



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

عنوان المذكرة

# فعالية الموارد البشرية في الإدارة الحديثة

مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية L.M.D

إشراف الأستاذ  
عبد القادر قندوز

إعداد:  
✍ علاء أسيا  
✍ مولاي صليحة

الموسم الجامعي : 2013/2012

# إهداء

\*أهدي هذا الكمل المتواضع إلى من غمرنا بدعواتهما  
الدائمة إلى من تكب معنا وسهر الليالي من أجل نجاحنا  
إلى مثال الصبر والإيمان

إلى أعز شخص في الوجود إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا  
الوالدين الكريمين وإلى أخوتي وأخواتي كل باسمه  
إلى الأحباب والأصدقاء إلى كل من يعرفنا من زملائنا في  
تخصص العلوم السياسية دفعت 2013 بجامعة قاصدي  
مرباح ورفلتي

وإلى كل أساتذتنا نهدى ثمرة جهدنا

# تشكر

بادئ ذي بدء نشكر الله تعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا  
الكمل ونتقدم بالشكر الجزيل و عظيم التقدير إلى من  
كانت لنا مشكاة نور ومنبع عطاء أستاذنا الفاضل {قندوز عبد  
القادر} الذي نتمنى له دوام التوفيق و الرقي والذي قدم لنا  
توجيهات وإرشادات ونصائح قيمة التي ساعدتنا لإتمام هذا  
الكمل

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل موظفي مديرية الإدارة  
المحلية لولايتنا ورقلة على حسن الاستقبال ومد يد العون لنا  
ونخص بالذكر السيدين {قاسم الداوي} {ومصطفى بوخليفة،  
{ اللذان عملا على تسهيل الإجراءات المتعلقة بإنجاز هذا  
الكمل

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب وبكيد في  
إنجاز هذا الكمل

قائمة المحتويات	
أ	اهداءات
ب	تشكرات
ج	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
02	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للموارد البشرية</b>	
06	تمهيد:
07	المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية
07	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية:
08	المطلب الثاني: نشأة الموارد البشرية
13	المبحث الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية
13	المطلب الأول : أهمية الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: أهداف الموارد البشرية
15	المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية وأهميته
15	المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: أهداف تخطيط الموارد البشرية:
26	المبحث الرابع:التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
26	المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي
29	المطلب الثاني:الآثار المترتبة على تخطيط الموارد البشرية
30	خلاصة
<b>الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للإدارة المحلي</b>	
32	المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية:
32	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية
34	المطلب الثاني: نشأة الإدارة المحلية :

37	المطلب الثالث: أسس الإدارة المحلية:
39	المبحث الثاني: خصائص ووظائف الإدارة المحلية:
39	المطلب الأول: خصائص الإدارة المحلية:
39	المطلب الثاني:وظائف الإدارة المحلية:
40	المبحث الثالث: أهمية وأهداف الإدارة المحلية :
40	المطلب الأول: أهمية الإدارة المحلية:
41	-المطلب الثاني: أهداف الإدارة المحلية:
45	الخلاصة:
<b>الفصل الثالث الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: مديرية الإدارة المحلية :
49	المطلب الثاني: تقييم الأداء
50	المطلب الثالث : التوظيف كأداة لفعالية الموارد البشرية في الإدارة المحلية:
61	خلاصة:
63	<u>خاتمة</u>

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	من خلال الإحصائيات المتوفرة لدينا نقدم هذا الجدول التوظيف الداخلي : الجدول (01)	01
55	من خلال الإحصائيات المتوفرة لدينا نقدم هذا الجدول التوظيف الداخلي : الجدول (02)	02
58	جدول رقم 03 يبين عدد المناصب المتوفرة لمديريته الإدارة المحلية	03

مقدمة

## مقدمة :

تكتسي دراسة موضوع تسيير الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن مشروع عصره أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى فالكثير من الدول قطعت أشواط متقدمة في مجال تسيير مواردها باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية وتقنيات عملية، فأصبحت تتوفر على إيرادات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحاصلة بها، حيث لا تعيش منظمات الأعمال بمعزل عما يدور في بيئتها المحلية أو الخارجية، حيث تؤثر العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات، فالعولمة وتصغير حجم المنشأة والاستخدام المتزايد للعمالة العارضة والاتجاه نحو لامركزية مواقع العمل وتطبيق فلسفات الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والتطور التكنولوجي الهائل في تكنولوجيا والاتصالات، وغيرها من التطورات البيئية خلقت العديد من التحديات والفرص لمنظمات الأعمال، والتي تنوعت أساليبها وأدواتها في تحقيق الاستجابة أو التكيف معها، وبالتالي اختلفت قدرتها على تحقيق النجاح في التسيير وبصفة عامة توجد ثلاثة متطلبات من أجل تحقيق الفعالية في التعامل مع هذه المتغيرات وبالتالي تحويل التحديات إلى فرص تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للإدارة وهي: أولاً- أن تتوفر لدى الإدارة (المنظمة) فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة بها وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي، ثانياً- الإلمام بأهدافها المستقبلية،- ثالثاً تصميم البرامج المنافسة لتوفير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية في حالة وجود فجوة بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلاً سواء من حيث الأعداد أو التخصصات أن تخطط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، ا دان التنسيق بين خطط العمل والتسيير الجيد في الإدارة المحلية، أو أي إدارة أو في محتويات





وتكمن أهمية هذا الموضوع في معرفة ما هو دور المورد البشري والفعالية التي يحققها في الإدارة المحلية

كما أن الهدف من دراسة هذا الموضوع هو:

- التعرف على أهم المفاهيم الخاصة بالمورد البشري، والإدارة المحلية.
- التوصل لتحديد فعالية المورد البشري في الإدارة المحلية.
- كيفية توظيف المورد البشري ووضعه في المكان المناسب.
- التعرف على ما إذا كانت الإدارة المحلية تلتزم بالمعايير العلمية والنصوص القانونية في اختيار موظفيها لتحقيق الفعالية.
- وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث، والتي تقوم على جمع وتحليل وعرض ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتوصل إليها في الجزء الخاص بالدراسة الميدانية.
- تم تقسيم الدراسة إلى فصول ففي الفصل الأول تناولنا الإطار النظري للموارد البشرية من خلال التطرق إلى مراحل تطورها وإلى أهدافها وأهميتها وتطرقنا إلى التخطيط واثـر فعالية الموارد البشرية في الإدارة المحلية، أما في الفصل الثاني فتناولنا معلومات ومفاهيم عن الإدارة المحلية مراحل نشأتها بالإضافة إلى أهدافها وأهميتها، ووظائفها وخصائصها أما في الفصل الثالث فهو مخصص للدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

**تمهيد:**

للموارد البشرية دور هام في حياة المنظمة والعمل على بقائها واستمرارها ، وما علمنا هذا إلا عبارة عن منظمة كبيرة نعيش فيها ، فهناك منظمات كبيرة تحيط بنا ونحن بالطبع نشارك فيها كأعضاء وموظفين وعملاء ومستفيدين ، ومن ناحية أخرى تعتمد المنظمات على الأشخاص ، وبدون الأشخاص فإن مصيرها سوف يؤول إلى الزوال.

لم يعد مسمى إدارة شؤون الأفراد مناسباً للتعبير عن المهام والأدوار التي يجب أن تنفذها هذه الإدارة لا سيما مع التطور الذي ساد في الآونة الأخيرة داخل المنظمات والجهات العلمية والبحثية ، فبينما تركز إدارة شؤون الأفراد على إدارة النظم والتدابير الخاصة بالعاملين تهتم وترتبط إدارة الموارد البشرية أكثر بالإدارة الإستراتيجية للأفراد في تحقيق أهداف العمل ، كما أنها تعبر عن آلية لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية ، وإستراتيجية العمل داخل المنظمات.

## المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية

### المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية:

هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الأداة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية ، والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.<sup>1</sup>

وتتمثل عملية تنمية الموارد البشرية جزءا هاما من عملية التخطيط في الشركات ، حيث أن مسؤولياتها الرئيسية هي التأكد من وجود الأفراد المناسبين لتحقيق أهداف الشركة ، وتعتبر الموارد البشرية مجموعة من النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها مما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية وهي تخطيط وتوجيه ورقابة العنصر البشري من أجل جذب أكفاء العناصر وتنمية قدراتهم<sup>2</sup>

1 - زيد منير عبودي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكنوز المعرفة ، ط1 ن الأردن ، 2006 ، ص 16.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، غدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 123.

## المطلب الثاني: نشأة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من العلوم الحديثة في إدارة الأعمال ، فقد كانت إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً ثانوياً ينحصر في الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين وممارسة عمليات التوظيف وإعداد كشوف الأجور والمرتبات ، فلم يمكن لهذه الوحدة تأثير ومناح على سياسة المنظمة ، ولكن النتيجة التحولات البيئية الحادثة وظهور جبل جديد في إدارة المؤسسات قادر على إحداث التغيير والتطوير له اقتناع كبير بأهمية وفعالية دور العنصر البشري وضرورة أشراكه في صياغة وتكوين سياسة الموارد البشرية مما يتلاءم مع وظائف البيئة وإستراتيجية المنظمة .

وبانتشار الحركة الواسعة للحركة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور) التي أكدت على أهمية العنصر البشري ومعايير اختياره على أسس علمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتعليمهم وضرورة التعاون بينهم تعتبر عوامل مهمة في بناء الاقتصاد<sup>1</sup>.

ويظهر التشريعات والمنظمات العمالية وعلم الاجتماع كل هذا ساعد على حل المشاكل التي تواجه العمال وبالتالي ظهور وظيفة الموارد البشرية بشكل سريع ، وتحقيق التكامل بين العمال والإدارة وإيجاد علاقات حسنة أظهرت الحاجة إلى ظهور جماعات متخصصة وذلت كفاءات عالية ومهارات فائقة ، ولديهم الرغبة في العمل التعاوني الفعال لحل المشاكل التي تواجه العمال ، خاصة الظاهرة أثناء الحرب العالمية الأولى من جراء العجز الكبير في توفير اليد العاملة تجاوبا مع هذه المرحلة ، بسبب الشعور بضرورة الوصول بالإنتاج إلى ذروته ، وبنمو الحركة النقابية خاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض وزيادة الإضرابات والمقاطعة

1 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل ، ط2 ، الأردن ، 2006 ، ص 56.

واستخدام أساليب القوة مع العمال كان لا بد من إعادة النظر والاهتمام بالفرد وإعطائه المكانة المناسبة في الإدارة.<sup>1</sup>

وفي مطلع القرن العشرين وبكبر حجم المنظمات ازدادت أهمية الفرد ، مما دفع المديرين والقائدين على مراجعة تنظيم مؤسساتهم وإقناع متخذي القرار أن الاهتمام بالموارد البشري هو الضمان الرئيسي لاجتياز مراحل النمو المختلفة ، وتحقيق الأهداف العامة والمنتكاملة أن وظيفة الأفراد ظهرت في الوقت الذي لم يعد بمقدور مدير المؤسسة تسيير مجمل الموارد المادية والمعنوية المتعلقة بالأفراد المتواجدين داخل المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة عدة تطورات وتغيرات ، وذلك تماشياً مع متطلبات الفترات التي مرت بها المؤسسات إلى أن أصبحت وظيفة إستراتيجية معترف بها في نهاية القرن العشرين ، وفي مايلي عرض لأهم مراحل تطورها.

