



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية  
دراسة حالة ولاية ورقلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية

تخصص : إدارة الجماعات المحلية والإقليمية

تحت إشراف الدكتور : بوحنية قوي

من إعداد الطالب : العلمي بن عطاء الله

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. مجدوب عبد المؤمن	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	رئيساً
د. بوحنية قوي	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مقررًا ومشرفًا
د. بن الصغير عبد العظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضواً
د. دخان نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	عضواً

السنة الجامعية

2012/2011

## الإهداء

أتنفّس ..... وما زلت .....  
.....

رحيق التوجيه ..... وعبير الدعوات .....  
.....

تنظر إلي .....  
.....

تلاحقني .....  
.....

بابتسامة ..... بإعجاب ..... بتوجيهات .....  
.....

وعطاءات .....  
.....

تتابع خطواتي .....  
.....

روح والدي ..... رحمها الله

كما أهدى هذا العمل إلي :

إخوتي وأخواتي

و

زوجتي وأبنائي هيفاء وأيمن

العلمي بن عطاء الله

## الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم،  
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد :  
أشكر الله العليّ القدير على توفيقه بإتمام هذه الدراسة، فهو عز  
وجل أحق بالشكر والثناء سبحانه وتعالى.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور قوي  
بوحنية الذي لم يبخل عليّ لا من وقته ولا من جهده، ولم يتوان في  
مساعدتي وتوجيهي لإنجاز هذه الدراسة.

والشكر موصول كذلك إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل  
وأخص بالذكر عمال مكتبة كل من كلية الحقوق والعلوم السياسية،  
وكلية العلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة، على ما قدموه لي من تسهيلات  
في الوصول إلى المادة العلمية في الشق النظري من الدراسة.

العلمي بن عطاء الله

## قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الإهداء	-
2	الشكر	-
3	قائمة المحتويات	-
4	مقدمة عامة	أ
5	الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية (المفاهيم والوظائف)	13
6	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية	14
7	المبحث الثاني : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	24
8	الفصل الثاني : الإطار النظري للتنمية المحلية : (الفواعل والأدوار)	81
9	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية	82
10	المبحث الثاني : فواعل ومعوقات التنمية المحلية	98
11	الفصل الثالث : واقع إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة	116
12	المبحث الأول : واقع إدارة الموارد البشرية من خلال القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية	117
13	المبحث الثاني : واقع التنمية المحلية من خلال البرامج التنموية في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)	129
14	الفصل الرابع : دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة	160
15	المبحث الأول : واقع الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة	161
16	المبحث الثاني : دراسة ميدانية لمعرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في تجسيد البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة	194
17	الخاتمة	227
18	الملخص	-
19	قائمة الجداول	-
20	قائمة الأشكال	-
21	الملاحق	-
22	المصادر والمراجع	-
23	الفهرس	-

إن موضوع التنمية المحلية أصبح اليوم ذا أهمية بالغة إن على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمات الدولية، لما له من تأثير على المستوى المعيشي للمواطن، إذ يعتبر المدخل المناسب للتنمية الوطنية، وذلك من خلال المشاركة الفعلية لأهالي المجتمعات المحلية التي تعتبر الأكثر دراية من غيرها لمتطلبات المجتمع المحلي، لذلك أصبح موضوع التنمية المحلية يحتل مركزاً مهماً بين مواضيع التنمية في الفكر الاقتصادي والدراسات الاجتماعية والسياسات الحكومية وبرامج المنظمات الدولية والإقليمية والحركات الاجتماعية، ذلك أنها عملية ومنهجاً ومدخلاً وحركة يمكن من خلالها الانتقال بالمجتمع من حالة التخلف والركود إلى وضع التقدم والقوة والسير في طريق النمو والارتقاء إلى ما هو أفضل وسد وتلبية الاحتياجات الأساسية للسكان المحليين بجهودهم الذاتية وبمساندة من الهيئات الحكومية وتعتبر أفضل مدخل لتحقيق التوازن بين الأقاليم المختلفة وداخلها، وتوفير المناخ والأرضية الملائمة للتنمية الوطنية على مستوى الوطن ككل.

والتنمية المحلية كعملية هي بحاجة إلى إدارة كفؤة تضمن نجاحها، وتحقق أهدافها، وعلى اعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المؤسسة والموظف في نفس الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهما، فإن نجاح إدارة التنمية المحلية مرهون بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات المعنية بالتنمية المحلية.

إن هذه المكانة المتميزة للتنمية المحلية جعلتها تحتل موقعاً بارزاً في إستراتيجية وسياسة التنمية بالجزائر في جميع مراحلها ومحطاتها، إذ عملت الجزائر على تخصيص مبالغ مالية معتبرة في الخماسي الأخير (2010-2014) لتنمية الموارد البشرية، وعياً منها بأهمية العنصر البشري في العملية التنموية، وذلك لما عرفته التنمية الوطنية عموماً والتنمية المحلية على وجه الخصوص من ركود، وخاصة في الهضاب العليا والجنوب من الوطن، وولاية ورقلة هي إحدى أهم ولايات الجنوب التي تعتبر من أهم الولايات اقتصادياً لما لها من موارد طاقوية و فلاحية، تجعلها محط أنظار الكثير من المتتبعين لأحوال التنمية في الجزائر، حيث عرفت الولاية في الآونة الأخيرة اهتمام المسؤولين المحليين بموضوع التنمية المحلية التي تعرف تعثراً كبيراً، لذا أراد الباحث دراسة أحد العوامل المساهمة في تفعيل التنمية المحلية ألا و هو " إدارة الموارد البشرية " و ذلك من خلال اختبار العلاقة بين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة ، و مستوى التنمية المحلية فيها، بمعنى آخر يريد الباحث معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ما بين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية و مستوى تحقيق التنمية المحلية في ولاية ورقلة، و ذلك من خلال قياس مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة ومؤشرات التنمية المحلية فيها من خلال قياس مستوى تقدم وتيرة إنجاز المشاريع التنموية المبرمجة ضمن نفقات الدولة للتجهيز،

للحكم في الأخير على مدى أهمية أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في تفعيل التنمية المحلية في ولاية ورقلة.

### سبب اختيار الموضوع :

لكل باحث في موضوع ما أسباب معينة تدفعه لدراسته قد تكون هذه الأسباب موضوعية تدخل في إطار البحث العلمي أو ذاتية تتعلق بالباحث في حد ذاته .

#### ● أسباب موضوعية :

- ✓ كون الموضوع هو ضمن حقل إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية يهتم طلبة التنظيمات الإدارية و السياسية فكانت الرغبة في الدراسة .
- ✓ موضوع إدارة الموارد البشرية و أهميته في التنمية المحلية يحمل من المستجدات ما يجعله ميدان خصب للدراسة و البحث خاصة و أن التنمية المحلية أصبحت الشغل الشاغل للمسؤول و المواطن على حد سواء .
- ✓ لفتُ انتباه المسؤولين المحليين لموضوع إدارة الموارد البشرية و أهميته القصوى في تفعيل التنمية المحلية.

#### ● أسباب ذاتية :

هي الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع لإحساسي من خلال الممارسة من أن تعثر التنمية في ولاية ورقلة أساسه عدم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، و رغبةً مني كذلك في وضع دراسة أكاديمية في الجامعة حول هذا الموضوع لتكون لبنة أولى نحو مشاريع مماثلة في هذا المجال و التي أتمنى أن تكون محاولة لإضافة جديدة و مفيدة.

### أهمية الموضوع :

تنبع أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين هما :

#### 1. من الناحية العلمية :

- محاولة إيجاد آليات علمية ومناسبة تساعد المؤسسات والإدارات العمومية على تفعيل التنمية المحلية.
- الاهتمام أكثر بموضوع إدارة الموارد البشرية في إدارة المؤسسات والإدارات العمومية.

#### 2. من الناحية العملية :

إن أهمية الدراسة الحالية تنبع من مساهمتها العملية، حيث يتوقع أن إلمام المسؤولين المحليين بأهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل التنمية المحلية، يمكن أن يؤدي بمؤلاء المسؤولين إلى تفعيل إدارة الموارد البشرية أثناء إدارتهم للمؤسسات والإدارات العمومية.

## الهدف من دراسة الموضوع :

بناءً على الأهمية السابق توضيحها فإن الدراسة تستهدف تحقيق مايلي :

- قياس مؤشرات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة.
- قياس مؤشرات التنمية المحلية من خلال أهم المشاريع التنموية في ولاية ورقلة.
- اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و تفعيل التنمية المحلية في ولاية ورقلة.

## أدبيات البحث :

من خلال الاستطلاع حول موضوع إدارة الموارد البشرية تبين للباحث أنه موضوع عَرَفَ الكثير من الدراسات و الأبحاث من قبل مختصين في هذا المجال، إذ اطلع الباحث على عينة من الدراسات نوجزها فيما يلي:

- الدراسة التي قام بها الطالب "إلياس سالم" من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالجمهورية الجزائرية سنة 2006 كمذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية بعنوان (1) : " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة " ، والتي تهدف إلى معرفة مدى علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبين مستوى أداء الموارد البشرية فيها.

- الدراسة التي قام بها الطالب "شكري مدلس" من جامعة الحاج لخضر بباتنة بالجمهورية الجزائرية سنة 2008 كمذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير بعنوان (2) : " دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء فرع حاسي مسعود " ، والتي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي للوظائف والكفاءات في الرفع من مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية.

- الدراسة التي قامت بها الطالبة "دانيا ياسين بيدس" من جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية سنة 2005 كرسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان (3) : " دور إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة " ، و التي كانت تهدف إلى التعرف على واقع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية التوطين

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، منشورة، الجزائر : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006.

<sup>2</sup> شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء فرع حاسي مسعود، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، الجزائر : جامعة الحاج لخضر بباتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.

<sup>3</sup> دانيا ياسين بيدس، دور الموارد البشرية و المناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة رسالة ماجستير، منشورة، السعودية:جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة أعمال، سنة2005.

بمنظمات القطاع الخاص و مدى استعداد المناخ التنظيمي في تهيئة جو العمل المناسب لتنمية و تطوير العمالة الوطنية و المساهمة في زيادة إنتاجيتها.

- الدراسة التي قام بها الطالب "تركي بن فهد بن طالب" من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية سنة 2010 كرسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بعنوان<sup>(1)</sup> : " دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الالكترونية في أمانة منطقة الرياض " ، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الدور الذي تؤديه الموارد البشرية الوطنية(السعودية) المؤهلة والمدربة في تحسين وتطوير العمل.

- الدراسة التي قام بها الباحث "إدريس جردان" من جامعة محمد الخامس بالمملكة المغربية سنة 2002 كأطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في القانون العام بعنوان<sup>(2)</sup> : " دور العنصر البشري في تنمية الجماعات المحلية " ، تهدف الدراسة في مجملها إلى بيان دور الجماعات المحلية في التنمية، والتعرف على قيمة العنصر البشري في التنمية المحلية.

- الدراسة المقدمة في مؤتمر شبكة البحث الدولية للتدريب و التطوير، 1994/06/23، ميلانو بإيطاليا من طرف البروفيسور « Richard A Swanson » - مدير مركز بحوث تنمية الموارد البشرية في جامعة مينيسوتا، سانت بول - بعنوان<sup>(3)</sup> : « Human Resource Development : Performance is the Key » يعرض فيها نموذج تنمية الموارد البشرية باعتبارها العامل الأساسي لتحسين أداء العمليات التجارية الكبرى على اعتبار أن العمليات التجارية الكبرى هي وظائف تؤثر و تتأثر بالبيئة، لأنه يعتبر أن نموذج تنمية الموارد البشرية هو نظام يؤثر و يتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية، و علاوةً على ذلك فإن هذا النموذج المعروض لتنمية الموارد البشرية هو عملية تعترف بأن الأداء هو مفتاح هذا النظام من أجل الحفاظ على سلامة الفرد أو العملية أو التنظيم .

أما الدراسة الحالية سوف يحاول الباحث من خلالها اختبار العلاقة بين مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل التنمية المحلية في ولاية ورقلة ، لمعرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في تفعيل التنمية المحلية في ولاية ورقلة .

<sup>1</sup> تركي بن فهد بن طالب، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الالكترونية في أمانة منطقة الرياض ، رسالة ماجستير، منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2010.

<sup>2</sup> إدريس جردان، دور العنصر البشري في تنمية الجماعات المحلية ، أطروحة دكتوراه، منشورة، الرباط: جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، 2002.

<sup>3</sup> Richard A . Swanson , Human resource Development : Performance is the key, conference to the international research network for training and development, june 23, 1994, milan, italy .

مشكلة الدراسة :

إن المشكلة الجديدة التي تطرحها الدراسة تتمثل في السؤال المركزي التالي :

- إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، في تفعيل التنمية المحلية في ولاية ورقلة ؟

وتنبثق عنها أسئلة فرعية هي الآتي :

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية، وما هي أهم وظائفها ؟

- ما المقصود بالتنمية المحلية، وهل لإدارة الموارد البشرية دورٌ في تفعيلها ؟

- ما هو واقع كل من إدارة الموارد البشرية والمشاريع التنموية المحلية في المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة؟

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية في تفعيل البرامج التنموية في ولاية ورقلة ؟

وللبحث في هذه المشكلة التي تطرحها الدراسة، وللإجابة على الأسئلة المتفرعة عنها، وضع الباحث فرضية رئيسية كحل مؤقت لهذه المشكلة ريثما يتوصل إلى ما تفرزه الدراسة من نتائج، وهي كالتالي :

- هناك علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وتفعيل التنمية المحلية في ولاية ورقلة.

كما تتفرع عنها فرضيات جزئية تعتبر كإجابات مؤقتة للأسئلة الفرعية التي أفرزتها المشكلة الرئيسية للدراسة وهي كالتالي :

- إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة المسؤولة على تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال أنشطتها.

- التنمية المحلية هي إحداث تغييرات إيجابية في المجتمع المحلي من خلال تفعيل إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

- إن إدارة كل من الموارد البشرية والمشاريع التنموية المحلية في المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة لم ترق بعد للمستوى المطلوب.

- لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية دورٌ فعّال في إنعاش البرامج التنموية في ولاية ورقلة.

مجال الدراسة :

1. الحدود الزمانية : من بداية المخطط الخماسي (2005-2009) وإلى غاية سنة 2011.
2. الحدود المكانية : مختلف المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة التي يقتضيها موضوع الدراسة.

المناهج و الاقترابات المتبعة في الدراسة :

تعتبر دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتفعيل التنمية المحلية، من البحوث التفسيرية أو البرهانية، التي تهدف إلى التحقق من صحة الفروض التي وضعت كتفسير للظاهرة، حيث يقوم الباحث في البحث التفسيري بإجراءات وعمليات يستهدف بها الوصول إلى تحديد المتغير المستقل الذي يرتبط بالمتغير التابع، إنه اختبار لمدى العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.

لذا سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المناهج والاقترابات التالية :

- منهج دراسة الحالة :

يعرف منهج دراسة الحالة بأنه منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية بأي وحدة، فرداً كان، أم مؤسسة، أم نظاماً اجتماعياً، بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، وبغيرها من الوحدات المشابهة، فمن مقاصده الرئيسية الوصول إلى تعميمات<sup>(1)</sup>، فهو المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية بموقف واحد، فهو مناسب لدراسة حالة المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة كحالة فردية يمكن تعميمها على كافة المؤسسات والإدارات العمومية على المستوى الوطني لاشتراكهم في عدة خصائص منها أنهم ينتمون إلى نفس الوصاية (الحكومة)، ويسير وينظم مواردهم البشرية نفس القانون ألا وهو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وينفذون نفس البرامج التنموية مع اختلاف بسيط، يظن الباحث أنه لا يؤثر على تعميم نتائج الدراسة خاصة وأن الأمر يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

- منهج البحث الميداني (méthode d'enquête) :

يتم اللجوء إلى منهج البحث الميداني عادة لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن، يطبق غالباً على مجموعات كبيرة من السكان، يستطيع الباحث أن يأخذ منها بالتقريب كل ما يريد أن يكشف عنه، إن هذا المنهج يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعات، انطلاقاً من تنوع الاهتمامات بإمكان الباحث أن يستعمل معظم تقنيات البحث، إن أهداف كل تحقيق خاص هي التي تحدد هل ستكون الدراسة فيما بعد وصفية، مثلما هو الحال في سبر الرأي العام، أو تصنيفية مثلما هو الحال عند القيام بالتعدادات

<sup>1</sup> صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003، ص 153.

العامة، أو تفسيرية، مثل الدراسة التي تعتمد على طريقة تطبيق الاستمارة، أو فهمية، كما يجري في الدراسات التي تتخذ من المقابلة أو الملاحظة في عين المكان تقنية لها، كما أن منهج البحث الميداني يتم عادةً عن طريق الاستعانة بالمعينة وذلك بانتقاء جزء من مجموع هؤلاء الأفراد<sup>(1)</sup>، وفي هذا البحث سوف تكون الدراسة تفسيرية وفهمية، إذ سوف يعتمد الباحث في ذلك على طريقة تطبيق الاستمارة، والمقابلة، والملاحظة.

### – الاقتراب النظامي<sup>(2)</sup> (approche systémique) :

الاقتراب النظامي هو المدخل التحليلي الذي أتى به العالم الأمريكي دافيد ايستون لفهم عمل الأنظمة السياسية في العالم، حيث قال أن أي نظام سياسي يعمل في بيئة معينة يؤثر فيها ويتأثر بها، من خلال تدخلات النظام، والعمليات التي تتم بداخله، والمخرجات التي يفرزها، والتغذية العكسية المرتدة من البيئة التي يعمل فيها، لذلك فإن هذا الاقتراب يسمح للباحث من تحليل الظاهرة محل الدراسة باعتبارها نظام تتم بداخله مجموعة من التفاعلات من ناحية، و بينه و بين بيئته من ناحية أخرى، حيث أن المؤسسات والإدارات العمومية هي عبارة عن نظام مفتوح، تتم بداخله مجموعة من التفاعلات، التي يمكن للباحث لمسها من خلال تعامل الموظفين مع القوانين واللوائح التنظيمية من جهة، وكذا تعامل الموظفين مع بعضهم البعض من خلال علاقة الرئيس والمرؤوس، وكذلك التفاعل الذي يتم بين الموظفين داخل المؤسسات والإدارات العمومية من جهة، والمحيط الخارجي من جهة ثانية، كسوق العمل مثلاً وما يفرزه من فرص عمل في المؤسسات البترولية، خاصة وأن ولاية ورقلة من المناطق التي تحتوي العديد من المؤسسات البترولية الوطنية والأجنبية، بالإضافة للنسق الاجتماعي الذي يؤثر دون شك على الثقافة التنظيمية، إضافةً للظروف المناخية والطبيعية التي تعرفها ولاية ورقلة، وكذا القدرة الشرائية لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية، كل هذه الظروف التي تتحكم بدرجات مختلفة على الثقافة التنظيمية للموظفين التي تنعكس دون شك على مستوى الأداء لديهم.

### – الأدوات المنهجية لجمع البيانات :

يستعمل منهج دراسة الحالة كما يرى الرفاعي<sup>(3)</sup> لدراسة الظواهر المرتبطة بسلوك الأفراد وتصرفاتهم كما هو الحال بالنسبة لموضوع البحث الذي يدور حول علاقة وظيفة إدارة الموارد البشرية بمدى فعالية تنفيذ الموارد البشرية للمشاريع التنموية، حيث يقوم منهج دراسة الحالة على جمع البيانات المتعلقة بوحدة معينة سواء كانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً في مرحلة معينة من تاريخها أو في جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات

<sup>1</sup> موريس أنجوس (ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، الجزائر: دار القصب للنشر، ط 2، 2006، ص 106.

<sup>2</sup> جابر سعيد عوض، اقتراب تحليل النظم في علم السياسة، على الرابط التالي : [http://sites.google.com/site/misraffairs/system\\_analysis](http://sites.google.com/site/misraffairs/system_analysis)، تاريخ الزيارة: 2011/11/18.

<sup>3</sup> شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء فرع حاسي

مسعود، الجزائر : مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008، ص 114.

علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها، ولقد اعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة ميدانياً على الأدوات التالية :

- **الوثائق** : تعتبر الوثائق من بين أهم المصادر المستعملة في مثل هذه الدراسات لما توفره للباحث من بيانات ومعلومات تساعده على اكتشاف الكثير من الحقائق حول الظاهرة المدروسة، حيث تمكن الباحث من الحصول على الكثير من الوثائق التي كشفت له الكثير أيضاً من الحقائق خاصة ما تعلق بالمشاريع التنموية، وذلك من خلال الاتصال بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة التي وفرت للباحث كل ما تعلق بالمشاريع التنموية منذ بدء الخماسي ( 2005-2009) وحتى آخر سنة 2010 وهي أول سنة من الخماسي ( 2010-2014)، وكذلك الوثائق التي تحصل عليها الباحث من المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة التي وفرت له معلومات وبيانات عن الموارد البشرية وتوظيفها في المؤسسات والإدارات العمومية في الولاية، بالإضافة للوثائق التي تمكن الباحث من الحصول عليها من المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية لولاية ورقلة، والتي وفرت للباحث بعض البيانات عن تكوين الموظفين وبعض المسابقات التي أشرف المركز على تنظيمها.
- **المقابلة** : من أجل معرفة بعض الحقائق عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وكذا سير البرامج التنموية فيها وخاصة تلك التي تعذر على الباحث الاطلاع عليها من خلال الوثائق، فقد اعتمد الباحث على أداة المقابلة أثناء ملء استمارة الاستبيان وكذلك أثناء طلب الوثائق والإحصائيات حيث تعمد الباحث طرح بعض الأسئلة على المسؤولين في تلك المؤسسات والإدارات العمومية التي زارها الباحث من أجل كشف الحقائق حول موضوع الدراسة، والتي تساعد الباحث دون شك في تحليل وتفسير نتائج الاستبيان.
- **الملاحظة** : باعتبار الملاحظة من بين أدوات جمع البيانات في الدراسات المسحية، وبما أن هذه الدراسة تدخل في هذا الإطار حرص الباحث أثناء زيارة مكاتب الصفقات من أجل ملء استمارة الاستبيان على ملاحظة سلوكيات وتصرفات الموظفين أثناء تأدية عملهم والتي استطاع من خلالها الإجابة على بعض التساؤلات التي كانت تدور في ذهن الباحث حول موضوع الدراسة، كمستوى أداء الموظفين، ومستوى الرضا لديهم، ومعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين، وكذا كيفية تسييرهم لإجراءات تنفيذ المشاريع التنموية، كل تلك الملاحظات البسيطة سوف يكون لها الأثر الإيجابي في تحليل نتائج الاستبيان فيما بعد.

- استمارة الاستبيان : تعرف استمارة الاستبيان بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ".<sup>(1)</sup>

وحيث كانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى :

- معرفة مدى انضباط وقدرة الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية في تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالمشاريع التنموية.
- معرفة مدى تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية من خلال آراء الموظفين، ومدى تأثير ذلك على مستوى أدائهم في تنفيذ المشاريع التنموية.

ولقد تم تصميم استمارة الاستبيان المستخدمة في البحث لجمع البيانات الميدانية بالاعتماد على قانون الصفقات العمومية والقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث كانت أغلب الأسئلة مستلهمة منهما، كما احتوت الاستمارة على ثلاثة محاور، حيث كان المحور الأول مخصص للبيانات العامة لمفردات العينة، فيما خُصص المحور الثاني للأبعاد الخاصة بتنفيذ المشاريع التنموية، بينما المحور الثالث فقد خُصص للأبعاد الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

وجدير بالذكر أن الصياغة النهائية لاستمارة الاستبيان تمت بعد تصحيحها من قبل المشرف وتحكيمها من طرف بعض الأساتذة الخبراء من قسم العلوم السياسية وقسم علم النفس بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، وكذا تجريبها على عينة تجريبية صغيرة، ليتم تعديلها وفقاً لذلك والتوصل إلى الشكل النهائي الذي تم استخدامه في الدراسة الميدانية والمرفق ضمن الملاحق.

وقد تم تطبيق الاستمارة من خلال التوزيع المباشر من طرف الباحث والإشراف على عملية الإجابة، باستثناء بعض الحالات التي لم يجد فيها المسؤول على مكتب الصفقات فأضطر إلى ترك الاستمارة ليعود إليها في وقت لاحق، بالإضافة لاستمارة واحدة تم استجواب المبحوث فيها عن طريق الهاتف لتعذر الذهاب لعين المكان ألا وهي بلدية حاسي مسعود، وقد تم توزيع 32 استمارة على 32 مسؤول على مكتب الصفقات في 20 بلدية و12 مديرية تنفيذية، وقد كانت كل الاستمارات (32 استمارة) قابلة للتحليل نظراً لاعتماد الباحث على أسلوب المقابلة في ملء الاستمارة من قبل المبحوثين مع جل أفراد العينة.

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة ، الجزائر : مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006، ص91.

خطة الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة ولتغطية فرضيات الدراسة تم اعتماد أربع فصول وهي موضحة كآآتي :

**الفصل الأول :** يتعلق بالإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وينقسم إلى مبحثين، يهتم المبحث الأول بدراسة ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أما المبحث الثاني فانصرف إلى دراسة أهم أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرض إلى تخطيط الموارد البشرية ، والتوظيف، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية، وأنظمة الأجور والرواتب والتعويضات، وأخيراً تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

**الفصل الثاني :** أما الفصل الثاني فقد نُص بالإطار النظري والمفاهيمي للتنمية المحلية في مبحثين كذلك، فأما المبحث الأول فقد اهتم بدراسة الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية، من خلال التطرق إلى مفهوم التنمية والمصطلحات ذات العلاقة ، والتنمية في المفهوم الإسلامي ، ومفهوم التنمية المحلية ، وظهور ونشأة فكرة التنمية المحلية، ومداخل التنمية المحلية، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى فواعل ومعوقات التنمية المحلية من خلال العناصر الأساسية للتنمية المحلية، ودور التنمية المحلية في التنمية الوطنية، ودور الجهاز الإداري في التنمية المحلية، ومعوقات التنمية المحلية ، وإدارة الموارد البشرية كأداة لتفعيل التنمية المحلية.

**الفصل الثالث :** يعد الفصل الثالث الجزء الأول للجانب التطبيقي من الدراسة حيث تعرض الباحث في المبحث الأول إلى واقع إدارة الموارد البشرية من خلال القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، وذلك من خلال التعريف بالقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، والتعرض لبعض أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب ما جاءت في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، كتخطيط وتوظيف الموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية والحوافز، والتدريب، وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد انصرف إلى دراسة واقع التنمية المحلية من خلال البرامج التنموية في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)، وذلك من خلال التطرق إلى واقع التنمية المحلية من خلال مخططات البلديات للتنمية (P.C.D)، والبرنامج القطاعي غير الممركز (P.S.D) في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)، وتقييم عام للبرامج التنموية في ولاية ورقلة لنفس الفترة.

**الفصل الرابع :** أما الفصل الرابع فيعتبر الجزء الثاني للجانب التطبيقي من الدراسة، وينقسم هو الآخر إلى مبحثين، حيث يهتم المبحث الأول بتوضيح واقع الموارد البشرية في الجماعات المحلية في ولاية ورقلة من خلال عرض تعدادات الموارد البشرية في بعض المؤسسات والإدارات العمومية لولاية ورقلة للفترة (2007-2011)، وكذا واقع كل من التوظيف والتكوين فيها وذلك منذ بدء تنفيذ المخطط الخماسي ( 2005-2009) وإلى غاية

2010، أما المبحث الثاني فسوف يخصص للدراسة الميدانية لمعرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في تجسيد البرامج التنموية في المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة بعد استطلاع عينة من مجتمع الدراسة من خلال الأدوات والتقنيات المتعارف عليها وهي الاستمارة، والملاحظة، والمقابلة، وذلك من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان .

---

## الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية (المفاهيم والوظائف)

---

## تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقع، و تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري، و سيحاول الباحث التطرق في هذا الفصل إلى ماهية إدارة الموارد البشرية كمبحث أول، وأهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية كمبحث ثاني.

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم "إدارة الموارد البشرية" ، ارتأى الباحث ضرورة تحديد مفهوم كل من مصطلحي "الإدارة" و "الموارد البشرية" ، و حيث أن البحث موضوع الدراسة يهتم بالإدارة العامة فكان من الواجب الإحاطة بمفهوم الإدارة العامة في ظل النظام الإداري و علاقته بالنظام السياسي السائد، لأن الوظيفة الاجتماعية أو الغايات النهائية للجهاز الإداري لا يمكن تفهمها حسب رأي "أحمد رشيد" <sup>(1)</sup> ، إلا في إطار تفهم النظام السياسي لأن المصلحة العامة التي تعبر عنها السياسة العامة تختلف في طبيعتها باختلاف النظام السياسي .

كما يستطرد <sup>(2)</sup> مؤكداً الارتباط الوثيق بين الإدارة العامة من ناحية و النظام السياسي من ناحية أخرى، حيث أن النظام السياسي يحدد بطبيعة الحال أسلوب القيام بوظيفة الحكم، و هو بذلك مرتبط أشد الارتباط بالنظام الاقتصادي و بالنظم الاجتماعية الأخرى، و تعد السياسة العامة <sup>(3)</sup> التعبير العملي عن ذلك النظام السياسي بكونه الأداة الأساسية في تنفيذ السياسة العامة.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أنه لا يمكن دراسة أداء المورد البشري داخل النظام الإداري بمعزل عن النظام السياسي المرتبط به، و بمعزل كذلك عن النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، المحيطة بالنظام الإداري باعتباره نظاماً فرعياً (sous-système) في النظام السياسي، اعتقاداً من الباحث أن هناك علاقة تأثير و تأثر بين عناصر النظام الإداري الذي يعتبر المورد البشري أحد أهم عناصره من جهة، و بين النظم المحلية و الدولية من جهة ثانية، على اعتبار أن النظام الإداري نظاماً مفتوحاً.

يعرّف "أحمد رشيد" الإدارة العامة بأنها: "الأنشطة التي تُعنى بتوجيه الجهود البشرية لتنفيذ السياسة العامة وفق أسلوب أو أساليب تحقق الوظيفة الاجتماعية و الغايات النهائية للجهاز الإداري و هي المصلحة العامة كما تفسرها و تحددتها المؤسسات الحاكمة" <sup>(4)</sup>.

من خلال هذا التعريف يلاحظ الارتباط الوثيق ما بين الأنشطة التي تقوم بها الإدارة العامة و ما بين المصلحة العامة التي يحددها النظام السياسي .

<sup>1</sup> أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، مصر : دار المعارف ، ط5، 1981، ص40.

<sup>2</sup> أحمد رشيد، نفس المرجع ونفس الصفحة.

<sup>3</sup> السياسة العامة كما يعرفها "جيمس أندرسون" في كتابه الموسوم بـ "صنع السياسات العامة" ترجمة: عامر الكبيسي "السياسة العامة هي برنامج عمل هادف يعقبه أداء فردي أو جماعي في التصدي لمشكلة أو لمواجهة قضية أو موضوع".

<sup>4</sup> أحمد رشيد، مرجع سبق ذكره، ص39.

كما يمكن الإشارة إلى الإدارة كمفهوم عام بأنها وظيفة تعني تنظيم الجهود الفردية و الجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة و فعالية.<sup>(1)</sup>

أما مصطلح الموارد البشرية (Ressources Humaines) فيقصد به جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، الذي يعبر عنه إحصائياً بعدد السكان (Population) في البلد، و يختلف عن مفهوم مصطلح القوى العاملة "Main-d'oeuvre" الذي يعني الفئة من سكان البلد القادرة و الراغبة و المستعدة للعمل.<sup>(2)</sup>

في حين يعتبر "طاهر محمود الكلالده" أن مصطلح "الموارد البشرية" هو مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال و التكنولوجيا و التسهيلات الأخرى، و هي تجعل من تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة و تعتبر أكثر فعالية و تأثيراً على تحقيق أهداف العمل.<sup>(3)</sup>

أما الباحث سوف يعتمد في هذا البحث على المفهوم التالي لمصطلح "الموارد البشرية" و الذي يقضي بأن: "الموارد البشرية هي تلك الفئة من سكان البلد العاملة، أو القادرة<sup>(\*)</sup> و الراغبة و المستعدة للعمل".

وأما بخصوص مفهوم إدارة الموارد البشرية فإن الباحث سوف يوجز مجموعة من التعاريف لمجموعة من الكتاب نظراً لكثرة ما كتب حول هذا الموضوع و هي كالتالي:

يعرف "باري كشواي" إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات و الأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد الذين يعملون بها.<sup>(4)</sup>

يلاحظ من هذا التعريف التأكيد على الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و العمليات و الأنشطة التي تقوم بها كوظيفة لأجل تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة و حاجيات الأفراد داخل هذه المنظمة .

ويعرفها "بوحنية قوي" بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل و تنميته و استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة، و ذلك من خلال نظام متكامل من

<sup>1</sup> بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المدخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009، ص3.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، نفس المرجع السابق، ص10.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، 2008، ص15.

<sup>(\*)</sup> يقصد "بالقادرة" تلك الفئة التي تتوفر فيها جميع الشروط القانونية التي تؤهلها للعمل طبقاً لما ينص عنه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

<sup>4</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص12.

الوظائف يظم أنشطة خاصة بالفرد من : تخطيط و استقطاب و توجيه و تدريب و تنمية، و أنشطة خاصة بالوظيفة و تشمل وصف الوظائف و تخطيط المسار المهني، و الأجر و الرواتب ... الخ.<sup>(1)</sup>

أما هذا التعريف فيركز على أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة لا تهتم بالعنصر البشري فحسب بل يتعداه الأمر إلى الوظيفة التي يشغلها داخل المنظمة، أو المتوقع شغلها في المستقبل.

وأما "خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة" فيعرفان إدارة الموارد البشرية على أنها الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع و الكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية، لفرض تحقيق أهدافها و إنجاز إستراتيجياتها المحددة.<sup>(2)</sup>

الملاحظ في هذا التعريف تركيزه على مفهوم إدارة الموارد البشرية كوظيفة لاستقطاب و تخطيط القوى العاملة للمنظمة المعنية .

في حين يقول " طاهر محمود الكلالده" أن مصطلح (إدارة الموارد البشرية)، مصطلحٌ علميٌ حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط و توظيف و تنظيم و تطوير و تحفيز و رقابة إدارة و إنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.<sup>(3)</sup>

ومن جهته " عبد العزيز بدر النداوي"<sup>(4)</sup>، يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة و التي تساعد في الحصول و الحفاظ على تفوق المنظمة على منافسيها في الأسواق المختلفة.

الملاحظ هنا أن هذا التعريف ركز بشكل أساسي على العنصر البشري الموجود داخل المنظمة و كيفية استثماره أحسن استثمار من أجل تفوق تلك المنظمة على منافسيها في الأسواق المختلفة، لكنه في المقابل أهمل الموارد البشرية التي هي خارج المنظمة و التي قد تحتاجها المنظمة مستقبلاً، بمعنى أنه تجاهل وظائف تعتبر أساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية كعملية تخطيط و استقطاب الموارد البشرية مثلاً.

<sup>1</sup> بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المداخل النظرية) مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2007، ص20.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>4</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص36.

ويعرفها " ماكزيم مورينو " على أنها مجموع الأنشطة الهادفة إلى تطوير الفعالية الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة". (1)

ومما سبق يمكن للباحث أن يضع تعريفاً إجرائياً لمفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الإجراءات و العمليات و الأنشطة الإدارية المنظمة و الهادفة التي تهتم بالإنسان كمورد يجب استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية من جهة، و من جهة ثانية تعمل على تحقيق أهداف و حاجيات الأفراد و إشباع رغباتهم، للوصول في النهاية إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة و الأفراد في آن واحد.

#### المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن المتتبع لتاريخ إدارة الموارد البشرية يرى بوضوح مسابرة هذا التاريخ لتطور أدبيات الفكر الإداري من جهة، و تطور الإنسان في حد ذاته من جهة ثانية، فالإدارة و وظيفة مارسها الإنسان منذ قدم الأزل، فمع ظهور الحاجة إلى الجهد الجماعي كانت هناك حاجة مماثلة لإدارة العمل الجماعي بما يحقق رفاهية الفرد و المجتمع (2)، لذلك اختلفت أوجه نظر الكتاب في تقصي تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية، كما اختلفوا كذلك في مسمياتها عبر مختلف فترات تطورها، فمنهم من تطرق إلى هذا التطور من خلال التسلسل الزمني لتطور الفكر الإداري، و ذلك من خلال التطرق إلى مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، ثم مرحلة الثورة الصناعية، فمرحلة التطور العلمي للإدارة العلمية، وصولاً إلى المرحلة التي عُرفت بها بهذا المسمى (إدارة الموارد البشرية)، و هناك من الكتاب من تطرق إلى هذا التطور من خلال مداخل الإدارة، حسب ظروف تطور المنظمات و أهدافها و ذلك على الشكل التالي (3) :

- المدخل الكلاسيكي للإدارة .

- مدخل العلاقات الإنسانية للإدارة .

- المداخل الحديثة للإدارة .

وهناك من تطرق إلى ذلك التطور من خلال ملامح تبلورها كعلم مستقل بذاته حسب المراحل التالية (4) :

- مرحلة الحضارات الإنسانية .

- مرحلة التشكل .

- مرحلة النمو .

<sup>1</sup> Maxime Moreno, **gestion des ressources humaines**, toulouse : Institut d' Administration des Entreprises, 2008, p5, site web : [http://Foad.refer.org/IMG/pdf/cours\\_GRH.pdf](http://Foad.refer.org/IMG/pdf/cours_GRH.pdf) . page web consulté le:25/11/2010

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، مصر : كتب عربية، 2003، ص14.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص (14-15).

<sup>4</sup> بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المدخل النظرية) مرجع سبق ذكره، ص11.

- مرحلة النضوج .

و هناك من الكتاب من تطرق إلى تطور إدارة الموارد البشرية من خلال إسهامات مفكري الأدب الإداري عبر فترات زمنية محددة و هي كالتالي (1) :

- 1900-1930: التنظيم من أجل الإنتاج بفعالية

حيث تميزت هذه الفترة بالتطبيق الصارم للقوانين و اللوائح التنظيمية، و الإدارة الموجهة ( Management Directif)، ومن أهم أعلامها Max Weber , Frederic Taylor, Henri Fayol، كما أُعتبر في هذه الفترة أن التنظيم عبارة عن نظام مغلق (Système Fermé) .

- 1930-1960: روح الفريق و ظروف العمل

تميزت هذه الفترة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، و عمل الإدارة على تحفيز الأفراد داخل المنظمة، و من أهم أعلامها Elton Mayo, Douglas Mc Gregor, A.Maslow, Frederic Herzberg.

- 1960-1970: التنظيم يتشكل عن طريق قوى خارجية (Forces Exogènes)

تميزت هذه الفترة بالتخطيط و عدم اليقين، و كان من أعلامها Alfred Chanuler, Paul Laurenle, Jay Lozsh, Joan Woodwarn, Cb Perrow. كما أُعتبر في هذه الفترة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح (Système Ouvert) .

- 1970 و ما بعدها : التعقيد و التغيير

تميزت هذه الفترة بما يسمى الإدارة بالمشاركة (Management Participatif)، و كذا التعبئة عن طريق الثقافة و المعرفة (Mobiliser Par La Culture).

وفيمايلي يُدرج الباحث الجدول المُوضَّح لأهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حسب رؤية كل من (Bernard Niglio et Alain Roger) (2) :

<sup>1</sup> Senhaji Youssef et Ben Amar Mohammed, **Resumé Théorique et Guide De Travaux Pratiques, Module N°16 : La Pratique G.R.H.**, Maroc : Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail. Site web : <http://mounir.cours.ifrance.com/grh1.pdf>, date de visite : 27/11/2010

<sup>2</sup> بوحنية قوي، المرجع السابق، ص27.

الجدول رقم 1 : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

الفترة	مرحلة الإدارة			مرحلة التسيير			مرحلة التنمية
	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز
	1850 - 1916	1916 - 1940	1940 - 1950	1950 - 1960	1960 - 1970	1970 - 1980	ابتداءً من 1990
	البدائيات	ظهور الحكم الذاتي في الوظيفة	النهضة الوظيفية	عصر الرشد	تأثير المدراء	نحو الإدارة الاستراتيجية	
النشاط السائد	الإدارة، القوانين، الأجور، التعيينات	المفاوضة، العلاقات الاجتماعية	المفاوضة، العلاقات الاجتماعية	الحوافز، التكوين، الفعالية	التكيف، التنبؤ، التسيير		
تسمية الوظيفة	مصلحة الأجور، مصلحة الأفراد	العلاقات الاجتماعية	العلاقات الاجتماعية	العلاقات الإنسانية			الموارد البشرية

Source : Bernard Niglio et Alain Roger, « La fonction ressource humaine », Encyclopédie Des Ressources Humaines, Paris : Edition Vuibert, 2003, p570.

ومما سبق يُلاحظ الباحث أن كل المداخل التي طرحت التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية على اختلافها، تشترك في مدلولها كوظيفة إدارية اهتمت بالعنصر البشري داخل المنظمة باعتباره أحد أهم العناصر المؤثرة في فعالية وكفاءة التنظيم .

#### المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

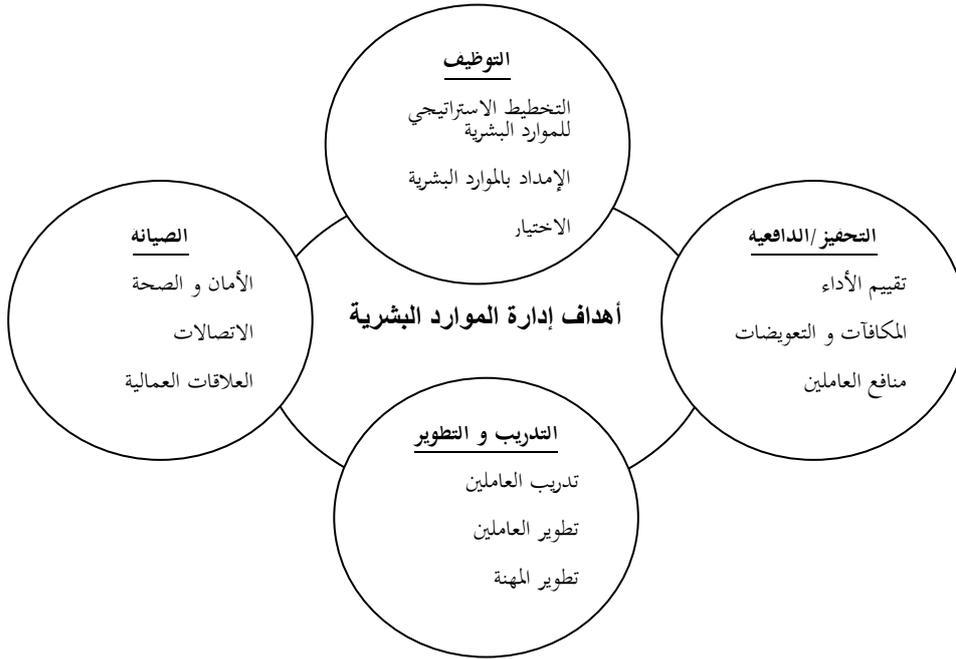
إن الغرض من إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، و حاجيات العاملين من جهة ثانية، بالإمكانات المتاحة، في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، فإدارة الموارد البشرية تسعى دائماً إلى تحقيق التوازن و التكامل بين المنظمة و العاملين بها، و تحقيق أهداف كل منهما بكفاءة و فعالية عالية، و على الرغم من اختلاف الكتاب في طرح أهداف إدارة الموارد البشرية، سوف يحاول الباحث أن يورد بعضاً منها فيما يلي.

يرى (Robbins) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتحدد في الآتي<sup>(1)</sup>:

- التوظيف (recrutement)
- الصيانة (maintenance)
- التدريب و التطوير (la formation et le développement)
- الدافعية (التحفيز) (motivations)

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص41 .

الشكل رقم 1: أهداف إدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup>



المصدر : عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

أما (Schuler) فيرى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاثة أقسام<sup>(2)</sup> :

أولاً. الأهداف العامة :

إن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتصف بالعمومية و هي : البقاء، التنافس ، النمو، الربحية، المرونة .

ثانياً. الأهداف المنظمة :

لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة، لابد من أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة، و يمكن إجمال بعض هذه الأهداف في ما يلي :

- زيادة الإنتاجية للعاملين و المنظمة .
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة و خلق علاقات عمل جيدة .
- الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التشريعات .
- خلق و إيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها .
- خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة .

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، المرجع السابق، ص 42 .

<sup>2</sup> عبد العزيز بدر النداوي، المرجع السابق، ص ص (41-44) .

ثالثاً. الأهداف الخاصة :

تتمثل الأهداف الخاصة في إدارة الموارد البشرية في ما يلي :

- الجذب، قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في المنظمة .
- الاحتفاظ، قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة من خلال عملية منح المكافآت و المنافع، و بما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد .
- التدريب، قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي و زيادة قدرات و مهارات العاملين من خلال عملية تدريب مبرمجة و ناجحة .

كما يذكر " بوحنية قوي " أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية، و ذلك لاعتباره أن الأهداف الكلية لإدارة الموارد البشرية من أهداف المنظمة، و هي (1) :

- تحقيق التعاون الفعّال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
  - إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة .
  - تنمية العلاقات الجيدة في العمل بين جميع أفراد التنظيم .
  - تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية و الأجر و التدريب و التطوير .
  - اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه .
  - إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و لوائحه و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم .
  - الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل بشكل موحد .
  - رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم .
- في حين يحدد " باري كشواي " أهداف إدارة الموارد البشرية كالتالي (2) :

- تحديد السياسة العامة الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة .
- تنفيذ السياسة العامة الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة .
- المساهمة في تطوير إستراتيجية المنظمة فيما يخص الموارد البشرية
- توفير الظروف المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المداخل النظرية) مرجع سبق ذكره، ص 09 .

<sup>2</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ص (12-13) .

- توفير قنوات الاتصال ما بين القوى العاملة و المنظمة .

أما " ريم مشاط " فتحدد أهداف إدارة الموارد البشرية من جانبين، الجانب الأول يخص المنظمة، أما الجانب الثاني فيخص الأفراد، فهي في هذا ترى أن أهداف إدارة الموارد البشرية من أهداف المنظمة و العاملين كذلك .

أولاً . الأهداف التي تسعى لها المنظمة :

- الكفاءة و الفعالية
- الاستقرار
- التجانس
- تطوير و تنمية المهارات
- تحقيق الانتماء.

ثانياً . الأهداف التي يسعى لها الأفراد :

فرص عمل جيدة، ظروف و مناخ عمل جيد، العدالة في الأجور و المعاملة، فرص للتقدم الوظيفي، تقديم الخدمات الاجتماعية و الرعاية الصحية .<sup>(1)</sup>

مما تقدم يُلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تهدف من خلال الوظائف التي تقوم بها داخل المنظمة، إلى تحقيق التكامل و التوازن ما بين أهداف المنظمة، و ما بين أهداف العاملين، في ظل الإمكانيات و الظروف المتاحة و بكفاءة و فعالية عالية، و الملاحظ كذلك أن هذه الأهداف تمس في مجملها المنظمة و العاملين بها و المجتمع الذي تعمل فيه .

#### المطلب الرابع : أهمية إدارة الموارد البشرية

إن الموارد البشرية هي العنصر الحاكم في نجاح المنظمات بصفة عامة، و هي مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية<sup>(\*)</sup>، لذا فإن إدارة هذا العنصر - الموارد البشرية - يكتسي أهمية بالغة تجعل من تحقيق أهداف المنظمة واقعاً ملموساً، و لذلك يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في أنها الإدارة الأساسية و الجوهرية في المنظمة، و أن نجاح هذه الإدارة من نجاح المنظمة كلها، فهي المحرك الأساسي لكل مكونات المنظمة باعتبارها

<sup>1</sup> ريم مشاط، إدارة الموارد البشرية، جمع و تنسيق : عطر الغلا، د.م، 1430 هـ، ص 09 . تاريخ الزيارة 2010/12/16، على الرابط التالي :

<http://www.4shared.com/document/ftgP1796/>.html

<sup>(\*)</sup> يعرف "مصطفى محمود أبوبكر" في كتابه : الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -، الميزة التنافسية بأنها: " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط " .

المدير الوحيد للعنصر البشري داخل المنظمة، الذي يعتبر أهم عناصر المنظمة، و لذلك يمكن أن نحمل في ما يلي أهم النقاط التي تعبر عن أهمية إدارة الموارد البشرية .

فإدارة الموارد البشرية تساعد على (1) :

- وجود خبرات متخصصة في استقطاب أفضل العناصر البشرية لتوظيفها و الحفاظ عليها، و الذي يؤدي بالارتقاء بإنتاجية المنظمة .
- توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال برنامج يساهم في تحفيز الموظفين لبذل المزيد من قدراتهم .
- المعالجة الفورية لمشاكل محتملة في مجال الاختيار و التعيين و التدريب و غيرها، ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، معدل الغياب أو انخفاض الإنتاجية .
- توفير التكاليف الباهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين و خاصة في حالات الفصل، و عدم منح العلاوة، أو التجاوز عن الترقيات .

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم (Stabilité de l'organisation)، وذلك من خلال ما يلي (2) :

- إسداء الرأي و المشورة و النصيح للإدارات التنفيذية الأخرى .
- تساعد إدارة الموارد البشرية على الحصول على المهارات الفردية و الجماعية (فكرية، إنسانية، فنية)، و تمكينها من إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .
- القيام بمسؤوليات تنفيذية تسعى من خلال إنجازها تحقيق أهدافها الوظيفية و التنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التحفيز و الرقابة .... الخ .
- القيام بمسؤوليات استشارية من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية بالكمية و النوعية اللازمة لتحقيق الأهداف المنظمة .

<sup>1</sup> ريم مشاط، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص5 .

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 20 .

المبحث الثاني : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمنظمات الجديدة أو في حالة إعادة تنظيم أو التوسع في المنظمات القائمة، حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية.

■ مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

تتعدد وجهات النظر لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط فيها، ويفسر السبب في هذا التعدد إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها الكاتب إلى هذا النشاط وأهميته ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

وللإحاطة بهذا التعدد في المفاهيم فقد ارتأى الباحث عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال، وهي كالتالي :

يعرّف 'مصطفى محمود أبوبكر' مفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية بمايلي (1) :

- هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين.
- هو عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المنظمة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.
- هو عملية ضمان توافر العمالة المطلوبة في المستقبل من خلال تقدير حجم الطلب المستقبلي على العمالة بأنواعها المختلفة، ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة، وأخيراً تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد الفجوة.

أما 'طاهر محمود الكلالده' فيرى أن تخطيط الموارد البشرية هو "محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة" (2).

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية مصر:الدار الجامعية، 2003/2004، صص(265-266).

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص17.

ومن جهته 'بسيوني محمد البرادعي' يرى أن تخطيط الموارد البشرية هي "العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية".<sup>(1)</sup>

لكن 'سهيلة محمد عباس' ترى أن تخطيط الموارد البشرية يقصد به "التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً".<sup>(2)</sup>

أما 'عمر وصفي عقيلي' فيرى أن تخطيط الموارد البشرية هو "أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تُقدَّر وتُحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها".<sup>(3)</sup>

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة الخطة، أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.<sup>(4)</sup>

وهناك من يرى بأن تخطيط الموارد البشرية هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد:

- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة في المستقبل.
- تحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف، أي تحديد عدد العمالة اللازمة لشغل كل وظيفة.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص37.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص56.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص229.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص90.

<sup>5</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص53.

كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية، عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.<sup>(1)</sup>

وتخطيط الموارد البشرية يعبر عن فعاليات تحديد الاحتياجات من العاملين، كماً ونوعاً، خلال فترة زمنية محددة، لوحدة المنظمة المختلفة، تحقيقاً لأهدافها.<sup>(2)</sup>

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.<sup>(3)</sup>

وهناك من الكتاب من يعرف تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة.<sup>(4)</sup>

أما 'عبد الغفار حنفي' فيرى أن تخطيط الموارد البشرية بأنه الأسلوب الذي يُمكن الإدارة من توفير القوى العاملة الملائمة والضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>(5)</sup>

وأما 'راوية حسن' فتعرفه بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب.<sup>(6)</sup>

وهناك من يعتبر أن تخطيط الموارد البشرية هو إحدى الوظائف الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث<sup>(7)</sup>:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

وفي الأخير ومن خلال التعريفات السابقة لتخطيط الموارد البشرية يمكن القول أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي إحدى أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط3، 2009، ص58.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007، ص120.

<sup>3</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص83.

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم الميبي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص71.

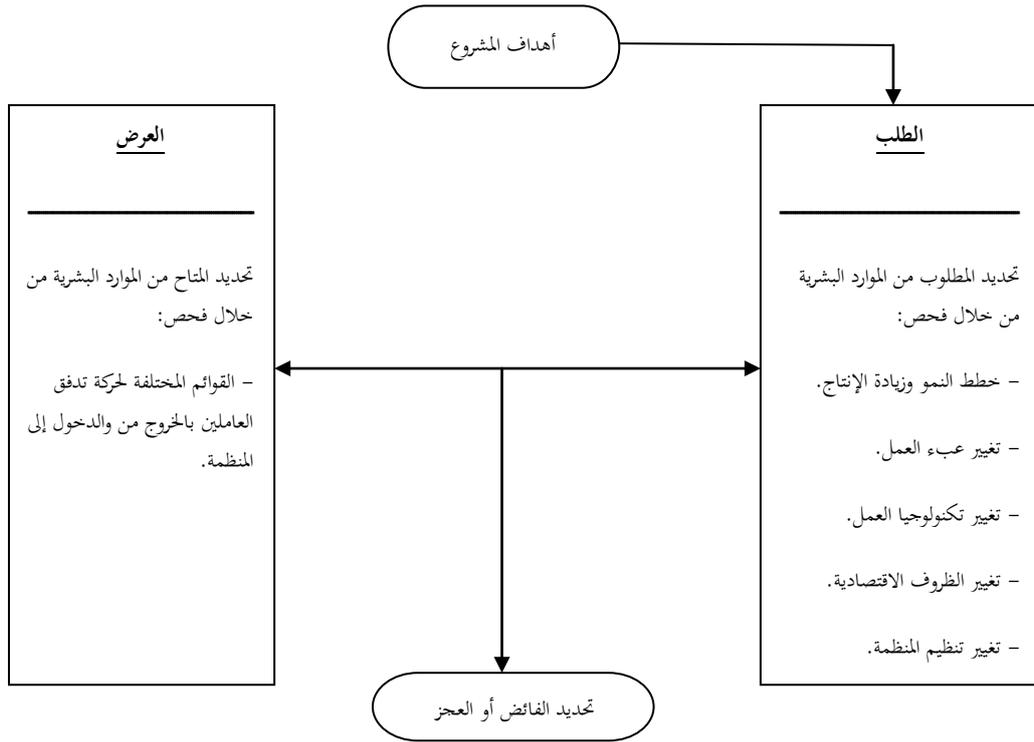
<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2007، ص107.

<sup>6</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص71.

<sup>7</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2000/1999، ص129.

المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية، فهي بذلك عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المنظمة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات، والشكل الموالي يوضح النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية.

الشكل رقم 2: النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية<sup>(1)</sup>



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2007، ص165.

■ أهمية تخطيط الموارد البشرية :

إن أهمية تخطيط الموارد البشرية تكمن في اعتباره خارطة الطريق بالنسبة لإدارة الموارد البشرية التي من خلالها يمكنها تحديد الفائض أو العجز في اليد العاملة خلال فترة الخطة المعتمدة، بالإضافة إلى تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وكذا الوظائف اللازمة لذلك، وقد اختلف الكتاب في هذا المجال في نظرهم لأهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، لذلك سوف يوجز الباحث بعضاً مما تطرق له بعض الكتاب.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2007، ص165.

هناك من ينظر إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاثة مستويات، المستوى الفردي، والمستوى التنظيمي، والمستوى القومي.<sup>(1)</sup>

### ➤ الأهمية الفردية: Importance individuelle

يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاماً بالنسبة لكل فرد في المنظمة، لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط المناسب، ويمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة، وأهداف العمل المحددة، والخطة الوظيفية المحددة، يكون شعوره بالفشل أقل، وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل، وخوفه من المستقبل أقل.

### ➤ الأهمية التنظيمية: Importance Organisationnelle

تستفيد المنظمات من عملية تخطيط الموارد البشرية بتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العملية تضمن للمنظمة :

- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة تفي باحتياجاتها.
- الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.
- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العمالة.

### ➤ الأهمية الوطنية: importance nationale

أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنشآت، ومن الواضح أن الاقتصاد في الدول النامية يعاني من نقص الأفراد المدربين المتطورين اللازمين للأنشطة المصاحبة للتوسع السريع والتقدم التكنولوجي، ولكي يتقدم الاقتصاد لابد أن تخطط للعرض الدائم من العاملين المهرة والفنيين ومن الكفاءات الإدارية أيضاً.

وهناك من يلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية :

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص 134.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم. (1)
- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام. (2)
- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة. (3)

مهما تعددت الكتابات في تحديد أهمية تخطيط الموارد البشرية، فإنه يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية تعتبر نشاط رئيسي ضمن حقل إدارة الموارد البشرية، تكمن أهميته في أنه يسمح بترجمة أهداف المنظمة إلى ما تحتاجه من العنصر البشري كما وكيفاً.

#### ■ أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط القوى العاملة في التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كما وكيفاً، مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة، أما الأهداف الفرعية فتتمثل في الآتي:
- يمكن التخطيط السليم للموارد البشرية من مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية القوى العاملة (الداخلية والخارجية).
- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام عادل للحوافز.
- يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى الوطني.
- يساهم التخطيط السليم للقوى العاملة في تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية.
- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى. (4)

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2007، صص (162-163).

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صص (60-61).

<sup>4</sup> محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، مصر : دار الفكر الجامعي، ط1، 2007، صص (19-20).

- يؤدي إلى تفهم أهمية الموارد البشرية في بناء إستراتيجية المنظمة وتضمينها داخل هذه الإستراتيجية.
- التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة، واجتذابها سواء من المراكز التعليمية المتخصصة أو من سوق العمل.
- تحسين عملية تخطيط توزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.
- تحليل ومتابعة العلاقة بين استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها، من خلال وضع مجموعة من المعايير الإرشادية، كالأجور وغيرها من المزايا، معدل دوران العمالة، التدريب، وغيرها من النفقات. (1)

■ مراحل تخطيط الموارد البشرية :

إن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة لا بد أن يتضمن إيجاد حل لمشكلة تحديد "كم" الموارد البشرية و"نوعها" اللازمين لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة، وهذا يقتضي بالضرورة تحديد الصورة التي سيكون عليها وصف الوظائف ومواصفات الأفراد عند الحاجة إلى شغلها، وفي هذا الإطار فإن تخطيط الموارد البشرية يفرض القيام بالخطوات التالية<sup>(2)</sup>:

- تحليل ووضع الوظائف.
- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية، وذلك من خلال الطرق التالية :
- 1 تخطيط قوة الموارد البشرية على أساس حجم الإنتاج المستهدف ومعدل إنتاجية العمل المستهدف.
- 2 تحليل عبء العمل.
- 3 السلاسل الزمنية.
- تحليل الموارد البشرية الحاضرة، وذلك لمعرفة ما تفقده المنظمة بفعل العوامل المختلفة، كالتقاعد، وإنهاء الخدمة بسبب الوفاة أو الإقالة أو الاستقالة، والترقية والنقل، والإجازات طويلة الأجل، وباستخراج ما تفقده المنظمة من أصولها البشرية يتم التوصل إلى صافي حجم الموارد البشرية المتاحة في المنظمة خلال الفترة الزمنية المقبلة، لكي يقارن بأعداد ما أسفر عنه عبء العمل، وقد تسفر نتيجة المقارنة عن رغبة في الحصول على عدد معين من الموارد البشرية في مجالات تخصص محددة، وهنا يتم لجوء المنظمة إلى مصادر العمل الخارجية، أو يتم اللجوء إلى الإمكانيات البشرية الموجودة داخل المنظمة نفسها، بغرض تنميتها لشغل الوظائف والأعمال المحددة، وإذا ما أسفرت المقارنة عن رغبة المنظمة في التخلص من فائض معين من الموارد البشرية في مجالات تخصص محددة، فإنها ستلجأ إلى الاستغناء عن خدمات هذه الفئة، وقد تلجأ إذا كانت منظمة حكومية إلى توزيع هذه الفئة على قطاعات الجهاز الإداري في الدولة، بعد أن يتم تدريبها للقيام بأعمال ووظائف تتفق مع التدريب الجديد.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد مصر: الدار الجامعية (طبع، نشر، توزيع)، 1996، ص418.

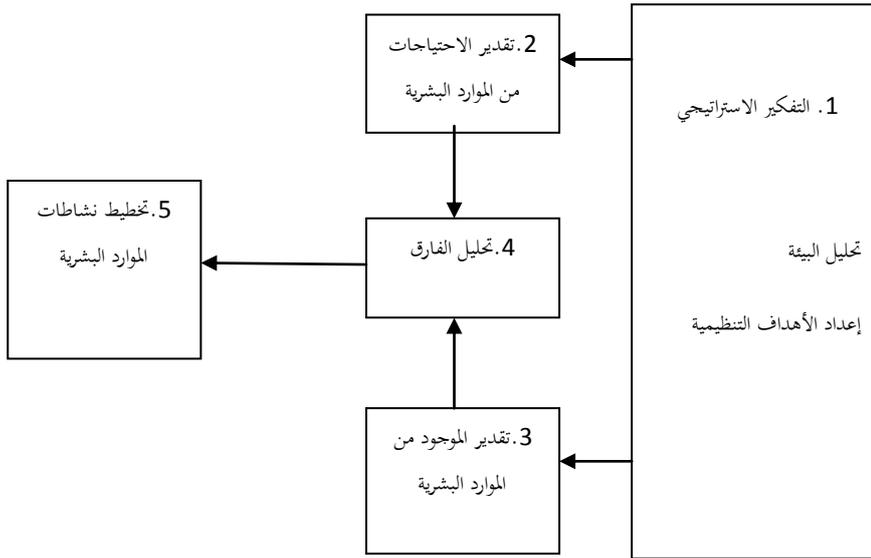
<sup>2</sup> نادر أحمد أبوشيحة، إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000، صص(36-42).

وهناك من الكتاب من حدد خطوات تخطيط الموارد البشرية بأربع مراحل وهي كالتالي<sup>(1)</sup>:

- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية .nécessiter de main-d'œuvre
- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية . L'offre de main-d'œuvre
- وضع خطة العمل .Plan d'action
- تنفيذ الخطة ومتابعتها .Mise en œuvre du Plan

تتعدد وتتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها، وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات، إلا أنهم يتفقون على أن خطة الموارد البشرية يجب أن تُربط بإستراتيجية المنظمة وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع التأثيرات البيئية في مسارها الاستراتيجي، وفيما يلي يدرج الباحث شكل توضيحي يبيّن أهم مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية.

الشكل رقم 3: خطوات تخطيط الموارد البشرية<sup>(2)</sup>



Source : J.F Dunais & collectif, **guide pratique pour la gestion des ressources humaines**, Alger : éditions pages bleus internationales, 2009, p13.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص ص(64-66)

<sup>2</sup> J.F Dunais & collectif, **guide pratique pour la gestion des ressources humaines**, Alger : éditions pages bleus internationales, 2009, p13.

المطلب الثاني : التوظيف

عملية التوظيف (recrutement) هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه، وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي : الاستقطاب، والاختيار، والتعيين.

▪ الاستقطاب :

يعتبر الاستقطاب ركن من أركان التوظيف الثلاثة، فعملية الاستقطاب هي المرحلة الأولى في عملية شغل وظيفة معينة، حيث تشمل تحديد الوظيفة الشاغرة وأخذ بعين الاعتبار المصادر للحصول على الأفراد المؤهلين والاتصال بهم، ويعتبر كذلك الاستقطاب النشاط الأكثر رؤية في إدارة الموارد البشرية خارج المنظمة، وذلك ليس فقط بالنسبة للمرشحين ولكنه بالنسبة لعامة الناس، الذين يمكنهم السماع عن الوظائف المطلوبة وذلك من خلال الإعلانات في الجرائد وغيرها من الوسائل المتاحة.<sup>(1)</sup>

ويمكن تعريف الاستقطاب على أنه "مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب".<sup>(2)</sup>

وتتعدد المصادر التي يمكن أن تستخدمها وحدة الموارد البشرية في جذب وترغيب العمالة، ويمكن تصنيفها وفق أساس نوع المصدر، إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية.

➤ المصادر الداخلية :

تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين بداخل المنظمة، لشغل الوظائف الشاغرة، ويعتمد هذا النوع من المصادر على ما يسمى بالمستودع المهاري، ويعبر عن المستودع المهاري هنا، بقاعدة البيانات المتكاملة الموجودة بالمنظمة، والتي توفر كافة البيانات عن الوظائف ببطاقات وصف وظيفي متكاملة، وأيضاً بيانات عن كل الأفراد الموجودين بالمنظمة من حيث السن، والخبرة والقدرة، والمهارة، وغير ذلك من البيانات التي تحدد ملامح خريطة الموارد البشرية.

وعندما تشغر وظيفة ما، يرجع إلى قاعدة البيانات الوظيفية للبحث عن من يتماثل مع هذه الوظيفة الشاغرة، ثم يتم شغلها عن طريق النقل أو الترقية.

<sup>1</sup> Loïc cadin et autres, gestion des ressources humaines(pratiques et éléments de théories), 3<sup>e</sup> édition, paris : dunod, 2007, p289.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص217.

ويتم إعلام أفراد المنظمة بالمناصب الشاغرة عن طريق شبكة الاتصالات الداخلية (Intranet)، أو جريدة المنظمة، أو عن طريق الإعلان والنشر في أماكن العمل، أو عن طريق تعليمة إدارية، كما يسمح الاستقطاب الداخلي ببناء المسارات المهنية.<sup>(1)</sup>

- النقل : يعتمد النقل على تغيير الموقع الوظيفي، من مكان لآخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية، ويساعد هذا المصدر على إعادة توزيع الأفراد حتى يتحقق الانسجام الوظيفي بدرجة أكبر، كما يصلح هذا المصدر عندما لا تتوفر هذه الخبرات في المصادر الخارجية، وغالباً ما لا يتضمن النقل زيادة في الدرجة الوظيفية أو المالية.
- الترقية : يعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي، والدرجة المالية، والامتيازات الأخرى، وهي بهذا الشكل - الترقية - وعد من المنظمة بمكافأة الموظف في مقابل البذل والأداء والانتماء التنظيمي، وهناك نوعان من الترقية، الترقية بالأقدمية التي تستلزم حساب المدة الزمنية التي قضها في تلك الرتبة، والترقية بالاختبار وتعني الترقية بالجدارة والتي تتطلب توفر قدرات وكفاءات علمية، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في تلك الرتبة.<sup>(2)</sup>

#### ➤ المصادر الخارجية :

هي المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل - خارج المنظمة-، وتلجأ المنظمة لهذه المصادر للتغلب على مشاكل المصادر الداخلية، ولعجزها عن التلبية المناسبة، ولعل أهم هذه المصادر هي :

- الطلبات الشخصية : يسعى الراغبون في العمل للتوجه إلى المنظمة، وترك بياناتهم لدى وحدة الموارد البشرية، وعندما يتم البت في الطلبات، ترسل المنظمة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار.
- الإعلان : تقوم المنظمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، في وسائل الإعلام، وتوضح فيه ما هو مطلوب من الفرد الذي سيتقدم للوظيفة، مع مواعيد التقدم، ونبذة عن المنظمة وعنوانها ونشاطاتها، ويعتبر الإعلان من أهم الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> Claude blanche allègre et anne élisabeth andréassian, **gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel**, 1<sup>re</sup> édition, France : édition de boeck université, 2008, p38.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صص(137-139).

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص140.

- مراكز ومكاتب التوظيف : يتم الاستعانة بمكاتب التوظيف للإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتميل هذه المكاتب إلى التخصص في نوع واحد من العمالة مثل أعمال السكرتارية أو المحاسبة مثلاً، لكن الاستقطاب بهذه الطريقة يؤمن وظائف لفترات قصيرة وعدم وجود ثقة من قبل أصحاب العمل.

- الانترنت : لقد جعلت التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات من الممكن الاتصال بالأشخاص في أي مكان من العالم من خلال شبكة الانترنت وتكلفة قليلة، وإمكانية الاتصال بمجموعات أكبر من الأشخاص الذين يتمتعون بقدر كبير ومتنوع من المهارات والخبرة<sup>(1)</sup>، فهناك الكثير من مواقع الانترنت المختصة في عملية استقطاب الباحثين عن العمل مثل ( Cadremploi, les jeudis.com pour les métiers de l'informatique)، وهناك الكثير كذلك من المؤسسات الكبيرة التي تضع بوابة كبيرة لها في هذا المجال لاستقطاب اليد العاملة التي تحتاجها، مما يوفر لها الوقت والتكلفة والسرعة في التواصل مع الكفاءات التي تريد.

- استقطاب المتربصين أو المؤقتين في مناصب عمل داخل المؤسسة.
- استقطاب الطلبة المتخرجين من المعاهد العريقة.
- الاختيار المباشر عن طريق العلاقات الشخصية أو الشبكات المهنية.
- طلبات العمل الواردة من جراء الإعلانات في الجرائد والصحف المتخصصة.<sup>(2)</sup>

هذه مجموعة من المصادر الخارجية على سبيل الذكر لا الحصر، فالمصادر الخارجية تتيح فرصاً أكثر للاختيار نظراً لتعددتها وتنوعها وبالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين واختيار أفضلهم، كما تتيح هذه المصادر أمام المنظمة الفرصة لدخول دماء جديدة فيها الأمر الذي يساعد على تطوير المنظمة وحث موظفيها على الاهتمام بعملهم وحفزهم لاكتساب معارف جديدة.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص (218-219).

