



جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالإستقرار الوظيفي في
الجماعات المحلية بالجزائر
- دراسة حالة ولاية غرداية -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الدكتورة:

- الأخصري إيمان

إعداد الطالبين:

- بوكبشة رياض

- كلوة يوسف

لجنة المناقشة :

اللقب و الإسم	الجامعة	الصفة
الدكتور جيدور حاج بشير	جامعة غرداية	رئيسا
الدكتورة الأخصري إيمان	جامعة غرداية	مشرفا و مقرا
الدكتورة صوالحي ليلي	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية :

2018 م - 2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة : الآية 11)

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد الأمين المبعوث رحمة للعالمين

بشيرا ونذيرا وداعيا إلى الله بإذنه وسراجا منيرا وبعد

لك الحمد ربي على أن وفقّني إلى أن أتم هذا العمل وأكرمّني بهذه اللطائف المميزة في حياتي

والتي أود أن أتقاسمها مع من أحببت من خلال إهدائها إلى ،

إلى التي حملتني كرها ووضعّني كرها ، وسهرت على تربيّتي وراحتي ، إلى التي قاسمتني أفراحي

وشاركتني أحزاني إلى قرة عيني أمي الغالية أطال الله في عمرها وورثها الصحة والعافية.

إلى من سهر على تعليمي و تربيّتي و تلقّيني أن السبيل إلى النجاح هو الصبر و التضحية ، والذي

كان دوما سندي في الحياة وسببا إلى ما وصل به إليه والذي العزيز أطال الله في عمره وورثه الصحة

والعافية ،

إلى قرة عيني و سندي في حياتي زوجتي أطال الله في عمرها وحفظها من كل سوء و أدام حياتها

بالأفراح والنجاحات و إلى كافة عائلتي متمنيا لهم وافر الصحة والمناجاة والنجاح ،

إلى الذين هد الله بهم أزمي وشاركتهم في أمري ، والذين ساندوني في أصعب لحظات حياتي إخوتي

و أخواتي و أبنائهم وفقّهم الله إلى ما يحبه ويرضاه وإلى روح الكتّونة مدلّة البيبى بشرى رحمها الله ،

إلى كل عائلتي المصنبة بأمن ولاية خرداية وبالأخص كل من السيد رئيس أمن الولاية الدكتور

زخادنية محمد صالح و السيد نائب رئيس أمن الولاية عميد الشرطة رحالي مصطفى ،

إلى كل زملائي طلبة الدفعة الأولى للماستر في العلوم السياسية بجامعة خرداية وخاصة جمال الدين ،

بومدين ، رضوان ، بشرى و زميلي في المذكرّة رياض ، دون أن أنسى إخوتي في الله حواقي عبد

القادر و ميلودي جمال ، عبد الرحمان إبراهيم .

يوسف كلوه :

إهداء

بعد جهد جهيد وعمل فريد بإرادة من حديد وبتوفيق من العزيز الحميد بكل سعادة العالم بكل فرح الكون ، يسرني أن أهدي ثمرة جهدي في نهاية مشواري الجامعي هذا إلى الرجل الذي أثار لي درج الحياة وعلمني أن لا أتعاون عن طلب العلم حتى الممات

• أبي العزيز •

إلى التي كان لي بطنها وعماء وسدرها سقاعاً وبأيدي الألام ربتني وبعيون الأتعاب راعتني وبصدر حميم حمتني وبالحب والعنان حمرتني إلى من وضع الله الجنة تحب أقدامها

• أمي الحبيبة •

إلى سدي في الحياة إخوتي وكل أصدقائي و زملائي الطلبة
إلى عائلتي الأكاديمية أساتذة و موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية،
إلى عائلتي المهنية موظفي الأمن الوطني بأمن ولاية غرداية.
إلى كل من نسيم قلبي وتذكرهم قلبي.

رياض بوكبشة

شكر و تقدير

عن أبي هريرة رضي الله عنه ، عن النبي صلى الله عليه و سلم قال :

(لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

الحمد لله رب العالمين ، أهل المجد و الشكر و الحمد على فضله و امتنانه و توفيقه لنا بإتمام هذه الدراسة ، و الصلاة و السلام على أشرف الخلق و الأنبياء و المرسلين محمد و على آله و صحبه أجمعين ، اللهم علمنا ما ينفعنا و انفعنا بما علمتنا ، و زدنا اللهم علما نافعاً الشكر لله الذي أكرمنا بأستاذتنا الدكتور الفاضلة / الأخصي إيمان ، مشرفة على إنجاز هذه المذكرة ،

و به نتوجه إليهما بخالص الشكر و العرفان و وافر الإمتنان على كل ما علمتنا إياه و على عطاياها و توجيهاتها و مؤازرتها لنا طوال مدة إنجاز هذه الدراسة ، شكراً لكي لسعة صدرك و معاونتك المخططة في سبيل العلم و المعرفة ، نسأل الله تعالى أن يجزيك خير الجزاء و أن يجعلك دوماً نبراساً لكل من يهتدي بالعلم طريقاً .

كما نتوجه بجزيل الشكر و العرفان إلى كافة أعضاء الطاقم الإداري و كل أساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية ، كل باسمه و مقامه .

و عرفاناً منا بالجميل فإننا نتقدم بخالص شكرنا و تقديرنا إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة خرداية و الذين كان لهم الفضل في استكمالنا مسارنا الدراسي فجزاكم الله عنا كل الخير . شكر خاص إلى السيد الدكتور فوزي بن براهيم مدير الدراسات بجامعة خرداية سابقاً و مدير المدرسة العليا للأساتذة بورقلة حالياً على فضله بتسهيل لنا إجراءات التسجيل و الدراسة ، الشكر و العرفان و التقدير الخاص لأعضاء لجنة المناقشة ، على جهودهم المبذولة و تكرمهم على المراجعة اللغوية و المنهجية و على تنقيح و إثراء هذه الدراسة ، و إلى كل من ساهموا في تحكيم استبانة دراستنا .

و أخيراً الحمد و الشكر لله على إنجاز و إتمام هذا الجهد المتواضع ، فإن وفقنا فمن الله ، وإن أخطأنا فمن أنفسنا ، و ما توفيقنا إلا بالله .

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و تفعيل و تعزيز الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية بالجزائر، نظرا لما حضي به كل منها من اهتمام كبير ضمن المنظمات و المؤسسات الحكومية

و الإدارية خلال العقود الأخيرة، خاصة في البلدان النامية، وعليه أراد الباحثان تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية، من خلال دراسة واقع العلاقة بينهما في ولاية غرداية و بالضبط بمديرية الإدارة المحلية، حيث في هذا الشأن صممت استبانة لإثبات فرضية الدراسة المتمثلة في " هناك علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية و الاستقرار الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، و عليه تم إجراء دراسة ميدانية بالمديرية السالفة الذكر، و التي خلصت إلى أن التطبيق السليم و الجيد و الاهتمام اللازم بإدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية يؤدي إلى تحقيق و تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين التابعين لها، كما أن الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية ظاهري لأن الموظفين يميزهم سلوك سلبي نحو وظائفهم، نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل و تدفعهم إلى تفعيل أدائهم و ولائهم لوظيفتهم.

الكلمات المفتاحية :

الإدارة ، الموارد ، الإستقرار ، الأداء ، الحوافز ، الأفراد ، الموظف ، الوظيفة ، الرضا .

Abstract

The study aims to test the relationship between the human resources management and achieving job stability in the Algerian local communities, in view of the great importance of these last concepts within the public and administrative organizations and institutions during the last decades, especially in developing countries, so the researchers wanted to highlight the contribution of human resources management to activate and achieve the job stability in the Algerian local communities by studying the reality of their relationship in the state of Ghardaia (wilaya), exactly the directorate of local administration. In this regard, a questionnaire was designed to validate the hypothesis of the study that there is a proportional relationship between the human resources management and the job stability in the Algerian local communities in Ghardaia. Thus, a field study was conducted at the directorate of local administration in Ghardaia, which concluded that the good application and the necessary attention required in the management of human resources leads to the realization and activation of the stability of the job of its employees.

- Keywords :

**Administration – Resources – Stability – Performance – Incentives – Individuals-
Employees – Occupation – Satisfaction.**

مقدمة

يشهد العالم تغيرات سريعة و تحديات شديدة متشابكة فرضها الواقع الجديد و المتجدد، بحيث تشكل ضغوطا على المؤسسات و الإدارات بجميع أنواعها ، سواءا عمومية كانت أو خاصة و بمختلف أحجامها و مهامها بل أصبحت تهدد وجودها و استمراريتها ، فالتعقيد و الغموض و المنافسة و انعدام الإستقرار و ظهور منظمات و مؤسسات جديدة و تحالف بعضها و انهيار بعضها الآخر و تباين المجتمعات و تطور اختلاف الأنظمة السياسية و الاقتصادية و الإدارية ، كلها جميعا عوامل أسهمت في التغيير الواضح و المستمر في كافة المنظمات و خصوصا في مجال إدارة الموارد البشرية .

و لمواجهة هذه العوامل و التحديات ظهرت الحاجة الملحة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات و مؤهلات متميزة تساعدها على مواجهة هذه التحديات، حيث يعد المورد البشري من أهم العناصر الأساسية و الرئيسية القادرة على إحداث النجاح للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة ، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة و فعاليتها في أداء مهامها و أنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة و فعالية المنظمة ذاتها و مدى قدرتها على التميز و المنافسة داخليا و خارجيا، من أجل استمراريتها و بقائها، إذ أن المنظمات التي لا تولي اهتماما بالغا لمواردها البشرية و التي لا تسعى إلى التطوير فيها يكون مصيرها التراجع و الاضمحلال بل ربما الزوال ، فالموارد البشرية المؤهلة و المبدعة و المستقرة تساعد المنظمة على التكيف في عالم شديد التغيير و التعقيد، و كل ذلك لا يتحقق إلا عن طريق إدارة الموارد البشرية، بحيث تعد من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمات ، كونها تتعامل مع أهم عناصر الإنتاج و أكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية، فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطا و تنظيما و توجيهها و رقابة مع الفرد في المنظمة ، و الذي قد يكون الميزة التنافسية للمنظمة و الذي هو غير قابل للتقليد.

و الجزائر كغيرها من الدول النامية التي سعت إلى تطوير نفسها في شتى المجالات ، اقتصاديا اجتماعيا، سياسيا و إداريا ، تماشيا مع ما شهدته الساحة الدولية من تطورات، و نظرا لما قد صاحب هذه التطورات العديد من الإصلاحات السياسية و الاقتصادية و التنظيمية فيها ، إضافة إلى المكانة المتميزة لإدارة الموارد البشرية التي مكنتها من تجسيدها على أرض الواقع جعلتها تحتل موقعا بارزا في إستراتيجية و سياسة التنمية الإدارية بالجزائر في جميع مراحلها و محطاتها، إذ عملت الجزائر على تخصيص مبالغ مالية معتبرة في الخماسي الأخير الماضي سنة 2010 / 2014 لتنمية الموارد البشرية و عيا منها بأهمية العنصر البشري في العملية التنموية، و هو ما جسدهته الدولة الجزائرية في الاهتمام بالتنمية البشرية في الجماعات المحلية من خلال منح لامركزية أكثر في تسييرها خاصة من جانب القرارات و إعداد البرامج التنموية و من جانب إدارة الموارد البشرية حتى تلعب هذه الأخيرة دورا بارزا في حياة المجتمع و تسيير شؤونه من خلال توفير الإمكانيات المادية و البشرية الضرورية للقيام بذلك.

و على ما سبق ذكره أراد الباحثان دراسة أهم العوامل المساهمة في رقي و تطوير أداء الجماعات المحلية ألا و هو إدارة الموارد البشرية، و أثرها في تعزيز الاستقرار الوظيفي فيها في الجزائر، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و مستوى تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى موظفي مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية ، ذلك من خلال قياس مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية و مؤشرات الاستقرار الوظيفي لدى موظفيها.

إشكالية الدراسة :

تمثلت إشكالية الدراسة الرئيسية على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية

بولاية غرداية ؟

وتتبع عن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية، و ماهي أهم وظائفها ؟

- ما مفهوم كل من الاستقرار الوظيفي و الجماعات المحلية بالجزائر ؟

- ما هو واقع كل من إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية بالجزائر ؟

فرضيات الدراسة:

و للإجابة عن الإشكالية التي طرحتها الدراسة وضع الباحثان فرضيتين كحل مؤقت لهذه الإشكالية

ريثما نتوصل إلى ما تفرزه الدراسة من نتائج، و هي كالآتي:

• هناك علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.

• لإدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية سمحت لنا

باختياره و اقتراحه من بين مجموعة المواضيع المقترحة من قبل الإدارة، و تتمثل هذه المبررات في :

1- أسباب ذاتية:

- اختصاص الباحثان الذي يشمل كل ما يتعلق بالتنظيمات الإدارية و الموارد البشرية ، دفع الباحثان

لاختيار موضوع يدخل ضمن اختصاصهما العلمي و الوظيفي .

- اندراج الموضوع ضمن اهتمام الباحثان أكثر من غيره من المواضيع، و كذلك من أجل تعميق معارفهما

حوله مما أوجد لديهما رغبة ملحة و راحة نفسية لتناول هذا الموضوع.

- ملاحظة الباحثان من المحيط المعاش، أن الموظف الجزائري يهتم بكل ما يتعلق بالراحة و الاستقرار المهني و هذا ما لمساه من خلال الاحتكاك لمعظم طلبة الدفعة، التي تغلب عليهم صفة الموظفين بما فيهم الباحثان.

2- أسباب موضوعية:

- يعتبر الاستقرار الوظيفي ذو أهمية بالغة للعامل و المنظمة معا، بحيث تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات حول الوسائل المتنوعة التي يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل، لكن هاجس عدم الاستقرار الوظيفي لدى الفرد العامل تجاه نفسه و وظيفته و المنظمة التي ينتمي إليها أصبح حالة يعاني منها الغالبية الساحقة من العاملين.

- سياسة المؤسسات الجزائرية التي تولي اهتماما اكبر للموارد المادية، متناسية أهمية المورد البشري

- محاولة إثراء البحث العلمي و اكتشاف أفكار و معلومات جديدة.

أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مدى حيوية و أهمية إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية بالجزائر و مدى تأثيرها في تعزيز الإستقرار الوظيفي ، الذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من المفكرين و لا تزال بحاجة إلى دراسات جديدة نظرا لمدى ارتباطه بحاجات و دوافع أهم عامل في المؤسسات و المنظمات ألا و هو العنصر البشري و التي تتغير من حين لآخر و من فرد لفرد.

كما تكمن أهمية دراستنا أنها من المتوقع أن تسهم في زيادة التراكم المعرفي في هذا التخصص و في هذا الموضوع بالضبط ، من خلال النتائج التي تلقي بعض الضوء حول العلاقة المترابطة بين متغيري دراستنا والمتمثلان في إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية بالجزائر ،

عكس ما وجدناه من خلال تصفحنا للمراجع و الكتب في هذا الموضوع التي جمعت بين هذه المتغيرات فمجموعة الدراسات التي اطلعنا عليها كانت موجهة إلى إحداها دون الآخر.

2- الأهمية العملية :

و تتمثل في إمكانية ما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج و توصيات إذ ستساعد الجهات المعنية و المختصة بالإستفادة منها مستقبلا بتحسين و تطوير رسم ووضع خطط سليمة و جيدة لإدارة و تخطيط الموارد البشرية في الجماعات المحلية بالجزائر (الولاية و البلدية) ، و السعي لإيجاد الحلول المناسبة في الميدان للحد من ظاهرة عدم الإستقرار و الرضا الوظيفي و التعرف على أهم العوامل التي تعيق استقرار العاملين و الموظفين ، و التي غالبا ما تنتج عنها نتائج و عواقب وخيمة تتحملها المؤسسات و المنظمات جراء سوء التسيير منها انتشار ظاهرة هروب اليد العاملة المؤهلة ، مما يلزم الجماعات المحلية موضوع دراستنا على البحث عن المورد البشري بشتى الطرق و بنفقات باهظة من أجل تعويض الموظفين الذين تركوا مناصب عملهم ، و كذلك ما يتطلبه بعده من إعادة تأهيلهم و تكوينهم و تدريبهم من جديد بتكاليف إضافية أخرى مما يؤثر على وعائها المالي .

أهداف الدراسة:

نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربط إدارة الموارد البشرية بالاستقرار الوظيفي، باعتبارها العامل الأساسي في ذلك بطريقة فعالة وإستراتيجية على مستوى الجماعات المحلية ، فهناك أهداف نصبو للوصول إليها من خلال دراستنا هذه وهي:

- التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي من خلالها تقوم المنظمات و خاصة الجماعات المحلية في الجزائر بالمحافظة على الاستقرار الوظيفي لرأسمالها البشري للاستفادة منه بشكل أفضل بالإضافة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار الموظفين فيها.

- محاولة التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية بالجزائر، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، خاصة ذات الكفاءات العالية والخبرات في مناصب العمل المختلفة و ضرورة المحافظة عليها عن طريق تحقيق و توفير كل محددات الاستقرار الوظيفي.
- التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لدى موظفي الجماعات المحلية - موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية - و التي تشمل: (كفاءة إدارة الموارد البشرية و فاعليتها على مستوى الاستقرار الوظيفي).

أدبيات الدراسات:

لقد قام الباحثان بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع دراستنا، فلم نجد دراسات تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية معا، وقد وجدنا بعض الدراسات التي تناولت إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية مع الاستقرار الوظيفي، أو دراسات تناولت إحدى متغيري دراستنا على حدى، لذا قمنا بالاعتماد و تقسيم الدراسات السابقة على النحو التالي:

- **الدراسة الأولى:** و هي دراسة بعنوان " **العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن** " ، سنة 2009 و هي عبارة عن دراسة ميدانية قام بها الدكتور علي الضلاعين و الأستاذ الدكتور نجم العزاوي بقسم إدارة الأعمال لجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا التي نشرت سنة 2010، في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية في عددها 24، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، و قد صيغت عدة فرضيات ذات العلاقة بعوامل عدم الاستقرار الوظيفي و تم تصميم استمارة استبيان وزعت في الشركات على عينة من العاملين في الشركات الصناعية ، حيث توصلت إلى نتائج أهمها :

- أن هناك علاقة واضحة على عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين و تدني الأجور و عدم تناسب جماعات العمل و عدم توفر التأمين الصحي على الإطلاق و عدم ايجابية علاقات الإدارة مع الموظفين من حيث التعامل، وكذا صعوبات متعلقة بطبيعة العمل يواجهها العاملين.¹

✓ - **الدراسة الثانية** : الدراسة التي قامت بها الطالبة الباحثة زهاني وسام من جامعة محمد خيضر بسكرة الجمهورية الجزائرية سنة 2016، كمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع إدارة و عمل الموسومة بعنوان " **نظام الحوافز و استقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية**" دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، و التي كانت تهدف إلى معرفة علاقة تأثير الحوافز المختلفة في المؤسسة الجزائرية و مستوى استقرار المورد البشري فيها، أين توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن نظام الحوافز له دور كبير و فعال في تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال عدة جوانب خاصة ما تعلق منها بالحوافز المادية كالراتب و العلاوات... الخ.²

ومن خلال الاطلاع على الدراستين السالفتي الذكر، سيحاول الباحثان معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية بالجزائر في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال الدراسة الميدانية، لذلك فإن الاهتمام الذي يمكن أن تساهم فيه هذه الدراسة هو تقديم معلومات دقيقة عن الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية، لما لهذه الأخيرة من مميزات خاصة.

¹ علي الضالعين و نجم العزاوي، العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن"، قسم إدارة الأعمال

لجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، سنة 2010.

² وسام زهاني، " نظام الحوافز و استقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع إدارة و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 .

صعوبات الدراسة:

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالإرادة والشجاعة وأن يتحدى الصعاب والمشاكل

ويتجاوز جميع العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز بحث أو دراسة في موضوع ما دون تلقي عراقيل

ومشاكل تواجهه، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتها ووقفت أمامنا في هذا البحث هي:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراسة كبيرة حول هذه العلوم.
- صعوبة الحصول على المعلومات خلال الدراسة الميدانية بولاية غرداية، خاصة ما تعلق منها بالموظفين التابعين لمديرية الإدارة المحلية والتي تمس مساهم المهني كالتحويلات الداخلية والخارجية وما يتعلق بالجانب الانضباطي والتأديبي و كذا صعوبة الحصول على الملاحق والجدول التي توضح هيكله وتطور مديرية الإدارة المحلية بغرداية، وهذا كله بحجة سرية المعلومات من طرف مسؤولي المديرية أو ما يعرف بالسر المهني .
- قلة المراجع المتخصصة في هذا المجال خاصة المراجع و الدراسات ذات الصلة بالإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر نظرا لحدائته سواء في مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية أو المكتبة المركزية .
- قلة و ضيق الوقت المحدد لدراسة المذكرة، و الذي لم يكف الباحثان لإنجاز دراستهما كما يلزم، التي تستلزم التنقل و الإتصال بجامعات و معاهد و مكاتب للبحث عن المادة العلمية من جهة، و نظرا لطول عنوان موضوع الدراسة و الذي يضم ثلاثة مفاهيم مختلفة و متشعبة من جهة أخرى.

المنهج و الأدوات المتبعة في الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي¹ و هذا من خلال تجميع المعلومات الخاصة بالدراسة من المراجع الأساسية و الثانوية في مجال التسيير، و إدارة الموارد البشرية ... الخ، أين تم تحليل كل المعلومات المتحصل عليها من خلال استبيان موظفي مديرية الإدارة المحلية و بعد استفراغ بيانات هذه الإستبانات ، إضافة إلى الاعتماد أيضا على المنهج التاريخي²، ذلك لدراسة مفهوم الجماعات المحلية وأهم مراحل تطورها التاريخي وبالنسبة للاقتربات فتم الاعتماد على الاقتراب القانوني³ حيث يستعمل في الدراسات السياسية بشكل واسع وذلك من خلال تركيزه على العلاقة و مدى التزامها بالجوانب القانونية ، إضافة إلى الإستعانة بالإقتراب الإتصالي و الذي تم من خلاله توضيح العلاقة الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية و الإستقرار الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية ، و نظرا للإعتماد في دراستنا على دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية فقد تم توظيف الإقتراب المؤسسي أين تم الإشارة إلى المخطط الذي يبين هيكل هذه المديرية و فروعها و أقسامها .

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا منهج دراسة حالة⁴ لإسقاط الجانب النظري على المنظمة

محل الدراسة و التي تتمثل في الجماعات المحلية ولاية غرداية، و الوقوف على حقيقة إدارة الموارد

¹المنهج الوصفي التحليلي: هو احد المناهج الذي يتبعها الباحثون في المجالات العلمية و تقوم هذه المنهجية على دراسة إحدى الظواهر مهما كان تصنيفها كما هي موجودة على ارض الواقع و وصفها وصفا دقيقا خاليا من المبالغة أو التقليل عن طريق وضع تعريف لها ثم ذكر أسبابها و خصائصها و صفاتها و نتائجها و مضاعفتها كيفا و كما و مقدار تأثيرها و مدى ترابطها بغيرها من الظواهر الأخرى.

²المنهج التاريخي: هو الطريق الذي يتبعه الباحث في جمع المعلومات من الأحداث و فحصها و تحليلها و ترتيبها و تفسيرها و استخلاص التعميمات و النتائج العامة منها من أجل التخطيط للمستقبل.

³الاقتراب القانوني: و هو قاعدة تصنعها و تصيغها هيئة شرعية تصدر على شكل مرسوم او قرار او انه مجموعة من المبادئ و المعايير الأخلاقية مثل القانون الالهي و التشريعات الدينية او مجموعة من الانتظاميات و الضروريات و العلاقات بين العناصر و الظواهر أي القوانين الطبيعية و يقصد به طريقة التقرب من ظاهرة او حالة بغية تفسيرها بعد اكتشافها و تحديدها بالاستناد الى مفاهيم و متغيرات رئيسية.

⁴منهج دراسة حالة: هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا او مؤسسة او نظاما اجتماعيا او مجتمعا محليا او عاما ، و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة او دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و بغيرها من الوحدات المتشابهة معها.

البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي عن طريق استخدام مجموعة من المراجع الأولية، وثائق المديرية و مواد قانونية، إضافة إلى الإستعانة بالإستبانة¹ لجمع المعلومات من قبل موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، من أجل تحليلها و تأكيد صحة فرضيات دراستنا.

حدود الدراسة:

تم تحديد هذه الدراسة على مستوى ثلاثة (3) مجالات و هي كالتالي:

أ- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر ديسمبر لسنة 2018 إلى غاية نهاية شهر ماي لسنة 2019.

ب- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى ولاية غرداية (مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية)

ج- **الحدود البشرية:** خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على عينة عشوائية من مختلف موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، حيث شملت هذه العينة رؤساء و مرؤوسين و مناصب و وظائف أخرى.

تقسيم الدراسة:

وفقا للإشكالية المطروحة لهذه الدراسة و الهدف المرجو منها ، بالاعتماد على اختبار الفرضيات الموضوعية اقتضت الضرورة تقسيم بحثنا إلى فصلين تسبقهما مقدمة و تنتهي بخاتمة.

بالنسبة للفصل الأول: بعنوان "الإطار المفاهيمي للدراسة"، و يتضمن ثلاثة مباحث تعالج :

المبحث الأول احتوى ثلاثة مطالب عالجت تعريف إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي بالإضافة إلى تحديد أهميتها و أهدافها و إبراز وظائفها وأدوارها، كما تطرقنا في المبحث الثاني في ثلاثة مطالب إلى تعريف و أهمية الاستقرار الوظيفي، إضافة إلى مظاهر انعكاساته و عوامله.

¹الاستبانة: هي إحدى أدوات البحث و هي تتكون من مجموعة من الأسئلة و غيرها من أوجه طلب المعلومات و ذلك من اجل تجميع المعلومات من قبل أفراد العينة و تكون اغلبها لغرض التحليل الإحصائي للإجابات و هي من اختراع سير فرانسيس جالتون.

و بعدها تم التطرق في المبحث الثالث بمطالبه الثلاثة إلى تعريف الجماعات المحلية في الجزائر و تطورها التاريخي بالإضافة إلى الإطار القانوني المنظم للجماعات المحلية في التشريع الجزائري.

