

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

## أهمية الموارد البشرية وتطويرها في الجماعات المحلية - دراسة حالة ولاية المسيلة -

تحت إشراف:

د. قرواط يونس

من إعداد:

عزري هاجر

بوعبياد و داد

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بركاتي حسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
د. قرواط يونس	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. نوي نور الدين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ الـ

خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمْلاً﴾

سورة الكهف الآية: (46)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله العلي القدير الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة  
وأعاننا علي إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام  
علي أشرف المرسلين سيدنا محمد

المبعوث رحمة للعالمين، وصحبه ومن تبعه إلى يوم الدين .....  
وبعد نتوجه بأسمى الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى  
الأستاذ الدكتور "قرواط يونس" لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة،  
وكل نصائحه القيمة.

ونسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته، يجازيه عنا خير الجزاء  
على كل ما قدم للعلم .

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا الى اعز واغلى انسانية في حياتي، التي انارت دربي بنصائحها،  
وكانت بحرا صافيا يجري بفيض  
الحب، والبسمة الى من زينت حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، الى من منحنتي القوة  
والعزيمة، لمواصلة الدرب  
وكانت سببا لمواصلة دراستي، الى من علمتني الصبر والاجتهاد، الى الغالية على قلبي  
أمي  
الى درعي الذي به احتमित وفي الحياة به افتديت، والذي شق لي بحر العلم والتعليم، الى  
من احترقت شموعه لي يضيء  
لي درب النجاح، ركيزة عمري، وصدر أماني وكبريائي وكرامتي، ابي اطلال هلا في  
عمره.  
الى من يذكرهم القلب قبل ان يكتب القلم، الى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت  
السقف الواحد اخواني فاتح وحسام  
الدين واختي الغالية نسرين وزوجها عزالدين واولادها ريمة وعلاء الدين.  
الى اخي الغالي من الرضاعة آدم واکرم.  
الى صديقتي ورفيقة دربي واختي التي لم تنجبها امي الى من كانت لي المعنى الحقيقي  
للسداقة زهية بلفار  
الى صديقي التي عرفتها خلال عامين فقط ولكن كانت سند فاطمة لويقي.  
الى كل اساتذتي الكرام والى كل من ساعدني في هذا البحث ووقف جانبي وساندني ولو  
بكلمة.  
الى كل الأصدقاء والقارب كل باسمه.

هاجر عزري

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى التي حرمت نفسها أعطني، من  
نبع حنائها سقتني الحب والحنان، وربتني باللطف وعلمتني كل شيء إلى تلك المرأة  
العظيمة، أمي الحنونة.

إلى أعظم رجل صبيرا ورمز الحب والعطاء... إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي،  
وأفنى حياته من أجل تعليمي وتوسيم في درجات العلا والسمو، إلى ذلك الرجل  
الكريم أبي .

إلى من جمعني معهم صلة الرحم إلى من يعيش معي ضل وجودهم إخواني وأخواتي،  
وأولادهم، وبناتهم.

وإلى زوجة أخي شفيقة و موني، إلى الأخت نسيمة روبيي وإلى كل صديقاتي وإلى  
كل قسم علوم التسيير.

## وداد



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

الصفحة	البيان
-	شكر وعرفان
-	الاهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الاشكال والجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للجماعات المحلية والموارد البشرية</b>	
05	تمهيد:
06	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجماعات المحلية
06	المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية و نشأتها
09	المطلب الثاني: أهداف الجماعات المحلية.
10	المطلب الثالث: خصائص الجماعات المحلية:
12	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية
12	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية واهدافها
13	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.
21	المبحث الثالث: دور الجماعات المحلية في تنمية الموارد البشرية.
21	المطلب الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في إدارة الجماعات المحلية.
25	المطلب الثاني: استراتيجة التدريب الاداري في تنمية الموارد البشرية
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة ولاية المسيلة</b>	
31	تمهيد
31	المبحث الأول: تقديم ادارة الجماعات الاقليمية

31	المطلب الأول: تعريف إدارة الجماعات الاقليمية
33	المطلب الثاني: تعريف بلديات ولاية المسيلة
37	المطلب الثاني: موظفي إدارة الجماعات الاقليمية
38	المبحث الثاني: دراسة عينة من مستخدمي ولاية المسيلة والتحليل الإحصائي والنتائج.
38	المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة
39	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
42	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة
46	المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها
51	خلاصة الفصل
53	الخاتمة:
55	قائمة المصادر والمراجع
59	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبيّن مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المستويات الإدارية	19
02	أسماء بلديات الولاية ومساحتها والكثافة السكانية	34
03	سلم ليكارت الحماسي	39
04	فئات مقياس ليكارت الحماسي ودلالاتها	39
05	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	40
06	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	40
07	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)	41
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	43
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	43
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	44
12	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	45
13	العرض الوصفي لمحور تنمية الموارد البشرية	47
14	العرض الوصفي للجماعات المحلية	48
15	تحليل الانحدار المتعدد لتنمية الموارد البشرية والجماعات المحلية	49
16	تحليل الانحدار للاختيار والتوظيف والجماعات المحلية	49
17	تحليل الانحدار للتدريب والجماعات المحلية	50
18	تحليل الانحدار للتحفيز والجماعات المحلية	50

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	يمثل الخريطة الجغرافية لبلديات ولاية المسيلة	01
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
43	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
45	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
46	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	07

# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر الجماعات المحلية احد الاساليب المتبعة في التنظيم الاداري، وذلك بغية تخفيف العبء الثقيل على كاهل الحكومة المركزية، وتقريب الادارة من المواطن وتلبية احتياجاته بطريقة سريعة، وتمثل الجماعات المحلية في البلدية والولاية اللتان تجسدان السلطة المقررة والمسيرة على المستويات المحلية لدفع عجلة التنمية المحلية، ومن أهم الموارد التي تستدعي التنمية هي المورد البشري باعتباره النواة الاساسية في التطوير الاداري والتحديث حيث تسعى الجماعات المحلية الى تنمية مهاراته وتفجير القدرات الابداعية من خلال البرامج والاستراتيجيات التي تنتهجها.

لذلك ونظرا للاهتمام المتزايد بموضوع الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية واعتبار البلدية بوابة ولوج الى هذا الفضاء، والنواة المحلية الرئيسية لتكامل وظيفة الاجهزة الادارية والمجالس المنتخب لتحقيق تنمية في شتى المجالات وخاصة البشرية، وكذا ضمان توسيع نطاق مشاركة المواطن.

لذلك تسعى من خلال هذه الدراسة، الى لبحث في حيثيات العلاقة التي تربط الجماعات المحلية بتنمية الموارد البشرية وكذا دورها في تنمية الموارد البشرية.

## إشكالية الدراسة:

استنادا لما سبق تم صياغة الإشكالية كالتالي:

فيما تكمن أهمية الموارد البشرية وتطويرها في الجماعات المحلية بولاية المسيلة؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى عدة أسئلة فرعية كما يلي:

✓ ما هو الإطار المفاهيمي للموارد البشرية؟

✓ ماهي أهم أساليب تنمية الموارد البشرية؟

✓ ما مدى أهمية العنصر البشري في الجماعات المحلية؟

✓ ما هو دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الجماعات المحلية في ولاية المسيلة؟

## فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات على النحو التالي:

## الفرضية الرئيسية:

$H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنمية الموارد البشرية في الجماعات المحلية لولاية المسيلة.

## الفرضيات الفرعية:

•  $H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للاختيار والتوظيف في الجماعات المحلية.

•  $H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب في الجماعات المحلية.

•  $H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتحفيز في الجماعات المحلية.

## أهمية الدراسة:

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

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

حيث توضح هذه الدراسة أهمية تحسين أداء الإدارة المحلية وعدم تتبعها الى نفس الاداءات السابقة، وذلك من خلال مواردها البشرية، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية هذا البحث من اجل المساهمة في دفع الإدارة المحلية لان تصبح بشكل أسرع وأفضل وان تكون أحسن أداء من خلال مواردها البشرية. كما ان حاجة التنظيمات الادارية في تسييرها الى المورد البشري حيث تعتبر وظيفة تنمية الموارد البشرية من الوظائف الاساسية التي تأخذ اهتماما خاصا من طرف الإدارة المحلية في الجزائر.

## اهداف الدراسة:

انطلاق مما تم تقديمه سابقا نهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفاهيم الادارة المحلية وتنمية الموارد البشرية.
- إبراز دور الإدارة المحلية في عملية اكتشاف مهارات المورد البشري.
- الكشف عن طرق واساليب علمية تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الخدمات المقدمة على مستوى الادارة المحلية.
- الدور الذي تلعبه الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية.

## أسباب اختيار الموضوع:

اهم الاسباب التي ادت الى اختياري هذا الموضوع، نوجزها فيما يلي:

○ المبرر الذاتي:

- ميل طبيعي للبحث والاستطلاع في موضوع التنمية البشرية داخل الإدارة المحلية.
- اهتمامي الشخصي بموضوعات الإدارة المحلية وخصوصا بعنصر الموارد البشرية ما أدى بي الى محاولة البحث والتقصي عن الدور والعلاقة التي تربط الادارة المحلية بتنمية الموارد البشرية.

○ المبرر الموضوعي:

- التعرف على المفاهيم المختلفة للإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية إضافة الى المفاهيم المختلفة والمشابهة لهذا النظام.

- إمكانية البحث في هذا الموضوع نظرا للزخم الموجود في موضوع الموارد البشرية والادارة المحلية.
- طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه نظرا لما له من صلة وثيقة بتخصص الادارة المحلية.
- قناعتنا الخاصة بأهمية الإدارة المحلية وما تعتمده من أهمية كبيرة على المستوى النظري والميداني وخاصة الدراسات التي تهتم بالجماعات المحلية وكذا التعرف على أهمية العنصر البشري في هاته الهياكل باعتباره المحرك الاساسي لها.

### دراسات سابقة

- الدراسة الاولى: دراسة يوسف خوني بعنوان دور القيادة الادارية في التنمية المحلية خلال المجال البلدي لبلدية المسيلة خلال الفترة الزمنية: 2007-2012، رسالة ماجستير، منشورة، الجزائر، 2014 - 2015 حيث تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على اهم الصفات والمميزات التي يجب توافرها في القادة المحليين حتى يحققوا الكهام الملقاة على عاتقهم من اجل اقامة تنمية محلية بموارد بشرية ذات كفاءة عالية.
- الدراسة الثانية: دراسة محمد ومان بعنوان تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة الابعاد السوسيو تقنية دراسة حالة مديرية الامن لولاية بسكرة، اطروحة دكتوراه، منشورة، بسكرة، 2015-2016 حيث تهدف هذه الدراسة الى فهم الابعاد السوسيو تقنية في عملية تنمية الموارد البشرية وذلك باستخدام التكنولوجيا المعلومات كما تسعى الى مدى ارتباط الابعاد التقنية في تنمية الموارد البشرية، اضافة الى ادماج عناصر التنمية الخاصة بالموارد البشري في محيط المنظمة وقد حصلت على هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها الوصول إلى أهمية دور التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الاحتياجات التدريبية.
- الدراسة الثالثة: مقال بعنوان تنمية الموارد البشرية ودور لي تحقيق التميز الاداري من إعداد سلمى رزق الله ومساك أمينة جامعة البليدة؛ يسعى هذا المقال إلى إبراز أهمية المورد البشري في تحقيق التنمية الادارية من خلال الاستراتيجيات المخطط لها لمسارهم الوظيفي في المنظمة.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين، فصل نظري كان بعنوان الاطار المفاهيمي للجماعات المحلية والموارد البشرية حيث تم تناول ثلاثة مباحث هي على الترتيب المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجماعات المحلية، المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية، المبحث الثالث: دور الجماعات المحلية في تنمية الموارد البشرية، أما الثاني فهو فصل تطبيقي جاء بعنوان دراسة ميدانية لولاية المسيلة ودورها في تطوير الموارد البشرية.، درسنا فيه مبحثين في المبحث الأول: تقديم ادارة الجماعات الاقليمية، ثم في المبحث الثاني: دراسة عينة من مستخدمي ولاية المسيلة والتحليل الإحصائي والنتائج.

# الفصل الأول

## الاطار المفاهيمي للجماعات المحلية والموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجماعات المحلية

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: دور الجماعات المحلية في تنمية الموارد البشرية.

تمهيد:

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

اتساع نشاط الدولة وعدم اقتصار دورها على حماية الأمن الداخلي والخارجي وحل المنازعات بين الأفراد، وقيمها ببعض الأشغال العامة وازدياد تدخلها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية شتى، أدى بالضرورة إلى الاهتمام بالموارد وتبني نظام الادارة المحلية، لكي تتمكن الأجهزة المحلية من إدارة الشأن المحلي لسكانها المحليين وتسيير مرافقها بكفاءة فاعلية وجودة عالية. ولدراسة ذلك قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجماعات المحلية

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: دور الجماعات المحلية في تنمية الموارد البشرية

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجماعات المحلية

### المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية و نشأتها

إن الحديث عن الجماعات المحلية يأخذنا إلى التعريف على العديد من المحاور ذات الصلة لذا يتوجب علينا تحديد ما نريده من خلال دراسة الجماعات المحلية، وبداية لا بد لنا من تحديد المعالم الأولية للجماعات المحلية لمعرفة وتفسير وفهم مختلف جوانب هذا النظام.

