



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون بتيارت
كلية الحقوق و العلوم السياسية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الشعبة: العلوم السياسية التخصص: ادارة الموارد البشرية

بعنوان

وظائف ادارة الموارد البشرية مدخل لتحسين الخدمة العمومية
دراسة ميدانية ببلدية الدحموني ولاية تيارت

إعداد الطالبتين:
بصري آسية
بن زينب سنية

تحت اشراف :
الأستاذ: بكيري عمر

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ مساعد .قسم أ	الأستاذ مدني بن شهرة
مشرفا مقرر	أستاذ مساعد .قسم أ	الأستاذ بكيري عمر
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد .قسم ب	الأستاذة طبيب فتيحة

السنة الجامعية: 2018-2019

إهداء:

إلى رمز الكفاح...

إلى باذل التضحيات...

إلى من كللته الله بالهيبة والوقار...

أبى الغالى

إلى فلاكير

إلى منيع الصنائع والأفانج

إلى عظيمة الظل وكثيرة النضل

أبى الصبيبة

إلى من شاركوني السنوات

إلى من ضمنت معهم دروب الصياة

إلى من هبّ للعمر رفيعات وللروح شقيقات

أهواتي: جهاد، إيمان، وفاء

بهرى آية

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي بفضلہ تتمّ الصالحات، حمداً يملأ الأرض

والسماوات...

ثمّ الشكر الخالص والافتخار الواسع لأستاذنا "بكبير عمر"

الذي رافقنا في مشوار إنجازنا لهذا العمل، كما نعتز ونمتنّ

لجميع أستاذتنا الكرام الذين علّموا ووجهوا ونصّحوا طيلة الخمس

سنوات

والشكر فوصول إلى جميع موظفي بلدية الدعمونير

ولا يفوتنا أن نشكر كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

مقدمة

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها و اهتمامها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد و هو العنصر البشري الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها كل هذا وجد في إدارة الموارد البشرية في الإدارة المتخصصة لكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري من بحث عن مصادر القوى البشرية و اختيارها و تصنيفها و تدريبها حيث أن معظم قرارات إدارة الموارد البشرية تتطوي على تنبؤ ضمني بأداء الموظفين فهي من ناحية تسعى لتحقيق أداء فعال ،ومن ناحية أخرى تفترض علاقة بين محتوى القرار و الأداء، فقرار اختيار فرد و تعيينه و تدريبه في عمل معين غالبا ما يشير إلى أداء أكثر كفاءة ، و كذلك الحال بالنسبة للكثير من قرارات إدارة الموارد البشرية مثل تصميم العمل و قرارات الأجور و الحوافز .

باعتبار أن الخدمة العمومية من أهم المواضيع التي تعالجها الدولة الجزائرية عن طريق تحقيق المنفعة و الصالح العام و تحديد أساليب العمل الإداري لإدارة الموارد البشرية ، فهي تسعى جاهدة لتقديم أفضل خدمات لمواطنيها باعتبارها مخرجات الإدارة العمومية إلا أن المواطن الجزائري قد تصادفه مظاهر سيئة أهمها : تدني مستوى أداء الخدمة و من ثم يشعر بعدم الرضا أو الاستياء ، لذلك كثيرا ما تثار تساؤلات بين المواطنين حول أسباب هذا التدهور المتزايد حول أداء الخدمات العمومية .

أولاً: مبررات اختبار الموضوع :

أ - مبررات ذاتية :

- الرغبة في التعرف على الكيفية التي تتبعها المنظمات الجزائرية لتطبيقها وظائف إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالخدمة العمومية .
- الكشف عن مدى اهتمام الإدارات العمومية الجزائرية لأننا بصدد دراسة ميدانية بالموارد البشري .
- إن الملاحظة اليومية لواقع المواطن الجزائري الذي عادة ما يربط جودة الخدمة المقدمة من طرف مختلف الإدارات العمومية بنوعية الموظف الذي تم توظيفه ، يمثل أكثر الأسباب الذاتية التي دفعتنا لانتقاء هذا الموضوع .

ب - مبررات موضوعية:

- نقص الدراسات التي تتناول علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية بالإضافة إلى إثراء المكتبة في هذا الموضوع.
- التعرف على مدى تحقيق وظائف إدارة الموارد البشرية الانسجام بين أهداف الإدارة و الموظفين .

- البحث في أسباب ضعف الإدارات العمومية و عدم اهتمامها الكافي بالعنصر البشري الذي انعكس على نوعية وجودة الخدمة العمومية.

ثانيا: أهداف الدراسة :

- فهم و كشف اللثام عن واقع الإدارات العمومية الجزائرية و الخدمة العمومية من خلال تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية .

- الاستثمار في العنصر البشري الكفاء من اجل تقديم أداء فعال و خدمات أحسن للمواطنين.

- التأكيد على ضرورة إحداث تغييرات في برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية في الإدارات الجزائرية و تطوير و تنمية الموارد البشرية .

ثالثا: أهمية الدراسة : تتبع أهمية الدراسة من ناحيتين :

أ- الأهمية العلمية :

نقص الدراسات التي تتناول علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية و ذلك بإثراء المكتبة بهذا الموضوع .

ب- الأهمية العملية :

لهذا الموضوع أهمية عملية و هي إبراز أهم الوظائف التي تقوم بها البلدية في الجزائر و دورها في تحقيق و تحسين مستوى الخدمة العمومية، وكذلك الوصول إلى نتائج وتقديم توصيات يمكن أن تستفيد منها بلدية الدّحموني باعتبارها محل

الدراسة الميدانية

رابعاً: إشكالية الدراسة :

تعمل الدولة الجزائرية على تطوير إداراتها العمومية و عصرنتها بغية تقديم خدمة بأفضل جودة ممكنة و بالرغم من اتساع مجال الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات العمومية الجزائرية و تعددها إلا أن ما يلاحظ عموماً هو تدني مستوياتها و كثرة المشاكل التي تقف أمامها ، و ذلك لعدة أسباب مرتبطة بالاستثمار في المورد البشري و تنميته و تطويره ، ولهذا تظهر وظائف إدارة الموارد البشرية على أنها آلية لتحسين الخدمات العمومية لذلك أصبحت مختلف الإدارات تهتم بالحصول على المورد البشري و المحافظة عليه و تفعيل وظائفه من اجل تقديم الأداء الفعال ، و تحسين جودة الخدمة العمومية .

من خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي كما يلي:

كيف يساهم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية ؟

و يتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية :

- ما هي الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ؟
- كيف تتم عملية التخطيط للموارد البشرية ؟
- كيف تتم عملية توظيف الموارد البشرية ؟
- كيف يتم تحفيز و تطوير الموارد البشرية ؟
- ما المقصود بالخدمة العمومية ؟ و ما هي أنواعها و نظمها ؟

خامسا: فرضيات الدراسة :

- من اجل الإحاطة بجميع جوانب الإشكالية و الإجابة عنها ، تم افتراض ما يلي
- كلما تم التحكم في وظائف إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية .
 - يؤدي التخطيط الجيد للاحتياجات من الموارد البشرية إلى تحسين أداء الموظف .
 - هناك علاقة بين نمط التوظيف و مستوى أداء الإدارات العمومية الجزائرية .

سادسا: منهجية و أدوات الدراسة:

أ- منهجية الدراسة :

من بين المناهج المستخدمة في هذه الدراسة و التي تتلاءم و طبيعة الموضوع

المتناول يوجد :

المنهج الوصفي التحليلي تم استخدامه في وصف وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية ، باعتباره المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع .

منهج دراسة الحالة و هذا من خلال الفصل الثالث قمنا بدراسة حالة لبلدية الدحموني بإجراء دراسة ميدانية و التعرف على الموضوع بطريقة تفصيلية .

ب - أدوات الدراسة :

تمثلت أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة في :

- المسح المكتبي : و من خلاله تم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات حول وظائف

إدارة الموارد البشرية و الخدمة العمومية و المواضيع ذات صلة بموضوع الدراسة .

- الاستبيان : تم استخدامه في إطار الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى

بلدية الدحموني بخصوص وظائف إدارة الموارد البشرية و مدى تأثيرها على تقديم

الخدمات العمومية .

- الملاحظة : تم استخدام الملاحظة البسيطة لما لها دور مكمل للاستمارة في جمع البيانات حول عينة الدراسة .

سابعاً: حدود الدراسة :

أ - الحدود الزمنية : قمنا بتحديد فترة زمنية تطرقت فيها البلدية إلى مجموعة من التغيرات بهدف تحسين أدائها و تقديم أفضل الخدمات كالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية 2015-2018 .

ب- الحدود المكانية : نتناول الدراسة الإدارات العمومية في الجزائر كتحديد مكاني ، مع التدقيق على هيئة إدارية عمومية تتمثل في "بلدية الدحموني" كدراسة ميدانية .

ثامناً: الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة دحيمان لويزة بعنوان : " تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر" ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر : كلية العلوم السياسية و الإعلام 2011-2012 . و تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير أخلاقيات الإدارة الجزائرية على عملية التوظيف ، و قد افترضت الباحثة أن

أخلاقيات الإدارة تؤثر كثيرا على عملية توظيف الموارد البشرية و تلعب دورا كبيرا في ترشيد عمل الموظف معتمدة في دراستها على المنهج الوصفي و التاريخي و منهج تحليل المضمون .

و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها الإدارات العمومية الجزائرية تتميز بالبيروقراطية السلبية و التسبب الإداري نتيجة لعدم احترامها لأخلاقيات الإدارة ، و من أجل مكافحة الانحراف و الفساد الإداري لابد من إحاطة عملية التوظيف بإطار أخلاقي يتضمن التكفل بالعنصر البشري من حيث توفير شروط العمل الضرورية و ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية .

تعتبر هذه الدراسة مهمة و قيمة إلا أنها أرجعت نوعية المورد البشري الذي يتم توظيفه و هو المتغير التابع إلى العامل الأخلاقي الذي تفتقده الإدارات الجزائرية بينما في دراستنا التوظيف وظيفة من وظائف إدارة المواد البشرية باعتبارها المتغير المستقل فهو يؤثر في الجوانب الأخلاقية و التنظيمية للإدارة الجزائرية .

الدراسة الثانية : دراسة عبد الكريم عاشور " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر " ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر : كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2009-2010 . و في هذه

الدراسة تطرق الباحث إلى الإشكالية التالية : إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية ؟

و من اهم النتائج التي تم التوصل إليها إبراز دور الإدارة الإلكترونية كمفهوم جديد في عملية ترشيد الخدمة العمومية من خلال نموذج الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر على اعتبار نجاح التجربة في الولايات المتحدة الأمريكية في مقابل فشلها في الجزائر ، الإدارة الإلكترونية و أصبحت مطلبا ضروريا ملحا من أجل ترشيد الخدمة العمومية و تجاوز العراقيل و الإجراءات البيروقراطية .

أما الدراسة التي سنقوم بها فسنحاول من خلالها التركيز على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر و ذلك بالقضاء على مختلف المشاكل الإدارية كالبيروقراطية و تبني الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الثالثة : دراسة "مرمات نبيلة " فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري" ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، 2009 و في هذه الدراسة تطرقت الباحثة إلى الإشكالية التالية : ما مدى فعالية نظام الحوافز المطبق في المؤسسات العمومية ؟

توصلت الباحثة إلى اعتبار التحفيز في المؤسسات العمومية الإدارية غير مرضي للأفراد ، و خاصة التحفيز المادي ، كما يتأثر التحفيز بقيم و اتجاهات و ثقافة الفرد و

المجتمع كما يآثر بالبيئة الداخلية و الخارجية للعمل ، و بحضارة المجتمع و لهذا لا يمكن تطبيق نظام تحفيز ناجح للمؤسسات .

تاسعا: تقسيم الدراسة

خطة الدراسة مبنية على ثلاثة فصول حيث :

الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية و الخدمة العمومية تضمن ثلاث مباحث ، المبحث الأول إدارة الموارد البشرية تمّ التطرق إلى مفهومها و تطورها التاريخي و أهدافها و أهميتها ، المبحث الثاني خصص لوظائف إدارة الموارد البشرية من حيث وظيفة الحصول على الموارد البشرية و المحافظة عليها و تنميتها و تطويرها ، أما المبحث الثالث مدخل للخدمة العمومية من حيث المفهوم والخصائص والأنواع والنظم.

الفصل الثاني فقد جاء بعنوان علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية ، حيث قُسم إلى مبحثين ،المبحث الأول تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية ، أما المبحث الثاني الخدمة العمومية في الجزائر في ظل تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث هو دراسة ميدانية ببلدية الدحموني من خلال التطرق إلى مبحثين
المبحث الأول تعريف البلدية والتطور التاريخي، المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج
الاستبيان.

الفصل الأوّل

الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة المواد البشرية
والخدمة العمومية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية

يعتبر المورد البشري رأس مال معرفي، إنساني مجتمعي للتنظيم يجب حسن استثماره، كونه يمثل جوهر المنظمة ويحدد فرصها في الاستثمار والنجاح والتقدم لتدعيم قدراتها التنافسية، وتحقيق أهدافها من خلال نظام متكامل من الوظائف بضمه أنشطة خاصة.

أصبحت وظائف إدارة الموارد البشرية نشاطا ضروريا نتيجة للتغيرات الهامة والتجديدات التكنولوجية وحجم تعقد التنظيمات الحديثة، خاصة في الإدارات العمومية وتقديم خدماتها التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة كالخدمات الإدارية والخدمات الاجتماعية والثقافية والصناعية والتجارية.

وبناء عليه تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية من خلال ثلاثة مباحث: المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية ، والمبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وأما المبحث الثالث: فيعدّ مدخلا إلى الخدمة العمومية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المورد البشري ثروة حقيقية لا يمكن الاستغناء عنه ومن خلال المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية تبين أن المنظمات أعطت أهمية بالغة لهذا المورد باعتبارها تسعى لتحسين أداء الفرد والمنظمة، كما تعتبره أهم ما تملك لتحقيق أهدافها وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجات الموظفين

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل تعريف إدارة الموارد البشرية لا بد أن نتطرق إلى تعريف الإدارة والمورد البشري.

أولاً: تعريف الإدارة والمورد البشري.

1. تعريف الإدارة

عرف مؤيد "سعيد سالم" الإدارة بأنها إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة بواسطة الموظفين أو من خلالهم ولكي تحقق الإدارة أهدافها تحتاج إلى تنسيق الجهود بين العديد من الوظائف الأساسية المتعلقة بالتخطيط من أجل وضع الأهداف، والتنظيم من أجل تحديد الأنشطة التي ستقوم بتحقيق هذه الأهداف، والقيادة من أجل ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة أو العمل المناسب، وكذلك من أجل تحفيز الموظفين ليؤدوا أعمالهم بدرجة عالية من الإبداع والتميز، والرقابة لمتابعة واستعراض الأداء الفعلي للموظفين من أجل التأكد من تحقيق الأهداف.¹

1. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2014)، ص.25

2. تعريف المورد البشري:

أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري في المنظمات للدلالة على أهميته باعتباره أحد مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية عن جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، كما تعبر على مجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذ الوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية.¹

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد البشرية، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصالحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.²

1. عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1، 2010)، ص. 19.
2. المرجع نفسه، ص. 20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية

كما يعرفها "جمال مرسي" بأنها مجموع الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.¹

وأيضاً عرفها "صلاح عبد الباقي" بأنها : ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم، كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، المكافأة والتعويض.²

وتعرف أيضاً بأنها علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم وإحداث الانسجام والتدخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج ، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعلمية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً.³

1. بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات (عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ط2014، 1)، ص.46

2. المرجع نفسه، ص. 47

3. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012)، ص13

التعريف الإجرائي :

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه استخداما أمثلا وتتميته واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يضم الأنشطة الخاصة بالفرد من تخطيط واستقطاب وتوجيه وتدريب، وتنمية الأنشطة الخاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف وتخطيط المسار المهني والرواتب.

المطلب الثاني: تطوّر إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة للعديد من التطورات والتي مرت بمجموعة من المراحل من إدارة المستخدمين إلى مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وهي كالتالي:

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

يبدأ الحديث عن تطور إدارة الموارد البشرية مع قيام الثورة الصناعية على اعتبار أن الفترة التي سبقت الثورة الصناعية لم تعرف ما يسمى بالمصنع أو المنظمة حيث تميزت تلك الفترة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة فقد استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء ولم يكن فيها نشاط

لإدارة العنصر البشري، بل إن صاحب العمل كان ينظر إلى العامل على أنه آلة وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام.¹

2-مرحلة الثورة الصناعية:

شكلت الثورة الصناعية التي قامت في القرن التاسع عشر حدثا بارزا في مسيرة الأمم بشكل عام المنظمات بشكل خاص وكان قيامها سببا رئيسيا في تكوين أولى الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب:

- وجود مصانع واتساع الأعمال وحاجتها لأعداد كبيرة من العاملين وبمهارات معينة ومختلفة.
- تنوع العمليات وتوسعها وتخصص الأعمال وظهور الحاجة إلى مهارات معينة ومختلفة أي بروز التخصص في الأعمال.
- ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية من أجل القدرة على التعامل مع التطور الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية.²

3-مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي أسهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى أربعة أسس وهي:

1. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2013)، ص.27

2. عبد العزيز الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية (عمان: العسير للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص ص.25، 26

1. تطوير حقيقي في الإدارة: الاعتماد على الطريقة العلمية التي تركز على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على المواد والمعدات المستخدمة .

2. الاختيار العلمي للعمال، ويعتمد هذا الاختيار على التأكد من القدرات والمهارات للعمال اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، وعلى هذا الأساس يتم اختيارهم.

3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: الاستعداد والتدريب للعمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.¹

4 - مرحلة نمو المنظمات العمالية:

مع بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والمعدات الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة الأجور وخفض ساعات العمل.²

1. عبد النبي أحمد محمد، إدارة الموارد البشرية (عمان: زمزم ناشرون وموزعون، ط1، 2010)، ص.23

2. المرجع نفسه، ص.24

5 - مرحلة الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف من أمثلة الاختبارات (ألفا alpha و بيتا beta)، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال.

ويتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي.

وحدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، ففي عام 1915 أُعدّ أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.¹

7- مرحلة حركة العلاقات الانسانية:

ظهرت هذه المرحلة ما بين الحربين الأولى والثانية، حيث أدى تجاهل مبادئ الإدارة العلمية لأهداف العمال و رغباتهم الشخصية إلى ظهور مدرسة جديدة في مجال الإدارة عرفت بمدرسة العلاقات الإنسانية كنتيجة للتجارب التي توصل إليها ألتون مايو، والتي تعرف بتجارب هاورثون في شركة الكهرياء حيث ركزت على الجانب الاجتماعي الانساني للعمال.

1. عبد الباقي صلاح الدين، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2009)، ص ص. 18،19

كما أكدت على أهمية الحوافز المعنوية في تطوير العمال لذلك دعت إلى ضرورة التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية وعدم طموحاتهم لتحضير العاملين على العمل الكفاء وزيادة الانتاج.¹

7- مرحلة الحرب العالمية الثانية:

كانت ظروف الحرب العالمية الثانية تشبه ظروف الحرب العالمية الأولى، في اعتبار أن الانسان العامل هو محور الانتاج، وبالتالي بات الاهتمام ضروريا بإدارة الموارد البشرية باعتبار ما الإدارة التي يمكن بواسطتها تنظيم شؤون العاملين، والعناية بمشاكلهم.

