

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية
فرع: علم التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة محلية



كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): عبد القادر صخر زهاني

تحت عنوان

دور الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية دراسة
ميدانية: لبلدية المسيلة (2018-2019)

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د/ عروس ميلود
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	د/يوسف خوني
مناقشا	جامعة المسيلة	د/منصوري عبد النور

السنة الجامعية: 2019/2018

دهراء

بسم الله و الصلاة والسلام على رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات؛ أن وفقني في عملي هذا؛

وطني كلمة طيبة،

إلى رمز المحبة والوفاء والدي الكريمين حفظهما الله؛

أهدي هذا العمل إلى الأستاذ خوني يوسف حفظه الله وأطال في عمره؛

إلى إخوتي وأخواتي ... شكرا وعرفان؛

إلى كل من ساندني ولو با لنصح ... تقديرا ووفاء؛

أهدي هذا الجهد المتواضع.

عبد القادر صخر زهاني

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد لله على نعمة العلم والمعرفة ولو أوتينا منها القليل،

هنا يقف قلبي للشكر من سهرت الليالي على راحتتي ... أُمِّي الغالية أطال الله فيعمرها،

إلى رمز العطاء ... أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره؛

أخص بالذكر الأستاذ يوسف خوني على توجيحاته أسأل الله أن يسد خطاه ويطيل في عمره؛

إلى التي لا تحلوا كلمة إلا بحم إخوتي: عمران، زكرياء؛

إخواتي العزيزات: خنساء، صارة، إيمان؛

إلى كل عائلة: زهاني وبلو وضح فردا فردا؛

وتتقدم بحالص الشكر والتقدير طاقم كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية.

وأخيرا يخط قلمنا شكر وتقدير لزملاء الدراسة كل باسمه

وأخيراً وعواناً أن الحمد لله رب العالمين.

عبد القادر صخر زهاني

مَقْدَمَةٌ

مقدمة:

لقد اقتضى التقدم العلمي الكبير وما نجم عنه من تغيرات على الساحة الدولية، تغير سريع على شتى مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية وحتى الإدارية لذلك وجب على الدولة التكيف مع المتغيرات الجديدة وذلك ابتداءً بالجانب البشري باعتباره النواة الأساسية في التطوير الإداري والتحديث.

والجزائر تسعى من خلال إدارتها إلى الاستثمار في المورد البشري من خلال تنمية مهاراته وتفجير القدرات الإبداعية من خلال البرامج والاستراتيجيات التي تنتهجها. لذلك ونظراً للاهتمام المتزايد بموضوع الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية واعتبار البلدية بوابة ولوج إلى هذا الفضاء، والنواة المحلية الرئيسية لتكامل وظيفة الأجهزة الإدارية والمجالس المنتخب لتحقيق تنمية في شتى المجالات وخاصة البشرية؛ وكذا ضمان توسيع نطاق مشاركة المواطنين.

لذلك نسعى من خلال هذه الدراسة؛ إلى البحث في حيثيات العلاقة التي تربط الإدارة المحلية بتنمية الموارد البشرية وكذا دورها في تنمية الموارد البشرية.

1. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذا الموضوع؛ في إبراز دور نظام الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية وكذا إيجاد العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين.

لعل ما أبرزته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

حيث توضح هذه الدراسة أهمية تحسين أداء الإدارة المحلية وعدم تتبعها إلى نفس الآداءات السابقة؛ وذلك من خلال مواردها البشرية، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية هذا البحث من أجل المساهمة في دفع الإدارة المحلية لأن تصبح بشكل أسرع وأفضل وأن تكون أحسن أداء من خلال مواردها البشرية.

كما أن حاجة التنظيمات الإدارية في تسييرها إلى المورد البشري حيث تعتبر وظيفة تنمية الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تأخذ اهتماما خاصا من طرف الإدارة المحلية في الجزائر.

2. أسباب اختيار الموضوع:

أهم الأسباب التي أدت إلى اختياري هذا الموضوع؛ نوجزها في ما يلي:

المبرر الذاتي :

➤ ميل الطبيعي للبحث والاستطلاع في موضوع تنمية الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية.

➤ اهتمامي الشخصي بموضوعات الإدارة المحلية وخصوصا بعنصر الموارد البشرية ما أدى بي إلى محاولة البحث والتقصي عن الدور والعلاقة التي تربط الإدارة المحلية بتنمية المورد البشرية .

المبرر الموضوعي :

➤ التعرف على المفاهيم المختلفة للإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية إضافة إلى المفاهيم المختلفة والمشابهة لهذا النظام.

➤ إمكانية البحث في هذا الموضوع نظرا للزخم الموجود في موضوع الموارد البشرية و الإدارة المحلية.

➤ طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه نظرا لما له من صلة وثيقة بتخصص الإدارة المحلية .

➤ قناعتنا الخاصة بأهمية الإدارة المحلية وما تعنيه من أهمية كبيرة على المستوى النظري والميداني وخاصة الدراسات التي تهتم بالجماعات المحلية وكذا التعرف على أهمية العنصر البشري في هاته الهياكل باعتباره المحرك الأساسي لها.

03. أهداف الدراسة :

انطلاق مما تم تقديمه سابقا نهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- ✓ تسليط الضوء على مفاهيم الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ إبراز دور الإدارة المحلية في عملية اكتشاف مهارات المورد البشري.
- ✓ الكشف عن طرق وأساليب عملية تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الخدمات المقدمة على مستوى الإدارة المحلية.

✓ الدور الذي تلعبه الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية.

04. إشكالية الدراسة:

استنادا لما سبق نطرح الإشكالية التالية، وذلك عن طريق صياغتها على النحو التالي:

هل هناك علاقة ارتباطية بين سياسة الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية ؟

وتتفرع هذه الإشكالية لعدة أسئلة فرعية كما يلي :

- كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية؟
- هل يمكن اعتماد إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الإدارة المحلية؟
- هل توجد أساليب معتمدة من طرف الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية ؟

05. الفرضيات:

من أجل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية؛ قمنا بصياغة الفرضيات على

النحو التالي:

- الفرضية العامة:

هناك علاقة ارتباطية بين سياسة الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية.

• الفرضيات الجزئية:

➤ تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف الإدارة المحلية لضبط المخطط السنوي لتنمية الموارد البشرية.

➤ تزداد الحاجة إلى تبني عملية التدريب لتنمية الموارد البشرية كإستراتيجية في الإدارة المحلية نظرا لطبيعة العمل الخاص بها في تقديم الخدمة العمومية.

➤ توجد أساليب البلدية المتبعة من الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية.

06. الدراسات السابقة :

ومن بين أدوات الدراسة والبحث والتي تعد منبعا أساسيا لجمع المعلومات واستقتهاها الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة، وعلى هذا الأساس قمنا بتفحص بعض الدراسات المهمة، من بينها:

الدراسة الأولى:

دراسة يوسف خوني "دور القيادة الإدارية في التنمية المحلية من خلال المجالس المحلية: المجلس البلدي لبلدية المسيلة خلال الفترة 2007-2012"، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر، 2014-2015. حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم الصفات والمميزات التي يجب توافرها في القادة المحليين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم من أجل إقامة تنمية محلية بموارد بشرية ذات كفاءة عالية.

الدراسة الثانية:

دراسة ومان محمد التوفيق بعنوان، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة" (أطروحة دكتوراه منشورة)، بسكرة، 2016/2015.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى فهم الأبعاد السوسيو-تقنية في عملية تنمية الموارد البشرية وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، كما تسعى إلى معرفة مدى ارتباط الأبعاد التقنية في تنمية الموارد البشرية، إضافة إلى إدماج عناصر التنمية الخاصة بالموارد البشري في محيط المنظمة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• أهمية دور التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الاحتياجات التدريبية.

- كما أظهرت نتائج الدراسة على وجود بعض الصعوبات والتحديات في التطبيق الشامل لأدوات التكنولوجيا الرقمية لدى إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني.
- وجوب استقطاب كوادر بشرية مؤهلة قادرة على القيام بمهام ومسؤوليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى من الكفاءة والفاعلية في ضوء التقدم العلمي والتطور التقني.

الدراسة الثالثة:

دراسة أخرى من إعداد فيروز بوزورين الموسومة بـ "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف" (أطروحة دكتوراه منشورة)، سطيف، 2016/2017.

الدراسة الرابعة:

مقال بعنوان تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري م إعداد سلمى رزق الله و مساك أمينة جامعة البليدة؛ يسعى هذا المقال إلى إبراز أهمية المورد البشري في تحقيق التنمية الإدارية من خلال الاستراتيجيات المخطط لها لمسارهم الوظيفي في المنظمة.

07. الإطار المنهجي للدراسة:

قبل التطرق إلى المناهج المستخدمة، لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط و متطلبات و قدرات محدودة في البحث و التقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، و إن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية، و إنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه و نوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر.

- **المنهج التاريخي:** من خلال تعرضنا لنشأة وتطور كل من العلاقات العامة و الإدارة المحلية، ذلك أن المنهج التاريخي هو " المنهج الذي يعتمد علي الظواهر التاريخية بعد وقوعها ويستفيد بالماضي في فهم وتفسير الحاضر".¹

- **المنهج الوصفي:** بوصف ما هو كائن، مع تحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الوقائع، و يهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة داخل الجماعات، عن

¹ حسن عثمان، منهج البحث التاريخي، دار المعارف، القاهرة، 1980، ص16.

طريق جمع المعلومات و البيانات؛ أي أن المنهج الوصفي " يمثل المنهج الأكثر قابلية للاستخدام عند دراسة المحاور الإنسانية، كما يعد الأكثر استخداما في بحوث الإعلام " .¹

• **منهج دراسة حالة:** وصف موضوع مفرد أي القيام بدراسة وحدة مثل الأسرة أو القرية أو القبيلة أو المصنع دراسة مستفيضة للكشف عن جوانبها المتعددة والوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المتشابهة.

1) أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث ،فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لان الاختيار الصائب و الأمثل لأنها تساعد في تسهيل جمع البيانات بأكبر قدر ممكن. لهذا نجد أن معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة ، و هذا هو الشيء الذي اعتمدناه في دراستنا:

1. الاستبيان :

و تعتبر الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة، التي تقع بين الباحث و المبحوث، بعد أن يرسم مساراتها و يحدد موضوعاتها. و يشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث، و تحتوي الاستمارة عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة و المغلقة " .²

2. الملاحظة:

"تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات و الحقائق، من الحقل الطبيعي للدراسة " .³

والملاحظة نوعان هما:

➤ **الملاحظة بالمشاركة:** و فيها يشارك الباحث المبحوثين سلوكياتهم و أعمالهم مباشرة، مما يؤدي إلى عدم الحصول على نتائج دقيقة، لان المبحوثين يغيرون من سلوكياتهم عندما يعلمون أنهم محل الدراسة .

¹ يوسف عبد الرؤوف، **مناهج علوم الاجتماع**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1994، ص205.

² محي الدين مختار، **الاتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية**، دار المنشورات الجامعية، الطبعة الأولى، باتنة، 1999، ص242.

³ إحسان محمد حسن، **الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**، دار الطليعة، الطبعة الأولى، 1999، ص93.

➤ الملاحظة دون المشاركة: و في هذا النوع من الملاحظة نجد أن الباحث يكتفي بالملاحظة عن بعد، دون مشاركة المبحوثين في أعمالهم، مما يسمح له بجمع معلومات حقيقية غير مصطنعة، و منه فقد اعتمدنا على هذا النوع من الملاحظة.

3. المقابلة:

و هي "من بين الأدوات المساعدة في جمع المعلومات و البيانات، من الميدان المتعلق بموضوع البحث و تبريرها، و تصنيفها و تحليلها، بما يساعد الباحث على التوصل إلى النتائج النهائية، التي يستعملها في الكشف عن خبايا الموضوع محل الدراسة"¹.

8. صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي تعرضت إليها ما يلي:

- ضيق الوقت، حيث ان المدة قصيرة جدا للعمل في هذا الموضوع.
- صعوبة توزيع الاستبيان إضافة إلى حالة عدم اللامبالاة من قبل الموظفين.

9. تقسيم الدراسة:

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة، وبغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات، تمت هيكلة الدراسة على نحو تقسيمها إلى ثلاث فصول:
الفصل الأول يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع البحث " الإطار المفاهيمي للدراسة"، تم تناول فيه المبحث الأول : مفهوم الإدارة المحلية (تعريف الإدارة المحلية؛ أشكال الإدارة المحلية؛ أهداف الإدارة المحلية؛ أسباب ومقومات الإدارة المحلية)؛ ثم يليه المبحث الثاني : مفهوم تنمية الموارد البشرية، تم التطرق فيه إلى (مفهوم المورد البشري وتنمية الموارد البشرية؛ أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية؛ أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية؛ مسؤوليات ووظائف تنمية الموارد البشرية).

أما **الفصل الثاني** تم عنوانه ب "دور سياسات الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية"، تم فيه تناول المبحث الأول بعنوان "إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، تم تناول فيه (ماهية تخطيط الموارد البشرية، متطلبات تخطيط الموارد البشرية

¹ المرجع نفسه، ص104.

في الإدارة المحلية)؛ أما المبحث الثاني تم إدراجه بعنوان " إستراتيجية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية"، تم التطرق فيه إلى (تعريف التدريب الإداري في الإدارة المحلية؛ دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

الفصل الثالث تم تناول " الدراسة الميدانية لبلدية المسيلة"، ويحتوي على مبحثين :
نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي، يليها مناقشة منهجية الدراسة الميدانية، وتحليل نتائج الدراسة.

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

تعد الإدارة المحلية من بين أبرز الموضوعات في الفكر الإداري الحديث، حيث أن الإدارة المحلية تتضمن توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة والمجالس المنتخبة التي تباشر مهامها تحت رقابة السلطة المركزية.

اتساع نشاط الدولة وعدم اقتصار دورها على حماية الأمن الداخلي والخارجي وحل المنازعات بين الأفراد، وقيامها ببعض الأشغال العامة وازدياد تدخلها في مجالات اقتصادية واجتماعية شتى، أدى بالضرورة إلى الاهتمام بالموارد وتبني "نظام الإدارة المحلية"، لكي تتمكن الأجهزة المحلية من إدارة الشأن المحلي لسكانها المحليين، وتسيير مرافقها بكفاءة وفعالية، وجودة عالية.

إضافة إلى تطور حياة الأفراد زادت الحاجة إلى تنظيم يكفل السير الحسن لمصالح العامة لأفراد المجتمع وكذا المنظمة بشكل أساسي لذلك فإن الإدارة المحلية عبارة عن هياكل إدارية تحتوي على العنصر البشري الذي يفضلته يتم تحقيق الأهداف المنشودة ويتم ضمان ديمومة واستمرارية المنظمة .

وعليه من خلال هذا الفصل سوف نقوم بدراسة الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية من خلال مبحثين مباحث، على النحو التالي:

المبحث الأول : مفهوم الإدارة المحلية.

المبحث الثاني : مدخل عام: لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول : مفهوم الإدارة المحلية.

من الضروري تحديد تعريف للإدارة المحلية التي مازالت تثير جدالا كبيرا بين الباحثين والمختصين في مجالات العلوم السياسية والإدارة العامة والاقتصاد، لذلك سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة التعاريف المتعددة للإدارة المحلية وكذا التعرف على خصائصها وأهميتها.

المطلب الأول : تعريف الإدارة المحلية.

أولاً: الإدارة المحلية ضبط مصطلحي:

هنالك العديد من الباحثين الذي قاموا بتعريف الإدارة المحلية من بينهم صلاح الدين فوزي الذي عرف الإدارة المحلية على أنها: " توزيع للوظائف الإدارية بين هيئات مركزية في الدولة وبين هيئات مستقلة تمارس وظائفها تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية في الدولة.¹

هي نظام من أنظمة الإدارة العامة تهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري في الدولة ويتم بمقتضاها إعطاء المحليات السلطات والصلاحيات التي تساعد على سرعة اتخاذ القرار بعيدا عن السيطرة المركزية مع ارتباط هذا القرار بالتنمية المحلية في الدولة.

كما تم تعريفها من قبل الأمم المتحدة على أنها نظام من نظم الإدارة العامة، وهي وسيلة إدارية لمعاونة الحكومة المركزية على أداء مهامها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.² يذهب هذا التعريف إلى تقسيم الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والجماعات المحلية لتخفيف الأعباء المتزايدة على المركز.

¹ محمد الديدوموني ومحمد عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية : دراسة مقارنة، مصر: دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2008، ص26.

² حسام قضب، " تقييم كفاءة وفعالية الآليات المحلية لصنع القرار في إدارة العمران الحضري"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الإقليمي بعنوان: "تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة"، ديسمبر 2003، ص 03.

كما تم تعريف الإدارة المحلية على أنها إدارة مرفق محلي ذو نفع عمومي عام تزداد أهميتها كلما اقتربت من المواطن.¹ يرتكز هذا التعريف على اقتصار نظام الإدارة المحلية على إدارة المرفق العام فقط باعتباره أقربى إلى تقديم خدمات مباشرة للمواطن.

كما عرفها كرام مودي أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة المسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة.²

كما يعرفها العطار على أنها: "توزيع الوظيفية الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة."³ ركز هذا التعريف على آلية الانتخابات والتركيز على رقابة الحكومة أو السلطة المركزية.

وعرفها الشبخلي بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية المحلية، إضافة إلى إدارة المرافق القومية للبلاد وأن تتمكن الدولة من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها الشرعية."⁴

حيث يتضمن هذا التعريف دور الإدارة المحلية في تسيير المرافق العامة وكذا أهميتها البالغة بالنسبة للدولة

كما تم تعريفها من قبل الزعبي على أن الإدارة المحلية أسلوب الإدارة الذي بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية ويمثلها مجالس منتخبة تحت إشراف الحكومة.⁵

¹ بسمة عولمي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، الجزائر، 2014، ص02.

² عبد الرزاق الشبخلي، "العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارات المحلية: دراسة مقارنة"، ندوة حول: العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، بيروت: المعهد العربي الإنمائي للمدن، 23-25/09/2002، ص 5.

³ محمد محمود الطعمانة، "نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان: "نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي"، عمان، 20/18 أوت 2003، ص9.

⁴ محمد محمود الطعمانة، المرجع السابق الذكر، ص09.

⁵ خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها: دراسة مقارنة، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1984، ص 25.

منخلا التعريفات التي تم تقديمها نخلص إلى أن الإدارة المحلية متعلق بالبيئة السياسية والقانونية التي تسنها الدولة، كما أن جزء من النظام العام للدولة حيث تملك الشخصية المعنوية والاستقلال المالي ممثلة بهيئات منتخبة وتمارس مهامها تحت إشراف السلطة المركزية.

حيث يسعى نظام الإدارة المحلية إلى تلبية حاجيات الأفراد في المجتمع وتحقيق التنمية بكل أبعادها، إضافة إلى تحقيق التنمية المحلية للمجتمع المحلي.

ثانيا : خصائص الإدارة المحلية.

- تتميز الإدارة المحلية بعدة خصائص تميزها عن الإدارة المركزية، من أهمها ما يلي ¹:
- قربها من المواطنين الذي يجعلهم يتعايشون مع بيئتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية وهذا ما يجعلهم أكثر وعي.
- تهدف الإدارة المحلية إلى تنمية المجتمعات المحلية.
- تعمل الإدارة المحلية على تكييف النظام الإدارية بما يتلاءم مع المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وخاصة التكنولوجيا خاصة أننا في عصر المعلوماتية.
- تسعى الإدارة المحلية إلى إشباع الحاجيات بهدف تحقيق المصلحة العامة.
- ترتبط بيئة الإدارة المحلية إلى تطوير الوظائف التي تحكم في اتجاهات سائدة.
- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات ذات الأهمية المحلية لأن الأفراد أدرى بحاجاتهم وكيفية تلبية هذه الحاجات.
- إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية لتحقيق أكبر قدر من التنمية المحلية عن طريق الاعتماد على خصائص بيئتهم.
- إرساء وغرس روح الانتماء بين أفراد المجتمع وتوفير إدارة التنمية بجميع أبعادها بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية القائمة على الجهوية.
- تقوم أجهزة الإدارة المحلية بتنفيذ السياسة العامة.

¹ موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ برامج الحكومة، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 22-23.

- تعتمد هياكل الإدارة المحلية بمختلف صورها إلى الاتصال الفعال والعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تتحدد حسب شكلها الهرمي الخاص بها.
- تعمل الإدارة المحلية على إرساء مبدأ الديمقراطية التشاركية القائمة على إشراك المواطن والقطاع الخاص وحتى المجتمع المحلي في عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أشكال الإدارة المحلية.

للإدارة المحلية عدة أشكال هي كالتالي:

أ. مفهوم اللامركزية الإدارية:

لجأت الدولة منذ بداية نشأتها إلى الأخذ بأسلوب المركزية بهدف تقوية السلطة المركزية ثم بعد أن استقرت الدولة تم الأخذ بنظام اللامركزية الإدارية، كما أنه تم الاعتماد على هذا الأسلوب على أساس أساليب الديمقراطية في الحكم.

حيث تم تعريف اللامركزية الإدارية حسب الدكتور سليمان الطماوي بأنها توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.¹

وفي نفس السياق تم تعريفها على أنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات إدارية مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي أو مصلي، وتباشر أعمالها في النطاق الموسوم لها في القانون، تحت رقابة الدولة وإشرافها من غير أن تكون خاضعة لها خضوعاً رئاسياً.²

كما عرفها جورج فيدال بأنها إعطاء سلطة البت النهائي لهيئات أخرى غير السلطة المركزية الذين لا يخضعون لرقابتها الرئاسية والمنتخبون من قبل المواطنين.³

¹ سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري : دراسة مقارنة، مصر: مطبعة جامعة عين شمس، 1986، ص 65.