أما بالنسبة للفصل الثاني: بعنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في- دراسة ميدانية لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية- يشمل أربعة مباحث و هي تعالج ما يلي:

المبحث الأول عالج انعكاس إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاستقرار الوظيفي و توضيح العلاقة التي تربط الاستقرار الوظيفي بكل من الحوافز- الرضا الوظيفي - الروح المعنوية - الأداء الوظيفي- و العدالة التنظيمية، أما المطلب الثاني تناول واقع إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي للجماعات المحلية في الجزائر من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية من حيث التعريف بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية و واقع كل من إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، و في المبحث الثالث تطرقنا إلى تقديم لمحة عن مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ، و يتضمن ثلاثة مطالب تقدم نظرة عامة عن مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، تشمل تعريف و هيكلية المديرية إضافة إلى مقوماتها و أهدافها ، و أخيرا تم تناول في المبحث الرابع تبيان إجراءات الدراسة الميدانية، و كذا عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية إضافة إلى اختبار الفرضيات (تأكيدا أو نفيها).

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي
إدارة الموارد البشرية
الإستقرار الوظيفي
الجماعات المحلية في الجزائر

إن أي دراسة علمية حول أي موضوع كان ، إذا أريد لها النجاح للوصول إلى النتائج المرجوة منها بما فيها استمالة و جذب القارئ و الباحث لها ، أن تستهل بتحديد المقصود من المفاهيم الاصطلاحية الأولية التي بنيت عليها الدراسة ، و التي يجب فهمها و الإلمام بجوانبها المختلفة ، و من هذا المنطلق و بالنظر لطبيعة الموضوع التي تفرض أن تستهل هذه الدراسة بفصل يضم الإطار المفاهيمي ، يتم فيه الكشف و شرح كامل لمفهوم إدارة الموارد البشرية و التي من بين أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات والتي من خلالها تسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية وذلك بالقيام بعملية تطوير وتنمية الموارد البشرية التي لا تخضع بدورها إلى عوامل ثابتة يمكن للمنظمات السيطرة عليها مما أعطى للعنصر البشري أهمية بالغة، خاصة من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة ، و الذي تم دراسته في المبحث الثاني دراسة أملت بكل ما يتعلق به من مفهوم و أهمية إلى أهم مظاهر انعكاسه و عوامله.

و طالما أن موضوع دراستنا ينصب على علاقة إدارة الموارد البشرية بالإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية بالجزائر، فإن ذلك يستدعي الوقوف على الإطار المفاهيمي للجماعات المحلية في الجزائر من خلال الكشف عن مفهومها و التطور التاريخي لها إضافة إلى إطارها القانوني و التنظيمي في التشريع الجزائري . و على ما سبق ذكره سيتم التطرق إلى دراسة مفاهيم موضوع البحث في هذا الفصل على الشكل التالي :

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مفهوم الاستقرار الوظيفي.

المبحث الثالث: مفهوم الجماعات المحلية في الجزائر.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد استخدمت عدة مفاهيم ومصطلحات للتعبير عن مضمونها، ومن أجل الوصول إلى المفهوم العلمي الدقيق لإدارة الموارد البشرية، سنقوم بتحديد المصطلحات ذات الصلة بها على النحو التالي:

1/ القوى العاملة:

ويقصد بالقوى العاملة "تلك الفئة من سكان القادرة على العمل والراغبة فيه، وتحدد سنوات العمر لفئة القوى العاملة، فتشمل القوى العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (18-64 عاما) ويتمثل هذا التحديد الحد الأدنى القانوني لعمر الفرد في سوق العمل" وبالتالي فان مفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاث مقومات وهي:

أ- قدرة الفرد على العمل.

ب- رغبة الفرد في العمل.

ج- إتاحة (استعداد) الفرد للعمل.¹

2/ إدارة القوى العاملة :

ويقصد بها "مجموعة الأساليب التي تهدف إلى تحسين الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك من طريق توصيف وتحليل، وتقييم الوظائف، وتنظيم الإدارة، وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني"، وهناك من يعرفها على أنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يختص بالقوى العاملة في المنظمات، وهي تلك الأنشطة

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999م، ص 26.

المتعلقة بإحداث الوظائف، والتخطيط للقوى العاملة، وتوظيفها، وإدارتها، وتطورها، وتحفيزها في العمل قصد تحقيق الأهداف المطلوبة".

3/ إدارة الأفراد:

إن إدارة الأفراد هي: "وظيفة من وظائف الإدارة، أو جزء من العملية الإدارية، التي تختار العاملين، وتقيم أعمالهم، وتبحث مشاكلهم، وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تسهم في زيادة وتحقيق الهدف الكلي للمنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"، كما يمكن تعريفها أيضا على أنها: "فرع من فروع المعرفة، يبحث في الأدوات التي يمكن استخدامها للحصول على أداء أفضل من العمال، وتكلفة أقل للأجور، وملحقها، واستقرار في العلاقات مع العاملين".¹

4/ الموارد البشرية:

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل و هذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية .
و تأسيسا على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها : هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء أو مرؤوسين ، والجرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية ، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ، و تنفيذهم لوظائف المنظمة ، قصد تحقيق رسالتها و أهدافها

¹عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، القاهرة: دار النهضة العربية، 1985م، ص4-5.

و استراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة

تتمثل في تعويضات متنوعة و هي : الرواتب و الأجور و المزايا الوظيفية".¹

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية :

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين و جهتي نظر مختلفتين و هما : التقليدية و الحديثة .

وجهة النظر التقليدية :

يربأصحابها أنإدارة الموارد البشرية ما هي هي إلا نشاط روتيني ، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات و سجلات العاملين ، و متابعة النواحي الوظيفية المتعلقة بهم ، كضبط أوقات حضورهم و انصرافهم و إجازاتهم ، كما انعكس ذلك الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية ، و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء وظيفته في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

وجهة النظر الحديثة :

و من ناحية أخرى أصحاب وجهة النظر الحديثة : أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ، و لها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج ، التسويق ، التمويل...الخ) و ذلك بالنظر لأهمية العنصر الإنساني و تأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة و أصبحت الإدارة مسؤولة عن :

- جذب و استقطاب الأيدي العاملة المناسبة لاحتياجات المنظمة،
- المحافظة على العاملين ، و العمل على بقائهم و استمرارهم و استقرارهم داخل المنظمةصيانة القوى العاملة و ترتيبها و تنميتها،
- تحفيز الأفراد و تدريبهم و تنمية مهاراتهم.²

¹صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية، الأردن : دار البازوري للنشر و التوزيع، 2013 ،ص 04.

²أحمد جابر حسنين علي،الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف)، ط1،القاهرة: لمجموعة العربية للتدريب و النشر،2014،ص 38.

ومن التعريفات المنتشرة لإدارة الموارد البشرية ، نجد أنها تدور حول مفاهيم تتعلق بالإهتمام بالأفراد داخل المنظمة ، من حيث تخطيط الموارد البشرية ، و الإختيار و التعيين و تقييم الأداء و التدريب و التنمية و تقديم الخدمات الإجتماعية و الصحية ، ومن بين هذه التعريفات نذكر:

❖ تعريف حبيب الصحاف : " إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط و توظيف و تنظيم و تطوير و تحفيز و تعويض و رقابة أداء و انتاجية ، و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة " ¹

❖ كما يعرف كل من "شرودان"، و"شيرمان"(Sherman .A&Chruden.H)، إدارة الموارد البشرية على أنها: "تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها، ومجموعة من القواعد العامة التي يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، ومهمة إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية".

❖ في حين يعرفها الأستاذ"حمدي أمين عبد الهادي" على أنها: "اتجاه بالغ الأهمية يرتبط بإدارة الأفراد وتدريبهم، فالفاعلية الكاملة لأي نظام للإدارات العاملة تتوقف إلى حد كبير على نوعية الموظفين العاملين لاسيما من يعملون في المستويات العليا، ويؤكد على أنوظيفة إدارة الموارد البشرية لن تقتصر على النهوض بكفاءة الجهاز الإداري فحسب بل سوف تمتد لتشمل دور الدولة في الاستخدام الفعال للقوى البشرية في أعلى مستويات المهارة وربط ذلك بالخدمة المدنية للدولة".²

ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية يتضح لنا أنها من بين إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة، التي تختص بتخطيط، تنظيم، تنسيق، توظيف، قيادة، ورقابة الموارد البشرية، بغية تحقيق

¹ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين:عربي-إنجليزي، الطبعة الأولى، لبنان بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 1997، ص1.

² أمين عبد الهادي حمدي، الإدارة العامة العربية والمعاصرة، القاهرة: دار الاتحاد العربي للطباعة ، 1977م، ص28.

أهداف الفرد والجماعة، ويعتبر فيها العنصر البشري هو المسؤول عن توجيه العمل من خلال الأنشطة التي

تسعى إلى زيادة فاعليته، كالاستقطاب والتوظيف، والتدريب، والتطوير، المكافأة ومنه يتضح لنا مايلي:

1- إدارة الموارد البشرية هي إحدى فروع إدارة الأعمال يستخدم فيها الأسلوب العلمي في الإدارة من

أجل معالجة مختلفة المشكلات المتعلقة بالعمالة، والذي من شأنه ترشيد وتفعيل استخدام الموارد البشرية.

2- تركز إدارة الموارد البشرية على أساس التنمية البشرية، والتي تعني الاستخدام الأمثل لقدرات

ومهارات الأفراد العاملين، وذلك من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لضمان الاستقرار في الإنتاجية.

3- التركيز على التدريب وقياس نظم رأس المال المعرفي للإنسان، والخضوع إلى تقويم الأداء

والفاعلية لدى الأفراد العاملين.

4- تعتبر إدارة الموارد البشرية مرتبطة بإدارة الأعمال، وعلوم السياسة، والاقتصاد والنفس والاجتماع

الأمر الذي يجعل الرأسمال المعرفي العنصر الأساسي في رسم السياسات العامة، وإدارة مختلف الأزمات

التي تعاني منها المنظمات الحديثة.¹

وهكذا نجد من خلال هذا الإستعراض للتعريفات المختلفة ، فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر ذلك الجزء

الذي لا يمكن الاستغناء عنه من العملية الإدارية في أي منظمة، وهذا باعتبارها نظاما فرعيا الذي يتفاعل مع

الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة، إذ تقوم بتوفير الكوادر اللازمة و المؤهلة لخدمة أهداف المنظمة

، و توليها بالرعاية و التدريب و التنمية المهنية ، ومنح الحوافز المناسبة لها ، و تهيئة المناخ المريح الذي

يكفل تحقيق أهداف المنظمة من جهة ، و تحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى ، مع الأخذ بعين الإعتبار

أهمية الموازنة بين أهداف العمل و أهداف العاملين بشكل جيد ، و هي تختص بانتقاء و استقطاب العاملين

و توزيع الأعمال عليهم بطريقة مناسبة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، و الرفع من قدراتهم

و مهاراتهم لتحقيق جودة الأداء و الأهداف المسطرة بما يتوافق مع استراتيجية التخطيط و التنفيذ الخاص

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دون طبعة، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص25.

بالمنظمة ، و العمل على إرساء قواعد الإنتماء و الولاء للمنظمة مع توخي العدالة في تقديم الحوافز و تقويم أعمال العاملين ، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر نظاما مفتوحا يتفاعل مع جميع الأنظمة التي تعني بمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية في المنظمة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية، متأثرا ومستجيبا للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها، حتى مسميات هذه الإدارة عرفت تغييرات تعبر عن الاختلافات الفكرية والظروف التاريخية التي ظهرت فيها، فمبادئ هذه الإدارة استمدت من خصائص كل مرحلة زمنية بها¹.

ونحاول هنا التعريف بثلاث مراحل تاريخية كبرى، نعتبرها هامة في تاريخ إدارة الموارد البشرية هي: مرحلة " إدارة الأفراد"، مرحلة "إدارة الموارد البشرية"، ثم مرحلة "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية". مع ضرورة التأكيد أن هذه المسميات غير محايدة ولها دلالتها الفكرية، وهذا ما يتم التعرف عليه في ما يأتي:

المرحلة الأولى: ظهور إدارة خاصة بالأفراد :

تميزت فترة ما قبل التصنيع بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة، وبالرغم من ذلك فقد وجهت جهودا معتبرة، أثمرت بناء حضارات عريقة (البابلية، وادي النيل، الصين القديمة...) قائمة أساسا على تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها يومئذ.²

أما الفترة ما بعد الثورة الصناعية فقد تميزت بكون حجم المصانع، التي أصبح بحاجة إلى أعداد كبيرة من اليد العاملة، واختلط تسيير الأفراد مع تسيير الإنتاج، واقتصرت المشاكل الكبرى للمؤسسات على تنظيم الإنتاج، حيث ساءت الظروف التي تؤدي فيها الأعمال مع انخفاض كبير في الأجور، وحرص المشرفين

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2010، ص22.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإكسندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م، ص 17- 19.

على العملية الإنتاجية على ضمان الالتزام بالنظام والرقابة الصارمة وتطبيق العقوبات على العاملين المنفذين.¹

وقد أدى الاهتمام بالجانب الإنتاجي وإهمال الجانب البشري في العملية الإنتاجية إلى مواجهة أرباب العمل مشاكل اجتماعية كثيرة، أجبرتهم على خلق منصب لوظيفة السكرتير الاجتماعي أو ما يسمى بسكرتير الرفاهة والسعادة والذي تمحورت مهامه في:

- مساعدة العامل على معالجة مشاكلهم الخاصة.

- السهر على تحقيق السعادة لهؤلاء حتى يتجنب تكوينهم لنقابات.

مع ضرورة الملاحظة أن وظيفة الأفراد، حتى الآن، ليست مهيكلة واقعياً، وتواجدها مر بفترتين متميزتين عايشتهما الوظيفة بعد الثورة الصناعية وعرفت فيهما تطورات عميقة تحددت من خلالها مستقبلها التنظيمي والتسييري وهما:

أولاً: ولادة وظيفة الأفراد 1914-1945: الظروف التي أدت إلى ظهور وظيفة الأفراد ودفعت إلى

التفكير بها كمادة عملية مستقلة ترجع إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى.

مع العلم أن وجود هذه الوظيفة اعتمد على مجموعة أسس منها ما هو نظري ومنها ما هو قانوني.

(1) الأسس النظرية لوظيفة الأفراد: في تلك الأثناء عرف المحيط تعقيدات كبيرة بسبب التحويلات

التي عرفها النظام الاقتصادي الذي تميز بولادة الرأسمال الحديث.

ومن المفارقات أن يكون تايلور Taylor F.W هو أول من اهتم بعامل الإنتاج الإنساني، مبيناً الفوائد

التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال تنظيم أحسن للعمل.²

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط 1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 27.

فقد جاء تايلور بما يسمى التنظيم العملي للعمل من خلال دراساته وتجاربه حول الحركة والزمن في ورش العمل، فقد قسم الأعمال إلى مهام بسيطة مقاسة زمنيا ليجد الطريقة المثلى لأدائها للقضاء على التبذير وتغيير الطرق السيئة في أداء الأعمال، التي جلبت التعب للعاملين والمردود القليل للمؤسسة ودرّب العاملين عليها ليحقق الكفاءة الإنتاجية، والتي تمثل أهم هدف تسعى إلى تحقيقه المؤسسة في تلك الفترة كما اعتمد نظام الأجور لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاج.

(2) الأسس القانونية لوظيفة الأفراد: كان للجانب القانوني أثر كبير على ولادة الوظيفة وعلى تكوين محتواها، فقد تطورت القوانين الاجتماعية تدريجيا، وكان لهذا التطور علاقة بالأوضاع الاقتصادية والسياسية، حيث زاد بعد الحرب العالمية الأولى، تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية- والتي لم تتدخل نهائيا من قبل- بسبب الأزمة التي يعيشها الاقتصاد لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، بسنها قوانين وتشريعات تنظم علاقات العمل¹.

مع العلم أن القوانين الأولى للعمل تم سنّها خلال القرن التاسع عشر، كقانون 1841 الذي يمنع عمل الأطفال، ثم قانون 1884 الذي يعترف بالنقابات، وأخيرا 1898 المتعلق بحوادث العمل².

وفي بداية العشرينات عرفت التشريعات الاجتماعية انطلاقتها الحقيقية، ومن بين النصوص الأكثر أهمية، والتي خلقت ديناميكية حقيقية لوظيفة الأفراد، قوانين العطلة الأسبوعية (1906)، وتحديد ساعات العمل والمفاوضات الجماعية (1919)، والضمان الاجتماعي (1928)، وزيادة قوة النقابات بفضل القوانين الخاصة بالعمل النقابي (1936) وغيرها من القوانين التي أثرت على وجود ومكانة ودور الأفراد آنذاك.

ثانيا: تطور وظيفة الأفراد 1945-1975: عرفت مصالح الأفراد بعد الحرب العالمية الثانية تطورا ملحوظا، ومن العوامل التي ساعدت على ذلك:

¹ الصفحة نفسها.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- انتشار الصناعات الضخمة ومنه العملية التسييرية.
 - ضرورة تحسين ظروف العمل.
 - زيادة التخصص وما يتطلبه من تكوين للعامل.
 - زيادة صدور تشريعات وقوانين اجتماعية وتعقدها وضرورة العمل والتأقلم معها من قبل المؤسسات.
 - زيادة قوة الحركة النقابية.
 - التطورات التكنولوجية.
- فترة النمو التي عاشها الاقتصاد آنذاك والتي يسميها "الثلاثينالمجيدة" سمحت بانطلاقة حقيقية لوظيفة الأفراد وكذلك باقي وظائف المؤسسة¹.

المرحلة الثانية: زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

خلال هذه المرحلة زادت أهمية إدارة الموارد البشرية، حيث أخذ نشاط "العلاقات الصناعية" الذي كان مسيطرا، من قبل مكانة أقل أهمية في مصالح الأفراد، والنتيجة أن أخصائي العلاقات الصناعية فقدوا جزئيا تأثيرهم لحساب أخصائي الموارد البشرية وترجع أسباب ذلك إلى:

- زيادة كبر حجم المؤسسات، قوانين المنافسة الجديدة والتطورات التكنولوجية، مع تغيير في سلطات مختلف الفاعلين (الدولة، المساهمين، ممثلي العمال...) هذه العوامل نبهت إلى فشل النموذج التaylorية في تسيير الموارد البشرية².

- تطور أساليب الإنتاج وتعقدها.
- تغير طبيعة وتركيب القوى العاملة مع زيادة تطلعات العاملين.
- ارتفاع تكلفة العمل.
- زيادة قوة الحركة النقابية.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² محمد بوزهرة، 2004، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرصالاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، مننظمة من طرف كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09- 10/03/2004، ص 227.

• زيادة القوانين والتشريعات الحكومية التي تجبر المؤسسات على جمع البيانات والمعلومات حول عمالها (مثل حوادث العمل).

• تطور العلوم السلوكية والاجتماعية واختبار تقنيات جديدة في تسيير الموارد البشرية.

• تطور علوم التسيير وتأثير مدخل النظم.

هذه وغيرها من العوامل دفعت إلى ضرورة تغيير، ليس التسمية فحسب، بل أيضا النظرة والممارسات ومنه المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

المرحلة الثالثة: إدارة إستراتيجية للموارد البشرية

عرفت سنوات الثمانينات الانتقال من مفهوم تقليدي إلى مفهوم حديث لتسيير الموارد البشرية وتعمق هذا الانتقال حينما ربط مصطلح "الإستراتيجية" بمصطلح "الموارد البشرية".

إن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية جاء ليكمل النموذج السابق والمتمثل في تسيير الموارد البشرية، ومن الواضح أن البشر في هذا النموذج يمثلون موردا بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المنظمة أن تضمن تعاونهم الطوعي وولاءهم¹.

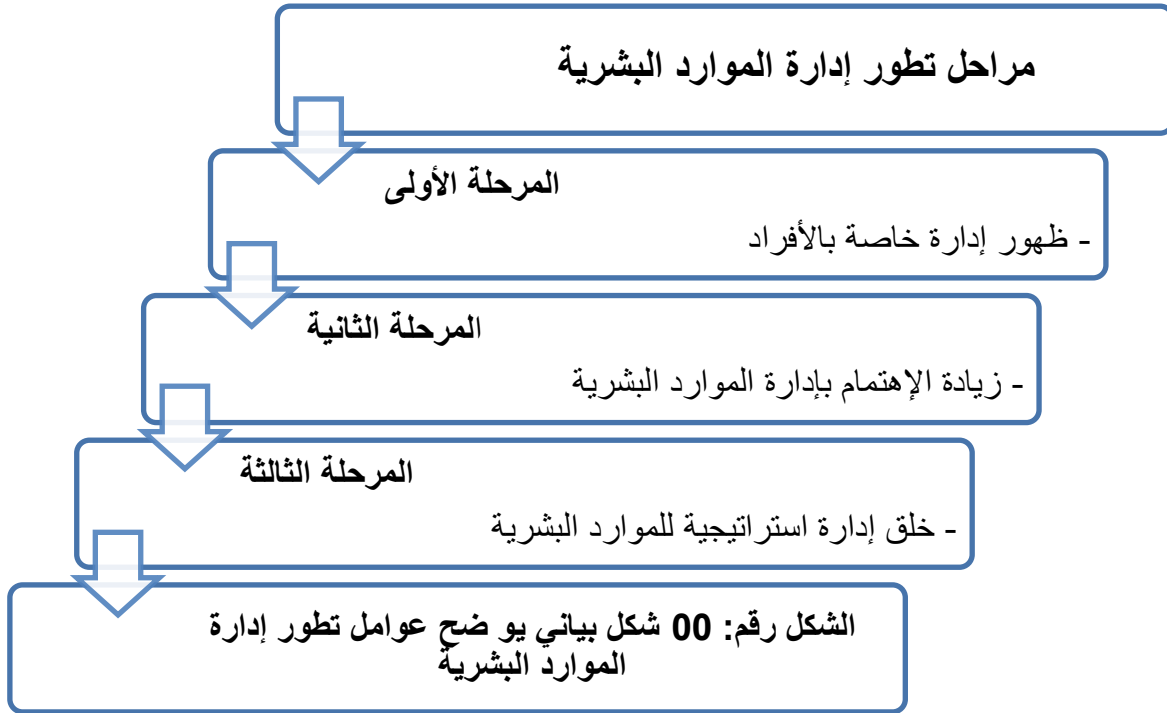
يشير هذا التحول من ناحية، إلى أهمية توفر نظرة عامة للمنظمة ومواردها البشرية ومن ناحية أخرى، ضرورة دمج هذه الموارد بالرهانات التنظيمية الكبرى مما يفرض ضرورة العناية بالموارد البشري في مستوى آخر للتسيير غير المستوى التشغيلي، أي المستوى الاستراتيجي.

ويرجع الإستراتيجيون التنظيميين سبب هذا التحول والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية إلى شدة وعمق التغيرات وزيادة درجة عدم التأكد والتعقيد الذي يعرفه المحيط الحالي للمنظمات، مما يتطلب إيجاد حلول إستراتيجية جديدة تسمح للمنظمة بالتغلب على منافسيها أو حتى التكيف مع ما يحدث في المحيط.²

¹ Sekiou et Blondin et Autres (1993) : **Gestion des ressources humaines** ; Ed° De Boeck Université ; Bruxelles, P 05 – 10.

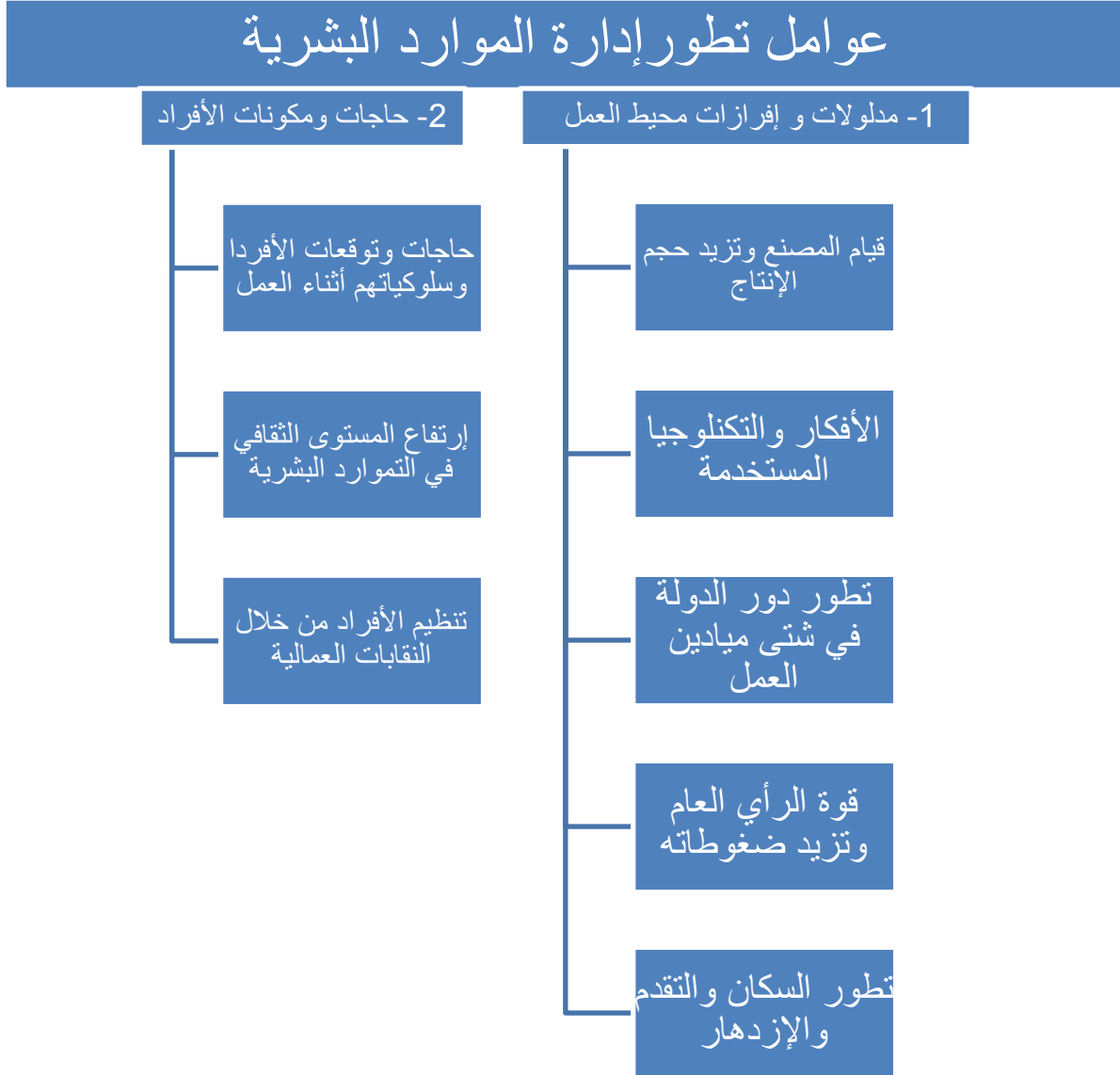
² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002، ص 26.