### المرحلة الأولى : مرحلة ظهور الثورة الصناعية

لقد كانت الثورة الصناعية بداية ظهور العديد من المشاكل التي تواجهها الكثير من المنشآت ، فقد كان الاهتمام منصباً على تحقيق أقصى إنتاجية وزيادة في تراكمات رأس المال ، وقد كان ينظر إلى الفرد على أنه آلة يمكن تشغيلها واستغلالها كيفما يشاءون ، ومن هنا تولدت نقمة العمال على أرباب العمل وبالتالي ظهور التكتلات العمالية للدفاع عن مصالح العمال.

ومما زاد أهمية من ظهور إدارة الموارد البشرية الحركة العلمية " فريديريك تايلور " الذي أكد على الاختيار العلمي للعاملين الذين يجب أن تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات والمهارات

1 - زيد منير عيوي ، المرجع السابق ص17.

المناسبة لتحمل مسؤولية العمل ، كما أكد تايلور على تحسين طرق العمل ونظم الحوافز ، ونجد أن في البداية لاقت فكرة تايلور الترحيب ، ولكن بمرور الوقت ظهرت صراعات بين أرباب العمل والعمال

**وفي بداية القرن العشرين :** ظهرت منظمات العمالية بشكل أوسع والمطالبة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل وإيجاد ظروف مناسبة للعمل ن ومن هنا كانت الإضرابات و المقاطعات العمالية للعمل ، ومن هنا كانت ضرورة إعادة النظر في أرباب العمل في إحداث إدارة الأفراد كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعمالين.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: بداية الحرب العالمية الأولى

بسبب اندلاع الحرب العالمية الأولى وبتوفير اليد العاملة ، كان هناك طلب كبير على اليد العاملة ، وبالتالي كان لابد من وجود جهات متخصصة في المنشآت تعنتي بحل مشاكل الأفراد ، وبتوفير اليد العاملة والرعايا الاجتماعية .

### المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

لقد ظهرت موجة من الاضطرابات وزيادة معدلات البطالة وكذا معدلات دوران العمل وتطور القوانين والتشريعات مما أدى إلى تطور تجارب الهاوثون بقيادة أيلتون مايو والتي تؤكد على ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل وترشيد الاستخدام الأمثل للعاملين وكذا أهمية رضا العاملين على عمله.

المرحلة الرابعة: بعد الحرب العالمية الثانية لقد أصبح الفرد هو المحور للإنتاج ، وبالتالي أصبح من الضروري للاهتمام به بصفة أكبر ، فبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الموارد البشرية ، فقد أصبحت اهتماماتها تنصب على رسم سياسات التوظيف بالبحث

1 - سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص 57.



عن المهارات التي تتناسب مع التطور التكنولوجي الحادث وبالتالي الاهتمام بالقوى العاملة خلال فترة الخمسينيات والستينيات ، اتسمت هذه الفترة بالتغيرات البيئية وتطور التشريعات وتنشيط ..... الجماعية والمفاوضات على الإنتاجية أدى كل هذا إلى ظهور إدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على الشركاء الاجتماعيين ، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على تمركز الوظيفة ، وأصبحت هذه الوظيفة تدار من قبل الإداريين ذوي دراية واسعة بالقانون ، والتأكيد على احترام القوانين في نهاية الستينيات إلى منتصف السبعينيات نتيجة كبر حجم المؤسسات وزيادة عددها وكثرة العمال.

تأكدت تجارب الهاوثون بأن العنصر البشري ليس كباقي عناصر الإنتاج ، بل إنه العامل الذي تحركه اعتبارات سيكولوجية لذا يجب الانتفاع بطاقته وقدراته الكامنة عن طريق الاقتناع بالترغيب وبالتالي ظهور إدارة ملامح الموارد البشرية التي اتسمت بإعطاء الأهمية للعامل الإنساني والمنظمات غير رسمية السلوك الاجتماعي الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

### المرحلة ما بين 1975 - 1985:

لقد حصل تطور وتغير كبير في أنماط التسيير للعنصر البشري حيث أصبحت هذه الوظيفة تعمل على تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم ، وتؤكد على المشاركة والمساهمة على اتخاذ القرارات إثراء وتوسيع الوظيفة وكذا التدريب كما أن هذه <sup>2</sup> الوظيفة أصبحت تدار من طرف محترفين في التسيير مما انعكس دورها ومكانتها بالإيجاب.

1 - زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص18.

2 - سهيلة محمد عباس ، إدارة المرجع السابق ، ص 56.:

### نهاية الثمانينيات إلى التسعينيات:

ظهرت نظرة جديدة تعتبر العنصر البشري كمورد يجب تنميته وتطويره وصيانته والحفاظ عليه ، فأصبحت تمثل المورد الاستراتيجي المهم في المؤسسة نتيجة التغيرات في المعطيات البيئية والتكنولوجية<sup>1</sup>

---

1 - زيد منير عبوي ، نفس المرجع السابق ص 17-18-19-20

## المبحث الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية

### المطلب الأول : أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ، ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة ، القدرة على الأداء والعطاء المتميز ، لذلك يمكن القول أن لأهمية الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

اتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي كافة فئات العاملين بشتى مواقعهم ، ومهامهم حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة الدقة والموضوعية حتى تحقق الغرض المنشود من عقد هذه الدورات وهو رفع إمكانيات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المريحة.

تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية بحيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة .

العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم ، وذلك لإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معها.

تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنشأة وصولاً إلى أهدافها وإنتاجياتها لكل يسر وسهولة .

- وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء.

وضع نظام يحفظ القوى العاملة حيث إن التغيير وعدم الاستقرار في القوى العاملة يؤثر سلباً على إنتاجية المنشأة ، وبالتالي الحفاظ على العاملين من كافة النواحي شروط عمله.<sup>1</sup>

1 - زيد منير عبوي، المرجع السابق. ص 134.

## المطلب الثاني: أهداف الموارد البشرية

- 1- الممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق.
- 2- الأنشطة المتميزة المتخصصة من استقطاب وتدريب وتحفيز وتقييم للدعاء
- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية والوصول إلى أهداف المؤسسة والعمال.
- 4- ممارسة دورها في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية لتحقيق الفعالية .
- 5- أداء مهامها ونشاطاتها بكل كفاءة وفعالية<sup>1</sup>.
- 6- مشاركة الإدارة العليا في توفير العنصر البشري والعملي والمنافس وتسهر على تنفيذ التزامات الموظفين اتجاه المؤسسة والمؤسسة اتجاه الموظفين.
- 7- إتباع الأساليب الأخلاقية في العمل بحيث يعطي سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
- 8- المساعدة في إيجاد حلول عملية لكافة المشاكل.
- 9- حث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازم ة لحماية العاملين والممتلكات الخاصة بالمؤسسة.<sup>2</sup>

1 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004. ص 67 .

2 محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية. دار النشر، الجزائر، 2004. ص 42 .

### المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية وأهميته

#### المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية

قبل القيام بأية خطوة ما يتطلب معرفة المقصد منه ، أي اختيار الطريق الذي يجب أن نسلكه لكي نصل إلى المقصد المراد الوصول إليه ، وهذا كله ضرورة وجود التخطيط لأي إدارة وفق احتياجاتهم للموارد البشرية من الوظائف الأساسية والتفصيل أكثر

عرف كونتز و " اردنيل" بأنه " اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ؟ وكيف نعمل ؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟".

عرفه بير كونتز: بأنه عملية يتم بموجبها اختيار بين عدة بدائل متاحة لتعامل مع

المستقبل

بعد ما تم التطرق إلى تعريف التخطيط بصفة عامة يتم التركيز على التخطيط في إدارة الموارد البشرية والذي يعد من أهم الوظائف الرئيسية فيها وقد تعددت التعاريف المقدمة له ومن ذلك يعرفه الدكتور الطماوي بأنه : التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة

وكذلك هو: التحديد المدرك للنواحي الأعمال التي تحقق أهداف محددة سلفا.

ويعرفه آخرون بأنه: التنبؤ في تغيرات كمية من أجل غرض إداري

ويعرفه الدكتور حسن توفيق بأنه(جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد

الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها)<sup>1</sup>

1 - علي عزمي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل ، ط 1 ، دار الفجر القاهرة ، 2007 ص 16.

ويعرفه الدكتور إبراهيم درويش (نشاط يتعلق بالمستقبل والاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبيقه فيه وذلك طبعاً في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم والوسيلة التي تحققه)

ويستخدم كتاب آخرون مصطلح تخطيط الموارد البشرية ويعرفه بأنه > التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين لتلبية هذه الاحتياجات .

يعرف تخطيط الموارد البشرية الأستاذ هينري فايير: <التنبؤ للمستقبل والاستعداد له > يقصد بتخطيط الموارد البشرية > عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة<

يعرفه ستينر : < إستراتيجية الحصول على موارد المؤسسة البشرية واستخدامها وتطويرها وعرضها>

تخطيط الموارد البشرية هو > هو عملية إدارية منهجية تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية المهمة وتهدف لتلبية احتياجاتها من العمالة وإعداد الخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم النشاط أو الأنشطة بما يساعد على تحقيق أهدافها وذلك في فترة قادمة<<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً على أنه : عملية التأكد من توفر الإعداد من النوع المناسب من الأفراد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقيق الرضا لهذه الأفراد.

1 - علي عزمي وآخرون ، المرجع السابق ، 17.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية : إحدى الوظائف الإدارية الأساسية وتهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة ، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع الوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية<sup>1</sup>

ويذكر أن تخطيط الموارد البشرية يعني: التنبؤ باحتياجات المؤسسة أو قسم فيها أو إدارة

ويعرف أيضا : تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة"

يقال عن تخطيط الموارد البشرية بأنه: ذلك العمل الإداري المنظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة وراغبة في أداء الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا"

يقصد بتخطيط الموارد البشرية : تلك التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية<sup>2</sup>

تخطيط الموارد البشرية هو سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة (العدد - الموصفات)

نستخلص من جميع التعارف السابقة أنها تلتقي حول تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة من خلال جمع المعلومات واتخاذ القرارات.

كما يجب أن نوضح أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد أن تكون في إطار التخطيط الشامل لأهداف وعمليات المؤسسة ككل ويتضح أيضا أن التخطيط يعني التدبير لمواجهة

1 - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 88.

2 - علي عزمي و آخرون ، المرجع السابق، ص 18.

