



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة بلدية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

حسام الدين غضبان

إعداد الطالب:

بوجمعة فوزي

| | |
|---------------|-------------------------------|
| رقم التسجيل: |/Master-GE/GO -GRH /2017 |
| تاريخ الإيداع | |

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم علوم التسيير

الإهداء

اهدي ثمرة هذه الدراسة إلى :

الوالدين الكريمين حفظهما الله تعالى

والى جميع إخوتي وأخواتي

والى

والى جميع الأهل و الأحبة

جفال صلاح الدين

| فهرس المحتويات | |
|--|--|
| الصفحة | الموضوع |
| | البسمة |
| | آية قرآنية |
| | شكر وعرهان |
| | إهداء |
| | الملخص |
| | Résumé |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| أ - ج | مقدمة عامة |
| الفصل الأول | |
| الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية | |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية |
| 3 | المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية |
| 4 | المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية |
| 5 | المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية |
| 6 | المطلب الرابع : أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية |
| 8 | المبحث الثاني: آليات تسيير إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية |
| 8 | المطلب الأول: الركن القانوني : التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية من نصوص ولوائح قانونية |
| 10 | المطلب الثاني: الركن الإداري : مسك أدوات الملاحظة والمراقبة (ملفات وبطاقات |

| | |
|--------------------------------------|--|
| | التسيير) |
| 13 | المطلب الثالث: الركن القيادي :لوحة القيادة ووظيفة الموارد البشرية |
| 16 | المبحث الثالث: عصرنة إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية |
| 16 | المطلب الأول: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية |
| 19 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية |
| 21 | المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية |
| 26 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني | |
| الإطار النظري للتنمية المحلية | |
| 28 | تمهيد |
| 29 | المبحث الأول: ماهية التنمية المحلية |
| 29 | المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية |
| 30 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنمية المحلية |
| 31 | المطلب الثالث: نظريات التنمية المحلية |
| 34 | المبحث الثاني: ركائز التنمية المحلية |
| 34 | المطلب الأول: مبادئ التنمية المحلية |
| 36 | المطلب الثاني: عناصر التنمية المحلية |
| 37 | المطلب الثالث: معوقات التنمية المحلية |
| 38 | المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية |
| 38 | المطلب الأول: العلاقة بين التطوير والتنمية المحلية |
| 39 | المطلب الثاني: العلاقة بين التوظيف والتنمية المحلية |
| 39 | المطلب الثالث: علاقة إدارة الكفاءات بالتنمية المحلية |
| 40 | المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بالتنمية المحلية |

| | |
|----|---|
| | |
| 41 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث دراسة حالة لبلدية بسكرة |
| 43 | تمهيد |
| 44 | المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة |
| 44 | المطلب الأول: التعريف ببلدية بسكرة |
| 46 | المطلب الثاني: الاجهزة المكونة لبلدية بسكرة |
| 47 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة |
| 51 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 51 | المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة |
| 52 | المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 60 | المطلب الثالث : الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة |
| 62 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية |
| 62 | المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات |
| 72 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات |
| 73 | المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية |
| 75 | خلاصة الفصل |
| 76 | خاتمة عامة |
| 78 | قائمة المراجع |
| 84 | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 52 | معاملات ثبات متغيرات الدراسة | 01 |
| 54 | مقياس ليكرت | 02 |
| 54 | معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية | 03 |
| 55 | معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية | 04 |
| 55 | معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية | 05 |
| 56 | معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية | 06 |
| 57 | معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية | 07 |
| 57 | معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية | 08 |
| 58 | معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد السابع والدرجة الكلية | 09 |
| 59 | معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثامن والدرجة الكلية | 10 |
| 59 | معاملتي Kurtosis و skewness | 11 |
| 60 | الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) | 12 |
| 63 | يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (التطوير) | 13 |
| 64 | يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (التوظيف) | 14 |
| 65 | يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (إدارة الكفاءات) | 15 |
| 66 | يوضح الإجابة عن سؤال البعد الرابع (إدارة المعرفة) | 16 |
| 68 | يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (التنمية الاجتماعية) | 17 |
| 69 | يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (التنمية الاقتصادية) | 18 |
| 70 | يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (التنمية السياسية) | 19 |
| 71 | يوضح الإجابة عن سؤال البعد الرابع (التنمية الإدارية) | 20 |
| 72 | نتائج معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية و التنمية المحلية | 21 |

الملخص :

تهدف الدراسة إلى اختبار دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية ، نظرا لما حظي به هذا الموضوع من اهتمام كبير خلال العقود الأخيرة وخاصة في البلدان النامية ، حيث أردنا تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية ، وذلك من خلال دراسة واقع البرامج التنموية ومدى تأثير إدارة الموارد البشرية في تنفيذ تلك المشاريع ، حيث أثبتت النتائج المتوصل إليها أن الاهتمام اللازم بإدارة الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة وبفعالية عالية .

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'évaluer le rôle de la gestion de la ressources humaines dans le développement local, en raison de ce qu'il a reçu ce sujet d'attention dans les dernières récentes décennies, notamment dans les pays en voie du développement, nous voulions mettre en évidence l'importance de la contribution de la gestion des ressources humaines dans la réalisation du développement local à travers l'étude de la réalité des programmes de développement et l'impact de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre de ces projet, et les résultats obtenus montrent que l'attention nécessaire a la gestion des ressource humaines dans la départements des institutions publiques conduire à la réalisation des objectifs soulignés à haut rendement.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

في الإدارة العمومية

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من الموارد الضرورية لدى كل مؤسسة باعتبارها أساس التفوق والنجاح الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه خاصة إذا أحسن استغلال هذا المورد واستثماره أحسن استثمار ولهذا نجد أن كافة الإدارات المعاصرة تولي اهتمام وأهمية كبيرة للعنصر البشري نظرا للمهارات والكفاءات التي يحملها وتجعلها رائدة في مجالات عدة ، لذلك عمدت الإدارات العمومية إلى الاهتمام بالمورد البشري وتوفير له كافة الإمكانيات اللازمة التي من خلالها يمكنه الشعور بالرضا الوظيفي ويسمح له بالتطوير المستمر .

وعلى هذا الأساس أصبحت إدارة الموارد البشرية العمومية تعمل على تنمية واستثمار المورد البشري على أفضل وجه ممكن من خلال الاهتمام بهذا المورد واستخراج مهاراته التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المراد وصول إليها وبالكفاءة المطلوبة.

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى :

- 1- ماهية الموارد البشرية في الإدارة العمومية والذي تناولنا فيها كل من مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهداف إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية وأهميتها وأسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية.
- 2- آلية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية وتناولنا فيها التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية من نصوص ولوائح قانونية كما تطرقنا إلى مسك أدوات الملاحظة والمراقبة أما بالنسبة للمطلب الثالث فتطرقنا إلى لوحة قيادة وظيفة إدارة الموارد البشرية .
- 3- عصنة إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية وتطرقنا فيها إلى التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأهم العوامل والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الوظائف و البرامج التي تسعى إلى تحسين أداء الفرد والمؤسسة، كما تعتبر أهم ما تملكه المؤسسة لأنها أكثر العوامل تأثير في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد العاملين، كما تحدد المهارات المطلوبة التي تحتاجها المؤسسة من اجل تحقيق الميزة التنافسية والتفوق .

بالإضافة أن إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال فبدون الموارد البشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسائلها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية

تعددت التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية باعتبارها خضعت إلى دراسات أهم الباحثين وفي ما يلي سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف:

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم مورد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه من مصلحتها ومصالحتهم، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.¹

- كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة و الجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.²

- هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات و تعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما انيط إليها من واجبات ووظائف.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن إدارة الموارد البشرية في الادارة العمومية هي تلك الإدارة التي تهتم بكافة العاملين لزيادة فعاليتهم وكفاءتهم في المؤسسة والحفاظة عليها والسهر عليها بغرض تحقيق مصالحهم ومصالح الإدارة في أن واحد.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص 20.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011، ص 15.

³ بن دريد منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص ص 31،32.

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية

إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنظمة تعمل وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ولذلك فإنها تحتل أهمية كبيرة في المنظمة ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل وهي:¹

1- إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنظمة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات التي تمتلكها المنظمة.

2- إن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة و متخصصة وذو إمكانيات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنظمة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت وهي بذلك فإنها تحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمة

3- إن إدارة الموارد البشرية تستطيع من وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم الرئيسي في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها .

بالإضافة إلى هذا تأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة تؤدي إلى النتائج التالية:²

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

أما العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

أ- اكتشاف أهمية العنصر البشري.

ب- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.

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

¹ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،الأردن، 2009، ص 39،40.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008، ص14.

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة وعموماً يمكن تقييم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف:¹

1- الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2- أهداف العاملين: وتتمثل في:

- العمل على تقديم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل المنظمة وبالتالي تحفزهم على العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3- أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

كما أن التغيير الذي طرأ على مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثا وتحولها من لاعب هامشي إلى شريك استراتيجي في إدارة المؤسسة وصناعة مستقبلها جسد هذا التغير أهداف لتحقيق هذا الدور ابرزها:²

- تحقيق التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية مع خطط واستراتيجيات المؤسسة.

- تحقيق الولاء المتبادل بين الموارد البشرية و المؤسسات.

- تحقيق المرونة بغرض التكيف النسبي والقدرة على إدارة التغير.

- تحقيق الجودة والتميز من خلال جودة وتميز الأداء من جهة وجودة وتميز المخرجات المؤسسة من جهة اخرى.

¹ بن دريد منير ، مرجع سابق، ص ص، 94،95.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص ص 40،41.

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.¹

- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.

المطلب الرابع: أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية

هناك جملة من الأسباب التي أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل الإدارة، وبالتالي يوفر لهم هذا الجهاز الإداري المتخصص قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على سواء ومن أهم هذه الأسباب:²

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة و مسؤولة.

2- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى ذلك إلى تغير الخصائص القوى العاملة وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً من سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي و الثقافي وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة.

3- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني من حيث قيمة الأجور نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج.³

4- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و انتخاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات.

5- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير.

6- أهمية زيادة دور النقابات العمالية والمنظمات العمالية حيث تلزم المنظمات بإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري.

6- التدخل الحكومي من خلال القوانين والتشريعات المعاصرة والتي تطالب المنظمات باستخدام وجذب أفضل الموارد البشرية وكذا التشريعات اللازمة لتحديد الأجور وساعات العمل والأمن والعلاقات الصناعية وغيرها.⁴

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص13.

² سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص ص 10،11.

³ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص28.

⁴ سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص25.

7- التطور في نظم المعلومات الموارد البشرية ، كان لابد من تطوير نظم آلية للتوصل إلى أفضل سياسات في الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج، الخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها لذا كان هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد المعلومات المتطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة من إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالمة وأنشطتها.

8- ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق التنافس والعدالة والموضوعية في السلوك و الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين وترقية، تدريب وتقييم الأداء و إدارة الموارد البشرية على محور الأساسي في تصميم تلك السياسات و البرامج من اجل ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.

9- الاتجاهات العالمية المعاصرة في التطورات العالمية السريعة والمتلاحقة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية وإدارة الموارد البشرية ومن هذه الاتجاهات :

- إدارة التغيير ومدى استيعاب الأفراد لها.

- القدرة التنافسية للسوق العالمية.

- فلسفة الجودة الشاملة

إن كل هذه العوامل وغيرها من التحولات أدت إلى تغيير النظرة تجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحاضر (عصر المعلومات والمعرفة) حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها على ما تملكه من أفراد مبدعين مبتكرين و قادرين على خلق التميز، لهذا أصبحت النظرة تجاه الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة أهمها:¹

- إن العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.

- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الإبتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.

- إن كل المزايا النسبية التي توفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم يتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع والابتكار وهذا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية.

¹ فضيل حمد عبد القادر القردوح، اثر المعلوماتية في اداء الموارد البشرية ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، بدون سنة، ص22.

المبحث الثاني: آليات تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

تعتمد المؤسسات العمومية على آليات في تسيير الموارد البشرية باعتبار أن المؤسسة العمومية هي إحدى وسائل إدارة المرفق العام، كما تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية و الاستغلال المالي، ولهذا تعتمد المؤسسة العمومية بعض الآليات التي يجب على كل مؤسسة إن تتبعها لتحقيق مبدأ العدالة بين جميع مكونات الدولة، ولتحقيق هذا المبدأ يجب أن تكون هناك آليات تتبعها مختلف الإدارات لتحقيق أهدافها وهذه الآليات تتغير و تتكيف حسب أعمال الإدارات العامة.

المطلب الأول : الركن القانوني : التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية من نصوص ولوائح قانونية

كثير ما تكون هناك نزاعات وخلافات وقضايا متنازع فيها ناجمة عن أخطاء في الإجراءات وفي التطبيق ناجمة عن أخطاء في وضع اللوائح المتداخلة والمعقدة. وكذلك الإجراءات الثقيلة ويصعب التحكم فيها، فتدخل الأدوات تسمح للمسير بالتطبيق الصحيح للنصوص التنظيمية الضرورية.¹

- فالطرق المالية تعد من بين هذه الأدوات فهي وسائل التي تسمح بالتحكم في الإجراءات وفي أحداث التسيير.
- الطرق العملية تتمثل في شكل دليل ومجز الإجراءات المتعلقة على العموم بتسيير المستخدمين وبالتسيير المالي.
- الطرق العملية في مجال تسيير الموارد البشرية يمكنها الاهتمام على وجه الخصوص بمختلف نقاط التنظيم (وضع اللوائح خاصة في :
 - مجال التوظيف .
 - مجال المواقف .
 - مجال الحركات .
 - مجال التقاعد .
 - مجال الضمان الاجتماعي .

¹ شنوفي نور الدين ، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، هيئة التاطير بالمعهد ، الحراش ، الجزائر ، 2011، ص ص 165،164.

1- طرق التصنيف للنصوص التشريعية والتنظيمية:

من خلال التصنيف الذي يرتب النصوص التشريعية و التنظيمية ، فان إعدادها يكون مصمم بشكل جيد فانه يوجد عملية استقبال واستغلال الوثائق. هناك عدة طرق ممكنة للتصنيف:

(أ) **التصنيف الموضوعي** : التصنيف يكون حسب المواضيع الكبرى .

-النصوص المتعلقة بالقانون العام للعمال.

- النصوص المتعلقة بالضمان الاجتماعي.

-النصوص المتعلقة بالتقاعد.

- النصوص المتعلقة بعلاقات العمل.

- النصوص المتعلقة بالقوانين النوعية.

- النصوص المتعلقة بالقوانين الخاصة .

(ب) **التصنيف حسب التسلسل التاريخي**: حسب تاريخ استلام .

(ج) **التصنيف حسب ترتيب الحروف**: حسب المواضيع الكبرى .

- إذا ما تم التصنيف، بالأحرى أن يكون حسب المواضيع والتسلسل التاريخي والنصوص القانونية والتنظيمية. يتم دراستها وتحليلها من طرف المسؤولين المعنيين أو من طرف فرق متعددة الاختصاصات.

- يتم إعداد الطرق العملية مع الأفضلية الصورية التي تظهر على الحالات المثلة. يسمح للاستجابة فكل الأسئلة المحتملة تأويلها من طرف المسؤولين بمصلحة التوظيف، خاصة منها:

- مختلف أنواع طرق الوظيفة.

- الشروط الموضوع للصنف المشترك ، والصنف المتخصص .

- الإجراءات .

- النصوص المرجعية الخ .

2- التسيير الإداري للمسار المهني للموظف:

المادة 93: يتعين على الإدارة تكوين الملف الإداري لكل موظف.¹

كما يجب أن يتضمن الملف مجموعة من الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف، وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار.

يتم استغلال الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط.

يجب ألا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية .

