



جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل وتحسين أداء وكفاءة الإدارة المحلية

دراسة حالة - بلدية مولاي العربي - سعيدة.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة المحلية.

إشراف الدكتور:

\* موكيل عبد السلام.

إعداد الطالب:

- رشاش مراد

أعضاء لجنة المناقشة:

- د. شيخاوي أحمد.....رئيسا.
- د. موكيل عبد السلام ..... مشرفا ومقررا.
- د. خداوي محمد .....عضوا مناقشا.
- د. حادي عثمان.....عضوا مناقشا.

السنة الجامعية 1439-1440هـ / 2018-2019

# كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا البحث، ووفقنا في إنجازهِ ، فلا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل موكيل عبد السلام الذي أشرف على هذا العمل، وأتاح لنا الفرصة للتطرق لهذا الموضوع.

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية وخاصة تخصص جماعات محلية بجامعة الدكتور الطاهر مولاي .

. والحمد لله تعالى الذي بنعمته تتم الصالحات.

# إهداء

الحمد لله تعالى وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى و على آله و صحبه الكرام  
أما بعد :

أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصاني بهما ربي فقال "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة  
و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"  
إلى أعظم امرأة بين نساء الكون إلى التي أهدتني الوصل دون خصام إلى من ربنتي وسقتني  
من حنانها إلى التي سهرت الليالي من أجل راحتي إلى التي تفرح لفرحي وتحزن لحزني، إلى  
التي ترعرعت بين أحضانها بعطفها وحنانها إلى التي رافقتني بدعائها أمي ثم أمي ،أمي  
الغالية.

إلى من تحمل واحتمل إلى قلب لم يبد الملل إلى من كافح صابرا واجتاز الصعاب لأن أرى  
النور ساطعا

إلى من أفنى عمره كداكي أنام ملئ جفوني أبي الغالي .  
إلى جدتي أطال الله في عمرها  
إلى كل الإخوة والأخوات  
إلى جميع الأهل دون استثناء.

إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة إلى كل دفعة ماستر 2019/2018

# مراد

المقدمة

## مقدمة:

كانت في السابق المصادر الطبيعية أهم مكونات ثروة الأمم وأهم موجودات المؤسسات بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمات والمجتمع أما الآن حل محل هذه المصادر الطبيعية أهم مكونات ثروة الأمم وأهم موجودات المؤسسات بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمات والمجتمع.

حسب مالك بن نبي للحضارة ثلاثة عناصر أساسية تكونها ولا يمكن الاستغناء عن أحدها دون الآخر، وأي غياب لأحد عناصر الحضارة الثلاثة، يستحيل وجود التاريخ الحضاري فيها فالحضارة حسبته هي (إنسان + تراب + وقت)، فلا حضارة حسبته بدون إنسان أو بدون مكان أو زمان<sup>1</sup>.

حيث تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق نجاح في أعمالها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركزها ضمن المنظمات الأخرى، وتحسين أدائها في ظل البيئة التي تعمل فيها ، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات الاهتمام بالعنصر البشري ، والاستثمار فيه ، الذي يعد من أهم الاستثمارات ، فحتى المؤسسات التي لها تكنولوجيا عالية ورأس مال عالي لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية تكون فعالة ولها مهارات متميزة عن المنظمات الأخرى ، وهذا راجع إلى اختيار السليم والصحيح للموارد البشرية المتاحة.

<sup>1</sup> الطيب بن إبراهيم، مالك بن نبي وابن خلدون: مواف وأفكار مشتركة، الجزائر: دار مدني، 2002 ، ص 127

تعتبر إدارة الموارد البشرية من النشاطات المستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، لأنه يتعلق بالعنصر الإنساني في التقييم ، وإن إنشاء حقل الأفراد جاء متأخرا بالنسبة للحقول الأخرى ، حيث كان التركيز على النواحي المادية في الإنتاج بدلا من العنصر البشري .

فالعنصر البشري له ميزة يتميز بها عن الموارد الأخرى ، فهو الذي يدير هذه الموارد وهو المحرك الأساسي داخل المؤسسات ، والذي به يتم توجيه وتنسيق وإنتاج ورقابة داخل هذه المنظمات.

نظرا للتطور الذي حدث ولأن العنصر البشري هو العنصر الفاعل في العملية الإنتاجية أخذت الإدارة تهتم بهذا الجانب كون هذا العنصر أحد عناصر الإنتاج الأساسية إلا أن أهم هذه العناصر على الإطلاق هو الإنسان فهو الذي بيده مفتاح الحركة والانطلاقة الحضارية، وبداخله تبدأ الحركة والتغيير قبل أن تخرج خارج ذاته لتطبق وتعمم في محيطه المكاني وفي إطاره الزمني.

فلهذا ارتأينا أن ندرس إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الوظائف الموجودة داخل المؤسسة ونظرا لحساسيتها في اتخاذ القرارات وتحديد مصير المنظمة ، والتي عن طريقها يتم اختيار أفضل القوى العاملة المؤهلة والمدربة وتوزيعها في مختلف مستويات المنظمة.

تنشأ أي مؤسسة عموما من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة ويعتمد نجاحها في ذلك على قدراتها في إيجاد المناسبة بين أصولها المادية والمالية والبشرية من جهة وحسن تسييرها من جهة أخرى، والموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في عناصر تحسين أداء وكفاءة الإدارة المحلية؛ أضحت اليوم تحل محل موقع الصدارة في الاهتمام الوطني والمحلي من أجل تطويرها وتمييزها فكل الممارسات الإدارية والملتقيات والتجارب تتحدث وبالدرجة الأولى عن إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبرى في نجاح أو فشل أي منظمة أو مؤسسة إضافة إلى كل الشواهد والحالات العملية تؤكد على أن الفروق الجوهرية في نجاح وفعالية أي تنظيم أو مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها تتعلق أساسا بمدى فعالية إدارة الموارد

البشرية فيها ومدى ملائمة إستراتيجيتها مع طبيعة نشاطها مع طبيعة نشاطها تتعلق أساسا بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية للعنصر الأهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها من أجل أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية الإدارة ذاتها ومدى قدرتها على التمييز والمنافسة داخليا وخارجيا، إن الموارد البشرية تظل حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه أي مؤسسة لأنه يمثل الطاقة الخلاقة الأولى ومصدر المعلومات والابتكارات ولهذا فإن المورد البشري في أي مؤسسة أو تنظيم والذي كان أكثر تنافسية قد يعوض للنقص في الموارد الأخرى.

فتطوير وتنمية الإدارة المحلية والارتقاء بها في كل المجالات ومحاولة النهوض بها إلى مصاف الدول المتقدمة لا يتحقق ولا يمكننا للوصول إلى هذه الأهداف المرجوة إلا بوجود عنصر بشري يتوفر فيه كل المؤهلات والموصفات التي تساعد على تفعيل وأداء وكفاءة الإدارة المحلية.

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه العنصر البشري في الحياة الإدارية والارتقاء بها تعمل العديد من الدول على الاهتمام بالعنصر البشري وتوليه رعاية كافية واهتمام خاص في جميع سياساتها عامة والسياسة التنظيمية والتعليمية خاصة.

فالجزائر واحدة من تلك الدول التي أولت للعنصر البشري ذلك الاهتمام بعد أن أدرك ذلك الدور للمهم والأساسي لهذا العنصر بكونه يمثل عامل أساسي في التطوير والتنمية الإدارية فبالرغم من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها الجزائر بعد الاستقلال وقبل ذلك كانت الظروف الاستعمارية كان لها بالغ الأثر على فترة ما بعد الاستقلال.

للجزائر جهود تنموية ظهرت في قانون البلدية 08/90 كما اهتمت الدولة بسن القانون الأساسي للوظيفة العمومي الذي تم إقراره في 2 جوان 1966 إلى غاية 2008 المتعلق بتكوين وتحسين مستوى الموظفين.

إن الدولة اهتمت بإنشاء مراكز تكوينية بعد الاستقلال مختصة في التكوين الإداري للموظفين في سلك الإداري كما كان للمدرسة الوطنية للإدارة منذ إنشائها إلى اليوم الحالي دور فعال في إيجاد إطارات سامية مختصة في جانب التسيير بالنسبة للإدارة المحلية وكذلك دور الجماعات بفروعها المختصة في الجانب الإداري والتسيير في مد السوق العمل بيد عاملة متخصصة ومؤهلة.

تكتسي دراسة موضوع الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنه أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى وفي ضوء ما سبق ذكره تبرز معالم المشكلة التي نعالجها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

### ما مدى تأثير المورد البشري في تحسين أداء وكفاءة الإدارة المحلية؟

ويتم تناول هذه الإشكالية الرئيسية من خلال بعض الأسئلة الفرعية التي تساهم في توضيح بعض جوانبها، ومنها:

ما تأثير الموارد البشرية المتكونة من إطارات متعلمة من خريجي الجامعة على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر؟ وهل يمكن تطبيق الأداء والكفاءة للمورد البشري على الإدارة المحلية في الجزائر؟

هناك من يعتبر الفرضية عبارة عن تعميمات لم تثبت صحتها يطلقها الباحث ليصف العلاقة بين ظاهرتين، وسعى بعد ذلك لاختبار تلك العلاقة وفق المنهج الذي يصفه لإثبات ما افترضه، وعلى ضوء العرض السابق لمشكلة البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** تعتبر عملية التوظيف الاستقطاب والتعيين في البلدية امتدادا روتينيا لتحقيق الاحتياجات التي يتطلبها تسيير شؤون البلدية مما يخضع هذه العملية إلى إجراءات بيروقراطية تؤثر سلبا على إدارة الموارد البشرية.

**الفرضية الثانية:** تفتقر سياسة تحفيز الموارد البشرية بالبلدية لإجراءات علنية فعالة تمكن من تقوية دوافع الموظفين للعمل بسبب الجمود الكبير الذي يميز هذه الحوافز.

**الفرضية الثالثة:** تطوير أداء الإدارة المحلية يستلزم تنمية الموارد البشرية والتي تشرف على تسييرها.

و يرجع اختيارنا لهذا البحث إلى الأهمية القصوى التي يكسبها هذا الموضوع والتي تتجلى في دراستنا لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء وكفاءة الإدارة المحلية، قد تبين لنا دور هذه الدراسة التي نحن بصددنا في مجال التنظيم الإداري والسياسي وخاصة بعد أن تبين موقع المورد البشري في تنمية الإدارة المحلية، وتحسين أدائها وكفاءتها، فعند تتبع أهمية المورد البشري عبر الدراسات السابقة نجد أن معظمها يركز على ضرورة تنمية العنصر البشري وعلى الدور الذي يلعبه في مجال التنمية الإدارية وخاصة في عصر العولمة في الوقت الحالي الذي يفرض التفتح على الدول الأخرى والتحكم في التكنولوجيا والتطلع إلى الأفضل ومعرفة الجديد في مجال التسيير والإدارة.

في هذا السياق يوضح سيد الهواري " أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد؛ إن سبب نجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية".

نظرا لأهمية موضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالإدارة المحلية في الشمولية فإن لها أهداف سواء من أجل الاستغلال الأمثل وكفاءة عالية من هذا المورد أو من أجل التحكم في التكنولوجيا أو إحداث التغيير على مستوى الوطن أو مؤسساته الاقتصادية والاجتماعية فإن

هناك أهدافا يسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا لهذا الموضوع وتعدد الأسباب، وإبراز أهمية المورد البشري في المؤسسات، كما يعتبر التوظيف المرحلة الأساسية والقرار الاستراتيجي للمؤسسات والمرحلة الأساسية في حياة العامل، وكذا التطرق إلى عملية التكوين والتدريب للموارد البشرية ودورها في الإدارة المحلية من خلال ضبط ماهية الإدارة المحلية والموارد البشرية واعتبار الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية على الإدارة المحلية.

مع تناول الجانب التطبيقي المتعلق بدور المورد البشري في تحسين أداء وكفاءة الإدارة المحلية -دراسة حالة بلدية مولاي العربي - ولاية سعيدة، دراسة علمية للتكوين الإداري على مستوى البلدية.

### دوافع أو مبررات اختيار الموضوع :

ومن أهم الدوافع التي جعلتنا نختار هذا الموضوع منها:

**المبررات الموضوعية:** منطلقه شعورنا بأهمية الموضوع ، فالاعتبارات الموضوعية العلمية تتمثل في أن لموضوع الذي أردنا معالجته يتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل وتحسين أداء وكفاءة الإدارة المحلية فقد أصبح المورد البشري في الوقت يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنمية إدارية في المنظمات ونظرا للوضعية المزرية التي آلت إليها الإدارة الجزائرية وبخاصة الإدارة الحلية مثل البلديات خاصة وأيضاً الولايات مما أثر على أداء وتنمية الإدارة، ولأنه من واجبنا نحن كباحثين ونخب في هذا الوطن المساهمة الفعالة في إبراز الخلل وتشخيص المرض لإيجاد الدواء الشافي والعلاج المناسب لهذا ولأن التوجه الحالي في إطار العولمة يفرض علينا خوض غمار التسليح بالعلم والمعرفة والجودة في الأداء والمهارة في التسيير والأداء المتميز وبالتالي إيجاد إدارة عصرية بكل المقاييس ذات الخدمات عالية وكفاءات بشرية ذات نوعية رفيعة مكونة ومدربة على أداء الأعمال الإدارية بكل كفاءة وفعالية، إضافة إلى كون الموضوع في حد ذاته قابلاً للبحث والدراسة ،

المبررات الذاتية: وهو الرغبة في دراسة موضوع المورد البشري وهل يعتبر نقطة تحول في الإدارة المحلية، بالإضافة إلى الرغبة في الغوص وسط الصعوبات والعراقيل التي تعيشها وتواجهها إدارة الموارد البشرية في الإدارات المحلية على رأسها البلديات والتي طالما حاولت إخفاءها والتغاضي عنها وعدم السعي لإيجاد حلول لها، من خلال طبيعة الموضوع والذي له علاقة مع التخصص المتبع حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تسيير الإدارة المحلية. إضافة إلى زيادة الإطلاع و الوصول إلى نتائج في هذا المجال تفيدنا وتفيد زملاءنا الطلبة لتكوين رصيد معرفي و معلوماتي حول هذا الموضوع.

اختياري لهذه الدراسة قد زاد من استفادتي بالتعرف على مختلف التجارب سواء العربية أو الجزائرية في التدريب والتكوين للمورد البشري في الإدارة وفي معرفة للدور المميز الذي يلعبه المورد البشري داخل التنظيم الإداري.

### أدبيات الدراسة:

لا يمكننا بأي حال أن ندعي سبق في ولوج موضوع بهذا الحجم ، فالاهتمام بمجال الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية كعامل مؤثر على أداء وكفاءة الإدارة المحلية ، كذا دور الموارد البشرية عنصر أساسي في الإدارة والتنمية ضمن هذا الإطار هناك العديد من الأسماء والمشروعات والأطروحات الفكرية الجديدة تظل الأوساط المعنية مهتمة بالتنقيب عنها والبحث عن خلفياتها وأصل فكرتها ومسيرة نشاطها وطبيعة برامجها لفترة طويلة من الزمن ثم لا تلبث تلك الأسماء أن يخبو بريقها ويخف زخمها.

حيث أن هناك العديد من الكتب والمقالات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الجماعات الإقليمية بصفة عامة ومن أهم الدراسات المقدمة على المستوى المحلي التي اهتمت بموضوع الموارد البشرية في الجزائر نذكر ما يلي:

1- دراسة" عبده عز الدين "بعنوان" عملية تدريب الموظف العام في الجزائر"، وهي دراسة قانونية حاول من خلالها الباحث إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التدريب الإداري بالنسبة للموظف العام مع ضرورة أن يخضع الموظف العام إلى التدريب الجيد وحتمية وجود قيادة مؤهلة إداريا، كما تطرق إلى معايير، ومقاييس انتقاء المدربين والمتدربين كما تناول عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، وهي عملية تزيد من المردودية والرضا الوظيفي للموظف العام.

2- الدراسة التي قام بها الدكتور "منصور بن لرنب" في بحثه حول إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر"، حيث تناول الإستراتيجية والخطة المتبعة من طرف الدولة الجزائرية في عملية التنمية الإدارية والتطوير الإداري، من خلال التكوين والتدريب، وكذا تفعيل دور الإدارة والقائد الإداري الجيد، كما قدم الباحث حولا جديدة لعملية الإصلاح الإداري في الإدارة الجزائرية بالرجوع إلى الحضارة العربية - الإسلامية الرشيدة.

3- دراسة الدكتور "علي السلمي" تحت عنوان" إدارة الموارد البشرية " و" خواطر في إدارة الموارد البشرية "وكذلك كتابه" التدريب الإداري"، كل هذه الدراسات لعلي السلمي تبين أهمية المورد البشري في تحقيق التنمية الإدارية، وكونه أهم ركيزة لتحقيق التنمية الشاملة للإدارة، واعتباره رأس مال بشري مهم، مع تبيان أهمية التدريب الإداري لتنميته، وصقل مواهبه وتحسين أدائه.

4- دراسة" لراوية حسين "تحت عنوان" إدارة الموارد البشرية"، توضح فيها أهمية العنصر البشري.

5- بالإضافة إلى دراسات" المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، التي أعطت اهتماما كبيرا لعملية التنمية والتطوير الإداري في الأجهزة الإدارية من خلال الندوات والمؤتمرات

6- كذلك دراسة الأستاذ" عبد الكريم نايت عبد الرحمان "تحت عنوان" تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي"، تطرق فيها الباحث

بالتحليل والنقد لعمليات التكوين والتدريب وعملية تنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية وأهم الفروق الجوهرية بينها.

### منهجية الدراسة:

إن دراسة أي ظاهرة تحتاج إلى استخدام المنهج العلمي المؤدي إلى اكتشاف الحقيقة، ويعرّف المنهج العلمي عادة بأنه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"، وإن مصداقية أي دراسة علمية تبرز أساسا في المنهج المستعمل في تحقيق والبحث لأن المنهج وهو أيضا معيار علمي لأي بحث - جملة الإجراءات المتبعة سواء في الحصول على المعلومات المتبعة في التحليل وفي ضبط النتائج فاختياره لا يكون اعتباطيا وإنما اختيارا مؤسسا على جملة اعتبارات على رأسها طبيعة الموضوع ومدى ملائمة المنهج لهذه الطبيعة الخاصة.

فيما يخص موضوع الدراسة والذي في اعتقادنا هو من البحوث التي لم يتم التعرض لها في هذا الميدان بالتحديد أي في إطارها الزمني - المكاني البشري فإن المنهج الذي يستعمل في هذه الحالة هو **المنهج الوصفي** لأن المنهج الذي يمكن أن يجيب على الإشكالية التي طرحناها فيما يخص تأثير المورد البشري من حيث الأداء والكفاءة في الإدارة المحلية خلال تطبيقها ببلدية مولاي العربي - سعيدة-، وقد استعنا في دراستنا أيضا بالمناهج والمقتربات التالية:

**منهج دراسة الحالة:** باعتبار أننا في صدد دراسة تأثير الموارد البشرية على الإدارة المحلية في ولاية سعيدة وأخذ الإدارة المحلية ببلدية مولاي العربي كحالة للدراسة.

**المنهج التاريخي:** استعنا بالمنهج التاريخي وهذا لقدرته التفسيرية التي يزودنا بها لنولي الزمن دورا معينا في ذلك التفسير.

وهناك مقترح المؤسسي أو القانوني الذي نستعمله في دراسة بعض التشريعات والقوانين الموضوعة من طرف الدولة في اهتمامها بالموارد البشري داخل الإدارة من حيث عملية التكوين وتحسين المستوى وتطويره في الأداء والجودة في العمل الإداري.

### صعوبات البحث:

لا يمكن أن ندعي أن يكون هذا البحث خاليا من الصعوبات المتعددة والمختلفة، وقد تكون صعوبات من حيث المراجع التي يُعتمد عليها من حيث مدى مصداقيتها وتناولها وطرحها للموضوع بموضوعية أكثر ودقة، وحسن الطرح والتوسع الذي يخدم الموضوع، مما يعطي فكرة أوضح عن الموضوع.

وقد تكون الصعوبات في تبيان الأثر المباشر الذي يساهم في تبيان العلاقة المباشرة والواضحة في تأثير الموارد البشرية في تحقيق الأداء والكفاءة للإدارة المحلية.

### الخطوات المتبعة في البحث :

من أجل إعطاء للبحث منهجية متوازنة اعتمدنا فصلين قد يكون خيارا صائبا للتحكم في موضوع الدراسة، وتحليله بشكل علمي مقبول، حيث يحتوي كل فصل على أربعة مباحث ، فكان هناك فصل اعتمدنا فيه الإطار النظري والفصل الثاني تم فيه إسقاط الجانب النظري عن دراسة تطبيقية في شكل دراسة حالة إدارة محلية تمثلت في البلدية:

يبدو لنا تقسيم هذه الدراسة

**الفصل الأول:** تناولت فيه التأسيس النظري للمفاهيم وتم التطرق فيه في مبحثه الأول مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فكان: الإدارة المحلية إطار نظري، ثم كان لنا الحديث في المبحث الثالث: الموارد البشرية ودورها في تفعيل وتحسين

الإدارة المحلية، وفي الأخير كان **المبحث الرابع**: الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية على الإدارة المحلية، وختمنا الفصل بخلاصة واستنتاجات.

أما **الفصل الثاني** فكان فصل تطبيقي يتمحور حول: دراسة ميدانية للإدارة الموارد البشرية في بلدية مولاي العربي -سعيدة-

**المبحث الأول**: بطاقة فنية حول التعريف ببلدية مولاي العربي -سعيدة-. من خلال الموقع الجغرافي والمناخ والنشاط المتبع في تلك البلدية. أما **المبحث الثاني**: فتناول الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية من مصلحة الأمانة العامة والتقنية والتعمير، مصلحة المستخدمين والحالة المدنية. أما **المبحث الثالث**: فتطرق إلى سياسات التوظيف والترقية في البلدية مولاي العربي، من خلال شروط وطرق التوظيف والتكوين في بلدية مولاي العربي. وكان الحديث في **المبحث الرابع** عن تحليل هيكل الموارد البشرية لبلدية مولاي العربي من خلال هيكلية الموارد البشرية حسب مستوى للتأهيل ودور المورد البشري في كفاءة وأداء وتطوير وتنمية البلدية.

بعد ذلك تطرقت إلى تحليل نتائج الدراسة، وأخيرا تم وضع خاتمة شاملة للموضوع حيث احتوت على مجموعة من النتائج والمقترحات.

## الفصل الأول:

# الإطار النظري للموارد البشرية والإدارة المحلية

إن إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في تطوير وتحسن أداء الإدارة المحلية فالكثير من الدول قطعت أشواطاً متقدمة في مجال اهتمامها بالموارد البشرية وبعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية وتقنيات علمية فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحاصلة بها وفي إطار العولمة وما تفرضه من معايير ومقاييس للإدارة العصرية والفعالة متمثلة في الجودة والمهارات البشرية والكفاءات العلمية العالية الأداء وفي خضم هاه التغيرات العالمية التي مست كل المجالات والبيادين وجدت الإدارة المحلية في عمليات التسيير والإدارة المحلية وتنمية مواردها البشرية، وهاته الأخيرة تواجهها تحديات وعقبات تحول دون الوصول إلى مواكبة مختلف التطورات والتغيرات وتحقيق الإدارة العصرية التي تتصف بالفعالية والجودة العالية في الأداء وتحسين مردودية موظفيها حيث أن المورد البشري هو الرأسمال الحقيقي في تنمية وتطور الإدارة فالإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية والاستفادة القصوى من تلك القوى الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وتنميتها إدارياً.

وارتأينا تخصيص وعنوانه هذا الفصل بالإطار النظري لمفاهيم عامة حول الموارد البشرية والإدارة المحلية وتم الحديث فيه من خلال أربعة مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإدارة المحلية إطار نظري.

المبحث الثالث: الموارد البشرية ودورها في تفعيل وتحسين الإدارة المحلية.

المبحث الرابع: الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية على الإدارة المحلية.

### المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.

أصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها، بحيث تعتمد كفاءة المنظمات في تحسين استثمار مواردها، على الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، و لهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية، و سنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد و الموارد البشرية .

### المطلب الأول: تطور الموارد البشرية ومفهومها.

#### أولا- مفهوم الموارد البشرية :

تستخدم بثلاث طرق على الأقل

- **بمعنى الأنشطة:** تمثل مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تعتمد عليها عملية الاهتمام بالموارد البشرية، وترتبط باختيارها والحصول عليها وكيفية استخدامها وتطويرها وكذا الحفاظ عليها.

- **بمعنى الدائرة:** وهي الوحدة التنظيمية، وهي متعددة ومعقدة وغالبا ما يطلق عليها إدارة الموارد البشرية، يمكن أن تكون هذه الوحدة مدرية عامة للموارد البشرية، يرأسها شخص

بدرجة مدير عام أو قسم لإدارة الموارد البشرية يرأسها رئيس قسم، وتتأثر هذه الأسماء والمستويات بحجم المنظمة وحجم نشاطاتها والأسماء التي تعطيها لها.