<sup>2</sup> Claude blanche allègre et anne élisabeth andréassian, **gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel**, 1<sup>re</sup> édition, France : édition de boeck université, 2008, p39.

ومهما يكن من أمر فإن مصادر الاستقطاب إن كانت داخلية أو خارجية فإن لها مزايا وعيوب يمكن إجمالها في الجدول التالي :

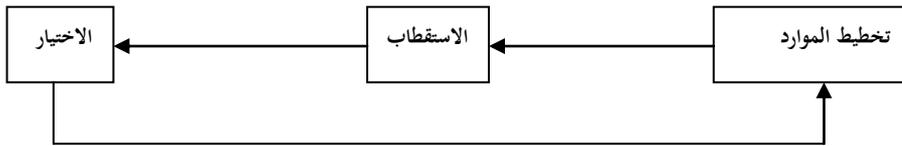
الجدول رقم 2 : مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية. (1)

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنظمة لديها معرفة أفضل بنقط الضعف والقوة في المرشح للوظيفة.</li> <li>- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة.</li> <li>- زيادة دافعية وحماس الأفراد.</li> <li>- زيادة معدل استثمار المنظمة في العاملين الحاليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة.</li> <li>- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية.</li> <li>- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.</li> </ul>
الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاحة.</li> <li>- جلب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة.</li> <li>- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين والمهرة والإداريين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة جذب، والاتصال، وتقييم الأفراد المحتملين.</li> <li>- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة.</li> <li>- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.</li> </ul>

المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص106.

اعتماداً على ما سبق يمكن القول بأن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن مرشحين، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة، وللمنظمة عن الفرد، والمنظمة تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 4: دور عملية الاستقطاب في المنظمة. (2)



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص124.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص106.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص124.

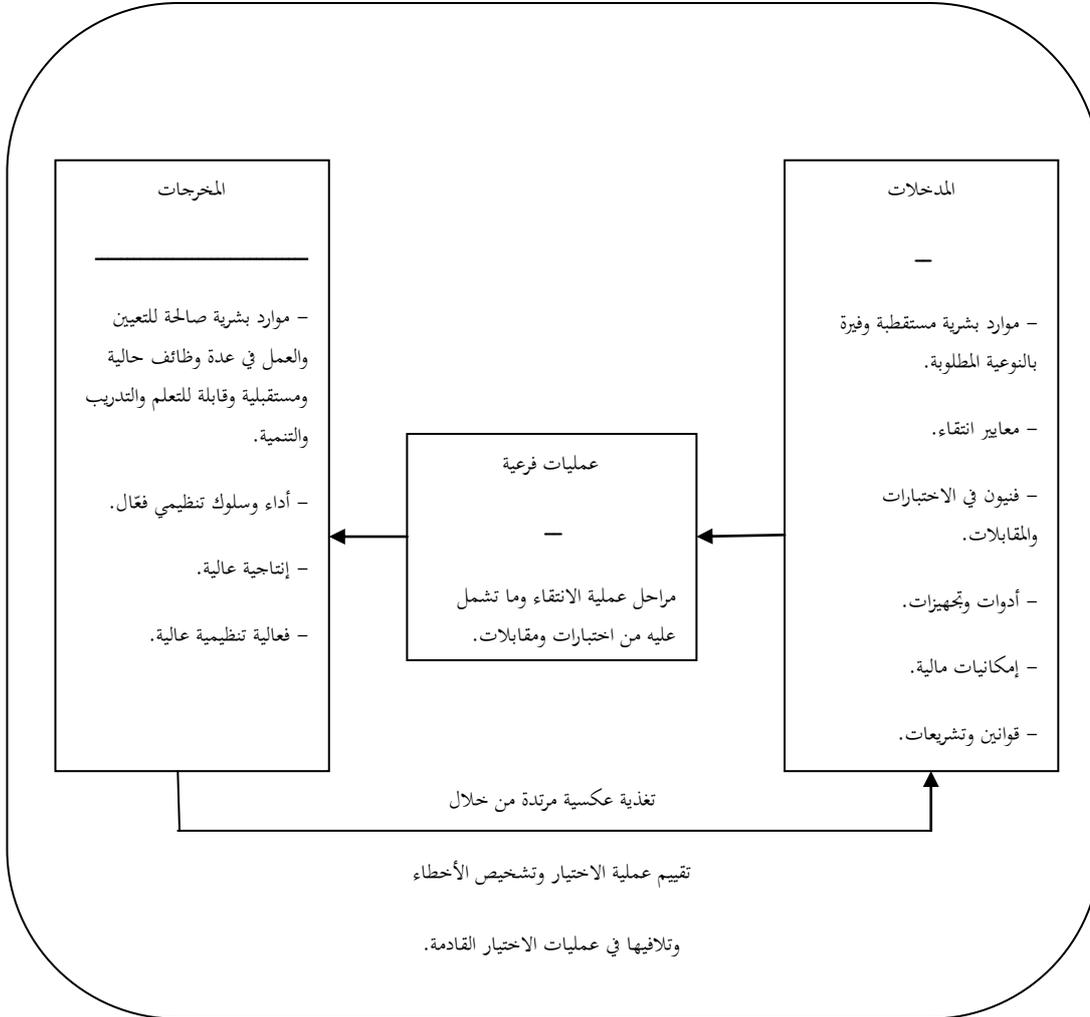
■ الاختيار :

يعد الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف، إذ يشكل الاختيار الجسر الواصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، ويمكن تعريفه بأنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة"<sup>(1)</sup>

كما يوصف اختيار الموارد البشرية بأنه عملية *processus*، تتكون من مراحل أو إجراءات متعددة متسلسلة ومتلاحقة، تهدف جميعها إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم طالب التوظيف، وتقييمها عن طريق مقارنتها مع معايير الانتقاء الموضوعية، للتأكد من توفرها فيه، والحكم في النهاية عن صلاحيته للتعين، كما أنه كذلك يمكن القول أن عملية الاختيار عملية تنظيمية، بمعنى أن عملية الانتقاء هي نظام يتكون من عناصر أربعة أساسية هي : المدخلات، والعمليات الفرعية، والمخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، وفيما يلي شكل توضيحي يبين آلية هذا النظام ومكونات عناصره.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الشكل رقم 5: الاختيار عملية تنظيمية<sup>(1)</sup>



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ص309.

إن الاختيار يبدأ من خلال طرح السؤال التالي : ماذا أحتاج ؟ والذي أحتاجه ماذا سيفعل؟، وفي حقيقة الأمر فإن الاختيار هو سدّ فراغ في المنظمة في مجال اليد العاملة، وهو كذلك لأجل انطلاق المنظمة نحو المستقبل، وهو لأجل فائض في حجم العمل، وهو لأجل كفاءة تفتقدها المنظمة، وهو لأجل تقنية جديدة جلبتها المنظمة، وهو لأجل توجهات إستراتيجية للمنظمة، إلخ.... وإذا تعذر عليك الإجابة على تلك الأسئلة، فبإمكانك الذهاب إلى الآتي : هل لديّ حلول أخرى من أجل الحصول على ما أريد من يد عاملة، وذلك من خلال التسخير

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص309.

الداخلي للموظفين، التحويل، النقل، الترقية، المناولة (sous-traitance)، عقود عمل لفترة محددة، إعادة توزيع المهام، الخ...<sup>(1)</sup>

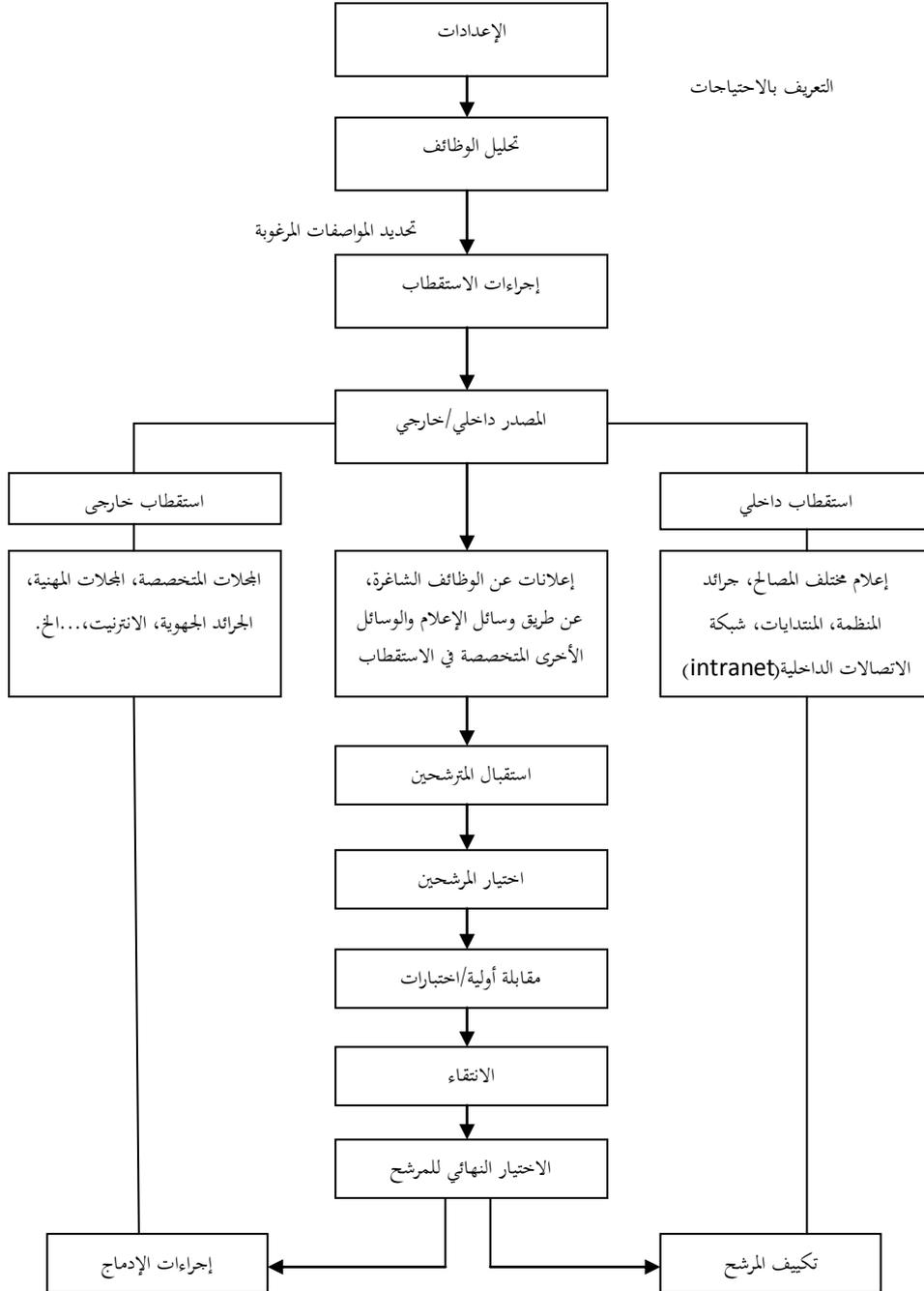
أما ' Geneviève Lacono ' فيرى أن الاختيار يمر بأربع مراحل أساسية فأما الأولى فهي المرحلة التي تحدد فيها المنظمة احتياجاتها المستقبلية في إطار النظرة الاستشرافية، من تطوير للكفاءات، وكذا المهن والمناصب، وفي هذا الصدد يجب أن تأخذ المنظمة في عين الاعتبار هرم الأعمار لليد العاملة وكذا جنس اليد العاملة، والكفاءات المتوفرة، أما المرحلة الثانية فهي تركز أساساً على الوصف الدقيق لملفات المترشحين، وأما المرحلة الثالثة فيكون فيها الجانب العملي للتوظيف، فيتم فيها صياغة الإعلان عن الوظائف الشاغرة والمؤهلات المطلوبة، واختيار طريقة الاستقطاب داخلية أو خارجية... الخ، أما المرحلة الرابعة فيكون فيها استقبال المرشحين وانتقاء الصالح منهم للقيام وشغل الوظائف المطلوبة.<sup>(2)</sup>

estelle mercier et geraldine ) وفيما يلي ندرج خطوات الاختيار التي طرحها كل من (schmidt)، من خلال الشكل الموالي.

<sup>1</sup> Etienne verne, comment conduire un entretien de recrutement 2, France :INSEP CONSULTING EDITIONS, 2005, pp(33-34).

<sup>2</sup> Geneviève Lacono, gestion des ressources humaines, Alger, casbah éditions, 2004, p165.

الشكل رقم 6: خطوات الاختيار. (1)



Source : Estelle mercier et geraldine schmidt, **gestion des ressources humaines**, éditions :e-node et Pearson éducation France, France,2004, p163.

وبمجرد انتقاء المرشح، فإن إجراءات الاختيار تنتهي بفترة تكيف للمرشح إذا كان من داخل المنظمة، أو الإدماج إذا كان من خارجها.

<sup>1</sup> Estelle mercier et geraldine schmidt, **gestion des ressources humaines**, éditions :e-node et Pearson éducation France, France,2004, p163.

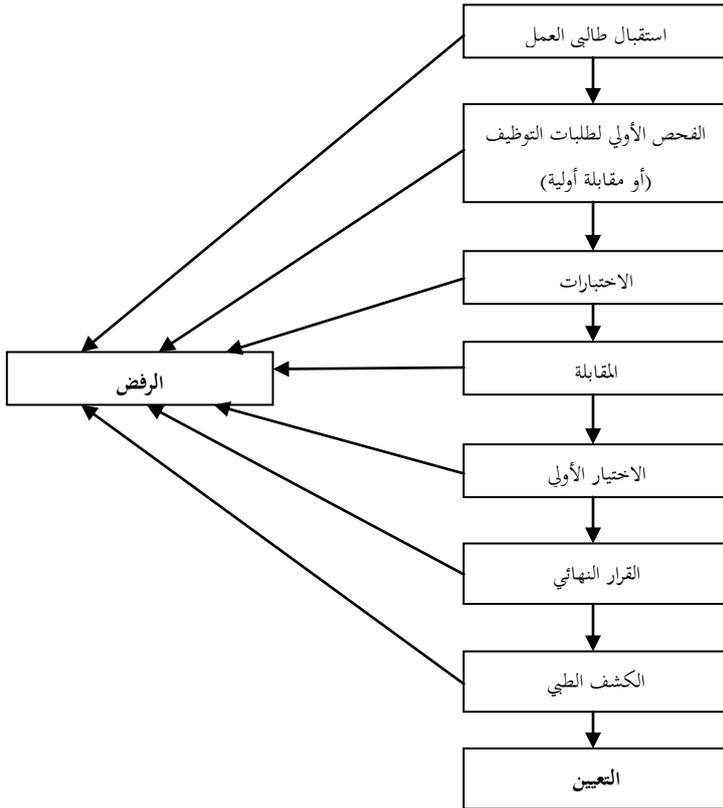
■ التعيين :

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ بالاستقطاب ثم الاختيار، وأخيراً التعيين، وقد تطرق الباحث فيما سبق إلى الاستقطاب، وخطوات الاختيار التي تنتهي عادة إما بقبول المترشح للوظيفة أو رفضه.

ونشير كذلك إلى أن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين أو الرفض. (أنظر الشكل الموالي).

أما التعيين فيتضمن أربع نقاط أساسية هي : إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة، وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف. (1)

الشكل رقم 7 : خطوات الوصول إلى مرحلة التعيين أو الرفض. (2)



المصدر: عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ص87.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص94

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص87.

المطلب الثالث : تدريب وتطوير الموارد البشرية

تعتبر وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية وظيفة مكملة لوظيفة التوظيف، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهارتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات.

وتعد عملية تدريب وتطوير العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وهذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات العاملين من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطور في الأعمال المختلفة، كما يساهم التدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال العنصر البشري المؤهل والكفؤ.

يحاول الباحث في هذا المطلب تبيان مفهوم التدريب، وأهدافه، وأهميته، وخطواته.

■ مفهوم التدريب :

قبل الخوض في تفاصيل مفهوم التدريب يود الباحث الإشارة إلى أنه سوف يستخدم لفظ 'التدريب' كمصطلح مرادف 'لتنمية وتطوير العاملين'، اعتباراً منه لما يحققه كلا المصطلحين عملياً من نفس الأهداف والأهمية إن على مستوى المنظمة أو الفرد.

وإذا تتبعنا مفهوم التدريب في العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجد أن الدارسين والمهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة ومتنوعة إلا أنها تدور كلها في فلك واحد، وفيما يلي يحاول الباحث عرض بعض التعريفات لمجموعة من الكتاب حتى يتسنى له الإلمام بفلسفة وجوهر العملية التدريبية.

فقد عرّفه (flippo) على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"<sup>(1)</sup>.

الملاحظ في هذا التعريف تركيزه على المعارف والمهارات الواجب تلقينها للعاملين من أجل إنجاز عمل معين ومحدد.

أما (david king) فيرى أن التدريب هو "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال"<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 159.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

ويقصد هنا بالتدريب هو تهيئة وتأهيل العاملين على تقبل اكتساب مهارات جديدة بشكل جيد ومرغوب.

وأما 'عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم' فيعرفان التدريب على أنه "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناءً"<sup>(1)</sup>.

الملاحظ في هذا التعريف أن التدريب عملية هادفة ومنظمة، تهدف المنظمة من خلالها تحقيق مايلي :

- تزويد العاملين بمعارف محددة بغية إنجاز مهام محددة.
- تنمية وتطوير فنيات وقدرات العاملين على إنجاز المهام الموكلة لهم على أحسن وجه.
- تغيير وتوجيه تصرفات وأفكار العاملين بما يخدم توجهات المنظمة ويحقق أهدافها.

في حين 'سهيلة محمد عباس' ترى أن التدريب هو "عملية إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية"<sup>(2)</sup>.

الملاحظ في هذا التعريف أن التدريب عملية تهدف بالأساس إلى تزويد العاملين بالمهارات والمعارف من أجل التكيف مع أهداف المنظمة الآنية والإستراتيجية، وكذا المتغيرات البيئية التي ما تعد غالباً تحدياً للمنظمة.

وأما 'خالد عبد الرحيم الهيقي' فيعرف التدريب على أنه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل"<sup>(3)</sup>.

الملاحظ في هذا التعريف أنه يصف العملية التدريبية بالسمات التالية:

- جهود إدارية وتنظيمية موجهة ومخططة.
- جهود مستمرة هادفة إلى تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي.
- تعتمد على مبادئ عملية التعلم.
- تنعكس بفوائد للفرد العامل والمنظمة والمجتمع.
- تتمثل الفائدة النهائية بتحسين الإنتاجية والتنوعية للعمل المنجز.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص132.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص187.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص225.

بينما 'عبد الرحمن توفيق' يرى أنه لكل من يعمل في مجال التدريب تصور ضمني محدود لمعنى وظيفة التدريب، وغالباً ما يختلف تعريف وتصور كل واحد منهم عن تصور الآخرين، ويرجع هذا الاختلاف في الرؤية والتصور إلى الاختلاف في إدراك طبيعة الهدف من عملية التدريب، وطبيعة ونوعية الأدوار الملقاة على عاتقه. ويضع ثلاثة محددات رئيسية تساعد في التوصل إلى الملامح المحورية للتدريب والتنمية، وهذه المحددات هي (1) :

- طبيعة الأدوار : أو المهام الواجب على - العاملين بأنشطة التدريب والتنمية- القيام بها.
- طبيعة القدرات : أو المهارات اللازم اكتسابها حتى يمكن هؤلاء العاملين القيام بالأدوار والمهام المحددة لهم.
- طبيعة المخرجات : التي يتوقع الحصول عليها في حالة توفر الأدوار والقدرات اللازمة.

ومما سبق يمكن للباحث أن يعرف التدريب على أنه العملية الإدارية المنظمة والهادفة والمخططة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة تمكّنهم من إنجاز الأعمال الموكلة لهم على أحسن وجه، وتغيير سلوكياتهم وتوجهاتهم بما يتماشى وأهداف المنظمة، وتهيئتهم لتقبل المعارف الجديدة لمواكبة والتأقلم مع كل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتمكينهم من تحقيق طموحاتهم داخل المنظمة، مما يفضي في النهاية إلى أداء بشري فعال.

#### ■ أهداف التدريب :

يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته، وبالأدوات المتطورة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، بالإضافة إلى تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن (تنمية المهارات)، كما أنه يتم بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية (تنمية الاتجاهات)، وبالتالي فإن أهداف العملية التدريبية تتمثل في (2) :

#### ➤ تغيير السلوك :

ويأخذ هذا التغيير عادةً شكلاً أو أكثر من الأشكال التالية :

(أ) تنمية المعارف والمعلومات، فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، التدريب : الأصول والمبادئ العلمية، مصر : مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزء الأول، 1994، ص156.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبوشيحة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صص(262-263).

متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

(ب) تنمية المهارات، بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد، وأهمها :

✓ المهارات الفنية Les compétences techniques المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، والتحليل المالي، وإعداد نظم الوصف الوظيفي.

✓ المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي Capacités conceptuelles المتمثلة في تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الاجتماعات.

✓ المهارات الإنسانية Les compétences humaines المتعلقة في مراعاة اللمسة الإنسانية la touche humaine في الإدارة.

(ج) تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل، وتأييد سياسة المنظمة والدفاع عنها، والتعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

➤ تحسين مستويات الأداء :

إذ تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب.

ويمكن إجمال أهداف العملية التدريبية في النقاط التالية :

- تغيير الاتجاهات : وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون، أو آرائهم في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل.
- تقديم المعرفة : إن تقادم المعرفة ونسيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي.
- تنمية المهارات : قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً، أو لحل مشاكله، أو لتطويره.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، مرجع سبق ذكره، صص(471-472).

■ أهمية التدريب :

إن التدريب يعتبر ذا أهمية بالغة إن على مستوى إدارة الموارد البشرية، أو على مستوى المنظمة ككل، وإن تعددت الكتابات في هذا المجال، وذلك لاختلاف الزوايا التي نظروا منها إلى أهمية التدريب، إلا أن جميع وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية تتفق على أهمية وظيفة ونشاط التدريب للمنظمة، ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب، حيث بلغ متوسط الإنفاق ( 10%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات، ونجد بعض المنظمات تخصص ( 25%) من مجموع الأجر التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل<sup>(1)</sup>، وتهدف المنظمات من وراء ذلك تحقيق تفوقها على المنظمات الأخرى، ويمكن إجمال أهمية التدريب في النقاط التالية<sup>(2)</sup> :

➤ أهمية التدريب للمنظمة : تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
  - يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
  - يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
  - يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
  - يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
  - يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى.
- أهمية التدريب للعاملين : يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها :
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
  - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
  - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
  - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
  - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص225.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص (187-188).

■ خطوات التدريب :

يمكن التطرق إلى خطوات أو مراحل التدريب من خلال ما يوضّحه الشكل رقم (8) الموالي، التي تقسم فيها العملية التدريبية إلى ثلاث مراحل وهي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، ومرحلة التدريب، وأخيراً مرحلة التقييم، وفيما يلي سوف نتطرق إلى هذه المراحل بشيء من التفصيل.

➤ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

وتتمثل هذه الاحتياجات في جانبين هما (1):

أ. جانب قوة يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب.

ب. جانب قصور أو ضعف ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب، وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو نمط التفكير أو الشخصية (Personnalité) لدى الفرد العامل.

وعموماً فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات أساسية وهي (2) :

- ✓ مستوى المنظمة *niveau de l'organisation* : وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية، وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظائف المختلفة، فعلى سبيل المثال تحتاج المستويات الإشرافية إلى مهارات في مجال العلاقات.
- ✓ مستوى الوظيفة *niveau de Profession* : وتتمثل في تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
- ✓ مستوى الفرد *Niveau individuel* : وتتمثل في تحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص136.

➤ مرحلة التدريب :

وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة ومتكاملة مع بعضها وهي :

- ✓ تصميم البرنامج التدريبي : وهو عملية تعني تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج، وتتابعها، وتوقيتاتها، والأساليب التدريبية التي ستعتمد، وشروط المشاركة بالبرنامج، ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج.
- ✓ إدارة البرنامج التدريبي : المقصود بإدارة البرنامج التدريبي "مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي"، لذلك وجب على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بعدة أمور لضمان حسن تنفيذ البرنامج، ومن أهمها:
  - بالنسبة للمتدربين، التأكد من وصول دعوات المشاركة، والموافقة من الجهات ذات العلاقة بمشاركتهم، والعمل على حسن استقبالهم، وتهيئة أماكن الإقامة لهم، وتأمين وصولهم إلى مكان التدريب.
  - بالنسبة للمدرسين، التأكد من والعمل على سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج، وتهيئة وصول المدرب إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة، توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب، الخ...
  - بالنسبة للتسهيلات التدريبية، التأكد من والعمل على وجود أماكن مناسبة للتدريب، وجود بطاقات بأسماء المشاركين، وجود أجهزة صالحة للعرض، وجود المواد التدريبية المطبوعة.
  - بالنسبة لانعقاد البرنامج، التأكد من والعمل على افتتاح البرنامج في الوقت المحدد، شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقويم، توزيع شهادات التخرج.
  - بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج، التأكد من والعمل على كتابة التقرير النهائي للبرنامج، توجيه مذكرة إلى إدارة الحسابات تتضمن أسماء المدرسين وعناوينهم لصرف أجورهم، والاحتفاظ بنسخة من مجريات البرنامج التدريبي حتى يتسنى لإدارة برامج التدريب الرجوع إليها عند الحاجة.
- ✓ تحديد الطرق المستخدمة في التدريب : نظراً لاختلاف وتعدد طرق التدريب، وجب على إدارة البرامج التدريبية تحديد الأنسب من هذه الطرق التي تتلاءم مع طبيعة البرنامج التدريبي، وكذا نوع ومستوى المتدربين، بالإضافة إلى اختلاف الغرض من التدريب، واختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم، واختلاف خبرات وثقافات المتدربين، وأخيراً اختلاف تكاليف التدريب، ويمكن أن نصف طرق التدريب إلى مجموعتين هما<sup>(1)</sup> :

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص (225-227).

أولاً: التدريب الفردي، ويعني تدريب كل موظف على حدى، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها على سبيل الذكر، التدريب أثناء العمل، نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى، تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى.

ثانياً: التدريب الجماعي، ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معاً وفي غير أوقات العمل الرسمية، حيث يتم ذلك في مراكز تكوين مخصصة لهذا الغرض، ومن أهم طرق التدريب نذكر، المحاضرات، المؤتمرات، الندوات أو حلقات الدراسة، التطبيق العلمي،... الخ.

### ➤ مرحلة التقييم :

التدريب يعتبر من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لا بد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فاعليته، ذلك لأن وجود المؤثرين، أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب، وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب، بل تمتد لتثبت بأساليب عملية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي.

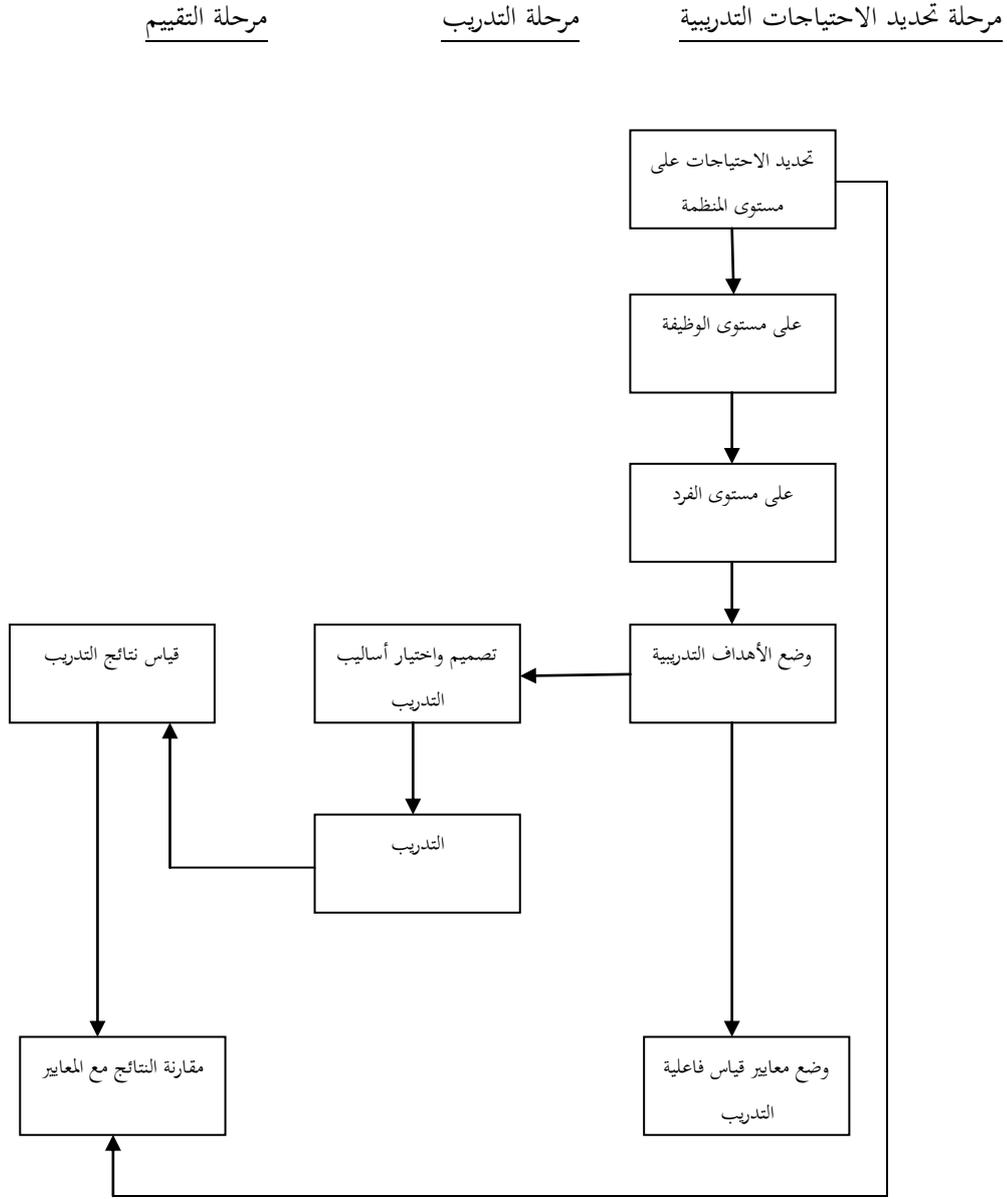
ويمكن تعريف تقييم التدريب بأنه "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".<sup>(1)</sup>

ويفهم من ذلك أننا في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب لعل أبرزها مايلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- لمعرفة مدى فعالية وملاءمة أساليب التدريب المعتمدة.
- مدى ملاءمة المواد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور، حالات دراسية،... الخ).

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص140.

الشكل رقم 8: مراحل عملية التدريب. (1)



المصدر : عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ص135.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص135.

المطلب الرابع : تقييم أداء الموارد البشرية

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية الكبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات كافة، سواءً كانت صناعية، أو خدمية، أو حكومية، وذلك لارتباطه الوثيق والمباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها بين منافسيها، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها، كما ينوه الباحث في هذا الصدد أنه ينبغي أن نشير إلى أن تقييم الأداء قد ينصرف إلى مستوى تقييم الأداء القطاعي أو المؤسسي، وعندها فإن المنظمة أو أقسامها أو شعبها تصبح هي وحدة التقييم الأساسية، وقد ينصرف إلى مستوى تقييم الأداء الفردي وهو محور الاهتمام الأساسي في هذا المطلب، وفيما يلي سوف يتطرق الباحث إلى ماهية وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية بشيء من التفصيل.

▪ تعريف تقييم أداء الموارد البشرية :

تعددت المسميات والتعاريف ولكنها تصب في مجملها في بوتقة واحدة مفادها تحديد مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم، وفيما يلي ندرج بعض التعاريف لبعض من كتبوا في هذا الموضوع محاولين في الأخير بلورة تعريف إجرائي يجمع مجمل تفاصيل هذه الوظيفة.

يعرّف 'أحمد ماهر' تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".<sup>(1)</sup>

أما 'عمر وصفي عقيلي' فيعرّف تقييم الأداء وفق بعده المعاصر بأنه "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مسؤولين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لأدنى الهرم.

وتتم عملية التقييم بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري، يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أداءهم، وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة، يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أداءهم، وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم، حيث في نهاية الفترة المحددة، يضعون تقييمهم النهائي على أساس موضوعي وعادل، يحددون فيه مستوى أداء من تم تقييمه، متعرضين بشكل جوهري لجوانب القوة والضعف في هذا الأداء، مع تحديد مسببات كل جانب، تحقيقاً لغاية أساسية هي : مكافأة كل فرد في

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 284.

المنظمة على قدر ما يعمل وينتج، وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر، عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء، وتدعيم وتفعيل مسببات القوة فيه، وصولاً لهدف استراتيجي هو: رفع إنتاجية المنظمة، وزيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار، مما يعود بالنفع على الطرفين، المنظمة والموارد البشرية العاملة فيها".<sup>(1)</sup>

ومن جهته 'طاهر محمود الكلالده' يرى أن تقييم الأداء يعني "الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وتقييم سلوكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وهيبته العلمية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المنوطة إليه حاضراً ومستقبلاً".<sup>2</sup>

بينما 'سهيلة محمد عباس' فتري أن مفهوم الأداء له ارتباط وثيق بمفهوم الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة تشير إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة، لذلك فمفهوم الأداء يتضمن كلاً من الكفاءة والفاعلية، إذ أن عملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة، وهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة مكونات أساسية هي:

1. الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
2. قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.<sup>(3)</sup>

وبالمقابل فإن 'عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم' ينظران إلى تقييم الأداء على أنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً".<sup>(4)</sup>

وأما 'محمد حافظ حجازي' فيعرفه بأنه "العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقاً للمعايير المحددة سلفاً، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية".<sup>(5)</sup>

بينما 'محمد الصبري' فيعرف تقييم الأداء بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل".<sup>(6)</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 323.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

<sup>4</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>5</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 270.

<sup>6</sup> محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 207.

ومن جهته 'خالد عبد الرحيم الهيبي' فيرى " أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف إلى نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة ".<sup>(1)</sup>

وأما 'نادر أحمد أبوشبيحة' فيرى أن عملية تقييم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فإنها لا تخرج عن كونها " وسيلة تمكّن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وأخيراً التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضا ".<sup>(2)</sup>

بينما 'علي غربي وزملاءه' فيعرفون تقييم أداء الموارد البشرية بأنه " عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة، بغية تحديد مستوى ونوعية أدائه ".<sup>(3)</sup>

ومن جهته 'فريد النجار' يعرف تقييم الأداء بأنه " محاولة تحديد قيمة الفرد في المنظمة بالنسبة لزملائه وبالنسبة لفرص الترقية والأجور والحوافز وظروف العمل أي المزايا التي يجب أن يحصل عليها نظير كفاءته حتى يستمر في العمل بمستوى فعال من الانتماء التنظيمي ".<sup>(4)</sup>

وأما 'Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre' فيعرفان تقييم أداء الموارد البشرية على أنه " حكم ذو قيمة يبين ويوضح أن أي قرار يخص اليد العاملة قد أُخذ في الحسبان، إن كان بخصوص التوظيف أو زيادة في الأجر أو الترقية، وعلى أساس هذا الحكم تكون المنظمة قد اختارت اليد العاملة اللازمة وقررت مصيرهم ".<sup>(5)</sup>

ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكن القول أن تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر المؤشر الموضوعي الذي تتحكم إليه إدارة الموارد البشرية في معرفة مدى فعالية وكفاءة الأنشطة التي تؤديها داخل المنظمة من تخطيط، وتوظيف، وتدريب، وغيرها من الأنشطة، وذلك من خلال قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة، ومقارنته بالأداء المحدد من قبل إدارة الموارد البشرية، لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 200.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبوشبيحة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 217.

<sup>3</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، 2007، ص138.

<sup>4</sup> فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مصر : الدار الجامعية، 2007، ص87.

<sup>5</sup> Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre, la gestion des ressources humaines, paris, éditions la découverte, 2005, p23.

■ أهداف تقييم الأداء :

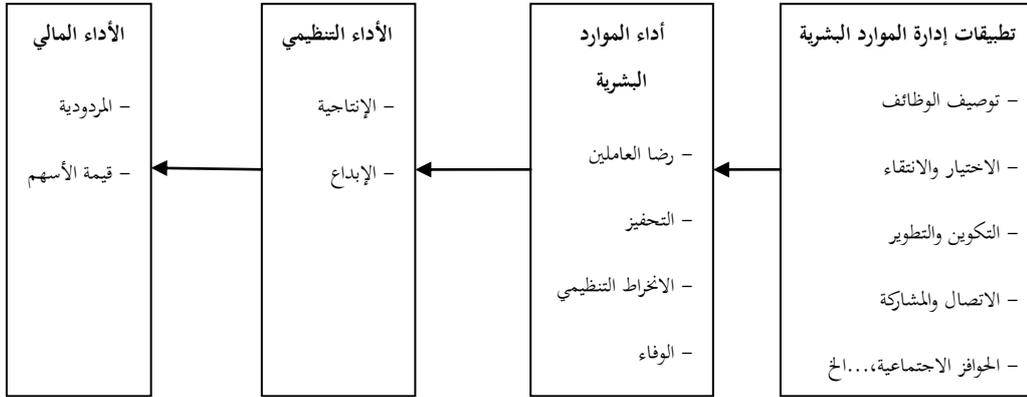
إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي :

1. على مستوى المنظمة<sup>(1)</sup> :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

وفي هذا الإطار يمكن طرح تأثيرات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة في الشكل الموالي :

الشكل رقم 9 : تأثيرات تطبيق إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة.<sup>(2)</sup>



Source : louis Jacques Filion et autres, **Management Des PME De La Création à La Croissance**, France, Pearson Education France, 2007, p239.

2. على مستوى الرؤساء<sup>(3)</sup> :

إن قيام الرؤساء والمشرفين بعملية تقويم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء الهين، وخاصةً عندما يطلب من ذلك الرئيس أو المشرف من الجهات الإدارية الأعلى وضع تقرير عن أسباب أداء هذا الموظف بهذا المستوى أو ذاك، ولذلك بالمطلوب من الرؤساء والمشرفين تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية :

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

<sup>1</sup> محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص209.

<sup>2</sup> louis Jacques Filion et autres, **Management Des PME De La Création à La Croissance**, France, Pearson Education France, 2007, p239.

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص104.

- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين الرئيس والموظفين.

- تنمية قدرات الرئيس في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

### 3. على مستوى المرؤوسين :

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية وينمي فيهم روح المواطنة التنظيمية، مما يدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص، فيحضون باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأهم مالياً.<sup>(1)</sup>

ولعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيّمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء مايلي<sup>(2)</sup> :

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليتلقوا المكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

وبسبب أهمية الأهداف التي يمكن أن تحققها عملية تقييم أداء الموارد البشرية، فإن هذه الوظيفة تلقى من الأهمية بمكان من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة الخاصة منها والعمومية على حدٍ سواء، إن كان على المستوى المالي أو المعنوي بغية تحقيق المزايا المتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين، إشعارهم بالعدالة، دفعهم إلى تحمل المسؤولية، توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة، بالإضافة إلى اعتماد العملية كأداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط وإنما على أداء الرؤساء والمشرفين في مستويات إدارية مختلفة ومن قبل الإدارة العليا.

#### ■ معايير تقييم الموارد البشرية :

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، ويعرف المعيار بوجه عام بالمستوى

أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه، فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا، وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها،

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص201

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص105.

حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن معايير الأداء توضح للمقيّم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد ( Ce qu'il faut évaluer)، كما يشتمل تقييم الأداء على ثلاث جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي ما يلي (1) :

#### أولاً : معايير تصف الخصائص الشخصية Les caractéristiques personnelles

ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال ذلك الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى بهذه الخصائص لا شك أنها ستعكس إيجابياً على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيّم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيّم.

#### ثانياً : معايير تصف السلوك Comportements

يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن،... الخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيّم، تحتاج أيضاً إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيّم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضاً بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

#### ثالثاً : معايير تصف النتائج Résultats

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي مرجع سبق ذكره، ص410.

▪ طرق تقييم الموارد البشرية :

رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين، وهما، الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة.

أولاً : الطريقة التقليدية

يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية، التي تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تهم تنمية وإدارة الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة إنجاز العامل مع إنجاز الآخرين، أو مقارنة إنجاز العامل مع معدل الانجاز العام، وتسعى أيضاً إلى الكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدأها العام "إنجاز الرجل الوسط" وتتكون الطريقة من عدة طرق فرعية أهمها<sup>(1)</sup>:

1. طريقة الترتيب البسيط :

- ترتيب الأفراد بالتسلسل.
- يبدأ هذا الترتيب من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء.
- يتم هذا الترتيب وفق درجة وجود الصفة المقاسة.

2. طريقة المقارنة الثنائية :

- مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم.
- تكون هذه المقارنة ثنائية أو زوجية.
- بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.

3. طريقة التدرج :

- يضع المقيم تصنيفاً للأداء كأن يقول أداء ضعيف، أداء مقبول، أداء متوسط، أداء جيد.
- تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذا التصنيف.
- يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه (ضعيف، مقبول، ... الخ).

4. طريقة التوزيع الإجمالي :

ويصطلح عليه *méthode de distribution de force*، ويعتمد في تقييم أداء الموارد البشرية على ظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يتم الحصول على شكل توزيع هذه الظاهرة بإتباع مايلي<sup>(2)</sup> :

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صص(143-144).

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي مرجع سبق ذكره، ص417.

يكتب أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، بحيث يكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط، ثم يطلب من المقيّم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض وعلى النحو التالي :

- المجموعة الأولى : ضعيف
- المجموعة الثانية : أقل من المتوسط
- المجموعة الثالثة : مقبول
- المجموعة الرابعة : جيد
- المجموعة الخامسة : ممتاز

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يلي :

- المجموعة الأولى : 10 % من العاملين
- المجموعة الثانية : 20% من العاملين
- المجموعة الثالثة : 40% من العاملين
- المجموعة الرابعة : 20% من العاملين
- المجموعة الخامسة : 10% من العاملين

#### 5. طريقة التدرج البياني méthode de classement graphique:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون، الخ... وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم، و رقم (5) أو (3) أعلى درجة للتقييم.<sup>(1)</sup>

رغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحييز المشرف القائم بعملية التقييم، وأخيراً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص110.

والشكل الموالي يوضح نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة "سلم التدرج البياني"

شكل رقم 10 : نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة "سلم التدرج البياني" (1)

درجات التقييم					العناصر
متميز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف	
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
					نوعية الأداء (الدقة/الموضوعية)
					كمية الأداء
					الحاجة للإشراف والتوجيه
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء والرؤساء
					إتباع التعليمات والأنظمة
رئيس القسم ..... التاريخ ...../...../..... التوقيع .....					
مسؤول إدارة الموارد البشرية..... التوقيع .....					

المصدر : عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ص111.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص111.

6. طريقة القوائم المراجعة<sup>(1)</sup>:

- تُحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة مثل :

لا	نعم	العبارات (الأوصاف السلوكية)
-		هل يتبع تعليمات المشرف
	-	ينجز عمله بإتقان
-		يتقيد بأوقات الدوام الرسمي

- يستخدم المقيّم هذه القوائم المعدة من قبل الإدارة

- يختار المقيّم أو المشرف العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم مثل : هل يتبع

العامل تعليمات المشرف ؟، المشرف في هذه الحالة يختار إما نعم أو لا.

- عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة.

- تقوم الإدارة بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة.

- يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.

7. طريقة الاختيار الإجباري<sup>(2)</sup> :

ويصطلح عليه Méthode de choix forcé، ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من

العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الايجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى

مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى وتصف نواحي حسنة في

أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه، وفيمايلي سوف نورد بعض الأمثلة للتوضيح.

المجموعة 1 :

ثنائية أ : - سريع الفهم والملاحظة، - سريع البديهة.

ثنائية ب : - اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز عمله، - لا يميل للتعاون مع زملائه لإنجاز العمل.

يتم إعداد هذه العبارات وطبعها على قوائم خاصة، بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم على

اختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى وتكون أكثر انطباقاً على الفرد الذي يجري تقييمه، والثانية أقل انطباقاً

عليه، والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الفرد أم لا، ذلك لأن أوزان

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص145.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي مرجع سبق ذكره، ص424.

العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية لا يعرفها المقيم، ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات (الدرجات) الموجودة في القائمة السرية، مع الإشارة إلى أن قيم العبارات منها ما هو إيجابي مخصص للعبارات الإيجابية، ومنها ما هو سلبي مخصص للعبارات السلبية، والتفاضل بينهما يحدد ويعبر عن مستوى الأداء.

### 8. طريقة المواقف الحرجة<sup>(1)</sup> :

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل المواقف والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي، كما أن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل المواقف السيئة وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية.

### 9. طريقة المقابلة<sup>(2)</sup> :

- كتابة تقارير تفصيلية (من قبل المشرف) عن مختلف جوانب الضعف، القوة، الأداء، المهارات.
- وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

وفي هذا الإطار نشير إلى أن المقاييس العامة تركز على طريقة المقابلة، التقارير الدورية، طريقة الاختبارات التي قد تكون فنية عملية أو نظرية.

### ثانياً : الطريقة الحديثة

هناك العديد من الطرق و الأساليب الحديثة، التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي"، وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق نذكر:

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص112.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص146.

1. طريقة الإدارة بالأهداف :

تعتبر الإدارة بالأهداف طريقة من طرق تقييم الأداء، لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم، بدءاً بتحديد الأهداف وانتهاءً بتقييم مدى تحققها، وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء الموظف بل تسعى إلى مساعدته على النمو والتطور.

وتتمثل خطوات منهج الإدارة بالأهداف في الآتي (1) :

- قيام المدير بوضع تصوره للأهداف التي يجب أن تتحقق.
- نقل هذا التصور إلى الموظف المعني لتمكينه من وضع تصورات وخططه ووسائله لتحقيق الأهداف التي وضعها المدير (التخطيط).
- مناقشة الرئيس للمرؤوس لتصوراته (المشاركة).
- إقرار خطة نهائية لإنجاز الهدف مع تحديد الوسائل والإجراءات ومعايير القياس والوقت المحدد لتحقيق الهدف.
- تنفيذ المرؤوس للخطة.
- إعطاء التوجيهات الضرورية للموظف.
- اجتماع المدير مع الموظف لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية.

ويمكن تحديد خطوات تقييم الأهداف عند التطبيق العملي للإدارة بالأهداف على النحو التالي (2) :

- تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها.
  - تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء تلك، من خلال المشاركة بين الرئيس والمرؤوس.
  - وضع خطة العمل وتنفيذها.
  - الرقابة.
  - التعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف.
2. مقياس التدرج على الأساس السلوكي ( يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة):
- يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي.
  - يتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل.
  - ترتبط هذه الصفات (السلوكات) بمتطلبات العمل الأساسية.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص240.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص241.

- يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن نقول : أداء ممتاز (ونضع العبارة الملائمة)، أداء جيد، أداء متوسط، ... الخ.

### 3. مقياس الملاحظات السلوكية :

- التركيز على السلوك الملاحظ.
- مراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.
- تقييم الأداء اعتماداً على النتائج المحققة فعلاً (مقارنة بالأهداف المخططة).
- بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، وملاحظة سلوك الأفراد يتم ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد.

### 4. طريقة مراكز التقييم :

- قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية، ... الخ.
- تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف، تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم (تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا).<sup>(1)</sup>

ومن اللافت للنظر في هذا السياق هو تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، كما ظهرت مداخل جديدة لتوصيفه وقياسه في مجالات النشاط التسويقي، الإنتاجي، التمويلي، وكذلك تقييم أداء الأفراد، وتحليل النظم، والإدارة بالأهداف، والمراجعة الإدارية.

والى جانب هذا تؤكد الشواهد الواقعية تسارع وتيرة تحسين الأداء من خلال عدد من النظريات مثل إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية، ... الخ.

### المطلب الخامس : أنظمة الأجور والرواتب والتعويضات

التعويضات (Compensations) هي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير رغبتهم في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة، وتتضمن التعويضات عناصر عديدة كالأجر الثابت والحوافز والعلاوات والمكاسب وما شابه ذلك، وتعد الأجور والرواتب جزءاً من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون، فالتعويضات الممنوحة للعمال يمكن تفكيكها إلى ثلاثة أجزاء، فالجزء الأول يتمثل في الراتب أو الأجر والذي يعتمد في حسابه على عملية تقييم الوظائف، وأما الجزء الثاني فيتمثل في الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل، في حين يمثل الجزء الثالث الفوائد والخدمات ( التعويضات غير المباشرة)، وللتنويه، سوف يتطرق الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى الجزئية الأولى من نظام التعويضات ألا وهي الأجور والرواتب.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صص(147-148).

يستخدم الكثير من كتاب الإدارة لفظ "الأجور" و"الرواتب" للتمييز بين فئات العاملين في المنظمة، خاصة في بدايات ظهور علم إدارة الأفراد، ولكن سرعان ما تلاشت هذه التفرقة بين اللفظين بعدما سادت الأفكار الاشتراكية في أواسط القرن العشرين وضيقت نسبياً من التمييز بين العمال والموظفين، إذ يستخدم مصطلح "الأجر paie" للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع، ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمنظمة، ويُميزون باللون الأزرق ( en col bleu)، في حين يستخدم مصطلح "الراتب salaire" للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس شهري، وتصرف لهم شهرياً في الغالب، وبشكل ثابت لا يتغير بعدد الساعات التي يعملها العامل، ويقع هؤلاء العاملون في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، ويشغلون مراكز إدارية وفنية مهمة في المنظمة، ويُميزون باللون الأبيض ( en col blanc)، إلا أن هذا التمييز قد اختفى تقريباً، وأصبح اللفظان مترادفان يدلان على نفس المعنى، وهذا ما سوف يعتمد عليه الباحث خلال هذه الدراسة.

▪ ماهية الأجور :

يعرّف 'أحمد ماهر' الأجر بأنه "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".<sup>(1)</sup>

أما 'محمد الصبري' فيعرّف الأجر بأنه "المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها".<sup>(2)</sup>

ومن جهته 'محمد حافظ حجازي' يعرّف الأجر بأنه "المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".<sup>(3)</sup>

وأما 'عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم' فيريان أن الأجر هو "الثلث الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل".<sup>(4)</sup>

إذن ومن خلال التعريفات السابقة فإن الأجر هو المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد نظير الوظيفة التي يشغلها، والجهد الذي يبذله، وفق العقد المبرم بينه وبين صاحب العمل.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، مرجع سبق ذكره، ص284.

<sup>2</sup> محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص149.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص171.

<sup>4</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص174.

▪ بعض المفاهيم ذات العلاقة :

- إجمالي الأجر : وهو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاعات.<sup>(1)</sup>
  - صافي الأجر : وهو ما يحصل عليه العامل بعد خصم الاستقطاعات المتمثلة في الضرائب والتأمينات المختلفة.<sup>(2)</sup>
  - الأجر النقدي : هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.<sup>(3)</sup>
  - الأجر العيني : وهو المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، كالرعاية الطبية والعلاج، والمواصلات، والسكن، والملابس، ووجبات الطعام أثناء العمل، ... الخ.<sup>(4)</sup>
- أهمية الأجور :

تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة، كما تتوقف كذلك درجة رضا الفرد عن عمله إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعينياً، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد، والمفروض أن يدفع للعمال أجوراً نظيراً ما يبذلونه من جهود وليس نظير قيمة أو فائدة مجهودهم في العملية الإنتاجية، فمثلاً استمرار المنظمة في إنتاج سلع أو خدمات ليس عليها طلب كبير في السوق يكلف المنظمة أعباء وخسائر كبيرة، وبالمقابل فهي مجبرة على تسديد أجور العمال بالرغم من أن مجهودهم في الإنتاج لم يكن ذا قيمة كبيرة بسبب توجه الإدارة الخاطيء، وعلى كل تتوقف كمية الأجر على الوقت والمجهود الذي يبذله العامل في العملية الإنتاجية وعلى درجة رغبته في التعاون مع زملائه ومع الإدارة في هذا الشأن، فالتعاون يعتبر من بين أهم العناصر المحددة لكمية الأجر، وذلك لأنه يساعد على تحديد نوع وكمية المجهود المبذول، وقد يكون من السهل قياس طول الوقت أو كمية المجهود التي يبذلها الفرد، أما درجة التعاون فمن الصعب قياسها، لذلك يترك أمرها إلى حكم وتقدير المشرف على نشاط العامل.<sup>(5)</sup>

وللأجر أهمية كبيرة في بقاء العمال في المنظمة، لأنه إذا كانت الأجور أقل منها في المنظمات المنافسة التي تعمل في نفس الميدان، فمن الصعوبة إغراء العمال الحاليين على البقاء في المنظمة أو العمال الجدد على الالتحاق بها، فالواضح أن طرق دفع الأجور ووسائل معالجتها لها أثر كبير في إغراء العمال على العمل في المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 284.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبوشبيحة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 284.

<sup>4</sup> نادر أحمد أبوشبيحة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>5</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر : مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص ص(283-284).

ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بسياسة الأجور بنفس الاهتمام بالوظائف والأنشطة الأخرى، على أن يكون الهدف من هذه السياسة إيجاد علاقة طيبة بين الإدارة والعمال وحافزاً كافياً لتشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهودهم لزيادة الإنتاج.

■ أهداف سياسة الأجور :

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال تصميم أنظمة للأجور تعكس قيمة الوظائف المشغولة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها (1) :

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية تلبى حاجيات العمال.
- المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية ناحية العمل ( الرضا الوظيفي ) لإبعاد الشكاوى، والغياب، والحوادث، وتقليل معدل حالات ترك العمل.
- الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور، وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين.
- إحكام الرقابة على تكاليف الأداء ، من خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية، وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي.

■ معايير تحديد الأجور :

إن تحديد مستويات عالية ومناسبة من الأجور مقارنة بما يدفع في المنظمات الأخرى سوف يضمن جذب نوعيات العمالة المطلوبة، وهذا يرفع بدوره من مستوى الأداء في المنظمة، مما ينجر عنه أعداد قليلة من العمالة لتحقيق نفس الأهداف، فيكون بذلك إجمالي تكلفة العمالة أقل بالرغم من مستويات الأجور العالية، ولتحديد الأجور المناسبة يمكن للمنظمة اعتماد المعايير التالية (2) :

- الأداء Performance : إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق، وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين "كم Quantité" الأداء و "نوع Qualité" الأداء، فمثلاً قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية، وقد يكافأ على هذه الكمية ويتم التغاضي عن النوعية.
- الجهد Effort : يستخدم كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.
- الأقدمية Ancienneté : تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر وضوحاً واستخداماً في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص172.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبوشيحة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص114.

- المؤهل العلمي والخبرة L'expérience et l'éducation: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالمنظمة، وسوق العمل يلعب دوراً أساسياً في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.

- مستوى صعوبة الوظيفة Difficulté d'emploi: يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكرياً وجسدياً، كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.

- المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة قل الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، الأمر الذي يجعل كثيراً من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

■ تقييم الوظائف كأساس موضوعي لتحديد الأجور:

يقصد بتقييم الوظائف، تحديد أهمية كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف في المنظمة، وذلك في ضوء واجباتها ومسؤولياتها والشروط المحددة لشغلها، وتستهدف عملية التقييم تحديد أهمية كل وظيفة والأجر المناسب لها، عن طريق تحديد درجة مالية مناسبة لها من بين الدرجات المالية المعمول بها في المنظمة، ويتوقف تحديد هذه الأهمية على واجباتها ومدى صعوبتها.

ويمكن معرفة أهمية الوظيفة بالرجوع إلى وصفها ومعرفة طبيعة واجباتها ومسؤولياتها، مع ملاحظة التفاوت في أهمية الوظائف، بخاصة المتشابهة في نوع الوظيفة ودرجة صعوبتها، وهذا يفرض ضرورة اعتماد الطريقة المناسبة للتقييم، التي تنسجم مع طبيعة الوظائف ودرجة أهميتها وصعوبتها.

كما يمكن الإشارة إلى أن طبيعة نشاط المنظمة يلعب دوراً كبيراً في تحديد طريقة التقييم المناسبة، فتقييم الوظائف مثلاً في المنظمات الخدمية يناسبه إلى حد كبير طرق التقييم غير الكمية (طريقة المراتب، وطريقة التدرج)، وأما المنظمات ذات الطابع الاقتصادي الصناعي بالخصوص يناسبها طرق التقييم الكمية (طريقة النقط، وطريقة مقارنة العوامل)، وفي هذا المقام يجب أن ننوه إلى أن الطرق غير الكمية تعتمد العوامل المؤثرة في صعوبة الوظائف لتقييمها من غير وضع معيار كمي لقياس كل عامل من هذه العوامل، أما الطرق الكمية فإنها تعتمد وضع معيار كمي للقياس، يتضمن أوزاناً محددة لعوامل التقييم بمستوياتها المختلفة، مما يساعد المقيّم على تحديد أهمية كل وظيفة قياساً بغيرها من الوظائف.

## 1. الطرق غير الكمية Méthodes non quantitative:

أ. طريقة المراتب أو الترتيب : تعتبر طريقة التقييم بالمراتب من أقدم وأبسط الطرق استعمالاً، حيث يتم بواسطتها ترتيب الوظائف وفقاً للأهمية النسبية لكل منها، وذلك باستخدام بطاقات يدون عليها توصيف مختصر للوظائف، ويتم كل ذلك من خلال لجنة تتداول بينها هذه البطاقات مع وجود تعليمات بترتيبها بصرف النظر عن الأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف حالياً، أو الأجر الذي يعطى لها، ومن هذا يتضح أنه يتم تقييم الوظيفة ككل أو كوحدة بالمقارنة بغيرها من الوظائف، وتسهلاً لعملية التقييم يجري الترتيب على مستوى الأقسام، ثم على مستوى الإدارات، وأخيراً ترتب على مستوى المنظمة ككل.<sup>(1)</sup>

ب. طريقة التدرج أو التصنيف : تستند هذه الطريقة على إنشاء سلم الدرجات، تمثل كل درجة منها مستوى محدد من الصعوبة تضم الوظائف التي تتفق في درجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها، وتمثل خطوات هذه الطريقة في الآتي<sup>(2)</sup> :

-تحديد عدد الدرجات (Grades)، ويتم تمييز كل درجة عن الأخرى من خلال إدراك الفروق الدقيقة بين تعاريف هذه الدرجات.

-دراسة أوصاف الوظائف وتقسيمها إلى عدد من المستويات الوظيفية المقابلة لعدد الدرجات على أساس التماثل أو التشابه القائم بين صعوبة هذه الوظائف، ثم إعداد تعريف مستقل لكل مستوى من واقع أوصاف الوظائف.

-تحديد عدد المستويات الوظيفية، وتوزيع أوصاف الوظائف على هذه المستويات، وتعريف كل مستوى بتحديد السمات وعوامل التقييم المميزة له.

## 2. الطرق الكمية Méthodes quantitatives :

أ. طريقة النقط : تتضمن هذه الطريقة الخطوات الرئيسية التالية لتقييم الوظائف<sup>(3)</sup> :

-تحليل الوظائف ويتمثل في عملية جمع وتنظيم المعلومات المتعلقة بالمهام والأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظائف ومن ثم وصف الوظائف وتحديد المؤهلات المطلوبة لأدائها.

-تحديد درجة أهمية كل وظيفة حيث يتم تحديد الأهمية من قبل لجنة تشكل عادة من أعضاء

يتراوح عددهم من (3-7) فيهم مشرفون ومدبرون وموظفون في إدارة الموارد البشرية واستشاريون

من خارج المنظمة، يتم تحديد درجة الأهمية وفق عوامل المقارنة، هذه العوامل هي معايير مرتبطة

بالعمل، ولا شك أن أحد أهم هذه العوامل هو عامل المعرفة Connaissance .

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص526.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبوشبيحة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص124.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص(231-233).

ومن بين الأنظمة المعتمدة من قبل المنظمات في الاستفادة من عوامل المقارنة نظامين، الأول هو طريقة (هي) Méthode Hay ، والثاني هو طريقة (تقييم الموقع) D'évaluation de poste .

✓ طريقة (هي) Méthode Hay : يستخدم خلال هذه الطريقة ثلاثة عوامل لتقييم الوظائف وهي كالتالي :

-المعرفة بالعمل (Savoir-faire).

-حل المشاكل (La résolution de problèmes).

-تحمل المسؤولية (Responsabilisation).

والشكل الموالي يوضح مكونات كل عامل من هذه العوامل.

الجدول رقم 3 : مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة Hay<sup>(1)</sup>.

العوامل الأساسية	وصف العوامل	العوامل الفرعية
المعرفة بالعمل	مجموع المهارات المكتسبة والضرورية لأداء الوظيفة بنجاح	1. المعرفة بالإجراءات التنظيمية. 2. المعرفة بالأساليب المتخصصة. 3. القابلية في التنسيق بين المهام والنشاطات المختلفة. 4. تطبيق المهارات من خلال التفاعل بين الأفراد والجماعات.
حل المشاكل	المعالجة الفكرية المطلوبة في تحليل وتقييم مواقف العمل للوصول إلى الاستنتاجات، اعتماداً على المعايير والخبرات السابقة.	1. البيئة التنظيمية ودرجة تعقيدها. 2. تنوع وترابط الأفكار. 3. حرية التصرف واتخاذ القرارات الذاتية. 4. السيطرة على المواقف.
تحمل المسؤولية	إمكانية تحمل مسؤولية العمل ونتائجه وتقديم أجوبة لجميع النتائج.	1. إمكانية السيطرة على المواقف. 2. تغيير النتائج السلبية وحرية التصرف.

المصدر : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن : دار وائل للنشر، 2006، ط2، ص232.

✓ طريقة تقييم الموقع Evaluation de poste : تضم هذه الطريقة ثلاث مجموعات من المواقع الوظيفية وهي<sup>(2)</sup> :

-المجموعة الأولى : تضم هذه المجموعة الوظائف الخاصة بذوي البدلات الزرقاء (العمال المهنيين).

-المجموعة الثانية : تضم هذه المجموعة الوظائف الكتابية والفنية والخدمات.

-المجموعة الثالثة : تضم هذه المجموعة الوظائف الإدارية والإشرافية.

وتحتوي هذه الطريقة على إحدى عشرة (11) عاملاً مقسمة إلى أربع مجموعات رئيسية من العوامل وهي :

-المهارة وتضم المعرفة، والخبرة، والمبادرة والابتكار.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص232.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص233.

- الجهود وتضم المتطلبات الجسمية، والمتطلبات الذهنية.
  - المسؤولية وتضم المعدات أو العمليات، ونوعية المواد، الإنتاج، الخدمة، وأمن الآخرين، والعمل مع الآخرين.
  - ظروف الوظيفة وتضم ظروف العمل، والمخاطر.
- ب. طريقة مقارنة العوامل : تشبه هذه الطريقة طريقة التقييم بالنقط في تحليلها للوظيفة إلى عواملها الرئيسية والفرعية، وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل بتقدير كمي أو حسابي يتناسب وأهميته، غير أنها تختلف عنها في الإجراءات الفنية، إذ يجري الاعتماد على اختيار مجموعة من الوظائف الرئيسة أو الدالة تمثل جميع أنواع الوظائف المراد تقييمها، ويتم تحديد درجاتها، وبعد تخصيص مجموعة من النقط المناسبة لكل عامل من عوامل التقييم فيها، يقارن كل عامل في الوظائف الأخرى المراد تقييمها مع نفس العامل في الوظيفة "الرئيسة أو الدالة" الممثلة للنشاط أو الاختصاص، وعلى هذا الأساس تحدد القيمة النسبية للوظائف. (1)

وتتميز هذه الطريقة بالمرونة إذ أنها تستخدم عوامل تقييم قليلة عادةً ولكنها شاملة وواسعة، وبالتالي تفادي الدخول في التفاصيل الثانوية، أما أهم نقاط الضعف فيها فهي تتمثل في تعقد إجراءات تنفيذها، وصعوبة شرح أسسها بسبب شمولية عوامل التقييم، كما أن التقدير الشخصي يقوم بدور لا يمكن إغفاله فيها، بالإضافة إلى أن تنفيذها يستغرق وقتاً طويلاً.

#### ■ مراحل تصميم نظام الأجور :

يمر تصميم نظام الأجور في المنظمة بعدة مراحل متتابعة نوجزها فيما يلي (2) :

- المرحلة الأولى : القرارات التمهيديّة، إن هذه القرارات التمهيديّة لتصميم نظام الأجور تحدد نوعية النظام ما إذا كان رسمياً أو غير رسمي، وهل سيتم إعداد خصيصاً للمنظمة، أم سيتم الاستعانة بنظام جاهز، وهل ستقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بتطبيق النظام المختار، أم سيتم الاستعانة بأحد مكاتب الخبرة الاستشارية المتخصصة، أم سيتم تكوين فريق عمل مشترك بين الاثنين.
- المرحلة الثانية : تحديد الملامح، في هذه المرحلة تحدد الوظائف التي سيتم تقييمها، ووضع الإطار الزمني للتنفيذ، الذي تحدد فيه أزمّة التنفيذ، والقائمين على التنفيذ، وتكاليف التنفيذ، وتعريف العاملين بخطة التقييم، وأهدافها، والنتائج المتوقعة منها، لضمان مشاركتهم الفعالة، والاستفادة من دعمهم للخطة.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص128.

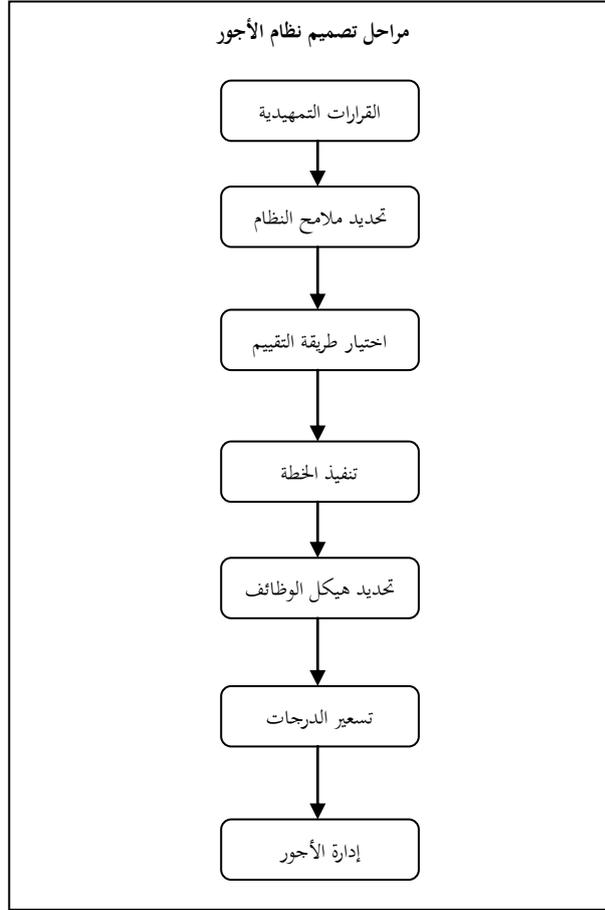
<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص(181-182).

- المرحلة الثالثة : اختيار طريقة التقييم، وفقاً لإمكانيات المنظمة، ومتطلبات التقييم، يتم اختيار طريقة أو أكثر من بين الطرق المتاحة، وما يتناسب وعملية التقييم من طرق كمية أو غير كمية.
- المرحلة الرابعة : تنفيذ الخطة، يتم تنفيذ الخطة الموضوعية وفقاً للخطوات المحددة، وسهر إدارة الموارد البشرية في المنظمة على سير الخطة بشكل يحقق الأهداف المتوقعة منها وبالشكل الذي رسم لها.
- المرحلة الخامسة : هيكل الوظائف، يُحدد هيكل الوظائف بالمنظمة من خلال عدد الدرجات المرجعية التي تقسم الوظائف حسب قيمتها في المنظمة، فمثلاً تحدد ثمانية درجات في كل درجة عدة وظائف.
- المرحلة السادسة : تسعير الدرجات، تسعر كل درجة ويحدد لها أجرها من البداية، ويتم إسقاط الوظائف المتشابهة في الدرجة المناسبة لها.
- المرحلة السابعة : إدارة الأجور، تتعلق إدارة الأجور بالتخطيط للأجور على مستوى المنظمة، والتغلب على المشكلات التي تطرأ على هذه الأجور، وأخيراً الرقابة عليها حتى تتسق مع المتغيرات التي تعترض المنظمة بصفة عامة، والأجور بصفة خاصة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص183.

والشكل الموالي يوضح هذه المراحل حسب تسلسلها.

الشكل رقم 11 : مراحل تصميم نظام الأجور.<sup>(1)</sup>



المصدر : محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ص183.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

المطلب السادس : تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

تسعى دائماً إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة إلى تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، إلا أن الاهتمام الدقيق بوظائف إدارة الموارد البشرية التي أشرنا إليها فيما سبق يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق، مما يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

يعتبر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي(\*) أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، لما له من أهمية قصوى في تحديد الطرق التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة العاملين بها في تنمية مستقبلهم الوظيفي.