قام باحثو الإدارة وعلم النفس الصناعي بدراسات نظرية وعلمية توصلوا من خلالها إلى جعل إدارة الموارد البشرية تقوم بتدبير احتياجات المنظمة من العمالة والعناية بها ووضع قواعد للتعامل معها، للوصول إلى ترابط وتماسك اجتماعي وتعاون أمثل.²

8- مرحلة إدارة الأفراد :

بعد الحرب العالمية الثانية ازدادت القناعة بدورة إدارة الاستخدام في المصانع ولم تكن فلسفة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين (العمل والعاملين)، لذلك نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد وكان

1. إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجية تخطيطها (القاهرة: ملتزم الطبع والنشر، دار الفكر العربي، ط1)، 2013، ص.16

2. عامر عبد المطلب سامح، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1)، 2010، ص21

جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسة الإدارة العليا في مجالات الاستقطاب، التدريب، الاختيار، التعيين، التعويضات، وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات لذلك أصبح نطاق وظائف وممارسة إدارة الأفراد لا يقتصر على قاعدة الهرم الإداري فحسب بل شمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية.¹

9 - مرحلة إدارة الموارد البشرية:

بعد سنة 1970 أصبحت التسمية إدارة الموارد البشرية وهذا راجع إلى تظافر العديد من العوامل وهي:

- العوامل الاقتصادية: نتيجة للضغوطات التي واجهت المنظمات لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين وللضغط عليها في مجالات تخفيض الانتاج والعمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنوع الأسواق داخليا ودوليا.
- العوامل الاجتماعية: تمثل أساسا في الضغوطات التي واجهتها
- المنظمات نتيجة التنوع ورفع المستوى الثقافي وتزايد احتياجات العاملين وتغير اتجاهاتهم .
- العوامل التكنولوجية: تتمثل في التغيرات التكنولوجية وما تفرضه من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.

¹. إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص. 17

- العوامل الإدارية: مساهمة النظريات الحديثة كنظرية القيادة والحوافز والإدارة بالأهداف في إيجاد مناهج جديدة في إدارة العمل والموارد البشرية.¹

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية ومن هذه الأهداف مايلي:

1. العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.

2. وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظّفين في المنظمات الإدارية.

3. تدريب الموظفين والأفراد العاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية وكفاءاتهم العلمية والعملية.

4. إحداث جو من الانسجام بين الموظّفين داخل المنظمات ومع البيئات الخارجية المحيطة.

5. العمل على حل مشكلات الموظّفين وذلك لضمان تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها بصورة إيجابية.

1. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011)، ص.20

6. الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الموظفين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم .

7. وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين.¹

وكل هذه الأهداف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- الأهداف التنظيمية: تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد على تنمية وتطوير أدائهم.

- الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها المتعلقة من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين... الخ

- الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على الاستجابة للمتطلبات والاحتياجات التي تواجه المنظمة.

- الأهداف الشخصية: تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين وذلك مما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل.²

- ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية :

هناك عوامل أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية

- اكتشاف أهمية العنصر البشري

¹ محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2،

2012)ص.21

² ولد سيدن باباه، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير (جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2009)، ص.ص.21، 22.

- اتساع حجم المنظمة ونمو وتزايد الموظفين
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل¹

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهمّ الموارد وأكرمها، لذلك تعتبر من العلوم المهمّة في الإدارة وهي الحركّ الأساسي لنجاح المنظمات، كما أن تجميع مستويات الإدارة لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية، وتكمن أهمية هذه الأخيرة في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بدّ من توفّر الكفاءات الجيدة والقادرة على الأداء والعطاء المتميّز.²

2. إن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتزايد بالموارد البشري واعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدرا من مصادر المعلومات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية والمبادرة والسعي للتطوير وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل في نجاعة وفعالية المنظمات.³

3. بعد تراجع الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية الذي لم يعد كافيا لتحقيق أهداف المنظمة واتسع دورها في الوقت الحاضر، أصبحت أكثر شمولاً وتطوّراً ومهارة وكفاءة، ومعرفة العنصر البشري أدّى إلى تنامي

¹ نور الدين بوالشرش ومحامدية إيمان، "واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة، جامعة باجي مختار، العدد 27، 2016، ص. 263

² كمال بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة التنظيم (عمان: مؤسسة التوحيد، 2006) ص. 16

³ المرجع نفسه، ص. 17

الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية والتركيز عليها مقارنة بموارد المنظمة العالمية والتكنولوجيا.

4. اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية على أنها عامل استراتيجي في المنظمة لأنها تُشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.¹

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتبر مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية سلسلة من المراحل المتتالية والمتكاملة مع بعضها وظيفيا معناه أن نجاح كل وظيفة يتوقف على وظيفة أخرى .

المطلب الأول: وظيفة الحصول على الموارد البشرية

تسعى كل المنظمات إلى الحصول على مواردها البشرية لملاً احتياجاتها من القوى العاملة، وذلك بتحليل وتوصيف الوظائف لتحديد مواصفات وشروط شاغل الوظيفة ثم التخطيط للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، ثم التوظيف وهي كالتالي:

أولاً: تعريف تحليل الوظائف:

يعتبر تحليل الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان تسيير الموارد البشرية، حيث يشير تحليل الوظائف إلى ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها ، من طبيعة المهام التي تتكون منها والمسؤوليات

¹يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (القاهرة ، دار الكتاب العربي، ط3، 2009)، ص.22.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية

والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة. ويعتمد تحليل الوظائف على أسلوب الملاحظة وهو أسلوب شائع في الاستخدام في تحليل الوظائف حيث يقوم مختص أو أكثر بملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي العمل بشكل مباشر وتسجيل المعلومات الازم الحصول عليها.¹ وايضا الاعتماد على أسلوب المقابلة الذي يعتمد على توجيه الأسئلة إلى من تشملهم المقابلة لتجميع المعلومات كواجبات العمل والمسؤوليات وطريقة التنفيذ ، وتشتمل ثلاثة أنواع :

- المقابلة الفردية مع كل شاغل وظيفة على حدة
- المقابلة الجماعية مع مجموعة من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة بهدف التعرف على النواحي المختلفة للوظيفة .
- المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراسة بالوظيفة موضوع التحليل.²

ثانيا: توصيف الوظائف:

تعريف توصيف الوظائف: إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب، عمل، معدات، أداء، كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يكون أداءه على الوجه المطلوب.³

1. شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير (جامعة قسنطينة:كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، 2007)،ص.30

2. المكان نفسه.

3. منير نوري، تسيير الموارد البشرية (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص.164

1. أهداف توصيف الوظائف:

- اختيار الفرد الملائم للوظيفة بتوفر الخصائص والسمات التي ينبغي أن تكون في الفرد ليمارس الوظيفة بفعالية.
- وضع برامج سليمة للتدريب
- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية: تسهيل وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة.
- رسم سياسات عادلة للأجور : يمكن وضع سياسة عادلة للأجور إذ تمنح الوظائف المتساوية في القيمة والمسؤولية أجورا متساوية، ويزيد الأجر بزيادة الأهمية للوظيفة وقيمتها.
- تحسين بيئة العمل: توفير ظروف بيئية مناسبة تشجع الأفراد على أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم.¹

2. العناصر التي تحتوي عليها بطاقات توصيف الوظائف هي كما يلي:

- تعريف الوظيفة
- بيان مستوى الوظيفة في الوحدات الإدارية :قسم/إدارة/إدارة عامة /والأجر المحدد للوظيفة ، هذا إلى جانب بيان المشرف المسؤول عن الوظيفة وتحديد تاريخ إعداد الوظيفة.
- موجز الوظيفة: بين توصيف الوظيفة فكرة عن الوظيفة وأهدافها وعلاقتها ومتطلبات أدائها وأهم واجباتها .

¹ . المرجع نفسه، ص ص. 165، 166

- واجبات الوظيفة ومسؤولياتها: تتمثل في صورة مهام وأنشطة يجب أدائها بصورة تفصيلية ومحددة وواضحة.
- الموارد والآلات والأدوات المطلوبة للوظيفة: يجب أن تحدد بيانات توصيف الوظيفة
- كافة متطلبات الوظيفة من الآلات والأدوات المطلوبة للأداء لتمكن شاغل الوظيفة من ممارسة مهامها وأنشطتها.¹

3. مواصفات شاغل الوظيفة:

توصيف الموظف يهتم ببيان المتطلبات والشروط الواجب توافرها فيمن يجب أن يشغل الوظيفة وفيما يلي نعرض أهم العناصر:

- التعليم والمعرفة والخبرات والمهارات.
- القدرات الجسمانية: تفرض ضرورة إجراء الفحص الطبي الشامل للموظف والاطمئنان إلى عدم وجود أي عاهات أو أعراض مستديمة تعوق العمل.
- القدرات الخاصة: وتتمثل في القدرة على الابتكار والإبداع، التعاون والانسجام مع أفراد المنظمة وتقبل رأي الآخر.
- السمات والخصائص الشخصية: الأمانة والإخلاص، الصدق والصراحة، الذكاء وقوة الملاحظة، النظافة والتناسق، الشجاعة والصمود.²

¹ . عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010)، ص.54

² . المرجع نفسه، ص.55، 56

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية

الشكل رقم (01،01) نموذج الوصف الوظيفي لمدير عام الموارد البشرية .

بطاقة وصف وظيفة لمدير عام الموارد البشرية	
مدير عام الموارد البشرية قطاع الشؤون الإدارية مدير عام قيادية	- اسم الوظيفة: - الإدارة التابعة لها الوظيفة : - الدرجة المالية : - المستوى:
علاقة وظائف الإدارة العامة لشؤون الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لقطاع الشؤون الإدارية	الوصف العام للوظيفة: - موقع الوظيفة:
الإشراف والتوجيه العام لتنفيذ إجراءات	الغرض من الوظيفة: العمل بالإدارة العامة لشؤون الموارد البشرية (تعيين، ترقية، إجازات، ملف علاوات) لضمان مطابقتها لأحكام القوانين واللوائح الحاكمة والمنظمة.
	نطاق الإشراف الواسع : - من الوظيفة - على إدارات التعيينات والذمة المالية، شؤون الأفراد، السجلات والملفات. - مراجعة أعمالهم مراجعة عامة واعتماد النتائج أو عرضها على السلطة الأعلى.
	- رئيس قطاع الشؤون الإدارية الذي يقوم بتخطيط ورسم سياسات وطرق العمل والمراجعة العامة والإجمالية واعتماد بعض النتائج.

المصدر: عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية)

عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع، (2010)، ص.57

ثالثاً: تصميم الوظائف

1. تعريف تصميم الوظائف:

يقصد بعملية تصميم الوظيفة إعداد الشكل النهائي للعمل والعناصر الداخلة في نسيجه وتتطوي هذه العملية على تحديد النشاطات المهام التي يحتويها العمل، والأدوات التي يحتاج إليها، وطبيعة الصلات التفاعلية وأيضا ظروف الأداء لهذا العمل.¹

2. محددات تصميم الوظيفة:

- تعيين الحدود والمناطق التي يتحرك بمقتضاها المصمم، وأيضا تنسق مع قدرات ومهارات شاغلها.

ويمكن بلورة هذه المحددات فيما يلي:

- الاتساقية: يقال اتسق الشيء أي اجتمع وانضم، وهذا مايجب أن يتوفر في النشاطات التي تم تجميعها، فكلما كانت هناك وحدة اتساقية كان هناك نجاح.
- التناسبية: لا بد من توفير الملاءمة البشرية لما تم اتساقه من النشاطات، لأن الوظيفة سوف يقوم بأدائها موظف ولكل عمل قدرات ومهارات.²

1. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية (الاسكندرية: دار الوفاء، الدنيا للطباعة والنشر)، ص. 94

2 . المرجع نفسه، ص. 96

رابعاً: تخطيط الموارد البشرية

تعد وظيفة التخطيط من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية وسنتطرق فيما يلي إلى التعريف وبيان أهميته ومراحله.

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعرف بأنه التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المنظمة، وتوفيرها في الوقت المناسب لكي يساعد على بقاء وتطور المنظمة، نحو تحقيق أهدافها.¹

2. أهمية التخطيط:

- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة الموارد البشرية نحو تحقيق أهدافها
- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في أدائها، مما يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية.²
- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العمالة.

¹ . نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2010)، ص.112
² صالح علي عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية (عمان: دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2016)، ص.112

- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.¹

3. مراحل عملية التخطيط:

أ. التنبؤ: تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات فرعية:

- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية
 - وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب
 - التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي والخارجي
- وهنا تجرى الموازنة بين الكلفة والعائد المحقق، وعلى المنظمة أن تختار القرار الأقل تكلفة.

ب. وضع الأهداف والسياسات: تركز هذه الخطوة على أهداف علمية التخطيط والتي يشترط أن توضح في ضوء أهداف وسياسات الموارد البشرية.

ج. تنفيذ الخطة: وتشتمل هذه الخطوة على البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتعاقد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

د. التقييم والرقابة: تعدّ عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية، كونها تستهدف نقاط القوة والضعف فيها.²

خامسا: التوظيف

1. عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص 151، 152

2. منير نوري، مرجع سابق، ص. 41

1. تعريف التوظيف: يشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لسد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة، والحفاظ على القوى العاملة من جهة أخرى، و تهدف عملية توظيف الموارد البشرية إلى اكتشاف الكفاءات المناسبة وحثها لتقديم طلباتها على المستوى الوظائف الشاغرة.¹

يرتكز توظيف الموارد البشرية على الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أ. الاستقطاب: هو عملية اكتشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.²

تعتمد عملية الاستقطاب على مصدرين هما:

* المصادر الداخلية وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة مثل الترقية الداخلية، النقل الوظيفي، المعارف والأصدقاء.³

* المصادر الخارجية: إرادة المنظمة توظيف أشخاص لديهم نظرة مختلفة عما لديها ومن أهم الوسائل المستعملة ما يلي:

¹ . شراف عقون، مرجع سابق، ص. 41

² . وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية (الجزائر: مديرية النشر الجامعية، ط1، 2004)، ص. 86

³ . المرجع نفسه، ص. 88

الجامعات والمعاهد، الإعلان والأنترنيت، مكاتب التوظيف الحكومية، مكاتب التوظيف الخاصة، المؤسسات.¹

ب. عملية الاختيار:

الاختيار: هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة الشاغرة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، والهدف الأساس من هذه العملية هو تصفية المرشحين، والتأكد من أن المترشحين المختارين

يقبلون الوظائف الشاغرة تقاديا لانسحابهم، وإبعاد من لا تتناسب موصفاتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة،² ويعتمد على مجموعة من الإجراءات.

- المقابلة البدئية: أول علاقة تتكون بين المنظمة والمرشح والهدف منها التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته، مواصفاته الشخصية الأساسية.

- طلب التوظيف: يتم في هذه العملية مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات والكشف عن الأشخاص المناسبين.

ج. عملية التعيين:

1. بسمية فداش، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة ماجستير (جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ص. 61)

2 . وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص. 90.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية

بعد اختيار أحسن المترشحين، يتم تعيينهم في أحسن الوظائف، يتم تقديم الموظف إلى رئيس القسم، ويتم تعريفه بالمهام الموكلة إليه، وتعريفه بحقه في الأجر والمكافآت،¹ حيث تكمن أهمية التعيين في:

- تسهيل عملية اندماج الموظف داخل المناخ الجديد للعمل.
- إظهار نية المنظمة في تقبل الفرد والاستفادة منه.
- مساعدة الموظف على الحصول على مختلف المعلومات للتعرف على سياسة المنظمة وثقافتها وأهدافها.²

المطلب الثاني: المحافظة على الموارد البشرية

تهدف كل المنظمات إلى ضمان بقاء الفرد باعتباره رأس مال لها وذلك عن طريق الحوافز والصحة والأمن في العمل وتقييمها لأداء الموظفين.

أولاً: الحوافز

تعتبر وظيفة التحفيز من أهم وظائف الموارد البشرية، علماً أن السلوك الإنساني معقد كذلك محاولة استكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل، فعملية التحفيز معقدة ومتعددة الأوجه تشمل مجموعة التغيرات والقوى المحيطة ببيئة العمل، وتشمل أيضاً أداء الفرد الذي هو محصلة تفاعل العاملين، هي القدرة على العمل

1. لوييزة دحيمان، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في البشرية في الجزائر، مذكرة ماجستير (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، 2011)، ص. 76
2. حمزة المقابلة، إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة ماجستير (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2009)، ص. 63

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية

والرغبة في أداءه.¹ وتكمن أهمية الحوافز في زيادة وتيرة الانتاج وسرعته إضافة إلى رفع وتحسين جودته، تشجيع المبادرة والابتكار داخل المنظمة و تحقيق رضى الأفراد وزيادة إحساسهم بالانتماء للمنظمة.²

1. أنواع الحوافز:

أ. الحوافز المادية: تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز

- الأجر: هو ما يستحقه الموظف لدى صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلف به وفقا للاتفاق الذي يتم بينها وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين الموظف وصاحب العمل.³

ب. الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال بل تعتمد على وسائل أخرى أساسها الاحترام والتقدير مثال الترقية.

- الترقية: ويقصد بها نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، بحيث يتحمل شاغلو الوظيفة وجبات ومسؤوليات أكبر حجما ، ولكنهم يتمتعون بشروط ، عمل أحسن كزيادة في المرتب وارتفاع مراكزهم في المنظمة.⁴

ثانيا: تقييم الأداء

1. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (القاهرة: الدار

الجامعية، 2003)، ص.34

². حمزة المقابلة، مرجع سابق، ص. 66

3. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية، 2000)، ص. 359

⁴. شراف عقون، مرجع سابق، ص. 63

هو أداة لتحديد مدى جودة أداء الموظفين لأعمالهم، ومن ثم إيصال النتائج المستخرجة إلى الموظفين على شكل تغذية راجعية، ويدعي أيضا مراجعة الأداء أو تقييم الأداء، فتقييم الأداء يتمثل في تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، مما يسمح له بتطويره وتحسينه.¹

1. المبادئ الأساسية لاستخدام معايير تقييم الأداء.

أ. إعلام العمال بمعايير التقييم قبل البدء بتطبيقها داخل المنظمة.

ب. يجب أن تكون المعايير موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة الفعل.

ج. صدق المعايير، أن تعبر العوامل المدرجة في المعايير بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم التوصل إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

د. التمييز ويعني ذلك حساسية المعايير لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.²

2. مشاكل وصعوبات التقييم:

* عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي عن الأداء أو عدم وجود تعليمات سليمة، وكافية في أسلوب التقييم، أو عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين.

¹ مراد نعموني، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم (الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2014)، ص.127.
² المرجع نفسه، ص.129.

* نقص الخبرة وعدم وجود القدرة على الفاعل الاجتماعي.

* ميل المقومين إلى التعامل برفق، وهذا يضيع النتائج الحقيقية للعملية ويبعدها عن الهدف المسطر.

* أثر الهالة : وهي الزاوية التي ينظر بها إلى الموظفين فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، فإذا كان العكس فقدت معايير التقييم قيمتها ومصداقيتها.¹

ثالثا: الصحة والأمن في العمل

أكدت دراسة أمريكية حديثة أن انعدام التناسق في أماكن العمل المختلفة هو السبب الأول لحوادث العمل التي يسبب بعضها تعطيل الفرد المصاب لفترة قد تصل إلى 35 يوما، وبالتالي تتعطل سيرورة العمل، ومن خلال هذا تتضح أهمية عامل الصحة وعامل الأمن داخل العمل والتي تشمل السلامة المهنية والأمن النفسي للفرد والأمن الصناعي وغيرها من برامج السلامة ومنع الحوادث.²

1 - أهمية السلامة المهنية:

- إزالة أي خطر مادي على صحة وسلامة الأفراد.
- تحسين الصورة التنافسية للمنظمة بوصفها محيط عمل مثالي.
- ضمان الأمن والاندماج الجسماني للأفراد

¹ . المرجع نفسه، ص. 137

² . حمزة المفادلة، مرجع سابق، ص. 67

- ضمان تكييف محيط العمل مع الخصائص الجسمانية والنفسية للأفراد.
- تحسين الموظفين للتنظيم في المنظمة وحرصهم على أمنهم وصحتهم.¹

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الموارد البشرية

بسبب التطورات والتغيرات الحاصلة في المنظمات أصبحت إدارة الموارد البشرية تعطي أهمية بالغة للعنصر البشري بتكوينه وتدريبه داخل هذه المنظمات لضمان نموها وبقائها واستمرارها من أجل مواكبة التغيرات المتسارعة.

أولاً : التكوين

1_ المفاهيم المتداخلة مع مصطلح التكوين

التكوين، التعليم

هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم خبرة أساسية من خبرات الحياة، وكل فرد يتعلم منذ وقت ميلاده حتى مماته ويعني تغيير البناء الإدراكي للفرد (تغير سلوكياته)²، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمجة لسلوكات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها بغايات محددة تتضمن التزام المكوّن بقواعد محددة.³

¹. المرجع نفسه، ص.68

². الحسين بو عبدالله، " تنمية الموارد البشرية " (مجلة دورية علمية محكمة متخصصة في الأبحاث والدراسات النفسية والتربوية وتنمية الموارد البشرية، مخبر إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، العدد الأول، 2004)، ص. 127

³. فايز الزغبي، محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة (دار المستقبل، ط1، 1997)، ص.240

التكوين، التنمية:

تعتبر التنمية كلمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتكوين وغالباً ما يستعمل هذين المصطلحين لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، فهناك من يعرف التكوين بأنه: "التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل موكل إليه".¹

ويرى "جمال الدين مرسي" أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن التكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تُسهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.

