كبيرا، حيث تعتبر بناء فكريا مهما في مجال التحفيز، إذ أنه يمكن القول أن اشباع الحاجات يكون أسبقية لكل حاجة في الأهمية، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى اشباع الحاجات التي تليها في الأهمية بشكل تصاعدي، ويترتب عن اشباع مجموعة معينة من الحاجات اثارة الحاجات الأخرى، حيث تتوقف الحاجة على تحريك السلوك بمجرد اشباعها وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد، وتعتبر هذه النظرية هي الأساس لظهور نظريات ودراسات أخرى تعمل على فهم وتحليل دافعة الأفراد داخل التنظيم.

ب. نظرية X و Y:

ترى هذه النظرية إن سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية وهنا يمكن تقسيم النظريات إلى نظرية X ونظرية Y حيث يميز McGregor بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما أسماه نظرية X و Y:



أولاً: نظرية: تقدم "دو قلاس" ثلاثة فرضيات تؤيد هذه النظرية: شعور الفرد بالكراهية المتأصلة اتجاه عمله ويحاول تفاديه وتجنبه قدر الإمكان. لابد من إجباره على أداء عمله ولا بد من توجيهه ومراقبته باستعمال كافة الطرق والأساليب، من أساليب الوعد والوعيد، التهديد والعقاب كلما دعت الضرورة إلى ذلك الضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات والتوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم بغرض ضمان بقائهم واستقرارهم في العمل حتى وإن كان على حساب طموحاتهم الفردية بمعنى أن الأفراد لا يميلون إلى تحمل المسؤولية.

ثانياً: نظرية Y قدم McGregor نظرية أخرى تسمى نظرية Y ترتكز على الأسس التالية: الإنسان العادي لا يشعر بالكراهية اتجاه عمله وإنما على العكس من ذلك فهو بحاجة إلى العمل كما هو بحاجة إلى الراحة والرياضة. الرقابة والتوجيه الخارجيين المرفقين بأسلوب الوعد والوعيد لن يكونا السبيل المرجعي والمناسب لدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة. إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصطحبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها ومن أهمها إشباعه لحاجاته وطموحاته الفردية وتحقيقه لذاته.

ج. نظرية المتغيرين في التحفيز:

فريدريك هيرزبرج يعتبر هيرزبرج من بين أوائل علماء الاجتماع الذين اهتموا بدراسة عامل التحفيز للأفراد داخل التنظيم، حيث طور "فريدريك هيرزبرج" نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين المهندسين والمحاسبين، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية "ماسلو"، وبنيت عليها إلى حد كبير .

بينت هذه النظرية على أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل وقسم "فريدريك هيرزبرج" العوامل في بيئة العمل إلى قسمين :

- عوامل صيانة أو رقابة أو العوامل الواقعية :

وهي التي تخلق إحساساً بعدم الرضا، ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساساً بالرضا، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عمال الوقاية للعاملين، وكما أن عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى حالات عدم الرضا، فإن وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا.



- عوامل حافزة أو العوامل الدافعية:

يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى مستوى عال من الرضا، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جدا من الحاجة إلى تحقيق الذات، وهناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت، فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توفرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا، وقد أطلق عليها "هيرزبرج العوامل الحافزة، ومنها:

أ. الإنجاز في العمل .

ب. الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.

ج. طبيعة العمل ومحتواه د. المسؤولية لإنجاز العمل .

هـ. التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد وبذلك يخلص "هيرزبرج" إلى أن الرضا الوظيفي عكس انعدام الرضا، كما يؤكد في نظريته أن الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف، وليس في رضاه، وبمعنى آخر أن العوامل الصحية المتعلقة ببيئة العمل مثل: الأجر الكافي وظروف العمل الحسنة، والمشرفين المحترمين وزملاء العمل الجديرين بالحب لن يقدموا موظفا راضيا، ولكنهم يقدمون موظفا غير مستاء فحسب.

د. نظرية تمكين العاملين خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المؤسسات المختلفة، ونتيجة لما تواجهه المؤسسات في الوقت الراهن من زيادة المنافسة خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المؤسسات اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها.

إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء حيث تعرف عملية تمكين العاملين بأنها: "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قدرة أو متمكن". وتعرف كذلك بأنها: "عملية تحسين مشاعر المقدر الذاتية بين العاملين بالمؤسسة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة، وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية.

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك يساعد على تحمل مخاطر



عملهم بشكل فعال، وأخيرا فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

هـ. نظرية رأس المال البشري :

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصة هامة، وهي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه. ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهو ما يطلق عليه المديرون أحيانا المبادأة أو الابتكار أو قدرات المؤسسة. وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأسمال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها في مستندات متنوعة بالمؤسسة. وعليه فإن رأس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة، كما يشمل المضامين والمتطلبات المحددة الخاصة بالقدرات الفردية في مجالات المعرفة وخصائص المديرين وخائص العاملين. ولبناء هذا النموذج المتكامل لرأس المال البشري ينبغي مراعاة عدة جوانب أهمها:

- العلاقات مع العمالي.

- الاعتبارات القانونية التخصص ومستوى الحاجة إليه .

- مستوى توفير المهارات والقدرات المطلوبة. اختيار الأشخاص المناسبين.

و. نظرية "شولتز" للاستثمار في الراس المال البشري :حاول "شولتز" البحث عن تفسيرات أكثر فاعلية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية، وهي رأس المال البشري. فقد لاحظ شولتز، إهمال الباحثين للثروة البشرية وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف على تحقيق التنمية الاقتصادية. ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظر الشولتز " أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية كما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومن هنا فهو يرى



أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي. وقد بني الشولتز " مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساس إلى زيادة المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي .

وقد ركز "شولتز" اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار محوري لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال-ومن ثم أطلق على التعليم- اسم رأس المال البشري³⁹.

³⁹ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه، جامعة بكرة، 2016، ص41.



8- خصائص الموارد البشرية:

- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا وإلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" الدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو : "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

- التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع ايجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع م أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته .

- الميول الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري 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 أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.



تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية فالإنسان يتميز بان تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

- طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة وتجدر الإشارة إلى أنه قبل التطرق إلى عنصر تنمية الموارد البشرية ارتأينا أن نقف ولو باختصار على إيضاح مفهوم التنمية في شكلها العام، هذا المصطلح الذي يمتاز بشمولية التداخل لكونها مجالا خصبا جعلها تثير اهتمام العديد من النظم والهيئات وكذا المفكرين⁴⁰.

أهمية الموارد البشرية :

غالبا ما تنظر إدارة المنظمات إلى تحليل التكلفة والعائد في اتخاذ القرارات الحاسمة بها على سبيل المثال إن اتخاذ قرار في مجال زيادة الإنتاج أو تحسين نوعيته، أو إضافة منتج جديد، أو فتح منافذ تسويقية جديدة تكون عملية حساب تكلفة وعوائد هذا القرار أكثر وضوحا وسهولة، ومن ثم يكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أكثر أقباعا تساعده في ذلك لغة الأرقام والبيانات الإحصائية بينما تكون مصروفات قرارات برامج الموارد البشرية أو تكلفتها واضحة، ولكن مردودها نحو العائد الاقتصادي منها ليس واضح المعالم كغيرها من البرامج الأخرى في المنظمة.

وقد أشارت أحدث الأبحاث أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية، أي أن كثيرا من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج الموارد بشرية فعالة ومؤثرة وفي تقرير صدر سنة 1990م أتضح أن هناك قدرا من الارتباط بين نجاح بعض الشركات ماليا وبين سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية.

⁴⁰ فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006، ص48.



وقد أشارت الشركات التي وردت في أعلى قائمة النمو وتحقيق الأرباح إلى أنها تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية:

أولاً: ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة مباشرة.

ثانياً: إعطاء أهمية قصوى السياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطويرهم.

ثالثاً: تسهيل عملية اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا من التنظيم.

رابعاً: خلق ارتباط وثيق بين الأهداف الرئيسية للشركة والأهداف الأخرى⁴¹.

ومما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها منظمات القرن 21، حيث تؤكد هذه المنهجية التي تمثل الإدارة المعاصرة على أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك الذي يجعل حصة المستهلك في السوق أكبر، وهذا يزيد من أرباحها ويضمن لها استمراريتها وبقائها. لقد أدى تزايد عدد الوظائف والحاجة إلى المهارات المختلفة إلى زيادة في عدد الأدوار، ومن ثم في كيفية توزيعها على الأفراد ونتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم الأدوار، بهدف تلبية مستلزمات وحاجات الأنشطة والأعمال، ويمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة كالتالي:

الموارد الاحترافية،

الموارد القيادية،

الموارد الإشرافية،

باقي الموارد المشتركة،

الاتحادات العمالية مجموعات⁴².

⁴¹ هاني عرب، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، محاضرات منشورة، د، س، ص 14.

⁴² ججع نبيلة، مداخله بعنوان: اسهامات ادارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الاعمال، جامعة المسيلة، 2011، ص 3.

الفصل الثالث:

الادارة المحلية



تمهيد:

تعتبر الإدارة المحلية الحلقة الوسيطة التي تربط بين الحكومة المركزية والمواطن، فهي تساهم من خلال المهام التي تقوم بها والصلاحيات المخولة لها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، والتي تعد مصطلح وليد النشأة نتيجة لربط قضايا التنمية المحلية ببعديها الاقتصادي والاجتماعي بالبيئة، ويعود ظهور هذا المصطلح أساساً إلى تقرير برونتلاند سنة 1987 الذي استخدم لأول مرة مصطلح "التنمية المستدامة"، وتكمن أهمية الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توسيع فرص المشاركة في وضع والكشف عن متطلبات المجتمع المحلي وممارسة الحكم الراشد، إضافة إلى إدارة الموارد المحلية وترشيدها في ظل ممارسة نشاط اقتصادي محلي يحترم قدرات البيئة، وتوفير المتطلبات الضرورية لأفراد المجتمع وحماية البيئة.



أولاً: الإدارة المحلية

1- مفهوم الإدارة المحلية:

من الصعب تقديم تعريف دقيق للإدارة المحلية لكن الشيء المتفق عليه أنها إدارة عامة من منطلق أنها تستهدف تنهيد السياسة العامة عن طريق هيئات عامة ويرجع ذلك إلى التباين والاختلاف في التعريفات التي يقدمها المفكرين بالمجال الإداري ومن جملة التعاريف المقدمة ذلك الذي يعرفها على أنها "هيئات منتخبة من السكان المحليين لمناطق محددة والتي تمارس نشاطها المحلي تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية" كما تعرف أيضاً على أنها " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة أما الباحثين فيران أنها ذلك التنظيم الإداري الذي يضم مجموعة من الموظفين الحكوميين والمنتخبين تربطهم علاقات عمل تقوم على مبدأ توزيع السلطات الهدف منه هو تحقيق التنمية⁴³.

2- مقومات ووظائف الإدارة المحلية:

أ: مقومات الإدارة المالية:

تعتبر الإدارة المحلية تنظماً إدارياً على توزيع الوظيفة الإدارية فيها بين الحكومة المركزية وإشرافها وهي تركز على ثلاث أسس:

- وحدات محلية مع بالشخصية المعنوية:

يرتكز نظام الإدارة المحلية بالدرجة الأولى على وجود وحدات إدارية يتمتع بالشخصية المعنوية ضمن نظام جغرافي معين من أقاليم الدولة وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئها وممثليها، وبروزها بهذا الشكل القانوني الموحد هو حل للإشكالات الناجية عن قيامها بنشاطاتها، واعتبرت تلك النشاطات وكأنها صادرة عن الشخص الذي اعتبر أهلاً للالتزام، وأصبح قادراً على مباشرة التصرفات القانونية، بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات، وهذا الأمر تتبعه ذمة مالية مستقلة للأشخاص المعنوية، بما يسمح ليل القيام باختصاصاتها، ومن الأمثلة على تلك الأشخاص المعنوية المحافظات والبلديات، ان اعتراف المشرع للوحدات المحلية بالشخصية المعنوية العامة يترتب عليه استقلال المي، والأهلية القانونية، والحق في تقاضي، والمواطن المستقل، والممثل الشخصي للوحدة المحلية، وممارسة السلطة العامة.

⁴³ رشيد بوخالفة، حكومة الإدارة المحلية كآلية من آليات تحقيق التنمية المحلية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 01، 2021، ص 436.



- قيام هيئات محلية منتخبة تؤمن المصالح المحلية:

إن اعتراف المشرع بوجود مصالح محلية تختلف عن المصالح القومية يستلزم أن تتولاها هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارتها باعتبار هؤلاء الممثلين من أبناء المنطقة الذين هم أدرى بمشاكلها وحاجات سكانها ويرغبون في خدمتها وحل مشكلاتها. وهناك خلاف حول الطريقة التي يتم بها ملأ مقاعد المجالس المحلية، فهل يتم ذلك بواسطة الانتخابات المباشرة أم بالتعيين أم بالمزج بين الطريقتين فيكون عدد منهم منتخبا والباقيون تعينهم الحكومة.

- اشراف ورقابة السلطة المركبة:

أي نظام الإدارة المحلية لا يلغي وجود السلطات المركزية في الدولة التي تبقى مسؤولة عن مباشرة النشاطات الحيوية، وذات الخطورة التي يتعدى أثرها الأقاليم إلى سائر أنحاء الدولة، وتبقى رقابة ساهرة على حماية المصلحة العامة للدولة وشعبها، لذلك من حقها أن تتأكد أن صفة المجالس تسير نحو اتجاه لا يتعارض مع المصلحة العامة وترجمة ومما سبق نجد أن وحدات الإدارة المحلية لا تخضع لرئاسة الحكومة المركزية ولكنها تخضع لوصايتها في نطاق المشروعية.

3-وظائف الإدارة المحلية

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في:

مؤسساتها المختلفة من ولاية وبلدية وما تتبعها من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بكل امكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها.

ويمكننا أن حصر هذه الوظائف في:

- الوظيفة العضوية:

ويمكن تقسيمها إلى وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة ووظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي .

الوظيفة السياسية من خلال ما يلي :

تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق الخليل العدل الأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية .

دفع السكان المحليون إلى المساهمة ومشاركة الفعالة في أداء⁴⁴.

⁴⁴قرواط يونس، أهمية نظام الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة المعيار العدد، 2016، 16، ص 291 .



موظفو الإدارة المحلية:

ونقصد بهم العنصر البشري المسخر لأداء الخدمة أو متابعة تنفيذ المشاريع بكل عنايتها، ومن أجل ضمان كفاءتهم وفعاليتهم، لابد من الأخذ في الاعتبار مايلي:

- اتباع الأسس العلمية السليمة في توظيف العاملين في المجالس المحلية بحيث يتم وضع شروط ومواصفات الوظائف المطلوبة والاعلان عنها، وتسلم الطلبات ودراستها، واجراء المسابقات بين المرشحين لهذه الوظائف لضمان اختيار الموظف المناسب للعمل المناسب.
- الاهتمام بتدريب العاملين في المجالس المحلية ورفع كفاءتهم باتباع الأساليب الفنية والعلمية الحديثة.
- الحرص على تحسين ظروف العمل في المجالس المحلية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يضمن رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية، وزيادة ولائهم لعملهم مما يكون له الأثر الفاعل في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة.

4-مهام الإدارة المحلية:

لعل أهم الواجبات والمهام التي يمكن لأن تلعبها الإدارة المحلية في خدمة مجتمعاتها المحلية تكمن فيما يلي:

(أ) الدور الخدمي والإنتاجي:

يقصد بالدور الخدمي في المشروعات الأساسية والضرورية لإشباع حاجات السكان، مثل إنشاء الطرق والأرصفة والحدائق وتوفير المياه والكهرباء ومخططات تنظيم المواقع والأراضي وخدمات النظافة وغيرها. أما الدور الإنتاجي فيتمثل في المشروعات التي يمكن أن تدر دخلا على المجالس المحلية، مثل إقامة المشروعات الاقتصادية وبخاصة الصغيرة منها والمتوسطة، ودعم الصناعات الحرفية الصغيرة والتوسع فيها، والعمل على تأمين خدمات النقل العام داخل المجالس المحلية، وبينها وبين المجالس المحلية المتقاربة، وذلك على شكل استثمارات، وإقامة المشروعات الإسكانية لخدمة أبناء المنطقة المحلية، وإنشاء الأسواق التجارية وأسواق التجارية وأسواق الخضار المركزية، ومواقف المركبات وغيرها من الإنشاءات التي يمكن تأجيرها للسكان، بحيث تدر دخلا ثابتا للمجالس المحلية لتعزيز قدرتها المالية، والمساعدة في إيجاد وتطوير أنواع جديدة من النشاط الزراعي والصناعي تستغل فيها إمكانات المنطقة المحلية استغلالا أفضل وعقلاني.



ب) الدور الاجتماعي والتثقيفي:

يتمثل هذا الدور في قيادة عملية التغيير نحو الأفضل، وتلخيص المجتمع من العادات والتقاليد السلبية، والحد من مقاومة السكان المحليين للتغيير الإيجابي البناء، وزيادة قدرتهم على استيعاب المتغيرات المتسارعة التي تصاحب خطط التنمية والتطوير وتوعية السكان وترغيبهم في عملية المشاركة لضمان مساهمتهم في تنمية مجتمعهم المحلي.

ج) الدور الإداري والسياسي:

ويتمثل هذا الدور في توفير الخدمة للسكان أينما يتواجدون ضمن مبادئ الكفاية والفعالية، والحد من الروتين والتسويق والمماطلة في اتخاذ الإجراءات وإشراك السكان في تخطيط المشروعات وتنفيذها، وتدريبهم على العمل الانتخابي وتوعيتهم لممارسة الحوار البناء وتفهم وجهات النظر المتعارضة، والحد من الصراعات والاضطرابات والفوضى التي تخل بمبدأ التعاون وتعرقل تحقيق الأهداف.

د) الدور البيئي:

إن التقدم التكنولوجي وما يرافقه من ازدياد في حجم النشاط الصناعي، وزيادة في حجم الاستهلاك الناجم عن تزايد السكان، وتحسن مستواهم المعيشي، وما ينجم عن ذلك كله من نفايات تعتبر تهديدا للبيئة وسببا في تلوثها، وتعتبر المحافظة البيئة ونظافتها وحسن تنظيمها من أهم الأدوار التي يتوجب على الإدارة المحلية النهوض بها حفاظا على الحياة السليمة.

فعلى عاتق المجالس المحلية تقع مهمة جمع النفايات والتخلص منها بشكل سريع وبطرق فنية تضمن التقليل من مخاطرها، وكذلك مكافحة الآفات الضارة بالقضاء على أسباب وجودها وتكاثرها، واختيار المناطق الحرفية المناسبة وتنظيمها، والتوسع في موضوع تشجير المناطق المحلية، وإنشاء الحدائق الخضراء، والإشراف على محطات المحروقات، ومراقبة الضجيج ومنع زيادته لما له من أثر سلبي على الحس العام للسكان بشتى الطرق الممكنة.

إن الأدوار التي تطلع بها الإدارة المحلية أدوار يكمل بعضها البعض، وينتج عنها نجاح الإدارة المحلية في إيجاد مجتمع محلي متكافل، متعاون، وواع متفهم لمتطلبات التنمية والتغيير، وعامل منتج يتحمل المسؤولية ويسهم في الانجاز ويحافظ على المنجزات، وصولا لمجتمع يوفر لأفراده فرص العمل ويقلص من هجرة أبناءه، ويستقطب المستثمرين فتنموا المنطقة المحلية وتعم ثمار التنمية مستويات المجتمع كله،



ويتكفل جهد الإدارة المحلية عموماً بنقل المجتمع من التقليدية إلى الحداثة ومواكبة التطور مع المحافظة على سمات البيئة المحلية وعدم المساس بها وتشويشها.⁴⁵

5- أهداف التنمية المحلية:

-أهداف التنمية المحلية تحقيق الذات وتأكيد الشعور بالإنسانية لدى الجميع: تختلف بدون شك طبيعة تقدير الذات وأشكال التعبير عنها من مجتمع محلي لآخر وكذلك من دولة لأخرى، ومن الملاحظ في الوقت الحالي انتشار أنماط السلوك المادي المستمدة من المجتمعات الصناعية في الدول النامية مما أدى للمكانة الاجتماعية وأصبحت مصدر للشعور بالاحترام لذلك يجب أن يشعر الفرد بأنه كيان محترم عند التعامل معه من جانب المسؤولين.

-إتاحة الحرية والقدرة على الاختيار: ويقصد التحرر من استبعاد الظروف المادية والحرمان والتحرر من قهر الظروف البيئية والثقافية المحيطة بالفرد والتحرر من العبودية في مجال العمل وكذلك من العادات .
-إشباع الحاجات الأساسية للأفراد ورفع مستوى معيشتهم: الحاجات الأساسية للأفراد تتمثل في مسكن، ملابس، غذاء وذلك من خلال تسخير جميع الموارد والإمكانيات المتاحة لخدمة الفرد وحمايته وكذلك السعي لإزالة الفوارق الاجتماعية للوصول بالفرد إلى رقي المستويات.

- زيادة الدخل المحلي: إن زيادة الدخل المحلي في مجتمع محلي أو بلد نامي تحكمه عوامل مثل معدل الزيادة في السكان وإمكانيات المجتمع الفنية والمادية. فكلما كان معدل الزيادة في السكان مرتفع كلما اضطرت الدولة إلى العمل على تحقيق نسبة أعلى للزيادة في الدخل وكلما توفرت رؤوس الأموال والكفاءات كلما تحققت نسبة أعلى للزيادة في الدخل المحلي.⁴⁶

6- مستويات الإدارة المحلية ومؤسساتها:

يقوم بمهام الإدارة المحلية مؤسستين هامتين يتميز كل منهما بتنظيم اجتماعي، ويقومان على الاعتماد المتبادل بينهما بالدرجة الأولى ثم بينهما وبين بيئتهما ومحيطهما الاجتماعي، وتتمثل هاتين المؤسستين في:

⁴⁵ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 145 . 147 .

⁴⁶ زكية أكلي، فريدة كافي، التنمية المحلية في الجزائر قراءة للنهوض بالمقومات وتجاوز العوائق، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، 2017، ص 96.



1- الولاية

- **تعريف الولاية:** تعد الولاية وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وعرفت حسب المادة الأولى من القانون رقم 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول الموافق ل 21 فبراير سنة 2012 المتعلق بالولاية أنها الجماعة الإقليمية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. وتعني أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل هذه الصفة فضاء التنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاركية بين الجماعات الإقليمية والدولة واهتم دستور 1976 هذه الوحدة الإدارية حيث نصت المادة 36 منه على اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البداية.

هيئات الولاية:

-الوالي:

ويشكل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتها كمؤسسة، وكذلك في الولاية كلها كإقليم جغرافي وسكان محدد، ويساعده في عمله كل من المجلس الشعبي للولاية والهيئة التنفيذية، أي أولئك الأفراد الموزعون على كل أقسام ومصالح ومكاتب المؤسسة.

- المجلس الشعبي الولائي:

ويعمل على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية، ويشرف ويراقب عملها، وهو يمثل أساس الإدارة الشعبية بوصفه منتخب من طرف السكان المحليين.

- الهيئة التنفيذية:

وهي الهيئة التي توكل إليها مهمة تطبيق القوانين التنظيمية والقواعد وما يأمر به الوالي، وهي مكلفة كذلك بالسهر على السير الأحسن للتنظيم بمختلف أبعاده وأهدافه.

- البلدية

تعريف البلدية:

وتعني حسب قانون رقم 90- 08 المؤرخ في 7 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحديث بموجب قانون، واسم ومركز ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية.



جماعة إقليمية

معنى لها اعتصامات دال رفعة جغرافية معينة وهو ما عليه المادة الثانية من القانون 90-08 المؤرخ في 7 أبريل المتعلق بالبلدية " للبلدية إقليم، اسم ومقر. أساسية: أي قاعدية على أصغر جزء في التقسيم الإقليمي .

تتمتع بالشخصية المعنوية:

ويقصد بالشخصية المعنوية مجموعة من الأموال ترصد لتحقيق مصالح وأهداف يعجز الفرد عن أو المال الخاص عن تحقيقها، ويصبح هذا الشخص يتمتع بأهلية قانونية تسمح له من اكتساب وتحمل التزامات وهو ما تعبر عليه الشخصية المعنوية بالنسبة للبلدية.

وتعني حسب المادة الثانية من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب 1432هـ الموافق 22 يونيو 2011 أن " البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وتعتبر البلدية من أهم المؤسسات التي بني عليها النظام الاجتماعي ككل، فهي من ناحية تمثل سياسة الدولة وسياسية الولاية وتعبر عنهما وتعكس برامجهما وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على مستواها الإقليمي، ومن ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي وتطلعانه واحتياجاته.

هيئات البلدية:

طبقا لما نصت عليه المادة 13 من قانون البلدية تتكون هذه الأخيرة من هيئتين هما المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي .

عن المجلس الشعبي البلدي:

وهو هيئة تداولية ينتخب لمدة 5 سنوات، ويتراوح عدد أعضائه من 7 إلى 33 عضو بحسب التعداد السكاني لكل بلدية وعليه يكون 07 أعضاء في البلدية التي يتراوح عدد سكانها 10000 نسمة 09 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 20000 نسمة 11 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 و 100001 نسمة 33 عضوا في البلديات التي يكون عدد سكاها 200001 نسمة أو أكثر. ويجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل ثلاثة أشهر ويمكن يجتمع في دورة استثنائية، بحيث يعالج في مداولاته الشؤون الناجمة عن الصلاحيات المسندة للبلدية أي كل الاختصاصات التي دائرة اختصاصه وكذلك الاختصاصات ذات النمط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.



رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي وظيفة مزدوجة، فالأولى تتمثل في تصرفه باسم البلدية والثانية باسم الدولة، بحيث يكون ذلك تحت سلطة الوالي وهو ما يؤدي إلى تعدد صلاحياته وفق المجالات التي يباشر فيها خاصة في مجال التنمية المحلية. ويعين في أداء مهامه نائبين أو أكثر حسب عدد الأعضاء بالبلدية فمثلا يتم تعيين نائبين بالبلديات المكونة من 07 أعضاء يتم تعيين ثلاثة نواب بالبلديات المكونة من 11 إلى 13 عضو يتم تعيين سبعة نواب بالبلديات المكونة من 33 عضوا.

المهام التي تقوم بها البلدية يكمن مهام البلدية المتعلق بالمصلحة العامة للدولة فيما يلي:

- تعميم القوانين والنظام
- تنظيم الانتخابات؛
- الإحصاءات لفائدة واجب الخدمة الوطنية؛
- المصادقة على الوثائق؛
- السهر على الأمن والنظام والهدوء على المستوى الإقليمي؛
- الإدارة المالية لصالح البلدية؛
- إدارة أملاك البلدية المتحركة وغير المتحركة كالعقارات مثلا؛
- النشاطات التربوية والتعليمية والاجتماعية والثقافية؛
- تسير الإمكانيات العامة من أجل توظيف أحسن للمشاريع الموكلة للبلدية؛ وتحدث إضافة إلى هذه الوظائف حسب ما ورد في المادتين 149,123 من قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب 1432هـ الموافق 1 22 يونيو 2011 التكفل على وجه الخصوص بكل مما يلي:
- التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة؛
- النفايات المنزلية والفضلات الأخرى؛
- الإنارة العمومية؛ والأسواق المغطاة والأسواق والموازين العمومية؛
- الحظائر ومساحات التوقف؛
- النقل الجماعي؛
- المذابح البلدية؛ الخدمات الجنائزية وهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء؛ الوظائف الثقافية التابعة لأملاكها؛ والمساحات الخضراء؛
- توزيع المياه الصالحة للشرب؛



- صرف المياه المستعملة ومعالجتها؛
- مكافحة توافر الأمراض المتنقلة؛ الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور؛
- صيانة طرقات البلدية وتزويدها بإشارات المرور؛
- النفايات ونقلها ومعالجتها؛ وتجليه يمكن القول بأنه تمثل البلدية قاعدة اللامركزية، ومكان للممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلا محوريا في شئنة الإقليم والتنمية المحلية والخدمة العمومية الجوارية⁴⁷.

7- أهمية الإدارة المحلية في التنمية المحلية:

ليس هناك من شك أن التقدم والتطور الذي بلغته المجتمعات المتقدمة إنما يرجع جزء كبير إلى قوة إدارتها وتسيير شؤونها السياسية الاقتصادية والاجتماعية وفق أسس علمية موضوعية تتخذ مصلحة الفرد وبالتالي المجتمع هدفا رئيسا لها، فالعصر الحالي عصر التنظيمات العقلانية والرشيده إن الإدارة الحديثة التي أرسى جذورها الحقيقة مع بداية هذا القرن هي أداة الدولة لتحقيق أهدافها وتوجيهاتها وطموحاتها، وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع وشروعه، فالتطور المحقق في العالم المتقدم إنما يعزى في جانب كبير إلى الإدارة التي تسيير بطرق حديثة وعلمية تتخذ من الفعالية والسرعة والعدالة مبادئ رئيسية لها لما أن هدف الدولة هو خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه ورعايته إن الإدارة وفق هذا المعنى هي دون شك أداة التقدم المجتمعات وازدهارها وليس هناك جدل بأن الدول المتقدمة في العمل الإداري هي أقوى الدول في عصرنا لأنها عرفت طرق الفعالية في التعلم، أو استغلال مواردها الطبيعية والبشرية، وتسعى دائما التحسين طرق التسيير والعمل الإداري وفق المتغيرات العلمية والتكنولوجية وفق ازدياد وتعقد الحياة الاجتماعية.

أن أهمية الإدارة وفعاليتها ونجاحاتها لا تقتصر على الجانب الجزئي فقط بل ترتبط بتحقيق أهداف المجتمع الكبرى، وإذا كانت الدول الكبرى راهنت على إدارتها فإن الجزائر فهي أشد الحاجة إلى إدارة قوية وفعالة ورشيده تسيير وفق أسس علمية، فالتغيرات المنتظرة نحو التنمية المحلية لن تتحقق إلا بإدارة قوية وراشدة وما تسمعه هذه الأيام من قضايا الفساد وخير دليل على بعد هذه الإدارة على طموحات المجتمع المحلي وإلا نستغل كل محاولات التنمية المهددة بالفشل والانتكاسة.

وفي هذا الإطار يقول عالم إدارة الأعمال الأمريكي بيتر دريكر: أن التنمية الاجتماعية والاقتصادية تعني قبل كل شيء الإدارة ولذلك إن عملية التنمية تعني بالضرورة إصلاح الإدارة والجماعات المحلية بشكل

⁴⁷ سليمانى محمد، بايزيد علي، أهمية الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 03، 2015، ص 168، 169.



عام، فالإدارة الرشيدة هي ضمان نجاح التنمية المحلية المستدامة الإدارة هي الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق القوانين وتقديم الخدمات الفرعية للمواطن وذلك في إطار القوانين المرسومة التي وضعتها القيادة السياسية في خطته⁴⁸.

8- دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي :

تكتسب الإدارة المحلية أهمية بالغة نظرا للدور الذي تقوم به الهيئات والمجتمعات المحلية في العملية التنموية، فهي تعتبر من أصلح البيئات التي تحدث التنمية الشاملة، لأن الإدارة المحلية تمتاز بأنها إدارة قريبة من السكان وتتبع عنهم، وهي أقدر على الوقوف على الظروف والحاجات المحلية، وإشراك السكان المحليين فكريا وجهدا في وضع البرامج الهادفة إلى تطوير المجتمع المحلي وتنفيذها عن طريق نشر الوعي والإقناع بأهمية هذه البرامج وعوائدها على السكان المحليين وعلى الدولة كذلك.⁴⁹ ويتضح دورها في تقديم الخدمات الأساسية للسكان والمساهمة في إشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم أو القيام بالمشاريع الإنتاجية التي تسهم في تنمية المجتمع المحلي.

ثانيا: التنمية المحلية

1- مقومات التنمية المحلية

تتطلب التنمية المحلية الناجحة مجموعة من المقومات والشروط التي تلزم التحقيق الأهداف التنموية وترجمة الطموحات إلى واقع ملموس، حيث أن التنمية المحلية ليست مجرد طموحات أو شعارات جوفاء بل هي مجموعة من الحاجات والمشكلات المتفاعلة، والتي تحتاج إلى حلول واقعية لا تنبع من فراغ بل لابد من توافر بعض العوامل الهامة التي تسهم في تفعيل التنمية المحلية وإنجاز أهدافها، ومن أهم مقومات التنمية المحلية، ما يلي⁵⁰:

- تبني القيادة الإدارية والسياسية في الدولة السياسة ثابتة ومدرسة في مجال التنمية المحلية وربطها بفعالية وملائمة مع التنمية الوطنية الشاملة، إذ أن وجود مثل هذه السياسة العليا هو أمر حيوي حاسم في الدول النامية وبدونه قد تبني الجهود عند حدودها الدنيا.

⁴⁸ عبد الحق فيدمة، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث للدراسات، العدد الأول، ص128.

⁴⁹ أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 140. 144.

⁵⁰ نائل عبد الحافظ العوامل، مرجع سابق، ص 156.



- وجود إرادة شعبية مخلصه تقوم على الإيمان بالأرض والعمل المنتج من أجل تدعيم البنيان الذاتي القائم على استثمار الجهود والإمكانات المحلية بواسطة السكان المحليين، وتعاونهم مع السلطات المركزية في الدولة.

