

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية
شعبة العلوم السياسية
تخصص تنظيمات سياسية و ادارية

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و
اشكالية تحسين الاداء المؤسسي
ولاية ورقلة انموذجا

اشراف الاستاذة:

نعيمة ولد عامر

اعداد الطالبة:

نسيمة صغير

اعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أ.د غنية شليغم
مشرفا ومقررا	د. نعيمة ولد عامر
مناقشا	د. ليندة زموري

السنة الجامعية: 2023/2022

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية
شعبة العلوم السياسية
تخصص تنظيمات سياسية و ادارية

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و
اشكالية تحسين الاداء المؤسسي
ولاية ورقلة انموذجا

اشراف الاستاذة:

نعيمة ولد عامر

اعداد الطالبة:

نسيمة صغير

اعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أد غنية شليغم
مشرفا ومقررا	د. نعيمة ولد عامر
مناقشا	د. ليندة زموري

السنة الجامعية: 2023/2022

إهداء

أحمد الله و أشكره و أستعينه و استهديه حمدا يليق بجلال عظمته و الصلاة و السلام على خير خلقه
سيد البشرية محمد رسول الله و على اله الطيبين الأخيار .

اهدي ثمرة جهدي إلى من ساندني و وقف إلى جنبي دائما و آمن بقدراتي رفيق الدرب زوجي عبد الباسط
بالعروسي

إلى والدي الكريمين أمي الغالية ، حبيبة القلب و الروح حفظها الله و رعاها و أدام عليها الصحة والعافية
و زادها نورا و إيمانا و ثباتا

إلى أبي الغالي نبع الحنان السعيد صغير الذي لم يخل علي بحبه و عطاءه

و إلى أبي الثاني و العزيز على قلوبنا العيد بالعروسي

إلى أختي الغالية ليديا من كانت دائما إلى جانبي و ساندتني و هونت علي الصعاب ،

إلى إخوتي جلال و أمير و محمد رضا

وأخواتي ماجدة و حنان و نهى

و إلى أخت لم تلدها أمي صديقتي العزيزة حنان مولاي

إلى زينة حياتي الدنيا بسممة شفاهي ابنتي رميساء

إلى بطلي الصغير و عزوتي محمد المهدي

إلى بهجة الروح و سر ضحكات المنزل التوأم أحمد تيم ولينة

أولادي حفظهم الله و جعلهم أهل دين و علم

إلى كل صديقاتي الغاليات و إلى كل زملاء الدفعة

اهدي هذا العمل المتواضع إلى روح الغالية أمي الثانية و التي تعلمت منها حب الوطن والعلم و التي
شجعتني على مواصلة طلب العلم إلى روح حماتي الطاهرة.

شكر و تقدير و عرفان

في البداية الحمد و الشكر لله جل في علاه فالإيه ينسب الفضل كله في إكمال – و الكمال يبقى لله وحده – هذا العمل.

و بعد الحمد لله فإنني أتوجه بالشكر و التقدير إلى أستاذتي **الدكتورة ولد عامر نعيمة** و التي لن تفيها أي كلمات حقها، فلولا دعمها المستمر و صبرها علينا، ما تم هذا العمل، و التي لم تبخل علي لا بعلم و لا توجيهات و لا نصائح و لا جهد و لا وقت .

و ارفع كلمة شكر و عرفان إلى أستاذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، و أعاهدها أني سوف أعمل و ألتزم بكل التوجيهات المقدمة لي .

كما ارفع كلمة شكر إلى كل أستاذة قسم العلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة كل باسمه ، و كذا الطاقم الإداري بنفس القسم

و اخص بالذكر أستاذنا الفاضل عبد الله بالحبيب

كما أقدم شكر خاص إلى السيد رئيس مكتب مصلحة المستخدمين بالإدارة المحلية لولاية ورقلة السيد جمال نعيمة على تعاونه معنا في دراستنا الميدانية .

وإلى كل من أعانني و وقف إلى جانبي من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل و شكر موصول إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا

لكم مني فائق الاحترام و التقدير

و الحمد لله كثيرا

فهرس المحتويات	
	الاهداء
	شكر و عرفان
1	الملخص بالعربية
2	الملخص باللغة الانجليزية
3	الملخص باللغة الفرنسية
6	مقدمة
الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والاداء المؤسسي	
16	تمهيد
17	المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
17	المطلب الاول : ماهية التسيير الاستراتيجي
22	المطلب الثاني: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
25	المطلب الثالث : مكونات و خطوات اعداد استراتيجية لإدارة الموارد البشرية
28	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لتحسين الاداء المؤسسي
28	المطلب الاول : ماهية الاداء المؤسسي
30	المطلب الثاني :مداخل تحسين الاداء المؤسسي
31	المطلب الثالث: صعوبات قياس و مؤشرات الخلل في الاداء المؤسسي
33	المطلب الرابع: العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الاداء المؤسسي
الفصل الثاني: دراسة حالة الادارة المحلية لولاية ورقلة	
37	تمهيد
38	المبحث الاول: التعريف بولاية ورقلة
42	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
44	المبحث الثالث: تحليل البيانات في ظل عدد من المؤشرات
51	المبحث الرابع: عرض النتائج الرئيسية للدراسة
53	المبحث الخامس: التوصيات العملية لتعزيز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالإدارة المحلية و تحسين الاداء المؤسسي
56	خلاصة الفصل الثاني
57	الخاتمة
59	قائمة المراجع
63	فهرس الاشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	الموضوع	رقم
24	جدول يوضح الفرق بين التسيير الاستراتيجي و التسيير التقليدي	1
42	التقسيم الاداري لولاية ورقلة	2
48	جدول يوضح توزيع المناصب المالية خلال الخماسي 2022/2018	3

ملخص الدراسة

يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مهاما ادارية، تهدف الى تزويد المؤسسات على اختلاف أنواعها بالعنصر البشري المؤهل، وكذا القدرة على استثمار وتنمية قدراته ومهاراته وطاقاته وتوظيفها، من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ولتحسين الأداء المؤسسي بها، فهذا الأخير نقصد به نوعية الخدمة وجودتها، فهو حصيلة الاداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

وعلى اعتبار ان الادارة المحلية لولاية ورقلة جزءا من المنظومة الادارية في الجزائر ككل، و من خلال وضع عدة مؤشرات للتعرف على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة المحلية، و كيف سيؤدي ذلك الى تحسين في أدائها المؤسسي، تم التوصل إلى أن الادارة المحلية لولاية ورقلة تتجه نحو سياسة استقطاب و توظيف الكفاءات و تكوينهم و تطويرهم، و لكن هذا المؤشر غير كافي للحدوث عن وجود تسيير استراتيجي للموارد البشرية، خاصة و أن القرارات نابعة من الادارة المركزية، و العنصر البشري هنا مجرد منفذ لهذه القرارات و السياسات، و ليس من صلاحياته وضع أو رسم الخطط الاستراتيجية .

بالإضافة إلى نقص عنصر التمويل و محدوديته، فهو أحد أهم مؤشرات وجود التسيير والاستراتيجي للموارد البشرية .

فتسيير الموارد البشرية في الادارة المحلية لولاية ورقلة يمكن القول عنه أنه تسيير روتيني أكثر منه استراتيجي، على اعتبار أن الادارة المحلية مجرد منفذ للقرارات والمخططات الحكومية، فالأداء هنا يكون مرتبط بمدى تطبيق هذه المخططات والالتزام بها وما ينجم عن ذلك من سوء أو تحسين في أدائها المؤسسي وكذا تحقيق للتنمية المحلية.

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية ، التسيير الاستراتيجي ، الموارد البشرية، الأداء المؤسسي ، الإدارة المحلية.

Abstract

Strategic human resources management is an administrative task aimed at providing institutions with all kinds of qualified human resources, as well as the capacity to invest and develop their capacities , skills and energies, and to employ them in order to achieve the objectives, Institutional strategies and improve institutional performance Organizational units in the organization.

And by considering that the local administration of the Wilaya of Ouargla is part of the administrative system in Algeria as a whole, and by fixing several indicators for the existence of a strategic management of human resources in the local administration, and how this will lead to an improvement in its institutional performance, it was concluded that the local administration of the Wilaya of Ouargla is moving towards a policy of attraction and employment of skills, training and development, but this indicator is not enough to talk about the existence of a strategic management of human resources, especially since the decisions emanate from the central administration, and the human element here is only an outlet for these decisions and these policies, and that it is not within its competence to set or draw up strategic plans.

Besides the lack of funding and its limitations, this is one of the most important indicators of the existence of strategic human resource management.

The management of human resources in the local administration of the Wilaya of Ouargla can be described as more routine management, than strategic, given that the local administration is only an outlet for the decisions, and plans of the government, These plans and their adherence, and the resulting poor or improved institutional performance, and achievement of local development.

Key Words ,Strategy, Strategic management ,Human Resource ,Local administration, Institutional performance

Résumé

La gestion stratégique des ressources humaines est une tâche administrative , visant à doter les institutions de toutes sortes de ressources humaines qualifiées, ainsi que la capacité d'investir et de développer leurs capacités, compétences et énergies, et de les employer afin d'atteindre les objectifs stratégiques, de l'institution et d'améliorer la performance institutionnelle des Unités organisationnelles dans l'organisation.

Et en considérant que l'administration locale de la Wilaya de Ouargla, fait partie du système administratif en Algérie dans son ensemble, et en fixant plusieurs indicateurs pour l'existence, d'une gestion stratégique des ressources humaines dans l'administration locale, et comment cela conduira à une amélioration dans sa performance institutionnelle, il a été conclu que l'administration locale de la Wilaya de Ouargla, se dirige vers une politique d'attraction, d'emploi des compétences, de formation et de développement, mais cet indicateur n'est pas suffisant pour parler de l'existence d'une gestion stratégique des ressources humaines, d'autant plus que les décisions émanent de l'administration centrale, et que l'élément humain n'est ici qu'un exutoire pour ces décisions et ces politiques, et qu'il n'est pas de sa compétence de fixer ou de dessiner des plans stratégiques.

Outre le manque de financement et ses limites, c'est l'un des indicateurs les plus importants de l'existence d'une gestion stratégique des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines dans l'administration locale de la Wilaya de Ouargla peut être qualifiée de gestion plus routinière que stratégique, étant donné que l'administration locale n'est qu'un exutoire des décisions et des plans du gouvernement. Ces plans et leur adhésion et la mauvaise ou l'amélioration qui en résulte de leur performance institutionnelle ainsi que la réalisation du développement local.

Les Mots clés : La stratégie, La gestion stratégique ,Les ressources humaines, L'administration locale ,Performance institutionnelles

مقدمة

تمهيد: يمثل العنصر البشري حجر الزاوية، وأهم وأقوى دعائم أي مؤسسة، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع العنصر البشري.

فقد كانت ادارة الموارد البشرية مجرد وظيفة روتينية، أما في الوقت الحالي أصبحت تحتل صدارة الاهتمام في المؤسسات ، باعتبارها مصدرا من مصادر التنمية و التطور ، فبعدها كان المورد البشري مجرد يد عاملة منتجة أو منفذة للأوامر ، أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس من أجل الحصول على أفضل الكفاءات و القدرات ، و كذا العمل على تنميتها ذلك لما ستحققه لها من تميز في محيطها وتحسين لأدائها المؤسسي .

فمع دخول الألفية الثالثة و كبر المؤسسات و زيادة حجم العمل، و ارتفاع مستوى المنافسة و تميز هذا العنصر بالخبرات و القدرات و المهارات الإبداعية الخلاقة، و الوعي الثقافي و التنظيمي، نتيجة لذلك أصبح لزاما على الموارد البشرية أن تتحلى بقدر كبير من التعلم والوعي والثقافة التنظيمية، التي تجعلهم يدركون و يتأقلمون و يبدعون في أداء وظائفهم تحقيقا لأهدافهم، و أهداف الصالح العام للمؤسسة و المتعاملين، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال تسيير استراتيجي لهذه الموارد البشرية، على اعتبار انه احد أساليب التسيير المعاصرة، حيث تسعى لتنفيذ خطط استراتيجية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية و المسطرة على المدى الطويل، مثالا على ذلك المخططات الحكومية التي قد يمكن اعتبارها مخططات استراتيجية ، ولكن هذه الخطط الاستراتيجية لا بد لها من تجسيدا على المستوى المحلي، فيكون ذلك عن طريق الإدارة المحلية، فالإدارة المحلية هي نظاما إداريا يقوم على توزيع السلطات و الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية و هيئات و وحدات إقليمية أخرى ، مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة المركزية، و هذه الإدارة المحلية كغيرها من المؤسسات تظم موارد بشرية تعنى بتسيير شؤونها ، و تنظيم و تسيير هذه الموارد البشرية يتطلب وجود تسييرا جيدا و استراتيجيا، على اعتبار أنها تطبق المخططات الحكومية، و باعتبارها كذلك تملك الكفاءات فلا بد لتسيير هذه الكفاءات أن يكون تسييرا استراتيجيا، كل هذا يهدف الى تطبيق مخططات الإدارة المحلية مع مراعاة عدم الخروج أو الحياد على قرارات و مخططات الإدارة المركزية و كذا الحكومة من خلال الاستفادة من مهارات وكفاءات الإدارة المحلية، من خلال تسيير جيد للموارد المالية و المادية و استغلال الفرص و تسيير للالتزامات وسد الفجوات التي يمكن أن تقع فيها الإدارة المحلية من اجل تطبيق القرارات و المخططات الحكومية، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي و كذا تحقيق التنمية المحلية.

– أهمية الدراسة:

تظهر أهمية دراستنا، في كونها تعنى بدراسة تسيير أهم مورد في أي مؤسسة كانت، و هو المورد البشري فهذا الأخير هو المدير و المسير و المنفذ و الأمر و المطبق للأوامر ، فتظهر و تتجلى الأهمية الفارقة في كون دراستنا تهتم بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و ليس التسيير التقليدي فقط، وإذا تكلمنا عن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فإننا نقصد بذلك تسيير الكفاءات والموظفين المؤهلين ، وما قد يكون لهذه الفئة من دور في تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة و في الإدارة المحلية لولاية ورقلة تحديدا .

– أهداف الدراسة:

فنهدف من خلال دراستنا إلى التعرف على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة و مدى تواجده في الإدارة المحلية على وجه الخصوص، و ذلك من خلال وضع و تحديد العديد من المؤشرات، التي تساعدنا في تحديد والكشف عن وجود التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية، كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة في تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية لولاية ورقلة .

– أسباب اختيار موضوع الدراسة:

أولا الاسباب الذاتية: و هي ارتباط الموضوع بالتخصص.

ثانيا الاسباب الموضوعية: محاولة التعرف على التسيير الاستراتيجي خاصة أن هذا النوع من التسيير يوحى بوجود تسيير على أعلى مستوى.

بالإضافة إلى البحث في ضرورة تنمية المورد البشري، و الدور الذي يلعبه في تحسين الاداء المؤسسي، ومعرفة ما إذا كان هناك وجود فعلا للتسيير الاستراتيجي في الإدارة المحلية لولاية ورقلة.

– الدراسات السابقة:

أولا: مقالة للأستاذ العكروت سعيد، دراسة بعنوان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و دوره في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب و الرياضة دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية البليدة عن مجلة المنظومة الرياضية الصادرة بتاريخ 01-01-2015 .

حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية، ما علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بحسين أداء موظفي مديري الشباب و الرياضة ؟ كما تم اعتماد مجموعة فرضيات جاءت كالآتي:

- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له دور فعال في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب و الرياضة.
- تخطيط الموارد البشرية له دور في تحسين أداء موظفي تحسين أداء موظفي مديرية الشباب و الرياضة.
- التوظيف في إطار المواءمة المهنية له دور كبير في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب و الرياضة .
- لتكوين الموارد البشرية دور في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب و الرياضة .
- تساهم الحوافز المقدمة للموارد البشرية في تحسين و تطوير أداء موظفي مديرية الشباب و الرياضة.
- يؤدي التقييم الوظيفي للموارد البشرية في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب و الرياضة .