– **بمعنى التخصص:** إن الاهتمام بالموارد البشرية أصبح موضوعاً معقداً واسعاً فيمكن للمتخصص في إدارة الأعمال أن يتخصص في إدارة الموارد البشرية على مستوى الدراسات العليا.<sup>1</sup>

### تعريف إدارة الموارد البشرية:

إنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجات من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وبالتالي تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.<sup>1</sup>

وعرفها **حبيب الصحاف** على أنها: هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعبؤض ورقابة أداء وإنتاجية، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.<sup>2</sup>

**معنى مصطلح الموارد:** تعني الموارد (Ressources) لغويا المصادر (Sources) أو الوسائل أو الثروة ومورد هي مفرد موارد والمورد هو المكان الذي يأتي للناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً، ويستخدم مصطلح الموارد عادة كإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات ومداخل أي أنها كانت تغلب عليها الجانب الاقتصادي ولكن تم توسيع المصطلح شأنه شأن العديد من لمصطلحات ليشمل الموارد البشرية والتي بإمكانها تحقيق الثروة والإيرادات في حالة توافر مجموعة من الشروط منها الفنية والمعرفية والمهارات والاتجاهات وغيرها، ومن هنا نجد أن للمورد في معناه الواسع قد يكون مصدراً مادياً أو

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص22

<sup>2</sup> حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين "عربي إنجليزي"، ط1، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 1997، ص1.

معنويا إذا تم استخدامه بطريقة فعالة ويعرف ماكس سبورين (Max Sporin) الموارد: بأنه أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه ، وهو إما أن يكون متاح أو غير متاح ، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة ومن جهة أخرى، يقدم روبرت باكر تعريفا للموارد يقول: بأنها هي خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها ويضيف بأنه للمصادر البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشاكلهم.<sup>1</sup>

### ثانيا- التطور التاريخي:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح داخل المؤسسة، لأنه يؤثر بصورة فعالة وواضحة على مختلف العمليات التي يقوم بها لتحقيق أهداف المؤسسة التي تطمح لبلوغها.<sup>2</sup>

لم يستقر مفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية إلا بعد سلسلة من التطورات الإدارية والصناعية والاجتماعية والتكنولوجية، فبدأت الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن 18 م، نتيجة سلسلة من الاكتشافات العلمية، وكان اهتمام أصحاب المصانع منصبا على التقدم الفني الميكانيكي والمشكلات الاقتصادية لتحقيق أقصى إنتاجية وتوجيه وتهيئة أفراد القوى العاملة للبيئة الصناعية دون مراعاة الجانب البشري، باعتباره آلة يمكن استخدامها في

<sup>1</sup> جامعة الجزائر، "معهد علم النفس وعلوم التربية للثقافة والنشر"، أعمال الملتقى المنعقد بالجزائر، من 28 إلى 30/11/1992، ص 9.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص 18.

أي وقت. وفي منتصف القرن 19 م بدأت التكتلات العمالية تنمو في شكل نقابة عمالية لها ممثلون تقوم بالدفاع عن مصالح العاملين فيها، كما ظهرت الحركة العلمية فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) بأمريكا الذي جاء بمفهوم دراسة الحركة والوقت، وكذا هنري فايول (Henry Fayol) في فرنسا وبمجرد تقديم تايلور أفكاره، قام رجال الأعمال بتطبيقها كوسيلة لزيادة الإنتاج دون مراعاة الجهد المبذول، ويتضح مما سبق أن مولد إدارة الموارد البشرية مرتبط بظهور حركة الإدارة العلمية، و كان لاندلاع الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من ندرة في اليد العاملة.

مما أدى اهتمام إدارة المنشأة بهذه الموضوعات لرفع الكفاية الإنتاجية دون النظر والعناية بالعنصر البشري، واستمر الوضع حتى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان أبرز روادها ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett)، والتون مايو (Elton Mayo) رأت أن الإنسان ليس آلة وعلى الإدارة أن تراعي الجوانب الإنسانية للأفراد بالشكل الذي يرضي الطرفين من العمال وأصحاب الأعمال ثم جاءت الحرب العالمية الثانية أين باتت العناية بإدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة التي تنظم شؤون العاملين بوضع أسس ومبادئ علمية يمكن أن تعتمد عليها للوصول إلى تزياب و تماسك اجتماعي للوصول إلى أفضل النتائج.<sup>1</sup>

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، وهو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

### ثالثاً - الخصائص:

وتتميز الموارد البشرية بالعديد من الخصائص نذكر منها أنها متعددة ومتنوعة وغالبا ما تحتاج إلى بذل جهد ووقت ومال لتحقيق الاستفادة منها.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص 19

ومن بين خصائصها كذلك هي الندرة أي أنها غير كافية أو محدودة مقارنة بحاجيات المجتمع المتزايدة؛ الشيء الذي جعلها (الندرة) تكون موضوع علم الاقتصاد الذي يبحث في كيفية التوفيق بين الندرة وشح الموارد الاقتصادية مع حاجيات الإنسان والمجتمع بصفة عامة المتزايدة وغير المحدودة.

#### رابعاً- تصنيف الموارد البشرية:

لما كان مفهوم الموارد متنوعا ومختلفا فقد قدمت له العديد من التصنيفات لهذه الأنواع ويمكن ذكر خمسة أصناف وهي:<sup>1</sup>

#### التصنيف الأول: ويتمثل في:

- الموارد البشرية.
- الموارد المادية.
- الموارد المالية.
- الموارد التنظيمية.

#### التصنيف الثاني: وهي الخاصة بعناصر الإنتاج وقام بهذا التصنيف باك Bake:

- الناس.
- الموارد
- رأس المال
- الطبيعة.
- الأفكار واللغة.

#### التصنيف الثالث: لا يختلف كثيرا على التصنيف السابق بحيث يقدم وفقا للشكل التالي:

- الناس.
- المعرفة والمعلومات.
- الوقت.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2001، ص 9-11.

- الأدوات.

التصنيف الرابع:

- موارد متاحة.

- موارد ممكنة.

- موارد مختلفة.

فالمراد الممكنة والمحتملة تحتاج إلى وقت وجهد ومال وتكاليف لتصبح متاحة.

وهناك تقسيم آخر بحيث يميز بين الموارد الداخلية وهي تلك المتاحة داخل المنظمة والموارد الخارجية وهي تلك المتاحة خارج المنظمة، كما تعتبر الموارد المتاحة داخل الدولة موارد داخلية وتسمى تلك المتاحة خارج الدولة بالموارد المتاحة.<sup>1</sup>

فقد تعدد التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء والاتجاهات ولم يستقر تعريفها على تعريف واحد جامع مانع صالح لكل زمان ومكان بل على العكس هناك العديد من التعريفات منها:

إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل تعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعماله ، وهي من جهة أخرى جذب واستقطاب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة ، ويرى نيجرو (Negro): أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج الأفضل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النسل العربية، 2007، ص 26.

<sup>2</sup> عبد العزيز بدر الداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 34.

إدارة الموارد البشرية هي تلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية وبما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة.

وكذا تعرف إدارة الموارد البشرية هي الإدارة أو جزء من إدارة المنظمة التي من مهامها البحث عن الأفراد وتخطيط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام الأجور والمرتبات.

كما عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أهداف المنظمة ويرغبهم على البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، ويرى آخرون بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وقد عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها: تعني فن اكتساب للقوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفاعلية في الأداء.<sup>1</sup>

ويعرفها غليك (Gluck): هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها لا استغناء عنها.<sup>2</sup>

ومن خلال هذه التعاريف المختلفة يتضح لنا جليا أن تعريف إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن يخرج عن بعض العناصر والوظائف التي أوجدت من أجلها ، وذلك مهما اختلفت

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر التداوي ، المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد، القاهرة : دار الهاني للطباعة، 1993، ص 4.

وجهات النظر وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية وجدت أصلاً لتهتم بالعنصر البشري وبذلك تقوم بعمليتين متتاليتين تخص للفرد العامل من جهة والمنظمة من جهة أخرى فأولى هي قبل التوظيف والثانية بعد التوظيف فيعد التوظيف تقوم إدارة للموارد والبشرية بالبحث والاستقطاب عن العناصر اللازمة والتي تتناسب مع تخطيط وأهداف المنظمة وبعدها تقوم بالاختيار والمفاضلة والتعيين والتدريب والتأهيل والترقية وتقديم للخدمات الاجتماعية وتحدد مع الفرد المسار المهني وهي بذلك في عملية مستمرة في تنمية وتطوير الفرد.

ويعرف بيتر دراكر (Peter Drucker): زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي وأن كل منظمة لها مورد واحد وحقيقي وهو الفرد أو الإنسان\* وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

يقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وتستعمل هذه المنظمة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ إستراتيجيتها.<sup>1</sup>

وعلى العموم فإن مفهوم الموارد البشرية يقصد به كل من يعيش على أرض الدولة - السلطان - بصفة دائمة أو مؤقتة ويمكن للدولة أن تستخدمه في مجالات الإنتاج أو الخدمات ويشمل مصطلح الموارد بهذه الصيغة قطاع المشتغلين وقطاع المتطلعين أو العاملين.

**المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية ووظائفها.**

إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة.

\* لذا يجب التركيز على الفرد والإنسان وليس المادة وقد قالت العرب قديماً بيت من رجال خير من بيت من مال.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية للنشر لجامعة قالم، 2004، ص 25.

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة للموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد للعاملين فيها وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى (المنازعات)، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم بما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة ومن هنا جاء مفهوم الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من أيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع معنوياتهم وتحفيزها، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين السارية المفعول.<sup>1</sup>

بحيث أن كل منظمة تعمل ضمن مجموعة من الأطر القانونية سواء كانت من وضع المنظمة نفسها أو تلك التي يجب أن تتماشى معها وهي من وضع الدولة؛ حيث تعد الموارد البشرية العصب الرئيسي لنجاح أي منظمة وهو أحد الموجودات للتنمية الضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها كما تستبدل السلع لذا أصبحت المنظمة في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة وتوفير المزايا التنافسية بل أكثر من هذا إذ يتوقف عليها بقاء واستمرار المنظمة في ظل التهديدات الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

وشكلت إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم مصدر نجاح أو فشل المنظمة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية وترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحسين مستويات الأداء والتنمية الثقافية مما يجعل من إبداع المنظمة .

لقد أدركت منظمات الأعمال أن الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة وترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إطار الموارد البشرية في كل

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، المرجع السابق، ص 30.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 11.

المنظمات على مستوى العالم، لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة (society- Knowledge-fused) ، فإن العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب تفكير جديدة لا تساهم فقط في المخرجات النهائية ولكن أيضا في الطرف التي تجعل هذا ممكنا في النهاية.

لقد احتل حقل إدارة الموارد البشرية وما يزال أهمية كبيرة كحقل معرفي وهناك عدة أساليب تجعل دراسة هذا الموضوع أمرا مجديا ويمكن تلخيصها بما يلي:

1- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمة. وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراستها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها .

2- إن الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح.

3- إن معظم الموارد البشرية التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه الموارد تتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية من الإدارة العليا وحتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا لذلك من المهم دراسة هذا الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى في المنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.

4- إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسيا بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها بأن اختيار الأفراد العاملين فيها اختيارا مناسباً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية، المعهد المتخصص للدراسات، متوفر على الرابط:

### وظيفة إدارة الموارد البشرية:

**(1) النظرة التقليدية:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات العمل من حضور وانصراف و إجازات ، ولم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام أصحاب هذا الرأي حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمات.<sup>1</sup>

**(2) النظرة الحديثة:** أصحاب هذا الرأي يعتبرون أن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارية في المنظمات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية نظرا لأهمية للعنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية ولذا فقد شملت وظيفة إدارة الموارد البشرية عدة أنشطة رئيسية من أهمها توصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وجذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل وتدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي والمتعلق بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة.<sup>2</sup>

وعلى العموم فإن الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وفق النظرة الحديثة تشمل الوظائف والمجالات التالية:

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- البحث والاستقطاب الموارد البشرية.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999 ص 15.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، بيروت: منشورات دار النهضة العربية ، 2002 ، ص18.

- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور .
- توفير الرعاية الصحية للعاملين .
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية .
- تقييم أداء العاملين
- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل والإطعام .
- إمكانية تقديم الاستشارة المسؤولين في الدولة .

بإضافة إلى وظائف أخرى حديثة لإدارة الموارد البشرية أملتتها الظروف والتطورات السريعة خاصة في مجال الإعلام والاتصال وللتدفق الهائل للمعلومة وكيفية الاستفادة منها وفي وقتها.<sup>1</sup>

كما و تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية والضرورية في أي منظمة ما تحتاجها لتحقيق أهدافها لذلك يجب عليها استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والعمل على تطوير المهارات للأفراد العاملين .

#### أولاً- تخطيط إدارة الموارد البشرية:

تعد الوظيفة الإدارية الأولى لكونها عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية وتكمن أهميتها في تزويد المؤسسة باليد العاملة القادرة على القيام بالمهام بكفاءة وفعالية، وكذا تزويدها بنظام عادل<sup>2</sup> للاختيار والتعيين وتحقيق الأهداف العامة للأفراد بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب أو المنظمات بتحقيق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو الفائض في الموارد البشرية.

وتعتمد هذه الوظيفة بمجموعة من المراحل تساعد على كيفية تنظيم عملها لبلوغ تلك الأهداف التي سطرته إدارة الموارد البشرية وتتمثل في أربعة مراحل وهي:

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 17-18.

<sup>2</sup> علاء فرج الطاهر ، التخطيط الإداري، عمان: دار الراجحة للنشر، 2010، ص 15

1. **مرحلة تحليل بيئة العمل:** وهي متمثلة في تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية لمدى حاجة المنظمة من العمالة.<sup>1</sup>

أ. **الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية :**

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية من خلال التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة لتتمكن إدارة الموارد من تحديد مدى قدرة هذه الموارد على تلبية احتياجات وإنجاز إستراتيجية المؤسسة العامة وتحقيق رسالتها المستقبلية.

ب. **الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية:**

ويهدف هذا التحليل إلى دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة لها فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمؤسسة أن تستغلها مستقبلا، ولكن تكتمل منظومة الدراسة، وتحقق الغرض منها لابد من معرفة المخاطر التي تصاحب هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي تقدم على المؤسسة الاستعداد لها لتجنبها أو لتخفف آثارها للحد الأدنى، ويتم ذلك من خلال إجراء الدراسات والبحوث الميدانية بصفة مستمرة لمتابعة تأثير تطور هذه المتغيرات وما تحمله من مخاطر مباشرة على المؤسسة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديدا، وجمع البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج التي من خلالها تضع إدارة الموارد إستراتيجيتها، وتعمل على توافق وتكيف ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية معها.<sup>2</sup>

2. **التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:** وهي تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة، وتعتمد مجموعة من الأساليب منها:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 17

<sup>2</sup> Jacqueline Barraud et Autres : "La Fonction Ressources Humaines", édition DUUNOD, paris, 2004, 2<sup>ème</sup> édition, P29

- أسلوب تقدير الخبراء: يعتمد على خبراتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال فترات القادمة.

- أسلوب احتياجات الإدارة: تبدأ من الأسفل إلى الأعلى حيث تقوم الإدارات بتقدير احتياجاتها ثم ترفعها إلى الإدارة العليا إلى غاية الوصول للاحتياجات الكلية للمنظمة.

- النماذج الرياضية: يعتمد على الأسلوب الرياضي في التنبؤ بالاحتياجات من خلال اعتماد على عدة متغيرات يكون لها تأثير على العمالة مثل القدرة الشرائية.

3. تحليل المعروض من العمالة: تهدف إلى تحديد حجم ونوع العمالة داخل وخارج المنظمة لإدراك الاحتياجات المستقبلية.<sup>1</sup>

4. إعداد خطط العمل: وتتمثل في التوفيق بين الطلب والعرض على اليد العاملة:

ثانياً-الاستقطاب:

هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف، معناه أن عملية الاستقطاب تمثل حلقة وصل بين التخطيط وعملية الاختيار وكلما كان أدائها ناجح يؤدي إلى تحقيق أهدافها كتوفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة؛ تتجلى مصادر الاستقطاب في مصادر داخلية وأخرى خارجية.

مصادر الخارجية: وتتمثل في وسائل الإعلام من راديو وتلفزيون وصحافة

- وكالات وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة تتولى التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل.

- الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية، يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسة، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في

دورياتها. مصادر داخلية: وتتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> علاء فرج الطاهر، المرجع السابق ص18

1. الترقية: تلجأ معظم المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر لأن الإدارة الناجحة لا بد لها من دعم الترقية التي تقوم على معايير العلمية والعملية.
  2. النقل والتحويل: يتم نقل وتحويل الأفراد من وظيفة إلى أخرى لسد الفراغات من الداخل وإيجاد توازن الموارد البشرية في المنظمة.
  3. الأفراد السابقون: استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة.<sup>1</sup>
  4. الاستقطاب والتوظيف: بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية استقبال طالبي العمل الذين يتوافدون إلى المنظمة وذلك بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة.<sup>2</sup>
- ثالثا- الاختيار وتعيين الأفراد:

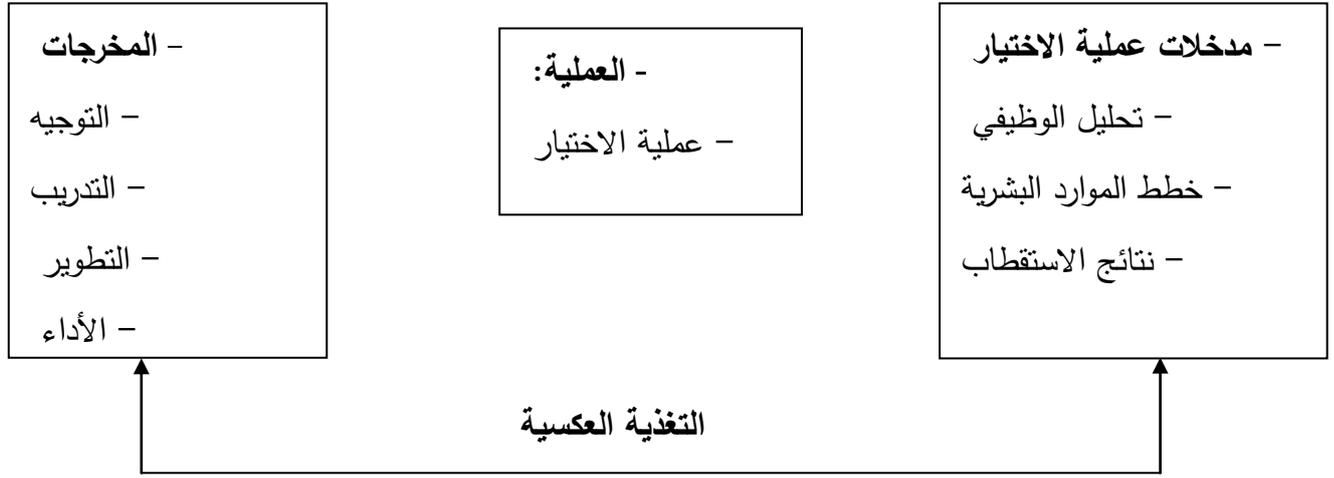
تمثل عملية الانتقال بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك بالتوفيق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ويمكن اعتبار عملية الانتقال والتعيين كنظام له مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات حسب الشكل التالي:

### الشكل رقم 01: الاختيار والتعيين كنظام<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2011 ، ص172.

<sup>2</sup> بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويرها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008 الجامعة الإسلامية غزة ، ص 27 .

متغيرات يجب مراعاتها-عرض سوق العمل - التحديات الأخلاقية - خصائص المنظمة



المصدر: بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويرها، المرجع السابق، ص 27.

كما تتبع وظيفة الانتقاء وتعيين الأفراد مجموعة من الخطوات :

1. الفحص الأولي لطلبات التوظيف: وقد تكون خطابات من المتقدمين أو نماذج استمارات طلب التوظيف ويتم من خلالها فحص الطلبات والتأكد ومطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.
2. الاختيارات: تمثل الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل ويوجد العديد من الاختيارات، فهناك اختيارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد، وأخرى لتحديد مدى استعداداه ودرجة اهتمامه بمهنة معينة.
3. المقابلات: تهدف إلى تبادل المعلومات بين الطرفين، صاحب العمل وطالب العمل، وذلك للحكم عن المظهر الشخصي للفرد وسلوكه وميوله وتوافقه الاجتماعي.

<sup>1</sup> بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد، المرجع السابق، ص 27.

4. **التأكد من المعلومات:** التأكد من صحة المعلومات التي أعطاها المرشح للوظيفة وذلك بالاتصال بالجهات التي عمل فيها سابقا.

5. **الفحص الطبي:** تتعلق بسلامة المرشح الصحية وبصورة عامة تمكنه من أداء العمل بنجاح.

6. **اتخاذ قرار التعيين:** يعد الخطوة الأخيرة، يتم تعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم.<sup>1</sup>  
رابعاً-التدريب:

تعد إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية تسعى لاكتساب مهارات جديدة من الموارد من خلال تقييم أدائها، حيث يهدف على المحافظة على تنمية الموارد البشرية العاملة في المنظمة وذلك بتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات، وتقوم وظيفة التدريب على مجموعة من الممارسات وتتمثل في:

(1) **التعرف على الاحتياجات التدريبية:** ويتم التعرف عليها من خلال بعض أو كل المصادر، مراجعة وتحليل تقارير الأداء لمعرفة جوانب الضعف لتطويرها وجوانب القوة لتدعيمها.

- ملاحظة الرؤساء لسير العمل ومستويات أداء العاملين في المجالات المختلفة.

- مراجعة سجلات شؤون العاملين للتعرف على معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الحوادث... الخ .

- آراء وتوقعات العاملين أنفسهم.

(2) **تصميم برامج:** وتتمثل في:

- تحديد محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الهدف من التدريب، تحديد أسلوب التدريب.

واختيار المدربين، و توفير التسهيلات المادية والفنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

<sup>1</sup>. بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد ، المرجع السابق ، ص 28

### 3) تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

- يتم تقييم في ضوء الأموال المنفقة والوقت المستثمر في عملية التدريب وهل تحققت الأهداف المخططة من هذه البرامج أولاً.<sup>1</sup>

### خامسا-وظيفة تحديد الأجور:

تعد من بين الأنظمة التي لها أهمية كبيرة من قبل المنظمات، وتعد جزءا من نظام التعويضات الإجمالية المكونة من الرواتب أو الأجر الذي يختص بعملية تقييم الوظائف، وكذا الحوافز المدفوعة، والخدمات وتتمثل طرق تحديد الأجور من خلال تقييم الوظائف وهي:

- طرق الترتيب للوظائف حسب صعوبتها ومن ثم نضيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي تحديد مستوى أجر كل فئة.

- طريقة التصنيف أو وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة، وتقوم على أساس النقاط المهمة في الوظيفة.

### سادسا- الحوافز:

أنها تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، حيث توجد عدة أنواع للحوافز وأكثرها تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية:

1. **الحوافز المادية:** ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية مثل الأجر الإضافي.

2. **الحوافز المعنوية:** هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية، وبالتالي هي المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص149

<sup>2</sup> منير نوري، فريد كورتل، المرجع السابق، ص168\_270.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الهدف الرئيسي لتسيير الموارد البشرية هو البحث عن الطرق والوسائل التي بإمكانها أن تجعل من الكفاءات والمعارف تبرز داخل المؤسسة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الأهداف الاقتصادية:** إن حسن اختيار الموارد يمكن أن ينجم عنه وضعية تفيد المؤسسة كما يمكن لهذه الأخيرة أن تضع قوانين تحددها القرارات التي يمكن أن تتخذها المنظمات فيما يخص المستخدم.

- **الأهداف التنظيمية:** إن تحقيق فعالية التوظيف يتطلب إدخال تعديلات في تنظيمها الداخلي خاصة بتسيير مواردها البشرية، حيث أن هذا الأخير ليس غاية في حد ذاته ولكن طريقة لمساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها، أي تسيير الموارد البشرية في خدمة المؤسسة.

- **الأهداف الاجتماعية:** يجب أن تكون مصلحة الموارد البشرية ملائمة للمنظمة التي تخدمها عن طريق روح التعاون وبين أفراد المنظمة مما يسمح باكتشاف طاقات قادرة على العطاء عن طريق العمل الجماعي.

- **الأهداف المهنية:** إن المساهمة في دعم وتحقيق الأهداف الشخصية للأفراد من خلال وظائفهم تختلف من مساهمتهم داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

وللموارد البشرية عدة أهداف يتوجب عليها تحقيقها:

1- أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.

2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

أ. ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.