أما تنمية الموظفين فترتكز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة.²

2. تعريف التكوين:

تعرف الجمعية الأمريكية للتكوين والتنمية بأنهما تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات، يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية أي المعارف والمهارات والاتجاهات.³

¹ بنال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة (مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2003)، ص. 215

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص. 333

³ خليل سعد الدين، صناعة التدريب (القاهرة، ط1، 2009)، ص. 22

3. أهداف التكوين:

- ضمان التوازن الدائم بين كفاءات العمال ومتطلبات العمل.
- تسهيل عملية إدماج الموظفين الجدد في المنظمة.
- تحفيز الموظفين ورفع مستوى طموحاتهم، وتقدير الذات لديهم وترقيتهم في السلم الوظيفي.
- تخفيض حوادث العمل نتيجة فهم الموظف لطبيعة سير العمل والتعامل مع الأجهزة والآلات بطريقة صحيحة¹

ثانياً: التدريب

1- تعريف التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين الموظفين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.²

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص.97

² محمد صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (القاهرة: الدار الجامعية، 2001)، ص.183

ويعرف أيضا التدريب بأنه عملية الوصول بالطاقات البشرية في المنظمات للمستوى الأدائي المطلوب، والمرغوب به، سلوكا، واتجاها، وذلك انطلاقا من المستوى الأدائي الحالي.¹

ومنه نستنتج أن التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.

2. أهمية التدريب:

- زيادة الفاعلية فالتدريب يضاعف ويزيد مهارات القيام بالأعمال وبطريقة أفضل من خلال تعزيز الكفايات وحفزها.

- رفع معنويات الموظفين: الارتقاء بمهارات الموظفين وامتلاك المهارات اللازمة لإنجاز العمل، عادة يؤدي لتحقيق الحاجات البشرية مثل الأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي وتحقيق الذات.

- التقدم التكنولوجي: في ضوء الاختراعات والإبداعات والتغيرات التكنولوجية المتعلقة بوسائل الإنتاج، فقد تجد المنظمة ضرورة تحديث مهارات الموظفين، فعند شراء الآلات الحديثة أو القيام بمشاريع الإنتاجية فإن طاقم الموظفين يكون بحاجة إلى التدريب لتشغيل تلك الآلات والمستلزمات.

1. محمد حيدر العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة (عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص. 125

- طرح أساليب عمل واستراتيجيات جديدة في المنظمة بمحاولة الاستمرار واكتشاف طرق ووسائل حديثة لزيادة الانتاجية وتقديم الخدمات الأفضل، هذا الأمر يتطلب درجة عالية من التدريب.¹

المبحث الثالث: مدخل للخدمة العمومية

تكتسب الخدمة العمومية أهمية بالغة بالنسبة للمواطن، فهي تمكنه من الحصول على مبتغاه وذلك بهدف تقريب الإدارة من المواطن، وبالتالي تحقق المنفعة والصالح العام، والتي تعتبر المهمة الأولى التي تهتمّ الدولة بتجسيدها عن طريق المنظمات العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية:

لكون الإدارة تهتم بتنظيم الجهود الجماعية، قصد الاستفادة من الموارد المتاحة داخل الدولة، فلقد شهدت كل الدول ما يعرف بالخدمة العمومية كرابطة بين الدولة والمواطن لذا يجب تعريفها أولاً ثم بيان أهميتها.

أولاً : تعريف الخدمة العمومية

يوحي هذا المصطلح إلى أن الخدمة العمومية هي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة

1. محمد حيدر العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة (عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص. 125

الحكومية والمواطن، لذا يركز الدكتور "ثابت عبد الرحمن"* في تعريفه للخدمة العمومية على محورين:¹

1. مفهوم الخدمة العمومية كعملية:

إن ما تُقدِّمه المنظمات الحكومية مثل عمليات ذات طابع تكاملي تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة إلى المدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة.

أ- الأفراد: يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العامّة مثل: دخول المريض إلى المستشفى فإن عملية العلاج هي خدمات صحية وكذلك محاكمة الأفراد وغيرها من الخدمات العامة.

ب- الموارد: تصبح كل الموارد والأشياء أحد المدخلات في عملية الخدمة المقدّمة في المنظمات العامّة، فهي تجري على الأشياء وليس الافراد وتُسمّى عمليات الأشياء المملوكة مثل خدمات رخص مرور السيارات.

¹ . ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامّة (مصر: الدار الجامعية، 2001)، ص.455
* الأستاذ الدكتور عبد الرحمن ثابت إدريس مديرة إدارة الأعمال ونائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث بالقاهرة

ج - المعلومات: وتُسمى بعمليات تشغيل المعلومات مثل خدمات تحليل البيانات في مركز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.¹

2. مفهوم الخدمة كنظام:

انطلاقاً مما تُقدّمه هذه الخدمة، يمكن النظر إليها كنظام يتكوّن من أجزاء مختلفة تحتوي مايلي:

- نظام عمليات تشغيل وإنتاج الخدمة، وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- نظام تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة وتسليمها للمواطن طالب الخدمة.

ومفهوم الخدمة العامّة كنظام يحتوي كلمتين هما:

1. خدمة عامّة مرئية أو متطورة لمستقبل الخدمة أي المواطن.
2. خدمة عامّة غير مرئية، ويُطلق عليها جوهر الخدمة الفني.
3. ولتوضيح مفهوم الخدمة العامّة كنظام متقدّم مثالا على ذلك:

"يتوجّه المواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق والاوراق لدى مكتب الخدمة، ويُسدد ما هو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق والأوراق اللازمة، وعليه الانتظار حتى تنتهي الخدمة، وهذا الجزء هنا يُمثل الجزء المرئي من الخدمة للمواطن، أي يراه هو بنفسه، فهو يرى الإدارة والموظفين، غير أنه حتى

¹.المرجع نفسه، ص.457

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية

حصوله على الخدمة المطلوبة، فالأمر يتطلب المرور عبر "مكتب المرور" مثل الفحص في الدفاتر، أو الحاسوب عن تاريخ السيارة، المخالفات وغيرها من الأمور، وهذا ما يتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن قصد الحصول على الخدمة.¹

الخدمة العمومية عند "فيليب كوتلر":

يعرف فيليب كوتلر الخدمة العمومية على أنها عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر دون أن ينجز عن ذلك ملكية أي شيء، وإنتاجية الخدمة يمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بالسلع المادية.²

ثانيا: أهمية الخدمة العمومية:

يعتبر موضوع الخدمات العمومية من الموضوعات الهامة والحيوية التي نالت اهتمام العديد من الكُتاب والمتخصصين في هذا المجال، باعتبارها القاعدة الاقتصادية والاجتماعية لتنمية المجتمعات في مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطن وجودتها.³

إن مجال الخدمة العمومية يهدف إلى توفير الخدمة المطلوبة في المكان والوقت المناسبين ومراعاة حاجة المواطن لها، وهذه الخدمات هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع، كالفرد يحتاج إلى

¹ عبد الكريم عاشور، الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010/2009)، ص. 41، 42

2. Philip Kotler, "marketing management (USA, prentic hall international editions, 10 th ed, 2008, 2009), p428

³ رزيقة يطو، دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام 2008، 2009)، ص. 53، 54

الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، السكن، محيط نظيف، لكي يكون له تأثير إيجابي في المجتمع .

مستوى الخدمات المقدّمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع، كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل والنتائج القوي ومعدّل دخل الفرد لكن اليوم أصبحت مؤشرات جديدة هي التي يُقاس مدى تقدّم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن.¹

المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية

تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص، حيث نذكر فيها ما يلي:

1. الاستمرارية: la continuite

يجب أن يتمّ تقديم الخدمة العامّة بطابع الاستمرارية والانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، ووفقا لشروط تراعي قدراتهم الماديّة ومستوياتهم المعيشية.

2. المساواة: légalité

هو مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، ومضمون هذا المبدأ حصول جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامّة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع

¹المكان نفسه.

الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامّة دون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

3. المواءمة: la mutabilité

إن المنفعة العامّة ومن ثم الخدمة العامّة تتطوّر مع مرور الزمن وتطور المجتمعات، ومن ثم فمن الضروري وفقاً لهذا المبدأ تقديم الخدمة العامّة بكفاءة وأن يساير تقديمها تطوّر حاجات المواطن.¹

معناه أن تسمح هذه الخاصية بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثال: الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية لمجاراة التطورات التكنولوجية، وسرعة انتقال المعلومات والمعطيات.

على غرار هذه الخصائص نجد الخدمة العمومية تجمع عنصرين أساسيين هما:

الطابع الخدمي العمومي، واللذان تحكهما الميزات التالية:

أ. علاقة عدم البيع: تتميز الخدمة العامة المقدمة من طرف الدولة بغيبتها العمومية بالمجانبة عموماً أو بسعر يؤول الريح فيه إلى صفر بمعنى دفع مبلغ رمزي في صورة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان.

ب. المنفعة العامة كهدف أساسي لخدمة العامة.

¹ فاطمة الزهراء يخو، تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية، مذكرة ماجستير (جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، 2012)، ص.59

إن الهدف الأساسي للنشاط الحكومي ومن ثم المنظمات المقدمة للخدمة العمومية هو المنفعة العامة.

ج- الرقابة العامة: تخضع أنشطة الهيئات العمومية إلى رقابة متعددة الأطراف منها: الوصاية المباشرة، هيئات الدولة فضلا عن المجتمع المدني على أساس أنه الممول الفعلي لنشاط هذه المرافق، ومع تعدد هذه الأطراف التي تتميز أهدافها أحيانا بالتعارض، إما أن تكون هذه الرقابة فعالة وإما فاشلة حسب الهدف منها ومصحة كل طرف.¹

المطلب الثالث: أنواع ونظم الخدمة العمومية:

أولا: انواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أنها جميعها تشترك في كثير من المحاور، ومن هذه التقسيمات نجد:

1. خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت كلفتها.

2. الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته) خدمات لا يمكن الاستغناء عنها)

مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز، النقل... الخ، ما يلاحظ في هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة، وإنما

¹ دلال السويدي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية، مذكرة ماجستير (جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012، 2013)، ص. 112

أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية تطبق عليها معايير الربحية.

3. خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع إلى أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد والمجتمعات ومن بين هذه الخدمات نذكر مثلاً: المكتبات العامة، المتاحف، والمنتزهات العامة.

4. خدمة ذات طبيعة اجتماعية يمكن للأفراد أن يؤدوها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن تقصير تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات، نذكر الإسكان مثلاً.¹

5. خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها إلى الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات... الخ، وقياساً على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة، لا تختلف عن التقسيم السابق، وإنما هو تقسيم أكثر اختصاراً، نجد ما يلي:

1. خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: خدمات مرتبطة أساساً بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، والمالية العامة.

¹ عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير (جامعة قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2009، 2010)، ص. 43.

2. خدمات اجتماعية وثقافية: والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل عموماً التعليم، الصحة والمساعدات الاجتماعية... الخ.

3. خدمات ذات طابع اقتصادي: والتي يطلق عليها عموماً خدمات عامة صناعية أو تجارية، وظهرت هذه الخدمات في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية كمجال النقل والاتصالات... الخ¹

ثانياً: نظم الخدمة العمومية

يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين:

1. نظام الخدمة العامة المفتوحة:

حيث يتم النظر في هذا النظام إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها، ويتفرغ لممارستها طوال حياته العملية، وتقوم المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من الموظفين وفقاً لنوع الخدمة (اقتصادية، زراعية، تجارية) حيث يتم تعيين الموظفين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم الخدمة المحددة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وما هو جدير بالذكر أن منظمات الخدمة العمومية تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المترشحين للوظائف العامة قبل توظيف الأفراد إلى

¹نادية عطار، التسيير العمومي الجديد لتحسين القطاع العام، مذكرة ماجستير (جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2014، 2015)، ص.58

جانِب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة، بهدف الحدّ من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات ويمتاز هذا النظام بعدة خصائص وهي:

_ البساطة: لا تبذل المنظمة جهداً في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، وتحمل النفقات.

تصنيف الوظائف وتقييمها والاعتماد على هذا التقويم صالحاً على الدوام.

لا مسؤولية لإدارة عن التدريب أثناء العمل سواء بدورات تدريبية أو غيرها .

_ مرونة النظام:

تتمثل في حرية الإدارة في التخلي وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامشاً من الحرية للموظف كي يبحث عن وظيفة أخرى تتناسب واستعداداته أو تضمن له عائداً أكبر.

3. اقتصادية النظام:

التعيين في الوظيفة يتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل بمعنى تجنب التزامات الإعدادات والتدريب.

عنصر الانفتاح على المجتمع وعدم تمييز الموظفين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى.¹

2_ نظام الخدمة العامة المغلقة:

¹. المرجع نفسه، ص. 59

وفي هذا النموذج تُقَوِّم الإدارة غالبا الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات واكتشاف الاستعدادات كما أن القاعدة العامة المغلقة في الخدمة العامة هي استمرارية العمل، الموظف مع الإدارة ضمن توازن الحقوق والواجبات، ويرتكز نظام الخدمة العامة المغلقة على محورين هما:

1. قانون الموظف:

هو مجموع قوانين محددة الأوضاع لمختلف الموظفين في المنظمات الحكومية تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظف ينطوي على قواعد خاصة تتعلق بالتعيين والمعاملة المالية، وبالإجازات والمنافع المادية والمعنوية والمختلفة، كما يحدّد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامّة

2. حياة وظيفية متميزة

إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم إلحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محدّدة، فإن النظام المغلق يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام موظف استنادا إلى العديد من الاعتبارات تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، وما يمكن أن يُقدّمه طوال حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة.¹

وتتمثل ميزات نظام الخدمة المغلقة بـ:

¹. عبد الكريم عاشور، مرجع سابق، ص.45.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية

_ إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أدائها.

_ رعاية الموظفين وتنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور بالالتزام بالمصلحة العامة.

_ الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها يحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل، نظام العمل السائد.¹

¹. المرجع نفسه، ص. 46.

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تمكن المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتوظيف الملائم والتدريب المستمر، والمتابعة المتواصلة للموارد البشرية في المنظمة، ولقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل مختلفة بفعل المتغيرات والعوامل، إضافة إلى أهمية الخدمة العمومية كونها تحسن العلاقة بين المواطن والإدارة وكذلك تحسين كفاءة وفعالية المنظمات وتحديث أساليب العمل الإداري وإجراءاته وإدارة الموارد البشرية، خاصة على مستوى القطاع العام فهي تسعى جاهدة لتقديم خدمات أفضل لمواطنيها.

الفصل الثاني

علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين
الخدمة العمومية

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

تُعدّ وظائف إدارة الموارد البشرية من المهام الضرورية في المنظمات، باعتبار المورد البشري أساس التفوق والنجاح الذي تسعى إليه الإدارات العمومية.

أصبحت الإدارات العمومية الجزائرية تعمل على تنمية واستثمار المورد البشري لتحسين الخدمة العمومية المقدّمة، وذلك بتفعيل مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية لما لها من دور في تحسين هذه الأخيرة، بالقضاء على المشاكل التي تواجه الإدارات العمومية الجزائرية كالفساد الإداري، وتبني مجموعة من الإصلاحات مما جعل هذا المورد يشعر بالرضا الوظيفي مما يسمح له بالأداء الجيد والفعال.

وبناء عليه تمّ التطرّق في هذا الفصل إلى علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر من خلال مبحثين: المبحث الأول: تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية، والمبحث الثاني الخدمة العمومية في الجزائر في ظل وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: تفعيل إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية

أصبح المورد البشري عاملا من عوامل الانتاج، كونه المسؤول عن تحريك العوامل الأخرى، حيث يمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والاستثمار فيها، فتحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة يتوقف على مدى نجاحها وانتقائها الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة والمشبعة بروح المسؤولية والشعور بالواجب، فلا يمكن للإدارة أن تؤدي مهامها بالشكل المطلوب إذا عجزت عن توفير الموارد البشرية المؤهلة، لذلك ألزمت الإدارات العمومية على توظيف المورد البشري الكفاء وحسن المحافظة عليه وتنميته وتطويره، هذا ما يجعله راض عن وظيفته وتقديم الأداء الفعال.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب: المطلب الأول يخص الحصول على الموارد البشرية أما المطلب الثاني فيبين كيفية المحافظة على الموارد البشرية في الإدارات العمومية، والمطلب الثالث يدور مضمونه حول تنمية وتطوير الموارد البشرية.

المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية في الإدارات العمومية في الجزائر:

تعتمد الإدارات العمومية في الجزائر على الحصول على مواردها البشرية على مبدأ المساواة والجدارة في الوظيفة العمومية .

أولا: تعريف الوظيفة العامة والموظف العمومي:

1. تعريف الوظيفة العمومية: ما الوظيفة العمومية إلا مجموعة من

الاختصاصات القانونية والأنشطة التي يجب أن يمارسها الشخص

بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لا

تُعدّ من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة والتي لا يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته.¹

الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص من الموظفين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون.

2. الموظف العمومي: تعريف الموظف العمومي من منظور الفقه الجزائري: من بين الفقهاء الجزائريين الذين عرّفوا الموظف العمومي "ميسوم صبيح" حيث جاء في تعريفه ما يلي: "يضمن سير الإدارة العامة أعوان، لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للتوظيف العمومي سوى الذين لهم صفة موظف، وما يعرف هذه الصفة إلا الأشخاص الذين رُسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها نهائياً."²

ثانياً: مبدأ الجدارة والمساواة

1. مبدأ الجدارة في التوظيف:

يقضي هذا المبدأ الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية ، اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل المسؤولية ، لذا لا بدّ من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك.

1. محمد أنس قاسر، مذكرات في الوظيفة العامة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989)، ص. 06.
2. Essaid taib, "droit de la fonction publique" (Alger: edtion distribution Houma, 2003) p. 11

كما وضع الدكتور " بهمري" مفهوم هذا النظام من خلال خصائصه التي عددها فيما يلي:

- يقتصر التوظيف في الوظيفة العمومية على الموارد البشرية التي تمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة للقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة العمومية.
- يتم تعيين لجنة محايدة ومستقلة يُعهد إليها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين المتقدمين واختيار أكفئهم.
- الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين للتنافس على الالتحاق بالوظائف العمومية الشاغرة المعلن عنها، فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة .
- الاعتماد على مبدأ الجدارة عند القيام بعملية ترقية الموظفين العموميين.¹

إن تطبيق مبدأ الجدارة بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق المصلحة العامة ومعناه

أن الأداء الفعال لوظائف الإدارة لا يعتمد على كفاءة ما يوضع من نظم إدارية فحسب وإنما بشكل أوفى يعتمد على كفاءة أولئك الذين يعهد إليهم بتنفيذها لأنه بدون موظف كفؤ تظل الإدارة العمومية عاجزة عن تحقيق أهدافها حتى وإن أحسن وضع أنظمتها.

فمبدأ الجدارة حقق العديد من المزايا من ناحية تساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأجدر، كما أبعد المحسوبية في التعيين وأكد التزام الموظف بتحقيق الصالح العام، ومن ناحية أخرى وسّع مبدأ

1. فريد رناي، حماية حق الموظف في النظام القانوني للتوظيف العمومي الجزائري، مذكرة ماجستير (جامعة تيزي وزو: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2004)، ص. 40.

ديمقراطية الإدارة أمام المواطنين دون التفرقة بينهم إلا بالكفاءة والاستحقاق، ويتم تحقيق الجدارة عن طريق إجراء الامتحانات والمسابقات من جهة وإنشاء أجهزة تكلف بتنظيم هذه المسابقات وتقوم بعملية الاختيار.¹

عملت الجزائر كغيرها من الدول على تبني مبدأ الجدارة والاستحقاق في التوظيف العمومي، لأنها أرادت تنهض دائما بمستوى أدائها وإدارتها العمومية، وهذا ما يظهر جليا من خلال الأساليب التي اعتمدها الجزائر في اختيار موظفيها العموميين، وذلك منذ صدور أول قانون أساسي عام منظم للوظيفة العمومية سنة 1966 وإلى غاية صدور آخر قانون في هذا الشأن سنة 2006 حيث:

تنصّ المادة 26 من الأمر رقم 66-133 على:

"يتمّ توظيف الموظفين تبعا لإحدى الكيفيتين :

1. مسابقات عن طريق الاختبارات.