المادة 94 : يمنح الموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها وشروط استعمالها عن طريق التنظيم .

المادة 95: تعود صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين و التنظيمات المعول بها .

المادة 96: يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعية الإدارية وتنشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم

وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارات العمومية المهنية . يحدد محتوى هذه النشرة الرسمية وخصائصها عن طريق النظم .

المطلب الثاني: الركن الإداري : مسك أدوات الملاحظة والمراقبة (ملفات وبطاقات التسيير)

تظهر الحاجة إلى الرقابة من حقيقة أن أهداف والخطط والدراسات يقوم على أدائها الأفراد ، وهم قد يؤديونها في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة في مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة. ولذلك من المحتمل أن لا تشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل، ومعنى ذلك أن هناك احتمالاً لظهور الانحراف، وبعض هذه الانحرافات قد يكون خطيراً والبعض الآخر أقل خطورة ، ودرجة الخطورة في الواقع تحددها درجة الانحراف عن المعايير الموضوعية كما تتجلى أهدافها في :²

1- توحيد تصرفات اللازمة لتنفيذ المخطط .

2- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .

3- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم .

4- تحقيق التعاون بين الوحدات والإنتاج التي تشارك في التنفيذ .

¹ مولود ديدان، مدونة الوظيفة العمومية والوظائف العليا ، دار بلقيس للنشر و التوزيع ،الجزائر، 2007، ص ص 24،25.

² حسام ابراهيم حسن ، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام ، دار البداية ناشرون وموزعون ، 2010، الاردن ، ص ص 201.202.

1- نطاق ممارسة مراقبة تسيير الموارد البشرية وأهدافها

بغرض توفير دعائم أساسية لتطبيق النظام الجديد لتسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية ، صدرت

التعليمية رقم 240/م.ع.و.ع المؤرخ في 27 مايو 1995 المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 196/95 المؤرخ في 29 ابريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 22 جوان 1966 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات طابع التنظيمي او الفردي المتعلق بوصفيات الموظفين ، فركزت على ما يلي ¹:

-التذكير بالغاية من الإجراءات الجديدة للمراقبة التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية حول تسيير الموارد البشرية إجراءات المراقبة تمارس على كافة قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية بغية الوقوف على تحقيق أفضل الشروط التي تهيئ التسيير التقديري للموارد البشرية ، والعمل على وضع الآليات و الميكانيزمات الموجهة إلى ضمان الضبط والتحكم في تعداد المستخدمين في قطاع الوظيفة العمومية وإدخال نظام التدقيق كإحدى المهام الجديدة المعهودة إلى المصالح الوظيفة العمومية بما يسمح بتقييم نجاعة المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية ، وصولا إلى جعل المسيرين مسئولين مسؤولة كاملة على كافة أعمال تسيير الحياة المهنية للموظفين العاملين تحت إشرافهم (وذلك بعدما ألغى المرسوم رقم 126/95 المؤرخ في 1995/04/29 سالف الذكر ، نظام المراقبة المستبدل بنظام المراقبة اللاحقة) فأصبح الأمر بالصرف وفقا لهذه الإجراءات مسئولون بالتنفيذ الصارم بالأحكام الدستورية والقانونية والتنظيمية ، ولاسيما احترام المبادئ الأساسية التي تضمن جملة من الأهداف منها :

- مبدأ المساواة و الالتحاق بالوظائف العمومية .

- شروط وكيفيات تنظيم وسير الامتحانات والمسابقات المهنية.

- شروط المستوى، الشهادات، السن، الوضعية تجاه الخدمة الوطنية.

- الشروط والإجراءات المتعلقة بالعزل أو إنهاء علاقة العمل .

مسؤولية الجهة التي تتمتع بصلاحيه التعيين تظل قائمة عن كل قرار غير مشروع ، يمكن إن تنجز عنه متابعة جزئية عندما يشكل ذلك مخالفة منصوص عليها في قانون العقوبات ، أو إلى متابعات جزائية تأديبية منصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول به .

¹ سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية و اخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر 2010 ، ص 239.

وفي إطار إخفاء طابع الشفافية في تسيير الموارد البشرية ، أصبح يشترط اللجوء إلى تسيير كافة القرارات والمقررات ذات العلاقة بالحياة المهنية .

2- ميدان ممارسة الرقابة على أعمال الإدارات العمومية

إن ميدان مجال الرقبة يتحدد بنشاط وتنظيم الإدارات العمومية على مختلف المستويات سواء كانت مركزية أو محلية ، من أجل تجسيد مبدأ المشروعية من جهة وترسيخ الدولة القانونية.¹

1.2- الأجهزة محل الرقابة :

إن المجالات والميادين التي تشملها عملية الرقابة هي الإدارات المركزية العمومية والهيئات الوطنية وإدارة عدم التركيز والإدارات اللامركزية و الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات طابع الإداري والعلمي والثقافي والتكنولوجي ، وانطلاقا من ذلك فإنها تستبعد كل من هيئات الأخرى لاسيما المؤسسات العمومية ذات طابع الصناعي و التجاري والمؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الخاصة .

أ) الأجهزة المركزية :

انطلاقا من النصوص التي تنظم عمليات الرقابة على أعمال الإدارة العمومية فإن مجال الجهات المخولة بعملية الرقابة على المستوى المركزي متضمن في نصوصها الخاصة ، ومن بين هذه النصوص ما تضمنته المادة 73 من الأمر 20/95 المؤرخ في 14 جويلية 1995 المتعلق بمجلس المحاسبة "تخضع الرقابة بمجلس المحاسبة ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا الأمر مصالح الدولة "

كما أن المادة 02 المرسوم التنفيذي رقم 272/08 المؤرخ في 2008/09/06 المحدد لاختصاصات المفتشية العامة للمالية نصت على ما يلي "تمارس رقابة المفتشية العامة للمالية على التسيير المالي و المحاسبي لمصالح الدولة و الجماعات الإقليمية وكذا الهيئات والأجهزة و المؤسسات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية "

أما المادة 09 من القانون العضوي 1/98 المؤرخ في 30 ماي 1998 المتضمن مجلس لدولة تضمنت أيضا ما يلي "يفصل مجلس الدولة ابتدائيا ونهائيا :

الطعون بالإلغاء المرفوعة ضد القرارات التنظيمية او الفردية الصادرة عن السلطات الادارية والمركزية و الهيئات العمومية الوطنية و المنظمات المهنية الوطنية .

¹ احمد سويقات ، الرقابة على أعمال الإدارة العمومية في الجزائر ، أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم القانونية (غير منشورة) ، جامعة بسكرة ، 2015، ص 67-68 .

(ب) الأجهزة اللامركزية :

لقد خص المشرع الأجهزة اللامركزية المتمثلة في الإدارة الإقليمية بتكريس مادة خاصة بها في الدستور وهي المادة 150 التي تنص على الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية و الولاية ،وبناء على ذلك فان كل النصوص التي تضمن الإدارة الإقليمية منذ 1967 وأعطت تعريفا خاصا لكل من البلدية و الولاية باعتبارهما جماعتين إقليميتين حيث تضمن قانون البلدية 10/11 المؤرخ في المادة الأولى تعريفا خاصا بها "البلدية هي الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة "

أما قانون الولاية 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012 فتضمنت المادة الأولى ما يلي :

" الولاية هي الجماعات الإقليمية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة "

المطلب الثالث : الركن القيادي : لوحة القيادة وظيفة الموارد البشرية .

قبل التطرق إلى مؤشرات وأهداف لوحة القيادة ودورها في تسيير الموارد البشرية يجب اخذ لمحة صغيرة عن أهم تعاريف التي تطرق لها الباحثين والتي تبين لنا مميزات لوحة القيادة وهي التي تعتبر من اهم الطرق المتبعة في تسيير الموارد البشرية .
- فلقد عرفها كل من gray و Peseux أداة إدارة المركزية لمتابعة تحقيق الأهداف ، كما تساعد على تقييم أداء المؤسسة وتحليلها بالنسبة إلى الأهداف محددة مسبقا لنظام الإدارة .

كما عرفها كل من alzard و separi تعد أداة اتصال تساعد على عملية اتخاذ القرار، ومراقبة أعمال وحدة معينة تسمح لمراقب المسير من لفت انتباه المسؤولين حول النقاط الرئيسية للتسيير بهدف محاولة تحسينها .⁽¹⁾

كما عرفها yves jean إن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول ، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.²

¹ aouidet Roula smail said.(2013) « le tableau de bord au service de l'entrepreneuriat » éditions contribution a la littérature d'entrepreneuriat.tunis .paje 6.7.

² بونقيب احمد ، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(غير منشورة) ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2006،ص119.

2- أهمية لوحة القيادة :

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة معطيات الضرورية لمراقبة تسيير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤولين ويمكن إيضاح أهميتها في ما يلي:¹

1- عند وضع خطة المؤسسة .

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف.
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك .

2- خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات و المساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- السماح بتقديم سريع ودائم لنتيجة المؤسسة.

أهمية لوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية :

تحتل لوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة نظراً لمؤشرات التي تخضع لها ، والتي تساعد مختلف الإدارات العمومية في مساعدة في اتخاذ القرارات وبالتالي تبرز أهمية لوحة القيادة من خلال:

1- كونها يتم إعدادها في وقت قصير وبشكل مناسب وهادف .

2- تسمح بمتابعة أداء المسيرين وتقييم نشاط كل مسؤول.

¹ بوديار زهية . جباري شوقي . www.iefpedia.com تاريخ التحميل 2016/11/20. توقيت 15:30.

3- تعد سهلة وواضحة حيث تسمح للفريق العمل بالتحاور حول أدائهم في العمل .

4- يتم إعدادها بشكل دوري لمواكبة التغيرات والتطورات .

5- عرض أهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في أداء عملهم.

3) الوسائل المستعملة في لوحة القيادة:

إن الوسائل الأكثر استعمالا في لوحة القيادة هي:

1 - الانحرافات : إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها، ترسل إلى المسؤول عند

إعداد لوحة القيادة، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا .

2- النسب : النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة ، وهي أكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة ،

ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير الى المستويات العليا من اجل إعداد لوحة القيادة .

وعموما فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية :

- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى ، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعينها .

- يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة .

- لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها ، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بمقدار الكافي و الكفيل بتقديم

صورة أوضح و اصح عن وضعية المؤسسة .

3- المنحنى و التمثيل البياني :

3-1- البيانات : هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات ، وتوضيح التغيرات في المعدل او الاتجاه ، وهي تعكس النسب

في شكل بيانات .

3-2- المنحنى البياني : وهو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية ، قد يكون خطا مستقيما أو منكسرا ،

يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة ، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات

الحاصلة في عنصر من العناصر .

3-3- المنبهات : هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة ، وهي تفحص أنشطة المصالح ، وتجاوز العمال

للمسؤوليات الموكلة إليهم، هذه الوسيلة تستعمل أساس لقياس الأداء ، كما تساعد في اتخاذ القرار .

3-4- التقارير ومحاضر الاجتماعات: تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، أو مسألة هامة، وتتجسد هذه المنافسة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع، هذه التقارير و المحاضر تدعم نماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يكتنفها .

3-5- القوائم المالية و الجداول: تقوم هذه الوسائل بالتزويد المعلومات المفصلة، وهي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول وضمن شروط قانونية وتنظيمية على الهيئات المستفيدة منها وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة، يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب وأشكال بيانية وتمثل هذه الوسائل في الميزانية، وجداول حسابات النتائج.

المبحث الثالث: عصنة إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية

نتيجة للتطورات التي حصلت في القرون السابقة والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية حدثت تغيرات في القرن الواحد والعشرين وهي ما سميت بالعصنة إدارة الموارد البشرية نتيجة لتحديات والعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية و للحد من هذه التحديات والعوامل أصبحت لإدارة الموارد البشرية أساليب حديثة ومتطورة لمواكبة التغيرات ومواجهتها وفق طرق وأساليب علمية حديثة.

المطلب الأول: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الادارة العمومية

تتجه المقاربات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة بشكل عام، من خلال النظر إلى الأفراد كموارد وثروات لا تضاهى وتثمينها لترقى إلى ما يسمى برأس المال البشري، حيث أضحت إدارة الموارد البشرية أكثر تكاملا مع باقي إدارات المنشأة، وذلك لتبني المنظمة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واعتماد نظم المعلومات الحديثة. ومن أهم هذه التوجهات نذكر:¹

1- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: تعبر الإستراتيجية منها لتحقيق الامتيازات عن طريق مراعاة الموارد المتاحة و التغيرات البيئية لتلبي رغبات و توقعات أصحاب المصالح. هذه الإستراتيجية تمثل خطة عمل بعيدة الأمد معدة من قبل المؤسسة، والتي تحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل في سوق أو أسواق معينة، باستخدام موارد معينة وفي ظل بيئة متغيرة بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا، مع الفرص والتهديدات التي تحويها البيئة الخارجية.

¹ - مسيخ أيوب، مداحي محمد، سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية الجزائرية، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية والتسيير، بسكرة، 24-25/02/2015، ص7.

وفي الآونة الأخيرة استعمل مفهوم الإستراتيجية في ميدان إدارة الموارد البشرية، وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أضحت تأخذ بها المؤسسات في عملية تسيير مواردها البشرية "GRH"، بغرض تشكيل نظرة شاملة عنها وإدراجها ضمن الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة على الأمد الطويل، استجابة للتغيرات السريعة والاضطرابات المتكررة في البيئة من جهة، ويقينا منها بالصلة المباشرة للموارد البشرية بنجاح استراتيجيات المنظمات من جهة أخرى.

حيث يشير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى إدراج الإستراتيجية في عملية إدارة الموارد البشرية، بهدف تكامل كل من البيئة والمنظمة والموارد البشرية والأنظمة. وهو يمثل عملية اتخاذ القرارات العاملة على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وعلى دعم إستراتيجية المؤسسة ككل، وبلوغ أهداف الإستراتيجية. وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري يهدف إلى تحقيق التكيف والتكامل عن طريق:

- تحقيق التوافق والتكامل الكلي بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة ككل.
- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من طرف المديرين التنفيذيين و الأفراد كجزء من العمل اليومي لهم.
- ضمان التحقيق التام لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل من ميادين السياسات الوظيفية الأخرى، والمستويات الإدارية.

- المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية السريعة والمعقدة.

وبناء على كل هذا فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي إطار لصناعة القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد أو بالعنصر البشري في المنشأة، هذه القرارات تكون عموما متعلقة بعمليات التوظيف، التكوين، التحفيز، تقييم الأداء....إلخ، وذلك بغرض الحفاظ على مراكز القوة و تطويرها، و تدعيم مراكز الضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة، وكذا استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المفروضة في البيئة الخارجية لها. ولتحقيق هذا لا بد للمنظمة اعتماد إستراتيجية تسيير للموارد البشرية تركز أساسا على نظم معلومات حديثة تضمن التدفق النوعي للمعلومات المفيدة في اتخاذ جل القرارات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة، حيث يمثل نظام معلومات إدارة الموارد البشرية ذلك النظام المصمم لأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية، والذي يتشكل من الأفراد، الأجهزة، البرمجيات، وإجراءات و قواعد البيانات، والذي يهدف إلى جمع وتحليل وتخزين ومعالجة البيانات بغرض توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات ذات الصلة بفعالية وفاعلية استخدام المورد البشري وتنمية قدراته ورفع مستوى أدائه.

2- مكانة المورد البشري في الفكر الحديث: إن التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تؤكد على الدور العظيم للعنصر البشري في نجاح وتطور منظمات الأعمال، الأمر الذي جعله يرقى إلى مكانة رأس المال المسمى برأس المال البشري، حيث أصبح ينظر إليه على أنه:

أ- مصدر للميزة التنافسية: إن العديد من الخبراء و الممارسين في ميدان الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها لرأس المال المادي أو التكنولوجيا، بل يستند أساسا إلى إمكانيتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن الانتقال من عصر المكيبة إلى عصر المعرفة والمعلوماتية جعل من المورد البشري أهم الأصول التنظيمية المساعدة على استغلال الميزات والفرص المتاحة و مواجهة التحديات المفروضة من قبل البيئة الحديثة.