² طعيمة الجرف، القانون الإداري: دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة، القاهرة: المكتبة الحديثة، 1964، ص 104 - 105.

³ Vedel G , Droit administrative, P.U.F, Paris,1978, p639.

حيث نخلص من خلال ما سبق أن اللامركزية الإدارية تسعى إلى توسيع مفهوم الديمقراطية، إضافة إلى توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الأجهزة المركزية والهيئات المحلية.

أ. اللامركزية الإقليمية :

حيث أن منعناها تمنح السلطات المركزية إلى جزء من إقليم الدولة جانب من اختصاصاتها في إدارة مرافقها والمصالح المحلية مع تمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي في مباشرة الاختصاصات الموكلة إليه.

وتتحقق اللامركزية الإقليمية من خلال إنشاء هيئات إقليمية محلية مستقلة تعمل على إدارة جزء من إقليم الدولة، بمعنى أنها تضطلع بالوظيفة الإدارية لبقعة جغرافية يحددها المشرع، كما تستند اللامركزية الإقليمية إلى الفلسفة الديمقراطية التي تؤكد أهميتها إعطاء مواطني كل وحدة إقليمية الحق في إدارة شؤونهم.¹

إن اتبع اللامركزية الإقليمية يحقق المزايا التالية:²

- تفهم المواطن لأسلوب الإدارة الذاتية، وتحمله أعباء المسؤولية.
- تعزيز الانسجام والتوافق بين السكان حيث يتاح لهم فرصة اكتساب الخبرة والمهارة في مجال حل الأزمات.
- مراعاة حاجات السكان المحليين ورغبتهم حسب الظروف مناطقهم الخاصة وتخطيط لمشروعات وتنفيذها.
- توفير فرص عمل جديدة في المناطق المحلية.
- تخفيف العبء عن كاهل الحكومة المركزية.
- الحد من النزوح الريفي العشوائي لسكان القرى والمدن.
- تخفيف أعباء التضخم الوظيفي.

رغم المزايا التي تكتسبها اللامركزية الإدارية إلا أن هنالك العديد من العيوب من بينها:

- إن قيام وحدات إدارية مستقلة قد يغرس بذور التجزئة والإخلال بوحدة الدولة.

¹ J. Rivero, droit administrative, Dalloz, Paris, 1980, p 316.

² أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، ط01، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 36-37.

- قيام الهيئات المحلية قد يؤدي إلى تغليب الصالح المحلي عن الصالح العام.
 - عدم قدرة بعض الهيئات على إشباع حاجيات الأفراد وذلك راجع إلى عجز في الموارد المادية والبشرية والمالية.
 - تزايد الصراعات بين الأقاليم وذلك بسبب الخصوصيات الجغرافية والمادية.
- ب. اللامركزية المرفقية أو المصلحية أو المرفقية.

وتعني قيام هيئات عامة مستقلة على ممارسة وظيفتها المحدودة في منطقة واحدة أو عدة مناطق في الدولة، وهي التي تعرف بالمؤسسات العامة.¹

إن إتباع هذا الأسلوب ينطلق من رغبة الدولة في إدارة عدد من المرافق العامة بأسلوب تجاري بعيدا عند تعقيدات البيروقراطية الحكومية وإجراءاتها الطويلة.

يتم اللجوء إلى اللامركزية المرفقية من أجل:

- الابتعاد عن الروتين والتعقيدات المصاحبة للعمل؛
- تقليص حجم البطالة بزيادة فرص العمل؛
- حاجة الدولة لمشروعات تحقق أرباحا تدعم بها موازنتها؛
- توفير المناخ المناسب لاستثمار الثروات والطاقات المحلية؛
- العمل على تنمية أقاليم الدولة وأيضا تمكين بعض المرافق الفنية من اختيار أساليب العمل التي تلائمها وكذا تحسين مستوى المعيشة.

ت. الفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي:

لقد اختلف الباحثون في تحديد مدلول مصطلحي الإدارة المحلية والحكم المحلي، حيث ظهرت الكثير من وجهات النظر حول هذين المصطلحين سنقوم بتحديدتها كما يلي:

1. وجهة النظر الأولى: أنهما مترادفين فهما يشيران إلى نظام واحد وهو اللامركزية الإدارية الإقليمية.²

2. أما وجهة النظر الثانية: ترى أن هذين المصطلحين غير مترادفين مع أنهما يعبران عن أسلوب واحد من أساليب التنظيم الإداري؛ حيث اختلف الباحثون في هذا الإطار

¹ محمد محمود الطعمنة، المرجع السابق الذكر، ص06.

² سعاد طعبة، "الإدارة المحلية والعوامل البيئية المؤثرة فيها"، العدد02، مجلة البحوث السياسية والإدارية، الجلفة، 2013،

بتبيان المعايير التي تحدد الإدارة المحلية والتي تعبر عن الحكم المحلي وعليه سنورد بعض المعايير:

● **معيار السلطة** : حيث تكون اللامركزية الإقليمية حكما محليا في حالة الاعتراف بالمجالس المحلية التي تأخذ استقلالية كاملة وحكما توسعيا في الحكم وتسيير نشاطاتها وأعمالها.

● **معيار شكل الدولة** : عندما تطبق اللامركزية الإدارية الإقليمية في الدول البسيطة تكون إدارة محلية أما إذا طبقت في الدول الفدرالية تسمى حكما محليا.

● **معيار الانتخاب** : عندا يكون هنالك معينون ومنتخبون على مستوى الهيئات المحلية تسمى إدارة محلية أما إذا تم اختيار جميع أعضاء المجالس المحلية بالانتخاب المباشر من قبل المجتمع المحلي يكون بذلك حكما محليا.¹

3. **أما وجهة النظر الثالثة:** تميل إلى أن الحكم المحلي يعتبر من صور اللامركزية السياسية وتكون الاختصاصات ليست إدارية فقط وإنما تشريعية وتنفيذية وقضائية كما أن لها طابع دستوري ويقوم على الوحدة السياسية، أما الإدارة المحلية تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة تمارس عملها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية.

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الإدارة المحلية.

تكتسي الإدارة المحلية أهمية كبيرة في العملية التنموية، فبفضل هذا النظام تتحقق عدة أهداف تمس جميع القطاعات على حد سواء، لذلك سنقوم في هذا المبحث بدراسة الأهمية والأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة المحلية.

أولا: أهمية الإدارة المحلية.

يعتبر نظام الإدارة المحلية من بين الموضوعات التي لاقت الكثير من الاهتمام خاصة لدى دارسين العلوم الإدارية وبالنظر إلى التطور التاريخي لها نجد أن للإدارة المحلية تلعب دورا محوريا في العلاقة بين المواطنين والمجالس المحلية وكذا السلطة المركزية؛ وعليه تدرج أهميتها في ما يلي:

¹ رمضان بطيخ، الإدارة المحلية في النظم الفدرالية، القاهرة، مؤسسة العين للنشر والتوزيع، 1998، ص 41.

- أن الإدارة المحلية تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي.
- الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل وهو ما يجعلها موضوع اهتمام وجب البحث فيه.
- كما أنها تمثل قاعدة اللامركزية يتمكن من خلالها المنتخبون من المشاركة في صنع القرار مما يجسد فكرة الديمقراطية.
- اهتم علماء الإدارة بهذا النظام لأن لا مجال لدراسة نظريات التنظيم والتسيير دون التركيز على هذا النظام.
- يساهم هذا النظام في نجاح التنمية وتطور وازدهار البلاد.¹
- تخفيف العبء على كاهل السلطة المركزية.
- يقوم نظام الإدارة المحلية بتنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك من خلال عمليات مترابطة وفق تسلسل إداري معين.²
- تتيح الإدارة المحلية فرصة لتدريب القيادات وإعدادها لشغل مناصب سياسية في المجال التشريعي والتنفيذي على المستوى الوطني.
- تسعى الإدارة المحلية إلى تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة.³
- تسمح الإدارة المحلية بتحقيق التنمية السياسي من خلال تقويم الفهم السياسي لدى المواطنين.⁴

ثانياً: أهداف الإدارة المحلية

للإدارة المحلية عدة أهداف على مستوى كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وحتى الثقافية من بينها:

1) الأهداف السياسية:⁵

➤ تنمية قدرات المواطنين على إدراك وتفهم مشاكلهم والتحديات التي تواجههم.

¹ محمد نصر مهنا، تحديث الإدارة العامة المحلية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص05.

² محمد نصر مهنا، المرجع السابق الذكر، ص05.

³ عبد الناصر صالح، الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر 01، 2010/2009، ص 06.

⁴ عبد الرزاق الشخلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص22.

⁵ ربيعة وضاح، دور الحكم الجيد في تحسين أداء الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة حالة لبلدية المسيلة 2015/2017، (مذكرة ماستر منشورة)، المسيلة، 2016/2017، ص 27.

- تعبئة الإمكانيات المتوفرة لمواجهة هذه المشاكل والتحديات بأسلوب عملي و واقعي.
- زيادة التعاون والمشاركة بين السكان ومجالسهم مما يساعد في نقل المجتمع المحلي من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة.
- تحقق الإدارة المحلية مفهوم الديمقراطية على المستوى المحلي وكذا تنمية الوعي لدى المواطنين.

- تتيح للمواطنين حرية التعبير عن إرادتهم بشأن من يحكمهم على المستوى المحلي.
- تربية الفرد عن طريق التنشئة السياسية والاجتماعية بما يكفل له من المشاركة الشعبية الفعالة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تربيتهم سياسيا كناخبين ومرشحين.

1) الأهداف الاجتماعية: 1

- مساعدة المحتاجين، التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة، إعانة العاطلين عن العمل والمساعدة على التشغيل.
- تقوم البلدية بدور رئيسي في مسائل السكن التي هي شرط أساسي للحياة العائلية، فالبلدية تحدد في هذا الميدان حاجات المواطنين والاختيارات في إطار التخطيط وتنفيذ البرامج التي يتم تنسيقها بمساعدة المصالح المختصة بالسكن.
- كما تقوم الإدارة المحلية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية، ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري.
- مهمة تكوين الفرد ونشر الثقافة والتعليم ومحو الأمية وتشجيع إنجاز المراكز والهيكل الثقافية وصيانة المساجد والمدارس القرآنية، وإنشاء المكتبات وقاعات المطالعة.
- رفع مستوى الاجتماعية النوعية للمواطن وخاصة الصحية والتعليمية وغيرها، من خلال رفع كمي و نوعي وعدالة توافر الخدمات للتنمية الاجتماعية.²
- زيادة التعاون والمشاركة بين السكان مما يساعد في نقل المواطنين من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة.

¹ عبد النور ناجي، " دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)"، مجلة السياسة والقانون، ورقلة، جانفي 2009، ص 145.

² ياسين بن الحاج جلول، "أهمية تفعيل الإيرادات المحلية غير الجبائية في تمويل التنمية المحلية (حالة الجزائر)"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، الجلفة، 2017، ص 140.

(2) الأهداف الثقافية:1

- حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تراثية تاريخية جمالية.
- تسيير وإدارة المرافق الخاصة بالسينما والفن والقيام بالمهام الثقافية ذات الصالح العام.
- ترقية المواقع السياحية والترفيهية وحماية الآثار التاريخية وترميمها وحفظ المواقع الطبيعية.
- نشر الوعي الثقافي لأفراد المجتمع عن طريق إبراز معالم الهوية الوطنية.
- المحافظة على الأمن الهوياتي للمجتمع من الغزو الثقافي والانفتاح السلبي على تركيبة المجتمع.

(3) الأهداف الاقتصادية والإدارية:2

- حق المبادرة بإنشاء مشروعات والبحث عن النشاط الاقتصادي في الأرياف، مع التقيد بأهداف السلطة في المخطط الوطني.
- تسيير المرافق العامة على مستوى البلدية (الأسواق، استغلال قاعات الاحتفالات..)
- إبراز المؤهلات السياحية وتطوير السياحة بتنمية المناطق.
- تشجيع المتعاملين الاقتصاديين.
- شمول مناطق الدولة المختلفة بالمشاريع التنموية يضمن تحقيق العدالة فيها والحيلولة دون تمركزها في العاصمة أو في مراكز الجذب السكاني.
- تسريع عملية التنمية الشاملة وازدياد حرص المواطن على المحافظة على المشروعات التي ساهم في تخطيطها وإنجازها.

¹ زوليغة يوهنقل، دور الجماعات المحلية في حماية البيئة: دراسة حالة بلدية قسنطينة، (رسالة ماجستير منشورة)، قسنطينة، دون سنة النشر، ص 17.

² عبد النور ناجي، "تحو تفعيل دور الإدارة المحلية(الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: "التحولات السياسية و إشكالية التنمية في الجزائر : واقع و تحديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 16-17 ديسمبر 2008، ص 08.

- ازدياد القدرات المالية للهيئات المحلية مما يسهم في تعزيز قيامها بواجباتها وتدعيم استقلاليتها بجذب الصناعات والنشاطات الاقتصادية المختلفة لمناطق المجتمع المحلية.¹
- توفير التسهيلات الممكنة مما يسهم في تطوير تلك المناطق وبيئتها لأبنائها مزيداً من فرص العمل.²
- توفير الخدمات والنشاطات والمشروعات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية والعمل على نقلها من الحالة التقليدية إلى الحديثة.
- تعزيز روح العمل الجماعي وربط جهود الشعب مع جهود الحكومة للنهوض بالبلاد اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً.³

المطلب الرابع: أسباب ومقومات الإدارة المحلية.

للإدارة المحلية فلسفتها التي تقوم عليها حيث أن لها أسباب أدت إلى وجودها، كما أن لها أسساً تميزها عن غيرها من النظم الإدارية الأخرى لذلك سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة أسباب الاعتماد على الإدارة المحلية وكذا مقوماتها.

أولاً: أسباب الاعتماد على الإدارة المحلية.

1. الأسباب الإدارية:⁴

- التخفيف من أعباء موظفي الإدارات المركزية و قصرها على الأعمال الإدارية المهمة .
- التنسيق فيما بين الإدارة المحلية والحكومة المركزية لوضع الخطط والمشروعات التي تلائم حاجات السكان في مناطقهم وحسب ظروفهم وتنفيذها في تلك المناطق.
- استخدام أساليب إدارية مختلفة عن تلك التي تُطبقها الإدارة المركزية، تراعي الظروف والعوامل المحلية، مما يرفع من كفاءة العمل.

¹ صلاح الدين الهيتي، نعمة عباس الخفاجي، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 299.

² أيمن عودة المعاني، المرجع السابق الذكر، ص 140.

³ غازي سلطان فلاح القبلان، تنمية المجتمع المحلي: دراسة في العوامل المؤثرة على قرارات الحكام الإداريين، الأردن: دار الخليج، 2013، ص 139.

⁴ أيمن عودة المعاني، المرجع السابق الذكر، ص 19.

- زيادة قدرة الموظفين المحليين على الإبداع و الابتكار .
- إكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات.
- تزايد مهام الدولة حيث تطورت نشاطاتها وتزايدت الأعباء والمهام على عاتقها مما أدى إلى تبني نظام الإدارة المحلية.¹
- ضمان سرعة الانجاز بكفاءة وفاعلية.

2. الأسباب السياسية:²

- تحقيق مشاركة السكان المحليين للسلطة المركزية.
- ترسيخ مفهوم الرقابة الشعبية، إذ يمارس السكان في الوحدة المحلية الرقابة على المجلس المحلي، للتأكد من قيام الأعضاء بأعمالهم بكفاءة عالية، وتختلف صور هذه الرقابة باختلاف نظم الإدارة المحلية المطبقة في الدول.
- إعطاء سكان المناطق التي تسكنها قوميات تختلف عن بقية سكان الدولة حرية تقرير حاجاتهم وإشباعها؛ بما يناسب ظروفهم الخاصة، ويسهم في دعم الوحدة الوطنية ويبعد شبح التجزئة.
- إرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين لأن عملية الترشيح والانتخاب واحترام الرأي الآخر تعتبر تدريباً على ممارسة العمل السياسي واحترامه، الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى إشراك مواطنيها في إدارة شؤونهم المحلية من خلال مجالس محلية منتخبة.
- -زيادة قدرة الدولة على مواجهة الظروف الطارئة ومعالجتها بفاعلية أكبر؛ فيساعد ذلك على تماسك السكان، ومجابهة المخاطر التي قد يتعرض لها الوطن وقت الأزمات والكوارث، ويعمل على تدعيم الوحدة الوطنية، فعلى الرغم من الدمار الشامل الذي أصاب مدينة لندن خلال الحرب العالمية الثانية، ظل الجهاز الإداري يمارس أعماله بكفاءة عالية نتيجة لوجود المجالس المحلية في البلاد وإطلاعها بمسؤولياتها.

¹ بسمة عولمي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، 2014، ص 258.

² عبد الكريم مسعودي، تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية أدرار، (رسالة ماجستير منشورة)، تلمسان، 2013/2012، ص 8.

3. الأهداف الاقتصادية:1

- اتخاذ القرارات محلياً بدلاً من صدورها عن الإدارة المركزية، يوفر الوقت والكلفة والإنفاق ويحسن إنجاز العمل.
- توفير التمويل المحلي يساهم في سد جزء من كلفة المشروعات والأعمال المحلية ويدعم الدولة، ولا يثقل الخزينة المركزية .
- إشراك المواطنين والهيئات المحلية في تقدير الحاجات، ورسم الخطط وتنفيذها، يساهم في تسارع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تشجيع مواطني المناطق المحلية على المساهمة مع سلطاتها المحلية في مشروعات استثمارية تعود عليها بالفائدة والخير
- تولي الإدارة المحلية لمهمة تحقيق التنمية المحلية التي تعتبر جزء لا يتجزأ من التنمية القومية الشاملة، وهذه المهمة هي الهدف النهائي لقيام الإدارة المحلية في أي دولة من الدول التي تطبقه .
- تؤدي إلى لا مركزية التصنيع مما يتيح الفرصة للمناطق المحرومة النهوض صناعياً، و تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك بمشاركة الحكومة 3المركزية أعباء هذه التنمية.

ثانياً: مقومات الإدارة المحلية.

1. مقومات الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية من النظم الإدارية التي تقوم على توزيع السلطة الإدارية بين الحكومة المركزية والمجالس المنتخبة من قبل الشعب وكذا الرقابة عليها من قبل المركز؛ حيث تركز على ثلاث أسس كما يلي:

¹ عبد الكريم مسعودي، المرجع السابق الذكر، ص 09.

1. وجود مصالح محلية متميزة :

من أجل قيام نظام الإدارة المحلية من خلال تقسيم الإداري إلى عدة وحدات محلية وفقاً لظروفها وتكون مناسبة من حيث المساحة وعدد السكان وتقسيم العادل للموارد المالية والطبيعية.¹

ويتوقف نوع التقسيم الإداري لإقليم الدولة على هدف الدولة من نظام الإدارة المحلية، وعلى الظروف البيئية السائدة في إقليم الدولة وفي إطار هذين العاملين الرئيسيين توجد عدة عوامل تكون دائماً موضع الاعتبار، عند تقسيم إقليم الدولة لأغراض الإدارة المحلية أهمها:²

➤ تجانس المجتمعات المحلية والقوة المالية، أي مدى قدرة الوحدة المحلية، على الحصول على موارد مالية ذاتية تكفي لتغطية الجانب الأكبر من مصروفاتها حتى تستطيع الاضطلاع باختصاصاتها بكفاية.

➤ يضاف إلى تلك العوامل المحددة لتقسيم إقليم الدولة لأغراض الإدارة المحلية العامل الخاص بضرورة وجود عنصر المشاركة الشعبية وتوافر أوعية الخدمات التي تدخل في نطاق اختصاص الوحدة المحلية.

2. الشخصية المعنوية:

يشترط أيضاً أن تُمنح الوحدة المحلية القائمة على هذه المصالح الشخصية المعنوية، فإذا تخلف هذا الشرط لم يكن للوحدة المحلية وجود، وتعتبر فرعاً من فروع الحكومة المركزية فالشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، ولحماية مصالحها القانونية.³

كما أن الاعتراف للوحدات المحلية بالشخصية المعنوية يجب أن تتمتع بالاستقلال المالي والأهلية القانونية بما يضمن لها الحق في التقاضي والمواطن المستقل.

كما تتمتع الوحدات المحلية الإدارية بممارسة السلطة العامة وتتمتع بامتيازاتها ولذلك يستلزم الاعتراف بالمجالس المحلية المتميزة إشباع حاجات التي تهم السكان تلك الوحدة المحلية.

¹ أيمن عودة المعاني، المرجع السابق الذكر، ص 47.

² عبد الكريم مسعودي، المرجع السابق الذكر، ص 17.

³ عبد الكريم مسعودي، المرجع السابق الذكر، ص 18.

3. قيام هيئات محلية منتخبة:

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية، فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تتوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي سنها المشرع. باعتبار أن من يتولى المجالس المحلية المنتخبة من أبناء المنطقة الذين يعرفون مشاكلها وحاجات أفرادها.