الشكل رقم: 01 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبين.

الشكل رقم: 02 عوامل تطور إدارة الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية وأهداف الموارد البشرية في النتائج التي تحققها للمؤسسة، فحسب يكون من العملي أن تشكل ممارسات تسيير الموارد البشرية مصدر التفوق والميزة التنافسية المستدامة، من بين هذه الممارسات: توظيف انتقائي، أجور مرتفعة، تكوين نموذجي، ترقية عادلة... إلخ¹.

لذلك نجد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تزايدت في العصر الحالي، لا لأنها تسيير أهم وأعلى أصول المؤسسة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل أيضا بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول، ويمكن أن نلمس هذه الأهمية من خلال الآتي:

- تراجع تدريجي في مكانة بعض وظائف المؤسسة، والتي كانت تعتبر في الماضي رئيسية لصالح البعض الآخر منها وبالخصوص إدارة الموارد البشرية، وهذا راجع إلى مهارات مختصي الموارد البشرية في مواجهة الأزمات.

- ضرورة حصول المؤسسة، وفي الوقت المناسب، على عاملين أكفاء ومحفيزين حتى تستطيع الاستجابة لضغوطات المحيط وتضمن نجاح استراتيجياتها، وإدارة الموارد البشرية وحدها تمكناها من تحقيق هذا المسعى.

- لا يمكن لأي تطوير في المؤسسة أن ينجح إن لم يأخذ في الحسبان دوافع واحتياجات " الأفراد المتلقين" له، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بالدراسة والتحليل ومن ثم الاستجابة لهذين المتغيرين (دوافع واحتياجات). والإخلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي والذي ينجم عنه مشاكل عديدة منها: ارتفاع معدل دوران العمل، الغياب، الإحساس بعدم الانتماء...

¹ محمد أبو النصر مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007م، ص 64.

- العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية مع بقية الإدارات والتي تسمح لهذه الأخيرة من الاستفادة بخدمات ومساعدات وآراء الأولى حتى تنجز أعمالها، وأي تقصير يؤدي إلى عجز تلك الإدارات ومنه عجز المؤسسة ككل.

- محور اهتمام إدارة الموارد البشرية هو الإنسان الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، كذلك الجهد الذي يبذله يقدم مخرجات تفوق في قيمتها التكاليف التي أنفقت في مداخلته، فأهميتها تأتي من أهمية هذا الإنسان الذي يمثل المصدر الحقيقي للتميز والتفوق.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة ، و تطوير العاملين تطويرا مستمرا يلبي رغباتهم و حاجاتهم ، و تحقيق أهداف و احتياجات المنظمة ، و ينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردتها فيما يلي :

أولا : الأهداف الإجتماعية Social Objectives :

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع و تطلعاته ، و ذلك عن طريق استخدام الأفراد و توظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم و خبراتهم و كفاءاتهم ، و بما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور و النمو في كل مناشطه ، و إدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الإجتماعية في كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل و العمال ، و توفير جو في العمل تسوده حرية الحركة و العاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة ، و تمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم و طاقاتهم ، و الحصول على مقابل لهذا البذل ، مع تأمين الأمن و الحماية للعاملين و المحافظة عليها¹.

¹ رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، الأردن : دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014، ص 12.

ثانيا : الأهداف التنظيمية Organizational Objectives:

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة ، و تعتبر جزءا من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة ، و تتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية و الإستشارية .

ثالثا : الأهداف الوظيفية Functional Objectives:

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة وفقا لحاجاتها ، و إتاحة لهم فرص التقدم و التطور ، و توفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية ، كما يزيد من مكافأتهم و رواتبهم.

رابعا : الأهداف الإنسانية Human Objectives :

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم ،على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية و العنصر الأساسي و المهم من عناصر الإنتاج ، هذا بالإضافة إلى تحسين و زيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية و مشروعة ، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام ، أو من ناحية الحوافز و المكافآت¹.

و بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بأنشطة ووظائف مختلفة تحقق من خلالها أهداف كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويتحقق هذا من خلال:

- جذب واختيار العاملين الأكفاء التي تحتاجهم المؤسسة والحفاظ عليهم.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

- تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكوين قوة عمل منتجة وكفؤة ومبدعة ومستعدة لأي تغيير يمكن أن يحدث.
 - ضمان تحقيق الولاء والانتماء من الموارد البشرية للمؤسسة.
 - الاهتمام بالآمال الفردية مع توفير القدر المناسب من الاستقرار في العمل خاصة في ظل تعدد وتنوع مشاريع التغيير التي قد تتطلب التسريح.
 - حل مشاكل الأفراد، وإن كانت غير مرتبطة مباشرة بنشاط الإنتاج.
 - تحسين نوعية الحياة في العمل مع ضمان احترام الإطار القانوني للعمل.
 - العمل على زيادة إنتاجية وجودة العمل.
 - العمل على تنمية الالتزام، خاصة في حالات التغييرات التي تعيشها المؤسسة.
- كل الأهداف السابقة الذكر تطمح إلى تحقيق فعالية أكثر لكل من العامل والمؤسسة، والفعالية حسب بعض الباحثين تتطلب عناصر منها: الحصول على موارد بشرية مؤهلة والحفاظ عليها، والوصول إلى مستوى عال من الأداء والجودة¹

المطلب الثالث: وظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية :

في ظل المنافسة الشديدة واقتصاد العولمة ينتظر من إدارة الموارد البشرية، اليوم أكثر من أي وقت مضى المشاركة الفعالة والحيوية في حياة المؤسسة، لتساعدها على رفع التحديات المفروضة عليها ويمكن أن تحقق ذلك إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة بفضل الأدوار المسؤولة عنها والوظائف المسنودة لها، مع العلم أن كل من هذه الأدوار والوظائف ليست ثابتة بل هي ذات طبيعة متعددة ومتغيرة ومتطورة عبر الزمن.

¹ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار غريب للطباعة و النشر، (ب.ت)، ص 26.

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ. وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي Mix marketing من تخطيط البضاعة و التسعير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمر المالية والاستثمارية في المنظمة ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالإفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1 - تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في

المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة.

2- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد

الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.¹

3 -نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء

عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

4 -تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي

معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.

¹حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار المسيرة النشر و التوزيع، 2009، ص 31.

5 - إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

6 - تصميم نظام تقييم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

7- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

8- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

9- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية الترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.¹

كما ساهمت التحديات البيئية في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة. و يلاحظ من الشكل السابق تعددية الأهداف والمستويات التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات ولأسباب الآتية:

1- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة

الوظيفية في المنظمة.

2- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

¹حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص32.

3- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.

4- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

5- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.

6- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، والخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب.

وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها "تايلر" أول نواة لهذه الوظائف ووفق مبادئ هذه المدرسة نجد الوظائف التالية:

1- الاختيار أي اختيار الفرد المناسب لانجاز الوظائف.

2- التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.

3- التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية بالتركيز على الحوافز المالية.

4- التخصص وتقسيم العمل، الذي ينتج من خلاله دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.¹

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية للإلتونمايو وزملائه لتضيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل في مايلي:

1- علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية.

2- السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسديا ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص71.

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة دوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر وبرزت الحاجة إلى الوظائف التالية:

1- تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين.

2- إدارة التوتر في العمل.

ومع تزايد التطورات في تكنولوجيا المعلومات وتزايد الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات اتخاذ القرارات، أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارة الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية، هذا النظام لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة ، حيث يمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية.

2- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.

3- اختيار الموارد البشرية.

4- التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة).

5- إدارة الأداء وتقويمه.¹

6- دوافع العمل ورضا العاملين.

7- تدريب وتطوير العاملين.

8- أنظمة الأجور والرواتب.

9- أنظمة الحوافز.

10- أنظمة الفوائد.

11- علاقات العمل.

¹نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 72 - 73 .

12- انضباط العاملين.

13- السلامة المهنية والأمن الصناعي.

14- نظام معلومات الموارد البشرية

و هناك من الباحثين من قسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف فرعية و أساسية :

أولاً: الوظائف الفرعية في إدارة الموارد البشرية:

1. العلاقات مع النقابة : وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق

إلى موضوعات مثل الشكاوي، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.

2. أمن وسلامة العاملين : وتهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين، والأمن والصحة والاتجاهات

النفسية السليمة لهم.

3. ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام

يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمال¹.

ثانيا - الوظائف الرئيسية للموارد البشرية :

1) مكافأة الأفراد وتعويضهم: يقتضي على المنظمات قبل القيام باستقطاب العاملين تحديد المكافآت

والتعويضات التي سيحصل عليها الأفراد وذلك بإعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور، ونظام للحوافز

والمكافآت المادية والمعنوية، وبالتالي فإن هذه الوظيفة تتطلب توافر الأنشطة المتمثلة فيما يلي:

- وضع هيكل للأجور(الرواتب).
- وضع أنظمة الحوافز.
- وضع نظام للترقيات.
- وضع نظام مزايا وخدمات العاملين.

¹محمد ماهر عليش ، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(2) **تهيئة القوى العاملة:** يقتضي الاهتمام بالموارد البشرية، تهيئة القوى العاملة بالأعداد والخصائص المعينة، وفي الأوقات المحددة لذلك، وبالتالي فإن تهيئة العمالة في مختلف المنظمات يتطلب مجموعة من الأنشطة المتمثلة فيما يلي:

- وضع قائمة بالوظائف الرئيسية للمنظمة.
- تحليل توصيف العمل.
- تخطيط القوى العاملة.
- الاختيار والتعيين.¹

(3) **صيانة القوى العاملة:** إن المنظمات تحتاج إلى الاهتمام باحتياجات العاملين، ومتابعة عملهم اليومي، وحتى تتمكن من صيانة العمالة التي تملكها تقوم بمجموعة من الأنشطة الفنية المهمة، والمتمثلة فيما يلي:

- تقييم الأداء.
- ممارسة الضبط.
- سلامة العاملين.
- تسجيل المعلومات.

(4) **تطوير وتدريب العاملين:** ينبغي على المنظمة القيام بتدريب الأفراد وتميئتهم، بصفة مستمرة من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولمواجهة التغيرات التي قد تطرأ على أساليب ونظم العمل، وبالتالي فإن التنمية الإدارية قد أصبحت من بين أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تتطلب مجموعة من الأنشطة الموجهة خصيصا لتطوير وتدريب الأفراد، وتشمل وظيفة التطوير نشاطين أساسيين هما:²

¹ سعاد نائف بزنوطي، الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 229 - 232 .

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1999، ص 27.

- إعداد خطط تطوير واضحة وتطبيقها.
- التدريب.

(5) تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنظمة: حيث تسعى إلى خلق جو نفسي مناسب للعمل وذلك من خلال العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم، ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثل: نظام الاتصالات في التنظيم، والنمط القيادي السائد في المنظمة، والتنظيمات غير الرسمية، والعلاقات مع المنظمات والنقابات العمالية التي ينتمي إليها العاملون، بالتالي فإن إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة والتمثلة فيما يلي:¹

- العلاقة بين النقابات.
- أمن وسلامة العاملين.

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية قد أصبحت تؤثر في أداء المنظمة، وفي استراتيجياتها، ومن أهم التغيرات التي شملت دور الموارد البشرية، نجد مشاركتها بدرجة أكبر في تنمية وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، التي أصبحت تعتمد وبشكل متزايد على تدعيم وتقوية التناسق التنظيمي، وأيضا على بناء فرق عمل أكثر التزاما، هذا ما وضع إدارة الموارد البشرية موضع الاهتمام، وجعل دورها محوريا بالنسبة للمنظمة.

كما أن إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالإفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة والانتهاؤ بالتقاعد أو إنهاء الخدمة، من المنظمة، و كلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في انجاز أهدافها بجدارة أكبر.²

¹ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² حضيركاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفرع الثاني: أدوار إدارة الموارد البشرية :

إن الانتقال من المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يبين أن عالم الأعمال اليوم واع بأهمية الدور الحيوي لهذه الإدارة في حياة المؤسسة، وكذلك يتعدّد هذا الدور مما يتطلب من القائمين به امتلاك مستوى معين من المعارف¹.

وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص أهم الأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات كما يأتي:

(1) المشاركة في إستراتيجية المؤسسة:

لم تشارك إدارة الموارد البشرية إلا قليلا في التسيير الكلي للمنظمة، حيث انحصرت مسؤولياتها في أنشطة محدودة كالتوظيف والاختيار وبرامج التكوين، أو حتى برامج التقييم، أي لم تكن معنية إلا بالتسيير على المدى القصير للموارد البشرية، أما اليوم فالحال يتغير، فقد أظهرت الدراسات الحديثة التأثير القوي لمسيري الموارد البشرية على كل ما يتعلق بصياغة وإعداد الاستراتيجيات التنظيمية.

(2) المشاركة في إعداد وصياغة السياسات:

تشارك إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة سياسات المؤسسة من خلال تزويد الإدارة العليا وبقية الإدارات بمعلومات وبيانات ومعطيات تتناول الموارد البشرية والمشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مثل معدل الغياب ودوران العمل، أو أثر المحيط الخارجي على المؤسسة أو تحتوي مجرد اقتراحات يمكن أن تزيد من تنافسية المؤسسة، فهذه المشاركة تسمح لإدارة الموارد البشرية بلعب دور هام في تحديد التوجه العام للمؤسسة.

والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية التي تصممها و يقوم بمراجعتها أعضاء الإدارة العليا بمن فيهم مدير هذه الإدارة لأنه عضو فيها، ويشترط فيها قبولها من قبل الإدارة العليا ليتم تنفيذها.

(3) دور الاستشارة:

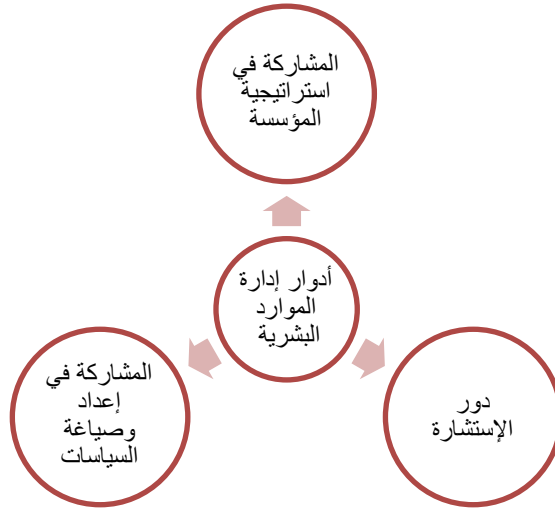
¹ - Dolan SH L et Saba T et Autres(2002) : **La gestion des ressources humaines** : Tendances, enjeux et pratiques actuelles ; Ed° Pearson Education ; Paris, P 30.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي (إدارة الموارد البشرية - الإستقرار الوظيفي - الجماعات المحلية في الجزائر)

من بين الأدوار، التي يقوم بها مسؤول إدارة الموارد البشرية، الاستشارة، أي تقديم النصح والمساعدة للمديرين التنفيذيين، فقد يواجه هؤلاء بعض المشاكل أثناء قيامهم بتسيير مرؤوسيهـم أو الإشراف عليهم، الأمر الذي يحتاج إلى استشارة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وتتخذ هذه الاستشارة عدة صور، كأن توفر إدارة الموارد البشرية المعلومات والبيانات والإحصاءات لمديري الإدارة التنفيذية والتي على ضوءها يستطيع هؤلاء اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية المتاحة لدى كل منهم.¹

الشكل رقم: 03 أهم أدوار إدارة الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبين.

¹Dolan SH L et Saba T et Autres, op cit, P 31.

المبحث الثاني: مفهوم الاستقرار الوظيفي

اهتم الكثير من الباحثين بموضوع الاستقرار الوظيفي و غالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن الوظيفة و حافزه ومن هذا المنطلق جاءت بعض التعاريف التي حددت مصطلح الاستقرار داخل المنظمة .

المطلب الأول: تعريف الاستقرار الوظيفي

الاستقرار في الوظيفة هو بقاء الموظف في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية و رغبة دون تركها حين تتوفر له البدائل، كما يعني مدى تمسك الموظف بوظيفته في ظل توفر بدائل أخرى.

و هو كذلك ثبات الموظف في وظيفته و عدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للموظف وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى اجتماعية و نفسية متداخلة لتحقيق التكامل و الاستقرار.

و عرفه التون مايو على انه إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله و الراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و حرية و أمنه الصناعي و ترقيته.¹

بالإضافة إلى انه ثبات العامل في عمله و عدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا اذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و الاستقرار.²

كما يعرفه بدرجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم و تواجدهم به و تمثيلهم لأهداف و لإدراكهم لفرض التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم و الاستقرار الوظيفي أيضا على

¹ التون مايو، المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك ادريس، مصر: دار الفكر العربية، ص 13.

² محمد علي محمد، مجتمع المصنع، مصر الإسكندرية: الهيئة المصرية للكتاب، 1972، ص 108.

أنه ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد ، ومن خلال هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المؤسسة دون التفكير في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى مدام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية و النفسية و يجعله مطمئنا على مستقبله الوظيفي و راض عنه.

و كذلك إشعار العامل بالأمن و الحماية على الدوام في عمله و العمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات و كان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب ينتهز المسئولون الفرص في كل مناسبة لإشعاره بالأمن و الراحة و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه و حرثته و ضمان أمنه الصناعي و ترقيته.

و معنى ذلك خلق جو مناسب للعمل و تهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن و الطمأنينة في عمله و مستقبله المهني و تدرجه، فالاستقرار هو ثبات العامل في المنظمة التي ينتمي إليها إلى غاية التقاعد.¹

ويمكن أن نستخلص الاستقرار الوظيفي على انه بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة و إشعاره على الدوام بالأمن و الراحة مع ضمان استقراره من خلال تحفيزه و ترقيته و توفير جميع الظروف المناسبة له للعمل، كما يعتبر درجة و مدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي ينتمون لها وعملهم على تحقيق الأهداف المسطرة و مختلف المهام وفقا للإجراءات المطبقة في عملهم و اضطلاعهم على الفرص المتاحة من اجل ترقيتهم في وظيفتهم .

المطلب الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي و مظاهر انعكاساته.

الفرع الأول: أهمية الاستقرار الوظيفي : للوظيفة أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المادي و المعنوي و من خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم و إشباع رغباتهم و وحاجاتهم و ثبات الموظف في وظيفته و استقراره فيه له انعكاسات ايجابية عليه و على المنظمة التي يعمل بها فالموظف المستقر في

¹ عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، ط1، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، 1973، ص81.

وظيفته متشعب بثقافة المنظمة و متطبع بطباع الجماعة عكس الموظف كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف و المتلائم مع السلوكيات الجديدة مع جماعة العمل الجديدة و أساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل الغير معروفة للموظف تشكل له مصدر قلق و خوف من المجهول.

أما مزايا استقرار الموظف في وظيفته هي التقدم المهني و بلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من الموظفين لإتقانه في عمله و التحكم في وآليته و بالتالي تقليل احتمالات الإصابة بحوادث العمل و التعب و الإجهاد، كما إن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد في تماسكها و ترابط أعضائها و بالتالي يدوم انتمائها للمنظمة و يرتفع مستوى التزامها التنظيمي و العكس صحيح فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها فالواقف الجديد قد يحمل ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها ففقدان زملاء في الوظيفة يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل في المنظمة و بالتالي يكون احتمال التفكير في مغادرة المنظمة و كما أنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة الدرية و المتمسكة للخبرة و يعفيها من تكاليف البحث عن الكفاءات البديلة عن التي تسربت و تركت مناصب عملها بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين.¹

الفرع الثاني: مظاهر انعكاسات الاستقرار الوظيفي.

أولاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي في المنظمة:

يعد استقرار الموظف في المنظمة من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه و بالتالي الرفع من مستوى المنظمة، إذ لا يمكن للمنظمة أن تحقق نجاحا و تضمن أهدافها دون الاهتمام بمواردها البشرية و المحافظة عليه من ظاهرة التسرب الوظيفي، و ذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للاستقرار الوظيفي و يمكن التعرف على أهم المؤشرات الاستقرار الوظيفي فيم يلي حيث نذكر منها:

¹ وسام زهاني ، " نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ادارة و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة :كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، 2015، ص 34.

أ/ تماسك جماعة العمل: تعتبر الجماعات العمالية متعددة و شديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى

جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء- جماعة الرؤساء - جماعة الإدارة و التي يمثلها المديرون

و يمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض و لكل جماعة أهدافها و نشاطاتها

لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون و التنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم

و تحقيق الإستقرار الوظيفي و يعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات و مدى التفاعل الكفاء فيما

بينها و التنسيق و التكامل و التقليل من حدة التنافس و الصراعات عن طريق توزيع الأدوار و توفير فرص

التقدم و الترقية و فتح قنوات الاتصال و التفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها و استمرارها

في تحقيق أهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء

بأنفسهم و يدفعهم إلى بذل جهد اكبر و إلى درجة الولاء و الانتماء للجماعة و بالتالي تحقيق درجة عالية من

الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.¹

ب/ الراحة النفسية و الشعور بالأمان: يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة

النفسية للموظف فهو يشعر بالأهمية و الانتماء لبيئته و الاطمئنان و الاستقرار و تظهر أهمية الحاجة إلى

الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية فشعور الموظف بالاطمئنان على استمرار يته في العمل

و على مستقبله المهني و على صحته و على عائلته و تأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طوال

مدة حياته، فالعامل يبق محاطا بشعور الخوف و عليه أن يلبي حاجة الأمان كي يتولد لديه شعور بالراحة

النفسية يحتاج إلى مختلف التأمينات الاجتماعية مثل: التأمين ضد العجز و حوادث العمل

و أمراض المهنة و كذا الشيخوخة... الخ و عند تحقيقه لهذا المطلب ينعكس إيجابا على أدائه، لأن

الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية فإذا توازن الفرد نفسيا أدى إلى أمن الجماعة.

¹وسام زهاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

ج/تخطيط و تنمية الموارد البشرية: يرى والكر أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة و ليس جزء من وظيفة توظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة و تطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.¹

و يسهم تخطيط الموارد البشرية في رسم سياسات و برامج الاستقطاب و الاختيار و التعيين و تخطيط و تطوير المسار الوظيفي و التدريب و الترقية على مستوى المنظمة، فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المنظمة درجة عالية من الاستقرار الوظيفي فبعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء و التذمر و غموض لدى الموظفين، فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلبا على سير العملية و على الاستقرار الوظيفي، و كذلك عليها تهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماما على الصراعات و الخلافات التي تنشأ بين الموظفين جراء التنافس و عدم التوازن في الأدوار الخاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات و الكفاءات.

د/ المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات: أن الاتجاه الحديث في الإدارة يرمي إلى قيام القائد أو المدير بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة و تحديدها و في رسم الخطط و تنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في المنظمة بإبداء الرأي و النقد و المشاركة الفعلية و التعاون في النشاطات، و تشير الدراسات و البحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي بالإضافة إلى انه يؤدي إلى الصراع و انخفاض مستوى الإنتاجية و ظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من ألالاستقرار في المنظمة و قد أشار بلاك اوكرز إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة و منذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ

¹ وسام زهاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

القرارات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية و حل الكثير من المشكلات في المنظمة ، كما انتقل هذا الفكر و أصبح مطبقا في المؤسسات الحكومية للدول نتيجة للتطور الذي شهدته إدارة الأعمال.¹

ثانيا: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة:

أ- دوران العمل و تركه: يعتبر دوران العمل من أهم المؤشرات عن عدم الاستقرار المهني و يعني كثرة تنقل العامل بين المصالح في مناصب العمل، ويأتي هذه الفترة تجريب غير كافية للتأكد من أن العمل ملائم و عادة تكون أسبابه عدم المتلائم في المنصب الجديد أو يعود إلى سوء العلاقة مع المشرف المباشر.²

ب الإضراب: يعتبر الإضراب احتجاج يقوم به الموظفون للتعبير عن وضع سيء قد يعانون منه ، و يعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافئات أو ظروف العمل، و هو مظهر تكتيكي للضغط و يفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة و الإحساس بان الهدف واحد و أن النتائج تعود على الكل.

ج- التغيب: يختلف التغيب عن الغياب، حيث يعني المصطلح الأول يعني غياب الموظف عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم و خارج عن إدارة الموظف.

المعاملات و العلاقات الجيدة مع الزملاء، و التغيب هو الوقت الضائع في المنظمة بسبب تغيب العاملين و هذا التغيب يمكن اجتنابه.

و قد أرجع فريزر أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على ثلاثة آلاف عامل إلى الأمراض و الاضطرابات النفسية بنسبة 25 بالمئة تمنع أصحابها من مزاوله أعمالهم.

¹ ريفقة بن منصور ، "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة : كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية و الإسلامية ، قسم العلوم الإجتماعية ، 2013، ص62 - 63.

² سليمة دية، "علاقة الترقية الوظيفية بالاستقرار المهني للموظفين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة غرداية : كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ، 2015، ص 54.

د- التماريض: إيهام النفس بالمرض أو وجود علة فهو عملية اجتماعية يمكن للموظف عن طريقها التظاهر بالمرض، كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر، و ينتشر بين الموظفين الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة أسبابها إشراف سيئ إحساس بالظلم، عدم متلائم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة ترك المنظمة و هو عموماً هروب مقنع من العمل.

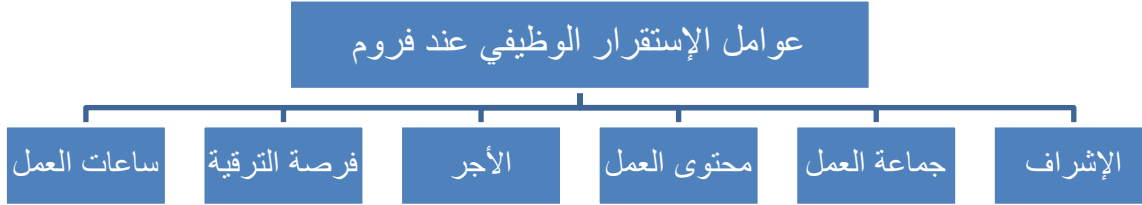
هـ- التغيير التكنولوجي: إن التغيير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة و لهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية و لتضمن لنفسها شروط البقاء و الاستمرار، و من جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيراً كبيراً في الاستقرار الوظيفي و ذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري و الآلات و المعدات المستخدمة ، حيث نجد أن الموظف الذي أتعب نفسه في كسب مهارة معينة ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى، و ربما يجد العامل نفسه معرضاً للاستغناء عنه أو مضطراً إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهيناً أو غير مهياً للقيام به¹.