حيث خلص إلى تحديد مكانة الموارد البشرية داخل مديرية الشباب و الرياضة ، واستنتاج فلسفة جديدة و نموذج تسيير متطور يضع المورد البشري في قمة الاهتمامات فهو العنصر الفعال في تحقيق أحسن مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية، كما يمكن الاستثمار الفعال للمورد البشري من خلال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

ثانيا: مقالة للاستاذة حنان سبخاوي، بعنوان دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مقالة بمجلة العلوم الاجتماعية، نشرت بتاريخ 13 سبتمبر 2020 ، حيث تم طرح تساؤلين هما:

-ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ؟

-ما أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ؟

حيث تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن المنطلق الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو احترام الإنسان، و استثمار طاقاته ، باعتباره شريكا و ليس أجيرا فإدارة الموارد البشرية نظام متكامل لمجموعة من العمليات المتداخلة توجه هذه الممارسات الإدارية، و ما يتلاءم مع الأهداف المسطرة للمؤسسة، وما يتماشى كذلك مع أهداف إدارة الموارد البشرية .

ثالثا: رسالة ماجستير للطالبة نوال بوكعباش ، تحت عنوان تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية، للموسم الجامعي 2010/2011 ، فتناولت الإشكالية التالية:

ما تأثير الموارد البشرية المتكونة في تنمية الإدارة المحلية ؟

و قد تم اقتراح عدة فرضيات نذكر منها :

-الموارد البشرية المتكونة تساهم في التنمية الإدارية وكذا التنمية المحلية.

-تحتاج التنمية الإدارية إلى تنمية و تطوير الموارد البشرية عن طريق التعليم و التكوين و التدريب.

حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية أصبحت في الوقت الحالي احد أهم العوامل المهمة لتحقيق التنمية الإدارية، بصفة عامة و الإدارة المحلية خاصة، فهو الرأسمال الحقيقي للإدارة، والثروة التي لا يمكن أن تستبدلها بعوامل أخرى ولا يمكن إيجاد بدائل تنافسها في الأهمية.

رابعا: دراسة للطلالبة بكرأوي نزيهة، و هي مذكرة ماستر بعنوان دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات (دراسة حالة مديرية الثقافة بولاية أدرار) ، للموسم الجامعي 2016/2015 حيث تم طرح الإشكالية التالية:

ما هو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات بمديرية الثقافة لولاية أدرار؟
و تم اقتراح الفرضيات التالية :

-التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية و تدعيم استراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها .

-يتم تطبيق أسس التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال أربع أبعاد ممثلة في البعد السياسي و الاقتصاد و البعد التنظيمي و المعلوماتي .

-يساهم الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة باعتباره أصلا استراتيجيا من أصولها و ذلك من خلال تحقيقه لقيمه مضافة للمؤسسة و خلق ميزة تنافسية .

-يلعب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دورا ما في تنمية الكفاءات و المهارات بمديرية الثقافة لولاية أدرار من خلال مرونة حركة التدرج عبر هيكلها التنظيمي و سهولة الاتصال بين مختلف مستوياته .

حيث خلصت هذه الدراسة إلى ما مفاده أن مديرية الثقافة لولاية أدرار تعتمد على معيار الكفاءة، كشرط أساسي لإتمام عملية التوظيف، خاصة من خلال التأكيد على المؤهل العلمي و الذي يعد

بجد ذاته كفاءة ، حيث تعبر نتائج الاختبار على قدرة و معرفة المرشح بأسلوبه الخاص الذي يميزه عن الآخرين .

خامسا: دراسة للطالب إبراهيم يعيشي بعنوان التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن وكالة ادرار، للسنة الجامعية 2016/2015، حيث حاول الطالب الإجابة على الإشكالية التالية من خلال دراسته :

ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة ؟

كما تناول الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغيري التخطيط الاستراتيجي و الأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن .

خلصت هذه الدراسة إلى أن الرؤيا الاستراتيجية تساعد في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية، من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي و الخارجي ومن خلال الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للسكن تم التوصل إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن، كما قدمت عدة توصيات أهمها أن استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية و الخارجية.

- أما دراستنا فتفرق عن الدراسات السابقة في كونها تعنى أو تختص بدراسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة على وجه الخصوص و كيف تتم هذه العملية، بما في ذلك عملية توظيف الكفاءات و تدريبهم و تكوينهم و ترقيةهم ، و كيف يؤدي أو يؤثر هذا التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة المقدمة ، و كذا تحسين الأداء المؤسسي بالنسبة للإدارة المحلية لولاية ورقلة.

-إشكالية الدراسة :

على اعتبار أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعنى بتسيير الموظفين المؤهلين و الكفاءات و اذا اعتبرنا أن الإدارة المحلية لولاية ورقلة تملك موظفين مؤهلين وكفاءات ، وهي تسعى لتنفيذ البرامج والمخططات الحكومية بغية تحقيق تنمية محلية و ذلك بتحسين ادائها المؤسسي، فعليه يمكن طرح الاشكالية التالية:

هل يؤدي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة إلى تحسين الأداء المؤسسي ؟

حيث تركز هذه الإشكالية على البحث في العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة وعلاقتها بالأداء المؤسسي، فنههدف من خلال ذلك إلى فهم كيف يمكن أن يلعب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، دورا حاسما في تحقيق الأهداف المؤسسية و تعزيز الأداء في الإدارة المحلية ، و ذلك من خلال استقطاب و توظيف الكفاءات ، و كذا تدريبهم وتكوينهم.

وعن الإشكالية المطروحة تتفرع عدة أسئلة :

- 1- ما مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المؤسسي ؟
- 2- هل هناك تسيير استراتيجي على المستوى المحلي ؟
- 3- هل تؤثر ممارسات التوظيف و التدريب وتطوير الموظفين وتقييم الأداء في تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية لولاية ورقلة ؟

-حدود الإشكالية: حيث نتناول في هذه الدراسة العلاقة بين المتغيرين التابع و المستقل.

المتغير المستقل: و هو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة .

المتغير التابع : و هو الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية لولاية ورقلة .

-الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى الإدارة المحلية بولاية ورقلة.

-الحدود الزمانية: كما تم إجراء هذه الدراسة خلال شهر ماي من سنة 2023.

- فرضيات الدراسة:

- 1- هناك تسيير استراتيجي للموارد البشرية على المستوى المحلي .
- 2- يؤدي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة إلى تحسين الأداء المؤسسي بها .
- 3- تؤثر ممارسات التوظيف و التدريب وتطوير الموظفين وتقييم الأداء في تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية لولاية ورقلة .

-أدوات و مناهج الدراسة :

-تم اعتماد منهج دراسة الحالة الذي يهتم بدراسة الظواهر و الحالات الفردية بموقف معين، فيأخذ الفرد كوحدة للدراسة بغرض الوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المشابهة لها، و هو بتعبير آخر دراسة معمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة سواء أكانت فردا أو مؤسسة أو فريقا أو مجتمع ، فقمنا بدراسة لحالة الادارة المحلية لولاية ورقلة كنموذجا .

كما اعتمدنا نظرية اللامركزية : هذه النظرية هي أساس نظري للتطرق إلى الإدارة المحلية ، و وجه من أوجه اللامركزية الإدارية ، و التي تعتمد على توزيع السلطات ، و الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية و هيئات إدارية إقليمية محلية أخرى، كما تطلبت منا الدراسة

المقابلة: كأداة من ادوات البحث العلمي، فتعتبر هذه الاخيرة من الادوات المهمة في جمع المعلومات و البيانات من مصادرها الاولية، و يستوجب ذلك استخدام تقنيات خاصة و يمكن ايجازها فيما يلي:

1-الاعداد للمقابلة: حيث يتطلب ذلك تحديد اهداف المقابلة و المعلومات التي نريد الحصول عليها ن كما تستوجب تحديد او تعيين الافراد الذين سنقابلهم ، حيث يتم اختيار عينة ممثلة تحقق اهداف الدراسة ، كما يشترط ان تتوفر عند افراد العينة الرغبة في اعطاء المعلومات المطلوبة و التعاون مع الباحث .

2-تنفيذ المقابلة: بعد استكمال الاعداد للمقابلة نبدأ بإجراء مقابلات مع كل فرد من افراد العينة التي تمثل مجتمع الدراسة ، فلا بد ان يراعى في ذلك ما يلي : البدء بحديث مشوق غير متكلف و التقدم التدريجي نحو توضيح اهداف المقابلة و كذا الدور المطلوب من العينة ، ومن ثم الشروع في طرح اسئلة وفقا للقواعد المحددة مثل: الوضوح و التسلسل و الموضوعية

3-تسجيل المقابلة : يفترض تسجيل المعلومات المتحصل عليها من عينة الدراسة ، و ذلك بعد التأكد من صحتها ، فالباحث الواعي يسجل كل ما يسمع بل يحاول طرح مزيد من الاسئلة للتأكد من صحة المعلومات .

و بشكل عام لابد ان يتحرى في ذلك الدقة و الموضوعية و الحذر من الوقوع في الاخطاء الشائعة مثل الاضافة او الحذف و غيرها .

-مصطلحات الدراسة

-الاستراتيجية.

-التسيير الاستراتيجي

-التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

-الاداء المؤسسي

-الادارة المحلية

صعوبات الدراسة :

على خلاف من يواجهون غياب و نقص المراجع كصعوبة من صعوبات البحث و الدراسة ، فتعدد المراجع و كثرتها شكل لنا بعض الصعوبات في دراستنا فتهنا في بحر المعلومات و استصعب علينا اختيار، و تحديد المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا، و أن لا تكون سببا في خروجنا عن الموضوع و حيادنا عن المطلوب .

بالإضافة إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا الميدانية و التي كانت سببا في استغراق وقت أطول في إعداد المذكرة، و كذا الانتظار لمدة طويلة في كل مرة نكون فيها بصدد القيام بمقابلة .

تقسيم الدراسة :

ترجمة لسؤال الدراسة و تحقيقا لأهداف الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ، فصل نظري تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لكل من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المؤسسي بما في ذلك تعريف الاستراتيجية و التسيير و الاستراتيجي و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المؤسسي ، بالإضافة إلى فصل ثاني تطبيقي تناولنا في الدراسة الميدانية للإدارة المحلية لولاية ورقلة، تضمن تعريف بمدينة ورقلة و مبحث ثاني تناولنا فيه منهجية الدراسة، بما في ذلك المنهج المستعمل و طريقة أو أسلوب جمع البيانات وتحديد مجتمع و عينة الدراسة و تحديد متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى تحليل البيانات المجمعة و الاستنتاجات حول البيانات و في الأخير تقديم جملة من التوصيات و في الأخير الخاتمة و هي حوصلة و استنتاج عام حول الدراسة بالإضافة إلى طرح إشكالية جديدة لموضوع بحث و دراسة في ميدان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

الفصل الأول: الإطار

المفاهيمي للتسيير

الاستراتيجي للموارد البشرية

والأداء المؤسسي

تمهيد : يعتبر الإنسان العنصر الأساسي لقيام و وجود أي مؤسسة ، أيا كانت طبيعتها عمومية أو خاصة، فتسيير العنصر البشري داخل المؤسسة ليس بالأمر الهين ، فقد استوجب ذلك إعداد خطط و استراتيجيات لتسيير هذا المورد الهام في أي مؤسسة ، حيث ان الموارد البشرية المتمثلة في الافراد و في الجماعات تمثل اهم القوى و اعظمها في تشكيل حركية المؤسسات، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيء لها فرص الانطلاق و النجاح او تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر و احتمالات الفشل ففشل و نجاح المؤسسات مرتبط بشكل كبير جدا بالمورد البشري فيها.

و لقد ادركت المؤسسات اليوم ان السعي نحو تحقيق فرص النجاح و التقدم و الازدهار اصبح متعلق بمدى كفاءة الموارد البشرية و القدرات و المهارات التي يتمتعون بها، فأصبحت اليوم الادارات تنتهج نهجا استراتيجيا في تسيير الموارد البشرية و وكذا الكفاءات و الاطارات .

و سنتطرق في بداية هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، بما في ذلك المفهوم ، و الخصائص ، و شروط و معايير وجود تسيير استراتيجي ، و كذلك خطوات و مراحل إعداد استراتيجية لتسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

على اعتبار ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مكون او مركب من عدة مفاهيم، و مصطلحات فلا بد من التعرف اولا على هذه المفاهيم، و اهم التعريفات التي تناولها المؤلفون و الباحثون، في هذا الميدان و الوصول في الاخير الى خلاصة لهذه التعاريف .

المطلب الأول : ماهية التسيير الاستراتيجي

قبل التعرف على مفهوم التسيير الاستراتيجي لابد من التعرف أولا على مفهوم الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

تعريف الاستراتيجية لغة: يعد من المصطلحات القديمة المأخوذة من اللغة الإغريقية strato و تعني الجيش أو الحشود العسكرية ، و من تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح strategos و تعني فن إدارة و قيادة الحروب.

تعريف الاستراتيجية اصطلاحاً: تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عالي المستوى ، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية او السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الاهداف من خلال استخدامه وسائل معينة .

تعريف السلمي للاستراتيجية : فعرفها على أنها الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها ، و أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا ، و تدنية ما تعانيه من عيوب إلى اقل درجة ممكنة ¹.

الاستراتيجية في المنشورات الرسمية للقوات المسلحة الامريكية: بانها فكرة او مجموعة افكار حكيمة من اجل توظيف ادوات القوة الوطنية بطريقة منظمة و متكاملة ، لتحقيق اهداف معينة في مسرح العمليات و اهداف وطنية او متعددة الجنسيات .

تعريف محمد سمير احمد للاستراتيجية: هي علم و فن تطوير استخدام القوى السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية السيكولوجية و العسكرية للدولة المعنية بصورة منسجمة مع توجيهات

¹ محمد سمير احمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 2009، 1، صفحة

السياسة المعتمدة ، لخلق تأثيرات و مجموعة ظروف تحمي المصالح القومية و تعززها مقابل الدول الأخرى .¹

تعريف هاري ارياغر الاستراتيجية: تعرف على انها مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها ، و هي عملية معقدة لا يوجد فيها جواب ، أو سلسلة عمليات تقنية صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المؤسسة أو لا تفعله ، و هي قدرة المدراء على استخدام الأفكار و النظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع .²

خلاصة تعاريف الاستراتيجية: هي عبارة عن خطة توضع بعد دراسة و فهم البيئة ومحاولة التكيف معها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، و مواجهة المخاطر المتوقعة، و ذلك من خلال أعمال و عمليات تكون على مستوى عال من التنظيم و التنسيق بين عناصرها ، بهدف البقاء و النمو و المنافسة على القمة، و هي فن التخطيط لاختيار بديل من بدائل متاحة من اجل البقاء و المنافسة في بيئة مع القدرة على مواجهة المخاطر المحتملة .

و بعد التعرف على مفهوم الاستراتيجية، سنحاول الانتقال إلى مفهوم التسيير الاستراتيجي

ثانيا: مفهوم التسيير الاستراتيجي.

التسيير الاستراتيجي JOUCH et CLEUCK : يرى من جوش و كلوك بان الادارة الاستراتيجية هي سلسلة متصلة من القرارات و التصرفات التي تؤدي الى تنمية او تكوين الاستراتيجية او استراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق الاهداف المؤسسة، وعملية التسيير الاستراتيجي ، هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الاهداف و صنع القرارات الاستراتيجية .

و المقصود هنا بالقرارات هي وسيلة لتحقيق غاية او نهاية معينة و تحتوي هذه القرارات تحديدا للأعمال و المنتجات و الاسواق التي سيتم خدمتها بوصفها فرصا استثمارية.³

¹ هاري ار ياغر، الاستراتيجية و محترفو الامن القومي التفكير الاستراتيجي و صياغة الاستراتيجية في القرن الحادي و

العشرين، ترجمة راجح محرز على، ط1، الامارات العربية، مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، 2011 ، ص16

² محمد سمير احمد ، نفس المرجع السابق ، صفحة 24

³ مراد زعيبي و اخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الجزائر، دار قرطبة، ص67

التسيير الاستراتيجي عند ANSOFF : يرى انصوف بان التسيير الاستراتيجي هو تصور المنظمة حول العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، و الحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها ¹.