حيث يعتبر الانتخاب هو الوسائل الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الوحدة المحلية؛ كما أن تعيين أعضاء المجالس المحلية المنتخبة بواسطة الحكومة المركزية يتنافى مع طبيعة النظام المركزي.¹

4. إشراف ورقابة السلطة المركزية:

يعتبر استقلال المجالس المحلية المنتخبة من بين الأسس والمبادئ التي يقوم على أساسها نظام الإدارة المحلية لكن الاستقلال التام أمر غير موجود لأنه يسبب للدولة عدة مشاكل كنشوء أقاليم تطالب بالانقسام أو حتى بالانفصال النهائي عن الدولة.²

ومهما تمتعت الوحدات المحلة المنتخبة بالاستقلال فإنها لا بد أن تعمل في إطار السياسة العامة للدول وطبقا لقوانينها باعتبارها أجهزة مشاركة في جزء في النشاط الإداري والتنفيذي للدولة.³

إضافة إلى أن العلاقة بين الهيئات المحلية المنتخبة والإدارة المركزية على وجد رقابة نسبية في ما بينها.

ويرى حسن عواضة: "أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقيتها على الإدارة المحلية إلى حد إصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ذلك أن ممارسة سلطة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتمس جوهر اللامركزية نفسه".⁴

¹ محمد محمد بدران، الإدارة المحلية: دراسة في المفاهيم، المبادئ العلمية، القاهرة: دار النهضة العربية، دون سنة النشر، ص 31.

² إسماعيل فريجات، "الأسس الديمقراطية لنظام الجماعات المحلية في الجزائر: كيفية تشكيل المجالس الشعبية البلدية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 14، جانفي 2016، 188-189.

³ محمد محمد بدران، المرجع السابق الذكر، ص 31.

⁴ حسن عواضة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 1983، ص 115.

فالرقابة إذا تكون ضمن الفلسفة الأساسية التي ينص عليه مبدأ اللامركزية الإدارية وأن لا يخرج عن ذلك المفهوم حتى تبقى الإدارة المحلية متمتعة باستقلاليتها.

وإذا كانت الرقابة والإشراف والتعاون ركنًا من أركان وجود نظام للإدارة المحلية ومقوماتها حسبما اتفق عليه الباحثين ، فإن هناك مجموعة من الأهداف تتوخاها الحكومة المركزية لمنفعة وخدمة المواطنين وتحقيق هذا الركن من أهمها: ¹

1- تأكيد الوحدة السياسية والإدارية للدولة باعتبار أن الإدارة المحلية ما هي إلا نظام فرعي من النظام العام للدولة وأجهزتها.

2- التأكيد على أن الإدارة المحلية تعمل وفق القوانين والأنظمة التي تصدرها الحكومة المركزية، إضافة إلى أن قرارات المجالس المحلية تكون موافقة ومطابقة لهذه القوانين والأنظمة، وذلك حماية للجميع، الحكومة المركزية والإدارة المحلية والمواطنين.

3- التأكيد على أن الإدارة المحلية تقوم بواجباتها ووظائفها في نطاق الحد الأدنى المطلوب وبدرجة من الكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال اطلاع الحكومة المركزية على موازنة الإدارة المحلية التي تعتبر مؤشرًا أساسيًا من مؤشرات أدائها العام .

4- ضمان حسن سير الخدمات المحلية وقيام الإدارة المحلية بتأديتها بكفاءة وفاعلية، ووضع معيار لنوع ومستوى الخدمات المطلوب تقديمها للسكان وبتعاون وثيق بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، بما يكفل لهما اكتشاف نقاط الضعف وتعديلها للأحسن.

ثالثًا: وظائف الإدارة المحلية:

تختص الإدارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية وتشمل مختلف الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية والثقافية والعمرانية والمرافق العامة ² .

ومن الطبيعي أن تقسم المهام الإدارية طبقاً لمؤديها، أي المهام التي تؤدي بكفاءة وفاعلية محلياً لابد وان تسند إلي الإدارة المحلية، وبالتالي المهام لا التي يمكن أن تؤدي بفاعلية ع لي المستوي المحلي تسند إلي مستويات أعلي من الإدارة .

¹ عبد الرزاق الشبخلي، المرجع سابق الذكر، ص55.

² حسام قصب، "تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري"، المؤتمر العربي الإقليمي: تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، 2000، ص 10.

وللإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين هما :

- الوظيفة التنموية:

وهي المسؤولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية . ويمكن تقسيمها :

- إلي وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة .
- وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية .

- الوظيفة السياسية:¹

- تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.
- دفع السكان المحليين إلي المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم السياسي
- تدريب القيادات السياسية علي مستوي المجتمع.

¹ مقدار الخميسي، "آليات تطوير داء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد15، 2016، ص 195-196.

المبحث الثاني : مفهوم تنمية الموارد البشرية.

أخذت تنمية الموارد البشرية اهتمام المختصين والباحثين في حقل الدراسة الخاصة بالموارد البشرية؛ كما أن موضوع تنمية الموارد البشرية أصبح الهدف الأول الذي تسعى إليه المنظمات والمؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المورد البشري وتنمية الموارد البشرية .

أولاً : تعريف المورد البشري:

تعتبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتعدت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، أي أنها تشمل كل من هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة.¹

فالموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم لأنهم رأس مال فكري أي لهم عقولاً قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المنظمة.²

وكما يقول **فريدريكو مايور**: "أن الموارد البشرية لا قيمة لها لولا ذكاء الإنسان وقدرته على الابداع".³

يركز هذا التعريف على أن النظام بشري يتكون من عدد من الأفراد يعملون تحت إدارة واحدة لتحقيق أهداف مشتركة وغابات محددة؛ لذلك فالمنظمة هي المكان المناسب لإدارة وتسيير وتنمية المورد البشري.

كما يقصد بالموارد البشرية كل العناصر الموجودة في المنظمة والموزعة عبر المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير أو البعيد.⁴

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة : دار غريب للطباعة، 1997 ص 47.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية، 1993 ص 19

³ لجنة علاقات العمل، "مشروع تقرير حول التدريب المهني"، الدورة 13 ماي 1999، ص 01.

⁴ شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، (رسالة ماجستير منشورة)، الجزائر، قسنطينة، 2006،

يركز هذا التعريف على العناصر البشرية غير المادية بشكل منظم وقانوني عبر جميع أجزاء المنظمة.

كما اعتبرها الكاتب باك (Bakke) في عام 1958 الموارد البشرية وظيفة مثل باقي الوظائف في المؤسسة ، وهي تحتوي على مجموعة من الأنشطة مثل إدارة المستخدمين، والعلاقات الإنسانية وتنظيم العمل وتكوين المسيرين العمل، والمهمة الأساسية للمسير حسب باك هي الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية من أجل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

بيتر دراكر (Druker) في عام 1954م، في كتابه "تطبيقات الإدارة" حيث قدم العامل باعتباره على أنه : "مورد بشري كباقي موارد المؤسسة الأخرى، وأن هذا المورد يحتوي على خصائص ينبغي على المسير أن يأخذها بعين الاعتبار، فالمورد البشري على خلاف الموارد الأخرى يمتلك القدرة على التنسيق والاندماج وتنفيذ الأحكام.²

الموارد البشرية (Human Resources) مدخل متكامل ومترابط لتسيير الموارد البشرية والتعرف على طبيعة العلاقات البيئية بين مختلف المهام والوظائف التي يجب تنفيذها.³

ثانيا: تنمية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية موردا من أهم موارد المنظمة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، تحقق الأهداف بدون هذه العناصر، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها.

لذلك اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لتنمية الموارد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات:

¹ Abdelwahab AÏT RAZOUK, Gestion Stratégique des Ressources Humaines Recherche Théorique et Empirique Sur la Durabilité de la Relation Entre Stratégie Rh et Performance, (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion), Université Nancy 2 Institut D'administration Des Entreprises, France, 2007, p.18.

² حريزي فاروق، أثر استخدام الأنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، (أطروحة دكتوراه منشورة)، المسيلة، 2017/05/06، ص 102.

³ هاجرة غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، (أطروحة دكتوراه منشورة)، المسيلة، 2018/2017، ص 23.

تعرف تنمية الموارد البشرية على أساس أنها وظيفة في المؤسسة وذلك باعتبارها مجموعة الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المؤسسة وترمي إلى تزويد مواردها البشرية بالمعارف والمهارات والاتجاهات وصقل تلك المواهب خلال فترة زمنية محددة وتشرف عليها وحدة تنظيمية واحدة.¹

كما تم تعريفها على أنها عملية مستمرة حيث تتضمن "الجهود والأنشطة والخبرات التعليمية قصيرة أو المتوسطة أو الطويلة المدى المستمرة والشاملة التي يوفرها التنظيم للموارد البشرية بكافة أنواعها ومستوياتها قبل الالتحاق بالعمل وبعده لتنمية معارفها وقدراتها ومهاراتها واتجاهاتها وقيمها وسلوكها لتحسين أداءها الوظيفي خلال الحياة الوظيفية الحالية والمستقبلية ولتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة".²

يعد هذا التعريف الشامل والمتكامل لمضمون تنمية الموارد البشرية لأنه يربط كل اتجاهها تنمية الموارد البشرية من تعليم ومعرفة ومهارة وثقة وكذا التخطيط بأنواعه؛ كما يركز على مواهب وقدرات العنصر البشري في المنظمة.

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده".³

كما تعرف بأنها "القدرة على توظيف العقول و الطاقات الفكرية و الحركية للموارد البشرية من خلال السعي المستمر نحو تشجيع و تفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية".⁴

¹ عبد الباري إبراهيم درة، "دور النقابات والجمعيات في تنمية الموارد البشرية في الأردن"، الأردن، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، 2006، ص 33.

² أمال قبائلي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه منشورة)، المسيلة، 2018/06/30، ص 18.

³ موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 87.

⁴ تركي بن فهد بن طالب، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الالكترونية في أمانة منطقة الرياض، (مذكرة ماجستير منشورة)، جامعة نايف العربية، 2010، ص 14.

كما عرفها الدكتور أحمد منصور بأنها: "تمثل أحد المقومات الإنسانية في تحريك وصل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية و من ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج، و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل في صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية و هي آخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية والأدبية، و تمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل و تصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه".¹

حيث تركز هذه التعريفات على أن عملية تنمية الموارد البشرية تقوم بدور مهم ومحوري في رفع مستوى القدرات وصلل المهارات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها التقنية و العملية و المهنية لتلبية متطلبات التنمية و احتياجات سوق العمل.

كما تم تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم.²

يقصد بتنمية الموارد البشرية أنها زيادة عملية المعرفة، المهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، و التي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.³

يقصد بتنمية الموارد البشرية تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم، ذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد

¹ ابتسام بوشويط، شهيناز دريوش، "دور التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول بعنوان: "دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الكفاءات الجامعية"، خنشلة، يومي 13/14 ماي 2012، ص 03.

² سامية خرماش، "أثر استخدام الأنترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، المسيلة، 2016، ص 377.

³ محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة نفضال وحدة البليدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، البليدة، 2005، ص 61.

أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم و قدراتهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.¹

حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية نظاماً قائماً في حد ذاته ويتكون من نشاطات مترابطة فيما بينها إذا اختل جزء منها يؤدي ذلك إلى عدم التوازن؛ حيث يجب أعداد العنصر البشري إعداداً علمياً دقيقاً يتفق مع احتياجات سوق العمل والمجتمع في حد ذاته.

كما أن تنمية الموارد البشرية يعني اكتساب المعرفة والمهارة والسلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين على مواجهة أنواع مختلفة من التحديات .

كما أنها عملية موجهة وخطط لها ليست عشوائية منظمة تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمهاراتهم واستثمارهم استثماراً ناجحاً من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثاً: خصائص تنمية الموارد البشرية:

في ضوء التعريفات السابقة لتنمية الموارد البشرية يمكن تحديد عدة خصائص كما

يلي:²

- تعتبر تنمية الموارد البشرية نشاطاً مستمراً كونها لا تظهر فقط عند حدوث مشكلة معينة فهي عملية تعلم مستمر.
- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية لأنها تأخذ شكل نظام فرعي مكون من عدة أجزاء متكاملة لتسيير الموارد البشرية.
- تمتاز تنمية الموارد البشرية بالشمول فهي توجه لجميع العاملين دون استثناء وتصاحبهم منذ التحاقهم بالوظيفة حتى انتهاء خدمتهم منها.³
- تنمية الموارد البشرية نشاط واقعي يتم عن طريق العملية التدريبية المماثلة لمكان العمل مما يساعد على تطوير أساليب العمل وكذا تدريب العاملين بكفاءة وفعالية.

¹ محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009 ، ص 78.

² أمال قبائلي، المرجع السابق الذكر، ص 18-19.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 438.

- تعمل تنمية الموارد البشرية على التسيير الحسن للعنصر البشري مما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحقيق التلائم بين إمكانيات وقدرات المنظمة والمتغيرات المحيطة بها .
- الاهتمام بمسار العمل للموظفين أو العاملين ووضع برامج التنمية القادرة على تطوير المهارات الخاصة بالعنصر البشري.
- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة : إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية.¹
- من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الحالية.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:

- هنالك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية على مستوى كل التخصصات من بين هذه الأسباب ما يلي:²
- ✓ توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وكيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم
 - ✓ تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
 - ✓ تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
 - ✓ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.

¹ عتيقة حرارية، هشام بوخاري، "تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، فيفري 2017، 09.

² عتيقة حرارية، هشام بوخاري، المرجع السابق الذكر، ص 07.

- ✓ التنوع والتعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى الإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعداد الثقافي.
- ✓ هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.¹
- ✓ زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة .
- ✓ تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- ✓ توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.

يتمتع موضوع تنمية الموارد البشرية بأهمية كبيرة؛ ويسعى أيضا إلى تحقيق أهداف كثيرة لذلك سنقوم في هذا المطلب بدراسة أهمية وأهداف دراسة تنمية الموارد البشرية.

أولا: أهمية تنمية الموارد البشرية:

إن تطوير العنصر البشري عملية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ومن مميزات هذه العملية ما يلي:²

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، لبنان: منشورات دار النهضة العربية، 2002، ص 237.

² صباح بلقيدوم، ليليا بن منصور، " إدارة المعرفة كآلية للتحويل إلى جامعة رقمية وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: " دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية"، خنشلة، يومي 14/13 ماي 2012، ص 09-10.

➤ تمثل تنمية الموارد البشرية استثماراً للمنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية .

➤ توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطيات.

➤ تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين.

➤ تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع أداء مستواهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة بيتهم الثاني.¹

➤ تهيئة الأفراد لتبوأ وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم و أدائهم.

➤ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة.

➤ إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل ومن ثم فهي تزود المنظمة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع المتغيرات في بيئة معقدة.

➤ إن تنمية الموارد البشرية تمكن للمنظمة الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل العولمة .

➤ الاستفادة من الطاقة الكامنة لدى العاملين وتوظيفها نحو التفوق وركوب موجة التكنولوجيا التي هي الركيزة الأساسية .

➤ الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد

➤ الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الاستبدال في موارد معينة .

➤ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص 237-238.

➤ توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

ثانيا : أهداف تنمية الموارد البشرية:

من الأهداف الأساسية لتنمية الموارد البشرية هي مساعدة الأفراد العاملين على مواكبة ومواجهة التحديات التي تفرزها التطورات السريعة والمتسارعة للتكنولوجيا وغيرها من أنواع التطور في بيئة عمل الأفراد والمنظمة ككل؛ ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:¹

- إثراء الجودة في ميدان العمل من خلال خلق منتدى لتبادل الخبرات وإصدار المعلومات التي تساعد برنامج تطوير الموارد البشرية وكذلك التسيير في مختلف المجالات.
- صنع وتطوير قنوات الاتصال بين صانعي القرار ومختلف الفاعلين والمهتمين بتنمية الموارد البشرية.
- خلق منتدى لتقويم وتسيير المبادلات في ميدان التنمية البشرية وكذلك لتبادل الخبرات والتطبيقات الأخرى.

المطلب الرابع: مسؤوليات ووظائف تنمية الموارد البشرية.

تعد تنمية الموارد البشرية من بين المواضيع المهمة على مستوى الدراسات وخصوصا في المنظمات والمؤسسات والإدارة المحلية لذلك وجب التركيز على مسؤوليات ووظائف تنمية الموارد البشرية.

أولا: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات على عدة مستويات رئيسية يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي:²

أ. الإدارة العليا:

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، بالتالي فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدا في إمكانيات المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم: هيكل المؤسسة، سياسات الموارد

¹ صباح بلقيدوم، ليليا بن منصور، المرجع السابق الذكر، ص 10.

² محمد سمير أحمد، المرجع السابق الذكر، ص 80-81.

البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات.¹

ب. الإدارة الوسطى:

تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تادية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدرها وطاقتها الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تم بـ² :

تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهارات ومراجعة وتقييم النتائج بشكل جيد.

ويعد المدير المباشر أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، بالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التنموية، حيث تحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي :

- المشاركة في اختيار المورد البشري وإسناد المهام له
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري؛

¹ سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، (أطروحة دكتوراه منشورة)، بسكرة، 2014/2015، ص 55.

² سبرينة مانع، المرجع نفسه، ص 56.

جدول رقم (1) : يبين مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المستويات الإدارية¹

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> ➤ وجود رؤية مستقبلية وواضحة عن مفهوم التنمية البشرية. ➤ وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل. ➤ توفير الموارد المالية اللازمة. ➤ تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة.
الإدارة الوسطى	<ul style="list-style-type: none"> ➤ التنظيم والتوجيه ➤ المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية.
الإدارة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> ➤ محاولة المزج بين القدرة والرغبة لتحقيق وتقديم الخدمة على أكمل وجه. ➤ إتقان العمل وحسن التعامل مع طالبي الخدمة. ➤ وعلى عاتقهم تقع مسؤولية تعلم الحاجات المرتبطة بالعمل اليومي من خلال التنمية الذاتية.

ثانياً: وظائف تنمية الموارد البشرية:

لقد اختلفت تقسيمات هذه الوظائف إلا أننا نرى أن أهم الوظائف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية متمثلة في الآتي:

أ. التطوير التنظيمي:

يعرف على أنه نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات، تطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث.²

حيث تركز في نشاطها على الوظيفة بقدر ما تركز على تحقيق نمو الفرد ومواكبته لنمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية.

¹ محمد سمير أحمد، المرجع السابق الذكر، ص 80-81.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص 50.

أ. التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم الركيزة الأساسية التي تساهم في خلق القدرات اللازمة لممارسة العمل شرط أن يكون مخططا تخطيطا سليما حتى يفي بالحاجات إلى نوعيات معينة من العاملين ذوي قدرات مطلوبة للممارسة مستوى من الأداء يرمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.¹

كما تركز هذه الوظيفة على تعليم المهارات وصقلها للقيام بالوظيفة في إطار زمني ومكاني محدد، بما يمكن من قياس أهدافها على كل المستويات كما لا يعتمد التعلم في البيئة الداخلية للمؤسسة فقط ولكن حتى على مستوى المؤسسة الخارجية.

ب. التدريب:

يتضمن الجهد الإداري أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها.²

عملية تعلم لمعارف وطرائف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.²

كما أن وظيفة التدريب ترتبط بمهام معينة وترتكز في الأساس على أداء العامل في ظل وظيفته الحالية، وتهتم أيضا بتحسين أداء العامل عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته إضافة إلى أن نتائجها قابلة للقياس.

¹ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء، 2001، ص 251.

² مصطفى نجيب شوشي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الجزائر: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 232.

² سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 107.

خلاصة الفصل:

نخلص من خلال هذه الدراسة المفاهيمية للإدارة المحلية أنه لا يوجد تعري شامل لمفهوم الإدارة المحلية وذلك لاختلاف الخلفيات الفكرية للذين قاموا بدراسة موضوع الإدارة المحلية.

كما أن للإدارة المحلية تمتاز بعدة خصائص من بينها قربها من المواطنين الذي يجعلهم يتعايشون مع بيئتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية وهذا ما يجعلهم أكثر وعي إضافة إلى إرساء وغرس روح الانتماء بين أفراد المجتمع وتوفير إدارة التنمية بجميع أبعادها بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية القائمة على الجهوية.

كما أن تنمية الموارد البشرية تسعى إلى التسيير الأمثل للإدارة المحلية لأجهزتها الإدارية تحتل مكانة مهمة في الدولة وخاصة عند صناع القرار في الإدارات العليا، حيث أنها تسعى إلى عدة أهداف من بينها تكريس الديمقراطية في الدولة وتضمن استقرار النظام السياسي من خلال التسيير الجيد للموارد المادية والبشرية وكذا الاستثمار الجيد للعنصر البشري من خلال عدة أساليب وطرق تضمن تحقيق أهداف المنظمة

الفصل الثاني
دور سياسات الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية

تمهيد

أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية يشكل أحد أكبر الاهتمامات التي تشغل بال الباحثين والدارسين الذين يرون أن تنمية الموارد البشرية هي أساس تطور الإدارة المحلية.

فعمليات التخطيط والتدريب للموارد البشرية هي أساس قيام إدارة فعالة قائمة على أساس علمي وفني ذو دودة عالية؛ وعليه فإن الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة يسهل عملية تطوير وتنمية مهارات العاملين.

إضافة إلى تقييم الأداء الخاص بالعاملين من أجل بتنمية المورد البشري في الإدارة المحلية وعليه سوف نقوم في هذا الفصل بدراسة العلاقة بين سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية؛ وذلك من خلال مبحثين أساسية:

المبحث الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

المبحث الثاني: إستراتيجية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

تعد إستراتيجية تخطيط الموارد في الإدارة المحلية من أهم العمليات التي عن طريقها يتم تحديد جميع الاحتياجات الخاصة بالمنظمة سواء من الموارد البشرية أو الموارد المادية؛ لذلك سنقوم في هذا المبحث بدراسة عملية تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

المطلب الأول : ماهية تخطيط الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى تعريف تخطيط الموارد البشرية وجب التعرف على تعريف التخطيط وأهدافه ومراحله.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

➤ تعريف التخطيط:

عرفه "واتسون": مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه هذا الهدف.¹

عرفه "كني تزلون" : "هو اختيار من بني مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل ولكل من أقسامه".²

عرفه "فايول" بأنه: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى يف القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضر له بإعداد الخطة المناسبة.³

من هذا التعريف اتضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف الغير مستقلة.