فعند الحديث عن المسار الوظيفي فهذا يعني الحديث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد البشرية على مدى خدمتها في المنظمة، فالمسار أو المستقبل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المنظمة، فيتعرف بذلك على الوظيفة التي سيبدأ بها، وما هي الوظائف المحتمل أن يرقى أو ينقل إليها خلال حياته الوظيفية، وما هي الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل، فالمنظمة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل، وعملية خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد غالباً ما يطلق عليها تخطيط وتنمية المستقبل أو المسار الوظيفي.

■ مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

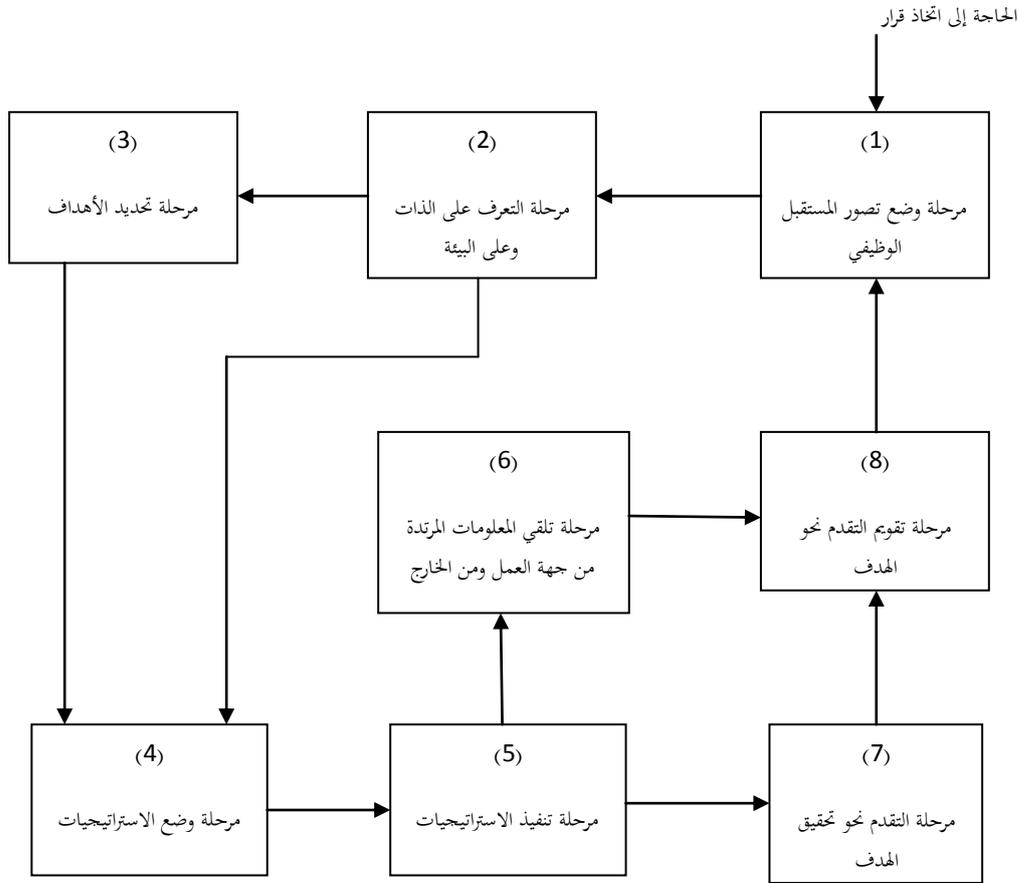
يتفق معظم الكتاب على أن المسار الوظيفي يمكن تناوله على مستويين، الأول على مستوى الفرد، والثاني على مستوى المنظمة، حيث يركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وعليه يتضمن ذلك تخطيطاً للمستقبل الوظيفي للأفراد، وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم.(1)

وفي الشكل الموالي نوضح نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، مرجع سبق ذكره، ص522.

(\*) بودي الإشارة هنا إلى أن الباحث سوف يستعمل مصطلحي "المسار الوظيفي" و"المستقبل الوظيفي" في هذه الدراسة بنفس المعنى، نظراً لاختلاف التسميات بين مختلف الكتاب في هذا الشأن، بالرغم من أن مدلولهما واحد.

الشكل رقم 12 : نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد. (1)



المصدر : صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر : الدار الجامعية، 2000/1999، ص267.

أما المسار الوظيفي على مستوى المنظمة فهو التطوير الأعقد والنشاط الأوسع نظراً للتعامل مع مسار وظيفي متعدد ومتشابك، كما أنه يتوقع أن يشغل الوظائف أو المهن العديدة أفراد مختلفون في صفاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم الوظيفية وأهدافهم العامة. (2)

لذلك فإن العملية لا تتم بعفوية بل لا بد من تخطيط طريق المهن المتعاقبة التي ينتظر أن يؤديها الأفراد على خير وجه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وهنا يصف كل من 'عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم' التطوير الوظيفي في هذا المستوى بأنه " العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو". (3)

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص267.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص210.

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص211.

أما 'عمر وصفي عقيلي' فيعرّف المسار التنظيمي بأنه "العملية التنظيمية التي تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة، التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفي العاملة في المنظمة، ( وبشكل خاص لفئة حملة المؤهلات العلمية)، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها، حتى ساعة بلوغها سنّ الإحالة على التقاعد، فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي التي تتيحها المنظمة لها وذلك عبر مسيرة حياتها العملية فيها، وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها".<sup>(1)</sup>

إذن يمكن القول أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف من خلال المعالم التي تضعها إدارة الموارد البشرية للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة، بما يخدم التوافق بين كل من أهداف الفرد والمنظمة.

#### ■ أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

في ظل التنافسية الشديدة بين مختلف المنظمات، وفي ظل بيئة غير مستقرة تتميز بعدم اليقين، أصبح من الضرورة بمكان على المنظمات أن تحافظ على نجاحها الذي لا يضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها، وإنما أصبح مرتبط ذلك النجاح كذلك بمدى حفاظها على موظفيها الأكفاء واستمرار مساهماتهم الفاعلة في المنظمة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام اللازم من المنظمة بوظيفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وذلك للأسباب التالية<sup>(2)</sup> :

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة : إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

- تخفيف القيود على حركة العمالة : إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد، وتشجعهم على ذلك.

- التقليل من تقادم العمالة : إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال الترقية، والنقل، والتدريب، والاستغناء، يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منه من مهارات وقدرات.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 547.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 377.

-تقليل تكلفة العمالة : المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بكثير هذا الإنفاق، وبالمقابل يمكن أن يكون في منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، بينما تفوق تكلفة العمالة (مثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

■ مراحل تخطيط المسار الوظيفي : يمكن تناول هذه المراحل على المستويين الفردي والتنظيمي.

1. مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي : يمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها تصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في المنظمات كمايلي<sup>(1)</sup> :

- تحديد مجال المسارات فيما إذا كانت فنية، أم إدارية، أو فنية وإدارية في آن واحد.
- تحديد نوع المسارات فيما إذا كانت تقليدية أم شبكية، أو قائمة على أساس الانجاز<sup>(\*)</sup>.
- تحديد عدد المسارات التنظيمية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي.
- تحديد الوظائف التي تقع على كل مسار تنظيمي.
- تحديد متطلبات شغل أو أداء كل وظيفة من الوظائف الواقعة على المسارات التنظيمية، والتي يجب توفرها في من سوف يشغلها، ويكون ذلك من خلال نتائج تحليل وتوصيف العمل.
- إعلان المسارات التنظيمية ووظائفها ومتطلبات شغلها على جميع العاملين في المنظمة، ومنذ بداية تعيينهم فيها، ليعرفوا ويلموا بها، ليكون لديهم رؤية عن المستقبل الوظيفي في المنظمة التي يعملون فيها، وهنا لا يطلب الإعلان فحسب بل يجب شرح متطلبات الوصول إلى نهاية المسارات التنظيمية.

2. مراحل تخطيط المسار الوظيفي للفرد : تمر دورة حياة الموظفين في المنظمات بمراحل متعددة ومتلاحقة،

- اختلف الكتاب والمفكرون في توصيفها وعدّها، ولكن تبدأ في مجملها مع بداية عمل الموظف في المنظمة وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، مع افتراض بقاء الموظف في المنظمة طوال حياته الوظيفية، وفي هذا الصدد حاول الباحث تسليط الضوء على بعض النماذج التي اختلفت في وضع مراحل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد وهي كالتالي :

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص553.

(\*) - يمثل المسار التقليدي حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها.

- يمثل المسار الشبكي احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية.

- يمثل مسار الانجاز الانتقال أو الترقية إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار بالاعتماد على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة.

- نموذج ميلر وفورم Miller & Form 1951 : لقد قسم هذا النموذج المسار المستقبلي الوظيفي إلى خمس مراحل.<sup>(1)</sup>

1. المرحلة الأولى : الإعداد واكتشاف العمل حتى سن 15 سنة.
2. المرحلة الثانية : البدايات في العمل حتى سن 18 سنة.
3. المرحلة الثالثة : محاولة إثبات الذات حتى سن 34 سنة.
4. المرحلة الرابعة : الثبات والاستقرار حتى سن 65 سنة.
5. المرحلة الخامسة : نهاية المسار (المعاش) من 65 سنة.

- نموذج هول ونوجيم Hall & Nougaim 1968 : سار هذا النموذج على درب النموذج السابق، مع اختلاف في المسميات.<sup>(2)</sup>

1. المرحلة الأولى : ما قبل العمل حتى سن 25 سنة.
2. المرحلة الثانية : البناء والتأسيس حتى سن 30 سنة.
3. المرحلة الثالثة : التقدم والتطور حتى سن 45 سنة.
4. المرحلة الرابعة : الاستقرار والبقاء حتى سن 65 سنة.
5. المرحلة الخامسة : الانحدار والهبوط (المعاش) بعد 65 سنة.

- نموذج تشيني Shein 1978 : تعددت مراحل مسار المستقبل الوظيفي عند 'تشيني' واحتوت على تفصيلات أكثر من النماذج السابقة، وظهر التداخل بين المراحل المختلفة.<sup>(3)</sup>

1. مرحلة الأحلام والاستكشاف حتى سن 21 سنة.
2. مرحلة الدخول في مجال العمل من سن 16 حتى 25 سنة.
3. مرحلة التدريب التأهيلي من سن 16 حتى 25 سنة.
4. مرحلة العضوية المنظمية الأولى من سن 17 سنة حتى 35.
5. مرحلة العضوية المنظمية المتوسطة في سن 25 سنة.
6. مرحلة الإجهاد في العضوية المتوسطة من سن 35 حتى 45 سنة.
7. مرحلة العضوية المنظمية المتأخرة في سن 40 سنة.
8. مرحلة التوجه ناحية الانحدار من سن 40 سنة.
9. مرحلة التوجه نحو المعاش بعد سن 45 سنة.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص378.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص379.

- نموذج سوبر Super 1980 : اعتمد هذا النموذج على خمس مراحل، ليس بينها تداخل، وإنما هي مقسمة إلى فئات إحصائية، ولكل فئة مدى إحصائي<sup>(1)</sup>.

1. المرحلة الأولى : النشوء والنمو حتى سن 14 سنة.
2. المرحلة الثانية : البحث واستكشاف العمل من 15-24 سنة.
3. المرحلة الثالثة : البناء والتكوين من 25-44 سنة.
4. المرحلة الرابعة : المحافظة على البقاء من 45-64 سنة.
5. المرحلة الخامسة : الانحدار(المعاش) من 65 سنة.

- نموذج جرينهوز وكالانان Green house & Callanan 1994 : احتوى هذا النموذج على خمس مراحل، تبدأ كل مرحلة من نهاية المرحلة التي تسبقها، مع وجود تفاصيل أكثر من النماذج السابقة، وهي كالتالي<sup>(2)</sup> :

1. المرحلة الأولى : الإعداد للعمل، تبدأ هذه المرحلة من بواكير حياة الفرد وحتى سن 25 سنة، يكون فيها الفرد صورة ذهنية عن نفسه وعن عمله، ومن ثم يحدد نوع التعليم الذي يحول استعداداته إلى قدرات.
2. المرحلة الثانية : التوظيف، يدخل الفرد في هذه المرحلة المجال الوظيفي الذي اختاره، والذي يعتقد أنه يشبع رغباته، وإذا لم يختار الفرد الوظيفة المناسبة، ضاع منه الرضا الوظيفي، وعاود البحث مرة أخرى، أو مرات متعددة، وتستغرق هذه المرحلة 25 سنة الأولى من عمر الفرد.
3. المرحلة الثالثة : التأسيس، تستغرق هذه المرحلة السنوات من 25 وحتى 40 سنة، ويتعلم فيها الفرد النواحي الوظيفية الفنية، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم وعادات وتقاليد، حتى يلقي القبول كعنصر كفاء له مكانة لائقة، ويكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية.
4. المرحلة الرابعة : المتوسطة، تستمر هذه المرحلة من سن 40 وحتى سن 55 سنة، وتكون محملة ومشبعة بالنضج والرشد الحياتي والوظيفي معاً، ولذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية، ومدى ما وصل إليه من أهداف وظيفية سبق وأن خطط لها، ثم إجراء تفكير واقعي يتسق مع المتغيرات السائدة، ويحدد بدائله المستقبلية في ضوء ذلك.
5. المرحلة الخامسة : المتأخرة، عندما يدخل الفرد في سن 55، يحاول البقاء في المنظمة كفرد منتج، يمتلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي يمكن الاعتماد عليها، ويحاول أن يحقق اشباعاً وتقدير

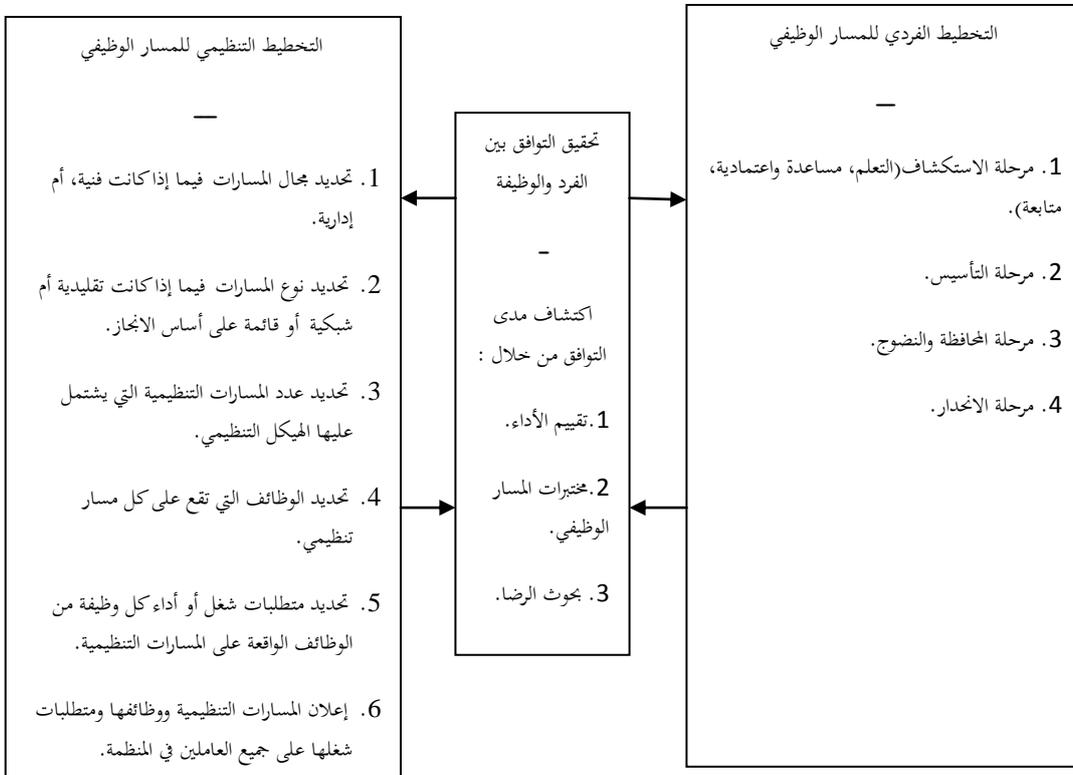
<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص(380-381).

الذات تمهيداً لتحقيق ذاته، بالوصول إلى الأهداف التي كان يصبو إليها في بواكير حياته، ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد، حتى يكون بحالة حسنة وبمعدنويات مرتفعة.

ويمكن تلخيص تلك النماذج السابقة الذكر في المراحل التالية، مرحلة الاستكشاف، ثم بعد ذلك مرحلة التأسيس، ثم تليها مرحلة المحافظة والنضوج، وفي الأخير تأتي مرحلة الانحدار التي تنتهي بالإحالة على التقاعد. والشكل الموالي الذي اقترحه الباحث يوضح نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على المستوى الفردي والتنظيمي.

الشكل رقم 13 : نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على المستوى الفردي والتنظيمي.



المصدر : من تصميم الباحث.

## خلاصة الفصل الأول

لقد احتوى الفكر الإداري الحديث، على مفاهيم وتوجهات مهمة، كان لها الأثر البالغ في إعادة صياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية، لتصبح من أهم وظائف الإدارة، لكونها تهتم بإدارة وتسيير الرأس المال البشري، الذي يعتبر الثروة والمورد الأهم في المنظمات المعاصرة، لذلك وجب الاهتمام بهذه الوظيفة، وتفعيل أنشطتها والاعتماد عليها، حتى نتمكن من التحكم الأفضل في إدارة المنظمات والنجاح في تحقيق الأهداف المرسومة، بأقل التكاليف وفي الوقت المحدد.

كما ساهمت أيضاً الظروف والمتغيرات التي شهدتها العالم مؤخراً، بشكل كبير في إعادة النظر في المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية، وذلك ما يلاحظ في التطور التاريخي لهذه الوظيفة، فلم تعد إدارة الموارد البشرية فقط مجرد مؤشرات تأخذ في الغالب طابعاً كمياً داخل محيط المنظمة، كالتحكم في ظاهرة الغياب عن العمل مثلاً، أو تحفيز العاملين مادياً من أجل الزيادة في الإنتاج، بل تطورت لتصبح هذه المؤشرات تأخذ الطابع الكمي والكيفي معاً، لتخرج بذلك من الإطار الداخلي للمنظمة إلى محيطها الخارجي، لتظهر في شكل مؤشرات عديدة تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وحسب محيطها كذلك، كرضا المجتمع، والإبداع، والفعالية، والنظرة للمستقبل، وغيرها من الأهداف.

إن إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة المختلفة التي تقوم بها بفعالية، تساهم بقدر كبير في تفعيل أداء الموظفين في الإدارة المحلية، الذي يفضي في النهاية دون أدنى شك إلى الدفع بوتيرة إنجاز المشاريع التنموية في المجتمع المحلي، هذه الأخيرة - المشاريع التنموية - التي تعتبر المحور الرئيسي للتنمية المحلية، التي شهدت تعشراً كبيراً ليس في الجزائر فحسب بل في أغلب دول العالم الثالث، وهذا ما دفع بهيئة الأمم المتحدة إلى حث هذه الدول لتحذو حذو الدول المتقدمة للتوجه نحو تنمية المجتمعات المحلية، هذا التوجه العالمي الذي كان له الأثر البالغ في إحداث تنمية شاملة، وهذا لقناعة هذه الدول بأهمية العنصر البشري في إدارة وتسيير باقي الموارد الأخرى بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف التنمية المحلية، وهذا ما سوف يحاول الباحث من خلال الفصول الموالية من الدراسة البحث عن مدى قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.

---

## الفصل الثاني

الإطار النظري للتنمية المحلية (الفواعل والأدوار)

---

## تمهيد:

إن الأنظمة والأجهزة الإدارية في كثير من الدول النامية تفتقد القدرة على تحقيق مطالب المواطنين، نتيجة اختلال هذه الأجهزة الإدارية وفسادها، الذي يؤدي بها إلى عدم إمكانية تحقيق التنمية على مستوى المجتمعات المحلية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة المشاكل التي تعاني منها هذه المجتمعات.

ويعود فشل هذه الأنظمة والأجهزة الإدارية في تحقيق التنمية المنشودة بالأساس إلى تخلفها وتعقد إجراءاتها وبطيء إصدار القرارات وتناقض البعض منها، وعدم الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة الخاصة بها، وصعوبة التنسيق بين الأجهزة الإدارية، وعدم تطوير التشريعات والقوانين الإدارية التي تعوق عمليات التنمية وخاصة على المستوى المحلي، حيث تشهد التنمية المحلية ركوضاً كبيراً، يتمثل على وجه التحديد في التأخر الكبير في إنجاز المشاريع التنموية الموجهة للمواطنين على المستوى المحلي، وهذا يتطلب من الجهات المركزية إعادة النظر والاهتمام أكثر بوظيفة إدارة الموارد البشرية، وخاصة على مستوى الإدارة المحلية المسؤولة على تنفيذ البرامج التنموية على المستوى المحلي، وذلك لما لهذه الوظيفة من دور هام وفعال في تفعيل وتحفيز وتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق التنمية المحلية. ويُعتبر مفهوم التنمية المحلية، مفهوم حديث نسبياً، فقد ظهر بعد ازدياد الاهتمام بالمجتمعات المحلية لكونها وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة على المستوى الوطني، فالجهود الذاتية و المشاركة الشعبية لا تقل أهمية عن الجهود الحكومية في تحقيق التنمية عبر مساهمة السكان في وضع وتنفيذ مشروعات التنمية، مما يستوجب تضافر الجهود المحلية الذاتية والجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والحضارية للمجتمعات المحلية وإدماجها في التنمية.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى التنمية المحلية باعتبارها جزءاً مهماً مكملاً لعملية التنمية التي تعني في مجملها التمكين من الوصول باستمرار إلى مستوى عيش جيد من الناحيتين المادية والمعنوية، وذلك من خلال التطرق إلى مفاهيم التنمية عامة، والتنمية المحلية على وجه الخصوص، وأهمية التنمية المحلية ودورها في تفعيل التنمية الشاملة، وأهمية كذلك استثمار العنصر البشري داخل الإدارة المحلية، ودوره في تفعيل التنمية المحلية من خلال الاهتمام وتفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية، هذه الأخيرة التي تعتبر الهيئة الوحيدة على المستوى المحلي المسؤولة على متابعة وإنجاز البرامج التنموية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية

المطلب الأول: مفهوم التنمية والمصطلحات ذات العلاقة

■ مفهوم التنمية لغة واصطلاحاً:

التنمية لغة معناها "النماء" أي الازدياد التدريجي، يقال نما المال نمواً أي تراكم وكثر، كما يستخدم اصطلاح التنمية بمعنى الزيادة في المستويات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.<sup>(1)</sup>

■ الاختلاف بين مفهوم النمو والتنمية:

النمو (Croissant) يشير إلى التقدم التلقائي أو الطبيعي أو العفوي دون تدخل متعمد من قبل المجتمع أو الدولة، أما التنمية (Développement) فهي العمليات المقصودة التي تسعى إلى إحداث النمو بصورة سريعة في إطار خطط مدروسة وفي حدود فترة زمنية معينة .

فالنمو يحدث من خلال تطور تدريجي بطيء، بينما تحتاج التنمية إلى دفعة قوية تحركها قدرات إنسانية خبيرة تُخرج المجتمع من حالة الركود إلى الحركة والتقدم.<sup>(2)</sup>

أما بالنسبة لتعريف التنمية فقد وضعت هيئة الأمم المتحدة تعريفاً لمفهوم التنمية، الأول كان سنة 1955 مؤداه أن التنمية هي "العملية المرسومة لتقدم المجتمع جميعه اقتصادياً و اجتماعياً معتمداً بشكل كبير على مساهمة المجتمعات المحلية و مبادأتها"، أما الثاني فكان سنة 1956 أعادت فيه صياغة تعريف التنمية مؤداه أن التنمية هي "العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين و الحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في المجتمعات المحلية و لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة و المساهمة في تقدمها بأكبر قدر ممكن".<sup>(3)</sup>

يُلاحظ من خلال مقارنة التعريفين أن هيئة الأمم المتحدة أضافت في التعريف الأخير فكرة توحيد الجهود فيما بين المواطنين و الحكومة وكذا توجيه عملية التنمية نحو المجتمعات المحلية التي أغفلتها في التعريف الأول إقراراً منها بضرورة تدخل الحكومة في عملية التنمية إلى جانب مساهمة المجتمعات المحلية.

وهذا ما أكده 'ابن خلدون' في مقدمته و بالضبط في فصل "أن الحضارة في الأمصار من قبل الدول وأنها ترسخ باتصال الدولة و رسوخها"، حيث قال: "...ومتى اتصلت الأيام و تعاقبت تلك الصناعات حَذَقَ أولئك الصناع في صناعتهم و مهروا في معرفتها، والأعصار بطولها و انفساح أمدها و تكرير أمثالها تزيدها استحكاماً و رسوخاً، و أكثر ما يقع ذلك في الأمصار لاستبحار العمران و كثرة الرّفه في أهلها، و ذلك كله إنما يجيء من قبل

<sup>1</sup> ابراهيم العسل، التنمية في الإسلام (مفاهيم مناهج وتطبيقات) لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1996، ص59.

<sup>2</sup> ابراهيم العسل، المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص13.

الدولة، لأن الدولة تجمع أموال الرعية و تنفقها في بطانتها و رجالها، و تتسع أحوالهم بالجاه أكثر من اتساعها بالمال، فيكون دخل تلك الأموال من الرعايا و خرجها في أهل الدولة ثم فيمن تعلق بهم من أهل المصر، و هم الأكثر فتعظم لذلك ثروتهم، و يكثر غناهم، و تزيد عوائد الترف و مذاهبه، و تستحكم لديهم الصنائع في سائر فنونه و هذه هي الحضارة".<sup>(1)</sup>

كما يعرف "علي خليفة الكواري" التنمية بأنها " العملية المجتمعية الواعية الموجهة نحو إيجاد تحولات في البناء الاقتصادي و الاجتماعي ، قادرة على تنمية طاقة إنتاجية مدعمة ذاتياً، تؤدي إلى تحقيق زيادة منتظمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد على المدى المنظور، و في نفس الوقت موجهة نحو تنمية علاقات اجتماعية و سياسية تكفل زيادة الارتباط بين المكافأة و الجهد و الإنتاجية فضلاً عن استهدافها توفير الاحتياجات الأساسية للفرد و ضمان حقه في المشاركة و سعيها إلى تعميق متطلبات أمنه و استقراره في المدى الطويل ".<sup>(2)</sup>

الملاحظ في هذا التعريف أن التنمية يُقصد من وراءها تنفيذ خطة ذات أهداف قصيرة المدى، وأخرى طويلة المدى، فأما الأولى الغرض منها إحداث تغيير في المجتمع على المستويين الاجتماعي والاقتصادي، من أجل بناء قدرات مادية وبشرية محلية قادرة على تحقيق نمو اقتصادي يرفع من مستوى الدخل الفردي الحقيقي، وأما الثانية فالغرض منها تحقيق الرضا لدى المواطن في كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية... الخ.

أما "إبراهيم العيسوي" فيعرف التنمية بأنها " عملية تحرر إنساني تشمل تحرير الفرد من الفقر و القهر و الاستغلال و تقييد الحرية، كما تشمل تحرير المجتمع من دُلال الاعتماد على الخارج و تخليصه من قيود التبعية بكل ما تحمله من استغلال و تقييد للإرادة الوطنية، و هشاشة أمام الصدمات الخارجية".<sup>(3)</sup>

من خلال هذا التعريف نستشف أن التنمية المقصود بها التحرر إن على مستوى الفرد أو الدولة، فعلى مستوى الفرد فهي إنقاذه من الفقر والقهر والعبودية والاستغلال وتقييد الحرية، أما على مستوى الدولة فتعني تقليص الاعتماد على الخارج، والإنعتاق من التبعية بكل أشكالها إن كانت سياسية أو اقتصادية أو ثقافية، لكن بالمقابل نلاحظ افتقاد هذا التعريف لآليات هذا التحرر.

بينما "أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد" فيعرف التنمية بأنها "عملية مجتمعية واعية و دائمة و موجهة في ظل مرجعية قيمية و إرادة وطنية من أجل إحداث تغييرات اجتماعية شاملة تحقق تصاعد مطرد لقدرات المجتمع

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دراسة وتحقيق وتعليق الدكتور علي عبد الواحد وافي، مصر: نخبة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الثاني، ط4، 2006، ص814.

<sup>2</sup> علي خليفة الكواري، دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية (مدخل الى دراسة كفاءة أداء المشروعات العامة في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط) الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، يونيو 1981، ص10.

<sup>3</sup> إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير (دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها)، مصر: دار الشروق، ط2، 2001، ص94.

و تحسين مستمر لنوعية الحياة فيه، و تعزيز الأداء الاجتماعي للأفراد و الأسر للوصول إلى مجتمع آمن متماسك".<sup>(1)</sup>

وهنا نلاحظ أن التنمية عبارة عن عملية يقوم بها أفراد المجتمع ضمن خطة مرسومة ومحكمة محددة الأهداف نابعة من ثقافة وقيم مبادئ ذلك المجتمع، لأجل النهوض بقدراته وتحقيق الرفاهية لأفراده .  
ومن جهته "طارق السيد" يرى أن مفهوم التنمية يركز على بعض العناصر التي تشكل هذا المفهوم و من أهمها ما يلي :

- تهتم التنمية بالإنسان على أساس أنه العنصر البشري الذي يساهم في عملية تنمية المجتمع .
- الهدف من التنمية هو تحقيق الرفاهية لكل أفراد المجتمع .
- تهتم التنمية باستغلال كافة القدرات و الموارد المتاحة في المجتمع .
- من أهم الأنشطة التي تهتم بها التنمية المشاركة الشعبية .
- تهتم التنمية بعملية زيادة الوعي بين المواطنين و تنمية قدراتهم على حل المشاكل .
- تحاول التنمية دائماً القضاء على الفقر في المجتمع .

كما ينبئ "طارق السيد" على أن مفهوم التنمية يُشترط فيه أن تكون هذه التنمية موجهة للداخل، و تعتمد على الموارد و القوى الذاتية.<sup>(2)</sup>

وأما "إبراهيم العسل" فيعرف التنمية بأنها " فعل إرادة واعية، مدربة، في مجتمع تحكمه سلطة مريدة لا مدعنة، مخططة لا منفذة".<sup>(3)</sup>

الملاحظ هنا أن التنمية يجب أن تقوم على أساس الإرادة الواعية، والتخطيط المحكم في ظل السيادة الوطنية.

لكن 'حسين عبد الحميد أحمد رشوان' يرى أن مفهوم التنمية ينطوي على معاني أكثر فاعلية في مناقشات المؤتمرات الدولية، حيث يرتبط بقضايا الدول المتخلفة و النامية، حيث يقول<sup>(4)</sup> : "إنها تعني توازن في إستراتيجية التنمية الاقتصادية الخالصة حيث تشير إلى مجموعة من الأحداث الاجتماعية التي تصبح أساساً للنشاط

<sup>1</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبوزيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص16.

<sup>2</sup> طارق السيد، علم اجتماع التنمية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص38.

<sup>3</sup> إبراهيم العسل، التنمية في الإسلام (مفاهيم مناهج وتطبيقات) مرجع سبق ذكره، ص62.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية... اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2009، ص17.

السياسي، و قاعدة لنشاط المجتمع المحلي لتحقيق مستوى اجتماعي أفضل للمعيشة للغالبية العظمى من أفراد المجتمع".

يستخلص من هذا التعريف أن التنمية تركز بصفة خاصة على البعد الاقتصادي الذي يشكل بدوره القاعدة الأساسية للنهوض بالمجتمع في المجالات السياسية و الاجتماعية .

بينما 'إحسان حفطي' يرى أن التنمية عبارة عن "عملية تغيير واعٍ يحدث في المجتمع من خلال التوحد و المشاركة بين جهود المواطنين و الحكومة بهدف الاستفادة من كافة الموارد المتاحة في المجتمع، و تحقيق الرفاهية الاجتماعية و الاقتصادية و يتم ذلك وفق خطة مرسومة"<sup>(1)</sup>.

يُلاحظ من هذا التعريف أن عملية التنمية يجب أن تكون وفق خطة مرسومة واضحة المعالم يعمل على تنفيذها الحكومة و المواطنين من خلال المشاركة فيما بينهما، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و المتمثلة في الرفاهية و الارتقاء بالمواطن في كافة مجالات الحياة .

أما 'خيرى خليل الجميلي' فيعرف التنمية على أنها "إحداث التطور المتكامل في كافة الجوانب الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية معتمدة في ذلك على الجهود المشتركة المتعاونة الأهلية و الحكومية للوصول إلى حل و مواجهة المشكلات"<sup>(2)</sup>.

يُفهم من هذا التعريف أن التنمية هي إحداث حراك اجتماعي و سياسي و اقتصادي تتضافر فيه كل الجهود الشعبية و الحكومية لمواجهة كل المشاكل التي تعترض المواطنين و الارتقاء بهم إلى مستوى معيشي مرضي .

لكن 'علي الكاشف' يفسر مصطلح التنمية كمدلول بأنه "إحداث سلسلة التغيرات الوظيفية و البنائية لنمو المجتمع المحلي، و ذلك بزيادة قدرة أفرادها على استغلال الطاقات المتاحة للمجتمع إلى أقصى حد ممكن، و بطريقة تحقق له أهدافه"<sup>(3)</sup>.

أما هنا فيلاحظ أن التنمية تسعى إلى تنمية طاقات أفراد المجتمع المحلي لأجل تحريك الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة .

<sup>1</sup> إحسان حفطي، علم اجتماع التنمية، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2004، ص33.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية(البناء الاجتماعي للمجتمع) مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>3</sup> علي الكاشف، التنمية الاجتماعية (المفاهيم والقضايا) مصر: عالم الكتب، 1985، ص28.

بينما 'محمد عباس إبراهيم' فإنه يرى أن التنمية " هي التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق التغيير المستهدف و الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها، ترفع من مستوى الإنسان و تعمل على إعلاء شأنه.<sup>(1)</sup>

يلاحظ في هذا التعريف أن التنمية هي التخطيط العلمي المدروس الذي نضمن من خلال تطبيقه الارتقاء بالمجتمع من حالة اليأس إلى حالة الرفاهية .

فأما 'طلعت مصطفى السروجي' فإنه يرى أن التنمية هي "عملية إحداث مجموعة من التغييرات المخططة المستهدفة إكساب المجتمع القدرة على الاكتساب الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، بمعنى زيادة قدرات المجتمع الذاتية على الاستجابة للحاجات الأساسية و الحاجات المتجددة لأفراد المجتمع التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات عن طريق الاستثمار الأفضل لموارد المجتمع المتاحة و الكامنة، و مشاركة الجهود الشعبية بجانب الحكومة لتحقيق هدف ذلك الاستثمار و حسن توزيع عائدته.<sup>(2)</sup>

ومن خلال هذا التعريف يلاحظ أن التنمية هي العملية المخططة والهادفة إلى ترقية المجتمع وإكسابه القدرة على تحسين نوعية حياة أفراد، من خلال تفعيل وتنمية القدرات الذاتية للمجتمع .

أما 'محمد شفيق' فيعرفها على أنها "عمليات مخططة و موجهة تحدث تغييراً في المجتمع لتحسين ظروفه و ظروف أفراد من خلال مواجهة مشكلات المجتمع و إزالة العقبات و تحقيق الاستغلال الأمثل للإمكانات و الطاقات، بما يحقق التقدم و النمو للمجتمع و الرفاهية و السعادة للأفراد".<sup>(3)</sup>

يُلاحظ مما سبق أن مفاهيم التنمية و إن تعددت فإنها تتفق في الهدف العام الذي يعني تحقيق سعادة الإنسان ورفاهيته وتقدم المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً... الخ، بل هي حق ثابت من حقوق الإنسان، وذلك ما أقره إعلان الحق في التنمية للجمعية العامة للأمم المتحدة العام 1986<sup>(\*)</sup>، حيث وصف عملية التنمية بما يلي: "...، و إذ تسلّم بأن التنمية عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسين المستمر لرفاهية السكان بأسرهم والأفراد جميعهم على أساس مشاركتهم النشطة والحرّة والهادفة، في التنمية وفي التوزيع العادل للفوائد الناجمة عنها،...".

<sup>1</sup> محمد عباس، التنمية والعشوائيات الحضريّة، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2000، ص109.

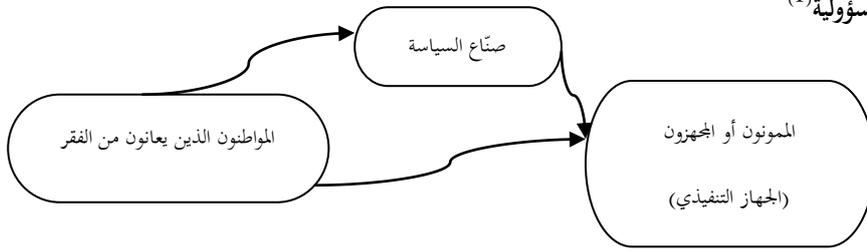
<sup>2</sup> طلعت مصطفى السروجي، التنمية الاجتماعية من الحدّانة إلى العولمة، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص16.

<sup>3</sup> محمد شفيق، دراسات في التنمية الاجتماعية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص17.

(\*) اعتمد ونشر على الملأ بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 41/128 المؤرخ في 04 كانون الأول / ديسمبر 1986.

وأعلن في مادته الأولى الفقرة 01 أن "الحق في التنمية حق من حقوق الإنسان غير قابل للتصرف وبموجبه يحق لكل إنسان ولجميع الشعوب المشاركة والإسهام في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية والتمتع بهذه التنمية التي يمكن فيها إعمال جميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية إعمالاً تاماً". وفي الشكل الموالي نلاحظ العلاقة التي تربط كل من المواطنين من جهة باعتبارهم المعنيين بعملية التنمية، وصنّاع السياسة باعتبارهم أصحاب القرار، والممونون أو المجهزون (الجهاز التنفيذي أو الحكومة) باعتبارهم الوسيط بين المواطن وصاحب القرار، حيث أن المواطن يضغط على صانع القرار من أجل الاستجابة لمطالبه، وفي الوقت نفسه يعمل على تعريف الممون (الحكومة) بنوعية احتياجاته، وفي المقابل يعمل صانع السياسة على إعطاء الأمر للممون (الحكومة) لتوفير هذه الاحتياجات.

الشكل رقم 14 : هيكل علاقات المسؤولية<sup>(1)</sup>



Source : David Craig and Doug Porter, **Development Beyond Neoliberalism? Governance, poverty reduction and political economy**. This edition published in the Taylor & Francis e-Library (by Routledge) , London and new York, 2006, p118 .

#### ■ الاختلاف بين مفهوم التغير والتنمية :

التغير (Changement) لا يؤدي بالضرورة إلى التقدم والارتقاء، بينما غرض التنمية هو الانطلاق نحو الأفضل بخطى مستقيمة صاعدة، كما أن الفرق بين التغير والتنمية يتمثل في أن التنمية يفترض سيرها في خط واضح متجه نحو الأمام يميزها عما كانت عليه، كما تفترض حكماً تقويمياً يصفها بأنها تسير نحو الأفضل بعكس التغير الذي لا يفترض فيه الأحسن على طول الخط، وإنما قد يكون تغيراً إلى الأسوأ.<sup>(2)</sup>

#### ■ بعض المفاهيم ذات العلاقة<sup>(3)</sup> :

#### ➤ التطور Evolution :

يقصد بالتطور ذلك التغير التدريجي، ويأخذ التطور عدة أنواع، هي :

- تطور كوني : وهو يدل على العالم والأجرام السماوية، مع النشوء إلى الارتقاء ثم الفناء .

<sup>1</sup> David Craig and Doug Porter, **Development Beyond Neoliberalism? Governance, poverty reduction and political economy**. This edition published in the Taylor & Francis e-Library (by Routledge) , London and new York, 2006, p118 .

<sup>2</sup> إبراهيم العسل، **التنمية في الإسلام (مفاهيم مناهج وتطبيقات)** مرجع سبق ذكره، ص ص(59-60).

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **التنمية... اجتماعياً، ثقافياً، اقتصادياً، سياسياً، إدارياً، بشرياً** مرجع سبق ذكره، ص ص(21-23).

- تطور عضوي : ويطلق على النمو في الكائن الحي، الذي يأخذ دوره في تطوره تبدأ منذ تكوين الخلية الأولى ثم الجنين، فالولادة، فالنضوج ثم الوفاة.
- تطور عقلي : وما يصاحبه من نمو وارتقاء في التفكير والشعور والإدراك، ثم نضوج، ثم اضمحلال، ويعتمد ذلك على القدرات الذهنية والعقلية .

ويقول (هربرت سبنسر 'Spencer') بهذا الخصوص أن " المجتمع الإنساني كائن حي ينمو ويتطور".<sup>(1)</sup>

أما (كونت 'Conte') فيقول أن " المجتمع الإنساني يمر بمراحل تطور ثلاث، المرحلة اللاهوتية<sup>(\*)</sup> حيث يفسر الإنسان كل الظواهر في ضوء الدين أو القوى اللاهوتية، ثم المرحلة الميتافيزيقية والتي يفسر فيها كل شيء في ضوء قوى خفية خارقة، أما المرحلة الوضعية فإن الإنسان يفسر فيها كل ما يدور حوله بناءً على العقل"<sup>(2)</sup>

### ➤ التقدم Progrès:

يعني التقدم، التحسن الذي يطرأ على المجتمع الإنساني في انتقاله من حالة الفطرية الأولى إلى حالة أعظم كمالاً.

### ➤ التحديث Modernisation:

يعني التحديث تخليص المجتمع من الطابع التقليدي المدعم للتخلف، وذلك من خلال الأخذ بالأساليب العلمية في مجالات الاقتصاد والزراعة والصحة والتعليم والعمارة... الخ، وهو بذلك عملية تتصف بما المجتمعات المتقدمة لصعوبة تطبيق أبعادها ومكوناتها على المجتمعات المتخلفة، وفي هذا الصدد هناك دراسة قام بها ' دانيال ليرنر D.Lerner ' عن عملية التحديث في الشرق الأوسط، حيث صنف هذه المنطقة إلى فئتين، إحداهما الفئة الريفية التي لم تنل حظها من التحديث فظلت تقليدية و ذلك نظراً لجمود التنظيم الاجتماعي الريفي، وعدم ثقة أهل الريف في الهيئات الحكومية<sup>(\*)</sup>، و انتشار الفقر و المرض، أما الفئة الثانية فتتكون من سكان المناطق الحضرية

<sup>1</sup> طارق السيد، علم اجتماع التنمية، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>(\*)</sup> مصطلح "لاهوت" يأتي من الكلمة اليونانية "دراسة الله" والعلوم اللاهوتية هي ببساطة محاولة للتعرف وفهم الله كما هو معلن في الكتاب المقدس للاستزادة أكثر أنظر الموقع أدناه على الرابط التالي : <http://www.gotquestions.org/Arabic/Arabic-what-theology.html> ، تاريخ الزيارة 2010/12/24.

<sup>2</sup> طارق السيد، نفس المرجع السابق، ص31.

<sup>(\*)</sup> وهنا يمكن الإشارة إلى ما يسمى " بأزمة التغلغل" حيث يقول ' جوزيف لا بالبارا J.LapaIombara': إن " التغلغل بمعناه الواسع هو الامتثال للسياسة العامة المعلنة من قبل السلطة الحكومية المركزية"، و هو كعملية غائبة يتوقف على قدرة هذه السلطة على النفاذ جغرافياً داخل البنى التي كانت من قبل معزولة. السيد عبد الحليم الزيات التنمية السياسية: دراسة في علم الاجتماع السياسي، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2002، ص71.

الذين يؤدون أدواراً عديدة مثل الأدوار الفنية العليا في القطاعات المختلفة (العسكرية و الإدارية و الصناعية و التعليمية).<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثاني : التنمية في المفهوم الإسلامي

يقوم التصور الإسلامي للتنمية على أساس أن الله سبحانه و تعالى قد خلق الكون و استخلف الإنسان في الأرض ليقوم بعمارتهما، وفق منهج الله و شريعته، وقد خلق الله سبحانه و تعالى الإنسان متميزاً عن سائر المخلوقات ليكون قادراً على أداء هذه المهمة، وهياً له فضله و كرمه كل ما يمكنه من أدائها، وأنه على ضوء قيام الإنسان بهذه المهمة يتقرر مصيره و يتحدد مستقبله في الدنيا والآخرة.<sup>(2)</sup>

يرى 'خيري خليل الجميلي' أن الفكر الإسلامي ليس فكراً ماركسياً و لا رأسمالياً و إنما هو فكر يدعو للتعاون و المشاركة بين الناس مع اختلاف طبقاتهم و مراكزهم.<sup>(3)</sup>

أما 'ابن خلدون' فيرى أن التنمية هي التحول بالمجتمع من البداوة إلى التمدن و التحضر، حيث يقول: "وأن الحضارة غاية للبداوة..."، و يرى أيضا أن التنمية هي أن يعيش الإنسان في منتهى الرفاهية، حيث يقول في هذا الصدد: "...والحضارة كما علمت هي الترفن في الترف و استجادة أحواله، و الكلف بالصنائع التي تؤنق من أصنافه و سائر فنونه من الصنائع المهيئة للمطابخ أو الملابس أو المباني أو الفرش أو الآنية ولسائر أحوال المنزل".<sup>(4)</sup>

إذن فالتنمية من المنظور الإسلامي هي عمارة الأرض بما يحفظ للإنسان كرامته وفق منهج الله و شريعته، من قبل الإنسان نفسه الذي ميّزه عن سائر المخلوقات بالعقل، ليكون قادراً على القيام بهذه المهمة، ومسؤولاً أمام الله على تنفيذها.

#### المطلب الثالث : مفهوم التنمية المحلية

ظهر مفهوم التنمية المحلية بعد ازدياد الاهتمام بالمجتمعات المحلية لكونها وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة على المستوى الوطني، فالجهود الذاتية والمشاركة الشعبية لا تقل أهمية عن الجهود الحكومية في تحقيق التنمية، عبر مساهمة السكان في وضع وتنفيذ مشروعات التنمية، مما يستوجب تضافر الجهود المحلية الذاتية والجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية للمجتمعات المحلية، وإدماجها في التنمية الشاملة .

<sup>1</sup> طارق السيد، علم اجتماع التنمية، مرجع سبق ذكره، ص (33-34).

<sup>2</sup> ابراهيم العسل، التنمية في الاسلام (مفاهيم مناهج وتطبيقات) مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>3</sup> خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية(البناء الاجتماعي للمجتمع) مرجع سبق ذكره ، ص11.

<sup>4</sup> عبد الرحمن بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، مرجع سبق ذكره، ص(817-818).

ولإحاطة بمفهوم التنمية المحلية، يمكن استعراض بعض التعريفات التي وضعها بعض الكتاب، وهي كالتالي:

قد عرّفت الأمم المتحدة عام 1956 تنمية المجتمع المحلي بأنه: "مجموعة المداخل والأساليب الفنية التي تعتمد على المجتمعات المحلية المنظمة بشكل يوجه محلياً لمحاولة استثارة المبادأة والقيادة في المجتمع المحلي باعتباره الأداة الرئيسية لإحداث التغيير".<sup>(1)</sup>

يُعرّف 'أحمد رشيد' التنمية المحلية بأنها: "السياسات والبرامج التي تتم وفق توجيهات عامة، لإحداث تغيير مقصود مرغوب فيه في المجتمعات المحلية، بهدف رفع مستوى المعيشة في تلك المجتمعات في كافة الجوانب"<sup>(2)</sup> الملاحظ في هذا التعريف أن المقصود بالتنمية المحلية هو المشروعات العامة التي تشرف عنها الحكومة لأجل الارتقاء بمستوى المعيشة في المجتمعات المحلية، وفي كافة المجالات، دون ذكر مشاركة هذه المجتمعات المحلية في تنفيذها من عدمها .

ويرى ( Arthur Dunham ) بأن " تنمية المجتمع المحلي تتمثل في الجهود التي يبذلها المواطنون لتحسين أوضاع مجتمعاتهم المحلية وزيادة طاقة الأهالي على المشاركة والتسيير الذاتي وتكامل الجهود فيما يتصل بشؤون المجتمع المحلي"<sup>(3)</sup>

يركز 'آرثر' في هذا التعريف على إلزامية تعبئة وتنسيق الجهود الذاتية للمواطنين، والمساعدة الفنية للمؤسسات الحكومية والخاصة، لتنفيذ المشاريع التنموية التي تعمل على تحسين أحوال المجتمع المعيشية.

أما 'سليمان ولد حامدون' فيرى أن مفهوم التنمية المحلية يقوم على عنصرين رئيسيين هما:

1. المشاركة الشعبية في جهود التنمية المحلية، والتي تقود إلى مشاركة السكان في جميع الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يعيشونها معتمدين على مبادراتهم الذاتية.
2. توفير مختلف الخدمات ومشروعات التنمية المحلية بأسلوب يشجع الاعتماد على النفس والمشاركة.<sup>(4)</sup>

أما 'محي الدين صابر' فيعتبرها: " مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي و الاقتصادي في مناطق محددة يقوم على أسس و قواعد من مناهج العلوم الاجتماعية و الاقتصادية ، و هذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير و العمل و الحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية وأن يكون ذلك

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية... اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا مرجع سبق ذكره، ص199.

<sup>2</sup> جعفري عبد الرزاق، التنمية المحلية في ظل الإصلاحات السياسية والاقتصادية، دراسة حالة: ولاية برج بوعريش (1988-2000)، الجزائر: مذكرة ماجستير في العلوم

السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، جوان2003، ص23.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية... اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا مرجع سبق ذكره، ص199.

<sup>4</sup> سليمان ولد حامدون، اللامركزية الإدارية ومساهمتها في التنمية المحلية على الرابط: <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=6664>، تاريخ الزيارة

2010/05/29: على الساعة 19:54.

الوعي قائماً على أساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعاً في كل المستويات عملياً وإدارياً<sup>(1)</sup>.

الملاحظ في هذا التعريف تركيزه على فكرة استشارة ووعي البيئة المحلية، من أجل المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ للمشاريع التنموية المحلية، وذلك لاعتبار أن المجتمع المحلي أدرى من غيره بحاجياته الأساسية، وأولويات المشاريع التنموية فيه.

أما 'عبد المطلب عبد الحميد' فيقول في تعريفه للتنمية المحلية بأنها "العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون بين جهود المواطنين وجهود السلطات العمومية للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وحضارياً من منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة ومتكاملة"<sup>(2)</sup>.

وفي إطار مفهوم التنمية المحلية يرى 'فاروق زكي' بأن "التنمية المحلية هي تلك العمليات التي توحد جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية، لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية، وتحقيق تكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي، وتقوم هذه العمليات على عاملين أساسيين هما مساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم، وكذا توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساعدة الذاتية والمتبادلة بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية"<sup>(3)</sup>.

وهناك من عرّف التنمية على أنها "عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي وصولاً إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات في الدولة"<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> موسى رحمان و وسيلة السبيتي، واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية و آفاق التنمية المحلية الملتقى الدولي : تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، الجزائر : جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 7-9.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، مصر: الدار الجامعية، 2001، ص13، نقلاً عن : شبيب دياب، التنمية المحلية في لبنان، الخرطوم : ورقة عمل مقدمة لورشة العمل حول : التنمية المحلية ودورها في التنمية الاجتماعية 30 أكتوبر-01 نوفمبر 2007. على الرابط:

<http://www.welfare.gov.sd/workshop/tanmia/6.pdf>، تاريخ الزيارة: 2011/01/11. على الساعة 9:00 صباحاً.

<sup>3</sup> جميل الجويد، مسار تنمية الإدارة المحلية و معوقاتهما في الجمهورية اليمنية دراسة تحليلية وضعية الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية (1990-2000)، الجزائر: مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2004، ص43.

<sup>4</sup> بسمة عولمي، دور العجاية المحلية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة بلديات تبسة، الجزائر: مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص مالية، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2004، ص53.

أما 'حسين عبد الحميد أحمد رشوان' فيعرف مصطلح تنمية المجتمعات المحلية على النحو التالي، فيقول: "بأنه عبارة عن العملية المصممة لإيجاد الظروف الخاصة بتشجيع وتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع المحلي كافة عن طريق الاشتراك الحيوي الفعال لسكان المجتمع والاعتماد إلى أقصى حد ممكن على البواعث الاجتماعية والمبادرة الجماعية والابتكار والبناء لهؤلاء السكان".<sup>(1)</sup>

أما 'لودارميلك و لاتوس' فيعرفان التنمية المحلية التي يطلقان عنها تسمية التنمية الريفية على أنها "عملية مستمرة من التغيير المخطط في الأبنية أو الهياكل الاجتماعية والمنظمات الريفية والحضرية وذلك في جوانبها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتي توفر الدوافع، وتحرك الإمكانيات الإنتاجية، وتهبئ الخدمات التي تساعد فقراء الريف على إحراز مستويات أفضل من المستوى المعيشي والمعارف والمهارات، كما وتساعد التنمية الريفية على تحسين بيئتهم الطبيعية والاجتماعية، وتحافظ على التقدم الذاتي للأهداف التي يساعد في وضعها وتنفيذها فقراء الريف عبر الزمان".<sup>(2)</sup>

أما 'محمد نبيل جامع' وزملائه فيعرفون التنمية المحلية التي يطلقون عليها كذلك تسمية التنمية الريفية بأنها "حركة التغيير الارتقائي الجذري المستمر المخطط في بناء ومهام الأجهزة (أو النظم) الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية الريفية، (والحضرية) وذلك من خلال مركب الأنشطة التنموية المتناسقة والمتكاملة والشاملة والمتوازنة حكومياً وأهلياً، والذي يتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والمادية والبشرية (دون إخلال بالتوازن البيئي) لتحقيق العدالة التوزيعية (والجيلية) للمردودات التنموية المتزايدة من الرخاء الاقتصادي والرفاه الاجتماعي والرضاء النفسي للسواد الأعظم من سكان الريف (وسكان الوطن بوجه عام)".<sup>(3)</sup>

أما 'برنامج شروق للتنمية الريفية المتكاملة' فقد عرّف التنمية المحلية بأنها "عملية تغيير ارتقائي مخطط لنهوض الشامل المتكامل لجميع نواحي الحياة في المجتمع المحلي، يقوم بها أبناءه بنهج ديمقراطي، وبتكاتف المساعدات الحكومية".<sup>(4)</sup>

الملاحظ من التعريفات السابقة أن التنمية المحلية تقوم من ناحية على فكرة المكان أو المحلية، حيث يقول 'Marcel Méthot' في تعريفه لفكرة "المحلية": "بأنها المكان الأفضل للتدخل العمومي من أجل التسيير بطريقة

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية... اجتماعياً، ثقافياً، اقتصادياً، سياسياً، إدارياً، بشرياً مرجع سبق ذكره، ص200.

<sup>2</sup> محمد نبيل جامع، التنمية في خدمة الأمن القومي، مصر: منشأة المعارف، ط1، 2000، ص54.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص57.

<sup>4</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

مرنة وانجاز الخدمات العمومية، كما أن المحلية هي المستوى الوحيد الذي تتم فيه العملية التضامنية بين المواطنين بصورة جيدة، بشرط توفر الوسائل والحكمة المحلية (Sagesse Locale)"<sup>(1)</sup>

ومن ناحية ثانية تقوم على فكرة المشاركة والتعاون فيما بين أفراد المجتمع المحلي والحكومة، للارتقاء بمستويات المعيشة، وذلك لتوفير كل الحاجيات الأساسية من غذاء وتعليم وصحة وسكن... الخ، والأمن والطمأنينة والاستقرار داخل ذلك المجتمع المحلي، وهذا كله يتم من خلال مشاركة وتعاون المجتمع المحلي في تحديد وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية التي تلي رغبات أفرادها وتتكامل مع الأهداف العامة للتنمية الوطنية الشاملة .

#### المطلب الرابع : ظهور ونشأة فكرة التنمية المحلية

لقد بدأ ظهور مفهوم التنمية المحلية على المسرح الدولي مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وكان أول ظهور لمفهوم تنمية المجتمع المحلي في مؤتمر اشردج Ashridge للتنمية الاجتماعية، الذي عقد في أغسطس عام 1954، لمناقشة المشاكل الإدارية في المستعمرات الإنجليزية، وقد عُرِّفت تنمية المجتمع المحلي في هذا المؤتمر على أنها حركة، الغرض منها تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع ككل على أساس من المساهمة الايجابية لهذا المجتمع<sup>(2)</sup>، والتنمية المحلية كعملية يشارك فيها المواطنون لم تكن وليدة هذا العصر، فمنذ فجر التاريخ وأفراد المجتمع يتعاونون في درء الأخطار المحيطة بهم، وحل المشكلات التي تواجههم، فكانوا يتعاونون على قهر الطبيعة وتسخيرها لصالح مجتمعهم وإشباع حاجاتهم، إلا أن جهدهم لم يكن منتظماً، وكان غير مدعم بأية مساعدات فنية أو مادية لعدم وجود أجهزة مسؤولة يمكنها بأن تساهم في التحول والتطور على أسس علمية، وكان من أثر ذلك عدم وجود تكامل أو تنسيق بين ما تقوم به الدول من جهود، وبين ما يقوم به المواطنون في مجتمعاتهم المحلية، ويذهب 'باتن Batten' إلى القول بأن المجتمعات في العصور الغابرة كانت تمارس تنمية المجتمع المحلي أيضاً، إذ يرى أن تنمية المجتمع المحلي ليست بالشيء الجديد تماماً، إذ أن كثيراً من تطبيقات هذه العملية كانت تجرى بواسطة بعض الحكومات وبعض البعثات التي كانت ترسلها الدول المتقدمة إلى البلاد النامية، مما أسهم كثيراً في إرساء وتكوين مبادئ تنمية المجتمع المحلي، وذلك قبل أن يتم الاتفاق على مصطلحها.<sup>(3)</sup>

غير أن الانتشار الكبير لبرامج التنمية المحلية لم تنهياً ظروفه في الحقيقة إلا في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث تحررت الدول التي كانت خاضعة للاستعمار، وتحصلت على استقلالها حوالي منتصف الخمسينيات، لتكتشف التخلف والركود الذي تعانیه مجتمعاتها نتيجة لحقبة الاستعمار الطويلة، ومن هنا فقد بدأت العديد من

<sup>1</sup> Marcel méthot, **le développement local au risque de l'utopie : vers une interprétation des enjeux du développement local au 21<sup>e</sup> siècle**, Québec, Université de doctorat en développement régional, octobre 2002, pp(223-224).

<sup>2</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبوزيد، **التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان**، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **التنمية... اجتماعياً، ثقافياً، اقتصادياً، سياسياً، إدارياً، بشرياً** مرجع سبق ذكره، ص202.

الدول النامية تبني فكرة التنمية المحلية كسياسة قومية وبرنامج قوي لإصلاح الأوضاع المتردية في تلك الدول، وذلك من خلال الجهود الذاتية للمواطنين.

لقد بدأت تتضح للجميع أهمية وفعالية التنمية المحلية منذ هذه الفترة وقد نالت اهتماماً خاصاً من هيئة الأمم المتحدة التي بدأت بدراسة أساليب التنمية المحلية، وفي سنة 1955 أصدر المجلس الاقتصادي والاجتماعي بهيئة الأمم أول إعلان شامل عن موضوع "التقدم الاجتماعي من خلال تنمية المجتمع المحلي".

وإذا كانت تنمية المجتمع المحلي قد نشأت من خلال الخبرات في المناطق الريفية، فإنها قد امتدت لتشمل المجتمعات الحضرية، سواءً في الدول النامية أو المتقدمة، وفي تقرير الأمم المتحدة لسنة 1957 عن الوضع الاجتماعي في العالم ألقى الضوء على مشاكل التحضر، وهكذا بدأ التركيز على تنمية المجتمعات المحلية الحضرية، بعد أن كانت الأمم المتحدة تركز في البداية على تنمية المجتمعات المحلية في المناطق الريفية، وكان اهتمامها ينصب على إستراتيجية التحديث كعملية، وعلى تنسيق الخدمات في الزراعة والصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية.

وفي هذا الإطار قدم مارشال كلينارد في سنة 1966 واحداً من أهم التصورات الشاملة بخصوص التنمية المحلية في المناطق الحضرية، حيث اعتبر أن التنمية المحلية مدخل لمواجهة مشكلات المناطق الحضرية الفقيرة، تتفوق نتائجه عن بقية المداخل الأخرى التي تفشل في إثارة الدافعية والمشاركة لدى المواطنين المقيمين في تلك المناطق، كما أنها لا تستطيع الوصول إلى معظم المحتاجين فعلاً إلى تلك الخدمات، بالإضافة إلى أنها لا تستطيع تصحيح السلوك الخاطئ الذي يوجد في هذه المناطق الفقيرة، على عكس التنمية المحلية التي تعتمد بشكل مباشر على سكان هذه المناطق ذاتهم، فإذا أمكن التغلب على شعورهم باللامبالاة والإتكالية، وتعويضها بالاعتداد بالنفس والإحساس بحقهم في أخذ المبادرة، فإن هؤلاء السكان يصبح في إمكانهم استخدام مواردهم لحل مشاكلهم المتعددة.<sup>(1)</sup>

وفي سنة 1963 ناقش خبراء الأمم المتحدة المتخصصين في التنمية علاقة تنمية المجتمع المحلي بالتخطيط عموماً والترتيبات التنظيمية المختلفة لمشروعات التنمية المحلية، واقترحوا أساليب متعددة لدعم التأثير الاقتصادي والاجتماعي لتنمية المجتمع المحلي، وحددوا الإسهامات الممكنة لتنمية المجتمع المحلي في التنمية الوطنية على النحو التالي:

- إحداث نمو اقتصادي واجتماعي على المستوى المحلي.
- إنشاء قنوات اتصال ملائمة مزدوجة بين الحكومة والجماهير.
- بناء مظلة اجتماعية، وتوسيع البناءات الأساسية المحلية التي تساعد على تحرير الموارد من أجل الاستثمارات الوطنية.

<sup>1</sup> شاوش اخوان جهيدة، المجتمع المدني والتنمية المحلية، جمعيات الأحياء بمدينة بسكرة نموذجاً للجزائر : مذكرّة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص44.

- وضع المتطلبات الأساسية من أجل تطوير السلطات الحكومية المحلية، أو من أجل تقوية المؤسسات المحلية التي أصبحت غير قادرة على التكيف مع الظروف الجديدة، وقد نبه هؤلاء الخبراء إلى ضرورة الالتزام والتقيد بالحاجات المحسوسة التي يدركها الناس كشرط أساسي لنجاح تنمية المجتمع المحلي، مع التركيز على المنظمات التطوعية وتوفير وسائل للتدريب على التنمية المحلية.<sup>(1)</sup>

إن اهتمام الأمم المتحدة بالتنمية المحلية، سواءً من الجانب الفكري أو من جانب الممارسة، وحتى من جانب التدعيم المادي والفني الذي قدمته للمجتمعات التي تحتاج إلى المساعدة في هذا المجال، أعطى للتنمية المحلية انتشاراً واسعاً في مختلف أرجاء العالم، كما جعل استراتيجيات هذه التنمية تتحسن وتتطور من خلال المتابعة المستمرة للخبراء والباحثين المتخصصين في مجالات التنمية للعملية التنموية على مستوى المجتمعات المحلية ومحاولة الاكتشاف المستمر لعيوب الأساليب الممارسة في التنمية المحلية ومحاولة تداركها وإيجاد الحلول لها، وكذا العراقيل التي تقف في وجه تحقيق التنمية المحلية بنجاح، والوصول إلى التكامل بين التنمية المحلية والوطنية.

#### المطلب الخامس : مداخل التنمية المحلية

لقد حظيت التنمية المحلية باهتمام العديد من المفكرين الذين تناولوا هذا الموضوع من جوانب مختلفة، ومداخل متعددة، ويمكن عموماً حصر مداخل التنمية المحلية حسب رؤية آرين ساندرز في أربعة مداخل أساسية تشكل الإطار النظري للتنمية وهي:

#### ▪ التنمية المحلية بوصفها عملية (En tant que processus)

إن هذا المدخل يركز على سلسلة العمليات المتتالية والمتعاقبة والتي ينتقل فيها النسق من النموذج البسيط إلى النموذج الأكثر تعقيداً، كما يعني الانتقال التدريجي من الحالة التي تقرر فيها الأقلية شؤون المجتمع المحلي الذي يعيشون فيه نيابة عن بقية الأفراد إلى الحالة التي يقرر فيها أفراد المجتمع ككل مصيره ويعملون معاً على تنظيمه وتوجيهه، حيث أن هذا الانتقال من البساطة إلى التعقيد يمكن قياسه في ضوء معايير متخصصة تدور حول التغيرات السيكو- اجتماعية.<sup>(2)</sup>

وقد تناول العديد من المفكرين والهيئات التنموية المحلية من هذا المدخل، ومن أمثلة ذلك هيئة التعاون الدولية في واشنطن التي ترى أن تنمية المجتمع المحلي هي عملية للعمل الاجتماعي تساعد الناس في المجتمع المحلي على تنظيم أنفسهم للتخطيط والتنفيذ وتحديد حاجاتهم ومشكلاتهم العامة والفردية، كما تمكن الفرد والجماعة من التخطيط لتحقيق احتياجاتهم وحل مشاكلهم، وانجاز هذه المخططات بأقصى درجة من الاعتماد على موارد

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص46.

<sup>2</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبوزيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، مرجع سبق ذكره، ص37.

المجتمع المحلي، وزيادة على هذه الموارد إذا لزم الأمر من خلال الخدمات والمساعدات المادية التي يحصلون عليها من الهيئات الحكومية والأهلية من خارج المجتمع المحلي.<sup>(1)</sup>

▪ التنمية المحلية باعتبارها منهجاً (En tant que méthode)

وهنا يكون التركيز على التنمية كمدخل موجه للعمل ويظل الاهتمام في هذا البعد بالتنمية كعملية قائماً، ولكن الاختلاف في نقاط التركيز على المنجزات أكثر من التركيز على العمليات المتعاقبة، وبهذا المعنى تصبح حركة التنمية وسيلة لغاية أو طريقة عمل تستهدف منجزات بعينها، وفي هذا الإطار توجه العملية لخدمة الهدف.<sup>(2)</sup>

إذ تعتبر التنمية المحلية كمنهج لأنها أسلوب يهدف إلى إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة، وعلى العموم يمكن القول أن تنمية المجتمع المحلي تستخدم كمنهج أو طريقة للوصول بالمجتمع المحلي إلى الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والحضارية بما يشبع رغبات أفرادها.<sup>(3)</sup>

▪ التنمية المحلية باعتبارها برنامجاً (Comme un programme)

ويمكن التركيز هنا على مجموعة الأنشطة، ويصبح البرنامج ذاته هو الهدف ويذهب 'ساندرز' إلى أن المنهج هنا يصبح مجموعة من الإجراءات أما المضمون فيحتوي على قائمة الأنشطة، ويكون الغرض الموجه هنا هو تحقيق مجموعة من الأنشطة مع التركيز على البرنامج وليس على الجماهير.<sup>(4)</sup>

وهنا يميل التركيز على البرنامج نفسه وليس على ما يحدث للأشخاص المعنيين به، فيصبح البرنامج في حد ذاته هو الهدف، ومن المفكرين الذين تناولوا التنمية المحلية على أنها برنامج نجد 'آرثر داهام' الذي اعتبر أن تنمية المجتمع المحلي هي "جهود منظمة لتحسين ظروف حياة المجتمع وتحسين قدرته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه الذاتي".<sup>(5)</sup>

▪ التنمية المحلية بوصفها حركة (En Mouvement)

وهنا لا يمكن التركيز على مفهوم البرنامج وإنما على الارتباط الجماهيري وعلى الشحنة الوجدانية التي يجب أن يزود بها الأهالي حتى يتحولوا إلى عنصر إيجابي في الموقف الإنمائي من خلال الإيمان بقضية التقدم، على أن التنمية المحلية كحركة يمكن أن تصاغ صياغة نظامية، والمحاولة التي يقدمها 'ساندرز' تعبر عن فصل تعسفي لمكونات التنمية، لأن التنمية تتضمن كل تلك المكونات، وهذه المكونات لا يمكن أن ننظر إليها كل على حدى،

<sup>1</sup> شاوش اخوان جهيدة، المجتمع المدني والتنمية المحلية، جمعيات الأحياء بمدينة بسكرة نموذجاً مرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>2</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبوزيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>3</sup> شاوش اخوان جهيدة، المجتمع المدني والتنمية المحلية، جمعيات الأحياء بمدينة بسكرة نموذجاً مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>4</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبوزيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>5</sup> شاوش اخوان جهيدة، المجتمع المدني والتنمية المحلية، جمعيات الأحياء بمدينة بسكرة نموذجاً مرجع سبق ذكره، ص42.

فهي مكونات لمركب واحد، وهي بذلك تتكامل بنائياً ووظيفياً في ضوء الإطار العام لاحتياجات المجتمع وأولوياته وبتأثير ثقافة المجتمع وإمكانياته.<sup>(1)</sup>

وعلى الرغم من اختلاف الإطار النظري لتنمية المجتمع إلا أن هناك تأكيداً على أنها تقوم على تضافر مجهودات الجماعات المحلية بإتباع منهج علمي ومن خلال عملية يمر بها المجتمع لإحداث التغيير المقصود، ومع تعدد المداخل النظرية لتنمية المجتمع المحلي إلا أنها جميعاً لا تقوم على الإكراه بحكم أن تنمية المجتمع تقوم على الجهود الطوعية التي يقدمها أفراد وجماعات المجتمع باختيارهم دون إكراه، رغبةً منهم في المشاركة لإحداث التغيير وهذا يتطلب بالضرورة إقناعهم بجدوى هذا التغيير.

<sup>1</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبوزيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، مرجع سبق ذكره، ص38.