-توفرالإمكانات

والمدخلات المحلية وغيرها التي تلزم من أجل تنفيذ برامج الإدارة المحلية وتحقيق أهدافها التنموية وتشمل هذه الإمكانيات مايلي :

- توفر مصادر التمويل الكافية من مختلف الجهات المحلية والمركزية وغيرها.
- توفر العناصر البشرية المؤهلة من السكان المحليين.
- توفر الإمكانيات التكنولوجية والأجهزة والمعدات المساندة والتي تلزم في المجالات التنموية المختلفة وخصوصا الزراعة والصناعة والحرف وغيرها.
- وجود الإطار التشريعي الملائم لتعزيز جهود التنمية
- توفر المواد الخام المحلية واستغلالها بالطريقة الملائمة
- ربط المستويات التنموية المختلفة ببعضها البعض ضمن إطار نظامي موحد ومفتوح
- الاتصال والإعلام التنموي في مجال الفرص والمحددات.
- ولتحقيق الأهداف التنموية وفقا لهذه الشروط والمقومات، لا بد من مراعاة ثلاثة جوانب أساسية⁵¹:
- الجانب المؤسسي: ويهتم بطبيعة التنظيم الإداري والسياسي للدولة وتقسيماتها الإقليمية إلى: أقاليم، جهات، ولايات، وجماعات، وهذه التسميات تختلف من دولة لأخرى.
- جانب الإمكانيات والمؤهلات: سواء منها الطبيعية أو كل ما يتعلق بالخصائص والموارد الجغرافية والاقتصادية لجماعة محلية ما، لأن هذه المؤهلات هي التي تعطي للجماعات شخصيتها، وعلى أساسها يمكن التمييز بين جماعة قروية (ريفية) وجماعة حضرية.
- الجانب التاريخي: ويتعلق بالعناصر المشتركة: التقاليد، والأعراف، والثقافة والهوية الاجتماعية لجماعة محلية ما.
- وعلى هذا الأساس يستدعي الحديث عن التنمية المحلية مقارنة شمولية متعددة الاختصاصات ومن زوايا مختلفة.

⁵¹ عبد الحق الصديقي، مقاربات التنمية المجالية والمحلية، نقلا عن الموقع tanmia.ahlamontada.com ب بتاريخ 05 / 06 / 2013 على الساعة 20:00.



ونظرا للتمايز الحاصل في إمكانات الجماعات المحلية، فقد أجمع الباحثون على التمييز بين ثلاثة أنواع من التنمية المحلية:

- **التنمية المحلية الداخلية:** وتهدف إلى استغلال كل الموارد الذاتية الممكنة وتعبئتها من أجل تحقيق تنمية ذاتية وإقلاع محلي.

- **التنمية المحلية القائمة على التضامن:** نظرا للتفاوت الحاصل ما بين الجماعات المحلية من حيث المؤهلات، ينطلق هذا النوع من التنمية المحلية من تصور مفاده أن عملية الإقلاع الاقتصادي والاجتماعي لا يتم إلا عبر مقارنة تشاركية كمدخل ضروري للتفاعل والاندماج ما بين الجماعات المجاورة.

- **التنمية المحلية المندمجة:** تتوخى تجاوز الرؤية التقليدية للتنمية التي اختزلت العنصر البشري كوحدة إحصائية وظل هاجسها هو البعد الاقتصادي، وهذه المقاربة تعيد الاعتبار للموارد البشرية لأنه لا تنمية بدون تنمية اجتماعية.

كما أنها تتميز بكونها ترمي إلى تحقيق الحاجات الإنسانية واستغلالها بشكل يضمن للأجيال اللاحقة حقها في التمتع بهذه الخيرات.

2- وسائل تحقيق التنمية المحلية:

يتجسد المفهوم الحقيقي للتنمية المحلية من خلال الوسائل التي زودت بها وحدات الإدارة المحلية التي تسهر على هذه التنمية، والتي تشكل أدوات تدخلها في مختلف المجالات التي تمارس فيها اختصاصها الفعلي في الميدان التنموي، وقد تعددت الوسائل الممنوحة وفق النصوص التي تنظم هذه الوحد حيث تتنوع بين وسائل مالية وأخرى بشرية، كالآتي⁵²:

1-1- الوسائل المالية

تعتبر الوسائل المالية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للجماعات المحلية والتي من خلالها تكون قادرة على ترجمة أهدافها، وتتسم هذه الوسائل ان. مالية محلية أو ذاتية وموارد مالية خارجية.

(أ) الموارد المالية المحلية:

تشتمل على الجباية المحلية، والتمويل الذاتي ومداخل الأملاك، وتن الجباية المحلية مكانة هامة في المصادر المالية الخاصة بالجماعات المحلية، جن تشكل المصدر الأساسي لتمويل نشاطها، وتمثل على

⁵² حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية. مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012، ص. 163-168.



مستوى الجماعات المحلية أكبر المداخل الذاتية، ويمكن تقسيم الموارد الجبائية حسب الطرف المنتفع إلى ضرائب محصلة لفائدة الدولة وضرائب محصلة لفائدة الجماعات المحلية.

ويقصد بالتمويل الذاتي اقتطاع تقوم به الجماعات المحلية من إيرادات التسيير لفائدة التجهيز والاستثمار، ويحدد نسبة الاقتطاع قرار وزاري مشترك بالنسبة لميزانية البلديات وقرار وزاري بالنسبة لميزانية الولايات ويتراوح عموما بين 10% و20% من مجموع الإيرادات. أما فيما يخص مداخل الأملاك فهي تلك الإسهامات المقدمة من الأشخاص للجماعات المحلية في مقابل الاستفادة من خدمة معينة وتشمل: تأجير العمارات والبنيات، وحقوق الطرق والتوقف ومداخل الحظيرة العمومية.

ب) الموارد المالية الخارجية:

حسب ما جاء في قانون البلدية وقانون الولاية (في الجزائر) لسنة (1990) بغرض الاستجابة للحاجيات المحلية في مجال التنمية، فقد تنوعت هذه الوسائل، وأصبحت تتمثل في:

- الصندوق المشترك للجماعات المحلية: وهو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتولى تسيير صناديق الضمانات والتضامن للبلديات والولايات.

- صندوق الضمان: يوجه أساسا للبلديات والولايات لضمان تقديرات الرسوم والضرائب المباشرة وغير المباشرة، ويتمثل دوره في الدفع المنتظم للبلدية عند ظهور اختلالات في التقديرات الجبائية التي تتضمنها ميزانية البلدية والمساعدة في تدارك تخفيضات القيم التي لم يتسن تحصيلها من خلال الضرائب المباشرة خلال السنة المالية، وتأمين تحصيل الولايات تحصيليا لتقديراتها الجبائية في مجال الضرائب المباشرة المحلية.

- صندوق التضامن: ويتولى عدة مهام كدفع الضرائب المحصلة والموارد المشتركة بين الجماعات المحلية، ودفع تخصيصات استثنائية للولايات التي تعاني وضعية مالية صعبة على وجه الخصوص أو التي تواجه كوارث أو حوادث غير متوقعة، وبالإضافة إلى تقديم إعانات تشجيعية للبحث والاتصال القروض: يمكن للجماعات المحلية اللجوء إلى المؤسسات المالية للحصول على قروض نتيجة للشخصية المعنوية التي تتمتع بها، ولا بد أن يكون اللجوء إلى هذا النوع من الموارد إلا في حالة الضرورة القصوى حتى تحافظ على استقلاليتها.

- الإعانات: الإعانة هي سلطة مالية تملكها الدولة دون أي منازع لها، لأنها استثنائية، وهذه السلطة كانت دائما محل تبرير، وقد حددت الدولة رسميا وظائف للإعانات وتتمثل في دفع الجماعات المحلية للعمل في إطار الاختبارات الوطنية للتنمية وسد حاجيات الجماعات ال مجال التجهيز.



- الهبات والوصايا: تعتبر الهبات والوصايا من الوسائل المالية للجماعات المحلية، ولها الإرادة الحرة في قبولها أو رفضها، وهذا ينطبق أيضا على المؤسسات العمومية التابعة لهما شريطة أن تكون مرفقة بأعباء و شروط و تخصصات ،ونظرا لطبيعتها خاصة كونها غير متوقعة ،فهي لا تضمن توازن الميزانية المحلية.

1-2- الوسائل البشرية:

يعتبر الإنسان العنصر الأساسي في التنمية، حيث أن هذا العنصر ضروري وهام لإعطاء ديناميكية لأي عمل تنظيمي وتنموي، ومن بين الوسائل البشرية نجد المخطط السنوي للموارد البشرية، وفي هذا الإطار جاء المرسوم التنفيذي 95126 في مادته 06 المتضمنة للمسار المهني للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، حيث يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة، والغرض من هذا هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية لا سيما ما يتعلق بالتوظيف والترقية، والتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف، والإحالة على التقاعد، وتشترك في ضبط هذا المخطط، والإدارة المعنية ومصالح السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي المجرد تحديد عدد المناصب المالية وقبل الشروع في تنفيذه، ويتم ويعدل حسب الأشكال نفسها، أما فيما يخص موقع برنامج التكوين نجد:

- تكوين داخلي بعيدا عن العمل.

- تكوين داخلي أثناء العمل.

- تكوين خارجي.

نتيجة المهام والاختصاصات العديدة المسندة للجماعات المحلية في المجال الاقتصادي والاجتماعي، لابد من تزويد هذه الجماعات بجهاز بشري لتنفيذ هذه الاختصاصات، شريطة أن يكون هذا العنصر متخصصا في هذه المجالات، ولهذا تم إنشاء مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم.

3- استراتيجيات التنمية المحلية:

أما فيما يخص الاستراتيجيات والسياسات التي تقوم عليها التنمية المحلية والتي توجه السلوك والجهد التنموي في مختلف المجالات وعلى كافة المستويات المحلية والقومية فهي عديدة، كما أن الاستراتيجيات والسياسات الملائمة تنبثق من البيئة المحيطة بالخطط والبرامج التنموية، حيث أنها لا تأتي من فراغ بل تنطلق من الواقع العملي وما فيه من خصائص اقتصادية وسياسية واجتماعية وإدارية وغيرها. كما أن لكل



مجتمع خصوصياته وإمكاناته الوفيرة أو المحدودة، وبالتالي لا بد من تبني الاستراتيجيات والسياسات التنموية الملائمة للظروف البيئية المحلية والقومية المترابطة، وفيما يلي بعض هذه الإستراتيجيات والسياسات⁵³:

- **التخطيط المركزي والتنفيذ المحلي:** من خلال قيام الحكومة المركزية بوضع الخطط الملائمة لكافة أقاليم الدولة وتكليف جهات محلية بتنفيذ هذه الخطط أو الإلتزام بها في أي مجال من المجالات التنموية، وقد تكون مثل هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة عجز الإمكانيات المحلية وتخلفها العام خصوصا في مجال الكفاءات البشرية أو المالية أو التكنولوجية أو غيرها.

- **المشاركة المتوازنة:** في الجهود التنموية وبمختلف مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والرقابة المستمرة، وقد تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة توفر إمكانيات محلية جيدة بما فيها القدرات البشرية والوعي الاجتماعي والسياسي وتوفر المصادر المالية وغيرها.

- **اللامركزية في التخطيط والتنفيذ للجهود التنموية:** وقد تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في مراحل متقدمة من التنمية القومية الشاملة حيث قد تظهر أسباب عملية وفكرية وسياسية تدعو لذلك، فعندما يتعد المجتمع وينمو ويتطور بدرجات عالية، وعندما تتوفر الإمكانيات المحلية المناسبة قد يكون مثل هذا التوجه اللامركزي عمليا وناجحا.

إن اختيار الإستراتيجية التنموية الملائمة للبيئة المحلية والوطنية محصلة التفاعل عوامل اقتصادية وإدارية وسياسية واجتماعية وفكرية وثقافية وبيئية عديدة ومتربطة.

4- تحديات التنمية المحلية في المستوى البلدي (البلديات)

بدأت ممارسة عملية التنمية المحلية في عقد السبعينات، وذلك بسبب أن الحكومات المحلية أدركت مدى تحرك رأس المال بشكل سريع في ما بين الكيانات ذات السلطات القانونية، وهذا يعني أن الاقتصاد للمجتمعات المحلية، وبالتالي قاعدة التوظيف كانت تتعرض لخطر الانكماش من خلال الكشف النشاط على قاعدتها الاقتصادية، والوصول إلى فهم حول المعوقات للنمو وزيادة الاستثمار، ومن خلال التخطيط الاستراتيجي للبرامج والمشروعات بغية التخلص من العوائق وتسهيل الاستثمار، لقد سعت هذه الحكومات المحلية إلى تحقيق النمو لقاعدتها الاقتصادية والتوظيفية.

⁵³ نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق، ص. 158.



- على المستوى البلدي (البلديات):

إن الشركات الكبيرة والصغيرة) كثيرا ما أن تتأسس أو تنمو في مناطق حضرية، وذلك بسبب ما يوجد من تكتل للاقتصاديات والمنافع من التقاسم للأسواق، والبنى التحتية، والمجاميع من العمال، والعلاقات مع الموردين والمعلومات مع شركات أخرى.

وكثيرا ما تعتمد ميزة إمكانات تحقيق النمو الاقتصادي للمناطق الحضرية على مستوى نوعية الإدارة الحضرية وعلى السياسات التي تؤثر على مدى تتوفر، أو لا تتوفر الطاقة الكهربائية الكافية، ووسائل النقل، والمياه، والصرف الصحي، والاتصالات وأراضي حضرية مطورة، وتشمل العوامل المؤثرة على إنتاجية العمالة في الاقتصاد المحلي توفر السكن، الخدمات الصحية والتعليمية، توفر المهارات، الأمن، فرص التدريب ووسائل النقل العامة، إن هذه العوامل الصعبة منها والمرنة للبنية التحتية تمثل العمود الفقري للاقتصاديات المحلية الناجحة، ومع ذلك، فإن النشاط الأكثر أهمية وفعالية الذي يمكن لحكومات البلديات أن تنفذه هو تحسين العمليات والإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها رجال الأعمال في إطار السلطة المحلية بذاتها، ويبرز مسح ما صغيرتم القيام به لمعظم الحكومات المحلية عدد كبير من الأنظمة المعقدة، والمدارة بطريقة غير سليمة، ومكلفة وليست ضرورية، في عمليات التسجيل لأنشطة الأعمال من جلال تقليص هذه الأنظمة، وتستطيع منطقة ما أن تحسن مناخ أنشطة الأعمال فيها وتصبح معروفة كبيئة صديقة لهذه الأنشطة.

الفصل الرابع:

إستراتيجية الموارد البشرية ودورها
في تحسين أداء الإدارة المحلية



تمهيد:

يعتبر تحسين الأداء البشري من المواضيع الجوهرية في جميع التنظيمات، كونه يخص كيفية الاهتمام بالموارد داخل التنظيم فهو موضوع ذو أهمية بالغة في جميع المؤسسات باختلاف مشاربها، فنجاح المنظمات اليوم في تحقيق أهدافها المرجوة يرتبط و بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية حيث أضحت اليوم أهم و أوفر مورد من الموارد التنظيمية الأخرى التي تعد عوامل مساعدة، فالفرد وبما يملكه من مهارات وما يتمتع به من دافعية ورغبة في العمل هو المورد الحقيقي الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب وهو الذي يدير و يدار، والمساهم الأول و الأخير في تحقيق الفعالية التنظيمية، ومع كل التطورات السائدة مما يتطلب اختيار وتنمية وتقييم مكافأة العنصر البشري وذلك بتطبيق الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لرفع و تحسين أداء أفرادها، وكذا المحافظة عليهم .



أولاً: مدخل لاستراتيجية الموارد البشرية

1- مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

إن كلمة استراتيجية المشتقة من الاسم الاغريقي ستراتيجوس التي تعني فن الجنرال اذ ان لهذه الكلمة جذورة عسكرية قوية، فالقادة العسكريون استخدموا الاستراتيجية للتعامل مع خصومهم، والتي تعني القدرة على تدمير العدو باقيا الامكانيات المتاحة، وفي الأدبيات الخاصة بعلم الادارة فأن كلمة استراتيجية وحلت محل المصطلح الأكثر تقليدية وهو التخطيط طويل الأمد لتشير الى نمط محدد من القرارات والاجراءات التي يتم اتخاذها من قبل الصف الأعلى في المنظمة لغرض انجاز اهداف ادائية. وقد عرفت الاستراتيجية على انها الاجراء الذي تتخذه المنظمة لغرض احراز اداء اعلى. كذلك فإن الاستراتيجية تعد نشاطا مستمرة يتطلب تعديلا مستمرا لثلاثة اقطاب رئيسة متبادلة الاعتماد وهي قيم الادارة العليا، والبيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة⁵⁴.

كما تعددت اراء الكتاب والمفكرين في تحديد مستويات الاستراتيجية، وهذا الاختلاف قد يعزى سببه إلى اختلاف احجام المنظمات واختلاف حجم النشاط الذي تمارسه المنظمة محلية ام دولية. كذلك من اهم اسباب هذا الاختلاف هو الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين والزاوية التي ينظر منها الى الموضوع. وبشكلعام هناك اربعة تصنيفات لاستراتيجية هي: الاستراتيجية على مستوى المنظمة. والاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال. والاستراتيجية على المستوى الوظيفي. والاستراتيجية على المستوى التشغيلي (الأحمر، 2007: 39-40). اما استراتيجية ادارة الموارد البشرية فقد عرفت بانها خطة عمل لتطوير ادارة الموارد البشرية في المنظمة توضع على اساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة او التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة. أما (Clark) فيذكر بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة الهادفة الوصول الى أربعة اهداف بأقصى ما يمكن وهذه الأهداف في التكامل المنظم والتزام العاملين والمرونة في العمل والجودة.

ويتفق كل من (John & Harrison & Certo) حول تعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أنها القرارات التي تتعلق باستقطاب واختيار وتقييم ومكافأة وتدريب العاملين والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة. ويذكر (Ivancevich) بأن الاستراتيجية المتعلقة بإدارة

⁵⁴ حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 54.



الموارد البشرية هي الخطة التي تحقق التكامل بين الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات لتصبح في كيان كلي متماسك. أما (Wright & Smart) فيعرفانها بأنها الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ترجمة الظروف البيئية الى فرص قابلة للاستثمار وتهديدات ممكنة التجنب في ضوء نقاط قوة المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية⁵⁵.

ومن وجهة نظر (Gomez et al, 1998) تهدف استراتيجية ادارة الموارد البشرية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية للمساعدة في الحصول والحفاظ على تفوقها على المنافسين في السوق، كما تمثل الطريق الرئيسي الذي تسلكه المنظمة للتأكد من انها تستخدم افرادها العاملين بصورة فعالة لإنجاز رسالتها. لما (Ivancerich, 1995) فيرى أن استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي العمل أو الوظيفة التي تتجزها المنظمات والتي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للأفراد العاملين باستخدام الإجراءات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية والفردية، وهناك عدد من الاستراتيجيات التي من الممكن أن تعتمد المنظمة في صياغة وتنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية من أبرزها استراتيجية التمايز إذ تحاول المنظمات في استراتيجية التمايز أن تميز منتجاتها أو خدماتها عن الآخرين، وتستخدم صورا من الإنتاج المتميز والخدمات الاستثنائية، والتقنيات العالية، وتستهدف هذه الاستراتيجية عادة الزبائن الذين لا يهتمون بالسعر ولذلك تكون أرباح مربحة، وتحتاج المنظمات التي تختار استراتيجية التمايز الى عدد من النشاطات المكثفة، مثل بحث وتصميم المنتج والاعلان المبكرة، وتحتاج كذلك إلى قابليات تسويقية قوية وموظفين مبدعين الموارد البشرية التي تتبنى هذه الاستراتيجية تركز على استقطاب الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية القادرة على تحقيق التميز في الأداء واستراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة زيادة الحصة السوقية بتأكيد الكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين، وتبحث عن تسهيلات الإنتاج ذات الكفاءة العالية التي تعمل على خفض التكاليف، وتستخدم مراقبة قوية لإنتاج منتجات أكثر من منافسيها، وترتبط هذه الاستراتيجية مع الاستقرار أكثر من التوجه تذكرة أو البحث عن فرص جديدة للإبداع والنمو لذا فان ادارة الموارد البشرية في هذه الاستراتيجية تركز على الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات اللازمة لأداء المهم تحية والتي تتسم بالروتينية⁵⁶.

استراتيجية التركيز تركز المنظمات في استراتيجية التركيز على جزء محدد من السوق أو مجموعة معينة من المشتريين ذوي الحاجات الخاصة، وتحاول تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة أو ميزة التمايز في سوق

⁵⁵ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 55.

⁵⁶ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 56.



محدد ضيق، وتكون استراتيجية التركيز أكثر فاعلية عندما يمتلك الزبائن تفضيل أو حاجات مميزة أو عندما لا تميل المنظمات المنافسة أن تخصص في نفس القطاع المستهدف وهنا توجه ادارة الموارد البشرية اهتمامها نحو العاملين اليت تتوافق مقدراتهم مع توجهات المنظمة. الاستراتيجية المنقبة تتصف المنظمة في هذه الاستراتيجية بالبحث عن فرص جديدة كالانتاج والتوسع في تشكيلة السلع والخدمات وتبحث عن أسواق جديدة، وتقنيات تتميز بالحدثة والمرونة، كما تركز على الإبداع والابتكار وتهتم بنشاطات البحث والتطوير، وتتجنب الدخول في التزامات طويلة الأجل، كما تكون على استعداد لمواجهة وتحمل المخاطرة، وتعتمد أسلوب الإدارة اللامركزية في التخطيط والرقابة، وتدعو إلى التوجه التعليمي الذي يترافق مع المرونة لمواجهة احتمالات التغيرات السريعة والمفاجئة، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع البيئة الديناميكية والنامية ويتناسب استخدامها مع الهيكل العضوي وتتوافق مع مرحلة الولادة ضمن مراحل دورة حياة المنظمة، تحاول ادارة الموارد البشرية في ظل هذه الاستراتيجية تزويد المنظمة بالعاملين الجدد القادرين على الابداع وتحقيق التمييز في العمل.

الاستراتيجية المدافعة وتوصف هذه الاستراتيجية بانها عكس المنقبة، وتتصف المنظمة خلالها بالاهتمام بالأسواق الحالية، فهي تحاول أن تحافظ على الزبائن الحاليين دون التوسع إلى أسواق جديدة، والتركيز على تقديم خدمات ومنتجات ثابتة نسبياً، ولا تميل للإبداع والابتكار أو التوسع في نشاطات البحث والتطوير، وتتجنب الدخول في أعمال ذات مخاطرة عالية، وتعتمد الكفاءة الداخلية والإجراءات المعيارية للعمليات لتقديم منتجات ذات نوعية عالية لزبائن ثابتين وتعتمد أسلوب الإدارة المركزية في التخطيط والرقابة، وتتميز بالاستقرار والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتتنافس على أساس الكلفة المنخفضة ومواعيد التسليم وكفاءة الخدمة، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع البيئة المستقرة نسبياً أو عندما تعمل المنظمة في صناعة منتهورة، ويتناسب استخدامها مع الهيكل الآلي، فهي بذلك تتوافق مع مرحلة النضج ضمن مراحل دورة حياة المنظمة، وهنا تتسم أنشطة ادارة الموارد البشرية بالرتابة وتركز على الاحتفاظ بالقوة العاملة لدى المنظمة كما هي. الاستراتيجية المحللة توصف بأنها إستراتيجية تقع بين المنقبة والمدافعة، وتعمل في نوعين من المنظمات، إنتاج مستقر نسبياً وإنتاج متغير، وتتصف المنظمة خلالها بالعمل بشكل روتيني وكفاء من خلال الهياكل والعمليات الرسمية للاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وذلك في المجال المستقر الذي يتلائم مع البيئة المستقرة، وتعمل المنظمة على مراقبة المنافسين واعتماد الإبداع وتبني الأفكار الجديدة في الإنتاج لتحقيق النمو، وذلك في المجال المتغير الذي يتلائم مع البيئة الديناميكية، كما تعتمد أسلوب الإدارة المركزية واللامركزية للإيفاء بمتطلبات عملها المستقر والمتغير، وتحقق المنظمة توازن بين الكفاءة



التي تتميز بها المنظمات المدافعة، والتعلم الذي . المنظمات المنقبة، فهي توازن بين متطلبات التقنيات المستقرة أو الثابتة ومت التقنيات المرنة، كما تفكر المنظمة قبل الدخول في أعمال جديدة حتى تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية، وتتناسب الاستراتيجية مع نوعي البيئة المستقرة والديناميكية، ويتناسب استخدامها مع ال الذي يقع بين الهيكل العضوي والآلي وهو الهيكل المختلط، وتتوافق مع مرجان النمو ضمن مراحل دورة حياة المنظمة.

الاستراتيجية المستجيبة وصف هذه الاستراتيجية بأنها ليست استراتيجية حقيقية، بل هي استجابة للفرص والتهديدات البيئية التي تحدث بشكل مفاجئ، وتتصف المنظمة خلالها بأنها تدرك التغير وعدم الاستقرار في البيئة ولكنها لا تستجيب له بشكل فاعل، لا تحدد خطة بعيدة المدى أو رسالة أو هدف واضحا بل تتخذ أي فعل أو سلوك لتلافي الحاجات الآنية، وبالرغم من أن الاستراتيجية المستجيبة تكون ناجحة في بعض الأحيان فأنها يمكن أن تؤدي إلى فشل المنظمة في أحيان أخرى، ويتناسب استخدامها مع الهيكل الآلي، وتتوافق مع مرحلة الانحدار ضمن مراحل دورة حياة المنظمة. اذن هناك عدد من انواع الاستراتيجيات التي من الممكن أن تعتمد على ادارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيتها والتي تختلف بحسب نشاط المنظمة وهيكلها التنظيمي والبيئة المحيطة لها والموارد المتاحة لديها.

2- أهمية استراتيجية الموارد البشرية

لا شك أن موضوع أهمية إستراتيجية ادارة الموارد البشرية قد بحث فيه كثيرون، وذلك لما تفرضه أهمية هذه الإستراتيجية فعلا في واقع الحال، إلا أن من المفيد تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية، او اجمالها بعدد من النقاط، إذ تحت اعتماد منظورا فكريا يشير إلى هذه الأهمية كونه أكثر جدوى في استناده إلى حقائق المنطق المستوحاة من واقع تجريبي درجت عليه منظمات اعمال مرموقة ازاء العمل بهذه الإستراتيجية. ولعل ما اجمله كل من (Hall & Torrington 1998) في منظورهما الفكري لأهمية إستراتيجية ادارة الموارد البشرية، يعد منتجا متقدمة في فكر فلسفة الموارد البشرية، وهذا المنتج الفكري تمثل في مخططة التطوري لواقع هذه الإستراتيجية في علاقتها مع إستراتيجية الأعمال، إذ أن كل الدراسات المعاصرة اخذت تنظر لهذه الإستراتيجية من منظور تقاربها او تباعدها عن إستراتيجية الأعمال. وهذا لا يعني أن اعتماد مخطط هذين الباحثين سيلغي أهمية الكتابات الأخرى، التي أشارت إلى أهمية إستراتيجية ادارة الموارد البشرية او يقلل من قيمتها أطلاقا، بقدر ما يشكل رؤية جديدة توضح أهميتها، على وفق منهج زمني متتابع يجمع الأهمية والعلاقة في آن واحد، كما أنه سيجري توضيح هذه الأهمية بتضمينات وإشارات فكرية جاء بها باحثون وكتاب آخرون.



أقراراً بأهمية هذه التضمينات في انضاج أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، ان كيفية التعامل مع الأشخاص في المنظمة، يعد احد العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراك الأشخاص في الإستراتيجية، كما أن المنظمة قد تنتظر إليهم على انهم اما مصدر كلفة او استثمار، وبذلك فان فلسفة الادارة في التوجه نحو الأشخاص، هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلاً، وبقدر أهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية (عندما يكونون مصدر استثمار) تكون أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، والعكس صحيح. وان هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة وناجحة وهي الرسالة والإستراتيجية، والهيكل التنظيمي وكثافة رأس المال، وإدارة الموارد البشرية. يبدو واضحاً من هذه العناصر ان العنصران الأول والثاني يعتمدان بشكل اساس على الوجود البشري، إذ أن الأشخاص هم الذين يقومون بالعمل، ويخلقون الأفكار التي تسمح للمنظمة بالبقاء، وحتى المنظمات ذات الهيكل التنظيمي الأفضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج الأشخاص لتشغيلها وإدارتها. وإذا كانت هناك مشكلة تواجه الإدارة العليا عند صياغة قراراتها الإستراتيجية الخاصة بالأشخاص، فهي تكمن في أن جميع الموارد والموجودات الأخرى تقيم في ضوء المال والمقاييس الأدائية التشغيلية، ولما بخصوص الأشخاص فالأمر : أهمية إستراتيجية الموارد البشرية تشكل احد المدخلات المهمة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وان اهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو انها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط به البشرية واداء الأعمال. كما تكمن أهمية إستراتيجية الموارد البشر الرؤية النوعية للأشخاص الذين يقع ادائهم في قلب إستراتيجية الأعمال والسؤال هنا هل ان جميع المنظمات الأعمال تنتظر إلى هذه الإستراتيجية والموارد البشرية بهذا القدر من الأهمية ؟، وهل أن اقتران إستراتيجية الموارد البشرية باستراتيجية الأعمال هو المعول الوحيد لإقرار أهميتها ؟. ولاسيما إذا كان هذا الاقتراح يشير ضمناً إلى تبعية الدور الذي تعيش تحت وطأته إستراتيجية الموارد البشرية، ولعل تتبع المخطط التطوري ل (Hall & Torrington, 1998) والذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، سيظهر الأهمية التي حضيبت بها هذه الإستراتيجية، إذ نوها الباحثان إلى أن درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة قد تختلف باختلاف المنظمات، وبالتالي فليس من المنطق الحكم على هذه الأهمية من خلال منظور تكامل الإستراتيجية، والذي قد يصلح لمنظمات من دون أخرى⁵⁷.

⁵⁷ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 58.



3-تحديات استراتيجية الموارد البشرية

تم تحديد عدد من التحديات والمتغيرات الإدارية والإنتاجية والتسويقية التي تحيط بالمنظمات وتعمل في ظلها، وهذه التحديات سواء كانت إدارية أو قانونية... إلخ تفرض عدد من التحديات على استراتيجيات المنظمات وكافة الإدارات العاملة لديها وفي القلب هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه التحديات هي أن المنظمة مكان للعمل والعيش معا لذا يجب ان يسودها جو من الألفة والمودة والمحبة، فهي مجموعة مترابطة أفرادها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعون إلى تحقيق أهدافها، وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة بين العاملين.

كما يحيط بالمنظمة التي هي مصدر رزق كل من يعمل فيها مخاطر بيئية على رأسها المنافسة الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة، وهي أن يعي هذه المخاطر. إذ أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال، لذا يجب تحقيق القيمة المضافة في جميع أنشطة المنظمة وهو هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميع عليه أن يفكر في مسألة الربح والخسارة، والطموح المستمر والسعي للأفضل ومن ثم فمواجهة التحديات تشكل جزء من حياة العاملين في المنظمة. والتجديد والابتكار ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة مسألة حتمية ومحسومة، فالذي لا يتحسن سيزول بلا شك لأن الآخرين سيسبقونه، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع، وواجب عليهم تقديم الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة. كما ان المنظمة وكل مكوناتها وكل من يعمل فيها نظام كل واحد يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد، كل من يعمل في المنظمة من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين... إلخ - هم شركاء وليسوا اجراء يشاركون في اتخاذ القرارات، وهذا يؤكد أهمية المرونة والحرية للعمل في المنظمة فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه، ومن ثم فهو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة، لذا فان إدارة العمل أصبحت ذاتية لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنظمة تؤدي جماعية من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة، لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات، لذا يجب أن تركز استراتيجية ادارة الموارد البشرية على تنمية مقدرات العمل ضمن الجماعة لدى العاملين. كما أن الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء والمستهلكين وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجسا داخليا لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصيح لها. والاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة



لدى العاملين لديها، فيجب إشعار الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة، وأنهم سيتقاعدون عن العمل فيها وهم يحملون أجمل ذكريات حياتهم. وإن التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة، فضلا عن أن تقييم الأداء البشري لم يعد تقليديا يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار.

كما أن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد تمتلك مهارات متنوعة فالفرد الذي يمتلك مهارة واحدة لن يجد له مكانا في المنظمات الحديثة بسهولة. كل هذه التحديات يجب على ان ادارة الموارد البشرية ان تاخذها بنظر الاعتبار عند صياغتها لاستراتيجيتها لضمان التنفيذ الناجح لها وبالتالي تحقيق ابرز الأهداف التي تسعى اليها. كما يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في مراحل الادارة الاستراتيجية إلى ثلاثة أنواع وبحسب المراحل.

أولا المعوقات التي تواجهها في مرحلة صياغة الاستراتيجية، تواجه صاغة الاستراتيجية عدد من المعوقات اهمها تعدد الأهداف بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر، للاستجابة الى التغيرات في البيئة الخارجية، والاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل، ونقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلبا على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والداخلية.