¹ عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، دون سنة النشر، ص 32.

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان مطبوعات الجامعية، 2001، ص 55.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف تقنيات، الجزائر: ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1995، ص 19.

➤ تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية من الموضوعات المهمة في تحديد الاحتياجات من العنصر البشري؛ كما انه يعد من أهم الوظائف الإدارية فيها؛ وقد تعددت التعاريف المقدمة بشأن التخطيط، ومنها:

يعتبر تخطيط الموارد البشري تلك العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بانجاز أهدافها الكلية.

تعريف جمال الدين محمد المرسى: "تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة و عدم التأكد¹."

يتضمن تخطيط الموارد البشرية تقدير احتياط المؤسسة من الموارد البشرية من حيث تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وأعداد الأفراد اللازمين من كل نوع ولكل وظيفة خلال فترة زمنية معينة.²

تعريف راوية حسن : "تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية، هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا وخارجيا مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة لوجودها عبر فترة زمنية محددة.³

¹ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، مصر: الدار الجامعية، 2003، ص 148.

² مصطفى محمود و أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص 61 - 59.

³ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص 75.

يقوم نشاط تخطيط الموارد البشرية بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ونوعيتها.¹

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، هي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة في العادة، وباختصار فان تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد إعداد وتوعيان العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة¹.

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية التخطيط في ما يلي:²

- ❖ يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية .
- ❖ يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- ❖ يؤدي إلى الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- ❖ يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.
- ❖ يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة إلى رفع مستويات رضا العاملين عن أعمالهم ومؤسستهم.

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تخطيط الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، دون سنة النشر، ص 10.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999 ، ص89.

² "مفهوم التخطيط في الموارد البشرية"، تم التصفح في 2019/03/15، على الساعة 14:00، على الموقع الإلكتروني

❖ يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز في الموارد البشرية كما ونوعاً.¹

❖ يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من الوظائف في إدارة الموارد البشرية، فإذا كان هنالك أي خطأ في تخطيط فسيؤثر سلباً على باقي الوظائف للموارد البشرية.

❖ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.²

❖ يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة.

ثالثاً : أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى ما يلي:³

❖ بالمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة؛

❖ الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب للموظفين أداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب؛

❖ حصر مصادر الحصول على الموارد البشرية؛

❖ دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية؛

❖ إعداد خطط المسار الوظيفي للعاملين بالمنظمة؛

❖ تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام الطرق الحديثة؛

❖ إعداد خطط وآليات للرقابة على تنفيذ الخطط ومتابعة التنفيذ؛

❖ ربط وظائف الموارد البشرية مع خطط وأهداف الموارد البشرية وإستراتيجيات المنظمة.

¹ حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2016 ص 89.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط02، الجزائر: دار المحمدية، 2007، ص 56.

³ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 40.

المطلب الثاني: متطلبات تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية:

أن تتحقق في التخطيط العلمي الجيد للموارد البشرية مجموعة من الخصائص وهذه الخصائص تكشف لنا طبيعة العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية وطبيعة العلاقة مع الإدارة المحلية والظروف البيئية المحيطة بما فيها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهذه الخصائص تتمثل في:

- **اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية مفتوحة¹:**

تتأثر عملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية بتفاعل العناصر البيئية المحيطة فأحيانا تترك البيئة بصمات واضحة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، فالتوجهات السياسية والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتركيبية السكانية، كل ذات تأثير مباشر على الموارد البشرية، فهناك توجهات وسياسات عامة تركز وتولي العنصر البشري نتيجة لتدني المعرفة لأهمية هذا العنصر في التنمية الشاملة ومن الأمثلة على ذلك تلك السياسات المتبعة في الدول النامية والفقيرة.

كما تلعب الظروف الاقتصادية دورا بارزا في عملية التنمية، من حيث القدرة على توفي فرص العمل وزيادة حجم الاستثمارات وإتباع سياسات اقتصادية جيدة لها تأثيرات على الموارد البشرية وبعض هذه التأثيرات لها انعكاس سيء وأخرى لها انعكاس ايجابي، وإضافة إلى المعوقات التي تنتج عن بعض الممارسات الاجتماعية الخاطئة من عادات وتقاليد فان مثل هذه العناصر تلعب دورا قد يكون ايجابيا أو سلبيا في تنمية الموارد البشرية.

- **اعتبار تخطيط الموارد البشرية استجابة للتطورات الجديدة²:**

إن مطابقة خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية للواقع المحلي وإشباع الحاجات الجديدة في المجتمع المحلي تعتبر من مقومات نجاح هذه الخطط، خاصة إذا تم إعدادها وفقا لدراسات المسحية العلمية الواقعية، فنجاح خطة الموارد البشرية وتنميتها يعتمد على مقدار تحقيقها للرغبات الجماهيرية .

¹ أحمد داودي، دور وسائل التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز توزيع شرق _قسنطينة، (أطروحة دكتوراه منشورة)، الجزائر، 2018/2017، ص 70.

² أحمد داودي، المرجع نفسه، ص 71.

➤ تقدير آثار ظروف العمل على حجم وطبيعة الموارد البشرية بالمنظمة، وفي التطبيق العلمي فإن هذا النشاط هو بمثابة اكتشاف لمشكلات الموارد البشرية التي قد تصادفها المنظمة في المستقبل.

➤ تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وحاجتها للمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة.

وبذلك لن تواجه هذه الأخيرة مشكلات عند الحاجة إلى قدرات بشرية معينة. ومما سبق يمكن الإشارة إلى بعض النقاط المهمة بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية ومنها¹:

- أن أهمية وحيوية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة يكمن في أنه يساعدها على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والوقت المحدد.
- أن تخطيط الموارد البشرية يساعد في تخفيض التكلفة ورفع الإنتاجية خاصة عندما يتم بطريقة فعالة.
- كما تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية أن إعداد خطة مستقبلية يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور.
- أن تخطيط الموارد البشرية يساعد في توزيع عبئ العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

من خلال ما سبق نلخص إلى أن تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية يهدف إلى ما يلي:

- ❖ تكوين الإطار المسيرة في مستوى الإدارة العليا واللائمة، والتي تساعد الإدارة على التوافق مع البيئة وتحقيق الأهداف طويلة المدى .
- ❖ تكوين وإعداد الكفاءات المسيرة وتوزيع قوى العمل في مستوى الإدارة الوسطى، والتي تساعد المؤسسة في تحقيق خطط وبرامج العمل طبقاً للإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

¹ أحمد داودي، المرجع السابق الذكر، ص 72.

❖ إعداد وتنمية الموارد البشرية في مستوى الإدارة التنفيذية لتنفيذ برامج العمل اليومية.¹

المبحث الثاني: إستراتيجية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية.

يعتبر موضوع التدريب الإداري للموارد البشرية من بين الإستراتيجيات المهمة في عملية تنمية العنصر البشري وعليه سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة تعريف التدريب الإداري ضمن الإدارة المحلية والتعرف على إستراتيجية تنميته

المطلب الأول: تعريف التدريب الإداري في الإدارة المحلية.

أولاً: مفهوم التدريب:

هو عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، بالإضافة إلى المعارف الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.²

يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

➤ **الكفاءة:** أداء الأعمال واستخدام الوسائل بطريقة صحيحة.

➤ **الفعالية:** تشير إلى تحقيق الأهداف.

كما يعتبر التدريب نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي بدوره نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية.

¹ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2007 - 2008 ، ص 178-179.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار قريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.

أما صلاح عبد الباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.

ويتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل.¹

كما يعدّ التدريب محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل معها.

وفي تعريف آخر يمثل التدريب جهوداً إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير في المهارات ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.²

يكتسب التدريب أهمية كبيرة في المنظمات وعلى الرغم من ذلك ينظر بعض المديرون إلى التدريب على أنه نشاط غير منتج ويحاولون اختصار النفقات المتعلقة به إلى أقل حد

¹ ماري برود، جون نيو ستروم، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الطبعة الثانية، مصر، 1997، ص 21.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 1999، ص 200، 202.

ممكن، لكن هذا لا يمنع من أن عدداً كبيراً من المنظمات تتفق أموال طائلة على تدريب موظفيها، هذا لأنها تعي أن نفقات التدريب هي عبارة عن استثمار في العنصر البشري.¹

ثانياً : مفهوم استراتيجية التدريب :

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والذي يتطلب منها تعديل استراتيجياتها الحالية وتبني استراتيجيات جديدة وذلك من أجل الحفاظ على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو الاندماج مع منظمات أخرى أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية ، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة .

الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية موارد

¹ محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجزائر، 2000-2001، ص 31.

بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف بإتباع إستراتيجية الادارة بالأهداف والتركيز على الفرد.¹

ثالثاً: أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :

يعتبر التدريب من أهم العناصر المؤثرة في العملية الانتاجية ،فهو يساهم في تكوين القوى العاملة الملائمة ورفع الأداء ويعمل على حسن استغلال الموارد البشرية، ويمكن إبراز أهمية التدريب في النقاط التالية²:

1- يساهم في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتعزيز القدرة التنافسية لها، خاصة مع التقدم التكنولوجي المتسارع حيث ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة .

2- يساهم في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها ومن خلال التدريب يتم توضيح السياسات العامة للمنظمة والمساهمة في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية .

3- الإسهام في تقديم خدمات ذات جودة وتهيئة بيئة استثمارية مع خفض تكلفة الأداء من وقت وأجور ونفقات.

4- يكون التدريب استجابة لاستيعاب موظفين جدد أو إعادة التنظيم بما يتضمنه تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، استجابة لتعديل في سياسات أو إجراءات العمل أو تجهيزاته.³

1. Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

² راوية محدم حسن، مرجع سبق ذكره،ص:251

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، مصر: دار الكتب ، 2000 ، ص 20

5- استمرار التنظيم أو استقراره: إي قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته كفقده لأحد المديرين الرئيسيين أو غيره وهذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها، أما المرونة فهي قدرة المنظمة على التكيف مع أي متغيرات في حجم العمل وهذا يتطلب توافر أفراد من ذوي المهارات المتعددة للتمكن من نقلهم من عمل إلى آخر حسب الحاجة .

6- يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.¹

ثانياً: أهداف التدريب في الإدارة المحلية:

يهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها:

1. تنمية المعارف:

وتركز على تنمية معارف المتدربين و معلوماتهم و تكريسها لخدمة أهداف المنظمة؛ أي الارتقاء بمعارف العاملين و معلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، و معرفة الاختصاصات و المسؤوليات و الواجبات وعلاقات العمل .و يلاحظ أن المعرفة لا تقتصر

¹ سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 1999 ص 109.

على الجانب العلمي و التخصصي فحسب، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم و كل ما يتعلق بالقواعد و الإجراءات... إلخ¹

2. تنمية مهارات الأفراد:

و يقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، و ذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية، و أخرى عملية و مهارات سلوكية. هذه الأخيرة أي السلوكية تعنى خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين.

أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير و بناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط و المؤسسة ككل. بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة، كالزبائن و الموردين مثلا².

3. التدريب من أجل الترقية:

يهدف التدريب أيضا إلى معالجة التدفقات على المناصب العليا الشاغرة. فكيف للمؤسسة أن تعالج مشاكل قلة المترشحين للترقية ؟ و كيف لها أن تواجه العدد الكبير من المترشحين إذا استثمرت زيادة في التدريب ؟ وهنا تظهر مسألة هامة، ألا وهي إيجاد الوضع الأمثل، أي إدارة برامج التدريب وخطته، حتى لا يكون لدى المؤسسة عدد كبير من

¹ سامي نابتي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة: محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC، (رسالة ماجستير منشورة)، قسنطينة، 2008-2009، ص 47.

² نفس المرجع، ص 47.

المرشحين وبالتالي منافسة شرسة على الترقية تخلق جوا و مناخا مشحونين من جهة، ولا يقل عدد المرشحين للترقية من جهة أخرى فتكون المؤسسة مرغمة على التوظيف الخارجي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح عملية الترقية يعتمد على جودة التدريب، وبالتالي ففشل التدريب قد يؤدي إلى فشل عملية الترقية، وبعد عرض أهمية التدريب، دوره وبعض أهدافه، سنأتي الآن على بعض المداخل و المقاربات المتعلقة بالتدريب¹.

المطلب الثاني: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

يعتبر التدريب من بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية أسلوبا أساسيا في عملية ترقية قدرات ومهارات العنصر البشري في المنظمة.

إن دور التدريب في تنمية الموارد البشرية يبرز من خلال أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة وقدرة الموارد البشرية وإكسابها المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للموارد البشرية من خلال مساعدتهم وتحفيزهم على الاستمرار في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية ذلك، إمدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمايتهم من الوقوع في الأخطاء، مساعدتهم على تقوية علاقتهم على تأدية مسؤولياتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، إضافة إلى مساعدتهم على تقوية علاقتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجه².

¹ سامي نابتي، المرجع السابق الذكر، ص 49.

² صليحة بوكراع، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة حالة بلدية ولاد دراج بالمسيلة -2013-2014، (مذكرة ماستر منشورة)، المسيلة، 2013/2014، ص 61.

إن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ويصبح لزاما عليهم تنمية مهاراتهم، حيث أثبتت البحوث العلمية أن التعليم من بين أهم الطرق لتنمية الموارد البشرية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعلم والتدريب.¹

كما أن التدريب هو عملية إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والاتجاهات السليمة التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بنجاح.

حيث يتضح دور التدريب على أنه لا يقتصر على تنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية بل يتعداها إلى مرحلة استثمار الطاقات التي يدخروها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء الايجابي نحو البيئة وتحسين فاعليته، وهذا من خلال التدريب النظري العملي.

إن التدريب للموارد البشرية على مستوى الإدارات المحلية يساعد على ممارسة السلوك المرغوب فيه، فهو يعتبر المدخل السليم لترشيد سلوك الموارد البشرية في المنظمة وتبصيرهم بالنتائج الجيدة لأعمالهم والذي ينعكس في النهاية على بيئة العمل بالمنظمة وكافة أنشطتها.²

تسمح تنمية الموارد البشرية في الإدارة المحلية بتنفيذ مجموعة من البرامج والدورات التدريبية للموارد البشرية في تأهيلهم وتحسين أدائهم ووضع المفاهيم والاتجاهات المعاصرة، إضافة لتزويدهم بالأساليب الحديثة لإدارة المشكلات والصعوبات.

إضافة إلى تدريبهم على كيفية استعمال التكنولوجيا على الإدارات للحفاظ على المناخ التنظيمي والتقليل من الصراعات، وعليه تعمل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تنمية

¹ عتيقة حرايرية، هشام بوخاري، "التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة: مقارنة نظرية تحليلية"، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، العدد 10، الجزائر، 2017، ص 116.

² عماد مساعديه، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، (رسالة ماجستير منشورة)، سطيف 01، 2014/2013، ص 93.

الوعي لدى العاملين، ولفت اهتمامهم وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو المنظمة وبالتالي فهي تعمل على تحقيق تنمية العنصر البشري.

فالعملية التدريبية تستهدف المهارات والقدرات البدنية والفنية والفكرية والسلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد أو الجماعة، بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع صنوف المعرفة التي يتوصل إليها العقل البشري والجهد البشري، موضع التطبيق، وتطوير الطاقات على بناء الأساليب والوسائل والأدوات التي تساهم في تطوير العمليات في جميع مجالات الحياة وقطاعات العمل، وتنمية القدرات اللازمة على التعامل معها وتوظيفها بفعالية في سير هذه العمليات، أنها العملية التي تمكن من وضع جميع المعارف العلمية موضع التطبيق العملي والدخول بالإنسان إلى عصر التكنولوجيا وتمكينه منه والمساهمة كشريك في حركة هذا العصر وتطويره.

انطلاقاً من هذا تم تناول موضوع عملية تدريب الموظف العام في الجزائر في النقاط

التالية الذكر:

أولاً: حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب الموارد البشرية:

من خلال الدراسة لهذا الموضوع تبين وجوب إنشاء جهاز مركزي للتكوين والتدريب يتقرر على ضوء الاقتناع المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين بحتمية وجود جهاز مركزي في الإدارة، ومن هنا يستحسن أن يكون جهازاً بسيطاً، غير معقد، ولكي يكون الجهاز المركزي للتدريب في مستوى المهام المسندة إليه، لا بد أن يشرف عليه، ويوجهه رجال الخبرة والمهارة، وعلماء الإدارة دون غيرهم من الإداريين البيروقراطيين، الذين عادة لا يسارعون إلى الاستحواذ على المسؤوليات، ويتسببون في تمييع وانحراف المؤسسات عن أهدافها الرئيسية ثم تأتي عملية جمع المعلومات العلمية بشأن التدريب، وهنا تسهل مهمة المدرب والمتدرب والتدريب، من حيث تمكينهما من الحصول على المعلومات المفيدة لهما في عمليات التكوين

والتدريب واكتساب المهارات ثم تهيئة الجو العام، وحصر كل الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على إنشاء الجهاز الإداري الذي يساهم مساهمة فعالة في التنمية الإدارية¹.

ولهذا يمكن القول بأن الجزائر تمتلك إطارات وكفاءات كافية تقود مسيرة التنمية الإدارية وهذا بسعيها ودورها الفعال في تكوينها وتدريبها حتى تمتلك المعرفة والخبرة الكافية في التسيير والإدارة².

ثانيا: التكوين الجيد أي التدريب :

نحو إستراتيجية تنمية شاملة في الإدارة الجزائرية، مما تعرض له الأستاذ منصور بلرنب في طرح هذا العنصر، والذي يعالج فيه التكوين والتدريب للعنصر القيادي في الإدارة الجزائرية، إذ تحدث تحت هذا العنوان المتعلق بتكوين جهاز مركزي للتكوين وتدريب الموارد البشرية، عن كونه يعد إستراتيجية بديلة للتنمية الإدارية في الجزائر، فالإستراتيجية البديلة لتكوين وتدريب العنصر القيادي ليتولى مهام إنجاز عملية التنمية الشاملة، يستلزم العمل بكيفية منظمة ومنسقة مع الجهات الأخرى التي تساهم مساهمة فعالة ومباشرة في تحقيق التنمية الإدارية³.

¹ منصور بلرنب، إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر ، (أطروحة دكتوراه منشورة)، الجزائر، 1988، ص 311 - 329.

² نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية جيجل، (رسالة ماجستير منشورة)، الجزائر، 2010-2011، ص151.

³ منصور بلرنب ، نفس المرجع، ص 212-2013

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج أن للإدارة المحلية عدة سياسات تقوم بها من أجل تنمية الموارد البشرية ضمن وحداتها، لتضمن بذلك تقديم خدمات للمواطنين بجودة عالية من جهة؛ وكذا الحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة في الإدارة.

وعليه تتبع الإدارة المحلية عدة استراتيجيات من بينها ، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية باعتبار التخطيط هو الوظيفة الأولى في المنظمة فالتخطيط الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات طويلة وقصيرة المدى.

وهناك إستراتيجية أخرى للإدارة المحلية التي تسعى من خلالها إلى تنمية العنصر البشري وذلك من خلال إستراتيجية التدريب في الإدارة التي تضمن تكوين وتنمية للمهارات وتفجير للقدرات المهنية والفنية للموظفين.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لبلدية المسيلة

تمهيد

بعدما تطرقنا إلى الفصول النظرية وتناولنا فيها أدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية وإيجاد العاقبة النظرية فيما بينهما انتقلنا إلى الدراسة الميدانية لإسقاطها على أرض الواقع من خلال دراسة بلدية المسيلة.

كذلك تتطلب الدراسة الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعمق بميدان الدراسة، بما في ذلك التعرف على محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، والتعرف على منهج الدراسة والمجال الزمني وأدوات جمع البيانات المستخدمة وتحديد عينة البحث وكيفية اختيارها ثم تحميل نتائج الإستبيان.

حيث سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية لبلدية المسيلة من خلال بحثين أساسيين وهما:

المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة.

المبحث الثاني: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي.

سوف نتناول في هذا المبحث بدراسة نشأة بلدية المسيلة، وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن بلدية المسيلة.

مرت على بلدية المسيلة عدة حقبة تاريخية حيث تركت كل حقبة بصمتها ونذكر منها:

- **الحقبة الرومانية:** حيث أنشأت النواة الأولى بالقرب من منطقة " بشيلقا" الذي تبعد حاليا 3 كلم من مقر البلدية وسميت المدينة **بزابي جوستتيانا** (يعني مدينة مصب المياه أو سيل المياه) لكن المدينة تعرف معمارا كبيرا لكونها مدينة ذات طابع فلاحي نظرا لخصوبة أرضها، وأقام الرومان سدا ونظاما لتوزيع المياه وقد دمرت هذه المدينة في سنة 741هـ.

- **الفترة الفاطمية:** أعاد الفاطميون بناء المدينة في عام 935م على مسافة 3 كلم من الموقع الأثري بجوستتيان.