المطلب الثالث: عوامل الاستقرار الوظيفي

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في رضا الموظف عن عمله و استقراره فيه ، وقد حدد فروم العوامل الستة (06) الآتية: الإشراف - جماعة العمل - محتوى العمل - الأجر الذي يتقاضاه الموظف - فرصة الترقية - ساعات العمل.

¹ طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي ، ط1، مصر : مكتبة النشر و التوزيع ، 1982 ص59.

الشكل رقم: 04 عوامل الاستقرار الوظيفي عند فروم .



المصدر : من إعداد الطالبين.

و هذا ما أكدته الدراسات التي أولت اهتماما بالعوامل المؤثرة في استقرار العامل في عمله على ظروف العمل داخل المنظمة، واعتبرتها عامل أساسي في استقراره حيث أكدت على ضرورة تحسين ظروف العامل من أجل استقرار المؤسسة، وهذه الظروف منها ساعات العمل، العلاقات الإنسانية واعتبرتها المحدد الأساسي لاستقرار العامل بالمنظمة.¹

ومع التحولات الحديثة التي تشهدها المنظمات، لم تعد ظروف العمل داخل هي العامل الحاسم في استقرار العامل بالمنظمة، بل أصبح استقراره مرهون باستمرار المنظمة التي ينتمي إليها، إضافة إلى عوامل أخرى لا تقل أهمية عن ظروف العمل ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

أولا : العوامل الاجتماعية :

تلعب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد التداخل الذي بين الجماعات المختلفة في العمل دور أساسيا في تحقيق الاستقرار، وعليه فقد اهتم المختصين بهذا الموضوع منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية على يد "التونمايو" حيث أكد هؤلاء أنه يجب أن لا ننظر للإنسان على أنه آلة وإنما يجب اعتباره كائن حي له

¹ رفيقة بن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 59.

حاجياته الاجتماعية والشخصية من الضروري إشباعها وفي هذه الصدد سنحاول عرض لبعض العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى الاستقرار في العمل نذكر منها:

1- توفير الإشراف الجيد: يلعب دورا أساسيا في توجيه سلوك العمال داخل المؤسسة وزيادة الضبط

للأعمال التي يقوم المعنيين في شكل جماعات عمل برعاية مسؤول واحد .

المشرف " فالمشرف هو الممثل الشرعي للعمال، وكذلك يمثل العمال لدى الإدارة عند عقد الاجتماعات.

ويعتبر الإشراف عملية توجيه وتنظيم وتنسيق لعمل الآخرين تحت سلطة ترمي إلى تحقيق أهداف مختلفة يحاول المشرف تجسيدها من خلال المهام المسندة إليه.

ولا يقتصر دور المشرف على إدارة الجوانب الفنية والتنظيمية وتسييرها بكفاءة بل يتجاوز ذلك إلى

محاولة معرفة الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال¹

2- الخدمات الاجتماعية : تعتبر الخدمة الاجتماعية من عوامل استقرار العامل حيث تعمل على رفع

مستواهم الاقتصادي والصحي... الخ، وغيرها من لعوامل المادية والاجتماعية والمعنوية التي تعمل على إعانة العامل نفسيا واجتماعيا لاستقبال عمله في أحسن الظروف .

فمجالات الخدمة الاجتماعية واسع من شأنه أن يعمل على زيادة الاستقرار والولاء للمؤسسة التي

ينتمي لها العامل ونذكر منها ما يلي:

- **الخدمات الصحية :** الأمن الصناعي والتأمين و الخدمات الغذائية كتوفير المطاعم داخل المؤسسة مع

وجبات صحية بالإضافة إلى إنشاء مراكز ترفيهية للعمال كالنوادي وغيرها و توفير وسائل النقل.

العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة : كل المؤسسات مكونة من مجموعة منا لأفراد والجماعات وهذا

يعني أن هؤلاء الأفراد لا بد وأن تكون بينه علاقات اجتماعية، وهي تنشأ نتيجة تكرر التفاعلات بين العمال

مع بعض وبالتالي فهم يعملون على استمرارها وتحقيقها، أي أن العلاقات الانسانية تنشأ تلقائيا سواء بإرادتهم

¹ منصورى فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط3 ، مصر :دار الشعب، دس، ص 270.

أو لا، كما لا يمكن القضاء عليها لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحالات النفسية والاجتماعية لأعضاء الجماعة التي ينتمون لعدة المؤسسة.¹

وعلى هذا الأساس تصبح العلاقات الاجتماعية عبارة عن عمل موجه يقوم به العمال أثناء عملهم مما يستوجب على المديرين العمل على إدماج العمل بعضهم مع بعض. و تحفيزهم للعمل كجماعة مع الضمان لهم الحصول على الإشباع والرضا الوظيفي والنفسي والاجتماعي لأن الهدف الحقيقي للإدارة هو جعل العمال متعاونين من خلال الأهداف المشتركة بينهم.

ثانيا : العوامل التنظيمية :

1- محتوى العمل: اعتبر العلماء في محالات إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات أن هناك علاقة وثيقة بين محتوى العمل الذي يقوم به الفرد والاستقرار المهني من جهة أخرى ويتضمن محتوى العمل المتغيرات التالية:

2- درجة تنوع المهام: كلما تميز العمل بالتنوع في مهامه كلما زاد رضا الفرد، عن عمله، وهذا يؤدي إلى تحقيق الاستقرار المهني لأن التنوع في المهام يقضي على الملل والروتين في العمل.

3- درجة السيطرة الذاتية: يرتبط رضا العامل عنا لوظيفة التي يقوم بها على مدى سيطرته على تلك الأعمال من خلال مهاراته و خبراته التي اكتسبها في مدة زمنية معينة، وقد أكد فروم vroom أنه كلما منحنا الفرد المزيد من الحرية للتصرف في العمل وتحديد شخصيا للأسلوب الملائم لهذا العمل كلما كان راضيا مما يحفزه للثبوت وهذا يعبر عن استقراره.

¹ سليمة دية، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

4- **خبرات النجاح والفشل في العمل:** يرتبط نجاح الفرد أو فشله في العمل لمدى تقديره لعلاقة قدراته بهذا العمل، فكلما حقق العامل مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه ل كما كان لديه إحساس بالفشل وبالتالي تتخفف روحه المعنوية.¹

ثالثا : العوامل الفيزيائية:

1 - **الضوضاء:** تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على استقرار العامل في عمله وزيادة ولائه للمنظمة وترجع عوامل الضوضاء إلى سببين:

- كونها عاملا مزعجا فتسبب بذلك ضيق من جانب العامل.

- كونها عاملا مشتتتا للانتباه والتركيز²

ونميز نوعان من الضوضاء المستمرة والمنقطعة حيث تؤثر كل منهما على معنويات العامل وتؤدي إلى حدوث الحوادث المهنية، فالضوضاء المستمرة تحدث وثيرة واحة يمكن للعامل أن يتأثر بها إلا أنها تسبب له أمراض مهنية أحرها الصمم وهذا ما يجعل بعض العمال يفكرون في ترك العمل والبحث عن عمل جديد يقل بديل فيه الضجيج ويعني هذا أن الضوضاء تؤثر على الاستقرار المهني للعمال مما يدفع بالمنظمة إلى البحث عن إيجاد حلول ل لتقليل من الضجيج.

3- **الرطوبة و الحرارة:** قد تختلف درجة الحرارة باختلاف طبيعة العمل، فهناك بعض المنظمات تحتاج إلى طبيعة عمل ذو جو مرتفع الحرارة أو العكس، و من المعروف أن الفرد العامل في مكان مرتفع الحرارة يسبب له الإرهاق و التعب وكذا و زيادة العرق، و هذا ما تؤكدته الدراسة التي قام بها " ميرتون " عن تأثير الحرارة

¹ سمير حليس، "التغير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة: كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، 2008/2009، ص 113.

² سليمة دية، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

على حوادث العمل، حيث توصل إلى نتيجة هامة، ألا وهي إذا ارتفعت درجة الحرارة عن 75 بالمئة أدى ذلك إلى ارتفاع حوادث العمل.¹

المبحث الثالث: مفهوم الجماعات المحلية في الجزائر.

لقد اختلفت تعريفات الجماعات المحلية في الجزائر باختلاف آراء و اهتمامات المفكرين و الباحثين بها و اختلاف وجهات نظرهم لها ، فمنهم من يراها من جانب تنظيمي و منهم من يعرفها على أساس قانوني و عليه سنحاول ذكر أهم و مختلف تعريفاتها كما سيأتي في هذا المبحث .

المطلب الأول: تعريف الجماعات المحلية.

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الجماعات المحلية على أنها مجموعة من المؤسسات و الآليات و العمليات التي تتسمح لمواطنيها و مجموعاتهم بتبيان مصالحهم و احتياجاتهم و تسوية اختلافاتهم و ممارسة حقوقهم و واجباتهم على المستوى المحلي.

الجماعات المحلية هي التي اصطلح تسميتها بالحكم المحلي لتمتعها بالاستقلال المالي الواسع عن الحكومة المركزية إلى درجة تشبيهها بالحكومة المحلية.

كما عرفها علماء الإدارة بأنها أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة محلية تمثل الإدارة العامة على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية ترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون.

وعرفها أحد المفكرين الانجليز بأنها ذلك الجزء من الحكومة الذي يهتم أساسا بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، إلى جانب المسائل التي يرى البرلمان ملائمة إدارتها بواسطة سلطات محلية منتخبة تعمل عمل الحكومة المركزية.

¹ محمد عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس و الإنتاج، ب ط ، القاهرة : دار النهضة العربية، 1982، ص 283.

أما بالنسبة للجزائر فيطلق على الجماعات المحلية اسم البلديات و الولايات، و تضم مجموعة سكانية معينة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تحدث بموجب قانون و عبارة الجماعات المحلية ظهرت لأول مرة في الجزائر بمقتضى المادة 54 من قانون 1947 المؤرخ في: 1947/09/20 و التي تنص على أن " الجماعات المحلية في الجزائر هي البلديات و الولايات "¹

المطلب الثاني: نشأة و تطور الجماعات المحلية في الجزائر.

الفرع الأول: الجماعات المحلية في حقبة الاستعمار الفرنسي.

اعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية للجزائر سياسات متعددة، فلقد كانت تلجأ إلى الاستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين و أحياننا تلجأ إلى الاستفادة من النظم التي كانت سائدة.

أولاً: المرحلة الأولى: 1830-1887.

قسمت الجزائر إلى ثلاثة (3) أقاليم وهي:

- 1- الأقاليم المدنية: يقيم فيها الأوروبيون تخضع لنفس النظم المعمول بها في فرنسا.
- 2- المناطق العسكرية: يسكنها الجزائريون و تخضع هذه المناطق لإدارة عسكرية.
- 3- المناطق المختلطة: وحتوي على العنصر الأوروبي و جزء قليل من الجزائريين ويخضع الأوروبيون بها إلى إدارة محلية و الجزائريون إلى إدارة عسكرية و قد أنشأت هذه المرحلة مكاتب تعمل باللغة العربية بهدف تسهيل عملية الاتصال بين الحاكم و المحكومين.

ثانياً: المرحلة الثانية:

أعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد إلى ثلاثة ولايات و هي : الجزائر - وهران -

قسنطينة و على رأس كل ولاية والي يساعد مجلس الولاية، ثم قسمت الولايات إلى بلديات حسب تواجد

¹ يمينة طالي ، " الدور التنموي للجماعات المحلية- دراسة حالة ولاية البيض"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة : كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2015، ص18.

العنصر الأوروبي.

1- القسم الأول (الأوروبي): في الشمال حيث يركز العنصر البشري الأوروبي أقيمت مجالس بلدية تتمتع

بصلاحيات كاملة كما هو في فرنسا بالمدن الكبرى و المناطق الساحلية.¹

2- القسم الثاني (الأصلي): يضم البلديات الأصلية و التي توجد في مناطق الجنوب (الصحراء) كذا

بعض الأماكن الصعبة و النائبة في الشمال و تتميز الإدارة في هذه البلديات بالطابع العسكري.

ثالثا: نظام المجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية (مجلس الثورة):

فكر قادة الثورة بعد عامين من اندلاع ثورة أول نوفمبر 1954 في عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم و

هيكله الثورة، ومن بين القرارات الهامة التي جاء بها المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد

و خلق إدارة محلية بكل وحدة إقليمية، حيث شكل هواري بومدين المجلي الثوري كأعلى هيئة في الدولة بعد

حوالي 15 يوما من المشاورات و الاتصالات و ضم المجلس 26 عضوا الممثلون كل السياسات و قادة

النواحي العسكرية و حيث لم يرفض احد طلب بومدين بالانضمام لمجلس الثورة باستثناء آيت حسين و

حسين زهوان و محمد بن محبوب في حين انظم اليه اشد المؤيدين لبن بلة كأحمد محساس و بشري بومعزة

و نتيجة الصراعات داخل الحزب اكتشف أعضاءه انهم مجرد ديكور داخله بحكم الحصار الحكم الفعلي في

مجموعة واحدة ، و لكن بعد سنة 1974 أوشك المجلس على الحل نظيرة وفاة بعض أعضاءه كالعقيد

عباس في حادث مرور اضافة الى انسحابات و إقصاءات الآخرين و هذا لم يمنع من استمرار المعارضة

داخله الأمر الذي بدأ يمهد لمشروع الميثاق الوطني في ظل اتجاه الحزب الواحد بنظام سياسي ذو طابع

اشتراكي.²

¹ بمينة طالي، مرجع سبق ذكره ، ص 30 - 31 .

² رابح لونيبي، الجزائر في دوامة الصراع بين العسكريين و السياسيين، ب ط، الجزائر : دار المعرفة ، 1999، ص 142-143.

الفرع الثاني: الجماعات المحلية في حقبة ما بعد الاستقلال.

أولاً- الجماعات المحلية في عهد نظام حكم الحزب الواحد:

لقد ورثت الجزائر عقب فترة الاستعمار هيئات محلية ميزتها العجز و قلة الموارد و الإمكانيات زيادة

على ذلك أنها كانت خلال الفترة الاستعمارية تجسد أهداف المستعمر أكثر منه مصالح السكان

الأصليين و هو الدافع الذي جعل القيادة السياسية في الجزائر تعمل على إصلاح و إعادة تنظيم الجماعات

المحلية و التخلص من الإرث الاستعماري البعيد عن مصالح و اهتمامات السكان ابتداء من سنة 1962 إلى

غاية سنة 1969 ، بحيث عرفت الجزائر إصلاحات تدريجية بموجب الأمر رقم: (24-67) المتعلق بالبلدية،

ثم الأمر (38-69) المتضمن قانون الولاية و الذي عدل بموجب القانون رقم: (09-81).¹

كما جاء القانون رقم (09-84) المتعلق بالتنظيم الإقليمي، فكان عدد البلديات الموروث عن العهد

الاستعماري مرتفعا بحيث كانت هناك 1578 بلدية أين قلص مرسوم 16 ماي 1963 عدد البلديات إلى 632

بلدية وتميزت هذه المرحلة بانتهاء الأحادية الحزبية و الاشتراكية نظاما سياسيا و منهاجيا اقتصاديا بحيث

انعكس ذلك على مفهوم البلدية و الولاية في نص القانون و الفقه و تكريسهما دستوريا و ذلك من خلال

دستور 1963 و دستور 1976 و المواثيق الوطنية، حيث كانت البلدية في خدمة الفلسفة الاشتراكية و

نموذجها الأفضل في مد جسورها على القاعدة الشعبية.²

ثانياً- الجماعات المحلية في عهد نظام حكم التعددية الحزبية: إن التحول الهام الذي مرت به

اللامركزية في الجزائر مرتبطة بالتحول الذي شهدته الجزائر بعد أحداث أكتوبر 1988، دستور فبراير

1989، الذي أقر بالتعددية السياسية الحزبية و كرس من جديد على المستوى الدستوري البلدية و الولاية

¹ الجمهورية الجزائرية ، الأمر رقم 68-98 المؤرخ في 23 ماي 1969 ، المتضمن القانون الولائي، الجريدة الرسمية رقم 44، المؤرخة في 23 ماي 1969.

² الجمهورية الجزائرية ، الأمر رقم 09-84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 ، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد ، الجريدة الرسمية رقم 06، المؤرخة في 07 فيفري 1984.

كجماعتين إقليميتين، صدر قانوني البلدية و الولاية سنة 1990 و قانون الجماعات ذات الطابع السياسي على ضوء الدستور الجديد، ومنح اختصاصات للجماعات المحلية بالتحول من الاقتصاد الاشتراكي إلى الاقتصاد الليبرالي.

دخلت الجزائر في أزمة سياسية أدت إلى حل المجالس الشعبية الولائية و البلدية آنذاك و هذا ما جعل نظام اللامركزية في الجزائر يدخل في مرحلة انتقالية أخرى ميزها تنصيب المندوبات التنفيذية المؤقتة المعينة مكان المجالس المنتخبة و تتالت فيها المراسيم التنفيذية المكرسة لرعاية الدولة و الهيئات المركزية، و لم تستأنف انتخابات المجالس المحلية إلى غاية سنة 1997.

إن الحكم على أهمية نظام اللامركزية أو بالأحرى تسجيله كمؤشرات ايجابية أو سلبية يعتمد على مدى فاعلية أداء الجماعات المحلية لأنها المرآة العاكسة لنظام اللامركزية في الجزائر و فاعليتها تتوقف على فاعلية الجماعات المحلية و من خلالها نستطيع القول أن اللامركزية في الجزائر تشهد انفتاحا على ممارسة الديمقراطية الحديثة.¹

فجاء القانون الجديد (10/11) المتعلق بالبلدية و (07/12) المتعلق بالولاية، اللذان يكتسيان أهمية بالغة في تجسيد التصور الجديد لطريقة تنظيم الجماعات المحلية للتصورات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية التي تعرفها البلاد من خلال تعزيز صلاحيات الوحدات المحلية.

المطلب الثالث: الإطار القانوني و التنظيمي للجماعات المحلية في الجزائر

اعتمد التنظيم الجزائري في تسيير الشؤون الإدارية على الإدارة المحلية المتمثلة في الولاية و البلدية، وأولى اهتماما واسعا لهما لقربهما من المواطن، باعتبارهما الجهازان التنظيميان الأساسيان سياسيا وإداريا واجتماعيا في الدولة.

¹ طالي بمينة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفرع الأول: نظام البلدية في الجزائر :

أولاً: تعريف البلدية :

إن البلدية هي الخلية الأساسية في تنظيم البلد فهي قريبة من المواطنين في حياتهم الاجتماعية بحيث تشكل القاعدة النموذجية للهيكلة الإداري و تتمتع البلدية بالشخصية المعنوية ، فهي شخص معنوي عام، شخص للمركزي.¹

و هي مكان لممارسة الديمقراطية المحلية باعتبارها الخلية الأولى للمركزية الإدارية، ونظرا لأهميتها فقد أشار لها المشرع الجزائري في كل الدساتير، وأحدث لها قوانين تنظمها، كما ميزها بمجموعة من الخصائص.

فالبلدية هي الركيزة الأساسية المشكلة لهذا التنظيم والنواة الرئيسية للتنمية المحلية، ومنه فقد قمنا بتجزئة هذا المطلب إلى فرعين حيث تناولنا في الفرع الأول تعريف البلدية في الدساتير الجزائرية منذ دستور 1963 إلى غاية تعديل الدستوري لسنة 1996، وفي الفرع الثاني تعريف البلدية في القوانين المتعلقة بها منذ أو قانون الصادر سنة 1967 إلى القانون الحالي ألا وهو القانون 10/11.

ثانياً: تعريف البلدية في الدساتير الجزائرية :

أشار المشرع الجزائري إلى الجماعات الإقليمية وذكر من بينها البلدية واختلقت إشارته لها بحسب نبه دستور 1963 المؤرخ في 10 ديسمبر 1963 في المادة (09) منه إلى البلدية بقوله: " الدولة الجزائرية دولة موحدة، منظمة على شكل جماعات إقليمية وإدارية واقتصادية واجتماعية، والبلدية هي الجماعة الإقليمية الإدارية، الاقتصادية والاجتماعية القاعدية".²

¹ حسين طاهري ، القانون الإداري و المؤسسات الإدارية (التنظيم الإداري - النشاط الإداري دراسة مقارنة)، ط2، الجزائر : دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، 2012، ص 62.

² الجمهورية الجزائرية، دستور الجزائر لسنة 1963، المنشور بموجب الإعلان المؤرخ في 10 سبتمبر 1963، الجريدة الرسمية عدد 64 الصادرة في 10 سبتمبر 1963.

الدستور المنتهج آنذاك، بدأ بدستور 1963 مرورا إلى دستور 1989 إلى التعديل الدستوري 1996. ودستور 1976 المؤرخ في 1976/11/22 فقد قال ذكرها في المادة 36: " المجموعات الإقليمية هي الولايات والبلدية".

أما بالنسبة إلى دستور 1989 أشار إليها بأن: " الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية البلدية هي الجماعة الإقليمية"، وهو ما أبقى عليه تعديل 1996¹ المؤرخ في 1996/12/07. كما أشار القانون المدني إلى البلدية في المادة 49 منه في الفقرة الأولى قائلا: " الأشخاص الاعتبارية هي الدولة، الولاية والبلدية"².

ثالثا: تعريف البلدية في القوانين المتعلقة بالبلدية

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

فقد عرفها قانون البلدية رقم 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1967 بأن: " البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية". وهذا ما يرهن كثرة وظائف البلدية في ظل النظام الاشتراكي آنذاك.³

وعرفت المادة الأولى من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 11/04/1990 بأنها: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحديث بموجب القانون".

¹ الجمهورية الجزائرية، مرسوم رئاسي رقم 96-438، المؤرخ في 07 ديسمبر 1996، المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور، الجريدة الرسمية رقم 76، الصادرة في 08 ديسمبر 1996.

² الجمهورية الجزائرية، المادة 49 من الأمر 75-58، المؤرخ في 1975/09/26، المتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية رقم 76.

³ الجمهورية الجزائرية، القانون 24/67، المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 06، الصادرة في 18/01/1967.

بمعنى أن البلدية هي وحدة لامركزية الأساسية ومنحها الشخصية المعنوية باعتبارها مرفق عمومي لها حقوق كما عليها من التزامات مما يجعلها متميزة عن الأفراد المسيرون لها من جهة ولها ذمة مالية خاصة من جهة أخرى أي أنها تتمتع باستقلال مالي عن الأشخاص المسيرين لها كذا باعتبار أن الاستقلال المالي من خصائص الشخصية المعنوية .

وعرفها قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22/07/2011 المتعلق بقانون البلدية: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، و تحدث بموجب القانون¹ و هو نفس التعريف السابق (القانون 08/90).

إلا أنه أضاف في المادة الثانية منه أن: "البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسير الشؤون العمومية". باعتبار البلدية تشكل الإطار المؤسسي للممارسة الديمقراطية المحلية.

رابعاً: البلدية ما بعد الاستقلال

لقد عرفت البلدية تطوراً ملحوظاً بعد الاستقلال إذ خصصت لها قوانين تنظم كيفية تسيرها وطريقة انتخاب أعضاء هيئتها.

ويمكن تجزئة هذا المطلب إلى أربعة فروع، حيث بين الفرع الأول البلدية في المرحلة الانتقالية الممتدة ما بين 1962 إلى 1967 مروراً إلى الفرع الثاني وهو البلدية في ظل القانون 1967 من ثم إلى الفرع الثالث وهو مرحلة قانون البلدية 08/90، والفرع الرابع والأخير الذي يتناول البلدية في ظل القانون الجديد 10/11.

¹ الجمهورية الجزائرية، قانون رقم 11-10 ، مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 ، المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011، المادة الأولى.

خامسا: البلدية في المرحلة الانتقالية 1962/1967

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي مرت بها البلدية في الجزائر نظرا للفراغ الذي تركته الإدارة الفرنسية وهذا ما حتم على السلطة آنذاك إنشاء لجان تتولى مهمة تسير الشؤون البلدية بقيادة رئيس البلدية. كما قامت السلطة أيضا بتخفيض عدد البلديات حيث أطلق على هذه المرحلة مرحلة التجميع لأنه جمعت فيها البلديات لتسهيل تسيرها.

ولمساعدة البلديات على القيام بمهامها ثم إنشاء لجان أخرى وهي لجنة التدخل الاقتصادي والمجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي، وتضم اللجنة الأولى ممثلين عن السكان وتقنيين ويتمثل دورهم في تقديم آراء حول مشروع الميزانية.

إلا أن هذه اللجان لم يتم تنصيبها في كثير من المناطق ، أما المجلس الثاني فقد كان يضم ممثلين عن الحزب وعن الجيش مهمته الأساسية هي تنظيم ومتابعة المشاريع المسيرة ذاتيا. وكان لدستور 1963 وميثاق الجزائر وميثاق طرابلس دور مهم في إبراز مكانة البلدية على المستوى الرسمي و الاعتراف بدورها المهم مما دفع بالسلطة آنذاك إلى ضرورة الإسراع في التفكير في إصدار قانون البلدية وذلك اعتبار لعدة أسباب لعل أهمها:¹

1. شلل البلديات عن العمل بحكم الظروف الصعبة على المستوى المحلي.

2. تبني الدولة للنظام الاشتراكي.

و انطلاقا من الفترة الانتقالية تحرك الهيكل السياسي المتمثل في جبهة التحرير الوطني وأعد مشروع قانون البلدية الذي طرح بعد أحداث 1965.

¹ لطيفة عشاب ، " النظام القانوني للبلدية في الجزائر" ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص قانون إداري ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، 2012-2013، ص 13-14.

سادسا: البلدية في ظل قانون 1967

يعتبر القانون 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1967 أول قانون ينظم سير البلدية بعد الاستعمار فقد عاشت البلدية في هذه المرحلة فترة من التوتر والقلق حيث تأثر هذا القانون بالنموذج الفرنسي وذلك خاصة بالنسبة للإطلاق الاختصاص للبلديات في بعض المسائل التنظيمية وهذا بحكم العامل الاستعماري وتسير الاستعمار للشؤون البلدية إذ كان يطبق القانون الفرنسي قبل صدور القانون الذي ينظم البلدية وكما أنه تأثر بالنظام الاشتراكي، وكذا اعتماد نظام الحزب الواحد وإعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحين.