ب- مصدر للقيمة المضافة: حيث أن القيمة المضافة المحققة عن طريق الموارد البشرية هي محصلة قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمنشأة، وتنمية مهاراتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية. وعليه فإن طرح إشكالية دور تسيير الموارد البشرية في خلق قيمة مضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال تخفيض تكاليف الوظيفة بعقلنة ميزانيتها، وضبط تعداد العاملين، واستخدام المناولة من الباطن لتأمين بعض الأنشطة من جهة وتثمين أنشطة تسيير الموارد البشرية و تفعيلها بالقدر الذي يجعل المنظمات تحقق ميزات تنافسية تساهم في خلق قيمة مضافة من جهة أخرى.¹

ج- شريك عمل استراتيجي: إن النظر إلى المورد البشري في المؤسسة باعتباره مصدرا للميزة التنافسية ترتب عليه نمو مفهوم حديث يدعى إدارة الموارد البشرية، التي تعني إدراج مفهوم الإستراتيجية في عملية تسيير العنصر البشري للمنظمة. هذا المفهوم الذي يؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث أضحت وظيفة إدارة الموارد البشرية "GRH" تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما أضحت مدير الموارد البشرية عنصرا فعالا في مجلس الإدارة.

3- التوظيف الفاعل لقدامى العاملين: حيث يمكن الاستفادة منها كما يلي:

- حل مشكل نقص العمالة.

- إسهامه في تطوير المنظمات نظر للخبرة التي اكتسبها.

- التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين.

¹ مسيخ ايوب، مداحي محمد، نفس المرجع، ص9.

- 4- توفير المساواة لنساء بشكل أكبر في المؤسسات.
- 5- العلاقات مع النقابات العمالية: يستبد الاتجاه السلبي تجاهها. ويصبح ايجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات وفض النزاعات بأفضل الطرق.¹
- 6- توجه الشركات والمؤسسات نحو فهم أفضل للقيم الإنسانية والإدراك الأعمق للمسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية.
- 7- تحول المؤسسات والشركات إلى خدمة المجتمع والانتقال من الاستغلال إلى خدمة وتذويب الحواجز بين العاملين بعضهم بعضا وبين العملاء.
- 8- ظهور قيمة رأس المال المعرفي من اجل الإبداع والنجاح.²
- 9- تطوير الشركة أي على المدراء الذين يتحملون مسؤوليات الموارد البشرية أن يستجيبوا للتغيرات المستمرة في توقعات العاملين بها وفي الحالة الاقتصادية وقوانين و اللوائح الحكومية المنظمة للعمل حتى تبتكر أفكار وطرق وحلول جديدة نابعة من داخلها لان مناخ المنافسة المتزايد لا يضمن الاحتفاظ الشركات بوضعها الحالي في السوق .
- 10- دعم الاتصال : يربط الاتصال الشركة داخليا ببعضها ، ويحدث الاتصال الجيد عندما يتأكد أن المرسل قد فهم الرسالة.³
- 11- العمل على خلق سياسات وتطبيقات تهتم في صيانة الموارد البشرية.
- 12- العمل على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استمرار قياس فاعلية الموارد البشرية واستخدام نظام مكافآت فعال يرتبط بعملية التقويم وعملية التدريب.⁴

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية في الادارة العمومية

إن معرفة الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية سواء من حيث النظرية أو من الناحية العلمية (الممارسة)، يتطلب منا التعرض للطريق الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه اليوم فهناك العديد من الظروف والعوامل والشروط التي ساهمت ومازالت تساهم في البحث الدائم من خلال استعمال أدوات علمية لتطوير هذه الإدارة، كما يمكن اعتبار هذه الأخيرة أداة

¹ عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، www.flow.com.sa/ing/books/harvsit، تاريخ التحميل 2017/01/14، توقيت 14:08.

² عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، 2011، ص48.

³ الخضر علي الخضر، أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية، <https://ardiscussion.com>، تاريخ 2016/12/20، توقيت

⁴ عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص50.

ناجحة من اجل الوقوف والتأقلم مع الاستراتيجيات سواء التنظيمية وتعرف أيضا بالداخلية أو التأثير بالمحيط الخارجي من ضغوط وتحولات إقليمية ودولية وعلى ما يبدو أن العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية عديدة إلى أننا تطرقنا إلى بعضها ونوجزها فيما يلي:¹

1- التطور السوسيو ثقافي:

إن وجود الأفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة بالتطور السوسيو ثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد، وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد وقدراتهم واتجاهاتهم ومحيط العمل الذي يعملون فيه وكيفية تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم، وأيضا كيفية تحفيزهم وترقيتهم، وتوفير جو تشوبه العلاقات الاجتماعية ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها أو تقنينها وتبرير نزاعات الأفراد بينهم.

2- التطور التكنولوجي:

تعيش المؤسسات تطور متسارعا وتغير من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة ففي الوقت الذي كانت فيه الآلات راقية مستخدمة في المكاتب أصبح مكانها الإعلام الآلي ، في حين يوجد في المصانع الآلات متعددة . وبالتالي في الحسبان ظروف ومعايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات من حيث التكوين، وتغير ظروف العمل، وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين.

3- العوامل القانونية:

إن النصوص القانونية والأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها جوهر على تسيير الموارد البشرية، أن تسيير الموارد البشرية انتقلت من مجال دعه يعمل اتركه يمر إلى مجال آخر مقيد بالقوانين، كالحد الأدنى و الحد الأقصى لساعات العمل وكل سياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم وتكوينهم وتقييمهم.

4- العوامل لاجتماعية:

إن المجتمع تعرض لتطور كبير فيم يتعلق بتركيبه الطبقي والاتجاهات و القيم السائدة فيه ، وكذلك الأحداث رئيسية من مجريات الأمور داخل المجتمع، كما تعرض المجتمع خلال القرن العشرين لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشتة وأسلوب تفكيره فيما يخص توسيع فكرة دور الحكومة بتسيير شؤون الآخرين.²

¹ فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، جامعة منتوري، قسنطينة 2006، ص ص 41،42.

² محمد احمد اسماعيل ، www.hrdiscussion.com/hr2128.html، تاريخ التحميل 2008/4/27. توقيت 21:15.

5- المحيط الثقافي:

تشمل القيم الاجتماعية السائدة، العادات، التقاليد، الأعراف القيم المؤثرة في المدينة والريف وهي متغيرات مرتبطة بقيم وثقافة المجتمع.

6- المحيط الداخلي:

عند إجراء عمليات تحليل وتقييم البيئة الداخلية يجب دراسة كافة العوامل والقدرات المتاحة للمنظمة سواء كانت مادية (كالأموال، الآلات، المباني) أو بشرية حيث كفاءة البناء التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب والعوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتناسب جماعات العمل.¹

7- العمالة العارضة:

نظرا لتبني المنظمات للعديد من الفلسفات الإدارية الحديثة مثل تقليص الوظائف، إدارة الجودة الشاملة ، إعادة هندسة العمليات... وغيرها ، تغيرت تركيبة الموارد البشرية من حيث الإعداد والمهارات فلدجات المنظمات لنوعين من العمالة:

- الأول: عمالة رئيسية ودائمة: وهي العمالة التي تشغل وظائف دائمة يقومون بالأعمال والمهام الرئيسية.

- الثاني: العمالة العارضة: وتشمل جميع العاملين الذين يتم استقطابهم لفترات قصيرة من الوقت لأداء مهام محددة وعادة ما يتم الحصول عليهم في أوقات الضغوط على المنظمة وينتهي عملهم بانتهاء مهمتهم في المنظمة وعادة ما تشمل فئة العمالة العارضة.²

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية وتجاه المنشآت من ناحية أخرى، وسوف نذكر أهم التحديات:³

¹ السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافع المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2012، ص46.

² سامح احمد رفعت عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية في المجال السياحي ، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص267.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر ، 2004، ص413.

1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

لا شك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية يشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، فسوف تؤدي هذه التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع العمل الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنشآت، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية الاحتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم .

2- التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب لقوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت وخاصة الحكومية ، ومن هذه التغيرات زيادة النساء العاملات، وأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف وقد يلقي هذا عبئا جديدا لإدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض التقى الوظيفي، كما أن عدد النساء اللاتي يقومون بمهام الإدارة العليا من النساء لن يكون قدرات على إيجاد الناصح المخلص، وهو ما يتاح بشكل أفضل للرجل، كذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات وإعداد السياسات الخاصة بمن كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانة وإجازات العمل والولادة والرضاعة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة للجنس الآخر.¹

3- التنافس العالمي:

لم تعد المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم تنافس داخليا بل دخلت حلبة التنافس العالمي، احد ابرز الطرق المستخدمة في التنافس العالمي الرأسمال البشري، فالدول التي تتوفر فيها الموارد العاملة الماهرة وذات الأسعار الاستخدمية غير المرتفعة، وهي الأكثر قدرة على تصديرها إلى كافة أرجاء العالم، لتستفيد منها المؤسسات العالمية باستخدامها في مصانعها ومعاملها وإدارتها وشبكة علاقاتها، إذا أن الوفرة الحاصل في استخدامها يشكل بدوره عاملا تنافسيا استراتيجيا وتكتيكا في جوانب إنتاجية و تسويقية وترويجية مختلفة وبدخول الموارد البشرية المعاصرة إلى الأسواق العالمية تتسارع الحاجة إلى زيادة دور وفاعلية إدارة الموارد البشرية، إذا أصبح يتطلب منها المزيد من التنسيق والعمل مع باقي الإدارات العملاقية.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر ،2001،ص63.

² حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص56.

4- التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجاباتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة ثابتة حيث أن الإطار العامل للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعتها الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة ، إن هذه التغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات قيم العاملين و متطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة ومختلف المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.¹

5- خطة تقليص الحجم:

تعني كلمة تقليص الحجم خفض حجم المؤسسة، وهي أيضا إعادة هيكلة للمؤسسة، ومن خلال مضمون إدارة الموارد البشرية، فإن خفض الحجم يتضمن إلغاء أعمال محددة مع التركيز على فاعلية العمل فعندما يكون فائضا بإعداد الموظفين يكون من الضرورة تشذيب العدد وتقليصه لأسباب الآتية:²

- قد تعاني المؤسسة من زيادة بأعداد الموظفين بسبب الأخطاء بتخطيط الموارد البشرية.

- التطور التكنولوجي قد يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين .

6- تحديات تميز الأداء:

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا تركيز الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:³

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.

- التركيز على تنمية فرق العمل .

- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية .

¹ ياسين كاسب خريشة، حظير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص ص25،26.

² R.V MISRA ترجمة حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتب الحديثة لنشر والطباعة ، الأردن، 2011، ص 11.

³ عادل محمد زايد ،ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، بدون نشر ،القاهرة، مصر ،2003، ص40.

7- تراجع دور الدولة:

وذلك من خلال خصوصية القطاع العام وتحرير الاقتصاد وإزالة كل الحواجز والقيود، تغير نظرة المجتمع والفرد للواقع المعاش وذلك بفعل العوامل السابقة فقد واكب التطور التكنولوجي والعلمي ثورة اجتماعية إنسانية خلقت فردا بقيم واهتمامات وطموحات ومعارف جديدة، فالفرد اليوم أصبح يتميز بالمؤهل العلمي العالي وبالوعي الكبير مما أكسبه القدرة على دراسة وتحليل الأوضاع خاصة المهنية منها، وهذا ما جعله يبحث عن التحسين المستمر في كل المستويات وأكثر من هذا أصبح يطالب بشروط عمل مرنة، فكل هذا من شأنه أن يخلق مشاكل إدارية.¹

8- رأس المال الفكري :

أصبحت المعرفة من القضايا ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتاجر بالخدمات المالية و الاستشارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا ، وكما قد تكون هذا المعرفة من الأمور التنافسية المهمة غير المباشرة لجميع المنظمات التي تحاول أن تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن فمن الآن وصاعدا تكون المنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين و الجدد، وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا وعليه فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري (العاملين ذوي الموهبة و المهارات المتنوعة) وبناء واستثماره و المحافظة عليه.²

9- تحديات احتواء الكلف:

إن الاستثمارات في مجالات عملية إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري والتكنولوجيا والعملية وما شابه ذلك. هي استثمارات مهمة للمنافسة التنظيمية، ومع ذلك توجد في نفس الوقت ضغوط متزايدة على الشركات لاحتواء الكلف وتحسين العملية الإنتاجية إلى أقصى كفاءة ممكنة. وتعتبر تكاليف العمل من أكثر المصروفات لأي منظمة ما، وخصوصا في الشركات الخدمية والشركات المعلوماتية .

¹ فهيمة بديسي ، ادارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية ، مجلة الإقتصاد و المجتمع،مخبر البحث المغرب الكبير، جامعة قسنطينة2، العدد02، ص227.

² صفوان محمد المبيضين ،عائض بن شافي الاكلي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2012،ص16.

ولقد جربت المنظمات عددا من المفاهيم المختلفة لغرض احتواء الكلف وخصوصا تكاليف القوى العاملة، وتشمل هذه المفاهيم: التقليل والبحث عن المصادر الخارجية وتسريح الموظف وتعزيز العملية الإنتاجية وكلا منها لديه تأثير مباشر على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.¹

10- التيارات الاجتماعية والثقافية:

تطور القيم والتوقعات الفردية للموظفين يلاقي إيقاع دائم، والمؤسسة تجمع الموظفين ذوي الطموح المتنوعة أكثر فأكثر، تنوع الأعمار، الاقدمية، التدريب الأولي هذه المسارات الوظيفية المؤهلة تترجم اختلافات كبيرة وتوقع اتجاه جديد في سياسات الاجتماعية للشركة، تقلل من سياسات شؤون الموظفين والتخصص في جوانب كثيرة من الحياة العملية للموظف.²

كما تواجه إدارة الموارد البشرية جملة من التحديات نذكر منها:³

- مشاكل تدهور الإنتاجية.
- تسرب العمالة الكفوة إلى المنظمة .
- صعوبات في تصميم نظم الأجور والحوافز .
- مسائل استقطاب الموظفين الجدد وتوظيفهم .
- مصاعب في موازنة بين متطلبات إستراتيجية الموارد البشرية ونزعات الأفراد العاملين في المنظمة.
- مشاكل في تقييم العاملين .
- مشاكل العمل والتأمينات والأمن الصناعي.
- مشاكل حل نزاعات العمل وتسويتها.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005، ص80.

² peretti Jean – marie. (1998). « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.NOUVELLE EDITION REVUE ET ACTUALISEE ..PAGE 12.

³ مجيد الكرنحي ، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري و تطبيقي ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن 2013، ص26.25.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية تسعى إلى فرض قوانين واليات داخل الإدارات العمومية تكون فعالة وخاضعة لقوانين صارمة تسعى إلى فرض مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين وهذا لغرض فعالية المورد البشري داخل المؤسسة من خلال قوانينها المتعددة التي تساعد على النهوض بالمؤسسات في القطاع العام كما تعمل من خلال هذه القوانين على تحفيز أداء العاملين باعتبار أن الموظف يكون محمي قانونيا وهذا ما يساعد على رضا العاملين والمساعدة على التحسين المستمر داخل المؤسسة و استغلال نقاط الضعف وتقويتها داخل مختلف الإدارات العمومية .

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتنمية المحلية

تمهيد:

تشكل التنمية المحلية نقطة أساسية في أي مجتمع باعتبارها عملية متعددة الأبعاد تهدف بالنهاية واستغلال كل الموارد الذاتية الممكنة ، وتعبئتها من اجل تحقيق التطور والانتقال من مرحلة إلى مرحلة أفضل من سابقتها ، وذلك من خلال مجموعة من العمليات المخطط لها مسبقا بهدف خلق تغيرات على النشاطات والمجالات المختلفة .