- **الفترة الحمادية:** عندما انفرد جعفر بن حماد بحكم ذاتي سنة 5101م عن العاصمة الحمادية (قلعة بني حماد) قام بإنشاء النواة الأولى للمدينة الحالية والمسماة حاليا بحي الجعافرة نسبة إليه وبعدها توسع هذا الحي في الضفة الشرقية كواد القصب فظهرت أحياء رأس الحارة، حزبة اليس، الشتاوة، وكان يتوسط هذه الأحياء مركز تجاري يومي يدعى الشماس (موقع مسجد بلال حاليا)، حيث تميز النسيج العمراني بالبساطة واحترام الملكيات والواجهات الصماء التي تتماشى مع القيم كما عرف المجال الحضاري بنشأة الحارة.

- **الفترة المرابطية:** عرفت مدينة المسيلة توسعا معماريا كبيرا في هذه الفترة بوجود مركزا عليما ومركز عبور تجاري إلى أن دمرت من طرف الهلاليين سنة 1351.

- **فترة الأتراك:** أي الفترة الممتدة بين 1350 إلى 1500م وعرفت هذه الحقبة بقدوم سيدي محمد بن عبد الله المغربي من مدينة وجدة حيث استقر في المدينة وشرع في إعادة بناء المدينة وسميت مدينة سيدي بوجملين.

- **مرحلة الاستعمار الفرنسي:** دخل الاستعمار الفرنسي سنة 1840 حيث تميزت هذه المرحلة الممتدة بين 1840م إلى 1940م بظهور بعض المنشآت نذكر منيا ثكنة عسكرية على الضفة الغربية لواد القصب وهي الظهرة الاستعماري ومقر إقامة الحكم والكنيسة وقسم

الشرطة والبريد والمحكمة، كما أنشأت حي العرقوب الذي أقام فيه اليهود وبعض المعمرين وحي الكوش المتاجر وبعض الأعيان.¹

• **فترة ما بعد الاستقلال:** عرفت المدينة تغيرات جوهرية حيث في الفترة الأولى سنة 1961-1974 تم إنشاء حي 380 مسكنا و 500 مسكنا على أثر الزلزال الذي ضرب المدينة في سنة 1965 ثم أنشأت التجزئة حي الشواف الذي صممه المهندس زولان. أما في الفترة الممتدة 1974-1987 فأهم ما ميز هذه المرحلة هو ترقية المسيلة من مقر دائرة إلى ولاية، وفي سنة 1977 تم إعداد أولى مخطط توجيهي، وفي سنة 1992 تم إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير تبعته عدة دراسات أخرى.

تعتبر مدينة المسيلة ذات تاريخ عريق فهي مدينة قديمة النشأة حيث يعرفها ابن حوقل من خلال صورة الأرض الصادر في بيروت، عمى أنها مدينة محدثة استحدثها على بن الأندلسي أحد خدام آل عبيد الله وعبيدهم، وعليها صور حصن من طوب ولها واحد يقال له واد السهر فيه ماء عقي منبسط على وجو الأرض، وليس بالعميق ولهم كروم وأجنة كثيرة تزيد على كفايتهم وحاجاتهم.²

كما يعرفها الإدريسي (المسيلة) على أنها مدينة عامرة في بسيط من الأرض، ولها مزارع ممتدة أكثر مما يحتاج إليها أهلها وعلى نهر فيه ماء منبسط على وجه الأرض وليس بالعميق وهو عذب.³

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي والإداري .

أولا : الموقع الجغرافي:

أ. الموقع:

تقع بلدية المسيلة في الجهة الشمالية الغربية لحوض شط الحضنة، حيث يحدها من الناحية الشمالية جبال الحضنة ومن الناحية الجنوبية شط الحضنة، وهي نقطة تقاطع لكل من

¹ عمر وناس، الجماعات المحلية في الجزائر بين الإصلاح القانوني وإصلاح الذهنيات البشرية: دراسة حالة بلدية المسيلة 2018، (مذكرة ماستر منشورة)، المسيلة، 2017-2018، ص 47-48.

² ربيعة وضاح، المرجع السابق الذكر، ص 67.

³ يوسف خوني، دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المحلية المنتخبة: المجلس البلدي لبلدية المسيلة خلال الفترة الممتدة من 2007-2012، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الجزائر 03، 2014-2015، ص 135.

الطريق الوطني رقم 40 والطريق الوطني رقم 45 والمجرى المائي (واد القصب)، من أهم الأسباب التي جعلت مدينة المسيلة تنشأ وتتطور عبر مراحل مختلفة من الزمن.¹
ب. المساحة:

تقدر مساحة المسيلة بـ 252 كلم²، يشغله حوالي 156647 نسمة حسب تعداد 2008م أي بمعدل 620 نسمة/كلم².

ت. الموقع الإداري:

تقع بمدينة المسيلة في أقصى الحدود الشمالية لولاية المسيلة حيث يحدها :

- من الشمال: والية البرج (بلدية العش) .
- من الجنوب: بلدية أولاد ماضي.
- من الشرق: بلدية المطارفة + السوامع.
- من الغرب: بلدية أولاد منصور .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة:

1. الأمانة العامة :

هي الكتابة العامة صدرت التعليمات الوزارية المؤرخة في 03 ماي 1882 بالجريدة الرسمية رقم 29 الصادرة في 02 ماي 1883 والتي تقسم الأمانة العامة إلى 03 مصالح هي:

أ. المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس والتي تتكون من ثلاث مكاتب:

- مصلحة تسيير شؤون المجلس.
- مصلحة المصالح المشتركة.
- مكتب تسيير الأرشيف.

ب. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- متابعة القضايا والمنازعات أمام المحكمة والمجلس القضائي.
- متابعة جميع القضايا المتنازع فيها.

¹ أرشيف مصالح بلدية المسيلة.

2. مديرية الإدارة المالية:

أ. مصلحة العمليات والعمليات المالية:

مصلحة إعداد الميزانية الأولية أو الإضافية؛ الحساب الإداري، الإحصائيات المالية.

ب. مصلحة ممتلكات البلدية: من مهامها: متابعة حال أملاك البلدية، تحصيل الرسوم.

ت. مصلحة تسيير الموظفين: وتتبع مختلف وضعيات المستخدمين الإداريين والتقنيين وإحصاء الاحتياجات للمستخدمين.

3. مديرية التنظيم والشؤون العمومية: وتتكون من :

أ. مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

ب. مصلحة الشؤون الاجتماعية.

4. مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة: وتتكون من :

أ. مصلحة الصيانة العامة.

ب. مصلحة الوسائل العامة.

ت. مصلحة البيئة والصحة.

5. مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير: وتتكون من:

أ. مصلحة الصفقات.

ب. مصلحة المتابعة.

ت. مصلحة التعمير.

المبحث الثاني: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية للدراسة.

يتفق جل الباحثين حول أهداف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي؛ والتي يمكن

تلخيصها في النقاط التالية:^{1 2}

- تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها؛
- والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها؛
- وإخضاعها للبحث العلمي؛
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية اللبنة الأساسية التي عن طريقها تتحدد خارطة البحث، والتي بدورها تساعد الباحث في إجراء مسحه الأولي بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، ومن جملة العناصر التي تم التقيد بها أثناء الدراسة الاستطلاعية التالي:³

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة؛
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها؛
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها؛
- التقرب من أفراد العينة؛
- تقسيم المستوى المعرفي للأفراد العينة، ومدى مطابقتها لموضوع البحث؛

¹ فوزية شرقي، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008 . 2014 (رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 03)، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015 - 2017، ص 03 .

² موسى النبهان، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، عمان: دار الشروق للنشر، 2004، ص (84-145).

³ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، (الجزائر: زعايش للطباعة والنشر، 2012)، ص، 20.

وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.

بعد جمع المعلومات اللازمة تم التوصل إلى أدوات جمع البيانات التالية:

1. تم تصميم استبيان لقياس مدى ارتباطية بين سياسة الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية من طرف الباحث.
2. وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مدى ثلاثة أشهر 2019 .
3. تم توزيع الاستمارة في الأسبوع الثاني من شهر أبريل 2019.

ثانيا: منهجية أدوات الدراسة الميدانية.

أ. مناهج الدراسة:

لقد سبق وحددنا المناهج والأدوات المزمع استعمالها في دراستنا التي تهدف أساسا إلى إيجاد العلاقة بين سياسة التعليم العالي والجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف المسيلة، وبناءا عليه تم الاعتماد على منهج يساهم في معالجة إشكالية الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وهذا بحسب طبيعة موضوع الدراسة.

➤ منهج دراسة حالة:

تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أو حيوانا أو تنظيما... الخ. هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه.¹ ما يميز منهج دراسة الحالة عن المناهج العلمية الأخرى كونه يهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات المشابهة ويتم ذلك بطريقة تفصيلية

¹ عمار بوحوش، ، ص، 120.

ودقيقة، والتي لا يمكن تعميم نتائجها على بقية الحالات المشابهة إلا بقدر تعلق الأمر بمدى مطابقتها وتمائل هذه الحالة على الحالات الأخرى.¹

➤ منهج تحليل المضمون:²

وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

لقد تم استخدام هذا المنهج لأن موضوع محل الدراسة يحتاج إلى الوصف والتحليل والتعرف على العلاقة التي تربط سياسة التعليم العالي بالجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية عامة وجامعة المسيلة محل الدراسة وذلك من أجل الوصول إلى استنتاجات من أجل محاولة الإجابة على الإشكالية محل البحث.

➤ التحليل الإحصائي:³

يستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانياً في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات المستهدفة.
فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباطية بين سياسة الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية.
2. الفرضية الفرعية الأولى: تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف الإدارة المحلية لضبط المخطط السنوي لتنمية الموارد البشرية.
3. الفرضية الفرعية الثانية: تزداد الحاجة إلى تبني عملية التدريب لتنمية الموارد البشرية كإستراتيجية في الإدارة المحلية نظراً لطبيعة العمل الخاص بها في تقديم الخدمة العمومية.

¹ أحمد حسين الرفاعي، المرجع السابق الذكر، ص، 128

² فوزية شرقي، المرجع السابق الذكر، ص، (05،06).

³ المرجع نفسه، ص 14.

4. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد أساليب البلدية متبعة من الإدارة المحلية في تنمية المواد البشرية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب حسب تصورات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس، الخبرة في العمل).
5. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق معنوية يوجد فروق معنوية على مستوى تخطيط الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس.
6. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق معنوية يوجد فروق معنوية على مستوى تزايد الحاجة للتدريب تبعاً لمتغير الجنس.
7. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق معنوية على مستوى الأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تبعاً لمتغير الجنس.
8. الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق معنوية في كل من تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل.

ثالثاً: التعريف بأدوات الدراسة:

الملاحظة:

تعني في اللغة العربية النظر إلى الشيء، وهي كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي لحظ؛ أما الملاحظة في البحث العلمي، فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية.¹

أي أنها ملاحظة مقصودة تسير وفق الخطة المرسومة للبحث، في إطار المنهج المتبع هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة، وتم ذلك عن طريق إجراء المقارنات

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص، 174.

واستخلاص النتائج. وكما يعرفها الأستاذ مروان عبد المجيد إبراهيم " بأنها المشاهدة المقصودة والدقيقة والمنظمة والموجهة والهادفة، والتي ترتبط بين الظواهر وهي رؤية منظمة وممزوجة بالاهتمام بالظواهر الخاضعة لها وقد تستعين بآليات وأدوات علمية دقيقة".¹

الإستبيان: 2

الاستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه، والاستبيان هو التوضيح لهذا الأمر؛ إذن الاستبيان هو تلك "المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعدّها إعداداً محدداً وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتهما ولقد التزم الباحث ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الاستبيان والمتمثلة في العناصر أدناه:

- تحديد الغرض من الإستبانة:
- أن عبارات الاستبيان كانت محددة وواضحة وصياغتها كانت بسيطة وسهلة الفهم من قبل مجتمع البحث وعيناته؛
- تمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الإستبيان وكذا إجراء المقابلة مع بعض أفراد العينة؛
- إن عبارات الاستبيان كانت شاملة لكل المعارف والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من قبل المستجوبين.

¹ فوزية شرقي، المرجع السابق الذكر، ص، 09.

² المرجع نفسه.

رابعاً: عرض مقياس ليكرت (LIKERT) الرباعي:¹

قام الباحث بالاستعانة بهذا المقياس ويتمثل في وضع علامة مقابل كل سؤال يطرح ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات. وذلك بعد التحليل المفاهيمي لفروض الدراسة وتحديد المعلومات المراد الحصول عليها.

- تحديد الأبعاد التي تقيسها الإستبانة:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- المستوى التعليمي: وله ستة مستويات (ثانوي، ليسانس، ماجستير، ماستر، دكتوراه أخرى).
- الوظيفة الحالية: ولها خمس مستويات (رئيس مصلحة، متصرف إداري، ملحق إدارة، عون مكتب، عون إدارة، أخرى).
- الخبرة في العمل: ولها ثلاث مستويات (من 05 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنوات، من 15 إلى 20 سنوات).

القسم الثاني: فيتناول محاور الدراسة الأساسية والمتعلقة بمحاولة مدى ارتباط سياسة الإدارة المحلية بتنمية الموارد البشرية، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور أساسية الأول لدراسة:

- ❖ تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف الإدارة المحلية لضبط المخطط السنوي لتنمية الموارد البشرية.
- ❖ تزداد الحاجة إلى تبني عملية التدريب لتنمية الموارد البشرية كإستراتيجية في الإدارة المحلية نظرا لطبيعة العمل الخاص بها في تقديم الخدمة العمومية.
- ❖ توجد أساليب البلدية متبعة من الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية.

¹ عبد الناصر الجندي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص42.

واعتمد الطالب في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت الرباعي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، والجدول (01) يوضح سلم ليكرت الرباعي الأبعاد ودرجات المقياس كما هي في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	3	4

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان.

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الرباعي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

- غير موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.00 - 01.80).
- غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.80 - 02.60).
- موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (02.60 - 03.40).
- موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (03.40 - 04.20).
- تم التطرق في فقرات الاستبيان الأول المعتمد للدراسة إلى المحاور المعتمدة في دور الإدارة المحلية بتنمية الموارد البشرية؛ أي من الكل إلى الجزء من خلال تحديد ثلاث محاور تم ضمنهما صياغة العبارات التي تتداخل ضمنها سياسات الإدارة المحلية ومقتضيات تنمية الموارد البشرية؛ والجدول أدناه يلخص أهم عناصرها:

الجدول (02): استمارة استقصاء سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية تبين عدد الفقرات وعنوان محاورها ، (انظر الملحق رقم 01).			
الترتيب	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
01	بيانات شخصية	04-01	04
02	المحور الأول	10-4	06
03	المحور الثاني	16-10	06
	المحور الثالث	22-16	06
	المجموع	22-1	22

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان.

- تحكيم الإستبانة:

للتأكد من أن فقرات الإستبانة تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف يوسف خوني من جامعة محمد بوضياف المسيلة ذا خبرة واختصاص في الموضوع، حيث قام بدراسة الإستبانة وتحكيم فقراتها وإبداء رأيه في مدى ملائمة العبارات لقياس الظاهرة محل الدراسة وصياغة العبارات بطريقة سلسلة واقتراح ما تراه مناسباً.

كما تم عرض الإستبانة على محكمين من اجل صياغة عبارات الاستبيان إذا كان فيها خلل واقتراح ما يتناسب والدراسة.وعليه فقد قدمت الاستبيان إلى:

- ❖ الدكتور غربي عزوز دكتور بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- ❖ الدكتور بن مرزوق عنتر دكتور بقسم العلوم السياسية والعلاقة الدولية.
- ❖ الدكتور كليوات السعيد دكتور بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

1-المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية لمفردات الاستبيان المتعلق (سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية) وذلك عن طريق الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 21.0. (SPSS version.21.0) وذلك باستخدام للمعالجة الإحصائية :

أ- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة بغية ضبطها في جداول وتمثيلها بيانياً؛

ب- إنجاز بعض الأشكال البيانية بواسطة برنامج الإكسل ن. (Excel Version 2007) (2007 نظراً للخصائص التي يحتوي عليها هذا البرنامج؛

ت- طريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل لقياس الثبات (Reliability Statistics).

2-اختبار ثبات وصدق المقياس:

يستعمل معامل ألفا كرنباخ لاختبار ثبات الاستمارة، ويُقصد بثبات الاستمارة أنه إذا تم إعادة استعمالها على نفس العينة فإنها ستؤدي لنفس النتائج التي تم الحصول عليها، حيث كلما اقترب معامل ألفا كرنباخ من الواحد (1) دل على ثبات الاستمارة وصلاحيته استعمالها، والعكس صحيح. وفيما يلي بيان لمعامل ألفا كرنباخ للاستمارة التي تم استعمالها في هذه الدراسة.

الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
15	0,716	

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

• ثبات وصدق استبيان المحور الأول :

1. الثبات: تم تقدير ثبات هذا الاستبيان بطريقة:

أ. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):*

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0,719)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح ثبات المحور الأول عن طريق ألفا كرونباخ التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
06	0,719	

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث.

1) ثبات وصدق استبيان المحور الثاني:

2. الثبات: تم تقدير ثبات هذا الاستبيان بطريقة:

ب. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):*

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0,622)، كما هو موضح في الجدول التالي:

* ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم(03) المتعلق بثبات أدوات الدراسة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاستبيان سياسة الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية.

* ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم(03) المتعلق بثبات أدوات الدراسة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاستبيان سياسة الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (05) يوضح ثبات استبيان المحور الثاني عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
06	0.622	

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث.

2) ثبات وصدق استبيان المحور الثالث:

3. الثبات: تم تقدير ثبات هذا الاستبيان بطريقة:

ج. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):*

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0,630)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح ثبات استبيان المحور الثالث عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
05	0.630	

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث.

03. صدق استبيان بطريقتين:

أ. الطريقة رقم (01): تم تقدير صدق هذا الاستبيان عن طريق تقديمها لمجموعة من محكمين.

ب. الطريقة رقم (02): تم حساب صدق هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباط العبارات فيما بينها للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0,716) أي أن أداة الاستبيان صادقة.

* ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم (03) المتعلق بثبات أدوات الدراسة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاستبيان سياسة الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية.

3) تحديد حدود الدراسة الميدانية:**1. تحديد المجال المكاني للدراسة:**

تم تحديد الحدود المكانية للدراسة الميدانية على مستوى الإدارة المحلية لمقر بلدية المسيلة، وتم التركيز على هياكلها.

2. الحدود الزمانية: يتراوح مجال الدراسة في الفترة الممتدة من بين 2018/2019؛ وذلك

بغية حصرها والتحكم في عناصرها مجاليا وزمانيا وذلك بغية الوصول إلى نتائج واستنتاجات يمكن التوصل إلى إمكانية وجود علاقة سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية؛ كما تم إجراء الدراسة الميدانية في الأسبوع الثاني من شهر أبريل 2019.

4. تحديد مجتمع البحث والعينة:

لقد تم تحديد مجتمع البحث من (61) مبحوثا من بلدية المسيلة من خلال الهيكل

التنظيمي لبلدية المسيلة على مستوى الهياكل التالية:

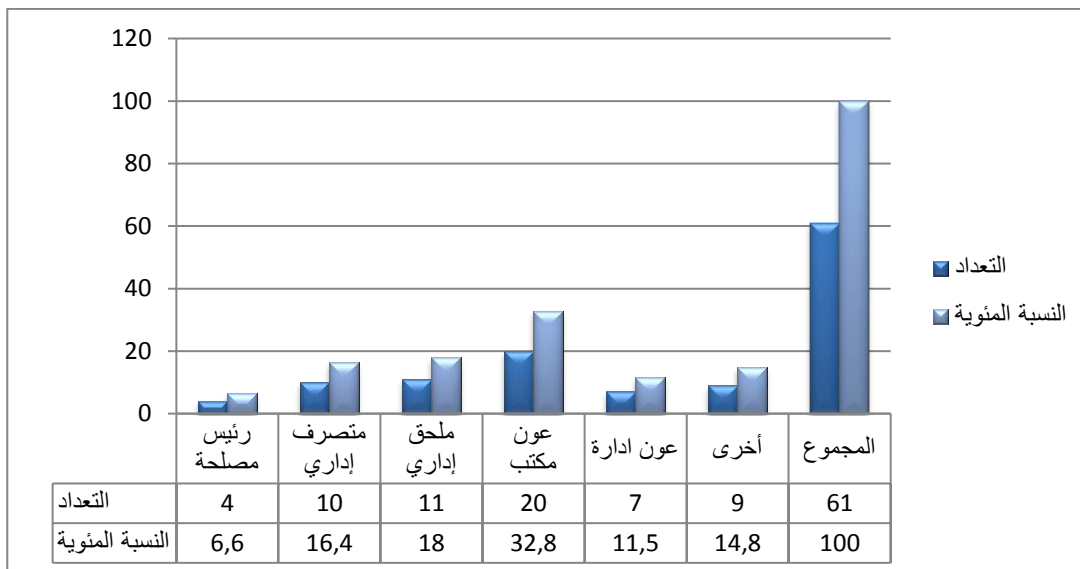
- الأمانة العامة.
- مديرية الإدارة المالية.
- مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير.
- مديرية الصيانة العامة والوسائل البيئية.
- مديرية التنظيم والشؤون العامة.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة .

النسبة المئوية	التعداد	المركز
6,6	4	رئيس مصلحة
16,4	10	متصرف إداري
18	11	ملحق إداري
32,8	20	عون مكتب
11,5	7	عون ادارة
14,8	9	أخرى
100	61	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (01): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: مخرجات تحليل استبيان من برنامج ر.إ.ع.إ. النسخة 0.21 وتحويلها بواسطة برنامج الإكسال نسخة 2007 . من إنجاز الطالب.