وثانيا المعوقات التي تواجهها في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، تواجه هذه مرحلة بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ، لذا لا بد من الإشارة الى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها والتي من أهمها وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي يعيق انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا وقلة الموارد المتاحة لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة، ووجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة، وثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة، لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي وشيوع النمط الإداري على النمط القيادي، مما يؤثر سلبا على تنفيذ الاستراتيجية فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.

وثالثا المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية، من اهم المعوقات التي تواجه استراتيجية ادارة الموارد البشرية في هذه المرحلة هي صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف نظرا لطبيعة الأهداف



النوعية، وتركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات، لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات، وصعوبة قياس نتائج بعض الإجراءات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة، وصعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها، وضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي

ثانيا: الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية:

تضطلع إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف والمهام والمسؤوليات خدمة للعنصر البشري في المنظمة ومنه خدمة لبلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة.

ولعل تعدد الوظائف مرده اختلاف حجم الطبقة التشغيلية من مؤسسة إلى أخرى وكذا اختلاف نوعية النشاط الذي يقوم به العمال باختلاف مهام المنظمات وعلى هذا الأساس وباعتبار إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها تنظيما إداريا فرعيا. فان من وظائفها الأولية الوظائف الرئيسية الأربع للعملية الإدارية الا وهي وظيفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) مضافا إليها بصفتها إدارة محورية لا مميزة في التنظيم وظائف. مساندة وهي وظائف تنفيذية (كالتدريب والتنمية و... الخ)

1- الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية

أن الإدارة أيا كان نوعها الا وارتكزت على مهام أساسية تتمثل في عملية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

ظهرت بظهور الإدارة وتطورت بتطورها وهي تمثل الممارسة الإدارية لإدارة الموارد بـ:

1-1- التخطيط (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية)

يعتبر التخطيط كاول إجراء تقوم به المنظمة تحدد فيه إمكاناتها مع ما تصبو إليه بدها بتعيين طبيعة النشاط وتحديد أطره الزمانية والمكانية ودراسة الموارد الواجب تسخيرها لإتمام المشروع العمل وذلك وفق وضع سياسات وتحديد أهداف وإحتياجات وتفصيل الخطوات العملية والإجراءات الواجب إتباعها مع ضرورة الدراسات الاستشرافية والمستقبلية وكل ما يتوقع او يحتمل وقوعه وعلى هذا الأساس كان تعريف فايول للتخطيط "إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"⁵⁸.

⁵⁸ محمد عزات الحلامة، احمد نافع المداحه، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2010، ص 108.



إن التخطيط هو وظيفة قيادية ومركزية تختص بها الإدارة في أي تنظيم تهدف من خلاله وضع الأساس الرامي لتحقيق الهدف من خلال الممارسة المبرمجة للمنظمة بالخطة " لقد اعتاد على أن ينظر للتخطيط بإعتباره أول مراحل العملية الإدارية، على أساس أنه يمثل الفكرة التي تنصب بعد ذلك في الخطة ،ثم يحملها التنظيم الإداري إلى مجال التجربة والتطبيق في الواقع العملي"⁵⁹.

ويحدده البعض بأنه "كل ما يحدد مقدما ما سوف يتم عمله، وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والاشراف والرقابة"⁶⁰.

إن عملية التخطيط البشري داخل المنظمة تأخذ تسميات الأنماط متعددة منها التخطيط الخاص بالموارد البشري أو التخطيط القوى العاملة الذي يهتم بمجال "دراسة القوى العاملة في المؤسسة أو المنظمة وفي تحديد نوعيتها ومواصفاتها وتحديد النسب والجداول الاحصائية عن الاحتياجات الكمية والنوعية فيها"⁶¹.

كما يعرف التخطيط البشري داخل المنظمة كونه يشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كما وكيفا وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والاحصائية المعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها"⁶².

إن المورد البشري يخضع كغيره من الموارد المكونة للمنظمة (مع اختلاف الطبيعة) إلى مؤشرات سلبية وإيجابية وظروف تمر بها المنظمة تستدعي وتفرض عليها أن تكون على اطلاع دائم بالامكانيات البشرية لديها الكفيلة برفع التحدي لبلوغ المنظمة أهدافها بدراسة الحركة العمالية ومواطن القوة والضعف الذي تمثله بالنسبة للتنظيم. وهذا هو الدور الأساسي لعملية التخطيط في هذا الاطار وهو "تحديد الاحتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة"⁶³.

أو هو " تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل"⁶⁴.

⁵⁹ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية الإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، مصر، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 209.

⁶⁰ صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية أسسها ومفاهيمها، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1973، ص 184.

⁶¹ هناء حافظ بدوير، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 180.

⁶² وديع طوروس، مرجع سابق، ص 51.

⁶³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 90.

⁶⁴ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 27

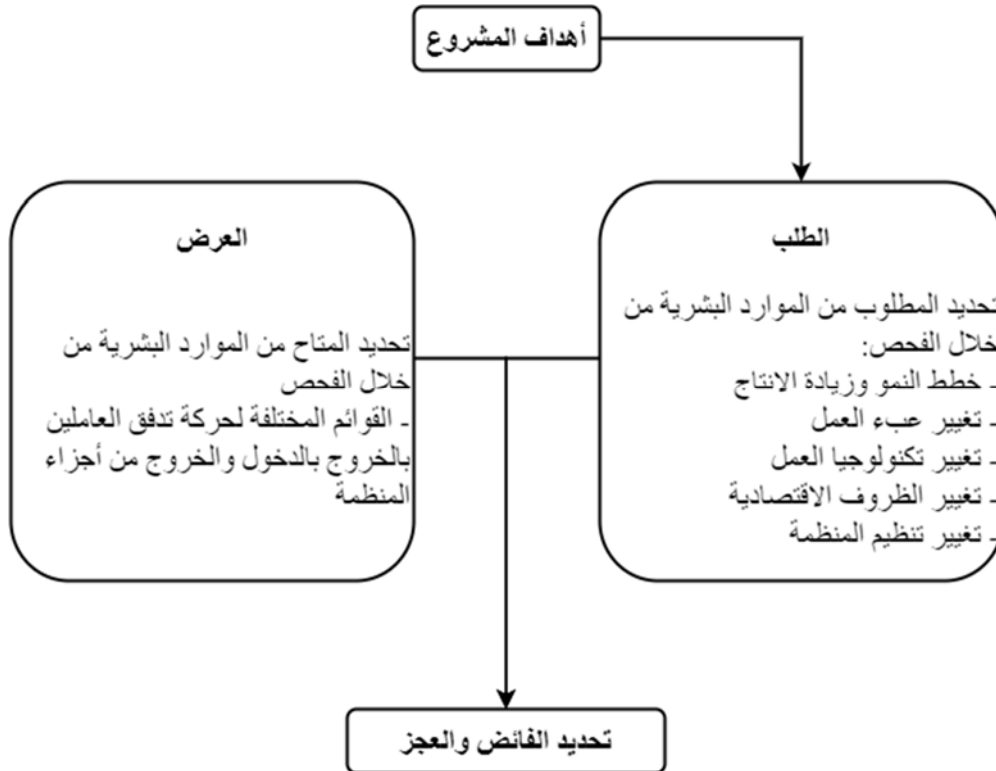


إن عملية التخطيط للموارد البشرية هي في الحقيقة مقارنة ومقابلة لما هو متاح كعرض ما هو مطلوب من يد عاملة (الطلب) لمعرفة حالات الزيادة (الفائض) أو النقصان، الاحتياج (العجز) وبناءا على المعلومات المحصل عليها يتم وضع الأهداف بتحديد مختلف البدائل.

وبذلك ينعكس شد العجز والتخلص من الفائض في ترشيد نفقات المؤسسة في هذا الجانب وبالدراسة والتحليل يمكن التعرف على أسباب ترك العمال لوظائفهم وبالعكس من ذلك سبب بقائهم فيه ومنه معرفة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة. والتخطيط هنا في كل الاحوال هو الدراسة المسبقة أولا للاحتمالات العديدة ضمن المنظومة البشرية وما ينجر عن تفاعلها. وقد تكون الاضطرابات والمشاكل إحدى صفاتها. وعليه فتخطيط الموارد البشرية يعتبر "صمام أمان بالمنظمة للتخفيف من حدة الاضطرابات ومنع حدوث المشاكل بقدر الامكان. أما التخطيط في هذا المجال يعتبر عملا هاما وجادا يحتاج إلى قدرات خاصة حيث يتضمن القدرة على التفكير والتحليل والوصول إلى قرارات سليمة"⁶⁵.

إن شكل التالي يبين تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

شكل رقم (01): تخطيط الاحتياجات



المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، (طبعة 2) 2011-2012 ص 165

⁶⁵ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 90.



1-2- التنظيم

لقد تعددت تعريفات التنظيم فحسب لويس ألن هو "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبع أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل باكثر فعالية لتحقيق الأهداف".⁶⁶

وعرفه محمد عبد الرحيم عنبر بأنه "تحديد السلطات والعلاقات بقصد تحديد التنسيق الهيكلي أفقيا أوراسيا بين مختلف المناصب التي أسندت إليها الواجبات لتحقيق أهداف المشروع".⁶⁷

أما الدكتور وديع طوروس فقد لخص أبرز تعريفات التنظيم الإداري بالقول

- عرف التنظيم الإداري بالاطار الذي تتعاون بداخله الجهود البشرية لتحقيق هدف عام.
- عرف أيضا بالنظام الذي تتداخل فيه علاقات مجموعة من الأفراد المكونين للتنظيم.
- لكلمة التنظيم مفهوم عام فهي تعني وضع الشيء مكانه مرتبطا مع الجزئيات التي تكون الوحدة المتكاملة.⁶⁸

كما عرفه مارشيلديموك بأنه "التجمع المنطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلالها السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محدودة".⁶⁹

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن التنظيم عملية مركزية ومحورية في المنظمة خاصة وانه بمثابة الضابط للعلاقات الانسانية (البشرية الموسومة عادة بالتشابك أو الاشتراك للوصول إلى الهدف الذي وجدت المنظمة لأجله.

فوظيفة التنظيم إذا هي تحديد جملة النشاطات الواجب القيام بها في المؤسسة لبلوغ الأهداف المسطرة مسبقا أو التي يتم تحديدها في وظيفة التخطيط كما تحدد وظيفة التنظيم طبيعة العلاقة التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعد إطارا للعمل باشتماله على الوظائف المختلفة موضحا الفروق بين الأفراد من ناحية المسؤولية والمراكز والأدوار المنوطة بكل فرد على حدى. ومن هذا المنطلق تتحدد فوائد التنظيم في:

⁶⁶ جميل محمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975 ص 176.

⁶⁷ محمد عبد الرحيم عنبر، الضوابط العملية والقانونية للإدارة العامة والقطاع الحكومي والقطاع العام، ج1، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1973، ص 76.

⁶⁸ وديع طوروس. مرجع سابق، ص 60.

⁶⁹ عبد الغني بيسوني عبد الله. أصول علم الإدارة، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1982، ص 177.



- بالتنظيم يتحدد اختصاص كل فرد في المنظمة فيعرف مسؤولياته وسلطاته ومجموع الأنشطة الملزم القيام بها.

- بناءا على الهيكل التنظيمي يتحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة ومنه تعرف العلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين.

- بموجب التنظيم تتوحد الجهود ويمكن توجيهها نحو الهدف المشترك للتنظيم حيث يقل التعارض والتداخل..

وحتى يكتمل الهيكل التنظيمي للمنظمة فان عملية التنظيم تمر بمراحل عديدة تبدأ بمعرفة الهدف أي ما نصبو لتحقيقه وبعد تحديد المتطلبات الأساسية للعمل تتم عملية تجزئة العمل ليتمكن كل من مباشرة جزء من العمل الكامل ويراعي بعد ذلك تجميع الأنشطة في وحدات عملية سواء على أساس التشابه في العمل أو غيرها حسب طبيعة العمل حيث عرض مارشال دي موك ثلاثة أسس رئيسية لتجميع الأنشطة في صور وحدات وهي:

- الأساس الجغرافي، الأساس الوظيفي، وعلى أساس الهدف⁷⁰.

إن عملية التنظيم هي الركيزة الأساسية لكل منظمة ومنه يستمد إدارة الموارد المؤسسة جميعها فان الحظ الأوفر يعود للمحرك والفعال وهو الفرد لكونه المعني بالواجبات، المسؤوليات، وتوزيع السلطات (رؤساء ومرؤوسين) وهو أي الفرد هو المعني بموضوع نسج العلاقات العملية الوظيفية بغرض تمكين المجموعة العاملة من الانسجام والتنسيق في المهام والاعباء و... الخ خدمة للمؤسسة تحقيقا لهدفها.

1-3- التوجيه

بعد كل من وظيفتي التخطيط والتنظيم تأتي وظيفة التوجيه التي تعني مراقبة التنفيذ من قبل الرؤساء الأعمال ومهام مرؤوسيهم والتأكد من مطابقتها لما تم التخطيط له سابقا أي مطابقة الخطة الموضوعة آنفا للعمل المنجز وبذلك يكون التوجيه عبارة عن مجمل القرارات والتعليمات والارشادات التي يوجه بموجبها المدير جهود العمال بالمنظمة لتحقيق هدفها:

ويمكن تعريف التوجيه إذا بأنه " عملية التأثير على طاقاتهم حول الهدف المقصود، فهو يتضمن إستخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لان حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين

⁷⁰ عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 183.



يحتزمون ما يصدر عنه من توجيهات وارشادات ينطوي التوجيه بصفة أساسية على عدد من العناصر هي.

1- تحديد واجبات الأفراد

2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل

3- النصح والارشاد المستمر

4- تشجيع الأفراد

5- التأكد من تنفيذ أي إجراء صحيح ثم وضعه بشأن حل مشكلات علاج انحراف معا

6- إصدار الأوامر والتعليمات

7- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كافرا داو جماعة (أطراف التوجيه)⁷¹.

إن مدير الموارد البشرية في توجيهه للأفراد الموارد البشرية) قد يلجأ لكل الوسائل والأساليب المتعددة في التوجيه والاشراف الاداري بصفة عامة.

بدءا بالملاحظة المباشرة للمرؤوسين أثناء تأدية أعمالهم أو القيام باللقاءات الفردية أو الاجتماعات العامة الخ وبهذه الحالة تسنح الفرصة للمرؤوسين لتبادل الرأي والوقوف عند الصعاب ومشاكل العمل وبالمخالفة يقوم المسؤولون بتدليل العقاب والصعوبات بتوجيه العمال للطرق المثلى للوصول إلى الهدف ويكون ذلك إما شفويا أو كتابيا في إطار إقرار القرارات بالمفهوم العام.

1-4- الرقابة:

الرقابة هي وظيفة إدارية تعني ملاحظة ومقارنة وتقسيم الاداء الفعلي للموظفين العاملين) بالنسبة للخطط الموضوعة مسبقا في مجال إدارة الموارد البشرية. وذلك نكون أمام عملية تقييمية للنشاط الاداري الفعلي والنشاط الاداري المخطط وهنا تتم عملية استخلاص النتائج وتصحيح الانحرافات فهي كما عرفها د. فيصل حسونة " هي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية وذلك بقياس درجة نجاح الاداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح"⁷².

⁷¹وديع طوروس، مرجع سابق ص 72/73

⁷²فيصل حسونة، مرجع سابق ص 119.



وعليه فالهدف من هذه الوظيفة هو مراعاة تماشي الأداء الفعلي وفق الخطة المبرمجة ومن ثم يمكن تدارك الأخطاء وتصحيح الانحرافات وتشخيص مواطن العلل والخلل والعمل على مواجهتها باتخاذ إجراءات التصحيح وبالتالي نخلص لعناصرها وهي:

- تحديد الأهداف ووضع المعايير .
 - مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة.
 - قياس الفروق والتعرف على اسبابها .
 - تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ⁷³.
- وتأخذ الرقابة عدة صنوف وأنواع فهي إما رقابة حسب المعايير وتشتمل رقابة الإجراءات تصرفات العاملين) ورقابة النتائج (القياس الموضوعي للنتائج)
- و إما رقابة حسب موقعها من الأداء وتشتمل الرقابة السابقة (أي الملاعة او الوقائية وتهدف إلى الالتزام للقرارات والقوانين والرقابة اللاحقة (أي البعدية وهي رقابة تقويمية أو تصحيحية وقد تكون رقابة وفقا لمصدرها، وهي إما داخلية (تؤديها المنظمة بنفسها) أو خارجية (و هي متممة للداخلية عادة ما تتبع الإدارة العليا) وبذلك تتم عملية الرقابة على مراحل وهي:

- مرحلة الأداء الفعلي
 - المرحلة التي يتم فيها مقارنة الانجازات بالمؤشرات
 - مرحلة الفصل باتخاذ القرار الملائم لتقويم الانحرافات المكتشفة
- يلخص د- وديع طوروس أساسيات الرقابة في سبع نقاط على النحو التالي:
- " لكي تتم الرقابة على أساس سليم ولكي يتم الأداء والانجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ
- أولاً: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- ثانياً: تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.
- ثالثاً: الموضوعية في إختيار المعايير الرقابية.
- رابعاً: الوضوح وسهولة الفهم
- خامساً: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات

⁷³ وديع طوروس ,مرجع سابق ص 79.



سادسا: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

سابعا: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات⁷⁴.

وفي الأخير يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تهتم بمجموعة وظائف أساسيات المورد البشري داخل المنظمة وما تطرقنا للوظائف الإدارية للإدارة بالمفهوم العام في هذا الصدد إلا لأن إدارة الموارد البشرية قد أصبحت " نظاما مفتوحا يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهي المنظمة⁷⁵ ليتسنى لنا التطرق فيما يلي إلى الوظائف التنفيذية لهذا النظام الفرعي (إدارة الموارد البشرية).

2- الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية:

قبل التطرق للموضوع يجب الإشارة إلى أن هذه الوظائف التنفيذية هي ترجمة عملية لما سبق ذكره من وظائف وهي تشمل على العموم الأنشطة المتخصصة التي من خلالها تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وهي:

2-1- تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف:

قبل البدء في تطبيق أي مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية تكون إما وظيفة تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف وهنا وللإلمام بالموضوع يجب معرفة طبيعة وأوصاف ومواصفات كل وظيفة من وظائف المنظمة على حدى وتحليلها وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الخامس (العوامل المرتبطة بالاداء)

(أ) تحليل وتوصيف الوظائف

يساهم تحليل وتوصيف الوظائف في عديد من أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية وفي مقدمتها تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية حيث تعد نتائج تحليل الوظائف الركيزة الأساسية لضمان نجاح أي برنامج يتعلق بالموارد البشرية.

ويتطلب تحليل الوظائف ضرورة جمع البيانات المتعلقة بالأبعاد المختلفة للوظائف وتحليل هذه البيانات ثم اعداد توصيف للوظائف وكذلك إعداد توصيف لشاغلي تلك الوظائف ولضمان نجاح برنامج التحليل والتوصيف الوظيفي لابد من كسب ثقة وتأييد العاملين لهذا البرنامج ومراعاة التحديث المستمر لتوصيف

⁷⁴ وديع طوروس: مرجع سابق ص 79-80.

⁷⁵ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق ص 41.



الوظائف لمواكبة التغيير الحادث في محتوى ونوعية الوظائف بسبب التغييرات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية بالمنظمة⁷⁶.

(أ) تحليل الوظائف:

من أجل تعيين الأفراد على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها وبين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف، ان هذه المعايير سوف تضمن على الأقل توفير الحد الأدنى الضروري من المواصفات لأداء اختصاصات الوظيفة بشكل مناسب وان وضع هذه المواصفات يستلزم دراسة واجبات الوظيفة ومسؤولياتها بالطبع بعد تصميم وتحديد طبيعة الوظائف المطلوبة وذلك لتحديد القدرات الانسانية المطلوبة للتنفيذ وهذا مرتبط بدراسة محتويات الوظيفة لتحديد المتطلبات الانسانية .

- اصطلاح تحليل الوظائف.

أن تحليل الوظائف ما هو الا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها وان الناتج المباشر لهذا التحليل انما يتمثل في اعداد بطاقة توصيف الوظيفة وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية اختصار فإنها يجب أن تبين ما يجب عمله وكيف يتم⁷⁷.

ولماذا وانها بذلك تعتبر بمثابة معيار للوظيفة وهي بالتالي تحدد حدود السلطة والمسؤولية للوظيفة.

وبالرغم من أن تحليل الوظائف لا يستطيع أن يبتعد عن تأثير التحيز الشخصي والحكم والآراء الشخصية ايضا الا انه يجبر الآراء على أن تكون أكثر موضوعية وذلك لانه يتحول إلى شكل مكتوب مؤيد بدليل حقيقي وواقعي واكثر من ذلك فكل وظيفة تقسم إلى اجزاء ويتم دراستها على اساس الأجزاء او العناصر المعنية أي إعطاء كل جزء الاهتمام الذي يتفق واهميته.

وفي هذا الشأن يجب أيضا التنويه إلى ضرورة عدم الخلط بين دراسة الزمن والحركة والتي تعتبر مصدر من مصادر الحصول على بيانات خاصة بالوظيفة وبين توصيف الوظائف حيث تعتبر دراسة الزمن والحركة وظيفة هندسية صناعية من كونها وظيفة افراد فبينما يساعد تحليل الوظائف في الكشف عن الواجبات التي يجب ان يقوم بها الموظف والمؤهلات والصفات التي يجب أن تتوفر لديه نجد أن دراسة الزمن والحركة تتعلق أساسا بالتفاصيل الخاصة بأنشطة العمل التي يجب أن تؤدي، وان تحليل الوظيفة

⁷⁶ يوسف أبو الحاج، مرجع سابق، ص 44.

⁷⁷ مصطفى محمود ابوبكر، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، الدار الجامعية، 2004، ص 284



يعني تفتيت الوظيفة إلى الجزيئات المكونة لها ابتداءً من مسماها ودرجتها وأهدافها والمهام الملقاة على عاتق شاغلها ومتطلبات شغلها أو بمعنى آخر هي عملية جمع المعلومات الأساسية والضرورية عن الوظيفة بحيث تكون معلومات دقيقة وتفصيلية وحقيقية وواقعية بهدف تحديد روضع وصف كامل للوظيفة ومواصفاتها وشروط شغلها وينبغي على تحليل الوظائف عدة قرارات إستراتيجية مهمة ابتداءً من وصف الوظيفة وتحديد مواصفات من يقوم بها واختياره وترقيته وفصله وانتهاءً بإلغاء الوظيفة أو تحويلها كما سنعرف لاحقاً، وعلى أي حال فإن الجدول التالي يوضح أهم الفروق بين دراسة الزمن والحركة وتحليل الوظائف⁷⁸.

الجدول رقم (01): أهم الفوارق بين دراسة الزمن والحركة وتحليل الوظائف

عوامل المقارنة	تحليل الوظائف	دراسة الزمن والحركة
الغرض	وصفي واسع، ويغطي واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة....الخ	تغيير وتحسين العمل ضيق سحر في الواجبات
درجة التفصيل	يتم بدرجة محددة	يتم بدرجة كبيرة جداً من التفصيل
الجهة المسؤولة عنه في التنظيم	ينفذ بواسطة إدارة الأفراد	ينفذ بواسطة المهندسين الصناعيين
الأساليب المستخدمة	الملاحظة، المقابلة قوائم لأسئلة، سجلات الأداء	الملاحظة التصوير الفوتوغرافي، ساعة توقيت.....الخ
استخدام النتائج	الحصول على الأفراد والتدريب تحديد الأجور.....الخ	تحسين طرق العمل ووضع معايير الأداء

المصدر: مصطفى محمود ابوبكر، إدارة المورد البشرية، (الخرطوم: الدار الجامعية، 2004) ص، 286

اما عن خصائص الوظيفة التي تشملها عملية تحليل الوظائف فإنها تتضمن مايلي:

1. مسمى الوظيفة.

⁷⁸ أبو العباس فضل المولى، تخطيط القوى العاملة في الخلية العامة في السودان في ظل الفدرالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2002، ص 285



2. الوحدة التنظيمية التي تتبعها الوظيفة
3. تصنيف المستوى الإداري للوظيفة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة)
4. تصنيف فئة الوظيفة (وظيفة فنية، وظيفة كتابية، وظيفة تخصصية)
5. وصف المهام الوظيفة وواجباتها.
6. المسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل الوظيفة (عن الأشخاص والأموال والموجودات أو الآلات والمعدات).
7. الصلاحيات أو السلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.
8. الظروف المادية التي يتم فيها أداء مهام الوظيفة.
9. المخاطر التي من المحتمل أن يتعرض لها شاغل الوظيفة سواء كانت هذه المخاطرة مادية أو غير مادية (التعرض لدرجة عالية من القلق النفسي وضغط العمل).
10. معدلات الأداء المتوقعة من شاغل الوظيفة من ناحية الكمية أو الجودة أو عدد المهام المتوقع إنجازها أو عدد العملاء المتوقع خدمتهم والتكلفة والوقت.
11. علاقات الوظيفة بغيرها من الوظائف والوظائف التي تعلوها التي تقع تحتها والتي معها على نفس المستوى التنظيمي).
12. المؤهلات والمواصفات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة بما في ذلك التعليم والتدريب والخبرة السابقة والمهارات والصفات الشخصية⁷⁹.

- أهداف تحليل الوظائف:

بهدف تحليل الوظيفة إلى الحصول على إجابات على الأسئلة التالية⁸⁰:

1. ماهية هذا العمل؟
2. اين يؤدى هذا العمل؟
3. لماذا يؤدى هذا العمل؟
4. متى يؤدى هذا العمل؟
5. كيف يؤدى هذا العمل؟

⁷⁹ أبو العباس فضل المولى، المرجع السابق، ص 286

⁸⁰ أبو العباس فضل المولى كجوك، إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطليل، الخرطوم، المكتبة الوطنية، 2013،



6. ماهي المهام التي يؤديها شاغل الوظيفة؟
7. ماهي المسؤوليات الواقعة عليه؟
8. ماهي المخاطر التي يتعرض لها؟
9. ماهي السلطات والصلاحيات التي يمارسها شاغل الوظيفة؟
10. ماهي المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة؟
11. وذلك بغرض اتخاذ القرار الملائم حيال الوظيفة إنشاء ووصفا وتوصيفا وشغلا والخلاء والغاء.

- أهمية تحليل الوظائف:

تتبع أهمية تحليل الوظائف من ضرورة التحديد القاطع للواجبات والمسؤوليات التي يجب ان يؤديها العامل وتحديد الحد الأدنى من التأهيل العلمي المطلوب والخبرة والتدريب اللازمين لأداء مهام الوظيفة المعينة وتصبح أهمية التحليل واضحة وجلية للطبيعة الديناميكية للوظائف نتيجة للتغيرات السريعة في تقنيات اداء العمل والأدوات المستخدمة

فيه مما يستوجب الدراسة المستمرة للوظائف الخال التعديلات الضرورية عليها.

نتج عن عملية تحليل الوظائف كمية وافرة من المعلومات عن الوظيفة المحددة وكل وظائف المنظمة، وتعطي صورة واقعية عن حال المنظمة من خلال تحليل تلك المعلومات وتعتبر عملية التحليل غاية في الأهمية للأسباب التالية:

1. عملية التحليل تحدد خصائص الوظائف المختلفة والوقوف على طبيعتها ادارية- فنية - مهنية(الخ) وبالتالي المهارات والمؤهلات المطلوبة لأدائها.
2. وتوفر عملية التحليل معلومات دقيقة تساعد في مسالة اختيار وترقية العاملين
3. كما تساعد المعلومات المتوفرة في وضع البرامج التدريبية للعاملين في مختلف التخصصات وبناء قدراتهم، وذلك من خلال تحديد الفجوة بين المعايير القياسية لأداء الوظيفة والأداء الفعلي للعاملين شاغلي تلك الوظائف.
4. تعتمد المنظمة في تقييم أداء العاملين على المعايير القياسية الموضحة فياهداف الوظيفة وتقدير نسبة الانجاز وفق المسؤوليات والأعباء⁸¹.
5. وتساعد في إعادة تصميم الوظائف او مايعرف بالهندسة واعادة هندسة الوظائف.

⁸¹ ابو العباس فضل المولى كجوك، المرجع السابق، ص 107



6. تساعد أيضا عملية تحليل الوظائف في وضع نظام عادل وشامل للأجور والرواتب والمزايا العينية والحوافز التشجيعية والمكافآت على الأعمال الإبداعية.

7. كما تساهم في وضع نظم وسياسات الخدمات الصحية والأمن الصناعي والترفيه والخدمات الاجتماعية.

8. كما تساعد عملية التحليل في إعادة تشكيل الوظيفة وتحويلها لتتواءم مع بعض الحالات مثل المبدعين والموهوبين وذوي الحاجات الخاصة إلا أن هذا يأتي في حدود ضيقة جدا.

- المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف:

تتعدد المداخل الخاصة بتحليل الوظائف بحيث قد يكون مدخل معين أكثر مناسبة من غيره، ويتوقف اختيار المدخل المناسب على عدد من المبادئ الأساسية تساعد في تحديد الجوانب التي يجب أخذها في الحسبان والتي من أهمها:

كل الأعمال قابلة للتحليل: تنقسم بعض الأعمال بالرتابة والروتين والتعقيد والتنوع ويظن البعض أن وصفها صعب وغير ممكن ولكن العكس هو الصحيح فليس هناك وظيفة لا يمكن تحليلها.

توفير الحقائق: يجب أن يوفر التحليل جميع الحقائق عن الوظيفة بحيث يكون شاملا ومتكاملا ويمكن استخدامه لأكثر من غرض، مثل التدريب التوظيف - تقويم الأداء.

البساطة والوضوح: يجب أن يكون التحليل واضحا ومبسطا بحيث يفهمه الجميع وذلك بالبعد عن الأساليب المعقدة والدخول في التفاصيل التي لا طائل من ورائها فبعض المعلومات تكون تفصيلية أكثر من اللازم وتغرق الموظفين والمديرين، لكن قد يستفيد منها الباحث المتخصص⁸².

التكيف: عملية التحليل عملية شاقة ومكلفة، لذلك فإن بعض المنظمات تتجنبها وتأخذها بصورة سطحية، ولا بد أن تترك المنظمات أن الوظائف تتصف بالديناميكية وإنها دائمة التغيير وبالتالي يجب أن تتكيف عملية التحليل مع التغيير المتوقع على الوظائف المختلفة .

- خطوات تحليل الوظائف:

ليس هناك قاعدة ثابتة لتحليل الوظائف ولكن عموما يمكن اتباع الخطوات التالية: تحديد الغرض من تحليل الوظائف:

⁸²المرجع السابق، ص 108



وهي الخطوة الأولى في التحليل لأن معرفة الغرض تتحكم في اختيار المعلومات وطرق جمعها وطرق تحليلها.

تحديد نطاق التحليل شامل ام جزئي: اذا لا يمكن تحليل كل الوظائف الا في حالات نادرة مراعاة لتقليل التكلفة فيمكن مثلا تحليل وظائف قطاع معين او شريحة معينة.

تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن التحليل: لابد من اسناد المهمة لجهة واحدة محددة مثل إدارة الموارد البشرية او إدارة التطوير الاداري او بيت خبرة متخصص لكن تحت اشراف إدارة محددة.

اختيار عينة وتحليلها : وهذا يفيد افراد فريق تحليل الوظائف جدا لتوحيد الرزى وتدريب العاملين الجدد في الفريق وفي نفس الوقت تهيئة الأسس السليمة لإجراء التحليل.

دراسة المعلومات المتاحة : وفي هذا فائدة كبرى للإمام بجوانب الوظائف المختلفة ومعرفة أطرها العامة وقد يكون هناك تحليل سابق غير مكتمل أو أن يكون هناك تحليل تم اجراؤه على وظائف مشابهه في منظمات اخرى⁸³.

تحديد اسلوب جمع المعلومات : وهذه خطوة مهمة حيث أن لكل نوعية من الوظائف الأساليب التي تتناسب معها او ان تكون مناسبة اكثر من غيرها.

جمع المعلومات : وهي اهم الخطوات لذلك يجب مراعاة الدقة والطريقة الأنسب لجمع المعلومة وفق ما تم توضيحه لاحقا .