#### أولاً: تعريف الجماعات المحلية

يمكن تعريف الجماعات المحلية بأنها أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات

المحلية فيما مباشرة من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها

السلطة المركزية في الدولة أساساً بهدف تنمية مجتمعاتها و إشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية.<sup>1</sup>

إن ما يميز هذا التعريف نظراً لشموله على العناصر الأساسية للامركزية الإدارية الإقليمية هو إبراز الهدف

الحقيقي لنظام الجماعات المحلية والمتمثل في تنمية المجتمعات المحلية

وتعرف الجماعات المحلية كذلك بأنها عبارة عن مجموعة من السكان يسكنون حدوداً ترابية معينة من

خريطة الدولة يتميزون بخصائص محددة وبقيم اجتماعية لها علاقة والتقاليد والأعراف التي تقررها الوضعية

الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تنتخب من بين أعضائها من يمثلها في المجلس الجماعي الذي

يشرف على تنظيم شؤونهم الخاصة كما يعمل على إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية من أجل النهوض

بالجماعة على جميع المستويات في إطار التنسيق مع الإقليم ومع الجهة وعلى المستوى الوطني

وإلى جانب هذا التعريف الكلاسيكي أصبحت الجماعات المحلية المعاصرة تفرض وجود شرطين هما

التدبير الحكم وتقديم الخدمات لأفضل عن تحسين أسس الديمقراطية المحلية والحرص على كون الجماعات المحلية

هي ألبنة مندمجة متزامنة بحيث تنتخب الجماعات ممثلين لهم ليشاركوا في إدارة المحلي للجماعات وتصنيفها وثقافيا

عن طريق تنمية مواردها المالية وتجهزها مختلف حاجات السكان في مختلف الميادين من سكن، وصحة وتعليم.

...الخ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، القاهرة المنظمة العربية للتنمية، 2009، ص 270.

<sup>2</sup> - فيلالى خديجة، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2013/2012، ص 7.

## ثانيا: أسباب نشوء الجماعات المحلية

تعتبر لإدارة أداة مهمة لتنظيم جهود الفرد والجماعات المحلية داخل المجتمع، حيث أنها تقوم بدور العنصر المعاون بتعليق في جميع لأنشطة الذي يقوم بها لإنسان، وحسنها وكفاءتها هي من الخصائص المهمة التي تساهم في التميز بين المجتمعات المتقدمة إلى الأخذ بهذا النظام، ثم التوسع فيه ومن هذه لأسباب نذكر:

### 1. زيادة وظائف الدولة:

كانت وظيفة الدولة مقصورة على المحافظة على الأمن الداخلي وحدة لاعتداءات الخارجية إقامة العدل بين الناس إضافة إلى أحجام الدولة القديمة عن التدخل في الميادين الاقتصادية والاجتماعية، أما في الوقت الماضي فقد اتسعت وضائق الدولة وأصبحت تتدخل تحت تأثير المبادئ نظام م لاشتراكي ميادين كثيرة تحقيق للأهداف الاجتماعية والاقتصادية و الرفاهية المواطن وذلك أصبح عليها من العصران تنهض وحدها بالأعباء الجديد الملقاة على عاتقها فمن هنا ظهرت فكرة هيئات محلية، وتوسعت الدولة في الاتجاه إلى الحد الذي أصبحت معه مشكلة اليوم هي مشكلة إ اختيار أفضل أساليب التنظيم لإداري التي تؤدي بها الدولة اختصاصات، وهذا بافتراض أن السلطة كلما كانت مفروضة ومواجهة الطوارئ، الاستجابة للحاجات المحلية التي تشغل كثيرا بال القيادات المركزية، وإن العمل غالبا ما يكون أكثر كفاية وانضباطا بالإضافة إلى ذلك ظهرت فكرة تقسيم فكرة العمل، إذا أصبحت هناك خدمات تقوم بها الحكومة المركزية لخدمات وهناك خدمات محلية تتولاها لإدارة المحلية ومن هناك قبل نظام لإدارة المحلية قد أصبح ضرورة تقتضيها لتوسع أعمال لإدارة المركزية الحكومية.

### 2. تنوع أساليب الإدارة تبعا الظروف المحلية:

من الملاحظ بأن لإدارة المركزية تقوم بأداء خدمات ولكي تكون بهذه الخدمات فإنها تضع أنماطا و أساليب متشابهة بتطبيق على كافة المواطنين وفي جميع أنحاء القطر على قدم المساواة، أن إتباع هذه لأساليب لا يشكل عقبة بالنسبة للخدمات القومية التي يشترك فيها كل أفراد المجتمع في الانتفاع، وكون الاستفادة منها لجميع المواطنين، لكن الأمور تختلف كليا بالنسبة للخدمات المحلية، حيث هناك تفاوت بين المناطق الجغرافية في القطر الواحد يتطلب تباينا واختلاف في أساليب المتبعة لأداء الخدمات، فمثلا مدينة كبيرة للسكان تختلف مشكلاتها عن مدينة السكان وإجراءات الوقاية الصحية تختلف من مدينة واقعة على الحدود إلى المدينة داخلية، كما أن مشاريع التنمية الاقتصادية تختلف أساليب في بيئة زراعية عنها بيئة صناعية أو تجارية كما أن أساليب التعليم تختلف من مدينة فيها أقلية عنصرية وتتكون من عنصرية تختلف عن أكثر السكان، النظام الإدارة المحلية يتحقق

أداء الخدمات بطريقة تتلاءم مع البيئة المحلية لكل وحدة إدارية وجغرافية مع طبيعة ورغبات السكان المحليين وظروفهم المحلية التي تخالف من منطقة إلى أخرى.

### 3. الإدارة المحلية أكثر إداري للحاجات المحلية:

إن نظام الإدارة المحلية يحاول إشراك أكبر عدد ممكن من السكان المحليين في إدارة شؤونهم وتنظيمها عن طريق المنتخبين وممثلين عنهم في المجالس المحلية، ومن هنا يكونون أكثر تفهما للحاجات والرغبات والمشاكل المحلية من موظفي الإدارة المركزية التي تتوفر في الكثير من الأحيان باحتياجات الأهالي ورغباتهم.

### 4. التدريب على أساليب الحكم:

يساعد نظام الإدارة المحلية من خلال تجارب الدول المتقدمة في تربية المواطن تربية صالحة سياسيا اجتماعيا وذلك عن طريق إيجاد مجالس محلية منتخبة في السكان المحليين تشعروهم بالدور الذي يؤديه في أداء أُنسير المحلية ويجعل منهم أعضاء كبار مؤهلين للمراكز القيادية في الدول كما يزيد شعورهم بحقوق الوطنية وتكاليف هم القومية، كما أن التفعيل الحقيقي يرمي إلى إشراك الشعب في إدارة وتسير الشؤون المحلية من خلال المجالس المحلية المنتخبة وهو ما من شأنه أن يساعد مواطنين في تعليم السياسات الصالحة والمفيدة لتسير حياتهم اليومية كما أن الناجعة في التسيير المحلي لا يمكن تحقيقها في إطار تسيير محلي متعلق علي نفسه بل يتطلب ذلك الإصغاء إلى انشغالات المواطنين وامتداد شرعية القرارات من رضا الشعب لها.

### 5. العدالة في توزيع الأعباء المالية:

عند قيام الإدارة المركزية بإدارة المرافق العامة للدول والمرافق المحلية، وما يؤدي إلى تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية بالنسبة لرفعي الضرائب إذن الحكومة المركزية التي تقوم بتهيئتها بتوزيع ما جمع لديها من مال علي المرافق العامة، وقد بضرر بعض المرافق و الأفراد من هذا التوزيع أما في حالة تبني نظام الإدارة المحلية فإن توزيع المال سيتم حسب رغبة أهالي المنطقة واحدة الإدارة المحلية ويكون الموارد و لأموال التي تصرف علي هذه المرافق من خلال ما يدفعه أهل المنطقة من ضرائب محلية، وهو يعني تحقيق المبدأ العدالة الاجتماعية بموجبها يتسنى إلى المواطنين في تحمل دفع الضرائب والاستفادة منها فيما بعد.

### 6. تبسيط الإجراءات والقضاء علي الروتين:

إن وجود الهياة المحلية والتي تمارس الكثير من الشؤون الخاصة بالسكان المحليين يساعد علي تبسيط الإجراءات والقضاء علي الروتين الإداري وبذلك يتم حل المشاكل المحلية من غير الرجوع إلي الحكومة المركزية ونتيجة ذلك إ اقتصاد للوقت وتقليل التكاليف المالية والمادية والجهد البشرية

## المطلب الثاني: أهداف الجماعات المحلية.

أهداف الجماعات المحلية هناك متعدد منها أساسية واجتماعية واقتصادية وإدارية:

### 1. الأهداف السياسية:

أساسها هذه الأهداف بمبدأ تشكيل الهيئات المحلية بالانتخاب وهو مبدأ أساس الإدارة المحلية التي تحقق أهداف منها:

#### أ . الديمقراطية:

حيث تعتبر أحد التي يسعى إلى تحقيقها نظام الإدارة المحلية، هذه الديمقراطية قد تمثلت في المجالس المحلية المنتخبة بواسطة المجتمع المحلي لتتولى الحكم والإدارة في هذه المجتمعات وتعتبر الإدارة المحلية جزء لا يتجزأ من إن لم يكن أساسيا وقاعدة ولنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلما، والحقيقة أن إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية بدرهم علي على أصول السياسي وتنمي لديهم الشعور بتحمل المسؤولية.

#### ب . دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي:

ففي الدول التي لم تستطع أن تحقق وحدة سياسية قوية لأركان فإن نظام الإدارة المحلية المطبق فيها يجب أن إلى تدعيم وتأكيد الوحدة الوطنية والقضاء علي أي تسلط للقوى السياسية داخل الدولة. فنظام الإدارة المحلية السليم يجب أن لا يؤدي إلى ظهور مثل هذه القوى القادرة علي أن تنافس أو تعارض الحكومة المركزية أولا تمثل السياسة العامة التي تضعها وتدرسها هذه الحكومة.

#### ج . إن نظام الإدارة المحلية بهدف إلى تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة:

وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا من التركيز في العاصمة مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها الدولة في داخل أو خارج.

### 2. الأهداف الإدارية:

وتتضمن تحقيق كفاءه الإدارة بحيث تلعب كفاءه الإدارة دورا فعالا وأساسيا في إدارة المحليات للخدمات المختلفة وكذلك في أداء الوظائف العامة التي يضطلع بها المجلس المحلي بكفاءة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير الخدمات للمواطنين بأيسر السبل، كما أن نظام الإدارة المحلية تساهم في القضاء علي الديمقراطية في تلازم تركيز السلطة الإدارة حيث تتولي المجالس المحلية إدارة الأنشطة المحلية بما يتيح الفرصة للسلطات المركزية للتفرغ للمسائل ذات الأهمية القومية.

### 3. الأهداف الاقتصادية:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- . توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية وإيرادات والأملاك المجالس المحلية مما يساهم غب تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية وتخصيص تلك المصادر للمشروعات القومية.
- . تأسيس مشروعات الاقتصادية تلاءم احتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فالمجالس المحلية أقدر عادة من السلطة المركزية علي اقتراح أو إقرار المشروع الاقتصادي الذي تحتاجه الوحدة المحلية.
- . تنشيط الاقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الاقتصاد ي علي المستوي المحلي.

### 4. الأهداف الاجتماعية:

تتركز الأهداف الاجتماعية الإدارة المحلية في:

- . الإدارة المحلية وسيلة لربط البناء المركزي علي القاعدة الشعبية بذلك يحصل التجاوب بين الجهاز المركزي وباقي القطاعات الشعبية.
- . إن الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد علي احتياجاتهم وذلك لأن إدارة المصالح المحلية تتفق وحاجات المجتمع المحلي وتحقيق سيولة.
- . تعميق الثقة بالإنسان وبالقيم الإنسانية عن طريق تأكيد حرية الفرد واحترام كرامته وكبرائه بصفي معاملته كائن اجتماعي يرتبط بأفراد مجتمعه وينتهي بيئة دارة محلية معينة يؤثر فيها ويتأثر بها ورغبته في الإدارة وانتخاب من يمثله.

### المطلب الثالث: خصائص الجماعات المحلية:

تتميز الجماعات المحلية بالخصائص:

- . **الاستقلالية المالية:** إن تمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية و الاستقلال الإداري يوجب الاعتراف لها بخاصية الاستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة وهذا يعني توفير موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة إليها وإشباع حاجات الموظفين في نطاق عملها وتمتعها بحق التملك للأموال الخاصة كما أن الاستقلالية المالية للجماعات المحلية تسمح لها بإدارة ميزانيتها بحرية في حدود ما تمليه عليها السياسة الاقتصادية لدولة حتى لا يكون لذلك تأثير علي مجرى نمو النشاط الاقتصادي.
- . **الاستقلال لإداري:** وهي أهم المميزات التي تتيح بشكل عادي من الاعتراف بالشخصية المعنوية، فالاستقلال الإداري يعني أن تنشأ أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية

والهيئات المحلية المستقلة، وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية لدولة وتتمتع هذه الاستقلالية بمزايا:

- تخفيف العبء علي الإدارة المركزية نظر لكثرة وتعدد وظائفها.

- تجنب التباطؤ وتحقيق الإسراع في إصدار للقرارات المتعلقة بالمصالح المحلية.<sup>1</sup>

- تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة: المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه العمومية المحلية.

إدارة المرافق المحلية بفاعلية والتخفيف من الاعباء المترتبة عن انشغال السلطات المركزية بالأمر الإدارية البحتة التي في الإمكان استناد إلى مؤسسات إدارية محلية بهدف التفرغ للمهام القومية المستعصية والخطير كالدفاع والسياسة الخارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية مجلة العلوم السياسية، جامعة بسكرة، عدد 17 فيفوي 2005

<sup>2</sup> - عبد القادر عكوشي، التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2004-2006 ص 55

## المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

أصبحت الموارد البشرية من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع كفاءتها الإنتاجية وتكميل الوظائف ورفع مردوديتها، وذلك باعتبار أئمن مورد علي الإبداع والابتكارات، لذلك تسعى المؤسسات إلى الاهتمام وإعطائه أهمية كبيرة.

### المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية واهدافها

اولا: تعريف الموارد البشرية

تعددت التعارف الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون حيث يقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة والتي تعمل للمنظمة، بمعنى أن لفظ العمالة يشير إلي القيادات التنظيمية وعلى هذا الأساس فإن العنصر البشري هو ألبنة الأساسية لأي منظمة والمكون الأساسي لها وغايتها في النهاية. عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، الأموال، تكنولوجيا....وهي تحمل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة المنظمة وتعتبر أكثر فاعلية وتأثير علي تحقيق أهداف العمل.