5. نوع العينة وطريقة اختيارها:

يتحدد اختيار العينة من خلال التدقيق الكامل في الموضوع محل الدراسة التوصل إلى أن تكون العينة طبقية باختيار عينة متنوعة من مجتمع الدراسة والتي وقعت أساساً على الوظائف الإدارية في البلدية.

ولقد اقتضت منا طبيعة الموضوع والمجال البشري للدراسة اللجوء إلى العينة الاحتمالية، وإلى أسلوب المعاينة القصدية¹، والتي تعرف على أنها العينة التي يعتمد الباحث فيها على تقسيم المجتمع إلى مستويات وبما أن الدراسة الحالية تتمحور حول الموظف العمومي المحلي لمقر بلدية المسيلة، فإن الباحث قامت بتقسيم هذا المجتمع حسب الجنس إلى ذكور وإناث.

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

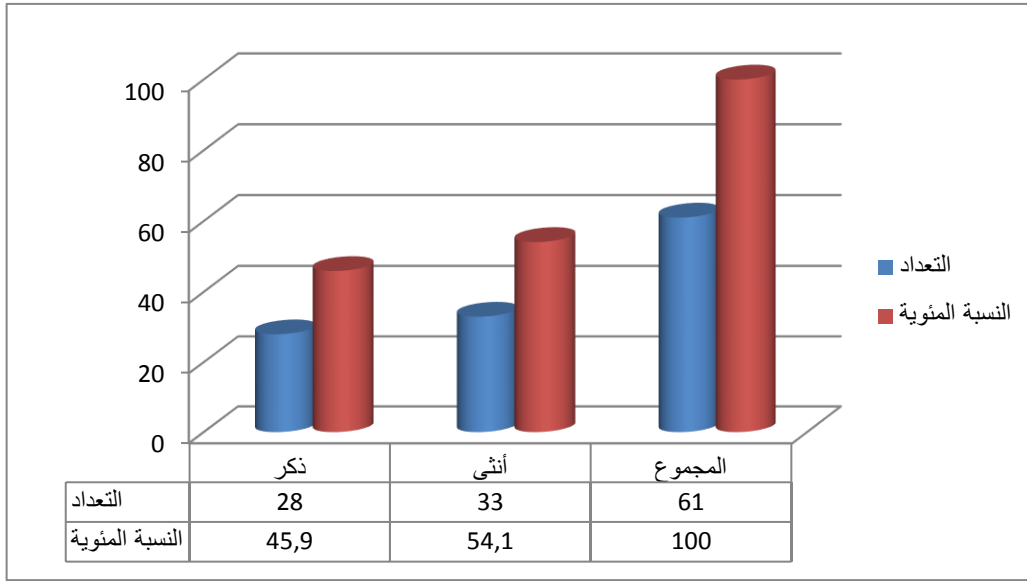
سنحاول في هذا الجزء تحليل المحور الخاص بالمحور الأول المتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الاستبيان وذلك كالتالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
النسبة المئوية	التعداد	الجنس
45,9	28	ذكر
54,1	33	أنثى
100,0	61	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

¹ أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص، 149.

الشكل رقم (02) الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات تحليل استبيان من برنامج ر.إ.ع.إ. النسخة 0.21 وتحويلها بواسطة برنامج الإكسل نسخة 2007 . من إنجاز الطالب.

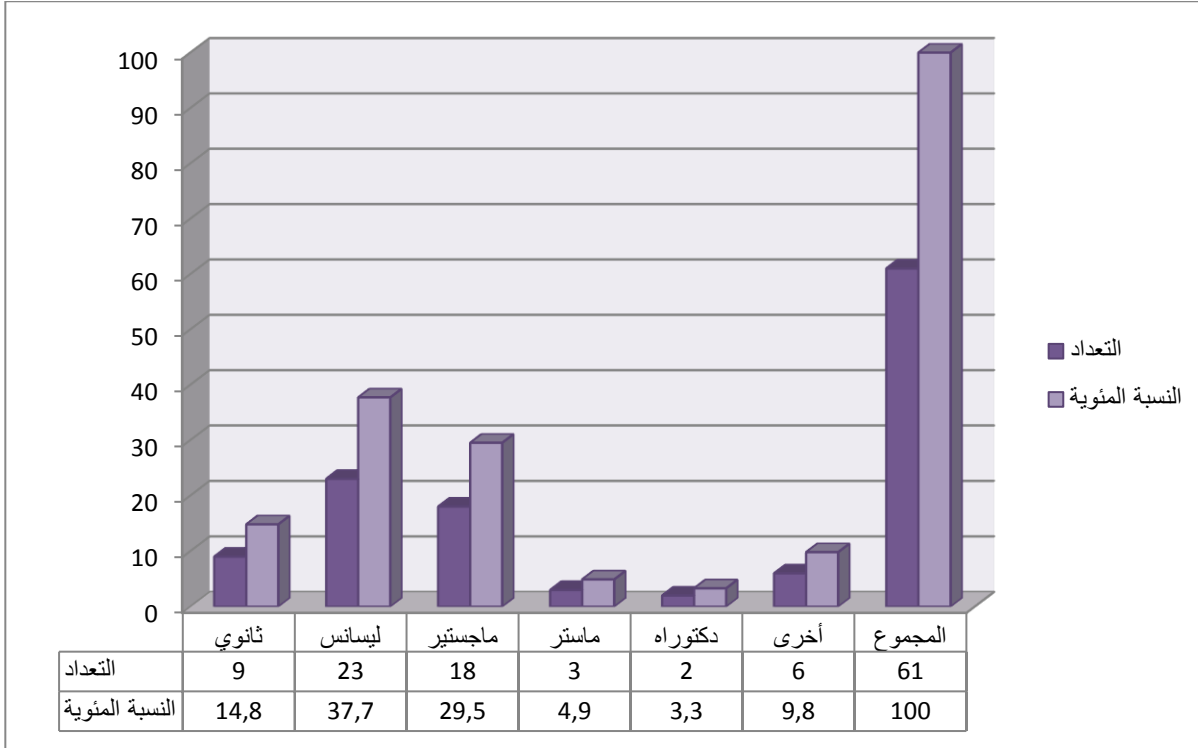
من خلال الجدول والرسم البياني وحسب تعداد العينة محل الدراسة التي قدرت ب(61)؛ نلاحظ ان نسبة الذكور قدرت ب (28) أي بنسبة 45,9 %، في حين أن نسبة الخاصة بجنس الإناث قدرت ب (33) أي بنسبة 54,1%*.

الجدول رقم(09): يوضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	التعداد	المستوى التعليمي
14,8	9	ثانوي
37,7	23	ليسانس
29,5	18	ماجستير
4,9	3	ماستر
3,3	2	دكتوراه
9,8	6	أخرى
100,0	61	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

* لنظر الملحق رقم(02): ثبات وصدق أدوات الدراسة.

الشكل رقم (03) الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



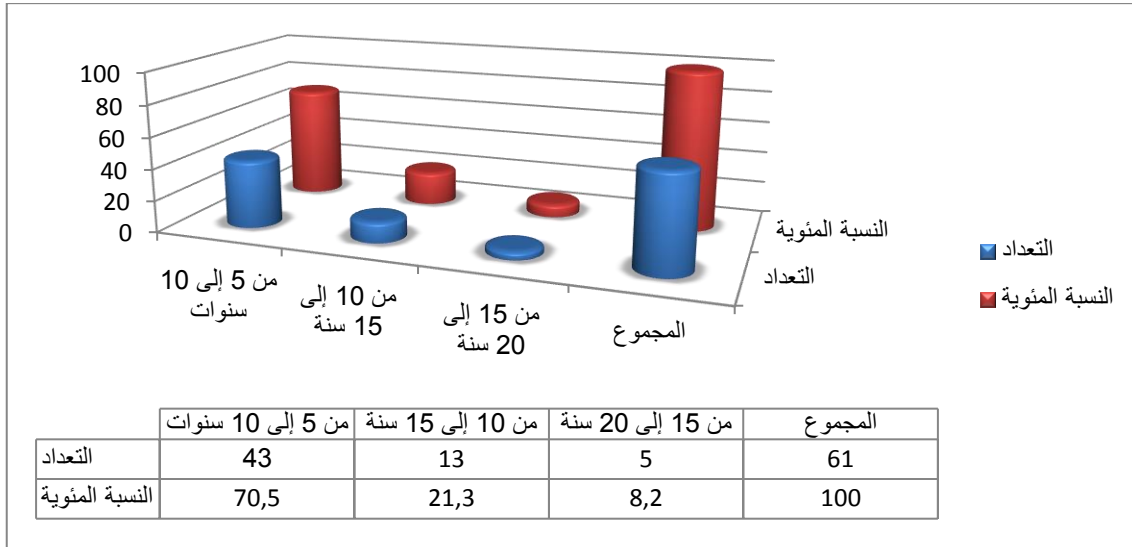
المصدر: مخرجات تحليل استبيان من برنامج ر.إ.ع.إ. النسخة 0.21 وتحولها بواسطة برنامج الإكسال نسخة 2007 . من إنجاز الطالب.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان نسبة المتحصلين على شهادة الثانوي 14.8% أي بتعداد 9 أفراد من العينة؛ أما بنسبة للمتحصلين على شهادة ليسانس فقد قدر تعدادهم ب 32 فردا أي بنسبة 37,7%، ما المتحصلين على الماستر فقد قدرت نسبتهم ب 4,9% أما المتحصلين على الدكتوراه فقد قدر تعدادهم ب فردين والمستويات الأخرى بنسبة 9,8%.

الجدول رقم (10) يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.		
النسبة المئوية	التعداد	سنوات الخبرة
70,5	43	من 5 إلى 10 سنوات
21,3	13	من 10 إلى 15 سنة
8,2	5	من 15 إلى 20 سنة
100,0	61	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

الشكل رقم (04) الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



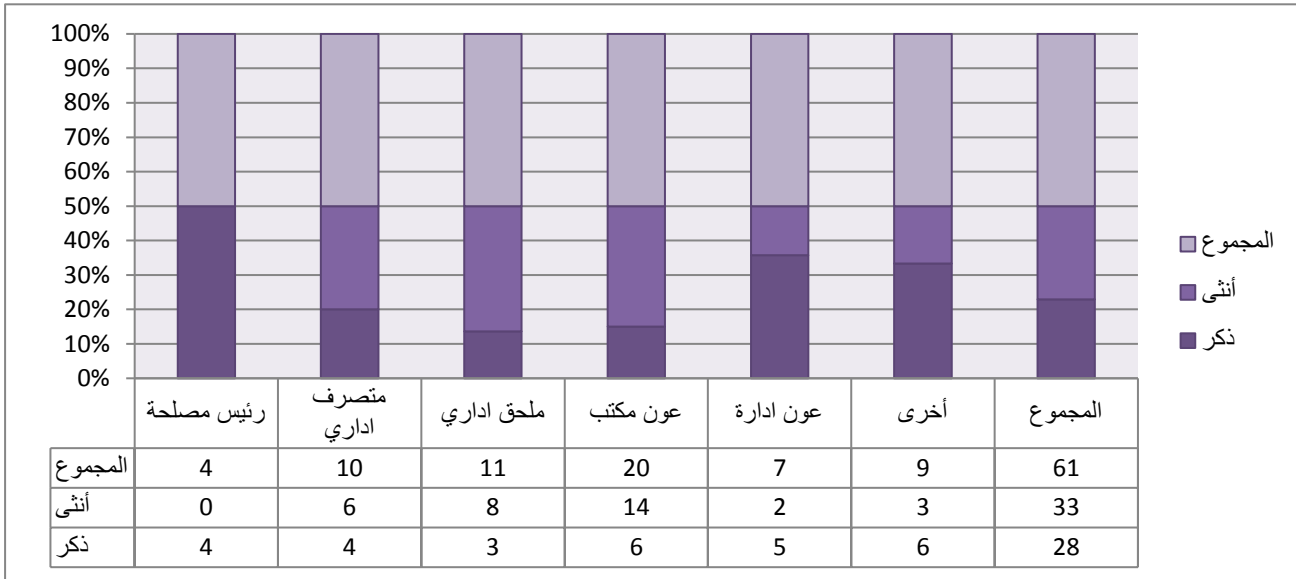
المصدر: مخرجات تحليل استبيان من برنامج ر.إ.ع.إ. النسخة 0.21 وتحويلها بواسطة برنامج الإكسل نسخة 2007 . من إنجاز الطالب.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بتعداد 43 وقدرت النسبة ب 70,5% ؛ أما سنوات الخبرة من 10 إلى 15 سنة بتعداد عينة 13 وقدرت النسبة ب 21,3% أما سنوات الخبرة من 15 إلى 20 سنة فقد قدر تعدادهم ب 5 بنسبة 8,6%.

الجدول رقم (10) يوضح توزيع العينة حسب متغيري الجنس * الوظيفة الحالية							
المجموع	أخرى	عون ادارة	عون مكتب	ملحق إداري	متصرف إداري	رئيس مصلحة	المركز
28	6	5	6	3	4	4	ذكر
33	3	2	14	8	6	0	أنثى
61	9	7	20	11	10	4	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

الشكل رقم (05) الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والوظيفة الحالية



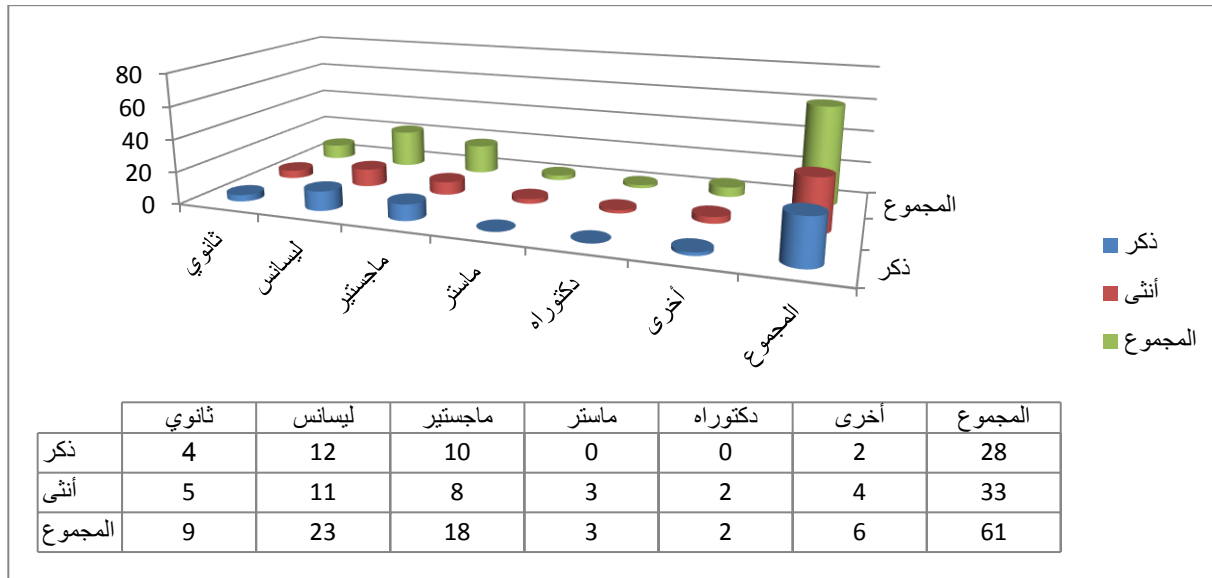
المصدر: مخرجات تحليل استبيان من برنامج ر.إ.ع.إ. النسخة 0.21 وتحويلها بواسطة برنامج الإكسال نسخة 2007 . من إنجاز الطالب.

من خلال الجدول أعلاه (10) نلاحظ أن تعداد الإناث في وظيفة عون مكتب مرتفعة على نسبة الذكور حيث قدر عدد الإناث في الوظائف الإدارية بنسب مرتفعة عن الذكور وخاصة في وظيفة عون مكتب وملحق إداري، أما وظيفة رئيس مصلحة فقد اقتضرت على الذكور دون الإناث فقد قدر تعداد الذكور ب 4 أفراد أما الإناث 0 فرد.

الجدول رقم (11): يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس * المستوى التعليمي							
المجموع	أخرى	دكتوراه	ماستر	ماجستير	ليسانس	ثانوي	المستوى التعليمي
28	2	0	0	10	12	4	ذكر
33	4	2	3	8	11	5	أنثى
61	6	2	3	18	23	9	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

الشكل رقم (06) الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والوظيفة الحالية



المصدر: مخرجات تحليل استبيان من برنامج ر.إ.ع.إ. النسخة 0.21 وتحويلها بواسطة برنامج الإكسل نسخة 2007 . من إنجاز الطالب.

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني وبالنظر إلى تعداد أفراد عينة الدراسة المقدره ب(61) فرداً؛ نلاحظ أن عدد الأفراد المتحصلين على شهادة الثانوي من الإناث (09) أفراد؛ أما الأفراد المتحصلين على ليسانس يقدر ب عدد (23) أفراد، أما عدد أفراد المتحصلين على ماجستير قدر عددهم ب (18) أفراد ؛ أما المتحصلين على الماستر قدر عددهم ب (3) فردا من إجمالي عينة الدراسة ؛ و قدر المتحصلين على الدكتوراه ب (02) أفراد أما بالنسبة على شهادات أخرى قدر عددهم ب 6 أفراد على مستوى العينة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل نتائج الدراسة:

تم توزيع إجابات العينة حول التساؤل الرئيسي: ما هي تصورات المبحوثين من الإدارة المحلية من بلدية المسيلة حول سياسيات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية؟، وذلك عن طريق طرح الفرضية الرئيسية، إذ تم تحليل جميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الواردة في الاستبيان بواسطة التحليل الوصفي، حيث احتسبت

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، وعليه اعتمد الباحث على المعيار التالي لتفسير البيانات:

الجدول رقم (13): يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 - 2.5	متوسط
2.49 - 1	منخفض

المصدر: الجدول من إنجاز الطالب

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر أو يساوي من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.49 - 2.5) فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون متوسطاً، و إذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون منخفضاً.

أ. توزيع إجابات العينة نحو المحور الأول من الإستبانة:

الفرع الأول: ما هي تصورات المبحوثين من الإدارة المحلية ببلدية المسيلة نحو عملية تخطيط الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول من خلال معالجة (06) عبارة ، وذلك حسب تصورات المبحوثين من الإدارة من الإدارة المحلية ببلدية المسيلة كما هو مبين في الجدول رقم (14):

الجدول رقم (14) يمثل توزيع العينة نحو المحور الأول من الاستبانة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول					
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%		
موافق	1,061	2,85	23	11	22	5	تسعى الإدارة المحلية في عملية التوظيف الى استقطاب طالبي العمل ذوي الكفاءة والخبرة العلمية والعملية.	01
			37.7	18.0	36.1	8.2		
غير موافق	0,839	2,62	14	14	29	4	تسعى الإدارة المحلية إلى تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين من خلال التريصات قصيرة وطويلة المدى.	02
			23.0	23.0	47.5	6.6		
غير موافق	0,639	3,16	23	27	9	2	تقوم الإدارة المحلية بالاهتمام بالموارد البشري من خلال التحفيز المادي الترقية في المناصب العليا.	03
			37.7	44.3	14.8	3.3		
غير موافق	0,748	3,05	22	22	15	2	تسعى الإدارة المحلية للمحافظة على الإطارات ذات الكفاءة و المهارة العالية.	04
			36.1	36.1	24.6	3.3		
غير موافق	0,86	3,79	27	20	11	3	يتم تقييم الموظفين وفقا لمهارتهم الفنية والعلمية.	05
			44.3	32.8	18.0	4.9		
غير موافق	0.704	2.72	11	26	2	4	تساهم عملية التنمية الإدارية في التطوير مستمر للموظفين.	06
			18.0	42.6	32.8	6.6		

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(14) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين من موظفي الإدارة المحلية لمقر بلدية المسيلة نحو المحور الأول، قد جاء مستوى درجات عباراتها لتصور أفراد عينة الدراسة، وجدنا أن هنالك إجابات على عبارات من أهم فقرات الإستبيان، عبرت عن عملية التخطيط للموارد البشرية على مستوى بلدية المسيلة، العبارات رقم (01)،(02)، (03)، (04)، (06) كانت تصوراتهم متوسطة إلا العبارة رقم(05) جاءت مرتفعة.

كما يشير الجدول إلى أن العبارة (05) التي تنص على " يتم تقييم الموظفين وفقا لمهارتهم الفنية والعلمية. " جاءت بالمرتبة (01) بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (0,86)، أما العبارة رقم (03) التي تتضمن " تقوم الإدارة المحلية بالاهتمام بالموارد البشري من خلال التحفيز المادي الترقية في المناصب العليا. " ، جاءت في المرتبة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر ب (3,16) وانحراف معياري يقدر ب (0,639)، ثم تليها العبارة رقم (04) التي تنص على " تسعى الإدارة المحلية للمحافظة على الإطار ذات الكفاءة و المهارة العالية." جاءت في المرتبة (03) بمتوسط حسابي قدر ب (3,05) وانحراف معياري (0,748)، أما في المرتبة رقم (04) العبارة رقم (01) التي تنص على " تسعى الادارة المحلية في عملية التوظيف الى استقطاب طالبي العمل ذوي الكفاءة والخبرة العلمية والعملية " قدر متوسطها الحسابي ب (2,85) وانحراف معياري قدر ب (1,061)، أما المرتبة (05) كانت للعبارة رقم (06) حيث نصت على " تساهم عملية التنمية الإدارية في التطوير مستمر للموظفين." بمتوسط حسابي (2,72) وانحراف معياري قدر ب (0,704)، أما المرتبة السادسة (06) فكانت للعبارة رقم (02) التي تنص على " تسعى الإدارة المحلية إلى تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين من خلال الترقيات قصيرة وطويلة المدى." بمتوسط حسابي (2,62) وانحراف معياري قدر ب (0,839).