تعمل التنمية المحلية على خلق حلول جذرية والتحفيز على التغير المستمر و الترويج به ، لهذا لجأت كافة الدول وخاصة منها الدول النامية إلى الاهتمام بالتنمية المحلية كهدف أساسي وأولي من اجل التطور والنمو وتحقيق الرفاهية للمجتمع وتلبي الحاجات والرغبات الأساسية المتزايدة.

المبحث الأول: ماهية التنمية المحلية:

تعتبر التنمية المحلية إحدى العمليات التي تعتمد عليها المجتمعات بهدف تدعيم القدرة الذاتية للمجتمع، وكذا تحقيق أهداف محلية و قومية، كما أن التنمية المحلية تحتاج إلى تكثيف الجهود من قبل الحكومة و المواطنين على حد سواء للنهوض بالمجتمع المحلي .

المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية :

نظرا لأهمية موضوع التنمية المحلية فقد حظيت باهتمام الباحثين، ولهذا نجد تعاريف عديدة نذكر منها:

- هي عملية تتحد وتتعاون فيها جهود المواطنين والجهود التي تبذلها الجهات الحكومية المعنية لتحسين الأحوال الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع و،إدماج هذا المجتمع في المجتمع القومي للقيام بجهود مشتركة تستهدف تحقيق التقدم المطلوب.¹

- هي القيام بمجموعة من العمليات والنشاطات الوظيفية والتي تهدف إلى النهوض في كافة المجالات المكونة للمجتمع المحلي ، كما تعرف بأنها دعم سلوك الأفراد وصقل مهاراتهم حتى يتمكنوا من تطوير أنفسهم، مما ينعكس ايجابيا على مجتمعهم ويؤدي إلى نموه في العديد من القطاعات المحلية المؤسسية والتعليمية وغيرها.²

- كما تعرف بأنها عملية مركبة وحركة ديناميكية تتوخى تحقيق المتطلبات الاجتماعية وإشباع الحاجات الأساسية، وبهذا فهي عملية ليست عفوية بل منظمة ومخططة تهدف الانتقال من وضع إلى وضع أحسن من سابقه.³

- هي العمليات التي تتضافر فيها جهود الأهالي مع جهود السلطات الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية، وللعمل على تكامل هذه المجتمعات في حياة الأمم وتمكينها من الإسهام كامل في التقدم القومي.⁴

¹رشاد احمد عبد اللطيف، التنمية الاجتماعية في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص15.

²مجد خضر ، moudou3 03 .com ، تاريخ التحميل 2017/01/22، توقيت 16:09

³عبد الحق صديقي، مقاربات التنمية المجالية والمحلية، <https://www.google.fr/b>، تاريخ التحميل 2017/02/22، توقيت 17:02.

⁴مريم احمد مصطفى، إحسان حفطى، قضايا التنمية في الدول النامية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص234.

من خلال هذه التعارف نستنتج أن التنمية المحلية هي العملية التي من خلالها يمكن تحقيق التعاون وتكاتف الجهود الشعبية والجهود الحكومية لنمو في التجمعات المحلية سواء كانت اقتصادية اجتماعية أو ثقافية .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنمية المحلية

تتمثل أهمية وأهداف التنمية المحلية في:

الفرع الأول: أهمية التنمية المحلية .

- تأتي أهمية التنمية المحلية من حيث أنها وسيلة للمجتمعات النامية لمحاولة اللحاق بركب الدول المتقدمة وتعويض فترة التخلف، وهي إذا كانت تمارس في المجتمعات الحضرية و الريفية على قدم المساواة، إلا أنها تحظى بالقبول والتطبيق في المجتمعات الريفية.¹

- كما يمكن النظر إلى التنمية المحلية على أنها عملية دراسة تجريبية لأحوال مجتمعنا، بحيث تسهم هذه الدراسة في التعرف على جوانب المجتمع المحلي ومشكلاته، وحجم إمكانياته التي يمكن تسخيرها في علاج هذه المشكلات ، فمن خلال نتائجها نستطيع إثراء التصورات الوطنية عند التخطيط للتنمية الشاملة. باعتبار أن التنمية المحلية نمط من السياسة الملائمة والهامة لأوضاع بلادنا خاصة في ظل المشاكل والأزمات التي تواجهها في الوقت الحاضر.²

الفرع الثاني: أهداف التنمية المحلية .

ترمي التنمية المحلية إلى تحقيق مجموعة مترابطة من الأغراض التي تسهم في تطوير المجتمعات المحلية في كافة مناطق الدولة ، ويتسم الهدف العام للتنمية المحلية بالشمولية وتعدد الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية والسياسية و الإدارية، ويمكن تلخيص أهم أهداف التنمية المحلية فيما يلي:³

1- توفير الخدمات العامة الأساسية في مختلف المدن و القرى والمناطق الذي يشملها إقليم الدولة عموماً. ويتضمن ذلك كافة أنواع الخدمات الصحية والتعليمية و الثقافية و الاجتماعية والتنظيمية والزراعية وغيرها .

¹ أحمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمع المحلي، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 08.

² سليمة بوزيد. التضخم الإداري والتنمية المحلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2004، ص 80

³ نائل عبد الحافظ العولمة، إدارة التنمية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010، ص 155.

- 2- تشجيع المشاركة الشعبية و المبادرات الفردية والجماعية في مختلف المناطق في المجالات التنموية بكافة أبعادها و مستوياتها المحلية و القومية.
- 3- تعزيز التعاون بين السلطات المحلية وبين الجهات المركزية ، حيث أن الهيئات والأفراد والجهات المحلية المختلفة يمكن أن تشترك في الكثير من المشاريع المناسبة للظروف المحلية .
- 4- إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، حيث يعتبر مطلب شعبي كما هو واجب على الدولة لتحقيق استقرار أفرادها وإزالة الفوارق الاجتماعية بين المواطنين.¹
- 5- وضع الخطط المناسبة وفق أولويات محددة لتنمية المجتمع المحلي والنهوض به اقتصاديا و اجتماعيا .
- 6- إدخال مجموعة من التحسينات على البيئة المحلية ، مثل الشوارع الممهدة ، المساكن ، والمياه الصالحة للشرب والمجاري وغيرها.²

المطلب الثالث : نظريات التنمية المحلية .

إن إشكالية التنمية المحلية تعود إلى نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث طرحت كأحد البدائل للنموذج الاقتصادي الكلاسيكي الذي كان سائدا ، حيث أن الواقع يبين أن هناك تناقضات بين تنمية الدولة من جهة وتنمية المناطق من جهة أخرى مما أدى إلى بروز أفكار وتوجهات جديدة. وقد تميزت مرحلة الستينات بظهور نظرية أقطاب النمو. والتي يمثلها كل من "فرانسوا بيرو" "بودفيل" "هيرشمان" و غيرهم.

الفرع الأول: نظرية أقطاب النمو :

لقد كانت هذه النظرية ملهمة للحكومات في تلك الفترة محاولة منهم إلى تعمير الأرياف والقضاء على الفوارق التي تميز المدينة عن الريف .

كما تقوم هذه النظرية على أساس الفضاء المتعدد الأقطاب و الذي يعرفه بيرو" بأنه فضاء غير متجانس حيث تتكامل أجزائه فيما بينها وتقوم بينه وبين الأقطاب المسيطرة تبادل أكبر من المناطق القريبة ."

¹رمزي علي ابراهيم سلامة،اقتصاديات التنمية، منشأة المعارف، مصر، 1999، ص110.

² عبد الرحمان محمد حسن، دور السياسات الوطنية في التنمية المحلية ، مجلة الباحث، جامعة بخت الرضا ،السودان، العدد13،2013، ص116.

كما يعرف فيليب ايدلو هذه النظرية بأنها نظرية للنمو القطاعي غير المتوازن وفي أن واحد كنظرية نمو جهوية غير متوازنة ، أي تمثل تنمية المناطق .

ومن هنا نرى أن هذه النظرية تقوم على فكرة تقسيم البلد (الفضاء) إلى أقطاب كبيرة غير متجانسة سيؤدي بالضرورة إلى البحث عن كيفية تطوير كل قطب حسب خصوصيته ومن ثمة سيؤدي في النهاية إلى تنمية الدولة ككل .

الفرع الثاني: نظرية القاعدة الاقتصادية :

هذه النظرية تعتمد على فكرة المبادرات كأساس لتنمية المناطق. فحسب هذه النظرية أن مستوى الإنتاج والتشغيل لأي منطقة يعتمد على مدى قدرتها على التصدير والذي يتحدد بدوره حسب الطلب الخارجي و في هذا المجال يقول كلود لكور " النمو الحضري يتحدد بإنشاء مناصب شغل والذي يخلق مداخيل ، هذه المداخيل تأتي من خلال النشاطات المتميزة" . هذه النشاطات تؤدي للتصدير الذي يؤمن مداخيل من الخارج .هذه المداخيل تسمح بتوفير إشباع مختلف الحاجيات المحلية و كذا توسع النمو .

تقسم هذه النظرية الأنشطة الاقتصادية داخل المنطقة إلى نشاطات قاعدية وداخلية:

1- النشاطات القاعدية هي النشاطات التي تغطي القطاعات المصدرة والتي تساهم في خلق مناصب شغل وجلب مداخيل من الخارج.

2- النشاطات الداخلية هي الأنشطة الموجهة لتلبية الحاجيات الداخلية للمنطقة . وبالتالي فالتكامل بين هذه الأنشطة يساهم في تطوير المنطقة وبالتالي تطوير البلد بأكمله.¹

الفرع الثالث: نظرية الثنائيات:

يركز هذا الاتجاه الذي يعتبر أكثر الاتجاهات شيوعا في الدول النامية على الخصائص الكيفية والوضعية للمجتمعات الحديثة .

وتشمل الإجراءات المنهجية التي يتبعها هذا الاتجاه فيما يلي :

1-تحديد الخصائص العامة للمجتمع المتقدم بوصفها نماذج أو مؤشرات مثالية .

¹ خنفرى خيضر، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وافاق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2011، ص ص

2- تحديد الخصائص العامة للتخلف .

3- صياغة نموذج يعبر عن تحول المجتمع من حالة التخلف إلى حالة التقدم.¹

الفرع الرابع: الاتجاه الانتشاري:

يؤكد أصحاب الاتجاه الانتشاري بان التنمية الاقتصادية والتغير الاجتماعي لا يمكن تحقيقها في الدول النامية إلا إذا توفرت شروط الانتقال أو انتشار عناصر مادية وثقافية من الدول الغربية المتقدمة و الدول النامية, المقصود من هذا هو أن على الدول النامية إن تشهد عملية "ثقفيته" إذا رغبت في تحقيق التنمية , ويتم هذا عبر مراحل ومستويات معينة حيث يبدأ الانتقال من عواصم الدول الغربية إلى عواصم الدول النامية ثم من عواصم هذه الأخيرة إلى مناطقها الداخلية الأقل تطورا إلى أن يغمر جميع المناطق و الأقاليم لدى هذه الدول، وهذا ما يفسره السيد الحسيني بقوله " التأثير تمارسه الدول الغربية على المجتمعات غير الغربية سوف يؤدي بالأخيرة إلى أن تصبح بشكل أو آخر مماثلة للأولى، ولا يستند ذلك فقط إلى مجرد الافتراض أن الدول النامية أو بعض منها قد تتجه إلى النموذج الغربي من التنمية، بل يستند أيضا إلى القول بان الدول النامية لا يمكن إلا أن تحتذي بنموذج المجتمع الغربي، العلاقة إذن نسبية وذات اتجاه واحد".

والحقيقة فان مثل هذه الأفكار والتصورات ليست حديثة النشأة في الفكر الغربي بان تضرب بجذورها إلى القرن التاسع عشر حيث رأى كارل ماركس بان التوسع الذي تحققه الرأسمالية الأوروبية في مختلف أرجاء العالم وما تخلفه من نظام اقتصادي عالمي واحد يحول البلدان النامية إلى بلدان رأسمالية الطابع.

وحسب تصور وأفكار هذا الاتجاه فإن الانتشار أو الانتقال يتجلى في العناصر المادية والثقافية معبرة عن نفسها

في ثلاثة عناصر أساسية هي:

- تدفق رؤوس الأموال

- نقل التكنولوجيا

- نشر وترويج النظم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية

ويذهب ممثلو هذا الاتجاه إلى القول أنهم لا يقدمون لشعوب الدول النامية رؤوس الأموال لعلاج مشكلاتهم وإنما ينصحون هذه الدول بالانتظار وتقبل العناصر الثقافية الوافدة إليهم من الدول المتقدمة، إلا أن مروجي هذا الاتجاه لا

¹ احمدعبد الرؤوف درويش، قضايا التنمية في الدول النامية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر، 2013، ص30.

يعطون أهمية لتوضيح الجوانب الاستعمارية للتوسع الرأسمالي الغربي. بل على العكس من ذلك فهم يدركون ما للتكنولوجيا و السلع والأفكار والقيم الغربية التي تنقل من الدول النامية من تأثير على هذه المجتمعات، وما يخفي هذا الاتجاه من زيف وتضليل يتمثل في شيوع الفكرة المضللة التي مفادها أن المجتمعات النامية تمر بنفس المراحل التي مرت بها المجتمعات الصناعية الغربية المتقدمة.¹

المبحث الثاني: ركائز التنمية المحلية :

المطلب الأول: مبادئ التنمية المحلية

تقوم فلسفة تنمية المجتمع على تحرير وتحريك طاقات المواطنين في المجتمع لتنطلق محققة لآمالهم الجماعية في حياة أفضل داخل هذا المجتمع، وعلى أساس إشباع احتياجاتهم باعتمادهم على أنفسهم في المقام الأول ومساعدة الحكومة أن تطلب الأمر ذلك، ويمكن أن تنقسم هذه المبادئ إلى:

1- الشمول: ويعني هذا المبدأ ضرورة تناول قضية التنمية من جميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فلا يمكن مثلا الاهتمام بقضية التعليم، كما يدعو رجال التربية دون الاهتمام بقضايا الصحة أو الزراعة أو السكن أو المشروعات الإنتاجية الأخرى، لان التنمية تعني بكل مقومات الحياة في المجتمع ككل متكامل له كل هذه الحاجات والرغبات، كما يعني الشمول هنا شمول التنمية لكل قطاعات المجتمع الجغرافية والسكانية بحيث تضمن المشروعات والبرامج كل المجتمع ما أمكن ذلك تحقيق للعدالة وتكافؤ الفرص وإرضاء لكل المواطنين فلا يصح أن تستفيد فئة من المجتمع بعائد برامج التنمية بينما يحرم الآخرون وقد يكونوا من الفئات الفقيرة الأقل قوة وتأثيرا في المجتمع وهم أصحاب الحق في التنمية.

2- التوازن: ويعني هذا المبدأ الاهتمام بجوانب التنمية حسب حاجة المجتمع، فلكل مجتمع احتياجات تفرض وزنا خاصا لكل جانب فمثلا المجتمعات الفقيرة تحتل قضايا التنمية الاقتصادية فيها وزنا أكبر على ما عداها مما يجعل تنمية الموارد الإنتاجية في الأساس المستهدف من التنمية والقضايا الأخرى بمثابة فروع منها. فالتوازن إذن بين الخدمات لا يعني توزيع الاهتمام بها بنفس القدر بحيث تقسم موارد المجتمع على جميع القطاعات الخدمية أو السلعية بالمساواة في حين أن المجتمع يحتاج إلى بعض منها بدرجة أكبر وإنما التوازن بين درجات إشباع الاحتياجات في المجتمع.²

¹ كمال بودانة، اثر الرقابة الادارية على التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2014، ص ص 103.

² عبد الهادي جوهر وآخرون، دراسات في التنمية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص ص 37، 38.

