

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان العلوم السياسية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

تخصص: الإدارة المحلية

قسم العلوم السياسية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الإدارة
المحلية " دراسة حالة بلدية اولاد سيدي
ابراهيم

إشراف الأستاذ(ة):

بلعسل محمد

إعداد الطالب(ة):

لزرق يوسف

عجيلة رحمة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
		رئيسا
		مشرفا ومقررا
		ممتحنا

السنة الجامعية 2023-2024



ملحق بالقرار رقم 1082/2020 المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.
السيد(ة): **يوسف لزرقا** الصفة: طالب، أسطر، باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **208823603** والصادرة بتاريخ: **2023/02/02**
المسجل(ة) بكلية / معهد: **المقوقس** قسم: **العلوم السياسية**
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: **دور ابداع الموارد البشرية في تنمية ابداع طاحلة**
دراسة حالة بلدية آولاد سيدي ابراهيم
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

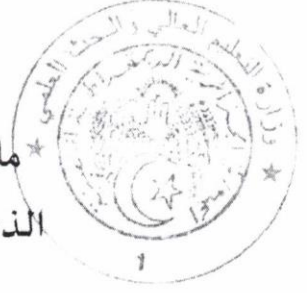
04 جوان 2024

التاريخ:

توقيع المعني (ة)

شهادة الامتثال
السيد: **يوسف لزرقا**
الموقع: **يوسف لزرقا**
الولاية: **الولاية**
التاريخ: **04 جوان 2024**

بلدية اولاد سيدي ابراهيم
مكتب التعليم والحلة
رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويستلمه
العمدة ادماري الاقليمي الرئيسي
الشيخ اشرف السعيد



ملحق بالقرار رقم 10822 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيدة(ة): **زهرة عجيلة** الصفة: طالب، أستاذ، باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم **203835126** والصادرة بتاريخ **20/03/2018**
المسجل(ة) بكلية / معهد **الحقوق** قسم **العلوم السياسية**
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: **حور، إدارك، الموارد، لشرية في تبيينها، لإدارك، لعليسة**
دراسة حالة بلدية أولاد سيدي إبراهيم
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

04 جوان 2024

التاريخ:

توقيع المعني (ة)

شهادة للمصادقة على إتمام
التوقيع
والتدبير في
04 جوان 2024

هذا رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويستقده أيضا منه
الهيكل الإداري الوطني الرئيسي
يقصده



شكر و تقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات و ما توفيقنا الا بالله
العلي العظيم ...

الشكر و التقدير لمشرفنا الاستاذ الفاضل " بلعل محمد" الذي
وجهنا لإتمام هذا العمل و أوضح لنا الخطوط العريضة .

نتوجه ايضا بالشكر لكل الاساتذة الافاضل .

تشكراتنا لكل زملاء الدراسة ، كما لا ننسى موظفي بلدية اولاد

سيدي ابراهيم

اهداء

نهدي ثمرة عملنا الى كل من كان له السند لإتمامه .

الى والداي و أخوتي و زوجتي و بناتي

الى كل زملاء العمل و الدراسة .

لزرق يوسف

اهداء

نهدي ثمر عملنا الى من كان له السند لاتمام و أعطانا

يد العون الى والديا أطال الله في عمره عمرهما

و الى من شجعني مديري السعيد حشادي

و الى اخوتي و بناتي زملاء الدراسة و العمل .

عجيلة رحمة

مقدمة

يشكل موضوع الموارد البشرية أحد الاهتمامات الرئيسية للاقتصاديين والاجتماعيين، إذ أصبح من الواضح أن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل كبير على الاهتمام بتطوير الإنسان. لقد تم اعتبار إدارة الموارد البشرية لفترة طويلة كنشاط داعم للوظائف الأساسية لأي مؤسسة. يتطلب التكيف مع التحولات والتغيرات والتطورات السريعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية استجابة ومواكبة فعلية لمتطلبات هذه التغييرات والتطورات، وذلك من خلال آليات متعددة لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد. يُعتبر العنصر البشري أحد أهم عوامل الإنتاج في أي منظمة، ويعتمد بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل كبير على كيفية تنمية واستخدام هذا المورد.

أظهرت التجارب أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستفيد من كامل طاقاتها المادية إلا إذا كانت لديها الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة علمياً وتقنياً. لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة، لذلك يجب وجود إدارة قادرة ومسؤولة. ولهذا السبب، يولي المدراء اهتماماً كبيراً لهذه الوظيفة ويعملون على تطوير وتحفيز وتدريب المورد البشري، حيث تعتبر تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الأداء المثالي أمراً حيوياً.

و بالرغم من الدراسات الكثيرة في موضوع الموارد البشرية التي أعطت و أضفت الكثير من المتغيرات و الجوانب التي يجب الإلماء بها قصد الوصول الى أداء متميز ، تبقى هاته الدراسات تفتقر للحداثة بحكم التطور التكنولوجي و الرقمي المتسارع ، فالجزائر اليوم تسيير في بوتيرة جيدة في تحسين نظامها إدارتها منتهجة الاسلوب الرقمي ، و هذا كله يقع على عاتق موردها البشري في تطبيقه ، لذا لابد من مراعات القدرات وتنميتها و تطويرها وهذا كله يدخل في حيز تطوير الادارة المحلية و الذي اغفلته الدراسات السابقة .

ان من اسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الرغبة في ازالة الغموض لمجموعة من المفاهيم ، مثل الاطار النظري للإدارة الموارد البشرية و دورها في عملية تطوير الادارة المحلية و كذا الوسائل المتاحة لتقيق ذلك ، و التطرق الى تحليل الموضوع ومعرفة المتغيرات و التطورات السريعة التي تجابهه و أيضا العلاقة بين ادارة المورد البشري

و سياسته قصد تنمية الادارة المحلية ، اما عن الاسباب الذاتية فهناك رغبة في دراسة الموضوع و الاستفادة منه كوننا موظفين في الادارة المحلية ، ايضا محاولة التطرق الى جوانب ممكن ان تخدم إدارتنا و تفعيل دورها و تحفيزها خاصة بعد تبني الدولة الجزائرية سياسة الترقيم الاداري على كل المستويات.

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية و التنمية المحلية منها :

- مذكرة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة البلدية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية. من اعداد الطالب فراكيس الحبيب ، 2017-2018 . الدراسة تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية وفق إدارة نموذجية ، بعيداً عن سياسات التي يمكن أن تصدر من المنتخب المحلي الذي له سلطة التعيين و كذا اغفال جانب التطور العلمي و اسهاماته في سبيل تطوير الادارة المحلية .

- مذكرة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية الشقفة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: إدارة محلية إعداد الطالبان: بن ثريثة المحفوظ و زاهي عمار ، 2019/2018 . ركزت هذه الدراسة على أداء الموظفين غير ملمة بكل الظروف و البيئة محل الموظف .

واجهت الإدارة المحلية في الجزائر، وكذلك في دول أخرى حول العالم، تحديات كبيرة في تطوير أداء الموارد البشرية لمواجهة تنوع نشاطاتها. فهي تمثل النواة الإدارية الأساسية التي تتعامل مباشرة مع مختلف متطلبات حياة المواطن في مختلف المجالات. ولذلك، يجب وجود عنصر بشري مجهز بمهارات جيدة وتدريب كافٍ، يتم إدارته بواسطة إدارة قادرة ومن ذوي الكفاءة العالية.

لقد فرض التطور المتسارع في التكنولوجيا و المعلوماتية على الإدارة المحلية التي لا زالت بدورها تقدم الخدمات بأساليب تقليدية و منها المستحدثة و كما أشرنا سابقا انتهاج سبيل الرقمنة و توصيات السلطة العليا للبلاد في استكمال ترقيم جميع الإدارة في اطار سياسة جديدة تمنح الافضلية للإدارة بهدف تحقيق الرضا العام. ومع تغيرات وتطورات كبيرة في أساليب التسيير نتيجة للتحويلات العالمية وتوسع التكنولوجيا، وهذا يخلق تحديات جديدة تزيد أمام الإدارة المحلية، و ذلك من خلال استخلاص المورد البشري الكفاء في مساندة هذا التحول و التجاوب بسرعة معه ، ويقع على عاتق الإدارة المحلية مجموعة من المسؤوليات في سبيل توفير البيئة لهذا المورد البشري وتحسين أدائه و من هنا نطرح الإشكالية التالية : فيما يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تنمية الإدارة المحلية عموما ، و في بلدية اولاد سيدي ابراهيم خصوصا ؟

وضمن هذه الإشكالية تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي لإدارة المورد البشري و تنمية الإدارة المحلية ؟
 - هل إدارة الموارد البشرية لبلدية اولاد سيدي ابراهيم حققت تنمية إدارية محلية منشودة ؟
- تحت هذه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تعريف ادارة الموارد البشرية ؟ وماهي وظائفها ؟

ماذا هي الادارة المحلية ؟ و ما محدداتها و اداراتها ؟

ما نعني بالتنمية الادارية ؟ و على أي مستوى يجب ان يكون ؟

ماذا نعني بتنمية الادارة المحلية و ماهي المحاور التي يجب اتباعها لتنمية فعالة ؟

- ما هو واقع الادارة المحلية في بلدية اولاد سيدي ابراهيم ؟ و ماهي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لتغيير لتطوير ادارته المحلية ؟

حددت دراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تطوير تنمية الادارة المحلية في المجالات التالية

- الحدود المكانية : تمثل هذا البحث في دراسة إدارة الموارد البشرية و الاداء البشري ببلدية دائرة اولاد سيدي ابراهيم ولاية بوسعادة المنتدبة

- الحدود الزمانية : تمت إجراء هذه الدراسة خلال هذه السنة الجامعية 2022-2024.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على إبراز دور الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وأثرها على تنمية الادارة المحلية تم تخصيص الجانب التطبيقي لدراسة حالة بلدية اولاد سيدي ابراهيم.

فرضيات الدراسة

- تعمل ادارة الموارد البشرية من خلال وظائفها على تطوير الادارة المحلية من خلال المورد البشري المتاح وذلك بمراعات جميع متطلبات حياته المهنية و ظروفه عمله .

الفرضيات الفرعية :

- ان لإدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط الجيد مساهمة و دور كبيرين في تنمية الادارة المحلية .

- يعتبر التدريب التطوير الجيد عاملا اساسيا ومهما في سبيل تطوير مستوى الادارة المحلية للوصول الى مستوى جيد من الجودة .

- تعتمد الادارة المحلية في تنميتها على سبيل تطوير ذاتها عن طرق الاهتمام بالكفاءات و دراسة احتياجاتها في و تشجيع التعاون في سبيل إضفاء طابع الحداثة عبر مستوياتها المختلفة .

- يحتاج المورد البشري في بلدية اولاد سيدي ابراهيم الى الاهتمام بالدرجة الاولى و تطويره و تدريبه و الرفع من مستوى مهاراته قصد الوصول الى تنمية ادارية متطورة مواكبة لتطلعات الادارة المحلية .

اهداف واهمية الدراسة :

نركز في بحثنا على مجال إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسات من خلال الإدارة الجيدة للموارد البشرية، مع التركيز على التكيف مع التغيرات واقتراح حلول جديدة لتحسين الخدمات بشكل مدروس، وهذا يسهم في تحقيق الرضا العام وضمان استمرارية الإدارة المحلية.

ومع التحولات السريعة في البيئة العملية والتكنولوجية والاجتماعية، أصبحت إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة لدفع التنمية المحلية. ومن خلال استثمارات في تطوير وتنمية الموارد البشرية، يمكن تعزيز كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، مما يعزز مكانتها في المؤسسات العمومية ويسهم في تطوير الإدارة المحلية بشكل مستدام.

منهجية و خطة الدراسة

من أجل بلوغ الهدف من الدراسة اتبعنا في بحثنا هذا منهج الاقتراب النظمي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، وقد تم الاعتماد على مصادر مكتبية من اجل تغطية بعض

الجوانب النظرية للموضوع ، و تحديد مفاهيم الأداء بالإضافة إلى وصف وتحليل طرق وأساليب تقييمه وتطويره، مع تركيزنا في الدراسة الميدانية على المنهج الإحصائي والأساليب الكمية ، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة، و بلدية اولاد سيدي ابراهيم نموذج على ذلك، أين تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع الدراسة الميدانية ، حيث تم اعتماد الاستمارة إلى جانب الملاحظة لجمع المعلومات وضبطها إحصائيا وكميا .

اما عن خطة دراسة الموضوع نستهلها بالمقدمة والتي تطرقنا فيها للإطار العام لدراسة اما الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي و النظري للموارد البشرية الفصل الثاني فقد تناولنا فيه دور الموارد البشرية في تنمية الادارة المحلية ، اما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة بلدية اولاد سيدي ابراهيم من خلال نبذه عن بلدية اولاد سيدي ابراهيم و التعريف بهيكلها وهيئاتها كما تناولنا واقع ادارة البشرية في البلدية محاولين رصد هذا الواقع بطريقة عملية مستخدمين الاساليب الاحصائية عن طريق اداة استمارة الاستبيان ، ثم استخراج النتائج و تحليلها و الخروج في النهاية بتقديم بعض النصائح و التوجيهات التي تخدم بعض النقائص .

صعوبات الدراسة:

بالنسبة لصعوبة الدراسة فقط هو عامل الوقت الضيق و عدم المقدرة على الالمام بجميع جوانب الموضوع لان موضوع ادارة الموارد البشرية عميق و متشعب يحتاج جهد ووقت للإلمام به .

الفصل الاول

الاطار المفاهيمي للموارد البشرية في
الادارة المحلية مقارنة معرفية

مقدمة الفصل

العنصر البشري يُعدُّ أساساً حيويًا يقوم عليه نجاح المنظمات، حيث يمثل مدير الموارد البشرية الحجر الزاوي الذي يسهم في بناء وتطوير الثروة الحقيقية للمنظمة، وهي الكفاءات البشرية. يُعزى النجاح الفعّال لأي مؤسسة إلى قدرتها على إدارة مواردها البشرية بفعالية، وهذا يتطلب مستوى عالٍ من التعلم والوعي والتفاعل مع التحولات البيئية والداخلية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المؤسسات أن تدرك جيداً احتياجات وطموحات موظفيها، وتعمل على تحقيق التوافق بين مصالحهم ومصالح المنظمة، وذلك لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والاستفادة القصوى من مواردها البشرية. ومن خلال التركيز على التنمية البشرية، يمكن للمؤسسات تمكين موظفيها بالمهارات الحديثة والمتطورة، مما يحدث تحولاً في نظرتهم وتفاعلهم مع التحديات بوعي أكبر وبأساليب أكثر تطوراً.

و قد قسمنا هذ الفصل الى مبحثين المبحث الاول تناولنا فيه الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية في الادارة المحلية مقارنة معرفية و تم تقسيم المبحث الى مجموعة نقاط اساسية ادرجنا من خلالها النشأة و المفهوم و الوظائف ادارة الموارد البشرية و كذا معرفة اهميتها ، اما البحث الثاني فقد تطرقنا الى تنمية الادارة المحلية الاطار المفاهيمي من خلال مفهوم التنمية و عناصرها و اهدافها و اسس و مقومات .

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية في الادارة المحلية مقارنة معرفية

المبحث الاول : مفهوم ادارة الموارد البشرية

يتفق الجميع على أن الموارد البشرية تعد العنصر الأساسي والأهم الذي تعتمد عليه المنظمات الحديثة. الإنسان هو العامل الرئيسي في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، حيث يمثل الغاية والوسيلة في هذه العمليات، ويعتبر أساساً لوجود وازدهار المنظمة. علاوة على ذلك، يشهد الوعي بأهمية هذا المورد زيادة مستمرة، حيث تطورت مفاهيمه ومدلولاته على مر الزمان. بدأ الاستخدام بمصطلحات بسيطة مثل "المستخدمين" أو "الخدم العامة"، ثم تطور إلى مصطلحات أكثر تطوراً مثل "رأس المال البشري" و"الأصول البشرية" و"رأس المال الذكي". هذا التطور يعكس الإدراك المتزايد لأهمية دور الموارد البشرية في تحقيق النجاح والازدهار للمنظمات في العصر الحالي

أولاً- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة العديد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الفرد بالمؤسسة.

1- المرحلة الأولى- ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة. وعند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى إدارة الموارد البشرية لكن كانت صيحات من حين لآخر

في البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الإهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية. ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي، وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع والاهتمام بالعمال من قبل أصحاب العمل، قبل قلة منهم بتحمل المسؤولية وتحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين الأوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل¹.

وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم "تحقيق الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف العمل المادي و الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.

2- المرحلة الثانية- ظهور حركة الإدارة العلمية:

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبو الإدارة العلمية ، و"هنري فايول" في فرنسا. لقد قدم تايلور أفكاراً جديدة حول دراسة العمل، وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة، وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم "تايلور" أفكاره، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة، ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم و غالوا في تطبيقها، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية، وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة،

¹ بوالشرش ، نورالدين محامدية، إيمان : واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية : مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، ديسمبر 2016 ، ص 260.

ومعرضة النقابات العمالية لهاته الأفكار، معتبرة ذلك استغلال لجهود العاملين وطمسا لإنسانيتهم عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة وبين رجال الأعمال وأصحاب الشركات، ولعل أشهر الصراعات التي عرفت آنذاك هي إضراب أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الامريكي، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي آنذاك لتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور، وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع، وذلك سنة 1912 وقد أتاحت اللجنة آنذاك لتايلور المدافعة عن أفكاره، حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقسيم العمل، ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي، وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، من خلال رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيف حدة الصراع ما بين الطرفين وهذه الضغوط أبرزت ما يسمى بإدارة الأفراد التي أصبحت تسمى فيما بعد بإدارة الموارد البشرية والتي استخدمت كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين

3- المرحلة الثالثة: ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

بعد اندلاع نيران الحرب العالمية الأولى، وما صاحبها من ندرة في اليد العاملة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام في كيفية إعداد العمالة المتوفرة بشكل جيد للأعمال الإنتاجية، ورفع مستوى أدائها، ودراسة أسباب الإجهاد والقلق، واستخدام اختبارات الذكاء والكفاءة في اختيار العمالة، هذا الوضع أدى الوضع أدى إلى تزايد اهتمام إدارة المنشأة بهذا الموضوعات، واستمر هذا الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان أبرز روادها "ماري فوليت"، و"التون مايو"، هذه المدرسة نادت بأن الإنسان ليس آلة صماء يمكن تشغيلها حسب ما نشاء، لأن الأفراد عبارة عن موارد ثمينة لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع حاجات العمال غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف

المنظمة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين. كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية فقط. فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق، كطرق تقييم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين، وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزيد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. ولكن هذه لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لابد لها أن تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم¹.

المرحلة الرابعة- نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي

- ظهور العولمة.
- شدة المنافسة العالمية.
- الطلب المتزايد على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.

1 مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: عالم الكتب، 2009، ص 8.

- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار .
- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.....الخ .
- إن جميع هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل الحصر فيما يلي :
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاضي.
- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين
- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاءها اهتمام أكثر من ذي قبل.
- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة مثل ما آل إليه التغير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية..... إلخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

ثانيا: مفهوم ادارة الموارد البشرية Human Resources Management

تباينت وجهة نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعرّفها بأنها الإدارة المعنية بتخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي المسئولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة . من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالأستقطاب، والتدريب والتطوير والمكافأة¹.

يعرف بعضهم إدارة الموارد البشرية بانها : «الإدارة المختصة في المؤسسة للقيام بأنشطة وعمليات الحصول والإبقاء على الأفراد متحمسين لأداء مختلف الأعمال عبر حسن اختيارهم وتدريبهم وتعويضهم بالأجر المناسب، وتوعيتهم بحقوقهم والتزاماتهم وفهم دافعيتهم، واحترام أهدافهم الشخصية ورعايتهم لزيادة ولائهم بتحفيزهم دوما لبذل أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم»

كما يعرفها سالم وصالح (2006) بانها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها.

وتعرف أيضا بأنها استقطاب العاملين وتنميتهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى قدر ممكن من الكفاءة. كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموع الأنشطة والجهود

¹ جارم ديسلر: إدارة الموارد البشرية، (ترجمة: محمد سيد عبد العال) الرياض: دار المريخ، 2009، ص 31 .

الإدارية التي تسعى الحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

وعرفت بأنها : النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة على التقاعد، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع .

ومنه فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية : "هي تلك الأنشطة الإدارية المتمثلة في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة ، وديمومة العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والفنية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية وحلهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. ويدخل هذا كله في توفير المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية" .

ومن مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي: " التي تقول بأنها تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل متفق فيه هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها."

وتعرف بأنها : جميع الأنشطة بما فيها تلك التي تدار بواسطة العاملين أنفسهم، والتي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للعاملين بالمؤسسة وإسعادهم بن عنتر، 2010، كما تعرف أيضاً بأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في أنواع المؤسسات كافة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المؤسسة إلى غاية انتهاء خدمتها وعملها فيها

ونستدل من التعريفات السابقة على وجود مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط واختيار وتعيين الموارد البشرية التدريب كتحقيق الأداء والأجور والحوافز التي تمارسها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت نفسه.¹

ثالثا : أهمية و اهداف الموارد البشرية

1- أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة "بيتر داركر" بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم (بالميزة التنافسية للمؤسسات). وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات فيما يلي :

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية :

- إكتشاف أهمية العنصر البشري.

¹ سامي بودبوس، خالد زمهول : إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية و تطبيقات عامة ، ليبيا ، دار الكتب بنغازي ، 2020، ط1 ، ص 18 .

- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.

- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية¹ :

❖ الأهداف التنظيمية: تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على

ابتكار الطرق التي تساعد

المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهام كل في

تخصصه، لذلك فقد وجدت

إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة .

❖ الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات

مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية

والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا

لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه .

❖ الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف

الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن

هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة .

❖ الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين

وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وزيادة همهم للعمل

والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات

الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان، دار الراية، 2009، ص177.

رابعاً: وظائف ادارة الموارد البشرية :

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى وبناء على هذا الإخلاف لتعدد وتتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية و تحتم بالعديد من مجالاتها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجدها تقوم على مجموعة من الوظائف نلخصها كالآتي :

1- تخطيط الموارد البشرية :

بعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة هامة داخل المنظمة او المؤسسة إذ من خلاله يستطيع القائد الإداري تحديد الوظائف و الأهداف المسطرة وذلك بالوسائل الكفيلة لتحقيقه وبأقل تكلفة ، وفي وقت قياسي وهذا لا يكون ، عشوائيا أو بطريقة عفوية غير محددة. ويقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة فيها.2

2 - استقطاب الموارد البشرية

تختلف عملية جلب واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة ، سواء من داخل أو خارج المنظمة ، بحسب اختلاف دراسة الحرص على استقطاب المؤهلين وذلك حسب حجم المنظمة وظروفها فكلما اتسعت المنظمة وفتحت المجال أمام الأفراد للحصول على وظيفة. ونعني بالاستقطاب عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وتهتم هذه العملية بجد الأفراد بالعدد والوقت المناسب وكذا تشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة " . وتكمن أهمية هذه العملية والتي من خلالها توفر الأساس العملي للاختيار والتعيين و بالتالي حسن استقطاب و اختيار المؤهلين لشغل وتقلد مناصب العمل له تأثير على مردودية وإنتاجية المؤسسة وأدائها .

3- توظيف الموارد البشرية

بعد تحديد احتياجات المؤسسة أو المنظمة من القوى العاملة المؤهلة من حيث الكم والنوع تقوم بجملة من القرارات حول شغل هذه المناصب من خلال محاولة توظيف الأفراد أو العاملين المناسبين لاستمرار المنظمة وفق البرامج المسطرة والأهداف المرجوة أثناء القيام بعملياتها. ويشير التوظيف إلى «مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسيد حاجياتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة و المحافظة على اليد العاملة من جهة أخرى " .

وهذا يأتي بعد دراسة الوظائف الشاغرة وفقاً لواجباتها ومسئولياتها ومناخ العمل و الشروط اللازمة لتوليها . حيث تم تولي هذه المناصب في غالب الأحيان على أساس مسابقة مفتوحة أم كل المواطنين الذين يرغبون في تولي هذه الوظيفة و تتوفر فيهم الشروط ، إلا أنه تبقى طرق وأساليب التوظيف تختلف وتتباين حسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها.

4- تحليل وتوصيف الوظائف

حيث من خلال تحليل وتوصيف الوظيفة تحدد المسؤوليات التي تقع على عاتق من يقوم بمزاولة وشغل المنصب بالإضافة إلى إعطاء تصميم للوظيفة بالشكل المناسب وتحديد مواصفات من يشملها ، وتحليل وتوصيف الوظائف يتطلب جمع المعلومات المتعلقة بجوانب الوظيفة المختلفة ثم تحليلها ثم إعداد توصيف للوظائف ، وحتى تضمن نجاح برامج التحليل والتوصيف لابد من مسايرة التغير الذي يطرأ ضمن نوع الوظائف بسبب ما تمليه التحولات المستمرة العصرية و الحديثة بالمنظمة .

ونقصد بتحليل الوظائف ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل دراسة الوظائف من جميع جوانبها المكونة لها حتى تتمكن من التعرف على المهام المرتبطة بها ، وكذا المسؤوليات وطبيعة العلاقات التي تربطها بباقي الوظائف الأخرى داخل المنظمة وكذا

ظروف العمل السائدة ، وهذا يسمح بجميع المعلومات حول الوظيفة ويكون ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب و الطرق .

أما توصيف الوظائف فيعتبر الوصف وسيلة نتيجة لتحليل الوظائف وذلك بعد القيام بالدراسة التحليلية للبيانات والمعلومات حول الوظيفة ثم ترتيبها بشكل له دلالة ومعنى واضح لطبيعة وحجم الوظائف ، ويكون ذلك من خلال القيام بتسجيل هذه المعلومات ضمن بطاقة نمطية تعرف ببساطة وصف الوظائف .

ومن خلال عملية تحليل و توصيف الوظائف داخل المنظمة أو المؤسسة بينهم إلى حد كبير في بيان كيفية شغل او تقلد منصب العمل أو الوظيفة بواسطة من يجب شغلها .

5- التدريب:

إن نجاح أي منظمة أو مؤسسة مرتبط أساسا بمواردها البشرية المتاحة ومن هنا تظهر لنا أهمية التدريب للموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تنمية مهاراته الفنية وقدراته ، لهذا تتعامل المنظمة وإدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة لتحقيق إنتاجية وفعالية عالية .

والتدريب يعني "العملية للمنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين والعاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات العامل وبين متطلبات ومقتضيات الوظيفة

كما يعرفه البعض على أنه الجهود للمخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون قصد تطوير أدائهم الفردي والجماعي ، وقد أصبح الإهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ضرورة حتمية من خلال الدور الذي يلعبه ويقوم به هذا المورد البشري من خلال صنع وتحقيق تقدمات وإنجازات عظيمة في جميع المجالات والمستويات داخل المؤسسات والتي أعطت نفسا

جديدا للحياة ، كما يعني التدريب " الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل كل أو بعض المعلومات ، المهارات ، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد داخل المنظمة ".
6- تقييم الأداء :

تسعى منظمات العمل اليوم إلى تقييم أداء وقياس مدى قيام العاملين بأعمالهم ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، وكذا مدى تقدمهم في العمل وحصولهم على مقابل نشاطهم من خلال الحصول على الترقيات والزيادات في الأجور ، ويقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم ومراقبة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء تأدية المهام من خلال الحكم على مدى تمكنهم ونجاحهم وقدرتهم للقيام بأعمالهم الحالية ، وكذا الحكم على مهاراتهم وإمكانية التقدم للفرد مستقبلا، وتحمله جميع المسؤوليات ترقيته لوظيفة أخرى .

كذلك تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: " تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه " ، حيث يعتبر نظام تقييم الأداء للعمال في الوسائل المستعملة في تسيير إدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية على التقييم لمواجهة الصعوبات والعراقيل التي تحد من الإنتاجية من أجل تحسين الأداء وتحسين قدرات ومهارات الفرد ، كما يمكن من تحسين أداء المنظمة ككل وتحقيق أهدافها الرئيسية وتحقيق درجة عالية من المنافسة والاستعداد للتطور والاستمرارية .¹

1 بن ثيرثرة محفوظ ، زاهي عمار : دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، 2018-2019 . ، ص 19-20 .

المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للإدارة المحلية

إن تقدم التطور العلمي والتقني الكبير في مختلف الميادين بزخمه الهائل أفرز تحولات جذرية في طبيعة المجتمعات. فتزايد السكان وتطور حاجاتهم يفرض ضغوطا متزايدة على الحكومات لتلبية احتياجاتهم المتنوعة. من هنا، تأتي أهمية توزيع السلطة بين السلطات المركزية والمحلية، حيث تُمنح السلطات المحلية صلاحيات أوسع لتلبية احتياجات المواطنين بشكل أكثر فعالية وفعالية.

تعتبر الإدارة المحلية أداة حيوية للتفاعل المباشر مع المشاكل والاحتياجات اليومية للمواطنين. فبفضل قربها الجغرافي، تكون الإدارة المحلية قادرة على تقديم الخدمات الأساسية بشكل فعال وتلبية تطلعات السكان بشكل أفضل من الحكومة المركزية. كما تعزز تلك الخطوة الديمقراطية والمشاركة المجتمعية في صنع القرار، مما يعزز الشفافية ويعزز الثقة بين الحكومة والمواطنين .

منذ الاستقلال، اتخذت الجزائر سياسة اللامركزية، حيث أسست الإدارة المحلية على مستوى الولايات والبلديات لتسيير المرافق العامة وتلبية احتياجات المواطنين وضمان الأمن العام. سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الإدارة المحلية و عناصرها ، إلى جانب أهدافها و اسسها ومقوماتها.

اولا : مفهوم الادارة المحلية :

هي شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبه توزيع المهام الادارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها .

بينما يذهب دارسون آخرون إلى تعريفها على أنها تلك المجالس المنتخبة التي تتركز فيها الوحدات المحلية ، وتكون مسؤولة أمام سكان تلك الوحدات وتقوم بمهام مكملة لمهمة الحكومة المركزية¹ .

- فيما يعرفها فؤاد العطار في كتابه مبادئ في القانون الإداري على أنها توزيع للوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تباشر مهامها تحت إشراف الحكومة ورقابتها² .

و من الناحية الاصطلاحية تعرف على أنها المناطق المتحدة جغرافياً، والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة، وتكون خاضعة لرقابة السلطة الوصية. وهي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بهدف أن تتفرغ الأجهزة المركزية لرسم السياسات العامة للدولة، و تترك للإدارة الإقليمية تسيير مرافقها بغرض مساعدة الحكومة على تطبيق مشاريعها على يتم ضمان استقلالية هيئاتها الإدارية والتمتع بالشخصية المعنوية وخضوعها لرقابة السلطة المركزية في إطار ما يكفله القانون³ .

ويعود تعدد التعاريف لمفهوم الإدارة المحلية إلى تعدد أهداف وخلفيات الدارسين أنفسهم ،وفي هذا المقام لذلك يمكن تعريف أن الإدارة المحلية هي « : ذلك التنظيم الإداري لإقليم دولة ما والذي تلجأ بموجبه الحكومة المركزية إلى توزيع بعض المهام الإدارية و إسنادها إلى هيئات محلية مستقلة ومنتخبة ،تمارس مهامها على إقليم جغرافي محدد، وتكون مسؤولة أمام الحكومة المركزية» .

1 محمد محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)،"، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان 18- 20 أوت 2003، ص8 .

2 فؤاد العطار : مبادئ في القانون الإداري، 1955 ، القاهرة، ص 17.

3 عبد الله وليد السيد فل: دور الإدارة المحلية في تسيير الخدمات العامة ، مذكرة ماجستير ، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، سنة 2005/2006 ، ص 48.

ومن هاته التعريفات يمكن ان نختصر الاسس و المقومات التي تقوم عليها الادارة المحلية في سبيل سير عملها .

ثانيا: أجهزة الإدارة المحلية :

أجهزة الإدارة المحلية في التنظيم الإداري الجزائري:

لقد أشارت المادة الخامسة عشر من دستور 1996 على أن الجماعات المحلي للدولة الجزائرية هي البلدية والولاية .

1- البلدية: يعرف معجم العلوم الاجتماعية البلدية: بأنها جماع التنظيم المتمتع بقدر من الحكم الذاتي بمعنى الإدارة اللامركزية في نطاق المدانة أو القرية أو عدة مدن أخرى، مع قدر من رعاية الدولة وبخاصة الحكومة المركزية على هذا الاستقلال الإداري وتسمى هذه الرقابة عادة الوصاية الإدارية، ويستعمل البعض لفظ البلدية للدلالة على الهيئة ، أو المجلس الذي يمارس نيابة عن المدينة أو القرية لتلك الاختصاصات للبلدية ، كما يعتبرها البعض المؤسسة التي تمثل مكانا بارزا في حياة المواطنين لا يعادلها أي مكان آخر لأي مؤسسة عامة وهذه المؤسسة التي اشتق اسمها من اسم البلدي أي القرية أو المدينة، لها علاقة بارزة متينة بسكانها

وكما نصت المادة الأولى من القانون البلدي، أن البلدية هي: الجماعة الإقليمية

الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحديث بموجب القانون .

أ- إنشاء البلدية: يتم إنشاء البلدية وتعيين حدودها الإدارية بموجب مرسوم يصدر من طرف رئيس الجمهورية بناء على قرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية. كما أن " تغيير البلدية أو تعيين مقرها أو تحويله يتم بموجب مرسوم يتخذ بناء على قرار من وزير اسم الداخلية وبعد استطلاع رأي الوالي، وباقتراح من المجلس الشعبي البلدي"¹.

1 المادة 04 من القانون 90-08 المؤرخ في 17 افريل 1990 .

فيما يخص ضم أو فصل بلدية أو عدة بلديات عن بلدية واحدة يتم بناء على قرار من وزير الداخلية بالإجماع مع والي الولاية والمجالس الشعبية البلدية، بالإضافة إلى هذا فإن حقوق والتزامات البلديات المنضمة تحول كلها إلى البلدية التي ضمت إليها، والشيء نفسه عند فصل جزء عن بلدية أو عدة بلديات فإن كل بلدية تأخذ حقوقها وتتحمل الالتزامات التي عليها¹.

- **الإطار القانوني والوظيفي للبلدية:** تعتبر البلدية خلية أساسية في التنظيم الإداري في الجزائر كونها تشكل قاعدة المجتمع، وقد حظيت بالاهتمام السلطات المركزية من خلال النصوص القانونية والديساتير التي بينت الإطار القانوني والوظيفي للبلدية. وقد صدر أول قانون بلدي موجب الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967.

ب- **هيئات تسيير البلدية :** نصت المادة رقم 13 من القانون البلدي على أن: " هيئتنا البلدية هما: "المجلس الشعبي البلدي، رئيس المجلس الشعبي البلدي".

المجلس الشعبي البلدي وصلاحياته : يعتبر المجلس الشعبي البلدي أهم خلية في العظيم البلدي نظرا لحساسية وضعه والأعضاء المشكلة له والتي تباشر مهامها عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري وتدوم مدة عضوية المجلس الشعبي البلدي خمس سنوات، إذ قسم المشرع عدد الأعضاء في المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني لكل بلدية .

تسيير المجلس الشعبي البلدي : يعقد المجلس الشعبي البلدي عدة دورات يجري من خلالها مداورات بالإضافة للجان المتخصصة، حيث يقوم بعقد دورات عادية وأخرى غير عادية.

فالدورات العادية تعقد كل ثلاثة أشهر خلال السنة. أما الدورات غير العادية فالمجلس الشعبي البلدي له الحق على الأقل في عقد دورة واحدة في السنة حسب ما تقتضيه شؤون البلدية وذلك يطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو ثلث (1/3) أعضائه أو الوالي. لكن يشترط في صحة عقد الدورة غير العادية أن يكون الحضور بأغلبية الأعضاء بناء على استدعاءات كتابية

1 المادتين رقم 16-17 من القانون 90-08 المؤرخ في 17 افريل 1990 .

توجه من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى الأعضاء قبل (10) أيام من مواعيد الاجتماع المجلس الشعبي البلدي وصلاحياته : يعتبر المجلس الشعبي البلدي أهم خلية في العظم البلدي نظرا لحساسية وضعه والأعضاء المشكلة له والتي تباشر مهامها عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري وتدوم مدة عضوية المجلس الشعبي البلدي خمس سنوات، إذ قسم المشرع عدد الأعضاء في المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني لكل بلدية.

تسيير المجلس الشعبي البلدي 1 : يعقد المجلس الشعبي البلدي عدة دورات يجري من خلالها مداورات بالإضافة للجان المتخصصة، حيث يقوم بعقد دورات عادية وأخرى غير عادية. فالدورات العادية تعقد كل ثلاثة أشهر خلال السنة. أما الدورات غير العادية فالمجلس الشعبي البلدي له الحق على الأقل في عقد دورة واحدة في السنة حسب ما تقتضيه شؤون البلدية وذلك يطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو ثلث (1/3) أعضائه أو الوالي. لكن يشترط في صحة عقد الدورة غير العادية أن يكون الحضور بأغلبية الأعضاء بناء على استدعاءات كتابية توجه من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى الأعضاء قبل (10) أيام من مواعيد الاجتماع إذن أن البلدية هي الوحدة أو الهيئة الإدارية لا مركزية إقليمية (محلية في النظام الإداري الجزائري) وبتعبير آخر أنها الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدة سياسيا و اداريا و اجتماعيا و اقتصاديا .

ففي الميدان السياسي: البلدية هي ميدان تحقق فيه المواجهة الايديولوجية والتجربة الاجتماعية وفي الميدان الإداري: البلدية هي امتداد ومكمل للدولة، وترجع لها مهمة التحقق المباشر لنشاط اقتصادي بفضل إنتاج وحدات جديدة للإنتاج، وكذلك تطوير، و تحديث الوحدات الموجودة و هذا في مختلف القطاعات الحيوية (الفلاحة، الصناعة والصناعة التقليدية و السياحة .

¹ المادة رقم 136 من القانون 90-08 المؤرخ في 17 افريل 1990 .

وفي الميدان الاجتماعي والثقافي: فالبلدية يجب أن توجه نحو تحقيق لرغبة وفائدة الفرد والعائلة في المجتمع .

ومن خلال التعاريف السابقة فإننا نعرف البلدية على أنها الجهاز التخطيطي له صلاحيات تنفيذية وأداة لتحرك مشاريع تنموية و توفر بيئة صحية وملائمة لكافة أعضاء المجتمع المحلي ومشاركتهم عن طريق ممثلهم في عملية التنمية المحلية .

2- الولاية: تعرف الولاية بانها جماعة لا مركزية ودائرة حائزة على سلطات المتفرعة للدولة تقوم بدورها على الوجه الكامل، وتعتبر على مطامح سكانها و تحقيقها لهيئات خاصة بها، أي مجلس شعبي وهيئة تنفيذية فعالة ، كما تعرف بانها: هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتنشأ الولاية بقانون كما أن لها اختصاصات سياسة واقتصادية واجتماعية وثقافية. فالولاية كجماعة إدارية لها خصائص ومميزات ذاتها، حيث تشارك في أداء الخدمات الجهوية المحلية للسكان الولاية، وليست الولاية مجرد جماعة لا مركزية، تشكل أعمالها امتداد لأعمال البلدية وأعمال الدولة فحسب، بل هي دائرة إدارية تمكن الإدارات المركزية للدولة من أن تعكس عملها لخدمة المواطنين على الوجه الأفضل .

ثالثا: اهداف الادارة المحلية

لاشك أن كل دولة تعتمد نظام الإدارة المحلية إنما تلجأ إلى ذلك بغية تحقيق العديد من الأهداف أهمها :

- أهداف سياسية: وتتمثل في تعزيز الديمقراطية والمشاركة من خلال الاختيار الحر لممثلي السكان على المستوى المحلي عن طريق الانتخابات بما يكرس مبدأ حكم الناس لأنفسهم وتدريب السكان المحليين على تسيير شؤونهم، واتخاذ القرارات التي تخص شؤونهم في جو ديمقراطي ،مما يكسبهم خبرة سياسية في إدارة الشأن العام، مما يؤدي إلى تعزيز الوحدة الوطنية

وتحقيق التكامل القومي ويحد من احتكار جهات سياسية معينة للعمل السياسي ،وتقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة .

- أهداف إدارية: وتتمثل في تحقيق الكفاءة الإدارية خاصة في النواحي الاقتصادية الملحة والتي غالبا ما تكون على جدول أولويات الشأن المحلي والقضاء على بيروقراطية الإدارات المركزية الحكومية ،وخلق جو من التنافس بين مختلف الجماعات المحلية واستفادتها من تجارب بعضها البعض .

- أهداف اجتماعية: حيث تساهم الجماعة المحلية في ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية ،وهو ما ينعكس إيجابا على السكان المحليين وتلبية حاجاتهم الاقتصادية ،كما تساهم في ترسيخ الثقة في المواطن واحترام رغباته في المشاركة في إدارة الشأن العام ،كما تنمي الإحساس بالانتماء للوطن لدى المواطنين¹.

رابعا : اسس و مقومات الادارة المحلية

يلاحظ في الآونة الأخيرة ارتفاع الاهتمام بدور الإدارة المحلية في المجتمعات، حيث تسعى هذه الإدارات إلى تعزيز مشاركة المواطنين في صنع القرار وتحفيز دورهم الفعّال في عملية الحكم. تركز هذه التوجهات أيضًا على تقليص دور الدولة في بعض الجوانب، مما يعزز الاعتماد على المبادرات المحلية في تحقيق التنمية وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أقرب إلى قلبه وبصورة أفضل تلبي تطلعاته..

وتقوم الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس والمقومات تتمثل فيما يلي :

1- وجود مصالح محلية متميزة:

من أجل قيام الإدارة المحلية لابد من وجود مصالح محلية خاصة بمنطقة معينة من الدولة ، قد لا تخدم جميع المواطنين في الدولة بقدر ما تخدم أبناء إقليم بعينه ، وهذا يسمح لهم بتولي

¹ محمد محمود الطعمنة : مرجع سابق ، ص 17 .

شؤونهم وإدارتها ، هذه الميزة تنشأ نتيجة اتحاد مجموعة من المواطنين يسكنون و يعيشون في إقليم جغرافي معين من أجل تحقيق التضامن الاجتماعي ، ولاكتساب صفة المحلية لابد ألا تتعارض المصلحة العليا للدولة مع مصلحة المجتمع ، وأن تكون هادفة لتحقيق آمال وأهداف سكان الإقليم المحلي. وان الإقرار بوجود مصالح محلية متميزة لا يكفي لقيام نظام الإدارة المحلية وحده بل يتعدى ذلك¹ .

2- تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية

قبل البدء في الحديث عن هذا العنصر لابد من تعريف الشخصية المعنوية أو الإعتبارية كما يطلق عليها البعض ، فالشخصية المعنوية هي " كل مجموعة من الأشخاص تستهدف غرضاً مشتركاً ، أو مجموعة من الأموال ترصد لمدة زمنية محددة لتحقيق غرض معين بحيث تكون هذه المجموعة من الأشخاص مستقلة عن العناصر المالية للشخصية المعنوية أي أن تكون لها أهمية قانونية لاكتساب الحقوق والتحمل للالتزامات ، بحث تكون لهذه المجموعة من الأشخاص أو الأموال مصلحة جماعية مشتركة مستقلة عن المصالح الذاتية والفردية لإفراد المجموعة "².

و إن غدا هذا الشرط وهو توفر الشخصية المعنوية تعد هذه الوحدة تابعة للحكومة المركزية وفرعا من فروعها ، و لوجود لا مركزية لا بد من وجود أشخاص إداريين يقومون بجميع تصرفاتهم وفق قوانين الإدارة المستقلة ، والاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة من خلال الاستقلال المالي عن الإدارة المركزية والهيئات الأخرى وحرية التصرف فيها دون موافقتها. كذلك منح الهيئات الإدارية الشخصية المعنوية قيام جهاز إداري مستقل عن الدولة ، لتصبح قادرة على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات³ .

1 احمد محبو : محاضرات في المؤسسات الادارية ، (ترجمة : محمد عرب صاصيلا)، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990 ،ص28.

2 ناصر لباد : القانون الاداري التنظيم الاداري ، د.د.ن.

3 محمد بردان ، الادارة المحلية : دراسات في المفاهيم ، المبادي العلمية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، د.س.ن ، ص 30 .

3- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:

وجود مصالح متميزة و منح الشخصية المعنوية وحدها لا تكفي لوجود هيئات محلية مستقلة ، فلا بد أن يكون مجلس محلي قائم يقوم بوظائفه الإدارية مستقلا عن الحكومة المركزية و الغاية من إنشاء إدارة محلية هو : تحقيق وتوفير الحاجات والمطالب المحلية و هذا لا يكون إلا بفضل أبناء هذه الهيئات الإدارية ، وقد اختلفت الآراء حول اختيار من يقوم بهذه الصلاحيات وكيفية قيام هذه المجالس.

ففرق يرى أن انتخاب المجالس المحلية ضروري لقيام وحدات إدارية مستقلة عن الدولة ، من خلال أن اللامركزية هي تجسيد لمبدأ الديمقراطية يستلزم اللجوء إلى اختيار الأعضاء عن طريق الانتخاب ، في حين يذهب الفريق الأخر إلى أن الإدارة المركزية هي التي تقوم بتعيين أعضاء هذه الوحدات المحلية عن طريق الانتخاب ، مبررا بذلك من خلال إن اختيار أعضاء المجالس المحلية عن طريق الانتخاب سوف يؤدي إلى إقصاء الطبقة المثقفة ذات الكفاءات ، وكذا الاختيار بانتخاب يكون مبنيا على الذي يملك مكانة ودرجة المترشحين اجتماعيا و سياسيا أو حتى سياسيا ، وليس على ما يحوزون عليه من خبرات وتخصص، لذا يكون التعيين أفضل وسيلة لقيام هذه المجالس المحلية.

يبدو أن هذا الرأي ينطوي على انتهاك لغاية الإدارة المحلية بشكل عام، إذ يعتبر خرقاً للحرية والاستقلالية التي يجب أن تتمتع بها المجتمعات المحلية في اختيار قادتها وتمثيلها. فالغرض الأساسي من الإدارة المحلية هو تعزيز الديمقراطية، وبناء نظام يسمح للمجتمعات بتشكيل هويتها واتخاذ القرارات التي تلبي احتياجاتها الفريدة. ولكن يبدو أن الواقع يظهر أن السلطة المركزية لا تزال تمارس سيطرتها ورقابتها على الإدارات المحلية، مما يُحد من حريتها واستقلاليتها الفعلية في تنفيذ السياسات واتخاذ القرارات.. حيث يرى حسن عواضة " أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية إلى حد إصدار الأوامر كما هو

الحال في الرقابة الرئاسية ، ذلك أن ممارسة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتمس جوهر اللامركزية نفسه"¹ .

وتعد الرقابة ركنا من أركان وجود الإدارة المحلية ومقوماتها من خلال² :

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

- التأكيد على أن الإدارة المحلية تعمل وفقا للقوانين التي تحددها الدولة المركزية بالإضافة إلى مطابقة قرارات الإدارة المحلية لهذه القوانين.

- الخدمات المحلية وقيام الإدارة المحلية بأدائها لكل كفاءة وفعالية، من خلال التعاون بين ضمان حسن سير الغدارة المركزية والمحلية.

- التأكيد على أن الإدارة المحلية تمارس نشاطها في نطاق الحد الأدنى المطلوب من خلال قيام الحكومة المركزية على موازنة الإدارة المحلية.

1 محمد محمود الطعمنة ، نفس المرجع السابق ، ص 10 .
2 ديب يوسف : واقع العلاقات العامة في الادارة المحلية : ولاية خنشلة نموذجا : مذكرة ليسانس ، باتنة ، جامعة الحاج لخضر ، كلية الحقوق ، 20، ص 72 ، 73 .

خلاصة الفصل

إدارة الموارد البشرية تُعتبر الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات والإدارات لتنفيذ مهامها الإدارية المختلفة. تلعب الإدارة المحلية دوراً حيوياً في هذا السياق، حيث تعتبر واجهة مباشرة للموظفين وتمثل نقطة الاتصال الرئيسية بين الإدارة العليا وفرق العمل. من خلال تبني معايير تقييمية وتوجيهات لتنظيم العمل، تساعد الإدارة المحلية في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

تتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في السياق المحلي تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين، وضمان تطبيق سياسات وإجراءات عادلة ومتوازنة، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتوجيه للموظفين في جميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية. كما تعمل على تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والوحدات الإدارية لضمان استمرارية العمل وتحقيق أفضل النتائج. بصفتها عنصراً حيوياً في عملية التخطيط والتنظيم، تسعى إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية إلى تحقيق توافق مثالي بين احتياجات العمل والموارد البشرية المتاحة، وتعزيز التنمية المستدامة للموظفين والمؤسسة بشكل عام.

الفصل الثاني

دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الادارة المحلية

مقدمة فصل

مع التحولات العالمية المتسارعة، أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية من أي وقت مضى، إذ تواجه تحديات جديدة تتطلب استجابة فعّالة ومتجددة. في هذا السياق، أصبح من الضروري التفكير في الموارد البشرية كثروة حقيقية وميزة تنافسية قابلة للتطوير والتحسين، وذلك لضمان تماشيها مع متطلبات العولمة والتحول التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. تتطلب هذه الوضعية اعتماد استراتيجيات مبتكرة لإدارة الموارد البشرية، تهتم بتطوير المهارات وتعزيز القدرات لدى الموظفين، وتعزيز الثقافة التنظيمية وتعزيز الابتكار والتنوع في العمل. من خلال تبني هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تعزيز أدائها وتحقيق التميز في بيئة المنافسة العالمية .

و في سبيل تحقيق المنظمات التطوير و التحسين المستمر لأدائها، فإنها تعمل على الوصول للجودة في كل ما تقوم به وتتجزه؛ بداية بتعيين أفراد ذوي كفاءة مرتفعة، و القيام بممارسات إدارية أفضل إلى غاية تقديم الحاجات أو الخدمات للمواطن. وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم برامج التطوير و التحسين، وذلك من خلال مساهماتها في إحداث تغييرات من شأنها زيادة الجهود المبذولة للتحسين. بالعمل على استقطاب واختيار أفضل الأفراد، القيام بتحفيظهم ، تطوير و استحداث طرق عمل أفضل ، ثم تكوينهم و اكتسابهم مهارات مرتبطة بهذه الطرق المستخدمة.

أولاً : مفاهيم في التنمية الإدارية و التنمية المحلية

1- التنمية الإدارية

أصبحت التنمية الإدارية في الإدارة العمومية عامة و في الإدارة المحلية بصفة خاصة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها وتجسيدها في كل دولة عصرية تريد أن تواكب تطورات البيئة العالمية، ومتطلبات مجتمعا المحلي والوطني وحتى المجتمع الدولي. ذلك أن التنمية الإدارية هي أم كل التتميات.

1- تعريف التنمية الإدارية :

نظرا لاختلاف الباحثين في تعريفهم للتنمية الإدارية نبدأ تشريحنا لهذا المفهوم مما أورده وفقى حامد أبو علي ثلاث اتجاهات في تعريف التنمية الإدارية هي¹ :

الاتجاه الأول: يرى أن التنمية الإدارية هي آلية للتغيير الجذري في هياكل ونظم العمل.

الاتجاه الثاني: هي جهد وأساليب لتنمية المهارات والكفاءات لدى المديرين والموارد البشرية المؤهلة والهدف هو رفع مستوى الأداء عموما

الاتجاه الثالث: هي تغيير وتحديث وتطوير أنظمة وأساليب الأداء، للرفع من القدرة الإدارية للمؤسسة.

والتنمية الإدارية هي : " العملية التي تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري عن طريق إدخال التحسينات الضرورية في سلوك العاملين أو في الوسائل والأهداف الإدارية أو في كل النواحي السابقة مجتمعة." فالإدارة تدخل تحسينات وتعديلات في سلوك مواردها البشرية

¹ أبو علي، وفقى حامد: التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، الإسكندرية، دار الوفاء ، 2014، ص 206 .

والوسائل التي تستخدمها في إتمام مهامها وحتى في أهداها من أجل زيادة كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري¹.

إن التنمية الإدارية عملية ديناميكية مستمرة وطويلة الأمد، لهذا فإن نجاحها يتطلب سياسة عامة ثابتة ومستقرة، يجب أن توضع في ضوء الدراسات الميدانية ومنهجية واقع الحياة والمجتمع وآفاق تطوره. "

التنمية الإدارية كعملية جاء في مقال لمحمد صادق أن التنمية الإدارية هي : " عملية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية، استجابة للمطالب والحاجات البيئية الموجهة لها. " بذلك العملية التي تفرضها البيئة الخارجية، فتلجأ الإدارة إلى تطوير فهي وتحديث ذاتها وعملياتها استجابة لتطورات البيئة الخارجية وحاجياتها. وهي " عملية شاملة تهدف إلى إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية والإجراءات والأساليب واللوائح والقوانين وإعداد وتنمية الأفراد لمقابلة التغيرات المتوقعة بشكل فعال. " فالهدف من التنمية الإدارية العديد من أبعاد الإدارة بما فيها الأبعاد الهيكلية والتنظيمية والقانونية والبشرية، وذلك من أجل الاستجابة كعملية . هو التغيير الذي يسمح لما يتوقعه المجتمع من الإدارة².

2 - تعريف التنمية المحلية:

هناك عدة تعاريف للتنمية المحلية، في العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين المجهود الشعبي والحكومي للارتقاء بمستوى التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصادي واجتماعيا وثقافيا وحضاريا، من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة، و هي إذن عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية، وذلك من خلال

¹ غورلي برنار: أوضاع معاهد الإدارة العامة في الدول العربية، الكتاب السنوي في الإدارة العامة والتنمية الإدارية والتدريب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1982، ص11-12.

² المؤمن قيس: التنمية الإدارية، عمان، زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص27.

القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي للحكومة وصولاً إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية.

3- مفهوم إدارة التنمية

إن إدارة التنمية "تمثل نقطة التحول من الاهتمام بالوسائل والأساليب موضوع اهتمام التنمية الإدارية والإدارة العامة إلى تدقيق وتحليل وفحص الأهداف والغايات، والبحث عن مفاهيم ومعان جديدة للعمل الإداري¹

وفي محاولته لتحديد مفهوم إدارة التنمية أكد عبد الهادي الجوهري على أن: "إدارة التنمية هي إدارة مشتركة بين الأهالي والحكومة يمكن أن تؤدي إلى نجاح الخطط التنموية مع ضرورة توافر بقية الظروف الموضوعية والإمكانات الأساسية اللازمة للتنمية².

إن "إدارة التنمية هي عملية وضع السياسات والبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية من خلال ممارسات العمليات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف العمليات التنموية في المجتمع³.

وبذلك فإن "إدارة التنمية" تعني الأجهزة التي تدير التنمية في المجتمع من جهة والأسلوب أو الوسيلة التي تتحقق أو تدار من خلالها عمليات التنمية في المجتمع

أغراض إدارة التنمية : ان المفهوم الشامل لإدارة التنمية يعكس أغراضها بشكل واضح، حيث انها تشمل :

- وضع وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنموية في المجتمع .

¹ موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، ط2 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2002، ص68 .
² يزيد عباس : التنمية وإدارة التنمية: دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل: رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، 2006، ص34 .
³ قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية: عمان: دار زهران للنشر، 1997، ص-24 .

- تحقيق أهداف التنمية المحددة والمقرة بدقة
- وضع خطط التنمية في مختلف المجالات .
- تحديد النظم والإجراءات والقواعد الأدائية لتنفيذ خطط التنمية
- قيادة عمليات التطوير الشامل في المجتمع .
- إدارة الأجهزة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ عمليات التنمية في المجتمع .

خصائص إدارة التنمية¹:

- إن ما يميز إدارة التنمية انها تهتم بتكوين إدارة فعالة قادرة على تحقيق أهداف التنمية الشاملة ومواجهة العوائق والمشكلات التي تواجه الأجهزة الإدارية
- تركز على إدارة السياسات والتخطيط للبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية وتحقيق أهدافها وكذا تعمل على مواجهة المشاكل والعقبات التي تعوق برامج وسياسات التنمية في المجتمع
- كما تمثل التفكير العقلي المنطقي الذي يبحث عن علل الأشياء ومسبباتها ليصل إلى إعطاء حلول ونتائج لها بشكل علمي موضوعي.
- كما تهتم بالكفاءات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف بما يتلاءم مع متطلبات التنمية الشاملة .
- ترتبط إدارة التنمية بالعوامل والظروف البيئية المحيطة بالتأثير فيها والتأثر بها بما يتفق الأهداف المطلوبة.

1 جهيدة ركاش : إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع التنظيمات السياسية والإدارية كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008، ص 22 .

- تتطلب إدارة التنمية لنجاح خططها التنموية إلى ضرورة المشاركة الشعبية كجهود تعاونية تساهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات .

- تعتمد إدارة التنمية على استراتيجيات إدارية متطورة قادرة على التطبيق لمنجزات العلم الحديث ومسايرة التقدم التكنولوجي.

ثانيا : ادارة الموارد البشرية في الادارة المحلية

تتعدد وظائف ادارة الموارد البشرية في الادارة المحلية و تختلف باختلاف حجم الادارة و عدد الموظفين الذين يشغلونها، كما تتأثر بنسبة السكان محل هذه الادارة و الخدمات التي تقدمها لهم و سنحاول ايجاز بعض الوظائف كما يلي :

أ - الاستقطاب

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضونها، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أما من حيث مصادر الاستقطاب فيمكن تصنيفها إلى مجموعتين

- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في العاملين بالمنظمة، حيث يمكن حصرها في مصدرين

● الترقية عن طرق نقل الفرد من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى، و يجب التأكيد هنا على ضرورة وجود معايير موضوعية وأسس عادلة للترقية

● النقل و الذي يعبر عن نقل الفرد من وظيفة لأخرى بنفس المستوى الإداري في ذات الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى ، و قد يكون النقل بناءا على طلب الموظف نفسه أو بناءا على رغبة إدارة المنظمة و مصلحة العمل و لعملية اللجوء إلى المصادر الداخلية مزايا أهمها

- دراية الموظف بظروف المنظمة و سياساتها .
- توفر معلومات مؤكدة عن ما يتمتع به العاملون من قدرات و مهارات
- إمكانية التنسيق بشكل أفضل مع الموظفين الآخرين
- أقل تكلفة من حيث الجهد و المال و الوقت
- رفع معنويات العاملين لفتح مجال الترقية أمامهم¹.

ب - وظيفة الاختيار والتعيين :

تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءات الإنتاجية، وتمثل وظيفة الاختيار أحد أهم أركان عملية التوظيف، و تشكل عنصرا مهما في تنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الخطة أنواع ، و أعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة .

و تسعى عملية الاختيار للتفريق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم. لأداء عمل معين، وهذا بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة.

و بين مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم للعمل، كما أن هذه العملية لا تقتصر فقط على الموازنة بين ما ذكرناه و لكن تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص و متطلبات هذه الوظيفة بين ما يلي :

مواصفات الشخص :

- تأهيل علمي من حيث النوع و المستوى
- خبرة عملية من حيث مجالها و عدد سنواتها.

¹ حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة : دار الحامد، الأردن، 1998، ص109.

- مهارات شخصية يدوية أو ذهنية.

- مواصفات شخصية تشمل هوايات، سن ، نوع و متطلبات الوظيفة :

- أداء واجبات معينة.

- تحمل مسؤولية معينة.

- ممارسة سلطات محددة.

- تحديد ظروف العمل¹.

ج - وظيفة تكوين وتدريب الموارد البشرية:

يعتبر التكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب. ويمكن تعريفه أيضا بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل عملية التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية. أو هو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة².

وحتى تؤدي برامج التكوين الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس علمية و منهجية وهذا يتطلب وضع مخطط محكم، يحتوي على الأفراد المراد تكوينهم، ونوعية برنامج التكوين المصمم ثم متابعة العملية التكوينية كذلك أصبح للتدريب في المؤسسة نشاطا رئيسيا ويمثل جزءا هاما في تكاليف الموارد البشرية، إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة³.

- تنمية المعارف، الكفاءات ومهارات المورد البشري .

- رفع معنويات الموارد البشرية بالمؤسسة

1 طاهر محمد الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص 64-65 .
2 سماعيل حجازي، معالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، الأردن، 2013، ص-42 .
3 حمداوي وسيلة : إدارة الموارد والبشرية ، مديرية النشر لجامعة ، قالمة، ص- 100 .

- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة و الاقتصاد في التكاليف و التقليل من المخاطر

كحوادث العمل

- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل .

- تحسين فعالية أساليب العمل و رفع مستوى أداء العامل و رضاه و ثقته و اعترافه بالمنظمة

- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل.

- نعني بهذا أن لوظيفة التكوين والتدريب أهمية ودور كبيرين للمؤسسة إذ يعتبر بمثابة الاستثمار

المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء ذو كفاءة وفعالية يستطيعون تحقيق الأهداف والاستراتيجية للمؤسسة .

د - تقييم الاداء:

توجد العديد من التعاريف للأداء ولعل من أبرزها :

-الأداء هو المزوجة بين الكفاءة والفعالية، حيث الكفاءة تتعلق بإنجاز الأعمال بشكل صحيح،

بينما الفعالية تتعلق بإنجاز العمل المطلوب أو المهمة المناسبة.¹

وحسب Miller و Bromiley فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمالية

واستغلالها بكفاءة وفعالية مما يمكنها من تحقيق أهدافها²

بينما هناك من يرى أن الأداء هو قدرة المنظمة على الذهاب والتوجه أينما تريد³

ويوجد من الباحثين من يرى الأداء كمفهوم شامل ينطلق من ستة أطر مفاهيمية⁴ .

1 الطيب الوافي ، الريادة في الأداء البيئي : شركة نوكيا نموذجا مجلة الباحث ، العدد 11 ، 2012 ، ص 142.

2 الشيخ الداوي : تحليل الاسس النظرية لتحليل الاداء ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، 2010/2009 ، ص 218 .

3 مراد كواشي ، بطاقة الاداء المتوازن و أهميتها في تقييم الاداء المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 34 ، ديسمبر 2012 ، ص-182 .

4 محمد فلاق . جنات بوقجاني : تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2012 ، ص-10 .

- نجاح المنظمة يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها من أجل تحقيق أهدافها :
- قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرغوب فيها؛
- قدرة المنظمة على تكيف عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها .
- الأداء هو مخرجات المنظمة بعد إجراء مختلف العمليات التحويلية على مدخلاتها (المدخل
النظمي)
- الأداء يتمثل في نتائج أنشطة المنظمة التي تقابل الأهداف الموضوعية المحددة مسبقا.
- و يعتبر تقييم الأداء عنصرا مهما وأساسيا في وظيفة الرقابة حيث يساهم في تقديم البيانات
والمعلومات التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها والتي تساعدها في عملية اتخاذ القرار وتحديد
استراتيجياتها وسياساتها. ومن بين أهم نماذج تقييم وقياس الأداء
- ج-1 نموذج تدرجي: ويهتم بالأداء المالي وغير المالي في مختلف المستويات ليشكل في النهاية
أداء اقتصادي مالي يربط الإنتاجية مع العائد على الاستثمار مثلا.
- ج-2 : نموذج سلسلة القيمة: ويرتبط بسلسلة القيمة وله أهمية بالغة خاصة لدى المؤسسات التي
تنشط في بيئة شديدة المنافسة وترتبط بشكل مباشر بالزبائن كما يهتم هذا النموذج بالعلاقة الداخلية
والخارجين مع الزبائن والموردين ويساعد نموذج سلسلة القيمة المنظمات في التأكد من وصول
منتجاتها للزبائن في الوقت والمكان المناسبين، كما يؤكد على الجودة كمعيار وليس كعنصر منافسة
فقط .
- ج-3 : نموذج بطاقة الأداء المتوازن: وهو نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم
بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وإجراءات
تمهيدية واضحة .