من منظور آخر تعرف على أنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة المرؤوسين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوكية.

### ثانيا: أهداف الموارد البشرية.

تسعى الموارد تسعى الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي بدورها أيضا أهداف المنظمة ويمكن إجمالها فيما يلي:

أ. تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من موارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية وبصفة عامة والأساليب والرياضية بصفة خاصة.

ب. العمل علي زيادة مستوى أداء العنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد علي العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدرتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا.<sup>1</sup>

ج. إبداع النصح والإرشاد والنصح فيما يتعلق بأعمالهم إطلاعهم أول بأول غلي كافة السياسات التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.

د. إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الكتاب العلمي لنشر والتوزيع، 2009، ص 102.

هـ - المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

ان السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في البرامج تدريب والتطوير العاملين إما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز والبرامج الصحة والسلامة وكذلك عدم التمييز في القيم والرغبات وتطلع العاملين.

### المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية.

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

#### اولا: تعريف تنمية الموارد البشرية وخصائصها.

اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لتنمية الموارد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات تعرف تنمية الموارد البشرية على أساس أنها وظيفة في المؤسسة وذلك باعتبارها مجموعة الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المؤسسة وترمي تزويد مواردها البشرية بالمعارف والمهارات والاتجاهات وصقل تلك المواهب خلال فترة زمنية محددة وتشرف عليها وحدة تنظيمية واحدة.<sup>1</sup>

كما تعرف علي أنها عملية مستمرة حيث تتضمن الجهود والأنشطة والخبرات التعليمية قصيرة أو المتوسطة أو الطويلة المدى المستمرة والشاملة التي يوفرها التنظيم للموارد البشرية بكافة أنواعها ومستوياتها قبل الالتحاق بالعمل ويعد لتنمية لمعارفها وقدراتها ومهاراتها واتجاهاتها وقيمها وسلوكها لتحسين أداءها الوظيفي خلال الحياة الوظيفية الحالية والمستقبلية ولتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

يعد هذا التعريف الشامل والمتكامل لمضمون تنمية الموارد البشرية لأن يربط كل اتجاهات تنمية الموارد البشرية من تعليم ومعرفة ومهارات وثقة وكذلك التخطيط بأنواعه، كما يركز على مواهب وقدرات العنصر البشري في المنظمة.

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع علي أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن طاقاته وجهوده.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد البازي إبراهيم درة، دور النفايات والجمعيات في تنمية موارد البشرية في الأردن، الأردن، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية 2006، ص33

<sup>2</sup> - أمال قبالي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه منشورة) المسيلة 2018، ص18.

<sup>3</sup> - موسي اللوري، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس التطبيقات الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر وتوزيع، 2000، ص87.

كما تعرف بأنها القدرة على توظيف العقول والطاقات الفكرية والحركية للموارد البشرية من خلال السعي المستمر نحو تشجيع وتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية.<sup>1</sup>

كما عرفها الدكتور احمد منصور بأنها: أحد المقومات الإنسانية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم من الطاقات وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنح الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفية وعلاقته مع زملائه ومرؤوسيه.<sup>2</sup>

حيث تركز هذه التعريفات علي أن عملية تنمية الموارد البشرية تقوم بدور مهم ومحوري في رفع مستوى القدرات والمهارات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها التقنية والعملية والمهنية لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.

كما تم تعريف تنمية الموارد البشرية علي أنها مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم.<sup>3</sup>

ويقصد بتنمية الموارد البشرية أنها زيادة عملية المعرفة ن المهارات والقدرات للقوي العاملة القادرة علي العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها علي ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوي كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.<sup>4</sup>

يقصد بتنمية الموارد البشرية تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل علي تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم، ذلك لتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة علي التعامل مع تلك الظروف،

<sup>1</sup> - تركي بن فهد بن طالب، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة الرياض، (مذكرة ماجستير منشورة) جامعة نايف العربية، 2010، ص 14

<sup>2</sup> - ابتسام بوشويط، شهيناز درويش، دور التعلم العال، ي في تنمية الموارد البشرية مداخلة مقدمة في ملتقى الوطني الأول بعنوان: دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الكفاءات الجامعية، خنشلة، يومي 13/ 14 ماي 2012، ص 03

<sup>3</sup> - سامية خرخاش، أثر استخدام الأنترنت علي تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 15، المسيلة، 2016، ص 377.

<sup>4</sup> - محمد لمن مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة فنتال وحدة البلدية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، البلدية، 2005، ص 61.

وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودافعهم وقدراتهم ، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية نظاما قائما في حد ذاته ويتكون من نشاطات مترابطة فيما بينها إذا يختل جزء منها يؤدي ذلك إلى عدم التوازن، حيث يجب إعداد العنصر البشري إعداد علميا دقيقا يتفق مع احتياجات سوق العمل والمجتمع في حد ذاته.

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

كما أنها عملية موجهة وخطط لها ليست عشوائية منظمة تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمهارات واستثمارا ناجحا من أجل تحقيق الهدف المنشود.

**ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية.**

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

. تعتبر تنمية الموارد البشرية نشاطا مستمرا كونها لا تظهر فقط عند حدوث مشكلة معينة فهي عملية تعلم مستمرة.

. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية لأنها تأخذ شكل نظام فرعي مكون من عدة أجزاء متكاملة لتسير الموارد البشرية.

.تمتاز تنمية الموارد البشرية بالشمول فهي توجه لجميع العاملين دون استثناء وتصاحبهم منذ التحاق بالوظيفة حتى انتهاء خدمتهم منها.

.تنمية الموارد نشاط واقعي يتم عن طريق العملية التدريبية الممثلة لمكان العمل مما يساعد علي تطوير أساليب العمل وكذلك تدريب العاملين بكفاءة وفعالية.

.تعمل تنمية الموارد البشرية علي تسير الحسن للعنصر البشري مما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

.تحقيق المتلائم بين إمكانيات وقدرات المنظمة والمتغيرات المحيطة بها.

. الاهتمام بمسار العمل للموظفين أو العاملين ووضع برامج التنمية القادرة علي التطوير المهارات الخاصة بالعنصر البشري.

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية والتنمية الموارد البشرية، الأردن، دار المسيرة لنشر والتوزيع 2009، ص 438.

تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منظمة تعتمدان على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.

يتمتع موضوع تنمية الموارد البشرية بأهمية كبيرة، ويسعى أيضا إلى تحقيق أهداف كثيرة لذلك ستقوم في هذا المطلب بدراسة أهمية واهداف دراسة تنمية الموارد البشرية.

#### أولا: أهمية تنمية الموارد البشرية:

إن تطور العنصر البشري عملية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ومن مميزات هذه العملية ما يلي:<sup>2</sup>

- تمثل تنمية الموارد البشرية استثمارا للمنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية.
- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطيات.
- تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين.
- تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع أداء مستواهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يشيعون بأن المؤسسة بيتهم الثاني.<sup>3</sup>
- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلومات والتسويقية، التي تؤثر علي خدماتهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية علي المؤسسات في مجالات عدة، منها عمولة اليد العاملة وانتشار مساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعية المختلفة.
- إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل من ثم فهي تزود المنظمة بقدرات مميزات تساعد على التكيف مع المتغيرات في بيئة معقدة.
- إن تنمية الموارد البشرية تمكن المنظمة الفوز بمركز تنافسي متقدم في ضل العمولة.

1 - عتيقة حرايرية، هشام بخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، فيفري 2017، 09.

2 - صباح بلقيدون، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كآلية للتحويل إلى جامعة رقمية وتأثيرها علي تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة ملتقى الوطني الأول حول: دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، خنشة 14/13 ماي 2012، ص 10.09.

3 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، لبنان: دار نضة العربية، 2002، ص 237.238.

- الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين وتوظيفها نحو التفوق وركوب موجة التكنولوجيا التي هي الركيزة الأساسية.
  - الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.
  - الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الاستبدال في مواردها معينة.
  - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
  - توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلفة مشاريع المؤسسة.
- ثانيا أهداف تنمية الموارد البشرية.

الأهداف الأساسية لتنمية الموارد البشرية هي مساعدة الأفراد العاملين علي مواكبة ومواجهة التحديات التي تفرزها التطورات السريعة والمتسارعة لتكنولوجيا وغيرها من أنواع التطور في بيئة عمل الأفراد والمنظمة ككل، ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي: <sup>1</sup>

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

### ثالثا: مسؤوليات ووظائف تنمية الموارد البشرية.

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

### 1 / مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم الدول المؤسسات على عدة مستويات رئيسية يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صباح بالقيدوم، ليليا بن منصور، المرجع السابق الذكر، ص 10.

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد، المرجع السابق الذكر، ص 81.80.

### أ . الإدارة العليا:

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فإن كل تصرف تأخذ ينتج عنه نمو أو تقدما في إمكانيات الموارد البشرية لديها، فعليها مراجعة النظم: هيكل المؤسسة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزهر فيها، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات.<sup>1</sup>

### ب . الإدارة الوسطى:

تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية ووظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدرات وطاقات الكامنة، هذه المسؤوليات سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصص و تتمثل في:

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

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

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد المهام له.
- المتابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

<sup>1</sup> - سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات : دراسة حالة عينة من جامعات الجزائرية، أطروحة دكتورا منشورة، بسكرة، 2014 / 2015، ص 55.

الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري

جدول رقم(1): يبين مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المستويات الإدارية.<sup>1</sup>

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

2/ وظائف تنمية الموارد البشرية.

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

في الآتي:

أ. التطوير التنظيمي:

يعرف على أن نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة عض التغييرات ولأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها، وذلك من أجل تحسين قدراتها على حل المشكلات، تطوير نفسها وتكيف مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - احمد سمير أحمد، المرجع السابق الذكر، ص 80. 81.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسير، والتوزيع، 2009، ص50.

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

### التعلم التنظيمي:

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

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

### التدريب:

يضمن الجهد الإداري أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء معين، أو القيام بدور محدد في مؤسسة التي يعمل فيها.<sup>1</sup>

عملية تعلم لمعارف وطرائف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم وذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بما تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.<sup>2</sup> كما أن وظيفة التدريب ترتبط بمهام معينة وتكز في الأساس على أداء العامل في ظل وظيفته الحالية وتهتم أيضا بتحسين أداء العامل عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وتغيير أو تعديل سلوكه اتجاهاته إضافة إلى أن نتائجها قابلة للقياس.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاوشي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. الجزائر : دار الشرق للنشر والتوزيع، 2005، ص 232.

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

### المبحث الثالث: دور الجماعات المحلية في تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية هي أساس تطور إدارة الجماعات المحلية فعمليات التخطيط والتدريب للموارد البشرية هي أساس قيام إدارة فعالة قائمة على أساس علمي و ذو جودة عالية، وعليه فإن الاهتمام بالعنصر البشري في لإدارة يسهل عملية تطوير وتنمية مهارة العاملين.

#### المطلب الأول إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في إدارة الجماعات المحلية.

##### أولاً: تعريف التخطيط:

عرفه " واتسون": مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة والزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه هذا الهدف.<sup>1</sup>  
وعرفه "كني تزلون": هو اختيار بني مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل ولكل من أقسامه.<sup>2</sup>  
عرفه "فايول" بأنه: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة.<sup>3</sup>

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

##### تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية في إدارة الجماعات المحلية من الموضوعات المهمة في تحديد الاحتياجات من العنصر البشري، كما أنه يعد من أهم الوظائف الإدارية فيها ولقد تعددت التعاريف المقدمة بشأن التخطيط منها يعتبر تخطيط موارد البشرية تلك العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين علي القيام بكفاءة وفاعلية تلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية.

##### تعريف جمال الدين محمد المرسي: تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي لعرض

الطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد علي مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية، دار صفاء للنشر، والتوزيع، دون سنة، ص32.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان مطبوعات الجامعية، 2001، ص55.

<sup>3</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل لتسير، أساسيات وظائف تقنيات، الجزائر، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1995 ص 19.

<sup>4</sup> جمال محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحاد والعشرون، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص148.

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

**تعريف رواية حسن:** تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى إن تخطيط المورد البشرية، هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا وخارجيا مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية. ويقوم نشاط تخطيط الموارد البشرية بتقديم حاجات المنظمة من موارد البشرية في المستقبل من حيث إعدادها ونوعيتها.

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، هي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد إعدادات وتوقعات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

#### ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية التخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في بعض الوظائف العجز في الوظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية.
- للمؤسسة المدجلات المطلوبة (مهارات، قليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط موارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيارات والتدريب والتحفيز.
- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة إلى رفع مستويات رضا العاملين عن أعمالهم ومؤسستهم.
- يساعد تخطيط موارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز في الموارد البشرية كما ونوعا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار غالم الثقافة للنشر والتوزيع 2016، ص 89.

● يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من الوظائف في إدارة الموارد البشرية، فإذا كان هنالك أي خطأ في تخطيط فسيؤثر سلبا غي باقي الوظائف للموارد البشرية.

● يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.<sup>1</sup>

● يساعد علي تحليل قوة العمل المتاحة.

### ثالثا: أهداف تخطيط الموارد البشرية.

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى ما يلي:

❖ بالمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

❖ الحصول على العدد اللازم و النوع المناسب للموظفين أداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

❖ حصر مصادر الحصول على الموارد البشرية.

❖ دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية.

❖ إعداد خطط وآليات للرقابة على تنفيذ الخطط ومتابعة التنفيذ.