3- التعاون والتفاعل الايجابي: يجب أن يكون هناك تعاون وتأثير متبادل بين أنشطة المجتمع وعناصر الحياة

الاجتماعية سواء كانت أجهزة التنمية الحكومية أو غير الحكومية، ولا يترك هذا التعاون للصدفة، بل يتعين إيجاد المناخ والتنظيم الملائمين للتعاون البناء أو التفاعل الايجابي بين هذه الأجهزة حتى يكون تأثيرها المتبادل ايجابيا لدعم بعضها البعض.¹

4- التنمية عملية تغيير مستمرة وشاملة: أي أنها عملية اجتماعية وليست مجرد عملية اقتصادية بما يعني ضرورة الربط

بين التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والواقع أن الذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار باستمرار هو العنصر البشري باعتباره وسيلة للتنمية وغايتها، ولذلك يجب أن يكون التركيز في مشروعات التنمية على المحتوى الاجتماعي الذي يشمل على سبيل المثال السكان و الخدمات التي تقدم لهم في إطار الأساس الاقتصادي الذي يقوم عليه المجتمع، وبمعنى آخر إن الهدف من التنمية خلق مجتمع جديد يتوفر فيه مستوى اقتصادي واجتماعي و ثقافي معقول، وبالتالي تتوفر الخدمات الأساسية تلقائيا، فالتنمية إذن عملية هادفة تتم وفق خطة معينة ولها أهداف واضحة ومحددة تتجاوز المجال الاقتصادي أو المادي البحث.²

5- مبدأ الاعتماد على الموارد المحلية: تركز التنمية على الاهتمام بالموارد المحلية للمجتمع مادية كانت أو بشرية و يؤدي ذلك بالطبع إلى نفع اقتصادي حيث انه يقلل من تكلفة المشروعات ويعطيها مجالا وظيفيا أوسع.

وتعتبر عملية الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع من أساليب التغيير المقصود باعتبار أن ذلك يتم عن طريق إدخال الأنماط الحضارية الجديدة من خلال القديمة وذلك باستخدام الموارد المتاحة في المجتمع فاستعمال الموارد المألوفة في صورة جديدة أسهل على المجتمع من استعمال موارد جديدة وينطبق ذلك أيضا على الموارد البشرية.³

¹ ماهر أبو المعاطي علي، الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012، ص74.

² صبحي محمد قنوس، أزمة التنمية، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الثانية، مصر، 1999، ص 270.

³ هناء حافظ بدوى، التنمية الاجتماعية رؤية واقعية من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2014، ص98.

المطلب الثاني: عناصر التنمية المحلية

من خلال دراستنا للتنمية المحلية والتعارف السابقة يمكن أن نستخلص عناصر التنمية المحلية هي:

- 1- **برنامج مخطط:** يتركز حول الاحتياجات الكلية للمجتمع، ذلك أن التخطيط الكفء هو الطريقة المثلى التي تضمن استخدام جميع الموارد الوطنية المادية الطبيعية والبشرية، بطريقة علمية وعملية وإنسانية لكي تحقق الرقي والرفاهية للمجتمع.
- 2- **المشاركة الجماهيرية:** من القواعد الأساسية للتنمية المحلية ضرورة المشاركة الشعبية. أي مشاركة أكبر عدد من سكان الهيئة المحلية تفكيراً وعملاً في وضع تنفيذ المشاريع الرامية إلى النهوض بهم وذلك عن طريق إثارة الوعي بمستوى أفضل من المعيشة عن طريق إقناعهم بالحاجات الجديدة وتدريبهم على استعمال الوسائل الحديثة للإنتاج وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية في الإنتاج والاستهلاك والادخار.
- 3- **المساعدات الفنية:** وهي ما تقدمه الهيئات الحكومية، فعملية التنمية تحتاج إلى عنصرين هامين هما العنصر البشري والعنصر المادي، ويمتزج هذان العنصران امتزاجاً كبيراً في الحياة الاجتماعية ويتكون من ذلك عنصر المساعدات الفنية أي المساعدة الفنية البشرية والمساعدة الفنية المادية وكلاهما يكمل الآخر.¹
- 4- **التغيير البنائي:** ويقصد بالتغيير البنائي ذلك النوع الذي يستلزم ظهور أدوار وتنظيمات اجتماعية جديدة تختلف اختلافاً نوعياً عن الأدوار والتنظيمات القائمة في المجتمع، ويقتضي هذا النوع من التغيير حدوث تحول كبير في الظواهر والنظم والعلاقات السائدة في المجتمع، أي في حجمه وفي تركيب أجزائه وشكل تنظيمه الاجتماعي.²
- 6- **الدفعة القوية:** ونقصد بذلك أنه على المجتمعات المختلفة أن تحدث دفعة قوية أو مجموعة من الدفعات القوية، ليست بمقتضاها الخروج من حالة الركود، وهذه الدفعة أو الدفعات القوية لازمة لإحداث تغيرات كيفية في المجتمع وإحداث التقدم في أسرع وقت، وتعتبر الحكومات هي المسؤولة عن إحداث مثل هذه الدفعات فهي التي تملك إمكانيات التغيير

¹ يوسف نور الدين، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 50.

² عبد الرحيم تمام أبو كريشة، دراسات في علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 301، 302.

وهي المسؤولة عن ضمان حد ادنى من المسؤوليات المعنية . كما أن الدفعة القوية التي تحدث في المجال الاقتصادي فيها دفعة مماثلة في المجال الاجتماعي.¹

المطلب الثالث: معوقات التنمية المحلية

لعل من أكثر مشكلات تنمية المجتمع المحلي إلحاحا اليوم أنه كلما صار المجتمع أكثر تحفزا أو أكثر قدرة على الدخول في التصنيع كلما أصبحت المجتمعات المحلية اقل قدرة على التعامل مع المشكلات التي تظهر مثل الفقر والبطالة... الخ كلها مشاكل يجب إن تعالج نطاق واسع يتعدى الحدود ومنه نذكر مجموعة من المعوقات:

1- غياب المفهوم القومي للأهداف: وتبين ذلك خلال الممارسات المحدودة والتي كانت تنحصر في مجرد إنجاز بعض المهام التي تتصل بعلاج بعض المشكلات اليومية الملحة والتي لا ينتج عنها إشباع للإحداث القومية.

2- إهمال مفهوم العملية في تنمية المجتمع المحلي: ويقصد بالعملية الجهود المنظمة من اجل إحداث تغيير، إلا انه لوحظ وجود حالة من قصر النظرة بمعنى انه ما إن يتم إنجاز مهمة معينة فان ذلك يفسر على أن المشروع قد اكتمل وحقق أهدافه في حين أنه في الحقيقة يكون من المشروعات التي تحتاج إلى وقت أطول. وانه مع عدم التركيز على رفع كفاءة المجتمع فان كل ما تم إحداثه من التغيرات سوف تتلاشى لعدم تفهم المجتمع لطبيعة هذا التغيير.

3- البيروقراطية: تعد البيروقراطية احد المشكلات التي يواجهها المجتمع المحلي والتي تتطلب دراسة من جانب أخصائيين تنظيم المجتمع لمواجهة أسبابها والحد من آثارها الضارة على المجتمع المحلي وذلك يتطلب الكثير من الوقت والجهد لدراسة هذه المشكلة حتى يمكن لعمليات التنمية أن تسير بالسرعة المناسبة وتحقق الأهداف المطلوبة منها.²

4- القيم الاجتماعية السائدة: وتمثل الإطار المرجعي لسلوك الفرد وتحتاج عملية التنمية إلى أنماط سلوكية جديدة ومن هذه المعايير التي تعوق عملية التنمية نذكر:

- الانعزالية والتوكل على الغير.

- عدم الإيمان بالجديد والخوف من المستحدث .

- عدم تقدير قيمة الوقت .

¹ نصيرة سالم، التنمية المحلية وإشكالية البيئة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر 2016، ص122.

² رشاد احمد عبد اللطيف، تنمية المجتمع المحلي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص ص97، 98.

- وضع المرأة في مكان اقل من الرجل .

5- ضعف الشعور بالمسؤولية الإيجابية نحو المجتمع: إن تنمية المجتمع تتطلب تنظيماً اجتماعياً من أجل الصالح العام ولكننا نجد أن مسؤولية الفرد نحو هذا المجتمع الذي ينتمي إليه معروفة تماماً ولكن قد يفقد بعض الأفراد وولاءهم لهذه المجتمعات .

6- تجاهل المشاركة الشعبية: تركز تنمية المجتمعات المحلية على كل من الجهود الحكومية والأهلية، ولا يمكن للجهود الحكومية أن تقوم وحدها بكل متطلبات التنمية وعملياتها، لذلك من الضروري مشاركة المواطنين في وضع وتنفيذ الخطة حيث أن مشاركة المواطنين تعتبر من الممارسة الديمقراطية للحرية بجانبها السياسي والاجتماعي، وهذا هو جوهر عملية التنمية.¹

المبحث الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية

يعتبر موضوع التنمية المحلية من المواضيع المهمة والتي تسعى كل الدول إلى الاهتمام بها، باعتبارها تتطلب جهوداً وطنية والمحلية لذلك عمدنا إلى التطرق وربط كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية .

المطلب الأول : العلاقة بين التطوير والتنمية المحلية

يقصد بالتطوير مجموعة العمليات و المؤسسات و الأجهزة و الخبرات و الجهود المتعلقة بمعرفة الإنسان التي يسعى إلى تقويتها بغرض الحصول على مكانة أفضل وتحقيق الذات من خلال مهاراته وقدراته وحصيلة خبراته في مجال علمي محدد أو أكثر من مجال ، والتطوير هو مفهوم شمولي واسع يقوم على تعزيز الفرد لمهاراته وقدراته بأشكال ومصادر عديدة تؤدي إلى زيادة معرفته العامة أو التخصصية ، ويشمل مفهوم التطوير كافة المراحل التي يمر بها الفرد المتعلق بمعرفة الإنسان في المجالات المختلفة ، وبالرغم من جدلية العلاقة بين التطوير والتنمية إلا إنهما يرتبطان بعلاقة إيجابية . إذا إن التحسن في أي منهما ينعكس إيجابياً على الآخر.²

كما تظهر العلاقة بين التطوير و التنمية المحلية من خلال تطوير الفرد لقدراته وتعزيز توجهاته والرقى بإمكاناته و الحفاظ على طاقاته ومؤهلاته ، وباعتباره يمثل قدوة في المجتمع الذي ينتمي إليه يسعى إلى تحقيق التنمية في المجتمع .

¹ منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013، ص ص 29، 30.

² نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق ، ص 186.

المطلب الثاني: العلاقة بين التوظيف والتنمية المحلية

في ظل أزمة الوظائف التي تواجهها البلدان النامية يمكن أن يؤدي التوظيف إلى تفويض الجهود الرامية التي تؤدي إلى القضاء على الفقر المدقع وتحقيق الرخاء المشترك ، وبالتالي يمكن القول أن التوظيف يساعد في تنمية المجتمعات من خلال زيادة مستوى المعيشة وباعتباره الطريق الرئيسي للخروج من الفقر ، كما أن تحسين فرص العمل هو العنصر الأساسي في خطة العمل من اجل التنمية والنهوض بالمجتمعات .

التوظيف يمكن أن يحقق أهداف رئيسية داخل المجتمع والتي يمكن تقديمها من خلال :

- 1- **مستوى المعيشة** : من خلال انخفاض الفقر عندما يسمح عمل الأفراد بتحسين ظروفهم المعيشية لاسيما في البلدان التي تعاني من سوء المعيشة.
- 2- **الإنتاجية**: والتي تؤدي إلى زيادة الكفاءة تدريجيا للعمال ، وإنشاء وظائف جديدة من خلال المهارات المكتسبة .¹
- 3- **الابتكار** : البحث عن فرص جديدة في السوق قد تؤدي إلى وضع التقنيات التي تساهم في خلق المزيد من الفرص والثروة ، كما تجعل الفرد يبذل المزيد من الجهد لإثبات نفسه.

المطلب الثالث:علاقة إدارة الكفاءات بالتنمية المحلية

تعتبر الكفاءات البشرية وسيلة مهمة في الإدارة باعتبارها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية و الكفاءة ،لذا فان معظم التوجهات الإدارية الحديثة قد أكدت على توجيه الأهمية إلى العنصر البشري الكفاء باعتبار رأس مال نادر الحصول عليه .

وتتجسد العلاقة بين إدارة الكفاءات والتنمية المحلية من خلال أصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون المسؤولية ببلورة أفكار جديدة وعوامل التغيير التي تساعد في النهوض بالمجتمعات المحلية ، وكذا تقديم الحلول وخلق أفكار تسمح بمواكبة التغيرات والتطورات الحديثة.

¹La banque mondial .emploi et développement –vue d ensemble .www.banquemondial.org 2017/03/20 تاريخ التحميل 14:30 .

كما إن الممارسات الإدارية تتعلق باستخدام منهجيات وممارسات رسمية لضمان الأداء الفعال لعمليات التنمية داخل المجتمع.

المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بالتنمية المحلية

تعتبر إدارة المعرفة أداة ووسيلة مهمة في أي إدارة، كونها تحمل أفكار ومهارات كامنة في الأفراد التي تسعى المؤسسة في الحصول عليها .

وتتمحور علاقة بين إدارة المعرفة والتنمية المحلية في الاهتمام المتزايد في المعارف والمهارات الفردية الكامنة داخل الفرد، وضرورة إعداد الإطارات الفنية والكفاءات البشرية لقيادة العمل داخل الأجهزة الإدارية . كما تتجلى العلاقة بينهما من خلال دور الكبير التي تقوم به إدارة المعرفة في التخطيط وترشيد في استخدام الأموال وتوجيهها بالاتجاه الجيد الذي يلي رغبات وحاجيات أفراد المجتمع . و يضاف إلى ذلك زيادة درجة الوعي لدى العاملين.

كما أن الإهتمام بالمعرفة و إدارتها يسمح باستغلال الطاقات و المهارات البشرية و تنميتها إلى أقصى حد و بشكل أمثل و توجيهها على المسار الصحيح، ما يساهم في خدمة المجتمع على جميع المستويات.

خلاصة:

يمكن القول من خلال هذا الفصل ، أن التنمية المحلية تسعى إلى تحقيق المتطلبات الأساسية وإشباع حاجات و رغبات المجتمع ، باستغلال الموارد الداخلية وتطويرها من اجل تحقيق التنمية الذاتية، كما تسعى التنمية المحلية بان تحقق مشاريع إنمائية بهدف استغلالها لنمو بالنسبة لبنى التحتية و الرفاهية الاجتماعية ولكي تحقق هذا يجب أن يكون هناك تناسق و تشارك بين الأفراد في الإدارات المختلفة و الهياكل والبرامج التنموية.

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لبلدية بسكرة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين تم في هذا الفصل محاولة ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي وذلك في بلدية بسكرة من خلال إيضاح دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية في المؤسسة محل الدراسة انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار بلدية بسكرة ، والذي تم فيه الجزء العملي من الدراسة وسنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث الذي تطرقنا فيه إلى بعض المعلومات حول بلدية بسكرة والتي نلخصها في كل من التعريف ببلدية بسكرة ، والأجهزة المكونة لها ، وأخيرا هيكله التنظيمي .

المطلب الاول : التعريف ببلدية بسكرة

إن دراسة بلدية بسكرة ستتم من خلال تعريف البلدية والأجهزة التي تتكون منها ، وأخيرا هيكلها التنظيمي

أولاً - - تقديم البلدية :

تعرف البلدية على أنها "مرفق إداري هام وضع خصيصا لخدمة المواطن محدد الإقليم وتمتع بالشخصية المعنوية ، لها الاستقلال المالي ، ولها أيضا حق التقاضي فهي لها كيان قانوني ، وهي أول مرفق في هرم الإدارة " ¹.

ومن خلال ما سبق نستخلص أنها القاعدة الأساسية لكل هياكل الدولة ، ولهذا كان لا بد أن تكون للبلدية شخصية معنوية ، الذمة المالية ، وذلك لأداء كل المهام المكلفة بها على أحسن ما يرام ، ولضمان سير المصالح التابعة لها ، والتي تشرف عليها .

للبلدية مكانة هامة في الدولة الحديثة بحيث تتمتع بخصائص نذكر منها ،

1- مجموعة إقليمية، يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية .

2- مجموعة لا مركزية ، أنشئت وفقا للقانون .

3- مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمرافق العمومية للبلدية .

4- تخضع لنظام الرقابة السياسية .

¹ نشرة إقليمية تصدر عن المجلس الشعبي البلدي " بلدية بسكرة " العدد 99/00 .

وتقع البلدية بالجنوب الشرقي للبلاد ، تتربع على مساحة تقدر ب 2166.2 كلم وهي تضم 12 دائرة و33 بلدية ومحل الدراسة هي البلدية مقر الولاية ، يحدها شمالا بلدية طولقة و البرانيس ، ومن الجنوب بلدية اوماش ومن الشرق بلدية سيدي عقبة و شتمة ومن الغرب بلدية الحاجب .

يضم المقر الإداري لبلدية بسكرة مقسم الى 4 طوابق هي :

- مديرية الشؤون الاجتماعية والتنظيم .

- مديرية العمران و البيئة .

- مديرية الوسائل العامة .

- الأمانة العامة .

وكل منها لها عدة مصالح وكل مصلحة مقسمة إلى مكاتب

ثانيا- إمكانيات البلدية :

تتوفر بلدية -بسكرة - على إمكانيات مادية وبشرية وهي :

1- الإمكانيات المادية : تتمثل في الأراضي ، المباني ، الآلات وكذلك تتحصل بلدية بسكرة على عدة مداخيل نذكر منها :

- الضرائب .

- نسبة من مداخيل الخزينة .

- الأدمغة (المخالفات) .

- مخططات الميزانية العمومية .

2- الإمكانيات البشرية : يستخدم المقر الإداري لبلدية بسكرة إمكانيات بشرية يبلغ عددها 320 عاملا مقسمين إلى إطارات سامية ، إطارات عادية ، وعمال آخرين .

ثالثا- اهتمامات البلدية :

باعتبار أن البلدية هي القاعدة الأساسية لهياكل الدولة فان لديها عدة وظائف نذكر منها

- 1- عمليات الترميم : وتمثل في مختلف الترميمات التي تقوم بها البلدية لمختلف بنايات الدولة مثل : المدارس ، الشوارع.....الخ.
- 2- أعمال الصيانة : تتمثل في عملية الصيانة للشوارعالخ .
- 3- أعمال التنظيف : تتمثل في عملية تنظيف الشوارع من النفايات و الأوساخ من اجل تحسين مظهر المدينة.
- 4- أعمال التهيئة الحضرية : وتمثل أساسا في التعميد وتوصيل المياه الصالحة للشرب وقنوات تصريف المياه .

المطلب الثاني :الأجهزة المكونة لبلدية بسكرة :

تدير البلدية جهاز يتكون من :

- المجلس الشعبي البلدي .

- الجهاز التنفيذي .

أولا- المجلس الشعبي البلدي :

هو جهاز للمداولة ويعتبر الأساس في البلدية ، ويتألف من عدد يتراوح حسب البلديات ، وينتخب لمدة خمسة(05)سنوات ، بواسطة الاقتراع النسبي على القائمة من قبل جميع سكان البلدية باقتراع العام المباشر والسري ، دون تمييز في الجنس والبالغين أكثر من 18 سنة والمسجلين في القوائم الانتخابية ، بحيث يجتمع المجلس الشعبي البلدي إلزاميا في كل مرة إذا تطلب الأمر ذلك ، سواء بدعوة من الرئيس أو من الوالي أو من ثلث (1/ 3)عدد أعضائه يتكون م . ش.ب لبلدية بسكرة -من 23عضوا .

ثانيا- الجهاز التنفيذي :

هو جهاز يتكون من رئيس البلدية و عدة نواب يتراوح عددهم من نائبين إلى 4 نواب حسب عدد المنتخبين لكل مجلس، ويعين رئيس البلدية من طرف أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد في م. ش. ب خلال ثمانية (08) أيام الموالية لإعلان نتائج الاقتراع ، ويختار الرئيس النواب المساعدون له بعد استشارة المجلس ، ويعين كل من الرئيس ونوابه لمدة خمسة (05) سنوات .

أما صلاحيات رئيس المجلس بسبب الازدواج الوظيفي فان الرئيس يتصرف أحيانا باسم البلدية وأحيانا باسم الدولة ، بحيث يتخذ قراراته في شكل قرارات البلدية يعلم المواطنين بها بواسطة :

-النشر إذا كانت ذات طابع عام .

- التبليغ إذا كانت تتضمن إجراءات فردية .

فبالنسبة لبلدية بسكرة الجهاز التنفيذي يتكون من رئيس البلدية و 4 نواب هم :

1-النائب الذي يتوب رئيس م . ش . ب في حالة غيابه.

2- النائب المكلف بالعمران و البيئة .

3- النائب المكلف بالإدارة و المالية .

4- النائب المكلف بالشؤون الاجتماعية .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة :

لكل إدارة هيكل تنظيمي خاص بها ، يختلف هذا الهيكل باختلاف شكل الإدارة ، وكذلك حسب النشاط الذي تقوم به ، ففي هذا الشأن سوف نتطرق إلى مختلف المصالح و المديريات التي تتكون منها بلدية بسكرة .

1 - رئيس المجلس الشعبي البلدي :

- يمارس مهامه من خلال الاختصاصات التي يخولها له القانون البلدي لا سيما المواد من 58 إلى 60 حيث تتضمن¹:
- يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي في التظاهرات الرسمية و الاحتفالات .
 - يمثل رئيس البلدية كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفقا لأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها .
 - عندما تتعارض مصالح البلدية يعين رئيس المجلس الشعبي البلدي احد نوابه لتمثيل البلدية أمام القضاء أو في إبرام العقود .

2 مصلحة الديوان :

- تتكفل هذه المصلحة بإدارة الشؤون الإدارية لمصلحة رئيس المجلس الشعبي البلدي يرأسها مصلحة الديوان تتفرع إلى :
- مكتب العلاقات الخارجية والتشريفات ويضم :
 - فرع العلاقات العامة .
 - فرع التشريفات والتوجيه .

3- الأمانة العامة :

- تقوم الأمانة العامة بإدارة الشؤون الإدارية المتعلقة والخاصة بالبلدية ، وإعداد برامج عمل المجلس الشعبي البلدي.
- بحيث يقوم الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ب :
- جمع مسائل الإدارة العامة .
 - الإعداد لاجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
 - تبليغ محاضر مداورات المجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطة الوصية أما :

¹ المواد 58-60، القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية الصادر سنة 1990

- على سبيل الإخبار .
 - من اجل ممارسة سلطة الموافقة أو الرقابة .
 - تحقيق العلاقات بين المصالح الإدارية والتقنية ، وتنظيمها والتنسيق بينها و رقابتها .
 - ممارسة السلطة السليمة على موظفي البلدية .
- وتتفرع إلى المصالح التالية :
- 1- مصلحة التنشيط والمناهج : تقوم هذه المصلحة بتسجيل القرارات والمداوات الخاصة بالمجلس الشعبي البلدي .
 - 2- مصلحة تسيير الموظفين : يتمثل دورها في إدارة الشؤون الإدارية والاجتماعية للموظفين وعمال البلدية .
- ### 4- مديرية العمران والبيئة :
- هذه المديرية مقسمة إلى مصلحتين هما :
- 1- مصلحة العمران : وتتفرغ هذه المصلحة إلى :
 - مكتب متابعة المشاريع .
 - مكتب العقود : ويضم
 - فرع الرخص .
 - فرع المحجز البلدي .
 - مكتب شريط العمران
- وتتمثل مهمة هذه المصلحة في :
- تهيئة وتعبيد الطرقات .
 - انجاز الحدائق والمساحات الخضراء .
 - تدعيم الأحياء بالكهرباء والغاز .

2- مصلحة النظافة والبيئة :

تقوم بالعمل على تطهير الأحياء من الأتربة و الأوساخ ، إضافة إلى الأعمال اليومية التي تقوم بها أعوان النظافة من جمع القمامات المنزلية ، وتسريح قنوات المياه القذرة ، كما تقوم بتحديد وانجاز شبكات صرف المياه وشبكات المياه الصالحة للشرب .

5- مديرية الوسائل العامة :

تتفرع هذه المديرية إلى عدة مصالح هي :

1- مصلحة وسائل العامة : وهي تشمل

- مكتب صيانة بناءات البلدية .

- مكتب الكهرباء و الإنارة العمومية .

2- مصلحة تسيير ممتلكات البلدية .

3- مصلحة الإدارة والمالية : وهي تشمل

- مكتب الصفقات العمومية .

- مكتب الأجور .

- مكتب التسيير .

- مكتب التجهيز .

حيث كل واحدة من هذه المصالح اختصاصاتها المخولة لها من طرف القانون البلدي رقم 90 / 08 في 07/04/1990 ، حيث تسيير أموال البلدية سواء كانت إيراداتها الخاصة او من طرف الدولة في إطار ذمتها ، بالإضافة الى حصيلة الموارد الجبائية والرسوم¹ .

¹ المادة 146 من القانون رقم 08/90 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق 07 افريل 1990 المتعلق بالبلدية .

6-مديرية التنظيم و الشؤون الاجتماعية :

بحكم الطابع الاجتماعي لهذه المديرية كونها أكثر تعاملًا مع المواطنين بصفة مباشرة ودائمة لذلك كانت محل اهتمام وتدعيم أكثر من قبل المجلس الشعبي البلدي ، وذلك انعكاسًا للظروف الاجتماعية الصعبة التي تمر بها البلدية ، وتحسينًا لمبدأ الإدارة في خدمة المواطن ثم وضع ميكانيزمات جديدة ، ولحسن سير هذه المديرية من خلال الدور الملموس الذي تقوم به .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفًا للإطار المنهجي للدراسة، ويتضمن منهج الدراسة وأداة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة المستخدمة.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Version 20)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
2. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي التفلطح و الإلتواء لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
5. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.
7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضًا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المطلب سوف نتناول منهج الدراسة وأداة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أن المنهج الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة أما المنهج التحليلي فسيتم إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها ومنهج دراسة حالة، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

نتناول في هذا الفرع كل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولاً- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(01): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

| متغيرات الدراسة | عدد العبارات | معامل الثبات | صدق المحك |
|--------------------------------------|--------------|--------------|-----------|
| المتغير الأول: إدارة الموارد البشرية | 17 | 0.888 | 0.942 |
| المتغير الثاني: التنمية المحلية | 14 | 0.939 | 0.969 |
| الصدق والثبات العام للاستبيان | 31 | 0.946 | 0.972 |

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0.946**، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.939** إلى **0.888**، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من

الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معاملته العام حوالي 97% وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

ثانيا: بناء أداة الدراسة

قمنا باستخدام الاستبيان الذي يعتبر نموذج يتكون من واحد وثلاثون سؤال، حيث تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع البحث، قمنا بتوجيه الاستبيان للأستاذ المشرف ومن ثم للجنة تحكيم من أجل التدقيق أكثر وبعد تصحيح الاستبيان وإعطاء الملاحظات من قبل المحكمين قمنا بأخذ الملاحظات بعين الاعتبار، بعدها تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي وتوجيهه للعينة المختارة في بلدية بسكرة. تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يضمن البيانات الشخصية للأفراد في بلدية بسكرة والتي ركزنا فيها على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- القسم الثاني: يضمن محورين :

- **المحور الأول:** يضمن أسئلة حول إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (التطوير، التوظيف، إدارة الكفاءات، إدارة المعرفة).

يتمثل البعد الأول في العبارات من (1-4)، والبعد الثاني يتمثل في العبارات من (5-8)، والبعد الثالث يتمثل في العبارات من (9-12) و البعد الرابع يتمثل في العبارات من (13-17)

- **المحور الثاني:** يضمن أسئلة عن التنمية المحلية بأبعادها الأربعة (التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية، التنمية السياسية، التنمية الإدارية).

يتمثل البعد الأول في العبارات من (18-22)، والبعد الثاني يتمثل في العبارات من (23-25)، والبعد الثالث يتمثل في العبارات من (26-28). والبعد الرابع يتمثل في العبارات من (29-31)

وللإجابة على أسئلة الاستمارة اعتمدنا على مقياس خماسي يسمى سلم ليكارت، مقسم إلى خمسة درجات بحيث: (غير موافق تماما-1، غير موافق-2، محايد-3، موافق-4، موافق تماما-5).

جدول رقم (02): مقياس ليكرت

| المستوى | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من اعداد الطالب

ثالثا: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

| معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|
| **0.786 | 01 |
| 0.000 | |
| **0.891 | 02 |
| 0.000 | |
| **0.704 | 03 |
| 0.000 | |
| **0.807 | 04 |
| 0.000 | |

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (04): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

| معامل الارتباط | رقم العبارة |
|------------------------------------|-------------|
| **0.701 | 05 |
| 0.000 | |
| **0.728 | 06 |
| 0.000 | |
| **0.592 | 07 |
| 0.000 | |
| **0.677 | 08 |
| 0.000 | |
| ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (05): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية

| معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|
| **0.645 | 09 |
| 0.000 | |
| **0.662 | 10 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 0.000 | |
| **0.813 | 11 |
| 0.000 | |
| **0.821 | 12 |
| 0.000 | |
| ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (06): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

| معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|
| **0.634 | 13 |
| 0.000 | |
| **0.868 | 14 |
| 0.000 | |
| **0.807 | 15 |
| 0.000 | |
| **0.682 | 16 |
| 0.000 | |
| **0.723 | 17 |
| 0.000 | |

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (07): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية

| معامل الارتباط | رقم العبارة |
|------------------------------------|-------------|
| **0.717 | 18 |
| 0.000 | |
| **0.892 | 19 |
| 0.000 | |
| **0.789 | 20 |
| 0.000 | |
| **0.869 | 21 |
| 0.000 | |
| **0.744 | 22 |
| 0.000 | |
| ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (08): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية

| معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|
| **0.930 | 23 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 0.000 | |
| **0.916 | 24 |
| 0.000 | |
| **0.865 | 25 |
| 0.000 | |
| ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (09): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد السابع والدرجة الكلية

| معامل الارتباط | رقم العبارة |
|------------------------------------|-------------|
| **0.836 | 26 |
| 0.000 | |
| **0.796 | 27 |
| 0.000 | |
| **0.791 | 28 |
| 0.000 | |
| ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (10): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثامن والدرجة الكلية

| معامل الارتباط | رقم العبارة |
|------------------------------------|-------------|
| **0.834 | 29 |
| 0.000 | |
| **0.860 | 30 |
| 0.000 | |
| **0.875 | 31 |
| 0.000 | |
| ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

رابعاً: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (*Test de la Normalité*)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي **Skewness** و **Kurtosis** (**Asymétrie**) كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (11): معاملي **skewness** و **Kurtosis**

| Skwness | Kurtosis | متغيرات الدراسة |
|---------------|---------------|-----------------|
| 0.288 | -0.191 | التطوير |
| -0.005 | -0.681 | التوظيف |

| | | |
|--------|--------|-----------------------|
| 0.765 | 1.134 | إدارة الكفاءات |
| 0.515 | -0.593 | إدارة المعرفة |
| -0.521 | -0.355 | التنمية الاجتماعية |
| 0.214 | -0.849 | التنمية الاقتصادية |
| -0.362 | -0.416 | التنمية السياسية |
| -0.255 | -0.486 | التنمية الادارية |
| 0.876 | 0.766 | إدارة الموارد البشرية |
| -0.125 | -0.018 | التنمية المحلية |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل Skewness (Asymétrie) تتراوح بين -0.521 و 0.214 وقيم معامل Kurtosis تتراوح بين -0.849 و 1.134، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي Skewness (Asymétrie) و Kurtosis عن قيمتي [1 و -1] أو [3 و -3]، وبالتالي فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في بلدية بسكرة من إطارات تسيير وتقنيين، من مختلف المصالح والبالغ عددهم حوالي 320 موظف ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية، قمنا بأخذ عينة عشوائية بلغ حجمها 70 موظف تم توزيع الإستبانة عليهم، حيث تم استرجاع 36 استبانة وكانت كلها صالحة للدراسة.