المستقبل لتحقيق أهداف مرسومة وهو يقوم على عنصرين أساسيين أولهما: هو التنبؤ للمستقبل ويعتبر جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولية التي يقوم عليها، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل ، والتخطيط كما يقول " دروكي" (لا يعني التحكم الذهني في المستقبل لكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل)

ولجدية التخطيط ونجاحه يجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي مدروس لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية، فيجب أن يكون التخطيط قائماً على دراسة جادة أو يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة ، إذا كان التنبؤ هو أساس التخطيط ودقته هو سر نجاحه وترشيده ، فإنه لا يجب أن لا يغيب عن الذهن أن التنبؤ يخاطب دوماً المستقبل لا الحاضر ، أي أنه يخاطب الأمور الغيبية لا قطعية ، فيما يتوقعه الإنسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا محتمل الصدق أو عدمه ، لذلك يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد ينذر أن الصدق تماماً بل يوجد دائماً نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ونضعها في الاعتبار وظلك عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين ، لذلك يكون من الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة ، فهو لا يقدم سوى أجوبة صحيحة نسبياً ، فعلى واضعي الخطة يستلزم عليهم مراعاة ثلاث أمور الأول وجوب أن يكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة الى ابعد حد والثاني أن يضعوا في حسابهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات ، ولتلك الافتراضات ، والأمر الثالث هو عنصر المفاجأة مثلا إلغاء أو تعديل قانون ما، وذلك خلال مرحلة بداية تنفيذ الخطة.

وثانيهما: الاستعداد للمستقبل لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل وإنما يجب فضلا عن ذلك أن يكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق ، أي واقعية وأن تكون هناك فسحة في تنفيذها ويتطلب ذلك أن يكون لدى المؤسسة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف ، فالعبرة باتخاذ كافة



الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية

لكي يكون التسيير التقديري يستهدف النقاط المسطرة من قبل المؤسسات ، يتحتم عليها أن تولي الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية ، وتوضح أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية.

-مواجهة احتمالات المستقبل والاستعداد له : لأن ما سوف يحدث في المستقبل ينذر أن يكون مؤكداً ويريد قدر عدم التأكد و تزداد خطورته كلما ازداد النطاق الزمني لتطبيق القرارات أي كلما بعد الوقت الذي سوف تظهر فيه آثار القرار لأن ذلك يؤدي إلى كثرة عدد القرارات البديلة<sup>2</sup> وإلى

-صعوبة الاختيار من بينها ، فالتخطيط وحده يستطيع لأتعرف على هذه البدائل وتتميتها واختيار<sup>3</sup> البديل الأمثل ، أي البديل الأسهل أي تحقيق الهدف ومتى تم ذلك أمكن رسم الخطة التي تحدد لكل جزء من أجزاء المؤسسة المهمة التي يجب عليه أن يقوم بها في العمل الكلي .

تركيز الانتباه على الأهداف لأن كل تخطيط موجه حتماً إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، ولذلك فالخطة السليمة يجب أن توحد بين نشاطات الأقسام تكون مستقلة وغير متفقة مع الخطة الكلية.

تحقيق الوفرة بالتخطيط يقلل التكلفة لأنه يشجع على العمل الفعال والمتفق مع الأهداف ويستبدل الجهد الموجه والترابط بالجهود الفردية غير المتناسقة ويستبدل القرارات المدروسة

1 - علي عزمي وآخرون ، المرجع السابق ، 19-20

2 - راجحي حسن ، دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية ، مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية ، الجزائر ، 2006 ، ص 80.

3 - راجحي حسن ، المرجع السابق ، ص 81.

بالقرارات العشوائية والجزافية وغير المدروسة ويستبدل السير المتوازن والهادئ بالسير غير المتوازن غير مرتبط.

\* وكذلك أهمية تخطيط الموارد البشرية تظهر في تحقيق الاستقلال العقلاني والاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة وتطويرها.

\* يؤدي التخطيط إلى إيجاد مؤشرات بين استراتيجيه الموارد البشرية وأهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال تحقيق كفاءة أداء عالية للأفراد.

\* تقدير الاحتياجات المستقبلية بالمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء في المدة القصيرة أو البعيدة وذلك في ظل خطة التنمية المقررة لأداء عمل ما ، وبذلك لا يواجه أداء العمل مشكلات عند الحاجة لقدرات معينة.

\* تسهيل الرقابة من أجل التأكد من أداء المؤسسة.

\* اكتساب التشغيل الكافي بالتنسيق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الأداء ، وهذا من أجل تخفيف الأعباء.

\* يتم تخطيط الموارد البشرية قبل كثير من الوظائف إدارة الأفراد ، فلا يمكن التعرف على أنشطة التعيين والتوظيف ما لم يمكن التعرف على نوعية الوظائف وإعداد العاملين المطلوبين فيها.

كما تتمثل أهميته أيضا في:<sup>1</sup>

1 - إبراهيم رمضان الذيب ، دليل إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، مؤسسة أم القرى ، السعودية : 2007 ، ص 91.

- 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضع الارتباكات الفجائية إلى حد ما على التعرف بمواطن العجز والفائض في القوة العاملة ، ويهيأ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل التسريح والنقل والترقية والتدريب .
- 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- 3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- ترجمة أهمية تخطيط الموارد البشرية أي حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية ، وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب بالتالي إعادة النظر من طرف المؤسسة لتحديد احتياجاتها ، ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط العمالة في أنها تساعد على
- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- كشف احتياجاتها الفجائية وعلى التعرف على عرض وطلب العمالة.
  - تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
  - ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها.

- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (توظيف ، ترقية ، التكوين...الخ)<sup>1</sup>
- إدماج التغيرات الداخلية والخارجية وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- تغطية احتياجات المؤسسة التنظيمية من الوظائف ، هياكل...الخ والفردية من تسيير المسار الوظيفي ، تنمية المهارات...
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمؤسسة:
- يؤدي إلى تخفيف العبء المرتبط بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة ، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاً.
- يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة الكفاء بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية كنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختبار والتدريب والتحفيز
- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع الحاجات ومتطلبات المؤسسة إلى رفع مستوى رضا التنسيق والدمج في العمليات وتشجيع كل فرد على التنظيم بالتوجه في نفس الاتجاه الاستراتيجي.

### • المطلب الثالث: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يكن الهدف العام للتخطيط أي تحقيق جملة من الغايات لتغطي الأهداف التنظيمية للمؤسسة لأفرادها ، الاتجاه والغرض الذي يشير إليه ، وتحدد هذه الأهداف على أساس النتائج المتوقعة ، تبدأ عملية تحديد الأهداف في المستويات العليا للمؤسسة بتحديد رسالة

1 - جمداوي وسيلة ، نفس المرجع السابق ، ص 67-68.

المؤسسة والتي تعرف بعمل المؤسسة الحالي والمستقبلي ويعتمد تكوين وبناء الأهداف والاستراتيجيات وبالتالي فإن أهداف تخطيط الموارد البشرية تقوم على مايلي:

- 1 - يوفر التخطيط المعلومات الأزمة لأعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لدارة الأفراد مثل الاستقطاب ، الاختيار والتعيين والتدريب و التكوين.
  - 2- يوفر تكوين القوى العاملة الملائمة بالمواصفات الملائمة طالبة المهارات العالية في الوقت المناسب خاصة وأن المؤسسات الحديثة أصبحت بحاجة اكبر للأفراد المتخصصين فنيا وإداريا يساعد التخطيط وتوفرها.
  - 3- الحفاظ على القوى العاملة وتنظيمها و تطويرها وزيادة مرد ودي ة العاملين بما يلائم مع الإمكانيات المؤسسة وظروفها مع التقييم الموضوعي لأداء العاملين.
  - 4- تطوير السياسات الأفراد وتحقيق المسار المهني السليم للأفراد بعد تحديد الأهداف على مستوى المؤسسة والإدارات والأقسام ، يتم تحديد المهارات والخبرات .<sup>1</sup>
  - 5- التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة من كافة المصادر.
  - 6- تحليل تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها وعلى أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا.
  - 7- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في الوقت المناسب.<sup>2</sup>
- تخطيط للترقية والتغييرات الوظيفية.
- الإعداد للشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهامهم .

1 - جمال الدين محمد مرسي ، نفس المرجع السابق ، ص 186.

2 - عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق ، ص 37.

- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت .
- الأعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين .

كما تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى توفير العدد اللازم من الأفراد بالخصائص والقدرات والكفاءات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

توضح المادة 06 مقرر 1 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 ابريل 1995 والتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها ، تبين الغرض من تخطيط الموارد البشرية وهو ضبط العمليات<sup>2</sup> المطلوبة ، فنقطة البداية هنا هي مراجعة التوصيف الوظيفي الحالي ، وبهذا نكون في مركز أفضل لتحديد المهارات والخبرات الضرورية لمقابلة أهدافهم.

أما الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة هي ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة أي العدد والنوع أي الكم والكيف ، المطلوب من الموارد البشرية.

المعلومات المطلوبة تخطيط الموارد البشرية قبل أن نتعرف عليها لا بد أن نعرف لماذا نخطط ؟ والإجابة تتلخص في مايلي:

- ترشيد استخدام القوى العاملة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى البشرية .
- من الضروري توفير الوقت الكافي للبحث عن القوى العاملة الملائمة .
- أن التدرج الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة لا يتم بدون تخطيط دقيق وواقعي.
- يساعد في علاج مواطن الخلل وعدم التوازن.<sup>3</sup>

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، نفس المرجع السابق ، ص 130.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 ابريل 1995

3 - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الاسكندرية ، دار الجامعية ، 1997 ، ص 36.

المعلومات المطلوبة عن التخطيط تكون عن البيئة الخارجية عن المنظمة والأفراد ،  
والمخزون المهاري ، بالتعليم ومناهجه وسوق العمل وما يتوفر من كفاءات وظروف العمل  
في المؤسسات الأخرى ومراكز التدريب المتوفرة ودرجة التقدم التقني في مجال الآليات  
المساعدة.

تحتاج المؤسسة إلى تخطيط القوى العاملة فيه لأسباب واعتبارات التالية:

- إن تخطيط للقوى العاملة مطلب أساسي للتعين كما هو للتطوير والتدريب.
- إن التخطيط يساعد المؤسسة في تنفيذ خططها وانجاز برامجها وفق مخطط مدروس  
بهدف إلى تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

---

1 - محمد فالخ صالح ، نفس المرجع ، ص (73 - 74)

## المبحث الرابع: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

## المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

إن درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومعدل ومستوى التطور في القوى المنتجة وبالتالي مستويات المعيشة تعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام العقلاني للقوى البشرية حيث أن العامل كما هو معروف هو أحد عناصر الإنتاج وهو العنصر الحکم وبدونه لا تقوم أي عملية إنتاج في هذا تختلف عن باقي عناصر الإنتاج مما يجعله المصدر الأساسي للقيمة في المجتمعات البشرية ، وعلى هذا الأساس فإن أهداف إي مؤسسة سواء كانت وحدة إنتاجية أو خدمائية تتحقق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة وبالتالي يتجدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات وتجدد الموارد البشرية عمليا داخل المؤسسة كما يلي:

- 1- مساعدة الإدارة العليا في المؤسسة في تحديد السياسات المرتبطة بتحديد الموارد البشرية وفي تحقيق التكامل بين خطط المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية .
- 2- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- تقييم السياسات المتبعة والخاصة بالموارد البشرية.
- 4- التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها و طبيعتها.
- 5- خلق الوعي والدافع لدى الأفراد والتأكيد على دورهم في إنجاح ونمو المؤسسة<sup>1</sup>.

1 - أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، والسياسة العامة والإدارة ، ط5 ، دار المعارف الجزائر ، 2006 ، ص 33-34



## وضع السياسات والميزانيات الإستراتيجية :

### أ- وضع السياسات:

إن نظرنا إلى المشروع سنجد أن أسلوب عمله وممارساته الحالية ما هي إلا انعكاسات للسياسات قد تتحدد بالفعل في السنوات الأولى لهذا المشروع بمرور الوقت ، تتغير الظروف ولكن السياسات تبقى وتصبح متفاوتة وتفرض نفسها على الممارسات الحالية .