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

### رابعا متطلبات تخطيط الموارد البشري.

إن تحقق في التخطيط العلمي الجيد للموارد البشرية مجموعة من الخصائص وهذه الخصائص تكشف لنا طبيعة العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية وطبيعة العلاقة مع إدارة الجماعات المحلية والظروف البيئة المحيطة بما فيها السياسة والاقتصادية والاجتماعية وهذه الخصائص تتمثل في:

○ اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية مفتوحة:<sup>2</sup>

تتأثر عملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية بتفاعل العناصر البيئة المحيطة فأحيانا تترك البيئة

بصمات واضحة في تنمية وتطوير الموارد البشرية فالجهات السياسة والظروف الاقتصادية والاجتماعية و

التركيبية السكانية، كل ذات تأثير مباشر على الموارد البشرية، فهناك توجهات وسياسات عامة تركز وتولي

<sup>1</sup> -رناصر دادي ع عدون، اقتصاد المؤسسة، ط02، الجزائر: دار المحمدية، 2007، ص 56.

<sup>2</sup> - أحمد داودي، دور وسائل التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع شرق قسنطينة (أطروحة دكتوراه منشورة)، الجزائر، 2017/2018، ص 70.

العنصر البشري نتيجة لندبي المعرفة لأهمية هذا العنصر في التنمية الشاملة ومن الأمثلة علي ذلك تلك السياسات المتبعة في الدول النامية والفقيرة.

كما تلعب الظروف الاقتصادية دورا بارزا في عملية التنمية، من حيث القدرة علي توفير فرص العمل وزيادة حجم الاستثمار وإتباع سياسات اقتصادية جيدة لها تأثير على الموارد البشرية وبعض هذه التأثيرات لها انعكاس سيئ وأخرى لها انعكاس ايجابي، وإضافة إلى المعوقات التي تنتج عن بعض الممارسات الاجتماعية الخاطئة من عادات وتقاليد فإن مثل هذه العناصر تلعب دورا قد يكون ايجابيا أو سلبياً في تنمية الموارد البشرية.

○ اعتبار تخطيط الموارد البشرية استجابة لتطورات الجديدة: <sup>1</sup>

إن مطابقة خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية للواقع المحلي وإشباع الحاجات الجديدة في المجتمع المحلي تعتبر من معوقات نجاح هذه الخطط، خاصة اذا تم إعدادها وفقا لدراسات مسحية علمية واقعية، فنجاح خطة الموارد البشرية و تنميتها يعتمد على مقدار تحقيقها للرغبات الجماهيرية.

❖ تقدير آثار ظروف العمل على حجم و طبيعة الموارد البشرية بالمنظمة، و في التطبيق العلمي فإن

هذا النشاط بمثابة اكتشاف لمشكلات الموارد البشرية التي قد صادفتها المنظمة في المستقبل.

❖ تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية و حاجاتها للمهارات و القدرات و الخبرات المطلوبة

سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير و ذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة.

و بذلك لن تواجه هذه الاخيرة مشكلات عند الحاجة الى قدرات بشرية معينة.

و مما سبق يمكن الاشارة إلى بعض النقاط المهمة بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية منها:<sup>2</sup>

✓ إن أهمية وحيوية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة يكمن في أنه يساعدها على توقع

احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد و النوع و الوقت المحدد.

✓ إن تخطيطي الموارد البشرية يساعدها على تخفيض التكلفة و رفع الانتاجية خاصة عندما يتم

بطريقة فعالة.

✓ كما تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية أن إعداد خطة مستقبلية يساعد المنظمة في اعداد الموازنة

التقديرية للرواتب و الاجور.

<sup>1</sup> - أحمد داودي، المرجع سابق الذكر، ص 71.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 72.

✓ إن تخطيط الموارد البشرية يساعد في توزيع عبئ العمل في المنظمة بشكل متواز على وحدتها الإدارية.

من خلال ما سبق نخلص الى ان تخطيط الموارد البشرية في إدارة الجماعات المحلية يهدف الى ما يلي:

- تكوين الاطارات المسيرة في مستوى الادارة العليا و اللازمة و التي تساعد الادارة على التوافق مع البيئة و تحقيق الاهداف طويلة المدى.
- تكوين و اعداد كفاءات مسيرة و توزيع قوى العمل في مستوى الادارة الوسطى التي تساعد المؤسسة في تحقيق خطط و برامج العمل طبقا للاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- اعداد و تنمية الموارد البشرية في مستوى الادارة التنفيذية لتنفيذ برامج العمل اليمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني استراتيجية التدريب الاداري في تنمية الموارد البشرية

يعتبر موضوع التدريب الاداري للموارد البشرية من بين الاستراتيجيات المهمة في عملية تنمية العنصر

البشري:

**اولا: مفهوم التدريب:** هو عملية تعديل اجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية و ذلك لاكتسابه المعارف و الخبرات التي يحتاج لها و تحصيل المعلومات التي تنقصه بالإضافة الى المعارف الملائمة و العادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الاداء و زيادة انتاجيته.<sup>2</sup>

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

❖ **الكفاءة:** أداء العمال استخدام الوسائل بطريقة صحيحة.

❖ **الفاعلية:** تشير إلى تحقيق الأهداف.

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

<sup>1</sup> - حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007. 2008 ص 178 . 179).

<sup>2</sup> - علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار قريب للطباعة للنشر و التوزيع، 2001 .

### ثانيا: مفهوم استراتيجية التدريب:

ان المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغيير المستمر تقوم بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والذي يتطلب منها تعديل استراتيجياتها الحالية وتبني استراتيجيات جديدة وذلك من اجل الحفاظ على ميزاتها التنافسية وهذا التغيير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة او نشاط ومنها نشاط التدريب. وفي السنوات الاخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الاعمال نفسها اقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها الى الخروج من السوق او الاندماج مع منظمات اخرى او السيطرة عليها من قبل منظمات اخرى، وفي اغلب الاحيان اضطرت الى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغيير في البيئة الخارجية شكل تهديدا للمنظمات التي تعمل في الاسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصا محتملة. الامر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات الى النظر الى ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتمادا على اهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة مكانتها التنافسية والجودة والفعالية، وكما بينت احدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وان المنظمات التي تستخدم استراتيجية الموارد البشرية متكاملة يكون ادائها افضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير اداء افرادها العاملين وبالتالي تحقيق الاهداف بإتباع استراتيجية الادارة بالأهداف والتركيز على الفرد.<sup>1</sup>

### ثالثا: اهداف التدريب في الادارة المحلية

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

#### 1. تنمية المعارف:

وترتكز على التنمية معارف المتدربين ومعلماتهم وتكريسها لخدمة اهداف المنظمة، اي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الالمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل. ويلاحظ ان المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، وإنما تتعدى الى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات.. الخ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-Appleby ,A,And marvin ; S,Innovation Not Limitationm ,Human Resource Strategy & the Impact on world Class Status , Total Quality Management ,Vol ,11,No,415,2000,pp,554\_561.

<sup>2</sup> - سامي نابتي، دور برامج لتدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة :محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة، (رسالة ماجستير منشورة)، قسنطينة، 2008\_2009، ص47

## 2. تنمية مهارات الافراد:

ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل انواع المهارات من مهارات فكرية، وأخرى عملية مهارات سلوكية وهذه الاخيرة اي السلوكية تعني خصوصا بالجانب الانساني عند التفاعل والتعامل مع الاخرين.

اي ان التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات ايجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل. بالإضافة الى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الاساسيين للمؤسسة، كالمزبائن والموردين مثلا.<sup>1</sup>

## 3. التدريب من اجل الترقية:

يهدف التدريب ايضا الى معالجة التدفقات على المناصب العليا الشاغرة، فكيف للمؤسسة ان تعالج مشاكل قلة المرشحين للترقية وكيف لها ان تواجه العدد الكبير من المرشحين اذا استثمرت زيادة التدريب؟ وهنا تظهر مسألة هامة، ألا وهي ايجاد الوضع الامثل، اي ادارة برامج التدريب وخططه، حتى لا يكون لدى المؤسسة عدد كبير من المرشحين وبالتالي منافسة شرسة على الترقية تخلق جوا ومناخا مشحونين من جهة، ولا يقلل عدد المرشحين للترقية من جهة اخرى فتكون المؤسسة مرغمة على التوظيف الخارجي.

بالإضافة الى ذلك، فان نجاح عملية الترقية يعتمد على جودة التدريب، وبالتالي ففشل التدريب قد يؤدي الى فشل عملية الترقية، وبعد عرض اهمية التدريب، دوره وبعض اهدافه، سنأتي الان على بعض المداخل والمقاربات المتعلقة بالتدريب.<sup>2</sup>

## ثالثا: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

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

ان دور التدريب في تنمية الموارد البشرية يبرز من خلال اهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة وقدرة الموارد البشرية من وإكسابها المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين الاداء الحالي والمستقبلي للموارد البشرية من خلال مساعدتهم وتحفيزهم على الاستمرار في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية ذلك، امدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمايتهم من الوقوع في الاخطاء مساعدتهم على تقوية علاقتهم على تأدية

<sup>1</sup> - سامي نابي، المرجع سابق الذكر، ص 47.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 49.

مسؤولياتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، اضافة الى مساعدتهم على تقوية علاقتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة او خارجه.<sup>1</sup>

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

حيث يتضح دور التدريب على انه لا يقتصر على تنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية بل يتعداها الى مرحلة استثمار الطاقات التي يدخرها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة الى تعديل السلوك وتطوير اساليب الاداء الايجابي نحو البيئة وتحسين فعاليته، وهذا من خلال التدريب النظري العملي.

ان التدريب للموارد البشرية على مستوى الادارات المحلية يساعد على ممارسة السلوك المرغوب فيه، فهو يعتبر المدخل السليم لرشيد سلوك الموارد البشرية في المنظمة وتبصيرهم بالنتائج الجيدة لأعمالهم والذي ينعكس في النهاية على بيئة العمل بالمنظمة وكافة انشطتها.

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

اضافة الى تدريبهم على كيفية استعمال التكنولوجيا على الادارات للحفاظ على المناخ التنظيمي والتقليل من الصراعات، وعليه تعمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تنمية الوعي لدى العامل، ولفت اهتمامهم وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو المنظمة وبالتالي فهي تعمل على تحقيق تنمية العنصر البشري.

فالعملية التدريبية تستهدف المهارات والقدرات البدنية والفنية والفكرية والسلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد او الجماعة، بحيث يمكنكم ذلك من وضع جميع صنوف المعرفة التي يتوصل اليها العقل البشري والجهد البشري، موضع التطبيق، وتطوير الطاقات على بناء الاساليب والوسائل والأدوات التي تساهم في تطوير العمليات وقطاعات العمل، وتنمية القدرات اللازمة على التعامل معها وتوظيفها بفعالية في سير هذه العمليات، انما العملية التي تكمن من وضع جميع المعارف العلمية موضع التطبيق العملي والدخول بالإنسان الى عصر التكنولوجيا وتمكينه من المساهمة كشريك في حركة هذا العصر وتطويره.

انطلاقا من هذا تم تناول موضوع عملية تدريب الموظف العام في الجزائر في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - صليحة بوكراع، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الادارة المحلية الجزائرية، دراسة حالة بلدية اولاد دراج بالمسيلة، 2013\_2014، ص93

### اولا: حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب الموارد البشرية

من خلال الدراسة لهذا الموضوع تبين وجوب انشاء جهاز مركزي للتكوين والتدريب يتقرر على ضوء الاقتناع المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين بحتمية وجود جهاز مركزي في الادارة، ومن هنا يستحسن ان يكون جهازا بسيطا، غير معقد ولكي يكون الجهاز المركزي للتدريب في مهام المسندة اليه، لا بد ان يشرف عليه، ويوجهه رجال الخبرة والمهارة، وعلماء الادارة دون غيرهم من الاداريين البيروقراطيين، الذين عادة لا يسارعون الى الاستحواذ على المسؤوليات، ويتسببون في تمييع وانحراف المؤسسات عن اهدافها الرئيسية ثم تاتي عملية جمع المعلومات العلمية بشأن التدريب وهنا تسهل مهمة المدرب والمتدرب والتدريب، من حيث تمكينها من الحصول على المعلومات المفيدة لهما في عمليات التكوين والتدريب واكتساب المهارات ثم تهيئة الجو العام، وحصر كل الامكانيات المادية والبشرية التي تساعد على انشاء الجهاز الاداري الذي يساهم مساهمة فعالة في تنمية الموارد الادارية.

ولذا يمكن القول بان الجزائر تملك اطارات وكفاءات كافية تقود مسيرة التنمية الادارية وهذا بسعيها ودورها الفعال في تكوينها وتدريبها حتى تمتلك المعرفة والخبرة الكافية التسيير والإدارة.

### ثانيا: التكوين الجيد اي التدريب

نحو استراتيجية تنمية شاملة في الادارة الجزائرية، مما تعرض له الاستاذ منصور بلرنب في طرح هذا العنصر، والذي يعالج فيه التكوين والتدريب للعنصر القيادي في الادارة الجزائرية، اذ تحدث تحت هذا العنوان المتعلق بتكوين جهاز مركزي للتكوين وتدريب الموارد البشرية، عن كونه يعد استراتيجية بديلة للتنمية الادارية في الجزائر، فالاستراتيجية البديلة لتكوين وتدريب العنصر القيادي ليتولى مهام نجاح عملية التنمية الشاملة، يستلزم العمل بكيفية منظمة ومنسقة من الجهات الاخرى التي تساهم مساهمة فعالة ومباشرة في تحقيق التنمية الادارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - منصور بلرنب، نفس المرجع، ص 212\_213

## خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية الموارد البشرية وتطويرها في الجماعات المحلية باعتبارها عنصرا أساسيا في تسيير الجماعات المحلية، حيث تم تعريف الموارد البشرية على أنها جميع الناس المرؤوسين الذين يعملون في المنظمة، والذين تم توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية. كما تم التطرق إلى مفهوم الجماعات المحلية وأسباب نشئها، بالإضافة إلى أهداف وخصائص الجماعات المحلية وصولا إلى دورها في تطوير المورد البشري والأساليب المعتمدة في ذلك، على سبيل المثال كعملية التخطيط التي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية وعنصر مهم في التحديد الأمثل لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وكذلك من الأساليب المعتمدة عملية التدريب والتي هي أحد أهم الآليات في إعداد الموارد البشرية القادرة على إستيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

# الفصل الثاني

دراسة حالة ولاية المسيلة

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للجماعات المحلية والموارد البشرية وإيجاد العلاقة النظرية فيما بينهما انتقلنا إلى الدراسة الميدانية لإسقاطها على أرض الواقع من خلال دراسة الجماعات الإقليمية لولاية المسيلة.