التسيير الاستراتيجي تعريف نجم عبد الله العزاوي: يعرفه على انه مجموعة قواعد لإرشاد توجيه السلوك التنظيمي ، و اتخاذ القرارات مع وضع معايير لقياس أداء المؤسسة ، ولتحديد علاقتها مع البيئة الخارجية ، و تنظيم العمليات الداخلية الإستراتيجية الإدارية ².

التسيير الاستراتيجي تعريف نورالدين حاروش: هو أيضا مجموعة الفعاليات الإدارية ذات الصلة أو العلاقة بالمنظمة و التي تعنى بمعرفة و تحديد التحديات البيئية ، و نقاط قوتها و وضعها الداخليين ، و وضعها في منظمات متكاملة لتسهيل عملية اتخاذ القرار وفقا لحالة المنظمة و أهدافها ³.

خلاصة تعاريف التسيير الاستراتيجي: هو مجموع عمليات إدارية منتظمة لاتخاذ قرارات هامة ، خاصة بوجود و بقاء المنظمة ، و تكون بعد دراسة البيئة الداخلية و تقييم القدرات الداخلية ، و كذلك البيئة الخارجية بهدف مواكبة و منافسة المنظمات الأخرى وفق معايير محددة لقياس أدائها المؤسسي ، فهي علم يهتم باتخاذ و تنفيذ القرارات الوظيفية التي من شأنها ان تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية و الحفاظ على نمو و بقاء و تطور المنظمة .

¹ نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، الجزائر ، دار الامة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2011، ص54

² نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، تطور الموارد البشرية المفهوم ، الاستراتيجية ، الموقع التنظيمي ، الاردن ، دار

اليازوري للنشر و التوزيع ، ص 118

³ نور الدين حاروش ، نفس المرجع السابق، ص55

ثالثا: خصائص التسيير الاستراتيجي بعدما تعرفنا على العديد من التعريفات حول التسيير الاستراتيجي يمكن استخلاص بعض الخصائص للتسيير الاستراتيجي و هي كالآتي:

1- النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها موارد إستراتيجية و ذلك على اساس ان الموارد البشرية تتمتع بمهارات و قدرات تجعل منها مكسب للمؤسسة في حد ذاته .

2- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي ، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير المدى في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ونقص ذلك اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي طويل او بعيد المدى بما في ذلك تطوير المؤسسة و بقاءها و السيطرة في السوق و القدرة على المنافسة و السعي لبلوغ القمة و البقاء عليها.

3- الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وتحقيق التكامل فيما بينهما ، اي احداث التوافق بينهما و عدم تداخل المصالح و الاهداف و ذلك بتوحيد الاهداف و المصلحة العامة .

4- النظر إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على انه أداة لتحسين مستويات الأداء المؤسسي و التنظيمي ، و تنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء على اساس ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعنى بتسيير الكفاءات و استغلال المهارات و القدرات لديهم لخدمة مصلحة المؤسسة و تحقيق التميز في جودة الخدمة المقدمة .

5- بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ، بما تضمنه من فرص و تهديدات ، و كذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمل من جوانب قوة و نقاط ضعف محاولة استغلال مكامن القوة و العمل على تطويرها و تدارك مواقع الضعف و محاولة معالجتها.¹

رابعا: الفرق بين الإدارة الإستراتيجية و الإدارة التقليدية: و يمكن التعرف اكثر على الادارة او التسيير الاستراتيجي من خلال اجراء مقارنة بين الادارة الاستراتيجية و الادارة الروتينية او التقليدية التي في غالب الاحيان تركز و تهتم بالنتائج الحالية فقط دون الاطلاع الى نتائج مستقبلية بعيدة المدى، كما يواجه هذا النوع من التسيير عدة قيود و ازيمات فتستعين في حل الازيمات و مواجهة الصعوبات على الخبرات السابقة دون التفكير في ايجاد و ابتكار حلول تتناسب مع طبيعة الازمة، و كذا طبيعة

¹ محمد سمير، مرجع سابق، ص25

و الظروف المحيطة بالمؤسسة، كما تنتهج دائما المسالك الآمنة و الأقل خطورة عند اتخاذ القرارات و التي ما تكون غالبا من اجل مواصلة العمل فقط، على خلاف الادارة الاستراتيجية التي تعمل على متابعة كل التطورات و تحديث اساليب العمل، و تادية المهام بطرق اكثر نظاما و تدقيقا في التفاصيل التي من شأنها ان تؤثر في طريقة سير هذه العملية الادارية بشكل ايجابي، كما تركز على النتائج المستقبلية و الاهداف و الاستراتيجية بعيدة المدى، كما تسعى دائما لتوفير الموارد البشرية و المالية و المادية للحاضر و للمستقبل باعتبار خططها استراتيجية بعيدة المدى، كما تلجأ دائما الى ابتكار و ابداع طرق جديدة في مواجهة الصعوبات و حل المشكلات و كذا حل الازمات لا تجاوزها و مواجهة تبعاتها في المستقبل فهي تخطط و تدبر على المدى البعيد، حتى في طريقة اتخاذ القرارات فانها لا تخلو من المخاطرة و المغامرة و مواجهة التحديات التي تواجهها بالمنافسة هي احد اهداف التسيير الاستراتيجي .

الشكل رقم (1) جدول يوضح الفرق بين التسيير الاستراتيجي و التسيير التقليدي الروتيني¹

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الاستراتيجية
مجال الاهتمام	تطبيق السياسة المرسومة من طرف القيادة	متابعة كل التطورات و تحديث أسلوب العمل بوتيرة سريعة
التركيز	النتائج الحالية	النتائج المستقبلية
القيود	توظيف الموارد الحالية	توفير الموارد الحالية والمستقبلية
الاساليب المتبعة في حل المشكلات	الاعتماد على الخبرة السابقة	البحث عن حلول فيها ابتكار و إبداع و توقعات و تنبؤات مستقبلية
منهجية اتخاذ القرار	تجنب المخاطر و المغامرة	المخاطرة و المغامرة و مواجهة التحديات

المطلب الثاني : ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

¹ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 56

قبل التعرف على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لابد اولا من المرور و لو بشكل سريع على ادارة الموارد البشرية و التعرف على اهم وظائفها

اولا: مفهوم ادارة الموارد البشرية : لا يمكن التعرف على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دون التعرف اولا على ادارة الموارد البشرية كونها تعتبر الاساس لظهور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

التعريف الاول لادارة الموارد البشرية: تعرف على انها جزء من الادارة ككل تعنى بشؤون الافراد العاملين من حيث التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف اعماله، وهي من جهة اخرى جذب و استقطاب و تنمية الافراد .

التعريف الثاني لإدارة الموارد البشرية: هي ذلك الجانب من العملية الادارية المنتظمة لعدد من الوظائف و الانشطة و التطبيقات التي تمارس لأجل ادارة العنصر البشري الموجود بطريق فعالة و ايجابية و بما يؤدي الى تحقيق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع ككل و ترتبط وظائف أنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة¹.

تعريف ادارة الموارد البشرية من خلال وظائفها: هي كذلك تخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة و رقابة الافراد العاملين في المنظمة ، من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج وظائف ادارة الموارد البشرية .

1-التخطيط: يتضمن وضع اهداف و معايير، تطوير القواعد و الاجراءات و وضع الخطط و توقع الاحداث المستقبلية .

2-التنظيم: تحديد مهمات و اعمال الافراد العاملين و توزيعهم على الاقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز اعمالهم، بالإضافة التنسيق جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة ككل.

3-التوظيف: تحديد نوع الافراد المراد تشغيلهم و استقطابهم و اختيارهم علاوة على وضع معايير الاداء و تحديد الاجور و المكافآت و تدريبهم.

4-القيادة: توجيه الافراد العاملين باتجاه اداء اعمالهم و رفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم .

¹ نفس المرجع السابق، ص(12-13)

5- الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الاهداف كمستويات و معايير النوعية و مستويات الانتاج ثم التأكد من الاداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير و اتخاذ الاجراءات التصحيحية عند الضرورة¹

ثانيا: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: هي عبارة عن مهام إدارية تهدف إلى تزويد المؤسسة بالعنصر البشري المؤهل ، و القدرة على استثمار تنمية قدراته و مهاراته و طاقاته و توظيفها من اجل تحقيق أهدافه و الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة لتحسين الاداء المؤسسي و هو صياغة رسالة و اهداف ادارة الموارد البشرية و وضع خطة لتنفيذ و تحقيق تلك الاهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الادارية للإدارات الاخرى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، على ان تتماشى هذه الرسالة و الاهداف مع استراتيجية المنظمة و في ظل البيئة التي تعيشها .

ثالثا: شروط و معايير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

حتى يمكننا القول بأننا أمام تسيير استراتيجي لابد من وجود و توافر بعض الشروط أو المعايير التي تحدد ذلك و هي كالآتي:

1- تنمية و تطوير قدرات الموارد البشرية و تدريبهم: و ذلك اخضاع موارد البشرية بالمؤسسة لدورات تكوينية و ورشات عمل و تدريب للزيادة من كفاءتهم و مهاراتهم و لتمكينهم من التعامل مع المستجدات في بيئة العمل الداخلية و التغييرات في بيئة العمل الخارجية.

2- جذب و استقطاب الموارد البشرية المتميزة المطلوبة لدى المؤسسة: وذلك بعمل المؤسسة على جذب و استقطاب العنصر البشري المؤهل ذلك لما يمكن ان يحدثه من تميز في ادائه لمهامه و تحسين في الاداء المؤسسي .

3- التعمق في التخطيط الاستراتيجي: و نقصد بذلك وضع مخططات عمل بعيدة المدى تسعى الى تحقيق اهداف استراتيجية من شأنها ان تحافظ على ديمومة و بقاء المؤسسة و قدرتها على المنافسة و الوصول الى تحقيق التميز و الريادة ساحة العمل.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الامة للطباعة و النشر و الترجمة و التوزيع، ط1، ص30

4- قياس الأداء بهدف تحسينه و تحديد الحوافز و المكافآت التي تتناسب مع هذا الأداء: و ذلك بوضع معايير لقياس اداء الفرد و اداء المؤسسة ككل حيث بنجم عن ذلك تقديم حوافز و مكافآت للمتفانين في عملهم و المبدعين قصد التشجيع على ذلك.

5- تدعم الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية و كذا مشاركتها في وضع و صنع القرارات: فلا تحيد إدارة الموارد البشرية عن الاهداف الرئيسية للإدارة العليا و ذلك بتطبيق القرارات الهامة و المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية.

6- توفر المعلومات و المهارات لمديري إدارة الموارد البشرية و التي من شأنها ان تساعدهم على القيام بهذا الدور اي دور القيادة الفعالة التي من شأنها ان توجه الموارد البشرية احسن توجيه و ان تتحكم في امور و مجريات العمل الاداري داخل المؤسسة و من شان القيادة الفعالة كذلك ان تقيم و تقوم اداء الموارد البشرية في الادارة.

7- النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية و كذا الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية بدلا من المشكلات التشغيلية اليومية .

8- تحقيق التكامل بين برامج الموارد البشرية و الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة و ربط المكافآت بمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

9- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و ذلك بتفويض السلطات و زيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات .¹

¹ محمد سمير احمد ، مرجع سابق الذكر، صفحة 25

المطلب الثالث: مكونات وخطوات إعداد إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

أولاً: مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يقتضي أن تؤخذ بعين الاعتبار عدة عناصر هي :

1-رسالة المنظمة: الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها

2- الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: الخطوات المحددة لتحقيق رسالة المنظمة

3- التخطيط الاستراتيجي: البعيد المدى لا تخضع تلك الاستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع فهي بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل .

4- الميزة التنافسية الدائمة : و الطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تنافس المنظمات في الحصول على أفضل الموارد البشرية .

5- جميع الموارد البشرية في المنظمة: جميع العاملين في المنظمة و على مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) .

6- التكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في المنظمة: تتكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و استراتيجيات الإدارات الأخرى فلا بد من أن تسعى لتحقيق أهداف استراتيجية متكاملة ولتحقيق مصلحة واحد¹

ثانياً: خطوات إعداد استراتيجية

من أجل إعداد إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لابد من إتباع عدة خطوات منتظمة و متسلسلة

1- دراسة و تحديد متطلبات رسالة أو مهمة المؤسسة :

حيث أن مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا في المنظمة (مجلس الإدارة) يشارك في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، وبالتالي يقو بدراسة و تحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة ، ذلك أن الرسالة تمثل وجود المؤسسة و بقائها و لذلك أن تكوين إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص142

دراسة متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة و على مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون لديه القدرة و القابلية و عمق مضمون رسالة المؤسسة

2-دراسة و تحليل البيئة: و نقصد به تأثير البيئتين الداخلية و الخارجية

أولا البيئة الداخلية : ما يقتضيه تحليل البيئة الداخلية هو تحديد نقاط الضعف و مراكز قوة و إمكانات الموارد البشرية الحالية و ذلك بهدف معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات تنفيذ الإستراتيجية المؤسسة و رسالتها في المستقبل .

ثانيا البيئة الخارجية : و ما يقتضيه أيضا تحليل البيئة الخارجية هو تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة من خلال القيام بدراسات ميدانية مستمرة كمتابعة ما يحدث من تغيرات و جمع المعلومات

و بعد نتائج تحليل نتائج البيئتين و معرفة إمكانات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة الحالية و المطلوبة ، وهل هناك فجوة إستراتيجية ، يجب العمل على تلافيها من خلال تهيئة المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها ،

وهنا نكون بصدد وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية .

3-وضع الإستراتيجية الجديدة أو البديلة بما يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة و ينسجم معها ، دون الحياد عن الأهداف الأساسية للمؤسسة ، وكذا أهداف إدارة الموارد البشرية .

4- تطوير الإستراتيجية الحالية : و ذلك لمواكبة أو مواجهة أي تغيرات طارئة لم تكن في الحسبان و محاولة التأقلم مع هذه الظروف و المستجدات بما تقتضيه التغيرات في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية .

5- تنفيذ الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : يجب أن تصاحبها المرونة و ذلك بهدف إدخال أي تغيرات على الإستراتيجية في ضوء ما يحدث داخل البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و ترجمة الاستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي ، بما في ذلك السياسات و الأنظمة و البرامج .

أولا السياسات و نقصد بها الاختيار و التعيين و علاقات العمل و الحوافز

ثانيا الأنظمة و نقصد بها أنظمة تقييم الأداء ، الاتصالات ، النظام التأديبي

ثالثا البرامج و نقصد بذلك برامج التعليم و التدريب ، و التنمية ، تخفيض ضغوط العمل ، و السلامة و الصحة .

6- متابعة و تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

حيث أن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه متابعة و تقييم استراتيجي الموارد البشرية و نتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي و نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح و تنفيذ هذه الإستراتيجية و مستوى الأداء التنظيمي ¹.

¹ نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، مرجع سابق الذكر، ص(144-150)

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء المؤسسي

سنتعرف في هذا المبحث على الأداء المؤسسي، و الذي يمكن اعتباره كمخرجات للعملية ادارية واداء العاملين في المؤسسة ، فحسن الاداء او سوءه مرتبط بنوعية و جودة الخدمة، و سنتعرف على مفهوم الاداء المؤسسي، و الاهمية و الفوائد الناجمة عن قياس الاداء، بالاضافة الى اهم الصعوبات المحتمل مواجهتها، اثناء عملية قياس الاداء المؤسسي، واهم مداخل تحسين الاداء المؤسسي.

المطلب الأول : ماهية الأداء المؤسسي

أولاً: تعريف الاداء المؤسسي

لقد تم تعريف الاداء المؤسسي، باعتبار متغير تابع لمتغيرين مستقلين او مفهومين، و هما اولاً مفهوم الكفاءة و ثانياً مفهوم الفعالية .