## المبحث الثاني : فواعل ومعوقات التنمية المحلية

## المطلب الأول : العناصر الأساسية للتنمية المحلية

لقد اختلفت وتنوعت رؤى الكتاب في أدبيات التنمية المحلية في تحديد وضبط أبعادها وعناصرها الأساسية، كل حسب منطلقاته الفكرية والإيديولوجية والزاوية التي تناول بها هذا المفهوم، غير أنه يمكن ملاحظة بعض النقاط المشتركة التي يكاد يجمع على أهميتها حل مفكري التنمية المحلية، وهي:

## ■ المشاركة الشعبية :

يعتبر موضوع المشاركة من الموضوعات التي تشغل بال علماء الاجتماع والسياسة والاقتصاد والإدارة، كما يشغل بال السياسيين والتنفيذيين، سواء كان ذلك في الدول النامية أو المتقدمة، فهو ركيزة أساسية من ركائز التنمية، فلم تعد المشاركة مجرد مطلب سياسي أو شعار يستخدم للمناورة، ولكنها أصبحت ضرورة حتمية، ولكن على الرغم من قدم هذا المفهوم فإن استخداماته قد انتشرت في العقود القليلة الماضية، ليس فقط في المناقشات الأكاديمية للسياسات، ولكن في البرامج السياسية الفعلية للجماعات والأحزاب، وربما يكون السبب في رواج هذا المصطلح في الوقت الحالي، راجعاً إلى اتجاهات اقتصادية وسياسية واجتماعية حدثت في معظم البلدان المتقدمة والنامية.

فهناك من ينظر إلى المشاركة باعتبارها إستراتيجية تربية وعلاجية، ومن أشهر ممثلي هذه النظرة 'موري روس M.ROSS' حيث يرى أن تنظيم المجتمع وسيلة لمساعدة الناس على حل مشكلاتهم ومن ثم فالمشاركة إستراتيجية لتنمية الكوادر التي تقوم على مبدأ الطوعية في التنظيمات والجماعات، وهناك من ينظر إلى المشاركة باعتبارها محاولة لإعادة توزيع القوة على أساس تقليل التفاوت بين التنظيمات أو الجماعات داخل المجتمع، إذ أن عملية المشاركة من أكثر القضايا التنظيمية في صنع القرار، ومن ثم تؤدي إلى مزيد من التجسيد الفعلي لمبادئ الديمقراطية، في حين جاءت محاولة ثالثة يرى أصحابها أن عملية المشاركة ما هي إلا نتيجة للثورات والسخط العام وعدم الرضا، ومن ثم فهي بمثابة حل جزئي لهذه التوترات وتلك المشاكل.<sup>(1)</sup>

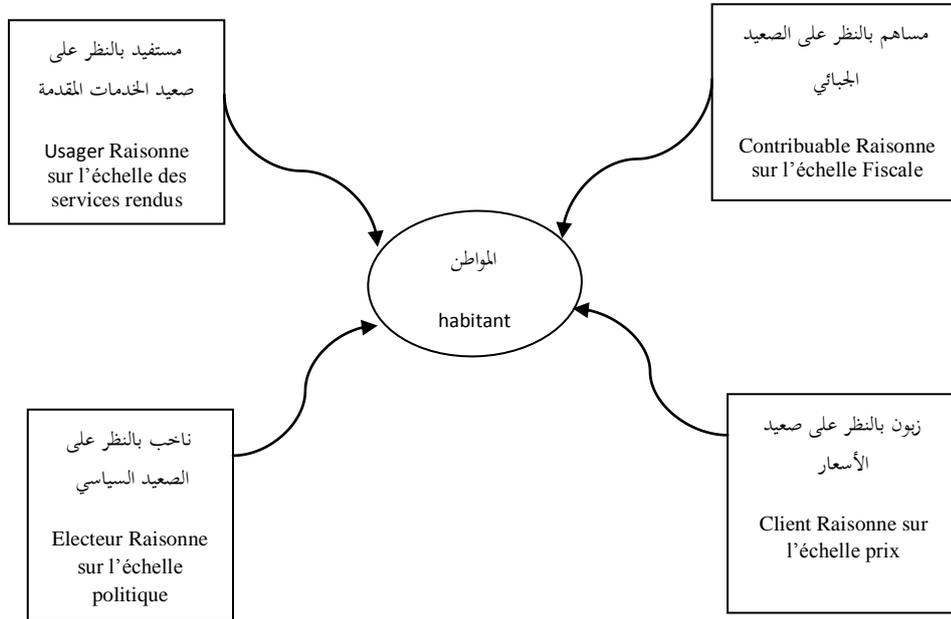
وتعتبر المشاركة الشعبية من أكثر العناصر أهمية للوصول إلى تنمية المجتمع المحلي، حيث أن كل تنمية حقيقية لمجتمع ما تتطلب المشاركة الإيجابية و المبادأة التلقائية لأهالي هذا المجتمع، وإن لم تأت هذه المشاركة بشكل تلقائي من المواطنين فإن على الدولة-مثلة في السلطات المحلية-استشارتها وذلك باستخدام مختلف الآليات والوسائل الممكنة، وذلك عن طريق إثارة الوعي بمستوى حياة أفضل، وإقناع الأهالي بالحاجات الجديدة للمجتمع، وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية والاجتماعية (كالادخار، الاستهلاك، استعمال وسائل جديدة في الإنتاج)، إن توحيد الجهود الأهلية مع الجهود الحكومية أمر بالغ الأهمية، فلتحقيق تنمية يتقبلها المجتمع

<sup>1</sup> إحسان حفزي، علم اجتماع التنمية، مرجع سبق ذكره، صص(416-418).

وتحل مشاكله الحقيقية فإنه يجب إشراك كل أفراد المجتمع المحلي في التفكير والعمل معاً على وضع البرامج التي تهدف إلى النهوض بهم.<sup>(1)</sup>

والمواطن داخل المجتمع يلعب أدواراً كثيرة، فتارة مستهلك وتارة أخرى ناخب يقرر من يمثله في الحياة السياسية، وتارة أخرى دافع للضريبة مقابل خدمات يتلقاها، وتارة أخرى يلعب دور الزبون وفي الأخير فالمواطن يعتبر المستعمل والمستفيد من نتائج السياسة العامة التي تقرها الحكومة، والخدمات العامة التي تقدمها، والشكل التالي يلخص الأبعاد الأربعة التي يمكن أن يكون عليها المواطن.

الشكل رقم 15: الأبعاد الأربعة للمواطن<sup>(2)</sup>



Source : david huron et jacques spindler, **le management public local**, édition : L.G.D.J France, 2000, p12.

■ اللامركزية السياسية والإدارية :

بدايةً لا بد من التأكيد على أن اللامركزية أسلوب في التنظيم يقوم على أساس توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة قانوناً، واللامركزية بهذا المعنى قد تكون لامركزية سياسية أو لامركزية إدارية، فإن مقتضى تشابك التعريفات يقتضي توضيح مفهوم كل من اللامركزية السياسية، واللامركزية الإدارية.

فاللامركزية السياسية تعني توزيع الوظائف الحكومية المختلفة التشريعية والتنفيذية والقضائية بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> شاوش اخوان جهيدة، المجتمع المدني والتنمية المحلية، جمعيات الأحياء بمدينة بسكرة نموذجاً مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>2</sup> david huron et jacques spindler, **le management public local**, édition : L.G.D.J France, 2000, p12.

<sup>3</sup> محمد محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، سلطنة عمان : الملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة 18-20 أغسطس 2003، ص5.

أما اللامركزية الإدارية فيعرفها 'ناصر لباد' بأنها طريقة من طرق التنظيم الإداري داخل الدولة الموحدة، تتضمن توزيع السلطة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تباشر اختصاصها في هذا المجال لإشباع بعض الحاجيات المحلية تحت رقابة السلطة المركزية.<sup>(1)</sup>

أما 'علاء الدين عشي' فيعتبر أن نظام اللامركزية الإدارية يقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين الجهات الحكومية المركزية في العاصمة، وبين أشخاص الإدارة المحلية في الأقاليم، وتتمتع هذه الأشخاص بالشخصية الاعتبارية المستقلة، مع خضوعها لرقابة الحكومة المركزية.

وفي هذا المقام يفرق 'علاء الدين عشي' بين مفهوم اللامركزية الإدارية، وبين مفهوم اللامركزية السياسية، حيث يقول في هذا السياق إن المقصود باللامركزية الإدارية لا يجب أن ينصرف إلى مفهوم اللامركزية السياسية التي تعد أسلوباً من أساليب التنظيم الدستوري للسلطة، وبالتالي فالفرق بينهما كبير من حيث الطبيعة والمضمون.<sup>(2)</sup>

بينما 'عمار بوضياف' فيعتبر أن اللامركزية الإدارية هي توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة، وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، كما يرى أن للامركزية الإدارية جانبين، جانب سياسي يتمثل في تمكين الأجهزة المحلية المنتخبة من قبل الشعب من تسيير شؤونها بيدها مما يحقق مبدأ الديمقراطية، وجانب قانوني يتجسد في توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الأجهزة المركزية والهيئات المستقلة ذات الطابع المرفقي أو المصلحي، وهو ما من شأنه أن يقرب الإدارة أكثر من الجمهور.<sup>(3)</sup>

فالملاحظ مما سبق أن عنصر اللامركزية السياسية والإدارية يحظى بالأهمية بمكان في عملية التنمية المحلية، وذلك لما يوفره هذا العنصر من امتيازات لأفراد المجتمع المحلي من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد احتياجاته ورفع انشغالاته من خلال ممثليه في المجالس المنتخبة، ومنظمات المجتمع المدني، مما يسهل على السلطات المركزية تحديد أولويات المشاريع التنموية على مستوى المجتمعات المحلية وعلى مختلف المناطق المتواجدة فيها.

#### المطلب الثاني : دور التنمية المحلية في التنمية الوطنية

يجب ألا يغيب عن الأذهان أن تنمية المجتمع المحلي لا تتم بمعزل عن التنمية الوطنية، فالتنمية الوطنية لا تتم إلا عن طريق تنمية وحدات المجتمع الكبير ذاته، فالمجتمع المحلي باعتباره نسقاً فرعياً يتفاعل مع المجتمع الكبير من خلال علاقات متداخلة ويعكس مشاكله الرئيسية، ومن ثم تهدف عملية تنمية المجتمع المحلي إلى محاولة تطوير الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي مع تحقيق التكامل بين المجتمعات المحلية والمجتمع ككل على المستوى الوطني حتى يساهم المجتمع المحلي في التنمية الوطنية.

<sup>1</sup> ناصر لباد، القانون الإداري، التنظيم الإداري الجزائر: منشورات دحلح، 1999، ص 61.

<sup>2</sup> علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، التنظيم الإداري الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الأول، 2009، ص (56-57).

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص 170.

- على الرغم من النتائج الإيجابية التي قد تنجم عن التنمية الوطنية على المستوى العام كارتفاع الدخل القومي أو الفردي مثلاً أو ارتفاع نسب تقديم الخدمات في المجتمع، إلا أنها في الواقع لا تضمن عدالة التوزيع لهذه النتائج الإيجابية على جميع المستحقين لها، من هنا فإن أهمية التنمية المحلية تتجلى من خلال عدة نقاط أهمها<sup>(1)</sup>:
- تقوم برامج تنمية المجتمع المحلي بتوفير الوسائل لسد الثغرات، وحل أزمة التغلغل داخل المجتمعات المحلية التي تعاني منها أغلب الحكومات، وإقامة قنوات اتصال فعّالة، تعمل على إقامة جسور بين التخصصات المختلفة المساهمة في برامج التنمية الوطنية.
  - تُحقق تنمية المجتمع المحلي، التكامل بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية على المستوى المحلي، والحد من العزلة لبعض المجتمعات للاستفادة من نتائج برامج التنمية الوطنية.
  - في معظم الدول النامية يمكن أن تسهم التنمية المحلية في دعم التنمية الوطنية عن طريق التمهيد لبرامج التنمية الوطنية والحد من المعوقات التي قد تقف أمام هذه البرامج.
  - توفر برامج التنمية المحلية وسائل الاتصال بين المحليات والتخطيط الوطني، مما يسمح بالتأثير المتبادل، وهذا من شأنه أن يعطي دفعة قوية، ويسمح بتعبئة الرأي العام لمساندة البرامج التنموية على المستوى الوطني.
  - تسهم برامج التنمية المحلية في مواجهة بعض المشكلات المحلية، مما يجعل الموارد الوطنية أكثر قدرة على مواجهة مشكلات جديدة، أو بمعنى آخر أن التنمية المحلية ترفع جزءاً من العبء عن كاهل الدولة.
  - توفر برامج التنمية المحلية المناخ الملائم لتنفيذ برامج التنمية الوطنية بما يسمح بالتوافق الإيجابي للتغيير الاجتماعي المقصود الذي تهدف إليه برامج التنمية بصفة عامة، وتعتبر هذه الأمور من التسهيلات الأساسية لمطالبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.
  - تجارب المحليات في التنمية تزيد من وضوح الرؤية الواقعية لما يتناسب مع احتياجات ومعطيات المجتمع، وهذا يمهد للتخطيط الواقعي للتنمية على المستوى الوطني.
- إن الاهتمام الكبير بالتنمية المحلية من قبل الكثير من الدول وخاصة الدول النامية، يعود بالأساس لإدراك هذه الدول بالأهمية القصوى لمساهمة التنمية المحلية في تنمية المجتمع ككل على المستوى الوطني، وذلك يعود في حقيقة الأمر لتوجه العالم كله نحو تنمية المجتمعات المحلية وفي مقدمتهم الدول المتقدمة، مما أدى بهيئة الأمم المتحدة تبني هذا الاتجاه منذ أواسط القرن العشرين وكانت بذلك مساهمتها كبيرة في انتشار فكرة تنمية المجتمع المحلي على المستوى الدولي، وكذا في تطويرها وتقنينها من خلال مجهودات منظماتها المختلفة.

<sup>1</sup> شاوش اخوان جهيدة، المجتمع المدني والتنمية المحلية، جمعيات الأحياء بمدينة بسكرة نموذجاً مرجع سبق ذكره، ص ص(47-48).

المطلب الثالث : دور الجهاز الإداري في التنمية المحلية

يقوم الجهاز الإداري بدور رئيسي في عمليات التنمية في الدول النامية وعلى وجه الخصوص التنمية المحلية التي تمس المواطن بصفة مباشرة، ومعنى ذلك أن الجهاز الإداري هو أداة تنمية أكثر من أي شيء آخر، ويتضح هذا المفهوم لجهاز الإدارة العامة في الدول النامية بتفاعل ثلاثة حقائق تواجه قيادات هذه الدول بعد حصولها على الاستقلال بدرجات متفاوتة وهذه الحقائق هي<sup>(1)</sup> :

- أن الاستقلال السياسي لا يتأكد له مفهوم موضوعي إلا بالتنمية الاقتصادية التي تطور قوى الإنتاج وتعوض التخلف الواضح الذي تعانيه تلك الدول والذي يؤكد القوة القومية للدول النامية ويحميها من التيارات الدولية .
- أن تطوير قوى الإنتاج لا يتحقق إلا بعلاج الخلل في الهيكل الاقتصادي، أي بالنمو الصناعي والحضري، إذ أن الاقتصاد الزراعي يعجز عن تحقيق معدلات النمو المطلوبة لتحقيق التنمية الاقتصادية .
- أن التصنيع يحتاج إلى تحويلات اجتماعية أساسية ولا يتحقق ذلك، وأحياناً لا يبدأ إلا بقيام السياسة العامة مباشرة عن طريق جهازها الإداري بدور رئيسي في تحقيقه، أو بدئه، وتتضح لنا هذه الحقائق بدرجات متفاوتة عند دراسة أي من هذه الدول .

وقد أشارت إلى ذلك معظم مقدمات الإدارة العامة بحيث أصبحت الحقائق السابقة لا تعد موضع خلاف، إنما كل الخلاف يدور حول الدرجة- درجة قيام الجهاز الإداري في عملية التنمية - فهناك دور لا يمكن تجاهله للأفراد وباقي منظمات المجتمع في تحقيق أهداف التنمية المحلية، ويتأثر تحديد دور الجهاز الإداري وباقي منظمات المجتمع على مجموعة كبيرة من الاعتبارات السياسية والاجتماعية، ومع ذلك فإن المتفق عليه أن الجهاز الإداري هو جهاز تنمية إلى درجة كبيرة في كافة الدول النامية .

يعترف معظم المختصين بمشاكل التنمية المحلية بأهمية الإدارة، حيث يقرن الكثيرون بين ضرورة وجود جهاز بيروقراطي فعال، وبين وجود قيادة عصرية كمستلزمات للتقدم، إلا أن الأجهزة الإدارية الموجودة في الدول النامية لإدارة البرامج التنموية غير كفؤة، نظراً لتميزها بالخصائص التالية حسب 'فيريل هيدي'<sup>(2)</sup> :

- إن الإدارة العامة هي إدارة مقلدة أكثر منها أصيلة، بمعنى أن معظم الدول النامية تحاول أن تنقل صورة البيروقراطية الغربية .
- افتقار البيروقراطيات فيها إلى الكوادر الماهرة القادرة على تخطيط وتنفيذ البرامج التنموية .

<sup>1</sup> أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، مصر: دار المعارف، ط5، 1981، صص (427-428).

<sup>2</sup> فيريل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة: محمد قاسم القربوي (1983)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية (1985)، الطبعة الثانية، 1979، صص (184-186).

- وجود الاتجاهات غير الإنتاجية في الأجهزة البيروقراطية، حيث يوجه نشاط البيروقراطيات لخدمة أهداف غير الأهداف المرجوة منها، وهنا يشير 'رجز Riggs' إلى هذه الحقيقة بأنها رغبة لدى البيروقراطيين لتفضيل المصالح الفردية على حساب المصلحة العامة .
- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع الحقيقي، حيث يسمى 'رجز' هذه الظاهرة بالرسمية (Formalisme) .
- تتمتع البيروقراطية في الدول النامية بدرجة استقلال كبيرة بسبب التقاء قوى كثيرة فيها، لقد كان الاستعمار يحكم هذه الدول من خلال البيروقراطية التي تأتمر بالسياسة العامة من مصادر بعيدة، والظاهر أن هذا النهج استمر حتى بعد تغير الوضع، فالبيروقراطية في الدول النامية تحتكر الخبرة الفنية وتنتفع بمزايا الهيبة التي تعنيها هذه الخبرة الفنية في مجتمع يهدف للتصنيع والنمو الاقتصادي، أما البيروقراطية العسكرية فهي التي تملك أسلحة القهر والإجبار، ولهذا فعدد الجماعات التي تتنافس على التأثير السياسي، والتي لها تأثير وتستطيع فرض رقابة شديدة على البيروقراطية محدود وكذلك بعيدة عن البيروقراطية مما يجعل الأخيرة تتحرك في نوع من الفراغ الجزئي .

إن تحقيق التنمية المحلية المنشودة في المجتمع المحلي يتوقف على وجود المنظمات القادرة على تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلباتها، لذا كان الاهتمام المتعاطف بدور الإدارة على اعتبار أنها أداة النمو والتقدم، والاهتمام أيضاً بالعنصر البشري وضرورة إعداد الكوادر الفنية والإدارية لقيادة العمل في مختلف الأجهزة الإدارية المركزية منها والمحلية.

فالإدارة مسؤولية وتكليف كما يقول 'مدحت أبو النصر'<sup>(1)</sup>، فهي مسؤولية من منطلق أنها مسؤولة عن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمات في المجتمع، وهي تكليف من المجتمع باستخدام موارده بمختلف أنواعها لتحقيق نتائج معينة تتمثل في تقديم السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وبالأسعار المناسبة وبالجدوة المطلوبة .

وتعتبر الإدارة دعامة رئيسية تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعسكرية... الخ، سواءً كانت حكومية أو خاصة أو أهلية، لأنها تضع النظام السليم لاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد والجماعة والمجتمع .

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة مصر: مجموعة النبل العربية، الطبعة الأولى، 2004، ص23.

المطلب الرابع : معوقات التنمية المحلية

يعني مصطلح "مُعَوَّقٌ" لغوياً<sup>(1)</sup>: الشيء الذي يقف في الطريق أو يعترض، وعلى ذلك فكل كلمة معوقات تعني الأشياء التي تقف عقبة في الطريق وتمنع الفعل أو الحركة أو النجاح .

لقد اختلفت الآراء حول مفهوم معوقات التنمية، فمن العلماء من اعتبر المعوقات هي المشكلات 'Problèmes'، وهي بذلك "الشيء الضار وظيفياً وبنائياً، وتقف حائلاً أمام إشباع الاحتياجات الإنسانية والأساسية"، لقد عرّف 'ماكس سيبورين' المعوقات بأنها : الصعوبات Difficultés أو العوائق Obstacles التي تقف أمام العمل، ومن العلماء من اعتبرها التحديات Défis، وهي المشكلات المزعجة<sup>(2)</sup>.

مهما تعددت مصطلحات "معوقات التنمية"، فإنها تعني في مجملها العوامل التي تثبط عملية التنمية وتعمل على تعثرها وهي في الحقيقة كثيرة ومتنوعة، فمنها ما هو ثقافي واجتماعي وسياسي والبعض الآخر معوقات اقتصادية وإدارية، أضف إلى ذلك العوامل المستحدثة التي تقف حجرة أمام مسار التنمية كالإرهاب و تغير المناخ وأشياء أخرى قد تغيب عنا، وفيما يلي سوف يحاول الباحث التطرق إلى أهم معوقات التنمية المحلية بشيء من التفصيل.

▪ اختلال التوازن في عمليات التنمية المحلية :

ونعني هنا "بالتوازن" الشمولية في التنمية والتكامل بين الأنساق المختلفة بطريقة متوازنة، ولذلك فمن الصعوبة بمكان إن لم يكن مستحيلاً تنمية النسق التكنولوجي دونما تنمية نسق التعليم، أو الاتجاه إلى تنمية المدينة دونما الاهتمام بتنمية الريف، بمعنى التنسيق بين مختلف عمليات التنمية في اتجاهات متلاقية وفي إطار فلسفة اجتماعية موحدة<sup>(3)</sup>.

▪ معوقات قيمية :

إن النسق القيمي يلعب دوراً فعالاً باعتباره نسقاً محورياً في توجيه السلوك والدوافع والانحياز نحو الفعل الاجتماعي المحلي الموجه للتنمية المحلية، وكذا الأهمية البالغة لدور القيم في تكوين البناء الاجتماعي والاقتصادي في المجتمعات المحلية، حيث يصنف 'علي الكاشف' القيم والمعايير المعوقة للتنمية في المجتمعات المحلية كالآتي<sup>(4)</sup>:

- الانعزالية وصور اللامبالاة والاعتماد على الغير .
- عدم تقدير قيمة العمل .

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية... اجتماعياً، ثقافياً، اقتصادياً، سياسياً، إدارياً، بشرياً مرجع سبق ذكره، ص219.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص220.

<sup>3</sup> علي الكاشف، التنمية الاجتماعية المفاهيم والقضايا، مرجع سبق ذكره، ص172.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص173.

- ازدياد العمل اليدوي .
- عدم تقدير قيمة الزمن .
- معوقات ثقافية :

تعتبر المعوقات الثقافية في المجتمعات المحلية من بين أهم التحديات التي تواجهها هذه المجتمعات - بما فيها من متناقضات ثقافية - أثناء مسيرة التنمية، وغالباً ما يعزى فشل معظم المشروعات في المجتمعات المحلية إلى جهل الباحثين لثقافة المجتمع فيها، لأن المشروع الذي يصلح في مجتمع ما، ليس بالضرورة يصلح لمجتمع آخر يختلف عنه، خاصة إذا كانت هذه المشروعات مستوردة من مجتمعات مختلفة في مستوياتها وثقافتها وظروفها .

ويؤكد هذا الطرح على أهمية الهيكل السكاني في المجتمع وخصائصه المختلفة كأحد العوامل المؤثرة في التنمية، وهناك دراسة<sup>(1)</sup> أجريت على عينة من المجتمع المحلي في جنوب المملكة العربية السعودية أكدت أن الاتصال والتقبل ليس تاماً من قبل أعضاء المجتمع المحلي للمشروعات المستحدثة، وذلك راجع في حقيقة الأمر - حسب رأي أصحاب الدراسة- لكون الغالبية العظمى من مفردات العينة موزعة بين النمط الريفي شبه البدوي، والنمط البدوي تلك الأنماط التي تميزت حياة الناس فيها بالترحال والتنقل بهدف الرعي، فضلاً عن عوامل أخرى ترتبط بالمتغير الديموغرافي مثل مشكلات البطالة، و خصائص السكان وتوزيعهم وحجم العمالة والمستوى الصحي والتعليمي،... الخ.

ويمكن القول أن نسق المعتقدات والأفكار يحتوي على قدر كبير من معوقات التنمية في المجتمعات المحلية المتخلفة، فهو يتضمن العمليات الفكرية والاتجاهات التي ترتبط بطبيعة الإنسان، وعالمه، وإطاره المرجعي المحلي، وبالرغم من أن طبيعة هذه المعتقدات تقف موقفاً سلبياً تجاه التغيير، إلا أن هناك طرقاً ووسائل يمكن عن طريقها تحويل تلك المعتقدات إلى الشكل الايجابي، أو تفادي المواجهة المباشرة بينها وبين التجديدات والممارسات المقترحة أو التحديث .

والمعتقدات هي التي يطلق عليها القوى الخارقة وهي على نمط المعتقدات والاتجاهات التي تنبع من الأنساق الدينية والسحرية، السائدة في جماعة من الجماعات، وكذلك الأرواح والقوى غير الطبيعية التي تنبع من الديانات، وهي يقيناً تمثل معوقاً من معوقات التنمية الاجتماعية إذا لم تؤخذ في الاعتبار عند الرغبة في إحداث التغيير.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> فادية عمر الجولاني، تغير الاتجاهات والتكيف السلوكي في المجتمع المحلي، إشراف السيد علي شتا، إعداد و مراجعة التعريب والترجمة فادية عمر الجولاني، مصر: المكتبة المصرية، ط1، 2009، ص118.

<sup>2</sup> علي الكاشف، نفس المرجع السابق، ص175.

■ معوقات إدارية :

وتتمثل العوامل الإدارية في تعقد الإجراءات وتفشي الروتين، والبطء الشديد في إصدار القرارات، وانتشار اللامبالاة والسلبية، وسيطرة العوامل الشخصية على علاقات العمل الرسمية، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وصعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية الجديدة والأجهزة التقليدية القائمة، ونقص الكفاءات الإدارية المؤهلة والمدربة والقادرة على تحمل مسؤولية التنمية المحلية في المجتمعات المحلية، ويعود ذلك بالأساس لعدم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي لها الدور الفعّال في عملية التنمية المحلية.<sup>(1)</sup>

ويذكر 'محمد شفيق'<sup>(2)</sup> أهم معوقات التنمية من الناحية الإدارية وهي الآتي:

- سوء إدارة المنشآت وعدم كفاءة الجهاز الحكومي .
  - سوء توزيع الاختصاصات وخاصة الفنية في بعض القطاعات .
  - عدم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في كافة القطاعات .
  - ضعف الأداة التنفيذية وسوء إدارتها لبعض الوحدات الحكومية وبخاصة الوحدات المحلية.
  - عدم واقعية الأهداف مع رفع شعارات زبانة تتعلق بها .
  - تراخي الجهات الإدارية وضعف سلطاتها مما أدى إلى انتشار رقعة الفساد، وارتفاع الأسعار بشكل فاحش.
  - تسرب العمالة الماهرة من كثير من القطاعات الإنتاجية الأساسية .
  - الافتقار للجدية وإرادة الإصلاح .
  - عدم وجود سياسات فعّالة لاستخدام وتوزيع القوى البشرية طبقاً لاحتياجات التنمية المحلية الفعلية في المجتمع المحلي.
  - عدم التخطيط الجيد لمشاريع التنمية المحلية بما يتماشى والحاجيات الأساسية للمجتمع المحلي.
- معوقات سياسية :

تتميز معظم المجتمعات المحلية بخصائص سياسية تعيق عملية التنمية المحلية، ومن أهمها نذكر :

- تفتقر كثير من المجتمعات المحلية إلى المناخ الديمقراطي السليم مع ضعف المشاركة السياسية من قبل أفرادها، بسبب ضعف مستوى أعضاء المجالس المنتخبة المساهمة في إدارة مقاليد التنمية المحلية .
- سيطرة العلاقات والروابط التقليدية والقبلية على عملية اتخاذ القرارات السياسية بشأن برجة المشاريع التنموية المحلية.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية... اجتماعياً، ثقافياً، اقتصادياً، سياسياً، إدارياً، بشرياً مرجع سبق ذكره، ص231.

<sup>2</sup> محمد شفيق، دراسات في التنمية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ص(75-77).

- تركز القوة السياسية في المجتمعات المحلية في أيدي جماعات بعينها، ومن ثم لا تتوزع السلطة توزيعاً عادلاً بين الجماعات السياسية المحلية، فالسلطة تحتكر من قبل جماعة واحدة (قبلية في معظم الأحيان) .
- ضعف المشاركة السياسية وضعف مستوى الثقافة السياسية لدى أبناء هذه المجتمعات المحلية، وغياب الوعي السياسي والمشاركة السياسية لأفراد المجتمع المحلي يتيح ولا شك الفرصة لتنفرد الصفوة الحاكمة باتخاذ القرارات دون مناقش أو منافس أو منازع .
- تتميز المجتمعات المحلية بالتغيير السريع والفجائي والجدري وعدم الاستقرار السياسي نتيجة لغياب المشاركة السياسية الفعلية، الشيء الذي يعيق التنمية المحلية بشكل مباشر.<sup>(1)</sup>
- الانسداد الحاصل في معظم المجالس المحلية المنتخبة نتيجة الصراعات الحزبية الضيقة، وضعف القوانين والتشريعات المنظمة لسير عمل هذه المجالس، أفضى لعدم ثقة المجتمع المحلي في هذه المجالس، مما أدى في النهاية إلى تعثر التنمية المحلية في هذه المجتمعات.

أما 'فيريل هيدي' فإنه يحدد بعض المظاهر الرئيسية للسياسة التي تحكم عملية التنمية في الدول النامية، والتي ستعكس حتماً على سير عملية التنمية المحلية على مستوى المجتمعات المحلية لهذه الدول، ومن هذه المظاهر ما يلي (2) :

- الإيمان بإيديولوجية تنمية كمصدر للأهداف السياسية الأساسية .
  - الاعتماد إلى درجة كبيرة على القطاع السياسي لتحقيق الأهداف المرجوة في المجتمع .
  - عدم الاستقرار السياسي .
  - قيادة نخبة عصرية يصاحبها هوة سياسية بين الحاكمين والمحكومين .
  - عدم وجود توازن في نمو المؤسسات السياسية، وتميز البيروقراطية من بين هذه المؤسسات بالنضوج.
- لذلك يرى 'فيريل هيدي' أن مثل هذه المظاهر التي تتسم بها السياسة التي تسيّر عملية التنمية في الدول النامية، هي التي تمثل أحد أهم المعوقات السياسية في تلك الدول، ومن ثمة فهي دون شك تؤثر على عملية التنمية المحلية على المستوى الإقليمي والمحلي .

<sup>1</sup> محمد شفيق، المرجع السابق، ص (79-80).

<sup>2</sup> فيريل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة: محمد قاسم القريوبي (1983)، مرجع سبق ذكره، ص 168.

■ معوقات اجتماعية :

تتمثل المعوقات الاجتماعية في المجتمعات المحلية، في النظم الاجتماعية السائدة، والعادات، والتقاليد، والقيم الموروثة، التي تقف عقبة دون تحقيق التنمية المحلية، فقد يعوق نظام الملكية السائد في مجتمع معين برامج ومشروعات التنمية المحلية، كما يعتبر نظام القرابة من النظم الاجتماعية التي تعيق مجهودات التنمية المحلية، فالالتزامات المتبادلة بين الأقارب يعتبر معوقاً من معوقات التنمية في المجتمعات المحلية التي تمثل فيها هذه الالتزامات أهمية كبيرة، كما توجد فئات في معظم المجتمعات المحلية ترغب في المحافظة على القديم، وتقف عقبة أمام ما هو جديد، فهم يخشون من تهديد هذه التنمية لمصالحهم، وما يصاحب ذلك من قضاء على ما يتمتعون به من حقوق وامتيازات، - وهنا يرى الباحث أن يضرب مثلاً في مجال التنمية السياسية التي تعتبر التعددية الحزبية إحدى صورها، هذه الأخيرة التي تقضي على امتيازات ومصالح رجال سياسة الحزب الواحد -، كما تتعرض المخترعات والآراء الجديدة للمقاومة الشديدة نتيجة للتعصب وإصاق القداسة ببعض من جوانب الحياة، وتنبع المقاومة كذلك من بعض مراكز القوى والنزعات التقليدية والرجعية المحافظة، وغالباً ما تنشط مراكز القوى هذه لاستقطاب مؤيدين لها من القطاعات العريضة من الجماهير التي تكون التنمية في صالحها.<sup>(1)</sup>

■ الزيادة السكانية وأثرها على التنمية المحلية :

تعتبر الزيادة السكانية من بين أهم معوقات التنمية المحلية في المجتمعات المحلية خاصة في الدول النامية، وذلك لما يترتب عنها من آثار سلبية على التنمية تعد بمثابة مؤشرات للتخلف وتحديات للتنمية في المجتمع المحلي وتمثل أهم تلك الآثار فيما يلي :

- تؤدي أي زيادة سكانية إلى نقص متوسط الدخل الفردي بافتراض ثبات الدخل الكلي وباعتبار أن متوسط دخل الفرد هو ناتج قسمة الدخل الكلي على عدد السكان .
- تتأثر كفاءة الخدمات المقدمة للسكان في المجتمع تأثيراً سلبياً خاصة الخدمات الرئيسية مثل (التعليم والخدمات الصحية وتوفير المياه الصالحة للشرب ووسائل النقل والاتصالات والكهرباء... الخ)، بزيادة عدد السكان بالنظر لمحدودية دخل الدولة بوجه عام وإمكاناتها في المجالات الخدمية وهو ما يؤثر على تنمية المجتمع المحلي.
- تبتلع الزيادة السكانية كل زيادة في الإنتاج وتستنزف كل عائد للجهد البشري المبذول .

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية... اجتماعياً، ثقافياً، اقتصادياً، سياسياً، إدارياً، بشرياً مرجع سبق ذكره، ص225.

- يؤدي التزايد السكاني إلى تفاقم المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها المجتمع وبخاصة المجتمع المحلي، مما يُلزم الدولة تخصيص مبالغ ضخمة لمواجهتها، كان بالإمكان توجيه تلك الأموال إلى الاستثمار الذي يعمل على تحريك عملية التنمية.<sup>(1)</sup>

هذا وبالإضافة إلى مشاكل أخرى تتسبب فيها الزيادة السكانية المفرطة في المجتمعات المحلية وعلى رأسها عدم التكفل الجيد بالطبقات الهشة في المجتمع المحلي من قبل الدولة في مجال الخدمات العمومية كالصحة والتعليم والسكن والغذاء وغيرها من ضروريات الحياة، وذلك لاهتمام السلطة المركزية بالعواصم الكبرى للمدن، وتناسي المناطق الداخلية المحلية، بسبب قلة الموارد من جهة لكثرة السكان، وعدم كفاءة منظمات المجتمع المدني في المجتمعات المحلية والمنتخبين للضغط على السلطات المحلية والمركزية.

#### ■ التحويلات وأثرها على التنمية المحلية :

التحويلات هي الأموال التي يجولها العمال المهاجرون للأسرة والأصدقاء في الوطن، وهي تمثل الرابطة الأشد جلاءً بين المهجرة والتنمية المحلية، إن 3% فقط من سكان العالم أي ما يقارب 200 مليون نسمة هاجروا لبلدان أخرى، لذلك فإن المهجرة لا يمكن أن تحل محل التنمية المحلية، وخلق وظائف إلا في البلدان متناهية الصغر.

وقد وصلت التحويلات المسجلة رسمياً للبلدان النامية إلى 330 مليار دولار في عام 2008، و يصل إجمالي التحويلات على الأقل إلى ثلاثة أمثال المساعدات الإنمائية الرسمية وهي أكبر مصدر للتمويل الخارجي في بلدان نامية عديدة .

ففي الهند مثلاً زادت التحويلات على 50 مليار دولار في عام 2008، وفي المكسيك تزيد التحويلات على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة، وهي تفوق حصيلة السياحة في المغرب، وإيرادات صادرات الشاي في سريلانكا، وإيرادات قناة السويس في مصر، ففي عام 2008 بلغت التحويلات أكثر من نصف إجمالي الناتج المحلي في طاجيكستان وهايتي، وزادت على 10% من إجمالي الناتج المحلي في 23 بلداً.<sup>(2)</sup>

وعلى اعتبار أن التحويلات هدايا وليست دخلاً، فإن لها عواقب غير مقصودة تؤثر سلباً على عملية التنمية ، مما يجعل التحويلات أحد أهم معوقات التنمية المحلية، ويعود ذلك للأسباب التالية :

فالملتقون قد لا يتعبون أنفسهم كثيراً في البحث عن عمل أو يبذلون جهداً كبيراً في الدراسة، إذا كانوا يعلمون أنهم يستطيعون الاعتماد على الدخل من التحويلات لتكملة أجورهم أو الإحلال محلها، وقد وجد

<sup>1</sup> محمد شفيق، دراسات في التنمية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>2</sup> ديليب رانا Dilip Ratha ، التحويلات ودورها في التنمية.. طوق النجاة للبلدان الفقيرة ترجمة: مركز الأهرام للنشر والترجمة والتوزيع، مجلة التمويل و التنمية(صندوق النقد الدولي)، مصر: مطابع الأهرام التجارية، المجلد46، العدد4، ديسمبر2009، ص30.

الباحثون أدلة على أن الذين يتلقون التحويلات يقللون من مشاركتهم في قوة العمل، وكذلك المخاطرة بالأموال في استثمارات لا جدوى منها وذلك لأنهم يراهنون بأموال أناس آخرين، وهناك شواهد واقعية حول فقاعات أسعار العقارات المحلية التي تم تمويلها بنسبة كبيرة من التحويلات، وهكذا فإن التحويلات يمكن أن تشوه أسعار الأصول وتفاقم الفقر بالفعل بإخراج العديد من الأسر الفقيرة من سوق العقارات بسبب الأسعار، بالإضافة إلى العواقب الوخيمة التي يتحملها الجميع بعد انفجار فقاعة الأسعار .

وهناك عاقبة أكثر سوءاً للتحويلات على التنمية الاقتصادية المحلية والرفاه في المجتمع المحلي، هي تأثيرها على المؤسسات والحكومة، ذلك أن أسرة تتلقى تحويلات لن تهتم كثيراً بعد ذلك بنوعية المجالس المحلية المنتخبة ولا بنوعية الجهاز الإداري التنفيذي المحلي وقدرتهم على توفير البنية التحتية والمؤسسات التي تسير التنمية المحلية، وإذا كانت الظروف سيئة في الوطن، فإن الأسر سترسل مزيداً من أعضائها للخارج وستستخدم دخل التحويلات للتعويض عن نقص الخدمات الحكومية، وتفقد الاهتمام بالضغط على الإدارة المحلية والحكومة لتوفير خدمات أفضل، ولن تشعر هذه الإدارة والحكومة من جانبها بأنها مضطرة لتوفير هذه الخدمات لأنها تدرك أن هذه الأسر تستطيع أن تعول نفسها فتتدهور نوعية الإدارة المحلية والحكومة بدرجة أكبر<sup>(1)</sup>.

#### ■ تغير المناخ وأثره على التنمية المحلية :

يتسبب تغير المناخ في تفاقم التحديات الماثلة أمام التنمية والنمو، ويتسبب في إلحاق الضرر بالفعل بالبلدان النامية عن طريق طرح تهديدات جديدة، وزيادة التهديدات القديمة سوءاً، وتحويل اتجاه الموارد عن برنامج التنمية، وزيادة صعوبة الإفلات من الفقر .

يمثل تغير المناخ تهديداً جاداً وداهماً على التنمية، فعدم التخفيف من آثار تغير المناخ يمكن أن يسبب احتراقاً يصل إلى 5 درجات مئوية في هذا القرن- الفرق بين المناخ اليوم والمناخ في العصر الجليدي الأخير- مما يفضي إلى عالم مختلف اختلافاً شاسعاً عن العالم الذي نعيش فيه، وحتى احتراقاً قدره درجتان مئويتان وهو أفضل ما نستطيع تحقيقه على الأرجح، سيسفر عن أنماط طقس جديدة، وسيطلب التصدي لهذا جهوداً ضخمة من أجل التكيف، ولكن حتى مع هذه الجهود فقد يتعرض ما بين 100-400 مليون نسمة لخطر الجوع، وتعاني من 1-2 مليار نسمة إضافية من نقص في المياه .

والبلدان النامية هي الأكثر تعرضاً للخطر من تغير المناخ، حيث يقدر لها أن تتحمل ما يقارب من 80% من آثار تغير المناخ، ذلك أن احتراقاً قدره درجتان مئويتان سيؤدي إلى أدنى حد من الخسائر في البلدان مرتفعة

<sup>1</sup> رالف شامي وكونيل فولنكامب Ralph chami and Connel fullenkamp ، التحويلات ودورها في التنمية .. عكاز ضعيف ترجمة: مركز الأهرام للنشر والترجمة والتوزيع،

مجلة التمويل و التنمية(صندوق النقد الدولي)، مصر: مطابع الأهرام التجارية، المجلد4، العدد4، ديسمبر2009، ص31.

الدخل، وإلى خسارة في إجمالي الناتج المحلي العالمي تبلغ في المتوسط 1%، لكنه يمكن أن يسفر عن انخفاض دائم بمقدار 4-5% في الدخل السنوي للفرد في إفريقيا وجنوب آسيا، وهذه الخسائر سيسببها في المقام الأول تأثير تغير المناخ على الزراعة، أحد أهم القطاعات بالنسبة لاقتصاديات إفريقيا وجنوب آسيا على حد سواء.<sup>(1)</sup>

إن التنمية المحلية كعملية حتمية في البلدان النامية لاقت الكثير من العقبات وخاصة في ظل النظام العالمي الجديد، وما يفرضه من صعوبات في استفادة تلك الدول من مزايا السوق العالمية، وكذا العصابات الإرهابية العابرة للحدود، التي كان من أثارها نفور الاستثمارات الأجنبية من الدول النامية نظراً لعدم توفر الأمن والاستقرار فيها، إضافةً لما ذكر آنفاً من معوقات اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية وغيرها من العوامل الأخرى التي تعاني منها المجتمعات المحلية، وتقف عزيمةً لمسار التنمية المحلية في الدول السائرة في طريق النمو، مما يجعل تحقيق التنمية المحلية فيها من الصعوبة بمكان ما لم تتخذ الإجراءات اللازمة، ابتداءً من إعادة النظر في المنظومة التشريعية، ومروراً بالحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية المميزة للمجتمع المحلي، وانتهاءً بإعادة هيكلة المنظومة الإدارية بما يتماشى والإدارة الحديثة المؤهلة لتسيير عملية التنمية المحلية وخصوصية المجتمع المحلي من خلال التركيز أكثر على وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المحرك الرئيس لمؤسسات الدولة ككل وتكييفها مع طبيعة وظروف المجتمعات المحلية.

#### المطلب الخامس : إدارة الموارد البشرية كأداة لتفعيل التنمية المحلية

يعد المورد البشري الثروة الحقيقية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرب والمعد إعداداً جيداً لن يكون له قيمة، ذلك لأن البشر هم وحدهم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية لتحقيق الرفاهية، فثروة المجتمع الحقيقية تكمن أساساً في قدرات مواطنيه ومدى إدراكهم وقدراتهم العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يدفع المجتمع إلى وضع مسألة تنمية الموارد البشرية في مقدمة أولوياته أثناء القيام بعملية التنمية، باعتبار تنمية الموارد البشرية من أهم العوامل التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية الشاملة. وتعد أنشطة إدارة الموارد البشرية بما تمثله من مخرجات الأداة الحقيقية والقاعدة المتينة التي تشيّد عليها صروح التنمية، لذا تسعى دول كثيرة اليوم لإعادة النظر في سياساتها الإدارية وتصحيح مساراتها، بالتقييم والتطوير الدائم بهدف توظيف مخرجاتها في خدمة التنمية، ويعد ربط مخرجات إدارة الموارد البشرية بسوق العمل من أهم الركائز الضرورية لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها ليتحقق بذلك تنمية شاملة ومستدامة في مختلف المجالات، لذلك ومن أجل تحقيق تنمية محلية في جميع المجالات يجب البدء بإصلاح والاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطويرها على مستوى الجماعات المحلية، وتفعيل أنشطتها داخل الإدارة المحلية،

<sup>1</sup> كيرك هاميلتون و ماريان فاي Kirk Hamilton and Marianne Fay، مناخ متغير للتنمية، ترجمة: مركز الأهرام للنشر والترجمة والتوزيع، مجلة التمويل والتنمية (صندوق النقد الدولي)، مصر: مطابع الأهرام التجارية، المجلد 46، العدد 4، ديسمبر 2009، ص 10.

حتى نستطيع خلق مناخ وثقافة تنظيمية تساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى الرضا لدى العاملين، وتكريس ما يسمى بالمواطنة التنظيمية، الشيء الذي يعمل على رفع أداء الموظفين إلى أعلى درجاته، مما يساهم في تفعيل التنمية المحلية على المستوى المحلي.

#### ■ المناخ والثقافة التنظيميين وأثرهما على أداء الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها المختلفة دوراً حاسماً في خلق مناخ وثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تحقيق الحفز والرضا الوظيفي لدى العاملين.

ويعتبر المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها"، كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة"<sup>(1)</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح جلياً بأن أنشطة إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب وتدريب و... الخ، تؤثر بشكل مباشر على قيم وثقافة وسلوك العاملين في المنظمة، والذي ينعكس حتماً على فعاليات وأنشطة العاملين داخل المنظمة وأدائهم، الذي يحدد في النهاية مستوى مردودية المنظمة ككل.

أما بالنسبة لمفهوم الثقافة التنظيمية فإنه يعتبر من المواضيع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، حيث يعرفها Wheelen بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"<sup>(2)</sup>.

إذن ومن خلال هذا التعريف يتبين أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم المكتسبة من قبل العاملين، فهي بذلك مسؤولة على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، لذلك يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها المختلفة مسؤولة كاملة على تغيير وتوجيه سلوكيات أفراد المنظمة بما يخدم أهدافها، ومن ثم يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على تكريس مناخ وثقافة تنظيمية تساهم بشكل واضح في رفع أداء العاملين، مما يفضي في نهاية الأمر إلى رفع مردودية المنظمة وتحقيق نتائج جد مرضية، وعلى اعتبار أن الجماعات المحلية هي المنظمة المسؤولة على إحداث التنمية المحلية داخل المجتمعات المحلية، فإنه أصبح من الضروري

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2002، ص305.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص311.

الاهتمام أكثر بوظيفة إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية لخلق مناخ وثقافة تنظيمية تعمل على تفعيل وتوجيه المورد البشري نحو الإسهام الفعلي في تجسيد البرامج والمشاريع التنموية المحلية.

### خلاصة الفصل الثاني

إن مفهوم التنمية المحلية والذي يعتبر من حيث المبدأ جزءاً من مفهوم التنمية الشاملة، ومن خلال ما تطرق له الباحث في هذا الفصل يتضح أن عملية التنمية تهدف أساساً إلى تنمية المجتمعات المحلية من خلال مشاركة الأهالي فيها، وذلك للنهوض بالمجتمع المحلي في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والثقافية... الخ، لذلك فإن التنمية المحلية من حيث المفهوم المحدد، يتم فصلها تحليلياً عن العملية الشاملة للتنمية، ومعالجتها من خلال وحداتها التكوينية الأولية المسماة بالمجتمعات المحلية، ويتم ذلك في إطار من التفكيك لنسيج المجتمع الكلي إلى جماعات أو مجتمعات ذات حدود جامعة ومانعة في نفس الوقت، جامعة لأعضائها من الأفراد والجماعات الاجتماعية الفرعية، ومانعة لاندرج أعضاء المجتمعات الأخرى فيها.

هذه الحدود الجامعة المانعة لتعريف المجتمع المحلي تتمثل في عاملين، الأول هو القرب الجغرافي، أو الاشتراك في محل جغرافي للعيش أو الإقامة، والثاني هو وحدة المصالح والاهتمامات بين أعضاء المجتمع المحلي الواحد، التي تتجسد في خصائص اقتصادية واجتماعية... الخ، إن هذه المجتمعات المحلية بهذا المعنى تتم مقارنتها في الغالب من خلال التصنيف المحدد في التقسيمات الإدارية للدولة، بوصفها تقع على المستويات اللامركزية المقابلة للمركزية السياسية والإدارية للدولة، ولذا يعبر عن واقعها التنظيمي من خلال مفردات (الإدارة المحلية) و (الحكم المحلي).

لهذا يكون المدخل المفضل للتنمية المحلية، بمعنى تنمية المجتمعات المحلية، في الأرياف والبوادي والأحياء الحضرية الداخلية والطرفية هو المدخل المسمى بالتمكين (autonomisation) وبناء القدرات (Renforcement des capacités)، لذلك حاول الباحث في هذه الدراسة البحث عن مدى قوة الارتباط بين كفاءة الموظفين في الإدارة المحلية - هذه الكفاءة المرتبطة أساساً بمدى كفاءة إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في الجماعات المحلية - من جهة، وبين فعالية إدارة التنمية المحلية من خلال الكفاءة في إنجاز المشاريع التنموية في المجتمع المحلي من جهة ثانية.

---

## الفصل الثالث

واقع إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في المؤسسات

العمومية في ولاية ورقلة

---

## تمهيد :

تعتبر الجزائر واحدة من بين الدول التي تحاول بكل إمكانياتها المادية والبشرية مواكبة التوجه العالمي نحو المحلية، حيث أثبتت الكثير من التجارب في العالم، أن أهم عنصر في العملية التنموية هو العنصر البشري، لذلك دأبت كثير من الدول في العالم، والجزائر واحدة منها على الاستثمار في الموارد البشرية، لما لها من أهمية قصوى في تحقيق أهداف التنمية وبخاصة المحلية، حيث خصصت الجزائر لتنمية الموارد البشرية حوالي 40 % من مبلغ الاستثمار العمومي الإجمالي للخماسي ( 2010-2014) والذي يقدر بحوالي 286 مليار دولار، وهذا ما يدل على أن الجزائر على وعي كبير من أهمية الموارد البشرية في تسيير العملية التنموية، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إعادة النظر في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في سنة 2006، هذا القانون المنظم والمسير للمؤسسات والإدارات العمومية المسؤولة بدورها على تسيير العملية التنموية في الجزائر وعلى مستوى الجماعات المحلية على وجه الخصوص، وذلك لتقدير القائمين على جهاز الوظيفة العمومية، بعدم مواكبة وتكييف القوانين السابقة لهذه المرحلة التي يتجه فيها العالم نحو تنمية المحليات، ومحاولة تكييف هذا القانون مع متطلبات المرحلة الراهنة التي أصبحت تتطلب توجيه اهتمام أكثر نحو إدارة الموارد البشرية، وهذا ما سوف يكشفه الباحث من خلال قراءة نقدية لواقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية حسب ما جاء به القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، وكذا واقع التنمية المحلية من خلال المشاريع التنموية المحلية الممثلة في أهم برامج التنمية المحلية وهما "مخططات البلديات للتنمية P.C.D"، و"البرامج القطاعية غير الممركزة P.S.D".

لذلك سيتم تناول الموضوع وفق الآتي :

- واقع إدارة الموارد البشرية من خلال القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية كمبحث أول.
- واقع التنمية المحلية من خلال البرامج التنموية في ولاية ورقلة خلال الفترة ( 2005-2011) كمبحث ثانٍ.

## المبحث الأول : واقع إدارة الموارد البشرية من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

## المطلب الأول : التعريف بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

إن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي جاء بأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006<sup>(1)</sup>، ويعد القانون الأساسي الرابع الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال، بعد الأمر رقم 66-133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>(2)</sup>، وكذا القانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 05 غشت سنة 1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل<sup>(3)</sup>، وأخيراً المرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية<sup>(4)</sup>، حيث يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي 224 مادة موزعة على إحدى عشرة باباً، يحتوي كل باب على مجموعة من الفصول، حيث تضمن الباب الأول أحكاماً عامة يُوضح فيها مجالات تطبيق هذا القانون، وغيرها من الأمور التي تحدد الإطار العام لهذا القانون، أما الباب الثاني فقد خُصص لتحديد واجبات وحقوق الموظف، ليُخصص الباب الثالث لتحديد الهيكل التنظيمي المركزي للوظيفة العمومية، حيث أنه يتكون من الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي يحاكي في صلاحياته إلى حد كبير نشاطات إدارة الموارد البشرية، وكذلك المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي يعتبر بمثابة وحدة لتخطيط الموارد البشرية على المستوى المركزي للوظيفة العمومية، نظراً للصلاحيات المنوطة به كمجلس أعلى للوظيفة العمومية والتي تتطابق إلى حد كبير مع نشاطات تخطيط الموارد البشرية الواردة في أدبيات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى بعض الهيئات التي تتمثل في لجان المشاركة، كاللجنة المتساوية الأعضاء، وكذا لجان الطعن وغيرها من اللجان التقنية المختصة التي جاءت في نص هذا القانون، وأما الباب الرابع الذي يعتبر الجزء الأهم في هذا القانون بالنسبة للباحث لتضمنه أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية التي يُعنى بها الموظف في الجماعات المحلية، والتي تتمثل في التوظيف، والترقب، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين الذي يعتبره الباحث أهم نشاط يحتاجه موظف الجماعات المحلية في ولاية ورقلة، لما لمسها الباحث ولاحظه في الميدان بحكم وظيفته كعضو في الجهاز التنفيذي لإحدى بلديات ولاية ورقلة، وكان آخرها الملتقى الجهوي حول التنمية المحلية وتطلعات المواطنين المنعقد يوم 26 سبتمبر 2011 في ولاية غرداية تحت إشراف المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الذي حضره "الباحث" كمشارك، حيث أجمع كافة رؤساء بلديات ولاية ورقلة المتدخلون، وكذا رئيس المجلس الشعبي الولائي

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد: 46، السنة الثالثة والأربعون، الأحد 16 جويلية 2006، ص.3.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد: 46، السنة الثالثة والأربعون، 8 جوان 1966، ص.542.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي العام للعامل، العدد: 32، السنة الخامسة عشرة، الثلاثاء 8 أوت 1978، ص.724.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، العدد: 13، السنة الثانية والعشرون، الأحد 24 مارس 1985، ص.333.

لولاية ورقلة، على أن أحد أهم الأسباب الرئيسية في تعثر التنمية في ولاية ورقلة هو عدم وجود كفاءات قادرة على تسيير وإدارة التنمية المحلية في الولاية، حيث طالبوا جميعهم على ضرورة تكوين الموظفين في هذا الإطار، كما تضمن الباب الرابع بالإضافة إلى ذلك الترقيات، حيث نص على الترقية في الرتب والترقية في الدرجات، والحوافز المتمثلة في تسليم الأوسمة الشرفية والمكافآت، كما خص الباب الخامس الأجور والرواتب ومختلف تصنيفات الوظائف من خلال الشبكة الاستدلالية لمختلف الرتب التي يتحدد من خلالها رواتب الموظفين على اختلاف رتبهم، وكانت الأبواب الأخرى لتحديد مختلف الوضعيات القانونية الأساسية للموظف، كوضعية القيام بالخدمة مثلاً، أو وضعية الانتداب، كما تضمن هذا القانون كذلك النظام التأديبي من خلال عرضه للمبادئ العامة للنظام التأديبي، وكذا الأخطاء المهنية التي تُعرض الموظف إلى عقوبات تأديبية تصل إلى حد التسريح من الخدمة، كما تطرق إلى المدة القانونية للعمل وأيام الراحة التي هي من حق الموظف، وكذا العطل العادية والاستثنائية والغيابات التي يمكن للموظف أن يستفيد منها خلال مساره المهني، وتُخصص الباب العاشر إلى كفاءات إنهاء الموظف للخدمة كالإحالة على التقاعد مثلاً، أو الاستقالة، أو الوفاة، وغيرها من الحالات التي تنهي علاقة عمل الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها، أما الباب الحادي عشر والأخير فتضمن أحكام انتقالية ونهائية يتحدد من خلالها الإطار الزمني والقانوني لسريان هذا القانون.

ويحدد هذا الأمر (القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية) القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، ويُطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية، كما تصنف أسلاك الموظفين إلى أربع مجموعات، وذلك ما نصّت عنه المادة الثامنة من هذا القانون، وهي موضحة كالتالي :

- المجموعة " أ " وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- المجموعة " ب " وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- المجموعة " ج " وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- المجموعة " د " وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

كما يحدد تطبيق أحكام هذا القانون، قوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم، مثل المرسوم التنفيذي رقم 04-08 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون

الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>(1)</sup>، والمرسوم التنفيذي رقم 05-08 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب<sup>(2)</sup>، وكذلك المرسوم التنفيذي رقم 91-26 مؤرخ في 17 رجب عام 1411 الموافق 2 فبراير سنة 1991، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات<sup>(3)</sup>، والذي استبدل مؤخراً بمرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية<sup>(4)</sup>، كما خصّ هذا القانون أنشطة إدارة الموارد البشرية في الباب الرابع والباب الخامس، حيث تضمن الباب الرابع أنشطة التوظيف، والتربص، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين، والترقية، وأخيراً التعويضات المتمثلة في الأوسمة والمكافآت، وهذه الأنشطة كلها جاءت تحت عنوان تنظيم المسار المهني، أما الباب الخامس فقد تضمن التصنيف والراتب، في حين لم يتطرق صراحةً لباقي أنشطة الموارد البشرية الأخرى كتخطيط الموارد البشرية على سبيل المثال، الذي يعتبر من بين أهم أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية.

والملاحظ من خلال القراءة المتأنية لهذا القانون الأساسي أن الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي ورد في الفصل الأول من الباب الثالث يعتبر بمثابة إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية وذلك من خلال الصلاحيات المنوطة به وهي الآتي :

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير اللازمة لتنفيذها.
- السهر، بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وضمان مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه.
- ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين.
- تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وضمان ضبط التعدادات.
- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة عند الاقتضاء أمام الجهات القضائية.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، العدد: 3، السنة الخامسة والأربعون، الأحد 20 جانفي 2008، ص4.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، العدد: 3، السنة الخامسة والأربعون، الأحد 20 جانفي 2008، ص32.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات، العدد: 6، السنة الثامنة والعشرون، الأربعاء 6 فيفري 1991، ص225.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، العدد: 53، السنة الثامنة والأربعون، الأربعاء 28 سبتمبر 2011، ص3.

وبالرغم من كل ذلك فإن الواضع لهذا القانون لم يول أهمية كبيرة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، بالرغم من أهمية هذه الوظيفة في تنظيم وتسيير المؤسسات والإدارات العمومية، حيث خصّها فقط بالباب الرابع والباب الخامس في حين انصرف بالأبواب التسعة الأخرى في أشياء يعتقد الباحث أنها أقل أهمية من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي لها الدور الكبير في تحسين أداء كل من الموظف والإدارة العمومية.

المطلب الثاني : تخطيط وتوظيف الموارد البشرية حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

كما سبق وأن ذكرنا أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يتطرق صراحةً إلى نشاط تخطيط الموارد البشرية كما هو منصوص عليه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أن المتمعن في هذا القانون يجد أن وحدة تخطيط الموارد البشرية ممثلة في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي ورد في الفصل الثاني من الباب الثالث من هذا القانون، وذلك من خلال المهام والصلاحيات المنوطة به طبقاً للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03، وهي كالتالي :

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.
- تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي.
- السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية.
- اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.

كما يستشار زيادةً على ذلك في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية، وللعلم أن المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يرفع سنوياً تقريراً عن وضعية الوظيفة العمومية لرئيس الجمهورية.

إلا أن الملاحظ في واقع الإدارة المحلية لا يعكس أبداً تلك الأهداف المسطرة للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية، حيث لا نجد سياسة واضحة لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم على المستوى المحلي، ناهيك عن التكوين في حد ذاته، حيث ومن خلال اطلاع الباحث على المخطط السنوي للتكوين الذي تعدّه المؤسسات والإدارات العمومية كل سنة على مستوى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة، اتضح أنه لم يتم تكوين أي موظف في جميع المؤسسات والإدارات العمومية منذ 2008، وذلك ما أكدّه للباحث نائب رئيس المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة، وقد برر مدير مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة هذا العزوف عن التكوين من قبل الإدارات والمؤسسات العمومية بسبب إعادة صياغة القوانين الأساسية لهذه المؤسسات وذلك منذ 2008، كما لم يجد الباحث من خلال اطلاعه على جميع مخططات تسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة، على اهتمام هذه المؤسسات بالجانب النوعي للتوظيف، حيث كان اهتمامها

على الجانب الكمي فقط من التوظيف، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء لدى الموظفين، وهذا ما أكده رئيس المجلس الشعبي الولائي أثناء مداخلتها في الملتقى الجهوي للتنمية المحلية وتطلعات المواطنين<sup>(1)</sup>، عند تطرقه لمعوقات إدارة الجماعات المحلية في إدارتها للتنمية المحلية، حيث أرجع تدهور أداء التنظيم البيروقراطي المحلي إلى هياكل ونظم التعليم والتدريب السائدة، وكذلك الخلل في هيكل العمالة في الإدارة المحلية، بالإضافة إلى غياب دور الرقابة على عمليات التوظيف، وكذا غياب معايير دقيقة وموضوعية لتحديد المتطلبات من الوظائف، وغياب الرؤية الإستراتيجية وضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من العوامل التي كانت السبب الرئيس في تعثر التنمية المحلية في الولاية.

بالرغم من أن كل المؤسسات والإدارات العمومية تحدد كل سنة ما لديها من موارد بشرية، وما هي بحاجة إليه من خلال ما يسمى "بمخطط تسيير الموارد البشرية"، وذلك ما نصت عنه المادة 111 من هذا القانون: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى"، إلا أن إنجاز هذا المخطط يتم بطريقة ارتباطية عشوائية، وليس حسب المراحل والخطوات المتعارف عليها في نشاط تخطيط الموارد البشرية، في حين يرى الباحث من خلال المقابلات لبعض مسؤولي وموظفي إدارة الموارد البشرية في بعض مصالح الإدارة العمومية أن مخطط تسيير الموارد البشرية من المفترض أن يكون نتيجة لنشاط تخطيط الموارد البشرية الذي يحدد بالأساس العجز والفائض من الموارد البشرية، وكذا المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسات والإدارات العمومية، وكذلك تحديد الوظائف اللازمة لذلك، إلا أن هذا المخطط يقترح فقط احتياجات المؤسسة أو الإدارة العمومية من الموارد البشرية دون التطرق إلى الفائض من العمالة، أو المهارات والكفاءات اللازمة، وهذا ما يشكل عبء على ميزانية المؤسسة، على اعتبار أن كتلة الأجور في أي منظمة تمثل أكثر من 65 % من الميزانية الإجمالية، وأن أجور الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية تندرج تحت النفقات الإجبارية حسب ما ينص عليه هذا القانون واللوائح التنظيمية المنظمة لإعداد ميزانية المؤسسات والإدارات العمومية، لا سيما المادة 32: "للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب"، لذلك وجب إدراج نشاط تخطيط الموارد البشرية ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة إدارية في القانون الأساسي المنظم لسير المؤسسات والإدارات العمومية، حتى يتسنى لمصالح إدارة الموارد البشرية من إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بطريقة علمية وجيدة، وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال إجراء تكوين متخصص لمسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات المحلية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لضعف أداءهم في هذا المجال، إضافة إلى توسيع مهامهم في إدارة الموارد البشرية، وذلك لتمرکز كافة الصلاحيات لدى المديرية العامة للتوظيف العمومية من خلال هياكلها المركزية.

<sup>1</sup> يوسف قريشي، ورقة مقدمة للجلسات الجهوية حول التنمية المحلية، الملتقى الجهوي حول التنمية المحلية وتطلعات المواطنين بالجزائر: غرداية يومي 26 و27 سبتمبر 2011.

أما فيما يخص نشاط التوظيف الذي يعتبر كذلك من بين أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فقد أُدرج في الفصل الأول من الباب الرابع من هذا القانون، والملاحظ أن طريقة التوظيف تتطابق إلى حد كبير مع ما جاء في أدبيات نشاط التوظيف في إدارة الموارد البشرية، حيث نجد العناصر الثلاثة المكوّنة لنشاط التوظيف وهي الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، كلها مضمنة في القانون الأساسي تحت فصل التوظيف، حيث أنه نص على عملية الاستقطاب من خلال الإقرار بمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وذلك من خلال المادة 74: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"، كما أقر كذلك أن الالتحاق بالرتبة يتوقف على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 79: "يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين"، وهذا كله يصب في جوهر وفلسفة الاستقطاب الذي يعنيه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، كما نص كذلك على عملية الاختيار من خلال ما جاء في المواد 75، و80، و81، على سبيل الذكر لا الحصر، والتي وضحت من خلالها شروط التوظيف، وكيفية الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذلك كيفية الاختيار والإعلان عن النتائج النهائية، أما بالنسبة للتعيين فقد نصت عنه المادة 83: "يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص"، حيث يخضع كل موظف جديد لفترة تربص، ثم يرسم من طرف السلطة المخولة لذلك بعد انقضاء المدة القانونية وغالباً ما تكون سنة.

إلا أن هذا يفتقد إلى التطبيق والتحسيد على أرض الواقع على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، حيث لاحظ الباحث على مستوى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية التي تسهر على عملية التوظيف، أنه غالباً ما تتعثر عملية التوظيف بسبب عدم احترام مسؤولوا إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات لخطوات التوظيف المنصوص عنها في القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وذلك يعود في أغلب الأحيان لعدم كفاءة الموظفين المكلفين بعملية التوظيف، لكن بالمقابل يرى المسؤولون المباشرون لهذه المؤسسات العمومية أن سبب تعثر عملية التوظيف يعود بالأساس للإجراءات المعقدة التي تفرضها القوانين والتنظيمات واللوائح الإدارية المعمول بها، أما الباحث فقد خلص إلى أن هناك هوة كبيرة في فهم وتفسير تلك القوانين واللوائح والتنظيمات الصادرة من المديرية العامة للوظيفة العمومية، ما بين موظفي المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة وبين مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مما يستوجب إعادة النظر في تفعيل عمليات التكوين في هذا الإطار لتمكين الموظفين في شتى المؤسسات والإدارات العمومية من القدرة على إعطاء نفس التفسير لمختلف الإجراءات والقوانين والتنظيمات واللوائح الخاصة بسير عملهم.

وبالرغم مما جاء في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بخصوص نشاط تخطيط وتوظيف الموارد البشرية، إلا أنه يسجل قصور فيما يخص نشاط تخطيط الموارد البشرية على مستوى وحدات الإدارة المحلية، الذي يعتبر النشاط الذي تُبنى من خلاله كل أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث أنه النشاط الوحيد الذي يترجم أهداف

المنظمة إلى ما تحتاجه من يد عاملة كماً ونوعاً خلال فترة الخطة، حيث أن وجود جهاز مركزي يعنى بنشاط تخطيط الموارد البشرية لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه، والملاحظ كذلك أن هذا القانون يفتقد إلى أكثر تفاصيل فيما يخص عملية التوظيف وبالخصوص عملية الاستقطاب، وخاصة وأن العالم يشهد تنافسية شديدة في سوق العمل.

#### المطلب الثالث : تقييم الموارد البشرية والحوافز حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

قد أولى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أهمية كبيرة لنشاط تقييم الموارد البشرية وكذا الحوافز، حيث نصت المادة 97 منه أنه يخضع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة، والملاحظ هنا أن هذا النشاط يوافق إلى حد كبير فلسفة وجوهر نشاط تقييم أداء الموارد البشرية حسب ما جاء في أدبيات إدارة الموارد البشرية التي سبق وأن تطرق لها الباحث في الفصل الأول من هذه الدراسة.

كما أن هذا القانون وضع معايير موضوعية يمكن من خلالها تقييم الموظف، وهذا ما نصت عنه المادة

99: "يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير :

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة."

إن هذه المعايير يمكن تطبيقها في تقييم الموظف، بعد تكيفها من خلال مناهج تقييم تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية بعملية التقييم، وهذا ما جاء في نص المادة 100: "تحدد المؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية"، كما يشرف على عملية التقييم السلطة السلمية المؤهلة لذلك، ويتم التقييم بصفة دورية، حتى يتسنى للإدارة المعنية تقويم الموظف (تغيير وتوجيه سلوك الموظف للأحسن) بالطرق الملائمة، وهذا ما جاء في نص المادة 101: "تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، يتم التقييم بصفة دورية، وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة".

لكن وبالعودة لواقع الإدارة المحلية ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع عينة من موظفيها نجد عكس ما تنص عنه هذه القوانين الأساسية هو السائد في تقييم الموظفين، وهذا ما أكده للباحث رئيس مكتب الصفقات لبلدية تماسين، أن عملية تقييم الموظفين لا تخضع للمعايير التي ينص عنها القانون الأساسي العام

للوظيفية العمومية بل تخضع للعلاقات الشخصية والحسابات الضيقة التي لا تمت بصلة للموضوعية والحقيقة، وأعطى مثلاً على نفسه من أنه الأولى بالترقية من غيره من الموظفين وبسبب العلاقات الجافة بينه وبين أصحاب القرار، تأخرت ترقيته، وقد لاحظ الباحث عدم الرضا لديه من خلال الحوار الذي أجراه معه.

وبالعودة إلى نص المادة 98 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نجد أن تقييم الموظف العام يهدف بالأساس إلى ترقيته ومعرفة مدى قدرته على أداء المهام الموكلة إليه على أحسن وجه، حيث نصت على أن تقييم الموظف يهدف إلى ما يلي :

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريعية والمكافآت.

وهذه كلها تدخل في إطار الحوافز الممنوحة للموظف العام، وهذا يوافق في مضمونه ما تدعو إليه أدبيات إدارة الموارد البشرية فيما يخص نشاط أنظمة التعويضات والحوافز، كما يمكن أن يُمنح الموظف مكافآت نظير حسن الأداء، وذلك ما جاء في نص المادة 113: "يمكن الموظف الذي قام أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة، يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم".