2. مسابقات عن طريق الشهادات.

وتنصّ المادة 8 من الأمر 06-03 على: "يتمّ الالتحاق بالوظائف العمومية على طريق:

1. المسابقة على أساس الاختبارات.

2. المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.

إن مسابقات التوظيف تعتبر من أهم الطرق والوسائل المساعدة على الكشف عن الكفاءات البشرية، فالكفاءة لا تعني القدرة على تحقيق الأهداف والموظف الكفؤ،

¹. المرجع نفسه، ص ص 41، 42

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

وهو ذلك الموظف الذي يؤدي مهامّ وظيفته بالشكل المطلوب وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.¹

2- مبدأ المساواة في التوظيف:

يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة العمومية تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة العمومية على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق ومتطلبات الوظيفة العمومية الشاغرة والمعلن عنها.

لقد ناضت الجزائر كغيرها من الدول في سبيل بناء منظمات تقوم على مبادئ النظام الديمقراطي أساسه السّماح لكل مواطن جزائري بالمساهمة والمشاركة في بناء الوطن ، والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة، ومن أجل تجسيد ذلك نصّ الميثاق الصّادر سنة 1976 على أن: "تشغيل كل المواطنين القادرين على العمل ضروري لبناء البلد، ومطلب من مطالب الاشتراكية".

وأكد دستور 1996 هو الآخر على تكريس مبدأ المساواة في تقلّد الوظائف العمومية حيث نصّ في مادته 51 على: "يتساوى جميع المواطنين في تقلّد المهامّ والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون، هذا بالإضافة إلى أن دستور 1996 تضمن نصوصا قانونية تجسّد مبدأ المساواة باعتماده كفاءة أساسية تولّي الوظيفة العمومية وهذا ما يؤكده نصّ المادة 53 من دستور 1996 من خلال تكريسها لمجانبة التعليم وإجباريته ويؤكد أيضا نصّ المادة 55 التي نصت على مايلي: "لكل المواطنين الحق في العمل" كما عملت

¹ . سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظف بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، (جامعة بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2009)، ص. 35.

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

النصوص القانونية المنظمة للتوظيف العمومية على تبني مبدأ المساواة في التوظيف العمومي وذلك منذ الاستقلال وإلى غاية يومنا هذا¹

المطلب الثاني: المحافظة على الموارد البشرية في الإدارات العمومية

تقوم الإدارات العمومية بالمحافظة على مواردها البشرية من أجل زيادة كفاءتهم وقدرتهم على الأداء الفعّال مما يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها وتطويرها مما يلي سوف نتطرق إلى مساهمة الحوافز في تحسين الخدمة العمومية والأمن والصحة في العمل.

- أولاً: الحوافز

تعتمد الإدارات العمومية نظام الحوافز من أجل تحسين أداء الموظفين.

1. أثر الحوافز في تحسين أداء الموظف فيما يلي:

- رفع الروح المعنوية : هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تسهم في الشعور العام بالرضا عن العمل وذلك بثقة الموظفين مع بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للموظفين، الرضا عن العمل جماعة.²

¹ المرجع نفسه، ص.30-33

² حمزة جوادي، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء، مذكرة ماجستير(جامعة قسنطينة:كلية العلوم الاجتماعية والانسانية،2003)،ص.49

- تحقيق الولاء التنظيمي: درجة تطابق افراد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في ذلك أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.¹
- الرضا عن العمل: توفر تطبيق نظام الحوافز بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بالرضا، فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي.²

2- آليات التحفيز المساعدة على تحسين الخدمة العمومية:

_تخطيط وضع الأهداف: إن مشاركة الموظف في وضع الأهداف، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه لأن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا في رفع الروح المعنوية للموظفين، خاصة إذا كانت الأهداف قادرة على جذب الموظفين لتحقيقها، لذلك يجب أن تتوافق أهداف ومصالح المنظمة مع أهداف الموظفين.³

_ المشاركة في القرارات: إن مشاركة الموظفين في القرارات والامور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم واندماجهم والتزاماتهم ، واهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد

¹ المرجع نفسه، ص.50

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 1995)، ص.241

³ محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير(جامعة الجزائر:كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2008)، ص.101

عملية اتخاذ القرار وأن المشاركة للموظفين تتفق مع الميل النفسي لهم، وليس ما يُطلب منهم ويُفرض عليهم.¹

_ الاهتمام بالموظفين: وذلك من خلال توسيع وتنويع مهام الموظفين ومنحهم فرص الاجتهاد والمبادرة، وعلى الإدارات أن تهتم بعمل كل موظف مهما كان عمله بسيطاً.²

3- السياسات التحفيزية المتبعة في الإدارات العمومية:

تعتمد الإدارات العمومية في تحفيز موظفيها على اتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الموظفين وتكون محفزة أكثر.

- الأجور: تهدف المنظمة من خلال الأجر إلى الإسهام في توفير اتجاهات ايجابية ناحية العمل "الرضا الوظيفي" لإبعاد الشكاوي والغياب والحوادث وتقليل معدّل حالات ترك العمل.

- الترقية: تهدف إلى ضمان بقاء العدد الكافي من الموظفين في خدمة المنظمة وإيجاد حافز قويّ لدى الموظفين لبذل المزيد من الجهد والشعور بالرضا نتيجة تحقيق تقدّم مستمرّ في معيشتهم ، دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية في المنظمة يضمن بقاء الموظفين وعدم بحثهم عن فرص الترقية في منظمات أخرى إضافة إلى جذب موظفين جدد.³

- الاتصال: هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكارهم ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة

¹ المرجع نفسه، ص.102

²المكان نفسه.

³محمّد حافظ حجازي، مرجع سابق ، ص ص.172، 173

الاتصال إلى الطرف الآخر، وللاتصالات دور فعال في تحسين أداء الموظفين ، فإذا توفّر للمنظمة نظام اتصال فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الموظفين، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاما بين الموظفين ويكون حافزا لزيادة الأداء.¹

- تخفيض حوادث العمل: يعني التدريب على الأسلوب الآمن لأداء العمل يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدّل تكرار الحادث.²

ثانيا: الأمن والصحة في العمل:

تقوم الإدارات العمومية بتطبيق مجموعة من الإجراءات، هدفها حماية العنصر البشري أو الموظف من أجل تقديم الأداء الفعال:

1. حماية المهارات والخبرات والتخصصات.

2. رفع المستوى الفتي للموظفين وذلك بالتمرين والتدريب المستمر.

3. تحديد طرق الأداء وتسييرها بأقل المجهودات وأقل المخاطر.

وكل هذه الإجراءات ينتج عنها مايلي:

1. تقليل تكاليف العمل: إن الإدارة السليمة لبنية العمل تجنّب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بالحوادث والأمراض المهنية.

2. توفير نظام العمل المناسب: من خلال توفير الأجهزة والمعدّات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث.

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص. 249

2. عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط. 2004، 3)، ص. 69

3. تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والموظفين: إن تواجد نظام للصحة والأمن في الإدارات يخلق علاقة جيدة بين الموظفين، هذا ما ينتج عنه الزيادة الفعالة في الأداء.¹

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الموارد البشرية في الإدارات العمومية:

تساعد وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر بشكل كبير في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

لقد أخذ المشرع الجزائري على عاتقه عملية تنمية الموارد البشرية من خلال تكوين الموظفين وتنظيم حياتهم المهنية بوضع برامج التكوين وهي كالتالي:

تكوين متخصص، تحسين المستوى، تحديد المعلومات.

1. تكوين متخصص: إن التكوين المتخصص هو ذلك التكوين الذي يسمح إما بشغل منصب عمومي للمرة الأولى من طرف مترشحين غير موظفين، أو يسمح بالترقية إلى سلك أعلى أو رتبة أعلى بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة، وتحفيزهم كذلك لامتحانات والمسابقات المهنية، وعليه فإن التكوين المتخصص يهدف إلى تكوين الموظفين للالتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة كقطاع شبه الطبي مثلا أو قطاع التعليم. وقد يضمن التكوين المتخصص مجموعة حقوق للموظف:

- تتكفل الإدارة العمومية بمصاريف التكوين.

- دفع المرتب القاعدي والتعويضات.

¹ عبد الفتاح بوخممخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية (مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة قسنطينة: 2002، عدد 18، ص 44).

- إعادة إدماج الموظف بعد التكوين في المنظمة الأصلية على أساس التكوين سواء في منصبه الأصلي أو في المنصب الذي ترقى إليه.¹
- 2. برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات: يسمح تحسين المستوى بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها، أما تجديد المعلومات فإنه يرمي إلى التكيّف نظرا لتطوّر الوسائل والتقنيات أو بسبب التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها.
- وتتميز دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات بقصر مدتها نظرا لكونها استعجالية وتحصر مجالا محددا.²
- أهمية البرامج التكوينية على وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- اكتساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الموظف لتعريفه بأهداف عمله والأنشطة الواقعة ضمن واجباته وعلاقته بالآخرين.
- تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية بما يسهم في رفع كفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية من يعود على الموظف والمنظمة والمجتمع بالفائدة.
- تشخيص المشكلات والتصور ومن ثم معالجتها.
- تهيئة فرص الابتكار والإبداع والتنافس سعيا للتميز أو مواكبة مستجدات العصر .

¹. شراف عقون، مرجع سابق، ص.130

². المرجع نفسه، ص.132

- تمكين الموظفين ومنظماتهم من إعادة تأهيل الموارد البشرية المتاحة والفائضة.¹

نستنتج من خلال هذا المبحث أن لوظائف إدارة الوارد البشرية دور كبير في تحسين الخدمة العمومية وذلك بالقضاء على مختلف المشاكل التي تواجه الإدارات العمومية بوجود عدّة إصلاحات إدارية، هذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني مع انعكاسات وظائف إدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية .

المبحث الثاني: الخدمة العمومية في الجزائر في ظل تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

تهتمّ الخدمة العمومية في الجزائر بالمصالح الفردية على حساب المصالح العامّة، لأنها تقوم على معايير شخصية ذاتية، إلا أن الدولة كانت تعتمد على نظام الكفاءة والجدارة في الهيئات المقدّمة للخدمة، كل هذا أدّى بالمنظمات الحالية إلى الجمود والبيروقراطية والرشوة وتوسيع الهوة بين الإدارة ، إضافة إلى تهميش البعد الإنساني في المعاملات الإدارية.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول في المطلب الأوّل التطرّق إلى أزمة الخدمة العمومية وضرورة إصلاحها، والمطلب الثاني يتضمن مظاهر تحسين الخدمة العمومية.

¹ . محمد ولمان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه (جامعة بسكرة: كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2015)، ص.66

المطلب الأول: واقع الخدمة العمومية ومحاولات إصلاحها

تُعدّ الخدمة العمومية كغيرها من الدّول النامية تُعاني من مشاكل تُعيق الأجهزة في خدماتها على مستوى المنظمات، وقد وجدت لهذه الأزمة مظاهر ونتائج.

أولاً: واقع الخدمة العمومية

مظاهر أزمة الخدمة العمومية في الإدارات

1. الروتين الإداري: إن الالتزام بتنفيذ اللوائح والقوانين بشكل حرفي، واحترام ما يجب أن يتوفّر في المعاملات الرّسمية والمستويات الإدارية المتواجدة، أدّى بذلك إلى الرّوتين الذي أصبح ظاهرة مرضية يعاني منها موظّفو الإدارة في كلّ مستوياتها بسبب غياب التجديد وعدم الإحساس بأهمية الوقت، بالإضافة إلى سخط وتذمّر المواطن بإحساسهم التعامل مع أجهزة إدارية تعمل على التعالي عليهم.¹

2. الوساطة والمحسوبية:

الوساطة والمحسوبية شقان إيجابي وسلبي، فالإيجابي يتمثل في التعاون والمؤازرة قصد تحقيق مطلب مشروع.

أما الشق السلبي فهي تُمثل أشنع أنواع التمييز والطبقية والعنصرية والانتهازية حيث يصل التوسّط إلى أخذ حق الآخرين وبالرغم من صدور قوانين تحريم استعمال الوساطة لشغل الوظائف الإدارية.

¹ نبيلة مرماط، "فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية" مذكرة ماجستير (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009، 2008)، ص. 104.

3. الرشوة:

هي من الأعمال الدنيئة والمظاهر الفاسدة في مختلف أنحاء العالم وذلك بخروجها عن القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية حيث تزايد انتشارها مع توسيع أجهزة الدولة، وذلك راجع إلى ضعف مرتبات الموظفين، خاصة الطبقة البسيطة منهم، لأن مرتباتهم لا تتلاءم مع مستوى المعيشة، فيستعملون نفوذهم الوظيفي بتعقيد الإجراءات في وجه المواطنين الذي يضطرون في النهاية إلى قضاء أمورهم وتسهيل الإجراءات بدفع الرشوة.¹

4. التسبب الإداري:

نجد الموظف لا يحترم الوقت المحدد للعمل ويتحايل من أجل الحصول على وقت داخل أوقات العمل والخروج المبكر وهذا ما يؤدي إلى تضييع الوقت وعدم تقديم الخدمات اللازمة للمواطن وهذا ما يلاحظ فعلا في الإدارة الجزائرية، وهذا راجع إلى تواطؤ بعض المسؤولين في تسجيل الدخول والخروج من العمل، وهي ممارسة يومية طبيعية لدى غالبية المسؤولين.²

نتائج أزمة الخدمة العمومية:

أدت المشكلات التي تعاني منها الإدارات العمومية في تقديم خدماتها كالرشوة والوساطة إلى مجموعة من النتائج هي:

- سوء تقديم الخدمة العمومية
- التمييز في أداء الخدمة بسبب ظاهرة الوساطة.

¹ المرجع نفسه، ص ص 106، 107

² محمد قاسم القريوني، الإدارة العامة منظور مقارن (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1985)، ص 14.

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

- وجود فجوة بين الموظفين والمواطنين طالبي الخدمة لغياب الاتصال الإداري بينهم.
- افتقار الابتكار والتطوير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمات العامة للجمهور.
- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تُقدّم الخدمة العمومية.
- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامّة وعدم تحقيق الرقابة الفعّالة بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات إلى المواطنين.¹

ثانياً: محاولات إصلاح الخدمة العمومية

بسبب المشاكل التي واجهت الإدارة العمومية الجزائرية أصبح المصطلح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الدوامة ، حيث سنتطرق في هذا العنصر إلى تعريف الإصلاح الإداري ثم إصلاح الخدمة العمومية.

1. الإصلاح الإداري

- مصطلح الإصلاح في القرآن الكريم

ذكر مصطلح "الإصلاح في القرآن الكريم في عدّة مواضع نذكر منها قوله تعالى في سورة البقرة ﴿قالوا إنما نحن مصلحون﴾²

1. مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2015)، صص. 160، 161

2. سورة البقرة ، الآية 11

قدّم الأستاذ أحمد رشيد تعريفا للإصلاح الإداري في قوله: «الإصلاح الإداري تنظيم لجهاز وحلّ مشكلاته وزيادة كفاءته لتحقيق أهداف عامّة للدولة وسياساتها والقيام بوظائف جديدة في سياسة عامّة تهدف إلى علاج مشكلات الجهاز الإداري.¹

أ- أهداف الإصلاح الإداري:

إن للإصلاح الإداري مجموعة من الأهداف والغايات التي بدونها يفقد الإصلاح الإداري أهميته ومبرّر مشروعيته، ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

- تبني الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء النظمي وإعادة الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والانتاجية لمتطلبات التغيير والتطوّر والتكيف مع متغيرات البيئة.
- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، والتوسّع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- تطوير صيغ أساليب العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما بينهم في تحقيق السرعة والدقة في اتّخاذ القرارات.
- التوسّع في اعتماد التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظمات الالكترونية.
- تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمار.²

¹ أحمد رشيد، الإصلاح الإداري (القاهرة: دار النهضة العربية، 1994)، ص.11.

² رضا هاضم حمدي، الإصلاح الإداري (عمّان: دار الرابطة للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص.15.

ب- مقومات الإصلاح الإداري:

- اختيار القيادات الإدارية الكفاء والإطارات الفنية المدربة الناجحة للعمل الحكومي قصد التنفيذ، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يخلق جوًا من التعامل ويستطيع تحقيق أهداف المشروع الذي يعمل فيه.

- توفير العنصر البشري، حيث يُعدّ أهم العناصر الموجهة لحركة التنظيم الإداري كما أنه محور عمليات الإصلاح الإداري كونه يُمثّل أعلى ما تملك المنظمة من رصيد، وأن التنمية وجب النظر إليها على أنها استثمار بشري هامّ

- تحديد زمن الخطّة حيث تسهل عملية المتابعة والتقييم، لأن الإصلاح الإداري ليس عملية عشوائية بل جهد مُخطّط له.¹

- توفير الوعي الجماعي في المجتمع بأهمية الإصلاح بغية خلق رأي عامّ مساند.

- التركيز على اعتماد أساليب المحافظة على الموارد والبشرية وتقرير دورها في العملية الإنتاجية، بما يشمل ربط الأجر بالإنتاجية، وتطبيق معايير تقويم أداء الموظّفين ومراعاة ظروفهم وتحسين دور السلامة المهنية.

- العمل على برنامج وظيفي يُحقق الاستثمار الأمثل لدرجات ومجهودات الموارد البشرية، ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة من دراسات تخطيط القوى العاملة، وتحليل الأعمال وصف الوظائف واحتساب أعباء العمّال واختيار الموظّفين وهذا قصد الارتفاع بمستوى الأداء الوظيفي سواء للفرد أو الجماعة.

¹ أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية (القاهرة: آفاق المستقبل، 1995)، ص. 112.

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

- زيادة فعالية العملية التدريبية لمختلف أنواعها، وربط التدريب بتقويم الأداء وتقرير حالات الإبداع والتطور، والعمل على وضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات التي تُحددها منظمات الجهاز الإداري والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على تلبية المتطلبات بمستوى علمي ومهني عال.
- تطوير الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبل منظمات الجهاز الإداري لتتماشى مع متطلبات التطور والنهوض بالأداء وتقديم الخدمات للمواطنين.¹

ثانيا: محاولات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر:

كان للإصلاح الإداري دور كبير في تحسين الخدمة العمومية نذكر مايلي:

- 1988:مرسوم 131_88 الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

أساس الخدمة العمومية القانوني في المرسوم رقم 131_88 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن، وهو مايدلّ على أن تحسين الخدمة العمومية ليس بالانشغال الحديث للسلطات العمومية في الجزائر بل سبق تنظيمها، ونجد هذا المرسوم قد اعتبر تحسين الخدمة العمومية أحد التزامات الإدارة ، نص على مايلي:

¹. عبد القادر كاس، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر، مذكرة ماجستير (جامعة الجزائر): كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2008، ص84

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

" يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتحسين صورتها العامّة باعتبارها تعبر عن السلطة العمومية وأن تستمر على تبسيط إجراءاتها وطرقها ودوائر تنظيم عملها.¹"

- 1996: عوض الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة مكّلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي.

- تحسين الخدمة العمومية في الدستور الجزائري ضمن أحكام المادّة 99 من دستور 1996 المعدّل والمتمم، والتي تنص على الصلاحيات التي يختص بممارستها الوزير الأول ومن بينها سهر هذا الأخير على حسن الإدارة العمومية، ويكون ذلك عن طريق إصداره للمراسيم التنفيذية المتعلقة بحسن سير كافّة الإدارات العمومية التابعة لمختلف القطاعات.²

- 1999: طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

- 2000: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة.

- 2003: إنشاء المديرية العامّة للإصلاح الإداري.³

- إنشاء وزارة لإصلاح الخدمة العمومية: استحدثت الرئاسة وزارة منتدبة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية لما يعانيه المواطن من بيروقراطية في الإدارات العمومية المنتشرة عبر ربوع الوطن وأن المواطن لا يزال يعاني في تعامله مع الإدارة ولا زالت الغدارة مسيطرة وتسير بطريقة

1. عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق (الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص. 102.

2. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري (الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، ط3، 2013)، ص. 207.

3. مرجع سابق، ص. 102.

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

العصور الوسطى في بلد كالجزائر يمتلك كل الموارد البشرية والمادية، حيث قامت هذه الوزارة بما يلي:

- اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية وتسهيل الاستفادة منها.
- دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين ردود المرفق العام.
- إعداد البرامج الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها .
- تحسين ظروف عمل موظفي المرفق العام وضمان حماية حقوقهم.
- العمل على تحقيق المهنية وأخلاقيات المرفق العام.
- وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال والإعلام حول الخدمات المقدمة.¹

وأكد الوزير المنتدب لدى الوزير الأول لإصلاح الخدمة العمومية إلى جملة من الأولويات:

- 1- تثمين عون الشباك: ضرورة تثمين دور الشباك على مستوى الإدارة العمومية وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا معناه أنه من غير المعقول أن تُعالج وثائق رسمية من طرف موظفين غير مؤهلين ولهذا وجب اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة للتوظيف على مستوى الشباك.

¹ فاطمة الزهراء فيرم، الموظف العمومي وأهداف الإدارة في الإدارة في الجزائر، مذكرة ماجستير (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط3، 2004) ص.100

2- اقتراح إنشاء دار للخدمة العمومية في ولايات الجنوب وذلك بتقريب الإدارة من المواطن لتسهيل استخراج الوثائق والتنسيق مع المديرية العامة للتوظيف العمومي من أجل تخفيض ملفات الترشح.¹

المطلب الثاني: انعكاسات وظائف إدارة الموارد البشرية على تحسين الخدمة العمومية:

كان لتفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية دور كبير في تحسين الخدمات العمومية المقدمة وذلك بوجود فاعلية في الأداء مما أدى إلى وجود تغيير تنظيمي.

أولاً: الأداء

يتوقف نجاح أي منظمة وتضمن استمراريتها وازدهارها على أداء الموظفين فيها، فبقدر ما يكون أداء الموظفين عالياً ومتميزاً بقدر ما تنجح المنظمة في تنفيذ رسالتها واستراتيجياتها وهذا من خلال المستويات التالية:

1- على مستوى الفرد:

- تحسين إنتاجية الفرد وذلك من خلال اكتشاف مواطن قوته والعمل على تعزيزها، ومعالجة جوانب القصور عن طريق التدريب والتوجيه وغيرها.

- تحسين دافعية وحافزية الموظف: تتوقف على مدى رضاه عن المكافآت والعوائد والحوافز التي يحصل عليها نتيجة تقييم أدائه الذي يعتمد على جهده ومواظبته ومثابرته، فإن شعور الموظف واعتقاده بأن المكافآت والعوائد ترتبط بتقييم الأداء يزيد من فعاليته في الأداء.

¹. المرجع نفسه، ص. 102.

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

- ومن نتائج رضا الموظف في العمل، انخفاض معدل الدوران الوظيفي وانخفاض الغياب عن العمل، كذلك قلة نسبة الإصابات والحوادث، وانخفاض الشكاوى، وكل ذلك يصبّ في تحسين الأداء بشكل غير مباشر.
- وإذا ما شعر الفرد أن تقييم الأداء عادل وموضوعي فغن ذلك يزيد من دافعيته والتزامه التنظيمي

2 - على مستوى الجماعة:

إن تقييم أداء الفرد قد يتطلب تقييم بعض السلوكيات المتصلة بالعمل التآزري والعمل الفريقي، بالتالي فإن تقييم أداء العاملين يحث ويشجع على التفاعل والتآزر والتعاون وتبادل المعرفة مما يساعد على تحسين فعالية الأداء.¹

3- على مستوى العلاقة بين المدير والموظف:

إن تقييم وإدارة الأداء بشكل منتظم وعادل وموضوعي يجعل المدير حريصا لأن يتابع عن قرب وياستمرار عمل الموظف لئلا يديه للوقوف على مستوى أداء كل منهم من جميع الجوانب والتعرف على مجالات ومواطن القوة والضعف لدى كل منهم لإعطاء حكم موضوعي وعادل عن أداء كل موظف ، وهذا من شأنه أن ينمي علاقة الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين ويجعل الموظف حريصا ان يؤدي عمله بشكل أفضل.

4- على مستوى المنظمة:

المساعدة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة: إن إدارة الأداء تعني بقياس أداء الموظف ومقارنته بالأهداف والنتائج المنشودة، وإذا ما كانت

¹ . محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص.249

الأهداف المطلوب تحقيقها واضحة ومحددة وقابلة للقياس والتحقيق فإن ذلك يساعد على إنتاجية الموظف، وإذا كانت أهداف الموظف تستمد من أهداف المنظمة ونجاحها، فإن ذلك يساعد على تحقيق فائدتين:

1. الاهتمام والتركيز الاستراتيجي للمنظمة وربط أعمال الموظفين بالاستراتيجية.

2. الأهداف توجه وترشد سلوك الموظفين باتجاه نشاطات التي تتوافق مع استراتيجية المنظمة.¹

ثانيا: التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية، أو إجراءات العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق البقاء والاستمرار والتطور والتميز.²

ويعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الموظفين ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم مع احتياجات المنظمة، إن فاعلية وكفاءة التغييرات المستهدفة تقترب مباشرة بدرجة إسهام الموظفين في المنظمة، حيث إن إسهام الموظفين من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إلى الأداء الناجح في المنظمة، يعني إن هناك توافقا بين الموظفين من حيث الأهداف والدوافع الشخصية والقدرات من ناحية، وبين المنظمة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والإجراءات من ناحية أخرى.

¹ المرجع نفسه، ص. 250

² ثابت عبدالرحمن، مرجع سابق، ص. 362

ولإحداث التغيير من أجل تحسين الأداء يجب:

- التغيير المادي للموظفين: من خلال الاستغناء عن بعض الموظفين وإحلال آخرين محلهم.
 - التغيير النوعي للموظفين: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل
 - أنماط السلوك، ومن خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.¹
 - المشاركة في التغيير: إشراك الموظفين في عملية التغيير وتنفيذ التغيير وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه، فمشاركة الموظف في التغيير يدفعهم إلى القيام بالأداء الجيد من خلال أفكارهم الخاصة.
 - بناء أنظمة اتصال فعالة: نقل المعلومات بين الموظفين في المنظمة بموضوعية وحيادية يزيد من الأداء الجيد.²
- ومن خلال هذه الشروط يتضح مايلي:
- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
 - جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
 - استخدام طرق لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات.

¹ . علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني (مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1983)، ص.257
² . محمد الصيرفي، إدارة التغيير (مصر: دار الفكر الجامعي، 2007)، ص.39

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد الموظفين في المنظمة.
 - تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
 - مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو¹.
- 2- ويسبب الأداء الجيد للموظفين أدى ذلك إلى وجود تغيير تنظيمي في المنظمات من أجل تحسين الخدمة العمومية ، وكان هناك مظاهر للتغيير التنظيمي نذكر ها الإدارة الإلكترونية.

تعريف الإدارة الإلكترونية:

يعرفها "السالمي" بأنها عملية مكنت جميع مهام ونشاطات المنظمة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية².

خصائص الإدارة الإلكترونية:

- إدارة بلا أوراق: حيث تتكوّن من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

1. عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2012)، ص. 21

2. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية (عمان: دار وائل للنشر، 2006)، ص. 34

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

- إدارة بلا مكان: وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول ، والهاتف الدولي الجديد والمؤشرات الإلكترونية.
- إدارة بلا زمان: تستمرّ 24 ساعة متواصلة.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: تعتمد على صناعة المعرفة.¹

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات (عمان: دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط2010،1)، ص.214

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

- جدول رقم (01 ، 02): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية
الملفات في مأن من التلف وتتوفر على برامج لأمن الشبكات الإلكترونية	الملفات عرضة للتلف وأقل مصداقية
محمية من الضياع	معرضة للضياع
التكاليف منخفضة	التكاليف باهضة
السرعة في الوصول إلى البيانات	صعوبة الوصول إلى البيانات بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية
فترة الخدمة متوفرة 24 ساعة	فترة الخدمة تكون فقط في ساعات العمل
علاقات غير مباشرة (عن طريق شبكات الاتصال الإلكترونية)	طبيعة العلاقة بين الموظّفين تكون مباشرة والاعتماد على المراسلات الورقية
تشاركية بين الموظّفين والإدارة	اتخاذ القرارات، الإدارة العليا (قمة الهرم)

المصدر: حسين الحسن، "الإدارة الإلكترونية"، (عمّان: الوراق للنشر والتوزيع،

ط2011،1)، ص.46

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لبلدية الاحموني

بعد أن تم التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار المفاهيمي والعلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الخدمة العمومية في الإدارات الجزائرية، يأتي هذا الفصل والذي يحتوي على دراسة ميدانية ، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين

المبحث الأول : بلدية الدّحموني

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : بلدية الدحموني

إن الجزائر على غرار باقي الدول تبنت العمل بنظام اللامركزية الإدارية وعملت على خلق ما يسمى بإدارة محلية تهتم بتسيير الشؤون المحلية، ويعتبر هذا النظام من مظاهر الدولة الحديثة، وشغلت بذلك مجالاً هاماً كفكرة للتنظيم الإداري، ولقد قسم المشرع الجزائري الجماعات المحلية إلى نقطتين أساسيتين هما : الولاية والبلدية وجعل من هذه الأخيرة قاعدة للامركزية الإقليمية .

المطلب الأول :تعريف البلدية في الجزائر

يتم في هذا المطلب عرض مجالات الدراسة المكانية،و البشرية.

أولاً : المجال المكاني :

يتمثل المجال المكاني للدراسة في إدارة العمومية لامركزية وهي بلدية "الدحموني" وفي مايلي نبذة عنها.

(1)-التعريف و التطور التاريخي:

أ-تعريف البلدية في الجزائر:

ان كلمة بلدية مشتقة من كلمة بلدة او جزء من البلد ، وهذا الأخير يقصد به كل مكان في الأرض عامراً كان أم خالياً

لقد اختلفت التعاريف المتعلقة بالبلدية بحسب كل قانون من القوانين التي تنظمها وكذا بحسب الفترة التي جاء فيها كل قانون.

وقد عرفها قانون البلدية رقم 67_24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 بأن : البلدية هي جماعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.¹

وعرفها قانون البلدية رقم 11_10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 المتعلق بقانون البلدية : البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة.²

ومن خلال هذين التعريفين نستنتج إن للبلدية مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- ان البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المادي .

- تعتمد البلدية في الجزائر على اللامركزية الإدارية المطلقة ، وأيضاً تجسيد مبدأ الديمقراطية و ذلك عن طريق الانتخاب العام في اختيار الأعضاء هيئتها و لجان تسييرها و إدارتها .

- يعد نظام الوصاية السياسية و الإدارية على البلدية مركزي ، وهذا لأن كل الاختصاصات المقررة للبلدية و كافة الشروط و الإجراءات يجب إن تعمل في نطاقها وفقاً لها و لا يجوز الخروج عنها .³

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 67_24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 ، المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 06.

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 11_10 المؤرخ في 3 جويلية 2011 ، المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 37

3. ، عمار عوابدي ، دروس في القانون الإداري (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط.3) ، ص،194.

ب- التطور التاريخي للبلدية في الجزائر :

يمكن إن نميز بين مرحلتين أساسيتين شاهدتها البلدية ، وهما مرحلة الاحتلال و مرحلة الاستقلال .

مرحلة الاحتلال : شهدت الجزائر في هذه المرحلة نوعين من البلديات ،

-البلديات الأهلية :

كانت موجودة في الصحراء و بعض الأماكن النائية الصعبة بالشمال إلى غاية 1880 و تميزت هذه البلدية بالطابع العسكري إذ تولى تسيرها رجال الجيش الفرنسي بمساعدة بعض الأعيان من الأهالي.

البلديات المختلطة:

وجدت هذه البلديات في المناطق التي يقل فيها تواجد الفرنسيون وترتكز هذه الأخيرة على هيئتين هما:

- المتصرف: يعينه الحاكم العام أو الوالي ويخضع له.

- اللجنة البلدية : تحت رئاسة المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين الفرنسيين وبعض الجزائريين الأهالي الذين يعينون من طرف السلطة الفرنسية استنادا الى التنظيم القبلي القائم على أساس مجموعة بشرية.¹

1 . محمد الصغير بعلي ،قانون الإدارة المحلية الجزائرية (الجزائر : دار العلوم للنشر و التوزيع ، 2004) ص.36

مرحلة مابعد الاستقلال :
عرفت البلدية تطورا ملحوظا بعد الاستقلال ، إذ خصصت لها قوانين
تنظم كيفية تسييرها .

-البلدية في المرحلة الانتقالية 1962_1967

اعتبرت هذه المرحلة من أصعب المراحل التي مرت بها البلدية في
الجزائر نظرا للفراغ الذي تركته الإدارة الفرنسية ، حيث تم إنشاء لجان
تتولى مهمة تسيير شؤون البلدية بقيادة رئيس البلدية ، تخفيض عدد
البلديات لتسهيل تسييرها وحسن تقديم الخدمات و القيام بمهامها و كان
لدستور 1963 و ميثاق الجزائر و ميثاق طرابلس دور مهم في إبراز
مكانة البلدية على المستوى الرسمي .¹

البلدية في ظل القانون 1967 و قانون 1990 : أول قانون ينظم سير
البلدية بعد الاستعمار ، فقد عاشت البلدية فترة من التوتر و القلق حيث
تأثر هذا القانون بالنموذج الفرنسي و الاعتماد على الحزب الواحد و
إعطائه الأولوية، أما عن قانون 1990 خضع إلى أحكام و مبادئ
جديدة أرساها دستور 1989 و على رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد و
اعتماد على التعددية الحزبية .²

-البلدية في ظل القانون الجديد 2011 :

جاء هذا القانون ليسد نقائص وجدت في القوانين الأخرى ، وهو يحوز
على أهمية بالغة إذ انه يندرج ضمن إطار إصلاح الجماعات الأشمل و

¹ . المرجع نفسه ، ص. 37

² . عمار بوضياف ، المرجع السابق ، ص . 130.

المتمثلة في الإصلاح هياكل الدولة و إرساء دولة القانون ، لذا جاء لتكريس مشاركة المواطنين في الشؤون المحلية لتحقيق الديمقراطية و كذا ترقية حقوق المرأة من خلال توسيع حظوظها في تمثيل المجالس المنتخبة.¹

المطلب الثاني:تعريف بلدية الدحموني :

أ- بطاقة فنية لبلدية الدحموني :

لقد عرفت المنطقة سلسلة من الغزوات الناتجة عن وجود عدة قبائل من بينها الرستميين التي تمركزت في جبل سيدي رابح و كاف أمزاب و العويصات من أسلاف ابن خلدون و كان هدفها شغل الأراضي الفلاحية و البحث عن الاستقرار و ترجع تسمية "الدحموني" إلى ما قبل القرن الثاني عشر ميلادي بوجود قائد عربي يسمى " دحمان "

في حين يربط المؤرخ الشهير " البكري " تسمية الدحموني إلى قرية فلاحية غنية تابعة لمنطقة تيهرت الرسمية تسمى " دحمان " .

– تقع بلدية الدحموني في الشمال الشرقي لولاية تيارت عبر الطريق الوطني رقم 14 نحو تيسمسيلت و الجزائر العاصمة و كذلك الطريق الوطني نحو ولايات الشرق المسيلة برج بوعريج و ولايات الوسط . فهي تحتل موقعا استراتيجيا هاما تبعد عن مقر الولاية حوالي

15 كلم

¹ . لطيفة عشاب , النظام القانوني للبلدية في الجزائر (مذكرة ماستر لجامعة ورقلة : كلية الحقوق و العلوم السياسية 2013) ، ص ، 20 .

ب- حدود بلدية الدحموني :

يحدّها شمالاً بلدية سيد الحسني و واد ليلي , جنوباً بلدية عين بوشقيف , غرباً بلدية تيارت , شرقاً بلدية السبعين .

ج- يشتمل المجال البشري على الموظفين في البلدية تم اختيارهم للقيام بدراسة ميدانية ويبلغ عددهم 30 موظف وذلك باختيار مجموعة من الموظفين عشوائياً من كل مصلحة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية الدحموني :

أ- رئيس المجلس الشعبي البلدي : هو الرجل الأول في البلدية و يشكل الهيئة التنفيذية لمداولات المجلس الشعبي البلدي , بحيث يعين من طرف أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد في الانتخابات المحلية لعهددة انتخابية مدتها 5 سنوات ، و يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بعدة صلاحيات فتارة يمثل البلدية و تارة يمثل الدولة و يشكل المجلس البلدي 19 عضواً منتخباً من بينهم 04 نواب و 04 لجان¹.

مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي : ويمارس المهام الآتية :

— استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي و تدوين المداولات .

— تحضير محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي .

1. المرسوم التنفيذي 91_26 المؤرخ في فيفري 1992 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات (المناصب العليا)

— تحرير مداوالات المجلس الشعبي البلدي عن طريق مقررات الجلسة.

_ الأمانة العامة للبلدية : تعتبر أهم جزء من الهيكل التنظيمي لإدارة البلدية بسبب مهامها العامة ، و طبيعة عملها و يشرف عليها الأمين العام ، و يعين بقرار من مجلس الشعبي البلدي و المتمثلة مهامه في :

— السهر على السير الحسن لمصالح البلدية و إعداد مخطط هيكل يتلاءم و طاقات البلدية و إمكانياتها .

— ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية و برمجة عمليات تكوين و تحسين لمستواهم و هذا بالاتصال مع المصالح المعنية.

— التنسيق بين مختلف مصالح البلدية و تنشيطها ، و المساهمة في عدة عمليات خاصة بالمداولة كاستدعاء أعضاء المجلس و تحضير جدول الأعمال إضافة إلى هذه المهام فإن جهاز الأمانة العامة لبلدية الدحموني يضم الفروع التالية : فرع الأرشيف ، فرع البريد المركزي ، فرع المداوالات ، فرع الإعلام الآلي و الإحصاء فرع التوثيق و التخليص.

ب - مصلحة المالية و المسائل العامة : و هي مصلحة مهمة إن تكاد تعتبر محرك إدارة البلدية بسبب المهام الحساسة بها و تضم 4 مكاتب و هي :

1. مكتب تسيير و تكوين الموارد البشرية : يقوم هذا المكتب بثلاثة وظائف :

التوظيف و التكوين .

متابعة حركة المستخدمين .

متابعة الحياة المهنية للمستخدمين .

2- مكتب المالية و المحاسبة : يقوم بإعداد الميزانية و يضم 03

فروع:

فرع التسيير .

فرع التجهيز .

فرع الميزانية .

3- مكتب ممتلكات البلدية: ويقوم بإحصاء الأملاك الغير منتجة

للمداخل و تسييرها و المتمثلة في المدارس ، المقابر ، الحدائق العمومية

..... إلخ، إضافة إلى تحصيل الإيرادات الجبائية العائدة للبلدية .

4- مكتب الوسائل العامة : يشرف هذا المكتب على تسيير المخزون

الذي يقوم بهيكله دفاتر و سجلات جميع المخزونات.¹

ج - مصلحة التنظيم و الشؤون العامة : و تضم 04 مكاتب

1- مكتب الشؤون الاجتماعية و الثقافية .

2- مكتب النشاط الاجتماعي .

3- مكتب التنظيم و المنازعات الإدارية و الشؤون القانونية .

4- مكتب الحالة المدنية .

د- مصلحة التعمير و التهيئة : و تحتوي على عدة مكاتب منها :

مكتب البناء و التعمير .

¹القرار . رقم 97 المؤرخ في 24 اكتوبر 2010 المتضمن الهيكل التنظيمي على مستوى بلدية الدحموني

مكتب الدراسات التقنية و حماية البيئة .

مكتب النظافة و الوقاية .

المطلب الرابع: أدوات الدراسة.

تتضمن الدراسة الميدانية العديد من أدوات جمع المعلومات و البيانات أهمها :

أولا ملاحظة

الملاحظة بسيطة وهي و هي عملية ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي و دون استعمال أدوات دقيقة للقياس و التحليل , و قد تم اعتماد عليها لما لها من دور مكمل للاستمارة في جمع البيانات حول عينة الدراسة وقد لوحظ بشكل اكبر هو وجود ازدواجية في العمل و عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

ثانيا : الاستبيان

الاستبيان عبارة عن استمارة تضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول مشكلة أو موقف تم اعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ، فبعد تحديد الإشكالية و صياغة الفرضيات و معالجة أسئلة الاستبيان ثم صياغة 15 سؤالا مقسمة إلى ثلاثة محاور رئيسية و هي على النحو التالي :

1- المحور الأول : البيانات الشخصية للعينة .