***أولاً تعريف الأداء** وفقاً لمفهوم الكفاءة: فيعرف على انه الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

***ثانياً تعريف الأداء** وفقاً لمفهوم الفعالية: و يعرف على انه مدى تحقيق أهداف المؤسسة ، وبالتالي فالفعالية تقاس انطلاقاً من العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف، في حين تقاس الكفاءة انطلاقاً من العلاقة بين النتائج و عوامل الإنتاج المستخدمة .

– **تعريف مراد زعيمي للاداء المؤسسي:** هو حصيلة لكل من الاداء الفردي و اداء وحدات التنظيمية بالاضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية عليها.¹

– **فالأداء المؤسسي:** هو التقييم المنظم، لمعرفة إلى أي مستوى قدمت الخدمات للمواطنين أخذاً بالاعتبار معياري الكفاءة و الفعالية، أو العمليات المنظمة لقياس مدى فعالية المخرجات، و النتائج و اثر ذلك على تلبية حاجات المتعاملين المواطنين.

– **خلاصة تعاريف الاداء المؤسسي:** و نقصد بذلك نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسة و جودتها فهو حصيلة الاداء الفردي و و اداء الوحدات التنظيمية ، هو أداة أساسية لبناء مؤسسة ذات جودة عالية في تقديم الخدمات ، و قياس الأداء ليس هدفاً في حد ذاته و لكنه وسيلة للتعرف و التقرب أكثر من المشكلات التي تواجه القطاع العمومي ، من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و تتبع مدى التحسن الذي يطرأ على الأداء عقب تطبيق تلك الإجراءات.

¹ مراد زعيمي، مرجع سابق الذكر، ص 100

- تعريف مراد زعيمي للأداء المؤسسي في القطاع العمومي: بصفة عامة و في الإدارة المحلية بصفة خاصة ، متعلق بمدى تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة و بشكل أوسع خلق القيمة ، فإذا كانت هذه الأخيرة تتعلق أساسا بزيادة الربح في المؤسسات الاقتصادية ، فإنها ترتبط في القطاع العام بتعظيم الخدمات المقدمة للمواطنين ¹.

ثانيا: أهمية قياس الأداء المؤسسي

- تكمن أهمية تقييم الأداء المؤسسي في كونه يوفر مقياسا لمدى نجاح المؤسسة و ذلك من خلال :
- (1)- إن تقييم الأداء المؤسسي يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاجتماعية و المحلية الاقتصادية .
 - (2)- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية
 - (3)- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو التراجع نحو الاسوأ مقارنة بمثيلاتها .
 - (4)- كما يساهم في إحداث نوع من المنافسة بين الفروع و الإدارة داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات المختلفة ، و هذا بدور يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها .
 - (5)- يساهم في تسليط الضوء على العناصر البشرية الفعالة في المواقع الأكثر إنتاجية و تحديد العناصر التي تحتاج إلى إعادة تأهيل و تدريب و الاستغناء عن العناصر الغير الفعالة .
 - (6)- يؤدي إلى بناء نظام فعال للاتصال و المكافأة و الحوافز .
 - (7)- تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق و الانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها ، و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة ².

ثالثا: فوائد قياس الأداء المؤسسي

- (1)- تفادي مشكلة عدم واقعية الأهداف ، و التي من شأنها أن تجعلها أهدافا بعيدة عن أي قياس أو تقييم موضوعي .

¹ مريزق عدمان ، التسيير العمومي بين الاتجاهات اكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة ، الطبعة الاولى ، الجزائر جسر للنشر و

التوزيع ، 2015 ، صفحة 72-73

² مراد زعيمي و اخرون ، مرجع سابق الذكر، ص103

- (2)- اتخاذ إجراءات وقائية أو تصحيحية و تحفيزية في الأوقات المناسبة .
- (3)- تفعيل دور الإدارة في تحقيق رضا المواطن و تجاوز توقعاته و الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة .
- (4)- الارتكاز على أهداف واضحة ثابتة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لانجاز تلك الأهداف ، و بالتالي وصف المسؤوليات و الالتزامات الوظيفية .
- (5)- تحديد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات أثناء قياس أداء وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات ¹.

المطلب الثاني : مداخل تحسين الأداء المؤسسي

أهم المداخل في تحسين الأداء المؤسسي حسب ما حدده بعض الباحثين هي:

- (1)- محاولة صياغة الأهداف الإستراتيجية للأجهزة الحكومية في شكل نتائج و مخرجات قابلة للقياس .
- (2)- ضرورة تقسيم أنواع الخدمة المقدمة للمواطن إلى نوعين : خدمات مجانية يكون معيار قياسها معيارا اجتماعيا ، و خدمات اقتصادية يكون معيار قياسها معيارا ماديا.
- (3)- الفصل في اختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤول عن الأخطاء و التجاوزات ، بهدف دعم دور جهاز المساءلة على رقابة الأداء .
- (4)- تسهيل إجراءات الخدمة العمومية للمواطن ، بما يسمح بتحديد معيار زمني مما يساهم في قياس الأداء المؤسسي ، حيث أن تحسين مستوى كفاءة و فعالية الأداء المؤسسي لضمان نجاح الإدارات العمومية يحتتم بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف الفاعلة في ذلك ، و التي تشكل بدورها العوامل المتحركة في ندى نجاح الخدمة العمومية و التي تعكس مستوى الأداء المؤسسي و تتمثل فيما يلي :
- تحديد الأدوات القانونية و السياسية، كالأوامر و المراسيم و البرامج و المخططات الحكومية
- تحديد أهداف واضحة و المخططات المستقبلية ، أي برامج و خطط قابلة للتنفيذ .
- تحديد الموارد المالية و المادية ، يجب أن تكون كافية لتحقيق الأهداف المرسومة .
- تحديد الموارد البشرية ، خاصة منها المؤهلة و المدربة و التي لديها القدرة على القيام بواجباتها .
- تحديد القيادة الإدارية القادرة على رسم توجهات و خطط عمل واضحة

1 عدنان مريزق ، نفس المرجع السابق ، ص 77-78

- تعميم اللامركزية و تفويض السلطة و المرونة الكافية لتحقيق ذلك .
- توفير نظام جيد للاتصال و تقديم المعلومات الكافية .
- الاستماع للمواطنين ، و تحقيق الرضا العام لهم .
- الحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب باعتبارهم مدخلات في العملية الإدارية و بذلك يكون لها تأثير كبير على كفاءة و فعالية عمل المؤسسات ¹.

المطلب الثالث: صعوبات القياس ومؤشرات الخلل في الاداء المؤسسي

أولاً: صعوبات قياس الأداء المؤسسي

تنجم صعوبات تقييم أو قياس الأداء لعدة أسباب نذكر منها :

- (1)- **طبيعة العمل :** و نقصد بذلك طبيعة الخدمة العمومية و التي يصعب إخضاعها للقياس ذلك بسبب عدم دقة و موضوعية النتائج ، و التي تعتمد على أساليب غير كمية . و نظرا أيضا لان الخدمة العمومية هي شيء غير ملموس و بالتالي يصعب قياس نسبة التكاليف و نوعية المنتج أو الخدمة و العوائد الناجمة من ذلك .
- (2)- **تعدد و تعارض أهداف و أولويات المنظمات الحكومية :** و بالتالي ذلك التعدد يشكل صعوبة في قياس الأداء من خلال عدم إمكانات تحديد الأولويات للأهداف أي الأهداف الأكثر أهمية أو اقل .
- (3)- **عدم التحديد الدقيق للمهام :** خاصة منها الحكومية و ذلك ما يخلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى الإهمال في المسؤولية و غياب المساءلة ، و هذا ما ينجم عنه تداخل الاختصاصات في مختلف الأجهزة الحكومية ، و كذا غياب التنظيم السليم للأجهزة ، و عدم التوصيف الدقيق لواجباتها و مسؤولياتها .
- (4)- **غياب مفهوم رقابة الملكية الخاصة في المؤسسات العمومية :** حيث تسود حالة من عنصر الرقابة أو تجاهل قياس الأداء لعدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص .
- (5)- **غياب الشفافية :** حيث نجد المؤسسات العمومية تتبنى ازدواجية في معايير القياس المستخدمة ، فهناك القياس الداخلي حيث تعتمد فيه الإدارة على الحقائق ، بينما يقوم القياس الخارجي عبر

1 مريزق عدمان ، نفس المرجع السابق ، ص 80-86

صور غير واقعية مظللة تقدمها الإدارة عبر استطلاعات آراء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها لهم .

(6)- بالإضافة إلى صعوبات مرتبطة بعنصر العمل : التضخم الوظيفي و ما يترتب عنه ازدواجية المسؤولية الإدارية و تداخل الاختصاصات الوظيفية و طول الإجراءات بالإضافة إلى صعوبة تحديد الاحتياجات الفعلية من العمالة المطلوبة بسبب عدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين.¹

ثانيا: مؤشرات الخلل في الاداء المؤسسي

- صعوبة تحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة
- عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية و الاستراتيجية
- عدم ادراك المفهوم الحديث للاستراتيجية
- الجهل بحاجات المستهلكين
- الجهل بالطرق الحديثة للحصول للمستهلكين حيث لازالت العوائق الجغرافية و الاشهارية تمثل العقبة الاساسية
- الجهل بالبدائل الاستراتيجية
- التصلب البيروقراطي و عدم المرونة في تغيير الموارد المادية و المالية² .

¹ مزينق عدمان ، مرجع سابق الذكر ، 80

² مراد زعيمي، مرجع سابق الذكر، ص103

المطلب الرابع: العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسي

سوف نحاول في هذا المطلب إيجاد العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تحسين الأداء المؤسسي وكيف يؤثر كل واحد منهما على الثاني .

أولاً: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحدد تحديدا دقيقا للمهام داخل المؤسسة ، و بذلك يكون المورد البشري المؤهل داخل المؤسسة على دراية كافية بما هو مطلوب منه ، و ربما هذا ما يسهل عليه القيام بوظيفته و واجباته المناطة به على أكمل وجه و بأحسن صورة ، و كذا تقديم خدمة في مستوى تطلعات المواطن .

فالموارد البشرية المؤهلة مثلها مثل الموارد المالية (رأس المال البشري) أو تفوقها أهمية ، فهي تساعد و تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، مما يساعد في تنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة و كذا الحكومة ، فالموارد البشرية المؤهلة من شأنها أن تحسن من استخدام الموارد المالية المتاحة أفضل استخدام ، و بذلك نصل إلى تحقيق القاعدة الذهبية وهي تقديم أفضل خدمة بأقل تكلفة .

إذن تحديد و توفير موارد بشرية مؤهلة و مكونة و مدربة ، و لديها القدرة على القيام بواجباتها على أكمل وجه ، من شأنه أن يعود بذلك على تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن ، مما ينعكس بالضرورة على تحقيق الرضا لدى المواطن ، و لان المؤسسات العمومية تقدم خدمات و ليست منتجات أو سلع . فهنا يصعب علينا قياس جودة الخدمة ، ولكن رضا المواطن في كثير من الأحيان يمكن أن يكون مؤشرا لجودة الخدمة و جودة الأداء المؤسسي .

ثانياً: سوء الأداء المؤسسي و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

قد ينجم سوء الأداء المؤسسي عن عدة أسباب نذكر منها :

وجود أعداد كثيرة من الموظفين الذين يمارسون أعمالا تختلف عن طبيعة تخصصهم ، و ذلك ما يعكس تدنى مستوى الخدمات و كذا سوء الأداء المؤسسي .

بالإضافة إلى إحداث تغييرات بشكل دوري في الهياكل التنظيمية لمعظم الوزارات عقب كل تغيير وزاري بعيدا عن الأهداف الإستراتيجية و الاختصاصات .

ومن مظاهر سوء الأداء المؤسسي كذلك غياب الهياكل التنظيمية التي تعكس أهمية بعض الأنشطة و الأدوار خاصة انه لازال الشكل الغالب هو التنظيم الهرمي بالمفهوم البيروقراطي مما يعيق تقديم خدمات للمواطنين بشكل متميز من حيث المرونة و جودة الأداء .

عدم الربط بين الأجور و مستوى الأداء ، و تدني نسبة الوقت الذي يخصصه الموظفون لاداء مهام وظائفهم .

- غياب الرؤية الإستراتيجية و ضعف ممارسة التسيير الاستراتيجي و انشغال الكفاءات بالأعمال التنفيذية.

- عدم التدريب الكافي على الوسائل و التقنيات الحديثة و استخدامها بشكل محدود ان وجدت ، و غيابها في كثير من الإدارات العمومية .

و قد يكون سوء التسيير المؤسسي بسبب شعور الكفاءات بالإحباط و عدم الرضا الوظيفي بسبب غياب المعايير الموضوعية لاختيار قيادات الأجهزة الحكومية و كذا عدم وضوح الفروق بين الموظف المنتج و غير المنتج في تقييم الأداء ¹.

¹ مريزق عدمان ، مرجع سابق الذكر ، 69-71

خلاصة الفصل الاول

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لكل من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، وكذلك الأداء المؤسسي و بعد التعرف على هاذين المفهومين من عدة جوانب حاولنا البحث في العلاقة بينهما و طريقة تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء المؤسسي و تحسينه .

فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باعتباره مجموعة قواعد لإرشاد و توجيه السلوك التنظيمي و اتخاذ القرارات ، مع وضع العديد من المعايير لقياس أداء المؤسسة و كذلك لتحديد علاقتها مع البيئة الخارجية و تنظيم العمليات الداخلية الإستراتيجية ، هذا النوع من التسيير في حد ذاته سيمكننا من قياس أو تقييم الأداء في المؤسسة ، و البحث في النقائص أو العجز و محاولة تداركه و بالتالي تحسين الأداء فيكون ذلك من خلال المقارنة بين الأهداف و الخطط الإستراتيجية المحددة سابقا و بين النتائج المتوصل إليها المخرجات و مدى تحقيق هذه الأهداف و الخطط الإستراتيجية من خلال جودة الخدمة و تحقيق رضا العميل المواطن و كذا تحسين الاداء المؤسسي .

الفصل الثاني : دراسة حالة الإدارة المحلية لولاية ورقلة

تمهيد

بعد التعرف على الإطار المفاهيمي لكل من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المؤسسي، و البحث في العلاقة بينها، و كذا دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، كان لابد لنا من التعرف على هاذين المتغيرين في الميدان، و تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الأداء المؤسسي، فاعتمدنا الإدارة المحلية لولاية ورقلة نموذجاً، و سنتناول في هذا الفصل كل حيثيات الدراسة الميدانية بما في ذلك نبذة عن ولاية ورقلة و تاريخها و التقسيم الإداري بها، كما سنتناول المنهج المتبع في الدراسة و محاولة تحليل البيانات و استخلاص النتائج و تقديم بعض التوصيات حول الموضوع .

المبحث الاول : التعريف بولاية ورقلة

تعد ولاية ورقلة من الولايات التي تكتسي الاهمية البالغة في التنظيم الاداري و الاجتماعي و ذلك انطلاقا من المساحة المترامية الاطراف و باعتبارها وجهة للمستثمرين الاقتصاديين في جال المحروقات.

ولاية ورقلة : هي احد الولايات الجزائرية ، تقع فيالجنوب الشرقي للجزائر عاصمتها مدينة ورقلة

و تعتبر ولاية ورقلة من اهم الولايات في البلاد اقتصاديا لان ابار البترول و الغاز تتواجد بها بكثرة خاصة في مدينة حاسي مسعود

كما ظهرت في القديم دولة قائمة بذاتها وهي دولة بني جلاب التي رفضت الاستعمار الفرنسي و حاربته بقوة

كما تعتبر قطبا هاما من اقطاب التجارة

اتت تسمية ورقلة من السكان الاوائل و هم بنو الورلكان او بنو ورجلان بحيث اشتق اسم ورقلة من ذلك و تعتبر هي عاصمة الواحات قال عنها ابن خلدون انها باب الصحراء ، سكنتها قبائل زناتة قبل الفتح الاسلامي .

اولا:ولاية ورقلة من الناحية الجغرافية :

تقع مدينة ورقلة في الجنوب الشرقي الجزائري و هي الولاية رقم 30 في التقسيم الاداري الجزائري و تقع مدينة ورقلة تقريبا على شمال خط عرض 32 درجة شرقا و 5 درجات على ارتفاع قدره 135 متر على مستوى سطح البحر .