الجدول رقم (12): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة)

| المتغير | فئات المتغير | العدد (التكرار) | النسبة المئوية |
|---------|--------------|-----------------|----------------|
| الجنس | ذكر | 8 | 22.9% |
| | أنثى | 27 | 77.1% |

| | | | |
|---------------|-------------------------|----|-------|
| العمر | أقل من 30 سنة | 7 | 20.0% |
| | من 30 إلى أقل من 39 سنة | 25 | 71.4% |
| | من 40 إلى أقل من 49 سنة | 3 | 8.6% |
| | من 50 سنة فأكثر | 00 | 00 |
| المؤهل العلمي | بكالوريا | 8 | 22.9% |
| | تقني سامي | 11 | 31.4% |
| | ليسانس | 11 | 31.4% |
| | مهندس | 3 | 8.6% |
| | ماستر | 2 | 5.7% |
| | دراسات عليا | 00 | 00 |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 6 | 17.1% |
| | من 5 إلى 10 سنة | 16 | 45.7% |
| | من 10 إلى 15 سنة | 8 | 22.9% |
| | من 15 إلى 20 سنة | 1 | 2.9% |
| | أكثر من 20 سنة | 4 | 11.4% |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات spss0.20

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن:

- أغلبية مجتمع الدراسة من الإناث، حيث بلغ عددهم 27 بنسبة بلغت 77.1% في حين بلغ عدد الذكور 8، بنسبة بلغت 22.9%.
- إن فئة العمر التي تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغت نسبتها 71.4% تليها فئة العمر أقل من 30 سنة بنسبة 20.0% ثم فئة العمر من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 8.6% في حين انعدام الفئة من 50 سنة فأكثر وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة في بلدية بسكرة هو مجتمع شاب.

- يلاحظ أيضا أن نسبة المؤهل العلمي لحملة شهادة تقني سامي وليسانس تمثل أعلى نسبة وبلغت 31.4% تليها فئة حملة شهادة البكالوريا فكانت نسبتها 22.9%، ثم فئة حملة شهادة مهندس بنسبة 8.6%، أما أقل نسبة كانت لحملة شهادة الماستر حيث بلغت 5.7% في حين إنعدام الفئة الحاملة لشهادة الدراسات العليا. وفيما يخص سنوات الخبرة فتظهر أن نسبة 45.7% تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنة ، أما نسبة 22.9% تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، تليها نسبة 17.1% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، أما أقل النسب فهي 11.4% للذين خبرتهم أكثر من 20 سنة و 2.9% للذين تتراوح خبراتهم من 15 إلى 20 سنة و ، وعليه فإن نسبة 91.4% هو مجتمع شاب وذو خبرات بسيطة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، ونتطرق في اختبار فرضيات الدراسة إلى اختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واقتراحاتها.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت (Likert) يتضمن خمسة مستويات، أدناها (1) وأعلىها (5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

| الدرجة | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|----------------|
| المتوسط الحسابي | 4.2 – 5 | 3.4 – 4.19 | 3.39 – 2.6 | 1.8 – 2.59 | 1.79 – 1 |
| درجة الموافقة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

الفرع الأول: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير الأول (إدارة الموارد البشرية)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد المتغير الأول (إدارة الموارد البشرية) والمتمثلة في: التطوير، التوظيف، إدارة الكفاءات، إدارة المعرفة.

أولاً- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (التطوير)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الأول (التطوير).

جدول رقم (13): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (التطوير)

| الرقم | درجة الموافقة الكلية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | |
|-------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1 | محايد | 1.271 | 2.828 | 3 | 11 | 3 | 13 | 5 |
| | | | | 8.6 | 31.4 | 8.6 | 37.1 | 14.3 |
| 2 | محايد | 1.193 | 2.600 | 2 | 8 | 5 | 14 | 6 |
| | | | | 5.7 | 22.9 | 14.3 | 40.0 | 17.1 |
| 3 | موافق | 1.172 | 3.514 | 5 | 19 | 3 | 5 | 3 |
| | | | | 14.3 | 54.3 | 8.6 | 14.3 | 8.6 |
| 4 | محايد | 1.241 | 2.600 | 3 | 7 | 4 | 15 | 6 |
| | | | | 8.6 | 20.0 | 11.4 | 42.9 | 17.1 |
| | محايد | 0.972 | 2.885 | التطوير | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس التطوير، حيث بلغ المتوسط المرجح (2.885 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن المبحوثين في بلدية بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط للتطوير. كما أجاب المبحوثين بالموافقة فيما يخص مساهمة تطوير العاملين في الرفع من مستوى كفاءاتهم

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.972 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

ثانيا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (التوظيف)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الثاني (التوظيف)

جدول رقم (14): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (التوظيف)

| الرقم | درجة الموافقة | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | |
|-------|---------------|-----------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 5 | التكرار | 3.142 | 3 | 16 | 4 | 7 | 5 |
| | % | | 8.6 | 45.7 | 11.4 | 20.0 | 14.3 |
| 6 | التكرار | 2.800 | 2 | 12 | 6 | 7 | 8 |
| | % | | 5.7 | 34.3 | 17.1 | 20.0 | 22.9 |
| 7 | التكرار | 2.971 | 00 | 16 | 5 | 11 | 3 |
| | % | | 00 | 45.7 | 14.3 | 31.4 | 8.6 |
| 8 | التكرار | 2.828 | 3 | 10 | 6 | 10 | 6 |
| | % | | 8.6 | 28.6 | 17.1 | 28.6 | 17.1 |

| | | | |
|-------|-------|-------|---------|
| محايد | 0.832 | 2.935 | التوظيف |
|-------|-------|-------|---------|

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس التوظيف، حيث بلغ المتوسط المرجح (2.935 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن المبحوثين في بلدية بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط للتوظيف.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.832 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت للبيانات.

ثالثا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (إدارة الكفاءات)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الثالث (إدارة الكفاءات)

جدول رقم (15): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (إدارة الكفاءات)

| الرقم | درجة الموافقة الكلية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | |
|-------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 9 | محايد | 1.094 | 2.914 | 3 | 8 | 9 | 13 | 2 |
| | | | | 8.6% | 22.9% | 25.7% | 37.1% | 5.7% |
| 10 | محايد | 1.255 | 3.200 | 3 | 18 | 1 | 9 | 4 |
| | | | | 8.6% | 51.4% | 2.9% | 25.7% | 11.4% |
| 11 | غير موافق | 0.993 | 1.885 | 1 | 2 | 3 | 15 | 14 |
| | | | | 2.9% | 5.7% | 8.6% | 42.9% | 40.0% |

| | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|----------------|------|------|------|-----|---------|----|
| محايد | 1.086 | 2.228 | 9 | 16 | 4 | 5 | 1 | التكرار | 12 |
| | | | 25.7 | 45.7 | 11.4 | 14.3 | 2.9 | % | |
| محايد | 0.809 | 2.557 | إدارة الكفاءات | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس إدارة الكفاءات، حيث بلغ المتوسط المرجح (2.557 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالث لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن المبحوثين في بلدية بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط إدارة الكفاءات. في حين أجاب الباحثون بعدم الموافقة على أن هناك اهتمام بالكفاءات في البلدية .

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.809 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

رابعا - اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع (إدارة المعرفة)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الرابع (إدارة المعرفة)

جدول رقم (16): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الرابع (إدارة المعرفة)

| الرقم | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة الكلية |
|-------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| 13 | 00 | 6 | 7 | 14 | 8 | 2.314 | 1.022 | غير موافق |
| | % | 00 | 17.1 | 20.0 | 40.0 | | | 22.9 |
| 14 | 2 | 7 | 2 | 14 | 10 | 2.342 | 1.258 | غير موافق |
| | % | 5.7 | 20.0 | 5.7 | 40.0 | | | 28.6 |

| | | | | | | | | | |
|-----------|-------|-------|---------------|------|------|------|------|---------|----|
| محايد | 1.362 | 2.714 | 9 | 8 | 5 | 10 | 3 | التكرار | 15 |
| | | | 25.7 | 22.9 | 14.3 | 28.6 | 8.6 | % | |
| محايد | 1.314 | 3.085 | 5 | 9 | 3 | 14 | 4 | التكرار | 16 |
| | | | 14.3 | 25.7 | 8.6 | 40.0 | 11.4 | % | |
| غير موافق | 1.165 | 2.371 | 9 | 13 | 5 | 7 | 1 | التكرار | 17 |
| | | | 25.7 | 37.1 | 14.3 | 20.0 | 2.9 | % | |
| غير موافق | 0.915 | 2.565 | إدارة المعرفة | | | | | | |

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام غير موافقون على العبارات التي تقيس إدارة المعارف حيث بلغ المتوسط المرجح (2.565 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم ليكرت أكبر من (2.59 إلى 1.8) والتي تشير إلى أن المبحوثين في بلدية بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط إدارة المعرفة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.915 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

الفرع الثاني: الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني التنمية المحلية

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد المتغير الثاني (التنمية المحلية) والمتمثلة في: التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية، التنمية السياسية، التنمية الإدارية.

أولا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (التنمية الاجتماعية):

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الأول (التنمية الاجتماعية) .

جدول رقم (17): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (التنمية الاجتماعية)

| الرقم | درجة الموافقة الكلية | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي |
|-------|----------------------|-------------------|---------------|--------------------|-------|-----------|----------------|-----------------|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| 18 | التكرار | 1.376 | 2.600 | 1 | 14 | 1 | 8 | 11 |
| | | | | % | 2.9 | 40.0 | 2.9 | 22.9 |
| 19 | التكرار | 1.382 | 3.028 | 3 | 16 | 3 | 5 | 8 |
| | | | | % | 8.6 | 45.7 | 8.6 | 14.3 |
| 20 | التكرار | 1.165 | 3.371 | 3 | 19 | 5 | 4 | 4 |
| | | | | % | 8.6 | 54.3 | 14.3 | 11.4 |
| 21 | التكرار | 1.268 | 3.457 | 5 | 19 | 3 | 3 | 5 |
| | | | | % | 14.3 | 54.3 | 8.6 | 8.6 |
| 22 | التكرار | 1.339 | 3.028 | 5 | 10 | 7 | 7 | 6 |
| | | | | % | 14.3 | 28.6 | 20.0 | 20.0 |
| محايد | | 1.047 | 3.097 | التنمية الاجتماعية | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس التنمية الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.09 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن المبحوثين في بلدية بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط التنمية الاجتماعية، اعتباراً أن المبحوثين أجابوا بالموافقة حول تقديم البلدية المعلومات المطلوبة لافراد المجتمع.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 1.04 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

ثانيا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (التنمية الاقتصادية):

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الثاني (التنمية الاقتصادية).

جدول رقم (18): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (التنمية الاقتصادية)

| الرقم | درجة الموافقة الكلية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | 1درجة الموافقة | | | | | التكرار | % |
|-------|----------------------|-------------------|-----------------|--------------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|---|
| | | | | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| 23 | محايد | 1.332 | 2.600 | 2 | 10 | 5 | 8 | 10 | التكرار | |
| | | | | 5.7 | 28.6 | 14.3 | 22.9 | 28.6 | % | |
| 24 | محايد | 1.308 | 2.628 | 3 | 8 | 5 | 11 | 8 | التكرار | |
| | | | | 8.6 | 22.9 | 14.3 | 31.4 | 22.9 | % | |
| 25 | محايد | 1.379 | 2.914 | 5 | 10 | 3 | 11 | 6 | التكرار | |
| | | | | 14.3 | 28.6 | 8.6 | 31.4 | 17.1 | % | |
| | محايد | 1.210 | 2.714 | التنمية الاقتصادية | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس التنمية الاقتصادية، حيث بلغ المتوسط المرجح (2.712 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الباحثين في بلدية بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للتنمية الاقتصادية.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 1.210 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت للبيانات.

ثالثا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (التنمية السياسية):

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الثالث (التنمية السياسية).

جدول رقم (19): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (التنمية السياسية)

| الرقم | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | | | | | التكرار | % |
|-------|-----------------|-------------------|------------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|---|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| 26 | 3.057 | 1.211 | 3 | 13 | 6 | 9 | 4 | التكرار | |
| | | | 8.6 | 37.1 | 17.1 | 25.7 | 11.4 | % | |
| 27 | 3.228 | 1.285 | 3 | 18 | 4 | 4 | 6 | التكرار | |
| | | | 8.6 | 51.4 | 11.4 | 11.4 | 17.1 | % | |
| 28 | 2.685 | 1.323 | 3 | 9 | 5 | 10 | 8 | التكرار | |
| | | | 8.6 | 25.7 | 14.3 | 28.6 | 22.9 | % | |
| | 2.990 | 1.027 | التنمية السياسية | | | | | محايد | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس التنمية السياسية ، حيث بلغ المتوسط المرجح (2.990 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن الباحثين في بلدية بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط التنمية السياسية .

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 1.027 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

رابعا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع (التنمية الإدارية):

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الرابع (التنمية الإدارية).

جدول رقم (20): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الرابع (التنمية الإدارية)

| الرقم | درجة الموافقة الكلية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | |
|-------|----------------------|-------------------|------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | | | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 29 | التكرار | 1.235 | 2.942 | 4 | 11 | 7 | 9 | 4 |
| | | | | 11.4 | 31.4 | 20.0 | 25.7 | 11.4 |
| 30 | التكرار | 1.282 | 3.342 | 4 | 6 | 5 | 14 | 6 |
| | | | | 11.4 | 17.1 | 14.3 | 40.0 | 17.1 |
| 31 | التكرار | 1.346 | 3.200 | 4 | 9 | 5 | 10 | 7 |
| | | | | 11.4 | 25.7 | 14.3 | 28.6 | 20.0 |
| محايد | 1.103 | 3.161 | التنمية الإدارية | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس التنمية الإدارية ، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.169 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن الباحثين في بلدية بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط التنمية الإدارية ، اعتبارا أن الباحثين أجابوا بالحياد على جميع العبارات .

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 1.103 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة ما بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية نستعمل معامل بيرسون، حيث يبين الجدول رقم (22) نتائج ارتباط أبعاد إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية وقد تبين أن كل هذه العلاقات كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ فقد تبين أنه توجد علاقة قوية موجبة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية عند معامل ارتباط (0.708).