ومنه نستنتج من خلال تصورات المبحوثين من موظفي الإدارة المحلية لمقر بلدية المسيلة، نحو عملية التخطيط للموارد البشرية التي تضبط بمقتضاها المخطط السنوي للبلدية، أن البلدية لا تهتم بالتنمية الإدارية للمورد البشري وتقييمه على أساس مهاراته الفنية والعلمية، كما أن الواقع الذي تعيشه الإدارات المحلية ينطبق بشكل سلبي على عملية تخطيط الموارد البشرية، مما يجعل الإدارات لا تهتم بالمورد البشري أكثر من تحقيق الأهداف.

ب. توزيع العينة نحو المحور الثاني من الإستبانة نحو الحاجات التي تبني عملية التدريب.

- ما هي تصورات المبحوثين من الإدارة المحلية ببلدية المسيلة نحو الحاجة إلى تبني التدريب كإستراتيجية في الإدارة المحلية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني من خلال معالجة (06) عبارة ، وذلك حسب تصورات المبحوثين من الإدارة من الإدارة المحلية ببلدية المسيلة كما هو مبين في الجدول رقم (15):

الجدول رقم (15) يمثل توزيع العينة نحو المحور الثاني من الإستبانة.							
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني
			العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	
غير موافق	0.590	2.9	14	28	18	1	تقوم الإدارة المحلية بالتخطيط للاحتياجات التدريبية بشكل منظم ومستمر.
			23.0	45.9	29.5	1.6	
غير موافق	0.623	2.9	15	26	19	1	تقوم الادارة المحلية بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية دورية لموظفيها لتطوير قدراتهم الوظيفية على مستواها الداخلي
			24.6	42.6	31.1	1.6	
غير موافق	711.	2.70	12	22	24	3	تقوم الادارة المحلية بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية دورية لموظفيه التطوير قدراتهم على مستوى مراكز التكوين.
			19.7	36.1	39.3	4.9	
غير موافق	0.915	2.57	13	16	25	7	تساعد البرنامج والدورات التدريبية في تنمية المهارات العملية للموظفين
			21.3	26.2	41.0	11.5	
موافق	0.720	2.5	8	22	25	6	يكتسب الموظف مهارات جديدة من خلال تلقيه للبرنامج التدريبية.
			13.1	36.1	41.0	9.8	
غير موافق	0.884	2.82	14	30	9	8	تحرص الادارة المحلية على تقييم أداء الموظفين.
			23.0	49.2	14.8	13.1	

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(15) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين من موظفي الإدارة المحلية لمقر بلدية المسيلة نحو المحور الثاني، قد جاء مستوى درجات عباراتها لتصور أفراد عينة الدراسة، وجدنا أن الإجابات على العبارات من أهم فقرات الإستبيان، عبرت عن حاجة الادارة المحلية لعملية التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية على مستوى

بلدية المسيلة، العبارات رقم (01)،(02)، (03)، (04)،(05)، (06) كانت تصوراتهم متوسطة.

كما يشير الجدول إلى أن العبارة (06) التي تنص على " تحرص الادارة المحلية على تقييم أداء الموظفين" جاءت في المرتبة (01) بمتوسط حسابي قدر ب (2,5) وانحراف معياري قدر ب (0,72)، أما المرتبة (02) فكانت للعبارة رقم (03) التي تنص على " تقوم الادارة المحلية بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية دورية لموظفيه لتطوير قدراتهم على مستوى مراكز التكوين"، حيث قدر المتوسط الحسابي ب (2,70) حيث قدر الانحراف المعياري ب (0,711)، أما العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة (03) حيث تنص على " تقوم الادارة المحلية بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية دورية لموظفيها لتطوير قدراتهم الوظيفية على مستواها الداخلي" بمتوسط حسابي قدر ب (2,90) وانحراف معياري (0,623) أما العبارة رقم (01) لتي تنص على " تقوم الإدارة المحلية بالتخطيط للاحتياجات التدريبية بشكل منظم ومستمر." بمتوسط حسابي (2,90) وانحراف معياري (0,590) جاءت في المرتبة (04)، أما العبارة التي تنص على " تساعد البرنامج والدورات التدريبية في تنمية المهارات العملية للموظفين" جاءت في المرتبة (05) بمتوسط حسابي قدر ب (2,57) وانحراف معياري (0,915)، ثم تليها العبارة رقم (05) التي تتضمن " يكتسب الموظف مهارات جديدة من خلال تلقيه للبرنامج التدريبية." بمتوسط حسابي (2,50) وانحراف معياري (0,720).

ومن هنا نستنتج من خلال تصورات المبحوثين من موظفي الإدارة المحلية لمقر بلدية المسيلة، نحو محور رقم (02) تزداد الحاجة إلى تبني عملية التدريب لتنمية الموارد البشرية كإستراتيجية في الإدارة المحلية نظرا لطبيعة العمل الخاص بها في تقديم الخدمة العمومية.

أن الإدارة المحلية لا تقوم بتنظيم دورات تكوينية لموظفيها على المستوى الداخلي من أجل تطوير مهاراتهم وإنما من أجل تطبيق التعليمات القانونية التي تحكم الوظيف العمومي، كما

أدارة البلدية لا تقوم بتخطيط احتياجات تدريبية بشكل مستمر وإنما بشكل نسبي فقط هذا حسب تصور المبحوثين من بلدية المسيلة

كما أنه استفدنا من أداة الملاحظة في العمل الميداني والذي لاحظناه أن المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة لا يهتمون بشكل كبير بالعمليات التدريبية رغم أنه وجب إقامة برامج تدريبية للموظفين من أجل مواكبة التطور وهذا ما حصلنا عليه من خلال الدراسة الوصفية للمستوى التعليمي للمبحوثين

ت. توزيع العينة نحو المحور الثاني من الإستبانة نحو الأساليب المتبعة في الإدارة المحلية لتنمية الموارد البشرية.

• ما هي تصورات المبحوثين من الإدارة المحلية ببلدية المسيلة نحو الأساليب المتبعة في الإدارة المحلية لتنمية الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث من خلال معالجة (06) عبارة ، وذلك حسب تصورات المبحوثين من الإدارة من الإدارة المحلية ببلدية المسيلة كما هو مبين في الجدول رقم (16):

الجدول رقم (16) يمثل توزيع العينة نحو المحور الثالث من الإستبانة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث	
			العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%		
غير موافق	0.657	2.67	9	27	21	4	تسعى الإدارة المحلية لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين وتحسين المستوى	01
			14.8	44.3	34.4	6.6		
موافق	0.768	2.36	8	14	31	8	تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة على تنمية الموارد البشرية.	02
			13.1	23.0	5.8	13.1		
غير موافق	0.811	2.70	14	19	24	4	تفعل الإدارة المحلية أساليب التدريب للموظفين	03
			23.0	31.1	39.3	6.6		
غير موافق	0.443	3.08	16	34	11	00	تهتم الإدارة المحلية بتنمية مهارات الموظفين من خلال تقييم الأداء.	04
			16	55.7	18.0	00		
غير موافق	0.503	2.89	10	36	13	2	تقوم الإدارة المحلية بوضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية	05
			16.4	59.0	21.3	3.3		
غير موافق	0.770	3.11	22	29	5	5	يتم تركيز الإدارة المحلية على تحسين البيئة الإدارية للموظفين.	06
			36.1	47.5	8.2	8.2		

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(16) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين من موظفي الإدارة المحلية لمقر بلدية المسيلة نحو المحور الثاني، قد جاء مستوى درجات عباراتها لتصور أفراد عينة الدراسة، وجدنا أن الإجابات على العبارات من أهم فقرات الإستبيان، عبرت عن حاجة الإدارة المحلية لعملية التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية على مستوى بلدية المسيلة، العبارات رقم (01)،(02)، (03)، (04)،(05)، (06) كانت تصوراتهم متوسطة.

كما يشير الجدول إلى أن العبارة (06) التي تنص على " تسعى الإدارة المحلية لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين وتحسين المستوى " جاءت في المرتبة (01) بمتوسط حسابي قدر (3,11) وانحراف معياري قدر ب(0,770)، ثم العبارة رقم (04) التي تنص على " تهتم الإدارة المحلية بتنمية مهارات الموظفين من خلال تقييم الأداء " جاءت في المرتبة (02) بمتوسط حسابي (3,08) وانحراف معياري (0,443)، أما المرتبة (03) فهي للعبارة رقم 05 التي تنص على " تقوم الإدارة المحلية بوضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية " بمتوسط حسابي قدر ب (2,89) وانحراف معياري (0,503)، ثم تليها العبارة رقم (03) في المرتبة (04) التي تتضمن " تهتم الإدارة المحلية بتنمية مهارات الموظفين من خلال تقييم الأداء " بمتوسط حسابي (0,70) وانحراف معياري قدر ب (0,811)، ثم العبارة رقم (01) التي تتضمن " تسعى الإدارة المحلية لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين وتحسين المستوى " جاءت في المرتبة (05) بمتوسط حسابي (2,67) وانحراف معياري (0,657)، ثم العبارة رقم (02) التي أخذت المرتبة رقم (06) بمتوسط حسابي (2,36) وانحراف معياري (0,768).

نستنتج من خلال البيانات وترتيب العبارات وفقا للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وحسب المبحوثين من بلدية المسيلة أن أساليب الإدارة المحلية الموظفين ترتبط ارتباطا ب التجهيزات الحديثة التي تساعد على تنمية المورد البشري وكذا ارتباط هذه الأخيرة بأساليب الإدارة المحلية، لكن ما لاحضناه في الدراسة الميدانية أن الموظفين يتوقنون إلى وجود تجهيزات وبرامج تدريبية تكفل القيام بأعمالهم بشكل أفضل، كما أن افتقار البلدية للوسائل الحديثة تحول دون التسيير الفعال والسريع، كما أنه يجب على إدارة البلدية توفير المناخ المناسب لعملية تنمية الموظفين.

كما نخلص إلى عدة مشاكل يعاني منها المبحوثين في الإدارة المحلية من بينها:

- عدم وجود البيئة الوظيفية والتنظيمية التي تسمح بالإبداع الإداري.

• افتقار الإدارة للتجهيزات الحديثة والتكنولوجية معوق أساسي في عملية تنمية الموارد البشرية خصوصا في خضم الميزانيات المحدودة للبلديات.

وكنتيجة عامة، يمكن القول أن هنالك ضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية، فعلى بلدية المسيلة أن تقوم بالتخطيط القائم على أطر علمية مدروسة كما أنه يجب على البلدية الاهتمام بالموارد البشري من خلال استقطاب الإطارات وتنمية الكفاءات داخل البيئة الإدارية، كما أن تزايد الاحتياج إلى العملية التدريبية في بلدية المسيلة يبرز أن عملية التخطيط للاحتياجات التدريبية نسبي نوعا ما لذلك وجب تبني التدريب كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

سنحاول في المطلب تحميل نتائج كل فرضية على حدا، وذلك كالتالي:

أولا: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: "هنالك علاقة ارتباطية بين سياسة الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين محاور الاستبيان.				
الأساليب	عملية التدريب	تخطيط الموارد البشرية		
,351**	,486**	1	معامل الارتباط	تخطيط الموارد البشرية
,006	,005	,004	مستوى الدلالة	
61	61	61	العينة	
,685**	1	,486**	معامل الارتباط	عملية التدريب
,000		,000	مستوى الدلالة	
61	61	61	العينة	
1	,685**	,351**	معامل الارتباط	الأساليب
	,000	,006	مستوى الدلالة	
61	61	61	العينة	
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)				

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن معامل الارتباط بين عبارات محاور الاستبيان "تخطيط الموارد البشرية وعملية التدريب والأساليب" ودرجاتهم على استبيان "سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية" بلغ في كل محور قيم ضعيفة وموجبة، غير أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ومنه يمكن لقول أنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية: "هنالك علاقة ارتباطية بين سياسة الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية" ونسبة التأكد من النتيجة (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% حيث سعت الإدارة المحلية إلى تنمية الموارد البشرية من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف الإدارة المحلية وتبني عملية التدريب لتنمية الموارد البشرية كإستراتيجية للإدارة المحلية، وكذا إيجاد أساليب جديدة لتنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية.

حيث أن واقع ممارسات الإدارة المحلية يعكس وجود العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وعملية التدريب والأساليب"، وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية من خلال قبول الفرضية الرئيسية القائلة: هناك علاقة ارتباطية بين سياسة الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية". وهذا ما يفسر تصورات المبحوثين بخصوص الفقرات التي نصت على التخطيط والتدريب ووضع الاستراتيجيات لتنمية العنصر البشري.

ثانيا: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية.

• الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب" حسب تصورات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة تبعا لمتغير (الجنس، الخبرة في العمل).

1. الفرضيات الفرعية : وتضم هذه الفرضية أربع فرضيات كما يلي:

• الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق معنوية يوجد فروق معنوية على مستوى تخطيط الموارد البشرية تبعا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (18) يوجد فروق معنوية على مستوى تخطيط الموارد البشرية تبعا لمتغير الجنس.							
الجنس	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة SIG	مستوى الدلالة
ذكر	28	2.9345	0.64044	0.114	58	0.910	غير دال
أنثى	32	2.9167	0.57268				

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي للذكور بلغت (2.9345) بانحراف معياري قد ب (0.64044) بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث (2.9167) بانحراف معياري (0.57268) ومن خلال ملاحظتنا لهذه المؤشرات نراها مختلفة في القيمة للجنسين.

ولبيان حقيقة هذه الفروق استخدمنا المعلمي (اختبار t ستودينت للعينات المستقلة) حيث جاءت قيمة (t-TEST) المحسوبة بمقدار (0.114) وباحتمالية خطأ بلغت (91%) وهي أكبر من مستوى الدلالة (المعنوية) 5% وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين على مستوى تخطيط الموارد البشرية.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق معنوية يوجد فروق معنوية على مستوى تزايد الحاجة للتدريب تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (19): يوجد فروق معنوية على مستوى التدريب تبعاً لمتغير الجنس.							
الجنس	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة SIG	مستوى الدلالة
ذكر	28	2.8690	0.53931	1.739	58	0.835	غير دال
أنثى	32	2.632	0.52318				

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي للذكور بلغت (2.8690) بانحراف معياري قد ب (0.53931) بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث (2.632) بانحراف معياري (0.52318) ومن خلال ملاحظتنا لهذه المؤشرات نراها مختلفة في القيمة للجنسين.

ولبيان حقيقة هذه الفروق استخدمنا المعلمي (اختبار t ستودينت للعينات المستقلة) حيث جاءت قيمة (t-TEST) المحسوبة بمقدار (1.739) وباحتمالية خطأ بلغت (91%) وهي أكبر من مستوى الدلالة (المعنوية) 5% وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى التدريب.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق معنوية على مستوى الأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تبعا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (20): يوجد فروق معنوية على مستوى الأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تبعا لمتغير الجنس.							
الجنس	عدد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة SIG	مستوى الدلالة
ذكر	28	2.8869	0.51331	1.128	58	0.957	غير دال
أنثى	32	2.7396	0.49719				

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي للذكور بلغت (2.8869) بانحراف معياري قد ب (0.51331) بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث (2.7396) بانحراف معياري (0.49719) ومن خلال ملاحظتنا لهذه المؤشرات نراها مختلفة في القيمة للجنسين.

ولبيان حقيقة هذه الفروق استخدمنا المعلمي (اختبار t ستودينت للعينات المستقلة) حيث جاءت قيمة (t-TEST) المحسوبة بمقدار (1.128) وباحتمالية خطأ بلغت (91%) وهي أكبر من مستوى الدلالة (المعنوية) 5% وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى الأساليب المتبعة من الإدارة المحلية.

الفرضية الرابعة: يوجد فروق معنوية في كل من تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تبعا لمتغير الخبرة في العمل

الجدول رقم (21): يوجد فروق معنوية في كل من تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب تبعاً لمتغير الخبرة في العمل. (اختبار وان واي أنوفا)							
القرار	مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	0.169	1.835	0.634	2	1.268	بين المجموعات	تخطيط الموارد البشرية
			0.345	58	20.035	داخل المجموعات	
				30	21.303	الكلية	
غير دال	0.096	2.439	0.669	2	1.1338	بين المجموعات	التدريب
			0.274	58	15.910	داخل المجموعات	
				60	17.248	الكلية	
غير دال	0.86	2.560	0.616	2	1.233	بين المجموعات	الأساليب
			0.241	58	13.962	داخل المجموعات	
				60	15.195	الكلية	

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الباحث

من خلال الجدول أعلاه (21) نلاحظ أن قيمة اختبار الفروق (F) " تحليل التباين الأحادي) بلغت (1.835) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور "تخطيط الموارد البشرية" ، أما بالنسبة لمحور " التدريب" بلغت (2.439) نلاحظ أن القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، أما المحور الثالث " الأساليب المتبعة من الإدارة المحلية" بلغت (2.560) فهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي يمكن القول: " أنه لا توجد فروق معنوية في كل من تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب تبعاً لمتغير الخبرة في العمل."

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بدراسة العلاقة بين سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية لبلدية المسيلة حيث وزعت الاستمارة على عينة الموظفين على مستوى معظم الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة.

حيث حاولنا في هذا الفصل بإبراز أهم حيثيات التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة كما تم تحديد أدوات الدراسة المستخدمة في موضوع البحث ثم تم الإجابة عن مختلف التساؤلات وكذا فرضيات الدراسة المستمدة من الإشكالية.

وتوصلنا من خلالها إلى إثبات الفرضيات الخاصة بالشق الميداني على حسب ترتيبها في الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباطية بين سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الأولى: تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف الإدارة المحلية لضبط المخطط السنوي لتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: تزداد الحاجة إلى تبني عملية التدريب لتنمية الموارد البشرية كإستراتيجية في الإدارة المحلية نظرا لطبيعة العمل الخاص بها في تقديم الخدمة العمومية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد أساليب متبعة من الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب حسب تصورات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة تبعا لمتغير (الجنس، الخبرة في العمل).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق معنوية يوجد فروق معنوية على مستوى تخطيط الموارد البشرية تبعا لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق معنوية يوجد فروق معنوية على مستوى تزايد الحاجة للتدريب تبعا لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق معنوية على مستوى الأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تبعا لمتغير الجنس.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق معنوية في كل من تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تبعا لمتغير الخبرة في العمل.

هذا يعني أن هنالك علاقة بين سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية في بلدية المسيلة؛ حيث نخلص إلى أن عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية في البلدية شيء ضروري في ضبط المخطط السنوي لتنمية العنصر البشري القادر على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين من جهة والموظفين من خلال مساهمهم الوظيفي، كما أن تبني برامج تدريبية للاحتياجات للموارد البشرية يسهل عملية انتقاء الإطارات والأفراد المبدعين في الإدارة المحلية. كما أن انتقاء الأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تلعب دورا أساسيا في عملية تنمية العنصر البشري.

الْحَاكِمَةُ

تعتبر الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية من المواضيع التي شغلت بال الباحثين في كل المجالات والتخصصات خصوصا في العلوم الإدارية لما لها من تأثيرات على كل المستويات، فالمورد البشر هو العنصر الأساسي الذي بفضلته تحقق أهداف المنظمة والغايات لتحقيق الديمومة والاستمرارية.

كما أن للإدارة المحلية عدة أساليب وسياسات لتنمية العنصر البشري في المنظمة من بينها التخطيط للموارد البشرية وعملية التدريب في المنظمة، حيث أن العلاقة التي تربط المورد البشري بالإدارة المحلية تقوم على عدة مرتكزات لتؤدي بذلك إلى العلاقة التي تربط فيما بين المتغيرين من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية نستنتج أن :

الإدارة المحلية تسعى من خلال سياساتها إلى تنمية الموارد البشرية من خلال عدة أطر مثل التدريب والتخطيط للموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري العنصر الحي في الإدارة الذي بفضلته تحقق الأهداف، وذلك ارتباطا بتنميته وتطويره وتحسين مهاراته.

لقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إبراز أهم العناصر التي تتضمنها الإجراءات التطبيقية بدءا بالدراسة الاستطلاعية، تلا ذلك عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج و المقاربات المستند عليها لتمكيننا من الإجابة على مختلف التساؤلات التي تم طرحها، وكذا محاولة إثبات أو نفي فرضياتها المنبثقة من مضمون إشكالية موضوع البحث.

والهدف من خلال ذلك هو محاولة إيجاد العلاقة بين المتغير التابع تنمية الموارد البشرية وسياسات الإدارة المحلية ضمن الإدارة المحلية (بلدية المسيلة) وعليه تم التوصل إلى ما يلي:

هناك علاقة ارتباطية بين سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية الذي يبرز من خلال مستوى الدلالة ألفا (0.01) الذي يؤكد الفرضية الرئيسية الأولى وهي العلاقة الارتباطية.

أما الفرضية الرئيسة الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب حسب تصورات المبحوثين من موظفي بلدية المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس، الخبرة في العمل). الغير دالة إحصائياً.

نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق معنوية يوجد فروق معنوية على مستوى الدلالة ألفا (0.01) تخطيط الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق معنوية يوجد فروق معنوية على مستوى الدلالة ألفا (0.01) تزايد الحاجة للتدريب تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق معنوية على مستوى الدلالة ألفا (0.01) الأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق معنوية على مستوى الدلالة ألفا (0.01) في كل من تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل.