كما لاحظ الباحث كذلك عدم اكتراث المؤسسات والإدارات العمومية لمثل هذه التحفيزات التي من شأنها أن ترفع من معنويات الموظفين، مما يرفع من مستوى الأداء لديهم، بالرغم من أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ينص على ذلك، وهذا ما يدل على أن المشرفين على تسيير هذه المؤسسات والإدارات العمومية يفتقدون إلى آليات إدارة الموارد البشرية من جهة، وسيطرة الإدارات العليا الوصية ومركزية القرارات في مثل هذه الأمور من جهة ثانية، ومثل هذه السلوكيات التنظيمية تؤثر بلا شك في زعزعة ما يسمى بالمواطنة التنظيمية لدى أغلب الموظفين، بالإضافة إلى تعميق الإحساس بعدم الولاء التنظيمي، الذي من شأنه أن يؤدي إلى ضعف الأداء لدى الموظفين.

الملاحظ كذلك أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أعطى أهمية كبيرة للحوافز وعياً منه على أهميتها القصوى في تحفيز الموظف، هذا وبالإضافة للحوافز والتعويضات الأخرى المباشرة وغير المباشرة التي تمنح للموظف العام أثناء الخدمة وأثناء التقاعد أيضاً وعلى رأسها الأجور.

## المطلب الرابع : التدريب حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

لقد حظي التدريب بمكانة كبيرة في هذا القانون، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التدريب بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة "، كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعالة، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 105: " تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم ".

لكن ذلك كله يبقى حبراً على ورق، بسبب عدم تطبيق ما جاء في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بشأن التكوين على أرض الواقع، إذ بعد إطلاع الباحث على معظم المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية وجد بأن الجدول رقم ( 7 ) والمتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات يحمل الملاحظة "لاشيء"، أي أن تلك المؤسسات لم تبرمج أي عملية تكوينية لموظفيها خلال السنوات ( 2009-2010-2011 ) وهي السنوات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها بالفتشية الولائية للوظيفة العمومية بورقلة، بالرغم من أن معظم موظفي الإدارات العمومية بحاجة لهذا التكوين إن لم نقل كلهم، وذلك بسبب انخفاض المستوى التعليمي لديهم فأغلبهم لم يتجاوز المرحلة الثانوية، كما أن تطور الإدارة الحديثة يفرض ذلك، بالإضافة إلى ما أكده المنتخبون المحليون في كثير من المناسبات من ضعف الموارد البشرية في أغلب الإدارات والمؤسسات العمومية، ومطالبتهم بتفعيل عمليات التكوين وتحسين المستوى لمختلف فئات الموظفين للتمكن من تسيير وإدارة العملية التنموية بشكل مقبول.

وبالإضافة إلى ما يؤكد أهمية التكوين في الوظيفة العمومية ما جاء في أهم أجهزة الوظيفة العمومية، حيث أن من أهم مهام الهيكل المركزي للوظيفة العمومية والذي يعتبر الإدارة الدائمة للدولة المعنية بإدارة الموارد البشرية في جهاز الوظيفة العمومية، هو تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن من بين أهم صلاحيات المجلس الأعلى للوظيفة العمومية والذي يعتبر بمثابة وحدة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هو تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وهذه كلها مؤشرات توحى بأهمية التدريب في جهاز الوظيفة العمومية.

## المطلب الخامس : تخطيط وتنمية المسار الوظيفي حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

إن المتمعن في محتوى الباب الرابع من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي جاء تحت عنوان "تنظيم المسار المهني"، والمتضمن لفصول التوظيف، والترتب، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين، والترقية في الدرجات والترقية في الرتب، والأوسمة الشرفية والمكافآت، والتي تعبر في مجملها عن أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، يرى بوضوح أن القائمين على جهاز الوظيفة العمومية، وبالتحديد المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يولون اهتماما كبيرا لنشاط "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي"، وذلك من خلال تعرضهم لهذا النشاط على المستوى التنظيمي، وذلك من خلال تعرضهم لكل ما يحتاجه الموظف خلال مساره المهني، كالتكوين وتحسين المستوى، وتأهيل الموظف لشغل وظائف جديدة، وتقييم الموظف، وتحسين أداءه، وترقيته، واستحداث وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية للوظيفة العمومية، وكذا تعرضهم لهذا النشاط على المستوى الفردي، وذلك من خلال الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان "التسيير الإداري للمسار المهني للموظف"، الذي خصص بالكامل لحثيات الحياة المهنية للموظف، من خلال تكوين ملف إداري خاص لكل موظف، يتضمن مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات، والمؤهلات، والحالة المدنية، والوضعية الإدارية للموظف، مع استمرارية تحيين هذا الملف.

لكن الواقع الذي يعيشه الموظف العام على مستوى الإدارة المحلية لا يعكس تماماً ما جاء به المشرع في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فيما يخص تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهذا يعود حسب الباحث لعدم كفاءة المسؤولين على إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات من جهة، وافتقاد أصحاب القرار في المؤسسات والإدارات العمومية لسلطة القرار في اتخاذ الإجراءات اللازمة في هذا الشأن من جهة ثانية، بالإضافة للمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات التي تعاني منها هذه المؤسسات والإدارات العمومية المحلية عند محاولة حلها لأبسط المشكلات الإدارية، وفي هذا الشأن فقد تحصل الباحث على نسخة من المنشور الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المرسل من رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية ورقلة إلى السادة مدراء المصالح غير المركزية، ومدراء المؤسسات والإدارات العمومية، ورؤساء المجالس الشعبية البلدية لولاية ورقلة، بخصوص دراسة شكاوي وطعون المستخدمين، حيث كان نص المنشور الآتي<sup>(1)</sup>: "السيدات والسادة مسؤولو تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية.

تتلقى مصالحنا المركزية باستمرار وبصفة متزايدة العديد من الشكاوي والطعون الواردة من المستخدمين العاملين بالمؤسسات والإدارات العمومية المركزية منها والمحلية.

<sup>1</sup> المديرية العامة للوظيفة العمومية، دراسة شكاوي وطعون المستخدمين، الجزائر: منشور رقم 1031/ك.خ.م.ع.م.و.ع.2011، المؤرخ في 06 جويلية 2011.

أمام العدد الهائل لهذه الشكاوى والطعون وتعلقها بمختلف جوانب المسار المهني للمعنيين، وفي غياب المعلومات والبيانات الكافية حول الوضعيات الإدارية الخاصة بالمشتكين، فإنه يتعذر على مصالحها في غالب الأحيان دراسة القضايا المعروضة عليها والبت فيها عن دراية تامة، وهذا ما يؤدي إلى التأخير في تناول هذه الشكاوى والفصل فيها.

نظراً لهذه الوضعية غير العادية والسلبية من جهة والتزايد المستمر للشكاوى التي تتلقاها مصالح الوظيفة العمومية من جهة أخرى، فقد أضحت من الضروري مراجعة طرق وكيفيات دراسة هذه الشكاوى وضمان التكفل الجيد بها.

ولهذا الغرض، وبغية إعادة الاعتبار للمؤسسات والإدارات العمومية وتمكينها من الاضطلاع بكافة صلاحياتها ومسؤولياتها في مجال تسيير مواردها البشرية، كونها الجهة المشرفة على تسيير المسارات والملفات المهنية لمستخدميها، والأكثر دراية واطلاعاً بالشؤون الإدارية وحتى الفردية لهؤلاء المستخدمين، فمن الأجدر أن تتولى بنفسها وفي المقام الأول دراسة الشكاوى والطعون الخاصة بهم ومعالجتها وفقاً للأحكام التنظيمية المعمول بها، وعند الاقتضاء التقرب من مصالح الوظيفة العمومية المركزية والمحلية، حسب الحالة واستشارتها بهذا الشأن.

وبهذا الصدد وقصد التكفل الجيد والسريع بشكاوى وطعون المستخدمين وضمان الانسجام في كيفيات معالجتها، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية المتواجدة على المستوى المحلي، طرح كل القضايا والانشغالات المتعلقة بتسيير مواردها البشرية على مصالح مفتشية الوظيفة العمومية الولائية التي بإمكانها تقديم الاستشارة القانونية والتوجيه اللازمين بشأنها، أما بالنسبة للقضايا والمسائل ذات الطابع الاستثنائي أو الشمولي فإنه ينبغي عرضها على مصالحها المركزية عن طريق السلطة السلمية أو المفتشية الولائية عند الاقتضاء.

ومما لا شك فيه أن هذه الإجراءات الجديدة في التعامل مع شكاوى وطعون المستخدمين، ستمكن بل ستضمن لا محالة دراسة قضايا المشتكين والتكفل بها بسرعة وبطريقة أفضل وهذا ما يزيد بكل تأكيد من نجاعة الإدارة العمومية وفعاليتها ويقربها أكثر من مستخدميها بصفة خاصة ومن المواطنين بصفة عامة".

الملاحظ من خلال هذا المنشور أن المسؤولين على إدارة وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية على المستوى المحلي ليست لديهم القدرة على التعامل مع المشكلات التي قد تعترض الموظفين خلال مسارهم المهني، ناهيك عن التسيير الجيد لمسارهم المهني، نظراً للمركزية الشديدة التي تفرضها المديرية العامة للوظيفة العمومية في التعامل مع قضايا الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية مما صعب من مهمة إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسات والإدارات العمومية في التعامل معها، مما اضطر المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى إعادة النظر في طريقة معالجة القضايا المهنية للموظفين على المستوى المحلي مثلما يوضحه محتوى الرسالة أعلاه.

ومن خلال ما سبق يتضح أن نشاط تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الوارد في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يحاكي إلى حد كبير فلسفة وجوهر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الوارد في أدبيات إدارة الموارد البشرية، مع اختلاف بسيط في الحثيات والتفاصيل، ومع ذلك ينبغي على الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، بصفته المسؤول على إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، الاهتمام أكثر بهذا النشاط الذي يعتبر النشاط الوحيد في إدارة الموارد البشرية المسؤول على التوفيق بين أهداف المنظمة من جهة، واحتياجات ورغبات الموظفين من جهة ثانية، والتنازل كذلك على كثير من الصلاحيات للمؤسسات والإدارات العمومية في تسيير مواردها البشرية، حتى يتسنى لها معالجة مجمل القضايا الخاصة بالموظفين التي عجزت المديرية العامة للوظيفة العمومية من التكفل بها حسب ما جاء في نص الرسالة المشار إليها أعلاه.

المبحث الثاني : واقع التنمية المحلية من خلال البرامج التنموية في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)

تمهيد :

إن برامج التنمية المحلية في ولاية ورقلة على غرار باقي ولايات الوطن تدخل ضمن نفقات الدولة للتجهيز، المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 09-148 مؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 2 مايو سنة 2009<sup>(1)</sup>، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 الموافق 13 يوليو سنة 1998 والمتعلق بنفقات الدولة للتجهيز<sup>(2)</sup>، وللعلم أن هذا المرسوم التنفيذي المنظم لنفقات الدولة للتجهيز قد سبقه مرسوم تنفيذيان، الأول كان سنة 1993 تحت رقم 93-57 مؤرخ في 05 رمضان عام 1413 الموافق 27 فبراير سنة 1993، يتعلق بنفقات تجهيز الدولة<sup>(3)</sup>، والثاني كان سنة 1998 تحت رقم 98-227 مؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 الموافق 13 يوليو سنة 1998، يتعلق بنفقات الدولة للتجهيز.

حيث تصنف نفقات التجهيز العمومي للدولة إلى صنفين حسب ما نصت عنه المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 الموافق 13 يوليو سنة 1998 والمتعلق بنفقات الدولة للتجهيز، وهما :

1. النفقات المتعلقة بالتجهيزات العمومية المركزية المسماة " البرنامج القطاعي المركز "
2. النفقات المتعلقة بالتجهيزات العمومية غير المركزية والتي تتكون من برامج قطاعية غير مركزية PSD، ومخططات التنمية البلدية PCD، التي تكون موضوع مقررات يتخذها الوالي.<sup>(4)</sup>

هذه الأخيرة هي النفقات الخاصة بتطوير وتنمية الأقاليم والمحليات، والتي سوف تكون محل دراسة الباحث لاستجابتها لمتطلبات البحث، لذا سوف يعمل الباحث على تقديم عام لولاية ورقلة كمطلب أول، ثم يتطرق إلى عرض عام للنفقات المتعلقة بالتجهيزات العمومية غير المركزية من خلال برامج مخططات البلديات للتنمية (P.C.D) كمطلب ثاني، والبرامج القطاعية غير المركزية (P.S.D) كمطلب ثالث، ثم بعد ذلك تقييم عام لهذه البرامج التنموية كمطلب رابع وأخير.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نفقات الدولة للتجهيز، العدد: 26، السنة السادسة والأربعون، الأحد 3 ماي 2009، ص23.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نفقات الدولة للتجهيز، العدد : 51، السنة الخامسة والثلاثون، الأربعاء 15 جويلية 1998، ص6.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نفقات تجهيز الدولة، العدد : 14، السنة الثلاثون، الأربعاء 3 مارس سنة 1993، ص9.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 الموافق 13 يوليو سنة 1998 والمتعلق بنفقات الدولة للتجهيز

، العدد51، السنة الخامسة والثلاثون، ص7.

المطلب الأول : تقديم عام لولاية ورقلة

▪ الوضعية الجغرافية لولاية ورقلة<sup>(1)</sup>:

تقع ولاية ورقلة في الجنوب الشرقي للبلاد، في الصحراء، ما بين خطوط الطول:  $28,45^{\circ}$  و  $33,55^{\circ}$ ، ودوائر العرض:  $3^{\circ}$  و  $9,35^{\circ}$ ، وبمساحة إجمالية تقدر بـ 163.230 كلم<sup>2</sup>، وساكنة يبلغ تعدادها حوالي 574703 نسمة، بكثافة سكانية تقدر بـ 3,52 ساكن/كلم<sup>2</sup>.

ويحدها من الشمال كل من ولاية الجلفة والوادي وبسكرة، ومن الجنوب كل من ولاية إليزي وتمنراست، ومن الغرب ولاية غرداية، ومن الشرق دولة تونس.

وفيما يلي ندرج الشكل الموالي الذي يوضح موقع ولاية ورقلة على الخريطة الجغرافية في الجزائر:

الشكل رقم 16 : موقع ولاية ورقلة على الخريطة الجزائرية



المصدر : ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، الموقع الجغرافي لولاية ورقلة، الجزائر، تاريخ الزيارة: 2011/10/02، على الرابط التالي :

[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%84%D9%81:Algeria\\_30\\_Wilaya\\_locator\\_map-2009.svg](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%84%D9%81:Algeria_30_Wilaya_locator_map-2009.svg)

<sup>1</sup> Direction De La Planification Et De L'Aménagement Du Territoire Wilaya De Ouargla, Annuaire Statistique 2009 De La Wilaya De Ouargla, Mai 2010, Algérie, Pp(1-8)

وأما بالنسبة لتضاريس الولاية فهي مشكلة من عناصر جغرافية، أهمها العرق الشرقي الكبير، والحمادة، والأودية، والسهول، والمنخفضات الأرضية، ويشكل واد مائة (ميا) وواد ريغ وواد النساء (نسى) أهم وديان المنطقة، وأما بالنسبة للمنخفضات فهي قليلة وتتركز في منطقة وادي ريغ، ومن الناحية الجيولوجية فتعتبر ولاية ورقلة من المناطق الوعرة.

وفي الجانب الهيدرولوجي فإن ولاية ورقلة تزخر بمخزون كبير من المياه الجوفية، يتمثل في أربع طبقات للمياه الجوفية تعتبر المصادر الرئيسية للماء في هذه الولاية، وهي موضحة كما يلي :

- المياه من الشمال إلى الجنوب عبر الوديان وعلى عمق 1-8 متر.
- المياه الجوفية ميو-بليوسين (mio-pliocène)، والمعروفة بطبقة الرمال.
- المياه الجوفية لطبقة الحجر الجيري (sénonien).
- المياه الجوفية الموجودة في الطبقة المتوسطة من القاري ما بين 1000 و 1800 متر.

أما بالنسبة للمناخ، فإن ولاية ورقلة تتميز بمناخ صحراوي مع نسبة هطول للأمطار منخفضة جداً، تتراوح ما بين (40-58 ملم)، ودرجات حرارة مرتفعة خاصة خلال فصل الصيف تتراوح ما بين (0-45°)، مع درجة تبخر عالية، وهبوب رياح جنوبية شرقية حارة تقريباً على طول السنة، وأما بالنسبة للحياة البيولوجية فهي وفيرة على مستوى الواحات.

▪ التنظيم الإداري لولاية ورقلة (1):

ولاية ورقلة مقسمة إدارياً إلى 21 بلدية، و 10 دوائر، وهي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 4: التقسيم الإداري لولاية ورقلة.

الدائرة	البلديات	عدد السكان(نسمة)
ورقلة	ورقلة، الرويسات	196012
نقوسة	نقوسة	16946
سيدي خويلد	سيدي خويلد، عين البيضاء، حاسي بن عبد الله	34143
الحجيرة	الحجيرة، العالية	23919
تيماسين	تيماسين، بلدة عمر	35365
تقرت	تقرت، النزلة، تيبسبت، الزاوية العابدية	150318
الطيبات	الطيبات، بن ناصر، المنقر	45456
المقارين	المقارين، سيدي سليمان	22276
حاسي مسعود	حاسي مسعود	45644
البرمة	البرمة	4625
المجموع		574703

المصدر : مصلحة الإحصاء مديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

للإشارة فقط أن بلديات الرويسات وناقوسة وسيدي خويلد وعين البيضاء وحاسي بن عبد الله تقع على بضع كيلومترات من مقر عاصمة الولاية ورقلة، وهذا ما يسهل إلى حد ما المعاملات الإدارية مع الولاية والأجهزة غير المركزية، في حين تقع باقي بلديات الولاية وهي الأكثر عدداً على بعد يتراوح ما بين 110 كلم و 380 كلم، مما يصعب عمل الإدارات المحلية على مستوى هذه البلديات في التعامل مع مختلف الأجهزة الإدارية في عاصمة الولاية ورقلة، وهذا ما يعتقد الباحث أنه أحد أهم العوامل التي تساهم بشكل مباشر في بطء سير المعاملات الإدارية، مما يساهم بشكل أو بآخر في تعثر العملية التنموية على مستوى هذه البلديات.

▪ أهم المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية لولاية ورقلة حتى 2010/12/31 (2):

للتعرف على أهم المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية التي تُبرز الإمكانيات المادية والبشرية التي تزخر بها ولاية ورقلة من جهة، وكذا واقع الولاية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من جهة أخرى، ارتأى الباحث تقديم ذلك على شكل جداول تُعرض تلك المؤشرات بالأرقام حتى يتسنى للباحث تقييمها، ليقف على واقع الإمكانيات التي تتمتع بها الولاية التي قد تكون مساعدة أو مثبطة للعملية التنموية في الولاية.

<sup>1</sup> Direction De La Planification Et De l'Aménagement Du Territoire Wilaya De Ouargla, Annuaire Statistique 2009 De La Wilaya De Ouargla, Opcite, pl

<sup>2</sup> Ibid, Pp(9-161)

➤ السكان والإقليم :

الجدول رقم 5: السكان والإقليم.

574703	عدد السكان الإجمالي
2,30	معدل النمو السنوي %
163.230	مساحة الولاية بالكلم <sup>2</sup>
3,60	الكثافة السكانية(ساكن/كلم <sup>2</sup> )
435852	عدد السكان في المناطق الحضرية
138851	عدد السكان في المناطق الريفية

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجعة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

إن القوة الحقيقية لأي مجتمع هي السكان، لذا وجب على القائمين على شؤونه توجيه هذه القوة الوجهة الصحيحة، فولاية ورقلة ومن خلال معطيات الجدول، فإنها لا تعاني من إكتضاض في السكان، حيث يلاحظ الباحث من خلال الكثافة السكانية، أن هناك أربعة أفراد للكيلومتر المربع الواحد، وهذه نسبة جيدة تعتبر إحدى العوامل المساعدة على التنمية المحلية، إلا أن الملاحظ في الفارق الكبير بين عدد السكان في المناطق الحضرية، وعدد السكان في المناطق الريفية، يوحي إلى عدم استقرار أهل الريف ونزوحهم نحو المدينة، مما يشكل عبءاً عليها، بالرغم من البرامج التنموية التي أطلقتها الدولة خلال العشرية السابقة لأجل تثبيت أهل الريف في المناطق الريفية، وعياً منها على مدى مساهمة الريف في التنمية المحلية، على غرار برامج التنمية الريفية، وكذا إعانة السكن الريفي والمقدرة بـ 700.000,00 دينار جزائري لكل فرد يقطن في منطقة ريفية.

➤ القوى العاملة من السكان :

الجدول رقم 6: القوى العاملة من السكان.

123038	السائكة العاملة (نسمة)
13066	السائكة العاطلة (نسمة)

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجعة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

الملاحظ أن نسبة القوى العاطلة عن العمل مقارنةً بالقوى العاملة في ولاية ورقلة والمقدرة بـ 10,61 % ، تعتبر نسبة عالية نوعاً ما، وهذا مؤشر على ضعف سير التنمية المحلية في الولاية، على اعتبار أن مؤشر البطالة أحد المؤشرات الدالة على مستوى التنمية في أي مجتمع، إذ يعود سبب ارتفاع هذه النسبة لعدم التكفل الجيد بطلبات الشغل على مستوى الوكالة الولائية للتشغيل بورقلة، وهذا ما تسبب طوال العشرية السابقة من أعمال شغب في ولاية ورقلة.

➤ الوضعية العامة لأهم القطاعات الاقتصادية في ولاية ورقلة :

سوف يتعرض الباحث لأهم القطاعات الحيوية في الولاية، من خلال عرض إحصائيات بالأرقام توضح مدى تواجد هذه القطاعات في الولاية، هذه القطاعات التي تعتبر الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد المحلي والوطني، وتعطي للمتلقي نظرة شاملة عن وضعية الحياة الاقتصادية في الولاية، وكذا حجم الإمكانيات المساعدة على دعم العملية التنموية في الولاية، من خلال الجداول التالية :

1. الوضعية العامة لقطاع الفلاحة في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 7: وضعية قطاع الفلاحة بالأرقام في ولاية ورقلة

4877383	المساحة الفلاحية الاجمالية(هكتار)
31653	المساحة الفلاحية المستغلة(هكتار)
19241	المساحة المسقية(هكتار)
20948	المساحة الخاصة بالزراعة الدائمة(هكتار)
277	الزراعة في البيوت البلاستيكية(هكتار)
10088	الأراضي غير المزروعة(terres au repos)
3619	المساحة الزراعية في البور(هكتار)
4750000	المساحات المخصصة للرعي(هكتار)
95740	الأراضي غير المنتجة(هكتار)

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجعة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي 2010).

الملاحظ في هذا الجدول أن نسبة المساحة الفلاحية المستغلة مقارنةً بالمساحة الفلاحية الإجمالية تقدر بـ 0,64%، وهذه نسبة ضئيلة توحى على تدهور قطاع الفلاحة من جهة، وضعف المصالح الفلاحية المسؤولة على تسيير هذا القطاع في الولاية من جهة ثانية، ويعود ذلك بالأساس إلى فشل مختلف البرامج التي أطلقتها الدولة، كالاتصال الفلاحي، والاتصال الفلاحي عن طريق الامتياز، هذا الأخير الذي شهد إنشاء مصالح له على المستوى المركزي والمحلي للتكفل بتسيير هذا البرنامج، لكن حلت هذه المصالح فيما بعد لأنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، والآن تعمل المصالح الفلاحية على تطبيق برنامج جديد للتكفل بالنشاط الفلاحي، حيث أنشأت ما يسمى بالديوان الوطني للأراضي الفلاحية، الذي من أهدافه مرافقة الفلاحين في مجال الاستثمار الفلاحي، وهو حديث النشأة لم تظهر نتائجه حتى الآن.

2. الوضعية العامة لقطاع الري في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 8 : وضعية قطاع الري بالأرقام في ولاية ورقلة

1048	عدد الآبار
450350	التدفقات (لتر/الثانية)
76	عدد الخزانات
	المياه الصالحة للشرب
1969882	طول الشبكة(المتر طولي)
99	معدل التغطية %
103	عدد الآبار
276451	التدفق المستغل م <sup>3</sup> /اليوم
501	التوظيف لتر/يوم/ساكن
	التطهير
996982	طول الشبكة(المتر طولي)
73,87	معدل التغطية %

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البريجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

من خلال معطيات هذا الجدول يلاحظ الباحث أن قطاع الري في الولاية أحسن حال من قطاع الفلاحة، حيث أن الفرد يستهلك حوالي 500 لتر من المياه الصالحة للشرب في اليوم، بنسبة تغطية تصل إلى 99 %، وأن نسبة الربط بشبكة التطهير تصل إلى 73,87 %، وهذه في الحقيقة نسبة مقبولة.

3. الوضعية العامة لقطاع التربية في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 9: وضعية قطاع التربية بالأرقام في ولاية ورقلة

292	عدد المدارس الابتدائية
69422	عدد التلاميذ
2923	عدد قاعات التدريس
2201	عدد الأفواج البيداغوجية
99	عدد المدارس المتوسطة
65385	عدد التلاميذ
1496	عدد قاعات التدريس
1651	عدد الأفواج التربوية
35	عدد المدارس الثانوية
23280	عدد التلاميذ
794	عدد قاعات التدريس
663	عدد الأفواج التربوية
95,99	معدل التمدرس %

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البريجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

الملاحظ من خلال معطيات الجدول الموضحة لعدد قاعات التدريس مقارنةً بعدد الأفواج البيداغوجية في مختلف الأطوار التعليمية، أن هناك ضعف فقط على مستوى الطور المتوسط، حيث أن عدد قاعات التدريس يقدر بـ 1496 قاعة، بينما عدد الأفواج البيداغوجية يصل إلى 1651 وهذا ما يؤثر على سير العملية التعليمية بالنسبة للتلاميذ والأساتذة على حدٍ سواء، إذ أن هذا العجز في الهياكل البيداغوجية لا يعود لعدم برمجتها وإنما يعود لتأخرها في الانجاز من قبل مديرية السكن والتجهيزات العمومية المسؤولة على مثل هذه المشاريع، وذلك ما توضحه المعطيات التي استقاها الباحث من المديرية الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة من تأخر كبير في انجاز المشاريع التنموية.

#### 4. الوضعية العامة لقطاع التعليم العالي في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 10 : وضعية قطاع التعليم العالي بالأرقام في ولاية ورقلة

06	عدد الكليات
108	عدد الشعب
23000	عدد الطلبة
775	عدد الأساتذة
17000	عدد المقاعد البيداغوجية
06	عدد المكتبات
9174	عدد أسرة المبيت
11345	عدد الطلبة المقيمين
16	عدد المطاعم

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

الملاحظ كذلك من خلال معطيات هذا الجدول أن قطاع التعليم العالي يعاني من ضعف في مجال المنشآت الخاصة بالطلبة، حيث أن عدد المقاعد البيداغوجية أقل من عدد الطلبة، مما يؤثر على العملية التعليمية هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد كذلك أن عدد الطلبة المقيمين أكبر بكثير من عدد الأسرة المتوفرة للمبيت، وهذا ما يسبب الإكتضاض في الإقامات الجامعية، مما يؤثر على التحصيل العلمي للطلبة.

#### 5. الوضعية العامة لقطاع الطاقة في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 11 : وضعية قطاع الطاقة بالأرقام في ولاية ورقلة

522200	المبيعات الإجمالية للوقود (بالمتر مكعب)
421711	عدد المشتركين (GNL)
56,20	معدل الربط بغاز المدينة %
97,00	معدل الربط بالتيار الكهربائي %

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

أما بالنسبة لقطاع الطاقة فالوضع يختلف باعتبار أن الولاية تتربع على ثروات باطنية ضخمة من البترول والغاز، والعاصمة الاقتصادية للجزائر، لذلك فنسب الربط بغاز المدينة والتيار الكهربائي تبقى نسب غير مقبولة في ولاية كولاية ورقلة، مما يتوجب على القائمين على قطاع الطاقة في الولاية بذل جهد أكبر من أجل تغطية كاملة لكافة سكان الولاية بغاز المدينة والتيار الكهربائي، وذلك للتغلب على الظروف المناخية التي تتميز بها الولاية.

#### 6. الوضعية العامة لشبكة الطرقات في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 12: وضعية قطاع الأشغال العمومية بالأرقام في ولاية ورقلة

1,27	كثافة الطرقات (كلم/كلم <sup>2</sup> )
2080,50	طول شبكة الطرقات (كلم)
1484,00	الطرق الوطنية (كلم)
364,10	الطرق الولائية (كلم)
201	الطرق البلدية (كلم)

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي 2010).

تبقى شبكة الطرقات من بين أهم المنشآت القاعدية التي تسعى أي دولة في العالم للإهتمام بها لما لها من دور فعّال في العملية التنموية، وولاية ورقلة ومن خلال معطيات الجدول أعلاه فإنها تتمتع بشبكة طرقات لا بأس بها تساعد دون شك في دعم التنمية المحلية في الولاية، وبالرغم من ذلك تبقى ولاية ورقلة بحاجة لخطوط السكة الحديد التي تربطها بمناطق شمال البلاد، حتى تسهّل في عملية نقل البضائع من وإلى الولاية.

#### 7. الوضعية العامة لقطاع التجارة في ولاية ورقلة:

الجدول رقم 13: وضعية قطاع التجارة بالأرقام في ولاية ورقلة

5509	الإنتاج الصناعي
129	الإنتاج الحرفي
1394	تجارة الجملة
174	استيراد وتصدير
8443	تجارة التجزئة
9331	خدمات

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي 2010).

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قطاع التجارة بخير في ولاية ورقلة، وخاصة عندما نلاحظ وجود 5509 وحدة إنتاج صناعي، و 174 مؤسسة استيراد وتصدير، و 9331 وحدة للخدمات، مما يوحي بوجود بيئة ملائمة للنشاط التجاري في ولاية ورقلة، سوف تساعد لا محالة على دعم التنمية المحلية في الولاية، من خلال خلق مناصب شغل إضافية في سوق العمل في الولاية، ناهيك عن توفير مناخ ملائم للاستثمار المحلي والوطني وحتى الأجنبي في الولاية.

8. الوضعية العامة لقطاع التكوين المهني في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 14 : وضعية قطاع التكوين المهني بالأرقام في ولاية ورقلة

القطاع العام	
عدد المنشآت	14
سعة الاستقبال	3100
عدد المتربصين	9991
القطاع الخاص	
عدد المنشآت	08
سعة الاستقبال	986
عدد المتربصين	502

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجعة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يلاحظ الباحث أن قطاع التكوين المهني يعاني من ضعف في المنشآت القاعدية، حيث أن 14 منشأة في ولاية تضم 21 بلدية عدد قليل، وهذا ما جعل عدد المتربصين والبالغ عددهم 9991 يفوق سعة الاستقبال والبالغة فقط 3100 متربص، مع العلم أن التكوين المهني له الدور الكبير في تأطير الأفراد في شتى مجالات الحياة وإكسابهم حرف ومهارات تساهم بشكل كبير في إحداث التنمية المحلية.

9. الوضعية العامة لقطاع الصحة في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 15 : وضعية قطاع الصحة بالأرقام في ولاية ورقلة

المستشفيات	04
العيادات	25
قاعات العلاج	80
عيادة التوليد	04
الطاقم الطبي بالنسبة للقطاع العام	
الأطباء العامون	289
الأطباء المتخصصون	111
الصيدلة	10
جراحوا الأسنان	79
الطاقم الطبي بالنسبة للقطاع الخاص	
الأطباء العامون	74
الأطباء المتخصصون	64
الصيدلة	102
جراحوا الأسنان	52

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجعة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

يعتبر قطاع الصحة من بين القطاعات الحيوية، لاحتكاكه بالمواطن مباشرة من جهة، وحاجة المواطن لمنشآت صحية من جهة ثانية، والملاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن المنشآت الصحية الموجودة في الولاية مقارنة بعدد سكانها تبقى مقبولة، بالإضافة للتأطير الطبي كذلك إن كان في القطاع العمومي

أو الخاص يبقى مقبولاً، لكن يبقى دائماً في مثل هذه الخدمات الرهان على مدى نوعية الخدمات المقدمة للمواطن على مستوى هذه المنشآت، وهذه تبقى بحاجة لبحث آخر.

### 10. الوضعية العامة لقطاع السكن في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 16 : وضعية قطاع السكن بالأرقام في ولاية ورقلة

112028	حظيرة السكن
5,13	معدل شغل السكن

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

إن الملاحظ لمعدل شغل السكن المقدر بـ 5,13 يعتقد أن وضعية السكن في ولاية ورقلة بخير، لكن الواقع المعاش لا يعكس ذلك، فعدد طلبات السكن ما زال مرتفع في هذه الولاية، إضافةً للتصاميم الهندسية التي لا تتوافق مع ثقافة المجتمع المحلي من جهة، ومناخ المنطقة من جهة ثانية، مما يجعل ملف السكن في ولاية ورقلة لا يرقى إلى مستوى رغبات أهالي المنطقة، مما يستوجب على القائمين على هذا القطاع إعادة النظر فيه حتى يتلاءم وثقافة المجتمع المحلي في ورقلة.

### 11. الوضعية العامة لقطاع الشباب والرياضة في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 17 : وضعية قطاع الشباب والرياضة بالأرقام في ولاية ورقلة

09	الملاعب البلدية
22	دور الشباب
04	القاعات متعددة الرياضات
06	أحواض السباحة
02	مساح شبه أولمبية
03	بيوت الشباب

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي2010).

من خلال الأرقام المقدمة في الجدول أعلاه يلاحظ الباحث أن هناك عجز في المنشآت الرياضية والشبابية في الولاية باستثناء دور الشباب، حيث أن ولاية بعشرين بلدية تحتوي فقط على 9 ملاعب بلدية، و 4 قاعات متعددة الرياضات، و 6 أحواض سباحة، و 3 بيوت للشباب، هذا يعني أن قطاع الشباب والرياضة في ولاية ورقلة لازال ضعيفاً مقارنةً بالأريحية المادية التي تعرفها الجزائر منذ عشرية من الزمن، لكن يبقى السؤال المطروح، هل أن قطاع الشباب والرياضة في ولاية ورقلة لم يتحصل على أغلفة مالية أصلاً من الوزارة الوصية لإنجاز مثل هذه

المشاريع، أم أن هذه المشاريع مبرجة لكن المسؤولين على هذا القطاع في الولاية عجزوا على تنفيذها على أرض الواقع؟.

### 12. الوضعية العامة لقطاع الثقافة والشؤون الدينية في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 18 : وضعية قطاع الثقافة والشؤون الدينية بالأرقام في ولاية ورقلة

03	المتاحف
34	المكتبات
06	قاعات السينما
62	مواقع ثقافية
22	مراكز ثقافية
377	عدد المساجد
171	عدد مساجد الجمعة منها
16	عدد الروايا

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجحة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي 2010).

يلاحظ الباحث من خلال معطيات الجدول أعلاه أن قطاع الثقافة والشؤون الدينية يتمتع بمنشآت تمكّنه من تحقيق أهدافه الثقافية والدينية، حيث أن الولاية تملك 34 مكتبة، و 22 مركزاً ثقافياً، 377 مسجداً، و 62 موقعاً ثقافياً، وهذه كلها أرقام من الأهمية بمكان، تجعل من قطاع الثقافة والشؤون الدينية يلعب دوراً مهماً في تعزيز إمكانيات التنمية المحلية في الولاية.

### 13. الوضعية العامة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية في ولاية ورقلة :

الجدول رقم 19 : وضعية قطاع السياحة والصناعة التقليدية بالأرقام في ولاية ورقلة

2643	عدد الحرفيين
14	عدد التعاونيات
03	عدد حدائق الحيوانات
21	عدد الفنادق
05	عدد الفنادق المصنفة منها
1145	عدد الأسرة (lits) في الفنادق

المصدر : مصلحة الإحصاء بمديرية البرجحة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة(ماي 2010).

الملاحظ كذلك من خلال معطيات الجدول أعلاه أن قطاع السياحة والصناعة التقليدية في ولاية ورقلة يتمتع بمنشآت قاعدية مهمة في مجال السياحة والصناعة التقليدية، تجعل من الولاية قطباً سياحياً مهماً، بالإضافة

إلى تعزيز إمكانيات الولاية في مجال النهوض بالتنمية المحلية، وذلك لأهمية الصناعة السياحية والتقليدية في مجال التنمية بصفة عامة.

المطلب الثاني : واقع التنمية المحلية من خلال مخططات البلديات للتنمية (P.C.D) في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)

يعتبر برنامج "مخططات البلديات للتنمية Plans Communaux de Développement"، من بين البرامج التي أنشأتها الدولة تكريساً للتوجه غير المراكز من جهة، وتسهيلاً لسير العملية التنموية على المستوى المحلي من جهة ثانية، حيث تقرر إحداث هذا البرنامج بمرسوم رقم 73-136 المؤرخ في 10 رجب عام 1393 الموافق 9 غشت سنة 1973 يتعلق بشروط تسيير وتنفيذ مخططات البلديات الخاصة بالتنمية<sup>(1)</sup>، وحيث ينص في مادته الأولى "تحدد بموجب هذا المرسوم، وابتداءً من أول يناير سنة 1974، شروط تسيير وتنفيذ الاعتمادات التي تخصصها الدولة للبلدية لأجل العمليات المبرمجة والمقيدة في مخططها البلدي الخاص بالتنمية"<sup>(2)</sup>، كما يشرف على تنفيذ العمليات المبرمجة في إطار المخططات البلدية للتنمية، رئيس المجلس الشعبي البلدي، وذلك طبقاً لما جاء في نص المادة 14 من هذا المرسوم والتي تنص "يتعين على رئيس المجلس الشعبي البلدي أن ينفذ عمليات التجهيز والاستثمار التي يتولى إنجازها، طبقاً لسجل الاستحقاقات المشار إليه في المادة 6 من هذا المرسوم"<sup>(3)</sup>، حيث تنص المادة 6 "يُبلغ الوالي في كل سنة وابتداءً من السنة المالية، لأمين خزينة الولاية، ورئيس المجلس الشعبي البلدي والمحاسب المنفذ لدى البلدية، اعتمادات الدفع المخصصة لتمويل العمليات المقيدة في المخطط البلدي للتنمية"<sup>(4)</sup>.

ومن خلال تتبع العمليات المسجلة في إطار مخططات البلديات للتنمية، لصالح بلديات ولاية ورقلة، في السنوات الأخيرة، يحاول الباحث إعطاء قراءة متأنية لحجم المبالغ المرصودة، وكذا وضعية العمليات المسجلة في كل سنة، من خلال النظر في عدد العمليات المنتهية الانجاز، والعمليات التي ما زالت قيد الانجاز، والعمليات التي لم تنطلق بعد، ليخلص في الأخير مدى التقدم الحاصل في تنفيذ كل العمليات المسجلة في هذا الإطار، للحكم في النهاية عن مدى تقدم التنمية المحلية في ولاية ورقلة التي يعتبر برنامج "مخططات البلديات للتنمية" إحدى أهم مظاهرها.

وللإشارة فقط أنه يندرج تحت برنامج 'مخططات البلديات للتنمية PCD' عدة برامج فرعية تقتضيها المرحلة التي أنشئت فيها ذلك البرنامج، ففي الحماسي ( 2005-2009) كان هناك برنامجين يمولان العملية التنموية في ولاية ورقلة، الأول يسمى 'البرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC'، والثاني يطلق عليه 'البرنامج الخاص بتطوير

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، شروط تسيير وتنفيذ مخططات البلديات الخاصة بالتنمية العدد: 67، السنة العاشرة، الثلاثاء 21 أوت 1973، ص 1004.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 1005.

<sup>4</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

مناطق الجنوب PS SUD، أما الخماسي الجديد (2010-2014) فهناك برنامج وحيد يمول العملية التنموية في الولاية يطلق عليه ' برنامج دعم النمو الاقتصادي PCCE'.

وفي ما يلي يحاول الباحث إعطاء بعض الجداول التوضيحية لمسيرة التنمية المحلية في ولاية ورقلة بالأرقام، وذلك منذ انطلاق الخماسي الأول ( 2005-2009) حتى آخر سنة 2010، أي السنة الأولى من الخماسي الثاني (2010-2014)، وهي كالتالي :

الجدول رقم 20: برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2005.

البرنامج	عدد العمليات المسجلة	المبلغ المرصود 1000× د.ج	العمليات المغلقة (بما فيها العمليات المسجلة قبل 2005)
البرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC	115	530.000	70
البرنامج الخاص بالجنوب PS SUD	/	/	/

المصدر: مصلحة المخططات البلدية للتنمية بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

الملاحظ من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن البرنامج الخاص بالجنوب PS SUD المدرج ضمن الخماسي (2005-2009) لم ينطلق في سنة 2005، وهذا ما يدل على عدم وجود تخطيط مسبق لهذه البرامج أثناء وضع هذا المخطط الخماسي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية نلاحظ أن المبالغ المرصودة للبرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC والتي تقدر ب 530 مليون د.ج وبالمقارنة بعدد بلديات الولاية ( 21 بلدية)، كافية لإنجاز مشاريع تنموية تلي رغبات المجتمع المحلي في الولاية، وهذا مؤشر يوضح توفر الإمكانيات المالية لإدارة التنمية المحلية في الولاية.

الجدول رقم 21: برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2006.

البرنامج	عدد العمليات المسجلة	المبلغ المرصود 1000× د.ج	العمليات المغلقة (بما فيها العمليات المسجلة قبل 2006)
البرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC	284	1.381.000	142
البرنامج الخاص بالجنوب PS SUD	90	525.000	00

المصدر: مصلحة المخططات البلدية للتنمية بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

الملاحظ في هذا الجدول أنه تم تسجيل عمليات ضمن البرنامج الخاص بالجنوب PS SUD على عكس سنة 2005، حيث تم تسجيل 90 مشروع تنموي بمبلغ إجمالي 525 مليون د.ج، وبالمقارنة بعدد بلديات الولاية يمكن القول أن هذا البرنامج طموح، ينتظر فقط السرعة والفعالية في تجسيده على أرض الواقع من قبل القائمين على تنفيذه، أما بالنسبة للبرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC فقد تم تسجيل 284 عملية خلال سنة 2006، وبمبلغ قدره 1381 مليون د.ج، أي بزيادة تقدر ب 169 عملية عن سنة 2005، وهذا يعني أن هناك تزايد لطلبات مشاريع التنمية من قبل المجتمع المحلي في الولاية، يقابله تلبية كبيرة من قبل السلطات المركزية، وذلك ما تفسره الأرقام في الجدول السابق، يبقى الآن الرهان على مدى إنجاز هذه المشاريع في أوانها من قبل الجماعات

المحلية في الولاية، وذلك ما سوف يقف عليه الباحث من خلال قراءة متأنية لحوصلة الخماسي الأول (2005-2009)، والسنة الأولى للخماسي الثاني (2010-2014)، خلال هذا المبحث.

الجدول رقم 22: برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2007.

البرنامج	عدد العمليات المسجلة	المبلغ المرصود×1000 د.ج	العمليات المغلقة(بما فيها العمليات المسجلة قبل 2007)
البرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC	231	1.520.000	112
البرنامج الخاص بالجنوب PS SUD	80	525.000	20

المصدر: مصلحة المخططات البلدية للتنمية بمديرية البرجعة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

الملاحظ من خلال معطيات هذا الجدول، أن حجم البرامج التنموية المحلية في الولاية المسجلة ضمن برامج المخططات البلدية للتنمية معتبر جداً، وذلك ما يوضحه عدد العمليات المسجلة في سنة واحدة والمقدرة ب 311 عملية، برخصة مالية إجمالية تقدر ب 2045 مليون د.ج.

الجدول رقم 23: برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2008.

البرنامج	عدد العمليات المسجلة	المبلغ المرصود×1000 د.ج	العمليات المغلقة(بما فيها العمليات المسجلة قبل 2008)
البرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC	273	2.070.000	178
البرنامج الخاص بالجنوب PS SUD	87	525.000	57

المصدر: مصلحة المخططات البلدية للتنمية بمديرية البرجعة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

الملاحظ من خلال معطيات هذا الجدول، أن مستوى تسجيل المشاريع التنموية ضمن برنامج المخططات البلدية للتنمية في سنة 2008، يبقى نفسه مقارنة بالسنوات السابقة، بينما نسبة إنجاز هذه المشاريع وتنفيذها على أرض الواقع يبقى ضعيف، وذلك ما يلاحظ من خلال العمليات المغلقة(\*)<sup>1</sup> التي لم ترقى للمستوى المطلوب، وهذا كذلك ما يؤكد أن عامل الأموال ليس هو السبب في تعثر التنمية المحلية في الولاية، وإنما سوء الإدارة لهذه التنمية هو السبب في تعثرها، وهذا الأخير -سوء إدارة التنمية- يعود بالأساس لسوء إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم 24: برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2009.

البرنامج	عدد العمليات المسجلة	المبلغ المرصود×1000 د.ج	العمليات المغلقة(بما فيها العمليات المسجلة قبل 2009)
البرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC	213	1.472.000	225
البرنامج الخاص بالجنوب PS SUD	74	525.000	95

المصدر: مصلحة المخططات البلدية للتنمية بمديرية البرجعة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

من خلال معطيات هذا الجدول يلاحظ الباحث كذلك ثبات مستوى تسجيل العمليات التنموية في الولاية لسنة 2009، حيث عرفت هذه السنة تسجيل 287 عملية ضمن البرامج المختلفة لبرنامج المخططات

<sup>1</sup> يقصد بالمغلقة أي المشاريع المسلمة من قبل مقاوله الانجاز والقابلة للاستغلال.

البلدية للتنمية، برخصة مالية تصل إلى 1997 مليون د.ج، وهذه كلها إمكانيات مالية تسمح بإحداث تنمية محلية ترقى لطموحات المجتمع المحلي في الولاية، إذا عرفت كيف توظف وتجدد على أرض الواقع ليستفيد منها أفراد المجتمع المحلي في ولاية ورقلة.

الجدول رقم 25: برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2010.

البرنامج	عدد العمليات المسجلة	المبلغ المرصود × 1000 د.ج	العمليات المغلقة
برنامج دعم النمو الاقتصادي PCCE	162	1.195.000	13

المصدر: مصلحة المخططات البلدية للتنمية بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

يدخل برنامج دعم النمو الاقتصادي PCCE ضمن المخطط الخماسي الثاني (2010-2014)، حيث عرفت سنة 2010 وهي أول سنة ضمن هذا المخطط الخماسي تسجيل 162 عملية، بمبلغ يقدر ب 1195 مليون د.ج، وهذه مبالغ ضخمة يعتقد الباحث أنها لو تستغل وتجدد إلى مشاريع على أرض الواقع وفي الوقت المحدد لها، سوف يكون لها الأثر الجيد على حياة الأفراد في ولاية ورقلة، فالملاحظ أنه من بين 162 عملية تم تسليم فقط 13 عملية وهي في حقيقة الأمر نسبة ضعيفة جداً، وهذا يؤكد أيضاً ضعف الجماعات المحلية في إدارة التنمية المحلية بالرغم من توفر الأموال الكافية لإحداث تنمية محلية في الولاية، مما يؤكد ضرورة إعادة النظر في العنصر البشري المدير لهذه التنمية في الولاية.

ومن خلال ما تقدم من معطيات لواقع التنمية المحلية في الولاية لأحد أهم مظاهرها، ألا وهو مخططات البلديات للتنمية (P.C.D)، وكذا العرض الذي تقدم به مدير البرجة ومتابعة الميزانية بولاية ورقلة أمام مجلس الولاية يوم 2011/06/15، أكد فيه على أن برنامج المخطط البلدي للتنمية 'P.C.D' يعرف رخصة مالية تقدر ب 4.86 مليار دينار جزائري، حيث يمثل الاستهلاك المتراكم بقيمة 2.31 مليار دينار جزائري، كما يشمل أيضاً حصص اعتمادات الدفع لعمليات غير مسجلة مع تسجيل مستوى استهلاك مقبول لاعتمادات الدفع للسداسي الأول لسنة 2011، مع الإشارة - يضيف مدير البرجة ومتابعة الميزانية للولاية - إلى أن عملية التسجيل لشطر 2011 تبقى غير كافية رغم الموافقة المبدئية للسيد الوالي، وهنا يتضح أن هناك اقتراحات لمشاريع تنموية من قبل البلديات باسم سنة 2011 لم تحظ بالموافقة لعدم رصد لها المبالغ المالية لتمويلها، وهذا ليس راجع لندرة المال، فالخماسي (2010-2014) رصدت له مبالغ ضخمة بلغت 286 مليار دولار، ولكن يعود السبب لعدم استهلاك المبالغ المرصودة لعمليات الخماسي الأول (2005-2009)، وفي الأخير يُقر مدير البرجة ومتابعة الميزانية للولاية بأن الوضعية الفيزيائية (المادية) تشير إلى أن عدد كبير من العمليات غير منطلقة، يقدر عددها ب 199 عملية منها 89 عملية في إطار برنامج دعم النمو الاقتصادي PCCE، أي المسجلة ضمن الخماسي (2010-2014)، والباقي يخص الخماسي (2005-2009)، أي أكثر من 100 عملية لم تنطلق، وهذا ما يطرح التساؤل أين الخلل في ظل توفر المال؟ وهذا ما جعل الباحث يزيح عامل المال في تعثر التنمية المحلية، ليشير

عامل سوء إدارة التنمية المحلية الذي يرجع بالأساس إلى سوء إدارة الموارد البشرية، وهذا يتأكد بالعودة إلى نسبة استهلاك اعتمادات الدفع في الفترة (1999-2011) والتي تقدر ب 42.63 %، وهذا يعني أن المبالغ المرصودة للمشاريع التنموية في الولاية لم يبلغ استهلاكها النصف، مما يعني كذلك أن المشاريع التنموية المرصحة إنجازها في هذه الفترة لم يتجاوز النصف، وهذا كذلك مؤشر قوي على أن تعثر التنمية المحلية في ولاية ورقلة ليس لعدم وجود المال، إنما يعود لسوء إدارة التنمية فيها.

وهذا ما أكده محمد الصغير باباس رئيس المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، حيث أظهر استغرابه الشديد من بطئ وتيرة استهلاك المخصصات المالية المرصودة لبرامج التنمية المحلية بولايات الجنوب، حيث قال (1) : " إن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي استطاع أن يقف من خلال زيارته المتواصلة لولايات الجنوب والإصغاء بتمعن لفضاءات الاستماع والتشاور حول التنمية المحلية وتطلعات المواطن بهذه المناطق، على أهم النقاط والأسباب الجوهرية المعرقة لقاطرة التنمية بأقاليم الجنوب الكبير" ، حيث أكد على أن ضعف التنمية في هذه المناطق لا يعود لنقص المال بل يعود لافتقار الإدارة المحلية لآليات تجسيد ما هو مكسب من أموال بمختلف برامج التنمية، حيث قال (2) : " .. أن الجنوب لا ينقصه المال بل يحتاج إلى آليات تجسيد ما هو مكسب من أموال بمختلف الصناديق، .."

يستطيع الباحث التأكيد على أن العنصر البشري هو أحد أهم تلك الآليات التي يمكن أن تجسد ما هو مكسب من أموال لمشاريع تنموية في الولاية، لأن العنصر البشري في المؤسسات والإدارات العمومية المسؤولة على تنفيذ مختلف المشاريع التنموية أثبت عدم قدرته على إدارة تلك المشاريع، وهذا ما أكده أغلب رؤساء المجالس الشعبية البلدية والولائية لولايي ورقلة وغرداية في الملتقى الجهوي للتنمية المحلية المنعقد يومي 27 و28 سبتمبر 2011 في ولاية غرداية، والمنظم من طرف المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي تحت إشراف رئيسه "محمد الصغير باباس"، لذا وجب على القائمين على شؤون الجماعات المحلية في الولاية إعادة النظر في وظيفة إدارة الموارد البشرية وتفعيلها، ليتمكن الموظفون المشرفون على تنفيذ المشاريع التنموية في الولاية من تجسيدها فعليا على أرض الواقع وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> الشيخ زقاي، "باباس" يعترف بالعراقيل المعطلة للتنمية في الصحراء، جريدة الشروق الجزائرية، الثلاثاء 27 سبتمبر 2011، العدد 3427، ص 9.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

المطلب الثالث: واقع التنمية المحلية من خلال البرنامج القطاعي غير الممركز (P.S.D) في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)

إن التجهيزات والاستثمارات العمومية التي تدخل في إطار "البرنامج القطاعي غير الممركز" (Programme Sectoriel Déconcentré)، تعتبر من برامج التنمية في الدولة على المستوى المحلي، وذلك طبقاً للمرسوم رقم 73-135 مؤرخ في 10 رجب عام 1393 الموافق 9 غشت سنة 1973 يتضمن لامركزية اعتمادات الدولة الخاصة بالتجهيز والاستثمار لفائدة الولايات<sup>(1)</sup>، حيث نص في مادته الأولى على أنه "تحدد بموجب هذا المرسوم، وابتداءً من أول يناير 1974، شروط تسيير وتنفيذ الاعتمادات المخصصة لعمليات التجهيز والاستثمار والتي يختص المجلس التنفيذي للولاية بانجازها"<sup>(2)</sup>، كما يشرف الوالي على التسيير المالي لهذه البرامج، وذلك طبقاً لنص المادة 2 من هذا المرسوم والتي تنص على أنه "يقوم الوالي الأمر بالصرف الوحيد في الولاية بالتسيير المالي لعمليات التجهيز والاستثمار العمومي والمنجزة على حساب ميزانية الدولة في إطار برامج التنمية الخاصة بالولاية"<sup>(3)</sup>.

وللإشارة فقط أنه يندرج تحت برنامج 'البرنامج القطاعي غير الممركز P.S.D' عدة برامج فرعية تقتضيها المرحلة التي أنشئ فيها ذلك البرنامج، ففي الخماسي (2005-2009) كان هناك برنامجين يمولان العملية التنموية في ولاية ورقلة، الأول يسمى 'البرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC'، والثاني يطلق عليه 'البرنامج الخاص بتطوير مناطق الجنوب PS SUD'، أما الخماسي الجديد (2010-2014) فهناك برنامج وحيد يمول العملية التنموية في الولاية يطلق عليه 'برنامج دعم النمو الاقتصادي PCCE'.

والجداول الموالية توضح واقع المشاريع التنموية على مستوى مختلف القطاعات في الولاية، وسوف يحاول الباحث قراءة وتقصي النتائج للخماسي الأول (2005-2009)، وكذا السنة الأولى من الخماسي الثاني (2010-2014)، للحكم في الأخير على مستوى التنمية المحلية في ولاية ورقلة.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، لامركزية اعتمادات الدولة الخاصة بالتجهيز والاستثمار لفائدة الولايات العدد: 67، السنة العاشرة، الثلاثاء 21 أوت 1973، ص 1002.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 1003.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

1. البرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC

الجدول رقم 26 : حصيلة البرنامج التكميلي لدعم النمو للفترة (2005-2009).

الوضعية الفيزيائية للعمليات				2009/2005		القطاع / القطاع الفرعي
لم تنطلق بعد	قيد الانجاز	في إطار الغلق	مغلقة	المبلغ المرصود×1000 د.ج	عدد العمليات	
2	13	7	/	2.188.520	22	الأشغال الكبرى للري
/	/	2	/	383.268	2	الأشغال الصغيرة والمتوسطة للري
3	3	1	5	158.500	12	الغابات
/	1	1	/	90.000	2	البيئة
5	17	11	5	2.820.288	38	مجموع قطاع الفلاحة والري
2	/	/	/	150.000	2	التخزين والتوزيع
2	/	/	/	150.000	2	مجموع قطاع الخدمات الإنتاجية
/	3	6	12	10.684.600	21	منشآت الطرق
/	2	1	/	2.003.000	3	مدارج الطائرات
/	/	/	/	6.336	/	الأرصاء الجوية
14	41	6	1	5.172.923	62	المنشآت الإدارية
14	46	13	13	17.866.859	86	مجموع قطاع المنشآت الاقتصادية والإدارية
16	24	30	12	7.355.441	82	التربية
2	6	2	4	1.883.780	14	التكوين والبيد العاملة
3	6	4	/	4.080.887	13	التعليم العالي
21	36	36	16	13.320.108	109	مجموع قطاع التربية والتكوين
/	14	3	6	1.333.538	23	الصحة
/	6	6	6	983.000	18	الشباب
1	2	1	1	260.000	5	الثقافة
/	1	2	5	309.310	8	الحماية الاجتماعية
1	23	12	18	2.885848	54	مجموع قطاع المنشآت السوسيوثقافية
/	42	9	2	4.074.000	53	التعمير والنهضة
2	6	/	/	1.632.500	8	السكنات
2	48	9	2	5.706.500	61	مجموع قطاع السكن
45	170	81	54	42.749.603	350	مجموع البرامج القطاعية PCSC

المصدر: رئيس مصلحة البرامج القطاعية غير الممركزة بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

يتضح بجلاء من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن البرنامج التكميلي لدعم النمو المدرج ضمن الخماسي الأول (2005-2009)، لم يرق للمستوى المطلوب، حيث لاحظ الباحث تسجيل 350 عملية، لم يتم تسليم منها سوى 54 عملية فقط، وهذا يعني أن 296 عملية تنموية مسجلة ضمن برامج الخماسي الأول (2005-2009) بقيت تراوح مكانها بالرغم من المبالغ الكبيرة المرصودة لإنجازها، وهذا ما يعكس الضعف الكبير التي تعاني منه المديرية الولائية -المسؤولة بصفة مباشرة على تنفيذ البرامج القطاعية غير الممركزة- على إدارة المشاريع التنموية في الولاية، بمعنى أنه أكثر من 42 مليار دينار جزائري بقيت مجمدة، كان من المفروض أن تُجسد إلى مشاريع تنموية تخدم أفراد المجتمع المحلي في الولاية، مما يؤكد عدم قدرة هذه المديرية على إدارة التنمية المحلية في الولاية بالرغم من توفر الأموال الكافية لإنجاز هذه المشاريع، وهذا ما يجعل الباحث يعيد طرح السؤال في كل مرة، أين الخلل في ظل توفر الأموال الكافية لإنجاز هذه المشاريع؟، هذا السؤال الذي كان السبب الرئيسي في توجه الباحث نحو إبراز عامل ضعف الموارد البشرية في الجماعات المحلية في ولاية ورقلة في إدارة المشاريع التنموية، مما أدى به إلى دراسة والبحث عن مدى قوة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتفعيل التنمية المحلية.

فالملاحظ في الجدول أعلاه أن قطاعي الفلاحة والري شهدا تسجيل 38 عملية خلال الخماسي (2005-2009)، ضمن البرنامج القطاعي غير الممركز، بغلاف مالي يفوق 2,8 مليار دينار، لم يتم تسليم منها إلا 5 عمليات، كما شهد كذلك قطاع الخدمات الإنتاجية خلال نفس الخماسي تسجيل عمليتين لكن لم يجسدا إلى غاية الآن إلى مشاريع على أرض الواقع، بالإضافة إلى قطاع المنشآت الاقتصادية والإدارية الذي شهد تسجيل 86 عملية خلال نفس الخماسي كذلك، لكن 13 عملية فقط هي التي تم تسليمها من طرف مقاولات الانجاز، والعمليات الأخرى بقيت تراوح مكانها تنتظر التجسيد على أرض الواقع، أما قطاع التربية والتكوين الذي شهد تسجيل 109 عملية خلال نفس الخماسي فقد تم فقط تسليم 16 عملية، وهذا ما يفسر العجز الكبير الذي يشهده هذا القطاع في الولاية بسبب هذا التأخر في تنفيذ المشاريع التنموية، والأمر كذلك بالنسبة لقطاع المنشآت السوسيوثقافية الذي يضم الصحة، والشباب، والثقافة، والحماية الاجتماعية، فقد سجل خلال نفس الخماسي 54 عملية، لم يتم تسليم من طرف مقاولات الانجاز إلا 18 عملية، أما قطاع السكن والتهيئة والتعمير فقد كان أكثر تأخراً عن غيره من القطاعات الأخرى، حيث أنه من مجموع 61 عملية تم تسجيلها خلال الخماسي (2005-2009)، تم فقط تسليم عمليتين من طرف مقاولات الانجاز، وهذه الأرقام في الحقيقة تنم عن وجود عجز حقيقي في إدارة مشاريع التنمية المحلية من قبل الجماعات المحلية في ولاية ورقلة.

2. البرنامج الخاص بتطوير مناطق الجنوب PS SUD

الجدول رقم 27 : حصيلة البرنامج الخاص بتطوير مناطق الجنوب للفترة (2006-2009).

الوضعية الفيزيائية للعمليات				2009/2006		القطاع/القطاع الفرعي
العمليات التي لم تنطلق بعد	العمليات قيد الانجاز	العمليات التي في إطار الغلق	العمليات المغلقة	المبلغ المرصود×1000 د.ج	عدد العمليات	
/	3	/	/	84.000	3	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفية
/	3	/	/	84.000	3	مجموع قطاع الصناعات الحرفية
1	16	22	/	3.460.956	39	الأشغال الكبرى للري
/	1	8	/	1.076.000	9	الأشغال الصغيرة والمتوسطة للري
/	/	/	1	80.000	1	الغابات
/	3	/	/	326.000	3	البيئة
1	20	30	1	4.942.956	52	مجموع قطاع الفلاحة والري
2	1	/	2	35.200	5	السياحة
/	2	/	/	912.000	2	النقل
2	3	/	2	947.200	7	مجموع قطاع الخدمات الإنتاجية
/	2	5	2	3.360.750	15	منشآت الطرق
6	2	5	2	3.360.750	15	المنشآت الإدارية
6	4	10	4	6.265.485	24	مجموع القطاع الاقتصادي والإداري
/	1	4	5	465.000	10	التربية
/	6	2	1	665.000	9	التكوين واليد العاملة
2	3	/	/	1.699.877	5	التعليم العالي
2	10	6	6	2.829.877	24	مجموع قطاع التربية والتكوين
2	17	/	/	6.345.576	19	الصحة
/	3	/	1	1.200.000	4	الشباب
3	2	1	/	230.000	6	الثقافة
5	22	1	1	7.775.576	29	مجموع القطاع السوسيوثقافي
/	21	/	/	1.900.000	21	التعمير والتهيئة
/	21	/	/	1.900.000	21	مجموع قطاع السكن
16	83	47	14	24.745.94	160	مجموع البرنامج القطاعي PS SUD

المصدر : رئيس مصلحة البرامج القطاعية غير المركزية بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

الملاحظ كذلك من خلال هذا الجدول أن البرنامج الخاص بتطوير مناطق الجنوب PS SUD لم يحقق الأهداف المرجوة منه، وهذا ما تؤكده النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه، حيث أنه من بين مجموع 160 عملية مسجلة ضمن هذا البرنامج خلال الخماسي (2005-2009) وبرخصة مالية تقدر بحوالي 2,4 مليار دينار جزائري، لم يتم تسليم سوى 14 عملية للاستغلال من قبل أفراد المجتمع المحلي، أما العمليات المتبقية والمقدرة بـ 146 عملية لم يتم تسليمها بعد، فمنها 47 عملية في إطار الغلق (تسديد الفواتير المتبقية لحساب مقاولات الانجاز)، و83 عملية قيد الانجاز، وهذا عدد كبير يؤثر بلا شك على العملية التنموية في الولاية، و 16 عملية لم تنطلق بعد بالرغم من أنها مسجلة ضمن المخطط الخماسي (2005-2009)، وهذا ما يجعل الباحث يطرح السؤال التالي : ما هو السبب في تأخر إنجاز هذه العمليات بالرغم من توفر الموارد المالية ؟.

فالملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قطاع الصناعات الحرفية لم ينجز ولا عملية من العمليات المسجلة خلال الخماسي (2005-2009) والمقدرة بـ 3 عمليات ضمن البرنامج الخاص بتطوير مناطق الجنوب، كما شهد قطاعي الفلاحة والري تسجيل 52 عملية في نفس الخماسي وضمن نفس البرنامج، إلا أنه لم يتم تسليم سوى عملية واحدة من طرف مقاولات الانجاز، وهذا ما يدل على العجز الكبير في تنفيذ المشاريع التنموية في قطاعات حساسة وذات أهمية إستراتيجية في النهوض بالتنمية المحلية في ولاية ورقلة، ونفس الشيء بالنسبة لقطاع الخدمات الإنتاجية، حيث شهد تسجيل 7 عمليات لم يتم تسليم سوى عمليتين، أما القطاع الاقتصادي والإداري فقد شهد تسجيل 24 عملية خلال نفس الخماسي وضمن نفس البرنامج، لكن لم يتم تسليم سوى 4 عمليات فقط، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لقطاع التربية والتكوين فقد عرف تسجيل 24 عملية لم يتم تسليم سوى 6 عمليات فقط، ونفس الشيء كذلك للقطاع السوسيوثقافي فقد شهد 29 عملية لم يتم تسليم سوى عملية واحدة، وكذا قطاع السكن والتهيئة والتعمير فقد تم تسجيل 21 عملية خلال نفس الخماسي ونفس البرنامج، لم يتم إنجاز ولا عملية حتى شهر ماي 2011، فكل تلك الأرقام التي تسجل عجزاً كبيراً في وتيرة إنجاز المشاريع التنموية في ولاية ورقلة، توحى بوجود عجز كبير في إدارة هذه المشاريع التنموية، ومن ثمة يمكن القول بأن التنمية المحلية في ولاية ورقلة تعاني تعثراً كبيراً من حيث وتيرة الانجاز، مما يؤكد فرضية الباحث من أن العنصر البشري في الجماعات المحلية في الولاية بحاجة لإدارة متخصصة وفعّالة تمكنه من التسيير الجيد للمشاريع التنموية فيها.

3. برنامج دعم النمو الاقتصادي PCCE

الجدول رقم 28 : حصيله برنامج دعم النمو الاقتصادي للفترة (2010-2011).

الوضعية الفيزيائية للعمليات				2011/2010		القطاع/القطاع الفرعي
العمليات التي لم تنطلق بعد	العمليات قيد الانجاز	العمليات التي في طور الغلق	العمليات المغلقة	عدد العمليات المسجلة	المبلغ المرصود×1000د.ج	
6	3	/	/	9	3.465.000	الأشغال الكبرى للري
1	4	/	/	5	1.905.000	الأشغال الصغيرة والمتوسطة للري
1	4	/	/	5	27.000	الغابات
4	/	/	/	4	354.500	البيئة
1	/	/	/	1	26.000	الصيد
1	/	/	/	1	15.000	تهيئة الاقليم
14	11	/	/	25	5.792.5000	مجموع قطاع الفلاحة والري
3	/	/	/	3	71.580	النقل
3	/	/	/	3	71.580	خدمات منتجة
12	6	/	/	18	7.220.000	منشآت الطرق
23	6	3	/	32	869.875	المنشآت الإدارية
35	12	3	/	50	8.089.875	مجموع قطاع المنشآت الاقتصادية والإدارية
45	7	1	/	53	4.479.061	التربية
11	5	/	/	16	1.512.100	التكوين واليد العاملة
5	/	/	/	5	4.292.000	التعليم العالي
61	12	1	/	74	10.283.161	مجموع قطاع التربية والتكوين
2	/	/	/	2	1.000.000	الشؤون الدينية
17	/	/	/	17	6.359.000	المنشآت الصحية
16	4	/	/	20	1.846.221	الشباب
4	1	/	/	5	258.000	الثقافة
2	/	/	/	2	9.000	الحماية الاجتماعية
41	5	/	/	46	9.472.221	مجموع قطاع المنشآت السوسيوثقافية
2	/	/	/	2	800.000	التعمير والتهيئة
8	/	/	/	6	1.264.400	السكنات
8	/	/	/	8	2.064.400	مجموع قطاع دعم السكن
162	40	4	/	206	35.773.737	مجموع برنامج دعم النمو الاقتصادي PCCE

المصدر: رئيس مصلحة البرامج القطاعية غير المركزية بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

من خلال قراءة النتائج المدرجة في الجدول أعلاه يلاحظ الباحث أن برنامج دعم النمو الاقتصادي كان كسابقيه من البرامج الأخرى، حيث لم يسجل أي تقدم يذكر بالرغم من أنه مرّ على تنفيذه أكثر من عام ونصف، فمن بين 206 عملية تنموية مسجلة ضمن هذا البرنامج خلال سنة 2010 لم ترى أي عملية منها النور، ومن خلال ما ورد في الجدول أنه من مجموع 206 عملية والمرصود لها أكثر من 35 مليار دينار جزائري، نسجل فقط 4 عمليات في إطار الغلق، و 40 عملية قيد الانجاز، و 162 عملية لم تنطلق بعد بالرغم من مضي أكثر من عام ونصف على تسجيلها للتنفيذ (هذه الجداول موقوفة في شهر جوان 2011 من طرف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة)، هذه الأرقام تؤكد للباحث أن هناك عجز من قبل الجماعات المحلية في ولاية ورقلة على إدارة العملية التنموية فيها.

وكذلك من خلال العرض الذي تقدم به مدير البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة يوم 2011/06/15، أمام مجلس الولاية لولاية ورقلة، لواقع المشاريع التنموية في الولاية، ذكر أن وضعية المشاريع التي تنطوي ضمن البرنامج القطاعي PSD، إلى غاية 2011/05/31، تعرف رخصة مالية تقدر ب 106,2 مليار د.ج، و بعدد 753 عملية، واستهلاك متراكم يقدر ب 32,8 مليار د.ج، وبرنامج جاري برخصة تقدر ب 73,39 مليار د.ج، هذه المعايير تعكس الوضعية الفيزيائية للمشاريع، حيث سجلت 753 عملية كمجموع كلي للمشاريع، منها 180 عملية منتهية ومغلقة، و 345 عملية في طور الانجاز، و 228 عملية غير منطلقة، و 66 عملية مسجلة قبل سنة 2010 في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو PCSC، والبرنامج الخاص بتطوير مناطق الجنوب PS SUD، وهذه كلها معطيات تعكس الفشل الذي تعاني منه الإدارات المحلية في تجسيد كل هذه المشاريع التنموية التي انتظرها أفراد المجتمع المحلي في هذه الولاية بشغف.