و بالعودة الى مضمون قانون البلدية نجد انه حدد جملة من الاختصاصات للمجلس الشعبي البلدي في مجال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية نجلها في النقاط التالية:

- التجهيز و الانعاش الاقتصادي.
- الفلاحة و الثروة الزراعية.
- التنمية الخاصة بالصناعة و الصناعة التقليدية.
- التنمية السياحية.
- النقل و الاسكان و التسويق و المنشآت الاساسية ، التخطيط و التهيئة العمرانية.¹

سابعا: البلدية في ظل قانون 1990

خضع هذا القانون إلى مبادئ وأحكام جديدة أرساها دستور 1989 وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد واعتماد نظام التعددية الحزبية.

ولم يعد في ظل هذه المرحلة للعمال والفلاحين أي أولوية في مجال الترشح كما كان من قبل بعد هجر النظام الاشتراكي.

¹ جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية و متطلبات الواقع، ط2014 ، الجزائر : دار الامانة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2014، ص 86.

ثامنا: البلدية في ظل القانون الجديد 2011

بالرغم من الإيجابيات التي ميزت قانون 08/90، إلا أنه جاء قانون 10/11 ليسد هذه النقائص، وهو يحوز على أهمية بالغة، إذ أنه يندرج ضمن إطار إصلاح الجماعات المحلية الأشمل والمتمثلة في إصلاح هياكل الدولة وإرساء دولة الحق والقانون، لذا جاء لتكريس مشاركة المواطنين في الشؤون المحلية لتحقيق الديمقراطية، وكذا ترقية حقوق المرأة من خلال توسيع حظوظها في تمثيل المجالس المنتخبة.¹

الفرع الثاني: نظام الولاية الولائية في الجزائر :

تفرض علينا دراسة تطور نظام الولاية تسليط الضوء أولا على تعريفها ثم إبرازها أهم مراحل تطورها سواء في المرحلة الاستعمارية أو مرحلة ما بعد الاستقلال والتوقف خاصة عند قانوني 1969 وقانون 1990. ثم تحليل دواعي الإصلاح الإداري الولائي انطلاقا من الوثائق الرسمية خاصة ببيان الأسباب لقانون الولاية الجديد وهو ما سنفسره في النقاط التالية:

أولا: الإطار الدستوري والقانوني للولاية

تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة للولاية باعتبارها شكلا من أشكال لامركزية النظام الإداري الجزائري فالمادة 09 من دستور 1963 أشارت بشكل عام أن الجمهورية تتكون من مجموعات إدارية يتولى القانون تحديد نطاقها واختصاصها. وذكرت هذه المادة البلدية بوضوح النص دون الولاية .

أما المادة 36 من دستور 1976 فجاءت أكثر وضوحا من سابقتها لسنة 1963 وأشارت أن المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية. وهو ما تكرر في المادة 15 من دستور 1989. وتم تثبيته في التعديل الدستوري لسنة 1996 بموجب نص المادة 15 منه. كما أن للولاية وجودا قانونيا تضمنه القانون المدني في نص المادة 49 المشار إليها سابقا.

¹ لطيفة عشاب، مرجع سبق ذكره، ص15.

لقد أرسى الدستور الجزائري الحالي جملة من المبادئ تتعلق بالمجالس المنتخبة بما حفظ لها مكانة دستورية. فهذه المادة 14 في فقرتها الثانية نصت على أن: " المجلس المنتخب هو إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية". أما المادة 16 اعتبرت المجلس المنتخبة قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

وإذا كانت الدراسات قد أثبتت أنه يتعذر على الإدارة المركزية ممثلة في الوزارة في أي دولة كانت القيام بكل الأعمال وإصدار كل القرارات المتعلقة بشؤون الأقاليم على اختلاف إمكاناتها وظروفها واحتياجات أفرادها، فإنه بات من الضروري الاستعانة بالمجالس المنتخبة لتسيير شؤون الأقاليم على اختلاف إمكاناتها وظروفها واحتياجات أفرادها، فإنه بات من الضروري الاستعانة بالمجالس المنتخبة لتسيير شؤون الإقليم. فسكان الإقليم، ولاية كان أم بلدية هم أقرب إلى الميدان وهم أعرف بالمنطقة واحتياجات أفرادها فكيف لا نعترف لهم بحق المشاركة في تسيير مختلف الشؤون الخاصة بهذا الإقليم. لذا ليس غريبا أن يعتبر الدستور الجزائري المجالس المنتخبة بأنها قاعدة للامركزية ومظهر مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.¹

أما الأساس القانوني للمجالس الولائية المنتخبة فقد حدد في القانون 07-12 المتضمن قانون الولاية فهذه المادة 12 منه اعترفت بصريح النص أن للولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام يدعى المجلس الشعبي الولائي.

ثانيا : تطور نظام الولاية في الجزائر :

وبعد المجلس الشعبي الولائي إطارا للتعبير عن الديمقراطية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ذات الطابع المحلي. بما يبرز مكانة المجلس الولائي المنتخب في النظام القانوني الجزائري كأداة تسيير لتنظيم إداري محلي ألا وهو الولاية بما يجسد بحق الوجه السياسي للمجلس الولائي كونه أداة تعبير وأسلوب من أساليب المشاركة في الحكم على المستوى المحلي.

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط 3، الجزائر : جسور للنشر و التوزيع، 2013 ، ص 234 - ص 235.

ثالثا: تعريف الولاية لسنة 1969 :

عرفت المادة الأولى من الأمر 69-38 المؤرخ في: 23 مايو 1969 المتضمن قانون الولاية، الولاية بأنها: "الولاية هي جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة".

ونصت المادة 2 على تحديث الولاية بقانون ويحدد اسمها ومركزها بموجب مرسوم، ولاشك أن هذا التعريف يعكس الوظائف الكثيرة للولاية ومهامها المتنوعة في ظل المرحلة الاشتراكية.¹

رابعا: مرحلة قانون الولاية لسنة 1990

عرف المشرع الولاية بموجب المادة الأولى من القانون رقم: 90-09 المؤرخ في: أبريل 1990 المتعلق بقانون الولاية: "الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تشكل مقاطعة إدارية للدولة و تنشأ الولاية بقانون".

خامسا: مرحلة قانون الولاية لسنة 2012

عرف المشرع الولاية من خلال المادة الأولى: "الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. وهي أيضا الدائرة غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشارورية بين الجماعات الإقليمية والدولة. وتساهم مع الدولة في إدارة وهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين. وتتدخل في كل المجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون شعارها هو: بالشعب و للشعب"².

¹ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 236.

² سعيد بو شعير، النظام السياسي الجزائري، الجزائر عين مليلة: دار الهدى، 1990، ص 201.

ومن الملاحظ أن التعريف الأخير تميز بالتفصيل مقارنة مع تعريف 1990 فبعد الإعلان على أن الولاية جماعة إقليمية أضافت المادة الجديدة عبارة للدولة. وهذا لإبراز الربط بين الولاية كتنظيم إداري والدولة باعتبارها الجسم الأم والوحدة الأساسية.

وفصلت المادة الأولى أكثر بالقول أن الولاية هي الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة واسند تاليها بهذه الصفة تنفيذ السياسات العمومية في شتى المجالات التي تعود إليها بالاختصاص . وأضافت المادة الأولى شعار الولاية وهو الشعب وللشعب لتأكيد مكانة السلطة الشعبية في التنظيم الإداري الجزائري.

وتنشأ الولاية طبقا لمادة الأولى من القانون 07-12 بموجب قانون وهو ما يضفي عليها طابعا خاصا ويعطي لها أساسا قانونيا قويا، ويكفي القول أن الوزارة وهي تنظيم إداري أعلى وتتمتع بسمو المكانة، إلا أنها لا تنشأ بقانون بل بتنظيم، ولا تتمتع بالشخصية الاعتبارية بل تستعمل الشخصية الاعتبارية للدولة¹.

وتملك الولاية قانونا اسما ومقرا ورئيسا طبقا للمادة:09 من القانون:07-12 ويجوز تغيير اسمها ومقرها بموجب مرسوم ويعدل بذات الكيفية.

سادسا: الولاية في المرحلة الاستعمارية:

خضعت الولاية أثناء المرحلة الاستعمارية للتشريع الفرنسي وقد كانت تمثل دعامة أساسية استندت عليها الإدارة الاستعمارية لفرض وجودها وبعث سياستها وهو ما عبر عنه ميثاق الولاية لسنة 1969 بقوله: "الوظيفة العمالية في بلادنا أثناء الإدارة الاستعمارية لم تكن قائمة لشان ضبط المصالح وتأمين خدمة الشعب نظرا لمشاغلها الكلية لدعم النظام الاستعماري" ففي مرحلة معينة كان الحاكم العام وهو رجل عسكري تابع لوزارة الحربية يمثل السلطة الفرنسية ويعاونه مجلس يتشكل من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية وله

¹ صالح فركوس، المختصر في تاريخ الجزائر من عهد الفنيقيين إلى خروج الفرنسيين (814 ق م - 1962)، ب ط، الجزائر عنابة : دار العلوم للنشر و التوزيع، 2002، ص85.

دور استشاري. واعترف ميثاق الولاية أو الولايات المؤسسة في بلادنا أثناء الحقبة الاستعمارية كانت مجهزة

بهيكل ظاهرها مشابه للولايات القائمة في بلادها على الصعيد الإداري مع اختلاف من حيث الهدف.¹

وحكم بيان الأسباب أنه خلال الفترة الاستعمارية بكاملها كانت العمالة أو الولاية تمثل سلطة دولة وحكومة

أجنبية في بلادنا ومنتكرة لأهداف وآمالنا مصالح شعبنا. وفي شهر مارس 1848 صدر قانون يضم الجزائر

إلى فرنسا وقسمت الجزائر إلى ثلاث ولايات هي:

الجزائر، وهران، قسنطينة يرأس كل منها والي يساعده مجلس للولاية بنفس النمط الفرنسي.

سابعاً: الولاية في المرحلة الانتقالية: (1962 - 1969)

ورثت الجزائر غداة الاستقلال بنية فرنسية تمثلت في المجلس العام كهيئة مداولة و المحافظ باعتباره جهة

تنفيذية و عرفت المحافظات مرحلة صعبة بحكم هجرة الأوربيين.

غير أن الإطار القانوني ظل ثابتاً على حاله بسبب صدور القانون المشهور 31-12-31 الذي مد العمل

بالنصوص الفرنسية.

وفرضت هذه الحالة تعزيز سلطة المحافظ وأنشأت بعض المؤسسات الاستشارية كاللجان الجهوية للتدخل

الاقتصادي والاجتماعي وذلك بناء على طلب المكتب السياسي لجبهة التحرير الوطني والملاحظة أن هذه

المجالس ضمت ممثلين عن السكان غير أنهم كانوا معينين من قبل المحافظ و لم تكتمل كسلطة التداول»

غير أن الدراسات أثبتت أن هذه المجالس لم تنصب في اغلب المناطق²

ثامناً: مرحلة قانون الولاية الأول لسنة: 1969.

اعترف ميثاق الولاية لسنة 1969 أن نظام الولاية في الفترة الاستعمارية تميز بعدم الاستقرار وخدمة الإدارة

الاستعمارية وتعقيد الأجهزة الإدارية وثقلها وانعدام التنسيق.

¹ جمال خرشي، الاستعمار وسياسة الاستيعاب في الجزائر، 1830 / 1962، الجزائر دار القصة، 2009، ص 18 وما بعدها.

² - عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، ط 4، الجزائر: جسور للنشر و التوزيع، 2017، ص 236

واعترف ميثاق الولاية أن النظام الإداري للولاية الموروث من الاحتلال الاستعماري هو في جميع الأحوال لا يلائم الخيار الاشتراكي للدولة وأن السلطة الثورية المنبثقة عن حركة 19 جوان تعهدت انطلاقاً من أول بيان لها على تجديد جميع مؤسسات الدولة حيث جاء في تصريح رئيس مجلس الثورة في أول نوفمبر 1965 مايلي: "إن تأصيل هياكلنا الإدارية لاختيار أفضل للوضع الحقيقي لبلادنا نواقص تخلف الإدارة".

ولقد صدر قانون الولاية الأول مع ميثاق للولاية تضمن مقدمة وجوانب تاريخية تتعلق بالتنظيم الإداري أثناء العهدة الاستعمارية ، وأعلن الميثاق عن المبادئ الأساسية للنظام الإداري الجديد وأهداف هذا النظام ، و وصف الميثاق الولاية بأنها الجماعة الملائمة جدا لبلورة الإرادة الشعبية و تعبئة الطاقات لتحضير الاختيار والانتقاء وتجسيد قرارات السلطة المركزية.¹

أما عن صلاحيات ولاية ذكر الميثاق بوضوح أن الولاية يجب أن تكون الجماعة اللامركزية المزودة بجميع الصلاحيات ،وهو ما يدل على أن المشرع سيسند للولاية مجموعة اختصاصات تمس ميادين كثيرة سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية خاصة وأن التوجه الإيديولوجي للدولة يدعم ذلك في هذه المرحلة،اختصاصات تمس ميادين كثيرة سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية خاصة وأن التوجه الإيديولوجي للدولة يدعم ذلك في هذه المرحلة .و ذهب الميثاق بعيدا حين وصف الولاية بأنها المؤسسة السياسية الحية التي تضم جماعة من المواطنين المرتبطين بجماعة المصالح العمومية. و حدد الميثاق مهام الولاية بدقة بالقوة لأنها ليست مجرد جماعة لامركزية تشكل أعمالها امتدادا للأعمال الدولة فحسب، بل أيضا هي دائرة إدارية تمكن الإدارات المركزية للدولة من أن تعكس عملها لخدمة المواطنين على الوجه الأفضل .و وصف الميثاق الولاية بأنها محظوظة بالدور المزدوج والجمع بين الشأن المحلي والشأن المركزي أو الوطني .

كما قدم الميثاق تعريف الولاية وبين هياكل التسيير بدءا بالمجلس الشعبي الولائي من حيث عدد أعضاء هو كيفية الاختيار ومدة النيابة ودورات المجلس ولجانه ومكاتبه وإمكانيات الولاية والمجلس التنفيذي.

¹ المرجع السابق، ص 239 - 240 .

وصدر قانون الولاية الأول بموجب أمر حمل رقم: 69-38 مؤرخ في: 23 مايو 1969.

والسر في صدوره في شكل أمر وليس قانون أن الدولة في تلك المرحلة لم تكن تحتوي على برلمان منتخب فكان مجلس الثورة يمارس مهمة التشريع ومهمة التنفيذ ومهمة التنفيذ في ذات الوقت، كما أن الأوامر لها ذات قيمة القانون من حيث الحجية، ولعل أهم ما حمله أمر 69 - 38 مايلى: ¹

1- قدم تعريفا واسعا للولاية خاصة من حيث مهامها واختصاصاتها.

2- حدد قانون الولاية عدد المنتخبين على مستوى المجلس الشعبي الولائي من 35 إلى 55 عضو. وهذا التحديد لاحقا تكفل به القانون العضوي للانتخابات.

3- حدد قانون الولاية عدد دورات المجلس الشعبي الولائي بثلاث دورات.

4- تكفل الحزب الوحيد وقتها وحده بتقديم قائمة المرشحين للانتخابات المجلس الشعبي الولائي.

5- اسند قانون الولاية للمجلس الشعبي الولائي اختصاصات عديدة مست ميادين مختلفة وسياحية و اجتماعية واقتصادية ومالية وميادين أخرى كالنقل والمنشآت الأساسية والسكن والصناعة التقليدية والتربية وغيرها من الميادين.

6- تضمن قانون الولاية مواد كثيرة تتعلق بانتخابات المجلس الشعبي الولائي صارت بعد هذه المرحلة من اختصاص قانون الانتخابات لا قانون الولاية.

7- بغرض تنفيذ قرارات الحكومة ومداولات المجلس الشعبي الولائي عمل أمر 1969 على تأسيس مجلس أطلق عليه اسم المجلس التنفيذي للولاية وخصص له بشكل مباشر 13 مادة.

تاسعا: مرحلة قانون الولاية لسنة 1990:

لقد صدر القانون الثاني للولاية بموجب القانون 09-90 بتاريخ 07 أبريل 1990 في الجريدة الرسمية

رقم 15 لسنة 1990 ¹ واستند النص الجديد من حيث المقننات ل 12 نصا بين أمر وقانون

¹عمار بوضيف، مرجع سبق ذكره، ص242.

وصدر في ظل مرحلة جديدة أرسى معالمها دستور 1989 الذي كرس التعددية السياسية بموجب المادة 40

منه و هو ما يعني أن التركيبة السياسية للمجالس الشعبية الولائية اختلفت عن المرحلة السابقة

و دخلت البلاد نوعيا في مرحلة جديدة ،كما جاء الدستور الجديد لسنة 1989 منوها أن الدولة تقوم بمبادئ

التنظيم الديمقراطي والعدالة الاجتماعية وهو ما أشارت إليه بوضوح المادة 14 منه و ذات المادة أبرزت أن

المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب على إرادته و يراقب عمل السلطات العمومية.

أما المادة 15 منه فجاءت لتعلن عن التقسيم المزدوج بالقوة لأن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية

والولاية.

وأضفت المادة 16 طابعا خاصا للمجلس المنتخب معتبرة إياهم كان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون

العمومية.

وبخصوص قانون 09-90 فقد تضمن 158 مادة وجاء معلنا عن إلغاء أمر 38-69 و يمكن حصر أهم

ما جاء به في مايلي:

1- حصر قانون 1990 الهيئات المسيرة على مستوى الولاية في المجلس الشعبي الولائي و الوالي. بينما

أشار أمر 69 للمجلس التنفيذي إلى جانب المجلس الشعبي الولائي والوالي.

2- لم يشر قانون 1990 لا يحكم يتعلق بانتخابات المجلس الشعبي الولائي خلاف الأمر وصار وضع

وتنظيم هذه الأحكام من اختصاص قانون الانتخابات لا قانون الولاية وهو توجه ننثي عليه و نؤيده.

3- صار بإمكان الأحزاب السياسية المعتمدة حق تقديم مرشحها لكافة الاستحقاقات الانتخابية ولم يعد الأمر

مقتصرا على الحزب الواحد كما في مرحلة 1969.

4 - عدد دورات المجلس الشعبي الولائي أصبحت أربعة بعد أن كانت ثلاثة.

¹ الجمهورية الجزائرية، القانون رقم 09/90 ، المؤرخ في 07/04/1990، المتعلق بالولاية ، الجريدة الرسمية ، العدد 15، الصادرة بتاريخ 16 رمضان 1410 الموافق لـ 12 أبريل 1990.

عاشرا: مرحلة قانون الولاية لسنة 2012

القانون 07-12 مؤرخ في : 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ: 21 فبراير سنة 2012 و قد نشر في هذا العدد 12 من الجريدة الرسمية لسنة 2012 ، و تضمن 181 مادة ، و جاء لاغيا للقانون 90-09.

و لعل أهم الأحكام الجديدة التي تضمنها قانون الولاية لسنة 2012 ما يلي:

- 1- استند القانون الجديد للولاية للولاية لسنة 2012 في مقتضياته إلى جانب الدستور لـ 88 نصا تشريعيا بين أمر و قانون ، بينما اكتفى سابقه لسنة 1990 بالإشارة لـ 12 نصا بين قانون و أمر .
 - 2- بين القانون الجديد للولاية في المادة الأولى منه أن الولاية جماعة إقليمية للدولة بما يؤكد الارتباط العضوي بين الولاية و الدولة ، و لم تشر المادة الأولى من قانون 1990 لمثل هذا الارتباط.
 - 3- اعتبرت المادة الأولى من قانون الولاية لسنة 2012 الولاية بأنها الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة و تشكل هذه الصفة فضاءا لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشاورية بين الجماعات الإقليمية و الدولة ، ولم يرد في القانون السابق أحكاما مماثلة .
- اختصاصه.

- 4- تضمن القانون الجديد للولاية شعار الولاية في المادة الأولى منه و هو " بالشعب و للشعب" و لم ينص قانون 1990 حكما مماثلا.

- 5- طبقا للمادة 2 من قانون الولاية لسنة 2012 للولاية هيئتان هما المجلس الولائي و الوالي ، غير أن نصوص تنظيمية صدرت لتبين أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها بما يفرض علينا تبيان هذا التنظيم.¹

¹ عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، ط1، الجزائر: دار جسر للنشر و التوزيع، 2012 ، ص141-142.

خاتمة الفصل

و خلاصة هذا الفصل هو دراسة مفاهيم متغيرات البحث و التي بمفهومها يمكن أن نصل إلى تعزيز الواقع الميداني عبر المفاهيم التالية:

ان إدارة الموارد البشرية فرع لا يتجزأ من فروع علم الادارة، فهي تهتم من خلال إستراتيجيتها إلى السعي لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها و تنظيمها وكذا بلوغ أهداف الأفراد داخل المنظمة من خلال تحفيزهم و تحقيق رغباتهم و رضاهم عن العمل، و تحسين جودته و زيادة فاعليته، لذلك تعد إدارة الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة، حيث أنها بوظائفها و أنشطتها تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة و وسيلة للبقاء و الاستمرارية و المنافسة.

الاستقرار الوظيفي فهو الوسيلة التي تزرع في العامل أو الموظف الإحساس بالرضا الوظيفي

و الذي بدوره يدفعه للبقاء و الاستقرار في المنظمة، نتيجة مساهمة العديد من العوامل التي تتخذها المنظمة للرفع من درجة الاستقرار الوظيفي.

أما بالنسبة للجماعات المحلية فهي بمثابة ذلك الأسلوب الذي من خلاله يتم توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية و وحداتها الإدارية، و قد شهدت الجماعات المحلية في الجزائر مراحل مختلفة تزامنا مع تطورها التاريخي، نظرا للأحكام المتجددة التي تضمنها كل قانون خلال عبر كل مرحلة نتيجة للسياسة الحكومية المنتهجة، كونها جزء من الحكومة تهتم أساسا بمسائل منطقة سكانية معينة.

الفصل الثاني
استراتيجية إدارة الموارد البشرية
لتحقيق الاستقرار الوظيفي
في الجماعات المحلية في الجزائر
مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية

إن دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي في المنظمة اليوم باتت أمر ضروري لفهم طبيعة العلاقة بينهما من ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد داخل المنظمة مستقبلا ، فدراسة هذا الموضوع أمر حيوي للمنظمة لأنه يعمل على تزويدها بمعلومات نظرية و علمية عن الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية على مستويات الاستقرار الوظيفي كأهم عامل لخلق مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الرضا و الاستقرار في المنظمة.

وعليه تعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة و هو ما سيتم التطرق إليه على النحو التالي :

المبحث الأول: انعكاس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاستقرار الوظيفي.

المبحث الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية فيالجزائر من خلال القانون الأساسي للتوظيف العمومية.

المبحث الثالث: لمحة عن مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.

المبحث الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: انعكاس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاستقرار الوظيفي.

تعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل المساهمة في تحقيق الإستقرار إذ تختلف درجة ذلك باختلاف أهم العوامل ذات الصلة بتحقيق الإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر و هو ما سيتم توضيحه كما سيأتي.

المطلب الأول: علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي.

الفرع الأول: علاقة الحوافز المادية بالاستقرار الوظيفي.

تشير الحوافز المادية إلى ما يحصل عليه الفرد داخل المنظمة من أجور علاواتا مكافئات...الخ مقابل قيامه بعمله أو النجاح الذي يحققه و التوافق الذي يبديه مقارنة وبالآخرين و تعتبر هذه الحوافز من أهم الأمور التي تجعل العامل أكثر رضا عن عمله و بالتالي استقراره فيه و زيادة تمسكه بالمنظمة لأنها تنتظر إليه بعين الاعتبار خاصة إذا كان متفوقا على الآخرين.

و يأتي الأجر في مقدمة الحوافز المادية ذات العلاقة بالاستقرار الوظيفي في المنظمة على اعتبار أنه المصدر الأساسي للدخل لمختلف الفئات العمالية، و على الأجر تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته، حيث يتقاضى أجرا مقابل وظيفته التي يؤديها للمنظمة.¹

فإشعار الموظف بأن نصيب الأجر الذي حصل عليه موازيا لما بذله من جهد في وظيفته، فان رضاه عن المنظمة التي يعمل لصالحها سيزيد لاعتقاده أن المنظمة عادلة في التعامل مع موظفيها من حيث الأجر و العكس صحيح.

و من أسباب عدم الاستقرار في العمل تعود في كثير من الأحيان إلى الأجور التي يتلقاها العامل لأنهم إذا لم يحصلوا على ما يستحقوه سيشعرون بالظلم و تنخفض روحهم المعنوية و ترتفع نسبة عدم الرضا فيها بينهم، و بالتالي يعيشون في جو من عدم الاستقرار الذي لا يخدم لا الفرد العامل و لا المنظمة في حد ذاتها، و قد

¹ عبد الباسط محمد حسن، التنظيم الاجتماعي في المصنع، مصر القاهرة : مكتبة غريب ، 1978، ص359.

يدفع ذلك بالكثير منهم إلى مغادرة المنظمة و البحث عن عمل بديل في منظمة أخرى ، وقد أشارت الدراسات كثيرة التي أجريت حول الأجور إلى وجود علاقة متينة بين مستوى الأجر و الرضا الوظيفي الذي يرمز إلى الاستقرار المهني، و على عكس ما ذهب إليه هازيبيرغ فان دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا، و إنما يمتد ليعطي الفرد الشعور بالأمن و يرمز إلى المكانة الاجتماعية التي لها علاقة بشخصية الفرد والمنظمة عند إجرائها لعملية تغيير مثل التغيير التكنولوجي فلا بد لها من إعادة النظر في الكثير من الأمور ذات العلاقة بمواردها البشرية، فالتغيير التكنولوجي يؤدي إلى تغيير العديد من الأعمال و الوظائف، و تبعا لذلك يتغير دور كل فرد له علاقة بهذه العملية و المجهودات التي يبذلها في الوظيفة الجديدة، و إذا لم يصاحب ذلك زيادة في الأجر فمن الممكن أن يتعرض هذا الفرد لعدد من الاضطرابات تهدد استقراره في المنظمة.¹

الفرع الثاني: علاقة الحوافز المعنوية بالاستقرار الوظيفي.

إن الاستقرار الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تعبر عن ظروف العمل داخل المنظمة من ظروف مادية - تنظيمية - اجتماعية - نفسية و تشكل في مجملها اشكال الحوافز المعنوية.