قائمة المراجع

• الكتب باللغة العربية:

1. الجندلي، عبد الناصر، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
2. إبراهيم درة، عبد الباري، "دور النقابات والجمعيات في تنمية الموارد البشرية في الأردن"، الأردن، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، 2006
3. إحسان، محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، الطبعة الأولى، 1999.
4. أحمد، محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
5. برود، ماري، جون نيو ستروم، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الطبعة الثانية، مصر، 1997.
6. بطيخ، رمضان، الإدارة المحلية في النظم الفدرالية، القاهرة، مؤسسة العين للنشر والتوزيع، 1998.
7. بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، لبنان: منشورات دار النهضة العربية، 2002.
8. الجبالي، حمزة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2016.
9. الجرف، طعيمة، القانون الإداري: دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة، القاهرة: المكتبة الحديثة، 1964.
10. جودة، محفوظ أحمد، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، 2000-2001.
11. حديد محمد، موفق، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ برامج الحكومة، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
12. حسن، أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء، 2001.
13. حسن، روية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية، 2004.
14. دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، ط02، الجزائر: دار المحمدية، 2007.

15. دادي عدون، ناصر، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان مطبوعات الجامعة، 2001.
16. الديقموني، محمد ومحمد عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية : دراسة مقارنة، مصر: دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2008.
17. زرواتي، رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، الجزائر: زعايش للطباعة والنشر، 2012.
18. الزعبي، خالد سمارة ، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها : دراسة مقارنة، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1984
19. السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
20. سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية، 1993.
21. السلمي، علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار قريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
22. شاوشي، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الجزائر: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
23. الشبخلي، عبد الرزاق، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
24. الطماوي ، سليمان محمد ، الوجيز في القانون الإداري : دراسة مقارنة، مصر: مطبعة جامعة عين شمس، 1986.
25. الطيب، محمد رفيق، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف تقنيات، الجزائر: ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، 1995.
26. عبد الرؤوف، يوسف ، مناهج علوم الاجتماع، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
27. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 40.
28. عبد المجيد إبراهيم، مروان ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2000.

29. عثمان، حسن ، منهج البحث التاريخي، دار المعارف: القاهرة، 1980.
30. عواضة، حسن ، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 1983.
31. غنيم، عثمان، التخطيط أسس ومبادئ علمية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، دون سنة النشر.
32. القبلان، غازي سلطان فلاح، تنمية المجتمع المحلي: دراسة في العوامل المؤثرة على قرارات الحكام الإداريين، الأردن: دار الخليج، 2013.
33. اللوزي، موسى، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
34. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999 .
35. المبيضين، صفوان محمد ، عائض بن شافي الأكلبي، تخطيط الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، دون سنة النشر.
36. محمد بدران، محمد ، الإدارة المحلية: دراسة في المفاهيم ، المبادئ العلمية، القاهرة: دار النهضة العربية، دون سنة النشر.
37. محمد عباس، سهيلة ، وعلي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل للطباعة والنشر، 1999
38. محمد مرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، مصر: الدار الجامعية، 2003.
39. محمود مصطفى، أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
40. مختار، محي الدين،الاتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية،دار المنشورات الجامعية،الطبعة الأولى،باتنة،1999.
41. مصطفى، أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، مصر: دار الكتب ، 2000 .
42. المعاني، أيمن عودة ، الإدارة المحلية، ط01، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

43. مهنا، محمد نصر ، تحديث الإدارة العامة المحلية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005.

44. النبهان، موسى ، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، عمان : دار الشروق للنشر، 2004.

45. الهيتي، خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 1999.

46. الهيتي، صلاح الدين ، نعمة عباس الخفاجي، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

47. وصفي عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

• الأطروحات والرسائل:

1. بلرب، منصور ، إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر .أطروحة دكتوراه منشورة، الجزائر، 1988.

2. بن فهد بن طالب، تركي ، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الالكترونية في أمانة منطقة الرياض. مذكرة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية، 2010.

3. بوكراع، صليحة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة حالة بلدية ولاد دراج بالمسيلة -2013-2014.مذكرة ماستر منشورة، المسيلة، 2014/2013.

4. بوكعباش، نوال ، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية جيجل.رسالة ماجستير منشورة، الجزائر، 2010-2011.

5. حريزي، فاروق ، أثر استخدام الأنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.أطروحة دكتوراه منشورة، المسيلة، 2017/05/06.

6. خرخاش، سامية، "أثر استخدام الأنترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد15، المسيلة، 2016، ص 377.

7. خوني، يوسف ، دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المحلية المنتخبة: المجلس البلدي لبلدية المسيلة خلال الفترة الممتدة من 2007-2012. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2014-2015
8. داودي، أحمد ، دور وسائل التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز توزيع شرق قسنطينة. أطروحة دكتوراه منشورة، الجزائر، 2017/2018.
9. شرقي، فوزية ، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008 . 2014 . أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، 2015 - 2017. نقلا: عن فلتان ، سامية ، سياسة التعليم العالي وعلاقتها بالجودة الشاملة: دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف المسيلة 2012-2018، مذكرة ماستر منشورة، 2017-2018.
10. صالح، عبد الناصر ، الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 01، 2009/2010.
11. عقون، شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر، قسنطينة، 2006.
12. غانم، هاجرة ، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية. أطروحة دكتوراه منشورة، المسيلة، 2017/2018.
13. قبائلي، أمال، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه منشورة، المسيلة، 2018/06/30.
14. مانع، سيرينة ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه منشورة، بسكرة، 2014/2015.
15. مراكشي، محمد الأمين، فعالية نظام التسيير في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة نفضال وحدة البلدية. رسالة ماجستير منشورة، 2005.
16. مساعديه، عماد ، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير منشورة، سطيف 01، 2013/2014.

17. مسعودي، عبد الكريم ، تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية أدرار.رسالة ماجستير منشورة ، تلمسان، 2013/2012.
18. نابتي، سامي ، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة: محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC.رسالة ماجستير منشورة، قسنطينة، 2009-2008.
19. وضاح، ربيعة ، دور الحكم الجيد في تحسين أداء الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة حالة لبلدية المسيلة 2017/2015. مذكرة ماستر منشورة، المسيلة، 2017/2016.
20. وناس، عمر ، الجماعات المحلية في الجزائر بين الإصلاح القانوني وإصلاح الذهنيات البشرية: دراسة حالة بلدية المسيلة 2018.مذكرة ماستر منشورة، المسيلة، 2018-2017.
21. يرقى، حسين ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2007 -2008.
22. يوهنقل، زوليخة ، دور الجماعات المحلية في حماية البيئة: دراسة حالة بلدية قسنطينة، رسالة ماجيستار منشورة، قسنطينة، دون سنة النشر.

• المجالات والملتقيات:

❖ المجالات:

1. حرايرية، عتيقة ، هشام بوخاري،" التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة: مقارنة نظرية تحليلية".مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، العدد (10)، الجزائر، 2017.
2. بن الحاج جلول، ياسين ،"أهمية تفعيل الإيرادات المحلية غير الجبائية في تمويل التنمية المحلية (حالة الجزائر)". مجلة البديل الاقتصادي، العدد (08)، الجلفة، 2017.
3. حرايرية، عتيقة، هشام بوخاري،"تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد (08)، فيفري 2017.
4. الخميسي، مقداد، "آليات تطوير داء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة". مجلة الاقتصاد الجديد، العدد(15) ، 2016.
5. طعبة، سعاد ، "الإدارة المحلية والعوامل البيئية المؤثرة فيها". مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد(02)، الجلفة، 2013.

6. عولمي، بسمة ، " تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد(04)، 2014.
7. عولمي، بسمة ، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (04)، الجزائر، 2014.
8. فريجات، إسماعيل ، "الأسس الديمقراطية لنظام الجماعات المحلية في الجزائر: كيفية تشكيل المجالس الشعبية البلدية". مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد(14)، جانفي 2016.
9. قصب، حسام ، "تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري"، المؤتمر العربي الإقليمي: تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، 2000.
10. ناجي، عبد النور ،" دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)". مجلة السياسة والقانون، ورقلة، جانفي 2009.
- ❖ **الملتقيات:**

1. بلقيدوم، صباح، ليليا بن منصور، " إدارة المعرفة كآلية للتحويل إلى جامعة رقمية وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: " دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية"، خنشلة، يومي 14/13 ماي 2012.
2. بوشويط، ابتسام ، شهيناز دريوش، "دور التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول بعنوان: "دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الكفاءات الجامعية"، خنشلة، يومي 14/13 ماي 2012.
3. الشبخلي، عبد الرزاق ، "العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارات المحلية: دراسة مقارنة"، ندوة حول: **العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية**، بيروت: المعهد العربي الإنمائي للمدن، 23-25/09/2002.
4. الطعامنة، محمد محمود، "نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان: "نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي"، عمان، 20/18 أوت 2003.

5. قضب، حسام ، " تقييم كفاءة وفعالية الآليات المحلية لصنع القرار في إدارة العمران الحضري"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الإقليمي بعنوان: "تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة"، ديسمبر 2003.

6. لجنة علاقات العمل، "مشروع تقرير حول التدريب المهني"، الدورة 13 ماي 1999.

7. ناجي، عبد النور ، "نحو تفعيل دور الإدارة المحلية(الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: "التحولات السياسية و إشكالية التنمية في الجزائر : واقع و تحديات "، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 16-17 ديسمبر 2008.

المراسلات:

1. أرشيف مصالح بلدية المسيلة.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Vedel G , **Droit administrative**, P.U.F, Paris,1978.
2. AÏT RAZOUK, Abdelwahab, **Gestion Stratégique des Ressources Humaines Recherche Théorique et Empirique Sur la Durabilité de la Relation Entre Stratégie Rh et Performance**. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2 Institut D'administration Des Entreprises, France, 2007.
3. Appleby, A, and Marvin, S., **Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status**. **Total Quality Management**, Vol. 11, No. 415, 2000 .
4. J. Rivero, **droit administrative**, Dalloz, Paris, 1980.

المواقع الإلكترونية:

5. "مفهوم التخطيط في الموارد البشرية"، تم التصفح في 2019/03/15، على الساعة 14:00، على الموقع الإلكتروني.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

الاستبيان قبل التعديل

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: "دور الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية لبلدية المسيلة 2019/2018" كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة .

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الإستبانة بكل صدق وموضوعية ،وذلك بوضع إشارة x في المربع الذي ترونه مناسباً علماً أن إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أن المعلومات التي ستدونها ستكون بسرية كاملة، وستستخدم ضمن أغراض علمية .

شكراً على حسن تعاونكم.

إعداد الطالبة :

إشراف الدكتور :

عبد القادر صخر زهاني

يوسف خوني

السنة الجامعية : 2018-2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماجستير ماستر دكتوراه

أخرى.....

الوظيفة الحالية : رئيس مصلحة متصرف إداري ملحق إدارة عون مكتب

عون إدارة أخرى

الخبرة في العمل : من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات من 15 إلى

20 سنوات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافقة بشدة
المحور الثاني : الإدارة المحلية.					
01	تقوم الإدارة المحلية بالاهتمام بالموارد البشري.				
02	تملك الإدارة المحلية إطارات ذات مهارات عالية.				
03	تقوم الإدارة المحلية بتخطيط الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر.				
04	يتم تقييم الموظفين وفقا لمهاراتهم الفنية والعلمية.				
05	تساهم التجهيزات الجيدة على تنمية الموارد البشرية.				
06	تفعل الإدارة المحلية أساليب التدريب للموظفين.				
07	تهتم المدير بتنمية مهارات الموظفين.				
08	تسعى الإدارة المحلية إلى تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين.				

المحور الثالث : أساليب البلدية في تنمية المواد البشرية.

				يقوم المدير بإقامة برامج تدريبية لتطوير القدرات الوظيفية.	01
				تقوم البلدية بوضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية.	02
				يتم تركيز البلدية على تحسين البيئة الإدارية للموظفين.	03
				تساهم عملية التنمية الإدارية في التطوير مستمر للموظفين.	04
				يحرص المسؤول الإداري على تقييم أداء الموظفين.	05
				يحتاج الموظف إلى تطوير أساليب عمله الذي يقوم به.	06
				يساعدني البرنامج التدريبي في تنمية مهاراتي العملية.	07
				يكتسب الموظف مهارات جديدة من خلال تلقيه للبرنامج التدريبي.	08

الملحق رقم 02

الإستبيان بعد التعديل

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: "دور الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية لبلدية المسيلة 2019/2018 " كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة .

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية ، وذلك بوضع إشارة ✕ في المربع الذي ترونه مناسباً علماً أن إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أن المعلومات التي ستدونها ستكون بسرية كاملة، وستستخدم ضمن أغراض علمية .

شكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

يوسف خوني

إعداد الطالب :

عبد القادر صخر زهاني

السنة الجامعية : 2018-2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه

أخرى.....

الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة متصرف إداري ملحق إدارة عون مكتب

أخرى

الخبرة في العمل: من 01 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنوات من 20 إلى 30

سنوات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	موافقة بشدة
المحور الأول: تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف الإدارة المحلية لضبط المخطط السنوي لتنمية الموارد البشرية.						
01	تسعى الإدارة المحلية في عملية التوظيف الى استقطاب طالبي العمل ذوي الكفاءة والخبرة العلمية والعملية.					
02	تسعى الإدارة المحلية إلى تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين من خلال التربصات قصيرة وطويلة المدى.					
03	تقوم الإدارة المحلية بالاهتمام بالموارد البشري من خلال التحفيز المادي الترقية في المناصب العليا.					
04	تسعى الإدارة المحلية للمحافظة على الإطار ذات الكفاءة و المهارة العالية.					
05	يتم تقييم الموظفين وفقا لمهارتهم الفنية والعلمية.					
06	تساهم عملية التنمية الإدارية في التطوير مستمر للموظفين.					

المحور الثاني : تزداد الحاجة إلى تبني عملية التدريب لتنمية الموارد البشرية كاستراتيجية في الإدارة المحلية نظرا لطبيعة العمل الخاص بها في تقديم الخدمة العمومية.

				تقوم الإدارة المحلية بالتخطيط للاحتياجات التدريبية بشكل منظم ومستمر.	01
				تقوم الادارة المحلية بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية دورية لموظفيها لتطوير قدراتهم الوظيفية على مستواها الداخلي.	02
				تقوم الادارة المحلية بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية دورية لموظفيه لتطوير قدراتهم على مستوى مراكز التكوين.	03
				تساعد البرنامج والدورات التدريبية في تنمية المهارات العملية للموظفين .	04
				يكتسب الموظف مهارات جديدة من خلال تلقيه للبرنامج التدريبية.	05
				تحرص الادارة المحلية على تقييم أداء الموظفين.	06

المحور الثالث :توجد أساليب متبعة من الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية.

				تسعى الادارة المحلية لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين وتحسين المستوى	01
				تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة على تنمية الموارد البشرية.	02
				تفعل الإدارة المحلية أساليب التدريب للموظفين .	03
				تهتم الادارة المحلية بتنمية مهارات الموظفين من خلال تقييم الاداء.	04
				تقوم الإدارة المحلية بوضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية	05
				يتم تركيز الإدارة المحلية على تحسين البيئة الإدارية للموظفين.	06

الملحق رقم 02 قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الإسم واللقب	الرقم
المسيلة	علوم سياسية وعلاقات دولية	يوسف خوني	01
المسيلة	علوم سياسية وعلاقات دولية	عزوز غربي	02
المسيلة	علوم سياسية وعلاقات دولية	عنتر بن مرزوق	03
المسيلة	علوم سياسية وعلاقات دولية	السعيد كليوات	05

الملحق رقم 03: التوصية العلمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي لمدينة المسيلة

الرقم: 44 / 2019

توصية علمية

تحية طيبة وبعد:

يتشرف رئيس قسم العلوم السياسية بكلية الحقوق والعلوم السياسية أن يلتبس
من سيادتكم المحترمة بتقديم المساعدة والتسهيلات الممكنة للطلاب:

الاسم واللقب: زهاني عبد القادر صخر

تاريخ ومكان الازدياد : 1993/03/13. ب : بوسعادة

التخصص : ماستر إدارة محلية

من أجل إتمام مذكرة الماستر الموسومة ب :

دور الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية

وذلك في حدود القانون وما هو مخول لكم من صلاحيات.

المسيلة في: 05 AVR 2019

رئيس القسم







قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
72	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	01
73	استمارة استقصاء سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية تبين عدد الفقرات وعنوان محاورها.	02
74	يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي.	03
75	يوضح ثبات المحور الأول عن طريق ألفا كرونباخ التناسق الداخلي.	04
76	يوضح ثبات استبيان المحور الثاني عن طريق التناسق الداخلي.	05
76	يوضح ثبات استبيان المحور الثالث عن طريق التناسق الداخلي.	06
78	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة .	07
79	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	08
80	يوضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	09
81	يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	10
82	يوضح توزيع العينة حسب متغيري الجنس * الوظيفة الحالية.	11
83	يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس * المستوى التعليمي.	12
85	يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي.	13
87	يمثل توزيع العينة نحو المحور الأول من الإستبانة.	14
89	يمثل توزيع العينة نحو المحور الثاني من الإستبانة.	15
93	يمثل توزيع العينة نحو المحور الثالث من الإستبانة.	16
96	يوضح العلاقة بين محاور الاستبيان.	17
97	يوجد فروق معنوية على مستوى تخطيط الموارد البشرية تبعا لمتغير الجنس.	18
98	يوجد فروق معنوية على مستوى التدريب تبعا لمتغير الجنس.	19
99	يوجد فروق معنوية على مستوى الأساليب المتبعة من الإدارة المحلية تبعا لمتغير الجنس.	20
100	يوجد فروق معنوية في كل من تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأساليب تبعا لمتغير الخبرة في العمل. (اختبار وان واي أنوفا).	21

فهرس الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
78	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	01
80	الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
81	الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
82	الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	04
85	الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والوظيفة الحالية	05
84	الأعمدة البيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والوظيفة الحالية	06

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر والعرفان
09-02	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.
11	تمهيد
12	المبحث الأول : مفهوم الإدارة المحلية.
12	المطلب الأول : تعريف الإدارة المحلية.
12	أولاً: الإدارة المحلية ضبط مصطلحي.
14	ثانياً : خصائص الإدارة المحلية.
15	المطلب الثاني: أشكال الإدارة المحلية.
18	المطلب الثالث : أهمية و أهداف الإدارة المحلية.
18	أولاً: أهمية الإدارة المحلية.
19	ثانياً: أهداف الإدارة المحلية
22	المطلب الرابع: أسباب ومقومات الإدارة المحلية.
22	أولاً: أسباب الاعتماد على الإدارة المحلية.
24	ثانياً: مقومات الإدارة المحلية.
27	ثالثاً: وظائف الإدارة المحلية.
28	المبحث الثاني : مفهوم تنمية الموارد البشرية.
28	المطلب الأول: مفهوم المورد البشري وتنمية الموارد البشرية .
28	أولاً : تعريف المورد البشري.
30	ثانياً: تنمية الموارد البشرية.
33	ثالثاً: خصائص تنمية الموارد البشرية.
34	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.
35	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.

35	أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية.
37	ثانياً : أهداف تنمية الموارد البشرية.
37	المطلب الرابع: مسؤوليات ووظائف تنمية الموارد البشرية.
37	أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.
39	ثانياً: وظائف تنمية الموارد البشرية.
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دور سياسات الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية.
43	تمهيد
44	المبحث الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية.
44	المطلب الأول : ماهية تخطيط الموارد البشرية.
44	أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
46	ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية.
47	ثالثاً : أهداف تخطيط الموارد البشرية.
47	المطلب الثاني: متطلبات تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية.
50	المبحث الثاني: إستراتيجية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية.
50	المطلب الأول: تعريف التدريب الإداري في الإدارة المحلية.
50	أولاً: مفهوم التدريب.
52	ثانياً : مفهوم استراتيجية التدريب .
53	ثالثاً: أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة .
54	رابعاً: أهداف التدريب في الإدارة المحلية.
56	المطلب الثاني: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.
58	أولاً: حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب الموارد البشرية
59	ثانياً: التكوين الجيد أي التدريب.
60	خلاصة الفصل.

	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية المسيلة.
62	المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي.
63	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن بلدية المسيلة.
64	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي والإداري .
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة
66	المبحث الثاني: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية.
66	المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية
66	أولا: الدراسة الاستطلاعية للدراسة.
67	ثانيا: منهجية أدوات الدراسة الميدانية.
70	ثالثا: التعريف بأدوات الدراسة.
71	رابعا: عرض مقياس ليكرت (LIKERT) الرباعي.
84	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
84	أولا: تحليل نتائج الدراسة.
95	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
95	أولا : اختبار الفرضية الأولى ومناقشتها.
97	ثانيا: اختبار الفرضية الثانية ومناقشتها.
102	خلاصة الفصل.
105	الخاتمة.
	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الجداول.
	ملخص الدراسة.
	فهرس المحتويات.

ملخص

ملخص

تهدف هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية في بلدية المسيلة حيث تم تصميم استبيان من قبل الباحث لتغطية جميع متغيرات الدراسة وتم توزيعها على عينة من موظفي بلدية المسيلة ، حيث حاولنا في الدراسة الميدانية معرفة الارتباط بين سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية حيث تم التوصل ان للإدارة المحلية دور مهم في تحقيق عملية تنمية الموارد البشرية. .

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، سياسات الإدارة المحلية، بلدية المسيلة.

Abstract

The goal of this study is to research between the local administration and the human resources development in the municipality of M'sila. A questionnaire was designed by the researcher to cover all the study variables and was distributed to a sample of Maseela Municipality staff. In the field study we tried to identify the correlation between local administration policies and human resources development, The conclusion that local administration has an important role to play in achieving human resource development. .

Keywords: human resource development, local administration policies.