ومن خلال النتائج المقدمة في الجداول السابقة كذلك يلاحظ الباحث أن هناك عجزاً كبيراً وواضحاً في إدارة المشاريع التنموية في ولاية ورقلة، بالرغم من وجود النية لدى القائمين على تنفيذ هذه المشاريع التي لاحظها الباحث من خلال الاجتماعات التي حضرها في مجلس الولاية بحكم منصبه كنائب في المجلس الشعبي البلدي لإحدى بلديات الولاية من جهة، وكذا وفرة الموارد المالية التي خصصتها الدولة لتجسيد هذه المشاريع من جهة ثانية، لكن يبقى كل ذلك دون جدوى في ظل عدم وجود نظام سليم لإدارة الموارد البشرية يعمل على تفعيل العنصر البشري الذي يعتبر هو الأساس في إدارة العملية التنموية.

المطلب الرابع : تقييم عام للبرامج التنموية في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)

الجدول الموالي يعطي حصيلة المخطط الخماسي الأول (2005-2009) بالأرقام لمختلف البلديات المكونة لولاية ورقلة، ومختلف البرامج المكونة لبرنامج المخططات البلدية للتنمية PCD، وسوف يحاول الباحث إعطاء قراءة نقدية لمعطيات هذا الجدول لمعرفة مدى تقدم إنجاز المشاريع التنموية المختلفة في الولاية، ومنه يمكن الحكم على التنمية المحلية في ولاية ورقلة.

الجدول رقم 29: الحصيلة النهائية لبرنامج المخطط البلدي للتنمية لولاية ورقلة حتى نهاية 2010.

الرقم	البلدية	عدد العمليات	المبلغ المرصود 1000× د.ج	استهلاك المبلغ 1000× د.ج	نسبة الاستهلاك	الوضعية المادية للعمليات		
						المنتھية	قيد الانجاز	غير المنطلقة
1	ورقلة	58	394.670	70.419	17,84	22	9	26
2	الرويسات	26	265.197	5.871	2,21	3	3	15
3	سيدي خويلد	15	55.465	20361	36,71	8	2	7
4	حاسي بن عبدالله	14	41.630	19.681	47,27	1	1	4
5	عين البيضاء	22	128.444	64.419	50,15	4	5	12
6	نقوسة	21	49.900	14.485	29,03	5	1	5
7	تقرت	20	221.207	67.879	30,69	5	9	14
8	النزلة	39	205.831	26.175	12,72	5	23	19
9	تبيسست	30	134.563	55.792	41,46	24	7	6
10	الزاوية العابدية	20	86.964	48.116	55,33	10	2	3
11	المقرين	9	82.710	29.758	35,98	10	4	8
12	سيدي سليمان	19	68.735	14.443	21,01	10	7	10
13	تيماسين	17	16.500	10.296	62,40	1	2	1
14	بلدة عمر	19	52.022	12.256	23,56	5	3	2
15	الطيبات	27	284.360	21.792	7,66	3	8	20
16	بن ناصر	17	23.000	1.656	7,20	0	3	2
17	المنقر	23	46.000	6.251	13,59	0	5	3
18	الحجيرة	17	46.226	1.797	3,89	0	2	9
19	العالية	24	39.100	6.466	16,54	2	2	7
20	البرمة	1	4.100	0	0,00	0	1	0
	المجموع	438	2.246.622	497.912	22,16	118	99	173

المصدر: رئيس مصلحة المخططات البلدية للتنمية بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

يلاحظ الباحث من خلال قراءة معطيات هذا الجدول، أن إنجاز المشاريع التنموية في جميع بلديات الولاية يسير بوتيرة ضعيفة جداً، مما يعرقل بصفة مباشرة مسار التنمية المحلية في الولاية، والدليل على ذلك أن النتائج الإجمالية للجدول توضح بأن هناك 438 عملية مسجلة، و118 عملية منتهية وغير مسلمة، و99 عملية في طور

الإنجاز، و 173 عملية لم تنطلق بعد، أي بمجموع 390 (173+99+118) عملية من مجموع 438 عملية مسجلة لم يستفد منها أفراد المجتمع المحلي في الولاية، وأنه تم فقط تسليم 48 عملية من مجموع كل العمليات المدرجة ضمن برنامج مخططات البلديات للتنمية، وأنه تم فقط استهلاك ما نسبته 22,16% من الأموال المرصودة لإنجاز هذه العمليات خلال خماسي كامل، وهذا يعني أن هناك خللاً في إدارة وتسيير العملية التنموية من قبل الإدارة المحلية على مستوى بلديات الولاية.

الجدول رقم 30: حصيلة البرامج التنموية القطاعية للمديريات الولائية للخماسي (2005-2009).

الرقم	المديرية	عدد العمليات المسجلة	المبلغ المرصود × 1000 د.ج	المبلغ المستهلك	نسبة الاستهلاك %	الوضعية الفيزيائية		
						المنتهية	قيد الانجاز	لم تنطلق بعد
1	الإدارة المحلية	126	2.770.629	1.347.133	48,62	33	53	40
2	الأشغال العمومية	39	1.893.837	398.630	21,05	6	30	3
3	الري	22	298.065	220.720	74,05	10	10	2
4	السكن والتجهيزات العمومية	12	230.344	9.321	4,05	0	5	7
5	الطاقة والمناجم	17	418.207	285.735	68,32	3	14	0
6	التربية	15	314.360	114.603	36,46	2	12	1
7	الشباب والرياضة	18	718.582	126.714	17,63	0	17	1
8	الغابات	12	36.000	12.526	34,79	0	11	1
9	السياحة	3	41.000	3.981	9,71	0	1	2
10	الثقافة	2	12.000	9.452	78,76	0	1	1
11	الشؤون الدينية	6	128.942	10.806	8,38	0	1	5
12	الصحة	14	79.445	49.995	62,93	2	12	0
13	التكوين المهني	1	4.000	387	9,67	0	1	0
14	المجاهدين	4	7.324	499	6,82	1	2	1
15	النشاط الاجتماعي	5	31.040	24.713	79,62	0	4	1
16	التنمية الاجتماعية	20	3.392.100	22.412	0,66	2	17	1
17	النقل	1	30.000	29.992	99,97	0	1	0
18	الحماية المدنية	2	164.200	816	0,50	0	1	1
19	التعمير والبناء	21	361.037	148.945	41,25	2	6	13
	<b>المجموع</b>	<b>340</b>	<b>10.931.113</b>	<b>2.817.379</b>	<b>25,77</b>	<b>61</b>	<b>199</b>	<b>80</b>

المصدر: رئيس مصلحة البرامج القطاعية غير الممركزة بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة.

من خلال قراءة نتائج حصيلة الخماسي ( 2005-2009) يلاحظ الباحث أن هناك تأخراً كبيراً في إنجاز المشاريع المسجلة ضمن هذا الخماسي من قبل مختلف المديريات في الولاية، حيث لاحظ الباحث أن نسبة استهلاك المبالغ المالية المرصودة لإنجاز كل هذه المشاريع لم تتجاوز نسبة 25,77 %، وهذا دلالة واضحة على عدم قدرة هذه المديريات على تنفيذ هذه المشاريع، وكذلك نجد أنه من مجموع 340 عملية مسجلة ضمن هذا الخماسي تم الانتهاء إلا من 61 عملية فقط، والباقي كله إما قيد الانجاز أو لم يُطلق في إنجازها بعد، وهذا مؤشر آخر على ضعف القائمين على تنفيذ المشاريع التنموية في الولاية على تفعيل إنجاز العمليات التنموية فيها.

من خلال ما سبق من معطيات، ومن خلال الواقع المعاش الذي يلاحظه الباحث في ولاية ورقلة، يتضح بجلاء العجز الذي تعانيه الجماعات المحلية في الولاية في تنفيذ وتجسيد المشاريع التنموية المسجلة للولاية ضمن مختلف البرامج التنموية المعتمدة من طرف الدولة، حيث ومن خلال الجداول السابقة الذكر يمكن للباحث تلخيص ما يلي :

الجدول رقم 31: ملخص حصيلة البرامج التنموية منذ 2005.

عدد العمليات المسجلة منذ 2005 حتى 2010	عدد العمليات غير المنطلقة حتى شهر ماي 2011	عدد العمليات قيد الانجاز حتى شهر ماي 2011
2258	363	535

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على المعطيات الواردة في الجداول السابقة.

الملاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن عدد العمليات الإجمالي المسجلة خلال المخطط الخماسي الأول (2005-2009)، وكذا السنة الأولى من المخطط الخماسي الثاني ( 2010-2014)، قد بلغ 2258 عملية، وهذا عدد هائل مقارنة بعدد السنوات الستة التي سُجلت فيها هذه العمليات، كما يعتقد الباحث أن هذا العدد الهائل من العمليات التنموية المسجلة خلال هذه المدة القصيرة يُلي إلى حدٍ بعيد متطلبات أهالي الولاية، لكن الملاحظ أن حوالي 535 عملية هي قيد الانجاز، منها ما هو مسجل ضمن المخطط الخماسي الأول، مما يعني التأخر الكبير في إنجاز المشاريع وعدم تسليمها في الآجال المحددة لها، مما يؤخر الاستفادة منها من قبل مواطني الولاية، وهذا التأخر لا يعود لمقاومات الانجاز وإنما يعود بالأساس للتأخر في إجراءات انطلاق المشاريع من قبل المسؤولين على تنفيذها، هذا ما أكدته رئيس مصلحة برامج المخططات البلدية للتنمية ورئيس مصلحة البرامج القطاعية غير الممركزة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة، وهذا ما يلاحظه الباحث من خلال الجدول السابق حيث يسجل ما مجموعه 363 عملية لم تعرف الانطلاق حتى شهر ماي 2011 بالرغم من أن أكثرها مسجل ضمن المخطط الخماسي الأول (2005-2009)، وبعملية بسيطة نجد أنه ومنذ سنة 2005 وحتى شهر ماي 2011 لم يتم إنجاز ما نسبته 40 % من مجموع المشاريع المسجلة في هذه الفترة، وهذه نسبة كبيرة تحتم على القائمين على شؤون التنمية المحلية في الولاية إعادة النظر والبحث في أسباب هذا التأخر بالرغم من توفر الموارد المالية، لذلك يمكن للباحث ومن خلال ما تقدم من معطيات، القول أن التنمية المحلية في ولاية ورقلة لازالت

بعيدة عن المستوى المقبول، مما يحتم على القائمين عليها بذل جهد أكثر لتحديد مواطن الخلل في تعثر التنمية المحلية في الولاية، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة للقفز بالتنمية المحلية للمستوى المطلوب، وتحقيق بذلك كل طموحات أهالي المجتمع المحلي في ولاية ورقلة.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تقدم من طرح لواقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في الجماعات المحلية، يلاحظ الباحث أن إدارة الموارد البشرية على مستوى إدارة الجماعات المحلية تفتقد لأبسط الصلاحيات في إدارة وتسيير مواردها البشرية، وهذا ما يؤثر سلباً على فعالية إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات العمومية، حيث وجد الباحث من خلال قراءة محتوى القانون الأساسي الذي يحكم سير هذه المؤسسات العمومية أنه يفتقد لكثير من أنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الإدارات، في حين نجد أن مثل هذه الأنشطة مُفعَّلة على المستوى المركزي، مثل وظيفة إدارة الموارد البشرية التي يُعنى بها الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، وكذلك نشاط تخطيط الموارد البشرية الذي يُعنى به المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.

في حين أن مثل هذه الصلاحيات المركزة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية، وهي تحتوي لكثير من أنشطة إدارة الموارد البشرية، لو كانت ممنوحة للمصالح المسؤولة على إدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي لكانت النتائج أفضل على ما هي عليه، وذلك لما لاحظته الباحث واستقاه من طرف المسؤولين على مصالح إدارة المستخدمين في المؤسسات العمومية المحلية، حيث أنه لا وجود فعلي لتخطيط الموارد البشرية، ولا توظيف على أساس الاستحقاق، ولا فعالية في التدريب إن وجد... الخ من الأنشطة المهمة في إدارة الموارد البشرية التي تفتقد إليها هذه المصالح على مستوى الجماعات المحلية، وذلك يعود للأسباب الآتية :

- إن بسبب اللامبالاة من قبل المسؤول الأول في هذه المؤسسات العمومية.
- أو بسبب عدم وجود كفاءات لتفعيل مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- أو بسبب عدم وجود بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية أصلاً ضمن الأنشطة المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

أما بالنسبة لواقع التنمية المحلية في ولاية ورقلة فهو ليس بأحسن حال من إدارة الموارد البشرية فيها، وهذا ما يؤكد للباحث مدى الارتباط الموجود بينهما، فتدني مستوى تطبيق وفعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية سوف يؤثر دون شك في مستوى أداء الموارد البشرية مما ينعكس سلباً على نتائج البرامج التنموية التي تعتبر من بين أهم مظاهر التنمية المحلية، حيث لاحظ الباحث من خلال المعطيات التي وردت من مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة (مديرية التخطيط وهيئة الإقليم سابقاً) أن البرامج التنموية المسجلة ضمن نفقات الدولة للتجهيز ضمن مختلف البرامج غير الممركزة والمتمثلة في المخططات البلدية للتنمية PCD، والبرامج القطاعية غير الممركزة PSD، تبقى دون المستوى المطلوب حيث سجل الباحث ضعف كبير في وتيرة إنجاز المشاريع التنموية في الولاية، ويعزى الجانب الكبير من هذا الضعف للأسباب التالية :

- عدم وجود كفاءات تدير هذه المشاريع التنموية وذلك للضعف الكبير في تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
  - ضعف القوانين واللوائح التنظيمية المنظمة لإجراءات تجسيد هذه المشاريع التنموية، وعلى رأسها قانون الصفقات العمومية.
  - الظروف المناخية التي تتميز بها ولاية ورقلة التي تعيق إلى حد ما العملية التنموية فيها.
- وهذا ما يجعل الباحث يؤكد على ضرورة تفعيل إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية في ولاية ورقلة بالرغم من قصور أنشطتها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لتلافي كل تلك المعوقات التي تقف حجرة عثرة أمام تجسيد تلك البرامج التنموية التي يعلق عليها أهالي المنطقة آمال كبيرة.

---

## الفصل الرابع

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في  
المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

---

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات المعاصرة لما لها من دور فعال في الرفع من مستوى الأداء لدى العنصر البشري الذي أصبح بدوره المحدد الرئيسي لنجاح أي منظمة، والمؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر قد أعطت حيزاً مقبولاً لوظيفة إدارة الموارد البشرية في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وإن كان على المستوى النظري فقط، حيث أنها على المستوى الممارساتي لهذه الوظيفة مازالت بعيدة عن المستوى المقبول الذي يجعل من اليد العاملة في الجماعات المحلية قادرة على تفعيل وتيرة إنجاز المشاريع التنموية فيها، وذلك لما لاحظته الباحثة في الفصل السابق لواقع تلك المشاريع في ولاية ورقلة، والشيء الذي أكدته كذلك نواب البرلمان أثناء مناقشتهم لمشروع قانون المالية لسنة 2012، حيث أجمع النواب على أن " ... المشروع يكرس السنة الثالثة من المخطط الخماسي الذي عرف تأخراً كبيراً في الانطلاق بسبب تأخر البرامج السابقة ... " <sup>(1)</sup>، مما يستدعي على القائمين بشؤون الموارد البشرية إعادة التفكير في إيجاد آليات ملائمة لإعادة تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، وخاصة فيما تعلق بالتكوين والتخطيط لما لهما من أهمية كبيرة في إنعاش اليد العاملة في المؤسسات والإدارات العمومية التي تعاني من عدم القدرة على التعامل مع إدارة وتسيير المشاريع التنموية، لذا سوف يحاول الباحث الوقوف على واقع الموارد البشرية في بعض المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة من حيث التوظيف والتكوين، ومدى تأثير مستوى إدارة تلك الموارد البشرية على تنفيذ المشاريع التنموية المسجلة للولاية ضمن مختلف البرامج التنموية، وذلك من خلال بحث عينة من الموظفين العاملين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية المحلية في ولاية ورقلة الذين لهم علاقة مباشرة مع تنفيذ تلك المشاريع التنموية.

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوكرواح، نواب البرلمان ينتقدون اتساع ظاهرة الإجرام وغياب الأمن في الجزائر، الجزائر: جريدة الشروق اليومية، الخميس 20 أكتوبر 2011، العدد 3450، ص3.

المبحث الأول : واقع الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

المطلب الأول : تعدادات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة للفترة (2009-2011)

قبل التطرق إلى الإحصائيات والتعدادات الخاصة بالموارد البشرية لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة، ارتأى الباحث عرض موجز لمحتوى " مخطط تسيير الموارد البشرية " الذي يُنجز كل سنة من طرف المؤسسات والإدارات العمومية، ويُصادق عليه من طرف المفتشية الولائية للتوظيف العمومية، والذي يعتبر من بين أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية التي تخضع في تسييرها للقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية الحالي، إذ يرفق أثناء المصادقة عليه بالوثائق التالية:

- محضر المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية طبقاً للإجراءات المنصوص عليها في المادة

03 من المرسوم التنفيذي<sup>(1)</sup> رقم 126/95 المؤرخ في 1995/04/29.

- دفتر التعداد المالي للسنة المعنية.

- القرار الإطار المتعلق بامتحانات ومسابقات التوظيف.

- القائمة الاسمية للمستخدمين إلى غاية 12/31 من السنة السابقة.

حيث يتضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الجداول التالية<sup>(2)</sup> :

- الجدول رقم 1: المتعلق بهيكلية التعدادات إلى غاية 12/31 من السنة السابقة.

- الجدول رقم 2: المتعلق بالهيئات الاستشارية الداخلية.

- الجدول رقم 2 مكرر: المتعلق بوضعية القضايا المتنازع فيها.

- الجدول رقم 2 مكرر3: المتعلق بوضعية الحالات التأديبية.

- الجدول رقم 3: المتعلق بقرارات الإطار الخاص بتنظيم الامتحانات والمسابقات.

- الجدول رقم 4 مكرر: المتعلق بالمخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة المعنية.

- الجدول رقم 4 مكرر: المتعلق بالمخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من

القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.

- الجدول رقم 4 مكرر 1: المتعلق بالمخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من

القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي يتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين العدد: 26، السنة الثانية والثلاثون، بتاريخ 09 ماي 1995، ص26.

<sup>2</sup> المصدر: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2010 لبلدية الحجرية بولاية ورقلة، مكتب المستخدمين.

- الجدول رقم 5: المتعلق ببرنامج عمليات السير التوقعي للموارد البشرية للسنة المعنية.
  - الجدول رقم 6-1: المتعلق بالإحالة على التقاعد للسنة المعنية.
  - الجدول رقم 6-2: المتعلق بالموظفين المتقاعدين الذين استدعوا لممارسة عملهم للسنة المعنية.
  - الجدول رقم 6-3: المتعلق بالموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الإحالة على التقاعد ويمارسون عملهم للسنة المعنية.
  - الجدول رقم 7: المتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات للسنة المعنية.
  - الجدول رقم 9: المتعلق بتوظيف الأعوان المتقاعدين إلى تاريخ 12/31 من السنة السابقة.
- سوف يعتمد الباحث في عرضه لتعدادات الموارد البشرية لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة، لمخططات تسيير الموارد البشرية للسنوات ( 2009-2010-2011)، وذلك لتمكنه فقط من الحصول على هذه المخططات في المفتشية الولائية للوظيفة العمومية، وذلك بسبب تحويل المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للسنوات الأخرى إلى الأرشيف ويصعب البحث عنها، وهذا يعود في الحقيقة إلى عدم اهتمام أغلب المؤسسات العمومية بالأرشيف، مما يصعب في غالب الأحيان من مهمة البحث عن أي وثيقة، لذا اكتفى الباحث مجبراً على السنوات الأخيرة، وإن كان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2009 يحتوي على تعداد الموارد البشرية للسنتين 2007 و 2008، كما سوف يتعرض الباحث في البداية إلى تعداد الموارد البشرية لبعض المديرية التنفيذية لولاية ورقلة، ثم بعد ذلك يعود لعرض تعداد الموارد البشرية لبلديات الولاية حسب الترتيب المعتمد من طرف المفتشية الولائية للوظيفة العمومية فيما يخص البلديات.

ولاية ورقلة

أولاً- تعدادات الموارد البشرية بالنسبة لبعض المديريات التنفيذية لولاية ورقلة

1 -التعدادات حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2009

يتضمن الجدول المالي تعدادات الموارد البشرية لبعض المديريات التنفيذية لولاية ورقلة حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2009، والذي يحتوي على التعداد الحقيقي لكل من سنتي 2007 و2008، كما يوضح كذلك عدد المناصب المفتوحة بعنوان سنة 2009، وكذا عدد الموظفين المرشحين والمتبرعين ومجموع النساء من العدد الإجمالي لكل منهما، كما يوضح عدد العمال المتعاقدين الذين لا يحملون صفة الموظف حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ونوعية العقد إن كان محدد المدة أو غير محدد المدة، بالإضافة إلى بعض الخصائص لكل فئة والموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم 32 : تعدادات الموارد البشرية لبعض المديريات التنفيذية لولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2008

المتعاقدين				الموظفين				التعداد الحقيقي الموقوف إلى غاية 2007/12/31	التعداد المالي لسنة 2008 (1)	الهيئة				
عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		التعداد الحقيقي إلى غاية 2008/12/31										
من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	المرشحين	المتبرعين	الاجموع (2)	من بينهم نساء	الفارق(2)- (1)						
-	-	59	11	19	01	10	43	95	659	138	383	661	587	الإدارة المحلية
-	-	2	14	5	7	0	7	25	22	135	3	132	185	الأشغال العمومية
00	00	10	25	09	13	00	01	10	13	104	04	100	153	السكن والتجهيزات العمومية
-	-	0	1	2	2	0	0	8	8	29	6	23	41	الطاقة والمناجم
4	4	39	470	-	-	67	-	690	3741	8983	1786	7197	10247	التربية الوطنية
-	-	-	-	7	24	3	8	41	101	521	149	373	602	الشباب والرياضة
0	0	0	1	4	4	0	2	5	5	61	7	54	75	الغابات
-	-	-	-	-	1	-	2	5	6	21	4	14	26	السياحة
2	2	0	1	0	1	0	2	9	3	23	2	22	37	الثقافة
-	-	3	10	4	10	-	-	39	6	575	35	540	635	الشؤون الدينية
-	-	-	-	-	-	-	2	8	7	27	1	26	43	الصحة
2	2	-	2	-	-	-	-	6	11	41	3	38	49	التكوين المهني
-	-	0	2	1	1	0	1	5	4	20	0	20	30	المجاهدين
-	-	-	3	3	3	4	10	18	40	209	00	209	250	المصالح الفلاحية

ولاية ورقلة

-	-	-	-	1	1	-	1	10	12	27	6	21	37	26	النشاط الاجتماعي
-	-	1	1	2	2	-	-	2	4	34	1	33	40	36	النقل
-	-	16	48	1	1	-	3	7	14	75	6	69	134	118	البناء والتعمير
-	-	00	3	2	2	00	3	14	33	126	14	112	148	123	التجارة
1	2	-	-	-	-	-	1	15	6	27	00	27	45	30	البريد والمواصلات
-	-	01	08	37	37	00	34	22	92	370	13	357	408	462	الضرائب
-	-	-	5	10	10	-	19	12	32	184	8	119	232	218	أموال الدولة
-	-	-	2	1	1	-	00	1	4	28	7	21	33	28	البرحة ومتابعة الميزانية
-	-	6	23	6	6	-	6	10	22	138	3	135	186	168	الري
2	3	-	7	-	-	-	-	12	6	20	3	17	43	31	الصيد البحري
-	-	0	6	12	12	0	13	21	14	150	13	137	204	174	مسح الأراضي

المصدر: المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2009، مكتب شؤون المديرية التنفيذية، بالمفتشية الولاية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة.

2 - التعدادات حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2010

يتضمن الجدول الموالي تعدادات الموارد البشرية لبعض المؤسسات والإدارات العمومية حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2010، والذي يحتوي على التعداد الحقيقي لكل من سنتي 2008 و 2009، كما يوضح كذلك عدد المناصب المفتوحة بعنوان سنة 2010، وكذا عدد الموظفين المرشحين والمتبرعين ومجموع النساء من العدد الإجمالي لكل منهما، كما يوضح عدد العمال المتعاقدين الذين لا يحملون صفة الموظف حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ونوعية العقد إن كان محدد المدة أو غير محدد المدة، بالإضافة إلى بعض الخصائص لكل فئة والموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم 33 : تعدادات الموارد البشرية لبعض المديرية التنفيذية لولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2009

المتعاقدين				الموظفين									التعداد الحقيقي الموقوف إلى غاية 2008/12/31	الهبة
عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		التعداد الحقيقي إلى غاية 2009/12/31										
من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	الغارق(2)-	من بينهم نساء	المجموع (2)	المرشحين	المتبرعين	من بينهم نساء	الغارق(1)	التعداد المالي لسنة 2009 (1)			
-	-	60	11	18	01	16	40	100	528	83	171	665	610	الإدارة المحلية
/	/	2	14	5	7	0	7	11	23	141	17	124	181	الأشغال العمومية
/	/	/	11	27	8	12	1	9	13	64	6	58	155	السكن والتجهيزات

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في

الفصل الرابع

ولاية ورقلة

															العمومية
-	-	0	1	2	2	0	1	8	8	30	2	28	42	33	الطاقة والمناجم
4	4	161	508	0	0	7	62	842	3418	9104	1113	7991	10627	9360	التربية الوطنية
1	8	0	0	7	23	3	8	49	105	517	17	500	605	554	الشباب والرياضة
0	2	0	4	2	2	0	1	8	3	49	6	43	66	56	الغابات
/	/	/	/	01	01	/	02	05	05	18	03	15	26	20	السياحة
02	02	00	01	01	01	00	03	11	02	21	00	21	39	27	الثقافة
-	-	02	08	03	08	-	-	49	06	574	24	550	639	586	الشؤون الدينية
/	/	/	02	/	/	03	04	02	09	33	06	27	41	31	الصحة
/	/	/	3	2	2	/	/	7	10	40	3	37	52	49	التكوين المهني
-	-	0	4	1	1	0	0	5	4	18	00	18	28	24	المجاهدين
/	/	/	03	03	03	04	10	18	40	209	00	209	250	238	المصالح الفلاحية
/	/	/	1	0	0	/	1	6	17	32	7	25	42	29	النشاط الاجتماعي
01	01		02	01	01	/	/	08	04	31	00	31	43	29	النقل
1	1	14	49	1	1	/	3	6	14	75	04	59	135	115	البناء والتعمير
02	02	00	03	02	02	01	05	11	30	125	04	121	148	123	التجارة
/	/	/	/	1	2	/	3	6	8	31	5	26	42	30	البريد والمواصلات
/	/	01	13	30	30	00	30	35	96	370	32	338	496	449	الضرائب
00	03	00	11	15	19	00	24	12	37	193	11	126	262	232	أملاك الدولة
-	-	-	02	01	01	-	00	01	04	28	07	21	33	28	البرمجة ومتابعة الميزانية
02	02	01	08	07	07	00	07	162	64	263	61	202	450	233	المديرية الجهوية للميزانية
02	03	/	07	/	/	/	/	12	06	20	02	18	43	30	الصيد البحري
1	1	6	29	6	6	/	6	19	24	138	5	133	199	173	الري
-	-	0	8	12	12	0	13	36	15	191	18	173	261	220	مسح الأراضي

المصدر: المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2010، مكتب شؤون المديرية التنفيذية، بالمقتضية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة.

الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

3 - التعدادات حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011

يتضمن الجدول الموالي تعدادات الموارد البشرية لبعض المديرات التنفيذية لولاية ورقلة حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011، والذي يحتوي على التعداد الحقيقي لكل من سنتي 2009 و 2010، كما يوضح كذلك عدد المناصب المفتوحة بعنوان سنة 2011، وكذا عدد الموظفين المرشحين والمتبرعين ومجموع النساء من العدد الإجمالي لكل منهما، كما يوضح عدد العمال المتعاقدين الذين لا يحملون صفة الموظف حسب القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، ونوعية العقد إن كان محدد المدة أو غير محدد المدة، وللإشارة فقط أن أغلب المؤسسات والإدارات العمومية لم تنجز مخططاتها السنوية لتسيير الموارد البشرية إلى غاية شهر أكتوبر من سنة 2011، الوقت الذي قام فيه الباحث بالحصول على هذه المعطيات، بالرغم من وجود تعليمات من المديرية العامة للتوظيف العمومية تحث فيها كل المؤسسات والإدارات العمومية من أن آخر أجل لوضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011 لدى المفتشية الولائية للتوظيف العمومية هو نهاية شهر جوان من نفس السنة إلا أن أغلب هذه المؤسسات لم تلتزم بهذه التعليمات، وذلك ما يدل على ضعف المصلحة المسؤولة على إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات والإدارات العمومية.

الجدول رقم 34 : تعدادات الموارد البشرية لبعض المديرات التنفيذية لولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2010

المتعاقدين				الموظفين				التعداد الحقيقي الموقوف إلى غاية 2009/12/31	التعداد المالي لسنة 2010(1)	الهيئة					
عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		التعداد الحقيقي إلى غاية 2010/12/31											
من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	الفاروق(2)-	المرشحين	المتبرعين	المجموع (2)	من بينهم نساء					
/	/	/	65	11	16	01	18	104	110	553	47	506	767	718	الإدارة المحلية
7	9	64	333	0	0	22	399	794	3014	7282	843	6439	10999	10072	التربية الوطنية
-	-	-	02	-	-	03	04	04	8	30	05	26	41	39	الصحة
-	-	-	-	01	01	-	02	08	04	14	01	12	29	26	السياحة
-	-	-	-	02	02	00	02	04	05	31	02	29	39	28	النقل
-	-	-	02	02	02	00	00	07	12	42	00	42	53	52	التكوين المهني
-	-	02	07	03	08	-	-	78	01	557	14	543	650	637	الشؤون الدينية
-	-	0	1	2	2	0	1	10	8	31	4	36	42	34	الطاقة والمناجم
-	-	-	-	16	22	00	33	18	37	190	13	177	266	248	أملاك الدولة
02	02	01	08	07	07	00	07	220	92	336	114	222	580	287	المديرية الجهوية للميزانية

المصدر: المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011، مكتب شؤون المديرات التنفيذية، بالمفتشية الولائية للتوظيف العمومية لولاية ورقلة.

الملاحظ من خلال الجداول أعلاه أن عدد الموظفين في المديرية التنفيذية في ولاية ورقلة في تزايد، وذلك من خلال مقارنة مثلاً تعداد الموظفين في سنة 2007 والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2008، ومقارنة تعداد الموظفين في سنة 2008 والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2009، ومقارنة كذلك تعداد الموظفين في سنة 2009 والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2010، ومقارنة تعداد الموظفين في سنة 2010 والمناصب المفتوحة بعنوان سنة 2011، نجد فعلاً أن عدد الموظفين في المديرية التنفيذية في ولاية ورقلة في تزايد، ونستطيع توضيح ذلك من خلال مديرية الإدارة المحلية على سبيل الذكر لا الحصر، حيث نجد أن عدد الموظفين في سنة 2007 كان يقدر بـ 587 موظف، والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2008 كانت تقدر بـ 661 منصب (أنظر الجدول رقم 33)، أي أن هناك 74 منصب شاغر يتوجب على مديرية الإدارة المحلية شغلها في سنة 2008، ونجد كذلك أن عدد الموظفين في سنة 2008 كان يقدر بـ 610 موظف، والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2009 كانت تقدر بـ 665 منصب (أنظر الجدول رقم 34)، أي أن هناك 55 منصباً شاغراً يتوجب على مديرية الإدارة المحلية شغلها في سنة 2009، ونجد كذلك أن عدد الموظفين في سنة 2009 كان يقدر بـ 718 موظف، والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2010 كانت تقدر بـ 767 منصب (أنظر الجدول رقم 35)، أي أن هناك 49 منصب شاغر يتوجب على مديرية الإدارة المحلية شغلها في سنة 2010، وهذا ينطبق على كافة المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة خلال السنوات الثلاث (2009-2010-2011)، والجداول أعلاه تؤكد ذلك، وهذا مؤشر جيد يساعد إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات والإدارات العمومية على جذب كفاءات ومهارات جديدة من خلال التوظيف الخارجي، كما توضح الجداول أعلاه كذلك أن عدد الموظفين أكبر بكثير من عدد العمال المتعاقدين، ويستطيع الباحث توضيح ذلك من خلال إحصائيات تعداد الموظفين لمديرية الطاقة والمناجم على سبيل الذكر لا الحصر، وإن كان ذلك ينطبق على كافة المؤسسات والإدارات العمومية في الولاية (أنظر الجداول 33-34-35)، حيث نجد أن عدد الموظفين في سنة 2008 كان يقدر بـ 29 موظفاً، بينما كان عدد المتعاقدين في نفس السنة يقدر بـ 03 فقط، ونفس الشيء بالنسبة لسنة 2009، حيث كان عدد الموظفين يقدر بـ 30 موظفاً بينما كان عدد المتعاقدين يقدر بـ 04، والأمر نفسه بالنسبة لسنة 2010 كذلك حيث بلغ عدد الموظفين إلى 40 موظفاً بينما عدد المتعاقدين بقي يراوح مكانه، والأمر كذلك بالنسبة لعدد الموظفين الرجال فإنه أكبر بكثير من عدد الموظفين النساء، وهذه كلها مؤشرات جيدة تمكن تلك المؤسسات من تحقيق نتائج أفضل، وذلك لأن الموظف الدائم أعلى أداءً من العامل المتعاقد، وكذلك الموظف الرجل أعلى أداءً من الموظف المرأة وذلك لخصوصية المنطقة التي لا تعفي المرأة العاملة من واجباتها المنزلية التي تقلل دون شك من أداءها في العمل، كما نلاحظ كذلك وجود عدد كبير من الموظفين المتربصين في أغلب المؤسسات والإدارات العمومية، علماً أن التربص يخص الموظفين الجدد حسب ما ينص عنه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الشيء الذي يؤكد أن

ولاية ورقلة

هذه المؤسسات والإدارات العمومية تمارس نشاط التوظيف الخارجي، كما يمكن أن نقول أن المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة تعمل جاهدة على تدعيم نفسها بالموظفين وذلك ما يتضح من خلال العدد الكبير للمناصب المالية المفتوحة في كل سنة، يبقى التحدي الذي يواجه هذه المؤسسات والإدارات العمومية في جذب الكفاءات والمهارات اللازمة لشغل هذه المناصب لتحقيق أهدافها والرفع من مستوى أداءها.

ثانياً- تعدادات الموارد البشرية بالنسبة للبلديات ولاية ورقلة

1 - التعدادات حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2009

يتضمن الجدول الموالي تعدادات الموارد البشرية لبلديات ولاية ورقلة حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2009، والذي يحتوي على التعداد الحقيقي لكل من سنتي 2007 و 2008، كما يوضح كذلك عدد المناصب المفتوحة بعنوان سنة 2009، وكذا عدد الموظفين المرشحين والمتريبين ومجموع النساء من العدد الإجمالي لكل منهما، كما يوضح عدد العمال المتعاقدين الذين لا يحملون صفة الموظف حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ونوعية العقد إن كان محدد المدة أو غير محدد المدة، بالإضافة إلى بعض الخصائص لكل فئة والموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم 35 : تعدادات الموارد البشرية لبلديات ولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2008

المتعاقدين				الموظفين				التعداد الحقيقي إلى غاية 2007/12/31				التعداد المالي لسنة 2008 (1)	البلدية		
عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		التعداد الحقيقي إلى غاية 2008/12/31				المرشحين	المتريبين	المجموع (2)	من بينهم نساء				
من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	الفارق (2-1)	من بينهم نساء	المرشحين	المتريبين					المجموع (2)	من بينهم نساء		
80	147	00	257	00	00	00	00	110	50	604	18	586	1118	948	ورقلة
27	70	-	130	-	-	-	-	43	10	155	12	143	398	274	الرويسات
17	35	-	20	-	-	-	12	09	08	86	11	72	159	86	انقوسة
08	20	-	26	01	10	-	01	09	-	39	02	37	122	104	سيدي خويلد
08	20	-	26	01	10	-	07	21	06	53	05	48	137	68	حاسي بن عبدالله
3	16	0	44	-	0	0	3	46	78	70	8	204	87	117	الحجيرة
01	01	-	23	03	04	-	02	48	-	45	06	39	123	63	العالية
24	44	-	12	-	-	-	02	12	03	66	02	64	136	99	تماسين
-	05	-	-	-	-	-	02	12	02	52	-	52	71	59	بلدة عمر
29	73	10	-	-	-	-	39	69	24	200	09	191	391	358	تقرت
15	46	-	35	-	-	-	09	36	20	139	08	131	264	199	النزلة
4	36	-	32	-	-	-	5	8	8	87	4	83	194	172	تسيبيست
04	05	-	06	-	-	-	04	17	05	76	01	75	109	88	الزاوية

ولاية ورقلة

															العابدية
-	-	-	06	-	-	-	04	10	04	60	01	59	80	64	مقارين
-	03	-	03	-	-	-	01	12	02	51	12	39	69	47	سيدي سليمان
09	41	-	38	-	-	-	01	04	04	82	06	76	192	159	الطيبات
07	15	-	21	-	-	-	02	20	01	53	04	49	111	83	بناصر
01	05	-	23	-	-	-	01	11	01	58	02	56	98	80	منقر
03	16	-	44	-	-	01	02	230	46	374	-	374	1030	800	حاسي مسعود
3	16	6	44	-	-	-	3	55	5	51	8	"4	161	62	البرمة

المصدر : المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2009، مكتب شؤون البلديات بالمتنحية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة.

2 - التعدادات حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2010

يتضمن الجدول الموالي تعدادات الموارد البشرية لبلديات ولاية ورقلة حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2010، والذي يحتوي على التعداد الحقيقي لكل من سنتي 2008 و 2009، كما يوضح كذلك عدد المناصب المفتوحة بعنوان سنة 2010، وكذا عدد الموظفين المرسمين والمتربصين ومجموع النساء من العدد الإجمالي لكل منهما، كما يوضح عدد العمال المتعاقدين الذين لا يحملون صفة الموظف حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ونوعية العقد إن كان محدد المدة أو غير محدد المدة، بالإضافة إلى بعض الخصائص لكل فئة والموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم 36 : تعدادات الموارد البشرية لبلديات ولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2009

المتعاقدين				الموظفين				التعداد الحقيقي إلى غاية 2008/12/31	التعداد المالي لسنة 2009 (1)	البلدية					
عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		التعداد الحقيقي إلى غاية 2009/12/31											
من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	من التوقيت الجزئي بينهم نساء	من التوقيت الكامل بينهم نساء	الفارق (2-1)	من بينهم نساء	المجموع (2)	المرسمين	المتربصين							
115	237	00	259	-	-	-	-	148	53	598	32	566	1242	1008	ورقلة
13	70	-	134	-	-	-	-	43	10	154	08	146	400	314	الرويسات
25	44	-	23	-	-	-	-	23	10	88	12	76	204	114	انقوسة
36	85	-	08	-	-	-	-	60	05	99	03	96	252	192	عين البيضاء
07	19	-	25	01	10	-	06	07	06	55	01	54	122	116	حاسي بن عبدالله
2	11	-	46	-	-	-	3	50	4	47	-	47	158	114	الحجيرة
01	01	-	29	03	04	-	02	53	-	48	06	42	137	70	العالية
24	43	-	18	-	-	-	02	19	03	65	-	65	147	124	تماسين
-	03	-	-	-	-	-	02	34	02	50	02	48	89	59	بلدة عمر
29	72	-	25	-	-	-	38	43	26	202	13	189	379	322	تقرت

ولاية ورقلة

16	39	-	61	-	-	-	08	26	19	138	11	127	272	228	النزلة
5	40	-	33	-	-	-	5	29	8	99	11	88	206	160	تسييست
08	09	-	08	-	-	-	0	19	07	79	11	68	121	88	الزاوية العابدية
-	-	-	06	-	-	-	04	16	05	61	05	-5	87	62	مقارين
-	03	-	03	-	-	-	01	18	02	45	09	36	70	57	سيدي سليمان
11	45	-	44	-	-	-	1	14	07	83	15	68	187	158	الطيبات
08	18	-	25	-	-	-	02	10	02	57	04	53	112	86	بناصر
02	10	-	23	-	-	-	01	05	01	59	01	58	105	80	منقر
141	178	-	232	-	-	01	02	165	41	342	08	334	919	800	حاسي مسعود
18	39	-	46	-	-	-	-	37	03	44	07	37	166	94	البرمة

المصدر : المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2010، مكتب شؤون البلديات بالمفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة.

3 - التعدادات حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011

يتضمن الجدول المالي تعدادات الموارد البشرية لبعض بلديات ولاية ورقلة حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011، والذي يحتوي على التعداد الحقيقي لكل من سنتي 2009 و 2010، كما يوضح كذلك عدد المناصب المفتوحة بعنوان سنة 2011، وكذا عدد الموظفين المرسمين والمتربصين ومجموع النساء من العدد الإجمالي لكل منهما، كما يوضح عدد العمال المتعاقدين الذين لا يحملون صفة الموظف حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ونوعية العقد إن كان محدد المدة أو غير محدد المدة، وللإشارة فقط أن أغلب بعض البلديات لم تنجز مخططها السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى غاية شهر أكتوبر من سنة 2011، الوقت الذي قام فيه الباحث بالحصول على هذه المعطيات، بالرغم من وجود تعليمة من المديرية العامة للوظيفة العمومية تحث فيها كل المؤسسات والإدارات العمومية من أن آخر أجل لوضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011 لدى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية هو نهاية شهر جوان من نفس السنة إلا أن أغلب هذه المؤسسات لم تلتزم بهذه التعليمة، وذلك ما يدل على ضعف المصلحة المسؤولة على إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات والإدارات العمومية.

الجدول رقم 37 : تعدادات الموارد البشرية لبلديات ولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2010

المتعاقدين				الموظفين				التعداد الحقيقي إلى غاية 2010/12/31		التعداد المالي لسنة 2010 (1)	التعداد الحقيقي الموقوف إلى غاية 2009/12/31	البلدية			
عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		التوقيت		التوقيت		الغارق(2)	من بينهم نساء						
من التوقيت الجزئي	من التوقيت الكامل	من التوقيت الجزئي	من التوقيت الكامل	من التوقيت الجزئي	من التوقيت الكامل	من التوقيت الجزئي	من التوقيت الكامل	(1)	(2)						
132	328	-	171	-	-	-	-	118	54	586	20	566	1303	1106	ورقلة
46	106	-	140	-	-	-	-	74	12	155	18	123	475	314	الرويسات

ولاية ورقلة

29	54	-	60	-	-	-	10	18	16	92	12	80	210	165	انقوسة
45	91	01	24	-	-	-	-	57	08	103	10	93	275	190	عين البيضاء
19	30	-	44	01	08	-	06	46	11	58	0	51	192	114	حاسي بن عبد الله
3	11	-	45	-	-	-	3	58	8	55	11	44	173	107	الحجيرة
01	01	-	28	03	04	-	02	54	-	46	04	42	135	81	العالية
23	43	-	19	-	-	-	02	24	11	71	12	59	159	128	تماسين
27	67	-	45	-	-	-	38	52	32	197	12	185	399	337	تقرت
11	50	-	47	-	-	-	5	50	23	108	19	89	259	176	تسيبيست
06	09	-	29	-	-	-	04	28	13	90	21	69	160	102	الزاوية العابدية
-	02	-	11	-	-	-	01	13	04	50	09	40	77	51	سيدي سليمان
09	41	-	53	-	-	-	1	52	13	89	19	70	239	170	الطيبات
02	15	-	26	-	-	-	01	19	01	63	11	52	124	93	منقر

المصدر : المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011، مكتب شؤون البلديات بالمتنحية الولاية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة.

الملاحظ من خلال الجداول أعلاه أن عدد الموظفين في بلديات ولاية ورقلة في تزايد مستمر، وذلك من خلال مقارنة مثلاً تعداد الموظفين في سنة 2007 والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2008، ومقارنة تعداد الموظفين في سنة 2008 والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2009، ومقارنة كذلك تعداد الموظفين في سنة 2009 والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2010، ومقارنة تعداد الموظفين في سنة 2010 والمناصب المفتوحة بعنوان سنة 2011، نجد فعلاً أن عدد الموظفين في بلديات ولاية ورقلة في تزايد، ونستطيع توضيح ذلك من خلال بلدية ورقلة على سبيل الذكر لا الحصر، حيث نجد أن عدد الموظفين في سنة 2007 كان يقدر بـ 948 موظف، والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2008 كانت تقدر بـ 1118 منصب (أنظر الجدول رقم 36)، أي أن هناك 170 منصب شاغر يتوجب على بلدية ورقلة شغلها في سنة 2008، ونجد كذلك أن عدد الموظفين في سنة 2008 كان يقدر بـ 1008 موظف، والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2009 كانت تقدر بـ 1242 منصب (أنظر الجدول رقم 37)، أي أن هناك 234 منصب شاغر يتوجب على بلدية ورقلة شغلها في سنة 2009، ونجد كذلك أن عدد الموظفين في سنة 2009 كان يقدر بـ 1106 موظف، والمناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2010 كانت تقدر بـ 1303 منصب (أنظر الجدول رقم 38)، أي أن هناك 197 منصب شاغر يتوجب على بلدية ورقلة شغلها في سنة 2010، وهذا ينطبق على كافة بلديات ولاية ورقلة خلال السنوات الثلاث (2009-2010-2011)، والجداول أعلاه تؤكد ذلك، وهذا مؤشر جيد يساعد إدارة الموارد البشرية في هذه البلديات على جذب كفاءات ومهارات جديدة من خلال التوظيف الخارجي، كما توضح الجداول أعلاه كذلك أن عدد

الموظفين في البلديات أكبر بقليل فقط أو يساوي في بعض الأحيان عدد العمال المتعاقدين على عكس ما لاحظناه في المديرية التنفيذية، وربما ذلك ما يبرر تقدم المديرية التنفيذية في تنفيذها لمشاريعها التنموية مقارنةً بالبلديات على اعتبار أن الموظف أكثر أداءً من العامل المتعاقد، ويستطيع الباحث توضيح ذلك من خلال إحصائيات تعداد الموظفين لبلدية ورقلة على سبيل الذكر لا الحصر، وإن كان ذلك ينطبق على كافة بلديات الولاية (أنظر الجداول 36-37-38)، حيث نجد أن عدد الموظفين في سنة 2008 كان يقدر بـ 604 موظفاً، و كان عدد المتعاقدين في نفس السنة يقدر بـ 404 متعاقد، ونفس الشيء بالنسبة لسنة 2009، حيث كان عدد الموظفين يقدر بـ 598 موظفاً، و كان عدد المتعاقدين يقدر بـ 496 متعاقد، والأمر نفسه بالنسبة لسنة 2010 كذلك حيث بلغ عدد الموظفين إلى 586 موظفاً وكان عدد المتعاقدين 499 متعاقدًا، إن هذه الأعداد الكبيرة من المتعاقدين التي تؤطر البلديات والتي تتحمل حوالي 50 % من عبء العمل في أغلب البلديات، يعتقد الباحث أنها أحد أهم العوامل المؤثرة على مستوى الأداء في بلديات ولاية ورقلة، وذلك لقلّة خبرة هؤلاء المتعاقدين، بالإضافة لعدم إحساسهم بالانتماء لهذه المؤسسات مما يؤثر على مستوى أدائهم، وهذا ما يعرف بالمواطنة التنظيمية التي تؤثر على مستوى أداء الفرد في المنظمة، بالإضافة كذلك لكون أن عدد هؤلاء المتعاقدين أغلبهم نساء مما يؤثر كذلك سلباً على مستوى الأداء، وذلك لاعتماد الباحث أن أداء الرجل أحسن بكثير من أداء المرأة لعدة اعتبارات لعل أهمها العادات والتقاليد التي تتميز بها منطقة ورقلة التي تحد من أداء المرأة مقارنة بالرجل، وهذه كلها مؤشرات تساهم بشكل كبير في تدني مستوى الأداء في أغلب بلديات الولاية، وذلك لأن الموظف الدائم أعلى أداءً من العامل المتعاقد، وكذلك الموظف الرجل أعلى أداءً من الموظف المرأة وذلك لخصوصية المنطقة التي لا تعفي المرأة العاملة من واجباتها المنزلية التي تقلل دون شك من أداءها في العمل، كما نلاحظ كذلك وجود عدد كبير من الموظفين المتربصين في أغلب البلديات، علماً أن التربص يخص الموظفين الجدد حسب ما ينص عنه القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الشيء الذي يؤكد أن هذه البلديات تمارس نشاط التوظيف الخارجي، كما يمكن أن نقول أن جل بلديات ولاية ورقلة تعمل جاهدة على تدعيم نفسها بالموظفين وذلك ما يتضح من خلال العدد الكبير للمناصب المالية المفتوحة في كل سنة، يبقى التحدي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية في هذه البلديات هو جذب الكفاءات والمهارات اللازمة لشغل هذه المناصب لتحقيق أهدافها والرفع من مستوى أداءها.

## الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

المطلب الثاني : واقع التوظيف في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة للفترة (2009-2011)

قبل الخوض في واقع التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة، كان لابد من لفت النظر إلى أن الحكومة ممثلة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية، قد أولت اهتماماً بالغاً لعملية التوظيف على مستوى الولايات والبلديات، وعياً منها بأهمية التوظيف في دعم وتأطير هذه المؤسسات والإدارات التي تشرف بقدر كبير على عملية التنمية في مختلف الأقاليم، حيث تم عبر أربع مراحل استحداث 6000 منصب في مجال التأطير لتدارك كافة الاختلالات والثغرات المسجلة و كذا تجسيد مشروع إصلاح مهام الدولة و هيكلها.

في هذا الصدد دعمت الجماعات المحلية بتوظيف 5000 إطار تقني منهم 3022 مهندس دولة خاصة في مجالات (الهندسة المدنية، الأشغال العمومية، التقنيات العمرانية) ، و 951 مهندس معماري و 778 مهندس في الإعلام الآلي و 1295 متصرف إداري.

وكان الهدف من هذه الإستراتيجية هو تدعيم التأطير الإداري و التقني للبلديات و إنشاء لجنة تقنية لمتابعة المشاريع على مستوى الولاية ، ولجنة تقنية أخرى لمتابعة المشاريع التنموية المحلية في جميع الدوائر ، وتزويد الدوائر والولايات بإطارات إدارية.

كما تم كذلك في سنة 2009 توظيف 3200 إطار في المالية و الإعلام الآلي لصالح البلديات ، تتوزع هذه المناصب المالية على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- المتصرفون الإداريون 347 منصب

- المحاسبون الرئيسيون 591 منصب

- المحاسبون 662 منصب

- مهندسو الدولة في الإعلام الآلي 1600 منصب

حيث كان نصيب ولاية ورقلة من كل هذه المناصب حسب الإحصائيات المقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة، كالتالي :

- مهندس دولة في الإعلام الآلي 40 منصب

- مهندس معماري 20 منصب

<sup>1</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التوظيف: الحصيلة و الآفاق، الجزائر: الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، على الرابط التالي :

<http://www.interieur.gov.dz/Formations/frmItem.aspx?html=1> ، تاريخ الزيارة : 2010/12/11.

- مهندس في السكن والعمران 58 منصب
- متصرف 27 منصب
- مهندس دولة في الإحصاء 01 منصب
- محاسب رئيسي 13 منصب
- محاسب 05 مناصب

إن هذا الجهد المبذول من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية له دلالة واضحة على ضرورة وأهمية الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في النهوض بالتنمية المحلية، وهذا ما يؤكد العلاقة الواضحة ما بين الإدارة الجيدة للموارد البشرية التي تهتم بالتوظيف والتكوين والتخطيط وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الرفع من أداء المؤسسات والإدارات العمومية من جهة، وما بين التنفيذ الجيد والسريع للبرامج التنموية التي تُعنى تلك المؤسسات والإدارات العمومية بتنفيذها.

وفي ما يلي سوف يتطرق الباحث إلى إحدى أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة، ألا وهو نشاط التوظيف، من خلال طرح بعض النماذج التي استطاع الباحث الحصول عليها من الجهات المعنية، وهي كالتالي :

أولاً - التوظيف في أهم المديرية التنفيذية في ولاية ورقلة للفترة (2009-2011)

#### 1 - التوظيف حسب المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2009

جدول رقم 38 : المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2009

الترقية		التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة				المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المهنة
التأهيل المهني	على سبيل الاختيار	امتحان مهني	الشهادة	متنوع التكوين	داخلي				
-	-	2	-	2	-	2+12	20	32	الصيد البحري
-	2	1	4	-	-	11	126	137	التجارة
-	-	-	-	-	-	2	75	77	البناء والتعمير
-	-	-	-	-	-	2	103	105	السكن والتجهيزات العمومية
-	1	8	6	1	-	16	136	152	الأشغال العمومية
-	1	7	4	-	-	18	138	156	الري

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في  
 الفصل الرابع  
 ولاية ورقلة

-	-	01	07	-	-	12	27	39	النشاط الاجتماعي
-	01	01	06	-	-	08	61	69	الغابات
-	02	01	03	-	-	11	27	38	البريد والمواصلات
-	04	08	22	03	-	44	522	566	الشباب والرياضة
-	-	-	-	-	-	42	575	617	الشؤون الدينية
-	01	-	01	-	-	05	34	39	النقل
-	-	-	-	-	-	05	18	23	السياحة
-	-	-	-	-	-	03	20	23	المجاهدين
-	-	-	02	-	-	9	29	38	الطاقة والمناجم
-	-	-	-	01	-	08	23	31	الثقافة
-	-	1	7	-	-	19	27	46	الصحة
-	7	2	9	-	1	21	190	211	أعمال الدولة
-	-	1	2	-	1	5	28	33	البرمجة ومتابعة الميزانية
-	45	157	485	37	97	968	8969	9937	التربية الوطنية
-	-	13	23	02	-	100	564	664	الإدارة المحلية
-	8	4	9	-	-	39	189	227	مسح الأراضي
-	-	3	-	1	-	8	41	47	التكوين المهني
-	-	-	-	-	-	27	244	271	الضرائب

المصدر : المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2009، مكتب شؤون المديرية التنفيذية بالمفتشية الولائية للوظيفة العمومية بورقلة.

2- التوظيف حسب المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2010

جدول رقم 39 : المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2010

الترقية	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة					المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الهيئة
	التأهيل المهني	على سبيل الاختيار	امتحان مهني	مبتوح التكوين					
أساس الشهادة				أساس الشهادة على مسابقة على	داخلي	خارجي			
-	-	-	06	2	-	8	20	28	الصيد البحري
-	-	02	16	02	-	22	209	231	المصالح الفلاحية
-	06	03	20	02	-	33	147	180	التجارة
-	02	02	02	01	-	07	75	82	البناء والتعمير
-	01	05	06	-	-	13	106	119	السكن

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

الفصل الرابع

									والتجهيزات العمومية
-	-	-	-	-	-	07	44	51	الأشغال العمومية
-	03	03	05	03	-	20	138	158	الري
-	01	01	06	-	-	10	32	42	النشاط الاجتماعي
-	-	01	03	01	-	05	61	66	الغابات
-	01	03	08	-	-	09	31	40	البريد والمواصلات
-	05	06	07	04	-	54	517	563	الشباب والرياضة
-	04	09	08	03	17	50	588	638	الشؤون الدينية
-	-	02	01	-	-	03	18	21	المجاهدين
-	-	01	06	-	-	08	30	38	الطاقة والمناجم
-	-	01	01	-	-	10	21	31	الثقافة
-	07	05	04	-	01	17	193	210	أملاك الدولة
-	03	13	40	-	05	98	576	674	الإدارة المحلية
-	40	142	509	62	210	1101	9104	10250	التربية الوطنية
-	10	18	22	-	11	62	370	432	الضرائب
01	02	25	135	09	112	291	263	554	الميزانية
-	-	01	09	02	07	28	191	219	مسح الأراضي
-	-	-	-	-	-	10	18	"2	السياحة
-	02	-	01	-	01	04	31	35	النقل
-	01	-	-	-	-	02	33	35	الصحة
-	-	06	03	01	-	09	39	48	التكوين المهني

المصدر : المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2010، مكتب شؤون المديرية التنفيذية بالمقتضية الولائية للوظيفة العمومية بورقلة.

3 - التوظيف حسب المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2011

جدول رقم 40 : المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2011

الترقية	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		التوظيف الداخلي في المناصب الشاغرة	التوظيف الداخلي في المناصب الشاغرة	المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المهنية	
	على سبيل الاختيار	امتحان مهني							داخلي
التأهيل المهني			- على أساس الشهادة - مسابقة على أساس الشهادة - مسابقة على أساس الاختيار - فحص مهني						
-	04	09	41	-	12	94	574	668	الإدارة المحلية
-	40	136	473	75	231	933	9359	10292	التربية الوطنية

ولاية ورقلة

-	-	-	3	-	-	4	31	35	الصحة
-	-	-	-	-	-	6	17	23	السياحة
-	01	01	02	-	-	04	31	35	النقل
-	01	02	-	02	-	05	42	47	التكوين المهني
-	04	09	08	03	17	50	588	638	الشؤون الدينية
-	03	-	07	-	-	11	31	42	الطاقة والمناجم
-	01	05	07	-	06	19	192	211	أموال الدولة
-	20	78	164	01	113	385	335	720	الميزانية

المصدر : المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011، مكتب شؤون المديرية التنفيذية بالمتشعبة الولائية للوظيفة العمومية بولاية ورقلة.

نلاحظ من خلال الجداول أعلاه، أن المديرية التنفيذية لولاية ورقلة تعتمد في عملية التوظيف على العديد من الطرق، والتي تنقسم إلى التوظيف الخارجي من جهة والتوظيف الداخلي عن طريق الترقية من جهة ثانية، حيث لاحظ الباحث من خلال تلك الجداول أن التوظيف الخارجي يتم عن طريق عدة وسائل مثلما توضحه الجداول أعلاه، وهي المنتج الداخلي والخارجي للتكوين، وكذا المسابقات على اختلافها، أما التوظيف الداخلي الذي يتم عن طريق الترقية فهو كذلك ينقسم إلى العديد من الطرق، حيث نجد الترقية عن طريق اجتياز الموظف لامتحان مهني، أو عن طريق الاختيار، أو عن طريق التأهيل المهني.

حيث ومن خلال معطيات الجداول أعلاه يلاحظ الباحث أن عملية التوظيف في أغلب المديرية التنفيذية قليلة أحيانا ومنعدمة أحيانا أخرى، فعلى سبيل المثال نلاحظ بالنسبة لعملية التوظيف على مستوى مديرية الصيد البحري لسنة 2009، أن المناصب الشاغرة لديها 14 منصب، بينما لم توظف فيها سوى 04، حيث تم توظيف 02 عن طريق التوظيف الخارجي (منتج التكوين الداخلي)، و 02 عن طريق التوظيف الداخلي (الترقية بواسطة الامتحان المهني)، (أنظر الجدول رقم 39)، بينما نجد في السنة نفسها أن مديرية البناء والتعمير ومديرية السكن والتجهيزات العمومية مثلاً لم تقوم بعملية التوظيف بالرغم من أن لديهما مناصب شاغرة بعنوان سنة 2009، وهذا الأمر ينطبق على كافة المديرية التنفيذية في الولاية، كما نلاحظ كذلك أن أغلب هذه المديرية تركز في عملية التوظيف على التوظيف الخارجي فقط على حساب التوظيف الداخلي (الترقية)، علماً أن المخزون الداخلي من الموظفين لهذه المؤسسات يحتوي دون شك على مهارات وخبرة كبيرة، وهذا ما ينعكس سلباً على مستوى الرضا لدى أغلب الموظفين الذين هم بحاجة ومؤهلين للترقية، مما يؤثر دون شك سلباً على مستوى أداء هؤلاء الموظفين، كما نلاحظ كذلك أن جميع المديرية التنفيذية لم ترق موظفاً واحداً من موظفيها عن طريق التأهيل المهني، والأکید أن هناك الكثير من الموظفين لهم الحق في الترقية عن طريق التأهيل المهني، وهذا عامل مهم جداً سيؤثر سلباً على حافزية هؤلاء الموظفين في العمل، ويقلل من مردوديتهم، ويحد من فاعليتهم في الأداء، مما يؤثر دون شك على مستوى أداء هذه المديرية في الأخير، وهذا ما لمس الباحث من

تأخر للمشاريع التنموية في جميع المديريات التنفيذية في ولاية ورقلة المكلفة بتنفيذ البرامج القطاعية غير الممركزة (P.S.D).

أما بالنسبة لعملية التوظيف لسنة 2010 نلاحظ أن هناك تعثر للتوظيف بالنسبة للمديريات التي شهدت عمليات التوظيف العام الماضي، والعكس صحيح بالنسبة للمديريات التي شهدت تعثر لعملية التوظيف العام الماضي، ومثال ذلك أن مديرية الصيد البحري التي لم توظف سنة 2009 سوى 04 مناصب، شهدت هذا العام توظيف كافة المناصب الشاغرة لديها، حيث وظفت 02 عن طريق التوظيف الخارجي من منتج التكوين الداخلي، و06 آخرين عن طريق المسابقات الخارجية، وكذلك بالنسبة لمديرية البناء والتعمير على سبيل الذكر لا الحصر، التي شهدت تعثراً في عملية التوظيف سنة 2009، قامت هذه السنة باستغلال كافة المناصب الشاغرة لديها، والأمر نفسه بالنسبة لمديرية السكن والتجهيزات العمومية، بينما نجد الأمر مختلف بالنسبة لمديرية الأشغال العمومية التي شهدت عمليات توظيف في سنة 2009، بينما تعثرت في عمليات التوظيف هذه السنة، وهذا الأمر ينطبق على كافة المديريات التنفيذية في ولاية ورقلة (أنظر الجداول 39، 40).

إن هذا الأمر يدل في الحقيقة على ضعف إدارة الموارد البشرية في هذه المديريات، كما يدل كذلك على أن الموظفين المكلفين بإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات ليسوا قادرين ولا مؤهلين على إدارة الموارد البشرية لعدة أسباب يعزها الباحث، حسب ما لاحظته بنفسه، وحسب ما أكده له القائمين بشؤون المفتشية الولائية للوظيفة العمومية، إلى عدم كفاءة الموظفين في هذه المؤسسات والإدارات العمومية على إدارة شؤون الموظفين فيها، وذلك لعدم تكوينهم في هذا الإطار من جهة، وضعف المستوى التعليمي لأغلب هؤلاء الموظفين الذين تدرجوا في الرتب بالأقدمية وليس عن طريق المؤهل العلمي من جهة ثانية، وفي هذا الإطار يمكن للباحث ذكر مثال عن إحدى بلديات الولاية التي شهدت سنة 2010 غلق جميع المناصب التي كانت من المفترض أن توفر كفاءات ومهارات للبلدية التي كانت في أمس الحاجة إليها، بسبب عدم قدرة الموظفين في مصلحة إدارة شؤون المستخدمين على تنفيذ الإجراءات اللازمة للتوظيف في الوقت المحدد قانوناً، هذه عينة فقط استطاع الباحث أن يقف عليها، ناهيك عن باقي البلديات والمديريات التنفيذية المتواجدة في الولاية التي تعاني هي كذلك من عجز في إدارة مواردها البشرية، من خلال عجزها عن التطبيق الجيد واللازم لأنشطتها من تخطيط وتوظيف وتكوين وغيرها من الأنشطة المهمة التي تعمل على صقل وتوجيه العنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد في المنظمات الحديثة الخاصة منها والعمومية.

أما بالنسبة لإحصائيات التوظيف لسنة 2011 لم يستطع الباحث الحصول على كافة معطيات المديريات التنفيذية، إذ استطاع فقط الحصول على إحصائيات 10 مديريات تنفيذية والموضحة في الجدول رقم 41 أعلاه،

وذلك بسبب عدم انجاز باقي المديرية التنفيذية لمخططاتها السنوية لتسيير الموارد البشرية في الآجال القانونية المحددة، بالرغم من تشديد المديرية العامة للوظيفة العمومية على ذلك من خلال تعليمة تعلم فيها جميع المؤسسات والإدارات العمومية على أنه آخر أجل لوضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011 لدى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة هو آخر شهر جوان من نفس السنة، لكن أغلب هذه المؤسسات لم تلتزم بهذه التعليمة ولم تودع مخططاتها السنوية حتى شهر أكتوبر الذي تحصل فيه الباحث على هذه الوثائق، وهذا ما يؤكد للباحث أن أغلب هذه المديرية تعاني من ضعف أداء إدارة مواردها البشرية في تنفيذ الأنشطة الإدارية المنوطة بها، وهذا ما يؤثر سلباً على أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسات والإدارات العمومية، مما يؤخر تحقيق أهدافها وعلى رأسها الإسراع في وتيرة انجاز المشاريع التنموية، وذلك لارتباط هذه الأهداف أشد الارتباط بأحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، ألا وهو التوظيف الخارجي الذي يوفر لهذه المؤسسات والإدارات العمومية المهارات والكفاءات التي تفتقدها.

والملاحظ في سنة 2011 بالنسبة لعملية التوظيف في هذه المديرية التي استطاع الباحث الحصول على معطياتها، هو أن عملية التوظيف شملت التوظيف الخارجي والداخلي على حدٍ سواء، كما شملت كذلك عملية التوظيف هذه السنة في هذه المديرية جميع أساليب التوظيف والترقية باستثناء فقط الترقية عن طريق التأهيل المهني، ولتوضيح ذلك نعطي مثلاً على سبيل الذكر لا الحصر من خلال عملية التوظيف في مديرية التربية التي كان لديها سنة 2011 حوالي 933 منصب شاغر قامت بتوظيف 231 موظف عن طريق منتج التكوين الخارجي، و75 موظف عن طريق منتج التكوين الداخلي، و473 موظف عن طريق المسابقات بمختلف أنواعها، و136 موظف بالترقية عن طريق الامتحان المهني، و40 موظف بالترقية على سبيل الاختيار، وهذا في الحقيقة مؤشر يعتبره الباحث جيد من حيث أن عملية التوظيف هذه تساهم بشكل كبير في جذب كفاءات ومهارات جديدة للمؤسسة من جهة، كما تساهم كذلك عمليات الترقية بشتى أنواعها على تحفيز الموظفين والرفع من أدائهم من جهة أخرى.

وفي هذا الإطار وتأكيداً لضعف إدارة الموارد البشرية في أغلب المديرية التنفيذية على التحكم في عمليات التوظيف، ناهيك عن الأنشطة الأخرى كالتكوين، والتخطيط، والتعويضات، وغيرها من الأنشطة التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء تلك المؤسسات والإدارات العمومية التي أصبحت عاجزة حتى على تسيير أجور موظفيها، ارتأى الباحث الإشارة إلى التقرير الذي أعده مجلس المحاسبة في طبعته الثانية من تقريره التقييمي حول امتثال الحكومة لقواعد صرف ميزانية الدولة، والتي أكد فيها من خلال الوثائق المحاسبية أن عدداً من الوزارات تضم عشرات الآلاف من المناصب المالية الشاغرة بالرغم من توفر مخصصاتها المالية، كما أكد التقرير كذلك أن "تحريات مجلس المحاسبة كشفت عن وجود فوارق بين عدد الموظفين النظري والعدد الحقيقي في

## الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

القطاعات"<sup>(1)</sup>، وهذا دليل على ضعف وعدم كفاءة إدارة الموارد البشرية في هذه القطاعات أثناء إعداد مخططاتها السنوية للموارد البشرية، وهذا ما وقف عليه كذلك الباحث في بعض مخططات الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة، أنظر مثلاً تعدادات الموارد البشرية لمديرية الإدارة المحلية لسنة 2009، سوف نجد تناقضات في الأرقام، وأثناء استفسار الباحث عن ذلك في المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة أكدوا له بأنها مجرد أخطاء (أنظر الجدول رقم 33 و34).

ثانياً- التوظيف في بلديات ولاية ورقلة للفترة (2009-2011)

### 1 - التوظيف حسب المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2009

جدول رقم 41 : المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2009

البلدية	المنصب المالية	المنصب المشغولة	المنصب الشاغرة	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		الترقية		
				متنوع التكوين		امتحان مهني	على سبيل الاختيار	التأهيل المهني
				داخلي	خارجي			
ورقلة	720	604	116	15	-	16	33	5
الرويسات	193	155	38	03	-	06	06	02
انقوسة	108	86	22	06	-	01	04	-
سيدي حويلد	42	39	03	-	-	-	-	-
حاسي بن عبد الله	59	53	06	02	-	01	-	-
الحجيرة	156	111	45	-	-	05	03	-
العالية	99	45	54	02	-	07	01	-
تماسين	83	66	17	-	-	-	06	01
بلدة عمر	82	52	30	-	-	-	02	01
تقرت	241	200	41	06	-	14	-	-
الزلة	154	139	15	-	-	02	04	02
تيسبيست	124	100	24	05	-	02	04	-
الزاوية العابدية	95	76	19	06	-	03	05	02
مقارين	71	60	11	02	-	01	03	-
سيدي سليمان	57	51	06	-	-	-	-	-
الطيبات	114	82	32	10	-	02	04	01
ناصر	64	53	11	05	-	-	01	01
حاسي مسعود	422	374	48	02	-	06	02	-
البرمة	90	51	39	-	-	-	03	-

المصدر : المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2009، مكتب شؤون البلديات بالمفتشية الولائية للوظيفة العمومية بولاية ورقلة.

<sup>1</sup> عبد النور بوختم، مجلس المحاسبة يقدم صورة سوداء عن طريقة صرف ميزانية الدولة الجزائر : جريدة الشروق اليومية، الثلاثاء 15 نوفمبر 2011، العدد: 3474، ص 03.

الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

2 -التوظيف حسب المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2010

جدول رقم 42 : المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2010

الترقية	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة					المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	البلدية
	التأهيل المهني	على سبيل الاختيار	امتحان مهني	على أساس الشهادة	متنوع التكوين				
			على أساس الشهادة	داخلي	خارجي				
02	15	14	11	-	-	89	598	687	ورقلة
02	17	08	09	-	-	56	154	210	الرويسات
-	02	04	09	-	-	24	86	110	انقوسة
01	02	07	07	-	-	51	99	150	عين البيضاء
-	03	02	07	-	-	14	55	69	حاسي بن عبد الله
-	04	01	13	-	-	56	47	103	الحجيرة
-	01	03	01	-	-	48	48	96	العالية
01	07	-	11	-	-	28	65	93	تماسين
-	-	-	16	-	-	41	50	91	بلدة عمر
-	-	07	10	-	-	3	202	234	تقرت
-	05	02	08	-	-	23	138	161	النزلة
-	01	09	16	-	-	82	177	259	تيسبيست
02	04	01	16	-	-	28	79	107	الزاوية العابدية
-	02	06	04	-	-	17	61	78	مقارين
-	01	03	07	-	-	17	45	62	سيدي سليمان
01	01	02	14	-	-	50	86	136	الطينيات
-	-	01	09	-	-	15	57	72	بناصر
-	04	03	09	-	-	23	59	82	منقر
01	13	18	36	-	-	108	342	450	حاسي مسعود
01	03	01	15	-	-	29	44	73	البرمة

المصدر : المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2010، مكتب شؤون البلديات بالمتنحية الولائية للوظيفة العمومية بولاية ورقلة.

3 - التوظيف حسب المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2011

جدول رقم 43 : المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2011

الترقية	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة					المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	البلدية
	التأهيل المهني	على سبيل الاختيار	امتحان مهني	منتوج التكوين					
أساس الشهادة				أساس الشهادة	داخلي	خارجي			
05	20	15	-	-	-	80	586	666	ورقلة
-	24	11	06	-	-	61	155	216	الرويسات
01	-	01	06	-	-	21	90	111	انقوسة
-	03	02	02	-	-	42	103	145	عين البيضاء
-	-	02	04	-	-	08	58	66	حاسي بن عبد الله
-	01	02	06	-	-	46	55	101	الحجيرة
-	03	02	06	-	-	55	46	101	العالية
01	06	01	18	-	-	34	71	105	تماسين
-	-	20	-	-	-	35	197	232	تقرت
-	02	09	10	-	-	39	108	147	تسيبيست
-	02	03	08	-	-	18	90	108	الزاوية العابدية
-	-	02	16	-	-	25	50	75	سيدي سليمان
01	01	04	17	-	-	56	92	148	الطيبات
-	02	03	11	-	-	25	63	88	منقر

المصدر : المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2011، مكتب شؤون البلديات بالملتشية الولائية للوظيفة العمومية بورقلة.

يلاحظ الباحث من خلال الجداول الثلاثة أعلاه أن عمليات التوظيف في البلديات تختلف عنه في

المديريات التنفيذية، حيث نلاحظ أن البلديات لا تعتمد في عمليات التوظيف الخارجي على منتوج التكوين عكس ما لاحظناه في عمليات التوظيف بالنسبة للمديريات التنفيذية، وهذا ما يُعتبر ربما أحد العوامل التي جعلت من المديريات التنفيذية أحسن حال من البلديات في تسييرها للمشاريع التنموية، وذلك لجودة العنصر البشري الذي يكون مصدره التكوين، أما في مجال التوظيف الداخلي الذي يتم عن طريق الترقية باختلاف الأساليب في ذلك، نجد أن البلديات على عكس المديريات التنفيذية في باب الترقية عن طريق التأهيل المهني، حيث لاحظنا فيما سبق أن المديريات التنفيذية خلال السنوات الأخيرة لم تلجأ إلى هذا الأسلوب في الترقية، بينما نجد أن البلديات تستعمل هذا الأسلوب في الترقية، وهو مؤشر جيد بالنسبة للبلديات، وذلك لمساهمة في تحفيز اليد العاملة المهنية على بذل مجهودات أكثر للرفع من مستوى أداءها، وذلك لأن هذه الفئة ليست لها فرص كثيرة في الترقية إلا عن طريق التأهيل المهني.

وأما بخصوص نشاط التوظيف فنلاحظ أن البلديات أكثر عجزاً في تنفيذ ما هو مقترح من توظيف في مخططها السنوي لتسيير الموارد البشرية، من المديرية التنفيذية، فعلى سبيل الذكر نلاحظ أن بلدية ورقلة في سنة 2011 لم تشغل سوى 40 منصباً شاغراً من مجموع المناصب الشاغرة والتي تقدر بـ 80 منصباً بالرغم من توفر المخصصات المالية لذلك، وهذا ينطبق على كافة بلديات الولاية (أنظر الجداول 42، 43، 44)، وهذا يعود دون شك إلى عدم كفاءة إدارة الموارد البشرية في البلديات على تنفيذ إجراءات التوظيف، مما يحرم هذه البلديات من جذب كفاءات ومهارات جديدة هي في أمس الحاجة إليها لأجل الرفع من مستوى أداء هذه البلديات، التي تعاني عجزاً واضحاً في تلبية حاجيات مواطنيها، من خلال عجزها على تنفيذ المشاريع التنموية المسجلة في إطار المخططات البلدية للتنمية، والتي تبقى لأعوام مجرد مبالغ مالية مرصودة لمشاريع تنموية، وهذا ما دفع بالدولة ممثلة في رئيس الجمهورية إلى تشكيل المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي الذي يترأسه "محمد الصغير باباس" للوقوف على مواطن الخلل في تعثر عملية التنمية بالرغم من توفر المال.

■ مسابقات التوظيف والامتحانات المهنية :

محاولة من الباحث تسليط الضوء على عينة من المسابقات والامتحانات المهنية التي أجرتها بعض المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة، والتي أشرف على تنظيمها المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية، باعتباره أحد أهم المؤسسات في ولاية ورقلة القادرة على تنظيم مثل هذه المسابقات، هذه المسابقات التي تعتبر إحدى أهم طرق اختيار الموظفين الجدد، حيث نظم المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم بورقلة، امتحانات مهنية ومسابقات التوظيف للالتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة لفائدة العديد من المؤسسات والإدارات العمومية، وكذا للالتحاق بمختلف رتب أسلاك قطاع البلديات، سوف يعرضها الباحث حسب الإحصائيات التي تمكن من الحصول عليها من قبل المصالح المعنية بذات المركز، فيما يلي :

جدول رقم 44: إحصاء الإدارات والمؤسسات العمومية المشاركة في مسابقات التوظيف والامتحانات المهنية لولاية ورقلة لسنة 2006

عدد المترشحين	الإدارة المعنية
175	مديرية الإدارة المحلية
01	مركز رعاية الشباب
01	معهد إطرار الشباب
04	المديرية الجهوية للميزانية
05	جامعة قاصدي مرباح
55	مديرية التربية الوطنية
08	المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية
01	بلدية سيدي خويلد
03	بلدية الزاوية العابدية

الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

07	بلدية تقرت
12	بلدية العالية
06	بلدية حاسي بن عبد الله
07	بلدية انقوسة
13	بلدية سيدي سليمان
39	بلدية النزلة
18	بلدية البرمة
355	المجموع

المصدر : مصلحة الأمانة العامة بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية ورقلة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة لم تنظم مسابقات توظيف خلال سنة 2006، وهذا يعود لأحد أمرين، إما أن تلك المؤسسات ليست لديها مناصب شاغرة، وإما أن لديها مناصب شاغرة لكنها لم تستطع تنفيذ الإجراءات اللازمة حتى تصل مرحلة إجراء المسابقات، و كلتا الحالتين يدلان على عجز إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات والإدارات العمومية على تفعيل الأنشطة المختلفة كتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف،.... الخ.

جدول رقم 45: إحصاء الأسلاك المشاركة في مسابقات التوظيف والامتحانات المهنية لولاية ورقلة لسنة 2006

مجموع المتشحين	الأسلاك البلدية				الأسلاك المشتركة			
	عون مكتب بلدي	عون إداري بلدي	كاتب بلدي	ملحق بلدي	عون مكتب	عون إداري	معاون إداري	مساعد إداري
355	00	68	17	21	34	141	32	42

المصدر : مصلحة الأمانة العامة بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية ورقلة.

الملاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المؤسسات والإدارات العمومية تركز في توظيفها على الرتب الدنيا كأعوان الإدارة وأعوان المكاتب التي يعتقد الباحث أنها تفتقد للمهارات التي قد تعطي قيمة مضافة لمستوى أداء هذه المؤسسات والإدارات العمومية.

جدول رقم 46: إحصاء الإدارات والمؤسسات العمومية المشاركة في مسابقات التوظيف والامتحانات المهنية لولاية ورقلة لسنة 2007

عدد المترشحين	الإدارة المعنية
103	مديرية الإدارة المحلية
02	مديرية السكن والتجهيزات العمومية
01	معهد إطارات الشباب
05	مديرية التشغيل
07	جامعة قاصدي مرباح
63	مديرية التربية الوطنية
04	مديرية المصالح الفلاحية
02	المديرية الجهوية للميزانية
19	مديرية الأشغال العمومية

ولاية ورقلة

06	مركز التكوين المهني عين البيضاء
10	مركز التكوين المهني انقوسة
01	معهد التكوين المهني المتخصص حاسي مسعود
08	القطاع الصحي ورقلة
41	القطاع الصحي الحجيرة
19	القطاع الصحي تقرت
05	القطاع الصحي حاسي مسعود
06	مديرية الضرائب
41	بلدية ورقلة
12	بلدية النزلة
18	بلدية الحجيرة
08	بلدية انقوسة
32	بلدية تقرت
30	بلدية تسييست
29	بلدية الطيبات
09	بلدية الزاوية العابدية
01	بلدية سيدي خويلد
14	بلدية بن ناصر
496	المجموع

المصدر : مصلحة الأمانة العامة بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مسابقات التوظيف في سنة 2007 عرفت تحسناً عن سابقتها 2006 فيما يخص عدد المؤسسات والإدارات العمومية المشاركة في هذه المسابقات، وهذا ما يدل على التذبذب الذي تعاني منه إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسات والإدارات العمومية في مجال تنظيم عمليات التوظيف.

جدول رقم 47: إحصاء الأسلاك المشاركة في مسابقات التوظيف والامتحانات المهنية لولاية ورقلة لسنة 2007

مجموع المتحدين	الأسلاك البلدية				الأسلاك المشتركة			
	عون مكتب بلدي	عون إداري بلدي	كاتب بلدي	ملحق بلدي	عون مكتب	عون إداري	معاون إداري	مساعد إداري
496	08	95	74	17	127	90	37	48

المصدر : مصلحة الأمانة العامة بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة.

نفس الملاحظة بالنسبة لمستوى الأسلاك المشاركة في مسابقات التوظيف لسنة 2006، حيث لاحظ الباحث أن مستوى الرتب المشاركة في مسابقات التوظيف في سنة 2007 هي الأخرى متدنية تتراوح بين مساعد إداري و عون مكتب وهذه كلها رتب تبقى دون مستوى حاجة أغلب المؤسسات والإدارات العمومية، إذ أنها بحاجة لرتب عليا تتمتع بمهارات وكفاءات عالية باستطاعتها الرفع من مستوى أداء المستوى ككل، وهذا ما يثبت انعدام نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، هذا النشاط الذي يمكن المنظمات أياً كانت من توفير النوع والكم من اليد العاملة التي هي بحاجة إليها.

الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

جدول رقم 48: ملخص لإحصائيات الامتحانات والمسابقات لسنة 2010

عدد الممتحنين الإجمالي	عدد الممتحنين		الرتبة
	الامتحانات المهنية	مسابقات التوظيف	
307	68	239	ملحق بلدي
420	140	280	كاتب بلدي
1716	55	1661	عون إداري بلدي
689	-	689	عون مكتب بلدي
38	-	38	كاتب مديرية رئيسي
49	-	49	كاتب مديرية
204	-	204	عون حفظ البيانات
<b>3423</b>	<b>263</b>	<b>3160</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : مصلحة الأمانة العامة بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية ورقلة.

من خلال الجداول أعلاه يتضح أن المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة وحتى خارجها تقوم بعمليات التوظيف إن كان توظيف خارجي عن طريق المسابقات، أو توظيف داخلي عن طريق الامتحانات المهنية التي يتم من خلالها ترقية الموظفين إلى رتب أعلى، عمليات التوظيف هذه التي تعتبر السبيل الوحيد لشغل المناصب الشاغرة المفتوحة في هذه المؤسسات والإدارات العمومية حتى تتمكن من تدارك العجز الذي تعاني منه فيما يخص اليد العاملة، إلا أن الباحث لاحظ تركيز تلك المؤسسات والإدارات العمومية على توظيف اليد العاملة من الرتب الدنيا هذا من جهة، ومن جهة ثانية غلبة التوظيف من ناحية الكم على حساب النوع، وهذا ربما ما ساهم بشكل كبير في تدني مستوى أداء هذه المؤسسات والإدارات العمومية التي هي في الحقيقة بأمس الحاجة إلى النوع الذي يوفر لها الكفاءات والمهارات اللازمة للنهوض بالتنمية المرجوة.

المطلب الثالث : واقع التكوين في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة للفترة (2005-2010)

وعياً من وزارة الداخلية والجماعات المحلية بأهمية التكوين، ودوره الفعّال في الرفع من مستوى أداء مختلف الفاعلين في الجماعات المحلية من مسؤولين وموظفين، وسعيًا منها لتحقيق ودعم التنمية المحلية في مختلف ولايات الوطن، سطرت برنامجاً يهدف بالأساس إلى ما يلي :

- إدراج مسعى التسيير عن طريق التأهيل في سير الإدارة المحلية.
- انتهاج تسيير نوعي و ناجع للإدارة المحلية.
- تبني نظرة شاملة حيث يتعين على جميع الفاعلين في الحياة المحلية اكتساب مهارات و تحسين قدراتهم في التسيير و العمل.

ولتحقيق تلك الأهداف قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بدراسة تحليلية لمختلف خصائص الوظائف من خلال تحديد مجمل النشاطات و النتائج و المعارف و المهارات و السلوكات الواجب اكتسابها من طرف الفاعلين المحليين، حيث خلّصت في الأخير إلى ضرورة إجراء الدورات التكوينية التالية<sup>(1)</sup>:

- استفاد الأمناء العامون للبلديات التي يفوق تعداد سكانها 20.000 نسمة من دورة تكوينية في التسيير العمومي المحلي على مرحلتين حيث تلقى 204 أمين عام تكوينهم في المعهد العالي للتسيير والتخطيط كمرحلة أولى، ثم تلاها تكوين 204 أمين عام آخر في كل من الجزائر العاصمة وهران كمرحلة ثانية، حيث تضمن التكوين 12 مادة بمعدل أسبوع في الشهر.
- ولضمان الصرامة اللازمة في تسيير النفقات المرتبطة بالبرامج التنموية، وإدارة جيدة للصفقات العمومية، استفاد جميع مدراء الإدارة المحلية، ورؤساء المكاتب المكلفين بالصفقات العمومية، بمجموع 96 إطاراً من تكوين في إدارة وتسيير النفقات المرتبطة بالبرامج التنموية.
- كما استفاد 114 إطاراً من مفتشين عامين ومفتشي الولايات من تكوين في تقنيات الاتصال وتدقيق الحسابات ومراقبة التسيير.
- كما استفاد أيضاً رؤساء الدوائر من تكوين في كل المجالات المرتبطة بممارسة مهنتهم لاسيما الاتصال و تسيير نوعية الخدمات العمومية و التسيير العملياتي و التسيير العمومي و العلاقات العمومية و كذا الإعلام و علم الاجتماع و البيئة و تسيير الأزمات ، حيث شملت المرحلة الأولى من التكوين ما مجموعه 216 رئيس دائرة في فيفري 2007 بحجم ساعي بلغ 300 ساعة، وتلتها المرحلة الثانية من التكوين التي شملت 319 رئيس دائرة في فيفري 2009، حيث تم هذا التكوين بالمدرسة العليا للإدارة.
- واستفاد أيضاً 1500 إطار تقني في ميدان متابعة المشاريع التنموية المحلية من تكوين في هذا المجال.
- كما استفاد أيضاً جميع رؤساء المجالس الشعبية البلدية من تكوين، بغية تحسين مستوى أدائهم.
- استكمال رؤساء بلديات المدن الكبرى تكوينهم في مجالات التسيير الحضري من أجل معالجة الإشكاليات المعقدة المرتبطة بتسيير المراكز العمرانية الكبرى خاصة مشاكل النقل و حركة المرور و العمران التجاري و إعادة التأهيل الحضري و تحسين الإطار المعيشي.
- تكوين تحضيرري للوظيفة لفائدة 3500 إطار إداري و تقني تم توظيفهم حديثاً.

<sup>1</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التكوين: الحصيلة و الآفاق، الجزائر: الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، على الرابط التالي :

<http://www.interieur.gov.dz/Formations/frmItem.aspx?html=2>، تاريخ الزيارة : 2010/12/11.

- كما استفاد كافة رؤساء البلديات خلال سنة 2009 من تكوين في مجال تسيير الصنفقات العمومية.
- كما استفاد أيضاً جميع الولاة من دورة تكوينية في مجالات الاتصال و التسيير الاستراتيجي و تسيير الأزمات.
- واستفاد كذلك جميع الأمناء العامون للولايات من دورة تكوينية حول وظيفة الأمين العام و التي تبدأ بمادة التخطيط الاستراتيجي بهدف مرافقة رؤساء المجالس الشعبية الولائية في إعداد برامج عملهم خلال عهدتهم الانتخابية.
- كما استفاد كذلك 204 من الأمناء العامين للبلديات التي يفوق تعداد سكانها 20.000 نسمة خلال سنة 2009 من دورة تكوينية مماثلة للدورة التكوينية التي استفاد منها الأمناء العامون للولايات.
- أما على مستوى ولاية ورقلة فإن المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة الذي يعتبر واحداً من المراكز المتخصصة في تكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم، إذ منذ أن تم تحويله من مركز التكوين الإداري إلى مركز وطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية، نظّم عدة دورات تكوينية لفائدة مستخدمي مختلف البلديات لمختلف ولايات الوسط والشرق والجنوب الشرقي من الوطن، في عدة مواضيع متعلقة بتنظيم وتسيير البلديات وذلك منذ سنة 1997، بالإضافة لمستخدمي بعض المؤسسات والإدارات العمومية لولاية ورقلة، حيث تركزت تلك المواضيع في ما يلي :

- تسيير المنازعات
- الحالة المدنية
- تقنيات إعداد وتسيير الميزانية
- تقنيات التسيير الإداري القاعدي
- تقنيات التسيير والتنظيم
- تقنيات تسيير العمران والعقار
- تسيير المشاريع والصنفقات العمومية
- تسيير الأرشيف والتوثيق البلدي

حيث شمل هذا التكوين مختلف الرتب لمختلف أسلاك البلديات من عون راقن إلى غاية متصرف رئيسي، مع العلم أن معظم المديرات التنفيذية كالأشغال العمومية والسكن والتجهيزات العمومية والري وغيرها يكون المخطط السنوي للتكوين مركزي، بحيث يتم في معاهد متخصصة خاصة في الجوانب التقنية الخاصة بكل قطاع، باستثناء التكوين الخاص بالجوانب الإدارية لبعض الموظفين التي قد تلجأ فيه تلك المديرات التنفيذية إلى المركز

الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية، وفي ما يلي سوف يسلط الباحث الضوء على الدورات التكوينية التي قام بها المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم بورقلة، منذ 2005 وإلى غاية 2010، باستثناء سنتي 2008، 2009، التي لم تجر فيها عملية التكوين بسبب إعادة صياغة أغلب القوانين الأساسية لمعظم المؤسسات والإدارات العمومية حسب ما صرح به للباحث مدير المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة.

وللإشارة فقط أن الإحصائيات التي سوف يقدمها الباحث لا تخص بلديات ولاية ورقلة فقط، وإنما تخص مجموعة من بلديات مختلف ولايات الوسط والشرق والجنوب الشرقي من الوطن، وبلديات ولاية ورقلة هي واحدة ممن خصها المركز بدورات تكوينية، وسوف يوضح الباحث ذلك بالتفصيل.

وفي الجداول الموالية نعرض حصيلة تكوين وتحديث معلومات مستخدمي الجماعات المحلية للسنوات (2005، 2006، 2007، 2010)، موضحين من خلالها مختلف الرتب المستفيدة من التكوين، وكذا المواضيع المتناولة ضمن مختلف الدورات التكوينية خلال كل سنة.

#### 1- حصيلة تكوين وتحديث معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2005

الجدول رقم 49: حصيلة تكوين وتحديث معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2005

المجموع	تسيير الأرشيف	تسيير المشاريع والصفقات	تسيير العمران والعقار	التسيير والتنظيم	التسيير الإداري القاعدي	تسيير الميزانية	الحالة المدنية	تسيير المنازعات	المواضيع الرتب
10	00	02	00	01	00	02	01	04	متصرف رئيسي
100	02	22	00	04	02	45	04	21	متصرف إداري
90	02	05	05	24	05	30	16	03	ملحق بلدي
80	05	01	01	20	06	16	30	01	كاتب بلدي
100	22	00	01	13	02	11	47	04	عون بلدي
15	03	00	00	01	00	02	09	00	كاتب راقن
15	02	00	00	02	00	01	09	01	عون راقن
29	06	00	01	03	02	01	15	00	عون مكتب
40	00	01	37	01	01	00	00	00	مهندس دولة
07	00	00	03	00	02	01	00	01	مهندس تطبيقي
27	00	00	15	00	05	06	00	01	تقني سامي
11	00	00	01	05	00	03	00	00	مستشار تقني
01	00	00	00	00	00	01	00	00	محلل اقتصادي
07	00	00	01	00	04	02	00	02	مفتش المصالح.ع
14	03	00	02	01	04	02	01	01	تقني
05	00	00	01	03	00	00	01	00	عون تقني

ولاية ورقلة

01	01	00	00	00	00	00	00	00	قيم على الوثائق
552	46	31	68	78	33	124	133	39	المجموع

المصدر : مصلحة الأمانة العامة بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية ورقلة.

بدايةً يلاحظ الباحث وجود بعض الرتب الوظيفية ما زالت تحتفظ بتسميات لا تتواءم والوقت الراهن مثل "عون راقن" (Agent de Dactylographe)، عوض عون حجز (Agent de saisie)، وهذا ربما يعبر عن عدم مواكبة المؤسسات والإدارات العمومية، ومن خلالها المشرع الجزائري الواضع لمختلف القوانين الأساسية المحددة لمختلف الرتب الوظيفية لمتطلبات العصر والتكنولوجيات الحديثة التي وضعت آلة الرقن (Dactylo type) جانباً، وحلت محلها آلة الحاسوب (Ordinateur).

وبالنظر إلى الجدول أعلاه لا يمكننا القول إلا أن التكوين في سنة 2005 يعتبر قفزة إحصائية في تاريخ المؤسسات والإدارات العمومية على الأقل في ولاية ورقلة، وذلك لاستفادة كافة الرتب على اختلافها من دورات تكوينية وفي شتى التخصصات، وهذا مؤشر جيد يعبر عن قناعة هذه المؤسسات والإدارات العمومية بأهمية التكوين في ترميم العنصر البشري وتأهيله وتوجيه سلوكياته التنظيمية لما يساهم في الرفع من أدائه.

2- حصيلة تكوين وتجديد معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2006

الجدول رقم 50: حصيلة تكوين وتجديد معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2006

المجموع	تقنيات إعداد الميزانية	تقنيات التسيير الإداري القاعدي	تقنيات التسيير والتنظيم	تقنيات التسيير الأرشيف والتوثيق	تقنيات تسيير المنازعات	تقنيات تسيير الحالة المدنية	تقنيات تسيير الصفقات العمومية	المجموع
08	01	-	06	-	01	-	-	متصرف رئيسي
54	06	02	29	02	06	02	07	متصرف بلدي
20	-	13	-	-	-	-	07	مهندس دولة
02	-	-	-	-	01	-	01	مهندس تطبيقي
08	01	-	04	01	-	-	02	مستشار تقني
21	03	16	01	-	-	-	01	تقني سامي
33	-	07	17	05	01	03	-	ملحق بلدي
52	02	03	16	08	01	20	02	كاتب بلدي
85	-	04	24	22	02	33	-	عون إداري بلدي
10	01	05	01	-	01	-	02	تقني
13	-	09	01	-	01	01	01	عون تقني
56	-	02	17	16	-	21	-	عون مكتب
21	-	01	11	05	-	03	01	كاتب راقن
21	-	-	09	05	-	07	-	عون راقن
01	01	-	-	-	-	-	-	كاتب مختزل
01	-	-	01	-	-	-	-	مساعد طبوغراف
01	-	-	-	01	-	-	-	قيم على الوثائق

ولاية ورقلة

407	24	90	14	65	137	62	15	المجموع
-----	----	----	----	----	-----	----	----	---------

المصدر : مصلحة الأمانة العامة بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن عملية التكوين لسنة 2006 عرفت تراجعاً مقارنةً بسنة 2005، كما يستطيع الباحث أن يشكك في جدية هذه العمليات من التكوين من خلال إدراج هذه المؤسسات والإدارات العمومية لبعض التخصصات في عملية التكوين، مثل كاتب راقن، وعون راقن، وكاتب مختزل، التي لم يعد لها عمل في الوقت الحاضر بسبب ما وفرته التكنولوجيات الحديثة من أدوات عمل بديلة، معتبراً -الباحث- أن مثل هذه العمليات التكوينية مجرد عمليات صورية الغرض منها هو تدعيم المراكز التكوينية التي هي في الأخير مؤسسات عمومية، لأن المعطيات تدعو إلى هذا الشك، حينما نلاحظ مثل هذه المواضيع المهمة المبرجة في التكوين مثل تقنيات إعداد الميزانية، وتقنيات التسيير والتنظيم، وتقنيات تسيير الصفقات العمومية، التي استفاد منها الإطارات الإدارية والتقنية لتلك المؤسسات والإدارات العمومية سنوات 2005، و 2006، ونأتي في سنة 2011 ونجد هذا العجز الفاضح في تسيير شؤون هذه المؤسسات، هنا يحق للباحث طرح أكثر من استفهام.

3- حصيلة تكوين وتجديد معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2007

الجدول رقم 51: حصيلة تكوين وتجديد معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2007

المجموع	تقنيات تسيير العمران والعقار	تقنيات تسيير الحالة المدنية	تقنيات تسيير الأرشيف والتوثيق	تقنيات التسيير والتنظيم	تقنيات التسيير الإداري القاعدي	تقنيات إعداد وتسيير الميزانية	
10	-	-	-	04	04	02	متصرف بلدي
11	11	-	-	-	-	-	مهندس دولة
11	01	-	-	01	05	04	تقني سامي
31	-	03	01	15	03	09	ملحق بلدي
43	-	02	02	16	08	15	كاتب بلدي
45	-	07	02	15	05	16	عون إداري
09	-	-	-	01	08	-	تقني
04	-	-	-	02	01	01	عون تقني
23	-	09	05	04	02	03	عون مكتب
10	-	-	01	03	04	02	كاتب راقن
04	-	-	02	02	-	-	عون راقن
03	02	-	-	-	01	-	مفتش/م/ع
01	-	-	-	-	-	01	أمين مخزن
205	14	21	13	63	41	53	المجموع

المصدر : مصلحة الأمانة العامة بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة.

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه والخاص بحصيلة التكوين لسنة 2007، فإن الباحث يتأكد من التراجع الواضح في عمليات التكوين مقارنةً بالسنتين السابقتين، حيث يلاحظ من خلال مجموع المستفيدين من عملية

التكوين المبرمجة في سنة 2007، والذي بلغ 205 مستفيد من التكوين، مقارنةً بمجموع المستفيدين من التكوين سنة 2005 والذي فاق 500 مستفيد، أن هذه المؤسسات والإدارات العمومية بدأت تعزف عن تكوين موظفيها ربما لعدم مثمورية هذا التكوين، وهذا ما تؤكدته نتائج المشاريع التنموية التي عرفت تأخراً كبيراً في عمليات الانجاز حتى حلول سنة 2011.

#### 6- حصيلة تكوين وتجديد معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2010

الجدول رقم 52: حصيلة تكوين وتجديد معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2010

العدد	الرتبة
30	ملحق إداري
07	محاسب إداري رئيسي
05	محاسب إداري
31	عون إداري رئيسي
54	عون إداري
36	عون مكتب
93	رتب أخرى
256	المجموع

المصدر : مصلحة الأمانة العامة بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ الباحث تراجع عمليات التكوين ليس فقط في عدد المتكويين، بل تعداه لينال من مستوى الرتب المستفيدة من التكوين، حيث نلاحظ تراجع كذلك في مستوى الرتب الوظيفية المستفيدة من التكوين، وهذا ما يؤكد افتقاد تلك المؤسسات والإدارات العمومية لبرامج مدروسة ناتجة عن تخطيط محكم للموارد البشرية، بالرغم من أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يلح على ضرورة الترتيب الجيد لعمليات التكوين وتحسين المستوى، وهذا ما يؤكد للباحث أن العجز يكمن في إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسات والإدارات العمومية، التي يعتقد أنه حان الوقت لإعادة النظر في منظومة إدارة الموارد البشرية لتلك المؤسسات والإدارات العمومية.

الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

جدول رقم 53: تعداد المواضيع المبرمجة في الدورات التكوينية حسب الولايات لسنة 2007

المجموع	تقنيات تسير العمران والعقار	تقنيات تسير الحالة المدنية	تقنيات تسير الأرشيف والتوثيق	تقنيات التسيير والتنظيم	تقنيات التسيير الإداري القاعدي	تقنيات إعداد وتسيير الميزانية	
42	4	4	3	15	8	8	ورقلة
8	-	-	-	-	2	6	غرداية
15	-	-	4	4	3	4	الأغواط
8	1	3	-	3	-	1	الجلوفة
19	1	3	1	5	4	5	تمنراست
3	-	-	-	2	1	-	إلزي
15	2	1	2	5	3	2	بسكرة
15	-	2	-	5	1	7	باتنة
7	-	-	-	2	3	2	المسيلة
12	-	-	-	5	5	2	قسنطينة
15	3	3	-	5	1	3	برج بوعريبيج
25	-	-	3	6	9	7	الوادي
15	2	2	-	4	1	6	ميلة
5	1	3	-	1	-	-	جيجل
1	-	-	-	1	-	-	سوق أهراس
205	14	21	13	63	41	53	المجموع

المصدر: مصلحة الأمانة العامة بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة.

من خلال الجدول الذي يوضح تعداد المواضيع المبرمجة في عمليات التكوين، وكذا عدد المستفيدين منها حسب كل ولاية لسنة 2007، نجد أن ولاية ورقلة هي متصدرة القائمة من ناحية عدد المستفيدين من التكوين، بمجموع قدره 42 مستفيد من التكوين، وهذا عدد قليل مقارنةً بمجموع الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة والتي تعد بالآلاف، وهذا مؤشر آخر يبين تراجع تلك المؤسسات والإدارات العمومية في مجال التكوين.

المبحث الثاني : دراسة ميدانية لمعرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في تجسيد البرامج التنموية في المؤسسات

العمومية في ولاية ورقلة

المطلب الأول : شرح وتوضيح عينة الدراسة والأسلوب المستعمل لتحليل نتائج الاستبيان

إن مجتمع البحث في هذه الدراسة التي تبحث في مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في تفعيل التنمية المحلية في ولاية ورقلة، هو مجموع المؤسسات والإدارات العمومية من بلديات ومديريات تنفيذية التي تشرف على تنفيذ كل البرامج التنموية التي تدخل في إطار المخططات البلدية للتنمية (P.C.D)، والبرامج القطاعية غير الممركزة (P.S.D)، ونظراً لصعوبة الاتصال والدراسة الميدانية لجميع أفراد مجتمع البحث فإنه قد تم اللجوء إلى أخذ عينة تمثل صورة مصغرة عن المجتمع الأصلي، حيث تم استخدام العينة القصدية والتي تسمح للباحث أن ينتقي أفراد عينته بما يخدم أهداف الدراسة وبناءً على معرفته بما يحقق أغراض البحث، حيث كانت مفردات العينة هم رؤساء مكاتب الصفقات لمختلف البلديات والمديريات التنفيذية التي عرفت تسجيل أكبر عدد من العمليات التنموية منذ بدء الخماسي (2005-2009)، وذلك لاعتقاد الباحث أن الموظفين في مكاتب الصفقات هم الأنسب لمعرفة مدى تأثير وظيفة إدارة الموارد البشرية على تفعيل المشاريع التنموية بصفتهم المسؤولون المباشرون على تنفيذ المشاريع التنموية، وعلى هذا الأساس تم انتقاء 32 مؤسسة عمومية ما بين بلدية ومديرية تنفيذية، بنسبة فاقت 71 % من مجموع كل البلديات والمديريات التنفيذية البالغ عددها 45 مؤسسة عمومية تشرف على تنفيذ المشاريع التنموية التي تدخل في إطار (P.S.D و P.C.D)، منها 21 بلدية هو مجموع بلديات ولاية ورقلة.

أما بالنسبة للأسلوب الإحصائي المستعمل في تحليل نتائج الاستبيان، فإنه عادةً ما يلجأ الباحث إلى استعمال أساليب إحصائية تساعده على تحليل البيانات، وذلك حسب ما يتلاءم مع وضعية الدراسة المسحية لموضوع البحث، لذلك فقد استعمل الباحث في تحليله لنتائج الاستبيان النسبة المئوية وذلك لملاءمتها لطبيعة الاستبيان، وقد تم تطبيقها على جميع البيانات الموضحة في الجداول المرفوعة من استمارة الاستبيان أدناه، حيث تم حساب النسبة المئوية بالعلاقة التالية :

$$\text{النسبة المئوية للعنصر س} = \text{تكرار العنصر س} \times 100 / \text{مجموع التكرارات في الجدول}$$

الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1. محور البيانات العامة :

الجدول رقم 54: العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
00	00	أقل من 20
06,25	02	من 20-29
40,62	13	من 30-39
43,75	14	من 40-49
09,37	03	من 50-59
00	00	60 فأكثر
100	32	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الأقل من 20 سنة منعدمة تماماً في عينة الدراسة، أما الفئة العمرية (20-29) سنة كانت تمثل نسبة 06,25% من العينة، بينما الفئة العمرية (30-39) سنة فقد كانت تمثل نسبة 40,62%، أما الفئة العمرية (40-49) سنة فقد مثلت نسبة كبيرة أيضاً قدرت بـ 43,75%، بينما الفئة العمرية (50-59) سنة فقد مثلت ما نسبته 09,37%، أما فئة 60 سنة فما فوق فقد كانت كذلك منعدمة، إذن الملاحظ أن الفئة العمرية (30-49) سنة كانت النسبة الأكبر على الإطلاق في العينة، حيث أن الموظفين في مثل هذا السن يكونون أكثر عطاءً، وأكثر خبرة، وأقل ترك للخدمة، وأقل غياباً، وأشد تمسكاً بالعمل، وهذه كلها عوامل تساعد تلك المؤسسات والإدارات العمومية على استقرار اليد العاملة فيها.

الجدول رقم 55: العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
93,75	30	ذكر
06,25	02	أنثى
100	32	المجموع

الملاحظ أن نسبة الذكور كانت هي الأعلى في العينة، حيث وصلت إلى 93,75% من مجموع العينة وهذا عامل مساعد للمؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة للرفع من مستوى الأداء وذلك لأن الموظف الرجل أكثر التزاماً بالعمل، والأكثر قدرةً للعمل في جميع الظروف مقارنةً بالمرأة التي يجد من أداؤها مجموعة من العوامل لعل أهمها واجباتها المنزلية وخاصةً إذا كانت ربة بيت.

الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

الجدول رقم 56: العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
03,12	01	أقل من سنة
21,87	07	من 1-5
15,62	05	من 6-10
56,25	18	من 11-29
03,12	01	30 فأكثر
100	32	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من الموظفين الأكثر أقدمية في الوظيفة كانت الفئة (من 11 إلى 29) سنة أقدمية في الوظيفة بنسبة 56,25 %، وهذه الفئة لها من الخبرة ما يؤهلها للرفع من أداء المؤسسات والإدارات العمومية، والإدلاء بأرائها بشكل أكثر دقة.

الجدول رقم 57: العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
34,37	11	أقل من ثانوي
12,50	04	ثانوي
50,00	16	جامعي
03,12	01	دراسات عليا
100	32	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من العينة كانت 50 % لصالح المؤهل العلمي الجامعي، وهذا عامل مهم يساعد هذه المؤسسات والإدارات العمومية من الاستفادة من هؤلاء الموظفين الذين يمتلكون مهارات عالية، كما أنه مؤشر على أن تلك المؤسسات تتجه نحو توظيف اليد العاملة المؤهلة علمياً.

الجدول رقم 58: العينة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
62,50	20	بلدية
34,37	11	مديرية ولائية
03,12	01	الولاية
00	00	أخرى
100	32	المجموع

الملاحظ أن النسبة الأكبر من العينة كانت تخص البلديات حيث بلغت 62,50 %، وهذا ما يساعد الباحث ويقربه للوصول إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية، باعتبار أن أقرب مؤسسة عمومية محلية للمواطن هي البلدية.

الجدول رقم 59 : العينة حسب الرتبة

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
متصرف رئيسي	02	06,25
متصرف	07	21,87
مساعد إداري رئيسي	01	03,12
أخرى	22	68,75
المجموع	32	100

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تأطير مكاتب الصفقات في المؤسسات والإدارات العمومية كان ذا مستوى عالٍ، حيث نلاحظ أن ما نسبته 21,87 % من العينة كان برتبة متصرف، وما نسبته 68,75 % من العينة كان أغلبهم مهندسين دولة ومراتب إدارية عالية تختلف فقط في التسمية على حسب القوانين الأساسية المنظمة لكل قطاع، وهذا ما يؤهل مكاتب الصفقات في المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة من التسيير الجيد للمشاريع التنموية.

## 2. محور الأبعاد الخاصة بالمشاريع التنموية

إن الغرض من إدراج هذا المحور هو معرفة ما إذا كان الموظفون المكلفون بإدارة المشاريع التنموية في المؤسسات والإدارات العمومية مؤهلين وقادرين على تنفيذ الإجراءات اللازمة لتجسيد تلك المشاريع التنموية، ومعرفة كذلك مستوى الأداء لدى الموظفين، كل هذه المؤشرات تعطي للباحث نظرة شاملة عن مدى تطبيق تلك المؤسسات والإدارات العمومية لمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، هذه الأنشطة التي تنعكس دون شك إن طبقت بطريقة جيدة على مستوى أداء الموظفين، ومعرفة كذلك مدى اهتمام تلك المؤسسات والإدارات العمومية بالعنصر البشري الذي يعتبر محور العملية التنموية، وفي ما يلي عرض وتحليل لإجابات مفردات العينة على أسئلة هذا المحور.

الجدول رقم 60: استجابة المبحوثين للسؤال : هل تعتقد أن أعضاء لجنة الصفقات في مؤسستكم لديهم الكفاءة اللازمة لمناقشة دفاتر شروط المشاريع التنموية ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
84,37	27	نعم
15,62	05	لا
100	32	المجموع

الملاحظ من خلال إجابة المبحوثين أن ما نسبته 84,37 % تقرر بأن أعضاء لجنة الصفقات لديهم الكفاءة اللازمة لمناقشة دفاتر الشروط للمشاريع التنموية، وهذا مؤشر جيد يجب تلك المؤسسات والإدارات العمومية مخاطر بعض الشروط التي قد تكلفها بعض الخسائر، كما أن نسبة 15,62 % من مجموع مفردات العينة تعتبر مرتفعة نسبياً، وهي النسبة التي تقرر بعدم كفاءة أعضاء لجنة الصفقات في مناقشة دفاتر الشروط للمشاريع التنموية، وهذا ما ساهم في تأخير المشاريع التنموية.

الجدول رقم 61: استجابة المبحوثين للسؤال : هل تعتقد أن أعضاء لجنة الصفقات في مؤسستكم يولون أهمية كبيرة أثناء مناقشة دفاتر شروط المشاريع التنموية ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
81,25	26	نعم
18,75	06	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة تقرر بأن أعضاء لجنة الصفقات يولون أهمية كبيرة أثناء مناقشة دفاتر الشروط للمشاريع التنموية، وهذا ما يجب المؤسسات مخاطر إعادة المناقصات بسبب أخطاء في دفاتر الشروط، لكن بالمقابل يجب أن لا نهمّل النسبة التي تعدت 18 % والتي تقرر بأن أعضاء لجنة الصفقات لا يولون اهتمام أثناء مناقشتهم لدفاتر الشروط، وهذا ما يتسبب في وجود ثغرات في دفاتر الشروط التي قد تتسبب في نزاعات بين هذه المؤسسات ومقاولات الانجاز، مما يسبب تأخر في تنفيذ المشاريع.

الجدول رقم 62: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتم عقد اجتماعات لجنة الصفقات في الوقت المحدد حسب الاستدعاء الموجه لأعضاء اللجنة ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
87,50	28	نعم
12,50	04	لا
100	32	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من المبحوثين أقرت باحترام أعضاء لجنة الصفقات لمواعيد عقد الاجتماعات، وهذا ما يدل على أن أغلب لجان الصفقات لا تتسبب في تأخير تنفيذ الإجراءات اللازمة لإنجاز المشاريع التنموية، لكن يجب أن لا نتجاهل النسبة التي تعتبر لا بأس بها والمقدرة بـ 12,50 % والتي تقر بعدم احترام أعضاء لجنة الصفقات لمواعيد اجتماعاتها، وهذا ما يسبب التأخير في إتمام إجراءات تنفيذ المشاريع التنموية.

الجدول رقم 63: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يكتمل النصاب دائماً في اجتماعات لجنة الصفقات من الاستدعاء الأول لأعضائها ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
62,50	20	نعم
37,50	12	لا
100	32	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 37,50 % من المبحوثين أجابت بعدم اكتمال النصاب في اجتماعات لجنة الصفقات من الاستدعاء الأول، وهذا ما يؤخر تنفيذ إجراءات المشاريع التنموية بسبب تأجيل اجتماع اللجنة في موعد آخر.

الجدول رقم 64: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يجد أعضاء لجنة الصفقات صعوبة في فهم وتفسير بعض مواد قانون الصفقات الحالي ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
65,62	21	نعم
34,37	11	لا
100	32	المجموع

لقد أجابت ما نسبته 34,37 % من المبحوثين بصعوبة فهم وتفسير بعض مواد قانون الصفقات من طرف أعضاء لجنة الصفقات، وهذا ما يجعل هؤلاء الأعضاء يعطون تفسيرات خاطئة لتلك المواد مما يتسبب في بعض الأخطاء في دفاتر الشروط، التي تتسبب في الأخير في تعطيل مسار المشاريع التنموية، وإن كان النسبة الغالبة من المبحوثين تقر بعدم وجود أي صعوبات، وهذا ربما يعود لاختلاف مستويات الموظفين الذين يؤطرون لجان الصفقات.

الجدول رقم 65: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتم الإعلان مباشرة عن المناقصات الخاصة بالمشروع التنموية عقب المصادقة عليها من طرف لجنة الصفقات في مؤسستكم ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	29	90,62
لا	03	09,37
المجموع	32	100

الملاحظ أن النسبة الكبيرة من المبحوثين تقرر بأن الإعلان عن المناقصات يتم مباشرة بعد المصادقة عليها من طرف لجان الصفقات، هذا يعني أن أغلب المشاريع التنموية التي يتم المصادقة عليها من طرف لجان الصفقات، يتم الإعلان عليها، وهذا ما يسرع في وتيرة إجراءات إنجاز المشاريع التنموية، لكن بالمقابل يجب أن لا تحمل النسبة الأخرى التي أقرت بعدم الإعلان مباشرة على المشاريع التنموية بعد المصادقة عليها من طرف لجان الصفقات والمقدرة بـ 09,37 %، وهذا ما يساهم دون شك في تأخر تنفيذ إجراءات المشاريع التنموية.

الجدول رقم 66: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يملك مكتب الصفقات في مؤسستكم الموظفين المؤهلين لتنفيذ الإجراءات الإدارية اللازمة للإعلان عن مناقصات المشاريع التنموية في الوقت المناسب ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	24	75
لا	08	25
المجموع	32	100

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 25 % من المبحوثين أجابت بأن مكاتب الصفقات في المؤسسات والإدارات العمومية لا تملك الموظفين المؤهلين لتنفيذ الإجراءات الإدارية اللازمة للإعلان عن مناقصات المشاريع التنموية، وهذا ما يؤكد سبب عدم الإعلان على المشاريع التنموية مباشرة بعد المصادقة عليها من طرف لجان الصفقات، وإن كان أن نسبة 75 % من المبحوثين أقرت ذلك إلا أن تلك المؤسسات والإدارات العمومية تبقى ملزمة بإعادة تأهيل موظفيها.

الجدول رقم 67: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يملك مكتب الصفقات المعدات والأجهزة الكافية واللازمة لتسيير مناقصات المشاريع التنموية في مؤسستكم ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	16	50
لا	16	50
المجموع	32	100

ولاية ورقلة

الملاحظ في إجابات المبحوثين عن ما إذا كانت مكاتب الصفقات في المؤسسات والإدارات العمومية تمتلك المعدات والأجهزة الكافية واللازمة لتسيير مناقصات المشاريع التنموية، أنها كانت متساوية من حيث النفي والإيجاب، وهذا ما يدل على أن أغلب المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة لا تعطي أهمية كبيرة لمكاتب الصفقات بالرغم من أن هذه الأخيرة هي العمود الفقري فيما يخص تنفيذ المشاريع التنموية، وهذا ما ينعكس سلباً على سير المشاريع التنموية.

**الجدول رقم 68:** استجابة المبحوثين للسؤال : هل يملك مكتب الصفقات في مؤسستكم العدد الكافي واللازم من الموظفين لتنفيذ الإجراءات الإدارية اللازمة للإعلان عن مناقصات المشاريع التنموية في الوقت المناسب ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	09	28,12
لا	23	71,87
المجموع	32	100

نلاحظ أن نسبة 71,87 % وهي نسبة مرتفعة من المبحوثين الذين أجابوا بعدم امتلاك مكاتب الصفقات للعدد الكافي واللازم من الموظفين لتنفيذ الإجراءات الإدارية اللازمة للإعلان عن مناقصات المشاريع التنموية في الوقت المناسب، وهذا ما يدل على أن إدارة الموارد البشرية لتلك المؤسسات والإدارات العمومية ليست قادرة على تلبية احتياجات مكاتب الصفقات من الموظفين وذلك لافتقارها لنشاط تخطيط الموارد البشرية، وهذا ما يتسبب في تأخير المشاريع التنموية، وهنا تظهر بجلاء علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية تنفيذ المشاريع التنموية، وهذا ما يؤكد صدق فرضية الباحث من أن هناك علاقة تناسبية ما بين إدارة الموارد البشرية وتفعيل التنمية المحلية.

**الجدول رقم 69:** استجابة المبحوثين للسؤال : هل يجد الموظفون في مكتب الصفقات في مؤسستكم صعوبة في فهم وتفسير بعض مواد قانون الصفقات الحالي ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	22	68,75
لا	10	31,25
المجموع	32	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من المبحوثين والتي تقدر بـ 68,75 % أقرت بوجود صعوبة لدى الموظفين في فهم وتفسير بعض مواد قانون الصفقات، وهذا ما يؤكد عدم كفاءة الموظفين في أغلب مكاتب الصفقات في المؤسسات والإدارات العمومية، نظراً لانعدام التكوين في هذا المجال، وهذا كذلك مؤشراً على ضعف أداء إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات.

الجدول رقم 70: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتم استدعاء أعضاء لجنة فتح العروض في الوقت المناسب؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
96,87	31	نعم
03,12	01	لا
100	32	المجموع

نظراً لارتباط موعد عقد اجتماعات لجنة فتح العروض بموعد انتهاء الفترة الممنوحة لإيداع العروض، كما يحق كذلك للمتعهدين المشاركين في المناقصة حضور الاجتماع، كل هذه الأسباب تجعل من مواعيد هذه اللجنة مضبوطة إلى حدٍ ما، لذلك كانت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم 96,87 % من مجموع المبحوثين.

الجدول رقم 71: استجابة المبحوثين للسؤال : هل توجد في مؤسستكم قاعة خاصة بلجنة فتح العروض؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
71,87	23	نعم
28,12	09	لا
100	32	المجموع

إن وجود قاعة خاصة بلجنة فتح العروض في المؤسسة يوفر الظروف الملائمة لأعضاء اللجنة، وكذلك للحضور من المتعهدين، حتى تقوم اللجنة بعملها على أحسن وجه، والملاحظ من خلال الجدول أن أغلب المؤسسات لديها قاعات خاصة بلجنة الفتح، وذلك من خلال إجابة ما نسبته 71,87 % بوجود قاعات، فيما تبقى نسبة 28,12 % تنفي وجود قاعات خاصة بلجنة فتح العروض، وهي نسبة لا بأس بها تؤثر دون شك في سير إجراءات تنفيذ المشاريع التنموية.

الجدول رقم 72: استجابة المبحوثين للسؤال : هل تعتقد أن أعضاء لجنة فتح العروض في مؤسستكم على دراية كاملة بالصلاحيات المنوطة بهم ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
71,87	23	نعم
28,12	09	لا
100	32	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 28,12 % من المبحوثين لا يعتقدون أن أعضاء لجنة العروض على دراية كاملة بالصلاحيات المنوطة بهم، وهذا ما يخلق بعض النزاعات بين أعضاء اللجنة وقد يمتد إلى خارجها، مما يتسبب في تعثر إجراءات تنفيذ المشاريع التنموية، وهذا يعود في حقيقة الأمر إلى عدم كفاءة بعض أعضاء لجان فتح العروض بسبب تدني مستواهم العلمي بالإضافة إلى انعدام التكوين وتحسين المستوى.

الجدول رقم 73: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يحترم أعضاء لجنة الفتح في مؤسستكم الوقت القانوني والمحدد لعقد اجتماعاتهم ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	25	78,12
لا	07	21,87
المجموع	32	100

إن قانون الصفقات العمومية أقر بصحة اجتماع لجنة فتح العروض مهما كان عدد الحضور وذلك لارتباط عقد اجتماعاتها بنهاية فترة إيداع العروض، وبالرغم من ذلك إلا أن بعض أعضاء هذه اللجان في بعض المؤسسات العمومية لا تحترم مواعيد انعقاد اجتماعات هذه اللجنة، وهذا ما أقرته نسبة 21,87 % من مجموع المبحوثين، وهذا يؤثر دون شك في سير عمل هذه اللجان مما ينعكس سلباً على سير إجراءات تنفيذ المشاريع التنموية، وعدم الانضباط هذا يعود في الحقيقة لتدمير هؤلاء الأعضاء من البيئة الداخلية للمؤسسة، التي أصبحت غير ملائمة للعمل بالنسبة إليهم، وهذا كله نتيجة ضعف إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات في تنمية والرفع من مستوى الرضا لدى هؤلاء الموظفين.

الجدول رقم 74: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتم الإمضاء على محضر الجلسة من قبل أعضاء لجنة الفتح مباشرة بعد الانتهاء من عملهم ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	18	56,25
لا	14	43,75
المجموع	32	100

إن قانون الصفقات العمومية يجبر أعضاء لجنة فتح العروض على إمضاء محضر الجلسة فور الانتهاء من العمل في نفس الجلسة، إلا أنه في الواقع العملي ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معتبرة والمقدرة بـ 43,75 % من المبحوثين أقرروا بعدم إمضاء أعضاء هذه اللجان محاضر الجلسات في نفس الجلسة، وهذا ما يتسبب في كثير من الأحيان في خصومات بين أعضاء هذه اللجان في مسألة إمضاء محاضر الجلسات، وهذا ما يتسبب بدوره في تأخر إمضاء هذه المحاضر التي بدونها لا يتم انعقاد لجنة تقييم العروض، وهذا يؤثر سلباً على سير عملية تنفيذ إجراءات المشاريع التنموية، وهذا كله سببه قلة الموظفين المؤهلين وذوي الكفاءات العالية الذين توكل لهم أمانة<sup>(1)</sup> هذه اللجان.

<sup>1</sup> أمين اللجنة هو الموظف المكلف بصياغة وتحرير محضر جلسات اللجان المختلفة.

## الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

الجدول رقم 75: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتم استدعاء أعضاء لجنة تقييم العروض مباشرة بعد انتهاء لجنة فتح العروض من عملها ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
59,37	19	نعم
40,62	13	لا
100	32	المجموع

إن نسبة 40,62 % من المبحوثين تقرر بعدم استدعاء أعضاء لجنة تقييم العروض مباشرة بعد انتهاء لجنة فتح العروض من عملها، وهذا راجع كما رأينا سابقاً لتأخر إمضاء أعضاء لجان فتح العروض لمحاضر جلساتهم، وهذا يؤثر سلباً دون شك على سير العملية التنموية في هذه المؤسسات.

الجدول رقم 76: استجابة المبحوثين للسؤال : هل تعتقد أن أعضاء لجنة تقييم العروض في مؤسستكم يمتلكون الكفاءة اللازمة لدراسة وتقييم عروض مناقصات المشاريع التنموية ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
68,75	22	نعم
31,25	10	لا
100	32	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 31,25 % من عينة البحث أقرت بعدم كفاءة أعضاء لجنة تقييم العروض في المؤسسات والإدارات العمومية، وهذا ما يؤثر سلباً على سير عملية تنفيذ المشاريع التنموية، أما عدم كفاءة هؤلاء الأعضاء إنما يعود لضعف إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات في تفعيل الأنشطة الإدارية المنوطة بها، وعدم قدرتها على تطوير هؤلاء الموظفين.

الجدول رقم 77: استجابة المبحوثين للسؤال : هل غالباً ما يجد أعضاء لجنة تقييم العروض في مؤسستكم تناقضات في بنود دفاتر شروط مناقصات المشاريع التنموية أثناء تقييم العروض المقدمة ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
21,87	07	نعم
78,12	25	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 21,87 % من عينة البحث أقرت بوجود تناقضات في بنود دفاتر شروط مناقصات المشاريع التنموية، وهذا ما يؤكد النتائج السابقة التي تقرر بعدم اهتمام أعضاء لجان الصفقات بمناقشة بنود دفاتر الشروط، ومثل هذه الأخطاء من شأنها أن تساهم في تعطيل المشاريع التنموية، وبالمقابل نجد أن نسبة 78,12 % أكدت عدم تعرض أعضاء لجنة تقييم العروض لأي تناقضات في بنود

دفاتر شروط المشاريع التنموية، وهذا ما يؤكد كذلك صدق الإجابات السابقة، وذلك لتوافق النسب المئوية السابقة لهذه النسبة المئوية التي أقرت باهتمام أعضاء لجان الصفقات بمناقشة بنود دفاتر شروط المشاريع التنموية، كما يرى الباحث أن تلك التناقضات التي يجدها أعضاء لجنة تقييم العروض في بنود دفاتر الشروط إنما تعود لعدم كفاءة الموظفين الذين أعدوا تلك الدفاتر، وذلك بسبب عدم تكوينهم في هذا المجال.

الجدول رقم 78: استجابة الباحثين للسؤال : هل يتم انجاز محضر جلسة لجنة تقييم العروض مباشرة بعد انتهاء أعضاء اللجنة من عملهم ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	24	75
لا	08	25
المجموع	32	100

الملاحظ أن نسبة 75 % من عينة البحث أجابت بأن محاضر جلسات لجنة تقييم العروض تنجز مباشرة بعد انتهاء اللجنة من عملها، بينما 25 % الباقية نفت ذلك، وهذا يعني أن النسبة الكبيرة من لجان تقييم العروض في المؤسسات والإدارات العمومية تنجز محاضر جلساتها في أسرع وقت، وهذا ما يعطي فرصة للمشاريع التنموية للانطلاق في الوقت المناسب لانطلاقها، لكن بالمقابل يجب أن لا ننسى أن نسبة 25 % من المؤسسات تتأخر في تحرير محاضرها مما يؤثر دون شك في سير المشاريع التنموية.

الجدول رقم 79: استجابة الباحثين للسؤال : هل يتم الإعلان عن نتائج لجنة تقييم العروض للجمهور؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	29	90,62
لا	03	09,37
المجموع	32	100

الملاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 90,62 % أقرت بإعلان نتائج لجنة تقييم العروض للجمهور، وهو في الحقيقة ما ينص عنه قانون الصفقات العمومية وذلك لإضفاء نوع من الشفافية على سير الصفقات العمومية من جهة، وإعطاء فرصة لمقاولات الانجاز من الاطلاع على مجريات الإجراءات لتقديم الطعون عند الاقتضاء، أما نسبة 09,37 % من الباحثين التي نفت ذلك، فهذه دلالة على وجود بعض المؤسسات لا تحترم إجراءات تنفيذ الصفقات العمومية.

ولاية ورقلة

الجدول رقم 80: استجابة الباحثين للسؤال : هل يمتلك مكتب الصفقات الموظفون المؤهلون لإنجاز الاتفاقيات اللازمة مع مقاولات الانجاز في الوقت المناسب ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	27	84,37
لا	05	15,62
المجموع	32	100

الملاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 84,37 % من عينة البحث أجابت بامتلاك مكتب الصفقات للموظفين المؤهلين لإنجاز الاتفاقيات اللازمة مع مقاولات الانجاز في الوقت المناسب، وهذا مؤشر جيد يؤهل المؤسسات والإدارات العمومية لإدارة وتسيير المشاريع التنموية، لكن بالمقابل نلاحظ أن نسبة 15,62 % تنفي ذلك وهي نسبة لا يستهان بها وهي بالنهاية سوف تؤثر على سير العملية التنموية دون شك، لهذا يرى الباحث إلزامية البحث في أسباب هذا الخلل من طرف إدارة الموارد البشرية لتدارك الأمر، إن كان عن طريق تكوين الموظفين الحاليين، أو توظيف كفاءات جديدة، أو نقل موظفين لهم كفاءة في إنجاز مثل هذه الاتفاقيات.

الجدول رقم 81: استجابة الباحثين للسؤال : هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسساتكم يعود إلى عدم الاهتمام بالعنصر البشري فيها ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	17	53,12
لا	15	46,87
المجموع	32	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 53,12 % من الباحثين يعتقدون أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في المؤسسات والإدارات العمومية يعود بالأساس إلى عدم الاهتمام بالعنصر البشري، وهذا ما لاحظته الباحث أثناء تنقله إلى تلك المؤسسات، وما أكدته كذلك للباحث أغلب الموظفين في مكاتب الصفقات لتلك المؤسسات، وهذا الأمر يعود إلى عجز إدارة الموارد البشرية في أغلب المؤسسات والإدارات العمومية في التطبيق الجيد لمختلف الأنشطة الإدارية التي أقرها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من جهة، وقصور هذا الأخير في إقرار بعض الأنشطة الإدارية التي تخص الموارد البشرية التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء الموظفين من جهة ثانية .

## الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

الجدول رقم 82: استجابة المبحوثين للسؤال : هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسساتكم يعود إلى عدم توفر الكفاءات البشرية فيها ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	14	43,75
لا	18	56,25
المجموع	32	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من مجموع المبحوثين قد أقرت بأن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في المؤسسات والإدارات العمومية في ولاية ورقلة هو عدم توفر الكفاءات البشرية القادرة على تسيير المشاريع التنموية، وهو الشيء الذي لاحظته الباحث واستقاه من خلال المقابلات التي أجراها مع الموظفين هو انعدام ثقافة الاهتمام بالموارد البشري من خلال عدم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من قبل أصحاب القرار في هذه المؤسسات، وحتى وإن أقرت نسبة 56,25 % من المبحوثين بتوفر الكفاءات لكنها تبقى دائماً بحاجة إلى استثمار من طرف تلك المؤسسات من خلال تفعيل أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تبقى غائبة حتى في أبسط الأشياء وهي مسمى هذه الوظيفة في المؤسسات والإدارات العمومية الذي مازال تحت مسمى إدارة المستخدمين.

الجدول رقم 83: استجابة المبحوثين للسؤال : هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسساتكم يعود إلى الإجراءات المعقدة التي يفرضها قانون الصفقات ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	23	71,87
لا	09	28,12
المجموع	32	100

نلاحظ أن نسبة 71,87 % من عينة البحث أكدت أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في المؤسسات والإدارات العمومية يعود إلى الإجراءات المعقدة التي يفرضها قانون الصفقات، لكن الباحث بحكم ممارسته في الواقع كمنتخب محلي لا يرى أي تعقيدات في قانون الصفقات وإنما هي إجراءات احترازية لضمان شفافية إجراءات الصفقات العمومية، وإنما سبب إجابة هؤلاء المبحوثين يرجعها الباحث لعدم قدرتهم على فهم وتفسير قانون الصفقات بسبب تدني مستواهم العلمي وانعدام التكوين في هذا المجال كذلك، وما يؤكد هذه النظرة هو إجابة باقي المبحوثين والمقدرة نسبتهم 28,12 % عكس ذلك، وهي فئة لا ترى أي تعقيد في إجراءات إبرام الصفقات العمومية.

الجدول رقم 84: استجابة الباحثين للسؤال : هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسساتكم يعود إلى قلة الإمكانيات المادية فيها ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
46,87	15	نعم
53,12	17	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53,12 % من مجموع الباحثين لا تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية يعود إلى قلة الإمكانيات المادية، وهذا ما يؤكد الإجابات السابقة من أن السبب الحقيقي يعود بالأساس للعنصر البشري، لكن هذا لا ينفي وجود ضعف في المؤسسات والإدارات العمومية فيما يخص الإمكانيات المادية التي تساعد بشكل كبير في تسريع وتيرة المشاريع التنموية، وهذا ما أكدته نسبة 46,87 % من الباحثين، وهذه النتيجة في الحقيقة تؤكد للباحث ضعف العنصر البشري المسؤول على توفير تلك الإمكانيات في المؤسسة، وهذا الضعف هو في الأخير نتيجة لضعف أداء إدارة الموارد البشرية التي تبقى هي المسؤولة الوحيدة على تطوير المورد البشري في المؤسسة أكان موظفاً عادياً أو مسؤولاً.

### 3. محور الأبعاد الخاصة بإدارة الموارد البشرية

إن الغرض من إدراج هذا المحور هو معرفة مدى تطبيق المؤسسات والإدارات العمومية لأنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال الموظفين الباحثين من جهة، ومن جهة ثانية معرفة مدى حاجة هؤلاء الموظفين ومستوى ثقافتهم لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، والتكوين، وتقييم الأداء، والأجور، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، حتى يتسنى للباحث ربط مستوى أداء الموظفين في تنفيذ المشاريع التنموية بمستوى تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة، وفي ما يلي عرض وتحليل لإجابات مفردات العينة على الأسئلة في هذا المحور.

الجدول رقم 85: استجابة الباحثين للسؤال : ما هو مسمى الإدارة التي تدير الموظفين بمؤسساتكم ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
06,25	02	إدارة الموارد البشرية
00	00	إدارة الأفراد
90,62	29	إدارة المستخدمين
03,12	01	أخرى
100	32	المجموع

الملاحظ أن النسبة العظمى من المبحوثين والمقدرة بـ 90,62 % أجابت بأن مسمى الإدارة التي تدير الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية هو إدارة المستخدمين، وهذا دليل على انعدام ثقافة مسمى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، ناهيك عن أنشطتها.

الجدول رقم 86: استجابة المبحوثين للسؤال : هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية هو ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
100	32	نشاط هام
00	00	نشاط ثانوي
00	00	نشاط يمكن الاستغناء عنه
100	32	المجموع

بالرغم من انعدام نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية إلا أن جميع المبحوثين يدركون أهمية هذا النشاط بالنسبة للمؤسسات العمومية، حيث أن نسبة 100 % من المبحوثين أقروا بأهمية هذا النشاط، وانعدامه في تلك المؤسسات العمومية أثر سلباً على توفير اليد العاملة من حيث الكم والنوع، مما أثر على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

الجدول رقم 87: هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
47,50	19	أنواع الوظائف المطلوبة
52,50	21	أعداد الأفراد اللازمين للوظائف المطلوبة
00	00	أخرى
100	40	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52,50 % من مفردات العينة ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية والذي يعبر عنه في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يهدف إلى تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث أعداد الأفراد اللازمين للوظائف المطلوبة، أما نسبة 47,50 % من مجموع المبحوثين فهي ترى أنه يهدف إلى تقدير الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف المطلوبة، وهذه النتائج تؤكد للباحث مدى إدراك الموظفين المبحوثين لأهمية هذا النشاط بالنسبة للمؤسسات العمومية حتى يتسنى لها توفير اليد العاملة من حيث الكم والنوع.

الجدول رقم 88: استجابة الباحثين للسؤال : هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية تكمن أهميته في؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
19,14	09	تحديد الفائض أو العجز في اليد العاملة خلال فترة الخطة المعتمدة
36,17	17	تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة
42,55	20	تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة
02,12	01	أخرى
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته 36,17 % من الباحثين يرون أن أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية تكمن في تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه نتيجة تؤكد حاجة المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة للمهارات والكفاءات من اليد العاملة، كما أن نسبة 42,55 % من الباحثين تؤكد أن أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية تكمن في تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يدل كذلك على أن المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة تفتقد إلى القدرة على تحديد الوظائف اللازمة، وهذا ما جعل الموظفين الباحثين يجيبون بهذا الشكل متمنين أن تعمل مؤسساتهم على تفعيل هذا النشاط بشكل جدي، وهذا ما أكده أغلب الباحث أثناء ملء الاستمارة.

الجدول رقم 89: استجابة الباحثين للسؤال : هل يتم إعلام الموظفين بالمؤسسة بالمناصب الشاغرة فيها؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
59,37	19	نعم
40,62	13	لا
100	32	المجموع

الملاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 40,62 % من الباحثين أقروا بأنه لا يتم إعلام الموظفين بالمناصب الشاغرة في المؤسسات والإدارات العمومية، وهذا ما يجعل هؤلاء الموظفون يفقدون الثقة في المؤسسة، مما يؤثر سلباً في مستوى أدائهم، وهذا سوف يؤثر لا ريب في مستوى أداء المؤسسة ككل، وهذا ما وقف عليه الباحث من خلال حصيلة إنجاز المشاريع التنموية التي تعرف تأخراً كبيراً في الإنجاز، بالرغم من أن 59,37 % من الباحثين أكدوا إعلام الموظفين بالمناصب الشاغرة داخل المؤسسة، وهو الشيء الذي يفرضه القانون الأساسي لتلك المؤسسات.

## الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

الجدول رقم 90: استجابة المبحوثين للسؤال : كيف يستفيد الموظفون بالمؤسسة من المناصب الشاغرة فيها، هل عن طريق ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
08,82	03	النقل(التحويل)
79,41	27	الترقية
11,76	04	لا يتم الاستفادة منها
100	34	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 11,76 % من المبحوثين أكدوا عدم الاستفادة من المناصب الشاغرة في المؤسسات العمومية وذلك بسبب غلقها لعدم تمكن إدارة المستخدمين لتلك المؤسسات من استفتاء الإجراءات الإدارية اللازمة لشغل تلك المناصب، وهذا ما يؤكد عدم قدرة وكفاءة الموظفين في إدارة المستخدمين في غالبية المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة على تسيير شؤون موظفيها، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنسبة 79,41 % من أنه يتم الاستفادة منها عن طريق الترقية، فإن أغلبهم أكدوا للباحث صعوبة الحصول على هذه الترقية.

الجدول رقم 91: استجابة المبحوثين للسؤال : حدد عدد الموظفين في مكتب الصفقات حسب الآتي ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
72,94	124	موظف مرسوم
27,05	46	موظف مؤقت
100	170	المجموع

الملاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين المرسمين في مكاتب الصفقات في المؤسسات العمومية محل الدراسة والمقدرة بـ 72,94 % هي نسبة كبيرة مقارنةً بنسبة الموظفين غير المرسمين والمقدرة بـ 27,05 %، تدل على مدى أهمية دور مكاتب الصفقات العمومية في تلك المؤسسات.

الجدول رقم 92: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتم توظيف موظفين جدد من خارج المؤسسة في حالة وجود مناصب شاغرة ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
96,87	31	نعم
03,12	01	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 96,87 % من المبحوثين أفروا بوجود التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية، وهذا ما يدل على حاجة تلك المؤسسات للبيد العاملة، ولكن من خلال المعطيات التي

أوردناها في المطلب السابق عن واقع التوظيف في المؤسسات العمومية لاحظنا التركيز على اليد العاملة المهنية دون التركيز على اليد العاملة ذات المستوى العلمي العالي الذي يمتلك المهارات والكفاءات التي هي في أمس الحاجة إليها، وخاصةً فيما يتعلق بتسيير المشاريع التنموية والموارد البشرية.

الجدول رقم 93: استجابة المبحوثين للسؤال : إذا كان هناك توظيف خارجي، ما هي الطريقة المستعملة في إعلام المترشحين بهذه المناصب، هل عن طريق ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
الجرائد	25	56,81
العلاقات الشخصية	01	02,27
الإذاعة المحلية	00	00
وسائل أخرى	18	40,90
المجموع	44	100

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إدارة المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية المسؤولة على عملية التوظيف الخارجي تلتزم فقط بما تفرضه اللوائح التنظيمية في عملية استقطاب المترشحين، في حين نجد أن تلك اللوائح التنظيمية لا تمنع استعمال وسائل أخرى كالإذاعة المحلية مثلاً والتي تعتبر الأكثر انتشاراً من الوسائل الأخرى، وهذا ما تبينه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه حيث نجد نسبة 56,81 % من المبحوثين أجابت بأنه يتم إعلام المترشحين عن طريق الجرائد، وهذا الإجراء يتم في حال التوظيف لمناصب عالية حسب ما تنص عنه اللوائح التنظيمية، أما نسبة 40,90 % من المبحوثين فانقسمت في إجابتها بين التعليق في اللوحات الإشهارية وعن طريق الوكالة الولائية للتشغيل، وهذا الإجراء يتم في حال التوظيف لمناصب دنيا كما تنص عنه كذلك اللوائح التنظيمية، إن هذه النتائج تعطي للباحث نظرة عن مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في تطبيقها لمختلف أنشطتها، ألا وهي عدم الإبداع والتقييد فقط بما هو موجود في النصوص القانونية ، في حين يرى الباحث أن لديهم هامش كبير في استعمال وسائل أخرى تساعدهم على جذب فئة كبيرة من المترشحين، الشيء الذي يوفر لهم فرص كبيرة لاختيار أحسن الكفاءات.