<sup>1</sup> صلاح الشنواطي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة : دار الجامعات المصرفية 1970 ، ص21-22

- ب. ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
- ج. ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياته تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.
- د. إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
- هـ. وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
- 3- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
- أ. المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
- ب. المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
- ج. إبداء النصح والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.
- د. حث مدرء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإدارة المحلية إطار نظري.

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي، ط2، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2014، ص 40-41.

لقد اقتضى التقدم العلمي الكبير وما نجم عنه من تغير سريع في شتى مناحي الحياة والتزايد الكبير في أعداد السكان وحاجاتهم إلى تنمية مجتمعاتهم وتقديم المزيد من الخدمات من حيث الكم والنوع، اقتضى ذلك كله إلقاء عبء كبير على الدول فازدادت مهمتها الرامية لتحقيق أهدافها ولم تعد قاصرة على تحقيق أمن مواطنيها وتحقيق العدالة بينهم بل تعدتها إلى ضرورة التأثير في حياتهم في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومن أجل تحقيق الرفاه لمجتمعاتها تلك الواجبات التي أثقلت كاهل الحكومات مما دفعها للتنازل عن جزء من مسؤوليتها الإدارية لهيئات محلية منتخبة تتوب عنها بانجازها وتحت مراقبتها وإشرافها.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية ونشأتها.

لقد ازدادت أهمية الإدارة المحلية و ظهرت الحكومة المحلية كواقع تنظيمي قانوني منذ زمن بعيد ولكنها أصبحت واقعا معروفا بظهور النظم الديمقراطية الحديثة، وقبل التطرق إلى نشأة الإدارة المحلية وتطورها سوف نتطرق إلى مفهومها.

### أولاً- مفهوم الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة فقد عرفت في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي أوائل القرن التاسع عشر مع أن جذورها الأولى قد تطورت بتطور المجتمعات الإنسانية التي أدركت حاجتها للتضامن وتضافر الجهود لإشباع احتياجاتها وبذلك قد سبقت الدول في وجودها ولقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية ومن بينها:<sup>1</sup>

لقد عرفها الفقيه الفرنسي (waline) بأنها: " نقل سلسلة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين"

<sup>1</sup> أيمن عودة المعان، الإدارة المحلية ، ط2، الجامعة الأردنية: دار وائل للنشر ، 2013، ص17.

وعرفها الشيخلي بأنها: " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، ويقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها".<sup>1</sup>

وقد عرفها أيضا John Cherke، بأنها: " ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة إضافة الأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية".<sup>2</sup>

وينظر إليها ناجي عبد النور على أنها أسلوب من أساليب التنظيم المحلي، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية.<sup>3</sup>

كما يرى الزغبى الإدارة المحلية على أنها: " أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يتمتع بالشخصية الاعتبارية، ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها بإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة للحكومة المركزية".<sup>4</sup>

إن الإدارة المحلية هي نظام من أنظمة الإدارة العامة وأداة من أدوات التنمية تهدف لزيادة كفاءة وأداء الإداري في الدولة ويتم بمقتضاها إعطاء للمحليات الاختصاصات والصلاحيات التي تساعد على سرعة وسهولة اتخاذ القرار بعيدا عن السيطرة المركزية مع

<sup>1</sup> عبد الرزاق الشيخلي ، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001، ص 18.

<sup>2</sup> محمد محمود الطعمنة، " نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي"، الملتقى العربي الأول، سلطنة عمان، 2013، ص 08.

<sup>3</sup> ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، جامعة عنابة، الجزائر، متوفر على الرابط:

<http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-01-2009-dafatir/516-2018-05-02-10-55-32.html>

<sup>4</sup> محمد محمود الطعمنة، المرجع السابق، ص 09.

ارتباط هذا القرار بتحقيق السياسات والأهداف التنموية للدولة وهي تعبر عن اللامركزية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة أي أن الإدارة المحلية تؤدي إلى نقل بعض السلطات إلى الوحدات المحلية وهذا بالطبع لا يقضي على اختصاصات الحكومة المركزية بل إنه يظهر علاقة اشتراك للوحدات المحلية المركزية ونتيجة لهذه العلاقة يجب التنسيق بين الطرفين.<sup>1</sup>

وترى الأمم المتحدة أن الإدارة المحلية نظام من نظم الإدارة العامة وهي وسيلة إدارية لمعاونة الحكومة المركزية على أداء رسالتها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة وهي بذلك تحت على نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية إلى المحليات لمواجهة مسؤوليتها في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي.<sup>2</sup>

2

وبما أن الإدارات المحلية تستمد قوتها وشرعيتها أساساً من المجتمع فإن دور الحكومة المركزية يقتصر على حماية الاحتياجات والحقوق العامة بهدف تحقيق التوازن المنشود بين مصالح الجهات المختلفة أي أن الإدارة المحلية هي لامركزية ذات طابع إداري تهدف إلى تنسيق العلاقة بين مركز الدولة وفرعه المحلية المنتشرة في أرجاءها.<sup>3</sup>

### ثانياً - التطور التاريخي للإدارة المحلية:

لقد عرف الإنسان أنواعاً مختلفة من الإدارة المحلية منذ العصور الأولى وقبل ظهور الدولة المركزية الحديثة وقد أخذت أشكالاً متشابهة في بدء تكون المجتمعات البشرية فكانت

<sup>1</sup> هشام أمين مختار، "تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر"، مذكرة لنيل الدكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000، ص 59.

<sup>2</sup> حسام قصب، تقييم وكفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري، المؤتمر العربي الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، ديسمبر 2003.

<sup>3</sup> أحمد رشيد، الإدارة المحلية، المفاهيم العلمية ونماذج التطبيق، القاهرة: دار المعارف، 1999.

على شكل وحدات محلية وتقوم بتنظيم العلاقات العامة بين الأفراد المجتمع أو القبيلة أو حكيمها أو ثريها.<sup>1</sup>

ومع تطور المجتمع الإنساني واتساع نشاطاته وتنوعها بدأت تظهر أنماط جديدة للإدارة المحلية يكون على رأسها حكام أو موظفون معينون من قبل السلطة المركزية حيث ظلت الحكومات المحلية مسؤولة عن كثير من الشؤون كالمحافظة على الأمن وتطبيق النظام المحلي ثم جاءت المرحلة الحديثة التي اتسمت بظهور الحكومات المركزية ذات السلطة السياسية والإدارية الموحدة أو الاتحادية والتي بدأ معها عصر التنظيم الإداري للحكم والإدارة المحلية مع توقف مدة الفعالية في الإدارة المحلية على العوامل السياسية والنظم الاقتصادية والسلوكية في كل دولة.

كما كانت للحرب العالمية الثانية آثار كبيرة على تغير مفهوم الدولة ، حيث أصبح من أهم واجباتها تحقيق الرفاهية الاجتماعية وتقديم أكبر قدر من الخدمات العامة للمواطنين ومثال ذلك ما حدث في فرنسا وإنجلترا ( في حين اختارت عدد من الدول النامية أو الحديثة الاستقلال الديمقراطي طريقا و منها لممارسة الحياة السياسية).

وخلال الفترة 1945-1955م غيرت حوالي 45 دولة دستورها أو عدلته لتتماشى مع المبادئ الجديدة لتحقيق الرفاهية والعدالة الاجتماعية لمجتمعاتها.<sup>2</sup>

كما ظهرت في العالم عدة اتجاهات ومشكلات اجتماعية، سياسية، اقتصادية صاحبها تغيرات مماثلة في أساليب الإدارة واستحدثت أساليب وطرق جديدة من شأنها إتاحة الفرصة للتأصيل العلمي في مجالات الإدارة المختلفة والتي تمثل الإدارة العامة.

<sup>1</sup> نزيه الأيوبي: "الحلقات المنسية والمناطق المحظورة في الإصلاح الإداري العربي"، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، ط1، القاهرة المنطقة العربية للعلوم الإدارية ، 1986 ، ص 106.

<sup>2</sup> سليمان الطماوي، شرح نظام الحكم المحلي الجديد، القاهرة : دار الفكر العربي، 1980، ص 98.

وفي الحقيقة هناك من يؤكد على أن الإدارة المحلية هي أكثر الوسائل فعالية وكفاءة الأداء السلع والخدمات المحلية لأنه على عكس المؤسسات العامة والفروع الإدارية تتميز بخاصية الحساسية Sensivity والاستجابة Responsives، لحاجات المواطن المحلي.<sup>1</sup>

غير أن الخلط بين تنظيم الدولة وإدارة الدولة وتصور أن اللامركزية تمس بوحدة وسلامة أراضي الدولة أدى إلى حلول الوسيلة محل الغاية وبهذا تم تجاهل الغاية.

وعلى المستوى السياسي تعتبر الإدارة المحلية مقدمة الديمقراطية السياسية فقد وجدت هذه الأخيرة في الإدارة المحلية نظاما يعمل على تحقيق مبدأ اشتراك الشعب في إدارة شؤونه بنفسه وقد ظهر نظام الإدارة المحلية في معظم دول أوروبا وأمريكا الشمالية مع ميلاد هذه الحكومات التي تحاول تحقيق مبادئ الديمقراطية في القرن التاسع عشر.<sup>2</sup>

وبصفة عامة لقد مر التنظيم الإداري للدول المتخلفة من مرحلة المركزية الإدارية الشديدة التي رافقت مرحلة النظام المركزي السياسي والاقتصادي إلى مرحلة عدم التركيز الإداري الذي لم يستطع حل مشكلات النظام المركزي فكان مجرد الرحلة تمهيدية لظهور النظام اللامركزي بصورتيه الإقليمية والمرفقية.

وانتشر نظام اللامركزية الإقليمية في عصرنا الحالي انتشارا واسعا إلى درجة أن مشكلة الدولة الحديثة لم تعد تتعلق باختيار بين النظام المركزي ونظام اللامركزية الإقليمية وإنما تتعلق بمدى الموازنة ونسبة المزج بين الأسلوبين المركزي واللامركزي في تنظيم الجهاز الإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة، القاهرة: جامعة القاهرة، 2003، ص 24.

<sup>2</sup> جعفر أنيس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص 5.

<sup>3</sup> مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص 5.

وكما قال بعض علماء الفقه الدستوري والإداري إن قيام الحكومات البرلمانية يتبعه قيام نظام اللامركزية الإدارية أو اللامركزية السياسية حتى تكون سندا للنظام البرلماني وتثبت أركانه.<sup>1</sup>

فالملاحظة عبر تطور ظهور اللامركزية الإدارية هو تشابك وتداخل عدة عوامل وأسباب أدت إلى انتشار هذا النمط أو الأسلوب بشكل ملحوظ وفي هذا الصدد يذكر الدكتور محمد عبد الله العربي، أهم الأسباب والعوامل التي أدت إلى انتشار هذا الأخير حيث يقول على العموم يمكن إجمال هذه الأسباب في مسألتين أساسيتين:

**المسألة الديمقراطية:** حيث لم تعد الشعوب حديثا تقنع بالمشاركة في الحكم، عن طريق الانتخاب أعضاء البرلمان وانتخاب رئيس الجمهورية، فقد تطورت المسألة الديمقراطية لدى الشعوب من ديمقراطية للمؤسسات السياسية الديمقراطية للمؤسسات الإدارية، وتكتسب الآن مشاركة الجماهير في الحياة الإدارية والاقتصادية طابعا هاما وحساسا يفرض ضرورة حكم الأهالي أنفسهم بأنفسهم عن طريق انتخاب ممثلهم الذين يتولون تسير شؤون المحلية وبعبارة أخرى أصبحت الإدارة اللامركزية الإقليمية أمرا محتوما وبذلك لم تعد المركزية الإدارية الأسلوب الوحيد لتنظيم وتسيير إدارة الدولة وعليه أن يتطور ليقبل بالتعايش مع الأسلوب اللامركزي وهو ما حدث فعلا.<sup>2</sup>

**المسألة العلمية والتقنية:** عندما تطورت وظائف الدولة في مختلف الميادين لم يعد بإمكان إدارة جميع الأنشطة والخدمات في مركز واحد-العاصمة- فضلا عن تعطيل إنجاز مصالح المواطنين -بالسرعة المطلوبة- حيث تمر الملفات بحلقة طويلة من الروتين الوصول إلى العاصمة والفصل فيها ثم العودة فضلا عن ذلك فإن المركزي الواحد في العاصمة لم يعد قادرا على مواكبة إنجاز جميع مهام الدولة المعاصرة-المتدخلة- بين مجالات الحياة المتعددة وهذا لا بد من تفتيت الوظيفة الإدارية وتوزيعها بين أكثر من سلطة فالسلطة المركزية فيما

<sup>1</sup> مصطفى الجندي، الإدارة المحلية وإستراتيجيتها، الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، 1987، ص 111.

<sup>2</sup> مسعود شيهوب، المرجع السابق، ص 07.

يتعلق بالشؤون القومية التي تهتم جميع سكان الدولة ، والهيئات اللامركزية الإقليمية فيما يتعلق بالشؤون المحلية وعموما تجزم أغلب الكتابات أن تطور هذا الأسلوب من أساليب التنظيم الإداري لم يقترن بأي دولة وأن أسباب ظهوره يعود إلى ما يلي<sup>1</sup>:

1- **ازدياد وظائف الدولة:** كانت وظيفة الدولة مقتصرة الحفاظ على الأمن الداخلي والتدخل في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والصحية... الخ، غير أن بعد ذلك اتسمت وظائف الدولة وأصبحت تتدخل في ميادين كثيرة تحقيقا للأهداف الاجتماعية والاقتصادية الرخاء والرفاهية للمواطنين وبها أصبحت مهمة كبيرة على الدولة وتحمل كل هذه الأعباء لوحدها ومن هنا ظهرت فكرة هيئات محلية تتولى بعض الوظائف في نطاق الوحدات الجغرافية مما يخفف المهام على الدولة.

2- **تنوع الأساليب إدارة تبعا للظروف المحلية:** فالإدارة المركزية عندما يقوم بأداء الخدمات تضع أنماطا وأساليب متشابهة تطبق على كافة المواطنين وفي جميع أنحاء القطر وإن اتساع هذه الأساليب لا يشكل عقبة للخدمات العمومية الوطنية بينما الخدمات المحلية متفاوتة من منطقة جغرافية إلى أخرى كما أن المشاريع التنموية التي تقام في بيئة زراعية ستختلف تماما عن منطقة صناعي هذا على سبيل المثال<sup>2</sup>.

3- **الإدارة المحلية أكثر إدراكا للحاجات المحلية:** يقوم نظام الإدارة المحلية على إشراك أكبر عدد ممكن من السكان المحليين في إدارة وتنظيم شؤونهم المحلية ولهذا فهم أكر تفهما للحاجات والرغبات والمشاكل المحلية من موظفي الإدارة المركزية.

4- **التدريب على أساليب الحكم:** من تجارب الدول المتقدمة حسب رأي الكثيرين هي خير مدرسة لتخريج أفضل وأكفأ موظفي الدولة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق الشبخلي، المرجع السابق، ص 21.

<sup>2</sup> عبد الرزاق الشبخلي، المرجع السابق، ص 23.

5- العدالة في توزيع الأعباء المالية: تقوم الحكومة المركزية بتوزيع المال (مال الضرائب) على المرافق العامة بمشيئتها وبهذا تتضرر بعض المرافق أو الأفراد من هذا التوزيع بينما تم تبني نظام الإدارة المحلية فإن توزيع المال يتم بمشيئة أهالي الوحدات الإدارية وفي هذا تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية والتي بموجبها يتساوى المواطنون في تحمل دفع الضريبة والاستفادة منها فيما بعد.

6- تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين: إن وجود الهيئات المحلية يساعد على تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري بحل المشاكل محليا دون الرجوع إلى الحكومة المركزية وفي هذا اقتصاد في الوقت والمال.<sup>1</sup>

لقد كانت هذه أسباب الكافية لظهور نظام الإدارة المحلية وتبلورت في العديد من الدول العالم غير أن هذا لا ينفي حقيقة نشأته الفرنسية بمقوماته وأهدافه المتجذرة حاليا بإضافة إلى كون الجزائر عند استقلالها كان الإرث الاستعماري الفرنسي لا يزال محبذا في الأنظمة السياسية والإدارية الجزائرية.

#### المطلب الثاني: أهمية الإدارة المحلية وخصائصها.

إن الإدارة المحلية لها أهمية كبيرة حيث أن لها العديد من المزايا بالرغم من العيوب التي قد يراها البعض في نظام الإدارة المحلية كالقول بأنها يمكن أن تؤدي إلى المساس بوحدة الدولة بالنظر إلى توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات اللامركزية، فبالرغم من ذلك إلا أن نظام الإدارة المحلية لها العديد من الحسنات والمزايا على الصعيد السياسي والإداري والصناعي والاجتماعي والاقتصادي.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 25.

أولاً- أهمية الإدارة المحلية:

1- الأهمية السياسية:

\* تربية الناخبين وهم ينتخبون أعضاء مجالسهم المحلية تربية سياسية وتدريبهم على ممارسة العملية الديمقراطية وانتخاب ممثليهم في البرلمان.

\* تربية المرشحين تربية سياسية وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية على المستوى الوطني.

\* إشراك المواطنين من خلال تمكينهم من اختيار ممثليهم في المجالس المحلية في إدارة شؤون وحداتهم المحلية مما ينمي لديهم الشعور بتحمل المسؤولية.

\* تضيق الفجوة بين المواطنين والأنظمة الحاكمة تلك الفجوة التي كان يشعر بها الأفراد في ظل النظام المركزي الذي يسود في عهود الاستعمار وفي ظل الحكومات المستبدة.<sup>1</sup>

\* تقوية البناء السياسي للدولة وذلك بتوزيع الاختصاصات الإدارية وعدم تركيزها في العاصمة مما يساهم في إمكانية مواجهة الأزمات والمصاعب المختلفة<sup>2</sup> ففي ظل النظام المركزي يكفي أن يحتل النظام في العاصمة في أوقات الحرب أو الكوارث حتى يصاب الإداري للدولة كله بالشلل والتعثر.

2- الأهمية الإدارية: تتلخص الأهمية الإدارية لنظام الإدارة المحلية فيما يلي:

\* تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الروتين وذلك من خلال تعليل المراسلات والمخاطبات وضرورة أخذ موافقة السلطات المركزية في العاصمة بشأن كل مسألة صغيرة أو كبيرة.

\* على خلاف الأمر في النظام المركزي حيث نجد وحدة الأنماط والأساليب الإدارية في العمل فإن الأخذ بنظام الإدارة المحلية يؤدي إلى المرونة والتنوع في استخدام الأساليب

<sup>1</sup> محمد علي الخلايلة ، الإدارة المحلية، ط2، الأردن: دار الثقافة، 2013، ص 60.

<sup>2</sup> محمد علي الخلايلة ، المرجع السابق، ص 61.

الإدارية إذ يمكن لكل وحدة محلية إتباع أسلوب العمل الذي تتناسب مع واقعها وظروفها وحجمها وحاجات مواطنيها.

\* يساهم نظام الإدارة المحلية في التخفيف من أعباء الملقاة حيث يتولى المجلس إدارة الأنشطة المحلية.

\* يجسد نظام الإدارة المحلية في تحقيق وتقسيم العمل.

### 3- الأهمية الاقتصادية:

\* توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية وإيرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها يساهم في تحقيق العبء على مصادر الدولة التقليدية وتخصيص تلك المصادر المشروعات القومية.

\* تأسيس مشروعات اقتصادية تلاءم احتياجات للوحدات المحلية وحاجات المواطنين فيها فالمجالس المحلية أقدر عادة من السلطة المركزية على اقتراح أو إقرار المشروع الاقتصادي الذي تحتاجه الوحدة المحلية.

\* تنشيط الاقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الاقتصادي على المستوى المحلي.

4- الأهمية الاجتماعية: إثارة اهتمام المواطنين وتحفيزهم للتعاون لإدارة شؤونهم المحلية لأن المواطن سيشعر بأنه يشارك بفعالية.

من خلال تمثيله في المجلس المحلي للإدارة مصالحه اليومية يساهم نظام الإدارة المحلية إذا ما واصلت المجتمعات المحلية للوعي من خلال الممارسة إلى درجة من الوعي الثقافي والسياسي في تحول الولاء عن ولاء الأسرة والعشيرة إلى ولاء الوطن والمصلحة العامة.

- خلق شعور بوجود نوع من العدالة الاجتماعية

- خلق نوع من التنافس لدى سكان الأقاليم والمجاورة في مجال التنمية والتطوير فيعكس إيجابا على المصلحة العامة للدولة.

- خلق الشعور لدى المواطنين بالعدالة للضرائب ستدفع الإنشاء مشاريع محلية يتم الاستفادة منها بصورة مباشرة.<sup>1</sup>

ونستنتج أن الإدارة المحلية في نظر العديد من المهتمين بها والتي تكون علم تام بالظروف والحقائق المحلية تساعد من ناحية على تجنب الأخطاء التي تقع من الإدارة المركزية البعيدة وتخفيف من مخاطر تركيز السلطة.<sup>2</sup>

### ثانياً - خصائص الإدارة المحلية:

تتميز الإدارة المحلية بخصائص تتفرد بها عن الإدارة المركزية من أهمها<sup>3</sup>:

- \* قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- \* هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.
- \* يعمل على تطبيق النظام الإداري ليلاعم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتكيفوا مع الإدارة.
- \* اشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية ، لأن الأفراد أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبيتها.
- \* تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد الإعداد للقيادات الصالحة لتدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية، وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السليمة وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بانتماء إلى مجتمع بالإضافة إلى تغير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- \* إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على جهودهم الذاتية.

### ثالثاً - مقومات الإدارة المحلية:

<sup>1</sup> محمد علي الخلايلة، المرجع السابق ، ص 63.

<sup>2</sup> جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر، الجزائر: دار الأمة ، ط 2014، ص 35.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنمو الحضري في الوطن العربي المؤتمر الرابع عشر للشؤون الاجتماعية، جامعة الدول العربية، 1999.

تقوم الإدارة المحلية على عنصر أساسي وهو الشخصية المعنوية ، وهو الذي يمنح الإدارة المحلية؛ الاستقلال القانوني عن الحكومة أو الإدارة المركزية مع احتفاظ الحكومة أو السلطة المركزية بحق الرقابة على الإدارة المحلية وتتكون هيئات الإدارة المحلية من ثلاث سلطات هي: السلطة التقديرية، التنفيذية، الرقابية.

وتتمثل السلطة التقديرية: في المجالس الشعبية المحلية والتي تمثل سلطة التشريع على مستوى المحلي؛ أما السلطة التنفيذية فهي مجموعة من الموظفين الإداريين والفنيين والماليين العاملين في الإدارة المحلية، أما السلطة الرقابية: فتتمثل في رقابة السلطة المركزية على كل أعمال الأجهزة المحلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف ووظائف الإدارة المحلية.

إن تطبيق أسلوب الإدارة المحلية في دولة ما يهدف إلى تحقيق عدة أهداف التي تحدد أساليب تشكيل نظم الإدارة المحلية وهياكل بنائها لأن تشكيل النظام لا يعدو أن يكون وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة التي اقتضت تطبيقه.

أولاً- أهداف الإدارة المحلية: ومن جملة هذه الأهداف نذكر ما يلي:

1. الأهداف السياسية: ترتبط بمقومات الإدارة المحلية والمتمثلة أساساً في مبدأ الانتخاب لرؤساء المجالس المحلية وأنماط العمل السياسي الذي يتبع هذا المبدأ وفي إطار تلك الأهداف يمكن ذكر الأهداف الفرعية التالية:

التعددية: يقصد بها توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة وتكون وظيفة الدولة في هذه الحالة التنسيق ووضع الحلول التوفيقية بين هذه الجماعات والمصالح التنافسية وتعتبر المجالس المحلية من بين أهم الجماعات التي تشارك الحكومة المركزية واختصاصاتها وسلطاتها فالتعددية في صنع القرارات تتيح للوحدات المحلية نفوذاً قوياً في

<sup>1</sup> أيمن هاشم عبد الرحمان، التشريعات للمنظمة لل عمران في مصر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمي وال عمران، القاهرة، 2001، ص 112

المشاركة في صنع السياسات في ميادين مهمة كالتعليم والصحة والإسكان والثقافة والأمن وغيرها.

**الديمقراطية:** تعتبر الديمقراطية أحد الأهداف الرئيسية التي سعى إلى تحقيقها نظام الإدارة المحلية تلك الديمقراطية تتمثل في حرية المجتمعات المحلية في انتخاب مجالسها المحلية ولعل ممارسة الديمقراطية على هذا النحو تساعد على تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- أن الديمقراطية وممارستها على المستوى المحلي تدفع المواطن إلى الاهتمام بالشؤون العامة وتوثيق صلته بالحكومة.

- كما أن تلك الممارسة تنمي الشعور لدى الأفراد بالدور الذي يؤديه اتجاه محلياتهم وهذا الشعور من شأنه أن يرفع كرامتهم ويزيد في تحسنيهم بحقوقهم الوطنية وواجباتهم القومية.

- تسمح الإدارة المحلية بتحقيق التنمية السياسية من خلال تقوية الفهم السياسي لدى المواطن وتمكنه من التمييز بين الشعارات والبرامج الممكنة لاختيار التكافؤ منها.