وتعني السياسات الإدارية: مجموعة من المبادئ وأساليب العمل التي سوف يتم بها العاملين في ممارسة أعمال المشروع والمعايير التي يستخدمها المديرون عند اتخاذهم للقرارات وهي تعتبر مرشد عام للتصرف واتخاذ القرار وهو دليل يضع حدودا واتجاه العمل الإداري ، ويمكن اعتبار السياسة نوع من أنواع التخطيط.<sup>1</sup>

### أهمية وجود السياسات:

إن وجود السياسات يقلل من جدية الموضوع عند مواجهة موقف لا يدرون المدراء كيفية التصرف فيها.

2- السياسة هي أداة مشروع في التنسيق بين الأهداف العامة من جهة وبين تصرفات المدراء من جهة أخرى.

3- السياسة تتضمن تواجد المفهوم من قبل مختلف المدراء عند مواجهتهم لنفس المشاكل.

4- السياسة تجعل من عملية اتخاذ القرار أمر سهل وذلك لأنها تحدد ما يجب عمله بالتفصيل.

1 - زيد منير عبوي ، المرجع السابق ص 151.

5- السياسة توفر المعايير اللازمة لمتابعة الأداء والرقابة عليه ، وتوفر الحماية لأي مدير يود أن يدافع عن قراراته بأنها تسيير وفقا للسياسة وهي أداة حساب لمن يخرج عنها في قراراته.

6- السياسة تعطي الأداء شكلا نظاميا.

### أنواع السياسة:<sup>1</sup>

- السياسات حسب المستويات الإدارية:

#### 1 الإدارة العليا: السياسة العامة

وهي عبارة عن سياسات تعكس الأهداف العامة للمشروع والتي تهتم بالمجالات التي توفر معايير المشروع وتشمل بعض معايير الأداء ومؤشرات الانجاز كأسلوب في تقييم تصرفات رجال الإدارة العليا

#### 2- الإدارة الوسطى :

هي توجيه تصرفات المديرين والعاملين في كل وحدة تنظيمية وظيفية باعتبار أن هذه الوحدات تعمل باستقلال نسبي كبير عن باقي الوحدات الوظيفية الأخرى وهي تحاول أن تحقق أهداف الإدارة العليا.

#### 3- الإدارة الدنيا السياسات التشغيلية:

وهي تهتن بطريقة أداء العمل داخل الأقسام والعمليات اليومية للمشروع وتهتم بتفصيلات الأمور والتي تشرح أسس العمل التنفيذي.

1 - سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ص 77.

## المطلب الثاني: الآثار المترتبة على تخطيط الموارد البشرية

من يخطط الموارد البشرية:

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد والشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

تحليل المطلوب من العمالة

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين ذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة

أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

### 1 تحديد الوظائف المطلوبة .

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية، مطلوب القيام بها؟

وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معا ؟

وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟<sup>1</sup>

كل عمل نقوم به إلا وله هدف وأهداف ينبغي الوصول إليها لذلك يطرح السؤال لماذا نقوم

بذلك العمل؟ وبوصولك إلى ذلك الهدف عبر دراسة خطواته وعند تطبيقه نجم عنه آثار

تعكس مدى النجاح للوصول إلى الهدف أو الإخفاق فيه.

1 - زيد منير عبوي ، المرجع السابق ص 159.

## خلاصة

تهتم الموارد البشرية بالعمل لان تجعل العاملون بالمنظمة قادرين على تحقيق أهدافها وفي بعض الوقت العمل على تحقيق أهدافهم الخاصة المشروعة والوصول بالأفراد إلى الأداء المتميز من خلال حسن الاختيار وتنمية وتطوير قدراتهم وتحفيزهم وإدارة أدائهم واستثمار الموارد البشرية

كمدخل فعال لإدارة الموارد الأخرى والحفاظ عليها ، وإن إدارة الموارد البشرية هي أداة متخصصة في شؤون الأفراد أي رعاية شؤون العاملين بها من أجل تحسين أداء مستواهم الوظيفي كما أنها تزيد من درجة الأمان الوظيفي ورفع من الروح المعنوية للعاملين وهذا من أجل تحقيق الأداء الجيد ، وتحقيق الفعالية في العمل .

## الفصل الثاني

# الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

**المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية:****المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية**

عرفت الجزائر نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد، غير انه لم يأخذ شكله القانوني وسمته النظامي إلا بعد قيام الدولة الوطنية الحديثة، ذلك إن الدولة الحديثة ازدادت أعباؤها اتجاه المواطنين، مما جعل نقل أو تفويض بعض هذه الأعباء إلى وحدات محلية أمرا لا محيد عنه، إن الإدارة المحلية لم تحظ بالدراسات الأكاديمية إلا منذ وقت قريب فقد بدا الاهتمام بهذا الحقل العلمي من جانب رجال القانون والسياسيين أواخر القرن التاسع عشر، وبقيت دراسة الإدارة المحلية فرعا من دراسة القانون العام ليصبح علما قائما بذاته هناك عدة تعريفات متعلقة بالإدارة المحلية وذلك بتعدد الباحثين وتخصصاتهم السياسية والقانونية التي ينتمون إليها إلا أن المبادئ التي تقوم عليها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضه للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة

❖ توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها.

❖ أسلوب يتم بمقتضاه توزيع الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية<sup>1</sup>.

**فهذه التعاريف رغم اختلافها إلا أنها تجمع على:**

✓ تعترف بوجود مصالح أو شؤون محلية متميزة عن المصالح الوطنية.

1 - إشكالية تطبيق معايير الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، 2010/ 2011. ص 30، 31.

2- السعيد بوشعير، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية. مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2006. ص 8.

✓ إنشاء أجهزة محلية منتخبة ومستقلة لإدارة وتولي تلك المصالح.

✓ تخضع تلك الأجهزة لدى قيامها بتلك المصالح لرقابة الإدارة المركزية.

فالإدارة المحلية ان هي تجسيد لمفهوم الإدارة اللامركزية كنظام إداري يقوم على توزيع السلطات والوظائف بين الإدارة المركزية وبين هيئات ووحدات إدارة أخرى إقليمية أو مصليه مستقلة قانونا عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة.

- وعرفها عبد الرزاق الشخلي في كتابه الإدارة المحلية بأنها: المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية.

- وعرفها حميد علي نجيب في كتابه الإدارة المحلية مفهومها وعناصرها بأنها:

نظام إداري لا مركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية، وإيجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وإنتاج السلع ذات الصفة المحلية وفق السياسة العامة للدولة ورقابتها.<sup>1</sup>

- وعرفها علي السفلان بأنها: "نظام إداري يقوم على فكرة اللامركزية الإقليمية إذ يقسم إقليم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدير شؤونها تحت رقابة الحكومة المركزية.

- عرفها باديس بن حدة إجرائيا بأنها: "إدارة الشؤون المحلية للمناطق والوحدات الإدارية في البلاد بواسطة المواطنين المحليين في ظل إشراف ورقابة السلطة (الحكومة) المركزية ، فيعطي بموجب نظام الإدارة المحلية كنظام لا مركزي صلاحيات ومهام واختصاصات محددة تتعلق

1 - إشكالية تطبيق معايير الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، 2010  
2011/ص،32 33.

بقضايا تهم المواطنين في هذه الوحدة الإدارية الواحدة من البلاد ضمن حدود الدستور والقوانين العامة في البلاد، وتتركز هذه المهام والأدوار والاختصاصات في الشؤون الإدارية والخدمية كإدارة المرافق العامة كالماء والكهرباء والأسواق وتنظيم الشوارع وإعداد المخططات الهيكلية للمنطقة المعنية ومراقبة البناء والعمران ، وتكون هذه النشاطات تحت إشراف السلطة المركزية التي تتولى إدارة الشؤون السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية العامة في الدولة، وتمنح الهيئات المحلية سلطات محلية تبعا للظروف السياسية والاقتصادية السائدة في البلاد<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نشأة الإدارة المحلية :

يعد نظام الإدارة المحلية في الجزائر من أقدم النظم المحلية، إذ يمكن إرجاعه إلى العهد العثماني في بداية القرن السادس عشر (1516)، حيث قسمت البلاد وهي دار السلطان اي (البايليك) من الناحية الإقليمية إلى أربعة مناطق العاصمة وضواحيها، بايليك التيطري وعاصمته-وهران بايليك الشرق وعاصمته قسنطينة. وبعد سقوط الدولة العثمانية خضعت الجزائر للاحتلال الفرنسي عام (1830) فظهرت المقاومة الشعبية الوطنية بقيادة الأمير عبد القادر، الذي تم اختياره كرئيس للدولة الجزائرية، ولم يقتصر تنظيم الدولة على المستوى المركزي (الأمير كرئيس للدولة، مجلس الحكومة، المجلس الاستشاري السلطة التشريعية، السلطة القضائية) بل امتد إلى المؤسسات المحلية، بحيث نظمت على غرار الهيئات المركزية وبنفس القواعد.

قسمت البلاد إقليميا إلى ثمانية ولايات، وعلى رأس كل ولاية خليفة يعتبر ممثل الدولة وخليفة الأمير هذا إلى جانب الديوان وشرطة الولاية ومجلس الشورى الولائي.

1 - السعيد بوشعير، المرجع السابق. ص 9.



### المجالس المحلية أثناء فترة الاحتلال الفرنسي:

فلقد اعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية الجزائرية، سياسات متعددة، كانت تلجئ إلى الاستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، وأحيانا تلجئ إلى الاستفادة إلى النظم التي كانت سائدة.

أقاليم: 1887 قسمت الجزائر إلى ثلاثة أقاليم 1830 ففي المرحلة الأولى مدينة يقيم فيها الأوروبيون وتخضع لنفس النظام المعمول به في فرنسا، مناطق عسكرية يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية، المناطق المختلطة وتحتوي على العنصر الأوروبي وعدد قليل من السكان الجزائريين.

اعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد ثلاثة ولايات وهي الجزائر، وهران، قسنطينة وعلى رأس كل ولاية والي يساعده، مجلس ولاية ثم قسمت الولايات إلى بلديات حسب تواجد العنصر الأوروبي، ويلاحظ أن نشوء وتطور الإدارة المحلية والمؤسسات البلدية بالجزائر تتحكم فيه عدة عوامل منها التغيرات التي حدثت في النظام الفرنسي وتطور حركة الاستيطان والضغط الممارسة من طرف المعمرين ورد فعل المقاومة الجزائرية<sup>1</sup>.

### المجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية:

فكر قادة الثورة بعد عامين من اندلاع ثورة أول نوفمبر 1954 في عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم وهيكله الثورة ومن القرارات الهامة التي جاء بها هذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد، وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت الجزائر إلى ستة ولايات، وبدورها الولاية قسمت المناطق والمناطق إلى نواحي والنواحي إلى قسامات، وبذلك تجسد السلطة المحلية تأسيس التنظيم الإداري للولاية على مبدأ القيادة الجماعية من خلال إنشاء مجلس للولاية مهامه موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والاتصال والأخبار وهو

1- عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر من البداية إلى غاية 1962. دار الغرب الإسلامي. الجزائر، 1997. ص 18، 19، 20.