تعتمد عملية التقييم على كل من عمليتي توصيف و تحليل الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة، لذا فإنه و بدوره يزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لها للقيام بوظائف الاختيار و التدريب و الترقية¹

ولهذا فإن عملية التقييم في عملها تعتمد على عدة معايير أهمها :

- التعليم: مستوى الأهلية والكفاءة المطلوبة .
- الخبرة: سنوات الخبرة مضافة لمستوى التعليم
- التعقيد. درجة وضوح مهام الوظيفة و تتبع التعليمات و الإشارات.
- نطاق العمل: مدى إشراف الوظيفة على الوظائف الأخرى.
- حل المشكلات: و يبين مستوى إعطاء الأحكام و المبادرات و التحليلات التي من شأنها ايجاد حلول للمشاكل .
- الإشراف المستلم: مدى تلقي الوظيفة للإشراف و التوجيه .
- تأثير القرارات: مدى التأثير في القرارات النمطية .
- التواصل والعلاقات: درجة التواصل والعلاقات مع الناس و الموظفين داخل المؤسسة .
- الصلاحيات (التفويض): درجة الصلاحيات الممنوحة للغير من الدراسات الدنيا².

د- وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم، و تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه

1 حمداوي وسيلة ، نفس المرجع السابق ، ص123 .
2 مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي : تكنولوجي-عولمي، ط1 ، مكتبة المجمع العربي ،الأردن، 2014 ، ص-21 .

من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميذا على درجة فعاليتها. فامتلاك المؤسسة لقوى بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن نظيرتها، وتقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية، على كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، في تصميم نظام الحوافز وحساب مستحقاتها. إذ أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، إلا أنه توجد أسس أخرى في منحها كالجهد المبذولة أو المهارة أو الأقدمية، فالحوافز هنا تمنح على حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة. كذلك يمكن تقييم الحوافز الممنوحة إلى قسمين مادية ومعنوية، فالحوافز المادية يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للعامل بحصوله على مقابل للعمل الذي قام به وكنتيجة للأداء المتميز في العمل، والحوافز المعنوية فيقصد بها تلك الحوافز من التقدير وزيادة الروح المعنوية والدفع والمساندة جراء العمل المتفوق والحصول على ترقية في الوظيفة وتوسيع الصلاحيات أو خلق حب العمل والولاء للمؤسسة. يعني هذا أن على إدارة الموارد البشرية أن تتنوع من الحوافز الممنوحة ودرجة فعاليتها تقاس بقدرتها على إشباع حاجات ورغبات الأفراد وبالتالي تضمن المؤسسة فعالية وإنتاجية عالية.¹

ثالثا - جهود الدولة في تطوير مواردها البشرية في الإدارة المحلية²:

في إطار مراقبة سياستها الإصلاحية و عملا على تطوير مواردها البشري في الإدارة المحلية ولغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفيها، تبنت وزارة الداخلية الجماعات المحلية استراتيجية تكوين للفترة -2015 2019 تتمحور على النقاط الآتية :

1 حمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، الرياض، دار العبيكان، 2008، ص 188-189 .

² قرواط يونس : أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية -عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعة المحلية في الجزائر، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، العدد 04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص-39 .

- الاعتماد على التكوين القاعدي والتكوين التحضيري: الاهتمام بتكوين الموظف يجب أن يكون منذ التحاقه بمنصبه حتى يتم الترسخ لديه لثقافة المرفق العام وثقافة الدولة كما أنه يسمح له باكتساب معارف وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه الجديدة والمحيط المهني
 - تكوين الإطار: تلعب هذه الفئة من الموظفين التي تشغل مناصب ووظائف عليا دورا هاما في تنفيذ ونجاح الإصلاحات إذ تقع على عاتقهم مهمة وضع حيز التنفيذ سياسة الدولة الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة العمومية، لا سيما في ظل التوجه الجديد الرامي إلى تنويع موارد الجماعات المحلية وتعزيز الدور الاقتصادي للبعث بالتنمية المحلية، وعليه، فتكوين هذه الإطار يعد محورا أساسيا ضمن استراتيجية تكوين القطاع .
 - الانفتاح على القطاعات المكونة التعليم العالي والتكوين المهني للاستفادة من نتائج الخبرات والبحوث والدراسات التي تقوم بها هذه القطاعات والتي من شأنها إثراء وتعزيز معارف وخبرات الموظفين والإطارات .
 - انتهاج نظام التكوين عن بعد: وذلك لتعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة للقطاع، إذ يتم حاليا إعداد قاعدة رقمية للتكوين الافتراضي
 - الانفتاح على التجارب الأجنبية: تعرف أنماط التسيير في الآونة الأخيرة عدة تطورات على الصعيد الدولي ال بد من مسايرتها والسهر على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا المجال لضمان تعزيز كفاءات ومعارف إطارات القطاع، وفي هذا الإطار تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع عدة دول كدول الاتحاد الأوروبي (فرنسا، اسبانيا، هولندا والصين وكندا).
- انتهاج سياسة التكوين عن بعد
- دورات التكوين لفائدة إطارات الإدارة المركزية .

- دورة تكوينية في اللغة الإنجليزية لصالح 165 موظف في الإدارة المركزية منتمين إلى سلك المتصرفين .

- تكوين في ميدان الصفقات العمومية لفائدة 12 متصرف رئيسي منتمين إلى مديرية الصفقات العمومية، العقود ومراقبة التسيير.
- تكوين في الإعلام الآلي لفائدة 93 مهندس في الإعلام الآلي للإدارة المركزية. تكوين في مجال تسيير الأرشيف لفائدة ثمانية 08 موظفين مكلفين بالأرشيف والتوثيق. تكوين لنيل شهادة ماستر في الحقوق واحد وعشرون (21) موظفا ينتمون إلى سلك المتصرفين يتبعون تكوينا لنيل شهادة الماستر في الحقوق على مستوى جامعة الجزائر
- تكوين لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير سنة وعشرون (26) موظفا ينتمون إلى سلك المتصرفين يتبعون تكوينا لنيل شهادة الماستر في علم التسيير على مستوى جامعة الجزائر 3 وذلك في التخصصات التالية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الميزانية.
- تنظيم دورات تكوين لفائدة موظفي الإدارة المحلية :
- تكوين الأمناء العاميين للولايات هذه الدورة التكوينية التي نظمت على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة خصت 48 أمين عام ولاية وهي تهدف إلى دعم تحسين قدرات وكفاءات التأطير في الولايات من أجل فاعلية ونوعية أكبر في تسيير الشؤون المحلية.
- تكوين لصالح رؤساء المجالس الشعبية الولائية تم تنظيم هذه الدورة التكوينية على مستوى ولاية سطيف بمشاركة 48 رئيس مجلس شعبي ولاني وهذا بهدف دعم تحسين قدرات وكفاءات التأطير في الولايات للوصول إلى أحسن فاعلية ونوعية في ميدان تسيير الشؤون المحلية.
- تكوين مفتشي الولايات نظمت دورة تكوين المهنة التفتيش على مستوى المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) لفائدة 43 مفتش ولاية الذين تم تعيينهم مؤخرا.

- تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية تم تنظيم ثلاثة دورات تكوين الفائزة 1541 رئيس مجلس شعبي بلدي، هذه الدورات التكوينية تتدرج في إطار تثمان دور المنتخب المحلي في التنمية المحلية بغية تقوية دوره كأول مسؤول في البلدية.
- تكوين الأمناء العامون للبلديات: نظمت ثلاثة دورات تكوينية لفائدة 1541 أمين عام للبلدية، كان الهدف منها تعزيز كفاءات هؤلاء الإطارات في مختلف الميادين لاسيما في ميدان تسيير الموارد البشرية المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية والمالية المحلية
- تكوين المكلفين بالاستقبال والتوجيه في الإدارة المحلية: تهدف هذه الدورة التكوينية التي برمجت لفائدة 930 مكلف بالاستقبال والتوجيه إلى تحسيس هذه الفئة من الموظفين بأهمية المهام التي أسندت إليهم من أجل تكوين موظفين أكفاء قادرين على تقديم استقبال نوعي للمواطن.
- تكوين للمكلفين بالصفقات العمومية على مستوى البلديات والدوائر خصت هذه الدورة التكوينية 96 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى 48 ولاية (رؤساء مكاتب الصفقات العمومية على مستوى الأمانة العامة للولاية ومديرية الإدارة المحلية بالإضافة إلى 548 مكلف بالوصاية على مستوى الدوائر و1541 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى البلديات.
- سمح هذا التكوين للمشاركين بتجديد معارفهم في مجال الصفقات العمومية.
- تكوين المساعدات الاجتماعية في الإدارة المحلية تم تنظيمه بالتنسيق مع وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة . لفائدة 96 مساعدة اجتماعية بمعدل مساعدتين اجتماعيتين لكل ولاية.
- تكوين المكلفين بالأرشيف على مستوى الإدارات المحلية هذا التكوين الموجه لصالح 991 مشارك، يهدف إلى تجديد معلومات المشاركين في مجال الوثائق والأرشيف واكتساب التقنيات الجديدة في ميدان تخصصهم.

- تكوين المكلفين بمصالح الحالة المدنية على مستوى الإدارات المحلية مست هذه العملية 1541 مكلف بالحالة المدنية على مستوى كافة بلديات الوطن عبر 48 ولاية بغرض تعزيز معارفهم في مجال الحالة المدنية.
- تكوين الأمناء العاميين للدوائر: انطلقت هذه الدورة التكوينية سنة 2015 وسمحت بتكوين 250 أمين عام دائرة إلى غاية نهاية سنة 2016 بالمعهد العالي للتسيير والتخطيط والمراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بشار وهران وورقلة وتهدف إلى تعزيز كفاءات الإطارات في مختلف المجالات خاصة المالية المحلية، تخطيط ومتابعة المشاريع تسيير الأملاك التسيير الحضري المنازعات الإدارية - الصفقات العمومية، تسيير المخاطر.
- كما تضمنت هذه الدورة التكوينية ثلاثة أيام تكوين في مجال مكافحة الفساد، تم تنظيمها من طرف المعهد العالي للتسيير والتخطيط بالتعاون مع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته.
- تكوين المكلفين بمتابعة مشاريع الطالبات المتحدة تم تكوين مائة وستة عشر (116) إطار من الإدارة المحلية الإطارين من كل ولاية والولايات المنتدبة بالجنوب في مجال الطاقات المتجددة وهذا بالتعاون مع مركز تطوير الطاقات المتجددة. وستكلف هذه الإطارات بمتابعة وبحث مشاريع تطوير استغلال الطاقات المتجددة على مستوى ولاياتهم.
- إطلاق عمليات التكوين التحضيري خلال فترة التريبة نظم هذا التكوين تبعا لعمليات التوظيف في رتب: ملحق الإدارة الإقليمية ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، عون الإدارة الإقليمية عون رئيسي للإدارة الإقليمية، محاسب الإدارة الإقليمية، محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية. حيث انطلقت في أكتوبر 2015 وسمحت بتكوين 11.200 موظف ماتريس من مجموع 13.515 موظف معني بهذا التكوين.
- ❖ دورات التكوين المبادر بها من طرف الولايات الصالح مستخدمي الإدارات المحلية: تبعا لتعليمات السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية، أفادت دائرتنا الوزارية جميع الولايات

بتعليمات تقتضي بالعمل على إعداد برامج تكوين الصالح مستخدمي الجماعات المحلية في جميع الرتب والأسلاك وفي جميع الميادين ذات الصلة بتسيير الشؤون المحلية مثل: المالية المحلية ، الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية المنازعات. في هذا الإطار، تم تكوين ما لا يقل عن 20653 موظف سنة 2015 و 5050 سنة 2016 .

❖ تنظيم دورات تكوين بالخارج :

- تكوين المكونين تحضيرا لإنشاء المركز الدولي لتدريب العناصر الفاعلة المحلية للمغرب العربي، تم تكوين سنة عشر إطار سامي تابع القطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مجالات الاتصال وتقنيات لتحضير الدورات التكوينية للإطارات والموظفين حيث تم تنظيم الدورة الأولى بجنيف (سويسرا) سنة 2014، اتبعتها دورة تكوينية ثانية بالجزائر سنة 2015 ودورة أخيرة بسويسرا سنة 2016.
- استفادة متصرفين اثنين من الإدارة المركزية من دورة تكوينية في ميدان التسيير الشفاف للموارد البشرية والمنظمات بكوريا الجنوبية في إطار برنامج التعاون بين الجزائر وجمهورية كوريا الجنوبية.
- في إطار برنامج التعاون الجزائري الفرنسي، استفاد اثنان وعشرين إطارا تتابعا للإدارة المركزية والإقليمية من دورات الكويتية حيث شارك أربعة وثلاثون (34) إطارا في دورات تكوين منظمة من قبل المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا في إطار البرنامج الدولي المتخصص في الإدارة العمومية كما استفاد تسعة إطارات من دورات تكوين منظمة في إطار الشراكة مع الوكالة الفرنسية للتنمية.
- تكوين اثنا عشر إطارا في مجال التخطيط الاستراتيجي وتسيير مؤشرات الأداء، نظم هذا التكوين بمدرسة المناجمنت بماستريخت بهولندا.
- تكوين مائة وثلاثة وخمسون إطارا من الإدارة المركزية والإدارة المحلية في إطار تسعة دورات تكوين نظمت بالسين في ميادين عدة تسيير الإدارة العمومية التخطيط الحضري

التجربة الصينية في مجال تنمية المدن، مسؤولي الجماعات المحلية، بناء وتنمية المدن المناجمت الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية العمومية.

• استفادة ثلاثة إطارات من دورة تكوينية بالمدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكندا، في مجال تقييم السياسات

• تكوين عشرين (20) إطار من الإدارة المركزية والإقليمية في مجال الجباية المحلية بإسبانيا. كما يستفيد حاليا ثلاث إطارات من الإدارة المركزية والإدارة المحلية من دورات تكوين تحضيراً لنيل الشهادات ماستر بالخارج كالتالي :

- إطاران (من الإدارة المركزية والمحلية) يتابعان ماستر في الإدارة العمومية في الصين.
- إطاران من الإدارة المركزية يتابع ماستر في التنمية والسياسات العمومية في كوريا الجنوبية¹.

رابعاً : واقع و تحديات إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

تعتبر عملية تطوير الموارد البشرية تحدياً مستمراً يواجهه العديد من المنظمات، نظراً للتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية. ففي مواجهة هذه التحديات، يتعين على إدارة الموارد البشرية التعامل مع عدة صعوبات، مثل التكنولوجيا المتطورة والتغيرات الثقافية والتشريعات العمالية المتغيرة. ولتحقيق ذلك، يتوجب عليهم تطوير استراتيجيات ملائمة، تشمل التحديث المستمر للمهارات وضمان التوافق مع التشريعات الجديدة، بالإضافة إلى فهم عميق لاحتياجات وتوقعات الموظفين وتطبيق أفضل الممارسات في تطوير الموارد البشرية..

1- الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- الصعوبات والتحديات المتعلقة بالإدارة المحلية: في الوقت الحالي، تواجه المنظمات تحديات كبيرة في مجال إدارة التغيير نتيجة للديناميكية الشديدة في البيئة الإدارية العالمية. هذه

¹ قرواط يونس ، نفس المرجع السابق ، ص42 .

التحديات تشمل صعوبة التكيف مع التحولات المستمرة والتغيرات الفجائية التي قد تطرأ على مختلف المستويات داخل المنظمة. العوامل المساهمة في هذه الصعوبات تشمل قلة المرونة التنظيمية وصعوبة التنبؤ بالمتغيرات المحتملة. لتحسين القدرة على التكيف وإدارة التغيير بنجاح، يجب على المنظمات تعزيز ثقافة التغيير والمرونة واعتماد أساليب تحليلية متقدمة لفهم الاتجاهات والتنبؤ بالتغيرات المحتملة، مما يمكنها من اتخاذ القرارات الفعالة وتطوير استراتيجيات ملائمة للتكيف مع التحديات القادمة.

و بالرغم بما أحدثه التطور التكنولوجي و تكنولوجيا المعلومات والشبكات الحديثة أحدث من تغيير كبير في أداء الموارد البشرية مثل الغدارة الإلكترونية إلا أن بعض المنظمات مازالت تعاني من قدرة الموارد البشرية في التكيف مع هذه التكنولوجيات و التحكم فيها.

- التحديات المتعلقة ببعض الأنماط الإدارية و التشريعات : حيث نجد بان العالم يتجه نحو التخلي على المركزية الشديدة في العمل و الاعتماد على مبدأ التعاون والمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء في العمل و في اتخاذ القرارات وعليه تواجه عملية تطوير الموارد البشرية تحديات في القضاء على جميع التشريعات والنظم البيروقراطية و الاستراتيجية القديمة.

- التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية : مع ازدياد و تنوع وظائف الموارد البشرية الإدارة بصفة عامة أصبح التنوع في الموارد البشرية أمر مفروض من حيث تنوع الجنس و العمر و الخلفيات الثقافية و الإيديولوجية و جنسية الأفراد وعاداتهم ، مما أدى إلى صعوبة التنسيق بين جهود و أدوار هذه الفئات و إسناد الوظائف والمسؤوليات¹. حيث نجد مثلاً بأن إقبال المرأة على العمل في مختلف في مختلف الوظائف أصبح بشكل كبير حيث أصبح في بعض المنظمات عدد الموظفات العاملات يفوق بكثير عدد الموظفين الرجال بالرغم من أن أغلب الوظائف لا تتلاءم مع نشاط المرأة مثل الأعمال التي تتطلب جهد عضلي .

1 محمد علي عبد الوهاب : إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة : مداخلة قدمت في الاجتماع الاستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الامم المتحدة) ، بيروت ، 2013 ، ص 13 - 14.

وكذلك من حيث العمر فنجد بأن الموظفين الشباب تختلف أفكارهم عن الموظفين كبار السن مما يؤدي إلى صعوبة التواصل في أداء الوظائف ، وكذلك الأمر بالنسبة لاختلاف الجنسيات والثقافات والعادات

- التحديات المرتبطة بأهداف و أولويات المنظمة : حيث تتغير الأولويات من حين لآخر وذلك حسب مستجدات المنظمة مما يتطلب وجود خطط و أهداف فعالة ، ومتابعة جيدة لمدى تحقيق الأهداف و التحكم في أولويات العمل.

- من حيث التكوين و التدريب المستمر وصيانة مساره المهني و خلق المواهب و الكفاءات - التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال و المعدات المختلفة المستخدم في ثورة المعلومات و التي تفرض نمط جديد للتعامل مع . هذت التطور¹ .

2- الأفاق والحلول المستقبلية لتطوير الموارد البشرية في الإدارة المحلية :

تقوم العديد من الدراسات التي تواجهها عملية تطوير الموارد البشرية حيث تركز أغلب هذه الدراسات على بعض المجالات الفعالة ، كالقيادة والثقافة و المواهب و التكنولوجيا والاتصالات و التي يجب دراستها على ضوء حنكة الأعمال و الابتكار والتوجه الاستراتيجي و التي من شأنها أن تساعد في التحول من الإجراءات الروتينية إلي الاستراتيجية وسنحاول تلخيص هذه المجالات فيما يلي :

- الاهتمام بالقيادة الفعالة للموارد البشرية حيث أن القائد الفعال في مجال الموارد البشرية من شأنه تعظيم فرصة ربط المكون البشري مع استراتيجيات الأعمال بفعالية وكفاءة لتحقيق نتائج قابلة للقياس و عليه يتوجب دعم القيادات ذات الكفاءة و الاستفادة منهم في تكوين قيادة جديدة من أجل من أجل استمرارية القيادة الفعالة.

1 محمد علي عبد الوهاب ، نفس المرجع ، ص10 .

- الاهتمام بالمجال الثقافي حيث أن الثقافة لها تأثير أساسي على علاقة الموظفين مع القادة والزملاء و كذلك على العمل الذي يتم تنفيذه بفعالية بالإضافة إلى مساهمتها في جودة الإتصال ، وفهم ثقافة المؤسسة .
- يجب أن تتحلى إدارة الموارد البشرية بالمرونة والذكاء والابتكار وتكون أكثر فاعلية وإستراتيجية القيادة التغيير ، حيث تحتاج المؤسسات إلى برامج فاعلة لاستقطاب وإدارة المواهب والحفاظ عليها لدعم رؤيتها.
- تمكين العاملين وإشراكهم في مختلف الإستراتيجيات وإعطائهم الحرية والمسؤولية من أجل إستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وتشجيعهم على الابتكار . • التدريب والتطوير وتخطيط التعاقب الوظيفي الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من عملية تطوير الأداء البشري.
- حركة الذكاء العاطفي وذلك من خلال الاستخدام الذكي للعواطف والذي من شأنه توجيه سلوك الأفراد، فالمشاعر الإيجابية مثلا تؤدي إلى زيادة المرونة، والقدرة على التعامل بنجاح مع ضغوط العمل الصمود في وجه التحديات.
- الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث يعتبر الذكاء التكنولوجي عنصر فعال لدى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمته في فعالية الأداء وتشجيع الابتكار.
- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى وضع خطط تتماشى مع أهداف المنظمة ويساهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب¹.

1 عبد الرحمان لعور ، أفاق التحول في الموارد البشرية 2020 ، جملة صدى الموارد البشرية ، الامارة العربية المتحدة ، العدد 06 ، مارس 2017 ، ص -11 .

خلاصة فصل

المورد البشري يُعدُّ العنصر الحيوي والمبدع في أي مؤسسة، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية التي تسعى جاهدة لمنحه مكانة خاصة ولتوجيه إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة. في سياق الجزائر، تلعب الإدارة المحلية دوراً حيوياً في هذا الصدد، إذ تُعدُّ واجهة مباشرة للموظفين والمسؤولين المحليين، وتمثل نقطة الاتصال الأساسية بين السلطات المركزية والمجتمع المحلي.