كذلك تتطلب الدراسة الوقوف عن مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة بما في ذلك محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، والتعرف على منهج الدراسة والمجال الزماني وأدوات جمع البيانات المستخدمة وتحديد عينة البحث وكيفية اختبارها ثم تحليل نتائج الاستبيان.

### المبحث الأول: تقديم ادارة الجماعات الاقليمية

سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف إدارة الجماعات الاقليمية والهيكل التنظيمي لها، من خلال التعرف على مكانة البلدية في الهرم المؤسساتي وتعريفها كمرفق عمومي، اضافة الى التعريف بهيئات البلدية وهيكلها التنظيمية، كما سنعطي لمحة عن الموظفين شاغلي المناصب القيادية في البلديات لاسيما مهام الأمين العام باعتباره العنصر المختار في دراستنا حول تأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم أداء موظفي ادارة الجماعات الاقليمية.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الجماعات الاقليمية

أولا: مكانة البلدية في الهرم المؤسساتي<sup>1</sup>.

نص الدستور الجزائري في المادة 15 منه على أن: "الجماعات الاقليمية للدولة هي البلدية والولاية، والبلدية هي الجماعة القاعدية"، كما جاء في نص المادة 16 منه: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية".

فالبلدية والولاية هما الهيئتان الاقليميتان اللتان تمثلان نظام اللامركزية في الجزائر مع اعتبار البلدية هي الجماعة القاعدية، اذ تشكل هذه الأخيرة الخلية الأولى والأساسية للجماعات الاقليمية نظرا للدور الهام الذي تلعبه كموقع احتكاك بين الادارة والمواطن، كما أنها تمثل النواة الأساسية للتنمية المحلية والاطار المؤسساتي للممارسة الديمقراطية المحلية.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الدستور الجزائري، الجريدة الرسمية العدد 76 الصادرة بتاريخ:1996/12/08، الفصل الثالث الدولة، المادة 15، 16.

ثانيا: تعريف البلدية كمرفق عمومي<sup>1</sup>:

- عرفها قانون البلدية رقم: 11- 10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية كما يلي: " البلدية هي الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحديث بموجب القانون"
- (1) الجماعة: دلالة على الروابط الموجودة بين سكانها .
  - (2) الاقليمية: لها اقليم جغرافي محدد تشرف عليه، وله حدود معينة ومساحة معينة، وفي هذا الاطار نصت المادة 06 من قانون البلدية على أن " للبلدية اسم واطليم ومقر رئيسي " .
  - (3) القاعدية: باعتبارها قاعدة التنظيم الاداري اللامركزي.
  - (4) الشخصية المعنوية: باعتبارها شخصية اعتبارية.
  - (5) الذمة المالية المستقلة: نتيجة لتمتعها بالشخصية المعنوية.
  - (6) تحديث بموجب قانون: تجسيدا لأحكام المادة 122 من الدستور التي تحدد اختصاص السلطة التشريعية بصدد التقسيم الاقليمي للبلاد، ويقدر عدد البلديات على مستوى التراب الوطني حسب القانون 84 - 09 المؤرخ في: 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم للإقليم البلاد ب: 1541 بلدية.

ثالثا: هيئات البلدية وهيكلها<sup>2</sup>.

وفقا لأحكام المادة 51 من قانون البلدية فهذه الأخيرة تتوفر على:

- (1) هيئة المداولات: وهي المجلس الشعبي البلدية
  - (2) الهيئة التنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
  - (3) الهيئة الإدارية: ينشطها الأمين العام تحت السلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي.
- وتجدر الاشارة الى أن للبلدية إدارة توضح تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية، ويتحدد تنظيمها حسب أهمية الجماعة المحلية وحجم المهام المسندة إليها لا سيما المتعلقة بما يلي:
- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير الموارد البشرية.
  - تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.
  - مسك بطاقة الناخبين وتسييرها.
  - إحصاء المواطنين حسب شرائح السن، المولودين في البلدية والمقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم: 11- 10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة بتاريخ: 2011/06/03، القسم الأول، الباب الأول، المادة الأولى.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية، المرجع السابق، القسم الثاني، الباب الأول، المادة 15.

- النشاط الاجتماعي والثقافي والرياضي.
- تسيير الميزانية والمالية، و مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة.
- تسيير مستخدمي البلدية.
- تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها وكذا أرشيف البلدية.
- الشؤون القانونية والمنازعات

### المطلب الثاني: تعريف بلديات ولاية المسيلة

#### أولاً: لمحة تاريخية عن بلديات ولاية المسيلة<sup>1</sup>

تأخذ ولاية المسيلة موقعا وسطا للشمال الجزائري وتمتد على مساحة 18175 كلم<sup>2</sup>، و تم انشاء بلدياتها عند التقسيم الاداري الحاصل في سبتمبر عام 1974 تزامنا مع انشاء الولاية حيث تم فصل البلديات التي كانت تابعة لكل من ولاية سطيف والمدية وباتنة (الأوراس)، وضمها لولاية المسيلة، حيث تتكون اداريا من 47 بلدية تابعة ل: 15 دائرة، وفي الشكل الموالي الموقع الجغرافي للبلديات التابعة اداريا للولاية.

#### الشكل رقم: 01 يمثل الخريطة الجغرافية لبلديات ولاية المسيلة



المصدر: الموقع الرسمي لولاية المسيلة ([www.wilaya-msila.dz](http://www.wilaya-msila.dz))

#### ثانيا: تعريف بلديات ولاية المسيلة

تحتوي ولاية المسيلة على 47 ولاية موزعة عبر اقليمها، وكل مجموعة من البلديات تابعة لدائرة معينة تشرف عنها اداريا وبالبع عدد 15 دائرة، وفي الجدول الموالي قائمة بأسماء البلديات والدوائر التابعة لها وكذا المساحة والكثافة السكانية لكل بلدية.

<sup>1</sup> - [www.wilaya-msila.dz](http://www.wilaya-msila.dz) page consultée le:12/05/2019,a14.00h.

الجدول رقم: 02 أسماء بلديات الولاية ومساحتها والكثافة السكانية

الرقم	اسم البلدية	الدائرة التابعة لها	المساحة (كلم <sup>2</sup> )	الكثافة السكانية (نسمة)
1	المسيلة	المسيلة	232	156.646
2	أولاد دراج	أولاد دراج	239	26644
3	المعاضيد		264	24.168
4	أولاد عدي لقبالة		317	25.456
5	المطارفة		224	8074
6	السوامع		378	7189
7	مقرة		مقرة	272
8	عين الخضراء	157		29.046
9	الدهاهنة	90		6697
10	بلعايبة	170		27.404
11	برهوم	89		23.620
12	بوسعادة	بوسعادة		248
13	الهامل		169	11.018
14	ولتام		177	2289
15	سيدي عامر	سيدي عامر	930	21.623
16	تامسة		573	7431
17	الشلال	الشلال	270	5411
18	المعاريف		390	13.269
19	أولاد ماضي		290	7069
20	خطوطي سد الجير		525	7058
21	سيدي عيسى		411	72.062
22	بوطي السايح	سيدي عيسى	105	9042
23	بني يلمان		125	8777
24	عين الحجل		387	33.046
25	سيدي هجرس	عين الحجل	552	6686

13948	684	جبل امساعد	جبل امساعد	26
5348	540		سليم	27
21.058	596	مناعة	امجدل	28
8498	300		مناعة	29
37.045	271	عين الملح	عين الملح	30
3118	455		عين فارس	31
20.634	1212		عين الريش	32
4258	450		بئر الفضة	33
8300	177		سيدي محمد	34
10.716	234	أولاد سيدي ابراهيم	أولاد سيدي ابراهيم	35
5636	350		بنزوه	36
7950	364	الخبانة	الخبانة	37
12.209	381		مسيف	38
7800	1745		الحوامد	39
39.850	341	حمام الضلعة	حمام الضلعة	40
14.397	163		ونوغة	41
9954	324		تارمونت	42
5731	330		أولاد منصور	43
23.953	464	بن سرور	بن سرور	44
5077	240		الزرزور	45
4116	317		أولاد سليمان	46
16.381	653		محمد بوضياف	47

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات مكتب تسيير وتكوين

ثالثا: الهياكل التنظيمية لبلديات الولاية<sup>1</sup>

تنص المادة 107 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين لقطاع البلديات على أنه:

"تحدد قائمة المناصب العليا التابعة لأسلاك إدارة البلدة كما يأتي تطبيقا للمادتين 9 و10 من المرسوم رقم: 59/85 المؤرخ في: 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية".

وتنص المادة 118 من نفس القانون على أنه: "يحدد عدد المناصب العليا بمقتضى كل بلدية بقرار يتخذه رئيس المجلس الشعبي البلدي استنادا الى مداولة المجلس الشعبي وتوافق عليه السلطة الوصية" وعليه تم تقسيم الهياكل التنظيمية للبلديات بموجب المداولات حسب الكثافة السكانية بها، حيث نجد أربعة أنواع هي:

(1) هياكل تنظيمية للبلديات من 70.000 الى 100.000 نسمة فأكثر وعددها 2 تخص بلديتي المسيلة وبوسعادة (الملحق رقم: 05)

(2) هياكل تنظيمية للبلديات التي كثافة سكانها من 20.000 الى 50.000 نسمة تخص 15 بلدية ( الملحق رقم: 06)

(3) هياكل تنظيمية للبلديات التي كثافة سكانها أقل من 20.000 نسمة تخص 30 بلدية (الملحق رقم: 07)

والهياكل التنظيمية للبلديات تعتمد على التسلسل الاداري والتدرج السلمي للمناصب العليا، وجميعها تشترك في وجود الأمانة العامة وهي الهيئة الموالية مباشرة للهيئة التنفيذية الممثلة للسلطة العليا - رئيس المجلس الشعبي البلدي - والتي تعتبر حلقة وصل بين الادارة التنفيذية والادارة العليا يترأسها الأمين العام المكلف بشؤون تسيير مهام الأمانة العامة، وبشكل عام فإن بلديات الولاية تحتوي على مديريات في البلديات الكبيرة - المسيلة وبوسعادة، سيدي عيسى - ومصالح وفروع إدارية.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين لقطاع البلديات الجريدة الرسمية العدد: 06 الصادرة بتاريخ: 1991/02/06.

### المطلب الثالث: موظفي إدارة الجماعات الاقليمية

#### أولاً: التصنيفات الادارية لموظفي إدارة الجماعات الاقليمية

إن المورد البشري المتوفر في البلديات يتم اختياره عن طريق مسابقات التوظيف حيث تندرج هذه العملية ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية للبلدية بعنوان كل سنة على حدى، ونظرا لأهمية هذا المورد ودوره الفعال في سيرورة مصالح البلدية وتحقيق الأهداف المسطرة بها، توجب على المصالح المعنية الاختيار الدقيق لموظفيها وكذا تدريبها والحفاظ على استقرارها، وتحفيزها بالشكل الذي يضمن الاستمرارية في تقويم أدائها، والموظف المكلف بتسيير المسار المهني بمؤلاء الموظفين مهما اختلفت رتبهم وتصنيفاتهم الادارية هو الأمين العام للبلدية، هذا الأخير يجب اختياره من بين الاطارات الشابة وذات الكفاءات العالية ليضمن السير الحسن لمصالح البلدية والتقويم المستمر لأداء الموظفين من خلال تحفيزهم وتوجيههم وكذا تدريبهم، وفي واقع الأمر فإن موظفي البلديات يقسم الى الفئات التالية:

- 1) الاطارات: هم فئة الموظفين ذوي الشهادات والكفاءات العالية ويكون تصنيفهم الاداري أكبر أو يساوي الصنف 12، وينتمون الى أحد الأسلاك التالية: المتصرفون الاقليميون المهندسون، الأطباء البياطرة، المستشارون، ويفوضون بشغل مناصب عليا تمكنهم من اتخاذ القرارات في مختلف شؤون مصالح البلدية.
- 2) أعوان التحكم: هم فئة الموظفين المتحصلين على شهادات التحكم المهني في مختلف التخصصات و كذا أولئك المتحصلين على شهادة البكالوريا، وينتمون الى الرتب التي تصنيفها الإداري من الصنف 08 الى الصنف 10، ويكلفون بمهام تسيير الملفات الادارية.
- 3) أعوان التنفيذ: هم فئة الموظفين غير المتحصلين على شهادات وينتمون الى رتب تصنيفها الاداري من الصنف 07 الى الصنف 01، ونجد من هاته الفئة موظفين مرسمين وموظفين متعاقدين سواء بعقد عمل غير محدد المدة أم عقد عمل محدد المدة يمثلون فئة العمال المهنيين وسائقي السيارات والحراس.

### المبحث الثاني: دراسة عينة من مستخدمي ولاية المسيلة والتحليل الإحصائي والنتائج.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم إعدادها مسبقا وتعديلها مع المشرف، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة مستخدمي مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة

##### أولا: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدراسة دور تنمية الموارد البشرية في الجماعات المحلية، دراسة عينة من مستخدمي مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

- **البيانات الثانوية:** وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الإلكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة.
- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

##### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مستخدمي مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة، ومن خلال هذه العينة المنتقاة تم توزيع الاستبانات على مختلف المستخدمين، ممثلين مسؤولين وإطارات وموظفين إداريين، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 50 استبانة وقد استردت منها 48 استبانة، حيث تم إلغاء 2 استبانات تفتقر لعدد كبير من الأجوبة.

##### ثالثا: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثين بتطوير وبناء استبانة الدراسة بالاستعانة بالجانب النظري للدراسة من خلال الفصل السابق واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعة وإطارات بولاية المسيلة، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما:

- **الجزء الأول:** يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمجيبين أنفسهم، حيث تضمنت 5 معلومات متمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي، إضافة الخبرة المهنية والوظيفة الحالية.

- الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات والتي بلغ عددها 25 فقرة، حيث تتعلق الفقرات من 1 إلى 15 بالمحور الثاني بعنوان تنمية الموارد البشرية، والفقرات من 16 إلى 25 تتعلق بالمحور الثالث المعنون الجماعات المحلية، وكانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

#### الجدول (03): سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين.

ففي مقياس ليكارت نلاحظ أننا نأخذ العدد 5 على درجة موافق بشدة، و4 على درجة موافق، و3 على درجة محايد، و2 على درجة غير موافق، وأخيرا 1 لدرجة غير موافق بشدة.

ولأجل تحديد فئات هذ المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{مدى}}{\text{عدد درجات المقياس}} = \frac{5}{(1-5)} = \frac{5}{4} = 0.80$$

ومنه تتكون فئات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول (04): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق تماما	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى 5.00	موافق تماما	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

#### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا العنصر نعمل على تأكيد صدق الاستبانة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وأيضا ثبات

الاستبيان وذلك كما يلي:

#### أولا: صدق أداة الدراسة

يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت

الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة.

#### 1. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 46 مفردة، وذلك بحساب

معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا بالنسبة للمحورين الثاني والثالث من

الاستبيان وذلك كما يلي:

أ. الصديق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الجدول (05): الصديق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	R	SIG
1.	تضمن استراتيجية اختيار الموارد البشرية تلبية حاجات الجماعات المحلية بالتخصصات المطلوبة؛	,510**	0.000
2.	تضمن استراتيجية اختيار الموارد البشرية تحقيق أهداف الجماعات المحلية المسطرة؛	,634**	0.000
3.	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الجماعات المحلية في تقليل الاعتماد على سوق العمل الخارجي؛	,480**	0.001
4.	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الهيئة المحلية في التركيز على تأهيل وتنمية الكفاءات المحلية المتاحة؛	,566**	0.000
5.	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الجماعات المحلية في خفض تكاليف الاختيار من الخارج؛	,603**	0.000
6.	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الجماعات المحلية في سرعة تكييف الأفراد في بيئة العمل؛	,431**	0.003
7.	تلجأ الهيئات المحلية إلى استراتيجية الاختيار من الخارج في حالة عدم إمكانية تأمين ذلك من الداخل.	,281	0.058
8.	يضمن التدريب في الهيئة المحلية زيادة مردودية العامل وتحسين الأداء؛	,525**	0.000
9.	يضمن التدريب في الهيئة المحلية تجنب الأخطاء وتقليص العيوب؛	,441**	0.002
10.	يضمن التدريب في الهيئة المحلية الاستثمار العقلاني والأمثل للموارد البشرية؛	,734**	0.000
11.	يضمن التدريب في الهيئة المحلية تغيير مفاهيم الفرد واتجاهاته بشكل فعال وذو كفاءة.	,453**	0.002
12.	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف؛	,405**	0.005
13.	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرهم؛	,483**	0.001
14.	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية تقبل المسؤول اقتراحات العمال ووضع الممكن منها محل التطبيق؛	,583**	0.000
15.	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية استخدام المستوى العلمي في تحديد المهارات.	,546**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعبارته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ماعدا العبارة السابعة، ومنه تعتبر أغلبية عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ب. الصديق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول (06): الصديق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرات	R	SIG
16.	تقوم الهيئة المحلية بتشجيع كل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير النشاط الاقتصادي بهدف الاستخدام الكامل للموارد البشرية.	,584**	0,000
17.	تقوم الهيئة المحلية بتشجيع كل مبادرة أو عمل من شأنه تنمية المجتمع بهدف رفع المستوى المعيشي.	,614**	0,000
18.	تسعى الهيئة المحلية الى انشاء المشروعات والبحث عن النشاط الاقتصادي في الأرياف، مع التقييد بأهداف السلطة في المخطط الوطني.	,627**	0,000

0,000	,586**	19. تسعى الهيئة المحلية إلى التسيير الأمثل للمرافق العمومية على مستواها.
0,000	,745**	20. تتكفل الهيئة المحلية بحفظ صحة المواطن من خلال التزويد بالمياه الصالحة للشرب، وصرف المياه المستعملة ومعالجتها.
0,000	,713**	21. تتكفل الهيئة المحلية بحفظ صحة المواطن من خلال مكافحة نواقل الامراض المتنقلة.
0,000	,749**	22. تتكفل الهيئة المحلية بإنجاز مشاريع تهيئة وتطهير وتنقية مجاري المياه في حدودها الإقليمية.
0,000	,749**	23. تتكفل الهيئة المحلية بمحاربة كل أشكال التلوث في إطار صلاحياتها.
0,000	,700**	24. تتكفل الهيئة المحلية بإنجاز برامج السكن والقضاء على السكن الهش وغير الصحي ومحاربه.
0,000	,688**	25. تتكفل الهيئة المحلية ببرامج ترقية التشغيل والمتعاملين الاقتصاديين، ولا سيما تجاه الشباب أو المناطق المراد ترقيتها.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثالث صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

#### ثانيا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60 % فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداما للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

#### الجدول (07): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
2	أولا: الاختيار والتوظيف	7	0.686
	ثانيا: التدريب	4	0.599
	ثالثا: التحفيز	4	0.744
	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية	15	0.792
3	المحور الثالث: الجماعات المحلية	10	0.867
	جميع المحاور	25	0.874

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناءً على حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 87.4% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة

القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الثاني 79.2% أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت نسبة معامل الثبات 86.7% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بمعامل ثبات عال.

### المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

ويشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية توزيع أفراد العينة حسب الجنس، والسن والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية والوظيفة الحالية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

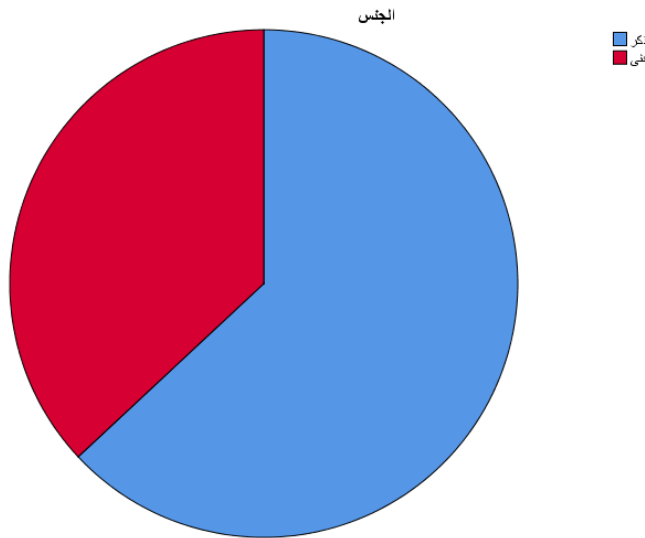
الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
63	29	ذكر
37	17	أنثى
100	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أفراد العينة معظمهما ذكور، حيث أن نسبتهم 63% في حين أن نسبة الإناث 37%، وبالرغم من أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث فإن هذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن: الجدول والشكل التالي يوضح ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

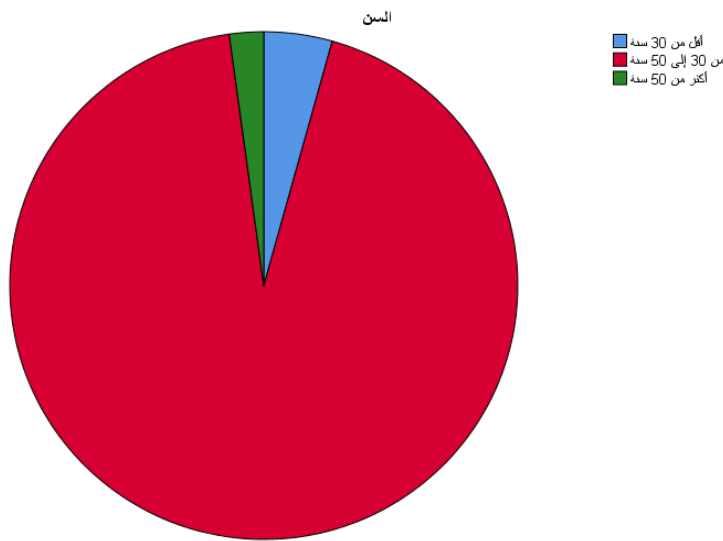
الجدول (09): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
4.3	2	أقل من 30 سنة
93.5	43	من 30 إلى 50 سنة
2.2	1	أكثر من 50 سنة
<b>100</b>	<b>46</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابقين: يتضح أن 43 مستجوب من أفراد العينة بنسبة 93.5% تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع عينة الدراسة

حسب متغير المستوى التعليمي.

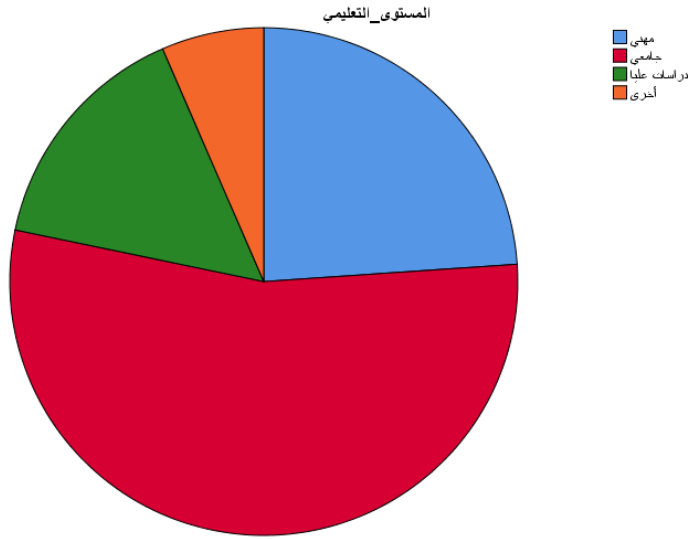
الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
23.9	11	مهني
54.3	25	جامعي
15.2	7	دراسات عليا
6.5	3	أخرى
<b>100</b>	<b>46</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أنه يوجد 25 فردا من أفراد العينة هم بمستوى جامعي بنسبة مئوية 54.3%، وهي أعلى نسبة، أما الباقي فيتوزع على باقي المستويات.

4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

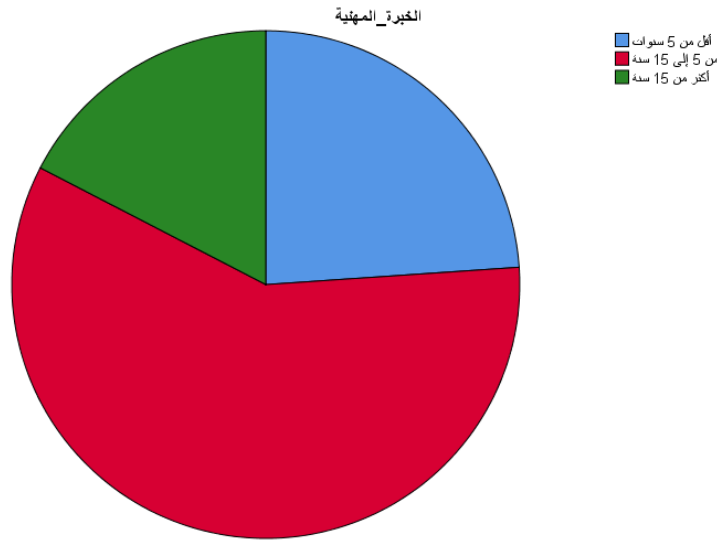
الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	23.9
من 5 إلى 15 سنة	27	58.7
أكثر من 15 سنة	8	17.4
المجموع	46	100,0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أنه يوجد 27 فردا من أفراد العينة يمتازون بخبرة تتراوح بين 5 و 15 سنة بنسبة مئوية 58.7%، وهي أعلى نسبة..

5. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية.

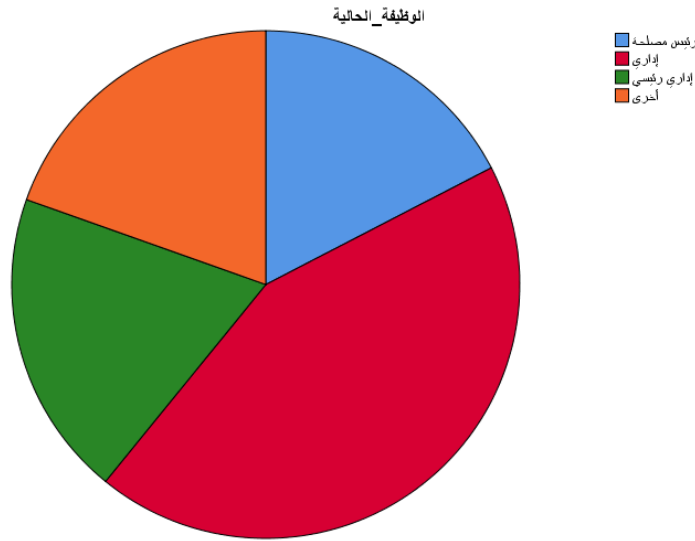
الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	8	17.4
إداري	20	43.5
إداري رئيسي	9	19.6
أخرى	9	19.6
المجموع	46	100,0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن 20 مستجوب يشغلون وظيفة إداري بنسبة 43.5%، و9 أفراد من المستجوبين يشغلون وظيفة إداري رئيسي بنسبة 19.6%، و8 مستجوبين مهنيين بنسبة 17.4%، والباقي 9 مستجوبين لهم وظائف أخرى بنسبة 19.6%.

#### المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتناول هذا المطلب عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة.