مطر بهياكل ومكاتب وأجهزة إدارية.<sup>1</sup>

### المجالس المحلية في الجزائر بعد الاستقلال:

عاشت الجزائر غداة الاستقلال حالة فراغ إداري، بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية وورثت البلديات العديد من المشاكل الاجتماعية والثقافية كالأمرض والفقر والجهل والامية والبطالة نتيجة السياسة الاستدمارية، ولتجاوز هذه الوضعية، عمدت السلطات العامة إلى اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري المحلي والتشريع في اتجاه الإصلاح الإداري فلجأت إلى تخفيض عدد البلديات عن طريق دمج عدة بلديات معا لإمكانية إدارتها وتسييرها أما على مستوى التأطير تم تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح 1500 موظفي البلدية لتأهيلهم للقيام بالأعمال الإدارية. حيث اعتبر البلدية 1963 اما الإصلاح في المجال التشريعي، فقد كرسه دستور أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية كما هو وارد في المادة (09) منه، وهو التوجه نفسه الذي أكده ميثاق الجزائر لسنة 1964 ضرورة إعطاء الجماعات المحلية تتطلب مراجعة إدارية جذرية، هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماع للبلاد.

اعتبرت الجماعات المحلية في الجزائر وخاصة البلدية ومنه 1967 حجر الزاوية في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري بهدف اشتراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية وتجسيد اللامركزية.

من مظاهر التحول الديمقراطي في الجزائر هو تبني مبدأ التعددية الحزبية واللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخاب التعددي لتمثيل الإدارة الشعبية على المستوى المحلي، حيث اعتبر المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية وهذا يعني تقاسم السلطات بين الجهاز المركزي والسلطات المحلية في اتخاذ القرار وسلطة

1 - احمد رشيد، نظرية الإدارة العامة السياسة العامة والإدارة، ط5، دار المعارف، الجزائر، 2006، ص 44

## التنفيذ<sup>1</sup>.

يتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاثة- مستويات الإدارة المحلية مستويات رئيسية هي: الولايات والدوائر والبلديات، حيث تتشكل الولاية من عدد من الدوائر والدائرة من عدد من البلديات، تشكل الدائرة وسيط إداري بين البلديات والولاية لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية بل هي مجرد قسم وفرع إداري تابع ومساعد للولاية، الهدف من وجود الدائرة التي يغيب فيها المجلس المنتخب هو تقريب الإدارة والخدمات من المواطن في كل بلديات الولاية المنتشرة عبر حدود الولاية، تدار الدائرة من طرف رئيس الدائرة الذي يعين بواسطة مرسوم ومصالح إدارة، يعد رئيس الدائرة تابع ومساعد للوالي في القيام بوظائف الولاية على مستوى الدائرة، كما يقوم بالتنشيط والتوجيه والإعلام والتنسيق بين البلديات.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: أسس الإدارة المحلية:

تقوم الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس أهمها:

1 تمتعها بالشخصية المعنوية: وهو الأساس الذي يحدد استقلالها عن الحكومة المركزية ويؤشر على لامركزية الإدارة من عدمه، والمقصود بالشخصية المعنوية هو أهميتها القانونية لتحمل مسؤولياتها كاملة فيما يخص ممارسة مهامها وفق التفويض الممنوح لها من قبل الحكومة المركزية، وهي بذلك مستقلة عن منشئها والمنتسبين إليها، وتتمتع بذمة مالية مستقلة وشخصية معنوية تقاضي الغير أمام القانون.

2- تتجسد في مجالس محلية منتخبة: الاعتراف للإدارة المحلية بالشخصية المعنوية لا يكفي للقيام بمهامها نظرا لتعذر قيام سكان الإقليم المحلي بمباشرة مهامهم بصفة جماعية. مما يستوجب اختيار من ينوبهم ويمثلهم في هذه الهيئة المحلية.

1 - ناجي عبد النور، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية. مديرية النشر لجامعة الجزائر 2006. ص 44 45.

2- عمار بوحوش، المرجع السابق. ص 18, 19, 20.

3- المجالس المنتخبة مستقلة وخاضعة للحكومة المركزية: تحتفظ الحكومة المركزية بحق الإشراف والمراقبة لعمل الإدارة المحلية لضمان السير الحسن لمهامها وفق الأهداف العامة ووفق السياسات المسطرة للقيام بمتطلبات الشأن المحلي للسكان, وذلك وفقا لنصوص قانونية تحدد المهام وكيفية القيام بها على أحسن وجه.<sup>1</sup>

---

1- حسين مصطفى حسين ، الإدارة المحلية المقارنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 30.

**المبحث الثاني: خصائص ووظائف الإدارة المحلية:****المطلب الأول: خصائص الإدارة المحلية:**

- تتميز الإدارة المحلية بخصائص تتفرد بها عن الإدارة المركزية من أهمها:
- قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.
- تعمل على تكييف النظام الإداري ليلاءم الأفراد دمن تطويع الأفراد ليكيفوا مع الإدارة.
- اشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لان الأفراد اقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات.
- تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة.
- تدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السليمة وخاصة في مجتمعات المدينة التي تعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلى المجتمع بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق اكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على جهودهم الذاتية.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني:وظائف الإدارة المحلية:**

تختص الإدارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية وتشمل مختلف الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية والثقافية والعمرانية والمرافق العامة. ومن الطبيعي أن تنقسم المهام الإدارية طبقا لمؤيديها, أي المهام التي تؤدي بكفاءة وفعالية محليا

1 - أحمد رشيد ، المرجع السابق ، ص 48.

لابد أن تستند إلى الإدارة المحلية، وبالتالي المهام التي لا يمكن أن تؤدي بفعالية على المستوى المحلي تستند إلى مستويات أعلى من الإدارة، ولإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين: هما:

أولاً: الوظيفة التنموية : وهي المسؤولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية ويمكن تقسيمها إلى:

-وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة.

-وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية<sup>1</sup>

ثانياً: الوظيفة السياسية وهي:

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

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

**المبحث الثالث: أهمية وأهداف الإدارة المحلية :**

**المطلب الأول: أهمية الإدارة المحلية:**

إن الحديث عن الإدارة المحلية ذو شجون محاوره كثيرة ومتنوعة ومن هنا وجب تحديد المحور الذي من خلاله نريد دراسة الإدارة المحلية، هل من زاوية سوسيولوجية أو سياسية أو من زاوية علم الإدارة أو من زاوية القانون الإداري ولقد أثار تعدد زوايا الدراسة تدخل كثير من الفقهاء والباحثين، فاهتموا بها غاية الاهتمام كل من نطاق اختصاصه فعلماء الاجتماع يهتمون بالإدارة المحلية من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي أو

1 - حسين مصطفى حسين ، الإدارة المحلية المقارنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982. ص 30.

كتركيبة اجتماعية أو منظمة اجتماعية خاصة وان التمثيل في المجالس المحلية هو حيث الأصل يتم دون مقابل, كما أن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل وهو يجعلها موضع اهتمام هذه الفئة من العلماء والباحثين.

ويمكن النظر للإدارة المحلية من زاوية سياسية عل اعتبار أن المجالس المحلية تمثل قاعدة للامركزية يمكن من خلالها المنتخبين على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار بما يجسد بحق فكرة الديمقراطية ولقد اهتم بنظام الإدارة المحلية علماء الإدارة أيضا خاصة وأنها تشكل المجال الأكثر أهمية في نظرية التنظيم ذلك انه لا يمكن تجسيد فكرة التنظيم في الإدارة العامة دون التركيز على نظام الإدارة المحلية وعلى الصعيد القانوني تحث الإدارة المحلية مكانة خاصة بالنظر لورودها في وثائق قانونية (دستور القانون المدني قانون الولاية قانون البلدية) ثم أن الولاية والبلدية هي من أشخاص القانون العام لذا لقيت اهتمام رجال القانون على نحو ما سنفصله لاحقا<sup>1</sup>.

وتأسيسا على ما تقدم ننتهي إلى نتيجة أن نظام الإدارة المحلية يشكل فضاء مشتركا بين علماء الاجتماع والباحثين في العلوم السياسية وعلماء الإدارة ورجال القانون يتولى كل واحد من هؤلاء دراسة الإدارة المحلية من زاوية اختصاصه لا يحقق لها دفعا أكثر وتطورا اكبر<sup>2</sup>.

### -المطلب الثاني: أهداف الإدارة المحلية:

1- تساهم الإدارة المحلية في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية والارتقاء بالدولة وتقوية بنيانها الاقتصادي والسياسي.

2- يعمل نظام الإدارة المحلية على تطوير التنظيمات الإدارية, وخاصة في الوقت

1-عمار بوضياف, الوجيز في القانون الإداري. جسر للنشر والتوزيع , ط2, الجزائر, 2007. ص 17.

2- حسين مصطفى حسين, المرجع السابق , ص 31-32.

الحاضر الذي تعقدت فيه الوظيفة الإدارية، وتتوعدت فيه المرافق العامة تحت تأثير السياسات التي تتبعها الدول المعاصرة.

3- الإدارة المحلية هي حلقة الوصل بين السلطة مركزية والهيئات المحلية ممثلة الشعب.

4- يعمل نظام الإدارة المحلية إلى منح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية المتصلة اتصالاً مباشراً بالحاجات العامة، وهذا الاستقلال للوحدات المحلية يسهم من دون شك في تبسيط الإجراءات، وتجنب التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في صدور القرارات المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية.

5- يحقق نظام الإدارة المحلية العدالة في توزيع نفقات العامة فلا تغطي مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الأقاليم كما هو الحال لو أخذ بنظام المركزية الإدارية.

للإدارة المحلية دور هام في تحقيق التنمية المحلية وبالتالي تنمية القومي الشاملة.

6- تعد الإدارة المحلية خير مدرسة لتثقيف المواطنين المحليين في إتباع وممارسة المفاهيم الديمقراطية لاختيار من ينوب عنهم في المجالس المحلية، فهي بذلك تمثل المدرسة الابتدائية للشعب التي تتخرج منها الكفاءات الإدارية المستقبلية، على المستوى القومي.

7- توفر الإدارة المحلية تشكيلة واسعة من الخدمات العامة تشمل شق الطرقات وتعبيدها وتخطيط المدن، والصحة العامة، والتخلص من النفايات، ومنح التراخيص... الخ<sup>1</sup>.

- نستخلص أهداف الجماعات المحلية في ثلاثة تتضمن الأهداف السياسية والأهداف الإدارية والأهداف الاجتماعية كما يلي:

### الأهداف السياسية للجماعات المحلية :

من أهم الأهداف السياسية التي يسعى لتحقيقها نظام الجماعات المحلية كالاتي:

1- عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 19.



- الديمقراطية والمشاركة : تعتبر الديمقراطية والمشاركة من بين أهم الأسباب السياسية الأساسية في إدارة الشؤون المحلية تجسيدا لمبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة البرامج الإنمائية والخدمات ، لكون أن الجماعات المحلية هي القاعدة النموذجية لنظام الحكم الديمقراطي في الدولة.

- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة : وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة .

- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي بفضل ما تساهم به الجماعات المحلية للقضاء على تسلط القوى السياسية داخل الدولة .