- ومناقشة القضايا المهمة مثل: إيرادات، نفقات الميزانية المحلية والتخطيط المستقبلي.

- تتيح فرصة التدريب القيادات وإعدادها لشغل مناصب سياسية أعلى في المجالين التشريعي والتنفيذي على مستوى القومي.<sup>2</sup>

كما أن نظام الإدارة المحلية يعزز الديمقراطية والمشاركة من خلال الاختيار الحر لممثلي السكان على المستوى المحلي عن طريق الانتخاب بما يكرس مبدأ حكم الناس لأنفسهم وتدريب السكان المحليين هما، يكسبهم خبرة في إدارة الشأن العام مما يؤدي إلى

<sup>1</sup> عبد الرزاق الشخلي، المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> أحمد بالجيلالي، إشكالية عجز ميزانية البلديات، دراسة تطبيقية لبلديات: جيلالي بن عمار، سيدي علي ملال، فرطوفة بولاية تيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، أبي بكر بلقايد، 2010/2009، ص 20.

تعزيز الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي ويحد من احتكار سياسة معينة للعمل السياسي وتقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة.<sup>1</sup>

2. **الأهداف الإدارية:** إن تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في الشؤون المحلية يحقق السرعة والدقة والكفاءة في الاستجابة لمتطلبات واحتياجات السكان المحليين بما يحقق الكفاءة في تزويد المناطق والأقاليم بالخدمات العامة لأنه بخلاف النمط المركزي في الإدارة ، فهو يتميز بخاصية الحساسية أي تأثر بأداء وانتقادات السكان المحليين ويمكن تلخيص الأهداف الإدارية للإدارة المحلية فيما يلي:

- النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية .
- التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية والحد من ظاهرة التضخم التي منيت بها تنظيمات الأجهزة الإدارية في ظل الأسلوب المركزي.
- إتاحة الفرص التجريبية للنظم الإدارية المختلفة على مستوى ضيق ومحدود لبحث مدى إمكانية تعميمها في ضوء النتائج في دائرة الدولة المتسعة.<sup>2</sup>
- كما أنها تساهم في تحقيق الكفاءة الإدارية خاصة في النواحي الاقتصادية الملحة والتي غالبا ما تكون على جدول أولويات الشأن المحلي والقضاء على البيروقراطية الإدارية المركزية الحكومة وخلق جو من التنافس بين مختلف الجماعات المحلية واستفادتها من تجارب بعضها البعض.<sup>3</sup>

3. **الأهداف الاجتماعية:** يمثل نظام الإدارة المحلية فرصة حقيقية لتحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية نذكر منها: تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية، بما يتفق مع ظروفهم وأولوياتهم حيث أن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمانة وسمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير ، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص 15-16.

<sup>2</sup> جعفر أنس قاسم، المرجع السابق، ص 125.

<sup>3</sup> محمد محمود الطعمانة وسمير محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 16.

محددة يشعر بمسؤولية اجتماعية اتجاه المواطنين إذ لا بد أن ينعكس ذلك على زيادة المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم وارتفاع مستوى الصحة والتعليم والحد من تلوث البيئة والحصول على الخدمات المحلية ببسر وسهولة .

شعور الفرد داخل المجتمعات المحلية بأهمية في التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية مما يعزز ثقته بنفسه ويزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه وهي خطوة أولى نحو تطوير روح المواطنة الحرة.<sup>1</sup>

كما تساهم أيضا في ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية وهو ما ينعكس إيجابا على السكان المجلس وتلبية حاجاتهم الاقتصادية ، كما تساهم في ترسيخ الثقة في المواطن، واحترام رغباته في المشاركة في إدارة الشأن العام ، كما تسمى الإحساس بالانتماء للوطن لدى المواطنين.<sup>2</sup>

### ثانيا - وظائف الإدارة المحلية:

تختص الإدارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية وتشمل مختلف

الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية والثقافية والعمرانية والمرافق العامة.<sup>3</sup>

ومن الطبيعي أن تقسم المهام الإدارية طبقا لمؤديها أي المهام التي تؤدي بكفاءة وفاعلية محليا لا بد وأن تسند إلى الإدارة المحلية وبالتالي المهام التي لا يمكن أن تؤدي بفاعلية على المستوى المحلي تسند إلى مستويات أعلى من الإدارة وللإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين هما<sup>4</sup>:

**الوظيفة التنموية:** وهي المسؤولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال

إدارة عملية التنمية المحلية ويمكن تقسيمها إلى:

<sup>1</sup> أحمد بالجيلالي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 16.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنمو الحضاري في الوطن العربي، المرجع السابق، ص 26.

<sup>4</sup> حسام قصب، "تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري" ، المؤتمر العربي الإقليمي تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، 158.

وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة.

وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.

الوظيفة السياسية وهي:

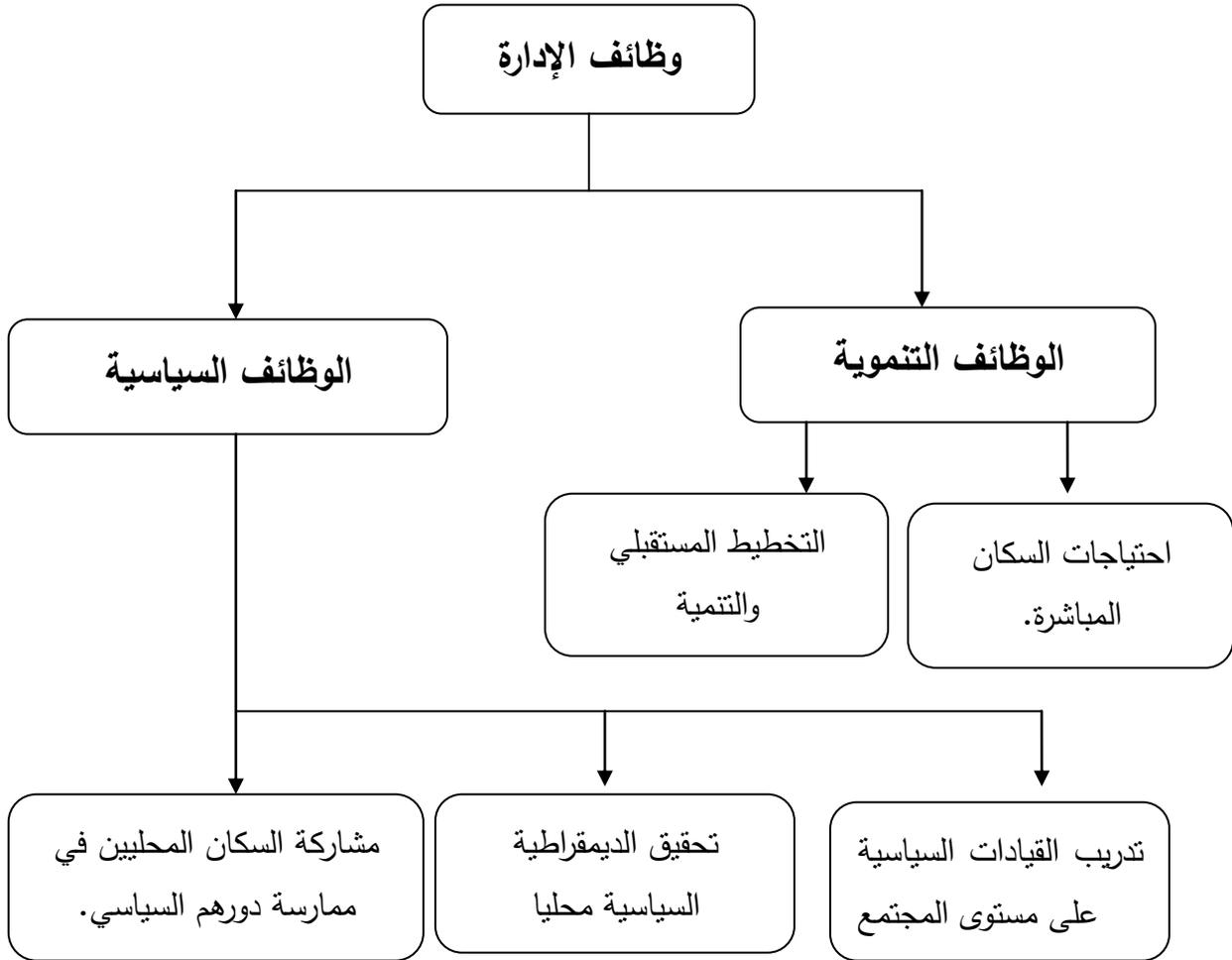
- تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.

- دفع السكان المحليين إلى المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم السياسي.

- تدريب القيادات السياسية على مستوى المجتمع.

الشكل رقم 02: يوضح وظائف الإدارة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسام قضب، المرجع السابق، ص 159.



المصدر: حسام قضب، تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري ، المؤتمر العربي الإقليمي تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة،

وللموارد البشرية لها دور وأهمية كبيرة في تطور وتنمية الإدارة المحلية و ضرورة تنمية المورد البشري وأهمية الدور الذي يلعبه في مجال التنمية الإدارية وخاصة في عصر العولمة في الوقت الحالي كما أن عملية الاستثمار في الموارد البشرية وفي تنميتها وترقيتها بتحسين مهاراتها والزيادة من كفاءتها المهنية والفنية داخل المنظمات أصبحت مطلبا أساسيا ومهما من أجل تطوير وتنمية الإدارة المحلية وستناول في المبحث الثالث كفاءة وأداء الموارد البشرية ودورها في تفعيل وتحسين الإدارة المحلية.

المبحث الثالث: الموارد البشرية ودورها في تفعيل وتحسين الإدارة المحلية.

وفي هذا المبحث سوف نبين دور الموارد البشرية في تحسين وتفعيل الأداء في الإدارة المحلية.

**المطلب الأول: كفاءة وأداء المورد البشري ودوره في تطور الإدارة المحلية.**

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات تتحدد فيما يلي:

1- الأرض.

2- المباني.

3- رأس المال.

4- التكنولوجيا.

5- الأفراد.

ومهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة تتكون من أصول مادية وموارد بشرية.<sup>1</sup>

لفظ الموارد إذا أضفنا كلمات معينة للجمع (الموارد)، نحصل على دلالات ومعاني كثيرة كقولنا موارد مالية ، موارد طبيعية، موارد بشرية، فماذا يعني مصطلح الموارد البشرية؟<sup>2</sup>

يترجم عادة المصطلح بلغتين الإنجليزية (Humain Resores) والفرنسية (Ressources Humaines) ، من حيث المضمون فإنه يشير إلى العنصر البشري ككل سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها ويشير هذا المصطلح في المجال الاقتصادي إلى عنصر العمل في الإنتاج والخدمات.

ويعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج إن الموارد البشرية يقصد بها السكان في المجتمع فهي تضم ثلاث قطاعات بشرية هي قطاع المشتغلين والعاملين والخارجين عن قوة

<sup>1</sup> علي غربي، وبلقاسم سلاطينية وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى، 2002، ص 16.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي ومحمد كمال مصطفى ، معجم المصطلحات، القوى العاملة للتخطيط والتنمية الاستخدام إنجليزي-عربي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1984، ص 93.

العمل، والخارجون عن قوة العمل هم فئة تمثل قوة العمل الاحتياطية للبيوت ونزلاء السجون والمستشفيات والأطفال.

### 1. التدريب الإداري:

قبل الحديث عن التدريب الإداري لابد من إبراز الفروق بين المفاهيم فمع التقدم التكنولوجي ظهرت احتياجات تدريبية جديدة برزت معها أهمية التدريب ومن هنا كانت الحاجة لمعرفة هذه الفروق بين المفاهيم التكوين والتدريب.

**مفهوم التكوين (la Formation):** كلمة التكوين حسب المفهوم الغربي مشتقة من الفعل كون (Forme) ذات المصدر اللاتيني (Form) ولغويا تعني إعطاء الشئ شكل ويقابل هذا المفهوم باللغة الإنجليزية مفهوم (To Training) الذي ترجمته مختلف المؤلفين والمتخصصين العرب بمفهوم التدريب لأن باللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (Formation).

إن بعض المفكرين يؤكدون عند تعريفهم لعملية التكوين " على عملية نقل المعارف من أجل الاستجابة لاحتياجات المنظمة وفي هذا الشأن يعرف (R.Vatier) التكوين على أنه مجموعة العمليات التي تجعل من الأفراد والجماعات قادرين على ضمان بكل كفاءة الوظائف الحالية والتي ستوكل إليهم من أجل السير الحسن للمنظمة.<sup>1</sup>

### 2. التعليم والتعلم والتدريب:

أ. **مفهوم التعليم:** إن كلمة تعليم حسب المفهوم الغربي مشتقة من الفعل (Enseigner) وهي ذات مصدر لاتيني (Insynar)، ولغويا تعني إعطاء لأحد ما علاقة مميزة ( Une Signe distincif) والتعليم يهدف إلى نقل عدد من المعارف لشخص ما بالصفة التي

<sup>1</sup> عبد الكريم نايت عبد الرحمان ، تحليل أسس عملية التكوين الإداري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في التنظيم السياسي والإداري ، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 1983، ص 30.

يمكن عقله إدراكها وفهمها وهناك من يعرفه التعليم هو عملية تنمية.<sup>1</sup> معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.

ب. مفهوم التعلم: هو عملية تلقي المعرفة والقيم والمهارات من خلال الدراسة والخبرة مما يؤدي إلى تغير دائم في السلوك بحيث يعيد توجيه الفرد الإنساني ويعيد تشكيل بنية تفكيره العقلية باعتبار مصطلح التعلم مرتبط بالتربية فتجمع التعاريف حول مفهوم التربية هو كل فعل يمارسه الشخص بذاته يقصد من ورائه اكتساب معرفة ومهارات وقيم جديدة.

ج. مفهوم التدريب: (Training): يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارات لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة فالعملية التدريبية تستهدف المهارات والقدرات البدنية والفنية والفكرية والسلوكية لتطوير الطاقات التطبيقية لدى الأفراد والجماعة بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع صنوف المعرفة التي يتوصل إليها العقل البشري والجهد البشري موضع التطبيق وتطوير الطاقات على بناء الأساليب والوسائل والأدوات التي تساهم في تطوير العمليات إنها العملية التي تمكن من وضع جميع المعارف العملية موضع التطبيق العملي والدخول بالإنسان التي عصر التكنولوجيا وتمكينه منه والمساهمة كشريك في حركة هذا العصر وتطويره.<sup>2</sup>

هكذا يمكن القول أن أي عملية تعلم أو تعليم وهي تحاول أن تنتقل المعارف من شخص لآخر أو من مكان لآخر فغنها لا بد أن تقوم بذلك ضمن سياق تطبيقي محدد وإلا فإنها تكون عملية تعلم أو تعليم فاشلة ولا ترتبط بالوظيفة الأساسية لها ولعل هذه الحالة هي التي تعاني منها مؤسسات التعليم في الدول العربية وكذلك يمكن القول بالنسبة للعملية التدريبية حيث لا يعقل أن تتم عملية التدريب على أي مهارات تطبيقية.

<sup>1</sup> حسين الدوري، الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق، دراسة نظم الأصول العامة في التنمية الإدارية، القاهرة، مطبعة العاصمة، 1976م، ص 101.

<sup>2</sup> عبد الكريم نايت عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 31.

مفهوم التدريب الإداري: لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن أن يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة ومن بين هذه المفاهيم ما يلي: هناك من يعرف التدريب: " هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد والمهارات الأساسية لأداء وظائفهم".<sup>1</sup>

وهناك من يعتبر للتدريب عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد<sup>2</sup> والبعض يرى بأنه صقل المهارات والخبرات والمعلومات والمعارف يتفاعل كل من المدربين وأدوات التدريب والمتدربين، فإن التدريب الموجه لأداء هو تدريب يجب أن يؤثر في أداء العاملين.<sup>3</sup>

أما الأمم المتحدة: فتعرف التدريب بأنه عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها فالتدريب باختصار هو نقل المعرفة وتطوير المهارات وفي تعريف آخر لبعض الباحثين يرى بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بتمكينهم من استخدام طرق وأساليب أفضل في أدائهم مقارنة مع أدائهم قبل التدريب. ويعرفه ميغنسون (Megenson): " بأنه إكساب مهارات وأساليب معينة ويقول أنه

عملية تهدف إلى تغيير سلوك التدرّب لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي للموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 345.

<sup>2</sup> Stanly, liadd, A guide to Evaluation of training , Ljubljana: I C P E Training series, 1987, p 17.

<sup>3</sup> هاني جميل، للتدريب الإداري المعاصر، على الموقع: <http://www.hrm-group.com/12/12/2010/15:00pm>

<sup>4</sup> عساف، محمد، عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص 32.

أما التعريف الإجرائي للتدريب يعتبر التدريب: "هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بالمهارات ومعارف وخبرا متعددة وتستهدف أحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم.<sup>1</sup>

لقد كان ينظر للنشاط التدريبي في الماضي على أنه ذلك النشاط التكميلي الذي يدعم ويكمل عمل إدارات الأخرى إلا أن ذلك الدور قد أخذ في التغيير خلال العقدين الأخيرين من القرن المنصرم وبدأت ملامح ذلك التغيير في الترسخ مع بداية الألفية الثالثة وذلك في التحول الإدراكي حول طبيعة ودور النشاط التدريبي من مجدد ونشاط تكميلي إلى نشاط دوري فاعل كما زادها الدور حيوية في ضوء الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

يتفق جميع وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية على أهمية وظيفة ونشاط التدريب المنظمة لهذا تظهر أهمية التدريب الفرد العامل القديم أو الحديث في المنظمة كما يلي:

- تزويد الفرد الجديد بالكفاءة المطلوبة أما الفرد العامل القديم يمكنه التدريب من مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.<sup>2</sup>

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.

- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة .

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعملي، التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار النشر والتوزيع، 2007، ص 15.

<sup>2</sup> جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص

- يساعد في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

### أهمية التدريب:

يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

يساعد على تطور مهارات الاتصال بين الأفراد<sup>1</sup>

وتظهر أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع في كون القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضاً وإنما نتيجة مساهمة الدول الكبيرة في إيجاد التدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية.<sup>2</sup>

فقد أصبح التدريب ضرورياً لتعميق قدرة المديرين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات وتحليل المشكلات واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات فمثل هذه القيادات يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأمثل لها:<sup>3</sup>

وهناك من يرى بأن:

(1) التدريب يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجية وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

(2) عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة.

(3) التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف.

(4) يحسن التدريب خدمات المنشأة .

<sup>1</sup> نظمي شحادة آخرون، إدارة الموارد البشرية ، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 52.

<sup>2</sup> W.A.Trwy, "Designing training and development systems", New york : Amirican Management, association, p 100-140.

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص 258.

(5) يؤدي إلى تخفيض نسبة حوادث العمل.<sup>1</sup>

(6) يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي للمنشأة.<sup>2</sup>

(7) وكذلك يزيد التدريب من الفوائد الاقتصادية للمؤسسة ويزيد من المنافسة<sup>3</sup>

وهناك من يرى في فوائد التدريب ما يلي:

- 1- يزيد التدريب فرص الإرضاء الوظيفي وتشجيع الوجهات الإيجابية نحو الوظيفة .
- 2- تعزيز الإدراك بأهمية العلاقة المهمة بين تحسين النوعية المستمر وبين النجاح التنظيمي.
- 3- يعزز التدريب مهارات وكفاءات الموظفين لكي يتمكنوا من تبني لمسؤولياتهم الكبيرة.
- 4- يخفف من احتمالية نشوء المشاكل العملية بسبب سوء الاتصال أو بسبب الخطأ البشري.

ومن أبرز المؤتمرات التي عقدت في السنوات القليلة الماضية مؤتمر الدور المتغير لمؤسسات التنمية الإدارية في التطوير الإداري والتحديات والاستراتيجيات والذي عقد في نوفمبر 2000 والذي تبنى عددا من التوصيات لدعم وتفعيل دور التدريب في المنطقة العربية ومن بين تلك التوصيات:

- إيجاد الموظف يتمثل بمعرفة واسعة ومهارات عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- التأكيد على أهمية البحوث في التطوير الإداري وتوجيه البحوث المستقبلية إلى خدمة أهداف التدريب.
- إن تتبنى المنظمة العربية التنمية الإدارية المبادرة في القيام بعملية توجيه المفاهيم المرتبطة بالتنمية الإدارية وتطبيقاتها.

وهناك من يعتبر بأن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط ، وإنما الأهمية تمتد لتشمل

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل ، عمان: دار الحامة، 2004، ص 101-102.

<sup>2</sup> Sylvie cuerrero, Les outils des ressources humaines ; paris Dunad ; 2004, p 145.

<sup>3</sup> La étitia le thielleux : l'essentiel de la Gestion des ressources humaines ; paris, Galino édition, 2006, p 45.

تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل فهو بصورة فاعلة يسهم في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل وهذه العلاقات تكون أقوى عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم فالتدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين وهي حاجات سيكولوجية وهو عملية مستمرة تشمل كافة العاملين وطوال حياتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

اكتسب دور التدريب كمجال دراسي أهمية بعد الحرب العالمية الثانية وبحلول العقد السبعينيات أصبح المطلب على مدرء التدريب الأكثر شيوعا واحتلوا مناصب متقدمة في الإدارة وخلال عقد الثمانينات شملت التكاليف لتقديم برامج التدريب على الأقل نسبة (1%)، من الناتج الإجمالي المحلي في ألمانيا الغربية وفي السويد وما نسبته 0.3% من الناتج الإجمالي في الولايات المتحدة الأمريكية وبحلول عقد التسعينات صرفت المنظمات الأمريكية والتي تتألف على الأقل من 100 موظف ما يعادل 95.5 مليون دولار كل سنة لتقديم تدريب رسمي لأكثر من 39.5 مليون شخص.

3- التدريب كمدخل للمهارة : وتعتبر هذه هي الوظيفة الأساسية للتدريب ويرتكز ها الهدف من أجل:

- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها ووصلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية.

- تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة وذلك مثل مهارة الطباعة على الآلة الكاتبة وتعديلها للطباعة بإدخال مهارات جديدة مناسبة.<sup>2</sup>

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم والمساهمة في ابتداء الأساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات والمساعدة على تطويرها.

إضافة إلى هذه الأهداف المحورية فإن التدريب يساهم في تحقيق بعض الأهداف الفرعية أو العملياتية أخرى أهمها:

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص 261 .

<sup>2</sup> المرجع السابق الذكر، ص 46-47.

1. تنمية الثقة بين المنظمة والعاملين فيها: لأن العناية بتدريبهم من قبل المنظمات يخلق لديهم الإحساس باهتمام المنظمة بهم وبضرورات تطويرهم مما يعمق أحاسيسهم بالاستقرار الوظيفي وبانتماء الوظيفي والثقة في إدارتها مما ينعكس على درجات انتمائهم وإخلاصهم وتفانيهم من أجل المصلحة المنظمة والارتقاء بها.

2. تدعيم سياسات الترقية الداخلية: ومساعدة العاملين على رسم وتخطيط مساراتهم الوظيفية فالتدريب كعملية تأهيلية تمكن المنظمة من تنمية المعارف والمهارات اللازمة لترقية بعض العاملين إلى مواقع أعلى مما يساعد على الاستقرار الوظيفي وينعكس كل ذلك على مزيد من الانتماء والتفاني لمضاعفة فعالية المنظمة.

3. مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي: والاستفادة من العاملين في بعض المواقع التي تؤدي التطورات التكنولوجية أو تغيير الإستراتيجيات إلى إلغائها أو تضيق عملياتها وذلك بتدريبهم على العمل في مواقع ازدادت أهميتها.

4. تطبيق العاملين الجدد: وأقلمتهم مع مناخات العمل وإدارته ونظمه وعلاقاته وأساليبه.. الخ، وتلك مهمة أساسية لاستشعر أهميتها أحد مثل المعينين الجدد ومساهماتهم السريعة في تحقيق الفعاليات المنشودة.

5. تنمية علاقات تفاعلية: لتحكم أوساط العاملين على جميع المستويات الوظيفي وغير هذه المستويات التنمية روح العمل الجماعي والقيم الجماعية مما ينعكس بصورة مباشرة على صحة المنظمة وفعاليتها.<sup>1</sup>

**شروط فاعلية التدريب ودوره في تحقيق التنمية الإدارية:**

**أ- شروط فاعلية التدريب:**

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد ولكي يتحقق هذا الهدف لابد أن نأخذ بعين الاعتبار العوامل

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص 263.