تبلغ مساحة ولاية ورقلة حوالي 163233 كلم مربع و بها شبكة طرق هامة جدا بحيث تبلغ حوالي 1970 كلم و بها ثلاثة مطارات هامة بالاضافة الى اربعة شركات طيران اما بالنسبة للاتصالات فبها شبكة اتصالات هامة جدا و بها الهوائي الجوي للتلفزيون .

و نسبة وصول الكهرباء الى مناطقها 99 بالمئة .

ثانيا: ولاية ورقلة من الناحية الاقتصادية

تعتبر ولاية ورقلة قطبا صناعيا هاما ذلك لان بها مدينة حاسي مسعود القلب النابض للاقتصاد الجزائري و تعتبر مدينة ورقلة مدينة بترولية على مستوى مدينة حاسي مسعود هناك مناطق لانتاج و تكرير البترول و الغاز الطبيعي ليحول مباشرة الى المرفئ الجزائرية بهدف تصديره.

بالاضافة الى مراكز انتاج الكهرباء و المواد المنجمية المدروسة و السهلة الاستغلال .

كذلك النسيج الصناعي في اطار المؤسسات المتوسطة و الصغيرة ، فتحتوي على مناطق نشاط صناعي هامة.¹

اما بالنسبة للزراعة و تربية الحيوانات فقد اجريت بها عدة تجارب في هذا المجال و كان اغلبها ناجحا بحيث ازدهرت بها الزراعة خاصة زراعة الحبوب عن طريق الرش المحوري و هذه الطريقة ساعدت اكثر في انتشار للمزارع في هذه المنطقة التي كانت من قبل نسبة تالزراعة ضئيلة جدا بها مقتصرة على النخيل و الزراعة المحدودة للخضر و اما الان و بفضل العديد من المستثمرين في هذه المنطقة و الذين تحدوا ككل الصعاب خاصة المنطقة الذي يعتبر العائق الكبير بالنسبة لهذا النشاط الهام بحيث ان ورقلة تمتاز بمناخ صحراوي ذا حرارة شديدة خاصة في الصيف، وقليل الامطار و منخفض الرطوبة.

ثالثا :ولاية ورقلة من الناحية السياحية

يوجد بمدينة ورقلة عدة مناطق سياحية نذكر منها القصر القديم و اثار مدينة سدراته القديمة بالاضافة الى المتحف البلدي الذي يزخر بالعديد من الاثار التي تمتد من العصر الحجري الى فترة الاستعمار الفرنسي ، وهناك سوق كامل و مجمع للحرف و الصناعات الحرفية و التقليدية و هذا المجمع به جميع الحرف و الصناعات التقليدية التي اشتهرت بها المنطقة من زرابي و نسيج و فخار و ملابس تقليدية ، بالاضافة الى محلات بيع ورود الرمال التي توجد بكثرة في هذه المنطقة و هي عبارة عن حجر يتكون بتجمع حبيبات الرمل .

¹ رسالة المجلس ،مجلة دورية تصدر عن المجلس الشعبي الولائي ،ولاية ورقلة، العدد01، جوان2014، ص33-34.

بالضافة الى زواياها العريقة كالزاوية القادرية بالرويسات كما تتوفر على العديد من البحيرات مثل بحيرة حاسي بن عبد الله .

رابعاً: التقسيم الاداري لولاية ورقلة

تعتبر ولاية ورقلة عاصمة الجنوب الشرقي ، و بعد التقسيم الاداري لسنة 1984 صارت تضم ثلاث مدن كبرى هي ورقلة عاصمة الولاية ، حاسي مسعود القطب البترولي ، تقرت و التي كانت تعتبر قطبا هاما من اقطاب الاستثمارات الصناعية على المستوى الوطني ، الا انه و بعد التقسيم الاداري لسنة 2021 قد اصبحت ولاية تقرت ولاية مستقلة بذاتها و لم تعد تابعة لولاية ورقلة .

كما تبعد عن الجزائر العاصمة ب 820 كلم و تحمل رقم 30

تتكون من 6 دوائر و 14 بلدية .

الدوائر	البلديات
ورقلة	ورقلة ، الرويسات
انقوسة	انقوسة
سيدي خويلد	سيدي خويلد ، عين البيضاء ، حاسي بن عبد الله
حاسي مسعود	حاسي مسعود
البرمة	البرمة
الحجيرة	الحجيرة ، العلية
الطيبات	الطيبات ، بن الناصر ، المنقر

الشكل (2) التقسيم الإداري لولاية ورقلة

المصدر : الكتابة العامة لولاية ورقلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث، سنركز على المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة. سنستعرض المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، تحديد المتغير التابع والمتغير المستقل، طريقة جمع البيانات، الصعوبات المتوقعة، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج المستخدم .

تم الاعتماد في تصميم الدراسة الميدانية على منهج دراسة الحالة ، واسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير اسئلة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، فننتقل فيه من الخاص إلى العام و يركز على دراسة وحدة من مجتمع الدراسة ، ويعين على عينة سواء كان فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا ككل، ويستخدم في الدراسات الوصفية بدراسة جزئية معينة من الظاهرة المدروسة بالتحليل العميق لحالة معينة على اعتبار أن العينة المدروسة ممثلة للمجتمع المدروس ، ولقد اعتمدنا هذا المنهج لانه يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس و مع إشكالية بحثنا فبهذا المنهج يمكن التوصل إلى إجابة لإشكالية بحثنا، فالحالة في دراستنا هي الإدارة المحلية لولاية ورقلة، فسندرس العلاقة بين متغيري الدراسة و هما التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و المتغير الثاني هو الأداء المؤسسي ، وعليه فان: **المتغير المستقل** هو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة و **المتغير التابع** هو الأداء المؤسسي للإدارة المحلية لولاية ورقلة

كل هذا بهدف الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و بغيرها من الوحدات المشابهة لها.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و العينة

أولاً: مجتمع الدراسة : بما أن موضوعنا يتمحور حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ودراسة الحالة هنا هي الإدارة المحلية لولاية ورقلة، فان مجتمع الدراسة يكون الموارد البشرية بما في ذلك الكفاءات و حاملي الشهادات العليا في الإدارة المحلية لولاية ورقلة، و لكن بما انه تعذر علينا إجراء الدراسة على مجتمع الدراسة ككل بسبب كثرة عدد موظفي الإدارة المحلية لولاية ورقلة، فلقد لجأنا إلى تحديد عينة للدراسة .

ثانيا: العينة على اعتبار أن العينة المدروسة ممثلة للمجتمع المدروس فهو قائم على هذه الفرضية، فسنقوم بدراسة معمقة و شاملة لهذه العينة وهي فئة من موظفي و كفاءات و إطارات بالإدارة المحلية لولاية و تمثلت هذه العينة في:

أولا السيد مدير الموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة برتبة متصرف.

ثانيا رئيس مكتب مصلحة المستخدمين بالإدارة المحلية لولاية ورقلة برتبة ملحق رئيسي.

ثالثا مهندسة دول في الإعلام الآلي بالإدارة المحلية لولاية ورقلة .

رابعا رئيس مكتب تسيير الكفاءات و الإطارات بالإدارة المحلية لولاية ورقلة برتبة ملحق رئيسي.

خامسا متصرف بمصلحة المستخدمين في الإدارة المحلية لولاية ورقلة.

المطلب الثالث: طريقة جمع البيانات

سنتناول في هذا المطلب طريقة جمع البيانات و نقصد بذلك أي طريقة من طرق البحث العلمي و بالأخص البحوث الميدانية استخدمنا ، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في ذلك، و الصعوبات التي واجهتنا في جمع البيانات .

لقد اعتمدنا طريقة المقابلة في جمع البيانات وذلك من خلال زيارات متكررة، للإدارة المحلية لولاية ورقلة، خلال شهر ماي من السنة الجارية في إطار إعداد هذه الدراسة .

فقمنا بعدة مقابلات مع عدد من موظفي و إطارات بإدارة الموارد البشرية بالإدارة المحلية لولاية ورقلة.

فالمعلومات أو البيانات التي تحصلنا عليها من طرف السيد رئيس مكتب المستخدمين لم تكن من خلال مقابلة واحدة بل أجرينا معه عدة مقابلات ، حيث أفادنا بأكثر من المعلومات و الإحصائيات ، و يعود ذلك لطبيعة الوظيفة التي يشغلها حيث انه كان الأكثر دراية و الماما بمجريات تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة و كذلك من الموظفين الأكثر اقدمية و خبرة، فلم يتحفظ بالإجابة على أي من الأسئلة ، كما زدونا بالعديد من الوثائق و الإحصائيات التي سندرجها كملاحق في هذه الدراسة .

بالإضافة إلى مقابلات مع العديد من موظفي و كفاءات الإدارة المحلية بولاية ورقلة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات والنتائج في ظل عدد من المؤشرات سنتناول

في المبحث تحليل البيانات و النتائج المجمعة من خلال المقابلات و الوثائق المتحصل عليها، باستخدام الأساليب و الأدوات المناسبة لذلك ، ثم عرض النتائج الرئيسية للدراسة و تفسيرها ، بما في ذلك تقييم الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، وتحليل العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي و دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ذلك .

ومن اجل ذلك اعتمدنا مجموعة من مؤشرات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فتوجد العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية وهي :

1- نسبة توظيف الموظفين المؤهلين: بما في ذلك تقييم نسبة الموظفين الذين يستوفون المتطلبات الأساسية لوظائفهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، ومن اجل معرفة نسبة توظيف الموظفين المؤهلين اعتمدنا على تحليل المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للسنوات الخمس 2022/2021/2020/2019/2018 على التوالي لمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، حسب إحصائيات المخططات وجدنا مايلي :

- عدد المناصب المالية الشاغرة 54 منصب من بينهم 40 منصب مالي للكفاءات وحاملي الشهادات العليا اي ما يمثل 71% من اجمال المناصب الشاغرة ، وهذا يعني أن نسبة توظيف الكفاءات و حاملي الشهادات العليا مرتفعة بالنسبة لإجمالي عملية التوظيف في الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، خاصة اذا ما قرناها بالسنوات الاربع السابقة فان نسبة الوظائف العليا كانت تقارب او تقل عن المناصب الادارية بالاضافة الى رصد انخفاض كبير في نسبة التوظيف و ذلك بسبب جائحة كورونا و تبعاتها .

كما يعتبر هذا مؤشرا مهما للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، خاصة و أن هذا النوع من التسيير يعني أكثر شيء بالموظفين و المؤهلين و الإطارات و حاملي الشهادات العليا فهذا يعني أن الإدارة المحلية لولاية ورقلة تتجه أكثر نحو سياسة توظيف الكفاءات و خريجي الجامعات و المعاهد، خاصة

بعد مقارنتها بما كانت عليه سابقا من خلال ما هو موضح في مخططات السنوات الاربع السابقة للسنة المالية 2022.

-ومن خلال مخططات الخمس سنوات الاخيرة لتسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية لولاية ورقلة يتضح لنا إن نسبة الموظفين أو العمال الحاليين تعادل تقريبا نسبة الكفاءات و الإطارات و حاملي الشهادات العليا و الذين يشغلون مناصب مالية عليا في الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، حيث أن

- الوظائف العليا كانت اقل من المناصب الادارية بستة وظائف حسب مخطط سنة 2018

- و عادت الوظائف العليا المناصب الادارية حسب مخطط سنتي 2019 و 2020

- فاصبحت الوظائف العليا اكثر من المناصب الادارية بكثير خلال من خلال مخططي سنتي 2021 و 2022 .

و هذا ما يدل فعلا على انها تتجه نحو سياسة توظيف الكفاءات

السنة المالية	الوظائف العليا	المناصب الادارية	المجموع
2018	227	233	460
2019	232	232	464
2020	226	227	453
2021	256	227	484
2022	193	149	342

الشكل رقم (3) يوضح توزيع المناصب المالية خلال الخماسي 2022/2018 - من إعداد الطالبة -

أما فيما يخص استراتيجيات التوظيف و من خلال المقابلة التي أجريناها مع كل من رئيس مكتب مصلحة المستخدمين بالإدارة المحلية لولاية ورقلة و السيد رئيس مكتب تسيير الكفاءات و الإطارات بالإدارة المحلية لولاية ورقلة فان استراتيجيات التوظيف خاضعة لقانون التوظيف العمومي 03/06 ، و يستثنى من ذلك:

الأمناء العامون و رؤساء الدوائر و الوالي فعلية تعيينهم تكون بموجب قرار وزاري أو مرسوم رئاسي بالنسبة للولاية

وبعد انقضاء مدة سنة يرسم بموجب مقرر وزاري .

كما يتم توظيف بعض إطارات الإدارة المحلية لولاية ورقلة عن طريق التوظيف المباشر من المدرسة الوطنية للإدارة و يكون ذلك لخريجها أو بعد إجراء مسابقات توظيف على مستوى المدرسة .¹

2-نسبة الحفاظ على الموظفين المؤهلين :و نقصد بذلك تقييم نسبة الموظفين المؤهلين و كفاءات الإدارة المحلية لولاية ورقلة الذين يفضلون البقاء في وظائفهم لأطول فترة ممكنة مما يشير إلى رضاهم عن العمل ومدى توافقه مع أهداف الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، فنتائج المقابلة تقول بان نسبة قليلة جدا من الموظفين المؤهلين في الإدارة المحلية لولاية ورقلة الذين يغادرون مناصبهم ، ويكون ذلك بسبب تغيير مقر السكن ، أو بسبب اجراءات عادية قانونية ، أما في الحالات العادية فان الموظفين المؤهلين في الادارة المحلية لولاية يفضلون البقاء و الحفاظ على مناصبهم حسب ما صرح به ².

3-تكلفة التوظيف: و ذلك بتقييم التكلفة الإجمالية لتوظيف الموظفين الجدد في الإدارة المحلية لولاية ورقلة، حيث أن نتائج المقابلة التي أجريناها مع السيد رئيس مكتب مصلحة المستخدمين بالدارة المحلية لولاية ورقلة تقول بان تكلفة توظيف الموظفين الجدد في الإدارة المحلية لولاية ورقلة تعتبر جد منخفضة و قليلة فهي مرتبطة بنسبة التوظيف و المناصب المالية خاصة وان نسبة التوظيف في حد ذاتها منخفضة خاصة إذا ما قورنت بنسبة التوظيف للسنوات السابقة .

4-الرضا الوظيفي: و نقصد بذلك تقييم مدى رضا الموظفين عن وظائفهم و بيئة العمل في الإدارة المحلية لولاية ورقلة، و بعد مقابلتين مع كل من السيد رئيس مكتب مصلحة المستخدمين بالإدارة المحلية لولاية ورقلة و متصرف بنفس المصلحة ، كانت الإجابة بالاتفاق: بان الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية لولاية ورقلة مرتبط بشخص الموظف ومدى حبه لعمله و وظيفته ، فهناك الموظف المحب لعمله و المتفاني فيه ودائما ما يشعر بالرضا تجاه ظروف العمل و كل ما يحيط به ، كما هنالك الموظف المتذمر من كل الأوضاع في العمل و الظروف مهما تغيرت فانه يبقى في حالة عدم الرضا و

¹ مقابلة مع السيد نعيمى جمال ، رئيس مكتب مصلحة المستخدمين بالادارة المحلية، مقابلة في اطار الاعداد لمذكرة التخرج دراسة ميدانية ، مقر الادارة المحلية لولاية ورقلة ، يوم 5 ماي 2023 ، الساعة التاسعة صباحا.

² مقابلة مع السيد عبد النور حساني ، اطار بمصلحة المستخدمين بالادارة المحلية ، مقابلة في اطار الاعداد لمذكرة التخرج دراسة ميدانية ، مقر الادارة المحلية لولاية ورقلة، يوم 5 ماي 223، الساعة العاشرة صباحا.