2-المحور الثاني : تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في البلدية .

المحور الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية و تحسين الخدمة العمومية .

المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

في هذا المبحث عرض البيانات التي تم جمعها في الاستبيان،من خلال مطلبين الأول يعرض خصائص العينة أما الثاني فهو تحليل لأهم البيانات و التي تمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان.

المطلب الأول :تحليل معطيات الاستبيان المتعلقة بالبيانات الشخصية .

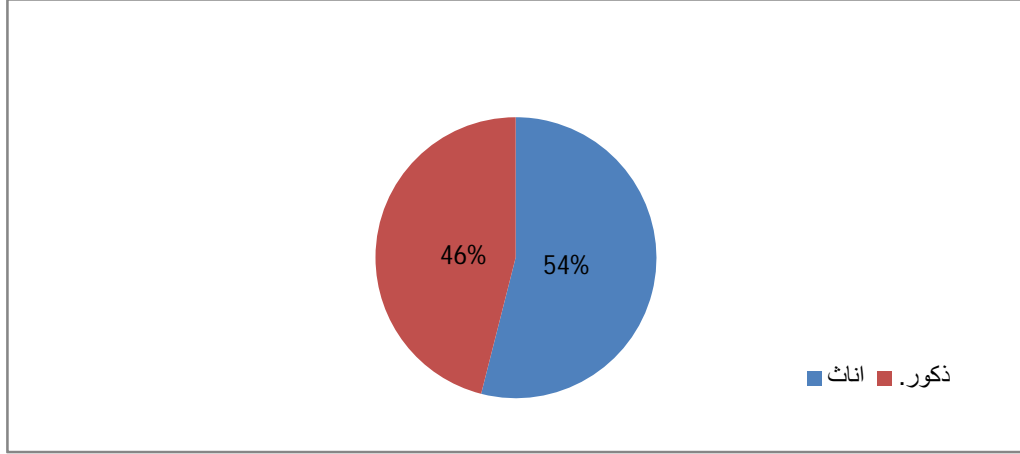
1- جنس أفراد العينة :

الجدول رقم(02): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس .

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
46,7%	14	ذكور
53,3%	16	إناث
100%	30	المجموع

ما نلاحظه من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بفارق 6,6% وهذا ما أكدته ملاحظتها خلال الدراسة الميدانية مما يدل أن السياسات التي تتبعها البلدية لا تقتصر فقط على الذكور

وإنما تعطي فرصة للإناث بالمشاركة في تقديم مختلف الخدمات،
و هذا ما يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم (02) : توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

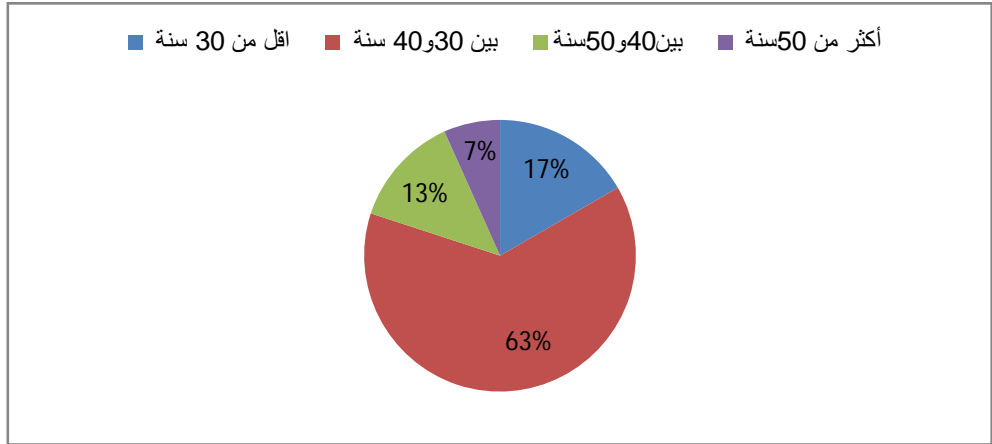
2- سن أفراد العينة :

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة وفقاً للسن :

النسبة المئوية	التكرارات	السن
16,7%	05	اقل من 30 سنة
63,3%	19	بين 30 و 40 سنة
13,3%	04	بين 40 و 50 سنة
6,7%	02	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

يتبين من خلال المعطيات رقم 03 أن الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة هي الأكثر بنسبة 63,3% ثم تليها مباشرة نسبة 16,7% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة وبعدها نسبة 13,3%

ونسبة % 6,7 لمن يكبر منهم عن 50 سنة , وتدل هذه الإحصائيات على أن أغلبية الموظفين شباب و هذا عامل ساعد في زيادة الفاعلية وأن مجتمع البلدية مجتمع فتي.



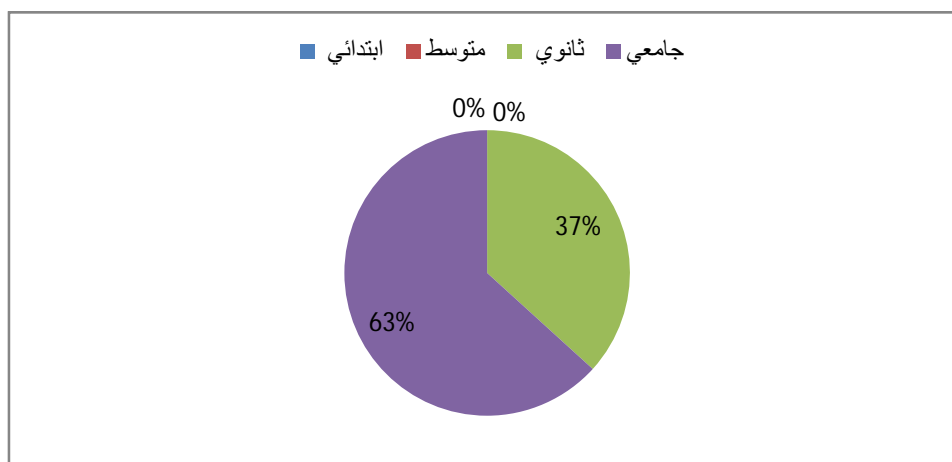
الشكل رقم(03) توزيع أفراد العينة وفقا للسن

3. المؤهل العلمي: الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
36,7%	11	ثانوي
63,3%	19	جامعي
100%	30	المجموع

في ما يخص المستوى التعليمي ، فنجد حاملي شهادات الجامعية بنسبة 63,3% تتركز كلها ضمن فئة الإطارات ذات الكفاءة المهنية العالية الذي يبين لنا أن البلدية تستقطب الإطارات لتضع أمامهم فرصة الاستفادة من قدراتهم المهنية و التعليمية و العمل على تطويرها من اجل

تحقيق أهداف منشودة ، أما المستوى الثانوي فكانت نسبة 36,7% في مقابل ذلك نجد غياب المستوى الأول و الثاني بنسبة 00% ربما هذا راجع إلى اتفاقية البلدية باستقطاب موارد بشرية ذات مستوى محدد.



الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

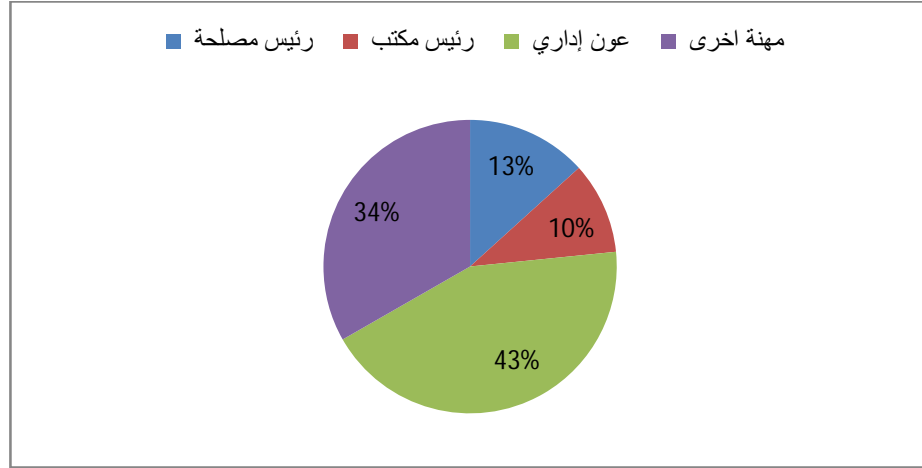
4_ المنصب :

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المنصب :

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	04	13,3%
رئيس مكتب	03	10,1%
عون إداري	13	43,3%
مهنة أخرى	10	33,3%
المجموع	30	100%

حسب الجدول رقم (05) فإن تعداد الأعوان الإدارية أكثر نسبة 43,3% إضافة إلى مهمة أخرى بنسبة 33,3% في حين يشكل رؤساء

المصالح و المكاتب نسبتي 13,3% و 10,1% وهذا يرجع لكون البلدية تحتوي على مصالح تشغل أكثر الجانب الإداري .



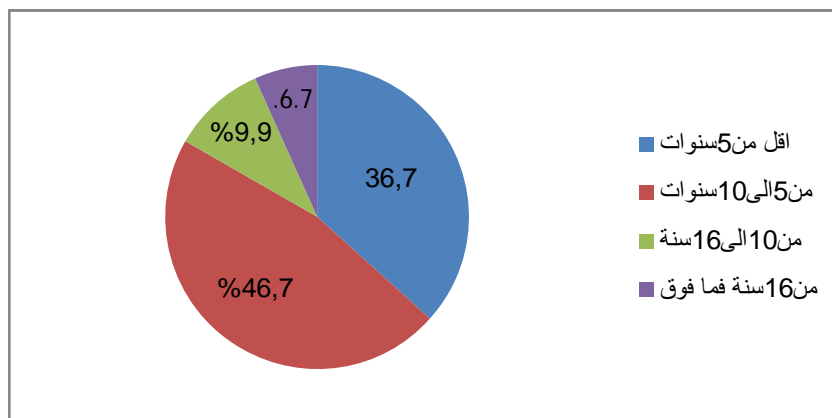
الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب المتغير المنصب .

5_ الأقدمية :

الجدول رقم(06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية .

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية
36,7%	11	اقل من 5 سنوات
46,7%	14	من 5 إلى 10 سنوات
9,9%	03	من 10 إلى 16 سنة
6,7%	02	من 16 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 83 % من الموظفين ذوي خبرة اقل من 10 سنوات ، وهذا يعني أن غالبية الموظفين لهم خبرة قليلة تؤدي إلى ضعف الخدمة ، أما الموظفين ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات فما فوق نسبتهم 17 % وهذا ما يفسر أهمية الخبرة في تحسين الخدمة .



الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية .

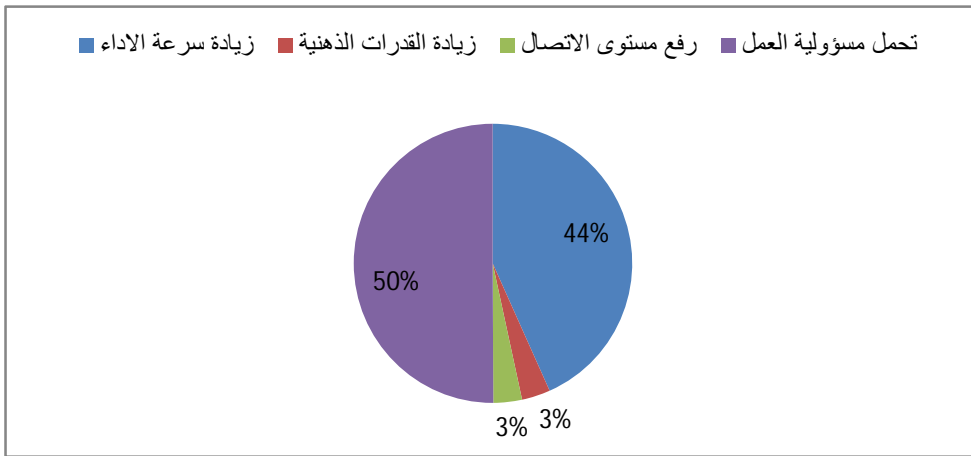
المطلب الثاني: تحليل معطيات الاستبيان المتعلقة بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية .

1. تحديد وجهة نظر افراد العينة حول كيفية التخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية .

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
زيادة سرعة الأداء	13	43,3%
زيادة القدرات الذهنية	01	3,3%
رفع مستوى الاتصال	01	3'3%
تحمل مسؤولية العمل	15	50%
المجموع	30	100%

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح ان نسبة الكبيرة من أفراد العينة و التي تقدر بـ 50% بما يعادل 15 موظفا أكدوا على تحمل مسؤولية العمل، في الوقت الذي عبر مجموعة منهم على زيادة سرعة الأداء بنسبة 43,3% و أخيرا تبقى الفئتين الأخيرتين اللتان عبرتا عن رفع مستوى الاتصال و زيادة القدرات الذهنية بنفس النسبة. و مما لا شك فيه أن تحمل مسؤولية العمل مؤشر من مؤشرات التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية .



الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية

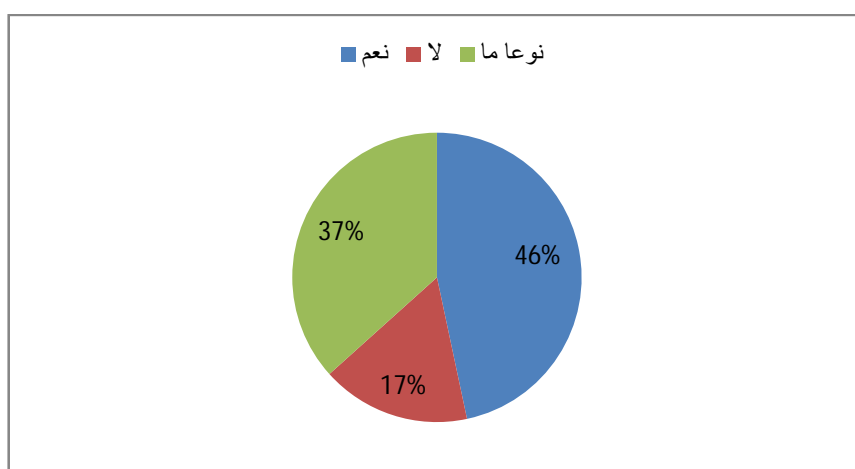
2— تحديد وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول وظيفة التوظيف :

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب طريق مراحل التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
46,7%	14	نعم
16,7%	05	لا

36,7%	11	نوعا ما
100%	30	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (08) ان غالبية مجتمع الدراسة قد تم توظيفهم عن طريق مراحل التوظيف (الإستقطاب، الإختيار، التعيين) وذلك بنسب 46,7% و 36,7% .



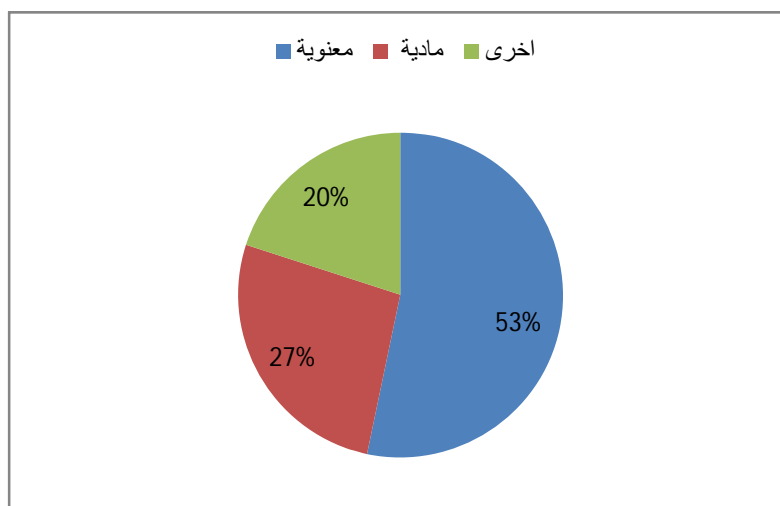
الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة بحسب طريقة التوظيف

3- تحديد وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول التحفيز .

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حول أنواع الحوافز.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
53,3%	16	معنوية
26,7%	08	مادية
20%	06	اخرى
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن غالبية أفراد العينة يتم تحفيزهم على الأداء عن طريق الحوافز المعنوية بنسبة 53,3% ثم الحوافز المادية بنسبة 26,7% و حوافز أخرى بنسبة 20% .

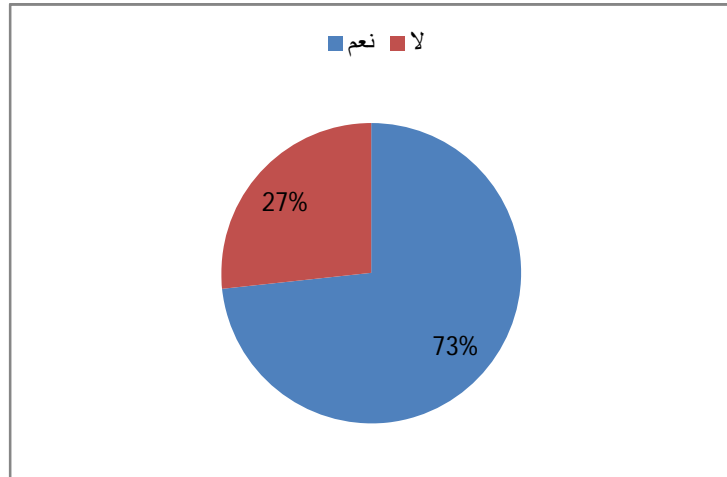


الشكل رقم (09) : توزيع أفراد العينة حول أنواع الحوافز

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حول الرضا عن الحوافز.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
26,7%	08	نعم
73,3%	22	لا
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن غالبية أفراد العينة غير راضون عن الحوافز التي تقدم لهم و ذلك بنسبة 73,3% وهذا ما يفسر أن الحوافز التي تقدم لهم لا تحفزهم على تحسين الخدمة .

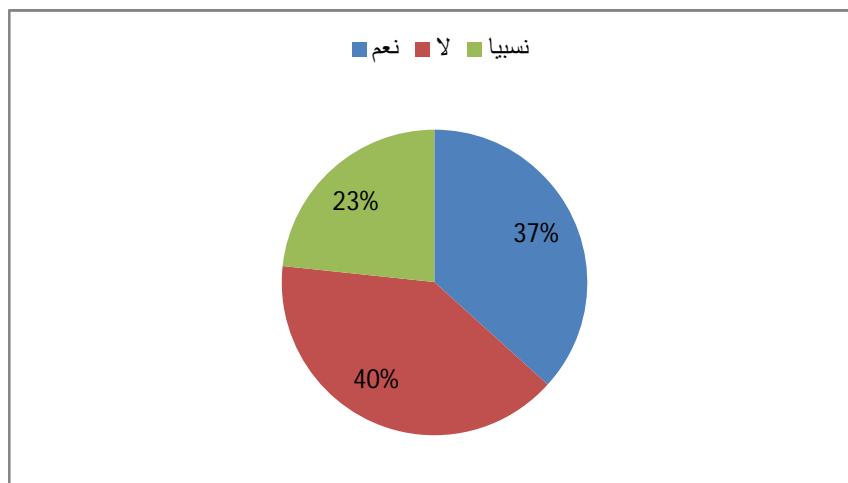


الشكل رقم (10) : توزيع أفراد العينة حول الرضا عن الحوافز.

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حول تأثير الحوافز على الأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
36,7%	11	نعم
40%	12	لا
23,3%	07	نسبياً
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (11) أن أفراد العينة ينفون تأثير الحوافز على الأداء بنسبة 40% وهذا ما يفسر أن الحوافز ليس لها تأثير على الأداء بينما أفراد العينة يرون أن الحوافز تؤثر على الأداء بنسبة 36,7%، في حين إن أفراد العينة يرون نسبة التأثير على الحوافز بنسبة 23,3% .