تقوم إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بمجموعة من الوظائف الأساسية، مثل التخطيط، والاختيار والتعيين، والتدريب، وغيرها، حيث تعمل على تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات لدى الموظفين، وذلك بهدف تعزيز فعالية الخدمات المقدمة للمواطنين على مستوى الجزائر. يعتبر المورد البشري لديها ثروة حقيقية يجب الحفاظ عليها، حيث يسهم في تعزيز نجاح الإدارة المحلية وتحقيق التطور والازدهار.

تعتمد الإدارة المحلية بشكل كبير على المورد البشري لتحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الكفاءة، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة على مستوى ادارتها و تكوين اطاراتها على مستوى عال . وبفهم عميق لأهمية تطوير وتسيير الموارد البشرية، تسعى الإدارة المحلية إلى توفير الظروف الملائمة والعوامل المساعدة على العمل، وتعزيز فرص التطوير المهني والشخصي للموظفين، لتحقيق رسالتها وأهدافها بنجاح في خدمة المجتمع المحلي

الفصل الثالث

دراسة حالة بلدية اولاد سيدي ابراهيم نموذجا

مقدمة فصل

بعد التطرق للجانب النظري سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للدراسة للفصل التطبيقي ، و هذا في بلدية اولاد سيدي ابراهيم ، و ذلك من خلال الى الدور الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية في سبيل العمل على تنمية الادارة المحلية ، انطلاق من بعض المناهج الكمية و الكيفية التي تسمح لنا بدراسة الحالة و قد اعتمدنا الاستمارة (الاستبيان) من اجل الوصول الى نتائج واضحة و قد اعتمدنا في تقسيم هذا الفصل الى مايلي :

اولا : تقديم حول بلدية اولاد سيدي ابراهيم .

ثانيا : ادوات و مجتمع الدراسة .

ثالثا : تحليل نتائج الدراسة .

رابعا : اختبار فرضيات الدراسة .

المبحث الاول: نبذة عامة حول بلدية اولاد سيدي ابراهيم

تعريف البلدية في التشريع الجزائري

يعرف بانه مرفق إداري هام وضع خصيصا لخدمة المواطن داخل إقليم معين ، وتتمتع بالشخصية المعنوية ، ولها الاستقلال المالي ولها أيضا حق التقاضي فهي كيان قانوني وهي المرفق القاعدي في هرم الإدارة¹ "

اولا - تعريف بلدية اولاد سيدي ابراهيم

تتربع بلدية اولاد سيدي ابراهيم على 220 كلم² و نسبة سكان اكثر من 14000 وفق الاحصائيات الاخير ، و هي احدى البلديات التي كانت تابعة لولاية المسيلة ، و وفق التعديل الجديد و استحداث مجموعة من الولايات الجديدة اصبحت تابعة لولاية بوسعادة المنتدبة ، و تبعد حوالي 50 كلم على ولاية المسيلة ، و حوالي 10 كلم على ولاية بوسعادة المستحدثة .

يرجع تاريخ انشائها الى 1956/12/04 و قد تم ترقيتها الى دائرة بتاريخ

تقع البلدية شمال الولاية المستحدثة شمالا بنزوه و الشلال ، جنوبا ولاية بوسعادة و شرقا بلدية المعاريف و غربا بلدية تامسة و سيدي عامر .

تشتهر بلدية اولاد سيدي ابراهيم بانها منطقة جبلية تتخللها بعض الاراضي الفلاحية و اراضي رعوية يتواجد فيها اكبر قمة جبلية في المنطقة سالات ب 898 م .

¹ بسملة عولمي ، تشخيص نظام الادارة المحلية و المالية المحلية في الجزائر ، جامعة باجي مختار ، عنابة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 4 . د س ن .

ثانيا : هيئات بلدية اولاد سيدي ابراهيم¹:

يتكون مجلس بلدية من هيئتين ، المجلس الشعبي البلدي و الهيئة التنفيذية

المجلس الشعبي البلدي :

وهو جهاز للمداولات ويعتبر الجهاز الأساسي في البلدية ، ويتألف من عدد يختلف حسب حجم البلديات ، وينتخب لمدة 5 سنوات ، حيث يجتمع المجلس الشعبي البلدي إلزاميا بصفة دورية كما يجتمع استثنائيا إذا تطلب الأمر ذلك سواء بدعوى من رئيس المجلس الشعبي البلدي او من ثلث أعضائه ، ويتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية الشقفة من 9 أعضاء .

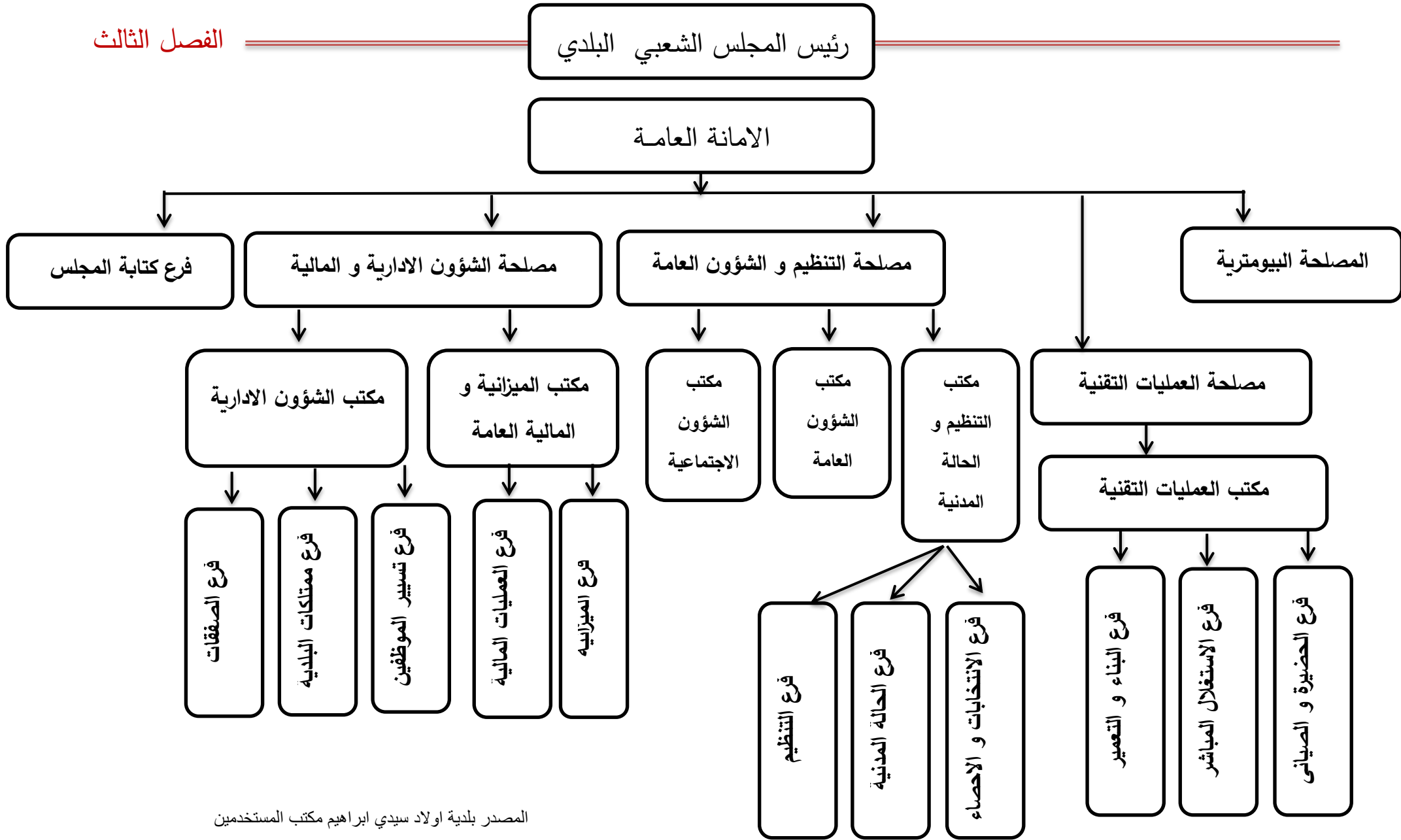
الهيئة التنفيذية :

وهي جهاز يتكون من رئيس المجلس الشعبي البلدي وعدة نواب من نائبين إلى أربع نواب حسب عدد المنتخبين ، حيث يعين رئيس المجلس الشعبي البلدي نوابه خلال ثمانية ايام الموالية لإعلان نتائج الاقتراع ، ويختار الرئيس النواب المساعدون له بعد استشارة المجلس أما صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي فتتمثل في ازدواجية وظيفته حيث يتصرف أحيانا باسم البلدية ممثل الشعب وأحيانا باسم الدولة ، وتكون تصرفاته في شكل قرارات بلدية يعلم بها المواطنين بواسطة عدة وسائل منها النشر والتبليغ

ثالثا : الهيكل التنظيمي للبلدية

يتباين الهيكل التنظيمي لكل بلدية عن الاخرى ، يتحكم فيها نسبة السكان و حجمها و عدد المورد البشري الذي تحتويه والخدمات الواجب تقديمها للفرد المحلي و طبيعة الخدمات التي تلتزم البلدية تقديمها و سنتطرق الى الهيكل التنظيمي لبلدية اولاد سيدي ابراهيم و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لبلدية اولاد سيدي ابراهيم¹

¹ القرار رقم 07/16 المؤرخ في 14 ماي 2007 .



المصدر بلدية اولاد سيدي ابراهيم مكتب المستخدمين

المبحث الثاني : أدوات و مجتمع الدراسة

أولاً- ادوات الدراسة :

الاستمارة (الاستبيان :) يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات و البيانات الميدانية، كم يعرف أنه لائحة مؤلفة من مجموعة من أسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة لذلك قمنا الاستعانة بالاستبيان للكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الادارة المحلية، حيث يتكون الاستبيان من 25 سؤال في محورين مختلفين،) انظر الملاحق

- المعلومات الشخصية :

وقد تضمنت هذه الاستمارة جزأين أساسين، حيث يتمثل الجزء الاول في : (الجنس ، العمر، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة.)

أما الجزء الثاني فيتمثل في محاور الدراسة ، والتي قسمت الى محورين اساسين ، حسب متغيرات الدراسة، يعالج كل واحد منهما أجزاء الدراسة. فالمحور الاول يرتكز على إدارة الموارد البشرية، و ما يتضمنه هذا المحور من أسئلة حول التخطيط ، والتوظيف ، والتدريب، والتطوير، و المحور الثاني يتضمن الأسئلة المرتبطة تطوير الادارة لبلدية اولاد سيدي ابراهيم.

- متغيرات الدراسة :

دور إدارة الموارد البشرية يمثل المتغير المستقل، في حين تنمية الإدارة المحلية فهو المتغير التابع.

الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات ، التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان أو المقابلة، و قد استعملنا الملاحظة ، بغرض تشخيص الوضع العام للبلدية محل الدراسة.

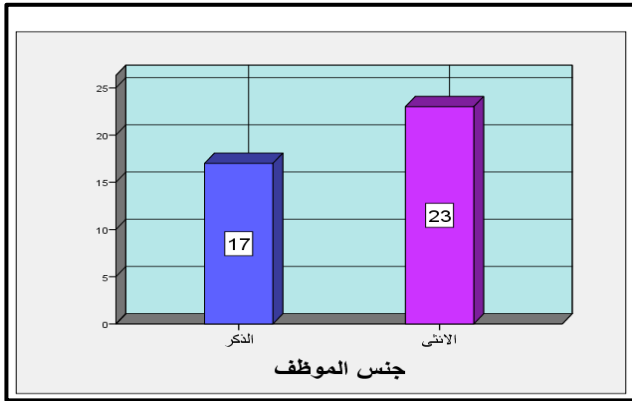
- مجتمع الدراسة :

يتمثل في جميع موظفي بلدية اولاد سيدي ابراهيم بولاية بوسعادة المنتدبة، و ذلك لإمكانية معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الادارة المحلية ،ومن أجل تطبيق هذه الدراسة ، مت تقسيم الاستبيان على هذه العينة المعنية فقط، حيث قمنا بتوزيع 48 نسخة من الاستبيان، فكان عدد المسترجعة 40 وكانت كلها صالحة للدراسة .

ثانيا : تحليل نتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة

أولا: البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة :

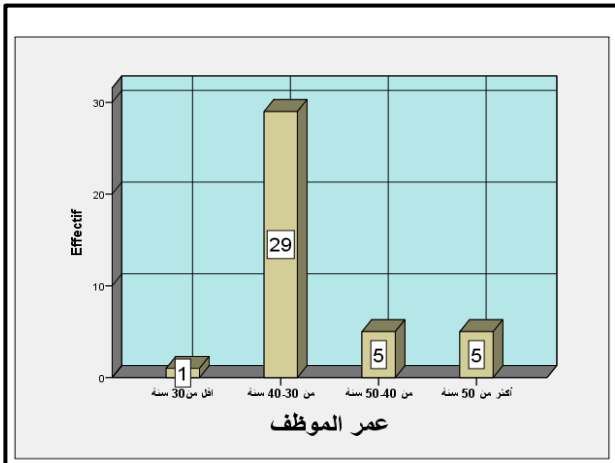
1- جدول رقم(01) شكل(01) : يوضح عينة الدراسة حسب متغير الجنس



النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
42,5	17	الذكور
57,5	23	الاناث
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان فئة الاناث اكبر من فئة الذكور و بتالي فعينة الدراسة لدى بلدية اولاد سيدي ابراهيم يغلب عليها الجنس الاناث .

1- جدول رقم(02) شكل(02) يوضح عينة الدراسة حسب متغير العمر

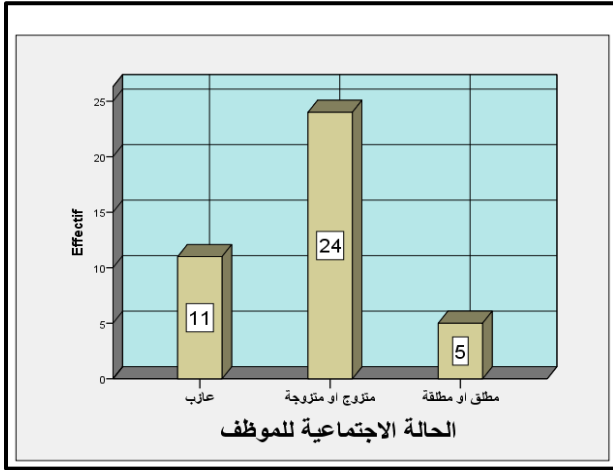


النسبة المئوية %	التكرار	العمر
2.5	1	اقل من 30 سنة
72.5	29	من 30-40 سنة
12.5	5	من 40-50 سنة
12.5	5	أكثر من 50 سنة
100	40	المجموع

الفصل الثالث

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان الفئة العريضة لموظفي بلدية اولاد سيدي ابراهيم هي الفئة العمرية ما بين (30-40) بنسبة كبيرة جداً و هي تشكل الاغلبية الساحقة لذى يمكن ان نقول ان المورد البشري للبلدية محل الدراسة فئة شبابية بحتى .

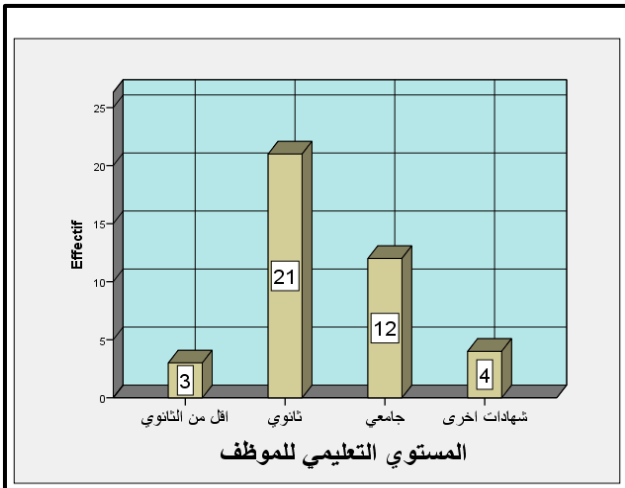
1- جدول رقم(03) شكل(03) يوضح عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
27.5	11	عازب
60	24	متزوج او متزوجة
12.5	5	مطلق او مطلقا
100	40	المجموع

من خلال الجدول و بياناته يتضح لنا اغلبية موظفي بلدية اولاد سيدي ابراهيم متزوجون بنسبة 60 % تليها فئة العزاب ب بنسبة 27.5 % ، اما فئة المطلقين فتمثل 12.5 % .

1- جدول رقم(04) شكل(04) يوضح عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .



النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
7.5	3	اقل من الثانوي
52.5	21	ثانوي
30	12	جامعي
10	4	شهادات اخرى
100	40	المجموع

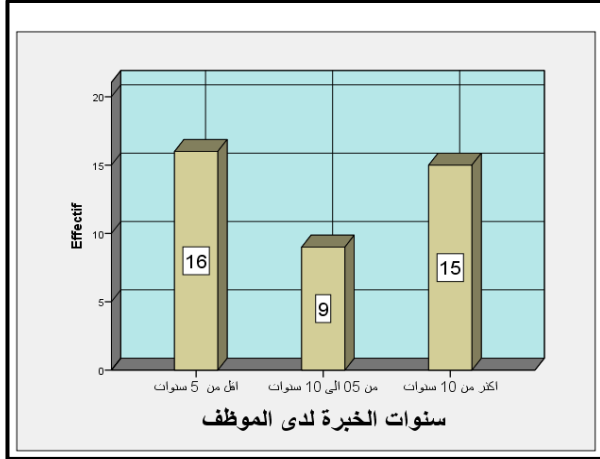
من خلال الجدول و معطياته يتبين لنا بأن موظفي بلدية اولاد سيدي ابراهيم اغليبتهم من ذوي

المستوى الثانوي بنسبة 21 % تليها فئة الجامعيين بنسبة 12% تليها فئة اقل من الثانوي بنسبة 10 % ثم

الفصل الثالث

فئة اقل من الثانوي بسنة 3 % و هذا ما يحتم على الادارة المحلية العمل على التكوين و المتابعة للوصول الى تنمية في ادارتها المحلية .

1- جدول رقم(05) شكل(05) يوضح عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة .



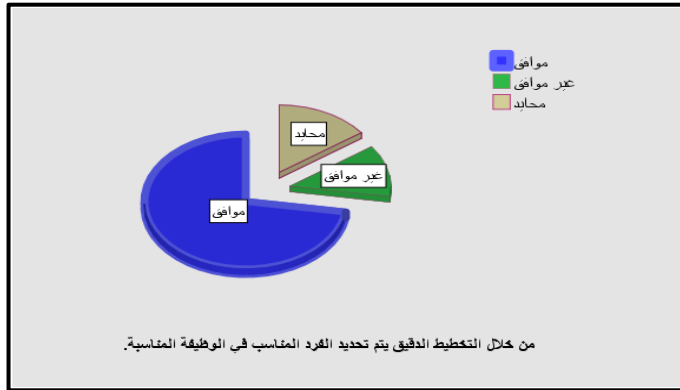
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	16	40
من 05 الى 10 سنوات	9	22.5
اكثر من 10 سنوات	15	37.5
المجموع	40	100

يتضح لنا من المعطيات في الجدول تقارب كبير بالنسبة لسنوات الخبرة و العمل للموظفين بين فئتي ذوي الخبرة اكثر من عشر سنوات بنسبة 40 % و نسبة 37.5 % ثم تليها الفئة التي تنحصر خبرتها بين (5 الى 10 سنوات) بنسبة 22.5 % و هذا راجع لسياسة الدولة في التوظيف المباشر للشرائح المختلفة من خريجي التكوين و المعاهد .

ثالثا : تحليل نتائج الداسة المتعلقة بمحور إدارة الموارد البشرية

في هذا المحور تطرقنا بدراسة تجاه المبحوثين حول اليات ادارة الموارد البشرية (التخطيط ، التكوين ، التوظيف ، التدريب)

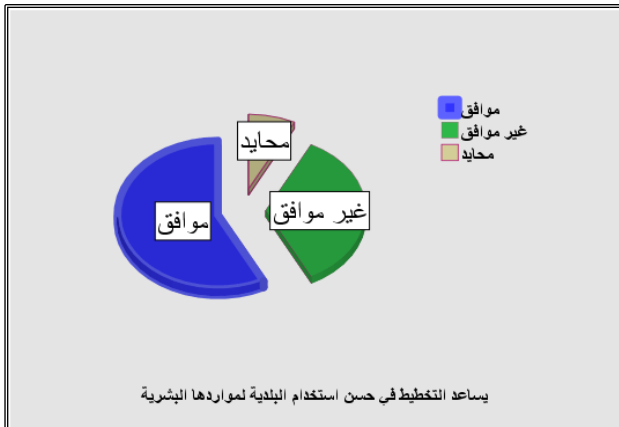
1- جدول رقم(06) شكل(06) اجابة افراد العينة على "من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة"



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	29	72.5
غير موافق	5	12.5
محايد	6	15
المجموع	40	100

من خلال بيانات الجدول نلاحظ ان نسبة 72.5 % من افراد الدراسة موافقون على ان التخطيط هو المحدد في عملية اختيار الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة ، بالمقابل نجد اقلية غير موافقة بنسبة 5 % و 6 % محايدة و بالتالي فإن تخطيط هو من بين الاليات التي تسقط الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة .

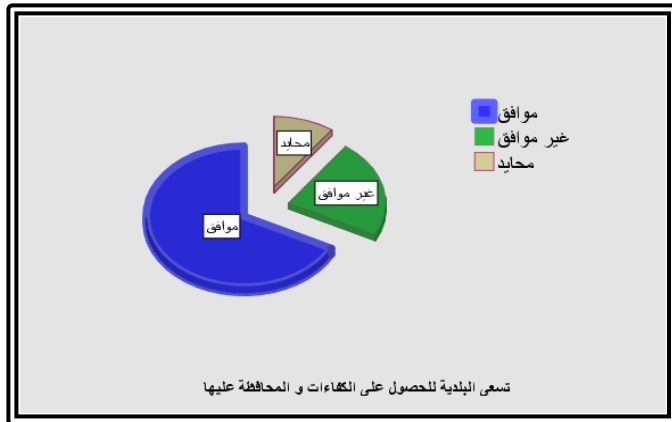
2- جدول رقم(07) شكل(07) اجابة افراد العينة على "يساعد التخطيط في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية"



الاجابة	التكرار	% النسبة المئوية
موافق	23	57
غير موافق	14	35
محايد	3	7.5
المجموع	40	100

من خلال معطيات الجدول 57% من افراد العينة اجابوا بموافقة على ان التخطيط يساعد على حين استخدام البلدية لمواردها البشرية و نجد 35% غير موافقين على ذلك و نسبة 7% محايدين ، و من هذا السؤال و السؤال الذي قبله نستنتج اهمية التخطيط و ما يقدمه من مورد بشري للادارة المحلية من خلال عينة الدراسة .

3- جدول رقم(08) شكل(08) اجابة افراد العينة على "تسعى البلدية للحصول على الكفاءات و المحافظة عليها

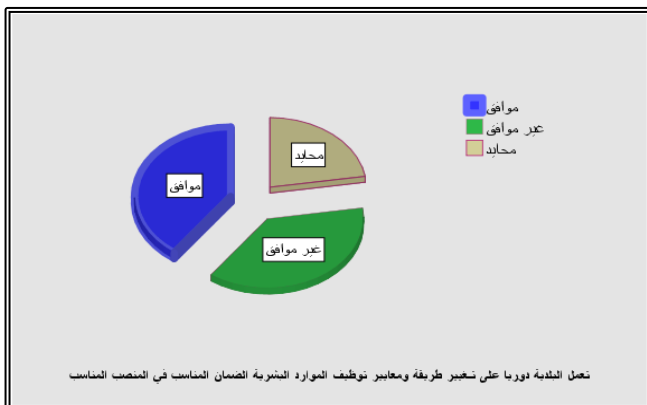


الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	27	67.5
غير موافق	9	22.5
محايد	4	10
المجموع	40	100

من خلال البيانات يتضح لنا ان نسبة 67.5 % وافقو على ان البلدية تسعى دائما للحصول على الكفاءات و المحافظة عليها قصد ادراجها في ادارتها لغرض تطوير الاداء و تحضيرهم للمستجدات ، في حين نجد 22.5 % غير موافقين على ذلك و 10 % محايدين .

ب- التوظيف

1- جدول رقم(09) شكل(09) اجابة افراد العينة على "تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية الضمان المناسب في المنصب المناسب "

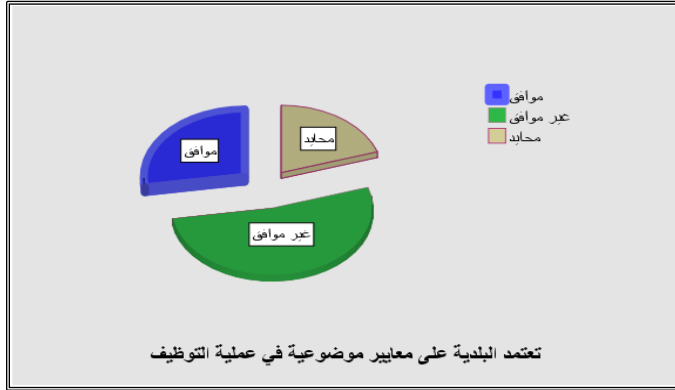


الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	16	40
غير موافق	15	37.5
محايد	9	22.5
المجموع	40	100

من خلال المعطيات يمكن ان نلتزم تقارب فيما يخص اعتماد طريقة توظيف البلدية لمواردها و تطوير الاليات و المعايير للتوظيف حيث نجد نسبة 40 % من فئة التي وافقت على هذه العبارة فيما نجد 37.5 % من الفئة غير الموافقة لذلك ، و هذا راجع لتباين الآراء حول سياسة الدولة في التوظيف و الادمج المباشر الذي عمل بدوره على تحسين الخدمات في مجالات شتى ، في المقابل نجد 22.5 % محايدين .

الفصل الثالث

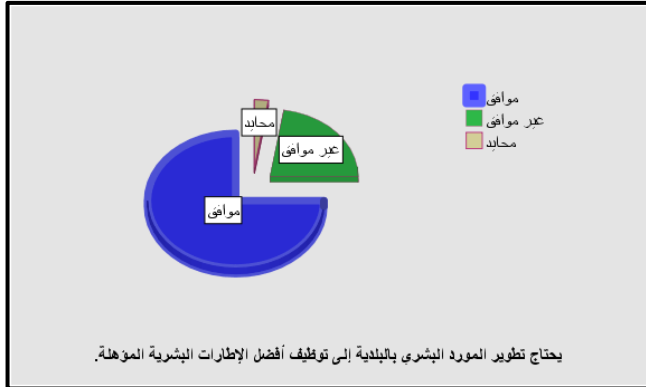
2- جدول رقم(10) شكل(10) اجابة افراد العينة على " تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف. "



النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
27.5	11	موافق
52.5	21	غير موافق
20	8	محايد
100	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 52.5 % غير موافقة على مراعات البلدية لمعايير موضوعية عملية التوظيف ، في حين نجد نسبة 27.5 % موافقة على أنه البلدية توظف المعايير الموضوعية و بالمقابل نجد نسبة 20 % محايدة .

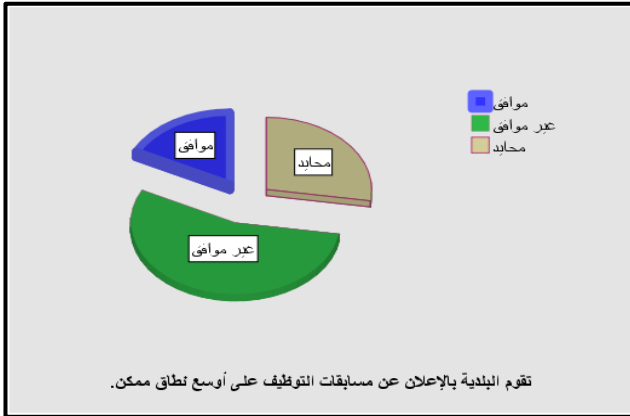
3- جدول رقم(11) شكل(11) اجابة افراد العينة على " يحتاج تطوير المورد البشري بالبلدية إلى توظيف أفضل الإطارات البشرية المؤهلة"



النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
75	30	موافق
22.5	9	غير موافق
2.5	1	محايد
100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا الاغلبية ترى بصحة هاذي العبارة بنسبة 75 % في حين 22.5% غير موافقين و ذلك يترجم بضرورة توظيف المورد البشري المتميز للوصول الى ادارة محلية فعالة .

4- جدول رقم(12) شكل(12) اجابة افراد العينة على " تقوم البلدية بالإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاق ممكن "

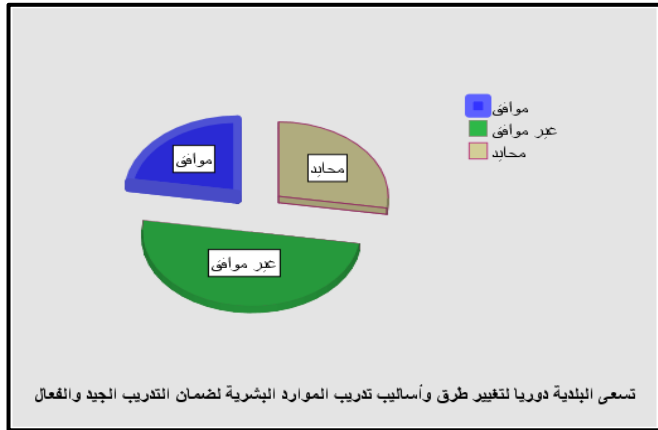


الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	7	17.5
غير موافق	22	55
محايد	11	27
المجموع	40	100

من خلال المعطيات في الجدول يتضح لنا بأن نسبة 55% غير موافق على الادارة المحلية للبلدية تقوم بنشر الاعلان على اوسع نطاق فيما نجد ان 27 % محايدة لهاته العبارة و نجد 17.5% موافقة على ذلك و هذا يمكن ان نرجع سببه أنه في السنوات الاخيرة اعتمدت الدولة اسلوب الادماج في التوظيف لذلك قلما تحتاج هذه الالية في التوظيف .

ج- التدريب

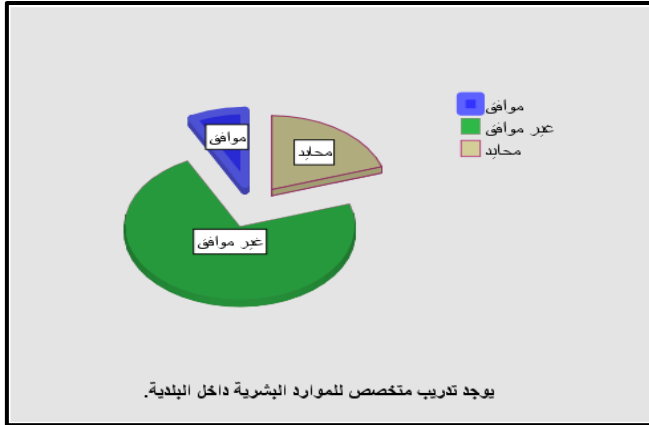
1- جدول رقم (13) شكل (13) اجابة افراد العينة على " تسعى البلدية دوريا لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال "



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	9	22.5
غير موافق	20	50
محايد	11	27.5
المجموع	40	100

من خلال المعطيات و البيانات في الاعلى نستنتج انه نسبة 50 % غير موافقة بالمقابل نجد نسبة 27.5 % محايدة لهاته العبارة في حين نجد ان 22.5 % يوافقون على و هذا ممكن لندرة التدريب في الادارة المحلية محل الدراسة .

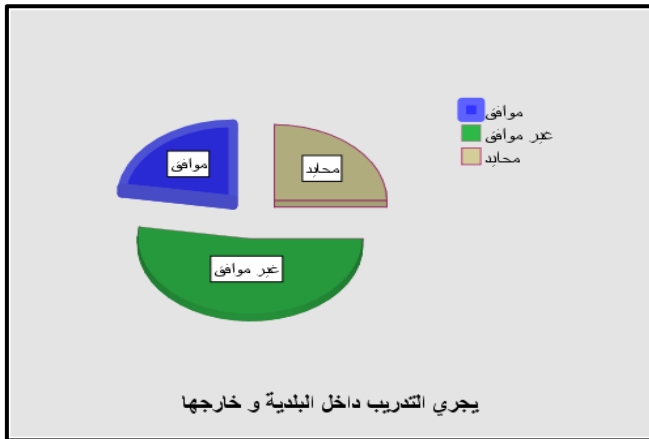
2- جدول رقم (14) شكل (14) اجابة افراد العينة على " يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل البلدية "



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	3	7.5
غير موافق	29	72.5
محايد	8	20
المجموع	40	100

من خلال المعطيات نجد انه نسبة 72.5 % غير موافقون على هاته العبارة في المقابل نجد نسبة 20 % محايدون و 7.5 % موافقون على فكرة التدريب و هذا يوضح ان هناك تدريب لفئة قليلة من المورد البشري

3- جدول رقم(15) شكل(15) اجابة افراد العينة على "يجري التدريب داخل البلدية و خارجها".

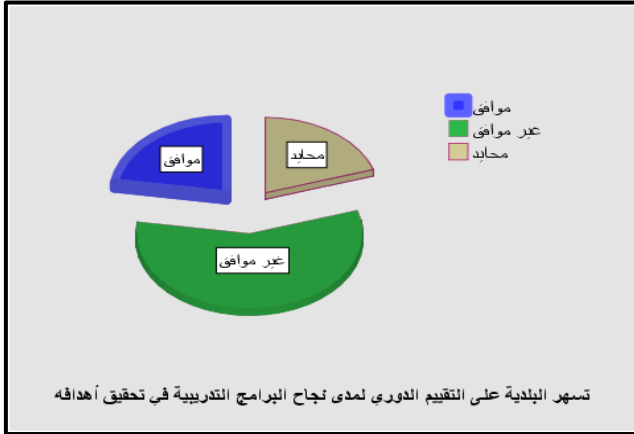


الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	9	22.5
غير موافق	21	52.5
محايد	10	25
المجموع	40	100

نستنتج ان الجدول اعلاه ان نسبة 52.5% غير موافقة على انه يوجد تدريب داخل البلدية في المقابل 25 % ، كما ان نجد ان 9 % ابدت موافقتها بهاته العبارة و هذا يترجم ان هناك تدريب نسبي لفئة معينة من المورد البشري محل الدراسة .

4- جدول رقم(16) شكل(16) اجابة افراد العينة على "تسهر البلدية على التقييم الدوري لمدى نجاح

البرامج التدريبية في تحقيق أهدافه".

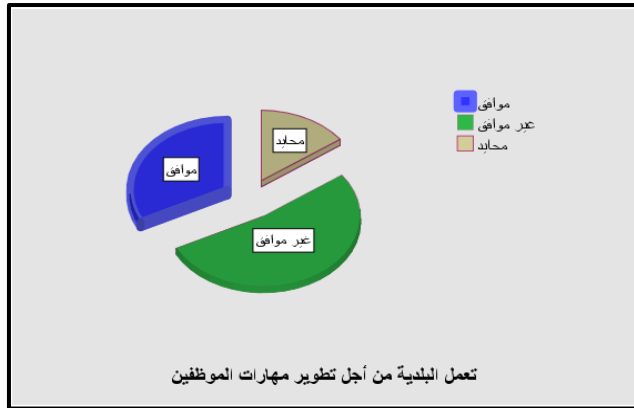


النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
22.5	9	موافق
57	23	غير موافق
20	8	محايد
100	40	المجموع

من خلال المعطيات السابقة نجد ان نسبة 57 % غير موافق على هاته العبارة في حين هناك نسبة 22.5 % موافقة في حين نجد ان 20% محايدة . وهذا كما ذكرنا سابقا ان وظيفة التدريب على مستوى البلدية محل دراسة نسبية و تقتصر على فئة معينة من الموظفين .

د- التطوير

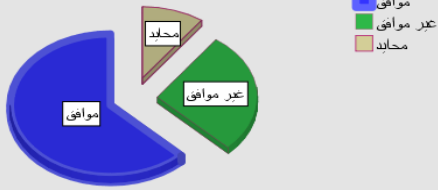
1- جدول رقم(17) شكل(17) اجابة افراد العينة على " تعمل البلدية من أجل تطوير مهارات الموظفين "



النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
32.5	13	موافق
52.5	21	غير موافق
15	6	محايد
100	40	المجموع

من خلال هذه النتائج نجد ان نسبة 52.5% غير موافقة بالمقابل نجد 32.5 % موافقة على ان البلدية تعمل على تطوير مهارات الموظفين في حين نجد نسبة 15 % محايدة .

2- جدول رقم(18) شكل(18) اجابة افراد العينة على " ان الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى مردود الادارة المحلية. "

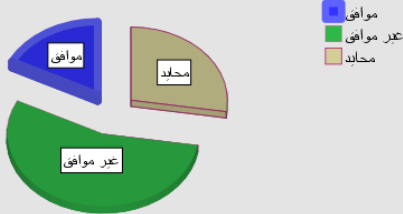


الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى مردود الادارة المحلية

الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	25	62.5
غير موافق	11	27
محايد	4	10
المجموع	40	100

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ ان نسبة 62.5 % توافق على هاته العبارة في حين نجد 27 % غير موافقة على هاته العبارة ، و نجد 10% محايد ، و هذا يترجم الاهتمام النسبي لفئة معينة من المورد البشري في الادارة محل الدراسة .

3- جدول رقم(19) شكل(19) اجابة افراد العينة على " تدرس البلدية احتياجات التطوير الفعلية للموظفين..".

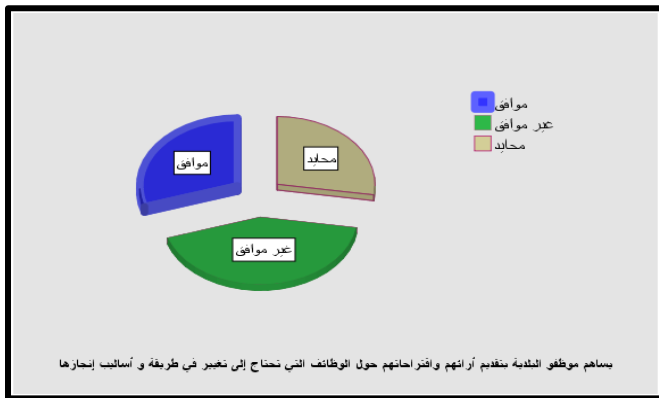


تدرس البلدية احتياجات التطوير الفعلية للموظفين

الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	7	17.5
غير موافق	22	55.5
محايد	11	27
المجموع	40	100

من خلال المعطيات يتضح لنا ان نسبة 55.5 % غير موافقة على ان البلدية تدرس احتياجات التطوير الفعلية فب المقابل نجد نسبة 27 % محايد لهاته العبارة و نجد 17.5 % موافق على هاته العبارة .

4- جدول رقم(20) شكل(20) اجابة افراد العينة على " يساهم موظفو البلدية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج إلى تغيير في طريقة و أساليب إنجازها"



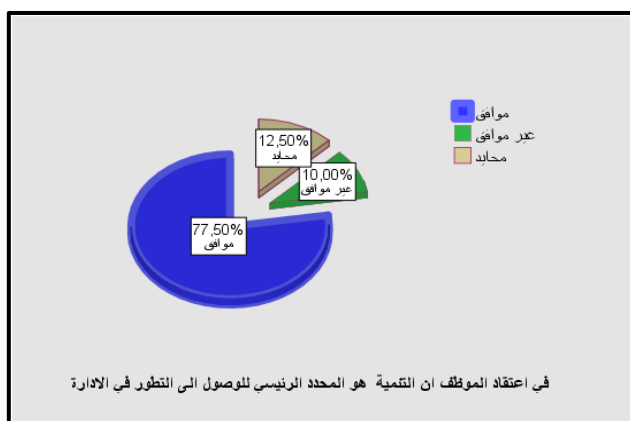
الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	12	30
غير موافق	17	42
محايد	11	28
المجموع	40	100

من خلال الجدول يتضح بأن نسبة 30 % غير موافقة لهاته العبارة في حين نجد هناك شبه تساوي في موافقة هذه العبارة مع المحايدين لها وهذا يترجم رأي تلك الاقلية التي تعنى بالتطوير و التدريب . ويهمش دور الاغلبية بالنسبة لتقديم آرائهم و مقترحاتهم الامر الذي يبقيها جامدة و لا تساهم في العمل على تطوير الادارة

رابعا : تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور تنمية الادارة المحلية

في هذا المحور يتم رصد آراء المبحوثين حول تنمية الادارة المحلية

1- جدول رقم(21) شكل(21) اجابة افراد العينة على " في اعتقاد الموظف ان التنمية هو المحدد الرئيسي للوصول الى التطور في الادارة"

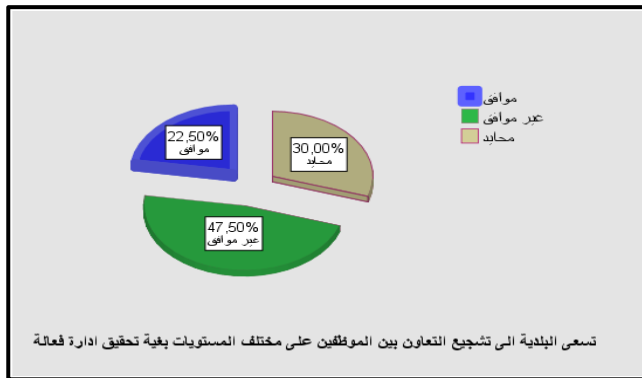


الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	31	77.5
غير موافق	4	10
محايد	5	12.5
المجموع	40	100

الفصل الثالث

خلال النتائج الواردة في الجدول 77.5 % موافقون هاته العبارة ، و نسبة 10 % رافضون لهاته العبارة مع وجود 12.5% متحفظون و بالتالي يمكن اعتبار أن الموظف هو من ضمن المحددات الرئيسية للوصول للتطور في الادارة .

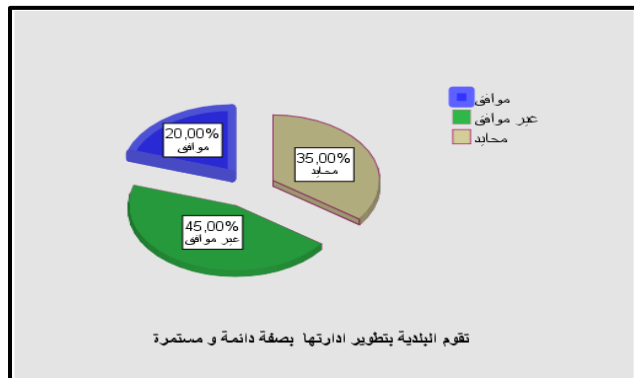
2- جدول رقم(22) شكل(22) اجابة افراد العينة على " تسعى البلدية الى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق ادارة فعالة"



الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	9	22.5
غير موافق	19	47.5
محايد	12	30
المجموع	40	100

يبرز لنا الجدول حقيقة مسعى البلدية من خلال عينتها على سعيها في تشجيع التعاون فنسبة 22.5 % فقط موافقون على هاته العبارة ، فيما انه 47.5 % غير موافقون مع 30 % محايدون و من خلال هاته المعطيات يمكن اعتبار ان الادارة المحلية تعمل على هذا المسعى عبر مستويات معينة فقط .