- اختيار اسلوب التحليل:

تتعدد اساليب التحليل وقد يكون هناك اسلوب افضل من غيره لذلك يجب توخي الدقة في اختيار الأسلوب الأفضل والأحسن. التحليل:

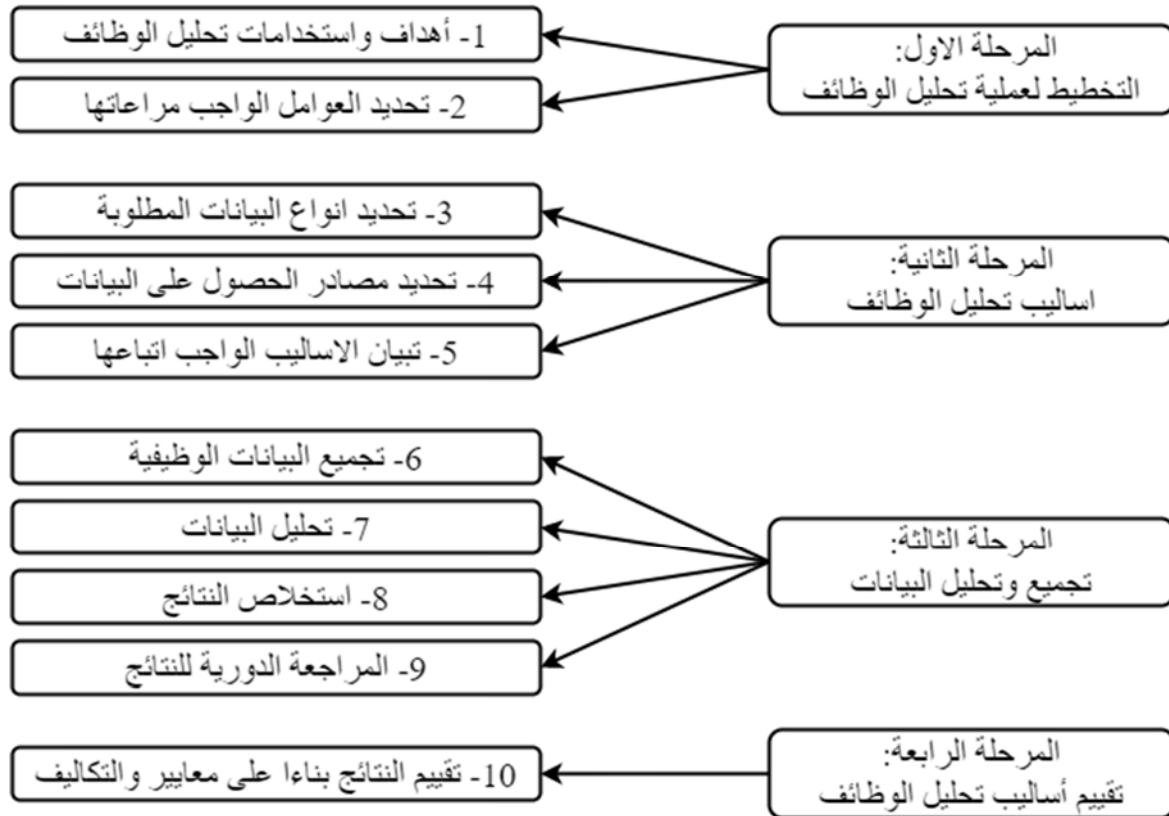
- القيام بالتحليل والوصول إلى النتائج هو الخطوة التي تكمل كل الجهود السابقة بالنجاح وقطف ثمار العملية⁸⁴.

⁸³المرجع السابق، ص 109

⁸⁴المرجع السابق، ص 109



الشكل رقم (02): مراحل وخطوات تحليل الوظائف



المصدر : ابو العباس فضل المولى كجوك - إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطبيق الخرطوم: المكتبة الوطنية، (2013م)، ص 107

اما المرحلة الثانية فتهتم بتحديد الأسلوب او الاساليب التي يمكن اتباعها لتحليل الوظيفة وبيان انواع البيانات المطلوبة لعملية التحليل وهي مصادر الحصول على البيانات وتحديد الاجراءات الواجب اتباعها لتجميع تلك البيانات⁸⁵.

وفي المرحلة الثالثة يتم تجميع البيانات وتحليلها إذ يقوم محلل الوظيفة بتجميع معلومات الوظيفة وتحليلها وتقديم تقرير واضح ومفهوم يمكن استخدامه بشكل ميسر واعادة مراجعة المعلومات للاطمئنان إلى سلامتها واكتمال موضوعيتها.

وفي المرحلة الرابعة يقوم محلل الوظيفة بتقييم أساليب تحليل الوظيفة بشكل شمولي وصياغة الوظيفة في شكل مصطلحات محددة من خلال فوائدها ومنافعها وتكاليفها وأعبائها.

⁸⁵ زاهر عبدالرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دائرة المكتبة الوطنية، ص32



ب) توصيف الوظائف

تعد عملية توصيف الوظائف من العمليات المهمة في المنظمة اذ بموجبها يتم تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة بشكل دقيق، وبذلك يكون بمثابة العامل المرشد على الأداء الكفأذا ما تم التحليل او التوصيف بموجب الأسس والمبادئ العلمية المعروفة. إن التوصيف الذي تعده المنظمة لا تحصر فائدته بسياسة واحدة دون أخرى، بل يمكن القول بانه المعين الذي يساعد المنظمة على رسم سياستها المختلفة فهو الذي يحدد المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل وعليه فهو سبيل المنظمة لرسم برامج التدريب والاختيار والتعيين، وهو كذلك وسيلتها لتخطيط القوى العاملة، ورسم سياسة الحوافز والمكافاة وعلى ضوءه يتم تقويم أداء العاملين⁸⁶.

وتوصيف الوظيفة هو بيان شامل للواجبات والحسابات والمسؤوليات الخاصة بالمنصب⁸⁷، ويعرف توصيف الوظائف بانه " التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة وكشف الوظيفة الذي يعرف الوظيفة ويظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازم لشغلها⁸⁸.

⁸⁶ مؤيد عيد سعيد السامرائي، إدارة المراد، مدخل تطبيلي بغداد : هيئة المعاهد الفنية، 1990، ص 23

⁸⁷ يوسف ابو الحجاج، مرجع سابق، ص 97

⁸⁸ محمد عثمان اسماعيل، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس، ص 82.



- اغراض وصف الوظائف:

1/ اختيار الفرد الملائم للوظيفة : يبين الاستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية الأخرى التي يفترض أن تتوفر في الفرد الذي يستطيع القيام بالعمل بنجاح وكفاءة، وبذلك يضع المسؤولون في إدارة الأفراد نصب أعينهم في اختبار الفرد الذي تتوفر به الخصائص مكمل تمكن الخصائص والسمات المطلوبة الأخصائيين في إدارة الأفراد من تصميم او اختيار اهم الاختبارات التي تستخدم لغرض معرفة امكانات الفرد المتقدم للوظيفة واختيار الاسئلة المناسبة، وبذلك يتحقق للإدارة اختيار انسب الأفراد لشغل الوظيفة سواء من داخل المنظمة او خارجها⁸⁹.

2/ وضع او اختيار البرامج التدريبية المناسبة والتخطيط مستقبلا لتوفير المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة
3/ وضع الأسس السليمة للنقل والترقية، حيث يترتب على سياسة الترقية قيام الفرد باعباء ومسؤوليات اكبر وبذلك يوفر التحليل والتوصيف لإدارة المنظمة امكانية معرفة الخبرات الواجب توفرها في الأفراد المرشحين لعملية النقل او الترقية.
4/ رسم سياسة عادلة للأجور.

يساعد توصيف الوظائف على تحديد اهمية وقيمة الوظيفة أو العمل المنظمة وما يتطلبه من خبرات وقدرات وتزداد الاجور بزيادة قيمة وأهمية الوظيفة للمنظمة .

5/ تحسين نظم العمل وظروفه في ضوء اسلوب ومتطلبات أداء الوظيفة
6/ تنسيق الجهود وتكاملها حيث تشترك الوحدات التنظيمية في تحقيق اهداف مشتركة كما أن مهام الوظائف داخل هذه الوحدات ترتبط ببعضها مما يتطلب التنسيق بين الجهود في المنظمة وفي ضوء ما يوفره التحليل من بيانات عن واجبات الوظائف المختلفة فإن ذلك يساعد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات تحديدا واضحا بما يضمن سلامة التنظيم وتنسيق الجهود، وتكاملها.

7/ بعد وصف الوظائف اساس لتقييم كفاءة أداء العاملين بالتعرف على مدى التزامهم بواجباتهم المحددة في كشف الوظائف بما يوفر الأساس الجيد لوضع نظام عادل للحوافز والمكافآت وغيرها⁹⁰.

عوامل زيادة فاعلية توصيف الوظائف: تزداد فاعلية التوصيف اذا اعتمدت عملية التوصيف على ما يأتي:
1- الحصول على معلومات دقيقة وموثوق بها.

⁸⁹ مؤيد عيد سعيد السامرائي، مرجع سابق، ص 26

⁹⁰ المرجع السابق، ص 27



2- القيام بعملية التوصيف وفقا للهدف المحدد وبرغم صعوبة اجراء مثل هذه العملية التكرار الحاجة ال توصيف العمل لتعدد اغراضه، فإن اغلب المنظمات تعتمد ال اجراء عملية التحليل الشاملة لجميع الاغراض.

3-خضوع عملية التوصيف للمراجعة المستمرة، خصوصا اذا ما عرفنا بان المنظمات تعيش في بيئة متغيرة وان أهداف المنظمة في تطور او تغيير مستمرحتى اذا كان ذلك التغيير نسبيا، مما يضطر المنظمة إلى مراجعة بالتحليل لغرض التعرف على المسؤوليات والأعباء الجديدة للوظيفة بما يتضمن لها المساهمة مع الوظائف الأخرى للوصول إلى هدف المنظمة

4- اعتماد الأسس العلمية في التوصيف ابتداء من اختيار الوسيلة المناسبة لجمع المعلومات والبيانات وطريقة تحليلها وتبويبها، حيث أن جل سياسات المنظمة ستعتمد على نتائجها وعليه ستكون دقة النتائج التي يتم التوصيل اليها ذات قيمة وأهمية للمنظمة .

5-شمولية التحليل والتوصيف

وهنا لابد ان يكون التوصيف شاملا لجميع بنود الوظيفة والظروف المحيطة بها، وتلك الأعمال البسيطة والمعقدة والمتكررة او غير المتكررة والأساسية والثانوية والالات والأدوات المستخدمة لإنجازها ومواصفات شاغل الوظيفة ومؤهلاته وكل ما تتطلبه الوظيفة من مستلزمات.

6/ ضرورة الاعتماد على الأخصائيين في توصيف الأعمال لإعطاء التوصيف باداه علمية دقيقة⁹¹.

- انواع توصيف الوظيفة:

هناك نوعان لتوصيف الوظيفة هما توصيف الوظيفة الداخلي وتوصيف الوظيفة الخارجي . ومن المهم أن تعلم أن هناك توصيف داخلي للوظيفة وهو مخصص للاستخدام الداخلي فقط وهناك توصيف خارجي للوظيفة وهذا يقرأ المرشحون المحتملون . وفي اغلب الأمر يكون التوظيف الداخلي للوظيفة مفصل وشامل في حين يكون توصيف الوظيفة الخارجي ارجز ويغلب عليه الطابع التسويقي⁹².

⁹¹نعيمه شلبية الكعبي، مرجع سابق، ص 28

⁹²يوسف ابو الحجاج، مرجع سابق، ص 98



4/ مهام ومسئوليات الوظيفة:

ويحتوي هذا الجزء على المهام الأساسية للوظيفة، ومن الطبيعي أن يحتوي توصيف الوظيفة من ست إلى عشرة نقاط تشرح بالتفصيل الأهداف والنتائج المرجوة من هذا المنصب ويجب أن تصاغ البيانات وفقا للهدف والنتيجة اللازم تحقيقها.

ويمكن وضع المهام الأساسية للوظيفة في بنود وتسجيلها في مصفوفة، في عمود منفصل وتسجيل نسبة الوقت الذي تؤدي المهمة خلاله ولا تدون مهام غير أساسية للوظيفة إذا كانت تاديثها لا تستغرق 5% من الوقت وفي عمود آخر دون المعدل الزمني للوظيفة مثل (يومي، شهري، موسمي) وفي عمود آخر وضع علامة توضح المهام الهامة مثل المهام الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى شاغل الوظيفة والقدرة على أدائها

5- المهارات والكفاءات المطلوبة:

وفي هذا الجزء يتم تعريف المهارات والقدرات والسلوكيات والمعرفة التي يجب أن يتحلى بها المرشح وترسم مصفوفة تشمل المعلومات التالية: الكفاءة، الخبرة، التعليم، أو الشهادات المطلوبة الوظيفة التي تحتاج إلى كفاءة الرجوع إلى مصفوفة الوظائف السالف ذكرها وفي النهاية تكون الكفاءة في الحد الأدنى للمتطلبات والتي لا يمكن الحصول على الوظيفة بدونها أو تكون من المتطلبات المرجوة ولكنها ليست أساسية.

6/ متطلبات أخرى اختيارية :

وهنا تضاف عناصر أخرى للوظيفة، توضح رؤية للإطار الذي سيعمل فيها الموظف.

وقد تحتوي معلومات اختيارية أخرى على الشروط الخاصة بالخدمة مثل :

- أي متطلبات السفر

- ساعات العمل.

- المرتب

- فوائد الموظف

- حق اخلاء الطرف

-مقابل كتابة توصيف الوظيفة.



ويجب إجراء تحليل وظيفي شامل قبل الإعداد للصياغة الأولى لتوصيف الوظيفة، والتحليل الوظيفة هو تقارب نظامي لتقييم الوظيفة وتحديد الواجبات والمهارات المطلوبة وأسلوب تنفيذ الوظيفة، وشروط الوظيفة وما يجب على الفرد عملة لإتمام المهام على اكمل وجه.

والتحليل الوظيفي يستلزم معلومات من المدير المختص، المدير الإداري وايضا صاحب المنصب الحالي، حيث أن هؤلاء هم أقرب الناس إلى هذا المنصب فهم يعرفون متطلبات الوظيفة الحالية والأهم من ذلك انهم يعرفون متطلبات الوظيفة في المستقبل .

ومن بين الطرق الأساسية لتجميع المعلومات عن الوظيفة ومتابعة المهام اثناء تأديتها ومتابعة السلوكيات، والحصول على توصيف ذاتي للوظيفة من أصحابها وإجراء استفتاء عن مسؤوليات الوظيفة ومهامها ومقابلة أصحابها او بحث توصيف الوظيفة .

لمحات على توصيف الوظيفة:

ا/ لمحات لغوية وتحتوي على مايلي:

1/ الاستخدام لغة واضحة وموجزة

استخدام كلمات ليس لها إلا معنى واحدة متى أمكن ذلك واستخدام امثلة توضيحية للكلمات التي يختلف تفسيرها .

2/ سن محددا

استخدام لغة محددة ،فبدلا من أن تقول (مهارات تواصل جيدة من الأفضل أن تقول القدرة على نقل المعلومات الفنية إلى مستمعين غير فنيين.

ج/ مراجعة وتحرير توصيف الوظيفة :راجع توصيف الوظيفة وفقا لمتطلبات المنصب، ولا بد من إجراء مراجعة سنوية اذا لم يحدث شئ في غصون هذه المدة يتطلب المراجعة .

د/ المرونة: استخدام توصيف الوظيفة على نحو من حيث يوجد مجالا لحدوث مصادفات⁹³.

- الاستقطاب: يشير الاستقطاب لفظا إلى تلك المراحل ار العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

وحسب (فرج عبد القادر طه) فهو: "اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجنبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية او المتوقعة أو المستحدثة.

⁹³ نفس المرجع السابق، ص102



اما (راوية حسن) فتقول بخصوص الاستقطاب أنه: "يتضمن البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين الشغل الوظائف الشاغرة.

وكل هذه التعريفات تتفق على أن الاستقطاب هو: التنقيب والبحث عن الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط، وجنبهم بأعداد كبيرة، وهذا وفق طرق وأساليب محددة ومدروسة.

ب- الاختبار المهني: يعني الاختبار : البحث والتنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملك وظيفة ما. فهو الوظيفة التي تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف الشريعات والقوانين المتبعة".

فالاختيار المهني يعني: مساعدة الشخص الصالح للوظيفة الشاغرة، وتعتمد هذه العملية على المطابقة بين تحليل العمل وتحليل الفرد، فإذا كانت هناك وظيفة شاغرة تعتمد على العزلة، فإنه من غير السكّن اختيار شخص اجتماعي لممارسة هذه الوظيفة، وعليه يجب اختيار كافة الراغبين في العمل بعناية، كما يجب أن تكون طرق الاختيار كاملة بقدر الإمكان؛ بحيث تقلل خطر قبول أشخاص في وظيفة لا يصلحون لها، وبالتالي يكون تفادي تكاليف التدريب والتكوين، وتبديد الجهود في غير محلها.

فالاختيار المهني هو: المرحلة التي يتم فيها تصفية المترشحين الذين تم استقطابهم، عن طريق إجراء تحليل دقيق لكل فرد، بما يتطابق مع تحليل العمل، وذلك باستخدام طرق علمية معينة.

ج- التعيين (استلام الوظيفة): بعد اجتياز المترشح لخطوات الاختيار، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصة بجميع المترشحين للعمل لديها، وتحليل وتفسير البيانات، وإصدار القرار بشأنها، أما بالرفض أو الموافقة؛ فإذا كان القرار بالرفض فإن هذه القرارات تحفظ في ملف واحد، أما في حال الموافقة على التعيين، فإنها تخصص ملفا خاصنا لكل منها يحتوي على كل مصوغات التعيين بما فيها مقرر أو أمر التعيين.

فعند اختيار الفرد للعمل بالمؤسسة يجب العناية به، نظرا لما للأيام الأولى للعمل من أثر على نفسيته، وعلى مستقبله الوظيفي فيها، ويكون ذلك عن طريق منح العامل الجديد شعورا بالثقة، وإزالة الشعور بالعجز والجهل الذي يجعله يرى نفسه أقل مستوى من زملائه، ويكون ذلك بالترحيب به، وإعطائه فكرة عامة عن المكان الذي سيعمل به، ونوع النشاط والمهام التي يؤديها، وكيفية إنجازهما في أقل وقت وبأقل جهد، وتوضيح حقوقه وواجباته، كما تقوم الإدارة بإعلامه بمقدار الراتب الذي سيحصل عليه، كما يشرح له نظام العلاوة والترقيات بالمؤسسة، والآثار التي تترتب عن الغياب أو تكرار التأخير ونظام التأمين وغير ذلك من المعلومات التي يحتاجها العامل أو الموظف الجديد.



ويمكن زرع روح الاعتزاز في نفس العامل الجديد، وإشعاره بالفخر بعمله في المصلحة أو الورشة أو القسم أو الدائرة أو المؤسسة عموماً، وذلك بتقديم ملخصات أو نشرات تصف عمل المؤسسة، تاريخها وماهية أهدافها.

فإذا قامت الإدارة بهذه الممارسات منذ البداية، تكون قد تعاملت مع العضو الجديد في المؤسسة إنسانية، بإدماجه في محيط العمل بصورة ايجابية تساعده على خلق علاقات اجتماعية طيبة معزملائه، ومسؤولية وكذا مرؤوسيه، وذلك بغرض رفع روحه المعنوية، وخلق الاعتزاز في شخصه، وتقديم أكبر جهد و طاقة لتحقيق الأهداف الوظيفية خصوصاً وأهداف المؤسسة والمجتمع عموماً.

ويعتبر التوظيف المحصلة النهائية لعدة عمليات متتالية، ومكتلة بعضها البعض، في علاقة تجعل التوظيف اسهل وانجع، فهو آخر إجراء يتم بموجبه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وفي المؤسسة الصناعية الجزائرية كان توظيف الإطارات والمشرفين يتم بشكل مركزي على مستوى وزارة الصناعة الجزائرية، فكما ذكرنا سابقاً كانت هناك عقود تبرم مع الأفراد الذين اجتازوا البكالوريا، ويدرسون في الجامعات أو أولئك الذين يتكونون في مراكز التكوين المهني، أو تجري مسابقات عامة لمن سيشغلون الوظائف التنفيذية وهي في اغلب الحالات مركزية والناجحون يتم تكوينهم في مراكز تكوين خاصة بالمؤسسة المشغلة، والمتفوقون يرسلون إلى البلد الأصلي الذي جرى استيراد المصنع منه لتلقي تكوين أكثر عمقا ... وهكذا فقد كانت أيضاً إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية آنذاك مستبعدة.

وفي الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية لم تعد عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين تتم على اساس انتقاء الفرد المناسب أو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة تطبيقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، لأن هذا المبدأ أصبح متقادماً؛ كون التوجه الحديث يقوم على توظيف الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة وممارسة مهام متنوعة، لأن تنفيذ الأعمال لم يعد فردياً كما في السابق بل أصبح جماعياً، فضمن فريق العمل يمارس الفرد مهام متنوعة، ويتبادل الأعمال مع زملائه.. كما أن المؤسسات المعاصرة أصبحت بحاجة إلى عمال مهرة، يملكون مهارات متعددة، بحيث تتمكن من تشغيلهم في عدة وظائف حسب الحاجة، كما أصبح التحكم في الإعلام الآلي والتكنولوجيا شرطاً للتوظيف. وهذه الظروف والمعطيات الجديدة فرضت على إدارة الموارد البشرية العمل على تطوير برامج الاستقطاب والاختيار، للكشف عن وجود مهارات متعددة لدى هذه الموارد⁹⁴.

⁹⁴هايت نبيلة، دور الموارد البشرية في تعزيز قدرات الإدارة المحلية، دراسة حالة مستشفى خميس مليانة ولاية عين الدفلى، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة محلية، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2018/2019، ص 61.



ثالثاً: تصميم هيكل الأجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة (منصب) أو عمل، وتحديد الأجر الخاص بها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور، حتى يتم ضمان مقابل ملئم للقيم والأهميات النسبية للوظائف المتاحة، وهذا طبقاً لطرق معينة ولسنا بصدد تناولها في الوقت الحالي، في حين نجد أن الحوافز تمثل منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على ادائهم الفردي أو الجماعي، فتظهر بذلك الحوافز الفردية والجماعية، المائتية أو المعنوية، كما نجد حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل، وهو ما يعرف بالمردودية أو توزيع الأرباح.

وفيما يخص هذا المتغير فإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، لم يكن لها أي دخل وربما مازال - في عملية تقييم الوظائف ووضع الأجور لأن ذلك يكون دائماً إما من الوظيف العمومي أو من وزارة العمل أو بتدخل من وزارة المالية والتي تقوم بدراسة الأجور ومستوى المعيشة ووضع سلم معين ماعلى الإدارات المختلفة إلا الالتزام به، وهنا عادت وظيفة إدارة الموارد البشرية مرة أخرى لتكون تنفيذية فقط، ولا تملك الحق في تصميم نظام الأجور.

ثانياً: توظيف العاملين

ان مصطلح التوظيف يعني النهاية التي يستحوذ فيها الباحث عن العمل أو الوظيفة مكانة مافي المؤسسة بإعتباره منتها لها ضمن تعداد اعضائها المدرجين في القائمة الاسمية للعاملين أن عملية التوظيف في الحقيقة هي ليست إجراء أو مرحلة واحدة من الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية بل انها عملية مركبة من عدة مراحل بدءا بالاستقطاب مروراً بالاختيار ووصولاً إلى التعيين.

2-2- تخطيط المسار الوظيفي

الأصل أن المنظمة تعمل على الرفع من إنتاجيتها أو الرفع من مستوى خدماتها كهدف استراتيجي وبالمقابل فان الفرد أو العامل هنا ينشد الرضا عن العمل. والتوافق بين هذا وذاك هو احدى الوظائف التي تقوم بها الإدارة تحت عنوان تخطيط المسار الوظيفي والذي يعني " تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها أو من تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية"⁹⁵.

⁹⁵ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 16.

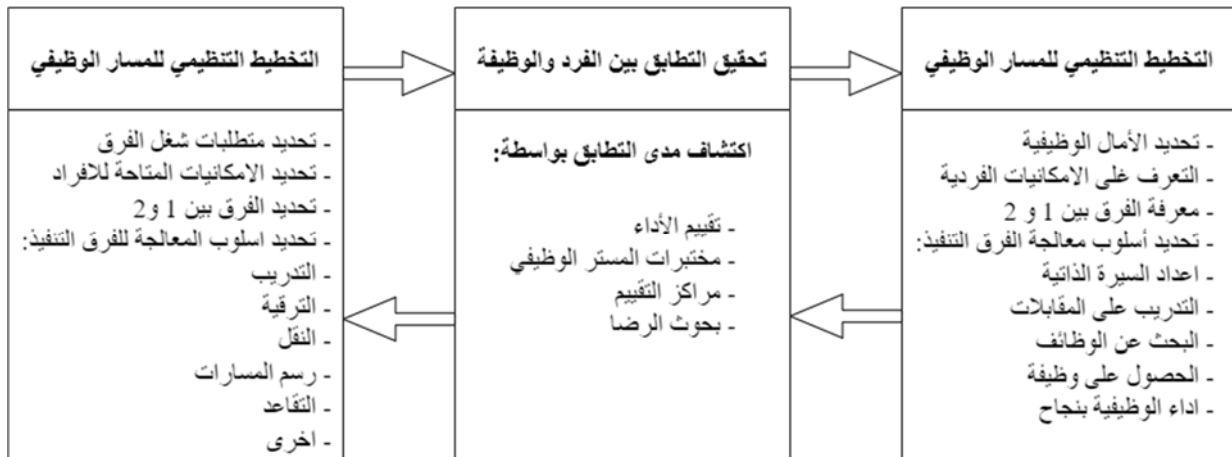


كما أن المعنى العام لتخطيط المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بهم إدارة الموارد البشرية... إلى تن الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي⁹⁶.

" ان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدى، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي⁹⁷.

ان عملية التخطيط للمسار الوظيفي للعامل يستدعي العمل على اشباع الفرد بما يمثله ذلك من رضا وظيفي وروح معنوية عالية ومقابل متعدد الأوجه لقاء عمله وبالمقابل من ذلك فان تخطيط المسار الوظيفي لن يكون بمعزل عن الهدف الذي لاجله أوجدت هذه المنظمة أو المؤسسة والذي يظهر في شكل انتاجية يعمل على رفعها أو خدمات يعمل على تحسينها. ولان العملية مرتبطة بين الفرد وطموحه والمنظمة وإستراتيجيتها. فان عملية التوافق بين هذين الفرعين هو تخطيط مسبق وتنمية مستدامة للمسار الذي يسلكه الموظف مهنيا أو وظيفيا.

شكل رقم (03): يبين نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ص 523

⁹⁶ John M. Ivancevich , Michael Mattenson and Robert Konopaske Human RessourcesManagem Home wood W: IRWIN 203 P.522.

⁹⁷هايت نبيلة، مرجع سابق، ص 63.



مما سبق ذكره يمكن استنتاج اختصاصات إدارة المسار الوظيفي في كونها تعمل على تمكين العاملين وتدريبهم وفق خطط للوظائف المعينة ومتابعتهم باعداد بطاقات مسار وظيفي لهم ومعرفة سير العملية ودراسة الحالات المتعددة لها من سهولة وصعوبة وعوائق واقتراح الحلول المناسبة لكل وضعية وفق تقارير دورية.

كما أن من الاختصاصات المهمة كذلك هو ايجاد الأرضية المحاسبة والامكانيات اللازمة تطوير أساليب وتقنيات العمل والحرص على تعميم النظم الالكترونية فيها مما يؤدي او يضمن تطبيق معايير الجودة. ومن هذه الاختصاصات يمكن حصر اهمية تخطيط المسار الوظيفي في العمل على تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد كل على حدة وتقليل التكلفة المرتبطة بالموارد البشري كما انها تعمل على جعل حركة العمالة أكثر مرونة مع التقليل من تقادمها لان عدم الاهتمام بالعمالة التدريب، نقل...) يعني بقائهم في نفس الوضعية مما يؤدي إلى قلة دافعيتهم للعمل وعلى العكس من ذلك فان تخطيط المسار الوظيفي (من خلال التدريب، النقل...) يعني تنشيط مهارتهم والتقليل بذلك من تقادم العمالة.

أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة يأخذ ويستخدم وسائل عديدة أهمها التأهيل (ويتم وفق برنامج منظم ورسمي)، التدوير (نقله مؤقتا من وظيفة لآخرى) مهام ذات تحدي (ضمان بداية قوية للموظف، البداية الصعبة تحدد قدرات الموظف وادائه مستقبلا)، اشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي (ايكال مهام خاصة للمرؤوسين)، النقل (التعريف بباقي الوظائف)، تحبيب النقل إلى اسفل (التنزيل النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة، الترقية الترقية المؤقتة (من امثلها الانتداب لوظيفة اعلى). التقاعد المبكر... الخ

اما تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي فيتمثل في " التبصر بالامال المستقبلية، التعرف على القدرات والمهارات الحالية، تحديد الفرق بين الامال والقدرات، معالجة الفرق ومعرفة الحلول⁹⁸.

2-3- التكوين

في ظل التطورات الجوهرية التي يشهدها العالم خلال السنوات الأخيرة، أثرت في مختلف انواع الموسسات، واصبحت تبحث عن العنصر البشري الكف، كونه يعتبر دعامة اساسية لأي مجال في اي منظمة وهنا برزت الحاجة للتكوين واصبح له دور مهم في حياة الأفراد والمنظمات، وذلك عن طريق احداث تغيير

⁹⁸هايت نبيلة، مرجع سابق، ص 63.



وتطوير مهاراتهم ونجد تطوير انماط السلوك الذي يتبعونه في سير اداء اعمالهم وعلى هذا الأساس تطور التكوين ليشمل برامج مختلفة وكثيرة.

تعريف التكوين. يمثل التكوين اهمية كبيرة ونشاط أساسي للمنظمات كونه يعمل على اكساب معارف ومهارات جديدة حسب ما يتطلبه تطور العمل وقد اختلف الباحثين في تعريفه فمنهم من اعتبره من العملات الأساسية والمقومات التنموية الاجتماعية التي اصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا والوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء عمله بكفاءة وفاعلية يكون مردودها اضافة جيدة لبناء العام للمجتمع وقد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين فمنهم من رأى انه "عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية مستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم"⁹⁹.

ويعرفه pierrecasse بأنه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الافراد الهنية والتقنية والسلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في اطار تنفيذ المهام والادوار المتعلقة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح لنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل ويجب أن يشمل التكوين مل اعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين"¹⁰⁰.

وهناك تعريف اخر يرى أن التكوين هو "جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف اجراء تغيير مهاراي معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الابعاد متطلبات عملها وان يطور أداء العملي والسلوكي بشكل افضل.) ومن التعاريف السابقة نستطيع القول بان التكوين هو عملية الحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسات وتلك الجهود المادية والنشاط المستمر لتزويد الفرد بالمعلومات حيث يكتسب رصيда معرفيا جديدا بوهله لا يراز قدراته وذلك قصد النهوض بالطاقات والارتقاء بأدائهم وزيادة الفاعلية والاستمرارية وتحقيق اهداف مؤسساتهم"¹⁰¹.

⁹⁹الأمين برشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الأبار - ENTP من 2010 الى 2014، مفكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في اقتصاد وتسيير الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014/2015، ص 03.

¹⁰⁰منة عري، نور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز ام البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في عمان الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2014/2015، ص9.

¹⁰¹الطاهر بودريرة، نور الهدى حموري، المرجع السابق، ص6.



- المصطلحات ذات العلاقة بالتكوين :

بعد التطرق إلى تعريف التكوين سنحاول أن نبين بعض المرادفات المشابهة لمصطلح التكوين وهي على النحو التالي:

أ- التعليم: ويقصد به المعرفة وتفسيرها يعمل على ارساء العمليات والأساليب للتفكير المنطقي السليم وليس تعام المجموعات من الحركات او الخطوات المتابعة¹⁰²، ومتى اخر هو نشاط بهدف للوصول إلى مهارات وخبرات ومعارف جديدة بناء في رفع من قدراته .

ب- تنمية الموارد البشرية: وهي اعداد العنصر البشري اعدادا صحيحا بما يتفق مع احتياجات المجتمع، على اساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد وينطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده¹⁰³.

ج- التنمية الإدارية: هي الجهود التي يجب بذلها لتطوير الجهاز الإداري سعيا لرفع مستوى القدرة الادارية بوضع هياكل تنظيمية ملائمة لحاجة التنمية وتبسيط نظام العمل واجراءاته لديكوار العمل وتحسين بنية العمل وهذا يؤدي إلى تحقيق اهداف خطط التنمية بكفاءة عالية وبتكلفة اقل من المتوقع.

د- التاهيل: ويعني اكساب الفرد مهارات وخبرات علمية وعملية وتحسيسه بابه في المنظمة، وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل ورفع مستواه الثقافي واعطائه الفرضية لا ثبات الذات، وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة فيدافع عن مصالح الخاصة فبدونه لا نستثمر المنظمة وبدونها نفقد سببا من اسباب وجوده.

2- نظام التكوين في الادارة المحلية :

أن اهم السبل الواجب اتباعها من اجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين هو التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على اسس علمية جيدة، كما أننا اذا نظرنا إلى التكوين بنظرة نظامية فان فهمنا وادراكنا للعملية سيتيسر حظوظ نجاح التكوين ستضاعف ويصبح بالإمكان اجراء التقييم وممارسة الرقابة القبلية من اجل ان نصل في الاخير الى تحسيد الأهداف الموضوعة مسبقا من التكوين بفعالية وكفاءة.

يعتبر نظام التكوين الجزء المحدد من الهيكل التنظيمي في المؤسسة، كونه يقوم بمجموعة من الانشطة والهام المتعلقة بإكساب الافراد المعرف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف والأعمال بأعلى

¹⁰² بن عمر جبارية، نور التكوين في تحقيق فاعلية اداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، منكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2014-2015 ص 18.

¹⁰³ موسي اللوزي، التنمية الادارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2000، ص 87.



انتاجية ممكنة من خلال مجموعة من الاجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الأنظمة الأخرى في المؤسسة¹⁰⁴.