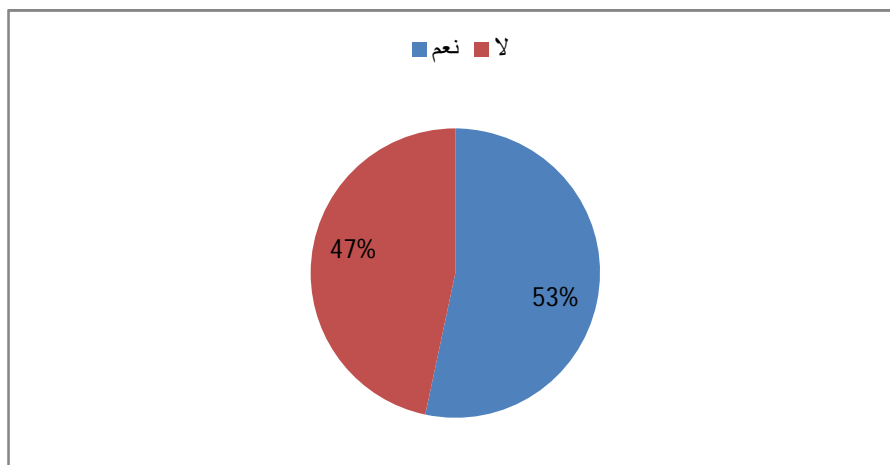
الشكل رقم (11) : توزيع أفراد العينة حول تأثير الحوافز على الأداء .

4- تحديد وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول وظيفة التدريب .

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب تلقي التدريب من قبل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
53,3%	16	نعم
46.7%	14	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن النسب متقاربة حيث يؤكد أفراد العينة بنسبة 53,3% بأنهم تلقوا تدريبا من قبل في الحين الاخر ينفي أفراد العينة بنسبة 46,7% تلقي التدريب من قبل وهذا ما يدل على أن نصف الموظفين تلقوا التدريب و النصف الأخر من الموظفين لم يتلقوا التدريب من قبل مما يؤدي إلى عدم تحسين الخدمة .

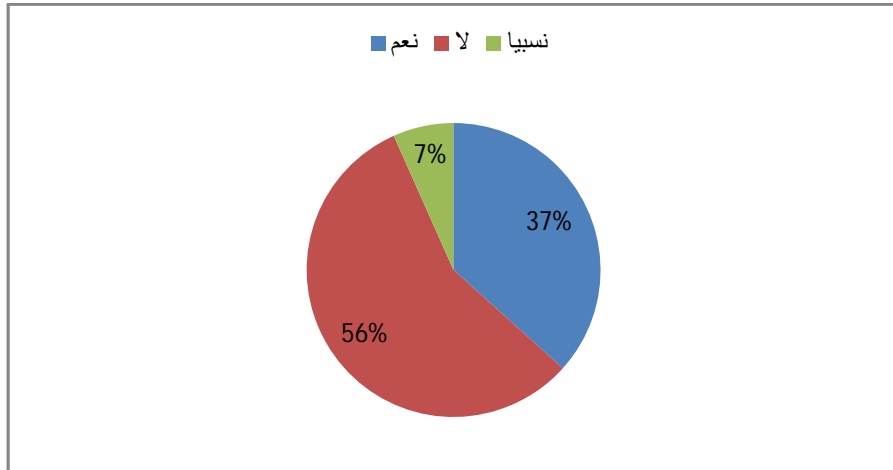


الشكل رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب تلقي التدريب .

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حول علاقة التدريب بالمنصب .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
36,7%	11	نعم
56,7%	17	لا
6,7%	02	نسبيا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) : يتضح انه لا علاقة للمنصب بالتدريب و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 56,7% ، في حين هناك علاقة بنسبة 36,7% و تليها نسبة 6,7% نسبيا وبالتالي التدريب العشوائي يؤدي إلى سوء الخدمة .

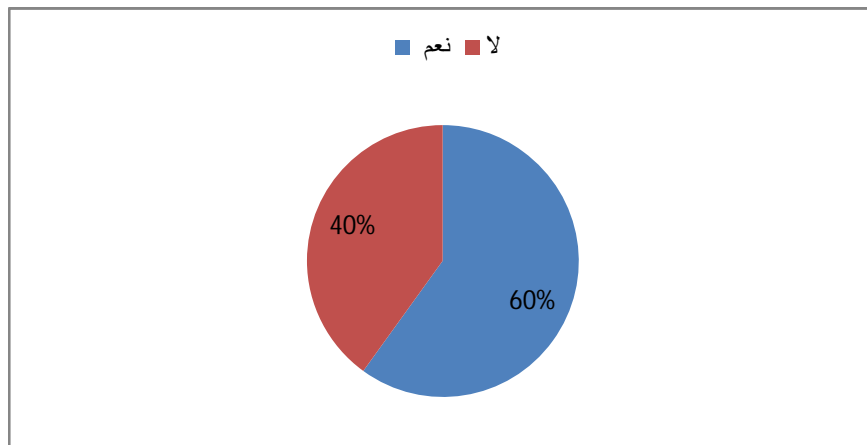


الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حول علاقة التدريب بالمنصب

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حول تخصيص المبالغ المالية لدورات التدريبية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول (14): يؤكد أفراد العينة بنسبة 60% من تخصيص مبالغ مالية للدورات التدريبية في حين ينفي أفراد العينة بنسبة 40% انه هناك دورات تدريبية قد تخصص لها مبالغ مالية .



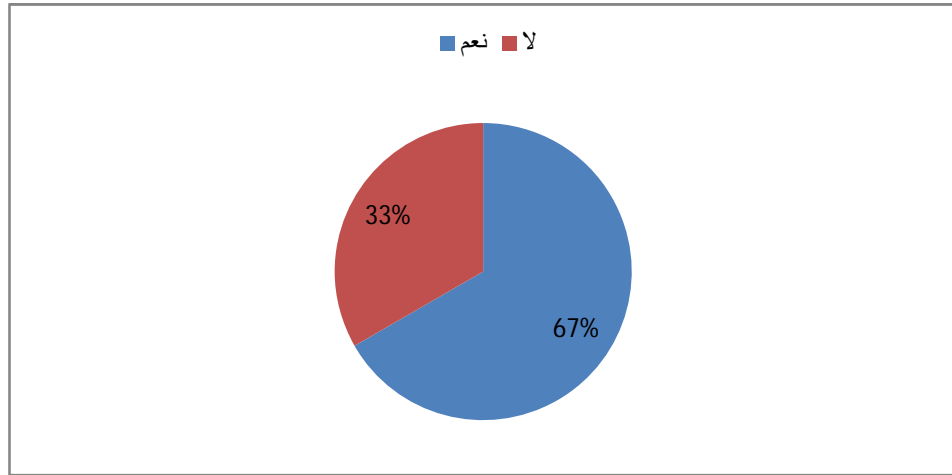
الشكل رقم (14) : توزيع أفراد العينة حول تخصيص المبالغ المالية للدورات التدريبية.

5- تحديد وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول وظيفة تقييم الأداء.

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب طرق تقييم الأداء الفعالة .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
33,3%	10	نعم
66,7%	20	لا
100%	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أ طرق تقييم الأداء غير فعالة وذلك بنسبة 66,7%، في حين أن أفراد العينة يؤكدون فاعلية طرق تقييم بنسبة 33,3% وهذا ما يدل على أن عدم وجود الرقابة على الأداء يؤدي إلى سوء الخدمة .



الشكل رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب طرق تقييم الأداء الفعال

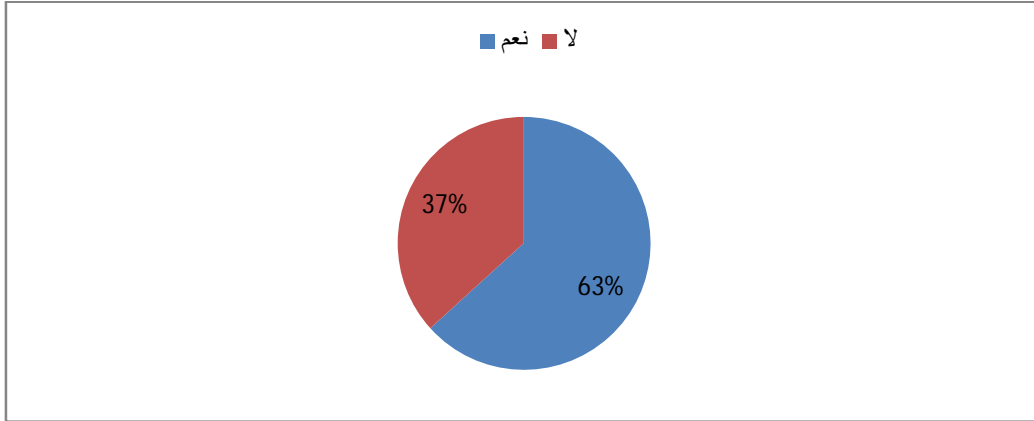
المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية و تحسين الخدمة العمومية.

1— تحديد وجهة نظر أفراد العينة حول تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية على مستوى البلدية

الجدول رقم(16):توزيع أفراد العينة حول تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
63,3%	19	نعم
36,7%	11	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) يؤكد أفراد العينة بنسبة 63,3% أن تفعيل وظائف الإدارة الموارد البشرية أدى إلى تحسين الخدمة العمومية ، في حين أجاب أفراد العينة بنسبة 36,7% بمان تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية لا يؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية .



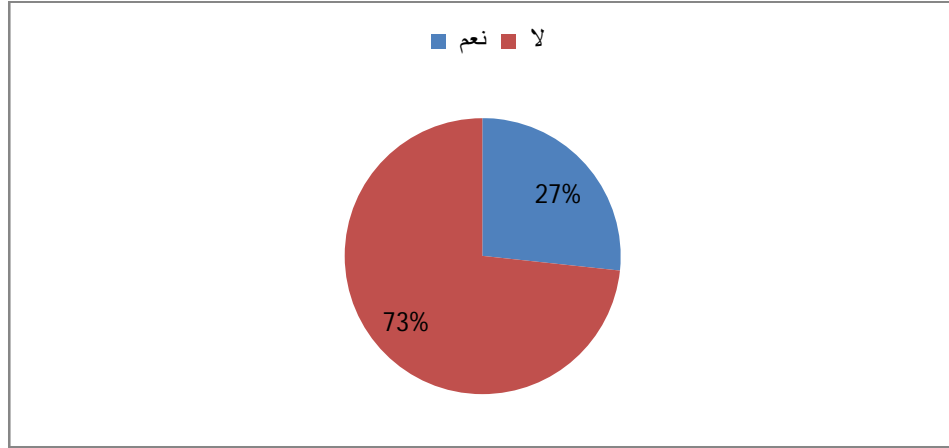
الشكل رقم (16) توزيع أفراد العينة حول تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية .

2— تحديد وجهة نظر أفراد العينة حول إسهام وظائف إدارة الموارد البشرية في القضاء على المشاكل التي تواجه البلدية .

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حول إسهام وظائف إدارة الموارد البشرية في القضاء على المشاكل التي تواجه البلدية .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
26,7%	08	نعم
73,3%	22	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) يؤكد أفراد العينة بنسبة %73,3 لم تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في القضاء على المشاكل التي تواجه البلدية ، في حين أجاب أفراد العينة بنسبة %26,7 بأن الوظائف قضت على المشاكل.



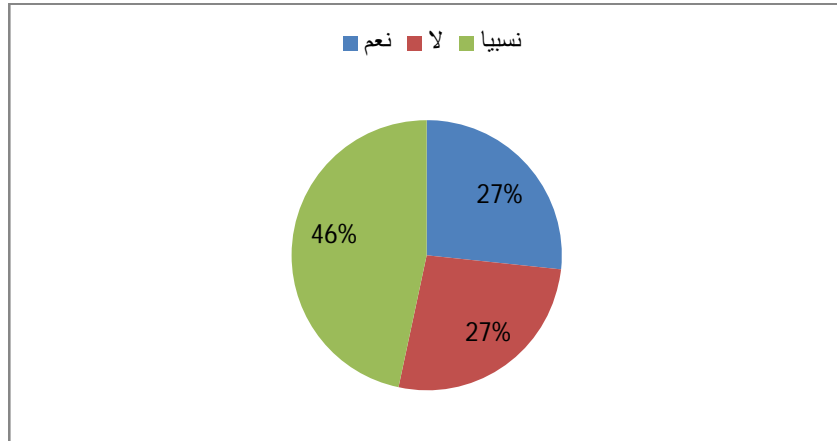
الشكل رقم (17) : توزيع أفراد العينة حول إسهام وظائف إدارة الموارد البشرية في القضاء على المشاكل التي تواجه البلدية

3- تحديد وجهة نظر أفراد العينة حول وجود إصلاحات إدارية .

الجدول رقم (18) : توزيع أفراد العينة حول وجود إصلاحات إدارية .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
26,7%	08	نعم
26,7%	08	لا
46,7%	14	نسبياً
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 46,7% من أفراد العينة يرون أن لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في وجود إصلاحات نسبية , و يؤكد 26,7% من أفراد العينة أن هناك إصلاحات ، بينما ينفي 26,7% وجود هذه الإصلاحات .



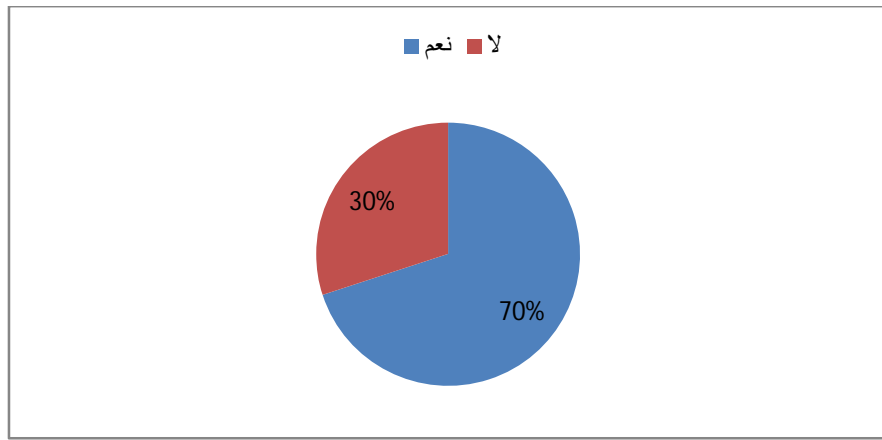
الشكل رقم (18) : توزيع أفراد العينة حول وجود إصلاحات إدارية .

4— تحديد وجهة أفراد العينة حول تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

الجدول رقم (19) : توزيع أفراد العينة حول وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات العمومية .

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
70%	21	نعم
30%	9	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) يؤكد أفراد العينة بنسبة 70% انه تم تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين ، فحين نفى أفراد العينة بنسبة 30% على عدم تحسين الخدمات .



الشكل رقم (19) : توزيع أفراد العينة حول وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات العمومية .

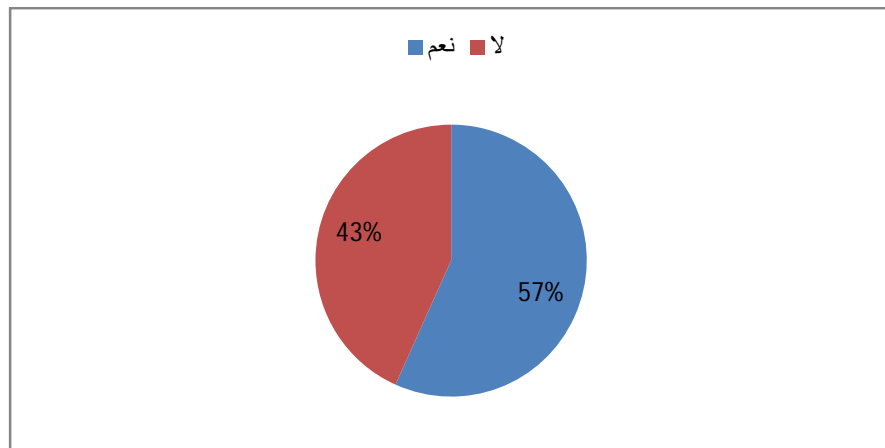
5— تحديد وجهة أفراد العينة حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية في وجود تغيير تنظيمي

الجدول رقم (20) : توزيع أفراد العينة حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية في وجود تغيير تنظيمي .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الدّحموني

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
56,7%	17	نعم
43,3%	13	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في وجود تغيير تنظيمي و هذا ما أكده أفراد العينة بنسبة 56,7% ، في حين تم نفي وجود تغيير تنظيمي بنسبة 43,3%.



الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية في وجود تغيير تنظيمي .

خلاصة الفصل الثالث

تناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي لدراسة التي تم إجراؤها ببلدية الدحموني بولاية تيارت باعتبارها إدارة عمومية يستفيد المواطن من خدماتها ويستشعر أداءها بشكل يومي و ملموس ،وقد تم في هذا الفصل الاستعانة بالاستبيان كأداة هامة لجمع البيانات فيما يخص البيانات المتعلقة بالموظفين .

و ما يلاحظ هو أن العلاقة بين متغيري وظائف إدارة الموارد البشرية و الخدمة العمومية تتضح بصفة أساسية في كفاءات الحصول على الموارد البشرية و المحافظة عليها و تدريبها و تطويرها و يظهر ذلك في إجابات العينة على أسئلة المحور الثاني و التي لها دور في تحسين الخدمة العمومية من خلال الإجابة على أسئلة المحور الثالث .

خاتمة

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في الإدارات العمومية خصوصا في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها ، كما أنها تلعب دورا رائدا و هاما في تحسين الخدمة العمومية و ذلك بالاستثمار في العنصر البشري في المنظمة من خلال التطبيق الجيد لوظائف إدارة المواد البشرية من تخطيط و توظيف و تحفيز و تدريب .

وكإجابة على الإشكالية المطروحة كيف يساهم تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية. أسهمت وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين الخدمة العمومية وذلك بالقضاء على مختلف المشاكل الإدارية التي واجهت الإدارات العمومية أدى ذلك إلى الارتقاء في أداء الموظف وتحسين نوعية الخدمات المقدمة

إلا أن واقع الخدمة العمومية في الجزائر قد تميز بالرداءة مما أدى إلى وجود خدمات عقيمة و التي بدورها ساهمت في توسيع الصورة بين الإدارة و الموظف و حتى المواطن و كسر الثقة بينهم ، و بهذا أصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الدوامة و إحداث تغييرات جوهرية في بنية الإدارة العمومية و إجراءاتها و في اتجاهاتها و سلوك الموظفين بها من أجل زيادة الفعالية التنظيمية و تحقيق الأهداف المنشودة .

نتائج الدراسة :

- 1-وظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى وجود اصلاحات إدارية و ذلك بعصرنة الإدارات و تحسين الخدمات العمومية فمثلا التخلي على الإدارة التقليدية و التحول نحو الإدارة الإلكترونية . وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى .
- 2-إن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية متوقف على تحديد معايير تؤدي بدورها إلى تناسب مع مواصفات الموظف و متطلبات الوظيفة هذا ما يزيد من قدرة الموظف على الأداء الجيد، وهو ما يثبت الفرضية الفرعية الثانية.

3- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين نمط التوظيف و مستوى أداء الإدارات العمومية الجزائرية فنمط التوظيف القائم على مبدأ الجدارة و المساواة يوفر موظفين ذوي كفاءات تحسن من الأداء و الخدمة المقدمة . وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

4- يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه الإدارات العمومية حيث لا يمكن تصوّر هذه الأخيرة بدون أفراد لأن ذلك سوف يقتصر فقط على أصول جامدة .

5- يتمّ التوظيف في الإدارات العمومية من مصادر داخلية أو خارجية استنادا على شروط عامّة تُطبّق على كل الوظائف الخاصة بالمنصب الشاغر .

6- قصد تحسين تأهيل الموظّفين تقوم المؤسسات والإدارات العمومية بضمان تكوين موظّفيها باتباع برامج للتكوين المتخصص بتحسين المستوى وتجديد المعلومات

7- إن عملية تقييم الموظفين لا تتسم بالموضوعية بسبب وقوع الرؤساء في أخطاء عملية تقييم الأداء المعروفة، كما لا يوجد ربط بين نتائج تقييم أداء الموظفين والحوافز المالية الممنوحة.

الاقتراحات و التوصيات :

✓ اعتبار عملية التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية هدفا و ليس مجرد وسيلة تستعمل لاستقطاب الأفراد و المفاضلة بينهم ثم تعيينهم لمأ المناصب الشاغرة، أي يتطلب التغيير للوصول إلى أداء متميز .

✓ ضبط عملية التوظيف من خلال احترام المبادئ و الأسس العلمية بما يزيد من قيمة الإدارات العمومية و تفعيل الدور الرقابي قبل و أثناء و بعد كل عملية توظيف .