#### أولاً: العرض الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

1. المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية)

الجدول (13): العرض الوصفي لمحور تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
1	تضمن استراتيجية اختيار الموارد البشرية تلبية حاجات الجماعات المحلية بالتخصصات المطلوبة؛	3,9130	0,91472	موافق
2	تضمن استراتيجية اختيار الموارد البشرية تحقيق أهداف الجماعات المحلية المسطرة؛	3,9783	0,85607	موافق
3	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الجماعات المحلية في تقليل الاعتماد على سوق العمل الخارجي؛	3,4783	1,04858	موافق
4	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الهيئة المحلية في التركيز على تأهيل وتنمية الكفاءات المحلية المتاحة؛	3,8043	1,00265	موافق
5	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الجماعات المحلية في خفض تكاليف الاختيار من الخارج؛	3,8043	0,74891	موافق
6	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الجماعات المحلية في سرعة تكيف الأفراد في بيئة العمل؛	4,0000	0,89443	موافق
7	تلجأ الهيئات المحلية إلى استراتيجية الاختيار من الخارج في حالة عدم إمكانية تأمين ذلك من الداخل.	3,6739	1,01224	موافق
8	يضمن التدريب في الهيئة المحلية زيادة مردودية العامل وتحسين الأداء؛	4,4130	0,71728	موافق بشدة
9	يضمن التدريب في الهيئة المحلية تجنب الأخطاء وتقليص العيوب؛	4,3696	0,57189	موافق بشدة
10	يضمن التدريب في الهيئة المحلية الاستثمار العقلاني والأفضل للموارد البشرية؛	4,2174	0,89226	موافق بشدة
11	يضمن التدريب في الهيئة المحلية تغيير مفاهيم الفرد واتجاهاته بشكل فعال وذو كفاءة.	3,9565	0,96509	موافق
12	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف؛	4,1739	0,85126	موافق
13	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرهم؛	4,3913	0,77397	موافق بشدة
14	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية تقبل المسؤول اقتراحات العمال ووضع الممكن منها محل التطبيق؛	4,1739	0,94996	موافق
15	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية استخدام المستوى العلمي في تحديد المهارات.	3,9565	0,89335	موافق
	<b>المحور ككل</b>	<b>4,0203</b>	<b>0,44553</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول تنمية الموارد البشرية قد أظهرت اتجاهها بدرجة موافق، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.02، وانحراف معياري قدره 0.44، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمحور تنمية الموارد البشرية.

2. المتغير التابع (الجماعات المحلية)

الجدول (14): العرض الوصفي للجماعات المحلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
16	تقوم الهيئة المحلية بتشجيع كل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير النشاط الاقتصادي بهدف الاستخدام الكامل للموارد البشرية.	3,8043	0,83319	موافق
17	تقوم الهيئة المحلية بتشجيع كل مبادرة أو عمل من شأنه تنمية المجتمع بهدف رفع المستوى المعيشي.	3,9783	0,82970	موافق
18	تسعى الهيئة المحلية الى انشاء المشروعات والبحث عن النشاط الاقتصادي في الأرياف، مع التقيد بأهداف السلطة في المخطط الوطني.	3,6957	0,93973	موافق
19	تسعى الهيئة المحلية إلى التسيير الأمثل للمرافق العمومية على مستواها.	3,9565	0,75884	موافق
20	تتكفل الهيئة المحلية بحفظ صحة المواطن من خلال التزويد بالمياه الصالحة للشرب، وصرف المياه المستعملة ومعالجتها.	4,0217	0,82970	موافق
21	تتكفل الهيئة المحلية بحفظ صحة المواطن من خلال مكافحة نواقل الامراض المتنقلة.	4,0217	0,85607	موافق
22	تتكفل الهيئة المحلية بإنجاز مشاريع تهيئة وتطهير وتنقية مجاري المياه في حدودها الإقليمية.	4,0870	0,78390	موافق
23	تتكفل الهيئة المحلية بمحاربة كل أشكال التلوث في إطار صلاحياتها.	4,0217	0,85607	موافق
24	تتكفل الهيئة المحلية بإنجاز برامج السكن والقضاء على السكن الهش وغير الصحي ومحاربه.	4,1304	0,85916	موافق
25	تتكفل الهيئة المحلية ببرامج ترقية التشغيل والمتعاملين الاقتصاديين، ولا سيما تجاه الشباب أو المناطق المراد ترقيتها.	3,9348	0,82737	موافق
<b>المحور ككل</b>		<b>3,9652</b>	<b>0,56577</b>	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت أغلبيتها من درجة موافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 3.96، بانحراف معياري قدره 0.56، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات المتغير التابع حول الجماعات المحلية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية دور المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد  $R^2$  والذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

1. اختبار الفرضية الرئيسية: تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المغير المستقل المتمثل في تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع (الجماعات المحلية) ككل وفق نص الفرضية التالية:  
 $H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنمية الموارد البشرية في الجماعات المحلية لولاية المسيلة.  
 وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

الجدول (15): تحليل الانحدار المتعدد لتنمية الموارد البشرية والجماعات المحلية

مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	البيان
0.001	6.457	0.316	0.562	تنمية الموارد البشرية / الجماعات المحلية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ( $1\text{Sig}=0.00$ ) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من تنمية الموارد البشرية وأداء الجماعات المحلية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.562$ )، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.316$ ) تعني أن تنمية الموارد البشرية تفسر ما قيمته 31.6% من أداء الجماعات المحلية، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات تنمية الموارد البشرية في الجماعات المحلية.

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

:ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية يتم اختبارها كما يلي:

### أ. الفرضية الفرعية الأولى:

$H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للاختيار والتوظيف في الجماعات المحلية.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (16): تحليل الانحدار للاختيار والتوظيف والجماعات المحلية

مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	البيان
0.012	6.935	0.136	0.369	الاختيار والتوظيف / الجماعات المحلية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.012$ ) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .  
 كما أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.369$ ) يدل على وجود علاقة طردية أقل من المتوسطة بين الاختيار والتوظيف وأداء الجماعات المحلية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.136$ ) إلى أن الاختيار والتوظيف يفسر ما قيمته 13.6% من أداء الجماعات المحلية والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للاختبار والتوظيف في الجماعات المحلية.

**ب. الفرضية الفرعية الثانية:**

$H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب في الجماعات المحلية.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

**الجدول (17): تحليل الانحدار للتدريب والجماعات المحلية**

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التدريب / الجماعات المحلية	0.346	0.120	5.987	0.018

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.018) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

كما أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.346$ ) يدل على وجود علاقة طردية أقل من متوسطة بين التدريب وأداء الجماعات المحلية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.12$ ) إلى أن التدريب يفسر ما قيمته 12% من أداء الجماعات المحلية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب في الجماعات المحلية.

**ج. الفرضية الفرعية الثالثة:**

$H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتحفيز في الجماعات المحلية.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

**الجدول (18): تحليل الانحدار للتحفيز والجماعات المحلية**

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التحفيز / الجماعات المحلية	0.499	0.249	14.577	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى

الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

كما أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.499$ ) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين التحفيز وأداء الجماعات المحلية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.249$ ) إلى أن التحفيز يفسر ما قيمته 24.9% من أداء الجماعات المحلية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتحفيز

في الجماعات المحلية.

خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على دراسة تطبيقية لأهمية الموارد البشرية وتطويرها في الجماعات المحلية، دراسة حالة ولاية المسيلة. وتم التطرق أولاً إلى تعاريف ومفاهيم لولاية المسيلة وبلدياتها، بالإضافة إلى تقديم الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة، ليتم بعدها تحضير وتفريغ استبيان حول الموضوع، ثم قمنا بتحليل وصفي بناء على نتائج الاستبيان إضافة الى اختيار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

# خاتمة

## خاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث التطرق إلى أهمية الموارد البشرية وعصرنتها في الجماعات المحلية، وقد ركزنا جهودنا في محاولة معرفة دور الجماعات المحلية في تطوير الجماعات المحلية من خلال دراسة حالة ولاية المسيلة أين تم إجراء تربص ميداني بالولاية خلال سنة 2021، بالإضافة إلى تصميم إستبيان يعالج موضوع الدراسة، ثم الإعتماد على التحليل الوصفي في وصف نتائج هذا الإستبيان.

## إختبار الفرضيات:

بعد إختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية تم التوصل على النتائج التالية:

توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من تنمية الموارد البشرية وأداء الجماعات المحلية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ( $r=0.562$ )، أما قيمة معامل التحديد فقدرت ب ( $R^2=0.316$ ) أي أن تنمية الموارد البشرية تفسر أداء الجماعات المحلية بنسبة 31.6 %، وأيضا تم قبول الفرضية الرئيسية H1 عند مستوى معنوية 5 % والتي تشير إلى معنوية العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وأداء الجماعات المحلية. كما أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية إلى وجود علاقة طردية تحت المتوسط بين الإختبار والتوظيف من جهة وأداء الجماعات المحلية من جهة أخرى، وتحديدًا كانت قيمة معامل التحديد تقدر ب ( $R^2=0.136$ ) أي أن الإختبار والتوظيف يفسر ما قيمته 13.6 % من متغير أداء الجماعات المحلية، كما أن العلاقة معنوية ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5 %.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية أشارت النتائج المتحصل عليها إلى وجود علاقة طردية أقل من المتوسط بين التدريب وأداء الجماعات المحلية، حيث قدرت قيمة معامل التحديد ب ( $R^2=0.12$ ) أي أن التدريب يفسر ما قيمته 12 % من متغير أداء الجماعات المحلية، كما أظهرت النتائج أن العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %. أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التحفيز وأداء الجماعات المحلية مع معامل تحديد قدرت قيمته ب ( $R^2=0.249$ )، أي يمكن القول أن التحفيز يفسر أداء الجماعات المحلية بنسبة 24.9 % مع معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 5 %.

## توصيات:

- الإهتمام بالموارد البشري لأنه الركيزة الأساسية في أي مؤسسة عامة أو خاصة.
- العمل بإستراتيجية التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية.
- الإعتماد على أسلوب الإختبار في إقتناء المورد البشري من أجل الحصول على الكفاءة والفاعلية.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1. مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الكتاب العلمي لنشر والتوزيع، 2009.
2. عبد البازي إبراهيم درة، دور النفايات والجمعيات في تنمية موارد البشرية في الأردن، الأردن، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية 2006.
3. موسي اللوري، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس التطبيقات الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر وتوزيع، 2000.
4. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية والتنمية الموارد البشرية، الأردن، دار المسيرة لنشر والتوزيع 2009.
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، لبنان : دار نفضة العربية، 2002.
6. بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، الأردن : دار المسير، والتوزيع، 2009.
7. مصطفى نجيب شاوشي، إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد . الجزائر : دار الشرق للنشر والتوزيع، 2005.
8. سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
9. عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية، دار صفاء للنشر، والتوزيع، دون سنة .
10. ناصر داداي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان مطبوعات الجامعة، 2001.
11. محمد رفيق الطيب، مدخل لتسير، أساسيات وظائف تقنيات، الجزائر، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1995 .
12. جمال محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحاد والعشرون، مصر، الدار الجامعية، 2003.
13. حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان، دار غالم الثقافة للنشر والتوزيع 2016.
14. رناصر داداي ع عدون، اقتصاد المؤسسة، ط02، الجزائر، دار المحمدية، 2007.
15. خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، القاهرة المنظمة العربية لتنمية، 2009.
16. علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار قريب للطباعة للنشر و التوزيع، 2001 .

## المجلات والملتقيات:

1. لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية مجلة العلوم السياسية، جامعة بسكرة، عدد 17 فيفري 2005.
2. ابتسام بوشويط، شهيناز درويش، دور التعلم العالم في تنمية الموارد البشرية مداخله مقدمة في ملتقى الوطني الأول بعنوان: دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الكفاءات الجامعية، خنشلة، يومي 13 / 14 ماي 2012 .
3. سامية خرخاش، أثر استخدام الأنترنت علي تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 15، المسيلة، 2016.
4. عتيقة حريرية، هشام بخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، فيفري 2017.
5. صباح بلقيدون، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كآلية للتحويل إلى جامعة رقمية وتأثيرها علي تنمية الموارد البشرية، مداخله مقدمة ملتقى الوطني الأول حول دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، خنشلة 14/13 ماي 2012 .

## الرسائل والمذكرات:

1. فيلالى خديجة، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2013/2012.
2. عبد القادر عكوشي، التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2004. 2006.
3. أمال قبالي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه منشورة ) المسيلة 2018.
4. تركي بن فهد بن طالب، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة الرياض، (مذكرة ماجستير منشورة) جامعة نايف العربية، 2010.
5. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة فنطال وحدة البلدية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، البلدية، 2005 .
6. سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات : دراسة حالة عينة من جامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، بسكرة، 2015 / 2014.

7. أحمد داودي، دور وسائل التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع شرق قسنطينة (أطروحة دكتوراه منشورة)، الجزائر، 2017/2018.
8. حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007. 2008.
9. صليحة بوكراع، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة حالة بلدية اولاد دراج بالمسيلة، 2013\_2014.
10. سامي نابتي، دور برامج لتدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة :محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة، (رسالة ماجستير منشورة )، قسنطينة، 2008\_2009.

#### المراسم التنفيذية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **الدستور الجزائري**، الجريدة الرسمية العدد 76 الصادرة بتاريخ:1996/12/08، الفصل الثالث الدولة، المادة 15، 16.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **القانون رقم:11- 10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية**، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة بتاريخ:2011/06/03، القسم الأول، الباب الأول، المادة الأولى.
3. المرجع نفسه، القسم الثاني، الباب الأول، المادة 15.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **المرسوم التنفيذي رقم:91/26 المؤرخ في:1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين لقطاع البلديات** الجريدة الرسمية العدد:06 الصادرة بتاريخ:1991/02/06.

#### المواقع الالكترونية:

1. [www.wilaya-msila.dz](http://www.wilaya-msila.dz) page consultée le:12/05/2019,a14.00h.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Appleby, A.And marvin, S.Innovation Not Limitationm, Human Resource Strategy & the Impact on world Class Status, Total Quality Management, Vol ,11,No,415,2000.

# الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... تحية طيبة ... أما بعد؛؛؛

الرجاء منكم التعاون معنا ملئ هذا الاستبيان وذلك في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بجامعة محمد بوضياف - المسيلة - تحت عنوان: "أهمية الموارد البشرية وتطويرها في الجماعات المحلية - دراسة حالة ولاية المسيلة -"، لذا يرجى منكم الاطلاع على عبارات هذا الاستبيان، ثم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة بكل دقة وصراحة. علما أن معلومات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر على تعاونكم.

تحت إشراف د. قرواط يونس

من إعداد الطالبتين: - بوعبياد وداد

- عزري هاجر

السنة الجامعية: 2021/2020

### المحور الأول: البيانات العامة (يرجى منكم وضع علامة (x) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظركم)

1. الجنس:

ذكر

أنثى



2. السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 50

أكبر من 50 سنة




3. المستوى التعليمي:

مهني

جامعي

دراسات عليا




أخرى.....

4. الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة
5. الوظيفة الحالية:  رئيس مصلحة  إداري  اداري رئيسي  أخرى.....

### المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تضمن استراتيجية اختيار الموارد البشرية تلبية حاجات الجماعات المحلية بالتخصصات المطلوبة؛					
2.	تضمن استراتيجية اختيار الموارد البشرية تحقيق أهداف الجماعات المحلية المسطرة؛					
3.	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الجماعات المحلية في تقليل الاعتماد على سوق العمل الخارجي؛					
4.	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الهيئة المحلية في التركيز على تأهيل وتنمية الكفاءات المحلية المتاحة؛					
5.	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الجماعات المحلية في خفض تكاليف الاختيار من الخارج؛					
6.	تساهم استراتيجية الاختيار من داخل الجماعات المحلية في سرعة تكيف الأفراد في بيئة العمل؛					
7.	تلجأ الهيئات المحلية إلى استراتيجية الاختيار من الخارج في حالة عدم إمكانية تأمين ذلك من الداخل.					
8.	يضمن التدريب في الهيئة المحلية زيادة مردودية العامل وتحسين الأداء؛					
9.	يضمن التدريب في الهيئة المحلية تجنب الأخطاء وتقليص العيوب؛					
10.	يضمن التدريب في الهيئة المحلية الاستثمار العقلاني والأفضل للموارد البشرية؛					
11.	يضمن التدريب في الهيئة المحلية تغيير مفاهيم الفرد واتجاهاته بشكل فعال وذو كفاءة.					
12.	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف؛					
13.	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرهم؛					
14.	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية تقبل المسؤول اقتراحات العمال ووضع الممكن منها محل التطبيق؛					
15.	يعد من التحفيز في الجماعات المحلية استخدام المستوى العلمي في تحديد المهارات.					

الاختيار والتوظيف

التدريب

التحفيز

### المحور الثالث: الجماعات المحلية

16.	تقوم الهيئة المحلية بتشجيع كل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير النشاط الاقتصادي بهدف الاستخدام الكامل للموارد البشرية.					
17.	تقوم الهيئة المحلية بتشجيع كل مبادرة أو عمل من شأنه تنمية المجتمع بهدف رفع المستوى المعيشي.					
18.	تسعى الهيئة المحلية إلى انشاء المشروعات والبحث عن النشاط الاقتصادي في الأرياف، مع التقيد بأهداف السلطة في المخطط الوطني.					
19.	تسعى الهيئة المحلية إلى التسيير الأمثل للمرافق العمومية على مستواها.					
20.	تتكفل الهيئة المحلية بحفظ صحة المواطن من خلال التزويد بالمياه الصالحة للشرب، وصرف المياه المستعملة ومعالجتها.					
21.	تتكفل الهيئة المحلية بحفظ صحة المواطن من خلال مكافحة نواقل الامراض المتنقلة.					

					22. تتكفل الهيئة المحلية بإنجاز مشاريع تهيئة وتطهير وتنقية مجاري المياه في حدودها الإقليمية.
					23. تتكفل الهيئة المحلية بمحاربة كل أشكال التلوث في إطار صلاحياتها.
					24. تتكفل الهيئة المحلية بإنجاز برامج السكن والقضاء على السكن الهش وغير الصحي ومحاربه.
					25. تتكفل الهيئة المحلية ببرامج ترقية التشغيل والمتعاملين الاقتصاديين، ولا سيما تجاه الشباب أو المناطق المراد ترقيتها.

شاكرين حسن تعاونكم

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المسيلة في: 2021/06/18

ولاية المسيلة  
مديرية الادارة المحلية  
مصلحة الموارد البشريةتقرير حول تطور تعداد موظفي الادارة الاقليمية  
خلال السنوات من 2010 الى 2021

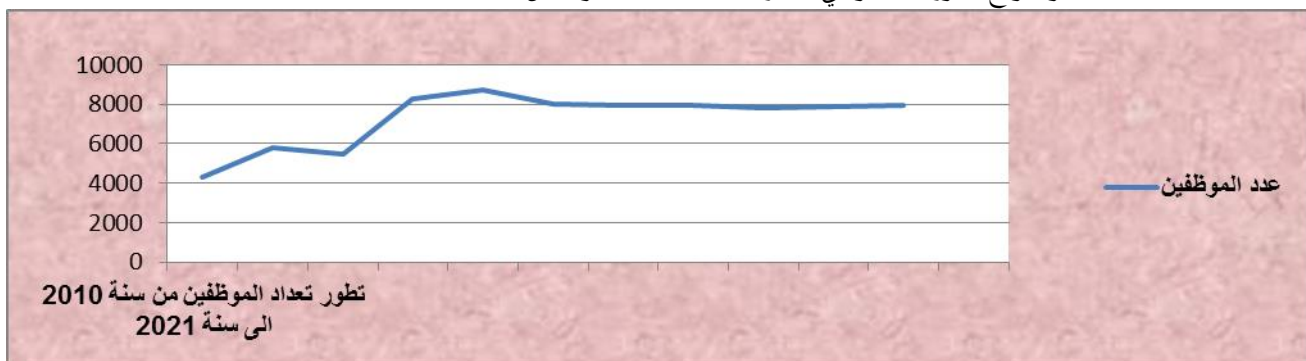
01 / تعداد الموظفين

01 - أ/ تعداد مستخدمي البلديات من سنة 2010 الى السنة الحالية 2021

نتيجة السعي المستمر لتطوير المورد البشري في الادارة الاقليمية، ونظرا لأهميته البالغة في تحقيق التنمية المحلية، فقد عرف تعداد موظفي البلديات ارتفاعا ملحوظا حيث انه ارتفع من 4308 موظف (سنة 2010) الى 7919 موظف (2021)، وذلك حسب الجدول التالي :

السنة	العدد الكلي للموظفين	الاطارات		التحكم		التنفيذ	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
2010	4308	203	4.71%	480	11.14%	3625	84.14%
2011	5780	210	3.63%	484	8.37%	5086	87.99%
2012	5461	207	3.79%	422	7.73%	4832	88.48%
2014	8261	408	4.94%	735	8.90%	7118	86.16%
2015	8700	478	5.49%	860	9.89%	7362	84.62%
2016	8027	414	5.17%	740	9.22%	6846	85.29%
2017	7923	438	5.53%	736	9.29%	6749	85.2%
2018	7957	451	5.67%	764	9.60%	4479	84.73%
2019	7845	468	5.97%	837	10.64%	6540	83.39%
2020	7875	488	6.19%	841	10.68%	6546	83.37%
2021	7897	514	6.51%	867	10.95%	6516	82.55%

جدول يوضح: تطور تعداد موظفي الادارة الاقليمية خلال السنوات من 2010 الى 2021



- من خلال البيانات المدرجة في الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي :

أ/ الارتفاع المستمر في تعداد الموظفين ولا سيما خلال سنة 2014، أين تم دعم الادارة الاقليمية بالتوظيف من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ب 450 منصب موزعة على بلديات الولاية ومخصصة لتوظيف عقود ما قبل التشغيل، غير أنه بعد صدور التعليم رقم: 348 المؤرخة في: 2014/12/25 المتعلقة بتدابير تعزيز التوازنات الداخلية والخارجية للبلاد، والرامية الى تجميد عمليات التوظيف فإن عدد موظفي الادارة الاقليمية في تناقص،

ب/ ارتفاع نسبة التأطير الى 6.5% نتيجة السعي الدائم الى ضرورة استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءات والمؤهلات العلمية، إضافة الى ادماج حاملي الشهادات الذي ساهم في رفع نسبة التأطير حيث تم ادماج 56 اطار ( منصرفين مهندسين، مستشارين، مفتشي النظافة والنقاوة العمومية ) سنة 2020 على مستوى 47 بلدية.

ج/ استفادة بلديات الولاية من عملية إدماج الأعوان المستفيدين من جهازي ادماج المهني والاجتماعي لحاملي الشهادات حيث تم ادماج 180 عون في مختلف الرتب خلال سنة 2020، و استفادت البلديات من 171 منصب مخصص لذات العملية بعنوان السنة المالية 2021.

د/ ان التغير المستمر في تعداد موظفي الادارة الاقليمية ناتج عن ترشيد عملية استغلال عمليات التوظيف حيث تم عقلنة منح المناصب المالية المخصصة للتوظيف اعتمادا على برامج دراسة خاصة باحتياجات كل بلدية، إضافة الى ضرورة توظيف الاطارات نظرا لأهميتها البالغة في تسيير البلديات وسيرورة مصالحها.

- ب/ وضعية تعداد المستخدمين خلال سنة 2021

\* المناصب المالية المفتوحة بمدونة المناصب المالية 2021 على مستوى بلديات الولاية: 8137

\* عدد المناصب الحقيقية: 7897 منصب.

\* عدد المستخدمين الدائمين: 3497 موظفا

\* عدد الاعوان المتعاقدين: 4400 عامل.

\* عدد المستخدمين المتواجدين بدون أثر ميزاني ( محالين على العطل المرضية، الاستيداع، الخدمة الوطنية الانتداب، ..... الخ ): 66 موظفا. وتجدر الاشارة الى أن تعداد المستخدمين خلال سنة 2021 في تغير مستمر بالزيادة أو النقصان نتيجة الحركة الدائمة في حركة المستخدمين.

- وضعية التكوين وتحسين المستوى:

في إطار تنفيذ تعليمة السيد الوزير الأول تحت رقم 198 المؤرخة في : 2014/08/18 وبناء على التعليمية 02 المؤرخة في

03 جانفي 2009 التي تحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص في بعض الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات

العمومية والبرامج المتعلقة به والتعليمية رقم 45 المؤرخة : 2008/12/01

التي تحدد كفايات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية، فان مصالحي باشرت عمليات التكوين بمختلف أنواعها الثلاث

الملاحظات	عدد المكونين ( موظف )				نوع التكوين
	سنة 2018	سنة 2017	سنة 2016	سنة 2015	
بالنسبة للتكوين لسنة 2017 في انتظار برجة الدورة التكوينية للموظفين المعنيين	/	55	00	375	التكوين أثناء فترة التبرص
بالنسبة للتكوين لسنة 2017 في انتظار برجة الدورة التكوينية للموظفين المعنيين	/	06	00	42	التكوين قبل الترقية
	17	7	00	643	التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
	17	68	00	1060	المجموع

2019 لا يوجد

2020 تكوين نظام المعلومات الشامل

2021 دورات تكوينية في جامعة محمد بوضياف ( الصفقات، تسيير الموارد البشرية،

الاتصالات،.....)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....

قسم: .....

## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : عزير محمد هاجد ..... المولود(ة) بتاريخ: 1994/11/14 بـ: بوضياف ولاية تسيير  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أوكس) رقم: 202402349 الصادرة بتاريخ: 10/10/13 عن: الدية ولادراج المسيلة  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علم التسيير تخصص: تسيير عمومي خلال السنة الجامعية: 2021/2022  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أهمية الموارد المستنزفة و تطويرها في الجامعات المسيلة

أصريح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/27

التوقيع و البصمة

\*يجوز كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

\*\*يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....

قسم: .....

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : **بوعياض ودياد** ..... المولود(ة) بتاريخ: **1996/06/04** بـ: **سيدي عيسى** .....  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **203621095** الصادرة بتاريخ: **16/01/2016** لعن: **سيدي عيسى** .....  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علم التسيير** تخصص: **تسيير عرس** ..... خلال السنة الجامعية: **2015/2016** .....  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان " : **أهمية الموارد البشرية وتطويرها في الجامعات**  
**الجميلية** - .....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2016/06/01** .....

التوقيع والبيصمة

\* يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .  
 \*\* يدج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

## المخلص:

حاولنا من خلال هذا البحث التطرق إلى أهمية الموارد البشرية وعصرنتها في الجماعات المحلية، وقد ركزنا جهودنا في محاولة معرفة دور الجماعات المحلية في تطوير الجماعات المحلية من خلال دراسة حالة ولاية المسيلة أين تم إجراء تريبص ميداني بالولاية خلال سنة 2021، بالإضافة إلى تصميم استبيان يعالج موضوع الدراسة، ثم الاعتماد على التحليل الوصفي في وصف نتائج هذا الاستبيان. توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من تنمية الموارد البشرية وأداء الجماعات المحلية، وأشارت النتائج المتحصل عليها إلى وجود علاقة طردية أقل من المتوسط بين التدريب وأداء الجماعات المحلية، ونوصي بالاعتماد على أسلوب الاختبار في اقتناء المورد البشري من أجل الحصول على الكفاءة والفاعلية.

**الكلمات المفتاحية:** الجماعات المحلية، الإدارة الإقليمية، الموارد البشرية.

## Summary:

Through this research, we tried to address the importance of human resources and their modernization in local communities, and we focused our efforts in trying to know the role of local communities in developing local communities by studying the case of the state of M'sila, where a field training was conducted in the state during the year 2021, in addition to designing a questionnaire that addresses the issue of The study, then relying on descriptive analysis in describing the results of this questionnaire.

We concluded that there is a moderate direct relationship between the development of human resources and the performance of local groups, and the obtained results indicated that there is a direct relationship less than the average between training and the performance of local groups, and we recommend relying on the test method in the acquisition of human resources in order to obtain efficiency and effectiveness.

**Keywords:** local communities, regional administration, human resources.