حيثنا عن التكوين كنظام يقتضي منا بشكل اساسي ذكر ما يلي:

- المدخلات: (INPYT) ممثلة اساسا في العمالة المراد تكوينها، ثم الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتفاعل عمليات التكوين، فالمدخلات في الأجزاء التي يتم اخضاعها لعمليات معينة لتحول من صيغتها¹⁰⁵ الاولى الى شكل اخر يتناسب واحتياجات النظام.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين الى ثلاثة أنواع رئيسية وهي كالتالي:

أ-مدخلات انسانية (humaninput) وتتمثل في طاقات وقدرات الافراد ورغباتهم واتجاهاتهم وانماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام واهدافه.

اي ان الدخلات الانسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكوّنين ومكوّنين واداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها أي حسب نوع هذه البرامج ووسائلها

ب-مدخلات مادية (material input) وتتمثل في كافة الموارد غير الانسانية من اموال ومعدات وتجهيزات ومواد والتي تصل إلى النظام ويستخدم في عملياته، بمعنى المدخلات المادية لنظام تكوين تتكون من اموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحله بالإضافة إلى المباني التي ستقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات واقسام التكوين.

ج-مدخلات معنوية - المعلومات morale input. information تعتبر المعلومات نوع اخر من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المكونون كما تتضمن الطرق والأساليب والاجراءات والمعايير وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وافكار.

وهذه المدخلات بانواعها الثلاثة، الإنسانية والمادية والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض، وبدونها لا يوجد نظام تتفاعل العمليات او بالمعالجة ويقصد بالعمليات مراحل التكوين او النشاط التكوين وتضمن تحديد الاحتياج من التكوين بالنوعية والكمية على

¹⁰⁴ عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة

الأغواط فيفري 2005، ص 10-11

¹⁰⁵ نفس المرجع، ص 11.



مستوى المؤسسة أو المهنة أو الفرد نفسه، حصر الامكانيات التكوينية، تصميم برامج التكوين ثم تنفيذها وتقييمها¹⁰⁶.

- المخرجات: تعتبر في النظام التكوين على انها يد عاملة مؤهلة لأداء الهام بفعالية وكفاءة بالإضافة إلى برامج مصممة وادوات وطرق ومناهج مطورة والولفة من
- المخرجات المادية: زيادة معدلات الأداء، ارتفاع الإنتاجية، زيادة الارباح وتحسين طرق العمل.
- المخرجات المعنوية: تحسين العلاقات الوظيفية في المؤسسة وتطوير مهارات الكونين وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم في العمل.
- التغذية العكسية: يتم من خلالها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا مع المخرجات ثم حساب وتحليل الانحرافات واتخاذ الاجراءات الصحيحة¹⁰⁷.

3- اهداف التكوين ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية : تختلف اهداف برنامج تكويني من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة، وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وبالمحمل يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- تحديد الحاجات التكوينية في المؤسسة وبالتالي تحديد احتياجات المراد الوصول اليها.
- تنمية معرف المتكونين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة في الارتقاء معارف العاملين ومعلوماتهم وفقا لمستجدات الي يجب الالمام بما لا تقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل¹⁰⁸.
- رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وهذا من خلال شعورهم بتقدير امنهم من طرف ادارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم الى العمل بكافة قدراتهم.
- يهدف إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكونين.

¹⁰⁶ عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار، المرجع السابق، ص 11.

¹⁰⁷ امنة عمري، المرجع السابق، ص 41.

¹⁰⁸ امال صراوي، تكوين الاطارات ودوره في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية اسمنت - تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تنمية موارد بشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2015-2016 ص 26.



- تخفيف العبء¹⁰⁹ على المشرفين كون المشرف يحتاج إلى وقت في تصحيح اخطاء العاملين الذين تم تدريبهم و تكوينهم مقارنة مع غير المكونين كما انه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.
 - تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم، ويقصد بالمرونة موجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بالممات السلوك التنظيمي والمهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به ندرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن يكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج متعددة على أسس علمية¹¹⁰.
 - التقليل من التلف من سد الثغرات الموجودة في المهارات والسلوكيات تحمل العامل أكثر كفاءة في أداء عمله والتقليل من التلف وهو ما يخفض التكاليف بالنسبة للمؤسسة
 - اما عن الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تنعكس عن المؤسسة فهي تتراوح بين رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وزيادة ارباحها، ونقدم جودة لزيادة زبائن المؤسسة¹¹¹.
- وانطلاق مما سبل تكوين الموارد البشرية بعد جهدا هادفا ضمن جهود برامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول و المؤسسات التي تحرص على النمو و البقاء ومن خلال التكوين يمكننا المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين و السعي من أجل تنميتها وبقاءها وزيادة فعاليتها وبالتالي تحسين الخدمات الإدارية و من بينها الادارة المحلية، ورفع من أدائها الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل، والمساهمة في التنمية الاجتماعية والثقافية والسياسية، باعتبار الموظفين افرادا في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت، ويؤدي التكوين المتميز إلى سرعة اداء المهام وارتقائها والمحافظة على التجهيزات وغيرها بالاضافة إلى القدرة على التميز والابداع ومنافسة الإدارات التي تعمل في نفس الحال وذلك بتحسين نوعية الخدمات وجودها، كما له دور في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي.
- وبالتالي يمكن القول أن تحسين اداء الموظفين بلا شك يؤدي إلى تعزيز القدرات وكفاءة الادارة المحلية.

¹⁰⁹ الأمين برشليق، المرجع السابق، ص4.

¹¹⁰ اميرة بن جلو، المرجع السابق، ص 32.

¹¹¹ امال صراوي، المرجع السابق، ص26-27.



2-4- التحفيز:

احتل موضوع الحوافز مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة مما يكفل الانجاز الفعال لاهداف المنظمة، وتظهر اهمية البيئة الادارية الجيدة من خلال قدرنا على توفير المناخ الوظيفي المناسب والهادف لزيادة كفاءة الاداء

أولاً: مفهوم التدريب:

يمثل التدريب في كافة المجالات المهنية والإدارية في وقتنا الحاضر مكانة هامة وأهمية قصوى في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها والتدريب يساعد على تحسين الإدارة الإنتاجية ويلعب دورا أساسيا في مقومات الإدارة الناجحة وتمكنها من تحقيق أغراضها ويمثل التدريب أهمية كبيرة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ومما يلاحظ أن الباحثين يفرق بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تنمية تلك الموارد، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي او الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، إما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة انيطت بهم¹¹².

ومن اهم التعاريف المتعارف عليها في هذا الموضوع كالتالي :

1. هو عملية توجيه وتعديل في اتجاهات محددة لسلوك العامل من النواحي المهنية او الوظيفية بغرض إكساب مهارات ومعارف وخبرات من شأنها أن تعمل علىرفع كفاءة الإدارة وتجعل الفرد صالحة لمزاولة العمل المطلوب¹¹³.

2. هو عملية تعم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد او اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد¹¹⁴.

3. هو الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء¹¹⁵.

4. هو النشاط الفعال الذي يهتم في زيادة مهارة الموارد البشرية في اداء اعمالهم التنفيذ خطط وبرامج عمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها¹¹⁶.

¹¹² مؤيد سعيد وعادل حrchوش مرجع سابق، ص 13.

¹¹³ عبد الجليل الدم المنصوري، إدارة الموارد البشرية، مطابع ادبيات، 2004، ص 57.

¹¹⁴ رواية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الأسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 167.

¹¹⁵ مزيد سعيد وعادل حrchوش، مرجع سابق، ص 132.

¹¹⁶ صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، بنغازي، دار الكتب الوطنية، 2000، ص 176



5. هو الوسيلة التي بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين¹¹⁷.

6. يعرف فليبير التدريب في كتابة منادي إدارة الموارد البشرية هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة الأداء وتنفيذ عمل معين¹¹⁸.

هناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية ويتمثل التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق اداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف في تطوي قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل¹¹⁹.

ومن التعاريف السابقة يمكن ان تلخص تعريفا يكون شاملا :

(هو نشاط مبني على نظم وأسس علمية يتم تزويد وتطوير العاملين بالمعرفة او المهارة وتوجيه سلوكهم لرفع كفاءتهم لتنفيذ الأعمال المكلفين بها).

من اليسير والممكن أن نعرف التدريب بأنه يعد لخدمة احتياجات التنظيم وبأن التعليم بعد لخدمة احتياجات الفرد، والجدول (03) يوضح الاختلافات بين التدريب والتعليم

الجدول رقم (03): الاختلافات بين التعليم والتدريب

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	اهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الفرد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين اكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم واعمالهم
الزمن	طويل الأجل بصفة عامة	ممكن أن يكون صيرا جدا خاصة عندما يكون موجه الى نوع معين من المهارات
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999م)، ص 303.

¹¹⁷ محمد فالح مصلح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 130

¹¹⁸ المرجع السابق، ص 101

¹¹⁹ باري كشواي، مرجع سابق، ص 118



ويعد البعض التدريب شكل من اشكال التعليم وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التدريب التي تعتبر مهمة في تصميم واعداد البرنامج التدريبي الرسمي وتشمل على¹²⁰:

1. الرغبة في التعليم .
2. القدرة على التعليم.
3. يجب أن يكون التعليم مدعوماً ويكافي عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الانسانية كالادافع والتميز والترقية.

4. يجب أن تكون مادة التعليم هادفة وذات معني للمتعلم.

اما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة ويقدم بعض الكتاب بين المفهومين على اساس المدى الزمني، حيث يري هؤلاء بان التدريب يهتم بالوظائف الحالية في حين تهتم التنمية بالوظائف والأعمال المستقبلية، فتسعي عملية التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لأعداد الفرد لاداء اعلى مستوي من ادائه الحالي أي أن العملية تركز على الاعداد المستقبلية للفرد وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على اساس المستوي الاداري حيث أن التدريب يخصص في المستويات الادني، بينما تخصص برامج التنمية المستويات الادارية العليا¹²¹.

الفرق بين التدريب والتعليم :

التدريب قد سبق تعريفه، يركز على تنمية المهارات وقدرات الأفراد لأداء عمل معين، فهو يختلف في طبيعته وموضوعه والوقت المخصص له حسب طبيعة ومتطلبات الوظيفة، ومستوي ودراك الفرد المعني بالتدريب، أما التعليم فهو مصطلح واسع يشمل الإطار العام للموضوع، ويختلف التعليم عن التدريب في أنه يهدف إلى تقديم المعلومات العامة والمعرفة لمختلف العلوم والفنون التي يتلقاها الإنسان عادة قبل دخوله الخدمة والتعليم نظام عام توجهه الدولة اساسا لتدريس معلومات ومهارات عامة تمكن الفرد منه بنجاح مع البيئة التي يعيش فيها، والتعليم أطار شامل يهدف إلى أعداد الفرد لمواجهة الحياة بصفة عامة، ولو اخذنا في الاعتبار وطبيعة التعليم في المدارس التقنية والمعاهد الفنية التي تشتمل مقرراتها على بعض البرامج التدريبية، وعلى ذلك لا يمكن الاستغناء عن تزويد خريجي هذه المدارس ببعض التدريب اللازم وتأهيلهم للوظائف التي سيشغلون، كما أن التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في شتى المجالات والميادين يستوجب ضرورة التدريب واعادة التدريب للباحثين عن العمل، أما التنمية فهي خطط وبرامج

¹²⁰ خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص 202.

¹²¹ المرجع السابق، ص 203.



طويلة الأجل تقوم عادة لشاغل الوظائف الادارية العليا بغرض تمكينهم من متابعة وتنفيذ السياسة العامة المرتبطة بالأهداف الأساسية للمشروع¹²².

الجدول رقم (04): العلاقة بين المفاهيم الثلاثة

التعليم	التدريب	التنمية
يقدم للطبعة في مختلف مراحل لتعليم طويلة الأجل يركز على تقديم المعلومات والمعرفة. تعليم المعارف المقررة حسب سنوات الدراسة .	يقوم العاملين على مختلف المستويات قصيرة الأجل يركز على تنمية المهارات وقدرات الأفراد على أداء العمل . الغرض مرتبط بالوظيفة الحالية أو المستقبلية .	تقديم للرؤساء والمديرين والعناصر الإدارية طويلة الأجل. التعريف على الأفكار والمفاهيم النظرية والفلسفة معرفة عامة .

المصدر: حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية الرياض: مكتبة فهد، 1996 م)، ص 122.

أهمية التدريب والحاجة إليه:

تظهر أهمية التدريب من بداية المشروع لمزاولة نشاطه وتتضح أهميته في المنظمات من عدة زوايا أهمها¹²³.

1. إن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية بدون قوة بشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيرات لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
2. إن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مساهمة مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد.
3. إن كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر او وظيفة دون أخرى فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة الكلف بها ويحتاجه الموظف القديم زيادة مهاراته ودارة عمله بشكل أفضل .

ومن أهمية التدريب أيضا¹²⁴.

أ. زيادة الإنتاجية .

ب. التخفيف من الإشراف .

¹²² حامد التاج حامد الصافي، مرجع سابق، ص 214

¹²³ مؤيد سعيد وعقل حرحوش، مرجع سابق، ص 132.

¹²⁴ المرجع نفسه، ص 132.



ج. الحد من الحوادث.

د. زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم .

هـ. رفع الروح المعنوية للعاملين.

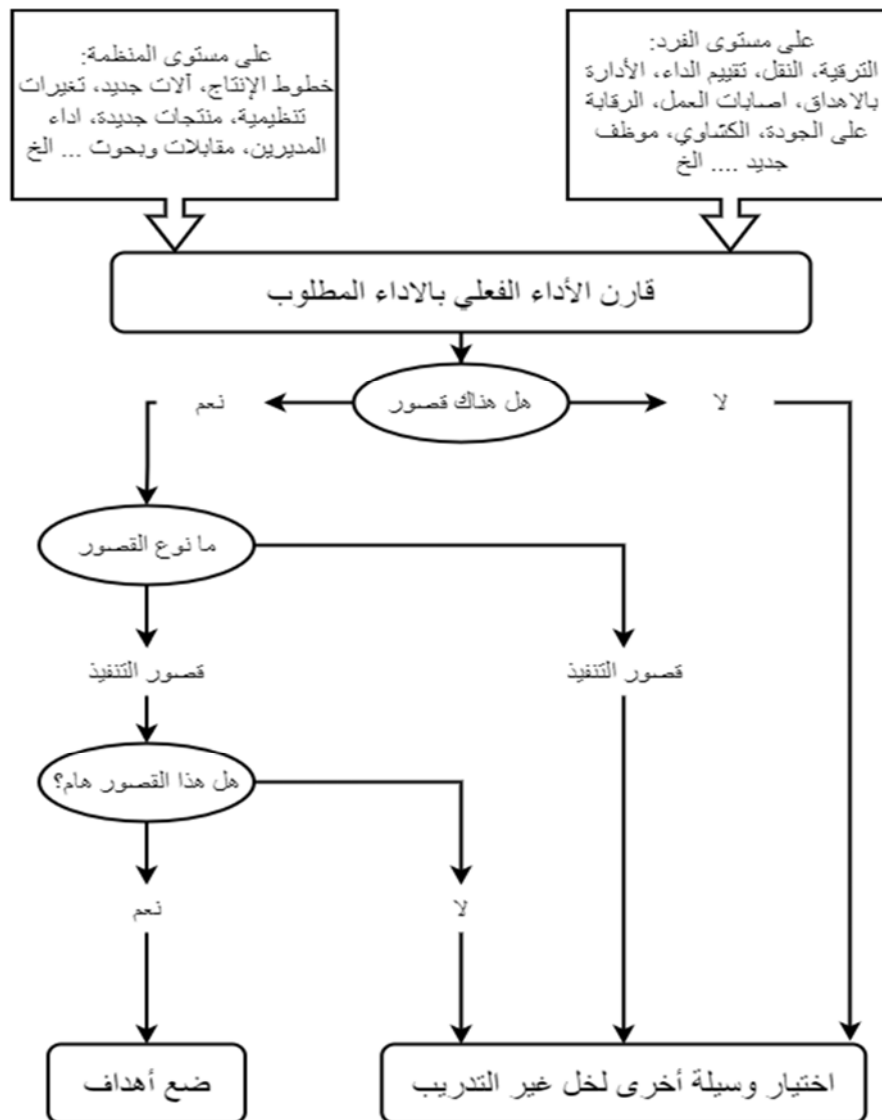
أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب:

يمكن تحديد القصور في المعلومات او في المهارات والذي يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين¹²⁵:

1. على مستوى الأفراد .

2. على مستوى المنظمة .

والشكل رقم (03) يوضح الخطوات الإجرائية لتحديد الحاجة إلى التدريب .



¹²⁵ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية القاهرة الدار الجامعية، 2004م)، ص 320.



أ/ تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يرجع هذا القصور في تحديد الفرد إلى أحد هذه الأساليب¹²⁶:

- 1/ الترقية : تؤدي إلى وجود فجوة بين القدرة الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- 2/ النقل : يؤدي إلى نفس الفجوة السابقة .
- 3/ تقييم الأداء : يؤدي إلى الأداء الفعلي وبين المطلوب وفقا لمعايير التقييم .
- 4/ برامج تخطيط المستقبل الوظيفي : بالتعرف على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد ويمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات ام لا.
- 5/ الإدارة بالأهداف : يؤدي إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.
- 6/ الحوادث : إذا كانت راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة .
- 7/ الرقابة على الجودة : إن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعملون أسلوب تدريبهم.
- 8/ الشكاوي : إذا كانت من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم .

ب/ تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة:

إن من أهم الأسباب الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة ما يلي¹²⁷:

1. إنشاء وحدات إنتاج جديدة.
2. إضافة منتجات جديدة .
3. استخدام آلات ومعدات جديدة .
4. الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة.
5. الأخذ بسياسات تسويق أو إعلان جديدة .

ثانيا - تعريف التحفيز

يعتبر التحفيز من الأمور والاساسيات الهامة للفرد والمديرين، ونجاح المؤسسة يتوقف على مدى حماس موظفيها ودانبتهم وعلى اساس اختلف العلماء والباحثين في تحديد تعريفها لحوافز فمنهم من عرفه على انه "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدمه للأفراد كتعويض عن ادائهم المتميز والذي يسمى حافزا او مكافئة،

¹²⁶أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 330.

¹²⁷مرجع سابق، ص 333.



ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء¹²⁸.

بينما عرف "بيندر" التحفيز في ميدان العمل على أنه مجموعة من القوى النشطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي بحث الفرد العامل على تعرف معين في عمله، وتحديد اتجاهه وشدة من منظور آخر ثم تعريف التحفيز على أنه موثر خارجي بحرك شعور الإنسان ويجعله بلك سلوكا معينا لتحقيق الهدف للطلب.

وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء الجيد، وهي بذلك لا تمثل جزء مكملا للأجر والمرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، ومن خلال هذا التعريف نستخلص الأسس التي تمنح على أساسها الحوافز وهي¹²⁹:

1- التميز في الأداء (الأداء الفوق العادي).

2- المهارة المتمثلة في التميز الفكري والتعليمي (الإبداع الوظيفي).

3- الأقدمية التي تعكس الولاء والانتماء (الخبرة الوظيفية).

4- تقديم خدمات ومجهودات إضافية .

وتعمل الحوافز على حث الأفراد لانجاز أعمالهم الموكلة إليهم بدقة، وإتقان مما يؤدي إلي حفظ التكاليف المتعلقة بالعمل في مقابل الكفاية في الأداء، لذلك يمكن تعريف الحافز على أنه: "مجموعة من العوامل، والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته، ورغباته المعنوية"¹³⁰.

و التحفيز بهذا المعني ينمي الدافعية، ويقود إليها، فهو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج، وإن وجدت الدافعية من الداخل النقا في المعني، وإن لم يلتقيا أصبح التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب، والمرغوب فيه.

و هناك من يعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل، والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتمامهم لعملهم، وأدائهم كما ونوعا مما يؤدي

¹²⁸ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 284.

¹²⁹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع) ط 1. 2009. ص 89.

¹³⁰ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، " مدخل إستراتيجي متكامل"، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 404.



إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين، وإشباع حاجاتهم¹³¹.

2- خصائص الحوافز وأهميتها

أولاً: خصائص الحوافز: يمكن تحديد خصائص الحوافز في النقاط التالية :

1- إن التوسع في استخدام الحوافز، وعدم ربطها بالأداء المميز يفقد قيمتها، ويقلل من أهميتها لذا ينبغي اعتمادها بمنطق، وعقلانية، وفي الوقت المناسب.

2- اختلاف الحوافز من حيث تأثيرها حسب حاجات الأفراد التي تتغير بدورها تبعاً لوضع الإنسان والظروف المحيطة به.

3- ارتباط الحافز، وتأثره بالظروف السائدة في التنظيم، وأي خلل في هذا الأخير لا يجب أن نرجعه إلى الحافز بل إلى الجو الذي يسود التنظيم، فهناك عدة أمور تؤثر على الأداء الوظيفي غير الحوافز سواء بالسلب أو الإيجاب.

4- ارتباط الحافز بطبيعة النظام المطبق على مستوى الإدارة فقد يعني التحفيز في النظام الاشتراكي غير ما يعنيه في النظام الرأسمالي فإذا كان الأول مرتبط بتحقيق الكفاية، والعدل فإن الثاني يرتبط بالربح، وتحقيق أكبر كمية من الإنتاج¹³².

ومهما كانت طبيعة الحوافز فإنها تبعث في الموظفين الحيوية، والنشاط، وتشجعهم على المبادرة والتميز، والتحلي بروح الابتكار، والإبداع.

ثانياً: أهمية الحوافز:

تلعب الحوافز المختلفة التي يتلقها الأفراد، والجماعات دوراً بارزاً في رفع معدلات الأداء خصوصاً إذا تم ربط الحافز بالأداء المميز، واستخدامه في الوقت، والمكان المناسب بحيث يستند إلى جملة مبررات عقلانية ورشيده، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية :

- الرفع من معدل الأداء وتحسين نوعيته.

- تحقيق الكفاءة، والفاعلية، وسرعة التكيف مع الظروف، والمواقف الجديدة.

- الاقتصاد في التكاليف، والحفاظ على الإمكانيات المادية، والوسائل الموضوعة تحت التصرف.

¹³¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسبالخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1. 2007. ص 191.

¹³² باهية مزيان، أسيا معمري، الحوافز المادية واختيار قطاع العمل، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع، جامعة تيزي وزو، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010-2011، ص 14.



- التحلي بروح المبادرة، والابتكار، والإبداع، والتميز الوظيفي.
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم، والارتقاء
- تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق إشباع الحاجات الضرورية للموظفين من الناحية النفسية والاجتماعية، وتوفير الظروف المناسبة للعمل، والرفع من الروح المعنوية، وتحقيق نوع من الانسجام الاجتماعي.
- تضافر الجهود وتلاحمها من أجل تحقيق أهداف الإدارة بصفة خاصة، وأهداف المجتمع ككل بصفة عامة¹³³.

3- أنواع الحوافز

تتفرع الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين، وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتها، وطرق إدارتها، ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع، وحاجات عند الأفراد، والجماعات، بقدر ما توجد حوافز مختلفة بمقابلة هذه الدوافع، والحاجات، وبالتالي توجد عدة تصنيفات للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، ومن أهم هذه التصنيفات ما يلي:

أولاً: من حيث طبيعتها: يمكن أن نميز بين نوعين من الحوافز:

1- الحوافز المادية: هي تلك المبالغ التي تدفع للموظفين، إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، وهي تشمل أيضاً ما يضيف للفرد دخلاً إضافياً، ويعد من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده وتهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع الموظف على أن يسلك سلوك معين ترغبه الإدارة، والحوافز المادية قد تكون حوافز مادية مباشرة كالأجور النقدية، وأخرى مادية غير مباشرة، وهي ما يطلق عليها بالحوافز العينية أو المزايا الإضافية كالخدمات الصحية، والاجتماعية¹³⁴.

ومن الأمثلة عن الحوافز المادية:

حوافز في شكل نقود مثل:

- زيادة في الرواتب.
- مشاركة في الأرباح.
- توزيع الأسهم على العاملين.

¹³³باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2. 2006. ص 91.

¹³⁴نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة: دار النهضة العربية، 1978. ص 24.



- مكافأة في المناسبات الوظيفية القومية.

حوافز في شكل: مزايا إضافية:

- التأمين الصحي.

- امتيازات تقاعدية .

- التأمين على الحياة .

- سيارة خاصة من المؤسسة.

- عضوية نوادي رياضية أو اجتماعية¹³⁵.

وتنقسم الحوافز المادية بدورها إلى نوعين:

الحوافز المادية المباشرة: هي تلك الحوافز التي تشمل الأجر الأساسي، وملحقاته من الأجر الإضافي، وتشكل القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية، والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، وهي التي تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر.

ومن الأمثلة عن الحوافز المادية المباشرة :

- الأجور الأساسية، والإضافية.

- المشاركة في الأرباح .

الحوافز المادية الغير مباشرة: تشمل الخدمات الاجتماعية التي تقدم للموظفين، والتي تؤثر علي أدائهم، وتستهدف الرفع من درجة رضاهم، وتهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية.

والعيب في هذا النوع من الحوافز أنه لا يعطي الفرصة للموظفين لبذل جهد أعلى لشعورهم، وإدراكهم أنهم يتساوون من حيث النتيجة، والأجر مع غيرهم من الموظفين الغير الأكفاء.

إلا أنها تعطي الفرصة للموظف ليصل بأدائه إلى مستوى رفيع، ومن الأمثلة عن الحوافز المادية الغير مباشرة:

- الأثاث المكتبي المريح.

- أماكن انتظار السيارات.

وهذا النوع لا يدعم القدرات المالية للموظف بشكل مباشر ولكن يجعل حياة الموظف أكثر سهولة وراحة نتيجة ما يحققه من إشباع نفسي¹³⁶.

¹³⁵ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1. 2008، ص 415.

¹³⁶ عادل محمد زياد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003، ص 391.



2- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، وتشمل الترقية، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة وضمان، واستقرار العمل، وتقويض الصلاحيات. وقد يكون لهذه الحوافز تأثير معين يعوض شيئاً ما من نقص التحفيز من النوع المادي، وتؤدي الحوافز المعنوية من الناحية النظرية إلى العديد من النتائج الإيجابية على مستوى علاقات الأفراد والجماعات، ويمكن أن تأخذ عدة أشكال أو صور:

1- لوحات شرف داخل الإدارة يوضع فيها أسماء الموظفين المميزين.

2- رحلات مميزة مجانية للموظفين المميزين.

3- تقديم خدمات اجتماعية.

ومثل هذه الأشكال من الحوافز المعنوية يمكن أن تلعب دوراً هاماً على صعيد رفع الروح المعنوية للموظفين، وسيادة روح التضامن، والولاء، والرضا الوظيفي، والمحافظة على النظام العام الذي تتبني عليه الإدارة بصفة عامة¹³⁷.

ومن الأمثلة عن الحوافز المعنوية :

- الشكر والثناء.
- تقييم أداء مرتفع.
- مدح الموظف أمام زملائه.
- توجيه دعوات لحضور حفلة غداء أو عشاء.
- طلب اقتراحات من الموظفين.
- تزويد الموظف بالجوائز.
- إقرار رسمي أو غير رسمي بالإنجاز¹³⁸.

ثانياً: من حيث أثارها:

1- الحوافز الإيجابية: تلك الحوافز التي تشجع الأفراد للقيام بأعمالهم، ومن ثم تجذبهم نحو زيادة إنتاجيتهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذا استجابت لحاجات معينة لدى الفرد، وهي بذلك تؤدي للرضا الوظيفي، فالذي ينجز عمله بأرقى مستوى عن غيره له الحق بالتمتع بالحوافز الإيجابية، ولتكون هذه الأخيرة مؤثرة إيجابياً ينبغي توفر وسائل مشجعة للموظفين لأداء أحسن عمل.

¹³⁷ محمد الزويد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 33.

¹³⁸ عبد الباري إبراهيم ذرة، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.



ومن الأمثلة عن الحوافز الإيجابية:

- عدالة الأجور.

- منح الأكفاء علاوة استثنائية.

- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله¹³⁹.

2- الحوافز السلبية: يقصد بها العقوبات المختلفة التي يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه، وتصرفاته.

وهذه الحوافز تستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، وتطبقه الإدارة كمدخل لتغيير السلوك السلبي كالتكاسل والتساهل، والإهمال، وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الإنصياع لتوجيهات والأوامر، وهذا التغيير يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي، والوصول إلى الهدف المنشود.

ومن الأمثلة عن هذا النوع من التحفيز:

- الإنذار والردع.

- الخصم من الراتب.

- الحرمان من العلاوة.

- الحرمان من الترقية.

وغيرها حسب النظام المعمول به في الإدارة¹⁴⁰.

ثالثا: من حيث شمولها: يمكن تمييز نوعين من الحوافز الفردية والجماعية

1_ الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي تقدم للفرد أو الموظف بعينه نتيجة لأدائه الفردي المميز، ويتبع

هذا الأسلوب في الوظائف، والمهام التي يمكن قياسها، ووضع معايير لها.

وما يميز هذا النوع هو أن الموظف يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والكفاءة، كما تشعره بتقدير الإدارة له عندما يبذل المزيد من الجهد بحيث لا يتساوى الموظف الماهر، والمبدع مع الموظف العادي الغير المبدع.

¹³⁹ بن سلمان هناء، الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية العلوم السياسية والحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، 2014، ص 11.

¹⁴⁰ بن سلمان هناء، نفس المرجع السابق، ص 13.



وما يعيب هذا النوع من التحفيز هو عدم التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عمل الإدارة¹⁴¹.

ومن الأمثلة عن هذه الحوافز الفردية مايلي:

- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.

- تخصيص جائزة لأفضل مدير.

- إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو المشروع¹⁴².

2_ الحوافز الجماعية: هي تلك الحوافز التي تقدم للموظفين ككل أو كمجموعة متكاملة تبعا لنظام الحوافز الجماعية، وتهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين بدلا من روح التنافس التي تصل إلى حد التناقض أحيانا.

ووفقا لهذا النوع من التحفيز يحصل أفراد التنظيم علي حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة علي التقاف الموظفين باتجاه تحقيق الهدف ورفع كفاءة الأداء.

ومن بين الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية:

- صعوبة قياس أداء الموظف بمفرده.

- الخدمات التي يقوم بها الموظف تتأثر بمساهمات، وجهود زملائه.

- الأعمال أو المهام الإدارية متشابكة، ومتداخلة يصعب فصل العمل الفردي منها.

ومن الأمثلة عن هذه الحوافز الجماعية نذكر:

- مشاركة العمال في الإدارة، وتحسين ظروف العمل.

- نظم المشاركة في الأرباح.

- الأجور التشجيعية الجماعية كمكافأة للمردود الجماعي.

ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية حجم المجموعة، وتماسكها ووضوح الأهداف، ودرجة الثبات، ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه، وأداء المجموعة.

وما يعيب هذا النوع أنه يهضم الجهود الفردية العالية ويجعلها تتراجع عن المجهودات التي تبذلها¹⁴³.

¹⁴¹ عبد البارى إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع، ص 412.

¹⁴² بن سلمان هناء، نفس المرجع السابق، ص 14.

¹⁴³ عبد البارى إبراهيم ذرة، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.



4- نظام الحوافز

المهام الأساسية لأي مدير أو مسؤول في الإدارة هو ضمان استمرار الأداء بأعلى الكفاءة والفاعلية ولكي يتسنى له ذلك يجب أن يفهم جيدا دوافع وتصرفات، وأنماط سلوك الموظفين، وكيفية التأثير عليها، وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب فيه، وبالتالي كيفية تحفيز هذا الطاقم الوظيفي أو المورد الإستراتيجي بطريقة فعالة، يترتب عليه تحقيق أهداف الإدارة، والموظف على السواء، وهذا عن طريق وضع نظام الحوافز.

أولاً: مفهوم نظام الحوافز :

الحوافز بالمعني الواسع هي مرادفة لكلمة العوائد، أي تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات)، فالحوافز هي كل الأدوات والخطط، والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما، أو إيقافه أو تشجيعه أو تثبيطه أو توجيه اتجاهاته أو تغيير شدته، أما الحوافز بالمعني الضيق فترتبط علي الغالب بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز، ويشير هذا النظام إلى مجموع الحوافز التي تعتمد عليها الإدارة لإثارة دوافع موظفيها¹⁴⁴.

ثانياً: معايير الحكم على نظام الحوافز المطبق في الإدارة وشروط نجاحه:

يوجد ثلاثة معايير جوهرية للحكم على نظام الحوافز المطبق في الإدارة وهي:

أ- الأداء الوظيفي: حيث كلما كان الأداء الوظيفي أعلى مما هو عليه، ويتناسب مع الأداء المرغوب فيه، والذي على أساسه تمنح الحوافز المطبق في الإدارة فقال وراشد.

وينبغي أن يتم قياس الأداء بمقاييس دقيقة، وموضوعية لغرض تحديد مدى استحقاق كل فرد لهذه الحوافز، ونسبة ما يستحقه منها، وفقاً للأداء المنجز من قبله.

ب- رضا الموظفين: إن من أهم المعايير أو المقاييس التي نقيس بها فعالية نظام التحفيز هو مدى قبول الموظف لوظيفته ورضاه عنها، وهذا يظهر من خلال الروح المعنوية العالية والرغبة في القيام بالمهام علي أحسن صورة¹⁴⁵.