الجدول رقم 94: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتم إعلان نجاح المترشحين من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق مثلما ينص عنه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	31	96,87
لا	01	03,12
المجموع	32	100

ولاية ورقلة

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من المبحوثين على دراية بإجراءات التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث نلاحظ أن نسبة 96,87% من المبحوثين قد أجابت بأنه يتم إعلان نجاح المترشحين من طرف لجنة، وهو إجراء لا بد منه كي تصح نتائج المسابقات، حيث تبرز هذه النتيجة أن عملية التوظيف في هذه المؤسسات تؤثر من خلال إجراءات تنفيذها على البيئة العامة لتلك المؤسسات، التي تنعكس في الأخير على أداء الموظفين فيها.

الجدول رقم 95: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتم ترسيم الموظف المتربص من قبل اللجنة المختصة ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
93,75	30	نعم
06,25	02	لا
100	32	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93,75% من المبحوثين ترى أن ترسيم الموظف المتربص يتم من قبل لجنة مختصة، وهذا يدل على جدية تلك المؤسسات في تقييم وتأهيل المتربصين للترسيم، كما يدل كذلك على مدى احترام إدارة المستخدمين للإجراءات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الجدول رقم 96: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتم ترسيم الموظف المتربص في الآجال المحددة ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
84,37	27	نعم
15,62	05	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك بعض التهاون في ترسيم الموظفين المتربصين، وذلك بالنظر للنسبة المئوية من المبحوثين والمقدرة بـ 15,62% والتي ترى أن ترسيم الموظفين المتربصين لا يتم في الآجال المحددة، إن هذه النسبة حتى وإن كانت ضئيلة فهي تنبئ بوجود خلل في إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات والإدارات العمومية.

الجدول رقم 97: هل سبق وأن تم تسريح موظف متربص في مؤسستكم لعدم تأهله للتسجيل منذ بدء تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	05	15,62
لا	27	84,37
المجموع	32	100

الملاحظ أن النسبة الكبيرة من المبحوثين والمقدرة بـ 84,37% قد أجابت بعدم تعرض أي موظف أثناء التربص للتسريح، وهذه النتيجة توحى بأحد الأمرين، إما أن اللجنة المختصة بالتسجيل لا تحترم المعايير الواجب اتخاذها في ترسيم الموظفين لذلك فإن أغلب المتربصين يرسمون دون عناء، أو أن عملية اختيار الموظفين أثناء عملية التوظيف تتم بدقة متناهية بحيث أن جميع الموظفين يجتازون مرحلة التربص بجدارة.

الجدول رقم 98: استجابة المبحوثين للسؤال: هل تنظم المؤسسة التي تعمل بها دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دورية؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	17	53,12
لا	15	46,87
المجموع	32	100

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة بـ 46,87% قد أقرت بعدم تنظيم المؤسسات العمومية لدورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دورية، وهو في الحقيقة ما انعكس في الضعف الملحوظ للموظفين في أداء الأعمال الموكلة لهم.

الجدول رقم 99: استجابة المبحوثين للسؤال: هل يعمل التكوين الذي تقوم به المؤسسة للموظفين على تنمية معلوماتهم؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	24	75
لا	08	25
المجموع	32	100

الملاحظ أن ما نسبته 75% من المبحوثين قد أقروا بأن التكوين يساعد على تنمية المعلومات للموظفين، وهذا ما يؤكد أهمية التكوين في تنمية وتحديد المعلومات لدى الموظفين.

الجدول رقم 100: استجابة الباحثين للسؤال : هل يعمل التكوين الذي تقوم به المؤسسة للموظفين على تنمية مهاراتهم ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
75	24	نعم
25	08	لا
100	32	المجموع

الملاحظ أن ما نسبته 75 % من الباحثين قد أقرروا بأن التكوين يساعد على تنمية مهارات الموظفين، وهذا ما يؤكد أهمية التكوين في تنمية مهارات الموظفين في المؤسسات العمومية.

الجدول رقم 101: استجابة الباحثين للسؤال : هل يعمل التكوين الذي تقوم به المؤسسة للموظفين على تحسين مستوى الأداء لديهم ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
68,75	22	نعم
31,25	10	لا
100	32	المجموع

الملاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 68,75 % من الباحثين قد أجابت بأن التكوين يعمل على تحسين مستوى الأداء لدى الموظفين، وهذا ما يؤكد أهمية التكوين في هذا المجال بالنسبة للموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.

الجدول رقم 102: استجابة الباحثين للسؤال : هل يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
53,12	17	نعم
46,87	15	لا
100	32	المجموع

الملاحظ أن نسبة كبيرة من الباحثين والمقدرة بـ 46,87 % أكدت عدم خضوع الموظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية، كما أكدت للباحث أغلب مفردات العينة أن التقييم لا يهدف إلى تقدير المؤهلات المهنية بقدر ما يهدف إلى منح نقطة تحدد مقدار المنحة المالية التي تعبر عن المردودية، بحيث يتم تقدير هذه النقطة من خلال معايير شخصية يضعها المسؤول على التقييم بعيداً عن تقدير المؤهلات المهنية التي يتميز بها كل موظف.

ولاية ورقلة

الجدول رقم 103: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يهدف تقييم أداء الموظف إلى ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
44,26	27	الترقية في الدرجات
14,75	09	الترقية في الرتبة
40,98	25	منح امتيازات مرتبطة بالمردودية
00	00	منح أوسمة تشريفية ومكافآت
100	61	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن منح الأوسمة التشريفية والمكافآت لم يتم تفعيله في المؤسسات والإدارات العمومية إلى حد الآن بالرغم من أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ينص عليه، وهذا ما يؤكد أن ما تنص عنه القوانين لا يطبق بالضرورة على أرض الواقع، وهذا ما يؤكد كذلك للباحث أن أغلب أنشطة إدارة الموارد البشرية التي نص عنها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم تطبق في أرض الواقع، وهذا ما تسبب في ضعف أداء الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

الجدول رقم 104: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يخضع تقييم أداء الموظف إلى معيار احترام الواجبات العامة ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
75	24	نعم
25	08	لا
100	32	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75 % من المبحوثين تقرر بخضوع تقييم أداء الموظف إلى معيار احترام الواجبات العامة، وهذا مؤشر جيد يقوي من عامل الرضا لدى الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.

الجدول رقم 105: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يخضع تقييم أداء الموظف إلى معيار احترام الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
78,12	25	نعم
21,87	07	لا
100	32	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 78,12 % من المبحوثين قد أجابت بأن تقييم أداء الموظف يخضع إلى معيار احترام الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، وهذا مؤشر جيد كذلك يعمل على تحفيز الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية للرفع من مستوى أدائهم.

الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

الجدول رقم 106: استجابة الباحثين للسؤال: هل يخضع تقييم أداء الموظف إلى معيار الكفاءة المهنية؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
75	24	نعم
25	08	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75 % من الباحثين أجابت أن معيار الكفاءة المهنية هو أحد المعايير التي يخضع لها الموظف أثناء التقييم، وهذا عامل مهم في إثارة التنافس بين أوساط الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.

الجدول رقم 107: استجابة الباحثين للسؤال: هل يخضع تقييم الموظف إلى معيار الفعالية؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
78,12	25	نعم
21,87	07	لا
100	32	المجموع

نلاحظ كذلك من خلال هذا الجدول أن تقييم أداء الموظف يخضع لمعيار الفعالية وذلك ما أجابت عنه نسبة 78,12 % من الباحثين، وهذا مؤشر يؤكد عدالة تقييم أداء الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.

الجدول رقم 108: استجابة الباحثين للسؤال: هل يخضع تقييم أداء الموظف إلى معيار المردودية؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
81,25	26	نعم
18,75	06	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81,25 % من الباحثين ترى أن تقييم أداء الموظف يخضع إلى معيار المردودية، وهذا ما يعث بروح المنافسة داخل المؤسسات والإدارات العمومية، كما يساعد على الرفع من مستوى أداء الموظفين.

ولاية ورقلة

الجدول رقم 109: استجابة الباحثين للسؤال : هل يخضع تقييم الأداء إلى معايير أخرى ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
31,25	10	نعم
68,75	22	لا
100	32	المجموع

الملاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن تقييم أداء الموظف لا يخضع لمعايير أخرى غير التي ذكرت في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، إلا أن نسبة 31,25 % من الباحثين رأوا عكس ذلك، حيث أجمع أغلبهم على أن العلاقات الشخصية هي المحدد الرئيسي للتقييم، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء الموظفين.

الجدول رقم 110: استجابة الباحثين للسؤال : هل يبلغ الموظف بنقطة التقييم الخاصة به ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
84,37	27	نعم
15,62	05	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 84,37 % من الباحثين قد أجابت بأن الموظف يبلغ بنقطة التقييم الخاصة به، وهو ما يدل على أن إدارة المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة تلتزم بما ينص عنه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، إلا أننا نلاحظ كذلك أن نسبة 15,62 % من الباحثين لا تلتزم بذلك، وهو ما من شأنه أن يخلق نوع من التذمر في أوساط الموظفين في تلك المؤسسات، وهذا ما ينعكس سلباً على مردوديتهم.

الجدول رقم 111: استجابة الباحثين للسؤال : هل تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
93,75	30	نعم
06,25	02	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93,75 % من الباحثين قد أكدت أن استمارة التقييم تحفظ في ملف الموظف، وهو ما ينص عنه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وهذا إجراء ما من شأنه أن يساهم في حسن سير عمل إدارة المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة.

الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

الجدول رقم 112: استجابة المبحوثين للسؤال : هل تعتقد أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في مؤسستكم عادل ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
18,75	06	نعم
81,25	26	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 81,25 % من المبحوثين قد أفرت أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في المؤسسات والإدارات العمومية غير عادل، وهذا ما يخلق عدم الرضا لديهم، بحيث ينعكس سلباً على أداء الموظفين، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال نتائج حصيلة المشاريع التنموية التي تعرف تأخراً كبيراً، ولا شك أن هذا العامل ساهم بشكل أو بآخر في وصول تلك المؤسسات إلى هذه النتائج.

الجدول رقم 113: استجابة المبحوثين للسؤال : هل يحقق الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في مؤسستكم الرضا لديهم ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
09,37	03	نعم
90,62	29	لا
100	32	المجموع

ونتيجة لهذا الجدول تؤكد ما جاء من تحليل لنتائج الجدول السابق، حيث أكدت نسبة 90,62 % من المبحوثين أن ذلك الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في المؤسسات والإدارات العمومية لا يحقق الرضا لديهم، وهو ما من شأنه أن يؤثر على مستوى الأداء في المؤسسات ككل.

الجدول رقم 114: استجابة المبحوثين للسؤال : هل تعتقد أن تدني مستوى الأجور في مؤسستكم يساهم بشكل كبير في نفور الكفاءات من التوظيف فيها ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
62,50	20	نعم
37,50	12	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62,50 % من المبحوثين تعتقد أن تدني الأجور في المؤسسات والإدارات العمومية يساهم بشكل كبير في نفور الكفاءات من التوظيف فيها، وهذا ما أثر سلباً على مستوى أداء تلك المؤسسات.

ولاية ورقلة

**الجدول رقم 115:** استجابة المبحوثين للسؤال : هل تعتقد أن منح أجور عالية ومناسبة مقارنة بما يدفع في مؤسسات أخرى سوف يضمن رفع مستوى الأداء لدى الموظفين في مؤسساتكم ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
93,75	30	نعم
06,25	02	لا
100	32	المجموع

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول أعلاه تؤكد ما جاء من تحليل لنتائج الجدول السابق، حيث أن نسبة 93,75 % من المبحوثين، قد أكدت أن منح أجور عالية ومناسبة مقارنة بما يدفع في مؤسسات أخرى سوف يضمن رفع مستوى الأداء لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المؤسسات.

**الجدول رقم 116:** استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتضمن الملف الإداري الخاص بكل موظف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
100	32	نعم
00	00	لا
100	32	المجموع

أكد جميع المبحوثين على أن الملف الإداري للموظف يتضمن كافة الوثائق التي نص عنها القانون الأساسي، وهذا ما يؤكد اهتمام الموظفين بما يتعلق بمسارهم المهني من جهة، واحترام إدارة المستخدمين لما ينص عنه القانون الأساسي في هذا الشأن من جهة أخرى.

**الجدول رقم 117:** استجابة المبحوثين للسؤال : هل يتم تسجيل تلك الوثائق الخاصة بالموظف وترقيمها وتصنيفها باستمرار ؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
71,87	23	نعم
28,12	09	لا
100	32	المجموع

إن وجود نسبة 28,12 % من المبحوثين تؤكد عدم تسجيل الوثائق الخاصة بالموظف وترقيمها وتصنيفها باستمرار في المؤسسات والإدارات العمومية، توحى للباحث على أن إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات عاجزة على ذلك مما يتسبب في اتخاذ قرارات خاطئة بشأن المسار المهني للموظفين، مما يؤثر سلباً على الأداء العام لتلك المؤسسات.

الجدول رقم 118: استجابة الباحثين للسؤال: هل يتم إبلاغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	31	96,87
لا	01	03,12
المجموع	32	100

الملاحظ أن الأغلبية المطلقة من الباحثين قد أقرت بأن إدارة المستخدمين تبلغ الموظفين بكل القرارات المتعلقة بوضعيتهم الإدارية، وهذا يضيف نوع من الشفافية في تسيير المسار المهني للموظفين، ويساعد كذلك الموظفين على تنمية مساهمهم الوظيفي من خلال اتضاح الرؤية لهم فيما يخص مساهمهم المهني.

الجدول رقم 119: استجابة الباحثين للسؤال: هل تنشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	08	25
لا	24	75
المجموع	32	100

الملاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة لا تمتلك نشرة رسمية للمؤسسة، ما يعطي دلالة واضحة على عدم دراية وفهم المسؤولين في تلك المؤسسات لأهمية مثل هذه النشرات الرسمية في توثيق الثقة بين المؤسسة والموظفين، مما يعزز عامل الانتماء الوظيفي لدى الموظفين، الذي يساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي.

وفي الأخير أراد الباحث التركيز في تحليل خصائص وإجابات مفردات الفئة العمرية (30-49) سنة من عينة الدراسة والتي تمثلت أكبر نسبة من عينة الدراسة، لاعتقاد الباحث أن هذه الفئة الأكثر دقة في آرائها، لذلك حاول الباحث معرفة نسب بعض الخصائص في هذه الفئة، حيث ركز الباحث على الخصائص التالية:

- الجنس، لما له من تأثير على مستوى أداء الموظف خاصة في بيئة محافظة يختلف فيها سلوك الرجل عن المرأة.
- عدد سنوات الأقدمية في الوظيفة، والتي تمثل الخبرة في الوظيفة التي تؤهل صاحبها لإعطاء آراء أكثر دقة وموضوعية.
- المؤهل العلمي، وهو المؤهل الذي من شأنه أن يعطي القدرة للموظف من فهم الأمور كما يجب أن تكون، كما أنه المؤشر على كفاءة الموظف.

## الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

الجدول رقم 120: خصائص مفردات الفئة العمرية من 30 سنة إلى 49 سنة من عينة الدراسة والتي تمثل 27 مفردة، أي بنسبة (84,37%)

المؤهل العلمي			عدد سنوات الأقدمية في الوظيفة			الجنس		الخصائص
جامعي	ثانوي	أقل من ثانوي	من 11 إلى 29	من 6 إلى 10	من 1 إلى 5	أنثى	ذكر	الخيارات
15	03	09	16	05	06	01	26	المجموع
<b>55,55</b>	11,11	33,33	<b>59,25</b>	18,51	22,22	3,70	<b>96,29</b>	النسبة المئوية %

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (30-49) سنة والتي مثلت النسبة الأكبر في عينة الدراسة (84,37%)، كانت تتميز بخصائص تجعلها الأكثر دقة في إجاباتها، والأقرب إلى الموضوعية في آرائها، حيث كانت نسبة الذكور فيها تعادل 96,29% وهذا ما يعطي دلالة واضحة من أن المؤسسات والإدارات العمومية تعطي أولوية للرجل في تولي المناصب، وخاصةً إذا تعلق الأمر بمصلحة مثل الصفقات العمومية، التي تتميز بكثرة الاتصالات مع أطراف خارج المؤسسة كمقاولات الانجاز، والاجتماعات المطولة التي تمتد حتى خارج الدوام مما يجعل إسنادها للمرأة أمر يعرقل عمل المصلحة نوعاً ما، لذلك يرى الباحث أن هذه النسبة مؤشر جيد يساعد تلك المؤسسات في تفعيل وتيرة إنجاز المشاريع التنموية.

كما نلاحظ كذلك أن هذه الفئة تمثل النسبة الأكبر في سنوات الأقدمية، حيث كانت نسبة سنوات الأقدمية من (6-10) سنة في هذه الفئة تمثل 18,51%، وكذلك نسبة سنوات الأقدمية من (11-29) سنة في هذه الفئة تمثل 59,25%، وهذا يعني أن هذه الفئة العمرية من عينة الدراسة تتمتع بخبرة كبيرة في الوظيفة، ولها من المهارات والكفاءة، ما يجعلها عامل مهم في تلك المؤسسات إذا استغلت كما يجب، كما أنها مؤشر جيد للباحث، إذ أن مثل هذه الفئة من الموظفين الذين يتمتعون بمثل هذه الأقدمية في الوظيفة تكون إجاباتهم وآرائهم أكثر دقة وموضوعية، بحكم الدراية الكافية لمكان العمل الذي أدى إلى ضعف الأداء فيها.

وبالإضافة إلى ما سبق نجد كذلك أن هذه الفئة تتمتع بمؤهلات علمية عالية، إذ أن نسبة المؤهل العلمي الجامعي في هذه الفئة من عينة الدراسة تصل إلى 55,55%، وهذا ما يعطي دلالة واضحة من أن المؤسسات والإدارات العمومية على يقين من أن إدارة وتسيير المشاريع التنموية بحاجة إلى موارد بشرية ذات مؤهلات علمية جامعية، كما أن هذه الخاصية تعطي مؤشراً واضحاً للباحث من أن إجابات هذه الفئة على أسئلة الاستبيان تكون أكثر دقة وموضوعية.

لذلك وعلى غرار ما سبق حاول الباحث معرفة أجوبة هذه الفئة على بعض الأسئلة التي يعتقد أنها الأقرب في إيضاح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وفعالية وتيرة إنجاز المشاريع التنموية في المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة، حيث كانت النتائج كالاتي :

## الفصل الرابع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة

الجدول رقم 121: استجابة هذه الفئة للسؤال: هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسستكم يعود إلى عدم الاهتمام بالعنصر البشري فيها؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
55,55	15	نعم
44,44	12	لا
100	27	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه تتضح العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتفعيل وتيرة إنجاز المشاريع التنموية، إذ أن أكثر من 55 % من تلك الفئة أقرت بأن سبب تأخر المشاريع التنموية يعود بالأساس إلى عدم اهتمام تلك المؤسسات بالعنصر البشري، وهذا ما يوحي للباحث من أن وظيفة إدارة الموارد البشرية غير مفعلة في أغلب المؤسسات والإدارات العمومية، باعتبار أن العنصر البشري هو المحور الأساسي بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم 122: استجابة هذه الفئة للسؤال: هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسستكم يعود إلى عدم توفر الكفاءات البشرية فيها؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
44,44	12	نعم
55,55	15	لا
100	27	المجموع

نلاحظ أن أكثر من 44 % من تلك الفئة أقرت بأن سبب تأخر المشاريع التنموية في المؤسسات والإدارات العمومية يعود إلى عدم توفر الكفاءات البشرية، أما نسبة 55 % الباقية التي نفت ذلك فإنها تعتقد أن الكفاءات موجودة لكنها لم تستثمر كما يجب، ولم تتوفر لها الظروف الملائمة لإبراز قدراتها(من خلال ردودهم على أسئلة الباحث أثناء ملء الاستمارة)، وهذا ما يؤكد للباحث كذلك وجود علاقة تناسبية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتسيير المشاريع التنموية، أي كلما كان هناك تطبيق جيد لأنشطة إدارة الموارد البشرية، كلما كانت هناك سرعة في وتيرة إنجاز المشاريع التنموية.

ولاية ورقلة

الجدول رقم 123: استجابة هذه الفئة للسؤال: هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسساتكم يعود إلى قلة الإمكانيات المادية فيها؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
51,85	14	نعم
48,14	13	لا
100	27	المجموع

الملاحظ كذلك أن الإمكانيات المادية لها دورٌ لا بأس به في تفعيل وتيرة إنجاز المشاريع التنموية، وذلك ما نلمسه في إجابات هذه الفئة من عينة الدراسة، إذ أن قلة الإمكانيات المادية تعود بالأساس لضعف الموارد البشرية المسؤولة على توفير تلك الإمكانيات المادية، وذلك يعود في النهاية لضعف إدارة الموارد البشرية المسؤولة على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

الجدول رقم 124: استجابة هذه الفئة للسؤال: هل تعتقد أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في مؤسساتكم عادل؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
18,51	05	نعم
81,48	22	لا
100	27	المجموع

نلاحظ أن نسبة 81,48 % من هذه الفئة أقرت من أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في المؤسسات والإدارات العمومية المسؤولة على تنفيذ المشاريع التنموية غير عادل، وهذا سوف يخلق دون شك نوع من التذمر لدى الموظفين، مما ينعكس على مستوى الأداء لديهم، وهذا يؤثر في النهاية على مستوى أداء المؤسسة ككل.

الجدول رقم 125: استجابة هذه الفئة للسؤال: هل يحقق الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في مؤسساتكم الرضا لديهم؟

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات
07,40	02	نعم
92,59	25	لا
100	27	المجموع

إن إجابات الباحثين من هذه الفئة في هذا الجدول والتي تقرر بعدم تحقيق الأجر الذي يتقاضاه الموظفون الرضا لديهم، تؤكد إجاباتهم المبينة في الجدول السابق، إذ أن عدم دراسة نظام الأجور دراسة جيدة سوف ينعكس سلباً على مردودية الموظفين، وهذا ما يؤكد أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على مردودية وأداء الموظف.

ولاية ورقلة

الجدول رقم 126: استجابة هذه الفئة للسؤال: هل تعتقد أن تدني مستوى الأجور في مؤسساتكم يساهم بشكل كبير في نفور الكفاءات من التوظيف فيها؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	16	59,25
لا	11	40,74
المجموع	27	100

الملاحظ كذلك أن تدني مستوى الأجور في المؤسسات والإدارات العمومية يساهم بشكل كبير في عدم رغبة الكثير من حاملي الشهادات العليا، وذوي الكفاءات من التوظيف فيها، وهذا ما يصعب من عملية جذب الكفاءات أثناء التوظيف الخارجي لتلك المؤسسات، مما يجرمها من تغطية العجز الذي تعاني منه، الذي يؤثر في الأخير على مستوى أداء هذه المؤسسات والإدارات العمومية.

الجدول رقم 127: استجابة هذه الفئة للسؤال: هل تعتقد أن منح أجور عالية ومناسبة مقارنة بما يدفع في مؤسسات أخرى سوف يضمن رفع مستوى الأداء لدى الموظفين في مؤسساتكم؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	25	92,59
لا	02	07,40
المجموع	27	100

نلاحظ أن نسبة 92,59 % من هذه الفئة تقر بأن مستوى الأداء في المؤسسات والإدارات العمومية مرهون بمدى عدالة نظام الأجور فيها، هذا النظام الذي تتوقف كفاءته على مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية التي أعدته، وهذه كلها مؤشرات تدل على مدى الارتباط بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء الموظفين في إنجاز المشاريع التنموية في المؤسسات والإدارات العمومية.

### خلاصة الفصل الرابع

لقد عالج هذا الفصل واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة، حيث وقف الباحث على هذا الواقع من خلال الوثائق والإحصائيات والتي أثبتت مايلي :

- الضعف الكبير الذي تعاني منه أغلب المؤسسات العمومية من بلديات ومديريات تنفيذية في ولاية ورقلة في إدارة مواردها البشرية.

- عجز أغلب المؤسسات العمومية على تفعيل مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي حولها لها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وباقي القوانين الأساسية المتفرعة عنه، من توظيف، وتخطيط، وتكوين، وتعويضات، وتقييم أداء، إلى آخره من باقي الأنشطة الإدارية الأخرى التي لا تقل أهمية عنها.

- العجز في إدارة الموارد البشرية أثر بشكل كبير على المؤسسات العمومية في إدارتها وتنفيذها للمشاريع التنموية المحلية التي استفادت منها ولاية ورقلة ضمن نفقات الدولة للتجهيز والمتمثلة في المخططات البلدية للتنمية (P.C.D)، والبرامج القطاعية غير الممركزة (P.S.D)، هذه المشاريع التي تعرف تأخراً كبيراً في إنجازها.

وهذا ما أكدته كذلك نتائج الاستبيان الذي أجراه الباحث على عينة من تلك المؤسسات العمومية المعنية بتنفيذ مثل هذه البرامج، وسوف يوضح تلك النتائج بالتفصيل في نقاط محددة، بالإضافة لاقتراح توصيات يعتقد الباحث أنها سوف تساعد على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في دعم التنمية المحلية، في خاتمة هذه الدراسة.

### خاتمة الدراسة

تحتل إدارة الموارد البشرية موقعاً مهماً في البنية التنظيمية لأي منظمة، وهي بذلك فاعل أساسي للعملية الإدارية فيها، وأي خلل في إدارة أنشطتها - أنشطة إدارة الموارد البشرية- يؤدي دون شك لخلل في النظام الإداري للمنظمة، والمؤسسات العمومية في الجزائر لا تخرج في سيرها وإدارتها عن هذا المنظور، إذ أظهرت الدراسة أنه لا يمكن استثمار العنصر البشري في المنظمة إلا من خلال التطبيق الجيد لإدارة الموارد البشرية فيها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى للدراسة من أن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة المسؤولة على تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال أنشطتها، كما أكدت الدراسة كذلك على أن التنمية المحلية هي تفاعل كل من الحكومة وأهالي المجتمع المحلي لتلبية احتياجاته من خلال تفعيل الجيد لإدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية، وهذا ما أكد صحة الفرضية الثانية من الدراسة من أن التنمية المحلية هي إحداث تغييرات إيجابية في المجتمع المحلي من خلال تفعيل إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية، وهذا ما دعمته الفرضية الثالثة من الدراسة من أن إدارة كل من الموارد البشرية والمشاريع التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة لم ترق بعد للمستوى المطلوب، إذ أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية من خلال ضعف أداء الموظفين في المؤسسات العمومية من جهة، وتأخرها في إنجاز المشاريع التنموية من جهة ثانية، كما أظهرت الدراسة كذلك أن التطبيق الجيد لأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية يساهم بدرجة كبيرة في تسريع وتيرة إنجاز المشاريع التنموية، وهذا ما يؤكد كذلك صحة الفرضية الرابعة والأخيرة من أن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية دورٌ فعّال في إنعاش البرامج التنموية في ولاية ورقلة.

لقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة تأثير وتأثر ما بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية من أن هناك علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وتفعيل التنمية المحلية في ولاية ورقلة، إذ خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التأخير الكبير في معالجة المشكلات التي تعترض إدارة المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية في تسيرهم للمسار المهني للموظفين، الذي يؤثر في الأخير على مردودية الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك بسبب المركزية الشديدة التي تفرضها المديرية العامة للوظيفة العمومية على المفتشيات الولائية للوظيفة العمومية.

- افتقاد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي يحكم ويسير المؤسسات والإدارات العمومية لأهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر على عملية الاستثمار الأمثل للعنصر البشري في المؤسسات والإدارات العمومية.

- عدم التطبيق الجيد لما جاء في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية من أنشطة لإدارة الموارد البشرية، وخاصةً فيما تعلق بتخطيط الموارد البشرية، وتكوين وتحسين المستوى للموظفين، مما أثر على أداء المؤسسات والإدارات العمومية.
- مركزية القرار فيما يخص تكوين الموظفين والموضوعات المرهجة فيه، مما لا يعطي الفرصة للمؤسسات والإدارات العمومية في استدراك الضعف الذي يعاني منه موظفيها.
- عدم كفاءة إدارة المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية في إتمام إجراءات عملية التوظيف في الوقت القانوني المحدد لذلك، مما يفوت الفرصة على أغلب المؤسسات والإدارات العمومية من سد العجز الذي تعاني منه في اليد العاملة من حيث الكم والنوع.
- تركيز أغلب المؤسسات والإدارات العمومية على توظيف اليد العاملة ذات الرتب الدنيا التي يفتقد معظمها إلى المهارات اللازمة، مما يؤثر على المستوى العام للأداء في المؤسسات والإدارات العمومية.
- ارتباط تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية بمفتشية الوظيفة العمومية، مما يعطل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.
- عدم توفر الكفاءات اللازمة من الموظفين في أغلب المؤسسات والإدارات العمومية، مما أثر بشكل كبير في تأخر إنجاز المشاريع التنموية.
- عدم الاهتمام اللازم بالعنصر البشري في المؤسسات والإدارات العمومية، أثر بشكل كبير في تدني مستوى أداء الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.
- عدم ترسيخ ثقافة إدارة الموارد البشرية من طرف الدولة في أوساط المؤسسات والإدارات العمومية، أثر بشكل سلبي على التطبيق الجيد لأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.
- الضبابية في شغل المناصب الشاغرة في أغلب المؤسسات والإدارات العمومية، مما تسبب في فقدان الثقة ما بين الموظفين والمؤسسة، الشيء الذي أدى إلى تدني الأداء العام للموظفين.
- عدم توسيع عملية إعلام المترشحين لوظائف جديدة في المؤسسات والإدارات العمومية، مما أثر على عملية استقطاب وجذب اليد العاملة المؤهلة للمؤسسات والإدارات العمومية، الشيء الذي أدى في الأخير إلى تدني مستوى الأداء في معظم المؤسسات والإدارات العمومية وخاصةً البلديات.
- تعاني أغلب المؤسسات والإدارات العمومية من نقص في تكوين موظفيها بسبب مركزية قرار التكوين، مما أثر بشكل سلبي على مردودية الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.
- عدم إعطاء الأهمية اللازمة لعملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، مما تسبب في تعاضل الاغتراب الوظيفي، الذي أدى في النهاية إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين.
- تدني مستوى الأجور والتعويضات في المؤسسات والإدارات العمومية، أدى إلى نفور الكفاءات من التوظيف فيها، الشيء الذي يؤثر على مستوى الأداء في المؤسسات والإدارات العمومية.

## خاتمة الدراسة

- تدني مستوى الأجور والتعويضات في المؤسسات والإدارات العمومية، تسبب في انخفاض مستوى الرضا لدى الموظفين، مما أثر في النهاية على مستوى أدائهم.
- عدم التحكم الجيد من طرف إدارة المستخدمين في التسيير الإداري للمسار المهني للموظفين، خلف نوع من الفوضى واللاعدالة بين الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، الشيء الذي أفضى في النهاية إلى تدني مستوى أداء تلك المؤسسات.
- وحتى تتمكن من تجاوز تلك السلبيات، لا بد من تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية المعنية بتجسيد برامج التنمية المحلية، حتى يكون لتلك المؤسسات دورٌ فعال وحقيقي في تسريع وتيرة إنجاز مختلف البرامج التنموية على مستوى الأقاليم، ولأجل ذلك وفي هذا الإطار يقترح الباحث مجموعة من التوصيات يرى أنها تساعد على تجاوز تلك السلبيات وهي كالتالي :
- القيام بإصلاح جذري لنظام الإدارة المحلية يقوم على تمكين ومد الجماعات المحلية بوسائل العمل المتمثلة في الإمكانيات المالية والبشرية وسلطة القرار.
- سن قانون أساسي خاص بموظفي الإدارة المحلية يأخذ بعين الاعتبار حاجتها إلى الكفاءات القادرة على تجسيد صلاحياتها في الميدان.
- ترسيخ مبادئ إدارة الحكم الراشد في أوساط المؤسسات والإدارات العمومية.
- خلق فرص إشراك متزايد للجمعيات الأهلية، للمساهمة بشكل فعال في العملية التنموية.
- تكوين نظرة شاملة للنظام الإداري العام للتعرف وتحديد مجال التعديلات ومخططات التغيير بدقة.
- إعطاء الاستقلالية التامة للمؤسسات والإدارات العمومية في تسيير وإدارة مواردها البشرية، واكتفاء مفتشيات الوظيفة العمومية برقابة مدى قانونية الإجراءات فقط.
- وأخيراً فإن التطبيق الجيد لأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، يلعب دوراً كبيراً في تفعيل وتيرة إنجاز المشاريع التنموية على المستوى المحلي، الشيء الذي يساهم بشكل مباشر في تفعيل التنمية المحلية التي تعتبر المشاريع التنموية إحدى أهم مظاهرها، ولذا فإن تسريع وتيرة التنمية المحلية والنهوض بها يتطلب من كل الفواعل المحليين تفعيل دور العنصر البشري في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية، من خلال التفعيل الجدي والحقيقي والمدرّوس لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

### الملخص :

تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و تفعيل التنمية المحلية، نظراً لما حظي به كل من المفهومين من اهتمام كبير في الخطاب التنموي و السياسي خلال العقود القليلة الأخيرة و خاصة في البلدان النامية، حيث أراد الباحث تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل التنمية المحلية، وذلك من خلال دراسة واقع البرامج التنموية في ولاية ورقلة ومدى تأثير إدارة الموارد البشرية سلباً أو إيجاباً في تنفيذ تلك المشاريع التنموية، حيث أثبتت الوقائع والنتائج المتوصل إليها أن التطبيق الجيد والاهتمام اللازم بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية يؤدي إلى تفعيل وتيرة إنجاز المشاريع التنموية.

### Résumé :

L'objectif de cette étude est de vérifier la relation entre l'Administration des Ressources Humaines et l'activation du Développement Local, car ces deux dernières conceptions ont reçu beaucoup d'attention et du soin dans le discours de la politique et du développement pendant les dernières récentes décennies, surtout dans les pays en voie du développement, tout au long de cette étude, le chercheur voulait mettre la lumière sur la contribution de l'administration des ressources humaines à activer le développement local, et son influence négative ou positive pour réaliser les projets du développement à travers l'étude de la réalité des programmes du développement en la wilaya de ouargla, Donc les réalités et les résultats obtenus montrent que la bonne application et le bon patronage, consacrés à l'administration des ressources humaines dans les établissements publics, aboutissent à activer et accélérer la réalisation des projets du développement.

### الملخص :

تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و تفعيل التنمية المحلية، نظراً لما حظي به كل من المفهومين من اهتمام كبير في الخطاب التنموي و السياسي خلال العقود القليلة الأخيرة و خاصة في البلدان النامية، حيث أراد الباحث تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل التنمية المحلية، وذلك من خلال دراسة واقع البرامج التنموية في ولاية ورقلة ومدى تأثير إدارة الموارد البشرية سلباً أو إيجاباً في تنفيذ تلك المشاريع التنموية، حيث أثبتت الوقائع والنتائج المتوصل إليها أن التطبيق الجيد والاهتمام اللازم بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية يؤدي إلى تفعيل وتيرة إنجاز المشاريع التنموية.

### Abstract :

This study aims at checking the relationship between human resources administration and local development activation, because these last two concepts have received a great care in the politics speech and the development speech during the latest few decades especially in the countries which are in the way of development, through the study, the researcher would like to highlight the contribution of human resources administration for activating the local development and its negative and positive impact to accomplish the development projects, throughout a study of the development programs in the wilaya of ouargla, after studying the obtained results showing that the right application and the right care for the human resources administration in the public establishments have led to activate and accelerate the achievement of development projects.

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	1
35	مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية	2
68	مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة Hay	3
132	التقسيم الإداري لولاية ورقلة	4
133	السكان والإقليم	5
133	القوى العاملة من السكان	6
134	وضعية قطاع الفلاحة بالأرقام في ولاية ورقلة	7
135	وضعية قطاع الري بالأرقام في ولاية ورقلة	8
135	وضعية قطاع التربة بالأرقام في ولاية ورقلة	9
136	وضعية قطاع التعليم العالي بالأرقام في ولاية ورقلة	10
136	وضعية قطاع الطاقة بالأرقام في ولاية ورقلة	11
137	وضعية قطاع الأشغال العمومية بالأرقام في ولاية ورقلة	12
137	وضعية قطاع التجارة بالأرقام في ولاية ورقلة	13
138	وضعية قطاع التكوين المهني بالأرقام في ولاية ورقلة	14
138	وضعية قطاع الصحة بالأرقام في ولاية ورقلة	15
139	وضعية قطاع السكن بالأرقام في ولاية ورقلة	16
139	وضعية قطاع الشباب والرياضة بالأرقام في ولاية ورقلة	17
140	وضعية قطاع الثقافة والشؤون الدينية بالأرقام في ولاية ورقلة	18
140	وضعية قطاع السياحة والصناعة التقليدية بالأرقام في ولاية ورقلة	19
142	برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2005	20
142	برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2006	21
143	برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2007	22
143	برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2008	23
144	برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2009	24
144	برامج المخططات البلدية للتنمية لسنة 2010	25

## قائمة الجداول

147	حصيلة البرنامج التكميلي لدعم النمو للفترة (2005-2009)	26
149	حصيلة البرنامج الخاص بتطوير مناطق الجنوب للفترة (2006-2009)	27
151	حصيلة برنامج دعم النمو الاقتصادي للفترة (2010-2011)	28
153	الحصيلة النهائية لبرنامج المخطط البلدي للتنمية لولاية ورقلة حتى نهاية 2010	29
154	حصيلة البرامج التنموية القطاعية للمديريات الولائية للخماسي (2005-2009)	30
155	ملخص حصيلة البرامج التنموية منذ 2005	31
163	تعدادات الموارد البشرية لبعض المديريات التنفيذية لولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2008	32
164	تعدادات الموارد البشرية لبعض المديريات التنفيذية لولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2009	33
166	تعدادات الموارد البشرية لبعض المديريات التنفيذية لولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2010	34
168	تعدادات الموارد البشرية لبلديات ولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2008	35
169	تعدادات الموارد البشرية لبلديات ولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2009	36
170	تعدادات الموارد البشرية لبلديات ولاية ورقلة إلى غاية 31 ديسمبر 2010	37
174	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2009	38
175	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2010	39
176	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2011	40
180	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2009	41
181	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2010	42
182	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2011	43
183	إحصاء الإدارات والمؤسسات العمومية المشاركة في مسابقات التوظيف والامتحانات المهنية لولاية ورقلة لسنة 2006	44
184	إحصاء الأسلاك المشاركة في مسابقات التوظيف والامتحانات المهنية لولاية ورقلة لسنة 2006	45
184	إحصاء الإدارات والمؤسسات العمومية المشاركة في مسابقات التوظيف والامتحانات المهنية لولاية ورقلة لسنة 2007	46
185	إحصاء الأسلاك المشاركة في مسابقات التوظيف والامتحانات المهنية لولاية ورقلة لسنة 2007	47
186	ملخص لإحصائيات الامتحانات والمسابقات لسنة 2010	48
189	حصيلة تكوين وتحديد معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2005	49

## قائمة الجداول

190	حصيلة تكوين وتجديد معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2006	50
191	حصيلة تكوين وتجديد معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2007	51
192	حصيلة تكوين وتجديد معلومات مستخدمي الجماعات المحلية لسنة 2010	52
193	تعداد المواضيع المبرمجة في الدورات التكوينية حسب الولايات لسنة 2007	53

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	أهداف إدارة الموارد البشرية	1
27	النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية	2
31	خطوات تخطيط الموارد البشرية	3
35	دور عملية الاستقطاب في المنظمة	4
37	الاختيار عملية نظامية	5
39	خطوات الاختيار	6
40	خطوات الوصول إلى مرحلة التعيين أو الرفض	7
49	مراحل عملية التدريب	8
53	تأثيرات تطبيق إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة	9
58	نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة "سلم التدرج البياني"	10
71	مراحل تصميم نظام الأجور	11
73	نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد	12
78	نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على المستوى الفردي والتنظيمي	13
87	هيكل علاقات المسؤولية	14
99	الأبعاد الأربع للمواطن	15
130	موقع ولاية ورقلة على الخريطة الجزائرية	16

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

استمارة استبيان

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية (دراسة حالة ولاية ورقلة)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص "إدارة الجماعات المحلية والإقليمية"، حيث تهدف الدراسة في مجملها إلى مساعدة الجماعات المحلية على إيجاد الحلول الناجعة لتحقيق تنمية محلية ترقى لمستوى طموحات المجتمع المحلي، ولذا فإن الباحث يطمح في تعاونكم الصادق عند ملء هذه الاستمارة ويأمل في تحري الدقة والموضوعية عند الإجابة عن كل سؤال. أشكركم على حسن تعاونكم.

الأستاذ المشرف : الدكتور. قوي بوحنية

الطالب الباحث : العلمي بن عطاء الله

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

## الملاحق

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

أولاً : البيانات العامة

1- العمر:

- |                |                |
|----------------|----------------|
| ( ) أقل من 20  | ( ) من 40 - 49 |
| ( ) من 20 - 29 | ( ) من 50 - 59 |
| ( ) من 30 - 39 | ( ) 60 فأكثر   |

2- الجنس:

- ( ) ذكر ( ) أنثى

3- عدد سنوات الأقدمية في الوظيفة:

- |                |                |
|----------------|----------------|
| ( ) أقل من سنة | ( ) من 11 - 29 |
| ( ) من 1 - 5   | ( ) 30 فأكثر   |
| ( ) من 6 - 10  |                |

4- المؤهل العلمي :

- |                  |                     |
|------------------|---------------------|
| ( ) أقل من ثانوي | ( ) جامعي           |
| ( ) ثانوي        | ( ) دراسات عليا حدد |
- .....

5- مكان العمل :

- |                   |                               |
|-------------------|-------------------------------|
| ( ) بلدية         | ( ) الولاية، إسم المصلحة..... |
| ( ) مديرية ولائية | ( ) أخرى،                     |
- حدد.....

6- الرتبة التي تشغلها الآن :

- |                       |           |
|-----------------------|-----------|
| ( ) متصرف رئيسي       | ( ) متصرف |
| ( ) مساعد إداري رئيسي | ( ) أخرى، |
- حدد.....

ثانياً : الأبعاد الخاصة بالمشاريع التنموية

1- لجنة الصفقات :

- هل تعتقد أن أعضاء لجنة الصفقات في مؤسستكم لديهم الكفاءة اللازمة لمناقشة دفاتر شروط

- المشاريع التنموية؟ ( ) نعم ( ) لا

## الملاحق

- هل تعتقد أن أعضاء لجنة الصفقات في مؤسستكم يولون أهمية كبيرة أثناء مناقشة دفاتر شروط المشاريع التنموية؟ ( ) نعم ( ) لا
- هل يتم عقد اجتماعات لجنة الصفقات في الوقت المحدد حسب الاستدعاء الموجه لأعضاء اللجنة؟ ( ) نعم ( ) لا
- هل يكتمل النصاب دائماً في اجتماعات لجنة الصفقات من الاستدعاء الأول لأعضائها؟ ( ) نعم ( ) لا
- هل يجد أعضاء لجنة الصفقات صعوبة في فهم وتفسير بعض مواد قانون الصفقات الحالي؟ ( ) نعم ( ) لا
- 2- الإعلان عن المناقصات :**

- هل يتم الإعلان مباشرة عن المناقصات الخاصة بالمشاريع التنموية عقب المصادقة عليها من طرف لجنة الصفقات في مؤسستكم؟ ( ) نعم ( ) لا
- هل يملك مكتب الصفقات في مؤسستكم الموظفين المؤهلين لتنفيذ الإجراءات الإدارية اللازمة للإعلان عن مناقصات المشاريع التنموية في الوقت المناسب؟ ( ) نعم ( ) لا
- هل يملك مكتب الصفقات المعدات والأجهزة الكافية واللازمة لتسيير مناقصات المشاريع التنموية في مؤسستكم؟ ( ) نعم ( ) لا
- هل يملك مكتب الصفقات في مؤسستكم العدد الكافي واللازم من الموظفين لتنفيذ الإجراءات الإدارية اللازمة للإعلان عن مناقصات المشاريع التنموية في الوقت المناسب؟ ( ) نعم ( ) لا
- هل يجد الموظفون في مكتب الصفقات في مؤسستكم صعوبة في فهم وتفسير بعض مواد قانون الصفقات الحالي؟ ( ) نعم ( ) لا
- 3- لجنة فتح العروض :**

- هل يتم استدعاء أعضاء لجنة فتح العروض في الوقت المناسب؟ ( ) نعم ( ) لا
- هل توجد في مؤسستكم قاعة خاصة بلجنة فتح العروض؟ ( ) نعم ( ) لا

## الملاحق

- هل تعتقد أن أعضاء لجنة فتح العروض في مؤسستكم على دراية كاملة بالصلاحيات المنوطة بهم؟

( ) نعم ( ) لا

- هل يجترم أعضاء لجنة الفتح في مؤسستكم الوقت القانوني والمحدد لعقد اجتماعاتهم؟

( ) نعم ( ) لا

- هل يتم الإمضاء على محضر الجلسة من قبل أعضاء لجنة الفتح مباشرة بعد الانتهاء من عملهم؟

( ) نعم ( ) لا

### 4- لجنة تقييم العروض :

- هل يتم استدعاء أعضاء لجنة تقييم العروض مباشرة بعد انتهاء لجنة فتح العروض من عملها؟

( ) نعم ( ) لا

- هل تعتقد أن أعضاء لجنة تقييم العروض في مؤسستكم يمتلكون الكفاءة اللازمة لدراسة وتقييم

عروض مناقصات المشاريع التنموية؟ ( ) نعم ( ) لا

- هل غالباً ما يجد أعضاء لجنة تقييم العروض في مؤسستكم تناقضات في بنود دفاتر شروط مناقصات

المشاريع التنموية أثناء تقييم العروض المقدمة؟ ( ) نعم ( ) لا

- هل يتم إنجاز محضر جلسة لجنة تقييم العروض مباشرة بعد انتهاء أعضاء اللجنة من عملهم؟

( ) نعم ( ) لا

- هل يتم الإعلان عن نتائج لجنة تقييم العروض للجمهور؟

( ) نعم ( ) لا

### 5- تنفيذ الصفقات :

- هل يمتلك مكتب الصفقات الموظفون المؤهلون لإنجاز الاتفاقيات اللازمة مع مقاولات الانجاز في

الوقت المناسب؟ ( ) نعم ( ) لا

- هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسستكم يعود إلى عدم الاهتمام بالعنصر

البشري فيها؟

( ) نعم ( ) لا

- هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسستكم يعود إلى عدم توفر الكفاءات

البشرية فيها؟

( ) نعم ( ) لا

## الملاحق

- هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسساتكم يعود إلى الإجراءات المعقدة التي يفرضها قانون الصفقات؟ ( ) نعم ( ) لا

- هل تعتقد أن سبب تأخر تنفيذ المشاريع التنموية في مؤسساتكم يعود إلى قلة الإمكانيات المادية فيها؟ ( ) نعم ( ) لا

### ثالثاً : الأبعاد الخاصة بإدارة الموارد البشرية

1- ما هو مسمى الإدارة التي تدير الموظفين بمؤسساتكم؟، هل هي :

( ) إدارة الموارد البشرية ( ) إدارة المستخدمين  
( ) إدارة الأفراد ( ) أخرى، حدد .....

### 2- تخطيط الموارد البشرية :

- هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية هو :

( ) نشاط هام ( ) نشاط ثانوي ( ) نشاط يمكن الاستغناء عنه

- هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث :

( ) أنواع الوظائف المطلوبة

( ) أعداد الأفراد اللازمين للوظائف المطلوبة

( ) أخرى، حدد .....

- هل ترى أن نشاط تخطيط الموارد البشرية تكمن أهميته في :

( ) تحديد الفئات أو العجز في اليد العاملة خلال فترة الخطة المعتمدة

( ) تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة

( ) تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة

( ) أخرى، حدد .....

### 3- التوظيف :

- هل يتم إعلام الموظفين بالمؤسسة بالمناصب الشاغرة فيها؟

( ) نعم ( ) لا

- كيف يستفيد الموظفون بالمؤسسة من المناصب الشاغرة فيها، هل عن طريق :

( ) النقل (التحويل) ( ) الترقية ( ) لا يتم الاستفادة منها

## الملاحق

- حدد عدد الموظفين في مكتب الصفقات حسب الآتي :
- ( ) موظف مرسم ( ) موظف مؤقت
- هل يتم توظيف موظفين جدد من خارج المؤسسة في حالة وجود مناصب شاغرة؟
- ( ) نعم ( ) لا
- إذا كان الجواب "نعم" ما هي الطريقة المستعملة في إعلامهم بهذه المناصب ؟ هل عن طريق :
- ( ) الجرائد، ( ) العلاقات الشخصية، ( ) الإذاعة المحلية، ( ) وسائل أخرى
- أذكرها .....
- .....

- هل يتم إعلان نجاح المترشحين من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق مثلما ينص عنه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي ؟
- ( ) نعم ( ) لا
- هل يتم ترسيم الموظف المتربص من قبل اللجنة المختصة ؟
- ( ) نعم ( ) لا
- هل يتم ترسيم الموظف المتربص في الآجال المحددة ؟
- ( ) نعم ( ) لا
- هل سبق وأن تم تسريح موظف متربص في مؤسستكم لعدم تأهله للترسيم منذ بدء تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي ؟ ( ) نعم ( ) لا

### 4- التكوين :

- هل تنظم المؤسسة التي تعمل بها دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دورية ؟
- ( ) نعم ( ) لا
- هل يعمل التكوين الذي تقوم به المؤسسة للموظفين على تنمية معلوماتهم ؟
- ( ) نعم ( ) لا
- هل يعمل التكوين الذي تقوم به المؤسسة للموظفين على تنمية مهاراتهم ؟
- ( ) نعم ( ) لا
- هل يعمل التكوين الذي تقوم به المؤسسة للموظفين على تحسين مستوى الأداء لديهم ؟
- ( ) نعم ( ) لا

5- تقييم أداء الموظفين :

- هل يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية؟ ( ) نعم ( ) لا
- هل يهدف تقييم أداء الموظف إلى :  
( ) الترقية في الدرجات ( ) الترقية في الرتبة  
( ) منح امتيازات مرتبطة بالمردودية ( ) منح أوسمة تشريفية ومكافآت
- هل يخضع تقييم أداء الموظف إلى معيار احترام الواجبات العامة؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يخضع تقييم أداء الموظف إلى معيار احترام الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يخضع تقييم أداء الموظف إلى معيار الكفاءة المهنية؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يخضع تقييم أداء الموظف إلى معيار الفعالية؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يخضع تقييم أداء الموظف إلى معيار المردودية؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يخضع تقييم أداء الموظف إلى معايير أخرى؟  
( ) نعم، أذكرها .....  
( ) لا
- هل يبلغ الموظف بنقطة التقييم الخاصة به؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف؟  
( ) نعم ( ) لا
- 6- الأجور:
- هل تعتقد أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في مؤسستكم عادل؟  
( ) نعم ( ) لا

## الملاحق

- هل يحقق الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في مؤسستكم الرضا لديهم؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل تعتقد أن تديني مستوى الأجور في مؤسستكم يساهم بشكل كبير في نفور الكفاءات من التوظيف فيها؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل تعتقد أن منح أجور عالية ومناسبة مقارنة بما يدفع في مؤسسات أخرى سوف يضمن رفع مستوى الأداء لدى الموظفين في مؤسستكم؟  
( ) نعم ( ) لا
- 7- التسيير الإداري للمسار المهني للموظف :**
- هل يتضمن الملف الإداري الخاص بكل موظف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يتم تسجيل تلك الوثائق الخاصة بالموظف وترقيمها وتصنيفها باستمرار؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل يتم إبلاغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية؟  
( ) نعم ( ) لا
- هل تنشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة؟  
( ) نعم ( ) لا

1 المراجع باللغة العربية :

- 1 - إبراهيم العسل، التنمية في الإسلام (مفاهيم مناهج وتطبيقات)، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1996.
- 2 - إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير (دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها)، مصر: دار الشروق، ط2، 2001.
- 3 - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبوزيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 4 - إحسان حفطي، علم اجتماع التنمية، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2004.
- 5 - أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، مصر: دار المعارف، ط5، 1981.
- 6 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2004.
- 7 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2007.
- 8 - السيد عبد الحليم الزيات، التنمية السياسية: دراسة في علم الاجتماع السياسي، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2002.
- 9 - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006.
- 10 - جسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- 11 - بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المدخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009.
- 12 - جيمس أندرسون، صنع السياسات العامة، (ترجمة عامر الكبيسي)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2002.
- 13 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية... اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2009.
- 14 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
- 15 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2007.
- 16 - خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 17 - روية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 2005.
- 18 - تيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 19 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، ط2، 2006.
- 20 - صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، الجزائر: دار العلوم، 2003.
- 21 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2000/1999.
- 22 - طارق السيد، علم اجتماع التنمية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2007.
- 23 - طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، 2008.
- 24 - طلعت مصطفى السروجي، التنمية الاجتماعية من الحدأة إلى العولمة، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 25 - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط3، 2009.
- 26 - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1998.
- 27 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، مصر: كتب عربية، 2003.

## قائمة المراجع

- 28 عبد الرحمن بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دراسة وتحقيق وتعليق الدكتور علي عبد الواحد واقي، مصر: نخضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الثاني، ط4، 2006.
- 29 عبد الرحمن توفيق، التدريب : الأصول والمبادئ العلمية، مصر : مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزء الأول، 1994.
- 30 عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
- 31 عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر: الدار الجامعية(طبع، نشر، توزيع)، 1996.
- 32 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2007.
- 33 علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، التنظيم الإداري، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الأول، 2009.
- 34 علي الكاشف، التنمية الاجتماعية (المفاهيم والقضايا)، مصر: عالم الكتب، 1985.
- 35 علي خليفة الكواري، دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية (مدخل الى دراسة كفاءة أداء المشروعات العامة في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط)، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، يونيو 1981.
- 36 علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- 37 علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، 2007.
- 38 عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، بيروت: دار الغرب الإسلامي، ط1، 2006.
- 39 عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007.
- 40 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الأردن : دار وائل للنشر، ط1، 2005.
- 41 فادية عمر الجولاني، تغير الاتجاهات والتكيف السلوكي في المجتمع المحلي، إشراف السيد علي شتا، إعداد و مراجعة التعريب والترجمة فادية عمر الجولاني، مصر: المكتبة المصرية، ط1، 2009.
- 42 فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مصر : الدار الجامعية، 2007.
- 43 فيريل هيدى، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة: محمد قاسم القريبوتي(1983)، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية(1985)، الطبعة الثانية، 1979.
- 44 محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مصر : دار الفكر الجامعي، ط1، 2007.
- 45 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007.
- 46 محمد شفيق، دراسات في التنمية الاجتماعية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 47 محمد عباس، التنمية والعشوائيات الحضرية، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2000.
- 48 محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 49 محمد نبيل جامع، التنمية في خدمة الأمن القومي، مصر: منشأة المعارف، ط1، 2000.
- 50 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن : دار وائل للنشر، ط1، 2002.
- 51 محدث أبو النصر، إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، مصر: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2004.
- 52 مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -، مصر : الدار الجامعية، 2003-2004.
- 53 حوريس أنجوس (ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، الجزائر : دار القصة للنشر، ط 2، 2006.
- 54 نادر أحمد أبوشيحة، إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- 55 ناصر لباد، القانون الإداري، التنظيم الإداري، الجزائر: منشورات دحلبل، 1999.

2- المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre, La Gestion Des Ressources Humaines, Paris, Editions La Découverte, 2005.
- 2- Loïc Cadin Et Autres, Gestion Des Ressources Humaines(Pratiques Et Eléments De Théories), 3e Edition, Paris : Dunod, 2007.
- 3- Claude Blanche Allègre Et Anne Elisabeth Andréassian, Gestion Des Ressources Humaines, Valeur De L'Immatriel, 1re Edition, France : Edition De Boeck Université, 2008.
- 4- Estelle Mercier Et Géraldine Schmidt, Gestion Des Ressources Humaines, Editions :E-Node et Pearson Education France, France,2004.
- 5- Etienne Verne, Comment Conduire Un Entretien De Recrutement ?, France :INSEPConsulting Editions, 2005.
- 6- Geneviève Lacono, Gestion Des Ressources Humaines, Alger, Casbah Editions, 2004.
- 7- J.F Dunais&Collectif, Guide Pratique Pour La Gestion Des Ressources Humaines, Alger : Editions Pages Bleus Internationales, 2009.
- 8- Louis Jacques Filion Et Autres, Management Des PME De La Création à La Croissance, France, Pearson Education France, 2007.
- 9- David Craig and Doug Porter, Development Beyond Neoliberalism? Governance, poverty reduction and political economy, This Edition Published In The Taylor & Francis e-Library(by Routledge) , London And New York, 2006.
- 10- Marcel Méthot, Le Développement Local Au Risque De L'Utopie : Vers Une Interprétation Des Enjeux Du Développement Local Au 21<sup>e</sup>Siècle, Québec, Université De Doctorat En Développement Régional, Octobre 2002.
- 11- David Huron Et Jacques Spindler, Le Management Public Local, Edition : L.G.D.J France, 2000.

3- نصوص قانونية :

- 1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، لامركزية اعتمادات الدولة الخاصة بالتجهيز والاستثمار لفائدة الولايات ، العدد67، السنة العاشرة، بتاريخ 21 أوت 1973.
- 2 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، تحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ، العدد:26، السنة الثانية والثلاثون، بتاريخ 09 ماي 1995.
- 3 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ، العدد: 46، السنة الثالثة والأربعون، الأحد 16 جويلية 2006.
- 4 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ، العدد: 46، السنة الثالثة، الأربعاء 8 جوان 1966.
- 5 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي العام للعامل ، العدد: 32، السنة الخامسة عشرة، الثلاثاء 8 أوت 1978.
- 6 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، العدد: 13، السنة الثانية والعشرون، الأحد 24 مارس 1985.
- 7 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، العدد: 3، السنة الخامسة والأربعون، الأحد 20 جانفي 2008.
- 8 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب ، العدد: 3، السنة الخامسة والأربعون، الأحد 20 جانفي 2008.

## قائمة المراجع

- 9 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات ، العدد: 6، السنة الثامنة والعشرون، الأربعاء 6 فيفري 1991.
- 10 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ، العدد: 53، السنة الثامنة والأربعون، الأربعاء 28 سبتمبر 2011.
- 11 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نققات الدولة للتجهيز ، العدد: 26، السنة السادسة والأربعون، الأحد 3 ماي 2009.
- 12 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نققات الدولة للتجهيز ، العدد: 51، السنة الخامسة والثلاثون، الأربعاء 15 جويلية 1998.
- 13 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نققات تجهيز الدولة، العدد: 14، السنة الثلاثون، الأربعاء 3 مارس سنة 1993.
- 14 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، شروط تسيير وتنفيذ مخططات البلديات الخاصة بالتنمية ، العدد: 67، السنة العاشرة، الثلاثاء 21 أوت 1973 .

### 4- ملتقيات دولية :

- 1 - موسى رحمان و وسيلة السبتي، واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية و آفاق التنمية المحلية ، الملتقى الدولي : تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية ، الجزائر : جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 2 - محمد محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، سلطنة عمان : الملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة 18-20 أغسطس 2003.
- 3- Richard A . Swanson , **Human resource Development : Performance is the key**, conference to the international research network for training and development, june 23, 1994, milan, italy .

### 5- مقالات :

- 1 - كيرك هاميلتون و ماريان فاي Kirk Hamilton and Marianne Fay، مناخ متغير للتنمية، ترجمة: مركز الأهرام للنشر والترجمة والتوزيع، مجلة التمويل و التنمية(صندوق النقد الدولي)، مصر: مطابع الأهرام التجارية، المجلد 46، العدد4، ديسمبر 2009.
- 2 - رالف شامي و كونيلفولنكامب Ralph chami and Connelfullenkamp، التحويلات ودورها في التنمية .. عكاز ضعيف ، ترجمة: مركز الأهرام للنشر والترجمة والتوزيع، مجلة التمويل و التنمية(صندوق النقد الدولي)، مصر: مطابع الأهرام التجارية، المجلد 46، العدد4، ديسمبر 2009.
- 3 - ديليب راثا Dilip Ratha ، التحويلات ودورها في التنمية .. طوق النجاة للبلدان الفقيرة ، ترجمة: مركز الأهرام للنشر والترجمة والتوزيع، مجلة التمويل و التنمية(صندوق النقد الدولي)، مصر: مطابع الأهرام التجارية، المجلد 46، العدد4، ديسمبر 2009.
- 4 - الشيخ زقاي، "باباس" يعترف بالعراقيل المعطلة للتنمية في الصحراء ، الجزائر: جريدة الشروق اليومية، الثلاثاء 27 سبتمبر 2011، العدد 3427.
- 5 - عبد الوهاب بوكروح، نواب البرلمان ينتقدون اتساع ظاهرة الإجرام وغياب الأمن في الجزائر ، الجزائر: جريدة الشروق اليومية، الخميس 20 أكتوبر 2011، العدد 3450.
- 6 - عبد النور بوخخم، مجلس المحاسبة يقدم صورة سوداء عن طريقة صرف ميزانية الدولة، الجزائر : جريدة الشروق اليومية، الثلاثاء 15 نوفمبر 2011، العدد: 3474.
- 7 - زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر: مجلة الباحث، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2002.

6- وثائق إدارية :

1- المديرية العامة للتوظيف العمومية، دراسة شكاوي وطعون المستخدمين ، الجزائر: منشور رقم 1031/ك.خ.م.ع.و.ع.2011، المؤرخ في 06 جويلية 2011.

7- مذكرات جامعية:

1 - جعفري عبد الرزاق، التنمية المحلية في ظل الإصلاحات السياسية والاقتصادية، دراسة حالة : ولاية برج بوعريج (1988-2000)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر ،كلية العلوم السياسية والإعلام ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جوان 2003.

2 - جميل الجويد، مسار تنمية الإدارة المحلية ومعوقاتها في الجمهورية اليمنية دراسة تحليلية وضعية الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية (1990-2000)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر ،كلية العلوم السياسية والإعلام ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2004.

3 - بسمة عولمي، دور الجباية المحلية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة بلديات تبسة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص مالية، منشورة، الجزائر: المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بتبسة، 2004.

4 - شاوش اخوان جهيدة، المجتمع المدني والتنمية المحلية، جمعيات الأحياء بمدينة بسكرة نموذجاً ، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2004.

5 - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، منشورة، الجزائر : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006.

6 - شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء فرع حاسي مسعود ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، الجزائر : جامعة الحاج لخضر بباتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.

7 - دانيا ياسين بيدس، دور الموارد البشرية و المناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة ، رسالة ماجستير، منشورة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة أعمال، سنة 2005.

8 - تركي بن فهد بن طالب، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الالكترونية في أمانة منطقة الرياض ، رسالة ماجستير، منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2010.

9 - إدريس جردان، دور العنصر البشري في تنمية الجماعات المحلية ، أطروحة دكتوراه، منشورة، الرباط: جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، 2002.

8- مراجع الانترنت باللغة العربية :

1 - ريم مشاط، إدارة الموارد البشرية، جمع و تنسيق : عطر الغلا، د.م، 1430 هـ، تاريخ الزيارة 2010/12/16، على الرابط التالي [http://www.4shared.com/document/ftgP1796/\\_\\_\\_\\_\\_ .html](http://www.4shared.com/document/ftgP1796/_____ .html):

2 - <http://www.gotquestions.org/Arabic/Arabic-what-theology.html>، تاريخ الزيارة 2010/12/24.

3 - سليمان ولد حامدون، اللامركزية الإدارية ومساهماتها في التنمية المحلية، تاريخ الزيارة: 2010/05/29 على الساعة: 19:54، على الرابط <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=6664>:

## قائمة المراجع

- 4 - عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، مصر: الدار الجامعية، 2001، نقلاً عن : شبيب دياب، التنمية المحلية في لبنان، الخرطوم : ورقة عمل مقدمة لورشة العمل حول : التنمية المحلية ودورها في التنمية الاجتماعية، 30 أكتوبر-01 نوفمبر 2007، تاريخ الزيارة: 2011/01/11. على الساعة 9:00 صباحاً، على الرابط: <http://www.welfare.gov.sd/workshop/tanmia/6.pdf>.
- 5 - وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التوظيف: الحصيصة و الآفاق، الجزائر: الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، على الرابط التالي : <http://www.interieur.gov.dz/Formations/frmItem.aspx?html=1>، تاريخ الزيارة : 2010/12/11.
- 6 - وزارة الداخلية والجماعات المحلية، التكوين: الحصيصة و الآفاق، الجزائر: الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، على الرابط التالي : <http://www.interieur.gov.dz/Formations/frmItem.aspx?html=2>، تاريخ الزيارة : 2010/12/11.
- 7 - جابر سعيد عوض، اقتراب تحليل النظم في علم السياسة، على الرابط التالي : [http://sites.google.com/site/misraffairs/system\\_analysis](http://sites.google.com/site/misraffairs/system_analysis)، تاريخ الزيارة: 2011/11/18.

## 9- مراجع الانترنت باللغة الأجنبية :

- 1- Maxime Moreno, Gestion Des Ressources Humaines, Toulouse : Institut d'Administration Des Entreprises, 2008, p5, site web : [http://Foad.refer.org/IMG/pdf/cours\\_GRH.pdf](http://Foad.refer.org/IMG/pdf/cours_GRH.pdf) . Date De Visite :25/11/2010.
- 2- Senhaji Youssef et Ben Amar Mohammed, RésuméThéoriqueEt Guide De Travaux Pratiques, Module N16 : La Pratique G RH, Maroc : Office De La Formation Professionnelle Et De La Promotion Du Travail. Site web : <http://mounir.cours.ifrance.com/grh1.pdf>, Date De Visite : 27/11/2010.

## فهرس الموضوعات

### الفهرس

الصفحة	الموضوع	الرقم
-	الإهداء	1
-	الشكر	2
-	قائمة المحتويات	3
أ	مقدمة عامة	4
13	الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية (المفاهيم والوظائف)	5
14	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية	6
14	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية	7
17	المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	8
19	المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية	9
22	المطلب الرابع : أهمية إدارة الموارد البشرية	10
24	المبحث الثاني : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	11
24	المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية	12
32	المطلب الثاني : التوظيف	13
41	المطلب الثالث : تدريب وتطوير الموارد البشرية	14
50	المطلب الرابع : تقييم أداء الموارد البشرية	15
62	المطلب الخامس : أنظمة الأجور والرواتب والتعويضات	16
72	المطلب السادس : تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	17
81	الفصل الثاني : الإطار النظري للتنمية المحلية : (الفواعل والأدوار)	18
82	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية	19
82	المطلب الأول : مفهوم التنمية والمصطلحات ذات العلاقة	20
89	المطلب الثاني : التنمية في المفهوم الإسلامي	21
89	المطلب الثالث : مفهوم التنمية المحلية	22
93	المطلب الرابع : ظهور ونشأة فكرة التنمية المحلية	23
95	المطلب الخامس : مداخل التنمية المحلية	24
98	المبحث الثاني : فواعل ومعوقات التنمية المحلية	25
98	المطلب الأول : العناصر الأساسية للتنمية المحلية	26
100	المطلب الثاني : دور التنمية المحلية في التنمية الوطنية	27
102	المطلب الثالث : دور الجهاز الإداري في التنمية المحلية	28

## فهرس الموضوعات

104	المطلب الرابع: معوقات التنمية المحلية	29
111	المطلب الخامس : إدارة الموارد البشرية كأداة لتفعيل التنمية المحلية	30
116	الفصل الثالث : واقع إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة	31
117	المبحث الأول : واقع إدارة الموارد البشرية من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية	32
117	المطلب الأول : التعريف بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية	33
120	المطلب الثاني : تخطيط وتوظيف الموارد البشرية حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية	34
123	المطلب الثالث : تقييم الموارد البشرية والحوافز حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية	35
125	المطلب الرابع : التدريب حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية	36
126	المطلب الخامس : تخطيط وتنمية المسار الوظيفي حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية	37
129	المبحث الثاني : واقع التنمية المحلية من خلال البرامج التنموية في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)	38
130	المطلب الأول : تقدم عام لولاية ورقلة	39
141	المطلب الثاني : واقع التنمية المحلية من خلال مخططات البلديات للتنمية (P.C.D) في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)	40
146	المطلب الثالث: واقع التنمية المحلية من خلال البرنامج القطاعي غير الممركز (P.S.D) في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)	41
153	المطلب الرابع : تقييم عام للبرامج التنموية في ولاية ورقلة خلال الفترة (2005-2011)	42
160	الفصل الرابع : دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة	43
161	المبحث الأول : واقع الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة	44
161	المطلب الأول : تعدادات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة للفترة (2009-2011)	45
173	المطلب الثاني: واقع التوظيف في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة للفترة (2009،2011)	46
186	المطلب الثالث: واقع التكوين في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة للفترة (2005،2010)	47
194	المبحث الثاني : دراسة ميدانية لمعرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في تجسيد البرامج التنموية في المؤسسات العمومية في ولاية ورقلة	48
194	المطلب الأول : شرح وتوضيح عينة الدراسة والأسلوب المستعمل لتحليل نتائج الاستبيان	49
195	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان	50
227	الخاتمة	51
-	الملخص	52
-	قائمة الجداول	53

## فهرس الموضوعات

-	قائمة الأشكال	54
-	الملاحق	55
-	المصادر والمراجع	56
-	الفهرس	57