الأساسية التالية:

- التدريب نشاط تعاوني ومن ثم فإن تحقيق أهدافه يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة للشركة، فالإدارة و المدرب والمتدرب كل عليه التزام محدد لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق التدريب النجاح والفعالية.
  - مهمة الإدارة هي أن تقبل على نشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهمية وبما يمكن أن يتحقق عنه المنشأة من فوائد.
  - وأخيرا فإن المتدرب هو المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث اكتسابه المهارات والمعلومات الجديدة.<sup>1</sup>
- ب- أهمية رأس المال البشري في المنظمات: تبنت الغدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن 21 الذي يركز على اقتصاد المعرفة ويعتبر رأس المال البشري هو المحرك الأساسي والرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي ومهما كانت جودة العمليات أو حتى رأس المال الفكري فبدون تدخل رأس المال البشري<sup>2</sup>، لا يمكن إضافة أية قيمة للمؤسسة وذلك لأن مهارات العاملين ودرجة التحفيز بداخلهم هي التي تخلف القيمة المضافة للإدارة توفر رأس المال الهيكلي والعاملون يعطون الحياة لهذا رأس المال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 55.

<sup>2</sup> عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 09.

<sup>3</sup> الأخضر أبو علاء غربي وعبد السلام بندي عبد الله والحبيب ثابتي، "الاستثمار الفكري وإدارة الموارد المعرفية (المقومات البديلة لمواجهة التحديات التنافسية الجديدة)"، مجلة الدراسات الإستراتيجية، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، العدد 7، 2009، ص 72-73.

في تقرير لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) العام 1998 اعتبر أن رأس المال البشري ضمانا للنجاح والأمان ويعبر (P.Louart) يرى: " أن الإنسان قيمة تتمثل في مجموع مؤهلاته معارفه وخبراته ويعتبر استقطاب مجال استثماري...".

وبهذا فالعنصر البشري يدمجه في انشغالات السياسة العامة للمؤسسة بفتح سبل جديدة لتطوير النشاطات كما هو الحال ، مثلا عند (Toyota) حيث كان استغلال الإمكانيات والكفاءات المتوفرة للمستخدمين أحد أسباب اقتحام هذه المؤسسة المجالات وقطاعات نشاطات أخرى.

### المطلب الثاني: الموارد البشرية وأثرها في تحسين وتطوير الإدارة المحلية.

الموارد البشرية في المؤسسات تمثل موردا من أهم الموارد الإدارية لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة حيث لن يكون للمؤسسة النجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية فالإنسان لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل هو يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر مما يسبب اختلاف الأفراد في القوة العاملة واختلافا بينا حسب أهوائهم الشخصية ومحيط العمل الذي يعملون فيه.<sup>1</sup>

والمؤسسة لا تهدف إلى المحافظة على مواردها الحالية ولكنها تسعى دوما إلى تطويرها وتمييزها للإبقاء على ميزتها التنافسية وذلك باعتمادها على التفكير الإستراتيجي في كل القضايا المتعلقة بالمؤسسة والمؤسسات المنافسة ومحاولة التعرف على عوامل النجاح والفشل فيها وتحليلها ومحاولة استغلال والتنمية.

وتهتم كل منظمة تقريبا بتقييم الأداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على كفاءة العمة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء كما يقوم باللجوء إلى تطوير العاملين عن طريق تدريبهم بعد

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، 2000، ص

تحديد وحصر الاحتياجات وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم بمؤهلات حديثة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها العصر أو التهيئة بعضهم إلى مراكز المسؤولية أعلى أو بهدف التحسين المستمر في الأداء.<sup>1</sup>

ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية وأن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه وبالاعتماد على وضعهم الوظيفي ومعايير عملهم كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه فمن خلال التقييم وبناء على نتائجه تتخذ القرارات بمكافئة المجتهدين ومعاقبة المقصرين فمسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات التقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناء عليها.<sup>2</sup>

وذكر أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة<sup>3</sup>، وهناك عدة طرق التقييم منها وضع الأهداف والتقييم المثالي ومدخل معايير للعمل وقائمة المراجعة والترتيب البسيط.

وتعتبر الموارد البشرية للعنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءات إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطته بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوحلي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2004، ص 437.

<sup>2</sup> حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دن، د.ط، 1999.

<sup>3</sup> حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2000، ص 33.

<sup>4</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيطان، د.ط، 2001، ص 15-

كل ذلك يتحقق بأحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرية و ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها وضع نظام عادل المرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة الشفافية والوضوح والتطور العلمي والتطور التقني دور بارز في اكتساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية الوظائف القيادة في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره.<sup>1</sup>

فبفكر "ابن نبي" يمكن أن نستتير به ونتطلع إلى فهم رؤيته وتوجهه الشاغل والملخص لدور الكائن البشري وأثره في أي مجال أو مكان فالإنسان دوره يشمل جميع الميادين سواء السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو الإدارية، فالموارد البشري داخل التنظيم الإداري له دور وأثر كبير فهو دافع ومحرك ضروري لأية تنمية ومنها تنمية الإدارة المحلية فتنمية الإدارة المحلية والارتقاء بالإدارة في كل المجالات ومحاولة النهوض بها إلى مصاف الدول المتقدمة لا يتحقق ولا يمكننا الوصول إلى هذه الأهداف المرجوة إلا بوجود عنصر بشري تتوفر فيه كل المؤهلات والمواصفات التي تساعد على الدفع بعجلة تنمية وتطوير الإدارة فنظرا للدور الفعال الذي يلعبه العنصر البشري في الحياة الإدارية والارتقاء بها تعمل العديد من الدول على تركيز جهودها التنموية في هذا الجانب وتوليه رعاية كافية واهتمام خاص في جميع سياساتها عامة والسياسة التنظيمية والتعليمية خاصة والجزائر وحده من تلك الدول التي أولت العنصر البشري ذلك الاهتمام بعد أن أدركت ذلك الدور المهم والأساسي لهذا العنصر بكونه يمثل "عامل" أساسي في تحقيق التنمية الإدارية، فبالرغم من الظروف

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، المرجع السابق، ص 62.

السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها بعد الاستقلال وضعت عدة قوانين منهم قانون البلدية والولاية وقانون الوظيفة العمومي والاهتمام بالموظف.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: الموارد البشرية ومعوقات تطور الإدارة المحلية.**

إن تحقيق التنمية الإدارية يتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية وما يحمله الأفراد من مؤهلات علمية ومهارات وقدرات لذلك لا بد من انتهاج سياسات تشغيلية موضوعية .

كما أن العناصر البشرية الكفاء تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل المهارات ومواكبة المستجدات وتحتاج إلى تطبيق أنظمة حوافز جيدة ومراعاة تحقيق العدالة والاستقرار الوظيفي ويلاحظ مما سبق أن التنمية الإدارية تركز على الجوانب الرئيسية التالية:

- 1) وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للاحتياجات التنموية.
  - 2) تنمية وتطوير وتحديث طرق العمل وإجراءاته.
  - 3) تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التركيز على نوعية التعليم المناسبة والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية
  - 4) التخطيط السليم للقوى العاملة.
  - 5) إتباع سياسات تشغيل واضحة.
  - 6) التدريب المستمر للعاملين.
  - 7) التركيز على تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي .
  - 8) توفير المناخ التنظيمي المناسب.<sup>2</sup>
- التنمية الإدارية والتنمية الشاملة:**

<sup>1</sup> الطيب بن إبراهيم، مالك بن نبي وابن خلدون مواقف وأفكار مشتركة للجزائر، الجزائر: دار مدني، 2002، ص 127-138.

<sup>2</sup> محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط6، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1984، ص 530.

تحتل التنمية مكانة هامة في حياة الشعوب لأنها عملية متكاملة وشاملة وتعتمد على الإدارة الواعية والقدرة على إحداث تغيير ايجابي والابتكار في البناء التنظيمي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال ما يتوفر في البيئة من مقومات فالتنمية لا تقتصر على زيادة الدخل، أو تطوير العمليات الإدارية بل تتعدى ذلك باعتبارها عملية شاملة هادفة مخططة تسعى إلى تحقيق التنمية والتطوير في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>، إن التنمية الإدارية تشكل عنصرا أساسيا من عناصر التنمية نظرا للدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الإدارية ذات الفاعلية العالية والقدرات المتميزة في إعداد وتنفيذ مشروعات وبرامج.

ويجب اعتماد أسس على تحقيق كفاءات بشرية جيدة كما أن الأسس التالية يجب اعتمادها:

1- إعداد وتأهيل الأداء المطلوب من قوى العمل الفعلية وبمختلف التخصصات والمهارات والكفاءات.

2- تدريب وتنمية مهارات القوى العاملة القائمة على رأس العمل لرفع قدرتها من تحمل المسؤولية وتزويد هذه القوى بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة .

3- القيام بإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لمعرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمات والعمل على إيجاد الحلول.<sup>2</sup>

### معوقات التنمية الإدارية في الوطن العربي وأساليب معالجتها:

لقد أظهرت غالبية الدول النامية ومنها والدولية العربية اهتماما كبيرا بمجال التنمية الإدارية إذ بنت المؤسسات ومارست الأنشطة التنموية المتعددة من استشارات وبحوث ودراسات.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص 68.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 68-69.

وقد يكون ذلك التدني عائد لأسباب متفاعلة ومتشابكة ومن أهم هذه العقبات التي تقف حجرة عثرة هناك:

أولاً- البيئة الإدارية:

1- مشكل القيادات الإدارية:

إن فاعلية الجهاز الإداري وقدرته على تحقيق الأهداف المناطة به تعتمد كلياً على فاعلية القيادة المبدعة القادرة على بث الحياة في الهياكل التنظيمية لذا فإن تنمية القيادات تصبح ضرورة ملحة والأقطار العربية تعاني بدرجات متفاوتة ندرة في القيادات الإدارية لكن تساهم في إنجاح أنشطة التنمية الإدارية الأمر الذي يؤدي إلى تعيين أشخاص لوظائف قيادية دون أن يمتلكوا الحد الأدنى من المؤهلات العلمية أو الخبرة التدريبية التي تتطلبها مسؤوليات ووظائفهم.

كما أن التنمية الإدارية تتطلب بالضرورة إيجاد قيادات إدارية جديدة تختلف عن القيادات التقليدية قيادات تتميز بالقدرة على تفهم الظروف الجديدة وتتميز بالمرونة واتخاذ القرار السريع وهي قيادات تفنقر إليها الأقطار النامية رغم الجهود المبذولة لتوفيرها. شيوخ ظاهرة التغيرات المستمرة في القيادات الإدارية لأسباب مختلفة مما يفقد العمل الإداري الاستمرار.

2- فقدان الأصالة: وهذا يرجع إلى الاعتماد على الخبرة الأجنبية وتقبل منها مقترحاتها والتكنولوجيا دون أي مراجعة أو تطوير ودونما اعتبار الاختلاف للظروف والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية مما يؤدي ذلك إلى التقليد الأعمى للدول المتقدمة وبالتالي إفشال خطط التنمية الإدارية.<sup>1</sup>

3- التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة: إذ أن هناك تدخلا غير مسؤول في عملية اتخاذ القرارات من الجماعات الإدارية والسياسية والفنية والمؤثرة في عمليات التنمية

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، بيروت: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص 138-139.

الإدارية مما يؤثر على مستوى قدرة الجهاز الإداري وبالتالي الجهاز الحكومي حيث تتخذ بعض القرارات الاعتبارية سياسية دون أن تكتمل مستلزماتها الإدارية والفنية لذا قد يجد الإداريون صعوبة في تبرير تلك القرارات.

4- **فقدان الخطة الشاملة:** إذ لا بد أن تتبنى الدولة إستراتيجية عامة للتنمية الإدارية وأن تجد لها خطة شمولية تفصيلية تتضمن الأهداف والأسبقيات والمشاريع وجدولة تنفيذها والفترة الزمنية التي تحطمها كما لعبت الارتجالية والعشوائية في إجراء العمليات التنموية وحتى في التخطيط لها فتاهت الأهداف ومرد ذلك إلى الجهل في إتباع منهجية البحث العلمي أو عدم الثقة بفاعليتها أن غياب إستراتيجية متكاملة التنمية الإدارية أفقد الترابط بين أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية.

5- **عدم تفويض السلطات:** الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال والمركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية والابتعاد عن إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

6- **النمو العشوائي للدولة:** حيث نمت الأجهزة والمؤسسات الحكومية نموا غير طبيعي متأثر بما هو موجود في الدولة المستعمرة سابقا ومحاكاة لما هو موجود منها باعتباره مؤشرا للتحضر ورمزا للتحديث والتطور دون إتباع معايير تنظيمية موضوعية ويرجع ذلك النمو العشوائي لأجهزة الدولة لأسباب شخصية منها ما يتعلق برجل الإدارة المتمثلة بحشره للموظفين في الأجهزة الإدارية.<sup>2</sup>

7- **تفشي البيروقراطية:** وعلى شكلها الجامد والذي لا يتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة التي من مستلزماتها اتساع مجال المشاركة الإدارية وكذلك الميل المركزية الإدارية غير المبررة وحصر سلطة اتخاذ القرار بالإدارة المركزية بصورة مطلقة واستحواد الإدارة العليا على حق اتخاذ القرار المتخذون الحلقات الأخرى القريبة لموقع الأحداث مما يؤثر على

<sup>1</sup> موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 85.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 140-141.

مضمون القرار المتخذ ويضعف من قدرة تلك الإدارات بالقيام بمهمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.<sup>1</sup>

8- **الترهل الإداري:** وتعقيد الإجراءات الإدارية من خلال كثرة الإجراءات الأمر الذي يتطلب توفر أعداد كبيرة من الموظفين.<sup>2</sup>

9- **الروتين وحلول الإجراءات:** وقد يكون الروتين نمط من إفرازات البيروقراطية كما أن هناك من الإجراءات الروتينية التي يجب أن يمر بها التغيير في أنشطة تنمية وتطور الإدارة تستغرق الزمن الطويل والتعقيد مما يسبب الفتور في حماس الداعين للإصلاح.<sup>3</sup>

كما قد يتم إلغاء وإبطاء عمليات التنمية الإدارية يحكم الإجراءات التي تعرضها لوائح وقوانين معينة الاعتبارات سياسية أو نتيجة لحصول على الموافقات من خلال مستويات بيروقراطية عديدة.

10- **ضعف أجهزة الخدمة:** المعنية بشؤون العاملين وقلة الكفاءات العاملة فيها مع قلة التدريب الذي لا بد أن يمر فيه ولذا فقد يكون من الاستحالة أن نأمل من هذه الكوادر الهزيلة غير المدربة القيام بتدريب العاملين أو أداء عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في أنشطة التنمية الإدارية المختلفة كما قد تفرض في المنظمات الخدمة المدنية قيوداً على المديرين في المنظمات في مجال التعيين والترقية والتحفيز.<sup>4</sup>

11- **شيوخ الرشوة:** الاستخدام الغير مشروع للأموال العامة حيث تمثل أمراضاً تؤثر على نوعية القرار الذي تتخذه الإدارة دون النظر لمصلحة الجهاز الإداري والمصلحة العاملة إن تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة في اتخاذ القرار الإداري أو حتى عدم تنفيذ تعديل معين مرجعه في حالات معينة شيوخ الرشوة في إنجاز المعاملات كما أن استخدام

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق ، ص 141.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم، التطوير التنظيمي ، عمان، د.د.ن، 1985، ص 26.

<sup>4</sup> مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق ، ص 172.

الأموال العامة غير المشروعة وللأغراض الشخصية هو الآخر يعد خرقاً للقرار الإداري وانحرافاً عنه ولذا تعتبر من معوقات التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.

12- إن الدعوة لتبني خطط تنموية إدارية في الدول النامية: لم تستهدف في البعض منها لتغيير السلوك والقيم السائدة بل اقتصرت على الهياكل والإجراءات واللوائح والاستشارات والبحوث والتدريب ولذا لم تصل إلى جوهر المشكلة وهو الإنسان وسلوكه وضوابط ذلك السلوك وقد تناسوا أن التنمية الإدارية هي تغيير مستمر في ذلك السلوك.

ثانياً- البيئة الاجتماعية: فقد جاءت المدرسة البيئية التي أثبتت أن الإدارة نشاط اجتماعي قائم على التحكم في سلوك الناس وأن لكل بيئة خصائصها الحضارية والثقافية ولذلك لا بد أن نشجع هذا الاتجاه البيئي الذي يسعى إلى فهم الإطار الثقافي والاجتماعي للمجتمع العربي إن المدرسة البيئية في الإدارة ذات قيمة كبيرة إذا أخذت بمقدار فاستخدمناها لها كمنهج في الوصف والتحليل يعيننا على فهم العوامل الثقافية والاجتماعية التي يمكن استخدامها لتفهم أوضاع المنظمات ورفع كفاءتها.

1- ففي بناء المؤسسات يتم إنجاز الأعمال من خلال المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية والقبلية لذا فإن إنجاز الأعمال على أسس قانونية وفق اللوائح والإجراءات بعيداً عن العلاقات الشخصية وأواصر القرى في تطوير المنظمة أمراً يصعب تحقيقه في بعض الدول النامية مما يجعل المؤسسات أسيرة لهذه العلاقات غير الرسمية ولذا فإننا نطبق الإصلاح الإداري وتبني خطط التنمية الإدارية لا يمكن أن يتم سلمياً في مناخ كهذا.<sup>1</sup>

2- إن الكثير من قرارات التنمية الإدارية في الدولة النامية قد تعرضت لضغوط سواء خلال صياغتها أو تنفيذها مردداً تقاليد واعتبارات بيئية اجتماعية ومن شأن هذه الضغوط أن تبعد قرارات التنمية الإدارية من الوصول لأهدافها لصالح أهداف جزئية ولذا كان على بعض الدول النامية تفحص تلك الأفكار والتقاليد البيئية لغرض الاستجابة الإيجابية منها للتنمية

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 142-143.

وتطويره والابتعاد على السلبي منها بفضل المكاسب الخاصة ويرجحها على المصالح العامة.

3- كما أن محدودية وعي المواطنين والعاملين مع وضعف الاتجاهات الثقافية للمجتمع كانت الأسباب الواضحة لعرقلة التنمية الإدارية.

4- إن عدم احتضان الدول النامية لعلمائها وإتاحة فرص التقدم لهم والاعتراف بقدراتهم وإبداعاتهم وتقييم تلك الجهود تقييماً صحيحاً وعادلاً أدى إلى حرمان مثل هذه الدول لكفاءات علمائها الذين فضلوا الهجرة إلى دول غربية فحزمت أوطانها من نخبة مزودة بالمعارف مدركة لعادات مجتمعاتها رغم أن أوطانها أكثر حاجة إليها لقيادة مسيرتها التنموية وبناء خططها التنموية والإدارية منها.

### ثالثاً- العاملون أنفسهم:

- 1) غياب العلاقات الإنسانية والثقة بين الإدارة والعاملين.
- 2) كما يشكل مقاومة التغيير عائقاً آخر في طريق التنمية الإدارية مرده أن هناك أناساً اعتادوا سلوك طريق معين ويرفضون التغيير.
- 3) إنهم في قرارات أنفسهم لا يؤمنون بكفاءة من يقوم بالتغيير من مستشارين أو خبراء وهم في وطنهم لا يملكون خبراتهم.<sup>1</sup>
- 4) عدم توافق الاختصاصات العاملين مع متطلبات التنمية الإدارية إذ يعاني الكثير من الدول العربية نقصاً في الكوادر الفنية الوسطى للقيام بمشاريع التنمية.
- 5) انتشار الفساد الأخلاقي والإداري.
- 6) فقدان أنشطة التنمية الإدارية من وسائل موضوعية في تقييم العاملين.
- 7) كما تعاني الكثير من الدول النامية من نقص في المدربين المؤهلين حيث تمثل عملية التدريب مدخلاً مهماً لعمليات التنمية.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 135-136.

رابعاً - **النقص في الإمكانيات المادية والفنية:** تعاني الكثير من الدول النامية صعوبات في طريق التنمية الإدارية مردها عدم توفر الموارد المالية والتكنولوجية ، إن عمليات التنمية الإدارية التي تضمنها خلال التنمية الإدارية وبمداخلها المتنوعة التي تنظمها التنمية الاقتصادية تحتاج إلى الكثير من الموارد التي لا بد أن تقدم كعطاء سخي للحصول على الكفاءات والخبرات التي تتطلبها تلك الخطط وكذلك على ما تكلفه البرامج التدريبية والبحوث والعمل الميداني ولذا تواجه غالبية الدول النامية هذه العقبات التي تقف في طريق التنمية الإدارية.

كما قد يؤدي عدم تشخيص الأولويات العمل التنموي إلى تخصيص الموارد المالية وعلى قلتها في غير محلها وبذلك تعجز عن تنفيذ ما هو أكثر إلحاحاً من أنشطة التنمية الإدارية، أما الدول الغنية من بين الدول النامية وهو حال بعض الدول العربية فهي لا تعاني من نقص الأموال فإن مشاكلها منصبة على قصور الكفاءات الوطنية واعتمادها على كفاءات أجنبية.

أما بالنسبة للنقص الفني فذا الآخر يعد مشكلة أساسية من مشاكل عدم نجاح التنمية الإدارية في الدول النامية حيث تحتاج خططها إلى المزيد من التكنولوجيا.<sup>1</sup>

#### أساليب معالجة معوقات التنمية الإدارية في الوطن العربي:

ومن هذه الجهود المبذولة لمعالجة عقبات التنمية الإدارية ما يلي:

#### أولاً- ما يتعلق بالبيئة الإدارية:

##### 1- القيادات الإدارية:

أ- لا بد من تحديد الشروط التي تضمن اختيار القائد الإداري والتي تتضمن التحصيل الدراسي والخبرة العلمية والكفاءة والأهلية والنزاهة والاستقامة.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق ، ص 100-101.

ب- أن يعتني بالتدريب الإداري بما يكفل توفير قيادات على المستوى عال من الكفاءة الإدارية القادرة على استيعاب كل تطور في أساليب التنمية الإدارية.

ج- توفير قدر كاف من الاستقرار الوظيفي لهذه القيادات.<sup>1</sup>

2- **الأصالة العربية:** وذلك أن معظم النظم الإدارية في الوطن العربي ذات أصول أجنبية من تركي وإنجليزي وفرنسي، وشرقي وغربي أبعدتنا عن أصولنا العربية ذات الجذور الضاربة في أعماق التاريخ ولذا لا بد من الأصالة التي في جوهرها لا يستغنى عن التجديد إذ أن التجديد هو عنصر من عناصر الأصالة والتجديد هو توكيد الجديد المفيد على ضوء الأصول النابعة من البيئة وعلى ضوء ما يستجد من معارف هي خلاصة التجارب المختلفة لحضارات إنسانية.

3- **التداخل الإداري:** إن التداخل الإداري سواء الاعتبارات سياسية أو تدخل من قيادات إدارية تجاوزت صلاحيتها أو استخدمت صلاحيتها متتكرة لمتطلبات فنية أو استشارية لقراراتها فيه أسباب الفشل الإدارية لذا:

أ- لا بد من منع وبكل حزم التدخلات السياسية غير المبررة في اتخاذ القرار الإداري الذي يتطلب الخبرة الإدارية المطلوبة وتحديد مصادر اتخاذ القرار.

ب- كما لا أن نمنع الإدارات من استخدام غير مبرر لصلاحياتها في إصدار قرارات تحتاج إلى تخصص أو إدارة فنية وحتى إلى قرار سياسي.

4- **التصدي لأعراض البيروقراطية ومظاهر تخلفها:**

أ- لا بد أن تتصدى للروتين الناجم عن النظرة السلبية إلى المتعاملين معها الناتجة عن عدم الثقة بين الإدارة البيروقراطية والمتعاملين معها.

ب- كما لا بد من معالجة إطالة الإجراءات حيث يتطلب في تعيين الدول العربية أن تمر عملية التنمية الإدارية من خلال إجراءات طويلة ومتطلبات قانونية متعددة وقد تم إبطال

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، المرجع نفسه ، ص 154-155.

أوتأخير عملية التنمية الإدارية بحكم قواعد وأنظمة معينة أو اعتبارات سياسية.

5- كما لا بد من معالجة ضعف أجهزة الخدمة المعنية بشؤون العاملين وذلك بتزويدها

بالكفاءات المطلوبة لاستحداث التغيير الإداري وأن يتولى ذلك عن طريق التدريب.

6- كما لا بد من محاربة الانحراف الإداري من رشوة ومحاباة شخصية وأن تجد من تغليب

المصلحة الخاصة على المصلحة العامة والتصرف غير السليم بأموال الدولة.

### ثانيا- ما يتعلق بالبيئة الاجتماعية:

يجب أن نعمل على:

1- الابتعاد عن الضغوط الاجتماعية غير المبررة من عشائرية وصلات قري وروابط

عائلية ونحن نتعامل مع المصلحة العامة لذا لا بد من عدم الانصياع لمفاهيم تقليدية

وعلاقات اجتماعية تتعارض مع النظم الإدارية الحديثة ومتطلباتها هي الطريق الوحيد الذي

يسمح لأنشطة التنمية الإدارية بتحقيق أهدافها لخدمة الجميع.

2- كما لا بد من تنشيط أجهزة الإعلام في بعض الدول النامية العربية وذلك لتفهم الجمهور

والعاملين معنى التنمية الإدارية وغاياتها وأهدافها التي تهدف إلى رفاهية المجتمع والعاملين

وإن يفهم الجمهور حقوقهم وواجباتهم وأن للجهاز الإداري بتطوره وإعادة تنظيمه يتوجه

لخدمة المواطنين والعاملين معا .