ج- دور المدير في التحفيز: ومن المعايير الأساسية التي نحكم من خلالها على فعالية نظام الحوافز قدرة المدير أو المسؤول على تحفيز موظفيه سواء بما يتعلق بقدراته الذاتية كالفتنة، والذكاء واحترام الآخر، وتقدير ما يبذله من جهد، وأن يكون المدير هو القدوة الحسنة، والمثل الأعلى وانعكاس لما يريد أن يقوم

¹⁴⁴عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 411.

¹⁴⁵يوسف حجيم الطائي، نفس المرجع السابق، ص 422.



به الموظف من سلوك مرغوب فيه، وكذلك القدرات الموضوعية كأن يكون لديه الإمكانيات، والوسائل الضرورية للتحفيز، وتكون واضحة، ومفهومة، وموضوعية بحيث تسهل على أي موظف مهما كان مستواه أن يفهمها¹⁴⁶.

الزيادة فعالية نظام الحوافز، وتصميمه على أسس عقلانية، موضوعية ورشيده يجب على الإدارة الالتزام بالأسس، والقواعد التالية:

1- الوضوح والبعد عن التعقيد: نظام الحوافز الرشيد لا يكون مجهول المعالم لدى الموظفين، بل على العكس من ذلك يجب أن يكون واضحاً، ومفهوماً من حيث الإجراءات، والخطوات بما يجعله أقرب إلى تحقيق أهداف الإدارة والموظف على حد سواء .

2- إشراك الموظفين في تصميم النظام: إن إشراك الموظفين في برامج، وخطط التحفيز وسيلة فعالة من أجل ترشيد النظام، وزيادة ثقة الموظف واقتناعه بموضوعية هذا النظام، وعدالته لأنه شارك في تصميمه.

3- ربط هدف النظام بأهداف الإدارة، والموظف معاً: إن الغاية من تصميم نظام الحوافز، هو تحقيق أهداف معينة وهذه الأخيرة لا يجب أن تراعي مصالح الإدارة، وتتجاهل مصلحة الموظف، بل يجب ربط هدف الإدارة بهدف موظفيها.

4- التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية: إن خلق هذا النوع من التوازن بين الحوافز المادية، والمعنوية يجعل من النظام أكثر رشداً، وعقلانية، وقد أثبتت دراسات كثيرة أن تجاهل أحد الطرفين يؤدي إلى فقدان التوازن، وبالتالي فشل النظام لأن النظام الذي يعتمد على الحوافز المادية دون المعنوية قد تسبب انعكاسات سلبية.

5- تقييم النظام وتطويره: إن التقييم الدقيق المستمر لنظام الحوافز، ومواكبته لكل التغيرات الحاصلة في بيئته أو خارجها، يجعله أكثر رشداً، وعقلانية، وإذا أراد المدير أو المسؤول عن تصميم نظام الحوافز، معرفة ما إذا كان هذا النظام فعالاً وراشداً يجب أن يطرح على نفسه الأسئلة التالية:

- هل نظام الحوافز يحقق الأهداف المرجوة ؟

- ما مدى مواكبة هذا النظام للتغيرات الحاصلة في بيئته أو خارجها؟¹⁴⁷.

¹⁴⁶ نفس المرجع، ص 417.

¹⁴⁷ حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة، القاهرة: ب دن، 2010، ص 75.



وفي الأخير يمكن القول أن تصميم نظام الحوافز على أسس رشيدة، وعقلانية، هي خطوة إيجابية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة، وعلى المدراء، والمسؤولين الاسترشاد بنظريات الحوافز المختلفة والاستفادة منها لتحفيز الموظفين، وتحقيق أداء مرتفع وكفاءة عالية.

- الوظائف المساعدة

في مقابل الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المختلفة، فهي تقوم بوظائف أخرى، فيه من يرى بأنها مساعدة، وهو ما مناتي على توضيحه وشرحه في الفقرات الموالية:

أولاً: العلاقات مع النقابات:

وتعالج خطها إدارة الموارد البشرية الشكاوى المقدمة من العمال في حق الإدارة، والنزاعات العمالية قضايا الفصل من الخدمة، والتأديب وما إلى ذلك، وبذلك تكون حلقة وصل بين العمال وممثليهم والإدارة العليا للمؤسسة.

لقد انحصرت هذه الوظيفة في السابق على قيام إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) بالتفاوض مع النقابات للتوصل إلى اتفاقات بينهما ترضي الطرفين (أرباب العمل العمال)، في الأمور المتعلقة بالتعويضات المالية وبعض المزايا الوظيفية، وكان كل طرف يحاول تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، وتجنب المشاكل مع النقابة قدر الإمكان؛ لأنها تعتبر عدوا يهدد مصالح المؤسسة. ليتغير هذا التوجه في ظل التحول الإستراتيجي إلى المتعي لتحقيق التعاون والوفاق بين المؤتة والنقابة، وإقامة علاقات حسنة وزرع الثقة المتبادلة. ولقد تطلب هذا الوضع من إدارة الموارد البشرية وضع سياسة جديدة للتعامل مع النقابات وتطويرها بشكل دائم وتعديلها كلما تم تغيير القيادات النقابية... هذا ولم تعد علاقات العمل محصورة بين طرفين فقط بل امتدت إلى الحكومات التي تصدر القوانين والتشريعات التي غالبا ما تحكم عمل إدارة الموارد البشرية.



ثانيا: امن وسلامة العاملين:

ويتم خلال هذه الوظيفة الاهتمام بإجراءات الأمن والحماية وسلامة العاملين، والصحة والاتجاهات النفسية والاجتماعية السليمة لهم.

ويتم العمل من خلال التحسيس والتوعية، التعليم والتدريب المستمرين كما يتم التركيز دائما على المورد البشري للحفاظ عليه وعلى سلامته حفاظا عليه؛ نظرا لقيمه وتفاديا للخسائر المادية التي يمكن أن تحصل نتيجة إصابته، وكذا الفراغ الذي يمكن أن ينتج بسبب توقفه على العمل...

ثالثا: ساعات وجداول العمل:

تتم هذه الوظيفة حين تقوم إدارة الموارد البشرية، بتحديد ساعات العمل، أوقات العطل، والراحة والإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة عمل المؤسسة، وبما يتماشي والقوانين المائدة في الدولة، ومحاولة وضع نظام يكفل كفاءة العمل، ويمنح الرضا والقبول للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وهذا بمراعاة التغيرات والضغوط البيئية الممكنة.

- أهداف إدارة الموارد البشرية (البعد الاستراتيجي):

إن قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها السببقة سابقا على الطريقة المثلى يسمح لها -لا محالة- من تحقيق جملة من الأهداف ذات البعد الإستراتيجي، والتي يعتبر تزويد المؤسسات بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التنظيمات المعاصرة، سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة الحجم ام صغيرة، عمومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، ومن هذا الهدف المباشر أهداف أخرى، يمكن توضيحها فيما يلي:

- الاهداف الاجتماعية

- الأهداف التنظيمية.

- الأهداف الوظيفية.

- الأهداف الإنسانية

الإطار التطبيقي



الفصل الخامس:

إجراءات البحث الميدانية



- التعريف بميدان الدراسة وخصائص مجتمع البحث :

I- التعريف بالمؤسسة

أولاً: البطاقة التعريفية:

البلدية هي رقعة جغرافية من أرض الوطن وتمثل أصغر وحدة إدارية في التنظيم الإداري الجزائري الذي تعد قاعدته، وهي أيضا عبارة عن جماعة محلية ذات حدود إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يسيرها مجلس منتخب وتعمل على ترقية سكانها وتحسين ظروف معيشتهم وذلك وفقا لما ينص عليه قانون البلدية الصادر تحت رقم 10/11 المؤرخ في 2011/07/03

ثانياً: الموقع الجغرافي:

تقع بلدية المعالمة جنوب غرب ولاية الجزائر، تبعد عن العاصمة ب 30 كم يحدها كل من بلدية الرحمانية والدويرة شرقا، بلدي زرالدة والسويدانية شمالا، بلدية بن خليل جنوبا وبلدي القليعة والدواودة غربا.

ثالثاً: بطاقة تقنية حول البلدية:

- تاريخ الإنشاء: 22 مارس 1844.
- مقر البلدية: شارع مرزوق مصطفى بن علي.
- الكثافة السكانية: 22600 نسمة.
- المساحة الإجمالية: 34.34 كم.
- طابع البلدية: فلاحي 2015 هـ.
- مساحة الغابات: 400 هـ.
- المساحة الخضراء:
- ساحة الثورة بالمعالمة بوسط المدينة.
- ساحة 11 ديسمبر 1960.
- ساحة العشب الأخضر



II- مهام و أهداف المؤسسة

أولاً: مهام المؤسسة:

مهام البلدية متعددة وتهدف إلى تحسين أحوال سكانها وتوفير الأمن لهم.

- تنظيم الأسواق ومراقبتها.
- الإنارة العمومية وإنشاء الحدائق.
- الإشراف على توزيع السكنات الاجتماعية وأراضي البناء.
- المساهمة في عملية إحصاء السكن والسكان.
- التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومساعدتها.
- تنظيم الانتخابات وتسليم الوثائق الإدارية المختلفة.
- تسجيل الحالات المدنية والسهرة على تطبيق القوانين
- إنشاء المدارس الابتدائية وصيانتها وإنشاء المكتبات.
- تنشيط الرياضة وإحياء الأعياد وتنظيم الحفلات.

ثانياً: أهداف المؤسسة:

من أهم أهداف البلدية ما يلي:

- تسيير المجتمع.
- تسيير وحل مشاكل المواطنين.
- المحافظة على نظافة المحيط والاحياء الشعبية.
- تنفيذ برنامجها التنموي.



*** دراسة الهيكل التنظيمي لسنة 2014:**

إن رئيس المجلس البلدي لبلدية المعالمة:

- بمقتضى القانون رقم 08/90 المؤرخ في 08/04/1990 المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى القانون رقم 59/85 المؤرخ في 23/03/1980 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية خاصة المادة 10/09 منه.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى القطاع البلدي خاصة المواد 118-117 - 119 - 122 - 123 - 124 - 128 - 134 - 137 - 139 - 153 - 155.
- بناء على المرسوم رقم 2002/35 المؤرخة في 15/02/2002 المتضمنة تنظيم الهيكل الإداري للبلدية.

باقتراح من الكاتب العام للبلدية يقرر:

المادة الأولى: يعدل القرار رقم 02/58 المؤرخ في 09/08/2002 المتضمن الهيكل التنظيمي للبلدية

على النحو التالي:

- 1- الأمين العام 01
- 2- عدد المصالح 11
- 3- عدد المكاتب 30
- 4- عدد الفروع 17
- 5- مكتب الأمانة العامة
- 6- مكتب ديوان الرئيس



*** المصالح الإدارية:**

المادة الثانية: مصلحة التنظيم والمنازعات:

- مكتب المنازعات
- مكتب التوثيق والأرشفة
- مكتب الاستعلامات والتوجيه

المادة الثالثة: مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية:

- مكتب تسيير وتنفيذ الميزانية
- مكتب المالية والمحاسبة
- مكتب أملاك البلدية
- مكتب الشؤون الاقتصادية

المادة الرابعة: مصلحة المستخدمين والتكوين:

- مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين
- مكتب المرتبات والأجور

المادة الخامسة: مصلحة الحالة المدنية:

- مكتب عقود الحالة المدنية (الميلاد، الزواج، الوفاة)
- مكتب وثائق الحالة المدنية
- فرع حفظ السجلات والأرشفة
- فرع الشرطة العامة

المادة السادسة: مصلحة الانتخابات والإحصاء:

- مكتب ضبط البطاقات وتطهير القوائم الانتخابية
- مكتب إحصاء الخدمة الوطنية والحج



المادة السابعة: مصلحة الشؤون الاجتماعية والنشاطات الثقافية والرياضية:

- مكتب الحماية الاجتماعية والتمهين والتكوين والإرشاد والتوجيه المهني:

أ/ فرع المعوقين والمكفوفين روضة الأطفال والطفولة المسعفة.

ب/ فرع التشغيل والشبكة الاجتماعية.

ج/ فرع التمهين والتكوين.

- مكتب السكن والإسكان

- مكتب النشاطات الثقافية والرياضية

*** المصالح التقنية:**

المادة الثامنة: مصلحة الأشغال الجديدة والتجهيز والبرمجة:

- مكتب الصفقات

- مكتب التخطيط والمتابعة الميدانية

المادة التاسعة: مصلحة البناء والتعمير:

- مكتب رخص البناء والتعمير

- مكتب المراقبة الحضرية

- مكتب الاحتياطات العقارية

المادة العاشرة: مصلحة الوسائل العامة:

- مكتب التموين والمخازن العامة

- مكتب المطاعم: . فرع المطعم المدرسي الرئيسي.

. فرع مطعم مدرسة عبد الحميد بن باديس.

. فرع مطعم مدرسة محمد حدادو.

- فرع حظيرة السيارات

- فرع الورشة



*** مصلحة النظافة والصحة والوقاية - وكالة التسيير :-**

- مكتب التوظيف: فرع جمع القمامات
- . فرع المقابر
- . فرع التطهير
- مكتب الحماية والبيئة: . فرع حماية المحيط والبيئة
- . فرع الوقاية والتفتيش
- مكتب الصيانة: . فرع الإنارة العمومية
- . فرع تصليح وصيانة الطرقات والشوارع
- مكتب المصالح الداخلية: صيانة البنايات والمنشآت البلدية والمساحات الخضراء والحدائق.

*** مصلحة التسيير والتوجيه والإعلام الآلي:**

- مكتب الإعلام الآلي
- مكتب التسيير والتوجيه

مصلحة الإدارة العامة والتنظيم

🇲🇦 مكتب المنازعات والشؤون القانونية والتنظيم:

- تسيير ومتابعة ملف المنازعات.
- مسك السجل الخاص بالقضايا.
- مسك السجل الخاص بالمحامين.
- إعداد جداول قضايا المنازعات.
- إعداد اتفاقية للتمثيل والمساعدة القضائية.
- إطلاع، فحص ومتابعة القوانين والأوامر والتنظيمات.



✚ مكتب تسيير الموارد البشرية:

- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين.
- إعداد ومتابعة المخطط السنوي للموارد البشرية.
- متابعة وتنظيم الامتحانات، المسابقات والفحص المهني.
- إعداد ومتابعة التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين.
- إعداد مرتبات وأجور المستخدمين.

✚ مكتب التوثيق والأرشفة:

- تسلم الأرشفة وتجليده وحفظه.
- معالجة مادية وفكرية للأرشفة.
- تسهيل عملية الاطلاع على الوثائق الإدارية والتشريعات.
- إعادة كتابة الوثائق (REPROGRAPHIE).
- جمع الوثائق والإشهارات انتقائيا.
- فحص وتحليل مضمون الوثائق.
- ترتيب وتصنيف الوثائق.

مصلحة المالية

✚ مكتب الميزانية:

- إعداد وتنفيذ الميزانية الأولية.
- إعداد وتنفيذ الحساب الإداري.
- إعداد وتنفيذ الميزانية الإضافية.

✚ مكتب المحاسبة:

- إعداد الفاتورات.



- مسك ومتابعة سجل الجرد.
- مسك ومتابعة سجل التفصيل.
- متابعة وتنفيذ مخططات التنمية البلدية.
- متابعة وتنفيذ الصفقات والمشاريع التنموية.

مصلحة الحالة المدنية

✚ مكتب أرشيف الحالة المدنية:

- تسجيل وتحرير شهادات الميلاد.
- تسجيل وتحرير عقود الزواج.
- تسجيل وتحرير شهادات الوفاة.
- وصل إشعار ببيان للوفاة، الزواج والطلاق.
- تحرير الدفتر العائلي.
- مسك وإعداد مسح لحالة المدنية.

✚ مكتب وثائق الحالة المدنية:

- تحرير شهادات الميلاد، الزواج والوفاة من الدفتر العائلي.
- تحرير البطاقات والشخصية للحالة المدنية.
- تحرير الوثائق الأخرى المختلفة للحالة المدنية.

✚ مكتب الشرطة العامة:

- تحرير شهادة الإقامة، بطاقة الإقامة وبطاقة مقيم للأجانب.
- المصادقة على الإمضاءات.
- المصادقة على النسخ طبق الأصل.



مصلحة الانتخابات والإحصاء

مكتب الانتخابات:

- ضبط البطاقة وتطهير القوائم الانتخابية.
- مسك سجل الناخبين.
- متابعة سير العمليات الانتخابية.
- متابعة ملف المنتخبين (أعضاء المجلس الشعبي البلدي).

مكتب الإحصاء والخدمة الوطنية:

- إحصاء السكان والمساكن.
- الإحصائيات المتعلقة بالبلدية.
- الخدمة الوطنية.
- الحج.

مصلحة الوسائل العامة

مكتب حظيرة السيارات:

- مراقبة العتاد المتحرك عند الدخول والخروج.
- صيانة العتاد المتحرك.
- متابعة الوثائق الإدارية للعتاد المتحرك.

مكتب تسيير المخزن والجرد:

- السهر على توفير جميع اللوازم الضرورية لسير المصالح.
- تسيير المخزن العام.
- جرد العتاد والأثاث في نهاية السنة.
- الجرد السنوي لمكونات المخزن.



مصلحة التعمير والبناء والصيانة العامة

مكتب الصفقات ومتابعة الإنجاز:

❖ فرع الصفقات:

- فحص الصفقات والاتفاقيات من حيث مطابقتها للتنظيم.
- السهر على إعلان المناقصات في الآجال القانونية.
- مسك السجلات المتعلقة بالصفقات والمناقصات.

❖ فرع متابعة الإنجاز:

- متابعة الإنجاز المادي للمشاريع.
- أمر بانطلاق الخدمة.
- إقامة بطاقة التقنية.

مكتب الاحتياطات العقارية والعقود:

❖ فرع الاحتياطات العقارية:

- متابعة ومراقبة الاحتياطات العقارية للبلدية.
- مسك وإعداد بطاقة عامة عن عقارات البلدية.

❖ فرع العقود والشهادات والرخص:

- إعداد الرخص المتعلقة بالبناء والتعمير بكل أنواعها ومراقبة مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة.

مكتب الصيانة والمحيط:

❖ فرع صيانة الشبكات والمساحات الخضراء:

- صيانة شبكة التطهير وتنظيفها.
- تنظيف القنوات و المبالع وفتحات البالوعات.
- تشنيب الأشجار وصيانة المساحات الخضراء.



❖ فرع جمع النفايات وصيانة الأملاك:

- جمع القمامات المنزلية وإفراغها وإزالتها.
- كنس الطرق والمسالك العمومية والحدائق والأماكن العمومية الأخرى.
- التنظيف والصيانة العامة للأملاك البلدية.

مصلحة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية

📌 مكتب التربية والرياضة والثقافة:

مراقبة ومتابعة وتسيير الوظائف التالية:

- التعليم والنقل المدرسي.
- المساجد والشؤون الدينية.
- الجمعيات المختلفة، لجان الأحياء.
- المهرجانات الثقافية والرياضية.
- التربية والثقافة والفنون.

📌 مكتب الشؤون الاجتماعية والتشغيل والتمهين:

مراقبة ومتابعة وتسيير الوظائف التالية:

- التجارة، الحرف والخدمات.
- التكوين المهني والتمهين.
- تشغيل الشباب.
- الشبكة الاجتماعية.
- اليد العاملة.
- الوقاية والصحة العمومية.
- الحماية المدنية.



- إحصاء المعوقين المكفوفين والمحتاجين.

- التحقيقات الاجتماعية.

- روضة الأطفال.

- السكن والإسكان.

مكتب الاقتصاد والأموال:

- تسيير الأملاك البلدية (المنقولة والعقارية).

- متابعة الكراء الخاص بالسكن والمحلات التجارية وغيرها.

- متابعة التنازل على أملاك البلدية.

- متابعة وتنفيذ رسوم حقوق شغل المكان.

- المعارض الاقتصادية المختلفة.

قرار

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية المعالمة

- بمقتضى القانون رقم 08/90 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالبلدية.

- بمقتضى القانون رقم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية خاصة المادة 10/09 منه.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات خاصة المواد 117 - 118 - 119 - 122 - 123 - 124 - 127 - 134 - 138 - 139 - 154 - 155.

- بناء على المداولة رقم 2002/35 المؤرخة في 2002/06/15 المتضمنة تنظيم الهيكل الإداري للبلدية. باقتراح من الكاتب العام للبلدية.



بقرار

المادة الأولى: يعدل القرار رقم 02/57 المؤرخ في 2002/07/09 المتضمن الهيكل التنظيمي للبلدية على النحو التالي:

- 1- الأمين العام 01
- 2- عدد المصالح 09
- 3- عدد المكاتب 24
- 4- عدد الفروع 08
- 5- مكتب الأمانة العامة
- 6- مكتب ديوان الرئيس

المادة الثانية:

* أولاً: المصالح الإدارية

أ- مصلحة التنظيم والمنازعات:

- 1- مكتب المنازعات
- 2- مكتب التوثيق والأرشفة
- 3- مكتب الاستعلامات والتوجيه

المادة الثالثة:

ب- مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية:

- 1- مكتب تسيير وتنفيذ الميزانية
- 2- مكتب المالية والمحاسبة
- 3- مكتب أملاك البلدية
- 4- مكتب الشؤون الاقتصادية



المادة الرابعة:

ج- مصلحة المستخدمين والتكوين:

5- مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين

6- مكتب المرتبات والأجور

المادة الخامسة:

د- مصلحة الحالة المدنية:

1- مكتب عقود الحالة المدنية (الميلاد، الزواج، الوفاة)

2- مكتب وثائق الحالة المدنية

3- فرع حفظ السجلات والأرشيف

4- فرع الشرطة العامة

المادة السادسة:

هـ- مصلحة الانتخابات والإحصاء:

1- مكتب ضبط البطاقات وتطهير القوائم الانتخابية

2- مكتب إحصاء الخدمة الوطنية والحج

المادة السابعة:

و- مصلحة الشؤون الاجتماعية والنشاطات الثقافية والرياضية:

1- مكتب التمهين والتكوين والإرشاد المهني

2- مكتب الحماية الاجتماعية (المعوقين، المكفوفين، روضة الأطفال والطفولة المسعفة)

3- مكتب السكن والإسكان

4- مكتب النشاطات الثقافية والرياضية

5- فرع التوجيه المهني (تشغيل الشباب، الشبكة الاجتماعية)



*** ثانيا: المصالح التقنية**

المادة الثامنة:

ز- مصلحة الأشغال الجديدة والتجهيز والبرمجة:

1- مكتب الصفقات

2- مكتب التخطيط والمتابعة الميدانية

المادة التاسعة:

ي- مصلحة البناء والتعمير:

1- مكتب رخص البناء والتعمير

2- مكتب المراقبة الحضرية

3- مكتب الاحتياطات العقارية

المادة العاشرة:

ح- مصلحة النظافة والصحة والوقاية (وكالة تسيير)

1- مكتب الوقاية والامن

2- مكتب العتاد والوسائل (الحاضرة البلدية للسيارات والعتاد المتحرك والجامد)

3- فرع الإنارة العمومية

4- فرع رفع القمامات

5- فرع تصليح وصيانة الطرقات والشوارع

6- فرع التطهير

7- فرع صيانة البيانات ومنشآت البلدية والمساحات الخضراء والحدائق.



مدخل للدراسة الميدانية:

عند الانتهاء من الجانب النظري وتفكيك مفاهيم دراستنا إلى أبعاد ومؤشرات قمنا بإعداد دليل المقابلة لجمع المعلومات من مصادرها، كما أننا ركزنا في بحثنا على المعلومات النظرية والعلمية الدقيقة لتكون دعامة وسندا قويا لطرح موضوع "تأثير تهميش المورد البشري في تنمية الإدارة المحلية" والتعمق قدر الإمكان في الدراسات السابقة والمقاربات السوسيولوجية التي تناولت متغيرات موضوع بحثنا سواء تعلق الأمر بالمتغير المستقل أو التابع.

1 - المجال المكاني:

وقع الاختيار على بلدية المعالمة بالجزائر العاصمة مكانا للبحث، وكان اختيارنا لبلدية المعالمة حتى يتسنى لنا الحصول على المعلومات المطلوبة لكوني عاملة سابقة بالبلدية.

2 - المجال الزمني:

يعد المجال الزمني مهم لأي بحث فكان بحثنا الميداني من الناحية الزمنية طويل سواء بسبب الظروف الغير طبيعية بسبب انتشار وباء كورونا كوفيد 19

وما صاحبه من إجراءات صارمة من غلق مكاتب وجامعات وغياب تام لوسائل النقل مما صعب علينا كثيرا عملية التنقل، ودخول الأسرة الجامعية في عطلة استثنائية طويلة حيث امتدت الدراسة الميدانية إلى غاية مارس 2023.

3 - المجال البشري:

أ - مجتمع البحث:

اخترنا بلدية المعالمة لهذه الدراسة كون الباحثة كانت عاملة بالإدارة مدة سنتين، حيث قمنا بإجراء المقابلات على عمالها وفقا لأهداف الدراسة ونظرا لتشابه وتقارب الإجابات اكتفينا بعشر حالات فقط، حيث توفرت فيهم شروط منهجية البحث وتقنية جمع البيانات وحدث الاشباع والتوصل الى الأهداف المرجوة.



ب- الخصائص الاجتماعية لعينة البحث:

سنحاول تقديم الخصائص الاجتماعية لعينة البحث من خلال المتغيرات التي تعرفنا جيدا بهذه الفئة وشرحها جيدا من خلال الجنس والسن والأقدمية، والشهادة، والحالة الاجتماعية، ومن هنا نتضح لنا الصورة للخصائص كميًا من أجل تحليلها إحصائياً.

1 - جدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	06	60%
أنثى	04	40%
المجموع	10	100%

يوضح الجدول رقم (01) توزيع المبحوثين حسب الجنس حيث نلاحظ من خلال الجدول أن فئة ذكر هي الأكثر تمثيلاً بنسبة قدرها 60% مقارنة بفئة أنثى بنسبة قدرة 40% ، وما يمكن ملاحظته هنا هو تقريباً عدم اتساع الفارق بين الفئتين ذكور وإناث وهو ما يفسر اجتهادات الدولة الجزائرية في المساواة في التوظيف بين الجنسين مقارنة ببعض الحقب السابقة هذا من جهة ومن جهة أخرى، يفسر بأن الشهادات التي يملكها المبحوثون لم تعد حكراً على جنس معين والمتمثلة في تقني ، تقني سامي، ليسانس، ماستر وهذا ما يفسر المساواة في التعليم بين الجنسين بالجزائر.

جدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
30-20	04	40%
40-30	03	30%
50-40	02	20%
60-50	01	10%
المجموع	10	100%

يوضح الجدول رقم (02) توزيع المبحوثين من خلال السن حيث عادت أعلى نسبة للمبحوثين في الفئة ما بين 30-20 بنسبة قدرها 40% ، تليها الفئة العمرية ما بين 40-30 بنسبة قدرها 30% ، تليها الفئة



العمرية ما بين 40-50% بنسبة قدرها 20%، لتأتي أخيرا الفئة العمرية ما بين 50-60 بنسبة قدرها 10 %، وهو مايفسر :

أولا: السن القانوني للعمل بالجزائر والذي يكون في حدود 18-20 يعني لا يوجد مبحوث أقل من 18 سنة وهو سن المسموح به بالعمل بالجزائر ولا يوجد أكثر من 60 وهو سن التقاعد غالبا بالجزائر .
ثانيا: عملية التوظيف أو سياسية التوظيف بالجزائر مستمر ودورية وهو مايسفرها إختلاف أعمار المبحوثين ليس من جيل واحد.

جدول رقم (03) : يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
5-0	01	10%
10-5	03	30%
20-10	05	50%
20 فما فوق	01	10%
المجموع	10	100%

يوضح الجدول رقم(03) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية بالعمل حيث كانت الفئة ما بين 10-20 تمثل نصف عدد المبحوثين بنسبة قدرها 50%، لتأتي بعدها الفئة ما بين 05-10 بنسبة قدرها 30%، لتأتي بعدها الفئتين ما بين 0-05 و 20 فما فوق بنسبة قدرها 10 %، وهو مايفسر :

أولا: سياسة التوظيف بالدولة الجزائرية الدورية والمستمرة حيث امتدت الخبرة من الصفر إلى مافوق 20 سنة.

ثانيا: الفئة ما بين 10-20 هي الفئة الأكثر تمثيلا.

ثالثا: وجود خبرة أكثر من 20 سنة وهو مايفسر مدة العمل الواجب شغله بالإدارة الجزائرية للوصول لسن التقاعد حيث يفسر إنخفاظ التمثيل من جهتين:

1- غالبا ماتوجه هاته الفئة للتقاعد.

2- فئة النساء تحصل على التقاعد قبل الرجال.



جدول رقم (04) : يوضح توزيع العينة حسب الشهادة

النسبة	التكرار	الشهادة
50%	05	تقني
20%	02	تقني سامي
10%	01	ليسانس
20%	02	ماستر
100%	10	المجموع

جدول رقم(04) يمثل توزيع المبحوثين حسب الشهادة حيث يعود أكبر تمثيل للفئة تقني بنسبة قدرها 50%، أي نصف عدد المبحوثين، تليه الفئة تقني سامي بنسبة قدرها 20 %، مناصفة مع فئة ماستر، لتأتي أخيرا الفئة ليسانس بنسبة قدرها 10%.

وهو ما يفسر:

- 1 - طبيعة العمل بالإدارة المحلية تقني وتقني سامي حيث اتخذت الإدارة الإلكترونية رقمه الإدارة المحلية واعتمادها على تقنيين وتقنيين سامين في ذلك، لكون الإدارة المحلية اعتمدت على الإدارة الالكترونية وإدخال الرقمنة في ادارتها بما يتناسب والتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل تقديم خدمة مميزة للمواطن، في فترة وجيزة وبجهد أقل .
- 2 - توظيف وإدماج حاملي الشهادات في إطار المساعدة الاجتماعية في الإدارات المحلية بالجزائر لأن التوظيف كان مجمد لفترة، وبما أنه الإدارة المحلية (البلدية) كان بحاجة لكفاءات نظرا لارتفاع عدد السكان (توزيع سكنات عدل المعالمة وسيدي عبدالله التابعين للبلدية) استندت على عملية التوظيف عن طريق جهاز ادماج حاملي الشهادات ADD/DIP فهي الوحيدة التي كانت متوفرة تلك الفترة .



جدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	02	20%
متزوج	06	60%
مطلق	01	10%
أرمل	01	10%
المجموع	10	100%

جدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية حيث كانت فئة متزوج أكبر تمثيلاً بنسبة قدرها 60%، تليها فئة الأعزب بنسبة قدرها 20% ، لتأتي أخيراً الفئتين مطلق وأرمل بنسبة قدرها 10%.

وهو ما يفسر:

أولاً: الأخذ بعين الاعتبار الحالة العائلية متزوج في التوظيف خاصة في حالة تساوي النقاط بين المترشحين تعطي لهم الأولوية.

ثانياً: يفسر استقرار نوعاً ما الحالة الاقتصادية للموظف يدفعه للزواج، أغلبية العمال ما إن يستقروا في جهاز إداري حكومي كموظفين لهم مدخول شهري يصبحون يحسون بالاستقرار للوهلة الأولى وهذا ما يدفعهم للزواج.



عرض ودراسة الحالات:

نقوم بتحليل مقابلة بالاعتماد على منهج دراسة الحالة في تحليل هاته المقابلات وهذا المنهج يعتمد على تقديم الحالة وعرضها وتحليلها، حيث تكون تقديم الحالة حسب الخصائص الاجتماعية، وعرض الحالة تكون بلغة المبحوث وكتابة كل ماقاله المبحوث حسب محاور المقابلة بالترتيب وبعدها تحليل الحالة سيسيولوجيا وهنا نتقيد بلغتنا الأكاديمية وتفسير الإجابات.

1. التعرف على متطلبات تنمية الإدارة المحلية.

- استنتاجات الهدف الأول

جدول رقم(06) : مدى وجود لجنة متخصصة في متابعة مشاريع التسيير الإدارية المحلية:

هل هناك لجنة متخصصة في متابعة المشاريع	التكرار	النسبة%
يوجد	09	90%
لا يوجد	01	10%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم(06) مدى وجود لجنة متخصصة في متابعة مشاريع التسيير الإدارية المحلية حيث كان الاتجاه العام أنه يوجد لجنة بنسبة مئوية قدرت 90%.

إن مداوالات المجلس الشعبي البلدي تخضع لرقابة إدارية ورقابة قضائية، وتتجسد الرقابة الإدارية في رقابة والي الولاية الذي يتمتع بسلطة واسعة سواء في حالة المصادقة الضمنية أو المصادقة الصريحة أو البطلان المطلق أو البطلان النسبي، وهذا طبعا في حدود ما رسمته المواد من 41 إلى 46 من قانون البلدية، فسلطة الوالي تجاه المجلس الشعبي البلدي أوسع منها تجاه المجلس الشعبي الولائي إذ في الحالة الثانية يعتبر الوالي بمثابة جهة إحالة.