3- جدول رقم(23) شكل(23) اجابة افراد العينة على " تقوم البلدية بتطوير ادارتها بصفة دائمة ومستمرة."



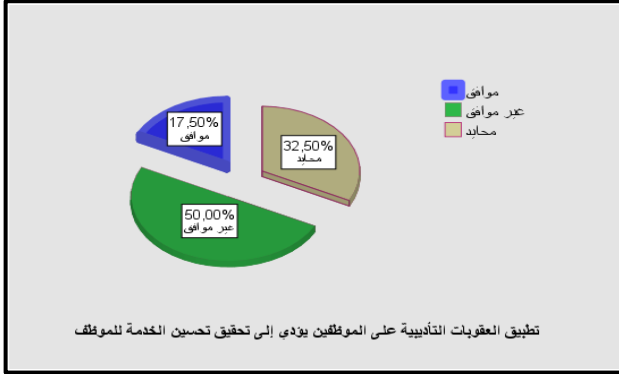
الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	8	20
غير موافق	18	45
محايد	14	35
المجموع	40	100

من خلال المعطيات السالفة نستنتج ان هناك نسبة 45 % غير موافقة على ان البلدية تقوم بتطوير ادارتها بصفة دائمة ، مع وجود نسبة 35 % محايدة لهاته العبارة و في المقابل نجد نسبة 20% موافقون ، لهذا

الفصل الثالث

يمكن ان البلدية لا تقوم بتطوير ادائها و هذا ما ينعكس عليها بالسلب على تنميتها و يضيف عليها صفة الجمود .

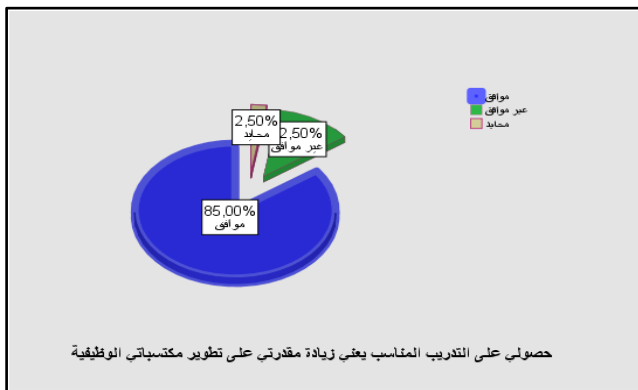
4- جدول رقم(24) شكل(24) اجابة افراد العينة على " تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق تحسين الخدمة للموظف "



الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	7	17.5
غير موافق	20	50
محايد	13	32.5
المجموع	40	100

في خلال الاشكال و النتائج السابقة نستنتج ان هناك اجماع كبير حول عدم الموافقة على أن تطبيق العقوبات على الموظفين يخدم الخدمة و تحسينها ، فيما هناك نسبة 32.5% متحفظين و محايدين على هاته العبارة و نجد نسبة 17.5 موافقة على هذا الطرح .

5- جدول رقم(25) شكل(25) اجابة افراد العينة على " حصولي على التدريب المناسب يعني زيادة مقدرتي على تطوير مكتسباتي الوظيفية "



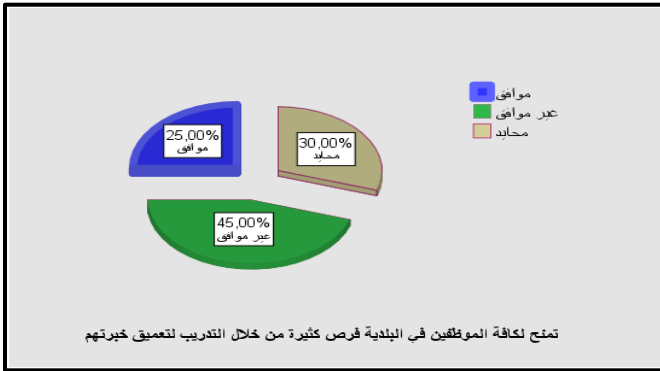
الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	34	85
غير موافق	5	12.5
محايد	1	2.5
المجموع	40	100

من خلال ما سبق نستنتج ان هناك اجماع كبير جدا حول عبارة ان حصول اي موظف على التدريب من شأنه زيادة المقدرة في تطوير المكتسبات الوظيفية بنسبة 85% و هذا ما تقتدر له الادارة المحلية في البلدية

الفصل الثالث

محل الدراسة و استعداد الموظف على تلقي التدريب ، بالمقابل نجد هناك نسب ضئيلة 5% غير موافق على هاته العبارة و 1% يسجل تحفظ .

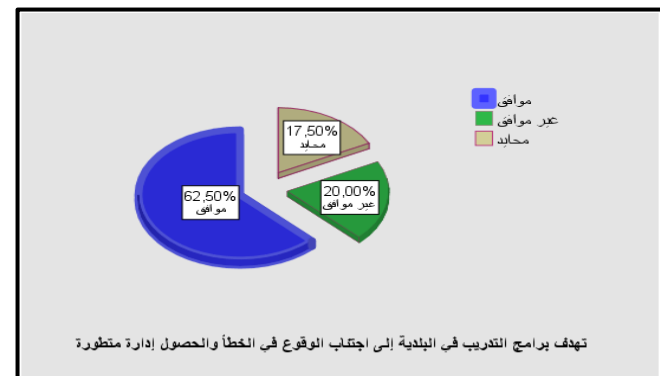
6- جدول رقم(26) شكل(26) اجابة افراد العينة على " تمنح لكافة الموظفين في البلدية فرص كثيرة من خلال التدريب لتعميق خبرتهم "



الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	10	25
غير موافق	18	45
محايد	12	30
المجموع	40	100

من خلال ما سبق فإننا يمكن ان نفهم ان الموظفين في البلدية لا تمنح لهم التدريب لتعميق خبراتهم بنسبة 45% و هذا ما يثبت صحة العبارة السابقة ، في المقابل نجد ان نسبة 30% محايدين و كذلك نسبة 25% موافقون .

7- جدول رقم(27) شكل(27) اجابة افراد العينة على " تهدف برامج التدريب في البلدية إلى اجتذاب الوقوع في الخطأ والحصول إدارة متطورة "

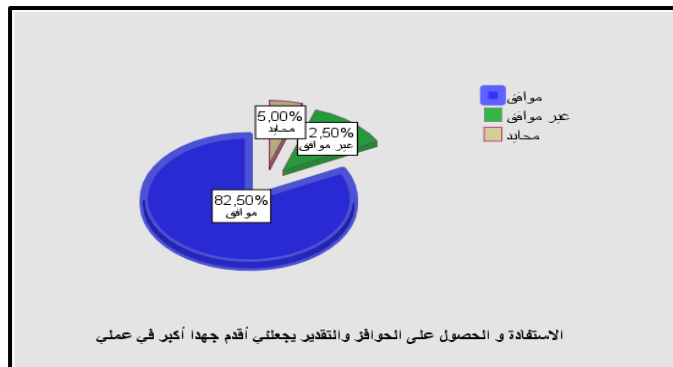


الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	25	62.5
غير موافق	8	20
محايد	7	17.5
المجموع	40	100

من خلال المعطيات نستنتج ان الهدف من التدريب في البلدية فقط هو عدم الوقوع في الخطأ و الحصول على ادارة متطورة ، و لا يعني ذلك التدريب على كل الوظائف و عبر جميع المستويات بنسبة 62.5% مع تواجد نسبة 20% غير موافقون على هاته العبارة و نسبة 17.5% محايدة على هاته العبارة .

الفصل الثالث

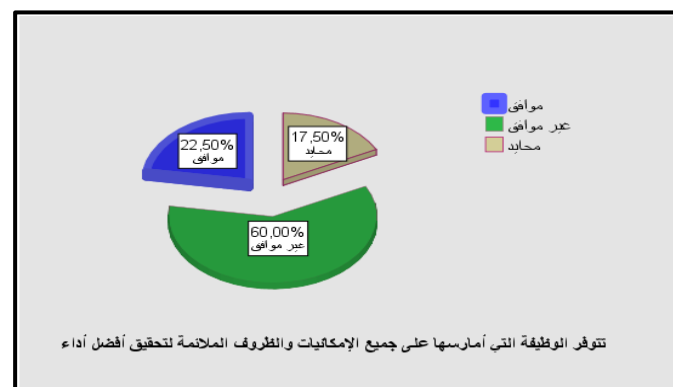
8- جدول رقم (28) شكل (28) اجابة افراد العينة على " الاستفاداة و الحصول على الحوافز و التقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر في عملي "



الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	33	82.5
غير موافق	5	12.5
محايد	2	5
المجموع	40	100

من خلال الجدول و النتائج السابقة نستنتج ان الحصول الحوافز المادية تدفع بالموظف لتقديم ما هو افضل من خدمات و الاجتهاد في الوظيفة بنسبة 82.5% مع تسجيل 12.5% غير موافقة و 5% محايدة لهاته العبارة .

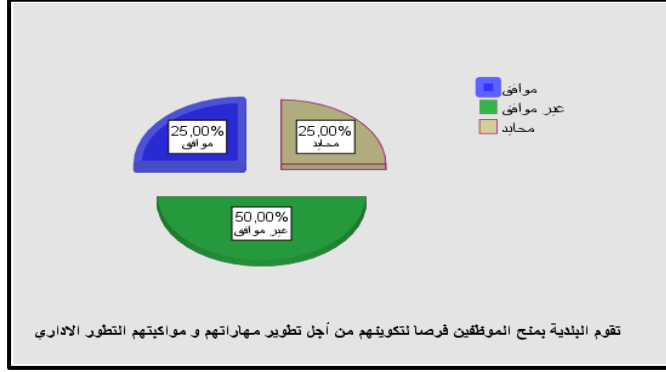
9- جدول رقم (29) شكل (29) اجابة افراد العينة على " تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الإمكانيات والظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء "



الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	9	22.5
غير موافق	24	60
محايد	7	17.5
المجموع	40	100

من خلال الجدول اعلاه هناك اجماع بعدم الموافقة بنسبة 60% على ان البلدية لا تتوفر على الامكانيات و الظروف الملائمة لتحقيق أداء و تنمية ادارية متطورة ، و في المقابل هناك نسبة 22.5% موافقون على هاته العبارة مع نسبة 17.5% محايدون لهاته العبارة .

10- جدول رقم(30) شكل(30) اجابة افراد العينة على " تقوم البلدية بمنح الموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و مواكبتهم التطور الاداري "



الاجابة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	10	25
غير موافق	20	50
محايد	10	25
المجموع	40	100

من خلال الجدول اعلاه نستنتج ان نسبة 50% غير موافقة على ان ادارة البلدية لا تمنح فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و مواكبة التطور الاداري ، فيما يتقاسم نسبة 50 % بين موافق و محايد هاته لعبارة .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

اولا - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

تعمل ادارة الموارد البشرية من خلال وضائفها على تطوير الادارة المحلية من خلال المورد البشري المتاح وذلك بمراعات جميع متطلبات حياته المهنية و ظروفه عمله

توضح البيانات فيما يلي

- نسبة 72.5 % موافقون على ان التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة
- نسبة 75% موافقون على ان التطوير يحتاج الى توظيف افضل الاطارات البشرية
- نسبة 50% غير موافقون على ان البلدية تتبع اساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد و الفعال .
- نسبة 62.5% موافقون على ان برامج التدريب في البلدية تهدف الى اجتناب الوقوع في الخطأ و الحصول على ادارة متطورة .

وكون ان هاته العناصر و الوظائف مهمة لحياة المنظمة مهما كان نوعها فهي تخدم ايضا الموظف بصفة مباشرة و تعتمد الى تغيير و تحسين آدائه و تطور من قدرته على التحكم المهني ، كل هذا يصب في سبيل تطوير الادارة محل الدراسة . لذلك يمكن ان نقول بأن هاته الفرضية صحيحة .

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية

1- مناقشة الفرضية الجزئية الاولى

- ان لإدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط الجيد مساهمة و دور كبيرين في تنمية الادارة المحلية
- توضح البيانات ما يلي :

● نلاحظ ان هناك ارتفاع ومستوى عال من الادراك في التخطيط و ذلك من خلال أن :

- ان نسبة 72.5 % اجابوا بموافقة على ان التخطيط الدقيق يتم من خلاله تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة .

- نسبة 57% اجابوا على ان التخطيط يساعد في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية .

- نسبة 67.5 % وافقوا على ان البلدية تسعى للحصول على الكفاءات و المحافظة عليها .

● نلاحظ ان هناك مستوى متدني في عملية التوظيف و ذلك من خلال

- نسبة 52.5 % اجابوا بعدم الموافقة في ان البلدية تعتمد على معايير موضوعية في عملية التوظيف .

و نسبة 75 % اجابوا بأن تطوير المورد البشري يحتاج الى توظيف افضل الاطارات البشرية المؤهلة ، نسبة

55% اجابوا بعدم الموافقة على ان البلدية تسعى بالإعلان على المسابقات في التوظيف على اوسع نطاق .

نلاحظ ان هناك وعي لدى عينة الدراسة بأهمية التخطيط كوظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية في سبيل

استدراج المورد البشري الممتاز الذي يخدم الادارة المحلية و يعمل على تطويرها و تنميتها . و من خلال

ذلك يمكن ان نصل الى ان نتائج الفرضيات الاولى صحيحة.

2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

يعتبر التدريب التطوير الجيد عاملا اساسيا ومهما في سبيل تطوير مستوى الادارة المحلية للوصول الى

مستوى جيد من الجودة

نلخص ذلك فيما يلي :

● نلاحظ ان هناك مستوى متدني جدا في عملية التدريب بالبلدية و ذلك من خلال :

- نسبة 72.5 % غير موافقين على انه يجري هناك تدريب متخصص للموارد البشرية و نسبة 52.5 %

غير موافقين ايضا على انه يجري تدريب داخل البلدية و نسبة 50% غير موافقين ايضا على ان البلدية

تُغير من طرق و اساليب التدريب للمورد البشري لضمان تدريبه الجيد .

● نلاحظ ان هناك مستوى ضعيف ايضا جدا فيما يخص عملية التطوير للإدارة بالبلدية و ذلك من خلال

- نسبة 52.5% غير موافقة في كون ان البلدية تعمل على تكوير مهارات الموظفين ، ونسبة 57% غير موافقة ايضا من ان البلدية تسهر على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق الاهداف المسطرة ، و نسبة 55.5% غير موافقة على ان البلدية تدرس احتياجات التطوير الفعلية للموظفين .
- نسبة 62.5 % اجابوا بالموافقة فيما يخص ان الاهتمام بالكفاءات و المهارات يساهم في الرفع من مستوى مردود الادارة المحلية .

لذلك يمكن القول ان الاهتمام بالموارد البشري و تطبيق ألياته على نحو جيد يضمن لنا أداء فعال خاصة التدريب الذي يضمن الاستمرارية و ديمومة التطور والتعامل بمرونة مع المستجدات التي تطرأ على المستويات الادارية في الادارة المحلية و هذا ما يثبت لنا صحة الفرضية .

3- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تعتمد الادارة المحلية في تنميتها على سبيل تطوير ذاتها عن طرق الاهتمام بالكفاءات و دراسة احتياجاتها في و تشجيع التعاون في سبيل إضفاء طابع الحداثة عبر مستوياتها المختلفة

نلخص ذلك فيما يلي :

- هناك نسبة 62.5 % اجابوا بموافقة على ان الاهتمام بالكفاءات و المهارات البشرية من شأنه ان يساهم في الرفع من مستوى مردود الادارة المحلية ، و 55.5% غير موافقين على ان البلدية تدرس احتياجات التطوير الفعلية ، كما ان 45% لم يوافقوا ايضا على كون البلدية تقوم بتطوير ادارتها بصفة دائمة و مستمرة
- نسبة 47.5% غير موافقين على ان البلدية تشجع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق ادارة فعالة.

- نسبة 50% اجابوا بعدم الموافقة من كون ان العقوبات التأديبية للموظفين تؤدي الى تحقيق و تحسين الخدمة للموظف ، و 82.5 % اجابوا بموافقة على ان الاستفادة من التحفيز يجعلني اقدم جهدا اكبر في عملي

- نسبة 60% غير موافقين على توفر الوظيفة التي يمارسونها جميع الامكانيات و الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل .

و من هنا يمكن القول ان الاساس في الجانب و العنصر الالم الذي يجب ان يحضى بأهتمام الادارة المحلية هي تلك البيئة التي يتواجد فيها الموظف . كذلك صياغتها للوائح تخدم الموظف و تجعله كهدف لخدمة المنظمة بغية التطوير . و من هنا نستنتج ان الفرضية الجزئية صحيحة .

4- مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

يحتاج المورد البشري في بلدية اولاد سيدي ابراهيم الى الاهتمام بالدرجة الاولى و تطويره و تدريبه و الرفع من مستوى مهاراته قصد الوصول الى تنمية ادارية متطورة و اكمة لتطلعات الادارة المحلية

● نلاحظ ان هناك مستوى ضعيف في الاهتمام بالموظف حيث نجد :

- نسبة 52.5% غير موافقين على ان البلدية تعمل على اجل تطوير مهارات موظفيها و 55% غير موافقين ايضا على ان البلدية تدرس احتياجات التطور و 42% غير موافقين على ان موظفي البلدية يساهموا في بتقديم آرائهم و اقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج الى تغيير في طريقة و اساليب انجزها .

- كما نجد ان نسبة 45% غير موافقين على ان البلدية تقوم بتطوير أدائها و نسبة 45% غير موافقين على ان البلدية تمنح فرص كثيرة من خلال التدريب لتعميق خبراتهم . كما ان نسبة 50% غير موافقين على ان البلدية تمنح فرص من اجل التطوير من مهاراتهم و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

من هنا نستنتج بأن الية التدريب للمورد البشري هو الجزء المفقود في سير تطور بلدية اولاد سيدي ابراهيم كإدارة محلية كون التدريب عنصر فعال من اجل الديمومة و مجابهة التحديات التي يمكن ان تقع فيها مستجدات الادارة الرقمية المستحدثة من جهة ، و الاعمال الادارية الروتينية ومن هنا نستنتج ان الفرضية صحيحة .

- يعد هذا الفصل تحصيل لمجموعة من المحاور و اليات التي تتبناها ادارة الموارد البشرية في الادارة المحلية لبلدية اولاد سيدي ابراهيم ملخصة في دراسة ميدانية حاولنا من خلالها الالمام ببعض المتطلبات التي ينبغي ان تشتمل عليها ادارة الموارد البشرية في سبيل دعم و تطوير الادارة ومن خلال هذه الدراسة يمكن ان نلخص مجموعة من النتائج التي توصلنا اليها
- ان بلدية اولاد تحتاج الى موردها البشري بغية التطوير من آدائها .
 - هناك وعي بضرورة ادراج تخطيط بأحسن الطرق للوصول الى ادراج الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة .
 - ضرورة استقطاب المورد البشري عن طريق الاعلان على نحو موسع للإلمام بالمورد البشري الممتاز .
 - ان الادارة المحلية ببلدية اولاد سيدي ابراهيم تفتقر لوظيفة التدريب ، ربما يرجع ذلك لعوامل شخصية ، لكنه بطريقة او بأخرى فإنه لا يخدم الادارة المحلية و يبقيها في حالة جمود و احتكار لمجموعة معينة من الموظفين للوظائف و الاعمال الادارية .
 - ان عنصر التطوير في الادارة محل الدراسة سواء في تطوير البلدية لادارتها من تجهيزات و خلق بيئة عمل او على مستوى الاشخاص و الافراد ، فالتطوير في البلدية محصور فقط في الاعمال الواجب القيام بها او تلك الاعمال التي تطلبها الادارة المحلية العليا
 - المورد البشري في الادارة محل الدراسة يعاني من جمود ، بحيث انه لا يقدم آرائه و لا يوجد هناك روح للتعاون التي تضفي للمجموعة السرعة في الاداء و تبادل المعلومات الذي من شأنه ان يخدم الادارة المحلية .

خاتمة

خاتمة

ان التطور الذي نلحظه اليوم لطريقة و كفاءات تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية من تخطيط و استقطاب و توظيف و ... ما هو الا ادراك واسع بأن المورد البشري هو الذي تقوم على نجاحه و فشله المؤسسات و المنظمات الكبيرة و كذا المؤسسات الخاصة او ذات الطابع العمومي . و أي ادارة مهما بلغ حجمها و تعدد مستوياتها و حداثة تجهيزاتها تبقى في حالة جمود ما لم يسخر فيها مورد بشري متمكن و ذلك للعمل على تسييرها و تطويرها و تحسين خدماتها و بلوغها للهدف التي وضعت من اجله ، لذلك ينبغي لاي ادارة موارد بشرية ان تصب اهتمامها على موردها البشري و تجعله غاية للوصول الى اهدافها .

ان سياسة الدولة في انتهاج الرقمنة التي شملت جميع مستوياتها التي تبنتها مؤخرًا في سبيل تجسيد الحدثة بشكلها الجلي و الواضح و التي تخدم الصالح العام بالدرجة الاولى و تسهل من المعاملات اليومية في جميع الادارات العمومية ، التي تخدم الادارة المحلية تستلزم مورد بشري متمكن ، يكون مؤهل وقادر على التماشي من الوظائف التي تفرضها المرحلة ، لذلك وجب الاستثمار في الرأسمال البشري المتواجد على مستوى التنظيم الاداري المحلي و محاولة تدريبه و العمل دوماً على تطوير تحديث مكتساباته بما يمكنها من التحكم موردها و استغلالها بشكل كامل .