أولاً: الظروف المادية:

تأكد البحوث المتعلقة بدراسة التنظيمات على ضرورة توفر الظروف المادية الجديدة داخل المنظمة نظرا لما توفره هذه الظروف من الأجواء المناسبة التي تساعد الموظف على تحسين و رفع مستوى المنظمة و من ثمة تحقيق الاستقرار في المنظمة، و يقصد بالظروف المادية تلك الأحوال الطبيعية و المادية المحيطة بالموظف أثناء أدائه لوظيفته، و تتأثر هذه الظروف بالتغيرات البيئية التي تطرأ على المنظمة، بحيث يؤدي هذا التغيير إما لتحسين الظروف المادية أو إلى اختفاء تلك الظروف نهائيا و ظهور ظروف جديدة بدلا منها

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، لبنان بيروت : دار النهضة العربية، 1976، ص 143-144.

و تدخل ضمن الظروف المادية للعمل ما يلي:

أ- **الحرارة و الرطوبة:** يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما يؤثر على انتباهه و جعله يشعر بالملل و بالتالي عدم الاستقرار و نفس الشيء إلى الرطوبة مما يؤثر على أداء العامل و يؤدي في بعض الأحيان إلى المرض و على العموم يمكن القول أن هناك بعض المناطق تعرف بارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها مما يؤثر على أداء العاملين و استقرارهم في العمل عند الانتقال للعمل في بيئة تختلف عن البيئة التي تنزعروا فيها لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية أخذ هذا الأمر عند قيامها بعملية التوظيف.

ب- **الضوضاء:** يتأثر الاستقرار الوظيفي في المؤسسة بالضوضاء حيث تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين العمالي و خاصة الاتصالات فيما بينهم، مما قد يؤدي إلى سوء فهم العامل لما يقوله أو يطلبه الآخرون خاصة و يمتد التأثير السيئ للضوضاء إلى الحياة الاجتماعية العامة للعمال خارج المؤسسة عندما تتأثر لديه حاسة السمع و ربما تقل إلى مستويات دنيا، و هذا ما يجعل بعض العمال خاصة أولئك الذين يمتلكون مهارات عالية يفكرون في مغادرة المؤسسة و البحث عن عمل جديد في مؤسسات أخرى تلائمهم.

ج- **الإضاءة:** تختلف الوظائف المنتشرة عبر الوحدات التنظيمية للمؤسسة من حيث متطلبات شدة الإضاءة فالوظائف الدقيقة تتطلب إضاءة اشد من الوظائف التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ، فالإضاءة الشديدة أو الضوء الخافت يؤثران على بصر الموظف مما يتسبب في تضائل إمكانياته في النظر التي تصل في بعض الأحيان إلى درجة العمى الكامل، كما هو الحال بالنسبة للموظفين الذين يستعملون جهاز الكمبيوتر و المساح الضوئي، وفي هذه الحالة فان المؤسسة مجبرة على تحسين ظروف العمل.¹

¹ وهيبه ليازيد، " فعالية اساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة "، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أوبوكر بلقايدتلسمان : كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم التسيير ، 2013، ص 231 - 234.

د- الأمن الصناعي (الإجراءات الوقائية و التنظيمية الخاصة ببيئة العمل): يعرف الأمن الصناعي بأنه كل إجراء يتخذ لمنع و التقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية و تقديم وسائل الوقاية و الإسعاف العلاج، مع توفير الظروف المناسبة للعمل فالأمن الصناعي يستهدف منع أو تقليل إصابات العمل المختلفة سواء المادية، الاجتماعية النفسية... الخ، و يمكننا أن نرجع الاهتمام الكبير بالأمن الصناعي منذ القديم إلى غاية يومنا هذا إلى التهديد الكبير لحوادث العمل و الأمراض المهنية المختلفة للاستقرار الوظيفي.

ثانيا- الظروف التنظيمية:

أ- محتوى العمل: اعتبر العلماء المختصين في مجالات إدارة السلوك التنظيمي أن هناك علاقة وثيقة بين محتوى العمل الذي يقوم به الفرد من جهة و الاستقرار الوظيفي من جهة أخرى و يتضمن محتوى العمل المتغيرات التالية:

ب- استخدام الفرد لقدراته: يزيد استمتاع الفرد في الوظيفة التي يقوم بها كلما أحس انه يستخدم قدراته و مهاراته و خبراته فيزيد شعوره بالرضا بوظيفته بمعنى انه كلما أعطيت الفرصة للفرد لإثبات شخصيته و وفر له الجو لكي يفجر طاقاته الكاملة كلما شعر بالرضا في تأدية مهامه و يصبح باستطاعته أن يثبت في وظيفته و يبرز إمكانياته ، بحيث يزيد من ولائه للمنظمة و تمسكه بمبادئها.¹

ت- الترقية الوظيفية: تساهم الترقية الوظيفية من جهتها في زيادة الاستقرار الوظيفي، كما تعتبر من الحوافز المعنوية التي تمنحها المنظمة للموظفين بها لتشعرهم بأهميتهم و تجدد طاقاتهم و ترفع من الروح المعنوية لديهم، فهي تتمثل في نقل الموظف من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أعلى.

و يصاحب هذا الارتقاء في الوظيفة زيادة في الأجر و ترتبط الترقية و تأثيراتها على سلوك الموظف و رضاه الوظيفي بتوقعاته لهذه الترقية، فكلما ارتفع مستوى التوقع كلما كان مستوى الرضا منخفضا بمعنى أن الفرد الذي يعتقد أن إمكانياته و مؤهلاته العلمية و العملية تسمح له أن يحتل منصبا أعلى من المنصب الذي

¹ وهيبه ليازيد، مرجع سبق ذكره، ص 235-236 .

يحتله حاليا عندما يحصل على هذه الترقية فان ذلك يبدو بنظره شيئا منطقيا ما دام يمتلك المؤهلات، أما الفرد الذي يتوقع أن إمكانياته لا تسمح له بالحصول على الترقية لأسباب يعتقدونها في نفسه، و لكنه في الأخير يحصل على هذه الترقية، فان الأمر يعتبر بالنسبة إليه مفاجئة سارة جدا، مما يزيد من تمسكه بالمؤسسة التي يعمل بها.

وقد تسبب عدم الترقية في اضطرابات كبيرة يعيشها العامل خاصة ذلك الذي كان يعتقد أن مؤهلاته تسمح له بالتزقي و لكنه لا يحصل عليها في الأخير و ربما لأسباب يجهلها، و إذا كثرت مثل هذه الأخطاء في تحديد من هو الموظف الذي يحصل على الترقية فان ذلك بإمكانه أن يعصف بالاستقرار الوظيفي.¹

ث - التدريب: حيث أن التدريب يعتبر من بين أبرز و أهم العمليات الفعالة المتعلقة بالموارد البشري في المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في رفع الكفاءة المهنية للأفراد سواء عند الالتحاق بالعمل من لأول مرة أو خلال مساهمهم الوظيفي إلى غاية الانتقال للتقاعد، وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز الإدارة و العلاقات الإنسانية في المنظمات و المؤسسات الحديثة فالتدريب ضروري لبناء قوة بشرية منتجة و على الرغم من أية منظمة قد تضع خطة عمل و توفر كل الوسائل لتنفيذها فإن إغفال عملية التدريب للعاملين ضمن الخطة قد يكون اكبر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة.²

المطلب الثاني: علاقة الأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية بالاستقرار الوظيفي.

الفرع الأول علاقة الأداء الوظيفي بالاستقرار الوظيفي:

تعتبر كل من الروح المعنوية - الولاء التنظيمي - الالتزام الوظيفي - الرضا الوظيفي مصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله وتعتبر في مجملها من عوامل الاستقرار الوظيفي.

¹ وهيبه ليازيد، مرجع سبق ذكره ، ص239.

² علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، الجزائر عين مليلة : دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002، ص107.

ومن خلال البحث في العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي لمسنا عدة آراء في حقيقة هذه العلاقة.

1- **التفسير الأول:** يضع المناخ التنظيمي كعامل وسيط بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، بني هذا الرأي على اعتبار أن المناخ التنظيمي العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين في المنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها على أساس أن العاملين يعتبرون الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

2- **التفسير الثاني:** يقدمها على أنها علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر والنتيجة وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أنه كلما كانت مشاعر العامل ايجابية كان راضيا عن عمله وبالتالي يزداد حماسه للعمل ويقبل عليه ويزداد أيضا امتنانه وولائه لوظيفته و المنظمة فترتفع بذلك إنتاجية وأداؤه وبالعكس فكما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك العامل بمحاولته البحث عن عمل آخر أو طلبه النقل إلى القسم آخر أو برفع معدل تغيبه... الخ.¹

3- **التفسير الثالث:** فيرى آتأن الأداء يسبب الرضا حيث يحص العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، فحسب دراسة أجريت حول التوافق الوظيفي للعمال و استقرارهم في التنظيمات الصناعية كانت النتائج فيما يخص ميل العمال لتغيير عملهم كالتالي:

بلغت نسبة العمال الذين يميلون على عملهم 20% بينما العمال الذين لا يميلون لتغيير عملهم 72% وإذا ما ناقشنا توزيع نسبة العمال الذين يميلون لتغيير عملهم نجد ان النسبة عالية بين العمال متوسطي المهارة تليها نسبة العمال المهرة ثم فئة العمال غير المهرة وبذلك تكون درجة استقرار العاملين عالية بين العمال غير

¹عاشور أحمد سقر، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت : دار النهضة للطباعة و النشر، 1973، ص 55.

المهرة عنها بين العمال متوسطي المهارة والعمال المهرة، والحقيقة أن ميل العمال لتغيير مكان عملهم يرجع إلى مستوى راحتهم في العمل.¹

مما سبق يتضح لنا أن الأداء الوظيفي هو عنصر من عناصر الإنتاجية وهو يعبر عن مدى كفاءة العامل وبلوغه مستوى الانجاز المطلوب منه في عمله، وهو يختص بالجانب الإنساني فالبعض يراه محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العامل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، والأداء يرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات تحقيقها ولذا فإن التميز في الأداء يحتل مكانة خاصة سواء في المنظمات العامة أو الخاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وتكون المنظمة أكثر استقرارا وثباتا حين يكون أداء العاملين بها متميزا، ولكي يتحقق هذا يجب أن يراعي العامل فعليه متطلبات الوظيفة التي أوكلت إليه مع امتلاك القدرة الكافية في تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء كما تلعب الرغبة في تنفيذ العمل شرطا مهما بالإضافة على السرعة في الإنجاز.

ولهذا وجب على المنظمات محاولة إشراك العاملين في وضع سياسات تسمح بابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية و تحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى إشباعها لمتطلباتها ومن جانب آخر تحديد مدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير ويتم هذا عن طريق عملية تقييم الأداء والتي على أساسها يتم ترتيب العاملين حسب كفاءة كل واحد منهم ومن ثم تتم عملية الترقيّة والنقل وتحديد نظام الحوافز والمكافآت لتكون هناك عدالة تنظيمية بين جميع العاملين.

الفرع الثاني: علاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار الوظيفي:

أولاً: تعريف العدالة التنظيمية: عرف سال و مور العدالة التنظيمية بأنها "القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمات".

¹ رفيقة بن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 108.

أما بايرز و رو فقد عرفا العدالة التنظيمية بأنها " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة". وفي السياق ذاته عرفها كروبانزانو وجرينبرغ بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل منظماتهم، وبالتالي فالعدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك العامل لنتائج المقارنة بين ما يقدمه للمنظمة وما يحصل عليه من امتيازات كما تتمحور حول إدراك العامل لنتائج المقارنة بين ما يقدمه للمنظمة وما يحصل عليه من امتيازات كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد هذه الامتيازات.¹

وتعود فكرة العدالة في المنظمة إلى سنة 1963 حيث ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها آدم (1963) إذ يعتقد آدم سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدمونها ضمن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد. وعليه فإن النظرية تقوم على أساس مقارنة العامل لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته والمتمثلة في الراتب والمكافآت إلى مدخلاته المتمثلة في عبء العمل والجهد المبذول مع معدل مخرجات زملائه في المنظمة إلى مدخلاتهم وفقا لنظرية عدالة العائد، فالعمل يشعر بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ولكن يسوده شعور بالغبين وعدم الرضا والإجحاف عندما لا يتساوى المعدلان.

ثانيا: أبعاد العدالة التنظيمية:

-البعد الأول: عدالة التوزيع وهي المخرجات التي يحصل عليها العامل وتتضمن:

الأجر، التقدير، المكانة الاجتماعية، الميزات المعطاة للأقدمية، و المدخلات تتضمن: المستوى التعليمي للعامل، سنه، الجهد الذي يبذله في العمل وساعات العمل...الخ.

- البعد الثاني: هو عدالة الإجراءات وتعني العدالة التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية والسياسات المستخدمة في اتجاه القرارات مع شرحها للعاملين.

¹ رفيقة بن منصور، مرجع سبق ذكره ، ص74.

- البعد الثالث: يضم عدالة التعاملات وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية عندما يطبق عليهم نظام المدخلات والمخرجات.

كما أن الحكم على نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرة الإدارة فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد التزامهم التنظيمي و ولائهم اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها. ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العمال على المستويين النفسي والوظيفي وما يحققه من نزاهة وموضوعية المخرجات والمدخلات داخل المنظمة وتوفير العدالة بجميع أنواعها وأبعادها فأى خلل في عدم تحقق أي بعد من أبعاد العدالة يمكن أن يمثل خطورة على المنظمة ويفقدها توازنها ويظهر ذلك على النحو التالي:¹

- 1- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: إن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون والتكامل مع زملاء العمل.
- 2- أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: إن عملية صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من المتتبعات التنظيمية السلبية مثل انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي.
- 3- أما بالنسبة لعدالة التعاملات: فالأفراد العاملين يفقدون الثقة في المنظمة عندما لا تتحقق كلا العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها العامل في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية تتطلب نوعا من الاتصال بين صاحب القرار ومتلقي القرار-العامل- فهذا التفاعل يمكن أن يعتبر إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر آخرين. لذا فإن العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي نوعا ما وهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات وذلك من خلال الاختلاف في التفضيلات، فالأفراد يختلفون فيما بينهم في درجة إحساسهم بالعدالة ويرتبط هذا بما قدمه الفرد

¹ رفيقة بن منصور، مرجع سبق ذكره ، ص75.

من جهد في مجال عمله والمقابل الذي تحصل عليه ومدى إشباع هذا العائد لطموحاته ودرجة تقديره للمنفعة التي يحصل عليها مما يؤثر بالسلب أو الإيجاب على استمرار دافعيته للعمل.¹

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي و الروح المعنوية بالاستقرار الوظيفي.

الفرع الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار الوظيفي

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن أي انحراف عن الهدف المنشود يعيق المنظمة ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية ، فإن كان من السهل على المنظمة استقطاب الموارد البشرية إلا أنها تعجز أحيانا على بقائها واستمرارها في العمل.

حيث يرى محمد سلطان في هذا الشأن انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله ازداد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.

ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كلها نتائج بدرجات متفاوتة على أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل يميل عدم الاستقرار الوظيفي إلى الانخفاض.

وأوضح جرينبرغ وبارون أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير في ترك العمل كليا إلا أن محكوم بعدة عوامل أخرى فمثلا نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله يقوده إلى التفكير في محاولة البحث عن عمل بديل فإن نجح في الحصول عليه فإنه يفكر مليا هل يستمر في عمله الحالي أو ينتقل إلى العمل البديل.

- الروح المعنوية حيث يصف اصطلاح الروح المعنوية شعورا متصلا ومتعلقا بالروح والحماس وإذا

¹ رقيقة بن منصور، مرجع سبق ذكره ، ص76.

استخدم الاصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير بدرجة عالية لتعكس النماذج الخاصة بالجماعة وهي في نفس الوقت تساعد على تحقيق الأهداف المباشرة.

وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا الوظيفي وهي مفهوم عام يصف حال الجماعة ويتأثر بها شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة، ومن وجهة نظر أخرى هي مسألة فردية تصف مشاعر الفرد اتجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل وتكيفه معه وعلاقات العمل المحيطة به فقد أدت هذه النظرة إلى القيام بدراسات حول حاجات الأفراد مثل الاستقرار الاقتصادي والرغبة والمشاركة والانتماء والتنمية الذاتية وثبات الذات. وفيما يخص مظاهر الروح المعنوية فسبق وأشرنا أن الروح المعنوية سواء كانت للفرد أو للمجموعة فهي تشير إلى المشاعر والروح وبما أن المشاعر مسألة تقديرية فإن الروح المعنوية تعتمد على بعض المظاهر:

مثل الأفعال والتعبيرات والسلوكيات، ويحدد محمد عويضة مظاهر الروح المعنوية في النقاط التالية:

- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية.
- وجود أقل قدر من الصراع مع قدرة الجماعة العالية على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد للجماعة وحدتها وتماسكها.
- شيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضى دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه وذلك لوجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.¹

¹ رفيقة بن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 68 - 69.

الفرع الثاني: علاقة الروح المعنوية و الالتزام بالاستقرار الوظيفي :

أولاً: الروح المعنوية :

إن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل لذلك فإنه لا يمكن خلقها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات رغماً عن إرادة العمال وهي لا تتأتي بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية بل عن طريق احتواء محيط العمل وتحسين الظروف الملائمة التي تمكن العاملين من أداء العمل وبخلق الثقة والاحترام والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم ومن ثم يتم إشباع حاجاتهم فان ماسلو قد أوضح أهمية الحاجات لدى الفرد وموقعها في سلم الأولويات لديه ولاحظ علاقة تداخل حاجة الاستقرار والأمان بالحاجات الأساسية لدى الفرد وتأتي الحاجة إلى الاستقرار في العمل بعد حاجة إقامة علاقات إنسانية في مكان العمل فيصبح بذلك سعي العامل إلى عمله لا حبا في العمل بل للروح المعنوية السائدة في بيئة العمل.

ثانياً: الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة :

يرتبط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء، حيث يعرفه **صلانيك salanick** " أنه الحال التي يصبح الفرد فيها محدد بأفعاله النابعة من تفكيره ومعتقداته أما **كانتر kanter** عبر عن الالتزام " بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة العمل والولاء"، والالتزام الوظيفي يعكس مدى توحيد الأفراد مع مؤسساتهم و تعلقهم بها.

ويرى **موداي و آل أن** الالتزام يقوم على ثلاث عناصر هي:

1- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها،

2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم،

3- الرغبة الجامحة للبقاء عضو في التنظيم.

أما صلاح عبد الباقي يعرف الالتزام الوظيفي بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها".¹ والتعريف هذا نفسه يعطيه بورتر و وآخرون لمفهوم الولاء التنظيمي ويضيف أن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما لديه اعتقاد قوي بالعناصر الثلاثة التي أدرجها موداي وآل للتأكد من درجة التزام الفرد نحو مؤسسته. فالالتزام والولاء حاجات يحققها الفرد من أجل استمراره في التنظيم ورجبته في الحفاظ على عضويته فيه لتسهيل تحقيق أهدافه ويمكن التأكد من الولاء التام للعضو في المنظمة عندما يصبح يتكلم باسم الجماعة والدفاع عنها حين التعرض لها أمامه للنقد.

وتتجسد هذه السمة في الإدارة اليابانية فالعامل الياباني يقضي في المنظمة وقتا أكبر من الوقت الذي يقضيه في بيته وهذه من ضمن فلسفة الإدارة اليابانية التي تتميز بالطابع الأبوي ويطلق على هذا النوع من الإدارة، الإدارة بالحب وهي تعتمد على جزء كبير من رفع درجة الانتماء والحب للمنظمة والقائمين عليها وذلك بتهيئة أجواء العمل الدافعة لذلك بما تقدمه من إشباع للاحتياجات، وكما تشير معظم الدراسات ان الولاء التنظيمي يؤثر في حياة العاملين خارج العمل فهم يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة وبمستوى عال من الارتباط بعائلاتهم.²

¹ عبد الباقي صلاح الدين و آخرون ، السلوك الفعال في المنظمات ، مصر: الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003، ص 181.

² رفيقة بن منصور، مرجع سبق ذكره ، ص 70-71.

المبحث الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية و الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر

و مما تم ملاحظته من خلال الدراسة التاريخية لتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بمفهومها التقليدي و المعاصر ، تطور القوانين المنظمة لها بتطور و اختلاف الأزمان و العصور التي شهدتها الجزائر ، و هو ما سيتك التفرق إليه في هذا المبحث بدراسة واقع إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06-03 المؤرخ في: 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق ل: 2006 /07/15.

المطلب الأول: التعريف بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية :

يعد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي ،الذي جاء بأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق ل: 2006/07/15¹، القانون الرابع الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال، و ذلك بعد الأمر رقم: 66-133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق ل: 02/جوان/1966، المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و كذا القانون رقم:78-12 المؤرخ في: أول رمضان عام 1398، الموافق ل: 05 /08 /1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، و أخيرا المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في: أول رجب عام 1405 الموافق ل 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.

و يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي 224 مادة موزعة على إحدى عشرة باباً، يحتوي كل باب على مجموعة من الفصول، حيث تضمن الباب الأول أحكاماً عامة عامة يوضح فيها مجالات تطبيق هذا القانون، و غيرها من الأمور التي تحدد الإطار العام لهذا القانون، أما الباب الثاني فقد خصص لتحديد

¹ الجمهورية الجزائرية ، الأمر رقم 06-03 ، المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق ل: 2006/07/15 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية العدد 46، الصادرة في 2006/07/16.

واجبات و حقوق الموظف، ليخصص الباب الثالث لتحديد الهيكل التنظيمي المركزي للوظيفة العمومية، بحيث أن يحاكي في صلاحياته إلى حد كبير نشاطات إدارة الموارد البشرية¹.

و كذلك المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي يعتبر بمثابة وحدة لتخطيط الموارد البشرية على المستوى المركزي للوظيفة العمومية ، نظرا للصلاحيات التي يتمتع بها المجلس الأعلى للوظيفة العمومية التي تتطابق إلى حد كبير مع نشاطات تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى بعض الهيئات التي تتمثل في لجان المشاركة، نذكر منها اللجنة المتساوية الأعضاء، لجان الطعن و غيرها من اللجان التقنية المتخصصة التي ذكرها نص هذا القانون، أما الباب الرابع الذي يعنى بها الموظف في الجماعات المحلية و التي تتمثل في التوظيف و الترصد و التسيير الإداري للمسار المهني الخاص بالموظف و تقييمها بالإضافة إلى التكوين الذي يعتبر أهم نشاط للموظف على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر، كما تضمن الباب الرابع الترقيات في الدرجات و الحوافز كأوسمة الشرفية و المكافآت، أما بالنسبة للباب الخامس فتضمن الأجور و الرواتب و مختلف تصنيفات الوظائف من خلال الشبكة الاستدلالية لمختلف الرتب التي يتحدد من خلالها رواتب الموظفين كوضعية القيام بالخدمة و الانتداب، كما تطرق هذا القانون إلى المدة القانونية للعمل و أيام الراحة و العطل العادية و الاستثنائية التي هي من حق الموظف

و خصص الباب العاشر إلى كيفية إنهاء الموظف للخدمة كالإحالة على التقاعد أو الاستقالة أو الوفاة و غيرها من الحالات التي تنهي العلاقة بين الموظف و المنظمة ، أما الباب الحادي عشر و الأخير فتضمن أحكام انتقالية و نهائية يتحدد من خلالها الإطار الزمني و القانوني لسريان هذا القانون.

كما يحدد تطبيق هذا القانون قوانين أساسية خاصة بأسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم مثل المرسوم التنفيذي رقم: 04-08 المؤرخ في 2008/01/19، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين

¹ العلمي بن عطاء الله، " علاقة إدارة الموارد البشرية بالتسمية المحلية دراسة حالة لولاية ورقلة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2011، ص

لأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

و كذا المرسوم التنفيذي رقم: 11-334 المؤرخ في 20/09/2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية، كما خص هذا القانون أنشطة إدارة الموارد البشرية في بابه الرابع و الخامس.

و الملاحظ من خلال قراءة هذا القانون الأساسي أن الهيكل المركزي للوظيفة العمومية ، الذي ورد في الفصل الأول من الباب الثالث يعتبر بمثابة إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية و ذلك من خلال الصلاحيات المنوطة و نذكر منها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية و هذا ما ينطبق أيضا على مستوى الجماعات المحلية.

- ضمان ضبط التعداد البشري.

- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين و تحسين و رفع مستوى أدائهم.¹

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية من خلال الوظيفة العمومية في

الجزائر:

الفرع الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية : لتوضيح واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة

الجزائرية ركزنا على ثلاثة عناصر هي: الموظف التوظيف والمسارات المهنية.

أولا: الموظفون في الجماعات المحلية :

ونقصد بهم العنصر البشري المسخر لأداء الخدمة أو متابعة تنفيذ المشاريع؛ و من أجل ضمان كفاءتهم و

فاعليتهم لا بد من الأخذ في الاعتبار ما يلي :

¹ العلمي بن عطاء الله، مرجع سبق ذكره ، ص 118- 119.

- مواكبة الأسس العلمية السليمة في توظيف العاملين في المجالس المحلية بحيث يتم وضع شروط مواصفات الوظائف المطلوبة و الإعلان عنها و تسليم الطلبات و دراستها، و إجراء المسابقات بين المرشحين لهذه الوظائف لضمان اختيار الموظف المناسب في العمل المناسب.
- الحرص على تحسين ظروف العمل في المجالس المحلية و توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يضمن رضا العاملين و رفع روحهم المعنوية؛ و زيادة ولاءهم و عملهم مما يكون له الأثر الفاعل لتحسين المستوى الأداء و تحقيق الأهداف المرسومة.
- الاهتمام بكرب العاملين في المجالس المحلية، و الرفع من كفاءاتهم عبر اتباع الأساليب الفنية و الأساليب العلمية.¹

ثانياً: التوظيف :ويقصد به مجموعة من الأنشطة المتسلسلة و المترابطة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة و اختيار انسبها و تعيينها في المنصب الشاغر، و قد نص المشرع الجزائري على الشروط العامة للالتحاق بالوظيفة في المادة 75 من الأمر التنفيذي 06-03، لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يحمل الجنسية الجزائرية.
- أن يتمتع بجميع حقوقه المدنية.
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية أي ملاحظات تتنافى و الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية اتحاد الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن القانونية.
- أن يتمتع بالقدرة الذهنية و البدنية و الصحية و كذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المرادة.¹

¹ سناء تواتي ، "الدافعية و التعبئة في إدارة الجماعات المحلية- بلدية مشرية نموذجاً"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص تسيير و ادارة الجماعات المحلية ، جامعة دمولاوي الطاهر سعيدة : كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2017، ص 37.

أما بالنسبة لطرق التوظيف فيوجد ثلاثة أنواع من المسابقات على أساس الشهادة ومسابقات على أساس الاختيار والفحوص المهنية والتوظيف المباشر بالنسبة للمترشحين الذين تلقوا تكويننا متخصصا.