3- والدول العربية مطالبة أبنائها من علمائها والاعتراف بقدراتهم لكي تقطع الطريق على

هجرة الأدمغة وتشدها لخدمة أوطانها.<sup>1</sup>

ثالثا- البيئة الاقتصادية: لا بد أن تكون في البلدان العربية اهتمام من طرف الأنظمة

السياسية بالزيادة في الدخل الفردية مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع الصحية والتعليمية مما

يؤدي إلى زيادة الكفاءة في أداء الأعمال وبالتالي تحقيق التنمية الإدارية.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي، المرجع السابق، ص 154-155.

رابعاً - البيئة السياسية: إن توفر الاستقرار السياسي من العوامل المساعدة على الدفع بعجلة التنمية إلى الأمام وبأخص التنمية الإدارية التي هي من الحلول الملائمة النهوض بالدولة والإدارة معا.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى المبحث الرابع وسنتناول فيه الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية على الإدارة المحلية، إن الموارد البشرية كما سبق أن ذكرنا هي إحدى الإدارات الرئيسية والأساسية في المنظمات والشركات حيث تلعب دور رئيسي ومهم في تطور الإدارة المحلية وترقيتها حيث زاد الاهتمام بالعنصر البشري والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة الموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا المورد البشري وتستخرج مكنونه وقدراته وإبداعاته وابتكاراته وسنتناول فيه الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية على الإدارة المحلية.

#### المبحث الرابع: الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية على الإدارة المحلية.

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطور الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة.

#### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها المستقبلية.

هناك تحديات تتعرض لها إدارة الموارد البشرية بمختلف أنماطها ، فهناك تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية من عولمة وتغيرات في التركيبة اليد العاملة و العائد المالي وغيرها كلها تساهم في وضع تحديات لها.

**1. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:** مما لا شك فيه أن للمؤسسة أو إدارة الغد تختلف إلى حد كبير عن مؤسسة اليوم، ففي عالم متغير تسيطر عليه آفاق العولمة وتغلفه التطورات التكنولوجية الهائلة فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الاستمرار يجب أن تتصف

<sup>1</sup> مبروك قارح، "التنمية الإدارية ودورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة" مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تربية رياضية معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2008، ص 43-44.

بقدره عالية على التكيف والمرونة حتى يمكنها التعامل بفاعلية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها إذ لا بد من تبني إستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يمكن تحسن جودة عملية واتخاذ القرار وعلاقات العمل بالمؤسسة المعاصرة وبما يساعد في النهاية على مواجهة التحديات واستغلال الفرص التي قد تعززها البيئة المحيطة، وفي ما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات: <sup>1</sup>

- **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** إن التغيرات الواسعة والسريعة في مجال التكنولوجيا الالكترونية أو غيرها سوف تؤدي حتما إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها الإدارة والمؤسسة وسوف تزداد بعض الأنشطة مثل التدريب والتخطيط لمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

2. **التغيرات في تركيب قوى العاملة:** كذلك من التغيرات زيادة عنصر المرأة في العمالة حيث يتطلب زيادة معدل هذا الصنف إعداد سياسات خاصة وخاصة الأمهات كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات الحمل والولادة والرضاعة كذلك يكون هناك متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي ومنه يكون على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب وتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص باليد العاملة من هذا الجنس.

3. **العائد والتعويض المادي للعاملين:** إن ما تفرضه الظروف الاقتصادية كالتضخم بمطالبة العمال على رفع الأجور لهم مما قد يوقع الكثير من الإدارات والمؤسسات في عدم القدرة على رفع الأجور التي تتناسب مع مستوى التضخم وبالتالي يكون ضعف الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية من العوامل المؤثرة على مستوى أداء الأفراد وخاصة منها المؤسسات

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002، ص 56.

الحكومية<sup>1</sup> هذا بطبيعة الحال سيؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن الأعمال إضافية خارج العمل الرسمي وكذلك عدم جدية التقارير الأداء السنوية على العاملين وأيضا عدم فاعلية الحوافز السلبية وهذا يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود وأكبر العمل.<sup>2</sup>

4. **زيادة حجم العملة:** إن النظام التعليمي يعتبر المصدر الرئيسي لما تحتاج إليه المؤسسات من متخصصين وبالتالي عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق أساليب أو برامج الأفراد تحتاج لمؤهلات تعليمية معينة ومهارات متخصصة ونتيجة الاتساع رقعة التعليم الجامعي، وبالتالي زيادة الأفراد الراغبين والباحثين عن العمل ولكن ما يلاحظ هناك اختلال في هيكل العمالة حيث أن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن العمل لخريجي الجامعات وهذا ما يلغي على إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل.

5. **التشريعات واللوائح الحكومية:** لاشك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله فكانت إدارة الموارد البشرية ، وخاصة منها المؤسسات القطاع العام والإدارة المحلية غير قادرة على إعداد سياسات العمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها لأن معظم سياسات تحكمها لوائح وتشريعات حكومية فأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في مختلف المجالات مثل الاختيار الأجور، الترقية، نظم التأديب والتحفيز والتقييم الأداء، وإعداد التقارير السنوية عن العاملين كما أنه من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل بسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها ولذلك فإن معايير الكفاءة إدارة

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، إدارة الموارد البشرية (نظرية والتطبيق)، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 87.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 58.

الموارد البشرية هو درجة مهاراتها وقدراتها على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أصبحت الآونة الحالية يتسم فيها المحيط والبيئة بإفراز تغيرات دائمة منها التغيرات التكنولوجية المذهلة مما زاد الوعي للإدارة في المؤسسات تبني فكر إستراتيجي كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة لضمان البقاء والنمو والازدهار منها إدارة الموارد البشرية المسؤولة على إدماج مواردها ومساهماتهم في نجاح إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري لهذه الإدارة.

### الإطار النظري الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

قبل التعرض الشامل للإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية نعرض على تعريف الإستراتيجية باختصار ثم الإدارة الإستراتيجية حتى يتسنى ربط مصطلحات مع بعضها البعض حسب تطورها.

الإدارة الإستراتيجية: تعود كلمة إستراتيجية (Stratégie) إلى جذور الحضارة اليونانية وهي متسمة من كلمة (Strategoe) والتي تعني علم الجنرال.<sup>2</sup> إلا أنه حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة على أنه " فن القيادة أو الإدارة" وقد ظهرت تطبيق هذا المفهوم بصورة واضحة في سنة 1951م، عندما أشار (Newman) إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز على حسن، "الإدارة المتميزة الموارد البشرية يتميز بلا حدود"، ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 138.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، " الإدارة الإستراتيجية"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004، ص 39.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص 47.

فعبرت بذلك على أنها الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة ويكون من أشهر التعاريف للإستراتيجية هو تعريف أحد رواد الإستراتيجية التنافسية (Porter) الذي يراها بأنها " البحث عن الميزة التنافسية بخلق الموازنة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة".<sup>1</sup>

وعرفها قاموس أكسفورد (Oxford) أنها " فن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعد بصورة شاملة".<sup>2</sup>

كما أن الإستراتيجية هي مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل وبهذا فهي تمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقاً من تعبئة الموارد في محيط متغير يهدف تلبية احتياجات السوق، ورغبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة.<sup>3</sup>

الإستراتيجية مجموعة القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في محيط وهي عملية شاملة<sup>4</sup>، كما أنها بالنسبة لشاندر (Chandler) هي التي من خلالها حدد المؤسسة أغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل وبالتالي تكون على توافق مع خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.

وإن الإستراتيجية تتضمن ما هو أكثر من تخطيط مجموعة من التصرفات بمعنى أن الإستراتيجيات الناجحة يمكن أن تبرز من داخل المؤسسة وبدون قصد وبالتالي ففي الممارسة العملية تتكون إستراتيجيات المؤسسة من مزيج من الإستراتيجيات غير المقصودة والتدخل في الوقت المناسب بوقف تطبيق الإستراتيجيات غير الناجحة والعمل على تعزيز الإستراتيجيات الناجحة هنا يجب توافر المقدرة على التفكير الإستراتيجي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> P.Charp rntier, « Organisation et gestion de l'entreprise » édition : Nathan.p 58.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين) مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص ص 17-18.

<sup>3</sup> Gerry Johnson, Heran Schala « Stratégique publi-union», paris,2000, p 27.

<sup>4</sup> Philippe Iorumo deun Tarandeu" De la stratégieaux process us strategique » Rrvue Français de gestinon N° :117, 1998, p 11.

<sup>5</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، 2009، ص 23.

وحسب تعريف السلمي 2001: " أنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوى وذلك باتخاذ القرارات والمشكلات الحالية وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه.

حيث تمثل الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية منهجية فطرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفة في مكان عمله كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها وفي ظل البيئة التي تعيشها المؤسسة وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة يجب تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في اتخاذ القرارات الهامة تتعلق بالموارد البشرية التي تعمل فيها.

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصرا على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الإستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من المتغيرات ومنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجيات العامة لها وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي ساهم مجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها.<sup>1</sup> فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي

<sup>1</sup> مايكل آر مسترونج، ترجمة إيناس الوكيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008، ص 40.

تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة السائدة.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها بإستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية نابعة من خلال ترجمة لإستراتيجية العامة للمؤسسة وتتضمن هذه الإستراتيجية التفضيلية ما يلي:<sup>1</sup>

- الأهداف الإستراتيجية المحددة والمطلوبة في مجالات التدريب والتكوين وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

- غاية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري.

- رؤية الإدارة التي تحددها لما ينبغي أن تكون عليه الممارسات في مجال الموارد البشرية.

- سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتكم إليها في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى مستويات المحققة للأهداف والغايات.

- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة التحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

### المطلب الثالث: واقع الموارد البشرية في الإدارة.

إن واقع الموارد البشرية في الإدارات والمنظمات أو الشركات في وقتنا المعاصر خاصة في الدول المتقدمة تغير كثيرا عما كان عليه في الماضي إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية وتأهيل وتنمية وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة أو الشركة ومسؤولة أيضا

<sup>1</sup> راشد محمد عبد الجليل أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، ط1، القاهرة: مصر للطباعة يسرى حسن إسماعيل، 2000، ص ص 439، 440.

عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية لتزيد من انتمائه وولائه وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته وهي المسؤولة أيضا عن حل مشكلاته وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل وهي بذلك تلعب دورا غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري المتقلب المزاج المتعدد الثقافات والقناعات المختلفة في درجات تفكيره وتقديره للأمور والمتعدد الدوافع.<sup>1</sup>

وإن معرفة الوضع الحالي الإدارة الموارد البشرية وواقعها سواء من الناحية النظرية أو من الناحية العلمية (الممارسات) فهناك العديد من الظروف والعوامل والشروط التي ساهمت ومازالت تساهم في البحث الدائم من خلال استعمال الأدوات العلمية لتطوير والاهتمام بإدارة الموارد البشرية وانعكاسها على التسيير الحسن على الإدارة ، يمكن اعتبارها أداة ناجحة من أجل الوقوف والتأقلم مع الإستراتيجيات سواء التنظيمية وتعرف أيضا بالداخلية أو التأثير بالمحيط الخارجي من ضغوطات وتحولات إقليمية وهذه التأثيرات جعلت من المؤسسة تطبق شروط معينة من أجل المنافسة والتحديات وأهم العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية عديدة وأهمها:

1) التطور السوسيو ثقافي: إن وجود أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن التطور السوسيو ثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد وقدراتهم واتجاهاتهم ومحيط العمل الذي يعملون فيه وكيفية تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم وأيضا كيفية تحفيزهم وترقيتهم وتوفير جو تشوبه العلاقات الاجتماعية ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها أو تقنينها وتسيير نزاعات الأفراد بينهم ونعطي مثلا على ذلك المجتمع الأمريكي فنجده خلال

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي " ، ط1،، عمان: دار وائل للنشر ، 2005، ص

هذا القرن تعرض لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراده وأسلوب تفكيرهم...تغيرت اتجاهات هذا المجتمع ومواقفة من التجمعات العمالية المنظمة النقابات واتحادات العمال...<sup>1</sup>

وهناك اعتبارات اجتماعية وجب مراعاتها ونلخصها في الآتي:<sup>2</sup>

المستوى الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة وكذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والقوى الجسمانية ومدى انتشار الأوبئة والأمراض المتوطنة وتوافر الأطباء والمرضين والأجهزة والمعدات الطبية حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد في انجاز الأعمال الموكلة إليهم ومدى مساهمة المرأة العاملة ، حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل ولاشك أن العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية في الإدارة.

(2) التطور التكنولوجي: تعيش المؤسسات تطورا متسارعا وتغير من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة ففي الوقت الذي كانت فيه آلات راقنة مستخدمة في المكاتب أصبح مكانها الإعلام الآلي.<sup>3</sup>

في حين يوجد في المصانع آلات متعددة الوظائف وبالتالي دخلت في الحسبان ظروف ومعايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات من حيث التكوين وتغير ظروف العمل وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين بمعنى جعل جهد في تأهيل الأفراد في أماكنهم بالإضافة إلى الذين وظفوا حديثا وهذا ليتأقلموا مع

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط1، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 1993، ص 40.

<sup>2</sup> رأفت أبو فرحانة: أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994/1995، ص 4.

<sup>3</sup> L.Bellanger-C.Benabou ctautes : « Gestion Stratégique des ressources humaines ». Ed Goeten-Morin Quebec. paris 1988, p25.

المؤسسة كما فرض هذا على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة ومن نتائج التطور التكنولوجي:<sup>1</sup>

1. نقصان عدد الوظائف.
2. نقصان ضمان الوظيفة
3. نقصان العمال المتخصصين.
4. الرقابة المستمرة للعمال.
5. إعادة توزيع السلطة.
6. عزلة العمال.
7. إعادة تعريف دور الموجهين.

وأصبح ضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة الشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم.

(3) التطور الاقتصادي: إن التجربة اليابانية أصبحت محط أنظار كل المتخصصين في العالم من الجانب التكنولوجي أو البشري ولم تكن الأسطورة اليابانية في العمل مجرد نظرية بل دعمتها ظروف منه، علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمت عملية العمل وكونت لدى الفرد الياباني دافعا قويا للعمل ومنه ظهر التطور الكمي والنوعي هذا بإضافة إلى المنافسة الدولية التي أتت بظروف جديدة منها العولمة والتي هندست الاقتصاد الدولي فأصبحت المؤسسة تقارن إنتاجها بمنظور المؤسسات الأخرى.<sup>2</sup>

لذا فإن العنصر البشري داخل المنظمة لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المعنيين أو المختصين إلا في وقت الراهن سواء ما تعلق بالمشاكل الخاصة بالعمال أو بعلاقاتهم مع

<sup>1</sup> ليندا رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، جامعة قسنطينة، قسم الاقتصاد، العدد 24، جوان 2009، ص 123.

<sup>2</sup> راشد محمد عبد الجليل، المرجع السابق، ص 26.

محيط عملهم من أجل أفضل الظروف البيئية والاجتماعية والتقنية لهم من خلال إنشاء إدارة الموارد البشرية التي تعتنى بشؤون ومشاكل العمال لتبرز بعد ذلك أهميتها ومكانتها مع مرور الوقت وكذا اتساع مجالات اهتماماتها والتي تسعى من خلالها على البحث عن عناصر بشرية ذات الكفاءة العالية والقدرة على تحمل المسؤولية ولكي تصل المؤسسة على تحقيق غايتها يجب على إدارة الأفراد وضع برنامج محكم لضمان تسيير فعال للموارد البشرية بطرق وتقنيات ووسائل حديثة تساهم في التقدم العلمي على غرار اعتماد أساليب تنمية هذه الموارد بطريقة دورية ومستمرة لتمكين من الاندماج ضمن التغيرات والتحولات التي تفرضها الظروف.

### خلاصة الفصل الأول:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو الأهمية الكبيرة للعنصر البشري في الإدارة المحلية والذي يشكل القاعدة الأساسية لنجاح المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف وإعطاء خدمات أفضل في المجتمع وذلك من خلال تفعيل دور الموارد البشرية بانتهاج سياسة التنمية البشرية من تكوين وتدريب وتوجيه للأفراد وتحفيزهم وتنسيق مصالحهم مع مصالح المنظمة فيؤدي هذا بالموظف إلى الإبداع والتطوير ومواجهة مختلف التغيرات التي تحدث بشكل إيجابي كما أن المورد البشري دور في تطوير الهيكل التنظيمي لمختلف الإدارات والمؤسسات .



# الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لإدارة الموارد البشرية

بلدية مولاي العربي

-سعيدة-

## تقديم عام لدراسة ميدانية

بعد نظام الإدارة المحلية في الجزائر مركزا هاما في نظام الحكم ولها أهمية كبرى فهي أحد الأساليب المتبعة في التنظيم الإداري والتي تعنى بتوزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية والهيئات الإدارية المنتخبة التي تبشر مهامها تحت رقابة هذه السلطة المركزية وذلك لتخفيف العبء الثقيل على كاهل الحكومة وتهدف من خلال إدارتها المحلية إلى ترقية نوعية الخدمات العمومية في شتى المجالات والقضاء على الممارسات البيروقراطية ونجد أن الإدارة الموارد البشرية دورا هاما في الإدارة المحلية وهذا من خلال اهتمامها بالموارد البشري داخل الإدارة المحلية بتكوينه وترقيته وتدريبه على أداء عمله بكل كفاءة وجودة عالية من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء وتحسين وتحقيق التنمية الإدارية ، كما أن الدولة الجزائرية اهتمت بسن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الذي تم إقراره في 2 جوان 1966 إلى غاية 2008 المتعلق بتكوينه وتحسين مستوى الموظفين بإضافة إلى قانون البلدية 08/90 و 10/11 وقانون الولاية 9/90، حيث قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول التعريف ببلدية مولاي العربي - سعيدة-.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية.

المبحث الثالث: سياسات التوظيف والترقية في البلدية مولاي العربي.

المبحث الرابع: تحليل هيكل الموارد البشرية لبلدية مولاي العربي.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول التعريف ببلدية مولاي العربي - سعيدة-.

أنشأت بلدية مولاي العربي جنوب الولاية طبقا للتقسيم الإداري لسنة 1984 منفصلة عن البلدية الأم -عين الحجر-.

المطلب الأول: الموقع الجغرافي لبلدية مولاي العربي.

تقع بلدية مولاي العربي جنوب الولاية يحدها شمالا بلدية عين الحجر وجنوبا بلدية مرحوم وغربا بلدية سيدي أحمد وشرقا، شرقا بلدية تودموت وتبعد عن مقر الولاية بمسافة 27 كلم.

المساحة: تقدر مساحة البلدية ب13.425 كلم<sup>2</sup>.

عدد السكان: بلغ عدد السكان حوالي 13184 نسمة .

عدد القرى التابعة لها: تحتوي البلدية على 3 قرى مجاورة أهمها واد فاليط تبعد عن مقر البلدية ب 6 كلم ، وأم الدود تبعد عن مقر البلدية ب22 كلم، ويعقوبي السنوسي تبعد عن مقر البلدية ب4 كلم.

كما توجد مناطق سكانية في الوسط الريفي وهي: منطقة السفالة، أولاد شريف، أولاد الحاج معمر، القعدة، يا مدلس، المعالي، بوشويشة، الطاهر الشايف، سيدي بهليل، أم الدود الكبيرة.

### المطلب الثاني: المناخ والنشاط.

تعرف البلدية بمناخ شبه صحراوي الحار صيفا والبارد شتاء كما يتميز بكثرة حرارته أثناء الجفاف الذي يغلب على المنطقة المعروفة بطابعها الفلاحي والرعوي ويعتمد على أغلب سكان البلدية على الفلاحة التي مساحتها أكثر من 30500 هكتار، وتربية المواشي بالمناطق السهلية التي مساحتها تقدر بأكثر من 16000 هكتار كما تقدر أكثر من 85%<sup>1</sup>. حيث أن معظم سكانها يعتمدون على الفلاحة وإنتاج الخضر والفواكه والبلدية لها أهمية كبيرة على مستوى ولاية سعيدة وذلك لأراضيها الخصبة وإنتاجها للقمح والحبوب بمختلف أنواعها حيث شهدت تطور ملحوظ في السنوات الأخيرة في مجالات مثل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية حيث لها نسبة كبيرة من الشباب المتخرجين من الجامعات ومختلف مراكز التكوين وفيها مكتبة المطالعة ومركز التكوين المهني ودار الثقافة بإضافة إلى ثانوية ومتوسطتين و ثلاث إبتدائيات.

### المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية.

ويتمثل في مصلحة الأمانة العامة والتقنية والتعمير ومصحة المستخدمين والحالة المدنية.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: مصلحة الأمانة العامة والتقنية والتعمير.

- كاتب عام للبلدية	- مصلحة الأمانة العامة:
- فرع الأمانة العامة.	

<sup>1</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 2019/04/14 الساعة 9:30 إلى 11:00.

<sup>2</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 2019/04/18 الساعة 14:00 إلى 15:00.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكتب التخطيط والتسيير والإحصاء.</li> <li>- مكتب الصفقات العمومية والمصالح العامة.</li> <li>- فرع الأرشيف.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكتب الاحتياطات العقارية.</li> <li>- الفرع التقني وال عمران.</li> <li>- مكتب الوسائل العامة وصيانة الطرق .</li> <li>- فرع حظيرة البلدية .</li> <li>- فرع النظافة والتطهير.</li> </ul>	<p>- مصلحة التقنية والتعمير:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكتب التنظيم.</li> <li>- فرع تنمية الموارد المائية والفلاحة.</li> <li>- مكتب الانتخابات والجمعيات.</li> <li>- مكتب الرياضة.</li> </ul>	<p>- مصلحة التنظيم والتنشيط الاجتماعي والثقافي:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكتب تسيير الموظفين.</li> <li>- فرع التشغيل.</li> </ul>	<p>- مصلحة تسيير الموظفين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكتب المالية والتنمية الاقتصادية .</li> <li>- فرع الاستغلال المباشر.</li> <li>- فرع التسيير.</li> <li>- فرع التجهيز.</li> <li>- فرع أملاك البلدية والميزانية والحساب الإداري.</li> </ul>	<p>- مصلحة الشؤون المالية والتنمية الاقتصادية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكتب الحالة المدنية.</li> <li>- فرع التسجيلات.</li> <li>- فرع استخراج وثائق الحالة المدنية.</li> <li>- فرع الخدمة الوطنية.</li> </ul>	<p>- مصلحة الحالة المدنية.</p>

من خلال الهيكل التنظيمي لبلدية مولاي العربي سنحاول إبراز بعض المصالح على

مستوى البلدية كالآتي:

**الأمانة العامة:** تسير الأمانة العامة البلدية الأمين العام الذي يعتبر شخص مهم في البلدية يمارس وظائفه باستمرار وينمارس مهامه تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ويتولى الأمين العام البلدية بما يلي:

- تحضير الاجتماعات المجلس الشعبي البلدي تنفيذ المداولات المجلس وقرارات رئيس المجلس إلى سلطة الوصية.

- التنسيق والتنظيم.

ويضم فرع الأمانة العامة للبلدية.

- مكتب الإعلام والاتصال: يهتم هذا المكتب بمتابعة وضعية الاتصال وأيضا الأجهزة الاتصال في البلدية إعداد البرامج المعلوماتية وصياغتها ومساعدة جميع مصالح البلدية.

- كاتبة المجلس الشعبي البلدي: تهتم بإعداد وتنفيذ المداولات مجلس الشعبي وتدوينها في السجلات المخصصة لذلك.

- مكتب الإحصاء: هذا المكتب يهتم بالإحصائيات وإجراء الدراسات الإحصائية البلدية.<sup>1</sup>

**مصلحة التقنية والتعمير:** سميت بالمصلحة التقنية لعنايتها بالشؤون التقنية البلدية وتضم فرع خاص بالاحتياجات العقارية من مهامه متابعة عملية التعمير والتهيئة العمرانية وفق مخطط شغل الأراضي ويساهم في إعداد التجزئة اللازمة للإنجاز للبرامج التنموية وكذلك منح رخص البناء وتوصل المياه للشرب والمياه المستعملة ويضم مكتب الوسائل العامة وصيانة الطرق حيث يهتم بالطرقات بتعبيدها وترميمها.

**أما فرع حظيرة البلدية:** يهتم بما تمتلكه البلدية وبما تقتنيه من عتاد لخدمة مصالحها وسير أعمالها .

**فرع النظافة والتطهير:** تسهر هذه المصلحة على تنظيف الطرقات وتطهير المحيط وإصلاح قنوات صرف المياه وصيانة المساحات الخضراء والملاعب ومحاربة الأمراض المتنقلة عن

<sup>1</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 18/04/2019 الساعة 14:00 إلى 15:00.

طريق المياه وجمع القمامة وتفريغها ويكون هناك تنسيق بين هذا المكتب البلدي للنظافة ومديرية الصحة ومديرية الفلاحة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مصلحة المستخدمين والحالة المدنية.