جدول رقم (21): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية

| أبعاد إدارة الموارد البشرية | الارتباط/ الدلالة | التنمية المحلية |
|--|-------------------|-----------------|
| إدارة الموارد البشرية | الارتباط | 0.708** |
| | الدلالة | 0.000 |
| التطوير | الارتباط | 0.734** |
| | الدلالة | 0.000 |
| التوظيف | الارتباط | 0.461** |
| | الدلالة | 0.005 |
| إدارة الكفاءات | الارتباط | 0.526** |
| | الدلالة | 0.001 |
| إدارة المعرفة | الارتباط | 0.556** |
| | الدلالة | 0.001 |
| ** ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ | | |
| * ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ | | |

- ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية (H_0) ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية ونقبل الفرضية البديلة (H_1) هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية.
- نرفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية (H_0) ليست هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التطوير وتنمية المحلية، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التطوير وتنمية المحلية
- نرفض الفرضية الفرعية الثانية الصفرية (H_0) ليست هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التوظيف وتنمية المحلية، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التوظيف وتنمية المحلية
- نرفض الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية (H_0) ليست هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الكفاءات وتنمية المحلية، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الكفاءات وتنمية المحلية
- نرفض الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية (H_0) ليست هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وتنمية المحلية، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وتنمية المحلية.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

- من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:
1. فقد تبين أنه توجد علاقة قوية موجبة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية، كما توجد علاقة قوية موجبة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية.
 2. وجود مستوى متوسط للتطوير في بلدية بسكرة وقد عبر الباحثين عن ذلك من خلال الحياد على أغلب العبارات ومن أبرز مظاهر التطوير أن البلدية تسعى إلى تطوير مهارات الأفراد وتقوم بإتباع أساليب التطوير المختلفة كما أنها تدرس احتياجات التطوير الفعلية للعاملين رغم أنهم موافقون على أن تطوير العاملين يساهم في الرفع من مستوى كفاءتهم.
 3. وجود مستوى متوسط للتوظيف في بلدية بسكرة وقد عبر عن ذلك الباحثين بالحياد على كل العبارات ومن مظاهر ذلك أن التوظيف يساهم بحصول البلدية على أفضل الموارد البشرية كما أن البلدية تقوم بعملية التوظيف بشكل دوري .
 4. وجود مستوى متوسط لإدارة الكفاءات في بلدية بسكرة وقد عبر عن ذلك الباحثين بالحياد على أغلب العبارات ومن مظاهر ذلك أن البلدية تسعى إلى الحصول على أفضل الكفاءات حيث أن الكفاءات التي

- تمتلكها البلدية تمكنها من تقديم جودة أعلى للخدمات فالبلدية تسعى إلى المحافظة على الكفاءات داخل البلدية رغم أنهم أجابوا بعدم الموافقة على أن هناك اهتمام بالكفاءات في البلدية.
5. وجود مستوى منخفض لإدارة المعرفة في بلدية بسكرة وقد عبر عن ذلك المبحوثين بعدم الموافقة على بعض العبارات على أن البلدية تسعى للحصول على المعارف التي تمكنها من تسريع إيقاع التجديد، وأن البلدية توفر جميع الإمكانيات للحصول على المعرفة في حين أجاب بعض المبحوثين بالحياد على أن البلدية تتوفر على قواعد بيانات تساعدها على تخزين المعرفة واسترجاعها بسهولة وأن الموظفين يقومون بتبادل معارفهم مع بعضهم البعض.
6. موظفي بلدية بسكرة بشكل عام لديهم درجة متوسطة من التنمية المحلية بالرغم من أنهم موافقون على أن البلدية تقدم المعلومات المطلوبة لأفراد المجتمع.
7. من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن لإدارة الموارد البشرية دور فعال في تحقيق التنمية المحلية وذلك من خلال دور المورد البشري في الحصول على المعلومات المطلوبة لتسهيل عملية تطوير المجتمع وتقديم الخدمات.

خلاصة:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة وهي بلدية بسكرة من خلال هيكلها التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة على الإستمارة التي تم توزيعها على عينة من موظفي وإطارات الإدارة وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية وبعد استرجاع الاستمارة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها على برنامج SPSS20.0 وقد استخدمنا مختلف الأساليب الإحصائية من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وقد توصلنا إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية.

خاتمة

في ضوء الإصلاحات التي تنتهجها الدولة والتي تسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع. فقد عمدت على تحسين مستوى أداء السلطات المحلية و المؤسسات العمومية، وإشراكها في توجيه التنمية المحلية باعتبار إن التنمية المحلية تعتبر مطلب أساسي لتحقيق التنمية الشاملة و المستدامة. و لن يتم هذا الأمر بدون دور الأفراد و الموارد البشرية في تحقيق الأهداف.

كما يرجع الاهتمام المتزايد من طرف الدولة بالهيئات العمومية إلى المسؤولية الكبيرة التي تلعبها هذه الهيئات من بلديات و دوائر في تحقيق التنمية المحلية، كونها تعد على دراية باحتياجات المواطنين ومتطلباتهم كما تعتبر حلقة الاتصال بين كافة المواطنين، من خلال توفيرها لكل المستلزمات العمومية من مرافق وخدمات تجعلهم يشعرون بالرفاهية والاطمئنان. من خلال ما سبق و من خلال ما تم إنجازه في هذا البحث، يمكن استخلاص النتائج التالية:

أولاً/ النتائج:

- مركزية القرار فيما يخص تكوين الموظفين و الموضوعات المرابحة فيه .
- عدم الاهتمام اللازم بالعنصر البشري في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- عدم توفر الكفاءات اللازمة من الموظفين في اغلب المؤسسات و الإدارات العمومية .
- معاناة اغلب المؤسسات و الإدارات العمومية من نقص في تكوين موظفيها .
- تدني مستوى الأجور و التعويضات في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- يعتبر المورد البشري أهم ما تملكه الإدارات و المؤسسات العمومية، والذي يبقى الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة .
- يتم توظيف الأفراد في المؤسسات و الإدارات العمومية من مصادر داخلية و خارجية استناد لشروط و معايير عامة أو معايير غير محترمة.

- تعتبر صيغة التوظيف عن طريقة المسابقة على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية أحسن طريقة للتوظيف .

ثانيا/ الاقتراحات:

وفي هذا الإطار نقترح مجموعة من الاقتراحات التي نرى أنها تساعد على تجاوز السلبيات الظاهرة:

- ضرورة استثمار العنصر البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات .
- التحكم الجيد من طرف الإدارة في ما يخص التسيير الإداري ، الذي يؤدي إلى العدل والنظام بين الموظفين .
- استقطاب الأفراد ذوي كفاءات لتحقيق أهداف البلدية .
- أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته .
- التقرب من المواطن و التعرف على احتياجاته وتلبية متطلباته من خلال سياسة المشاركة .
- توفير الظروف الملائمة للكفاءات المحلية وإشراكها في عملية التسيير لتحقيق التنمية المحلية .
- إعطاء صلاحيات أكبر واشمل للموظفين وذلك من خلال التحرر من القيود .
- تطوير سياسة التسيير الإداري المحلي وعصرنتها لمواكبة التغيرات .

ثالثا/ آفاق البحث:

- دور حوكمة الجماعات المحلية في تحسين أداء الخدمات العمومية .
- دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي .

قائمة المراجع

1- الكتب باللغة العربية :

- 1- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
- 2- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011.
- 3- بن دريد منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 4- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 5- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.
- 7- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 8- شنوفي نور الدين ، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، هيئة التاطير بالمعهد ،الحراش ، الجزائر ، 2011.
- 9- مولود ديدان، مدونة الوظيفة العمومية والوظائف العليا ، دار بلقيس للنشر و التوزيع ،الجزائر، 2007.
- 10- حسام ابراهيم حسن ، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام ، دار البداية ناشرون وموزعون ، الأردن، 2010.
- 11- سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر 2010.

قائمة المراجع

- 14- عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، 2011.
- 15- السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافع المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2012.
- 16- سامح احمد رفعت عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية في المجال السياحي ، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر ، 2004.
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر، 2001.
- 19- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 20- ياسين كاسب خريشة، حظير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
- 21- R.V MISRA ترجمة حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتب الحديثة لنشر والطباعة ، الأردن، 2011.
- 22- عادل محمد زايد ،ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، بدن نشر ،القاهرة ،مصر ،2003.
- 23- صفوان محمد المبيضين ،عائض بن شافي الاكلي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2012.
- 24- يوسف حجيم الطائي ،مؤيد عبد الحسين الفصل ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ،2005.
- 25- مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري و تطبيقي ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن 2013،.

قائمة المراجع

- 26- رشاد احمد عبد اللطيف، التنمية الاجتماعية في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 27- مريم احمد مصطفى، إحسان حفظى، قضايا التنمية في الدول النامية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
- 28- احمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمع المحلي، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 29- نائل عبد الحافظ العولمة، إدارة التنمية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010.
- 30- رمزي علي ابراهيم سلامة، اقتصاديات التنمية، منشأة المعارف، مصر، 1999.
- 31- احمد عبد الرؤوف درويش، قضايا التنمية في الدول النامية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ، مصر، 2013.
- 32- عبد الهادي جوهر وآخرون، دراسات في التنمية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 33- ماهر أبو المعاطي علي، الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012.
- 34- صبحي محمد قنوس، أزمة التنمية، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الثانية، مصر، 1999.
- 35- هناء حافظ بدوى، التنمية الاجتماعية رؤية واقعية من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2014.
- 36- عبد الرحيم تمام ابو كريشة، دراسات في علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 37- رشاد احمد عبد اللطيف، تنمية المجتمع المحلي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.

قائمة المراجع

38- منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013.

2- الكتب باللغة الاجنبية :

- 1- aouidet Roula . smail said.(2013) « le tableau de bord au service de l'entreprise » editions contrilation a la littérature d'entreprise..Tunis.
- 2- peretti Jean – marie .(1998) « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ».NOUVELLE EDITION REVUE ET ACTUALISEE .

3- مذكرات جامعية:

- 1- سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 2- فضيل حمد عبد القادر القردوح، اثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، بدون سنة.
- 3- احمد سويقات ، الرقابة على أعمال الإدارة العمومية في الجزائر ، أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم القانونية ، بسكرة ، 2015 .
- 4- بونقيب احمد ، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير . مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(غير منشورة) . جامعة محمد بوضياف .المسيلة .2006.
- 5- فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، جامعة منتوري، قسنطينة ،2006.
- 6- سليمة بوزيد .التضخم الإداري والتنمية المحلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2004.
- 7- خنفري خيضر،تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وافاق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ،2011.

قائمة المراجع

8- كمال بودانة، اثر الرقابة الادارية على التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

9- يوسف نور الدين، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.

10- نصيرة سالم، التنمية المحلية وإشكالية البيئة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر 2016.

4-ملتقيات ومجلات :

1- مسيخ أيوب، مداحي محمد ، سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والا دارات العمومية الجزائرية، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية والتسيير ، بسكرة ، 24-25/02/2015.

2- عبد الرحمان محمد حسن، دور السياسات الوطنية في التنمية المحلية ، مجلة الباحث، جامعة بخت الرضا، السودان، العدد2013، 13.

3- فهيمة بديسي ، ادارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية ، مجلة الإقتصاد و المجتمع،مخبر البحث المغرب الكبير، جامعة قسنطينة2، العدد02، ص227.

5- مواقع الكترونية باللغة العربية:

1- عبد الحق صديقي، مقاربات التنمية المجالية والمحلية، www.google.fr/b، [https://](https://www.google.fr/b)تاريخ التحميل 2017/02/22، توقيت17:02.

2- بوديار زهية، جباري شوقي ، www.iefpedia.com تاريخ التحميل 2016/11/20، توقيت 15:30.

قائمة المراجع

3- الخضر علي الخضر، أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية، <https://ardiscussion.com>، تاريخ 2016/12/20، توقيت 15:30.

4- محمد احمد اسماعيل ، www.hrdiscussion.com/hr2128.html، تاريخ التحميل 2008/4/27. توقيت 21:15.

5- عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية www.flow.com.sa/ing/books/harvsit، تاريخ التحميل 2017/01/14، توقيت 14:08.

6- مجد خضر Moudou3 03.com، تاريخ التحميل 2017/01/22، توقيت 16:09.

6-مواقع الالكترونية باللغة الاجنبية :

7- La banque mondial .emploi et développement –vue d
www.banquemonial.org تاريخ التحميل 2017/03/20 14:30

7- مراسيم وقوانين :

1- نشرة إقليمية تصدر عن المجلس الشعبي البلدي "بلدية بسكرة " العدد 99/00.

2- المواد 58-60، القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية الصادر سنة 1990.

3- المادة 146 من القانون رقم 08/90 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق 07 افريل 1990 المتعلق بالبلدية .

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين لاستبانة البحث

| الرتبة | الاسم واللقب | الرقم |
|--------|--|-------|
| | أستاذ مساعد (أ)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. | 01 |
| | بن فرحات عبد المنعم | |
| | أستاذ مساعد (أ)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. | 02 |
| | اقتبي جوهرة | |



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص : تسيير موارد بشرية



إستبانة الدراسة

الأخ الفاضل....، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

أتوجه إليكم بفائق الإحترام والتقدير ، راجيا منكم حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة التي أقوم بإعدادها كجزء من متطلبات نيل درجة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية ، تحت عنوان دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة بلدية بسكرة أرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الإستبيان بكل دقة وموضوعية ، بحيث أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذ المشرف :
حسام الدين غضبان

إعداد الطالب :
بوجمعة فوزي

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي بلدية بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس تقني سامي

مهندس ماستر دراسات عليا

اخرى

4- الوظيفة:

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة الموارد البشرية في ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل من هذه العبارات ، وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

| الرقم | عمليات إدارة الموارد البشرية | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|-------|---|------|-------|--------|-------|-------|
| | أ_ التطوير | | | | | |
| 1 | تسعى البلدية إلى تطوير مهارات الأفراد. | | | | | |
| 2 | تقوم البلدية بإتباع أساليب التطوير المختلفة. | | | | | |
| 3 | يساهم تطوير العاملين في الرفع من مستوى كفاءتهم. | | | | | |
| 4 | تدرس البلدية الاحتياجات التطوير الفعلية للعاملين. | | | | | |
| | ب- التوظيف | | | | | |
| 5 | يساهم التوظيف بحصول البلدية على أفضل الموارد البشرية. | | | | | |
| 6 | تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف. | | | | | |
| 7 | تقوم البلدية بعملية التوظيف بشكل دوري. | | | | | |
| 8 | يتم الإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاقا ممكن. | | | | | |
| | ج- إدارة الكفاءات | | | | | |
| 9 | تسعى البلدية إلى الحصول على أفضل الكفاءات. | | | | | |
| 10 | الكفاءات التي تملكها البلدية تمكنها من تقديم جودة أعلى للخدمات. | | | | | |
| 11 | هناك اهتمام بالكفاءات في البلدية. | | | | | |
| 12 | تسعى البلدية إلى المحافظة على الكفاءات داخل البلدية. | | | | | |
| | د إدارة المعرفة | | | | | |
| 13 | تسعى البلدية إلى الحصول على المعارف التي تمكنها من تسريع إيقاع التجديد. | | | | | |
| 14 | توفر البلدية جميع الإمكانيات للحصول على المعرفة . | | | | | |
| 15 | تتوفر البلدية على قواعد بيانات تساعد على تخزين المعرفة واسترجاعها بسهولة. | | | | | |
| 16 | يقوم الموظفون بتبادل معارفهم مع بعضهم البعض. | | | | | |

17 توفر البلدية جميع التسهيلات لتطبيق المعارف الجديدة.

المحور الثاني: التنمية المحلية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أبعاد التنمية المحلية في والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم الموافقة بوضع علامة (x) في المربع المناسب لإختيارك.

| الرقم | التنمية المحلية | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|-------|---|------|-------|--------|-------|-------|
| | أ- التنمية الاجتماعية | | | | | |
| 1 | تقوم البلدية بتحسين الأوضاع الاجتماعية للأفراد. | | | | | |
| 2 | تقوم البلدية بمد يد العون لأفراد لمواجهة المشاكل التي يواجهونها . | | | | | |
| 3 | تعمل البلدية على تسهيل الخدمات الإدارية للمجتمع. | | | | | |
| 4 | تقدم البلدية المعلومات المطلوبة لأفراد المجتمع. | | | | | |
| 5 | تسعى البلدية إلى خلق حلول جذرية لما خلفته التنمية الاقتصادية من مشاكل. | | | | | |
| | ب- التنمية الاقتصادية | | | | | |
| 6 | يتمثل الهدف الاقتصادي للبلدية في تحسين مستوى المعيشة . | | | | | |
| 7 | تسعى البلدية إلى ضمان الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع. | | | | | |
| 8 | تساهم البلدية في تحسين المستقبل الاقتصادي المحلي. | | | | | |
| | ج- التنمية السياسية | | | | | |
| 9 | تسعى البلدية إلى ترسيخ قيم الحقوق والواجبات لدى المجتمع. | | | | | |
| 10 | تقوم البلدية بتوفير الشروط الضرورية للممارسة السياسية . | | | | | |
| 11 | تعمل البلدية على تنسيق الشفافية والنقطة. | | | | | |
| | د- التنمية الإدارية | | | | | |
| 12 | تعمل البلدية على استثمار واستغلال كل الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهدافها. | | | | | |
| 13 | تسعى البلدية إلى القيام بواجبتها الإدارية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية و المادية نحو تحقيق الأهداف. | | | | | |
| 14 | تحاول البلدية تحسين خدماتها الإدارية المقدمة بإستمرار. | | | | | |

شاكرين لكم حسن تعاونكم