كما ننوه بالذكر ان سياسة الدولة التي اعتمدها في الادمج المباشر و التعيين في المناصب المتنوعة بصفة مباشرة ، وفرت على الادارة المحلية جهد التخطيط والاستقطاب و التوظيف و قد ساهم بنسبة كبيرة في تحسين الخدمة العامة الذي نلتمسه في الادارة المحلية التي كان لها نصيب الاسد في الادمج ، كما ساهم في بروز مورد بشري مهيب لمواكبة التحديات التي قد تفرضها المرحلة .

تعمل بلدية اولاد سيدي ابراهيم على تطوير من موردها و ذلك من تأطيره ضمن متطلبات العمل و ادراجهم عبر مستويات الادارة ، لكنها تعاني من اكتساح العنصر النسوي الذي في اغلب الاحيان يتهرب من المسؤولية في الادارة ، و كذا ايضا احتكار الوظائف على بعض الموظفين ساهم في ابطاء الوتيرة لسرعة التطور لدى المورد البشري و الادارة ككل .

و خلال دراستنا الميدانية ايضا لاحظنا غياب التكوين و جميع متطلباته ، و التحفيز من طرف المسؤول ، الامر الذي قد يكبح من طموح الموظف و يجعله لا يحبذ التطوير و التزامه بالوظائف الروتينية فقط . كما لاحظنا ان الادارة لا تعمل على تطوير اجهزتها التي تخدم الموظف و توفير البيئة الملائمة ، كل ذلك يعزز من الجمود في التسيير . و يخلق فجوة بين الموظف و ادارته، كما التمسنا فقط محاولة التركيز فقط على الخدمات التي لها صلة مباشرة بالفرد خارج التنظيم .

ان متطلبات المرحلة من وظائف متزايدة و متطلبات متنوعة التي تلبى احتياجات المواطنين و ضرورة مجابهة التكنولوجيا و الادارة الرقمية تستوجب استغلال كامل للمورد البشري المتاح لدى الادارة المحلية ، لذلك يجب الاستثمار فيه و محاولة تقسيم المهام ، و العمل على تنمية روح المسؤولية و لديه لتحريك و خلق التطور و منح الافضلية لقطاع الادارة المحلية الذي يقع على عاتقه الكثير من متطلبات الحياة لدى الفرد .

كما لاحظنا ان الادارة المحلية محل الدراسة لا يمكن لها ان ادراج برامج تطوير و تدريب التي قد تجد صعوبة في تمويلها و ان كل هاته البرامج يجب ان تخضع للرقابة القبلية و البعدية من طرف الوصاية ، الامر الذي ربما حال دون تسطير هاته البرامج .

من خلال النتائج المتوصل اليها في بحثنا و أمام العقبات السالفة الذكر ، يمكن القول ان الإدارة المحلية تواجه تحديات جديدة في تفعيل وتطوير الموارد البشرية لتحقيق الأداء

المطلوب. يتطلب ذلك اعتماد أساليب وطرق وخطط متطورة ومبتكرة لضمان تحسين أداء الموظفين وتمكينهم من تلبية متطلبات الإدارة المحلية بشكل أفضل.

بعض الحلول و المقترحات

-تطوير مهارات الموظفين: يتعين استغلال الخبرات الداخلية لتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا والمفاهيم الحديثة، بالإضافة إلى إرسالهم في بعثات تكوينية للتعرف على الخبرات الجديدة.

-تعزيز القيادة والإبداع: يجب ترسيخ مفاهيم الابتكار والإبداع بين الموظفين وتشجيع القيادات الشابة من خلال توفير برامج تدريبية موجهة لهم.

-تحسين استخدام التكنولوجيا: يتعين على الموظفين تلقي تدريب على استخدام التكنولوجيا لزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل.

-تقييم الأداء وتحفيز الموظفين: ينبغي وضع مقاييس متطورة لتقييم أداء الموظفين، وتشجيع العمل المتميز من خلال حوافز ومكافآت مادية أو ترقياً

-تشجيع المشاركة وتطوير الخدمات: يجب تشجيع الموظفين على المشاركة في تطوير الأداء وتقديم خدمات جديدة ومحسنة للمواطنين.

- تحسين هياكل العمل ومتابعة المسار المهني: يتعين تحديث الهياكل الداخلية ووضع آليات لمتابعة مسار الموظفين المهني لتحسين جودة الأداء والاستجابة لاحتياجات البلدية بشكل أفضل.

قائمة المراجع

اولا : الكتب

- أبو علي، وفقى حامد: التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، الإسكندرية، دار الوفاء ، 2014 .
- بردان ، محمد محمد ، الإدارة المحلية : دراسات في المفاهيم ، المبادئ العلمية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، د.س.ن .
- برنار ، غورلي: أوضاع معاهد الإدارة العامة في الدول العربية، الكتاب السنوي في الإدارة العامة التنمية الإدارية والتدريب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت : 1982 .
- بودبوس ، سامي ، زمهول ، خالد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية و تطبيقات عامة ، ليبيا ، دار الكتب بنغازي ، 2020 .
- حجازي ، سماويل ، معالم ، سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الأردن : دار أسامة، 2013.
- حسين حريم، وآخرون: أساسيات الإدارة : دار الحامد، الأردن، 1998 .
- حمداوي، وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة ، قالمة : د س ن .
- الداوي ، الداوي : تحليل الاسس النظرية لتحليل الاداء ، د م ن : مجلة الباحث ، العدد 07 ، 2010/2009 .
- ديسلر ، جارم: إدارة الموارد البشرية، (ترجمة: محمد سيد عبد العال) الرياض: دار المريخ، 2009 .
- سالم ، مؤيد سعيد ، حرحوش، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي: عمان: عالم الكتب، 2009.
- عبد الرحمان لعور ، أفاق التحول في الموارد البشرية 2020 ، جملة صدى الموارد البشرية ، الامارة العربية المتحدة ، العدد 06 ، مارس 2017 .
- العطار ، فؤاد: مبادئ في القانون الإداري ، 1955 ، مصر : القاهرة .

- فلاق ، محمد، بوقجاني ، جنات: تطوير انموذج لقياس أثر رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، جامعة الشلف : ديسمبر 2012 .
- القحطاني ، حمد بن دليم ، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، الرياض: دار العبيكان،2008.
- قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية: عمان: دار زهران للنشر، 1997 .
- كافي ، مصطفى يوسف ، إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي : تكنولوجي-عولمي، ط1 ، مكتبة المجمع العربي،الأردن،2014 .
- لباد ، ناصر، القانون الاداري التنظيم الاداري ، د.د.ن.
- اللوزي ، موسى ، التنمية الإدارية ، ط2 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2002 .
- المؤمن، قيس: التنمية الإدارية، عمان : زهران للنشر و التوزيع ، 1997 .
- الوافي ، الطيب ، الريادة في الأداء البيئي : شركة نوكيا نموذجا مجلة الباحث، العدد 11 ، 2012
- الوليد ، بشار يزيد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، عمان: دار الراية ، 2009 .

الوثائق الرسمية

- الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، القانون 08-90، 1990 .
- القرار رقم المؤرخ في المتضمن الهيكل التنظيمي لبلدية اولاد سيدي ابراهيم .

ثانيا -المجلات و الملتقيات و المداخلات

- الطعامنة ، محمد محمود ، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف) ، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان 18- 20 أوت 2003
- عبد الوهاب ، محمد علي، إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الادارة، مداخلة قدمت في الاجتماع الاستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الامم المتحدة) ، بيروت :2013 .
- عولمي ،بسمة ، تشخيص نظام الادارة المحلية و المالية المحلية في الجزائر ، جامعة باجي مختار ، عنابة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد4 . د س ن .

- قرواط ، يونس : أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الادارة المحلية -عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعة المحلية في الجزائر، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي ، العدد 04 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .
- كواشي ، مراد ، بطاقة الاداء المتوازن و أهميتها في تقييم الاداء المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 34 ، ديسمبر 2012 .

ثالثا - المذكرات و الرسائل

- بن ثيرثرة، محفوظ، زاهي، عمار : دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الادارة المحلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، 2018-2019 .
- ديب، يوسف : واقع العلاقات العامة في الادارة المحلية : ولاية خنشلة نموذجا : مذكرة ليسانس ،باتنة ، جامعة الحاج لخضر ، كلية الحقوق .
- ركاش ، جهيدة: إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع التنظيمات السياسية والإدارية كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر: 2008 .
- السيد فل ، عبد الله وليد، : دور الادارة المحلية في تسيير الخدمات العامة ، مذكرة ماجستير ، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، سنة 2006/2005 .
- يزيد ، عباس : التنمية وإدارة التنمية: دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل: رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنمية ،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة:2006 .

رابعا - الدراسات و المحاضرات

- محيو ، محيو : محاضرات في المؤسسات الادارية ، (ترجمة : محمد عرب صاصيلا)، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990 .

فهرس الجداول و الاشكال

فهرس الجداول و الاشكال

1- الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	1
69	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	2
70	توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	3
70	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	4
71	توزيع افراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	5
72	اجابة افراد العينة على عبارة من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.	6
72	اجابة افراد العينة على عبارة يساعد التخطيط في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية	7
73	اجابة افراد العينة على عبارة تسعى البلدية للحصول على الكفاءات والمحافظة عليها.	8
73	اجابة افراد العينة على عبارة تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية الضمان المناسب في المنصب المناسب	9
74	اجابة افراد العينة على عبارة تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف.	10
74	اجابة افراد العينة على عبارة يحتاج تطوير المورد البشري بالبلدية إلى توظيف أفضل الإطارات البشرية المؤهلة .	11
75	اجابة افراد العينة على عبارة تقوم البلدية بالإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاق ممكن.	12
75	اجابة افراد العينة على عبارة تسعى البلدية دوريا لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال	13
76	اجابة افراد العينة على عبارة يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل البلدية.	14
76	اجابة افراد العينة على عبارة يجري التدريب داخل البلدية و خارجها.	15
77	اجابة افراد العينة على عبارة تسهر البلدية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافه	16
77	اجابة افراد العينة على عبارة تعمل البلدية من أجل تطوير مهارات الموظفين.	17
78	اجابة افراد العينة على عبارة الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى مردود الادارة المحلية.	18

78	اجابة افراد العينة على عبارة تدرس البلدية احتياجات التطوير الفعلية للموظفين.	19
79	اجابة افراد العينة على عبارة اجابة افراد العينة على عبارة يساهم موظفو البلدية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج إلى تغيير في طريقة و أساليب إنجازها	20
79	اجابة افراد العينة على عبارة اجابة افراد العينة على عبارة في اعتقاد الموظف أن تنمية القدرات هو المحدد الرئيسي للوصول الى التطور في الادارة.	21
80	اجابة افراد العينة على عبارة تسعى البلدية إلى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق إدارة فعالة.	22
80	اجابة افراد العينة على عبارة تقوم البلدية بتطوير ادارتها بصفة دائمة و مستمرة.	23
81	اجابة افراد العينة على عبارة تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق تحسين الخدمة للموظف .	24
81	اجابة افراد العينة على عبارة حصولي على التدريب المناسب يعني زيادة مقدرتي على تطوير مكتسباتي الوظيفية	25
82	اجابة افراد العينة على عبارة تمنح لكافة الموظفين في البلدية فرص كثيرة من خلال التدريب لتعميق خبرتهم	26
82	اجابة افراد العينة على عبارة تهدف برامج التدريب في البلدية إلى اجتناب الوقوع في الخطأ والحصول إدارة متطورة .	27
83	اجابة افراد العينة على عبارة الاستفادة و الحصول على الحوافز والتقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر في عملي.	28
83	اجابة افراد العينة على عبارة تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الإمكانيات والظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	29
84	اجابة افراد العينة على عبارة تقوم البلدية بمنح الموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و مواكبتهم التطور الاداري	30

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
67	الهيكل التنظيمي لبلدية اولاد سيدي ابراهيم	1
69	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	2
69	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	3
70	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	4
70	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	5
71	توزيع افراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	6
72	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.	7
72	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة يساعد التخطيط في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية	8
73	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تسعى البلدية للحصول على الكفاءات والمحافظة عليها.	9
73	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية الضمان المناسب في المنصب المناسب	10
74	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف.	11
74	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة يحتاج تطوير المورد البشري بالبلدية إلى توظيف أفضل الإطارات البشرية المؤهلة .	12
75	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تقوم البلدية بالإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاق ممكن.	13
75	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تسعى البلدية دوريا لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال	14
76	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل البلدية.	15
76	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة يجري التدريب داخل البلدية و خارجها.	16
77	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تسهر البلدية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافه	17
77	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تعمل البلدية من أجل تطوير مهارات الموظفين.	18
78	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى مردود الادارة المحلية.	19
78	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تدرس البلدية احتياجات التطوير الفعلية للموظفين.	20

79	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة اجابة افراد العينة على عبارة يساهم موظفو البلدية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج إلى تغيير في طريقة و أساليب إنجازها	21
79	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة اجابة افراد العينة على عبارة في اعتقاد الموظف أن تنمية القدرات هو المحدد الرئيسي للوصول الى التطور في الادارة.	22
80	يوضح يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تسعى البلدية إلى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق إدارة فعالة.	23
80	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تقوم البلدية بتطوير ادارتها بصفة دائمة و مستمرة.	24
81	اجابة افراد العينة على عبارة تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق تحسين الخدمة للموظف .	25
81	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة حصولي على التدريب المناسب يعني زيادة مقدرتي على تطوير مكتسباتي الوظيفية	26
82	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تمنح لكافة الموظفين في البلدية فرص كثيرة من خلال التدريب لتعميق خبرتهم	27
82	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تهدف برامج التدريب في البلدية إلى اجتناب الوقوع في الخطأ والحصول إدارة متطورة .	28
83	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة الاستفادة و الحصول على الحوافز والتقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر في عملي.	29
83	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الإمكانيات والظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	30
84	يوضح اجابة افراد العينة على عبارة تقوم البلدية بمنح الموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و مواكبتهم التطور الاداري	31

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
- استبيان -
بعنوان

دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الادارة المحلية (دراسة حالة بلدية اولاد سيدي ابراهيم)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الادارة المحلية

تحت اشراف الاستاذ :
● بلعسل محمد

من اعداد الطلبة
- نزرقي يوسف
- اعجيلة رحمة
زملائي زميلاتي

في إطار التحضير لمذكرة الماستر الموسومة بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية" نرجو من سيادتكم المساهمة في إثراء موضوع بحثنا من خلال الإجابة على أسئلة "الاستبيان حيث يهدف هذا الأخير إلى معرفة آراء موظفي بلدية اولاد سيدي ابراهيم حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء داخل البلدية ، و لأنكم انتم الذين تستطيعون إعطاء نا صورة صحيحة عما سبق فإننا نلتمس منكم إجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وصراحة بوضع العلامة(X) في المكان المناسب.

وتتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات و استخدامها للغرض العلمي فقط
نشكركم على حسن تعاونكم معنا

السنة الجامعية 2023 / 2024

الجزء الاول : المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي بلدية اولاد سيدي ابراهيم بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك :

1- الجنس ذكر أنثى

2- العمر اقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 40-50 سنة من 50 سنة فما فوق

3- الحالة الاجتماعية عازب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي اقل من ثانوي ثانوي جامعي شهادات اخرى

5- عدد سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات من 5-10 سنة أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الاول : إدارة الموارد البشرية

التخطيط			
حيادي	غير موافق	موافق	
			1 من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.
			2 يساعد التخطيط في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية
			3 تسعى البلدية للحصول على الكفاءات والمحافظة عليها.
التوظيف			
			4 تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية الضمان المناسب في المنصب المناسب
			5 تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف.
			6 يحتاج تطوير المورد البشري بالبلدية إلى توظيف أفضل الإطارات البشرية المؤهلة.
			7 تقوم البلدية بالإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاق ممكن.
التدريب			
			8 تسعى البلدية دوريا لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال
			9 يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل البلدية.
			10 يجري التدريب داخل البلدية و خارجها.
			11 تسهر البلدية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافه
التطوير			
			12 تعمل البلدية من أجل تطوير مهارات الموظفين.
			13 الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى مردود الادارة المحلية.
			14 تدرس البلدية احتياجات التطوير الفعلية للموظفين.
			15 يساهم موظفو البلدية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج إلى تغيير في طريقة و أساليب إنجازها

المحور الثاني : تنمية الادارة المحلية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية اولاد سيدي ابراهيم والمرجو منكم وضع علامة (x) في الإجابة المناسبة حسب اختيارك

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	حيادي
1	في اعتقاد الموظف أن تنمية القدرات هو المحدد الرئيسي للوصول الى التطور في الادارة.			
2	تسعى البلدية إلى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق إدارة فعالة.			
3	تقوم البلدية بتطوير ادارتها بصفة دائمة و مستمرة.			
4	تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق تحسين الخدمة للموظف			
5	حصولي على التدريب المناسب يعني زيادة مقدرتي على تطوير مكتسباتي الوظيفية			
6	تمنح لكافة الموظفين في البلدية فرص كثيرة من خلال التدريب لتعميق خبرتهم			
7	تهدف برامج التدريب في البلدية إلى اجتناب الوقوع في الخطأ والحصول إدارة متطورة .			
8	الاستفادة و الحصول على الحوافز والتقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر في عملي.			
9	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الإمكانيات والظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.			
10	تقوم البلدية بمنح الموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و مواكبتهم التطور الاداري			

قائمة المحتويات

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للموارد البشرية في الادارة المحلية مقارنة معرفية

15 المبحث الاول : مفهوم ادارة الموارد البشرية

15 اولاً : نشأة و تطور ادارة الموارد البشرية

20 ثانياً : مفهوم الموارد البشرية

22 ثالثاً : أهمية و اهداف الموارد البشرية

24 رابعاً : وظائف ادارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للإدارة المحلية

28 اولاً : مفهوم الادارة المحلية

30 ثانياً : أجهزة الادارة المحلية

33 ثالثاً اهداف الادارة المحلية

34 رابعاً :اسس و مقومات الادارة المحلية

38 خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الادارة المحلية

المبحث الاول : ماهية التنمية الادارية و التنمية المحلية في الجزائر

41 اولاً : مفاهيم في التنمية الادارية و التنمية المحلية

45 ثانياً : ادارة الموارد البشرية في الادارة المحلية

51 ثالثاً :جهود الدولة في تطوير مواردها البشرية في الادارة المحلية

57 رابعاً : واقع و تحديات ادارة الموارد البشرية في الادارة المحلية

61 خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة حالة بلدية اولاد سيدي ابراهيم

64 المبحث الاول : نبذة عامة حول بلدية اولاد سيدي ابراهيم

64 اولاً : التعريف ببلدية اولاد سيدي ابراهيم

65 ثانياً : هيئات بلدية اولاد سيدي ابراهيم

67 ثالثاً : الهيكل التنظيمي لبلدية اولاد سيدي ابراهيم

المبحث الثاني ادوات و مجتمع الدراسة الميدانية

68 اولاً : ادوات الدراسة

69 ثانياً : تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمعلومات الشخصية لمجتمع الدراسة

71 ثالثاً : تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور إدارة الموارد البشرية

79 رابعاً : تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور تنمية الادارة المحلية

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

85 اولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

86 ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية

خلاصة الفصل

89 خاتمة

91 قائمة المراجع

95 قائمة الاشكال و الجداول

99 الملاحق

103 قائمة المحتويات

العنصر البشري يشكل الأساس الحقيقي لنجاح المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة. دوره واضح في تنشيط وتفعيل هذه المؤسسات، حيث يسهم في تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمعاملات التي تخدم الأفراد والمجتمع على المستوى المحلي. لذا، يجب ان يولى باهتمام خاص بتطوير وتنمية مهاراته، وتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لضمان تقديم أفضل الخدمات والأداء

مع وتيرة التطور والتغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات والمؤسسات، يواجه المورد البشري تحديات جديدة تعتبر عقبة أمام تقدمه. هذه التحديات تتطلب استجابة سريعة ومرونة في هياكل التنظيم، حيث قد يحتاج النظام التنظيمي لإدخال تعديلات وتحسينات لتواكب التطورات وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية

تسعى الجزائر جاهدة لتطوير الموارد البشرية بهدف تحقيق تطور شامل في نظامها الإداري، وذلك لخدمة المصلحة العامة. يعتبر تطوير وتدريب المورد البشري أمراً ضرورياً، خاصة في غياب التطور الإداري في الإدارة المحلية. يقع نجاح هذه الجهود بشكل كبير على جودة إدارة الموارد البشرية وقدرتها على استيعاب وتنمية هذا الإمكان البشري والاستثمار الفعّال فيه.

Abstract

The human element constitutes the true foundation for the success of institutions, whether public or private. Its role becomes evident in activating these institutions, contributing to providing a variety of services and transactions that serve individuals and the community at the local level. Therefore, special attention should be given to the development and nurturing of its skills, and providing all necessary means to ensure the delivery of the best services and performance.

With the rapid pace of development and changes affecting organizations and institutions, the human resource faces new challenges that hinder its progress. These challenges require a quick response and flexibility in organizational structures, where adjustments and improvements may be needed to keep pace with developments and achieve the organization's goals effectively.

Algeria is striving to develop human resources in order to achieve comprehensive development in its administrative system, serving the public interest. Developing and training human resources is considered essential, especially in the absence of administrative development in local governance. The success of these efforts largely depends on the quality of human resource management and its ability to absorb and develop this human potential effectively