أولاً- **مصلحة تسيير المستخدمين:** تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص الشؤون الموظفين الإداريين فيما يخص حياتهم المهنية وتنظيم المسابقات والامتحانات المهنية ويضم أيضا فرع التشغيل ويهتم باستقبال طلبات العمل وتحديد المناصب الشاغرة في البلدية.

ثانياً- **مصلحة الحالة المدنية:** يضم مكتب الحالة المدنية المركزي ويضم فرع الخدمة الوطنية، وفرع التسجيلات وفرع استخراج وثائق الحالة المدنية من المواليد وعقود الزواج...الخ.

ثالثاً- **مصلحة الشؤون المالية والتنمية الاقتصادية:** تعمل هذه المصلحة على تموين البلدية بجميع العتاد اللازم لتسيير وصيانة مصالح وأماك البلدية.

فرع التسيير يمول البلدية بالعتاد التسيير المصالح.

أما فرع أملاك البلدية والميزانية والحساب الإداري يختص بكل ما يخص الميزانية الأولية ولإضافة البلدية يوضح النتائج الخاصة بمراجعة الميزانية وعمليات الجرد.

**مكتب الصفقات العمومية والمصالح العامة** المكتب مكلف بإعداد صفقات البلدية من خلال مختلف اللجان ومتابعة أعمالها سيما الخاصة بفتح الأطراف للتقييم وأمانة لجنة الصفقات البلدية وتضم لجنة البلدية الصفقات العمومية البلدية حيث تكون الصفقة دراسة خدمات أو اقتناء اللوازم.

**مصلحة التنظيم والتنشيط الاجتماعي والثقافي:** يكف مكتب الرياضة والثقافة والوقاية والشؤون الاجتماعية يختص مكتب الرياضة والثقافة بمتابعة النشاطات الثقافية والرياضية والإعداد لها وتنظيمها إداريا أما فيما يخص الجانب الرياضي فإن المكتب يتابع عمليات

<sup>1</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 21/04/2019 الساعة 9:30 إلى 11:00.

مختلف الرياضات والهياكل من الناحية الإدارية ، أما مكتب الشؤون الاجتماعية والفلاحة يكلف بمتابعة ملفات التمهين والتشغيل، متابعة إحصاء الفئات الاجتماعية المعوزة التي هي بحاجة إلى مساعدة اجتماعية التكفل بالمنح المخصصة للفئات الاجتماعية وإحصاء المستفيدين استلام ملفات تشغيل الشباب.

**مكتب الانتخابات والجمعيات:** يضم مكتب التسجيلات والشطب، يقوم بتسجيل المواطنين في لقوائم الانتخابية كما يقوم بشطب الوفيات أو الراغبين في تحويل إقامتهم إلى بلديات أخرى أما العمليات الانتخابية يقوم بمراجعة وترتيب أسماء الناخبين يوزعهم على مختلف المراكز الانتخابية، ويضبط البطاقات اليدوية للناخبين ويقوم بتحرير عقود السيارات والإمضاء على المصادقة.<sup>1</sup>

**المبحث الثالث: سياسات التوظيف والترقية في البلدية مولاي العربي.**

**المطلب الأول: شروط وطرق التوظيف في بلدية مولاي العربي.**

التوظيف على أساس الاختبارات تقوم هذه الطريقة بعد تنظيم مسابقة من طرف الوصاية وبمساهمة مفتشية الوظيفة العمومي بحيث تفتح المسابقة لكل البلديات مع تحديد الشروط اللازمة للمشاركة في كل مسابقة وبعد فتح مناصب مالية لكل سلك من أسلاك التوظيف.

التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات الموظف في هذه الحالة لا يجري امتحانات كتابية أو شفوية.

التوظيف على أساس الامتحانات أو الاختبارات المهنية هذه الطريقة لا تمس مستخدمي الإدارة العامة لكن تمس خاصة أسلاك معينين كالسائقين أو العمال المهنيين من مختلف الأصناف حيث يجري لهم امتحان تطبيقي من خلال هذا الامتحان يمكن تقييم العامل على

<sup>1</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 2019/04/21 الساعة 9:30 إلى 11:00.

أساس النتائج التطبيقية المحصل عليها وتجدر الإشارة أنه يمكن المؤقتين الذين يشغلون قطاع البلديات وأن يشاركوا في هذه المسابقات بهدف تثبيتهم في مناصبهم حسب الأسلاك. إلى جانب ذلك هناك طرق أخرى للتوظيف وتسمى بالتوظيف المباشر وهذا حسب ما جاء في الفقرة 05 من المادة 34 من المرسوم 59/85، حيث يتم التوظيف مباشرة إما من بين المتخرجين من المؤسسات التكوينية التابعة لمؤسسات عمومية، يجدر التذكير أنه ابتداء من سنة 2000 تم إلزام جميع البلديات بتطبيق مخطط تسيير الموارد البشرية والذي يستوجب المصادقة عليه من قبل الوظيفة العمومي حيث يحدد عدد المناصب الشاغرة المقترحة من طرف المجلس البلدي حسب الاحتياجات.<sup>1</sup>

من شروط وطرق التوظيف ببلدية مولاي العربي فهناك التوظيف الخارجي للالتحاق بالبلدية فإن مسيرتها المشرفين على مصلحة الموارد البشرية يحرصون على تطبيق ما نصت عليه المادة 13 من المرسوم 59/85 المتضمن شروط التوظيف التي نستطيع الجزم بأنه لا يلتحق بالبلدية إلا من كان:

- جزائري الجنسية أو متمتعاً بها منذ مدة (الأقدمية).
- أن يقدم في الملف وثيقة السوابق العدلية.
- أن يثبت مستوى التأهيل الذي يتطلبه ذلك المنصب.
- أن يكون متمتعاً باللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة ويتم ذلك عن طريق الشهادة الطبية كما أنه يجب احترام السن القانوني.
- يجب إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية بواسطة وثيقة تسلم من طرف مكتب التجنيد بعد توفر كل هذه الشروط يقدم المترشح ملف التوظيف إلى مصلحة الموارد البشرية متضمن:

- طلب خطي.

<sup>1</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 21/04/2019 الساعة 9:30 إلى 11:00.

- شهادة الميلاد.
  - شهادة طبية (عامة وصدرية).
  - شهادة السوابق العدلية.
  - الجنسية
  - شهادة إثبات المستوى الدراسي.
  - صورة شمسية.
  - إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية.<sup>1</sup>
- والترقية لها أهمية كبرى حيث أنه 4 و4-2 من عشرة موظفين وهذا طبقا للمادة 75 من المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 أي أنه في المادة الدنيا يرقى 4 موظفين من 10، المادة المتوسطة يرقى 4 موظفين من 10.
- المادة القصوى يرقى 2 موظفين من 10.
- أما الشرط الثاني فهو الكفاءة التي تقاس بالنقطة المرقمة وتقدير العام الذي يعطي الموظف كل عامل من طرف مسؤوله المباشر وتوضح النقطة من 0 إلى 20 وتسجل في بطاقة التقييم السنوية التي تسلم للموظف ليقوم بها أما الشرط الأخير فهو التسجيل في جدول الترقية حيث أن الإدارة تعد كل سنة قائمة بأسماء المستحقين للترقية ثم تعرض هذه القائمة لرأي اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.
- الترقية في الرتبة:** تتمثل في نقل الموظف من فئة وظيفة إلى فئة أعلى للذي يستوجب الحصول على المرتب الأكبر لأنه يتطلب الانتقال إلى سلم أجور أعلى له رقم استدلالي أكبر، بشرط أن يكون الموظف المعني مستو تأهيل كاف وأقدمية في سلك الأصلي والنجاح في أحد الامتحانات المهنية للترقية في بلدية مولاي العربي.
- الترقية: المدة الدنيا (-10 من 4).**

<sup>1</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 2019/04/21 الساعة 9:30 إلى 11:00.

المدة المتوسطة

المدة القصوى.

من الالتحاق بالمنصب إلى الدرجة الأولى:

03 سنوات

03 سنوات

03 سنوات

من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية.

03 سنوات

03 سنوات.

03 سنوات ، 06 أشهر.<sup>1</sup>

من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة:

03 سنوات

03 سنوات.

03 سنوات ، 06 أشهر.

من الدرجة الثالثة إلى الدرجة الرابعة:

03 سنوات

03 سنوات.

03 سنوات ، 06 أشهر.

من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة:

03 سنوات

03 سنوات.

<sup>1</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 21/04/2019 الساعة 9:30 إلى 11:00.

03 سنوات ، 06 أشهر .

من الدرجة الخامسة إلى الدرجة السادسة:

03 سنوات

03 سنوات.

03 سنوات ، 06 أشهر .

من الدرجة السادسة إلى الدرجة السابعة:

03 سنوات

03 سنوات.

03 سنوات ، 06 أشهر .

من الدرجة السابعة إلى الدرجة الثامنة:

03 سنوات

03 سنوات.

03 سنوات ، 06 أشهر .

من الدرجة الثامنة إلى الدرجة التاسعة:

03 سنوات

03 سنوات.

03 سنوات ، 06 أشهر .

من الدرجة التاسعة إلى الدرجة العاشرة:

03 سنوات

03 سنوات.

03 سنوات ، 06 أشهر .

المجموع:

25 سنة.

30 سنة.

25 سنة.<sup>1</sup>**المطلب الثاني: التكوين ونهاية الحياة المهنية ببلدية مولاي العربي.**

من أجل السير الحسن والتماشي مع مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية تحرس بلدية مولاي العربي على تكوين موظفيها لكي يتساير مع هذا التقدم ويكون حسب ما يتطلبه المنصب وقد نصت كافة النصوص التشريعية على التزام كافة الهيئات المستخدمة بتكوين مستخدميها منها المادة 176 من القانون الأساسي لعام 1978 وكذا المادة 52 من المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية.<sup>2</sup>

لتكوين الموظف يشترط ما يلي:

- أن يكون مثبتا.
  - أن لا يتجاوز مدة التحاقه بالبلدية على الأقل 03 سنوات.
  - أن لا يتجاوز 24 شهرا.
  - إجراء مسابقة بمركز التكوين.
- وفي حالة نجاحه في المسابقة يرفق مع ملفه قرار انتداب ويقتصر التكوين بالبلدية على التكوين الإداري والتكوين المهني، وتكوين الإعلام الآلي.

<sup>1</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 2019/04/21 الساعة 9:30 إلى 11:00.

<sup>2</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 2019/04/28 الساعة 9:30 إلى 11:00.

**نظام التقاعد:** يعتبر التقاعد حق من حقوق الموظف بالبلدية والاستفادة من منحة التقاعد يجب أن تتوفر في المعنى بالأمر الشروط التالية: بلوغ سن التقاعد المحددة ب60 سنة على الأقل بالنسبة للرجال و55 سنة بالنسبة للنساء.

قضاء 15 سنة على الأقل بالبلدية كما تستفيد النساء اللواتي قمن بتربية طفل أو أكثر لمدة 9 سنوات على الأقل من تخفيض في السن بمعدل سنة عن كل طفل في حدود 03 سنوات تشمل الحقوق الممنوحة بعنوان التقاعد وفقا للمادة 05 من القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد على ما يلي:

- معاش مباشر يمنح على أساس نشاط الموظف بالذات ويضاف إليه زيادة عن الزوج المكفول.

- معاش منقول يتضمن معاش إلى الزوج الباقي على قيد الحياة، معاش اليتامي، معاش الأصول.

لا يمكن للجهة المستخدمة الإحالة على التقاعد بإرادتها المنفردة إذا لم يكن الموظف قد بلغ سنا يمكنه من الحصول على منحة التقاعد مضاف إليه 05 سنوات إذا عمل أقل من 15 سنة ومن الجدير بالذكر أنه تطبيقا للمادة 12 من القانون 83-12 تحسب كل سنة معتمدة كخدمة ب 25 % من أجل المنصب الشهري كما هو محدد بالفقرة 2 من القانون 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.

أما في حالة الوفاة فتحسب أجر 12 شهرا السابقة لوفاة الموظف تجمع وتمنح لزوجه.

**الاستقالة:** كسائر المنظمات فإن موظفي بلدية سيد أحمد لهم الحق في الاستقالة وهذا ما نصت عليه المادة 133 من المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية إلا أن هذه العملية مرتبطة بشروط لكي تكون سليمة وقانونية فعلى الموظف أن يسلم طلب الاستقالة إلى رئيس المصلحة الموظفين ولا يكون للاستقالة مفعولا إلا بعد قبولها من طرف السلطة المخول لها صلاحية التعيين الذي عليها اتخاذ قرار بشأنها في أجل ثلاثة (3) أشهر ابتداء من التاريخ

الذي تحدده هذه السلطة وقبول الاستقالة يجعلها أمر لا رجوع فيه وقد تقرر السلطة تأجيل استقالة الموظف ويكون هذا راجع لضرورات قد تستلزمها طبيعة وظيفته وإن لم يقبل الموظف ذلك عليه اللجوء إلى اللجنة المتساوية الأعضاء.

### الحالات الغير عادية لانتهاء الخدمة (العزل):

من النتائج الأولية التي يترتب على الوضعية القانونية والتنظيمية للموظفين حق السلطات العمومية الاشتراط في أعوانها الاتصاف بسلوك لائق وحسن وكذا التقيد بأخلاقيات مهنية ، وبعبارة أخرى كافة الواجبات الملقاة على عاتق أعوان الدولة ومخالفتها، يمكن أن يترتب عنها جزاءات تأديبية تقررها السلطة الإدارية بالرجوع إلى المادة 124 من القانون الأساسي النموذجي لعام 1985 نجد أن المشرع نص ثلاث أنواع من العقوبات التأديبية يمكن أن يعاقب بها الموظف تبعا لخطورة الأخطاء المترتبة وهي:

(1) عقوبات من الدرجة الأولى ويتمثل في الإنذار الشفوي، إنذار الكتابي ، توبيخ ثم الإيقاف عن العمل من يوم إلى ثلاثة 3 أيام.

(2) عقوبات من الدرجة الثانية، يتمثل في الإيقاف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام للشطب من جدول الترقية.

(3) عقوبات من الدرجة الثالثة ويتمثل في النقل الإجباري للتنزيل التسريح من الإشعار المسبق.

ويحق للموظف الذي يتعرض للعقوبات أن يقدم طلب إعادة اعتبار إلى اللجنة متساوية الأعضاء.

#### المبحث الرابع: تحليل هيكل الموارد البشرية لبلدية مولاي العربي.

إن الموارد البشرية المقصودة بالدراسة هي تلك المستخدمة ببلدية مولاي العربي باعتبارها جماعة محلية اللامركزية تتبع سلميا تحت إشراف ووصاية ولاية سعيدة.  
المطلب الأول: هيكلية الموارد البشرية حسب مستوى للتأهيل.

يعتبر تحليل التعداد الكلي للموارد البشرية موزعا حسب مستوى التأهيل وتطوره مؤشر وأهمية كبيرة لدى مصلحة المستخدمين ببلدية مولاي العربي حيث يسمح برصد كافة التغيرات البشرية من جهة والتنبؤ بأي تغيير قد يحدث على هذه التركيبة من جهة أخرى مع الإشارة إلى أن مستوى التأهيل يقسم إلى 4 أنواع مستخدمي التصميم ويضم الوظائف العليا+ المناصب العليا من الصنف 11 فما فوق مستخدمي التطبيق (الصنف 9 و 10) مستخدمي التحكم (الصنف 7 و 8) ومستخدمي التنفيذ (الصنف 1 إلى 6) يمكن إبراز تطور هيكلية الموارد البشرية حسب مستوى التأهيل فيما يلي:

جدول 01: هيكل الموارد البشرية المستخدمة ببلدية مولاي العربي حسب مستوى التأهيل  
2016/2014.

2016		2015		2014		السنة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	التأهيل
14	1.64	13	1.16	13	1.16	التصميم

التأطير	14	1.29	14	1.43	13	1.5
التحكم	40	6.30	41	6.80	43	6.90
التنفيذ	80	12.8	82	12.7	10	12.2
المجموع	147	21.55	150	22.09	80	22.24

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عدد الموظفين للسنوات المعنية.

يظهر من خلال هذا الجدول أن هناك استقرار في عدد مستخدمي التصميم والتطبيق من 2013 حتى 2016 كما يسري هذا الاستقرار على أعوان التحكم ومما يلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد مستخدمي التنفيذ من 80 في سنة 2013 إلى 82 سنة 2015 ويعود هذا إلى إدخال التكنولوجيا من جهة وإلى انتهاء سياسة ترشيد اليد العاملة بالبلدية.

عدد الموظفين ببلدية مولاي العربي:

يبلغ عدد المستخدمين للمتعاقدين حوالي 36 موظف متعاقد، وعدد الموظفين المرسمين هم 44 مستخدم حيث أن عدد الرسميين كان مستقرا نسبيا بينما عدد الموظفين المتعاقدين عرف تناقصا وهذا بسبب سياسة الدولة التي تأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاقتصادية عند التوظيف.

من جهة أخرى يعتبر التكوين حقا من حقوق الموظف على هذا فإن كل المؤسسات والإدارات العمومية القيام بتكوين موظفيها وتنظيم حياتهم المهنية على اعتبار أن هذا الإجراء هو الكفيل بتحقيق الملائمة الدائمة لمؤهلات الموظفين مع الوظائف المشغولة وفق مستجدات البيئة تبعا لذلك تقوم المؤسسات والإدارات العمومية بالقيام به بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين وبلدية مولاي العربي إنها لا تقوم بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات إلا منذ سنة 2014 الذي تم اللجوء إليه فعلا ولكي بصفة محتشمة جدا وبطرحنا السؤال عن عدم وجود التكوين لموظفي البلدية فكان رد رئيس المصلحة إن هذا الأمر يخرج عن نطاقهم ويتعلق هذا حسب المناصب

المتاحة لدى مديرية الإدارة المحلية وهي الأخرى تتبع برنامج وزاري (الوزارة الداخلية والجماعات المحلية)<sup>1</sup>

في جدول ثاني سنضع مخطط توقيعي لتنظيم عمليات التكوين وتحسين المستوى.

**جدول 02: مخطط توقيعي لتنظيم عمليات التكوين لتحسين المستوى لسنة 2015.**

الأسلاك والرتب	عدد الأعوان	تاريخ الالتحاق	مدة التكوين
ملحق الإدارة الإقليمية	01	2015/10/3	3 أشهر
عون رئيسي للإدارة الإقليمية	01	2015/10/03	3 أشهر
عون الإدارة الإقليمية	02	2015/10/03	3 أشهر

حسب هذا الجدول فإن عدد الأعوان الذين يتلقون التكوين نسبة قليلة جدا مقارنة بعد المستخدمين ببلدية مولاي العربي وعند طرحنا للمشكل على رئيس المصلحة فرد قائلا بأن عملية التكوين هي بعيدة جدا عن ما هو كائن وما يجب أن يكون وهنا يقصد التكوين الحقيقي لمختلف الرتب والأعوان التي تتحصل عليه البلدية وما هو منصوص عليه في القوانين ويبرر ذلك بأن عملية التكوين هي عملية مركزية محضة فالمصلحة تضع توقعاتها وتنتظر الرد من السلطات المركزية.<sup>2</sup>

**جدول 03 : يوضح حالات الترقية، ص 2013/2015.**

السنة	2013	2014	2015
		10 أعوان إداريين	01 ملحق

<sup>1</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 28/04/2019 الساعة 9:30 إلى 11:00.

<sup>2</sup> عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 28/04/2019 الساعة 9:30 إلى 11:00.

01 عون رئيسي	02 ملحق		تكوين تحضيرى
02 عون إدارة	01 محاسب		
02 ملحق	02 أعوان رئيسي للإدارة		
		2 ملحق	تكوين قبل الترقية

المصدر: من إعداد الطالب.

في نفس السياق ذكر لنا ذات المسؤول على أنه رغم التوظيفات السابقة التي تتضمن التدفقات الخارجية الموارد البشرية وما تحتويه من مؤهلات جديدة إلا أن هناك عجزا كبيرا على مستوى بعض المصالح في استعمال بعض الأساليب الحديثة مثل الإعلام الآلي ومضامين تطبيق القوانين الجديدة الأمر الذي قد يستوجب القيام بمرسلات الجهات المعنية لتوضيح طرق تطبيق بعض المواد القوانين المبهمة الأمر الذي يستغرق وقتا طويلا يؤثر على مردودية هذه المصالح وحسب رئيس مصلحة مستخدمي البلدية فإن العجز المسجل ببلدية مولاي العربي، لعملية التكوين مطروح في كل بلديات الولاية ولم تستفد البلدية منذ أكثر من (7) سنوات من برامج لتحسين المستوى وتجديد المعلومات كما لم تستفد أصلا من برامج التكوين المتخصص.

في هذا الإطار سجلنا سخطا كبيرا من قبل الموظفين على مستوى بلدية مولاي العربي حول موضوع التكوين، حيث يبين لنا الكثير من الموظفين أن موضوع العملية السابقة سوف يبقى حبيس أدرج الجهات الوصية وأن أغلب الموظفين لم يستفيدوا من برامج تكوينية على حد قولهم ولم يشهدوا موظفين زملائهم استفادوا من هذه البرامج مما يستوجب الاعتماد على النفس في تحسين المستوى ولو كان ذلك على حساب أموالهم الخاصة.

ب طرحنا لرأي الموظفين على رئيس مصلحة المستخدمين قد أعجب بإرادة بعض الموظفين في تحسين مستواهم بمجهوداتهم ويبين لنا أن جو العمل على مستوى البلدية هو فضاء التعلم الدائم وتبادل الخبرات والمعارف المكتسبة بين الموظفين مما قد يقلص الفارق نوعا ما بين مستوى الموظفين على مستوى البلدية والتطورات الحاملة في المحيط الخارجي.

رغم أن هذا التبادل لا يظهر في الوثائق الإدارية الرسمية، وقد لمسنا مبدئياً مفهوم التعليم كأسلوب أساسي للتدريب على القيام بمهام إدارية وهذا انعكاس تلقائي لجمود العمليات الإدارية المتكررة باعتبارها خاصة أساسية من خصائص الأنظمة البيروقراطية.

**المطلب الثاني: المورد البشري ودوره في كفاءة و أداء وتطوير وتنمية البلدية.**

يمثل العنصر البشري أحد أهم الجوانب لكل تنمية محلية شاملة حيث التنظيم الهيكلي فائدة في حسن أداء وإنجاز المشاريع التنموية حيث يسمح بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات والاتصالات الفعالة فالعنصر البشري يعد إحدى دعائم ومقومات التنمية المحلية بالنسبة للإدارة المحلية التي يقع على عاتقها مسؤولية قيادة التنمية المحلية وتجسيدها على أرض الواقع وهنا ينبغي التمييز بين المواطن المنتخب والمعين من طرف السلطة المركزية إن هذا الموظف ومهما كان مصيره (معين أو منتخب) فهو ضروري و عام لإعطاء ديناميكية لأي عمل تنظيمي وتنموي فالإدارة العمومية طبقاً للمناصب المالية المتوفرة عملاً بالمرسوم التنفيذي 95-126 في مادته المتضمنة المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين في الدولة لجنة ضبط عمليات التوظيف، الترقية، التكوين، تحسين المستوى والإحالة على التقاعد ونتيجة للمهام والاختصاصات العديدة المسندة لإدارة الجماعات المحلية في عديد المجالات لابد من تجهيزها بطاقم بشري لتنفيذ المهام المنوطة بها وتقديم الأداء بشكل جيد ومستحسن لدى المواطنين وعليه تم إنشاء مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية.

إن هذا الموظف الذي تناط به هذه المهام والاختصاصات كان يفترض به أن يرفع من درجة الخدمة وتحسينها اتجاه المواطن فتحول من دعامة للإدارة إلى منتج للمنافع الموجهة للمقايسة لمصالحه ومآربه الشخصية تجعله يحصل على الترقيات مهنية وينتفع من مركزه الاجتماعي.

عوضاً من أن يرفع من مستواه المهني خلال فترة أدائه الوظيفي نجده قد احترق وياقتدار كفيات خرق القانون وتحريف الإجراءات فبذلك يقف حجرة عثرة في طريق المشاريع

التنمية المحلية فتفتقد مهام الإدارة المحلية خصوصيتها المتمثلة في صفة الجوارية والقرب من المواطن حيث تعاني معظم الإدارات من البيروقراطية ما يؤثر سلبا على سير المشاريع التنموية المحلية بالبلدية ومنها الفساد الإداري.