#### الأهداف الإدارية للجماعات المحلية:

يعتبر نظام الجماعات المحلية وسيلة ملائمة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها ، ويمكن إيجازها في الآتي:

- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية ، حيث تنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ، برقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.

- تحقيق الكفاءة الإدارية .

- خلق روح التنافس بين وحدات الجماعات المحلية كإدارة ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض كنتيجة لذلك.

- تقريب المستهلك من المنتج ، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها وقيمونها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.

### الأهداف الاجتماعية للجماعات المحلية: وترتكز فيما يلي :

- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حرّيته وإرادته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون الاجتماعية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للبلاد.
- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية ، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة.
- الجماعات المحلية كإدارة هي وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم وإشباع رغباتهم واتساع ميولهم.
- الجماعات المحلية تعتبر أداة ربط بين الإدارة الحكومية والقاعدة الشعبية ، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمع المحلي ووسائل تنميته اقتصاديا واجتماعيا.<sup>1</sup>

1 - عمار بوضياف، الرجوع السابق. ص 21.

### الخلاصة:

ونستخلص من هذا الفصل أن الإدارة المحلية هي نظام يعتمد أسلوب اللامركزية الإدارية من خلال توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية والأقاليم ، تنشأ وفق قوانين إدارية لا تتطلب في الغالب إجراءات معقدة لتعديلها أو إلغائها ، كما أن السلطات التي تتمتع بها الوحدات الرادارية في نظام الإدارة المحلية هي سلطات مفوضة وليست مكتسبة

## الفصل الثالث

# الإطار التطبيقي للدراسة

**تمهيد**

تعتبر الدراسة الميدانية جزء هام في البحث كونها المرجع أو المحرك الذي يتمكن الباحث من خلاله تطبيق ما جاء في الفصل النظري بعد دراسته وتحليله ، فمن خلال هذا الفصل سيتم التعرف على الطرق والخطوات التي من خلالها تتحقق فعالية الموارد البشرية في الإدارة المحلية باستخدام الإجراءات المنهجية اللازمة لمعالجة الفرضيات وعرض النتائج.

## المبحث الأول: الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: مديرية الإدارة المحلية :

هي إحدى الهياكل التنظيمية بالنسبة للتنظيم الإداري للولاية وهي تمثل إحدى المصالح الخارجية للوزارة الداخلية أو هي تشكل إحدى صور السلطة المركزية للدولة وعدم التركيز الإداري.

مديرية الإدارة العامة يترأسها مدير يتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي واقتراح من وزير الداخلية وهو يمثل احد صور اللامركزية بالنسبة لتنفيذ قرارات السلطة المركزية لإقليم الولاية سيما القرارات المتعلقة بقطاع وزارة الداخلية على سبيل المثال : القرارات التي لها الصيغة المالية بالنسبة لميزانية الدولة ، ويعتبر أمر بالصرف بالنسبة لميزانية الدولة على مستوى إقليم الولاية ، وتعرف على أنها جهاز وهيكل إداري والذي يضبط القواعد العامة في الإدارة العامة على المستوى المحلي ، فيحدد مهامها المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في

1994/07/23 وقد عرف هذا الهيكل تطورا ملحوظا وفقا لتطور الإدارة العامة الجزائرية ،يسيرها موظف سامي تعيينه السلطة التنفيذية المركزية بواسطة المرسوم الرئاسي الذي يصدره رئيس الجمهورية وبمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 230/90 المؤرخ في 3 محرم 1411 الموافق لـ 25 جويلية 1990 الذي يحدد الأحكام القانونية الأساسية الخاصة بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية المعدل وحسب ما نصت عليه المادة الأولى من هذا المرسوم أنه يهدف هذا الأخير إلى تحديد قواعد تنظيم مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية

- تتكفل بإعداد ميزانياتها التسديد والتجهيز للولاية وتنفيذها.

- تدرس وتقترح وتضع كفاءات تسيير المستخدمين المعينين لدى المصالح المشتركة في الولاية.
- تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.
- تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء

إن الفاعلية التقديرية للموارد البشرية في الإدارة المحلية موضوع يتناول بالأساس مختلف الجوانب المتعلقة بأعمال الإدارة بمختلف أنواعها التقنية والتنظيمية... الخ التي من خلالها يمكن لأي إدارة كانت أن تنتهجها في تسيير طاقتها البشرية الآنية والمستقبلية وانطلاقاً من كون أن العامل البشري على مستوى الإدارات يمثلون مورداً حيوياً لأكثر فاعلية إذا كانت هناك تسيير جدي وتقني متبع بطريقة صحيحة وصارمة، ومنضبطة، فإن هذا الأخير مدعوا إلى خلق الفاعلية اللازمة للإدارة التي هي موقع الذي يعمل فيه ولا يمكن الوصول إلى تحكم جيد وأكثر دقة في خلق الفاعلية في الإدارة كما وكيفا، إلا من خلال الاعتماد على تكوين المورد البشري، تعتبر هذه الخطوة عملية ضرورية لتجسيد العمل الفعال للموارد البشرية ولهذا الغرض فإن الدور الذي تلعبه المصالح التابعة للتوظيف العمومي في هذا المجال الدور الأعلى عنه.

لتفعيل الموارد البشرية بمتطلبات الإدارة غلا بعد إنجاز مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يكرس في محتواه تفعيل الموارد البشرية بالنسبة للإدارة عن طريق التوظيف والتعيين والترقية، وفي هذا الإطار ينبغي احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة طبقاً للقوانين المعمول بها لاسيما الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون العام للتوظيف العمومية.

1 - مقابلة مع السيد الداوي بلقاسم، رئيس مكتب تسيير مستخدمي الولاية.

- احترام شروط وكيفيات التنظيم ، سير عمليات المسابقات والامتحانات المهنية واحترام شروط المستويات والشهادات ، السن ومقتضيات المنصب المطلوب شغله.

- لتفعيل المورد البشري في الإدارة عن طريق التوظيف في المناصب العمومية التي تتم بعدة طرق.

1- نمط التوظيف الداخلي ( على أساس الشهادة أو المسابقة ، على أساس الاختبار)

التوظيف الداخلي لسنة 2011.

2- نمط التوظيف الخارجي : عن طريق الامتحانات المهنية الترقية الاختيارية ) وينبغي

أن نستعمل هذه العملية بصفة دورية وضرورية والتي سنتطرق إلى تفصيلها وكيفية إجرائها لا بد أن تمر هذه الإجراءات عن طريق مفتشية الوظيفة العامة التي تبدي رأيها حول كل العمليات (التوظيف الداخلي والتوظيف الخارجي) والتفعيل الجيد يكون كل في حدود اختصاصه كل حسب عمله ومقدرته.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : التوظيف كأداة لفعالية الموارد البشرية في الإدارة المحلية:

نظرا لازدياد تدخل الدولة في عديد المجالات التي كانت في منأى عنها، فان عملية التوظيف أصبحت في معظم الدول بمثابة خطة مدروسة لتقديم الخدمات وتنفيذ السياسة العامة التي تقرها القيادة في القمة وتوفير الشغل لأكبر عدد من المواطنين وتوفير الأمن والاستقرار في الوظيفة العامة بما أن هذه المرافق باتت تديرها الدولة أما بشكل مباشر أو غير مباشر حيث يدار تحت إشرافها كان توظيف أو تعيين موظفين جدد على أساس حاجة الإدارة إليهم لخدمة هذه المرافق وقد اعتمدت التشريعات عدة طرق في التوظيف حتى تضمن الحياد وتوفر الفرصة لكل من تتوفر فيه شروط التوظيف أن يلتحق بالوظيفة ثم لا يكون التعيين في الأخير إلا على أساس المؤهلات العلمية والخبرات العلمية.

1 - مقابلة مع السيد الداوي بلقاسم ، رئيس مكتب تسيير مستخدمي الولاية.



لقد أخذ المشرع الجزائري بعدة طرق تماشياً مع هذا المبدأ و تجسيدا لنص المادة 51 من الدستور التي تنص على أن يتساوى كل المواطنين في تقلد الوظائف العامة دون وضع شروط أو قيود تحددهم من ذلك إلا ما تنص عليه القوانين وهو ما كرسته المادة 74 من الأمر المذكور أعلاه بنصها على انه : "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"، وقد جاء النص على هذه الطرق في المادة 80 من الفصل الأول من الباب الرابع حيث جاء فيها : يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

1-مسابقة على أساس الاختبارات : أي أن الذين يترشحون لتقلد أية وظيفة ويحملون نفس الشهادة والدين استوفوا الشروط العامة يتقدمون لإجراء امتحان كتابي يتضمن عدة مواد خاصة ثم بعد النجاح في الامتحان الكتابي يتقدمون لامتحان شفاهي. ويستوجب ليكون هذا الأسلوب شفافا مراعاة بعض الاعتبارات التي تعتبر مبادئ عامة له من ذلك :

- ضرورة توافر الإجراءات القانونية لهذا الامتحان من ذلك الإعلان عن الوظائف الشاغرة والتي سيتم شغلها من خلال امتحانات المسابقة، ولجميع البيانات المتصلة بالوظيفة والشروط الواجب توافرها لمن يود الالتحاق بها.

-مراعاة أن تكون المعايير المستخدمة في امتحان المسابقة قائمة على أسس موضوعية سليمة بعيدة عن الاعتبارات الشخصية ترمي إلى التمييز بين المترشحين للمسابقة. إتاحة الفرص لكل من توفرت فيه شروط المشاركة في امتحان المسابقة للتقدم لأدائه والالتزام بعدم رفض أي مترشح إلا لأسباب تقوم على المصلحة العامة.

2-المسابقة على أساس الشهادات : بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين فيكون هذا عادة في بعض الوظائف التي تتطلب مستوى عالي فلا يوجد امتحان كتابي وإنما تكون المسابقة على أساس الشهادة بالإضافة إلى الخبرة والاقدمية، إضافة ربما إلى بعض المقابلات والانجازات السابقة.

3-الفحص المهني: ويكون عادة موجهاً إلى الوظيف الداخلي وهو للترقية من سلك إلى آخر أو من رتبة إلى أخرى، وفيه يجتاز المترشح اختباراً في بعض المواد ذات العلاقة

بالوظيفة التي يتواجد فيها متبوعا في حالة اجتيازه بامتحان شفوي فهي تشبه المسابقة على أساس الاختبار ولكنها داخلية.

التوظيف المباشر: من بين المرشحين الذين تابعوا تكويننا مخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة والمنصوص عليه في القوانين الأساسية للمؤسسة المراد العمل فيها.

ويعلن نجاح المترشحين في طريقة التوظيف المباشر من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق، ونشير إلى انه فيما يتعلق بالجوء إلى إحدى هذه الطرق من أجل التوظيف لا يعني بالضرورة إن يكون لوحدها بل يمكن الجمع بين اثنتين أو أكثر من أجل شغل وظيفة ما كما هو الشأن بالنسبة لسلك المحاسبين الإداريين فمثلا بالنسبة للمحاسبين الإداريين الرئيسيين حسب نص المادة 81 من المرسوم التنفيذي رقم 89-244 المؤرخ في 05-12-1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العامة حيث تنص هذه المادة على انه "يوظف المحاسبون الإداريون الرئيسيون:

1- على أساس الشهادات.