كما أن المرجع الأساسي الذي يستند عليه قطاع الوظيفة العمومية في تنظيم مسابقات التوظيف فهو مستمد من المرسوم التنفيذي 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1993 المتعلق بتنظيم المسابقات والاختيارات الامتحانات المهنية لدى الإدارات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم رقم: 04-148 المؤرخ في 19 ماي 2004، لكن عملية التوظيف في الإدارات العمومية في الجزائر فعلى عكس ذلك فالتوظيف غالبا ما يتم على أسس ومقاييس ذاتية غير موضوعية، وتكون شروط الكفاءة والمؤهلات من آخر الشروط وتتمثل الشروط الولاء لصاحب القرار الذي يقوم بالتوظيف كما أن النمط الشخصي السائد للسلطة هو ما يؤدي إلى تأسيس نظام يعتمد على مراعاة المقاييس الذاتية، وما دام أن مقاييس الكفاءة والتأهيل لا تؤخذ بعين الاعتبار فليس هناك جدوى من مراقبة الأعمال وتقييم انجاز المهام، ومن الآثار المترتبة عن هذا الوضع في الإدارات العمومية نجد:²

- الدفع بالمواطن لاستعمال الحيل والطرق الملتوية لقضاء حاجته.

- اللامبالاة وعدم الاكتراث بعواقب أي عمل إداري .

- سوء معالجة القضايا والملفات ومعالجتها في أجال طويلة المدى.

- اتخاذ قرارات مجحفة لا عواقب وخيمة على أصحاب القضايا.

ثالثا: المسارات المهنية: يقول عبد الحميد غربي: إن غياب نسق التكوين داخل المنظمة الإدارية يعني أنه لا يوجد تقييم الأداء وفقا للشروط العقلانية والموضوعية ولا يوجد نظام لمتابعة المسارات المهنية وترقية الموظفين. وأن هذه الأنساق من تكوين وترقية وتقييم وتغيير المناصب كلها أنساق مرتبطة ببعضها البعض، حيث يقصد بالترقية انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية ذات مستوى أعلى كما يصاحب الترقية الزيادة

¹ المادة 75 ، من الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، المؤرخ في : 15/07/2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، ص 09.

² - عبد الحميد قربي، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية ، ط1، مصر : دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة ، 2008، ص 97 - 98

في الأجر والامتيازات»، وهناك ثلاثة أنواع من الترقية، الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة والترقية على أساس الأقدمية والكفاءة، وقد فرق المشرع الجزائري في الأمر 06-03 بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، حيث أقرت في المادة 106 في مضمونها ما يلي:

تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من الدرجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، و تتم لصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.¹

و تنص المادة 107 أن الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة و ذلك حسب الكيفيات التالية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة.

- بعد تكوين متخصص.

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة.

- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

حيث تكمن أهمية الترقية في المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل المزيد من الجهد خلال أداء مهامه و مسؤولياته في المنظمة، لذلك فهي إحدى النقاط الأساسية في تحفيز الموظفين، كما تساهم في

توسيع دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فهي تسمح للإدارة بتحسين

و تطوير مستوى أداءها.

¹ - المادة 106 ، من الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للتوظيف العمومية، المؤرخ في: 2006/07/15 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46، ص 10.

الفرع الثاني: قوانين وإجراءات إدارة الموارد البشرية في الجزائر والعوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية :

أولا : قوانين وإجراءات إدارة الموارد البشرية في الجزائر:

وضعت الجزائر مجموعة من القوانين لقطاع الوظيفة العمومية، وحماية للموظفين من جهة أخرى ومن أجل هذه الأخيرة، وجدت إدارة تعددت تسمياتها إلا أن مهامها موحدة، وأهم اهتماماتها المسار المهني للأفراد العاملين بالمنظمة وقد ارتأينا في هذا المقام الحديث عن وظائف هذه الإدارة في الجزائر من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06 والمعمول به حاليا في الإدارات العمومية الجزائرية، وفيما يلي هذه الوظائف:

- **التوظيف:** حد الباب الرابع بتنظيم المسار المهني للموظف، حيث خصص الفصل الأول للتوظيف بداية من المادة 74 حتى المادة 82 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي وضعت كل من خضوع التوظيف لمبدأ المساواة الشروط الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة، حق الإدارة في إمكانية إجراء الفحوص الطبية والتحقيقات الإدارية، كما حددت سن 18 للالتحاق بالوظيفة، وذلك ف مواد 74/75/76/77/78، أما المواد المتبقية فقد اهتمت بكيفية الالتحاق بالوظيفة (المسابقات) وما ينتج عنها.

- **التربص:** تم التطرق لموضوع التربص في الفصل الثاني للباب الرابع من القانون 06-03، حيث خصصت المواد: 83/84/85/86/87/88/89/90/91/92 لتحديد مدة الخضوع للتربص "سنة" وحقوق وواجبات الموظف خلال هذه الفترة .

- **التسيير الإداري للمسار المهني للموظف :** إذا أوجبت المادة 93 من الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، المؤرخ في: 15/07/2006 على الإدارة على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف، حيث يتم استغلال الملف لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط، كما أعطت المادة 93 صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

- **تقييم الموظف:** لم تكن هناك أي مواد أو نصوص تتحدث عن تقييم الأداء في القوانين السابقة، مثل قانون 90-11 لذا وللتأكيد القانوني على نظام التقييم أشارت المادة 97 من نفس الأمر ، أن كل موظف يخضع أثناء مساره المهني إل تقييم مستمر دوري يهدف الى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.
- **التكوين:** أوجبت المادة 104 على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، أما المادة 105 فقد أوجبت تحديد شروط الالتحاق بالتكوين. ومدته وواجبات وحقوق الموظف المرتبة على ذلك للتنظيم.
- **الترقية:** أهتم القانون 06-03 بموضوع الترقية في الدرجات والترقية في الرتب، حيث حدد في المواد 106/107/108/109/110/111 كل الأمور المتعلقة بالترقية من حيث الشروط والكيفية، سواء كانت ترقية أفقية أو ترقية عمودية.¹
- **المكافآت:** تقرر كل من المادتين 112-113 حق الحصول على المكافآت والأوسمة الشرفية للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع قانون أو مجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة.
- **الأجر:** حسب المادة 119 فإن الأجر يتكون من الراتب الرئيسي بالإضافة إلى العلاوات والتعويضات كما يستفيد الموظف من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
- **النقل الوظيفي والوضعيات القانونية للموظف:** نصت المادة 127 على أن الموظف يوضع في إحدى الوضعيات الآتية: القيام بالخدمة، الانتداب، خارج الإطار، الإحالة على الاستيداع، الخدمة الوطنية وقد تم التفصيل في هذه الوضعيات في مواد الباب السادس الخاص بالوضعيات القانونية للموظف وحركات نقله.
- **النظام التأديبي:** كما أقر القانون حقوق فإنه أيضا حصص مجموعة من المواد المتعلقة بتأديب الموظف في حالة عدم تطبيقه قواعد العمل . فصنف العقوبات التأديبية تبعا لدرجة الأخطاء المرتكبة.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 08-11.

- إنهاء الخدمة: وهي نهاية المسار المهني حيث حددت المادة 216 حالات الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية.

سواء تحدثنا عن إدارة الموارد البشرية بصفة أدق، أو إدارة المنظمات بصفة أعم ، فلا يمكننا تجاهل أنها جزء لا يتجزأ من كيان أعم وأشمل، ألا وهو الدولة فيما أن هذه الأخيرة هي الكفيلة برسم السياسات العامة، فإن المنظمات لا تخرج عن نطاق السياسة المرسومة، إذ من خلال القوانين والتشريعات تتدخل الدولة بشكل كبير في تسيير المنظمات الخاصة والعمومية فالقواعد الأساسية التي تقتدي بها التنظيمات في أمورها اليومية بما فيها القضايا المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية، وذلك بالاهتمام بالوظائف الرئيسة كالنخيط والتوجيه، التنظيم، والرقابة، وتحديد المسار المهني بالنسبة للموظف العمومي من خلال القوانين المنظمة، التي يكون طرفا فاعلا فيها، وباتصاف هذه القوانين بالجمود فإنها تقف حجرة عثرة أمام المسؤولين والرؤساء في أخذ فرصة تحسين وتنمية الموارد البشرية وتطوير المؤسسات و الإدارات ككل و كثيرا ما انتقدت فكرة جمود القوانين بدليل تغييرها مع تعاقب الأشكال التنظيمية على في الإدارات الجزائرية، فإن هذه التعديلات والإصلاحات في المنظومة القانونية كانت شكلية فقط ولم تركز على ما تحتاجه الجزائر، حيث لم تتبنى الدولة النموذج التنظيمي المناسب لها ثم تطبقه على كل قطاعاتها فإذا ما

سلطنا الضوء على ما يحمله النظام المطبق من فلسفة ومبادئ وعلاقته بعملية تسيير الموارد البشرية نلمس غياب سياسة وطنية مركزة وموجهة لمثل هذه المسائل.¹

¹ عبد الله عبد الغني، طلق عوض الله لواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4 ، المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر و التوزيع، 2003، ص 181-182.

المطلب الثالث: الإستقرار الوظيفي على مستوى الجماعات المحلية من خلال القانون

الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر.

الفرع الأول:الإخلاص في أداء العمل الوظيفي

أولاً- التعاون مع الزملاء: العمل الإداري عمل جماعي يفرض تعاون القائمين به وتساندهم في أداء الواجبات اللازمة لتأمين سير العمل وتنفيذ الخدمة العامة وشق سلمي يقتضي ألا يضع الموظف العراقي وألا يختلق الصعوبات في سبيل قيام زملائه بواجباتهم، كأن يخفي المعلومات والبيانات الصحيحة، أو يدلي بمعلومات مضللة وغير دقيقة أو شق إيجابي يتمثل في قيام الموظف بالأخذ بيد زملائه وترشيدهم بما فيه صالح للإدارة التي يعملون في إطارها.

ثانياً- حسن معاملة المواطنين: إن حسن معاملة الموظف للمواطنين المتعاملين معه، و هو في الحقيقة جوهر الوظيفة العامة باعتبارها خدمة، وهو المعنى الذي حرصت عليه النصوص التشريعية والدستورية المتعلقة بالوظيفة العامة ومن ثم يتعين على الموظفين أن يجعلوا من هذا المبدأ أساس علاقتهم مع الأشخاص لاسيما وأنه لم يعد بمقدور المواطن تجنب اللجوء إليهم في شتى شؤونه الخاصة والعامة.

ثالثاً- المحافظة على المال العام: إن محافظة الموظف في الجماعات المحلية على المال العام الذي تحت يده واجب مفروض عليه بصفته نائبا عن الشعب في استعمال أمواله وممتلكاته ويتوجب عليه:

- عدم مخالفة القوانين واللوائح ذات الصلة بالمناقصات والمزايدات والمخازن والمشتريات .
- عدم الإهمال أو التقصير الذي يتحتم عليه ضياع مالي للدولة أو للهيئات المحلية.
- موافاة الجهاز المركزي للمحاسبات بما يطلبه من أوراق ووثائق مما يكون له الحق في فحصها أو

مراجعتها أو الاطلاع عليها بمقتضى القانون.¹

¹ سناء تواق ، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الفرع الثاني: الحوافز حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر

أولى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أهمية كبيرة لنشاط تقييم الموارد البشرية وكذا الحوافز، حيث نصت المادة 97 منه أنه يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوزي يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، والملاحظ هنا أن هذا النشاط يوافق الى حد كبير فلسفة وجوهر نشاط تقييم أداء الموارد البشرية حسب ما جاء في أدبيات إدارة الموارد البشرية .

حيث وضع هذا القانون معايير موضوعية يمكن من خلالها تقييم الموظف وهذا ما نصت عنه المادة 99 يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير :

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

- الكفاءة المهنية- الفعالية والمردودية- كيفية الخدمة.

و يمكن تطبيق هذه المعايير في تقييم الموظف، بعد تكييفها من خلال مناهج تقييم تتلائم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية بعملية التقييم، وهذا ما جاء في نص المادة 100: " تحدد المؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية مناهج التقييم التي تتلائم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية"، كما يشرف على عملية التقييم السلطة السلمية المؤهلة لذلك، ويتم التقييم بصفة دورية، حتى يتسنى للإدارة المعنية تقويم الموظف ، وهذا ما جاء ف نص المادة 101: " تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة. يعم التقييم بصفة دورية وبالعودة إلى نص المادة 98 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نحد أن تقييم الموظف العام يهدف بالأساس إلى ترفيته ومعرفة مدى قدرته على أداء المهام الموكلة إليه على أحسن وجه حيث نصت على أن تقييم الموظف يهدف إلى ما يلي :¹

- الترقية في الدرجات و الرتبة.

¹العلمي بن عطاء الله، مرجع سبق ذكره ، ص 118.

-منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

-منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

وهذا يوافق في مضمونه ما تدعو إليه أدبيات إدارة الموارد البشرية فيما يخص نشاط أنظمة التعويضات و الحوافز كما يمكن أن تمنح الموظف مكافآت نظير حسن الأداء، وذلك ما جاء في نص المادة 113: "يمكن الموظف الذي قام أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية أو مكافآت بعد استشارة لجنة خاصة تتشأ لدى السلطة الوزارية المختصة، يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة¹ عن الملاحظ كذلك أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أعطى أهمية كبيرة للحوافز وعبأ منه على أهميتها القصوى في تحفيز الموظف، هذا وبالإضافة للحوافز والتعويضات الأخرى المباشرة وغير المباشرة الني تمنح للموظف العام أثناء الخدمة وأثناء التقاعد أيضاً وعلى رأسها الأجور.

الفرع الثالث : التدريب حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر

لقد حظي التدريب بمكانة مرموقة في هذا القانون وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهميته بالنسبة للموظف و المنظمة، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات تكوينية لتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، قصد تأهيله وترقيته المهنية ، وهذا ما جاء في نص المادة 104"يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة "

كما بين هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعالة، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين وهذا ما جاء

¹ المادة 113 من الأمر 06-03، المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، المؤرخ في: 2006/07/15، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، ص 11.

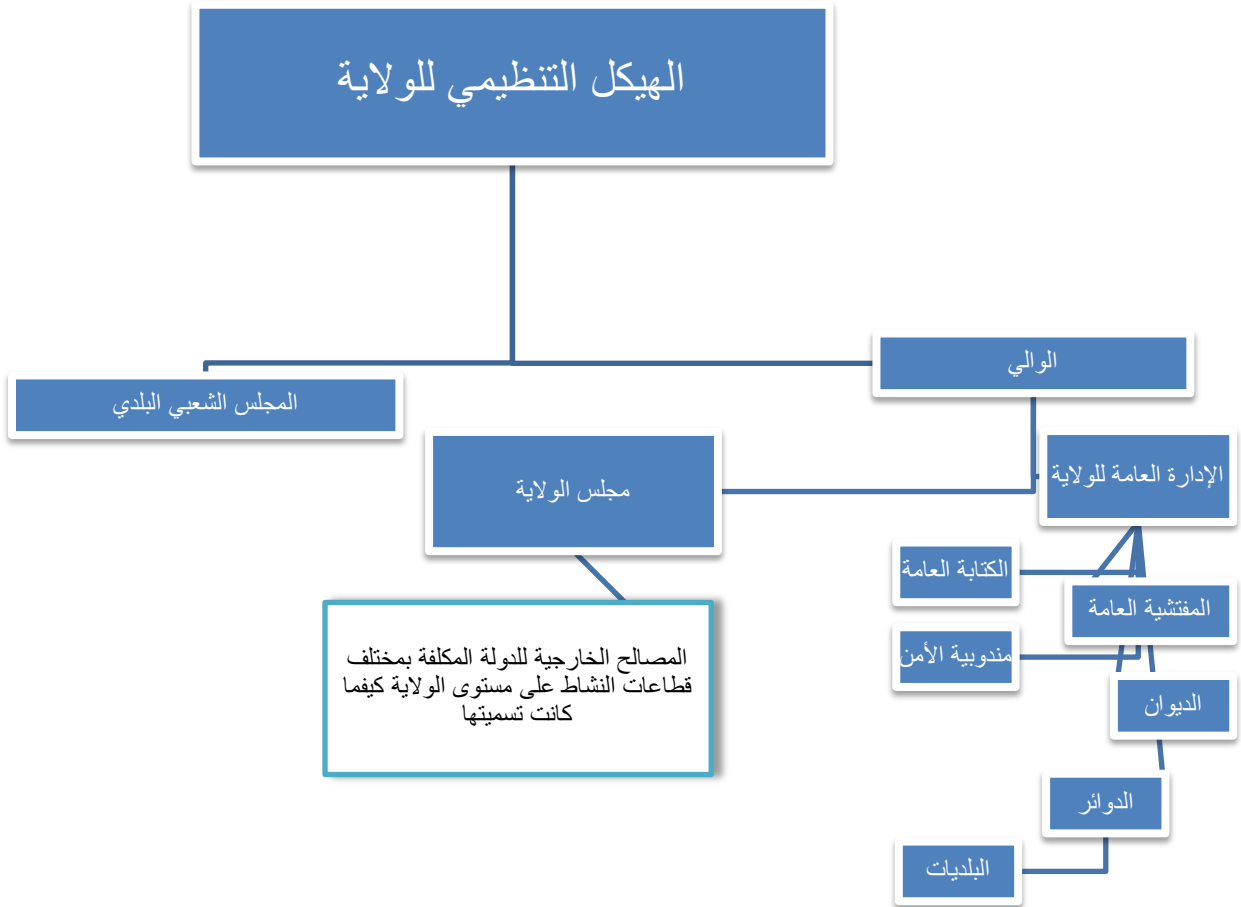
في نص المادة 105 " تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك؛ عن طريق التنظيم"¹.

المبحث الثالث: لمحة عن مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

انبثقت ولاية غرداية عن التنظيم الإقليمي للبلاد طبقا للقانون رقم 84 -09 المؤرخ في 04 فبراير 1984 وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وهي تتكون من 13 بلدية هي كالتالي: غرداية، المنيعَة العطف، زلفانة، سبب، بنورة، حاسي الفحل، حاسي الفارة، المنصورة، الضاية بن ضحوة، بريان بالإضافة إلى متليلي و القرارة، كما يوجد على مستوى الولاية مجلس الولاية الذي يجمع تحت سلطة الوالي مسؤولي القطاع الخارجي للدولة المكلفين بمختلف قطاعات النشاط على مستوى الولاية كيفما كانت تسميته حيث ينفذ القرارات الحكومية والمحلية والولائية، وتشمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي على ما يلي: الكتابة العامة - المفتشية العامة - الديوان - رئيس الدائرة.

¹مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

الشكل رقم: 05 الهيكل التنظيمي لولاية غرداية :



المصدر : من إعداد الطالبين .

المطلب الأول: التعريف بمديرية الإدارة المحلية و هيكلها التنظيمي:

الفرع الأول - التعريف بمديرية الإدارة المحلية :

لفهم ماهية الإدارة المحلية، فإن إيراد المفهوم اللغوي للإدارة أمر مقدم على دراسة المفهوم الاصطلاحي.

الإدارة لغة: الإدارة اسم من فعل أدار ، فهو يدير.

و المدير هو من يتولى الإدارة ، و يقوم بتسيير أمورها و الإشراف على أعمالها و شؤونها.

و الإدارة هي: التدبير ، الحكم، التوجيه و التشغيل.¹

و عرف الأستاذ والين الإدارة المحلية: بأنها تحويل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة من المعينين.

و عرفها **عبد الحميد علي نجيب:** بأنها نظام إداري لامركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية، وإيجاد مجالس منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وإنتاج السلع ذات الصفة المحلية وفق السياسة العامة للدولة.

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

كما تقدم الإدارة المحلية على أنها أسلوب من أساليب التنظيم المحلي ، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية و هيئات محلية منتخبة و مستقلة، و تمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية².

وهناك جملة من الخصائص في الإدارة المحلية نلخصها في ما يلي:

1 . مناطق محددة جغرافيا.

¹ جمال الدين ابن منظور ، لسان العرب ، الجزء الأول، ط3 ، مصر : دار المعارف القاهرة، ص298.

² ناجي عبد النور ، " دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة- تجربة البلديات الجزائرية" ، دفاتر السياسة و القانون، العدد الأول، جوان 2009، ص 153.

2. وجود الشخصية المعنوية لهذه المناطق لممارسة نشاطاتها المحلية.

3. وجود هيئات منتخبة تمثل السكان المحليين.

4. الرقابة والإشراف المركزي.¹

وتعتبر مديرية الإدارة المحلية إحدى المصالح الخارجية لوزارة الداخلية و إحدى الأجهزة الإدارية التنظيمية للولاية تمثل صورة من صور عدم التركيز الإداري، كما أنها هيكل يضبط القواعد العامة في الإدارة العامة على المستوى المحلي، يترأسها مدير يتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي اقترح من وزير الداخلية من مهامه فمثلا: (هو الأمر بالصرف لميزانية الدولة على مستوى إقليم الولاية ويقوم بتنفيذ قرارات السلطة المركزية لإقليم الولاية).

يحدد مهام مديرية الإدارة المحلية المرسوم التنفيذي رقم 94 . 215 المؤرخ في 23/07/1994² وقد عرف تطورا ملحوظا وفقا لتطور الإدارة العامة الجزائرية، وحسب النصوص المنظمة للإدارة المحلية تتمثل مهامها في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام واحترامه كما تقوم بكل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسناديا يمكن المصالح المشتركة في الولاية من السير منتظما.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي 90. 230 المؤرخ في 25/07/1990 الذي يحدد الأحكام القانونية الأساسية الخاصة بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية.³

الفرع الثاني - الهيكل التنظيمي للمديرية:

تشرف مديرية الإدارة المحلية عبر كل ولاية من الولايات على مجموعة من المصالح هي:

1. مصلحة الموظفين: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة الحياة المهنية للموظف من التعيين إلى انتهاء علاقتهم

¹ أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة السياسة العامة والإدارة، ط5، الجزائر: دار المعارف، 2006، ص 44.

² الجمهورية الجزائرية، المرسوم تنفيذي رقم 94-215، مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق لـ 23 يولي 1994، المتعلق بتحديد أجهزة الادارة العامة في الولاية و هيكلها، الجريدة الرسمية العدد48، الصادرة في 18 صفر1415، ص5.

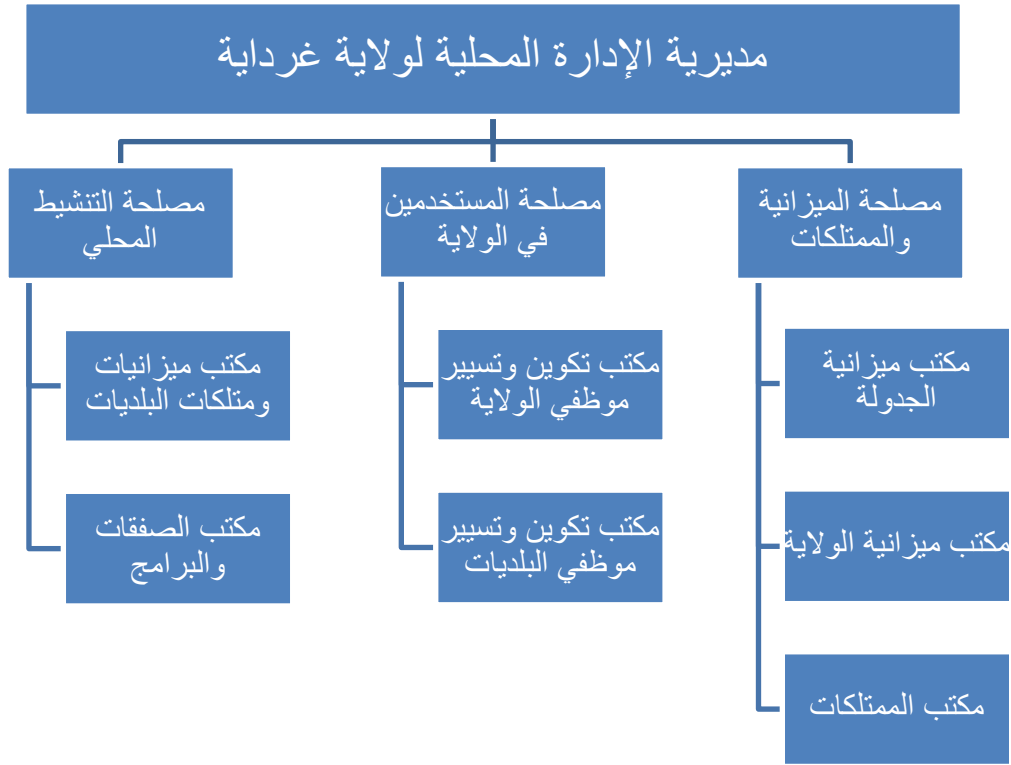
³ الجمهورية الجزائرية، المرسوم تنفيذي رقم 90-230، مؤرخ في 03 محرم عام 1411 الموافق لـ 25 يولي 1990، المتعلق بتحديد الأحكام القانونية الأساسية الخاصة بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية، الجريدة الرسمية العدد50، الصادرة في 15 ربيع الثاني 1416، ص9.

بالإدارة المحلية المستخدمة، ويتم التوظيف على أساس المسابقة أو الشهادة وذلك بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه.

2. مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية: إن الدور الأساسي لهذه المصلحة هو الإشراف على كل ممتلكات الولاية وتسييرها كما تهتم بتسيير ميزانية الولاية والجزء من ميزانية الدولة الخاصة بالولاية.

3. مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الآلي: كما تسمى أيضا بمصلحة الوصاية لأن عملها يتم مع البلديات مباشرة فيما يخص الرقابة البعدية والقبلية لمداوات وقرارات البلدية.¹

الشكل رقم: 06 الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية :



المصدر : مصلحة ميزانيات و ممتلكات الولاية ، مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

¹ من اعداد الطالبين ، بناء على الملحق رقم:04 ، المرسوم التنفيذي المتعلق بتحديد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها.

المطلب الثاني: مقومات مديرية الإدارة المحلية و أهدافها:

يمكن تلخيص مقومات الإدارة المحلية في ما يلي:

أولاً. تقسيم إداري لأقاليم الدولة: يشير هذا المقوم إلى ضرورة وجود تقسيم إداري لإقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي ولا تكون إلا بتوافر وحدة المصلحة لدى سكانها ووحدة الانتماء، يتوقف نوع التقسيم الإداري لإقليم الدولة على هدف الدولة من نظام الإدارة المحلية وعلى الظروف السائدة في إقليم الدولة، وفي هذا الإطار توجد عدة عوامل تكون دائماً موضع الاعتبار عند تقسيم إقليم الدولة لأغراض الإدارة المحلية.