في هذه الحالة يتعذر علينا معرفة نسبة رضا الموظفين الحقيقية لأنها حسبهم مرتبطة بالجانب الشخصي للموظفين ، وليست هناك معايير أخرى يمكن أن نقيس من خلالها نسبة الرضا لديهم.¹

5-نسبة المشاركة في التدريب: تقييم مدى مشاركة الموظفين و الكفاءات في الإدارة المحلية لولاية ورقلة في الدورات و البرامج التدريبية و ورشات العمل و كذا تطوير المهارات لديهم ، حيث تم التوصل إلى أن تكوين الموظفين في الإدارة المحلية لولاية ورقلة يكون على مستوى المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية المتواجد على مستوى ولاية ورقلة ، و بصفة عامة التكوين لا يكون بشكل دوري و إنما حسب ما تستدعيه الظروف، بحيث يمكن إجراء دورات تكوينية خاصة و استثنائية للتعلم و التعرف على احد التقنيات المستحدثة في الإدارة المحلية لولاية ورقلة، أو فيما يخص الإدارة الالكترونية و تكنولوجيا الإعلام الآلي و برمجيات الحاسوب، وقد يتم برمجة دورات عن بعد أو بطريقة التخاطب المرئي .

كما قد تكون هناك دورات تكوين و تدريب لبعض الإطارات و أصحاب المناصب العليا و المدراء التابعين للإدارة المحلية لولاية ورقلة في مراكز قسنطينة و وهران و الجزائر العاصمة، كما أجريت مؤخرا عدة دورات عن بعد خاصة بأعوان البلدية ، فتكون على مستوى الولاية باعتباره أن الولاية وصية على البلدية .

6-تقييم أداء الموظفين: ومدى تحقيقهم لأهدافهم و البرامج بالنسبة للإدارة المحلية لولاية ورقلة و أدائهم المتوقع لوظائفهم و المهام الممنوحة بهم .من خلال المقابلة مع السيد رئيس مكتب مصلحة المستخدمين للإدارة المحلية لولاية ورقلة فان الموظفين عموما و الموظفين المؤهلين خصوصا يؤدون مهامهم كم يجب، إلا في حالات استثنائية و نادرة قد يواجهون صعوبات تحول دون تأدية مهامهم و قد تكون بسبب قلة الخبرة في الميدان فإنهم يلجؤون إلى الموظفين الذين يتمتعون بأقدمية أكثر أو الإطارات الأكثر كفاءة.²

¹ مقابلة مع السيد جمال نعيمى ، رئيس مكتب مصلحة المستخدمين بالإدارة المحلية، مقابلة في اطار الاعداد لمذكرة التخرج دراسة ميدانية ، مقر الادارة المحلية لولاية ورقلة ، يوم 5 ماي 2023 ، الساعة التاسعة صباحا.

² مقابلة مع السيد سويقات علي ، ملحق مكلف بمكتب تسيير الاطارات و الكفاءات و المناصب العليا، بالادارة المحلية، مقابلة في اطار الاعداد لمذكرة التخرج دراسة ميدانية ، مقر الادارة المحلية لولاية ورقلة ، يوم 5 ماي 2023 ، الساعة 11 صباحا.

كما أن معايير تقييم أداء الموظفين في الإدارة المحلية لولاية ورقلة تكون على أساس المرودية، و التقييم السنوي للموظفين، كما تم استحداث مؤخرًا بطاقة التقييم المهني ، و التي يشرف عليها المسؤول المباشر تحوي عشرين نقطة مقسمة حسب العناصر التالية : الأمانة وعدم التحيز، وتنفيذ المهام الموكلة له، والسلوك المحترم و المسؤول، واللباقة و العلاقات المهنية، والتحكم في ميدان النشاط، وقدرات التحليل و التلخيص، و حل المشاكل، وقدرات التعبير الكتابية و الشفهية و قدرات الاستباق و التكيف و الابتكار .

7- التنوع الثقافي ثقافة الإبداع و المشاركة و الابتكار و التشجيع: وتقييم مدى وجود هذا التنوع و استخدامه لتعزيز الإنتاجية، بما أن الإدارة المحلية تعتبر مؤسسة عمومية فان الجانب القانوني هل الغالب في اغلب الإجراءات و في تحديد المهام إلا أن هناك بعض التخصصات أو الوحدات قد نجد فيها تحديد أو إبداع، حيث انه تم استحداث برمجيات الحاسوب على مستوى الإدارة المحلية لولاية ورقلة و كان هذا بمبادرة من مهندسة دولة في الإعلام الآلي بمصلحة المستخدمين ، كما قامت بإنشاء قاعدة معطيات خاصة بموظفي الإدارة المحلية لولاية ورقلة تحوي جميع المعلومات الخاصة بكل موظف على شكل ملف شخصي، وهذا من شأنه يسهل الإجراءات الإدارية و يعزز الإبداعية و الإنتاجية داخل الإدارة المحلية لولاية ورقلة و هاذي المبادرة لاقت استحسانا من طرف الموظفين و المسؤولين في الإدارة .

8- نسبة الموظفين الذين يحصلون على ترقية: و كذا تقييم نسبة الموظفين الذين يحصلون على الترقيات داخل الادارة المحلية لولاية ورقلة ، مما يشير إلى فرص التطوير المتاحة و تحفيز الموظفين ، حيث أن الترقيات بالنسبة لموظفي الإدارة المحلية لولاية ورقلة تكون حسب ما نص عليه قانون الوظيف العمومي 03/06

حيث تكون اختيارية بعد انقضاء مدة 10 سنوات خدمة فعلية ، أو من خلال امتحان مهني شريطة أن يكون الموظف قد أتم خمس سنوات خدمة فعلية يوم الامتحان .

ومعايير الترقية مضبوطة تضبطها اللجنة المخولة بذلك ن كما تكون الترقية على أساس قوائم التأهيل خاصة بالنسبة للمناصب العليا .

9- القدرة على التكيف مع التغييرات: تقييم مدى تكيف الموظفين مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل ، وقدرتهم كذلك على التكيف مع تغير أساليب العمل لتحقيق أهداف الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، من خلال دراستنا الميدانية و المقابلة التي أجريناها تبين أن درجة التأقلم مع كل ما هو جديد مرتفعة عند الموظفين و الكفاءات بالإدارة المحلية لولاية ورقلة خاصة بالنسبة لأساليب العمل الجديدة ، فقدموا لنا مثالا على ذلك باستحداث برمجية حاسوب فكانت الفكرة و المبادرة من مدير فرعي فطبقتها في الإدارة المحلية لولاية ورقلة و أجريت للموظفين دورة لتزويدهم بمعلومات حول هذه البرمجية بهدف مواكبة و مسايرة التغييرات و محاولة التأقلم .

10- تحليل الثغرات: تقييم المهارات و الثغرات الموجودة في الادارة المحلية لولاية ورقلة و تطوير خطط العمل لتحسين الأداء و تعزيز القدرات ، وكما ذكرنا سابقا فان موظفي الإدارة المحلية لولاية ورقلة من كفاءات و مؤهلين فأنتهم يخضعون لدورات تكوين و ورشات تدريب و عمل، كلما استوجبت الضرورة لذلك و بعد تحديد أي ثغرة أو نقص في تأدية مهامهم، أو في خطط العمل ، كما يحاول إطارات و كفاءات الإدارة المحلية لولاية ورقلة تطوير مهاراتهم و خطط العمل حسب ما تستدعيه الظروف و المستحداث و حسب ما يحقق الأهداف الإستراتيجية بما يعود على تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية لولاية ورقلة .

11- النفقات الإجمالية للموظفين: بما في ذلك الرواتب و المزايا الأخرى و تقييمها، بعد دراستنا الميدانية توضح ان ميزانيتها محددة و مضبوطة من طرف الوزارة الوصية ، فان الرواتب محددة و مضبوطة حسب المنصب و الوظيفة التي يشغلها الموظف و حسب السلم الوظيفي.

أما الحوافز و العلاوات فيمكن حصرها في علاوة المرودية فقط و التي تقدم لموظفي الإدارة المحلية كل ثلاثة أشهر نظير المرودية المرتفعة في تأدية مهامه .

12- تحليل مستوى الخبرة: تقييم مستوى الخبرة و المهارات لدى موظفي الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، وتطوير خطط العمل لتحسين المهارات اللازمة لديهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فهذا المؤشر

مرتبط بالمهارات و التي يتمتعون بها و الكفاءة لديهم ، ومرتبط كذلك بالتكوين و التدريب بما يتماشى مع متطلبات المنصب الجديد بالنسبة للذين وظفوا حديثا و حسب ما تستلزمه الوظيفة الجديدة سواء تدريب أو تكوين بالنسبة للموظفين في الإدارة المحلية لولاية ورقلة .

13-تحليل الانجازات: ونقصد بذلك تقييم الانجازات و النتائج التي تم تحقيقها في الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين و تطوير ومن خلال المعلومات التي أفادونا بها من خلال المقابلة التي قمنا بها مع بعض إطارات الإدارة المحلية لولاية ورقلة، فانه و مع اعتماد الإدارة الالكترونية في الدارة المحلية لولاية ورقلة و لو بشكل جزئي صاحب ذلك الكثير من التسهيلات في تسيير أمور الموظفين.¹

حيث أن الاستخدام الجيد لهذه المؤشرات المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة المحلية لولاية ورقلة من شأنه أن يساعد في تحسين الأداء و تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالادارة المحلية بولاية ورقلة .

¹ مقابلة مع السيدة رتيبة احمد مسعود ، مهندس دوة في الاعلام الالي بمصلحة المستخدمين بالادارة المحلية، مقابلة في اطار الاعداد لمذكرة التخرج دراسة ميدانية ، مقر الادارة المحلية لولاية ورقلة ، يوم 5 ماي 2023 ، الساعة 2 زوالا.

المبحث الرابع: عرض النتائج الرئيسية للدراسة و تفسيرها بما في ذلك تحليل

العوامل المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي و دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ذلك ، و من خلال بعض المؤشرات التي رصدناها من خلال دراستنا الميدانية و المقابلات و الإحصائيات والوثائق التي تحصلنا عليها .

فبالنسبة لعنصر التوظيف على اعتبار أن الإدارة المحلية لولاية ورقلة اعتمدت سياسة توظيف الكفاءات و الموظفين المؤهلين و حاملي الشهادات العليا مؤخرا، ربما هذا ما سينجم عنه تمكن هذه الفئة من تأدية مهامها كما يجب و كذا تحقيق أهدافهم و أهداف الإدارة المحلية لولاية ورقلة و تحسين جودة الخدمة ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

أما بالنسبة للتدريب و تكوين الموظفين: في الإدارة المحلية لولاية ورقلة و تعزيز المهارات و القدرات لديهم و ذلك من خلال الدورات التكوينية و ورشات العمل و التدريب التي تقدمها من فترة إلى أخرى، و حسب ما تستوجبه المستجدات ، سواء على مستوى الإدارة المحلية من خلال الدورات عن بعد أو على مستوى المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية المتواجد بولاية ورقلة ، أو حتى الدورات خارج الولاية ، فتعزيز المهارات و القدرات لدى الموظفين و الكفاءات قد تؤدي إلى تحقيق الاهداف الأساسية للإدارة المحلية مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، ولكن هذه الدورات ليست بشكل دوري و لا بد من تكثيفها لكي تواكب التطورات الالامتناهية كما انها قد تستلزم ورشات عمل أكثر تطورا لتحقيق تنمية حقيقية للموارد البشرية .

بالنسبة للرضا الوظيفي لدى موظفي و كفاءات الإدارة المحلية لولاية ورقلة فبقاءهم في مناصبهم و عدم تخليهم عن وظائفهم ليس مؤشرا او دليلا على الرضا لديهم ، خاصة و اننا نعيش مشكل بطالة حقيقي خاصة بالنسبة للاطارات و خريجي الجامعات .

اما التخلي أو مغادرة المنصب والذي لا يكون إلا في حالات استثنائية، فذلك بسبب انه ليس لديهم بدائل او اية فرص متاحة اخرى بل اغلبهم مضطر لذلك فهذا لا يعكس بالضرورة نسبة الرضا لدى الكفاءات ، و الذي اذا ما توفر فعلا فمن شأنه أن يخلق لديهم حالة من الاستقرار ما يدفع بهم إلى

تأدية مهامه على أكمل صورة، وكذا تقديم خدمة جيدة للمواطن و كذا تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي .

أما الإبداع و الابتكار و التجديد، يمكن القول أن هناك نسبة من الاجتهاد والذي لا يرقى الى الإبداع و الابتكار ، و نجد هذا الاجتهاد خاصة في مجال الإعلام الآلي و التكنولوجيا الحديثة ، واستحداث بعض برمجيات الحاسوب التي من شأنها أن تسهل و تسرع العديد من العمليات الإدارية و من شأنها ان تختصر في الجهد و الوقت مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ، اما الابداع و الابتكار فالادارة المحلية بصفة خاصة و القطاع العمومي بصفة عامة لا يزال بعيدا كل البعد عنه ، و ربما يعود ذلك لطبيعة الوظيفة بالقطاع.

أما بالنسبة لتقييم أداء الموظفين و الكفاءات في الإدارة المحلية لولاية ورقلة، فالموظفين المؤهلين و الكفاءات يؤدون المهام المنوطة بهم في أحسن صورة إلا في بعض الحالات الاستثنائية، حيث يمكن أن تستعصب عليهم تأدية مهام معينة، فيلجؤون إلى الإطارات أو من هم أكثر منهم اقدمية و خبرة و دراية بمجريات العمل على مستوى الإدارة، مما يمكنهم من تدارك ذلك التقصير و تمكنهم من تأدية مهامهم و تقديم الخدمة المطلوبة منهم ما قد يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. أما بالنسبة لمعايير التقييم فتكون من خلال التقييم السنوي للموظفين و الانجاز الذي انفردت به الإدارة المحلية لولاية ورقلة في هذا المجال هو استحداث ما يسمى بطاقة التقييم المهني و التي تكون تحت إشراف المسؤول المباشر للموظف، وربما هذا ما قد يدفع بالموظف للاجتهاد في تأدية وظيفته والقيام بمهامه و محاولة إحداث التميز مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكذا تحسين الأداء المؤسسي .

فبعد تحليل النتائج المتوصل إليها و اكتشاف مراكز القوة و نقاط الضعف و بعد التدقيق و التمهيد في الإحصائيات و البيانات التي تحصلنا عليها من خلال دراستنا الميدانية للإدارة المحلية لولاية ورقلة ، سنحاول استخلاص بعض الاستنتاجات التي من شأنها أن توضح الصورة أكثر حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة و تحسين الأداء المؤسسي

وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها و ضبطها مع المؤشرات و كذا الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: تأثير ممارسات التوظيف و التدريب و تطوير الموظفين و تقييم الاداء لديهم على تحسين الاداء المؤسسي في الادارة المحلية: و ذلك من خلال اعتماد سياسة توظيف الكفاءات والموظفين المؤهلين و حاملي الشهادات العليا و الكفاءات بنسبة كبيرة حيث تم توظيف ما يمثل 71% من إجمالي المناصب الشاغرة ، للسنة المالية 2022 فتعتبر نسبة عالية خاصة إذا ما قورنت بالسنوات الاربعة السابقة و التي تم الاطلاع عليها من خلال المخططات السنوية ، خاصة و ان نسبة الموظفين المؤهلين و الكفاءات كانت تقل او تعادل نسبة العمال و الموظفين .

و كذلك من خلال برمجة الدورات التكوينية من فترة الى اخرى بالاضافة الى إخضاع بعض الكفاءات و الإطارات إلى دورات تكوينية خارج الولاية، كل هذا من شأنه أن يعزز من قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة .

اما بالنسبة للترقيات ، فانها لا تخرج عن الإطار القانوني و المدة التي يجب أن يستوفيه الموظف من خدمة فعلية في وظيفته، و لا توجد أية استثناءات بالرغم من تفاني بعض الموظفين و الإطارات في مهامهم ، إلا أن ذلك لم يمكنهم من الحصول على ترقية في الرتب أو الدرجات ، و لا اية حوافز او علاوات من شأنها ان تزيد من دافعية العمل و الإبداع و الاجتهاد لديهم مما قد يؤثر سلبا على مستوى أداء الموظفين مما يؤدي إلى سوء الأداء المؤسسي .