2 عن طريق امتحان مهني في حدود 30 من المناصب المطلوب شغلها من بين

المحاسبين الذين لهم اقدمية خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

3- على سبيل الاختبار في حدود 10 من المناصب... لهم 10 سنوات

خبرة... والمسجلين في قائمة التأهيل.

4- عن طريق التأهيل المهني.

التعاقد: نص عليه في المواد من 19 إلى 22

- ويكون ذلك بخصوص مناصب الشغل الخاصة بنشاطات الحفظ أو الصيانة أو

الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية المادة 19

-ويمكن في حالات استثنائية أن يوظف الأعوان المتعاقدون في مناصب شغل مخصصة

للموظفين ولكن في حالات محددة فقط المادة 20 وهي:

في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد.

لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

كذلك دوماً في الاستثناءات يمكن توظيف أعوان متعاقدون غير الحالات السابقة في

أعمال تكون من طبيعتها مؤقتة المادة 21

فهذه المناصب لا تكون مخصصة للموظفين لذلك لا يخضع شغلها لأحد طرق التوظيف

السابقة بل يراعي فيها بعض الاعتبارات الأخرى في اختيار شاغلها، كما يضبط عددهم

وبقاءهم حاجة المؤسسة أي منصبهم ليس دائم بل هو ظرفي، كما أن عقودهم قد تكون

محددة المدة ولكن يبقون دائماً تحت رحمة المؤسسة أو الإدارة المتقاعد معها فهم لا

يكتسبون صفة الموظف، أو الإدماج في رتبة الوظيفة العامة المادة 22، بل يبقون دائماً

عمالاً متعاقدون.

من خلال الإحصائيات المتوفرة لدينا نقدم هذا الجدول :

التوظيف الداخلي : الجدول (01)

التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		نوع التكوين		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المناصب العليا المناصب العليا الأسلاك والرتب
مسابقة على أساس الشهادة - مسابقة على أساس الاختبار - الفحص المهني	داخلي	خارجي	المناصب الشاغرة				
		0		00	05	05	متصرف مستشار
		33.3%	2	06	08	14	متصرف رئيسي
			0	8+1	82	91	متصرف
				00	22	22	ملحق رئيسي للإدارة
1.7%	1	28.5%	2	1+6	51	58	ملحق إدارة
		50%	1	2	74	76	عون إدارة رئيسي
1.3%	1			2+10	62	74	عون إدارة
		33.	4	0	11	11	كاتب

		3%					
				1	32	33	عون حفظ البيانات
				1	20	21	عون مكتب
				1	12	13	محاسب إداري رئيسي
				1+1	3	5	محاسب إداري
				1	01	2	مساعد محاسب إداري
				0	03	03	وثائقي أمين محفوظات
				0	01	01	مساعد وثائقي أمين محفوظات
				0	02	02	مهندس تطبيقي في المخابر والصيانة
				4		20	مهندس معماري
				0	39	39	مهندس دولة في الإعلام الآلي
				00	01	01	مهندس دولة في الإعلام
				5	52	57	مهندس دولة في الإحصاء
				00	01	01	مهندس دولة
3	02	145 .1	9	51	498	548	المجموع الفرعي

## التوظيف الداخلي لسنة 2011

يظهر الجدول رقم ( 01 ) المتعلق بالتوظيف الداخلي أن مجموع المناصب المالية 548 منصب والمناصب المشغولة هو 498 أما المناصب الشاغرة هي 51 وبعد إجراء التحويل الداخلي 09 تم توظيفهم بالامتحان النهائي و 02 على أساس الاختبار ووفقا للأصناف المهنية تم توظيف متصرف رئيسي ( 02 ) على أساس الامتحان المهني أما النسبة فهي: (33.3 %) من مجموع المناصب الشاغرة للصنف المهني.

وتم توظيف ملحقين إداريين ( 02 ) على أساس الامتحان المهني، ونسبة تقدر بـ (28.5%) من مجموع المناصب الشاغرة للصنف المهني، وملحق إداري على سبيل الاختبار .

وتم توظيف عون إداري (01) على أساس الامتحان المهني تقدر نسبته بـ (50 %) من المناصب الشاغرة للصنف المهني وتم توظيف 4% كاتب على أساس .

ويظهر من خلال الجدول أنه لتفعيل المورد البشري بمتطلبات الإدارة إلا بعد إنجاز المخطط السنوي لتسيير المورد البشري الذي يكرس محتواه تفعيل المورد البشري للإدارة عن طريق التوظيف، التعيين ، الترقية ، ويتضح لنا من خلاله أيضا أنه تم توظيف على أساس الامتحان المهني متصرفين الرئيسيين وملحقين إداريين وعون إدارة رئيسي و أربعة... بنسب متوسطة وتم التوظيف على أساس الاختبار ملحق إداري وعون إدارة بنسب ضئيلة.

### التوظيف الداخلي لسنة 2011

من خلال الإحصائيات المتوفرة لدينا نقدم هذا الجدول : التوظيف الداخلي : الجدول

(02)

التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		نوع التكوين		المناصب	المناصب	المناصب	المناصب العليا
مسابقة على أساس الشهادة - مسابقة على أساس الاختبار - الفحص المهني	داخلي	خارجي	صب الشاغرة	صب المشغولة	صب المالية	المناصب العليا والأسلاك والرتب	
			00	05	05	متصرف مستشار	
50%	3	1	06	8	14	متصرف رئيسي	
11.1%	1	8	8+1	82	91	متصرف	
			00	22	22	ملحق رئيسي للإدارة	
42.8	3	1	6+1	51	85	ملحق إدارة	

%							
50%	1			2	74	76	عون إدارة رئيسي
41.6%	5	2		+2 10	62	74	عون إدارة
				0	11	11	كاتب
100%	1			1	32	33	عون حفظ البيانات
100%	1			1	20	21	عون مكتب
100%	1			1	12	13	محاسب إداري رئيسي
50%	1	1		1+1	3	05	محاسب إداري
				1	1	2	مساعد محاسب إداري
				0	3	3	وثائقي أمين محفوظات
				0	1	1	مساعد وثائقي أمين محفوظات
				0	2	2	مهندس تطبيقي في المخابر والصيانة
100%	4			4	16	20	مهندس معماري
	0			0	39	39	مهندس دولة في الإعلام الألي
				0	1	1	مهندس دولة في الإعلام
	5			5	52	57	مهندس دولة في الإحصاء
100%				0	1	1	مهندس دولة
	27	12	1	51	498	548	المجموع الفرعي

يظهر الجدول رقم (2) المتعلق بالتوظيف الخارجي أن مجموع المناصب المالية هو 548

منصب والمناصب المشغولة هو 498 أما المناصب الشاغرة هو 51 وبعد إجراء التحول

الخارجي.

1- تم توظيفه بمتوج تكوين على المستوى الخارجي و 12 ثم توظيفهم بمنتوج تكوين على مستوى الداخلي و 27 تم توظيفهم على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار وعلى أساس الفحص المهني.

تم توظيف 03 متصرفين رئيسيين بنسبة 50 % من مجموع المناصب الشاغرة على أساس الشهادة ومسابقة على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار والفحص المهني ، وتم توظيف منصرف بنسبة 11.1% ، من مجموع المناصب الشاغرة على أساس الشهادة ومسابقة على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار والفحص المهني ، وتم توظيف 03 ملحق إدارة بنسبة 42.8% ، من مجموع المناصب الشاغرة على أساس الشهادة ومسابقة على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار والفحص المهني ، وكذلك تم عون إدارة رئيسي بنسبة 50 % من مجموع المناصب الشاغرة على أساس الشهادة و على أساس مسابقة أساس الاختبار والفحص المهني، وتم توظيف 5 أعوان إدارة بنسبة 41.6% من مجموع المناصب الشاغرة على أساس الشهادة ومسابقة على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار والفحص المهني وتم توظيف عون حفظ البيانات بمنصب واحد بنسبة 100% من مجموع المناصب الشاغرة على أساس الشهادة وعلى أساس مسابقة على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار والفحص المهني ،

وتم توظيف عون مكتب بنصب واحد بنسبة 10 من مجموع المناصب الشاغرة على أساس الشهادة ومسابقة على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار والفحص المهني ، وكذلك تم توظيف محاسب إداري رئيسي بنسبة 100% من مجموع المناصب الشاغرة على أساس الشهادة وعلى أساس مسابقة على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار والفحص المهني ، وتم توظيف محاسب إداري بنسبة 50% من مجموع المناصب الشاغرة على أساس الشهادة وعلى أساس مسابقة على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار والفحص المهني ، وكذلك تم توظيف 4 مهندسين معماريين بنسبة 100% من مجموع المناصب الشاغرة على

أساس الشهادة وعلى أساس مسابقة على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار والفحص المهني ، وتم توظيف 5 مهندسين دولة في الإحصاء بنسبة 100% من مجموع المناصب الشاغرة على أساس الشهادة وعلى أساس مسابقة على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار والفحص المهني.

من خلال دراستنا يتضح لنا أنه تم في التوظيف الخارجي كل المستويات التي تم اختيارهم للتوظيف من خلال الشهادة والاختبار والمسابقة على أساس الشهادة والفحص المهني ، وقد تم التركيز في هذا التوظيف على المناصب العليا كمنصب مهندس دولة في الإحصاء بـ 05 مناصب وبليها 4 مناصب لمهندس معماري و 3 مناصب للمتصرفين الرئيسيين وعون إدارة بـ 5 مناصب أما باقي الوظائف فقد تم اختيار من 03 إلى منصب واحد ، وهذا يبين لنا أن مديرية مديرية الإدارة المحلية مصلحة تسيير المستخدمين وضمت 27 منصبا في التخصصات المذكورة في التوظيف الخارجي.