الرقابة على الهيئة (المجلس): وتكون بإنهاء حياتها قانونيا ويتمثل في حلّها وتجريد أعضائها من الصفة التي يحملونها وطبقا للمادة 34 من قانون البلدية يحل المجلس البلدي في الحالات التالية: عندما يصبح المنتخبين أقل من نصف عدد الأعضاء وبعد تطبيق أحكام الاستخلاف:



وهذه الحالة طبيعية كما رأينا فلا يتصور أن يستمر المجلس الشعبي البلدي في عقد جلساته ودوراته وقد فقد نصف أعضائه كما فقد الأداة القانونية التي بموجبها سيفصل فيما عرض عليه، ولا يكون ذلك إلا بعد اللجوء للقوائم الاحتياطية وبحسب العارض الذي يصيب العضو الممارس (وفاة، إقصاء، استقالة). فإذا تحقق هذا المانع بادر الوالي إلى إعداد تقريره ويحيله لوزير الداخلية والذي بدوره يعد تقريره ويحيله على مجلس الوزراء لاستصدار مرسوم الحل.

الرقابة على البلدية: إن الرقابة على البلدية باعتقادنا أكثر إشكالية وصعوبة إذا ما قورنت بالرقابة على الولاية وذلك بسبب أن الجهاز المسير داخل البلدية هو منتخب، فعلى رأس الولاية مثلاً: نجد الوالي وهو الشخص معين وإلى جانبه المسؤولين التنفيذيين ويسهل ممارسة الرقابة على هؤلاء كما رأينا أما على مستوى البلدية فالأمر يختلف حيث الرئيس ونوابه وسائر الأعضاء منتخبون مما يصعب لاشك من ممارسة الرقابة ورغم هذه الصعوبة إلا أن البلدية كالولاية تخضع للرقابة ولا يتنافى ذلك مع تمتعها بالشخصية المعنوية نفصل ذلك فيما يلي:

• الرقابة على المعينين:

• الرقابة على المنتخبين:

ومنه نستنتج أنه توجد ثقة بين المبحوث والإدارة التي ينتمي إليها حيث يقر بوجود هيئة متابعة مشاريع تسيير الإدارة المحلية.



جدول رقم(07): كيفية اشراك المواطنين وأعيان البلدية في مراقبة وتنفيذ بعض المشاريع بالإدارة المحلية.

كيف يتم اشراك المواطنين في مشاريع بالإدارة المحلية	التكرار	النسبة%
افتراضية (شكلية)	04	40%
ظرفية	04	40%
لا يوجد	02	20%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم(07) كيفية إشراك المواطنين وأعيان البلدية في مراقبة وتنفيذ بعض المشاريع بالبلدية حيث كان الاتجاه العام للفئة افتراضية مناصفة مع الفئة ظرفية بنسبة مئوية قدرها 40% ، لتأتي فئة لا يوجد أخيرا بنسبة قدرها 20 % .

تتجسد معاني الديمقراطية الجوارية في جعل المواطنين مصدر للقرارات المحلية من شأنه ان يساهم في تحسين اداء الجماعات المحلية الاقليمية بالجزائر ما يجعل هذه الديمقراطية التشاركية تكملة للديمقراطية التكميلية ومن أهمها:

أ- ضمان الاعلام الاداري

ب- الحق في الاطلاع والحصول على الوثائق الادارية

ت- آلية الاستشارة

ث- الحق في حضور الجلسات

ج- مشاركة المواطن عبر عمل اللجان

الا انه يوجد بعض العوائق لتحقيق ذلك منها قصور في النظام القانوني، عزوف المواطن عن حضور الجلسات، ضعف المجتمع المدني.

ومنه نستنتج أن مشاركة المواطنين وأعيان البلدية في مراقبة وتنفيذ بعض المشاريع بالإدارة المحلية موجودة وبنص القانون لا انه توجد بعض العراقيل لتحقيق ذلك.



جدول رقم (08): وجود مبدأ المشاركة الشعبية في المشاريع التنموية.

يوجد مبدأ المشاركة الشعبية في المشاريع التنموية	التكرار	النسبة %
يوجد	05	50%
لا يوجد	03	30%
أحيانا	02	20%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم (08) مبدأ المشاركة الشعبية في المشاريع التنموية حيث كان الاتجاه العام لفئة يوجد بالنصف بنسبة قدرها 50% ، لتليها فئة لا يوجد بنسبة قدرها 30 %، لتأتي أخيرا فئة أحيانا بنسبة قدرها 20 %.

مبدأ المشاركة الشعبية في المشاريع التنموية حيث الديمقراطية التشاركية تكملة للديمقراطية التكميلية ومن أهمها:

أ - ضمان الاعلام الاداري

ب - الحق في الاطلاع والحصول على الوثائق الادارية

ت -آلية الاستشارة

ث - الحق في حضور الجلسات

ج - مشاركة المواطن عبر عمل اللجان

ومنه نستنتج تحقق مبدأ المشاركة الشعبية في المشاريع التنموية .



جدول رقم (09): كيف تحقق الإدارة المحلية مبدأ توافق الجهود التنموية مع الحاجات الأساسية للمجتمع المحلي .

النسبة %	التكرار	كيف تحقق الإدارة المحلية مبدأ التوافق مع الحاجات للمجتمع المحلي
90%	09	التنسيق مع أصحاب القرار والمواطنين
10%	01	الزيارات الميدانية (النزول إلى الميدان)
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم (09) كيف تحقق الإدارة المحلية مبدأ توافق الجهود التنموية مع الحاجات الأساسية للمجتمع المحلي حيث كان الاتجاه العام لفئة التنسيق مع أصحاب القرار والمواطنين بالغالبية المطلقة بنسبة 90% ، لتأتي بعدها فئة الزيارات الميدانية (النزول إلى الميدان) بنسبة قدرها 10%

حيث تعمل الادارة المحلية من خلال مسؤوليها من البحث في احتياجات المواطنين من خلال اشراكهم في الجلسات ومن خلال اطلاعهم على الاوضاع من خلال الاعلام مشاركة المواطن عبر عمل اللجان مبدأ المشاركة الشعبية في المشاريع التنموية حيث الديمقراطية التشاركية تكملة للديمقراطية التكميلية من جهة التنسيق مع الهيئات العليا للدولة من ولاية ومجلس الوزارة وغيرها من طلب اعتمادات مالية كافية وتراخيص مشاريع وبرامج وغيرها من أجل تحقيق مبدأ توافق الجهود التنموية مع الحاجات الأساسية للمجتمع المحلي ، وهناك من يقول بالزامية النزول الى الميدان لمعرفة الحقيقة ومنه يمكننا القول لتحقيق الإدارة المحلية لابد من توافق مبدأ الجهود التنموية مع الحاجات الأساسية للمجتمع المحلي.



جدول رقم(10): قدرة الإدارة المحلية تحقيق مبدأ توافق مجهوداتها مع الحاجات الأساسية للمجتمع المدني.

النسبة %	التكرار	كيف تحقق الإدارة المحلية مبدأ التوافق مع الحاجات الأساسية للمجتمع المدني
90%	09	قادرة
10%	01	غير قادرة
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم(10) قدرة الإدارة المحلية تحقيق مبدأ توافق مجهوداتها مع الحاجات الأساسية للمجتمع المدني، حيث كان الاتجاه العام لفئة قادرة بالغالبية بنسبة قدرها 90 % لتأتي بعدها فئة غير قادرة بنسبة قدرها 10 %.

تعتبر الإدارة المحلية حلقة الوصل التي تربط بين الادارة المركزية والمواطن المحلي، ولذلك فهي تباشر من خلال المهام التي تقوم بها والصلاحيات المخولة لها ببلوغ أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي ويظهر ذلك من خلال توسيع فرص المشاركة في وضع الخطط والكشف عن متطلبات المجتمع المحلي وممارسة الحكم الصالح، اضافة الى ادارة الموارد المحلية وترشيدها ونظرا لإدراك الدولة الجزائرية للدور المهم للمجتمع المدني سواء الاجتماعية أو الانسانية أو الثقافية أو الاقتصادية وتدخلها كشريك هام وفعال في عمليات البناء والتطور ومنها انها اصبحت لزاما على الادارة المحلية التعامل مع المجتمع المدني الذي أصبح يعمل على مختلف الأنشطة الحيوية مثل:

أ - في مجال الخدمات العامة وتقوية البنية الأساسية للمجتمع.

ب - العمل على مشاريع الرعاية الحية الأولية والصحة الانجابية

ج -في مجال حقوق الانسان والدفاع عن الحريات.

د-في مجال الاسهام في تنمية المجتمعات المحلية.

هـ -تفعيل دور مكاتب الشؤون الاجتماعية والعمل في الولايات والبلديات



ومنه نستنتج ن للإدارة المحلية قدرة على تحقيق مبدأ توافق مجهوداتها مع الحاجات الأساسية للمجتمع المدني.

جدول رقم(11): قدرة الموارد الطبيعية المتوفرة والمتاحة في المحيط المحلي على تلبية متطلبات التنمية المحلية.

النسبة %	التكرار	الموارد الطبيعية المتوفرة والمتاحة في المحيط المحلي كفاء وقادرة على تلبية متطلبات التنمية المحلية
50%	05	قادرة (كفاء)
10%	01	غير قادرة
40%	04	نوعا ما
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم(11) قدرة الموارد الطبيعية المتوفرة والمتاحة في المحيط المحلي على تلبية متطلبات التنمية المحلية، حيث كان الاتجاه العام لفئة قادرة بنسبة 50 % أي النصف، لتأتي بعدها فئة نوعا ما بنسبة قدرها 40 % لتأتي فئة نوعا ما أخيرا بنسبة قدرها 10 %.

لخلق تنمية مستدامة تكون مقبولة ثقافيا، وممكنة اقتصاديا، وملائمة بيئيا، وقابلة للتطبيق سياسيا، وعادلة اجتماعيا. ومن ثم فإنه من الملائم البدء مباشرة في تبني عدد من الممارسات الداعمة لاستدامة البيئة ومنها:

- استهلاك الموارد باعتدال وكفاءة ومراعاة الأسعار الأفضل للموارد، والاستخدام الأكثر كفاءة للموارد، والأطر الزمنية لاستبدال الموارد غير المتجددة بموارد بديلة، والاستخدامات البديلة المحتملة للموارد.
- عدم استهلاك الموارد المتجددة بوتيرة أسرع من قدرتها على التجدد أو بطريقة يمكن أن تؤدي البشر أو النظم الداعمة للحياة على الأرض وخاصة تلك التي ليس لها بدائل.



- التوسع في مجال الاعتماد على الطاقة النظيفة المتجددة كالطاقة الشمسية والطاقة المائية وطاقة الرياح.
 - استخدام الفضلات التقليدية كموارد قدر الإمكان مع التخلص منها عند الحاجة وبطريقة لا تضر بالبشر ونظم دعم الحياة على الأرض.
 - النضال من أجل التخلص من المبيدات السامة والمخصبات الكيميائية وخاصة تلك التي تعتبر ضارة بالبيئة.
- ومنه نستنتج قدرة الموارد الطبيعية المتوفرة والمتاحة في المحيط المحلي على تلبية متطلبات التنمية المحلية.

جدول رقم(12): التشجيع الحكومي المادي والفني والتقني عند التخطيط وتنفيذ المشاريع.

النسبة%	التكرار	تقوم الحكومة بمساعدات مالية عند التخطيط وتنفيذ المشاريع
90%	09	توجد اعانات
10%	01	لا توجد اعانات
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم(12) :

التشجيع الحكومي المادي والفني والتقني عند التخطيط وتنفيذ المشاريع، حيث كان الاتجاه العام لفئة توجد إعانات بالغالبية بنسبة 90 %، لتأتي بعدها الفئة لا توجد إعانات بنسبة قدرها 10 %.

إن موضوع التنمية بصفة عامة والتنمية المحلية خاصة يحتل مركزا مهما بين مواضيع الفكر القانوني والفكر الاقتصادي بالإضافة إلى أهميته التي تتجلى من الناحية الاجتماعية والسياسية من خلال استقرار وأمن الدولة على الصعيدين الاقتصادي والسياسية فكلما استطاعت الدولة أن تضع القوانين التي تؤدي إلى التنمية وخلق الثروة على المستويات المحلية سواء على مستوى البلدية أو الولاية، كلما كان ذلك مدعاة إلى أمنها واستقرارها وهذا ما حذى بالمشروع الجزائري إلى إدراج بعض النصوص القانونية عند تعديل قانون البلدية وقانون الولاية حيث تقوم الدولة بتقديم اعاناتوهذا الصندوق عبارة عن مؤسسة مالية



في خدمة البلديات والولايات يهدف الى تكريس التضامن المالي ما بين الجماعات المحلية من اجل الوصول الي استقرار نسبي لموارد ميزانيات على مستوى الوطن ، الصندوق البلدي للتضامن، صندوق الجماعات المحلية للضمان لكن هذا لا يكفي مما جعلها تلجأ الي موارد مالية أخرى منها:

- نتائج القروض.

- نتائج الاستغلال لامتياز المرافق العمومية للبلدية.

- نتج الاملاك العمومية وغيرها.

ومنه نستنتج التشجيع الحكومي المادي والفني والتقني عند التخطيط وتنفيذ المشاريع موجود و يعمل به.

و من خلال محور الإدارة المحلية والتنمية المحلية استطعنا تلخيص مايلي :

أولاً: الإدارة والتنمية المحلية أنه لا توجد ثقة بين المبحوث والإدارة التي ينتمي، ولاوجود لإشراك فعلي للاعيان والمواطنين وممثلي المجتمع المدني بصفة فعالة رغم سعيها لتحقيق تنمية محلية والتي منها وضع مشاريع عبر المنصات الالكترونية، والتي تبقى ضعيفة بدون النزول الى القاعدة ودراسة البرمجة والمشاريع حسب احتياجات القاعدة من جهة ومن جهة أخرى وضع الثقة في الطاقات البشرية المتاحة لأنها كفئة وقادرة على تحقيق التنمية بمنحها سلطة القرار لأنها متوفرة ومؤهلة ، في ظل وجود برامج تدعمية من طرف الحكومة الجزائرية ،ومنه نقول بأهمية الرأس مال البشري في تحقيق التنمية المحلية في حالة وضع الثقة فيها من طرف سلطات الإدارة المحلية وعدم التدخل في صلاحيتها.



2 - دراسة واقع الموارد البشرية بالإدارة المحلية.

- استنتاجات الهدف الثاني :

جدول رقم(13): واقع عملية التوظيف في المؤسسة .

واقع عملية التوظيف في المؤسسة	التكرار	النسبة%
توظيف عن طريق فتح مسابقة	01	10%
عقود: ADD/DIP	09	90%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم(13) من خلال الجدول وإجابات المبحوثين حول عملية التوظيف في المؤسسة، كان اجاباتهم كلها على أن المؤسسة لا تعمل بالتوظيف المباشر وأن أغلبية العمال الذين توظفوا في تلك الفترة عن طريق عقود الاندماج والمنتھية، حيث كان الاتجاه العام بالنسبة الغالبة لهذه الفئة والتي قدرت نسبتها ب: 90 % لأنه كانت لا تزال تعليمات تجميد عملية التوظيف في تلك الفترة والمؤسسة لم تعمل على طرق اقتراحات فتح مناصب شغل رغم القرارات كونها كانت موقع فتح عدل و هذا ما يدل على زيادة النسبة السكانية التابعة لها .

ومنه نقول إن سياسة التوظيف هشة بالإدارة المحلية لأنها تعتمد على برامج المساعدة الاجتماعية هذا من جهة ومن جهة أخرى عشوائية توزيع المناصب بين المصالح بداعي المحسوبية والمعارف، مما يتطلب ضرورة تفعيل سياسة التوظيف، نافيا وجود سياسة التدريب، والتكوين لان الاهتمام بالرأسمال البشري من خلال توظيف المؤهل منهم، او تكوين الموظفين منهم وتدريبهم يجعل آدائهم ذات جودة في تحقيق التنمية المحلية والجداول السابقة تدل على هذا ،والتي تتمثل في سياسات وبرامج تدريب وتكوين الموارد البشرية بالإدارة المحلية على مستوى البلدية.



جدول رقم(14): عمال الإدارة المحلية يسدون احتياجات مصالح البلدية.

عمال الإدارة المحلية يسدون احتياجات مصالح البلدية.	التكرار	النسبة%
نعم	02	20%
لا	08	80%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم (14): عمال الإدارة المحلية يسدون احتياجات مصالح البلدية حيث كان الاتجاه العام نعم بنسبة قدرها 80%.

بما أنه ومن خلال الإجابات السابقة حول عملية التوظيف المجمدة أكيد عمال الإدارة لا يلبون احتياجات المصالح، خاصة و كما ذكرنا أنه بلدية المعالمة زادت النسبة السكانية فيها بعد فتح عدل 2010 المعالمة، كان هنالك تزايد كبير في نسبة السكان ما زاد الضغط على المصالح و هذا ما صرح به احد المبحوثين (من ذاك من مصالح أخرى يروحوا يخدموا في ليطا سيفيل) هذا ما يؤكد على نقص العمال خاصة في المصالح التي يتعامل معها المواطن بكثرة الا وهي مصلحة الحالة المدنية .

جدول رقم (15): للإدارة المحلية ضرورة تفعيل عملية التوظيف .

لإدارة المحلية ضرورة تفعيل عملية التوظيف.	التكرار	النسبة%
نعم	08	80%
لا	02	20%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم (15): للإدارة المحلية ضرورة تفعيل عملية التوظيف، حيث كان الاتجاه العام نعم بنسبة قدرها 80%.

من خلال إجابات المبحوثين كلهم أقرروا على ضرورة فتح عملية التوظيف، نظرا لعدم تلبية العمال مصالح البلدية والعمل بسياسة عقود ما قبل التشغيل وعقود المنتهية والتي أصبحت لا تفي بالغرض فقط هذه



السياسة بل على الإدارة فتح مناصب شغل لأشخاص كفاء وتطبيق سياسات التدريب والتكوين لتلبية حاجيات المواطنين، و تلبية متطلبات التنمية المحلية و بالتالي الشخص المناسب في المكان المناسب و بهذا تكون الإدارة ضربت عصفورين بحجر واحد، لرفع التحديات على الإدارة المحلية من نقص موارد و ضعف بنى تحتية، وتوفير كفاءات جديدة بمستوى لتقديم الدعم الكافي لتحقيق أهداف التنمية والتحكم في العمليات الإدارية من خلال تحسين و تطوير مهارات الموظفين .

جدول رقم(16): خضوع العمال الجدد لسياسة التدريب.

النسبة%	التكرار	يخضع العمال الجدد لسياسة التدريب
20%	02	نعم
80%	08	لا
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم(16)خضوع العمال الجدد لسياسة التدريب حيث كان الاتجاه العام بالنسبة المطلقة للفئة لا بنسبة قدرها 100% .

تسهر الادارة العمومية على مرافقة موظفيها الجدد على من خلال تدريبهم وفق ما يلي:

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة وبمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ،صغيرة أم كبيرة فلا يمكن أن تحقق المؤسسة أي كانت أهدافها بدون موارد بشرية ،ف نجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها لذا أغلبيتها تسعى جاهدة الى اتباع طرق علمية وموضوعية لاختيار أحسن الكفاءات من خلال التوظيف ،لان اتباع الأسس السليمة في توظيف العاملين في المجالس المحلية ،يتم وفقا لشروط ومواصفات الوظائف المطلوبة والاعلان عنها ،وتسلم الطلبات لدراستها ،واجراء المسابقات بين المترشحين لهذه الوظائف لضمان اختيار الموظف المناسب للعمل المناسب .

ومن ثم تدريبهم لان التدريب وسيلة لتطوير قدرات العاملين لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب ،يضاف الى ذلك أن ادخال التقنيات الحديثة في العمل و تطوير أساليبه يتطلبان التدريب عليها ،والتدريب يخلق نوع من الانتماء بين الموظف والإدارة ،وذلك ما يجعله أكثر قدرة على أداء وظيفته ومهامه وبالتالي أكثر رضا عنها ،كما أن التدريب و التكوين يمثل عنصرا مهما من عناصر التنمية



وتحقيق الأهداف المحددة من خلال الأفراد العاملين بها ،وغياب هاتين العمليتين سيحدث العكس لا محال .

ومن هنا نستنتج خضوع العمال الجدد الى سيادة التكوين والتدريب بالجماعات المحلي

جدول رقم(17): الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	استفدت من التكوين في مؤسستك
20%	02	استفدت (نعم)
80%	08	لم استفيد (لا)
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم(17) الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة، حيث كان الاتجاه العام نعم بنسبة قدرها 80%.

كل مؤسسات الدولة ومن بينها الجماعات المحلية (البلدية) تضم مصالح في الموارد البشرية تهتم بالتكوين شؤون التنظيم تهتم بتدريب وتكوين العمال وهو حق من حقوق العامل، وذلك حسب المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين والإداريين واعوان الادارة المركزية والولاية والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، الى أنها لا تعمل بهذه السياسة ولا تعطيها الأهمية مثل المشاريع و مراقبة مدى نسبة تقم الأشغال فلو أعطتها هذه الأهمية لسبقت هذه المشاريع في دفع عجلة التنمية .

يعتبر الانسان العنصر الأساسي في التنمية ،حيث أن العنصر ضروري وهام لاعطاء ديناميكية لأي عمل تنظيمي وتنموي ،ومن بين الوسائل البشرية نجد المخطط السنوي للموارد البشرية ،في هذا الاطار جاء المرسوم التنفيذي 95 - 126 في مادته 06 المتضمنة للمسار المهني للموظفين والأعوان العموميين في الدولة ¹⁴⁸،حيث يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ،والغرض من هذا هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال

¹ د.فؤاد بن غضبان ،مرجع سابق ،ص 48 .



السنة المالية لاسيما ما يتعلق بالتوظيف والترقية، والتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف والاحالة للتقاعد .

ومنه نستنتج الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة ضعيف ولا تعطى له الأهمية على غرار المشاريع ومن خلال النتائج المتحصل عليها لاحظنا نقص في العمل بسياسة التكوين وإهمال هذا الجانب وهذا ما سيسبب عجز الإدارة المحلية من رفع تحدياتها وتحقيقها لأهدافها .

جدول رقم(18): قبول فرصة التكوين.

لو اتاحت لك فرصة التكوين هل توافق عليها	التكرار	النسبة %
نعم	09	90%
لا	01	10%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم(18) قبول فرصة التكوين من طرف العامل، حيث كان الاتجاه العام لفئة نعم بنسبة قدرها 90% .

نلاحظ ان اغلب العمال مع فكرة قبول فرصة التكوين المتاحة لهم سواء الجدد او القدامى.

ومنه نستنتج قبول العمال للفرص المتاحة لهم للتكوين داخل المؤسسة.



جدول رقم(19): هل ساعدك التكوين في الترقية.

هل ساعدك التكوين في الترقية	التكرار	النسبة %
نعم	02	20%
لا	08	80%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم(19) مساعدة تكوين العامل في ترقيته، حيث كان الاتجاه العام للفئة لا بالغالبية بنسبة قدرها 80 %لتأتي

نلاحظ من خلال الجدول ان الغالبية من العمال يقرون بعدم الاستفادة من عملية التكوين في الترقية المهنية رغم النصوص القانونية التي طالما حرصت على ابراز أهمية التكوين و التدريب في المؤسسات العمومية الإدارية والخدماتية وهذا ما طرحناه سابقا ، وبالخصوص مع التطور التكنولوجي و أسلوب الإدارة الالكترونية ما يحسن من أداء و فعالية الموظف و اكتسابه مهارات جديدة تمكنه من القدرة على انجاز الأعمال الموكلة اليه في، لأن الإدارة تتطلب كفاءات بشرية السرعة و الكفاءة والخدمة.

فالتكوين من أجل الترقية هو نوع من أنواع التكوين فهو اكتساب مؤهلات جديدة ضرورية لممارسة الفرد وظيفته مع الحصول على ترقية ،فهو تكوين بهدف ترقية الأفراد المستفدين منه حاليا يكتسبون المعارف المحددة للمنصب الجديد .



جدول رقم(20): كيف تقييم التكوين في مؤسستك.

النسبة%	التكرار	تقيم العامل للتكوين في مؤسسته
30%	03	كاف
70%	07	غير كاف
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم(20) تقييم العامل للتكوين في مؤسسته حيث كان الاتجاه العام للفئة غير كاف بنسبة قدرها 30% لتأتي بعدها الفئة كاف بنسبة قدرها 70% .

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام للمبحوثين مع عدم كفاية التكوين داخل المؤسسة رغم تصريحات سابقة لهم من استفادتهم من التكوين في الترقية.

ومنه نستنتج عدم كفاية التكوين داخل المؤسسة وعدم رضى العمال عن ذلك.

جدول رقم(21): استفادة العامل من الترقية.

النسبة%	التكرار	هل سبق لك وأن ترقيت
60%	06	نعم
40%	04	لا
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم(21) استفادة العامل من الترقية حيث كان الاتجاه العام للفئة نعم وبنسبة قدرها 60% ، والإجابة لا كانت بنسبة 40%،

نلاحظ من خلال الجدول استفادة بعض العمال من الترقية رغم تصريحات سابقة لهم من عدم رضاهم عن التكوين، وتصريح المبحوثين بعدم استفادته من التكوين في الترقية.



ومنه نستنتج استفادة جميع العمال من الترقية داخل المؤسسة فالادارة المحلية من المؤسسات العمومية التي يفرض عليها القانون ضبط تحديد المناصب المالية المتوفرة للقيام بالعمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية لاسيما ما يتعلق بالتوظيف والترقية

جدول رقم(22): تقييم الشروط المتبعة في الترقية.

كيف تقييم الشروط المتبعة في الترقية	التكرار	النسبة %
عادية	08	80%
موضوعية	02	20%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم(23) تقييم الشروط المتبعة في الترقية حيث كان الاتجاه العام للفئة عادية بنسبة قدرها 08 %، لتأتي فئة موضوعية بنسبة قدرها 20 % .

نلاحظ من خلال الجدول رضى أغلبية العمال عن الشروط والمعايير المطبقة في المؤسسة الخاصة بالترقية، رغم اعتراض مبحوثين عن تلك الشروط والمعايير .

ومنه نستنتج ان الشروط المتبعة في الترقية داخل المؤسسة مقبولة من طرف العمال.

جدول رقم(23): تناسب قدرات العامل مع المنصب.

كيف تقييم عملك وقدراتك	التكرار	النسبة %
تتوافق	01	10%
لا تتوافق	10	100%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم(23) تناسب قدرات العامل مع المنصب حيث كان الاتجاه العام لفئة لا تتوافق وبنسبة قدرها 90% .



من خلال الجدول يتبين الاتجاه العام للمبحوثين مع عدم تناسب قدرات العامل ومؤهلاتهم مع المنصب المشغول، وهي سياسات قد تلجا إليها الإدارة بسبب التوظيف الاجتماعي للعمال (السلم الاجتماعي) من خلال توظيف الشبكة الاجتماعية، أو عقود ما قبل التشغيل أو بسبب المحسوبية والبيروقراطية أحياناً

ومن هنا نستنتج عدم تناسب قدرات العامل ومؤهلاته مع المنصب المشغول هذا أولاً لعدم احترام معايير سياسة التوظيف، بالإضافة إلى نقص تدريب وتكوين الكفاءات والسماح لهم باكتساب وتنمية المعارف والقدرات والسلوكيات الضرورية حتى يكون بإمكان العامل التحكم أحسن في الوظيفة والتكيف مع الوضعية المهنية التي يشغلها، مع الأخذ بعين الاعتبار تطور خصائصها ومتطلباتها، فهو يهدف للتكيف المستمر للعامل ووظيفته، أخذاً بعين الاعتبار المتطلبات التي يفرضها التطور التقني والتكنولوجي .

جدول رقم(24): كيف تقيم عملك وقدراتك؟

كيف تقيم عملك وقدراتك؟	التكرار	النسبة %
ضعيف	01	10%
متوسط	01	10 %
جيد	05	50%
ممتاز	03	30%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم (24) تقييم الموظف لعمله حيث كانت أغلبية المبحوثين أجابهم ب جيد حسب الاتجاه العام بنسبة 50 % ، كون الموظف يرى نفسه يقدم كل ما عليه من أجل تحقيق أهداف الإدارة، فهو قادر على تلبية متطلباتها وأهدافها لكنها لم تسمح له الفرصة في تقديم المزيد من المجهودات كون الإدارة في تطور مستمر لكن استراتيجيات التنمية و التدريب في ركود ولا تتماشى و المتطلبات الحالية و التغيرات ،وهذا ما نجده في الكثير من أسئلة البحث من بينها الجدول رقم (18) حول قبول فرصة التكوين من طرف العامل، حيث كان الاتجاه العام لفئة نعم بنسبة قدرها 90%، حيث نلاحظ ان اغلب العمال مع فكرة قبول فرصة التكوين المتاحة لهم سواء الجدد او القدامى.



السؤال 25: في رأيك ماهي الخبرة الضرورية لممارسة مهامك؟

كل الاجابات كانت تتمحور حول العلاقات المهنية والبحث المستمر من خلال طرح الأسئلة لمن لديهم خبرة وأقدمية في المهنة.

من خلال محور دراسة واقع الموارد البشرية بالإدارة المحلية استطعنا الوصول الى :

ثانيا: استراتيجية الموارد البشرية (التوظيف التدريب التكوين - الترقية-الاداء) مرة أخرى يقر المبحوث في عدم ثقته بإدارته هذه المرة من خلال إنعدام التوظيف الدائم واقتصاره على برامج المساعدة الاجتماعية هذا من جهة ومن جهة أخرى عشوائية توزيع المناصب بين المصالح بداعي المحسوبية والمعارف، مما يتطلب ضرورة تفعيل سياسة التوظيف، نافيا وجود سياسة التدريب، والتكوين، رغم رغبته في ذلك لانه استفاد مسبقا من ترقية بسبب التكوين والذي حصره في رسكلة رؤساء البلديات والاتفاقيات وغيرها حسب التنظيم الساري في العمل، والذي يعتبره موضوعي وعادي وفي المواعيد المحددة له، رغم أنه يعترف بعدم التناسب بين قدراته وامكاناته ومنصب عمله، وأنه يعتمد على العلاقات والبحث المستمر لتطوير خبرته في ممارسة عمله.

ومنه نقول إن سياسة التوظيف هشة بالإدارة المحلية لانها تعتمد على برامج المساعدة الاجتماعية هذا من جهة ومن جهة أخرى عشوائية توزيع المناصب بين المصالح بداعي المحسوبية والمعارف، مما يتطلب ضرورة تفعيل سياسة التوظيف، نافيا وجود سياسة التدريب، والتكوين لان الاهتمام بالراسمال البشري من خلال توظيف المؤهل منهم، او تكوين الموظفين منهم وتدريبهم يجعل آدائهم ذات جودة في تحقيق التنمية المحلية.



3 - الوصول إلى سبل تفعيل برامج تنمية الموارد البشرية.

- استنتاجات الهدف الثالث

جدول رقم (26): أهداف وقدرات الإدارة تخدم التنمية المحلية والأهداف الشخصية.

هل ترى أهداف وقدرات الإدارة تخدم أهداف التنمية المحلية والأهداف الشخصية	التكرار	النسبة %
تخدم الجهتين	02	20%
نوعا ما	07	70%
منعدمة	01	10%
المجموع	10	100%

يمثل الجدول رقم (26) أهداف وقدرات الإدارة على التنمية المحلية والأهداف الشخصية، حيث كان الاتجاه العام لفئة نوعا ما بنسبة قدرها 70 % لتأتي بعدها فئة تخدم الجهتين بنسبة قدرها 20 % لتأتي أخيرا الفئة منعدمة بنسبة قدرها 01 %.

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام للمبحوثين كان لفئة نوعا ما، اي ان اهداف وقدرات الادارة المحلية تخدم اهداف التنمية المحلية والاهداف الشخصية لكن ليس بنسبة مطلقة، تحقيق التنمية المحلية في الإدارة المحلية بدون مواردها فهي وسيلة من وسائل تحقيقها فلا بد من تزويد الإدارة المحلية بجهاز بشري لتنفيذ الاختصاصات المسندة اليها، شريطة ان تكون هذه الموارد متخصصة، ولهذا تم انشاء مراكز التكوين الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم .



جدول رقم(27): تسمح التشريعات القانونية واللوائح والنظم بأداء دور تشاركي مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة.

النسبة%	التكرار	تسمح التشريعات القانونية واللوائح والنظم بأداء دور تشاركي مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة
90%	09	تسمح
10%	01	لا تسمح
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم (27) دور التشريعات القانونية واللوائح والنظم بأداء دور تشاركي مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة، حيث كان الاتجاه العام لفئة تسمح بنسبة قدرها 90 % ، لتأتي بعدها الفئة لا تسمح بنسبة قدرها 10 %.

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام للمبحوثين مع سماح التشريعات القانونية واللوائح والنظم بأداء دور تشاركي مع المؤسسات الاخرى ذات الصلة.

ومنه نستنتج سماح التشريعات القانونية واللوائح والنظم بأداء دور تشاركي مع المؤسسات ذات الصلة فنجاح عملية التنمية يعتمد على جهود جماعية للقطاعات الحكومية ولقطاع أنشطة الأعمال (الخاصة) ،ولقطاعات ومنظمات غير حكومية والمتمثلين في :المنظمات التي تركز على قاعدة المجتمع المحلي :النقابات الحرفية وجمعيات اجتماعية ومدنية ودينية ،ومنظمات مهنية خاصة ،مراكز الأبحاث ومؤسسات التدريب وغيرها من الجماعات التي لها صلة ومصالها معهودة في لطار تنمية المجتمع المحلي .