ثانيا لا يمكن القول: بان هناك تسيير استراتيجيا فعليا في الادارة المحلية لولاية ورقلة ذلك لاننا لم نتمكن سوى من رصد مؤشر واحد فقط من المؤشرات المعتمدة و هو مؤشر توظيف الكفاءات و هو مؤشر غير كافي ، للجزم بوجود التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

المبحث الخامس: التوصيات العملية لتعزيز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة المحلية وتحسين الاداء المؤسسي

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في إطار بحثنا و فيما يخص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة المحلية لولاية ورقلة ، و من خلال نتائج المؤشرات تبين أن هناك نقص في متطلبات وجود التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية ورقلة، ولا بد من التركيز أكثر على

هذه العناصر و محاولة تدارك هذا النقص و استوفاء شروط و متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية . فكان لابد من تقديم بعض التوصيات .

1- زيادة الموارد المالية و تحسين إدارتها: ولان هناك نقص في التمويل و باعتبار أن الإدارة المحلية لولاية ورقلة محدودة الميزانية وانها موضوعة من طرف الوزارة الوصية ، ومحددة وفق المخططات الحكومية ، و تتمتع بhamش بسيط للإدارة المحلية في عملية وضع الميزانية و تحديدها نستنتج أن هناك نقص في التمويل على وجه العموم ، فلابد من إشراك القطاع الخاص في القرارات و التسيير بالنسبة للإدارة المحلية لولاية ورقلة و الذي من شأنه أن يساهم في التمويل ، و بالتالي زيادة الموارد المالية و تحسين إدارتها و استخدامها بشكل فعال لتحسين الأداء المؤسسي .

2- تعزيز التخطيط الاستراتيجي: و لان هناك ضعف في التخطيط الاستراتيجي و ذلك بسبب ارتباط الإدارة المحلية لولاية ورقلة بالمخططات التي تضعها و تسطرها الحكومة ، فهي ملزمة بتطبيقها دون إشراكها في وضع هذه الخطط ، مما يؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي و لذلك ينبغي تعزيز التخطيط الاستراتيجي و تحديد الأهداف و الاحتياجات الحالية و المستقبلية خاصة بالادارة المحلية لولاية ورقلة ، وبما يتماشى مع ظروف المنطقة و طبيعتها و كذا طبيعة سكانها.

3-زيادة المشاركة المجتمعية: باعتبار أن إصدار القرارات و تطبيقها من صلاحيات الوزارة الوصية و الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، لابد من زيادة المشاركة المجتمعية في الإدارة المحلية و ذلك من خلال تشجيع التعاون و الشراكات مع المجتمع المدني، و المنظمات الغير حكومية و القطاع الخاص لتحسين الأداء المؤسسي و تحسين جودة الخدمة و رقيها لمستوى تطلعات المواطن باعتباره شريكا في القرارات و باعتباره الأكثر دراية بما يلي حاجاته.

4-تطوير بعض القدرات و المهارات: على اعتبار أن بيئة و ظروف العمل في الإدارة المحلية لولاية ورقلة قد تختلف عن ما يتلقاه الإطار في المعاهد و الجامعات ، فهذا قد يشكل فجوة في بداية التوظيف ، فيجب تطوير بعض القدرات و المهارات لدى الموظفين في الإدارة المحلية لولاية ورقلة لتحسين الأداء المؤسسي ، وذلك من خلال تكثيف التدريب و التكوين بما يتماشى مع التغيرات و التطورات خاصة في البيئة الخارجية للعمل ، وكذلك تطوير مهاراتهم و كفاءتهم لزيادة إمكانية تحقيق أهداف الإدارة المحلية و تحسين أدائها المؤسسي .

5-وضع معايير محددة لقياس الأداء المؤسسي: بسبب صعوبة قياس الأداء المؤسسي و نظرا لطبيعة الخدمة التي تقدمها الإدارة المحلية لولاية ورقلة على وجه الخصوص، فليست هناك مؤشرات مضبوطة يمكن قياس الأداء المؤسسي من خلالها ، فالمؤشر الوحيد الذي يمكن اعتماده هو تحقيق التنمية المحلية ، أما بالنسبة للميزة التنافسية فهي غائبة تماما ، فهي حكر على مؤسسات الدولة وليس هناك منافسين يمكننا من قياس الأداء المؤسسي من خلاله المقارنة ، فلا بد من وضع معايير يشرف عليها المسؤولون كما يكون للمواطن رأي في ذلك بطريقة مباشرة كما ، قد تكون الكترونيا ، كما قد تكون عن طريق ممثلي المجتمع المدني ، ولا بد أن يكون هذا التقييم بشكل دوري مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية لولاية ورقلة .

6-تعزيز نظام الحوافز بمختلف أنواعها: الموظف في الإدارة المحلية لولاية ورقلة يستحق التشجيع والثناء نختص بالذكر الموظفين المتفانين و المتميزين في تأدية مهامهم، إلا أنهم لا يتلقون أي نظير لهذه الجهود و الاجتهادات التي يقومون بها ، فلا بد من إعادة النظر في نظام للحوافز أيا كانت طبيعتها مادية أو معنوية و التي من شأنها أن تزيد الدافعية لدى الموظف لتقديم أحسن خدمة و كذا تحسين الأداء المؤسسي ، والعكس صحيح فالموظف المجتهد المتميز اذا لم يتلقى أي تشجيع او تحفيز، فانه بمرور الوقت ستثبط عنده العزيمة و يصبح موظفا تنحصر وظيفته في تقديم ما هو مطلوب منه فقط . فلما لا ننظر في هذا العنصر وهو الحوافز و مدى تأثيره الايجابي على أداء الموظف داخل المؤسسة و كيف يعود على تحسين الأداء المؤسسي .

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر هذا الفصل وصفي تحليلي أكثر منه احصائي ، حيث تناولنا فيه كل تفاصيل بحثنا الميداني من منهجية بحث و بيانات و تحليل للبيانات و استنتاجات حول الموضوع و إشكالية تحسين الأداء المؤسسي كما حاولنا تسليط الضوء على متطلبات التسيير الاستراتيجي في الإدارة المحلية لولاية ورقلة و كيفية تحسين الأداء المؤسسي و في الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تخدم موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. كما اشرنا في الأخير إلى عنصر مهم و هو نظام الحوافز و الذي يعتبر مؤشرا لوجود التسيير الاستراتيجي و الدور الذي يمكن ان يلعبه في تحسين الأداء المؤسسي .

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية او تسيير الكفاءات احد أهم ركائز نجاح أي مؤسسة وضمان بقائها .

فمن خلال اطلاعنا على العديد من المراجع فيما يخص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الاداء المؤسسي، بالنسبة للجانب النظري من الدراسة فان هناك تأثير كبير للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء المؤسسي .

أما من خلال الدراسة الميدانية للإدارة المحلية لولاية ورقلة، و من خلال العديد من المقابلات التي أجريناها مع موظفين و إطارات و كفاءات بالإدارة المحلية لولاية ورقلة، وبعد تحليل إحصائيات و مخططات تسيير الموارد البشرية، ومن خلال رصد العديد من مؤشرات التسيير الاستراتيجي خلصنا الى ما مفاده:

-ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة المحلية لولاية ورقلة يرتكز الى طريقة تسيير الموظفين المؤهلين و الكفاءات من حيث استقطابهم و توظيفهم، حيث ان الادارة المحلية لولاية ورقلة تتجه نحو سياسة توظيف الكفاءات و ذلك حسب إحصائيات مخططات تسيير الموارد البشرية للسنوات الأخيرة، بالإضافة إلى تطوير المهارات و القدرات لديهم و ذلك من خلال دورات التكوين و التدريب التي يخضعون لها سواء على مستوى الإدارة المحلية أو على مستوى المراكز المتواجدة بولاية ورقلة أو خارج الولاية بالنسبة للإطارات العليا، هذه السياسات من شأنها أن تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين المؤهلين و كذا تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية لولاية ورقلة .

إلا أن الإشكالية و الخلل يكمن في غياب معايير قياس الأداء المؤسسي فإذا اعتمدنا على رضا المواطن، فنسبة رضا المواطن متذبذبة بين من هو راض و من هو ساخط و بين من هو راض اليوم و ساخط في المستقبل، إذ لابد من وضع معايير محددة لقياس و تقييم الأداء المؤسسي بهدف تحسينه.

فكيف يمكن الحديث عن تسيير استراتيجي للموارد البشرية دون اشراك الموظفين المؤهلين والكفاءات في الادارة المحلية لولاية ورقلة في صنع القرار و رسم السياسات و وضع المخططات فكيف لهؤلاء

الموظفين المؤهلين والكفاءات أو تنحصر وظيفتهم في تنفيذ القرارات و تطبيق البرامج الحكومية دون اشراكهم في هذه العمليات .

بالإضافة إلى غياب مؤشر هام من مؤشرات التسيير الاستراتيجي وهو نقص الموارد المالية و المادية و عدم كفاية التمويل ، فتحسين جودة الخدمة و تحقيق الأهداف الإستراتيجية يتطلب تمويلا كافيا .فالتسيير الاستراتيجي على العموم يتطلب توافر موارد مالية و مادية و بشرية تحسن تسيير هذه الموارد.

بالإضافة إلى كل ما سبق لا يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ان يفتقر لعنصر مهم من عناصر أو دوافع الانجاز و الإبداع و هو عنصر الحوافز الذي لا يمكن الحديث عنه إطلاقا في الإدارات العمومية خصوصا و في الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، فلا يمكن لموظف مؤهل أن يبذل في مهامه و يتفاني فيها دون أن يتلقى أي حافز ، ربما هذا يؤدي إلى تدني الرغبة في العمل و الإبداع ويجعل منه موظف جامد ينحصر ضمن دائرة تأدية مهام تنفيذية روتينية تؤدي إلى تدني مستوى الأداء لديه و كذا تدني مستوى الأداء المؤسسي .

قائمة المراجع

Les Références

قائمة المراجع:

الكتب

- 1-خالد عبد الرحيم الهيقي، ادارة الموارد البشرية، الجزائر ، دار الامة للطباعة و النشر و الترجمة و التوزيع، الطبعة الاولى.
- 2-محمد سمير احمد، الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، الاردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى،2005.
- 3-محمد الصغير بعلي،قانون الادارة المحلية الجزائرية، الجزائر،دار العلوم للنشر و التوزيع .
- 4-مراد زعيمي و آخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الجزائر، دار قرطبة.
- 5-مريزق عدمان، التسيير العمومي(الاتجات الكلاسيكية و التجاهات الحديثة، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى ، 2015.
- 6-مكي مصطفى، البحث العلمي ادايه وقواعده و مناهجه ، الجزائر، دار هوميه للطباعة و النشر و التوزيع،2013.
- 7-نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور الموارد البشرية(المفهوم الاستراتيجي الموقع التنظيمي)، الاردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- 8-نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، الجزائر، الامة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الطبعة الاولى، 2011.
- 9-هاري ياغر،الاستراتيجية و محترفو الامن القومي(التفكير الاستراتيجي و صياغة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين)، ترجمة راجح محرز علي، الطبعة الاولى،الامارات العربية، مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية،2011.

المقالات

حنان سبخاوي ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، 14، 02، 2020/09/13، الجزائر ، جامعة المدية ،

العكروت سعيد، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و دوره في تحسين الاداء المؤسسي ،لمديرية الشباب و الرياضة ، مجلة المنظومة الرياضية

مذكرات التخرج:

1-ابراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و دورفي تحسين اداء المنظمة، مذكرة ماستر جامعة احمد دراية ادرار، 2016/2015

2-بكاوي نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات، دراسة حالة لمديرية الثقافة لولاية ادرار ،مذكرة ماستر ، جامعة احمد دراية ادرار، 2016/2015

3-شرون مسعودة و صالحى صفية، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة ماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012

4-نمر امال ، حوكمة الادارة المحلية، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014

5-نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر-3- ، 2011/2010

المقابلات

1-مقابلة مع السيد سويقات علي ، ملحق مكلف بمكتب تسيير الاطارات و الكفاءات و المناصب العليا، بالادارة المحلية، مقابلة في اطار الاعداد لمذكرة التخرج دراسة ميدانية ، مقر الادارة المحلية لولاية ورقلة ، يوم 5 ماي 2023 ، الساعة 11 صباحا.

2-مقابلة مع السيد جمال نعيمى ، رئيس مكتب مصلحة المستخدمين بالادارة المحلية، مقابلة في اطار الاعداد لمذكرة التخرج دراسة ميدانية ، مقر الادارة المحلية لولاية ورقلة ، يوم 5 ماي 2023 ، الساعة التاسعة صباحا.

3-مقابلة مع السيد عبد النور حساني ، اطار بمصلحة المستخدمين بالادارة المحلية ، مقابلة في اطار الاعداد لمذكرة التخرج دراسة ميدانية ، مقر الادارة المحلية لولاية ورقلة، يوم 5 ماي 2023، الساعة العاشرة صباحا.

4- مقابلة مع السيدة رتيبة احمد مسعود ، مهندس دوة في الاعلام الالي بمصلحة المستخدمين بالادارة المحلية، مقابلة في اطار الاعداد لمذكرة التخرج دراسة ميدانية ، مقر الادارة المحلية لولاية ورقلة ، يوم 5 ماي 2023 ، الساعة 2 زوالا.

5- مقابلة مع السيد بالقاسم الداوي ، رئيس مصلحة المستخدمين بالادارة المحلية ، مقابلة في اطار الاعداد لمذكرة التخرج دراسة ميدانية ، مقر الادارة المحلية لولاية ورقلة، يوم 22 مارس 2023، العشرة صباحا.

المواقع الالكترونية

http// :www.bts.academy-cim/blog.php-page :1908title

تعريف المنهج الوصفي التحليلي

http : //www.manaraa.com/post/352/:

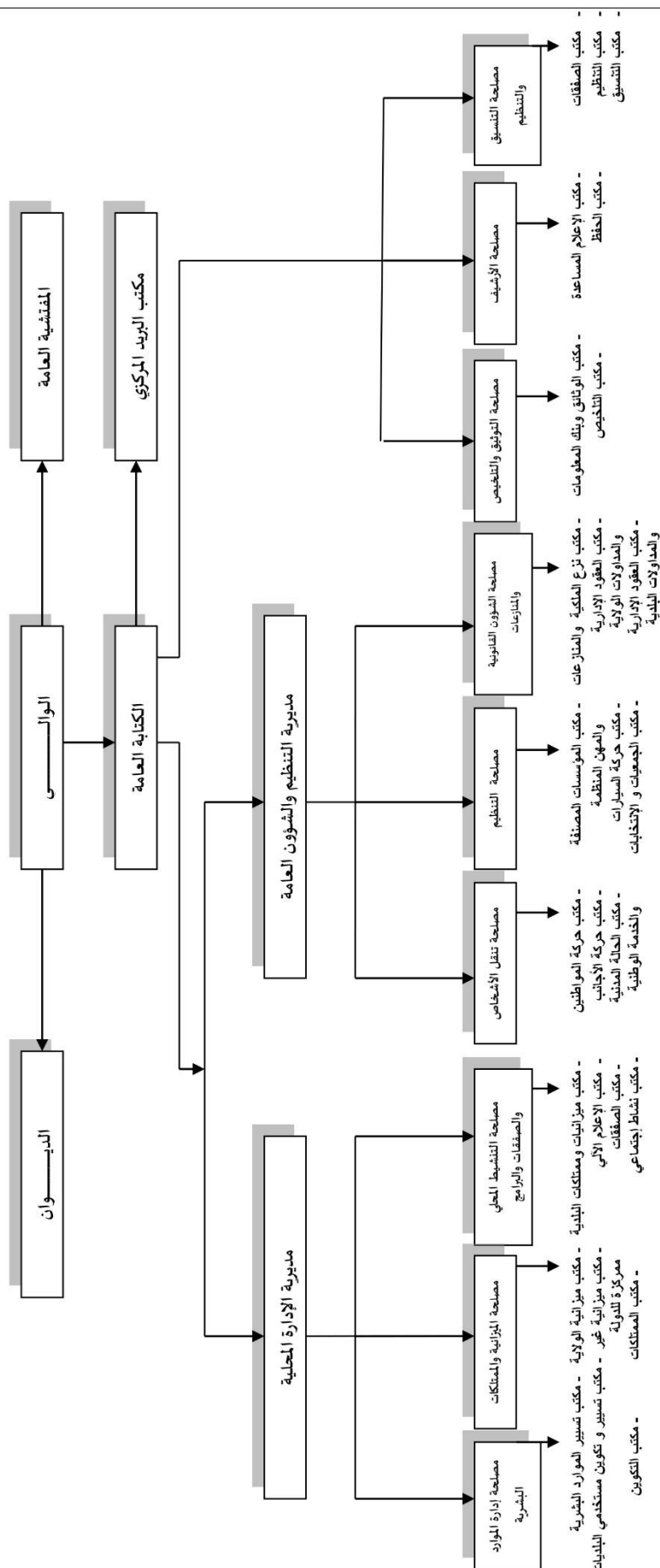
منهج دراسة الحالة

<http://political-encyclopedia.org/dictionary/>

الملاحق

الهيكـل التنظيمي لمقر الولاية:

المخطط الهيكلّي لمقر ولاية ورقلة



[illegible]

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة

مديرية الإدارة المحلية

مصلحة تسيير المستخدمين

جدول رقم 01/1

جدول يتعلق بهيكلية لتعدادات إلى غاية 31 ديسمبر 2019

المتعاقبين										الموظفين				
ملاحظة	عقد محدد المدة				عقد غير محدد المدة				التعداد الحقيقي الى غاية 31 ديسمبر 2019	التعداد المالي للسنة 2020 (1)	السلك او الرتبة	مرسوم تنفيذي رقم 08-04 مؤرخ في 19-1-2008 يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المتعاقبين للاسلاك المتحركة في المؤسسات والادارات العمومية		
	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	التوقيت الكامل	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	التوقيت الكامل						
									0	3	3	متصرف مستشار		
									2	0	2	متصرف باقليمي مستشار		
									3	2	19	متصرف رئيسي		
									8	18	52	متصرف محل		
									15	20	58	متصرف		
									2	2	11	مساعد متصرف		
									1	5	27	ملحق رئيسي للإدارة		
									3	9	56	ملحق الإدارة		
									1	20	74	عون إدارة رئيسي		
									10	24	73	عون إدارة		
									0	6	6	كاتب مديرية		
									0	8	14	كاتب		
									0	20	36	عون حفظ البيانات		
								1	4	8	16	عون مكتب		
									5	1	2	محاسب اداري رئيسي		
									1	4	6	محاسب اداري		
									0	0	0	مساعد محاسب اداري		
									9		10	مكلف بجهة الأمن لدى رؤساء الدوائر		
									20		21	مساعد الأمن على مستوى البلديات		
												مناصب متوطين ومكلف بمهمة ومساعدين الامن ويحدد مهامهم وقانونهم الاساسي		
		</												

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة

مديرية الإدارة المحلية

مصلحة تسيير المستخدمين

جدول رقم 01/04

المخطط التوقعي للتوظيف بعنون السنة الجارية (2020)

الوظائف العليا المناصب العليا الأسلاك والرتب	المناصب المالية	المناصب المشغولة	المناصب الشاغرة	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة			الترقية		الملاحظات
				منتوج التكوين	على أساس الشهادة مسابقة على أساس الشهادة مسابقة على أساس الاختبار فحص مهني	امتحان مهني	على سبيل الاختبار	التأهيل المهني	
متصرف مستشار	3	3	0						عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف
متصرف رئيسي	19	16	3						عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف
متصرف محال	52	44	8						اماج طبقا للتعليمية رقم 01
متصرف	58	43	9 = 6 - 15						عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف الخارجي 46 تحويل تلقائي للمناصب
مساعد متصرف	11	9	1 = 1 - 2						اماج طبقا للتعليمية رقم 01
ملحق رئيسي للإدارة	27	26	1						تحويل تلقائي للمنتصب 01
ملحق الإدارة	56	53	3						عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف الخارجي - 03 تحويل تلقائي للمناصب
عون إدارة رئيسي	74	73	0 = 1 - 1						عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف الخارجي 02 تحويل تلقائي للمناصب
عون إدارة	77	68	9						عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف الخارجي 01 تحويل تلقائي للمنتصب
كاتب مديرية	6	6	0			0			عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف الخارجي 16 تحويل تلقائي للمناصب
كاتب	14	14	0			0			
عون حفظ البيانات	36	33	3			3			عدم استغلال المناصب المالية
عون مكتب	24	17	7	0	0	7	0	0	المفتوحة لتوظيف الخارجي 01 عون مكتب - مشغول متعاقد
المجموع الفرعي	457	405	34			3		0	

المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية 2021

الملاحظات	الترقية			التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة			المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الوظائف العليا المناصب العليا الأسلاك والرتب
	الناهل المهني	على سبيل الاختبار	امتحان مهني	على أساس الشهادة	منتج التكوين					
					داخلي	خارجي				
عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف الخارجي - 03- تحويل تلقائي للمناصب				3			0	3	3	متصرف مستشار
منصب مالي واحد ادماج							3	16	20	متصرف رئيسي
16 منصب مخصص للإدماج				1			8	44	52	متصرف محلل
عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف الخارجي - 03- تحويل تلقائي للمناصب				16			16	59	75	متصرف مساعد
منصب مالي واحد ادماج							1	9	11	
عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف الخارجي - 03- تحويل تلقائي للمناصب				1			1	26	27	ملحق رئيسي للإدارة
منصب مالي واحد ادماج		3					3	53	56	ملحق الإدارة
منصب مالي واحد ادماج				1			1	0	1	كاتب مديرية رئيسي
منصب مالي واحد ادماج							1	73	74	عون إدارة رئيسي
منصب مالي واحد ادماج		4		1			10	63	73	عون إدارة
عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف الخارجي 16- تحويل تلقائي للمناصب							0	6	6	كاتب مديرية
عدم استغلال المناصب المالية المفتوحة لتوظيف الخارجي 01- عون مكتب							0	14	14	كاتب
							0	36	36	عون حفظ البيانات
				4			4	16	24	عون مكتب
		10		27			48	418	472	المجموع الفرعي: 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية ورقلة
مديرية الإدارة المحلية
مصلحة الموارد البشرية
جدول رقم 04

الملاحق

المخطط التوقعي للتوظيف لسنة 2022

الملاحظات	التوظيف الداخلي		التوظيف الخارجي	التوظيف الخارجي			المناصب الشاغرة 31/12/2022	المناصب المشغولة 31/12/2022	المناصب المالية لسنة 2022	الوظائف العليا المناصب العليا الأسلاك والرتب
	ترقية اختيارية	امتحان المهني		توظيف على أساس الشهادة مسابقة على أساس الاختبار فحص مهني	نتائج التكوين					
					داخلي	خارجي				
01 منصب عالي	1					1	1	2	متصرف مستشار	
09 مناصب عليا						0	19	19	متصرف رئيسي	
04 مناصب ترقية على اساس الشهادة 11 - منصب عالي	4		4			8	36	44	متصرف محفل	
09 مناصب مخصصة لعملية الإدماج 03 - ترقية على اساس الشهادة - 02 تكفل بعد عملية النقل - 06 مناصب عليا	3		14			17	39	56	متصرف	
	1					1	7	8	مساعد متصرف	
01 منصب عالي	3					3	14	17	ملحق رئيسي للإدارة	
	4			1		5	29	34	ملحق الإدارة	
عدم إستغلال المناصب المالية			1			1	0	1	كاتب مديرية رئيسي	
	2					2	46	48	عون إدارة رئيسي	
	3					3	50	53	عون إدارة	
	1					1	0	1	كاتب مديرية	
منصب 01 مخصص لعملية الإدماج	2		1			3	10	13	كاتب	
عدم إستغلال المناصب المالية			3			3	22	25	عون حفظ البيانات	
01 منصب تكفل بعد عملية النقل			1			1	8	9	عون مكتب	
						1	6	7	محاسب اداري رئيسي	
عدم إستغلال المناصب المالية			4			4	1	5	محاسب اداري	
	24		28	1	0	54	288	342	المجموع الفرعي 03	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة

مديرية الإدارة المحلية

مصلحة الموارد البشرية

محضر اجتماع اللجنة المكلفة باسترجاع المناصب المالية

بمعنوان سنة:

تم بتاريخ : وبمقر مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة إنعقاد
اجتماع اللجنة المكلفة باسترجاع المناصب المالية بعنوان سنة 2016 وهذا طبقا للتعليمية رقم 01 المؤرخة
في 20 فيفري 2013 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم رقم 12 - 194 المؤرخة في 25 أفريل 2012
المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوصات في المؤسسات والإدارات العمومية، وإجرائها،
وذلك بحضور الأعضاء الآتية:

السيد: مدير الإدارة المحلية
رئيسا

السيد: ممثل اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء
عضوا

وقد تم الاتفاق على إسترجاع المنصب المالي للرتبة المبينة في الجدول الآتي:

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة أو منصب العمل	سبب الشغور	مرجع القرار أو المقرر		الملاحظة
				الرقم	التاريخ	
01						
02						
03						

ورقلة في :

ممثل اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة

مديرية الإدارة المحلية

مصلحة الموارد البشرية

قائمة الموظفين المؤهلين للترقية الاختيارية من رتبة متصرف
الى رتبة متصرف محلل

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ التعيين	الملاحظة
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

ورقلة في :

ملاحظة :

على الموظفين غير المدرجة أسمائهم
يمكنهم تقديم طلب إدراجهم في قائمة التأهيل .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة
مديرية الإدارة المحلية
مصلحة الموارد البشرية

محضر اجتماع

في اليوم من شهر سنة ألفين، اجتمعت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء الخاصة بسلك المتصرفين و المهندسين و الوثائقيين والملحقين والأطباء وجراحي الأسنان، والنفسانيين العياديين، ورتبة تقني سامي والمحاسبين الإداريين الرئيسيين و كاتب مديريةية رئيسي تحت رئاسة السيد : مدير الإدارة المحلية وبحضور أعضائها السادة :

	<u>ممثلي الإدارة</u>		<u>ممثلي المستخدمين</u>	
-	رئيسا	-	-	عضوا
-	عضوا		وا	-
عضوا			وا	-
-	عضوا	.	-	عضوا
-	عضوا		-	عضوا

جدول الأعمال

- دراسة ملفين (02) مقدم لهذه الجلسة خاص بالترقية الاختيارية من رتبة متصرف رئيسي الى رتبة متصرف مستشار

أفتتح الرئيس الجلسة شاكرا الحاضرين على تلبية الدعوة ثم تطرقت اللجنة مباشرة لدراسة ملف الترقية من رتبة متصرف رئيسي إلى رتبة متصرف مستشار المقدم لهذه الجلسة معتمدة على المعايير المذكورة في المنشور رقم 86 المؤرخ في 10/03/2001 و كذا الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و لاسيما المادة 107 منه و كذا المرسوم التنفيذي 04/08 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 16/280 المؤرخ في 02/11/2016 و لاسيما المادة 22 الفقرة الثانية منه، بعد النقاش و تبادل الآراء فيما بين أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء تم الاتفاق بالإجماع على اختيار المترشحين للالتحاق برتبة متصرف مستشار وفقا للمعايير التالية وهي :

- 01-الأقدمية في الرتبة الحالية نقطة (01) لكل سنة
02- معدل التتقيط السنوي تقسم على المجموع
03- تنقيط لشغل منصب عالي " رئيس مصلحة - مفتش - أمين عام - ملحق بالديوان " نصف نقطة (0.5)
"رئيس مكتب" (0.25) ربع نقطة .
04- التقرير المعد من طرف المسؤول المباشر حول الموظف من (01 إلى 05) نقاط
05- دورات تكوينية و تحسين المستوى التي يجريها الموظف نصف نقطة (0.5) لكل دورة
وبعد الدراسة المعمقة لكل ملف على حدى و الأخذ بعين الاعتبار المعايير المذكورة بالمشور السالف الذكر أسفرت
النتيجة وفقا للجدول الآتي :

[illegible]

وبما أن عدد المناصب المالية الشاغرة لرتبة متصرف مستشار منصب واحد (01) ضمن المخطط السنوي للموارد البشرية لسنة 2022 و المترشحين إثنان (02) إتفق أعضاء اللجنة على اختيار السيد: متصرف رئيسي للترقية الى رتبة متصرف مستشار.

وبهذا رفعت الجلسة في نفس اليوم والشهر والسنة المذكورة أعلاه .

إمضاء أعضاء اللجنة
الرئيس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة
مديرية الإدارة المحلية
مصلحة الموارد البشرية

محضر اجتماع

في اليوم من شهر سنة وعشرون،
اجتمعت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء الخاصة بسلك المتصرفين و المهندسين و الوثائقين والملحقين
والأطباء وجراحي الأسنان، والنفسانيين العياديين، ورتبة تقني سامي والمحاسبين الإداريين الرئيسيين وكاتب مديرية رئيسي
تحت رئاسة السيد : مدير الإدارة المحلية وبحضور أعضائها السادة :

ممثلي الإدارة

رئيسا
عضوا
عضوا
عضوا
عضوا
عضوا
عضوا
عضوا

ممثلي المستخدمين

رئيسا
عضوا
عضوا
عضوا
عضوا
عضوا
عضوا
عضوا

جدول الأعمال

- دراسة عشرة ملفات (10) مقدم لهذه الجلسة خاص بالترقية الاختيارية من رتبة عون إدارة رئيسي الى رتبة ملحق إدارة

أفتتح الرئيس الجلسة شاكرًا الحاضرين على تلبية الدعوة ثم تطرقت اللجنة مباشرة لدراسة ملف الترقية من رتبة عون إدارة رئيسي الى رتبة ملحق إدارة المقدم لهذه الجلسة معتمدة على المعايير المذكورة في المنشور رقم 86 المؤرخ في 2001/03/10 و كذا الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و لاسيما المادة 107 منه و كذا المرسوم التنفيذي 04/08 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 280/16 المؤرخ في 2016/11/02 و لاسيما المادة 30 الفقرة الثالثة منه، بعد النقاش و تبادل الآراء فيما بين أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء تم الاتفاق بالإجماع على اختيار المترشحين للالتحاق برتبة ملحق إدارة وفقا للمعايير التالية وهي :

- 01 - الأقدمية الحالية في رتبة عون إدارة رئيسي : 01 نقطة لكل سنة
- 02 - معدل النقاط للخمس السنوات الأخيرة يقسم على المجموع.
- 03 - تقرير المسؤول المباشر: من 01 الى 05 نقطة
- 04 - الدورات التكوينية وتحسين المستوى خ . س . أ: 05 نقطة
- 05 - الدراسات المنجزة واشغال البحث المنجزة خلال السنة نصف نقطة (0.5) لكل دورة

وبعد الدراسة المعمقة لكل ملف على حدى و الأخذ بعين الاعتبار المعايير المذكورة بالمنشور السالف الذكر أسفرت النتيجة وفقا للجدول الآتي :

الرقم	اللقب و الاسم	الأقدمية المكتسبة	في الرتبة	النقطة	تقرير	معدل التقييم	الدراسات	الدورات	المجموع	الترتيب	الملاحظة
-------	---------------	-------------------	-----------	--------	-------	--------------	----------	---------	---------	---------	----------

			التكوينية وتحسين المستوى خ . س . أ	المنجزة واشغال البحث المنجزة خلال السنة	لخمس سنوات	المسؤول المباشر		عدد السنوات	تاريخ التعيين		
											01
											02
											03
											04
											05
											06
											07
											08
											09
											10

وبما أن عدد المناصب المالية الشاغرة لرتبة ملحق أربعة مناصب (04) ضمن المخطط السنوي للموارد البشرية لسنة 2022 و المترشحين عشرة (10) إتفق أعضاء اللجنة على اختيار السادة :أعوان إدارة رئيسيين للترقية الى رتبة ملحق إدارة .

وبهذا رفعت الجلسة في نفس اليوم والشهر والسنة المذكورة أعلاه .

الرئيس

إمضاء أعضاء اللجنة