### جدول رقم 03 يبين عدد المناصب المتوفرة لمديرية الإدارة المحلية

المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية			
0	100%	05	05	05	متصرف مستشار
6	57.14%	08	14	14	متصرف رئيسي
8+1	90.1%	82	91	91	متصرف
0	100%	22	22	22	ملحق رئيسي للإدارة
6+1	87.9%	51	58	58	ملحق إدارة
2	97.3%	74	76	76	عون إدارة رئيسي
10+2	83.7%	62	74	74	عون إدارة
2	100%	11	11	11	كاتب
1	96.9%	32	33	33	عون حفظ البيانات
1	95.2%	20	21	21	عون مكتب
1	92.3%	12	13	13	محاسب إداري رئيسي



%40	1+1	%60	3	5	محاسب إداري
%50	1	%50	01	2	مساعد محاسب إداري
	0	%100	03	03	وثائقي أمين محفوظات
	0	%100	01	01	مساعد وثائقي أمين محفوظات
	0	%100	02	02	مهندس تطبيقي في المخابر والصيانة
%20	4	%80	16	20	مهندس معماري
	0	%100	39	39	مهندس دولة في الإعلام الآلي
	0	%100	01	01	مهندس دولة في الإحصاء
%8.7	5	%91.4	52	57	مهندس دولة
	0	%100	01	01	مقتصد
%09.3	51	%90.4	498	548	المجموع الفرعي

يظهر الجدول رقم 03 أن 548 من مجموع المناصب المالية 498 من مجموع المناصب المشغولة وقد تم شغل بنسبة 90.8% من المناصب المشغولة و 51 من مجموع المناصب الشاغرة وقد تم تشغيل 9.3% من المناصب الشاغرة وفقا للأصناف المهنية تم توظيف 5 متصرفين مستشار بنسبة 100% من مجموع المناصب المشغولة ، وتم توظيف 08 متصرفين رئيسيين بنسبة 1.57% من مجموع المناصب المشغولة ، وتم توظيف 06 متصرفين رئيسيين بنسبة 42.8% من مجموع المناصب الشاغرة ، وتم توظيف 82 متصرف بنسبة 90.1% من مجموع المناصب الشاغرة ، و 09 متصرف بنسبة 9.8% من مجموع المناصب الشاغرة ، وتم توظيف 22 ملحق رئيسي للإدارة بنسبة 100% من مجموع المناصب المشغولة ، و 51 ملحق إداري بنسبة 87.9% من مجموع المناصب المشغولة، و 07 ملحقين إداريين بنسبة 12% من مجموع المناصب الشاغرة ، وتم توظيف 74 عون إدارة رئيسي بنسبة 97.3% من مجموع المناصب المشغولة ، و 02

عون إدارة رئيسي بنسبة 2.6% من مجموع المناصب الشاغرة ، وتم توظيف 62 عون إدارة بنسبة 83.7 % من مجموع المناصب المشغولة ، و 12 عون إدارة بنسبة 16.2 % من مجموع المناصب الشاغرة ، وتم توظيف 32 معاون حفظ البيانات بنسبة 96.2 % من مجموع المناصب المشغولة ، وعون حفظ البيانات بنسبة 03 % من مجموع المناصب الشاغرة ، وتم توظيف 20 عون مكتب بنسبة 95.2 % من مجموع المناصب المشغولة ، وتوظيف عون مكتب بنسبة 4.7% من مجموع المناصب الشاغرة ، وتم توظيف 14 محاسب إداري رئيسي بنسبة 92.3 % من مجموع المناصب المشغولة وتوظيف 02 محاسب إداري بنسبة 40 % من مجموع المناصب الشاغرة ، وتوظيف مساعد محاسب إداري بنسبة 50 % من مجموع المناصب الشاغرة ، وتوظيف مساعد محاسب إداري بنسبة 50% من مجموع المناصب الشاغرة ، وتم توظيف (03) وثائقي أمين محفوظات بنسبة 100 % من مجموع المناصب المشغولة. وتوظيف ( 02 ) مهندس دولة في المخابر والصيانة بنسبة 100% مجموع المناصب المشغولة ، وتوظيف ( 16 ) مهندس معماري بنسبة 80 % و (04) مهندسين معماريين بنسبة 20% من مجموع المناصب الشاغرة. وتم توظيف ( 39 ) مهندس دولة في الإعلام الآلي بنسبة 100% من مجموع المناصب المشغولة وتوظيف مهندس دولة في الإحصاء بنسبة 100% من مجموع المناصب المشغولة. وتم توظيف (52) مهندس دولة بنسبة 91.2% من مجموع المناصب المشغولة. وتم توظيف (05) مهندس دولة بنسبة 8.7% من مجموع المناصب الشاغرة. وتوظيف مقتصد بنسبة 100% من مجموع المناصب المشغولة.

يتضح لنا في الجدول رقم 03 انه تم شغل جميع المناصب المشغولة بالنسبة للوظائف العليا ، المناصب العليا الأسلاك والرتب وينسب مرتفعة ، وتم شغل المناصب الشاغرة في معظم الوظائف العليا والمناصب العليا بنسب متوسطة .

## خلاصة:

ونستخلص مما سبق ذكره أن لتفعيل الموارد البشرية في الإدارة المحلية يكون عن طريق التوظيف الذي يوفر الفرص لكل من تتوفر فيه شروط التوظيف ويملك المؤهلات التي تسمح له بالالتحاق بالوظيفة، ولتسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية تتجلى عناصر الإصلاح في هذا المجال على :

تحسين قدرة الهيئات المحلية على جذب الكفاءات البشرية باعتماد نظام جيد للخدمة.

تصنيف الوظائف وتأهيل العاملين وتمكينهم مما يكون له الأثر الإيجابي الفعال على مستوى أداءهم.

رفع مستوى الأجور وفقا للظروف التي يعيشها الموظفون، ووضع حوافز مادية ومعنوية ملائمة تضمن بقائهم والاستفادة من خبراتهم.

كذلك يجب المعرفة الجيدة للموارد البشرية وتحديد الاحتياج منها من اجل الفعالية والأداء الجيد للمورد البشري والنهوض بالإدارات للوصول إلى أعلى الدرجات ومنافسة المؤسسات الأخرى ومواكبة التطورات الحديثة

خاتمة

خاتمة

قمنا بتقسيم خلاصة هذا الموضوع إلى ملخص بالجزء النظري، ونتائج خاصة بالجزء

التطبيقي :

إن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية وتوره وجعل القوانين والنصوص التنظيمية المعمول بها في الإدارات والمؤسسات العمومية والأجهزة الرقابية المسؤولة عن رقابته لا تحد من فعاليته المفترض أن تكون، ويصبح عبارة عن إجراءات تتفد حتى تصبح عبارة عن روتين، وعليه تجعله يتكيف مع جميع الأساليب الحديثة ومنه يتضح أن الإدارات والمؤسسات العمومية، صبحت تهتم في وقتنا الحالي بوظيفة تسيير الموارد البشرية باعتبارها وظيفة إستراتيجية، وأيقنت أن تطويرها لتخطيط الموارد البشرية يكسبها نجاعة وفعالية في الأداء والفائدة من التخطيط الجيد للمورد البشري هو وضع كل مستخدم في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وهذا لا يأتي إلا باستحداث نظام التكوين يهتم بالتطورات والتقنيات الحادثة، أن تخطيط الموارد البشرية يركز على عملية التنبؤ المنظم للأفراد أو المستخدمين وفقا لقدراتهم وطموحاتهم وكذلك على الإيرادات أن تسخر له كافة أساليب العمل المتاحة وبالتالي العمل على انتهاج أساليب التنبؤ بطريقة تسمح بتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الإدارات في نفس الوقت.

انطلاقا من النتائج التي توصلنا نقترح ما يلي :

- 1- تحسين أنظمة التسيير المعلوماتي للمستخدمين من اجل ضمان توفير المعلومات
- 2- المعرفة الجيدة للموارد البشرية وتحديد الاحتياج منها من اجل تطوير التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات

- 3- من اجل الفعالية والأداء الجيد للموارد البشرية والنهوض بالإدارات إلى مصاف المؤسسات الأخرى ومواكبة التطورات الحديثة والاهتمام أكثر بعملية التكوين

4- إعادة النظر في النظام التخطيطي المعمول به في الإدارات

5- ترك للإدارات فرصة المشاركة في إعداد نظام التخطيط حتى يتم الإحساس بالمسؤولية عند التنفيذ أو الإشراف.

من خلال دراستنا استنتجنا ما يلي :

النتائج الخاصة بالتقييم النظري :

1- أن تخطيط الموارد البشرية عملية مشتركة بين الإدارات المركزية والإدارات المحلية والفروع التابعة لها أي كلما كانت التقديرات دقيقة وواقعية وتقابلها استجابة لها تسمح بالتسيير الحسن للأعمال الإدارية.

2- أن الموارد البشرية بتنوع وظائفها تساعد الإدارة على تحقيق أن لكل منصب مستخدم سواء من الناحية الكمية أو النوعية وبالتالي يساعد على تحقيق أهداف الفرد وأهداف الإدارة في نفس الوقت.

3- من أجل رفع كفاءة المستخدمين وتحسين أدائهم يستوجب على الإدارة انتهاج أساليب عمل التكفل بالنجاح.

4- التخطيط السليم للموارد البشرية من مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية القوة العاملة.

5- يسهم التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق احتياجات الإدارات من القيادات الإدارية والإشرافية ومن هنا تظهر الفاعلية الجيدة للتسيير الصحيح للإدارة.

النتائج الخاصة بالتقييم التطبيقي :

- 1- التقديرات التي تضعها الإدارات يجب أن تكون موافقة مع الإمكانيات المتوفرة.
- 2- يجب التحكم في المعلومات عن المستخدمين داخل كل الإدارات أي امتلاك نظام معلومات خاص.
- 3- أن تكون الأعمال والمهام الموكلة للمستخدمين تتناسب مع الفترة المحددة.
- 4- التنسيق الذي يجب أن تكون بين الأجهزة الرقابية والإدارات مهم وإيجابي العمل به حتى تكون العلاقة الاتصالية بينهم موجود لان من خلال ذلك يتم التعرف على النقائص المتواجدة بين الأطراف.
- 5- بالرغم من أن الإدارات تتميز بميزة تعدد في المؤسسات الاقتصادية وهي الاستقرار في الوظيفة إلا أن الإجراءات المعمول بها لا تخدم هذا الاستقرار.
- 6- من خلال دراستنا للإجراءات المتخذة في مجال مدى فعالية الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية في ولاية ورقلة انه يوجد نسبة بين النظري وما هو معمول به في الواقع.  
انطلاقاً من النتائج التي توصلنا نقترح ما يلي :
- 1-تحسين أنظمة التسيير المعلوماتي للمستخدمين من اجل ضمان توفير المعلومات.
- 2-المعرفة الجيدة للموارد البشرية وتحديد الاحتياج منها من اجل تطوير التسيير التوعوي للتشغيل والكفاءات.
- 3- من اجل الفعالية والأداء الجيد للموارد البشرية

## قائمة المراجع

- 1 - زيد منير عبودي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكنوز المعرفة ، ط1 ن الأردن ، 2006.
- 2- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2000 .
- 3- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل ، ط2 ، الأردن ، 2006.
- 4- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004.
- 5- محمد فالح صالح. إدارة الموارد البشرية. دار النشر، الجزائر. 2004 .
- 6 - علي عزمي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل ، ط1 ، دار الفجر القاهرة 2007 .
- 7- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 .
- 8- رابحي حسن ، دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشى الوظيفة العمومية مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية ، الجزائر ، 2006.
- 9 - إبراهيم رمضان الذيب ، دليل إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، مؤسسة أم القرى ، السعودية 2007.
- 10 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 ابريل 1995.
- 11 - أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، والسياسة العامة والإدارة ، ط5 ، دار المعارف الجزائر ، 2006 .
- 12 - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل ، ط2 ، الأردن 2006.
- 13 - إشكالية تطبيق معايير الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، 2010/ 2011.
- 14 - السعيد بوشعير، النظام السياسي الجزائر من الأحادية إلى التعددية السياسية. مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2006.



- 15 - عمار بوحوش , التاريخ السياسي للجزائر من البداية إلى غاية 1962 .دار الغرب الإسلامي . الجزائر, 1997.
- 16- ناجي عبد النور, النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية. مديرية النشر لجامعة الجزائر , 2006.
- 17 - حسين مصطفى حسين ، الإدارة المحلية المقارنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1982.
- 18-عمار بوضياف, الوجيز في القانون الإداري. جسور للنشر والتوزيع , ط2, الجزائر , 2007.
- 19- احمد رشيد, نظرية الإدارة العامة السياسة العامة و الإدارة. ط5, دار المعارف, الجزائر , 2006.
- 20- مقابلة مع السيد بلقاسم الداوي رئيس مكتب تسيير مستخدمي الولاية.