إذا ربطنا ذلك بواقعا فإننا نتحسر على الدور الذي يخول لرئيس دائرة ما يتم تعيينه وفقا لمرسوم رئاسي وتتمح له عديد الصلاحيات فبدلا من اغتنامها في توحيد صفوف المنتخبين بالمجلس الشعبي التابع لإقليم دائرته يعمل جاهدا على زرع الفتنة لخلق التصادم بين الكتل السياسية داخل المجلس الواحد لخلق الانسداد حتى يكلف بمهام تسير شأن البلدية وقد يغلب الكتلة التي تخدم مصالحه فتمكنه بذلك من حصول شركائه من مقاولين ورجال أعمال بالصفقات (التي يكون لها نصيب فيها)

حيث استفادت بلدية مولاي العربي في السنوات الماضية من عدة مشاريع وبرامج من سكنات اجتماعية وريفية حيث استفادت سنة 2017 أكثر من 150 سكن اجتماعي وريفي. أما في قطاع الأشغال العمومية استفادت البلدية من إعادة تهيئة الأحياء وتعبيد الطرق ولأرصفة، وفي قطاع التربية استفادت البلدية من متوسطة، كما استفادت أيضا سنة 2018 من مستشفى، وأيضا من مركز للتكوين المهني وغيرها من المشاريع.

تعتبر التنمية في بلدية مولاي العربي متأخرة وشبه منعدمة وذلك بسبب ضعف ميزانية البلدية والتي عطلت القيام بالعديد من البرامج التنموية في هذه الأخيرة والحسابات السياسية الضيقة لها دور كبير في عرقلة سير المشاريع التنموية وعدم القدرة على التنسيق بين الإدارة والمواطن ناهيك عن نقص التكوين للمورد البشري حيث أنه لا بد من النهوض بالتنمية المحلية عن طريق تقوية العلاقة وتوظيفها بين الإدارة المحلية والمنتخبين وكذا الإدارة المحلية والمجتمع المدني بهدف تحسين نوعية الخدمات العمومية للمواطنين وحل مشاكلهم.

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تغير الوضع إلى الأفضل من خلال بعض الأساليب التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية من توظيف وتكوين وتدريب وتحفيز وتخطيط وتنمية القدرات لتطوير وتحسين أداء الموظفين في الإدارة المحلية وكل هذا موضح في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06، 03 بغية الوصول إلى تطوير وتنمية كفاءة الموظف وفي الجانب الميداني تناولنا فيه الترقية والتحفيزات والأجر والتكوين الذي يعد عنصر مهم لتحفيز الموظف على العمل وتقديم الأفضل.

حيث أن العنصر البشري يحتل مركزا هاما في الرفع من كفاءة الإنتاجية ولو نظرنا إلى حياة هذا العنصر لوجدنا أنه عنصر اجتماعي يقضي معظم وقته في التفاعل مع العاملين وعلى هذا الأساس بينت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا مهما في البنية التنظيمية لأي منظمة وهي بذلك فاعل أساسي للعملية الإدارية بإضافة إلى ذلك لاحظنا في دراسة حالة بلدية مولاي العربي أنها عرفت عدة تطورات في مجال تسيير الموارد البشرية.

خاتمة



إن المورد البشري في الوقت الحالي يعتبر أهم العوامل المهمة في التنمية وتطور الإدارة فهو الرأسمال الحقيقي للإدارة والثروة التي لا يمكن استبدالها بعوامل أخرى ولا يمكن إيجاد بدائل تنافسها في الأهمية حيث أن المورد البشري مع أهميته الكبيرة يحتاج إلى تنمية من خلال الوظائف الأساسية لعملية تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التعليم والتدريب والتكوين وقدرة الكفاءة والأداء في الإدارة المحلية ؛ حيث أصبحت لها احتياجات تدريبية معينة وذلك انطلاقاً من حاجة أفرادها لتحسين مستواهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم حيث أن التكوين له أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية والقوى العاملة وتأهيلها وإن الإدارة المحلية التي تعمل على التميز عن مثيلاتها من الإدارات الأخرى عليها أن تسعى سعياً حثيثاً وراء توفير الموارد والإطارات الكفاء وهذا يتحقق عن طريق التكوين الذي يعتبر كنشاط إنساني مخطط له يعمل ويهدف على إحداث تغييرات في الأفراد المتكونين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك هو الطريق والوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين العمل وأفضل استثمار هو الاستثمار في الإنسان بالنظر إليه على أنه عملية مستقبلية والاهتمام والاعتناء بمشاكله اليومية في مجال عمله والعمل على حلها.

فالتدريب والتكوين والتعليم للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة وفعالية الأداء لا بد من استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء.

من الضروري ربط الوحدات المختلفة في الإدارات المحلية بشبكة تستخدم للكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض التكوين والتدريب وزيادة كفاءة نظام الاتصالات داخل

الإدارة المحلية سواء البلديات أو الولايات لما له من أهمية وتأثير على زيادة فاعلية التكوين والتدريب.

الاهتمام بالعاملين وزيادة رضاهم لما له من أثر كبير على أداء الإدارة المحلية من خلال التدريب والتكوين وتنمية القدرات للموارد البشرية حتى تتميز وذلك بالتركيز على وضع برنامج لتكوين وتدريب الموظفين والمستخدمين كل حسب اختصاصه في الإدارة المحلية لرفع مستوى الكفاءة التكنولوجية والإدارية وأن تشمل برامج التكوين الإداري لرفع الكفاءة والأداء داخل المنظمة وذلك لجميع الفئات المهنية ومنها فئة التأطير التي ترفع من نوعية الأداء والكفاءة.

حيث أن عملية تنمية الموارد البشرية والاهتمام بها أصبح ضرورة فرضتها التغيرات الوطنية والعالمية الحاصلة في كل المجالات وفرضه عصر العولمة بماله من تداعيات على جميع المجالات وما يتطلبه العصر من تحولات وتغيرات التي تحصل في الميدان الإداري ومن الوسائل التي تعمل وتساهم في تنمية العامل التدريب والتكوين الإداري.

من خلال دراستنا للموضوع أداء وكفاءة المورد البشري في الإدارة المحلية ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في البلدية، فمن الملاحظ أن الإجراءات المطبقة من طرف الإدارة المحلية بخصوص توظيف الموارد البشرية لا تتوافق مع الإجراءات المعتمدة في عملية تسيير الموارد البشرية، حيث أن المجتمع تسود فيه القيم الثقافية السالبة (المحسوبية، والعشائرية والولاء الشخصي) في بعض الأحيان عند التعيين في المناصب النوعية مما أثر

على فعالية الأداء الوظيفي لبعض المصالح (الإدارية ، التقنية) إضافة إلى انخفاض المستوى التعليمي والخبراتي لمسيري الجماعة المحلية أدى إلى عدم فهم الواقع القيمي للعمال والموظفين، ومنه عدم قدرتهم على التحكم في تسيير موارد الإدارة المحلية مما أثر سلبا على إمكانية حل الكثير من المعوقات التي تتأثر بها إدارة المستخدمين، إضافة إلى هذا عدم توخي الموضوعية في تطبيق اللوائح والقواعد بالتوظيف وسيادة العلاقات الشخصية التي تتأثر بها الإدارة سلبا مما يعيق فعاليتها، و الاعتماد على المعايير الشخصية والولاء للمسؤولين في بعض الأحيان بدل الاعتماد على المعايير العلمية في اقتراح الموظفين لمتابعة الدورات التدريبية مما أثر سلبا على إمكانية استفادتهم من هذه الدورات وما نجم عنه من انخفاض في مردودية الجماعة المحلية، ومحدوديتها للدورات التدريبية لفائدة الموظفين ومنتخبي الجماعة المحلية وانعدام استمراريتها وديمومتها ساهم في عدم النهوض بواقع التنمية المحلية في مختلف البلديات. وكذا عدم إشراك العمال في وضع البرامج التدريبية لفائدة مستخدميها أي عدم الدراسة الفعلية للمناصب.

انعدام الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاعتماد على التحويل العشوائي للموظفين بمختلف المصالح واعتماد التوظيف غير العقلاني، مما أدى إلى انتشار اللامبالاة والالتكالية في أداء المهام وتعطيل مصالح المواطنين.

مشكلة ضعف الكفاءة لا تقتصر فقط على المنتخبين فقط بل تمتد إلى الموظفين

المعينين الذين يلعبون دورا هاما في إدارة البلدية لكنه غير رسمي بسبب إغفال المشرع تنظيم

العلاقة بينهم وبين المجلس المنتخب صاحب السلطة والقرار والذي يعتمد بشكل كبير على خبرة الموظفين رغم قلة كفاءتهم.

بالتالي فإنها تعد وظائف عكسية لعملية تسيير الموارد البشرية مما يؤثر سلبا على فعالية الجماعات المحلية.

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات المتوفرة التي أمكن الحصول عليها، ولا يمكن اعتبارها قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، فالكم الهائل للموظفين من حاملي الشهادات العليا فاعدد في تزايد مستمر كل سنة ولكن العدد الإجمالي للإطارات مقارنة بفئة التحكم والتنفيذ يبقى أقل عدد منها، مما يعني أن الاحتياجات الإدارية إلى هذه الفئة المتعلمة الحاصلة على الشهادات العليا من الجامعات والمعاهد.

تبقى الحاجة الماسة لها كما ونوعا، وهي ضرورة ملحة يفرضها التوجه الحالي إلى اقتصاد السوق وعصر العولمة في جميع المجالات عامة والإدارة المحلية خاصة؛ الحاجة إلى كفاءة في التسيير وإدارة عصرية ليس في المباني والمعدات وإنما في نوعية العنصر البشري المؤهل علميا وفنيا والخبرة الكافية حتى تواكب التطورات الحاصلة في العالم في مجالي الإدارة والتنظيم، وقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة والتحكم فيها ليواكب التطورات الحاصلة في العصر الحالي.

إن دور المورد البشري والاهتمام به من حيث نوعيته تبدأ في المراحل الأولى من التعليم مروراً بالجامعة التي لها الدور الفعال في مسؤولية إعداد أجيال المستقبل يتميزون بالعلم والكفاءة والمسؤولية والخلق الحسن، وبعد ذلك تأتي دور الإدارات في مرحلة التوظيف بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

كما يلاحظ على واقع الإدارة المحلية في البلدية، وما هو معمول به حالياً عدم توافق المنصب المشغول مع الشهادة التي يحملها الموظف؛ حيث أن بعض حاملي الشهادات العليا أدمجوا في فئة التحكم بدلاً من فئة التأطير، مما يعني عدم احترام التخصص العلمي.

انطلاقاً من هذا نود التأكيد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتهيئته في بيئة تنظيمية تمكنه من إطلاق قدراته و مهاراته التفكيرية و الإبداعية، وكذا إشراكه في التسيير واستشارته مما يشعره بأنه رقم مهم في المعادلة التنظيمية و يدعم من ولائه و إخلاصه في أداء عمله، إضافة إلى تحفيزه و مكافأته حسب جهده؛ يؤكد على ضرورة تجاوز الحواجز النفسية بين الرؤساء و المرؤوسين و نشر جو من العلاقات الإنسانية بدلاً من الاكتفاء بذكر إيجابيات وسلبيات الموضوع من الناحية النظرية فقط؛ إضافة إلى ذلك نوصي السلطات الوصية بضرورة تأهيل الثقافة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية باعتبارها من أهم مؤشرات النجاح والتفوق.

إن البلدية الجزائرية تعيش مرحلة صعبة، فالانتقال بسرعة من النظام المخطط إلى النظام الحر جعل البلدية في حالة عدم التكيف، وهذا راجع إلى تراكمات السنوات الماضية

من الأخطاء وسوء التسيير وتفشي ظاهرة الفساد والديون، فإن عدم تهيئة الموظف يقف عقبة صعبة أمام السير الحسن للإدارات.

وبهذا فالمؤسسة الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في التجهيزات والتكنولوجيا مع تعيين مسيرين وإطارات أكفاء تتوفر لديهم ثقافة تتلاءم مع التوجهات الجديدة، من جهة أخرى يجب النظر إلى العامل البشري وهو الأهم كضرورة مؤكدة في مقدرته على إنعاش إدارة الموارد البشرية وإدارة البلدية.

# قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

1. أبو النصر مدحت محمد ، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النسل العربية، 2007.
2. أبو علفة عصام الدين أمين ، إدارة الموارد البشرية (نظرية والتطبيق)، مؤسسة الإسكندرية: حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2005.
3. أحمد الطعملي حسن ، التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار النشر والتوزيع، 2007.
4. آر مسترونج مايكل ، ترجمة إيناس الوكيل الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
5. إسماعيل بلال محمد ،إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2004.
6. أنيس قاسم جعفر، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1986.
7. الأيوبي نزيه: "الحلقات المنسية والمناطق المحظورة في الإصلاح الإداري العربي"، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، ط1، القاهرة: المنطقة العربية للعلوم الإدارية ، 1986.
8. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2000.

9. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات ط1، بيروت: دار النهضة العربية ، 2002
10. بن إبراهيم الطيب، مالك بن نبي وابن خلدون مواقف وأفكار مشتركة للجزائر، دار مدني، 2002.
11. بن حبتور عبد العزيز صالح ، " الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.
12. التداوي عبد العزيز بدر ، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
13. الجندي مصطفى، الإدارة المحلية وإستراتيجيتها الإسكندرية، منشأة المعارف للنشر، 1987.
14. حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2001.
15. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي للموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004.
16. الخازندار جمال الدين، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
17. الدوري حسين، الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق، دراسة نظم الأصول العامة في التنمية الإدارية، القاهرة، مطبعة العاصمة، 1976.
18. رشيد أحمد، الإدارة المحلية، المفاهيم العلمية ونماذج التطبيق، دار المعارف، 1999.
19. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دن، د.ط، 1999.

20. ربابة علي محمد ، إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
21. زيدان جمال ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر، دار الأمة ، ط1، 2014.
22. سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993.
23. سمير أحمد محمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، 2009.
24. شاکر عصفور محمد، أصول التنظيم والأساليب، ط6، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1984.
25. شحادة نظمي آخرون، إدارة الموارد البشرية ، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
26. الشنواتي صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة : دار الجامعات المصرفية 1970.
27. الشيخلي عبد الرزاق ، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001.
28. شيهوب مسعود ، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.
29. صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل ، عمان: دار الحامة، 2004.
30. صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، ط2، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2014.
31. الطاهر علاء فرج ، التخطيط الإداري، عمان: دار الراية للنشر، 2010.

32. الطعامنة محمد محمود وسمير محمد عبد الوهاب، **الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير** ، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
33. الطماوي سليمان ، **شرح نظام الحكم المحلي الجديد**، القاهرة ، دار الفكر العربي، 1980.
34. عباس سهيلة محمد ، " **إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002.
35. عبد الباسط أنس عباس، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
36. عبد الباقي صلاح الدين: **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
37. عبد الجليل راشد محمد ، أحمد فؤاد سالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي**، ط1، القاهرة: مصر للطباعة يسرى حسن إسماعيل، 2000.
38. عبد الغفار حنفي ، **إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2000.
39. عبد المعطي عساف محمد ، **التدريب وتنمية الموارد البشرية :الأسس والعمليات**، عمان :دار زهران للنشر والتوزيع، 2008
40. عبد الوهاب سمير محمد، **الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة**، القاهرة، جامعة القاهرة، 2003.
41. عقيلي عمر وصفي ، " **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي** " ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2005.
42. علي الخلايلة محمد ، **الإدارة المحلية**، ط2، الأردن: دار الثقافة، 2013.
43. على حسن عبد العزيز ، " **الإدارة المتميزة الموارد البشرية يتميز بلا حدود**"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.

44. غربي علي ، وبلقاسم سلاطنية واسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة، الجزائر: دار الهدى، 2002.
45. فارس رشيد مازن، إدارة الموارد البشرية الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيطان ، د.ط، 2001.
46. محمد رفاعي رفاعي، إدارة الأفراد، القاهرة : دار الهاني للطباعة، 1993.
47. محمود هاشم زكي، التطوير التنظيمي، عمان: د.د.ن، 1985.
48. المعاني أيمن عودة ، الإدارة المحلية ، ط2، الجامعة الأردنية: دار وائل للنشر ، 2013.
49. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)" القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.
50. المفرجي عادل حرحوش وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
51. مهدي حسن رويلف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، بيروت: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.
52. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2002.
53. نائف برنوحلي سعاد، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط2، 2004.
54. نوري منير، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر :مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2011 .
55. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية للنشر لجامعة قالم، 2004.

ثانيا- الرسائل الجامعية :

- 1- أبو زايد بسمة أحمد إبراهيم: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويرها، لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تحت إشراف سامي علي أبو الروس 2008 الجامعة الإسلامية غزة .
- 2- أبو فرحانة رأفت: أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994.
- 3- أمين مختار هشام، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000.
- 4- بالجيلالي أحمد ، إشكالية عجز ميزانية البلديات، دراسة تطبيقية لبلديات: جيلالي بن عمار، سيدي علي ملال، قرطوفة بولاية تيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، أبي بكر بلقايد، 2010/2009
- 5- قارح مبروك ، "التنمية الإدارية ودورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة" رسالة ماجستير تخصص تربية رياضية معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2008.
- 6- نايت عبد الرحمان عبد الكريم ، تحليل أسس عملية التكوين الإداري في الجزائر، رسالة ماجستير في التنظيم السياسي والإداري ، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 1983.
- 7- هاشم عبد الرحمان أيمن، التشريعات للمنظمة للعمران في مصر، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمي والعمران، القاهرة، 2001.

ثالثا - المجالات:

- 1-الأخضر أبو علاء غربي وعبد السلام بندي عبد الله والحيبي ثابتي، الاستثمار الفكري وإدارة الموارد المعرفية (المقومات البديلة لمواجهة التحديات التنافسية الجديدة، مجلة الدراسات الإستراتيجية، الجزائر دار الخلدونية للنشر والتوزيع، العدد 7، 2009.
- 2-ليندا رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة :دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، جامعة قسنطينة، قسم الاقتصاد، العدد 24، جوان 2009، ص 123.

رابعا - القواميس والمعاجم:

1. الصحاف حبيب:معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين "عربي إنجليزي، ط1، لبنان:مكتبة لبنان ناشرون، 1997.
- 2.بدوي أحمد زكي ومحمد كمال مصطفى، معجم المصطلحات، القوى العاملة للتخطيط والتنمية الاستخدام إنجليزي- عربي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1984.

خامسا - الملتقيات:

- 1-جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية للثقافة والنشر، أعمال الملتقى المنعقد بالجزائر، من 28 إلى 30 /11/ 1992.
- 2-حسام قصب، تقييم وكفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري، المؤتمر العربي الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة ، ديسمبر 2003.
- 3- محمد محمود الطعمانة، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، الملتقى العربي الأول، سلطنة عمان، 2013.

4- المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنمو الحضري في الوطن العربي المؤتمر الرابع عشر للشؤون الاجتماعية ، جامعة الدول العربية، 1999.

سادسا - القوانين المراسيم:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 08/90 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية.

سابعا - مقابلة:

1- عبو تامدي، مقابلة شخصية ، مكتب المستخدمين ، بلدية مولاي العربي، سعيدة ، يوم 2019/04/14 .

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Gerry Johnson, Heran Schala « Stratégique publi-union, paris,2000.
2. L.Bellanger-C.Benabou ctoutes : Gestion Stratégique des ressources humaines. Ed Goeten-Morin Quebec 1988.
3. La étitia le thielleux : l'essentiel de la Gestion des ressources humaines ; paris, Galino édition, 2006.
4. P.Charp rntier, « Organisation et gestion de l'entreprise » édition : Nathan.
5. Philippe lorumo deun Tarandeu” De la stratégieaux process us strategique » Rrvue Français de gesticon N° :117, 1998.
6. Stanly, liadd, Aguide to Evaluation of training , ljubjona: I C P E Training series, 1987 .
7. Sylvie cuerrero, Les outilles des ressources humaines ; paris Dunad ; 2004.
8. W.A.Trwy, Designing training and development systems, New York: American Management, association, p 100-140.

### المراجع الالكترونية:

1- ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، جامعة عنابة، الجزائر. موجود على الرابط.

[http// : www.Kenana bnlne.com users/ahmed kadry /topils /68625/post/10/10/2010/10:00AM](http://www.Kenana bnlne.com users/ahmed kadry /topils /68625/post/10/10/2010/10:00AM)

2- هاني جميل، للتدريب الإداري المعاصر، على الموقع:

[http//: www.hrm-group.com/12/12/2010/15:00pm.](http://www.hrm-group.com/12/12/2010/15:00pm)

# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	الشكر والعرفان
أ-ك	مقدمة
13	الفصل الأول: الإطار النظري للموارد البشرية والإدارة المحلية.
14	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الأول: تطور الموارد البشرية ومفهومها.
21	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية ووظائفها
32	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.
34	المبحث الثاني: الإدارة المحلية إطار نظري.
34	المطلب الأول: ماهية الإدارة المحلية وتطورها التاريخي.
41	المطلب الثاني: أهمية الإدارة المحلية وخصائصها.
45	المطلب الثالث: : أهداف ووظائف الإدارة المحلية.
50	المبحث الثالث: الموارد البشرية ودورها في تفعيل وتحسين الإدارة المحلية.
50	المطلب الأول: كفاءة وأداء المورد البشري ودوره في تطور الإدارة المحلية
60	المطلب الثاني: الموارد البشرية وأثرها في تحسين وتطوير الإدارة المحلية.
63	المطلب الثالث: الموارد البشرية ومعوقات تطور الإدارة المحلية.
73	المبحث الرابع: الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية على الإدارة المحلية.
73	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها المستقبلية.
75	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
79	المطلب الثالث: واقع الموارد البشرية في الإدارة.
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية للإدارة الموارد البشرية بلدية مولاي العربي -سعيدة-.
86	المبحث الأول: بطاقة فنية حول التعريف ببلدية مولاي العربي - سعيدة-.
86	المطلب الأول: الموقع الجغرافي لبلدية مولاي العربي.

86	المطلب الثاني: المناخ والنشاط.
88	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية.
88	المطلب الأول: مصلحة الأمانة العامة والتقنية والتعمير.
90	المطلب الثاني: مصلحة المستخدمين والحالة المدنية.
92	المبحث الثالث: سياسات التوظيف والترقية في البلدية مولاي العربي.
92	المطلب الأول: شروط وطرق التوظيف في بلدية مولاي العربي.
97	المطلب الثاني: التكوين ونهاية الحياة المهنية ببلدية مولاي العربي.
100	المبحث الرابع: تحليل هيكل الموارد البشرية لبلدية مولاي العربي.
100	المطلب الأول: هيكل الموارد البشرية حسب مستوى للتأهيل.
104	المطلب الثاني: المورد البشري ودوره في كفاءة و أداء وتطوير وتنمية البلدية.
108	خاتمة
114	قائمة المراجع
123	الفهرس

**ملخص:** إن دراستنا للمورد البشري وأهميته في تنمية الإدارة المحلية، تبين لنا دور هذه الدراسة التي نحن بصددتها في مجال التنظيم الإداري والسياسي، وخاصة بعد أن تبين موقع المورد البشري في تنمية الإدارة (الإدارة المحلية) الذي هو موضوع دراستنا، فعند تتبع أهمية المورد البشري عبر كل الدراسات السابقة، نجد أن معظمها يركز على ضرورة تنمية العنصر البشري، وعلى الدور الذي يلعبه في مجال التنمية الإدارية، وخاصة في عصر العولمة في الوقت الحالي الذي يفرض ضرورة التفتح على الدول الأخرى والتحكم في التكنولوجيا والتطلع إلى الأفضل، ومعرفة الجديد في مجال التسيير والإدارة. وفي هذا السياق يوضح جفري برفر: أن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، و أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة و المجتمع، وذلك إذا تم إدارة بشكل جيد، إن سبب نجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، لكن يكمن في إدارة الموارد البشرية.

فالمورد البشري في الوقت الحالي يعتبر أحد أهم العوامل المهمة لتحقيق التنمية الإدارية بصفة عامة والإدارة المحلية خاصة، فهو الرأسمال الحقيقي للإدارة والثروة التي لا يمكن أن نستبدلها بعوامل أخرى ولا يمكن إيجاد بدائل تنافسها في الأهمية.

غير أن المورد البشري مع أهميته الكبيرة، يحتاج إلى تنميته من خلال الوظائف الأساسية لعملية تنمية الموارد البشرية المتمثلة في "التعليم والتكوين والتدريب".

**كلمات مفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الإدارة المحلية، العنصر البشري ، التنمية الإدارية.

**Summary:** Our study of the human resource and its importance in the development of local administration, The role of this study in the area of administrative and political management is clear to us , Especially after the location of the human resource in management development (local administration) has been identified, This is the subject of our study, when the importance of the human resource is tracked through all previous studies. Most of them focus on the need to develop the human race and on the role they play in administrative development, particularly in the current era of globalization, which imposes the need to open up to other States .Particularly in the current era of globalization, which imposed the need to open up to other States, control technology, look for the better, and learn new about governance and management; In this context, Jeffrey Breffer explains: "The importance of human resources and how to manage them is increasing day after day, because other starting points for competition are losing our advantage from day to day.

Human resources are the source of success for any organization and society, if well managed, because the reason for success is not the existence of financial resources, but human resources management.

At present, the human resource is one of the most important factors for administrative development in general and local management in particular, It is the true capital of management and wealth that we cannot replace with other factors and cannot find alternatives to their competing importance.

However, the human resource is of great importance. Needs to be developed through the core functions of the human resources development process; Represented in. "Education, composition and training".

**Key words:** Human resources management; Local administration, The human resource, Administrative development ;