جدول رقم(28): التقاليد التنظيمية بالإدارة المحلية تدعم الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة بطريقة المشاركة

النسبة %	التكرار	التقاليد التنظيمية بالإدارة المحلية تدعم الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة بطريقة المشاركة
80%	08	تدعم
20%	02	لا تدعم
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم (28) : التقاليد التنظيمية بالإدارة المحلية تدعم الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة بطريقة المشاركة حيث كان الاتجاه العام لفئة أنها لا تدعم الانتقال لأسلوب الإدارة بالمشاركة على الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه استراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق التنمية ،بالإضافة الى إعطاء فرصة لجميع الموظفين بالإدارة للمشاركة في مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية مهما كان مستواهم الوظيفي ،فكلما استفادت المنظمة من مشاركتهم وتجاربهم ،ورصد مبدأ العمل الجماعي القائم على المساءلة والشفافية والمشاركة كمبدأ أساسي ،كلما تجاوزت هذه الأخيرة كل الصعاب والمشكلات التي يمكن أن تؤدي بالمنظمة لفساد جهازها الإداري ،ولهذا تعتبر استراتيجية العمل التشاركي مبدأ للحفاظ على الاستقرار و تحقيق الأهداف المرجوة ،والتي تتمثل في الحفاظ على مواردها البشرية وتحقيق التنمية المحلية .



جدول رقم(29): الإدارة المحلية تعمل على انجاز مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية

النسبة%	التكرار	الإدارة المحلية تعمل على انجاز مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية
50%	05	نعم
50%	05	لا
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم (29) : الإدارة المحلية تعمل على انجاز مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية، من خلال الجدول نستنتج أن إجابات المبحوثين متساوية بحيث 50 % أجابوا بنعم الإدارة تعمل على انجاز مخطط سنوي و 50 % الآخرين كانت اجابتهم ب لا ، فالمخطط السنوي وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بالمستقبل والاحتياجات العمالية و المحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة، كما أنه عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستدعاء، التقاعد خلال السنة المعنية، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي 95- 621 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وهو يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد لبشرية، ولكن لا يمكن اهمال إجابات المبحوثين الأخرى التي كانت لها نفس النسبة وهذا راجع الى عدم إعطاء أهمية لمثل هذه الاستراتيجيات ليس من خلال الإنجاز فبعد البحث والاطلاع هي تنجز من طرف المسؤولين كونها أمر قانوني يخضع للمراقبة لكنه لا يخضع للمتابعة وهذا ما يظهر لنا في الجداول رقم (9 - 10 - 11 - 12 - 13) المتمثلة في كل عمليات التوظيف ،التدريب والتكوين ،التي لا توليها اهتماما الإدارة وهذا ما خلف عدم تطابق المتطلبات والامكانيات نظرا لكونه الأخير يعمل على مراقبة عمليات التوظيف وفقا ل:

1. على أساس المسابقات



2. عن طريق الترقية الاختيارية

3. على أساس التكوين

4. على أساس الشهادة

5. الأعراف المتعاقدين

جدول رقم(30): هل استطاعت الإدارة المحلية مواكبة التغيرات الحاصلة في التطور التكنولوجي والإدارة المحلية:

هل استطاعت الإدارة المحلية مواكبة التغيرات الحاصلة في التطور التكنولوجي والإدارة المحلية	التكرار	النسبة %
نعم	04	40%
لا	06	60%
المجموع	10	100%

جدول رقم(30): المشكل في التقنيات الجديدة أو في تمكين الموارد البشرية من اتقانها:

أغلبية الإجابات كانت تتمحور حول أن المشكل نقص التكوين والتدريب في المؤسسة على الرغم من اقتراحات أعطاها الباحث أنه هل ممكن أن المستوى التعليمي للمبحوثين أن يكون سبب، عدم قدرة هذا الأخير على التمكن من هذه التقنيات، الى أن أغلبها تمحورت حول، ضعف استراتيجية التدريب و التكوين بالمنظمة، التي تعد شبه معدومة بالإضافة الى نقص الكفاءات التي أقوم بالتدريب بالإدارة حيث كانت احد إجابات المبحوثين تقول (بلدية كاملة تصيب فيها انجينيور واحد غير فوزية لمن راح تصح) ،وبعد التأكد من المعلومة أن الإدارة تتكل على مهندس دولة واحد من يقوم بتدريب الموظفين ،وان صح القول تلقينهم وهي من تقوم بحل المشكلات ان واجهتهم أي مشكلة ،و هذا بعد أخض الوقت كونها الوحيد المتمكنة في هذه التقنية ،هذا ما يجعل الموظف دائما تبعية لا يستطيع التمكن من هذه التقنيات بالإضافة لشعوره بالنقص و هذا ما يؤدي الى عجز الإمكانيات البشرية على تحقيق أهداف التنمية المحلية ، و السبب راجع الى ضعف استراتيجيات تطوير مهارات وامكانيات الموارد البشرية بها .



جدول رقم (31): ماهي اقتراحاتك فيما يخص وظيفتك.

النسبة %	التكرار	ماهي اقتراحاتك فيما يخص وظيفتك
40%	04	التواصل مع الموظفين من طرف المسؤولين
10%	01	بناء قاعدة عمل حقيقية لتحقيق وتلبية الحاجيات
10%	01	الإدارة وخدمة المواطن
40%	04	تفعيل برنامج التكوين والترقية
100%	10	المجموع

يمثل الجدول رقم (31) اقتراحات العامل بشأن وظيفته حيث كان الاتجاه العام لفئة التواصل مع الموظفين من طرف المسؤولين بنسبة قدرها 40 %، مناصفة مع الفئة تفعيل برنامج التكوين والترقية، لتأتي الفئة الإدارة وخدمة المواطن بنسبة قدرها 10 % مناصفة مع الفئة بناء قاعدة عمل حقيقية لتحقيق وتلبية الحاجيات.

نلاحظ من خلال الجدول ان اتجاهات المبحوثين كان مع فئة التواصل مع الموظفين من طرف المسؤولين مناصفة مع تفعيل برنامج التكوين والترقية، لتأتي بعدها فئة بناء قاعدة عمل حقيقية لتحقيق وتلبية الحاجيات، الإدارة وخدم المواطن مناصفة.

ومنه نستنتج ان العمال بشأن وظيفتهم كان بالتواصل مع الموظفين من طرف المسؤولين، وتفعيل برامج التكوين والترقية.

ومن خلال المحور الأخير الذي اردنا من خلالها الوصول إلى سبل تفعيل برامج تنمية الموارد البشرية، توصلنا الى أهم النط فيما يخص التنظيم :

ثالثا: فعالية التنظيم: يرى المبحوثين ان القرارات في مؤسسته ذات طبيعة غير مركزية، وأنها تخدم التنمية المحلية والأهداف الشخصية معا، مع إعادة النظر في الرتب والمناصب، و الحفاظ على المكتسبة منها مسبقا، مع الاعتراف بوجود قوانين ولوائح لكن الغالبية حبر على ورق، رغم أن الإدارة تدعم تحديثها بطريقة المشاركة رغم انها لا تقوم بالعمل على تحسين المستوى وتجديد المعلومات ومواكبة التغيرات الحاصلة، مع تسجيل نقائص في بعض التطبيقات رغم عملها لرقمنه بعض التطبيقات لوجود مشكل في



تلك التقنيات بعدم الرجوع للعمال، والتي لا يكون نجاحها الا بتواصل الإدارة المحلية مع الموظف المحلي، فقد حاول بارسنز الى المشاكل التي تواجه التنظيمات بصفتها أنساق اجتماعية، ومكانة التنظيم و شرعيته في النسق الأعلى تساعد في لإدارة شؤونه الداخلية و هذا ما يؤيد اواوية هدفه الخاص على الأهداف الأخرى، بمعنى آخر أعطاه بارسنز أن التنظيمات الفعالة لا يجب أن تتعارض و القيم الثقافية للمجتمع بل يجب أن تستمد منه مقوماته و قواعد عمله، فالتنظيم هو وحدة اجتماعية تقم قصد تحقيق أهداف المنظمة لتبرر وجوده وتضمن استمراريته ، والتي تتميز يجب أن لا تتعارض احتياجاته و مطالبه مع احتياجات و مطالب أعضاءه .

ومنه نقول: لكي يجب أن يكون التنظيم فعال وذو جودة يجب عمل علاقة ذات تواصل جيد وسليم بين الادارة المحلية الوصية والموظف المحلي تمكنه من التقنيات ومواكبة التغيرات الحاصلة وتحسين المستوى وتجديد المعارف والمعلومات بالإضافة الى تحقيق شروط استمرارية التنظيم وضمان فعالية بقدرته على تحفيز أعضاءه.



جدول رقم (32) يبين توزيع الحالات مع متغيرات البحث:

المحاور الحالات	الجنس	السن	الأقدمية	الشهادة	الحالة الإجتماعية	استراتيجية الموارد البشرية (التوظيف التدريب التكوين - الترقية-الاداء)	فعالية التنظيم	الإدارة والتنمية المحلية
الحالة 01	ذكر	40-30	10-5	تقني	متزوج	التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلية	العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم ذات جودة	وضع الثقة بالموظف يؤدي الى تنمية محلية فعالة
الحالة 02	ذكر	40-30	20-10	تقني	متزوج	التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلي	العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم ذات جودة	وضع الثقة بالموظف يؤدي الى تنمية محلية فعالة
الحالة 03	ذكر	30-20	10-5	ليسانس	أعزب	التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلي	العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم ذات جودة	وضع الثقة بالموظف يؤدي الى تنمية محلية فعالة
الحالة 04	أنثى	40-30	20-10	تقني	متزوج	التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلي	العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم ذات جودة	وضع الثقة بالموظف يؤدي الى تنمية محلية فعالة
الحالة 05	أنثى	50-40	20-10	تقني	مطلقة	التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلي	العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم ذات جودة	وضع الثقة بالموظف يؤدي الى تنمية محلية فعالة



الحالة 06	أنثى	30-20	10-5	ماستر	متزوج	التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلي	العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم داث جودة	وضع الثقة بالموظف يؤدي الى تنمية محلية فعالة
الحالة 07	ذكر	60-50	30 فما فوق	تقني سامي	أرمل	التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلي	العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم داث جودة	وضع الثقة بالموظف يؤدي الى تنمية محلية فعالة
الحالة 08	ذكر	30-20	5-0	ماستر	أعزب	التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلي	العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم داث جودة	وضع الثقة بالموظف يؤدي الى تنمية محلية فعالة
الحالة 09	أنثى	40-30	20-10	تقني	متزوج	التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلي	العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم داث جودة	وضع الثقة بالموظف يؤدي الى تنمية محلية فعالة
الحالة 10	ذكر	50-40	20-10	تقني سامي	متزوج	التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلي	العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم داث جودة	وضع الثقة بالموظف يؤدي الى تنمية محلية فعالة



جدول رقم (33) يبين توزيع الحالات مع متغيرات البحث:

من خلال إحصائيات الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المبحوثين الـ 10 ومهما اختلفت وتباينت بياناتهم الشخصية بغض النظر عن أعمارهم وجنسهم ومؤهلهم الدراسي وخبرتهم المهنية وحالتهم الزوجية، ورغم بعض التباينات البسيطة في مواقفهم اتجاه دور المورد البشري في تنمية الإدارة المحلية كانت اتجاهاتهم مطلقة ومتشابهة حول "دور المورد البشري في تنمية الإدارة المحلية" وذلك بنسبة 100 % كما يلي:

التكوين والتدريب الجيد للموظفين يحقق جودة التنمية المحلية، العلاقة الجيدة بين الإدارة الوصية والموظف المحلي يحقق تنظيم ذوا جودة، وضع الثقة بالموظف يؤدي إلى تنمية محلية فعالة، وبصفة عكسية أن تهميش المورد البشري يؤدي إلى تخلف في الإدارة المحلية ومنه نقول بتحقيق الأهداف التي عملها عليها من خلال هذا البحث الاستطلاعي.



الاستنتاج العام:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة النظرية و الميدانية للتعرف على متطلبات التنمية المحلية و إمكانيات الموارد البشرية فيها، ومدى تحقيق التنمية المحلية من خلال التعرف على واقع الموارد البشرية بالإدارة المحلية، ابراز الخلل وذلك من خلال اهمال الموارد البشرية بالإدارة المحلية، وفي الأخير الوصول الى سبل تفعيل برامج التنمية البشرية، وهذا ما تطرقنا اليه من خلال الدراسات في الجانب النظري، صنف عليه الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة .

الدراسة الأولى ركزت على جانب التنمية الإدارية ودور الإطارات في تنمية الإدارة المحلية ، أما الدراسة الثانية هدفت الى كشف معيارية مفهوم الحوكمة الذي رأت أنه يعكس من خلال الياته وعملياته مؤشرات خلفيات طرح تصور المجتمع الغربي ،الذي يمنح طرحه وفق رؤية الواقع الجزائري من خلال تكييفه ضمن السياق الجزائري ،فهذا ما ركزت عليه الباحثة ،أما الدراسة الأخيرة عي دراسة ركزت على موضوع التنمية الإدارية و تأثير البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية عليها ،بالإضافة الى ابراز أهمية الإدارة بالكفاءات ومدى إمكانية تطبيقها في ظل الوظيفة العمومية وما تتضمنه من إشكاليات تنظيمية و هيكلية ،أما دراستنا كانت حول تهميش المورد البشري في الإدارة المحلية و اعتمدنا من خلالها على مقاربات سوسيولوجية لتفسير و فهم الخلل المطروح ،تقربنا من الظاهرة بدراسة الفعل الاجتماعي عند فيبر ،حيث يعتمد هذا الاقتراب على قضية أساسية فيما يتعلق بتفسير وتأويل السلوك الانساني ألا وهي أن كل سلوك هو سلوك هادف أي أن الفعل الاجتماعي لبلوغ هدف أو غاية ما فانه يختار عدة وسائل وأنماط سلوك متعارف عليها اجتماعيا للوصول الى غاياته حيث يتضمن الفعل اختيار الفاعل لعدد محدود من الوسائل التي تحقق هدفه دون وسائل أخرى وبذلك يحصل التمايز بين الوسائل والغايات ولا يقتصر الفعل الاجتماعي ولكل فاعل اجتماعي طريقته الخاصة في معرفة أساليب السلوك وسياقاتها الاجتماعية،أي أن كل سلوك أو فعل مرتبط بأهداف مسطرة واستراتيجيات يجب على الإدارة العمل على تطبيقها للوصول الى الأهداف المرجوة ،وان غابت فتصبح الإدارة المحلية هدفها كعصف أي مؤسسة إنتاجية ،فلا يجب التركيز فقط على المشاريع و التمويل المالي و اهمال الجانب البشري بالمؤسسة ،فالمورد البشري بمثابة ثروة لا يمكن التفريط فيها ،والنهوض بالتنمية المحلية بكل أبعادها ،يتطلب الإدارة (فعالية التنظيم) من جهة و الإمكانيات المادية و البشرية من جهة ثانية ،وتعتبر الموارد البشرية المؤهلة ذات الأداء العالي



الحجر الأساس لأي تنمية ،اذ لا يمكن القيام بتنمية محلية بموارد بشرية ضعيفة الأداء والتكوين ،ولهذا على الإدارة المحلية السهر على

توظيف موارد بشرية مؤهلة ،والسهر على تموين وتطوير هذه الكفاءات وهذا في اطار انتهاج استراتيجسة تنمية الموارد البشرية لضمان الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة المحلية .

مناقشة عامة:

من خلال الدراسة الحالية والتي تشير نتائجها إلى تأثير تهميش المورد البشري في تنمية الإدارة المحلية، ويمكن ان نلخص تجليات هذه الآثار في النقاط التالية:

➤ ان من قاموا بإعداد هذه التقنيات ليسوا خبراء بما يكفي أي انه ليس لديهم الخبرة الميدانية الكافية للقيام بذلك ووجب على الادارة الوصية الاعتماد على المتقاعدين في هذا المجال لأخذ آرائهم واقتراحاتهم حول اعداد التقنية.

➤ رغبة الادارة في كسب موظفيها بخبرات عمل وطرق ذات كفاءة لتطوير الادارة والعمل داخل المؤسسات.

➤ ان الإدارة المحلية الخاصة لاتسمح بمشاركة خصوصيات مشاريعها مع مؤسسات اخرى، وقلة او انعدام خبرة المسؤولين على ذلك.

➤ إن الموظف يبحث عن تطوير قدراته المعرفية والوظيفية لتقديم خدمات تتناسب وتتلاءم مع وظيفته.

➤ عدم اهتمام الجماعات المحلية بنوعية الخدمات ونوعية التكوين (تهتم بالكم أكثر من الكيف، يهتمها عدد العمال لا خدماتهم) وعدم اعطاء الموظف قيمته الحقيقية.

➤ التكوين الإداري له أهمية كبيرة ودور فعال في إيجاد أفراد أكفاء ذوي مهارات ينتج عنهم قادة إداريين لديهم العلم والتخصص ويملكون خبرة في الإدارة والتسيير .

➤ ضرورة إتباع أساليب وطرق تساعد الإدارة المحلية لتحقيق الأهداف المرجوة من التكوين.

خاتمة



يقاس مستوى تقدم أو نجاح أي منظمة من خلال انتاج أعمالها وتحقيقها أهدافها، حيث تركز كفاءة أدائها على حسن استغلال مواردها البشرية كونها العنصر الفكري والمحرك والقاسم المشترك الأهم في جميع الأنشطة مهما كان نوع التنظيم.

وعلى هذا الأساس حاولنا من خلال هذه الدراسة أولاً الوقوف على الإدارة المحلية ودورها في تقديم الخدمات العامة، فهي وسيلة إدارية لمعاونة الحكومة المركزية على أداء رسالتها و دورها بصورة أكثر فعالية وكفاءة، وهي بذلك تحث على نقل بعض الاختصاصات و الصلاحيات من الحكومة المركزية الى المحليات وذلك في اطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي، حيث يفرض وجود الإدارة المحلية المتمثلة في نظام من نظم الإدارة العامة كوسيلة لمساعدة الحكومة على أداء واجبها بفعالية وكفاءة وذلك من خلال التركيز على دور البلدية، فهي بدورها جماعة محلية وقاعدة للامركزية وتعد الأرضية التي يركز عليها نظام الحكم في الدولة لدورها الفعال في تقريب الإدارة من المواطن وفي رفع الكفاءات الإدارية من أجل تحقيق التنمية المحلية، لكونها تكتسب أهمية بالغة نظرا للدور الذي تقوم به الهيئات والمجتمعات المحلية في العملية التنموية، فهي تعتبر من أصلح البيئات التي تحدث التنمية الشاملة، لأنها تمتاز بقربها من السكان فهي الأقدر بالوقوف على الظروف والحاجات المحلية، من هنا نستطيع الاستنتاج على أن الإدارة المحلية بكل وحداتها تهدف الى تحقيق التنمية المحلية، فالتنمية المحلية في نظر فاروق زكي هي تلك العمليات التي توجد بين الأهالي و جهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية وتنمية المجتمع المحلي، كما أنها تعني التنمية البشرية وذلك من خلال تحسين البيئة الاجتماعية التي فيها تشجيع للقيادات المحلية، و ذلك للشعور بالمسؤولية ودعم المنظمات والتي أشار إليها فيبر في تقسيمه لأنواع السلطة أعطاهها صفة الشرعية الكاريزمية، ويكون هذا الدور عن طريق القيام بمجموعة من النشاطات والعمليات التي تهدف للنهوض بالمجتمعات المحلية في كافة المجالات بالتركيز عى استراتيجيات صقل مهارات الأفراد والكفاءات وتطويرهم والزيادة من كفاءتهم حتى يتمكنوا من المساهمة في نمو المجتمع المحلي على كافة الأصعدة، وهنا نقصد أهم مجال لتحقيق التنمية المحلية وهو التنمية الإدارية، فكما ذكرنا سابقا، التنمية المحلية هي التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي بدورها يرتبطان ارتباطا وثيقا بالتنمية الإدارية فلا يمكن المراهنة على تحقيق وتنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية للحكومة الى في ظل موارد بشرية محلية غير مؤهلة وقليلة الكفاءات، لذا تعتبر التنمية الإدارية القاطرة التي يمكن الحصول بفضلها على تنمية محلية شاملة، وهذا ماسلطنا عليه الضوء من خلال دراستنا ألا وهو المورد البشري و أهمية في



تحقيق متطلبات التنمية المحلية فهو المسخر الأول لأداء الخدمة ومتابعة وتنفيذ المشاريع ،الخطط والاستراتيجيات ،لهذا على الإدارة المحلية العمل على ضمان كفاءة وفعالية هذا الأخير من خلال تفعيل استراتيجيات تنمية الموارد لبشرية من انتقاء ، توظيف وتكوين لتحقيق أهدافها المرجوة ،أولا الفعالية التنظيمية (التنظيم) كونه النسق الأكبر في تحقيق الأهداف و الخطط و المشاريع .

قائمة المراجع



المصادر والمراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. ابو العباس فضل المولى كجوك، إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطبيق، الخرطوم، المكتبة الوطنية، 2013.
2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية القاهرة الدار الجامعية، (2004م).
3. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
4. أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2. 2006. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2. 2006.
6. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع) ط 1. 2009.
7. جميل محمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
8. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة، القاهرة: ب دن، 2010.
9. حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
10. حمدي، عادل محمود، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973.
11. خضير كاظم حمود، ياسين كاسبالخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1. 2007.
12. رواية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الأسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 1999.
13. زاهر عبدالرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دائرة المكتبة الوطنية.
14. الشیخی، عبد الرزاق، الإدارة المحلية، دار المسيرة، عمان، 2001.
15. صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، بنغازي، دار الكتب الوطنية، 2000.
16. صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية أسسها ومفاهيمها، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1973.



17. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
18. عادل محمد زياد، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، 2003.
19. عبد الباري إبراهيم ذرة، **زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1. 2008.
20. عبد الجليل الدم المنصوري، **إدارة الموارد البشرية**، مطابعديتار، 2004.
21. عبد الرحمان بن عنتر، **ادارة الموارد البشرية (مفاهيم، أسس، أبعاد، استراتيجية)**، اليازوني العالمية للنشر والتوزيع، ط 1، 2016.
22. عبد الغني بيسوني عبد الله. **أصول علم الإدارة**، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1982.
23. عبد المطلب، عبد الحميد، **التمويل المحلي والتنمية المحلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية:مصر، 2001.
24. علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة**، مصر، 2003.
25. عمار بوحوش، **دليل الباحث في المنهجية**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، بدون طبعة، 1985.
26. غريب ميرزا يوسف فخر الدين . أ.د يوسف سلامة، **مقدمة في مناهج البحث العلمي**، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، الطبعة الاولى، أيار . مايو 2012.
27. قنوص، صبحي محمد، **أزمة التنمية، دراسة تحليلية للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي لبلدان العالم الثالث**، ب س.
28. محمد الزويد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، ط، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
29. محمد بومخلوف، **التنظيم الصناعي والبيئة**، دار الأمة، الجزائر، ط 1، 2001.
30. محمد عبد الرحيم عنبر، **الضوابط العملية والقانونية لإدارة العامة والقطاع الحكومي والقطاع العام**، ج1، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1973.
31. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، **الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية**، مصر، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.



32. محمد عثمان اسماعيل، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس.
33. محمد عزات الحلالمة، احمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2010.
34. محمد فالح مصلح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
35. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
36. مصطفى محمود ابوبكر، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، الدار الجامعية، 2004.
37. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة : بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، 2006.
38. موسي اللوزي، التنمية الادارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2000.
39. مؤيد عيد سعيد السامرائي، إدارة المراد، مدخل تطبيلي بغداد : هيئة المعاهد الفنية، 1990.
40. نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة: دار النهضة العربية، 1978.
41. نور الدبنحاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
42. هناء حافظ بدوير، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
43. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، " مدخل إستراتيجي متكامل"، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
44. الهراس المختار، المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الرباط، سلسلة ندوات ومناظرات رقم 100، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء المغرب، 2002.

كتب باللغة الأجنبية:

1. BYRN, T, **local governments in Britain**, Penguin books ,Ltd, UK, 1999.
2. John M. Ivancevich, Michael Mattenson and Robert Konopaske Human Resources Management Home wood W: IRWIN.



الرسائل والأطروحات:

1. أبو العباس فضل المولى، تخطيط القوى العاملة في الخلية العامة في السودان في ظل الفدرالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية، 2002.
2. امال صراوي، تكوين الاطارات ودوره في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية اسمنت - تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تنمية موارد بشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2015-2016.
3. الأمين برشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الأبّار - ENTP من 2010 الى 2014، مفكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في اقتصاد وتسيير الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014/2015.
4. باهيه مزيان، أسيا معمري، الحوافز المادية واختيار قطاع العمل، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع، جامعة تيزي وزو، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010-2011.
5. بن سلمان هناء، الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية العلوم السياسية والحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، 2014.
6. بن عمر جبارية، نور التكوين في تحقيق فاعلية اداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، منكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2014-2015.
7. بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2013.
8. بوشمال أحمد، سوسيولوجيا تغيير التنظيم وفعالية المنظمات (مدخل التحليل الاستراتيجي)، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010 . 2011.
9. جميلة محمدي، حوكمة الجماعات المحلية بين الواقع والتصور، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم علم اجتماع، تخصص : تنظيم وعمل، قسم عيم الاجتماع جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، سنة 2017/2018 .



10. حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية. مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012.
11. فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006.
12. كمال تيميزار، دور لدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الادارية في الجزائر في ظل التحديات البيئة التنظيمية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم السياسية، تخصص : تنظيمات سياسية، قسم العلوم السياسية جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، سنة 2021/2020 .
13. منة عري، نور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز ام البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في عمان الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2014/2015.
14. نوال بوعكباش، تأثير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2011/2010 .
15. هايت نبيلة، دورالموارد البشرية في تعزيز قدرات الادارة المحلية، دراسة حالة مستشفى خميس مليانة ولاية عين الدفلى، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة محلية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019/2018.
16. رومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقيمة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.

مجالات:

1. رشيد بوخالفة، حكومة الإدارة المحلية كآلية من آليات تحقيق التنمية المحلية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 01، 2021.
2. زكية أكلي، فريدة كافي، التنمية المحلية في الجزائر قراءة للنهوض بالمقومات وتجاوز العوائق، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، 2017.
3. سليمانى محمد، بايزيد علي، أهمية الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 03، 2015.



4. الشخيلي عبد الرزاق، اتجاهات مقارنة في تنظيم الادارة المحلية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 2008.
5. عبد الحق فيدمة، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث للدراسات، العدد الأول.
6. عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة الأغواط فيفري 2005.
7. عوفي مصطفى، ساكري الصالح، تنظيم الادارة المحلية في الجزائر المفهوم والنشأة، مجلة الاحياء.
8. قاضي عبد الحكيم، الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، 2020.
9. قرواط يونس، أهمية نظام الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة المعيار العدد، 2016، 16.

ملتقيات:

1. ججع نبيلة، مداخلة بعنوان: اسهامات ادارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الاعمال، جامعة المسيلة، 2011.

مواقع الالكترونية:

1. أمل عبد الملك، تهميش الانسانية في: Archive.albiladdaily.com، 02 جوان 2022، 17 سا.
2. عبد الحق الصديقي، مقاربات التنمية المجالية والمحلية، نقلا عن الموقع tanmia.ahlamontada.com به بتاريخ 05 /06 /2013 على الساعة 20:00.

محاضرات:

1. هاني عرب، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، محاضرات منشورة، د، س.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم اجتماع تنظيم وعمل



دليل مقابلة

بين أيديكم استمارة مقابلة في إطار تحضير لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم، بعنوان: " تأثير تهميش المورد البشري في تنمية الإدارة المحلية " تستخدم كأحدى أدوات في إطار إنجاز بحث علمي. نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض البحث العلمي. *ولكم جزيل الشكر والعرفان*

إشراف الأستاذة:

إعداد:

د. يمينة مختاري

عائشة ماتوس

السنة الجامعية:

2022-2021



• المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث:

التاريخ:...../...../2022، الساعة: من..... إلى.....،اليوم:.....

1. الاسم واللقب:.....
2. السن:.....
3. الشهادة العلمية المتحصل عليها:.....
4. المهنة:.....
5. الخبرة المهنية:.....
6. الحالة الاجتماعية:
7. الحالة الاقتصادية:.....

الإدارة المحلية

1. - هنالك لجنة متخصصة في متابعة مشاريع تسيير الإدارة المحلية من طرف المسؤولين المباشرين بالإدارة التي تعمل فيها .
2. - كيف يتم إشراك المواطنين وأعيان البلدية في مراقبة وتنفيذ بعض المشاريع بالإدارة المحلية ؟كيف ذلك

التنمية المحلية

3. - في رأيك الإدارة المحلية تسعى لتحقيق أهداف التنمية المحلية ؟
4. - يوجد مبدأ المشاركة الشعبية في المشاريع التنموية ؟
5. - كيف تحقق الإدارة المحلية مبدأ توافق الجهود التنموية مع الحاجات الأساسية للمجتمع المحلي؟
6. - في رأيك الطاقات البشرية المتاحة كفاء وقادرة على تلبية متطلبات التنمية المحلية ؟
7. - الموارد الطبيعية المتوفرة و المتاحة في المحيط المحلي كفاء وقادرة على تلبية متطلبات التنمية المحلية ؟
8. - في رأيك الحكومة تقوم بالمساعدات المالية (المادية) أي التشجيع الحكومي المادي أو مجال الخبرة الفنية والتقنية عند التخطيط و التنفيذ للمشاريع التنموية ؟



إستراتيجية الموارد البشرية

التوظيف - التدريب - التكوين

9. - في رأيك ما واقع العملية التوظيفية في مؤسساتكم ؟
10. - الموظفون بالإدارة المحلية يسدون الاحتياجات المصالح بالبلدية،ولماذا ؟
11. - للإدارة المحلية ضرورة بتفعيل سياسة التوظيف ؟
12. - يخضع العمال الجدد لسياسة التدريب ؟
13. - استفدت من التكوين في مؤسساتك ؟
14. - في رأيك مدة التكوين كانت كافية لك ؟
15. - لو أتاحت لك فرصة تكوين جديدة هل توافق عليها ؟
16. - ساعدك التكوين في ترقية ؟

الترقية

17. - سبق لك وأن ترقيت ؟
18. - كيف تقيم الشروط المتبعة في الترقية موضوعية ؟

الأداء

19. - تتناسب قدرات العامل و منصبه ؟
20. - كيف تقيم عملك مع قدراتك ؟
21. - في رأيك ماهي الخبرة للضرورة لممارسة مهامك ؟

فعالية التنظيم

22. - كيف تقيم طبيعة السلطة في مؤسساتك ؟ مركزية غير مركزية
23. - ترى أهداف و قرارات الإدارة تخدم أهداف التنمية المحلية أو الأهداف الشخصية ؟
24. - في رأيك ماهو الجانب الذي يجب تعديله في قانون الوظيف العمومي المقبل ؟
25. - التقاليد التنظيمية بإدارتك تدعم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة ؟
26. - تقوم الإدارة بانجاز مخطط سنوي الغير مركزي من أجل تحسين المستوى و تجديد المعلومات و مواكبة التغيرات الحاصلة ،كيف تقوم بذلك ؟

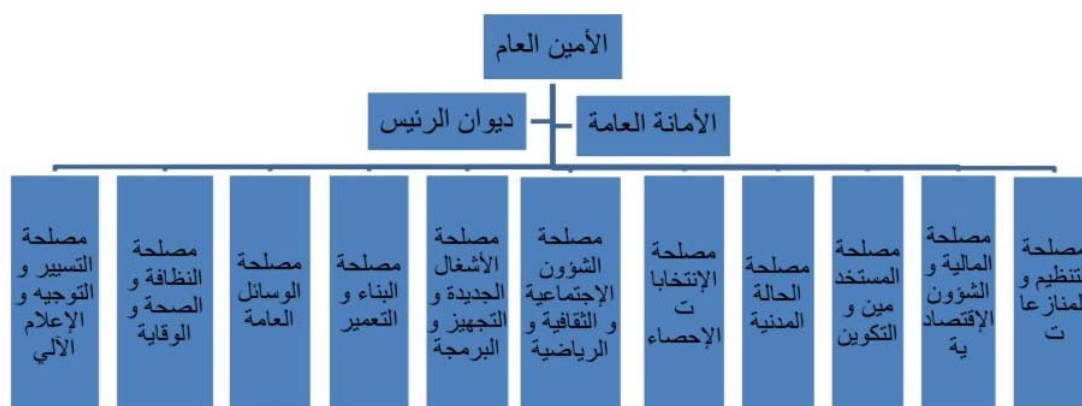


27. - في رأيك هل تعمل الإدارة على انجاز مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية ؟
28. - في رأيك هل استطاعت الإدارة المحلية مواكبة التغيرات الحاصلة في التطور التكنولوجي و الإدارة الالكترونية ؟
29. - هل المشكل في هذه التقنيات الجديدة أم في تمكين الموارد البشرية من إتقانها؟
30. - ماهي اقتراحاتك فيما يخص وظيفتك؟



الهيكل التنظيمي:

شكل (3): الهيكل التنظيمي للبلدية



المصدر: أمينة بلحاج، رئيس مصلحة المستخدمين، بلدية المعالمة