✓ ضرورة تسطير برامج تدريبية متواصلة لفائدة الموظفين لتدارك النقص الموجود في مستواهم ، مع إرفاق هاته البرامج بحوافز تجعل إقبالا جيدا عليها .

- ✓ ضرورة إعادة تحليل و توظيف الوظائف بصفة جذرية من قبل المصالح المكلفة من قبل المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية .
- ✓ ضرورة اعتماد فلسفة جديدة لتقييم أداء الموظف و ذلك من أجل تحديد و مناقشة الانحرافات في الوقت المناسب .
- ✓ إقامة الدراسات والبحوث والملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة والخدمة العمومية.
- ✓ بناء نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع المؤسسات والأفراد للمساهمة في تحسين الخدمة العمومية.
- ✓ الاهتمام بالموظف الذي هو عنصر فعال في عملية تحسين الخدمة العمومية من خلال تحسين ظروفه الاجتماعية وتوفير الظروف الملائمة للعمل.
- ✓ التوجه نحو استعمال التقنيات الحديثة في الإعلام والاتصال .

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المصادر :

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع

أ- باللغة العربية

الكتب:

- 1- أبو شيخة ، نادر أحمد . إدارة الموارد البشرية : إطار نظري و حالات علمية . عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2013 .
- 2- ادريس ، ثابت عبد الرحمن . المدخل الحديث في الإدارة العامة . مصر : الدار الجامعية ، 2001 .
- 3- بدير ، حمل يوسف . اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات . عمان : دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 4- بربر ، كمال . إدارة الموارد البشرية و كفاءة التنظيم . عمان : مؤسسة التوحيد ، 2006 .
- 5- بعلي ، محمد الصغير . قانون الإدارة المحلية الجزائرية . الجزائر : دار العلوم للنشر و التوزيع ، 2004 .
- 6- بن عنتر ، عبد الرحمن . إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس و الأبعاد الاستراتيجية . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 7- بوضياف ، عمار . التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق . الجزائر : دار جسور للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 8- بوضياف ، عمار . الوجيز في القانون الإداري . الجزائر : جسور للنشر و التوزيع ، 2013 .

- 9- توفيق ، عبد الرحمن . المناهج التدريبية المتكاملة . مصر : مركز الجبران المهنية للإدارة ، 2004 .
- 10- تيم ، يزن . إدارة الموارد البشرية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2016.
- 11- حجازي ، محمد حافظ . إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية : دار الوفاء للدنيا و الطباعة و النشر.
- 12- الحريري ، محمد سرور . إدارة الموارد البشرية : إطار نظري و حالات علمية . عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2013 .
- 13- الحريري ، محمد سرور . طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير المواد البشرية . عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2016.
- 14- الحسن ، الحسين . الإدارة الإلكترونية . عمان : الوراق للنشر و التوزيع ، 2011 .
- 15- الحلابي ، ابراهيم عباس . تنمية الموارد البشرية و استراتيجية تخطيطها . القاهرة : دار الفكر العربي ، 2013 .
- 16- حمداوي ، وسيلة . إدارة الموارد البشرية . الجزائر : مديرية النشر الجامعية ، 2004 .
- 17- حمدي ، رضا هاشم . الإصلاح الإداري . عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2011 .
- 18- رشيد ، أحمد . الإصلاح الإداري . القاهرة : دار النهضة العربية ، 1994 .
- 19- زاهر ، عبد الرحمن . مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية . عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2010 .

- 20- الزغبي ، فايز و عبيدان ، محمد إبراهيم . أساسيات الإدارة الحديثة . عمان : دار المستقبل ، 1997 .
- 21- سالم ، مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية . عمان : إثراء للنشر و التوزيع ، 2014 ،
- 22- السالمي ، علاء عبد الرزاق . الإدارة الإلكترونية . عمان : دار وائل للنشر ، 2006 .
- 23- سامح ، عامر عبد المطلب . استراتيجيات إدارة الموارد البشرية . عمان : دار الفكر ناشرون و موزعون ، 2010 .
- 24- السلمي ، علي . إدارة السلوك الإنساني . مصر ، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 1983 .
- 25- صلاح الدين ، عبد الباقي . إدارة الموارد البشرية : مدخل تطبيقي معاصر . الاسكندرية : الدار الجامعية 2005 .
- 26- _ صلاح الدين ، عبد الباقي و عبد الهادي ، علي مسلم . إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2009 .
- 27- الصيرفي ، محمد . إدارة التغيير . مصر : دار الفكر الجامعي ، 2007 .
- 28- عاشور ، احمد صقر . إصلاح الإدارة الحكومية . القاهرة : آفاق المستقبل ، 1995 .
- 29- عبد الباقي ، صلاح . إدارة الموارد البشرية . مصر : الدار الجامعية ، 2000 .
- 30- عبد الباقي ، محمد صلاح الدين . الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات . القاهرة : الدار الجامعية ، 2001 .
- 31- عدمان ، مريزق . التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة . الجزائر : جسور للنشر و التوزيع ، 2015 .

- 32- العزاوي ، نجم عبد الله و جواد ، عباس حسين . الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 33- العمري ، محمد حيدر . استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة . عمان : عالم الكتب الحديث للنشر و للتوزيع ، 2011 .
- 34- عوابدي ، عمار . دروس في القانون الإداري . الجزائر : ديوان المطبوعات .
- 35- قاسم ، محمد أنس . مذكرات في الوظيفة العامة . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1989 .
- 36- القريوني ، محمد قاسم . الإدارة العامة منظور مقارن . عمان : دار الفكر للنشر و التوزيع 1985 .
- 37- قوي ، بوحنيه . تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات . عكان : مركز الكتاب الأكاديمي ، 2014 .
- 38- الكلالدة ، طاهر محمود . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . عمان : دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2011 .
- 39- ماهر ، أحمد . السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، 1995 .
- 40- محمد ، أحمد عبد النبي . إدارة الموارد البشرية . عمان : زمزم ناشرون و موزعون ، 2010 .
- 41- محمود ، منال طلعت . أساسيات في علم الإدارة . مصر : المكتب الجامعي الحديث ، 2003 .
- 42- النداوي ، عبد العزيز . عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية . عمان : العسير للنشر و التوزيع ، 2009 .

- 43- نعموني ، مراد. **مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم** . الجزائر : حبسور للنشر و التوزيع ، 2014 .
- 44- نوري ، منير . **تسيير الموارد البشرية** . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 .
- 45- الهلالات ، صالح علي عودة . **الإدارة الفعالة للموارد البشرية** . عمان : دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، 2016 .

المجلات :

- 1- بوالشرش ، نور الدين و محامدية ، إيمان . **واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية** ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد . 27 . 2016 .
- 2- بو عبد الله ، الحسين . **تنمية الموارد البشرية** ، مجلة علمية متخصصة في الأبحاث و الدراسات النفسية و التربوية و تنمية الموارد البشرية ، العدد 1. 2004 .
- 3- بوخمخ ، عبد الفتاح . **تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في النشأة الصناعية** ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 18. 2002 .

القوانين و المراسيم :

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 — المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية رقم 37 .
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون 11-10 المؤرخ في 3- جويلية- 2011 ، المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية رقم 32 .

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي 91-26 المؤرخ في فيفري 1992 المتضمن القانون الأساسي بالعمال المنتمين في قطاع البلديات .

الأطروحات و المذكرات الجامعية :

1- ولد سيدن ، باباه . دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء ، مذكرة ماجستير . جامعة تلمسان : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، 2009 .

2- عقون ، شراف . سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مذكرة ماجستير . جامعة قسنطينة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2006 .

3- قداش ، سمية . أثر التسيير الوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة العمومية ، مذكرة ماجستير . جامعة ورقلة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2006 .

4- دحيمان ، لويزة . تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر ، مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر : كلية العلوم السياسية و الإعلام ، 2011 .

5- المقادلة ، حمزة . إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير ، مذكرة ماجستير . جامعة قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، 2009 .

6- عاشور ، عبد الكريم . الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية ، مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر : كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2009 .

7- يطو ، رزيقة . دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر ، مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر : كلية العلوم السياسية و الإعلام ، 2008 .

8- يخو ، فاطمة الزهراء . تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية ، مذكرة ماجستير . جامعة تلمسان : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2011 .

- 9- السويدي ، دلال . نظام المعلومات كأداة لتعيين جودة الخدمة الصحية ، مذكرة ماجستير جامعة ورقلة :كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2012 .
- 10- عطار ، نادية . التسيير العمومي الجديد لتحسين القطاع العام ، مذكرة ماجستير. جامعة تلمسان : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، 2014 .
- 11- رناي ، فريد . حماية حق الموظف في النظام القانوني للتوظيف العمومي الجزائري ، مذكرة ماجستير . جامعة تيزي وزو : كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2004 .
- 12- تيشان ، سلوى . أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظف بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير. جامعة بومرداس : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، 2009 .
- 13- جوادي ، حمزة. الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الأداء ، مذكرة ماجستير . جامعة قسنطينة : كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، 2003 .
- 14- عزوز، محمد . دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة العاملين ، مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، 2008 .
- 15- ولمان ، محمد . تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية ، أطروحة دكتوراه. جامعة بسكرة : كلية العلوم الإجتماعية و الانسانية ، 2015 .
- 16- مرماط، نبيلة . فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ، مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2009 .
- 17- كأس ، عبد القادر . الغدرة العامة و الإصلاح الإداري في الجزائر ،مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر : كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2008 .

- 18- فيرم ، فاطمة الزهراء . الموظف العمومي و اهداف الإدارة في الجزائر ،
مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر : كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،
2004 .
- 19- علاوي ، عبد الفتاح . أثر التفسير التنظيمي على اداء الموارد البشرية ،
أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ،
2012 .
- 20- عشاب ، لطيفة. النظام القانوني للبلدية في الجزائر ، شهادة ماستر . جامعة
ورقلة : كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2012 .

ب- : باللغة الأجنبية:

- 1- Philip kotler , marketing management , USA : prentic
international editions . 2009 .

الملحق رقم 01 :
الهيكل التنظيمي لبلدية الدحموني
– ولاية تيارت –

الملحق رقم 02

استمارة الاستبيان

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

استمارة خاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية كآلية لتعيين
الخدمة العمومية ببلدية الدحموني – ولاية تيارت -

أخي الموظف :

نحن طلبة بقسم العلوم السياسية بكلية الحقوق و العلوم السياسية نسعى لإجراء دراسة
ميدانية لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير بالعلوم السياسية تخصص إدارة الموارد
البشرية .

و في إطار إعداد هذه المذكرة يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة بغية الإجابة على
ما تتضمنه من أسئلة و تكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

و في الأخير لكم منا خالص الامتنان و الشكر و التقدير لما ستقدموه للناس من مساعدة
من أجل انجاح هذا العمل .

ملاحظة : كل المعلومات تبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2018 – 2019

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة بين 30 و 40 سنة
- بين 40 و 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي : مستوى ابتدائي مستوى متوسط
- مستوى ثانوي مستوى جامعي
- 4- المنصب : رئيس مصلحة رئيس مكتب عون إداري مهنة أخرى
- 5- الأقدمية : أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 16 سنة
- من 16 إلى 22 سنة

المحور الثاني : تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في البلدية :

1- التخطيط :

على ماذا تعتمد البلدية في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ؟

زيادة سرعة الأداء زيادة القدرات الذهنية رفع مستوى الإتصال تحمل مسؤولية العمل

2- التوظيف :

هل المراحل التي تعتمد عليها البلدية (الاستقطاب ، العيين ، الاختيار) في التوظيف تساعد على

تحسين الأداء و الخدمة العمومية

نعم لا نوعا ما

3- التحفيز :

ما هي أنواع الحوافز :

هل أنت راض عنها :

نعم لا

هل أثرت الحوافز على أدائك ؟

نعم لا نسيباً

4- التدريب :

هل تلقيت تدريباً من قبل ؟

نعم لا

هل التدريب الذي تلقيته له علاقة بمنصبك ؟

نعم لا نسيباً

هل تخصص مبالغ مالية للدورات التدريبية ؟

نعم لا

5- تقييم الاداء :

هل طرق تقييم الأداء فعالة ؟

نعم لا

المحور الثالث : وظائف غدارة الموارد البشرية و تعيين الخدمة العمومية :

1- هل أدى تفعيل إرادة الموارد البشرية الناجعة إلى تعيين الخدمة العمومية على مستوى البلدية ؟

نعم لا

2- هل أسهمت وظائف إدارة المواد البشرية في القضاء على المشاكل التي تواجه البلدية ؟

نعم لا

3- هل تعتقد أن وظائف إدارة الموارد البشرية قد أسهمت في وجود إصلاحات إدارية ؟

4- هل تعتقد أن لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في تحسين الخدمات العمومية المقدمة

للمواطنين؟

نعم لا

5- هل تعتقد أن لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في وجود تغيير تنظيمي؟

نعم لا

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول :

- الجدول رقم 01 : الفرق بين الإدارة الالكترونية و الإدارة التقليدية.....84
- الجدول رقم 02 : توزيع العينة حسب متغير الجنس.....96
- الجدول رقم 03 : توزيع العينة حسب السن97
- الجدول رقم 04 : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي98
- الجدول رقم 05 : توزيع العينة حسب المنصب.....101
- الجدول رقم 06 : توزيع العينة حسب متغير الاقدمية102
- الجدول رقم 07 : توزيع العينة حسب وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية.....103
- الجدول رقم 08 : توزيع العينة حسب طريقة التوظيف104
- الجدول رقم 09 : توزيع العينة حول أنواع الحوافز.....105
- الجدول رقم 10 : توزيع العينة حول الرضى عن الحوافز106
- الجدول رقم 11 : توزيع العينة حول تأثير الحوافز على الأداء.....107
- الجدول رقم 12 : توزيع العينة حسب تلقي التدريب من قبل108
- الجدول رقم 13 : توزيع العينة حول علاقة التدريب بالمنصب109
- الجدول رقم 14 : توزيع العينة حول تخصيص المبالغ المالية للدورات التدريبية ...110
- الجدول رقم 15 : توزيع العينة حسب طرق تقييم الأداء الفعالة111

الجدول رقم 16 : توزيع العينة حول تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمة
العمومية 112

الجدول رقم 17 : توزيع العينة حول اسهام وظائف إدارة الموارد البشرية في القضاء
على المشاكل التي تواجه البلدية..... 113

الجدول رقم 18 : توزيع العينة حول وجود إصلاحات إدارية..... 114

الجدول رقم 19 : توزيع العينة عن تحسين الخدمات العمومية..... 115

الجدول رقم 20 : توزيع العينة حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية في وجود تغيير
تنظيمي 116

قائمة الأشكال :

- الشكل رقم 01 : نموذج الوصف الوظيفي لمدير علم الموارد البشرية.....29
- الشكل رقم 02 :توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 97
- الشكل رقم 03 :توزيع أفراد العينة حسب السن.....98
- الشكل رقم 04 :توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....99
- الشكل رقم 05 :توزيع أفراد العينة حسب المنصب.....100
- الشكل رقم 06 :توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.....101
- الشكل رقم 07 :توزيع أفراد العينة حسب وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية.....103
- الشكل رقم 08 :توزيع أفراد العينة حسب طريقة التوظيف.....104
- الشكل رقم 09 :توزيع أفراد العينة حول أنواع الحوافز.....105
- الشكل رقم 10 :توزيع أفراد العينة حول الرضى عن الحوافز.....106
- الشكل رقم 11 :توزيع أفراد العينة حول تأثير الحوافز على الأداء.....107
- الشكل رقم 12 :توزيع أفراد العينة حسب تلقي التدريب من قبل.....108
- الشكل رقم 13 :توزيع أفراد العينة حول علاقة التدريب بالمنصب.....109
- الشكل رقم 14 :توزيع أفراد العينة حول تخصيص المبالغ المالية للدورات التدريبية.....110
- الشكل رقم 15 :توزيع أفراد العينة حسب طرق تقييم الأداء الفعالة.....111
- الشكل رقم 16 :توزيع أفراد العينة حول تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية.....112

الشكل رقم 17 :توزيع أفراد العينة حول اسهام وظائف إدارة الموارد البشرية في القضاء
على المشاكل التي تواجه البلدية.....113

الشكل رقم 18 :توزيع أفراد العينة حول وجود إصلاحات إدارية.....114

الشكل رقم 19 :توزيع أفراد العينة عن تحسين الخدمات العمومية.....115

الشكل رقم 20 :توزيع أفراد العينة عن تحسين الخدمات العمومية.....116

الفهرس

الفهرس :

- 1..... مقدمة
- 12..... الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية و الخدمة العمومية.....
- 13..... المبحث الاول : إدارة الموارد البشرية
- 14..... المطلب الأول :مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
- 14..... أولاً : تعريف الإدارة و المورد البشري
- 15..... ثانيا : تعريف إدارة الموارد البشرية
- 17..... المطلب الثاني : تطور إدارة الموارد البشرية
- 22..... المطلب الثالث : أهداف و أهمية إدارة المواد البشرية
- 22..... أولاً : أهداف إدارة الموارد البشرية
- 23..... ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية
- 25..... المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
- 25..... المطلب الأول : وظيفة الحصول على الموارد البشرية.....
- 25..... أولاً : تعريف تحليل الوظائف
- 26..... ثانيا : توصيف الوظائف

- 30..... ثالثا : تصميم الوظائف
- 31..... رابعا : تخطيط الموارد البشرية
- 33..... خامسا : التوظيف
- 35..... المطلب الثاني : المحافظة على الموارد البشرية
- 35..... أولا : الحوافز
- 36..... ثانيا : تقييم الأداء
- 38..... ثالثا : الصحة و الأمن في العمل
- 39..... المطلب الثالث : تنمية و تطوير الموارد البشرية
- 39..... أولا : التكوين
- 41..... ثانيا : التدريب
- 43..... المبحث الثالث : مدخل للخدمة العمومية
- 43..... المطلب الأول :مفهوم الخدمة العمومية
- 43..... أولا : تعريف الخدمة العمومية
- 46..... ثانيا : أهمية الخدمة العمومية
- 47..... المطلب الثاني : خصائص الخدمة العمومية
- 48..... المطلب الثالث : أنواع و نظم الخدمة العمومية
- 48..... أولا : أنواع الخدمة العمومية

ثانيا : نظم الخدمة العمومية 50.....

الفصل الثاني : علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة

العمومية..... 57.....

المبحث الأول : تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية

الجزائرية..... 58.....

المطلب الأول : الحصول على الموارد البشرية في الإدارات العمومية في

الجزائر..... 58.....

أولا : تعريف الوظيفة العامة و الموظف العمومي..... 58.....

ثانيا : مبدأ الجدارة و المساواة في التوظيف 63.....

المطلب الثاني : المحافظة على الموارد البشرية في الإدارات العمومية... 63.....

أولا : الحوافز 63.....

ثانيا الأمن و الصحة في العمل 66.....

المطلب الثالث : تنمية و تطوير الموارد البشرية في الإدارات العمومية

..... 67.....

المبحث الثاني : الخدمة العمومية في الجزائر في ظل تطبيق وظائف إدارة الموارد

البشرية..... 69.....

المطلب الأول :واقع الخدمة العمومية و محاولات إصلاحها 70.....

أولا : واقع الخدمة العمومية 70.....

- ثانيا : محاولات إصلاح الخدمة العمومية.....75
- المطلب الثاني : انعكاسات وظائف إدارة الموارد البشرية على تحسين الخدمة العمومية.....78
- أولا : الأداء78
- ثانيا : التغيير التنظيمي80
- الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبلدية الدحموني86
- المبحث الأول : بلدية الدحموني.....87
- المطلب الأول :تعريف البلدية في الجزائر.....87
- أولا : المجال المكاني87
- ثانيا : المجال البشري89
- المطلب الثاني : تعريف بلدية الدحموني91
- المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي92
- المطلب الرابع: أدوات الدراسة.....95
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....96
- المطلب الأول: تحليل معطيات الاستبيان المتعلقة بالبيانات الشخصية...96
- المطلب الثاني: تحليل معطيات الاستبيان المتعلقة بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.....101

المطلب الثالث:تحليل البيانات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الخدمة

العمومية على مستوى البلدية.....111

الخاتمة 119

قائمة المصادر و المراجع 123

الملاحق.....131

قائمة الجداول و الأشكال.....139

الفهرس.....143

الملخص