ثانياً . المجالس المحلية المنتخبة: من الضروري إدارة شؤون الوحدات المحلية من قبل مجالس منتخبة تمثل الإدارة العامة لمواطني الوحدة، فالمواطنين أدرى بمشاكلهم لذلك فهم يعملون على حلها بالأسلوب الذي يروونه مناسباً، فالمجالس المحلية المنتخبة هي هيئات الإدارة المحلية، إن تلك تشكيل المجالس يكون بالانتخاب المباشر، ومن ثم فإن الباعث على نشأة نظام الإدارة المحلية هو باعث سياسي وهي الأقرب إلى الأهالي مادياً ومعنوياً.

ثالثاً . التمويل المحلي الذاتي بالموارد المحلية: يكون استقلال الوحدات المحلية إدارياً باستقلالها المالي وتباعاً لاستقلالها بموارد مالية ذاتية تكون لها ذمة مالية منفصلة عن ذمة الدولة وبالتالي تتمتع بحرية تامة في إنفاق أموالها، فلا يقتصر دور الاستقلال المالي على دعم الاستقلال الإداري، لكنه يسهم أيضاً في دعم مبادئ الإدارة المحلية عن طريق تأكيد المسؤولية المالية لمواطني الوحدات المحلية.¹

رابعاً . رقابة الحكومة المركزية على السلطات المحلية: تقوم رقابة الحكومة المركزية على الوحدات المحلية على عدد من الأسس من أهمها أن السلطات المحلية تتفاوت في القوة المالية تبعاً لما يأتي لكل منها حصيلة الموارد المالية المقررة لها الأمر الذي يتطلب مراقبة أعمال هذه السلطات بالإضافة إلى أن الجماعات المحلية تتفاوت في أحجامها، طبيعة اقتصادها ومستوى سكنها الاجتماعي والثقافي، أحياناً قد تغالي بعض

¹ عبد الحميد عبد المطلب، التمويل المحلي والتنمية المحلية، مصر: الدار الجامعية للنشر الاسكندرية ، 2001، ص 49-50.

السلطات المحلية في أسعار الضرائب المحلية للحصول على حصيلة تكفي لمواجهة الحاجات المحلية، مما يستدعي الأمر تدخل الحكومة المركزية بتحديد حد أعلى لأسعار الضرائب المحلية وممارسة رقابة على الأموال تضمن تقارب أسعار الضرائب بين السلطات المحلية المختلفة.

خامسا . المشاركة الشعبية: تعتبر المشاركة الشعبية أحد المقومات الأساسية لقيام نظام الإدارة المحلية و بدون المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات بالمجالس المحلية في الأعمال الخاصة بالتنمية المحلية تبعد وحدات الإدارة المحلية عن حقيقة ما يحس به المواطنون من مشكلات وحاجات، فالمشاركة الشعبية هي اشتراك المواطنين أفراد وجماعات مع الهيئات الإدارية في تحديد الاحتياجات وأولويات المجتمع وتحديد أفضل الوسائل لتحقيق هذه الحاجيات وتمويل المشروعات واتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات إلى غير ذلك من الأعمال المتعلقة بالتنمية المحلية.

سادسا . توفر العنصر البشري: يعمل العنصر البشري على إنجاح التنمية المحلية والتي تعتبر الهدف النهائي لنظام الإدارة المحلية، فهو الذي يفكر في كيفية استخدام وتدبير التمويل اللازم لإقامة المشروعات وتنفيذها، لذلك يجب أن تتوفر لدى وحدات الإدارة المحلية الموارد البشرية المؤهلة فنيا وإداريا بالإضافة إلى مشاركة المواطنين في جميع عمليات التنمية بتقديم مقترحاتهم من هنا تبرز أهمية وجود العنصر البشري كمقوم هام من مقومات الإدارة المحلية لهذا يجب أن تتأكد سلطة المجالس الشعبية فوق سلطة الأجهزة التنفيذية باستمرار وذلك وهو الوضع الطبيعي الذي ينظم سيادة الشعب وهو الكفيل بأن يظل الشعب دائما هو قائد العمل والضمان الذي يحمي حقوقهم من أن تتجمد في تعقيدات الأجهزة الإدارية أو التنفيذية بفعل الإهمال أو اللامبالاة.¹

المطلب الثالث: أهداف مديرية الإدارة المحلية.

هناك من يقسم أهداف الإدارة المحلية إلى أهداف سياسية، إدارية، اجتماعية على النحو التالي:

¹ عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

أولا . الأهداف الإدارية:

- خلق روح تنافس بين وحدات الإدارة المحلية ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض كنتيجة لذلك.
- التخلص من البيروقراطية في كل الإدارات، حيث تصبح صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية.¹

ثانيا . الأهداف السياسية:

- تقوية البنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة وذلك بتقسيم الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي بفضل ما تساهم به الجماعات المحلية للقضاء على تسلط القوى السياسية داخل الدولة.
- الديمقراطية والمشاركة بحيث هي من أهم الأسباب الرئيسية في إدارة الشؤون المحلية هي القاعدة النموذجية لنظام الحكم الديمقراطي في الدولة.

ثالثا . الأهداف الاجتماعية:

- شعور المواطنين بانتمائهم الإقليمي والقومي.
- وسيلة لحصول المواطنين على احتياجاتها و إشباع رغباتهم واتساع ميولهم.
- أداة ربط بين الإدارة الحكومية والقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجاته و أولويات المجتمع المحلي ووسائل تنميته اقتصاديا واجتماعيا.

- كما يمكن إيجاز أهداف الإدارة المحلية من خلال النقاط التالية:

- ✓ مكان لتتقيد المواطنين المحليين في ممارسة الديمقراطية لاختيار من ينوب عليهم في المجالس المحلية، ومكان الذي تتخرج فيه المؤهلات الإدارية المستقبلية.

¹عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط2، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007، ص 21.

- ✓ الإدارة المحلية هي توفيق بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية ممثلة الشعب.
- ✓ تساهم في تقليص الأعباء الملقاة على عاتق الحكومة المركزية والنهوض بالدولة وتقوية بنائها السياسي و الاقتصادي.
- ✓ تعمل على منح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية، وهذا الاستقلال للوحدات المحلية يسهم في تسهيل الإجراءات، وتباعد التعقيدات والروتين والتهاون في صدور القرارات المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية.
- ✓ تعمل على تطوير التنظيمات الإدارية، خاصة مع تعدد الوظيفة الإدارية وتعددت المرافق العامة.
- ✓ تحقق العدالة في توزيع النفقات العامة والأخذ باللامركزية الإدارية.¹

المبحث الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية :

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض الطريقة و الأدوات المستخدمة خلال الدراسة الميدانية، التي أجريت على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ، و عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقا للأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات و تأكيد صحتها أو نفيها.

المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة :

الفرع الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية :

أولاً: منهج الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، حول إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية بالجزائر حيث تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع، حيث انه يعبر عن الظاهرة كما هي على ارض الواقع بالإضافة إلى

¹عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره ، ص19.

انه احد أشكال التحليل و البحث العلمي الذي يقوم على وصف الظاهرة و يحددها كميا عن طريق جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة.

إضافة لذلك تم إتباع المنهج التاريخي، ذلك لدراسة تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية و الجماعات المحلية في الجزائر، و الذي هو عبارة منهج يعيد ما مضى من وقائع و يدرسها و يحللها على أسس علمية منهجية قصد الوصول إلى الحقائق، بالإضافة لانتهاج الاقتراب القانوني حيث يستعمل في الدراسات السياسية بشكل واسع و ذلك من خلال تركيزه على العلاقة و مدى التزامها بالجوانب القانونية.

أما بالنسبة للجانب الميداني فقد اعتمدنا أسلوب دراسة حالة مع تصميم استبيان و توزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على إشكالية الدراسة، و ذلك بمعالجة هذه البيانات بالمقاييس الإحصائية المناسبة (برنامج الرزم الإحصائية) SPSS النسخة رقم: 20، مع الاستعانة ببرنامج EXCEL للحصول على قاعدة البيانات و تمثيلها بيانيا.

ثانيا: أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة و المتمثلة في: إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية ؟ و ذلك من خلال اختبار الفرضيات و تأكيد صحتها أو نفيها.

ثالثا: مجتمع و عينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية حيث تم اختيار عينة من موظفي المديرية، ليتم توزيع 80 استبان على مختلف درجات السلم الإداري للموظفين، عن طريق توزيعها ميدانيا و استرجاع 68 عبر فترات، ذلك لامتناع بعض أفراد العينة عن الإجابة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة و متغيراتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة :

أولاً: أداة الدراسة:

تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بمعرفة فعالية و دور إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستقرار الوظيفي على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، حيث تم تصميمه بعد وفقا لفرضيات الدراسة، و قد كانت مراحل تصميمه على النحو التالي:

أ- إعداد استبيان أولي.

ب- عرض الاستبيان على المشرف لتقييمه و تعديله تعديلاً أولياً.

ت- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين، الذين قاموا بتقديم جملة من النصح

و الإرشادات من تعديل و حذف ما يلزم ، ليتم تعديله بكل دقة وفقاً لملاحظاتهم.

ث- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة، ذلك بعد اخذ موافقة المشرف.

و اشتمل الاستبيان على:

1- توطئة لحث المبحوثين على الإجابة بكل شفافية و دقة و موضوعية على عبارات الاستبيان.

2- تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

- القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى العلمي

عدد سنوات الأقدمية في الوظيفة ، السلم الإداري).

- القسم الثاني: يشمل محورين خاصان بالاستبيان، المحور الأول خاص بمعرفة كفاءة إدارة الموارد

البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، ويحتوي على 16 عبارة، اما بالنسبة للمحور الثاني فخصص

لمعرفة مستوى الاستقرار الوظيفي لدى موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ويحتوي أيضا على 16

عبارة.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

بالنسبة لمتغيرات الدراسة فتم الاعتماد على متغيرين للدراسة و هما:

أ- المتغير المستقل: و يتمثل في " إدارة الموارد البشرية "

ب- المتغير التابع: و يتمثل في " الاستقرار الوظيفي "

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

خلال دراستنا الميدانية تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

أ- مقياس الإحصاء الوصفي: لأجل وصف عينة البحث و إظهار خصائصها بالاعتماد على النسب

المئوية و التكرارات.

ب- معامل الصدق الكلي لأداة البحث: من خلاله نتطرق لقياس صدق أداة البحث و معرف إن كانت

صالحة لما أعد لمعرفة.

ت- معامل الثبات (كرومباخ): الذي يعكس استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه.

ث- معامل الارتباط: لأجل تأكيد الصدق البنائي و الاتساق الداخلي و لإثبات أن المقياس يقيس ما وضع

من اجله ، حيث تم استخدام معامل " بيرسون "

ج- اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولمنجروف - سميرونوف لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع

الطبيعي أو أثبات العكس.

ح- تحليل للتباين للانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

خ- تحليل الانحدار المتعدد: لأجل اختبار أثر المتغيرات المستقل و التابع

د- مقياس ليكارث الثلاثي: حيث يعتبر هذا المقياس من أشهر و أكثر المقاييس شيوعا، أين يطلب من

المبحوث الموافقة أو عدم الموافقة أو الحياد على عبارات الاستبيان وفقا ما يتناسب مع اختياره بوضع

علامة (X).

ذ- الاعتماد على برنامج EXCEL : و هو من أشهر البرامج المستخدمة عالميا، يعمل على مرونة قوية و عالية، و هو برنامج لمعالجة البيانات و ترجمتها في شكل جداول بيانية ، لتسهيل عملية الملاحظة و التحليل.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: عرض و تحليل الجزء الأول للاستبيان

➤ الصدق البنائي لمحاو الدراسة :

الجدول رقم 01: نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابعات دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية $0.05 \leq \alpha$

Correlations

	إدارة الموارد البشرية	الاستقرار الوظيفي	الكل
إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,924**
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	67	67
الاستقرار الوظيفي	Pearson Correlation	,320**	1
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	67	67
الكل	Pearson Correlation	,924**	,658**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	67	67

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (01) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفترات الاستبانة، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1).

➤ ثبات الاستبانة:

يقصد به أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج حتى أن أعدنا توزيعه أكثر من مرة، لكن بنفس الظروف والشروط السابقة، أي بعبارة أخرى استقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغيرها ثم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الفترات الزمنية. لتحديد درجة ثبات الإستهبيان ، تم إستخدام معامل الفاكرونباخ's α Cronbach الذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02): معامل الفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,869	32

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن الاستبيان له معامل ثبات عالي، حيث كانت 0.869، مما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة، وبالتالي يمكن اعتمادها.

➤ اختبار التوزيع الطبيعي:

حتى يمكننا الاعتماد على البيانات التي تم استقضاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أو نفي فرضيات البحث، كان لابد لنا من استخدام اختبار (Kolmogorov - Smirnov) لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وقد كانت قيمة Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5%، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يوضح قيم SIG لكل محور من المحاور محل الدراسة:

الجدول رقم (03) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Sig	المحور
0.738	إدارة الموارد البشرية
0.202	الاستقرار الوظيفي

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20) يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

الفرع الثاني/ اختبار و تحليل الجزء الأول من الاستبيان:

➤ الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة:

تتعلق هذه بالخصائص الهيكلية لأفراد مجتمع الدراسة وفيما يلي توضيح لنتائجها:

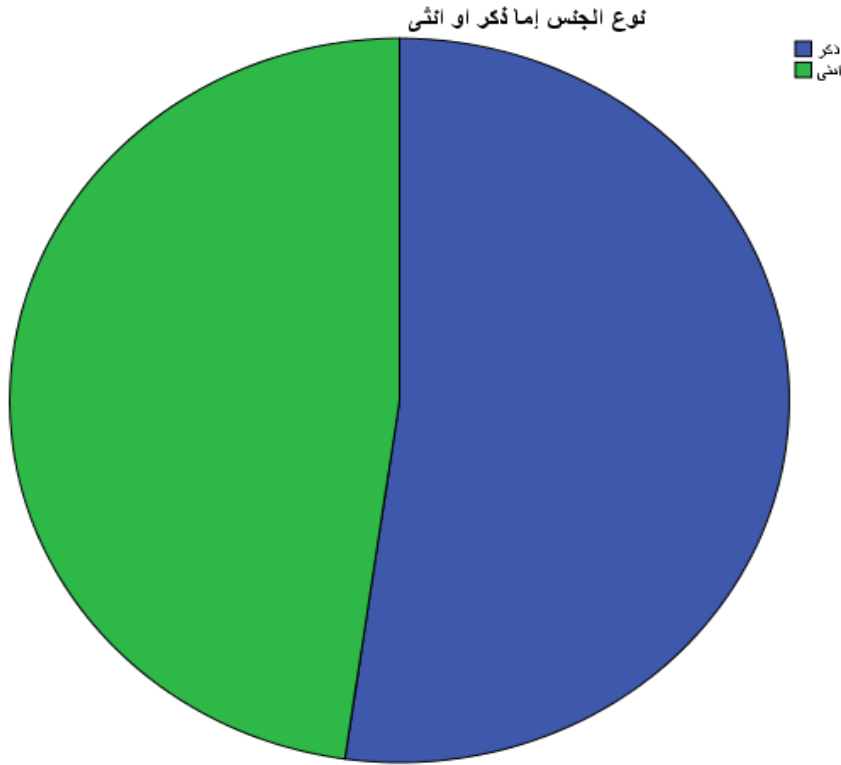
1.الجنس:

الجدول رقم (04): معدل الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
52.2%	35	ذكر
47.8%	32	أنثى

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن عينة الدراسة تغلب عليها الذكور حيث يمثلون 52.2% ويمثل الإناث 47.8% من المجتمع، ما يدل على سيطرة العنصر الذكوري على العنصر الأنثوي في عينة الدراسة ما يدل على نقص في الاستقطاب وتوظيف الإناث وشكل التالي يمثل توزيع الجنس:

الشكل رقم (07): معدل الجنس



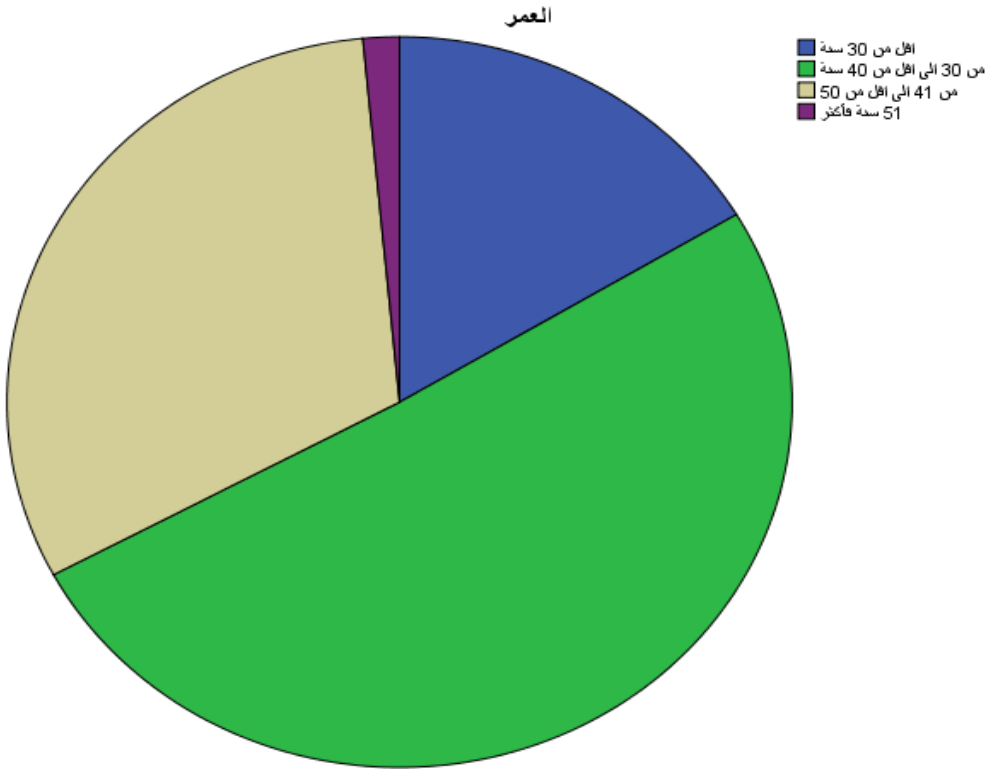
2.العمر:

الجدول رقم (05): معدل العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	11	16.4%
من 30 إلى 40 سنة	34	50.7%
من 41 إلى 50 سنة	21	31.3%
أكثر من 50 سنة	1	1.5%

يتضح من الجدول أعلاه، أن عينة الدراسة اغلبها من فئة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة و هذا ما دللت عليه الدراسة، حيث مثلت هذه الفئة النسبة الأكبر أي : 50.7% من المجتمع، يليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 31.3%، وهذا يوضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لم يكونوا من الفئة الشبابية ما يدل على أن المديرية لمتعطي فرصا لهذه الفئة من تقلد المناصب في المديرية، و نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08):معدل العمر



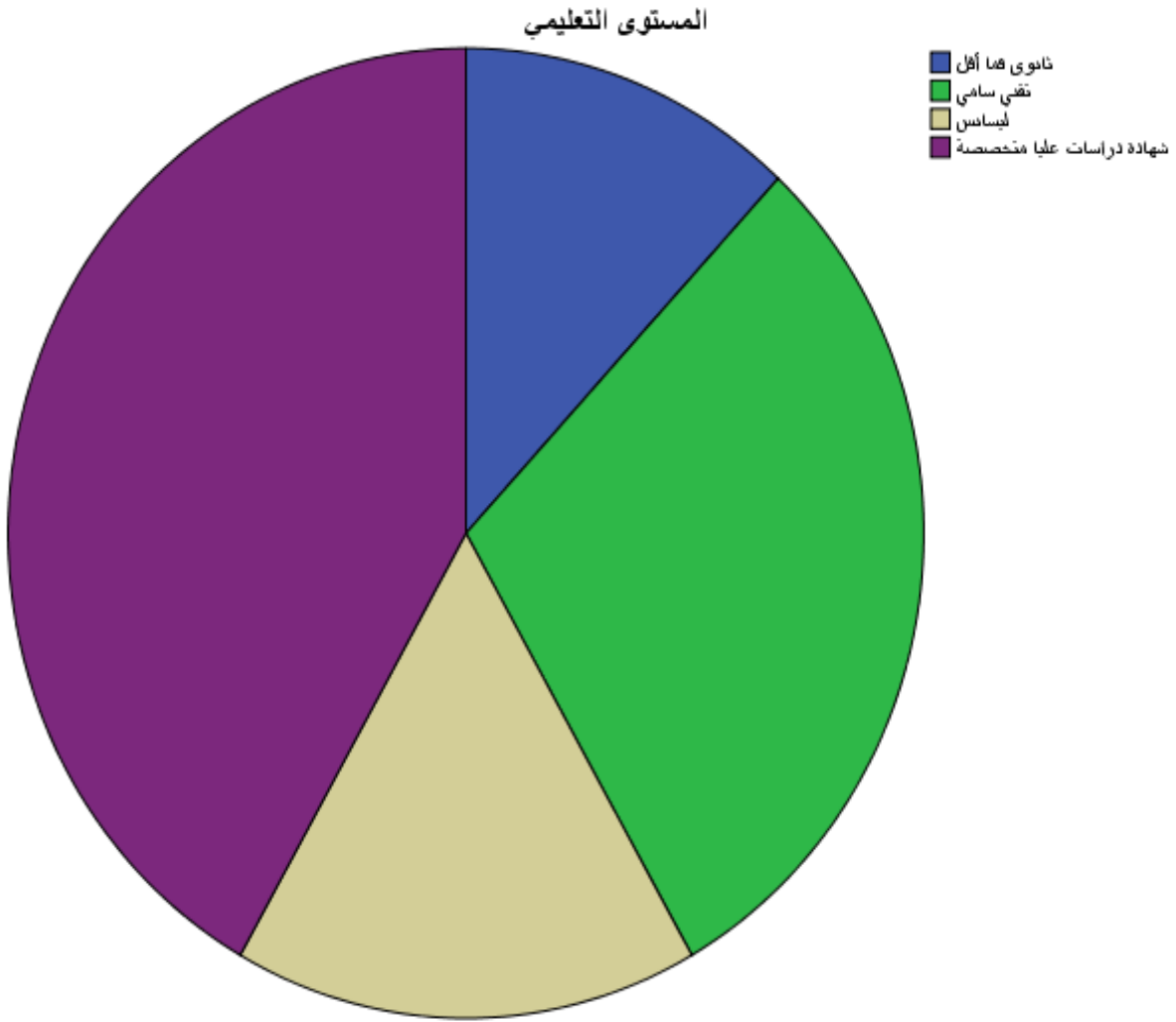
3.المستوى العلمي:

الجدول رقم (06):معدل المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
11.9%	8	أقل من ثانوي
29.9%	20	بكالوريا
16.4%	11	جامعي
41.8%	28	دراسات عليا

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن اغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة دراسات عليا حيث مثلوا 41.8%، ثم يليهم مباشرة الأفراد المتحصّلين على شهادة البكالوريا، حيث مثلت نسبة 29.9%، و كانت أدنى نسبة للأشخاص الذي مستواهم ثانوي، أين مثلوا نسبة 11.9% من مجتمع الدراسة مما يدل على أن عمال المؤسسة مستواهم جيد و الشكل التالي يبسط النتائج:

الشكل رقم (09): معدل المستوى العلمي



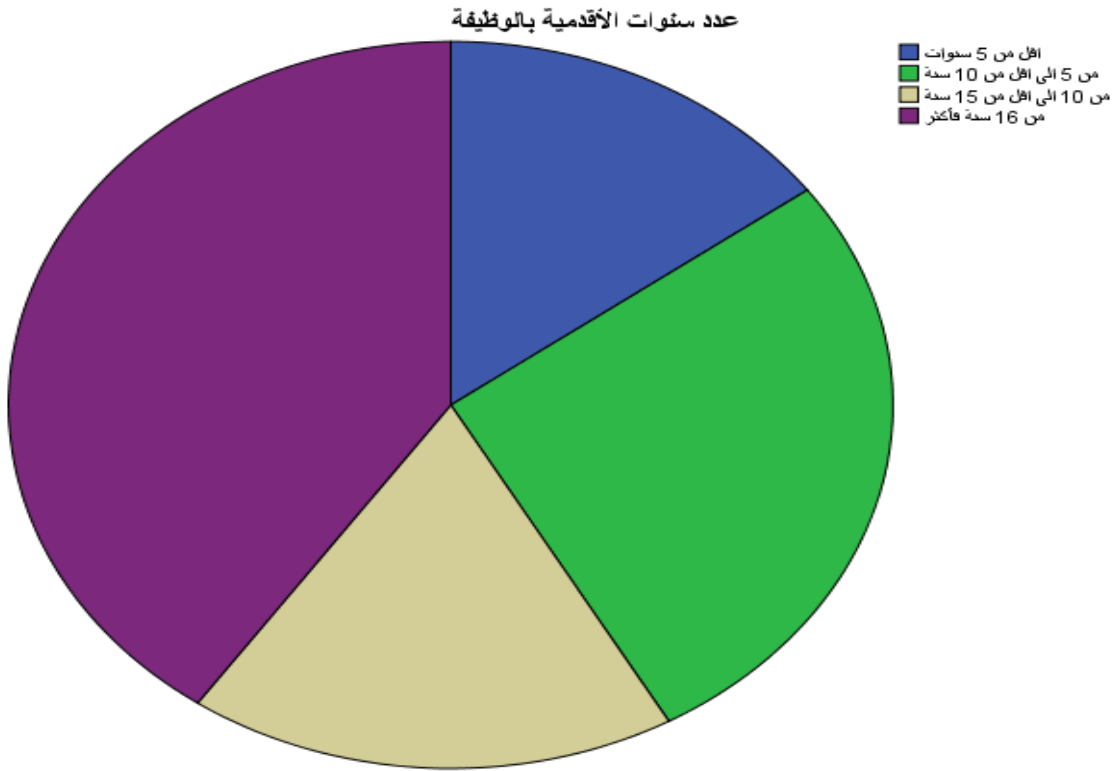
4. الأقدمية:

الجدول رقم (07): معدل عدد سنوات الأقدمية

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	14.9%
من 5 إلى 10 سنة	18	26.9%
من 10 إلى 15 سنة	12	17.9%
من 16 سنة فأكثر	27	40.3%

يوضح الجدول أن المديرية لديها أنواع خبرات بنسب مختلفة حيث كانت نسبة من 16 سنة فأكثر هي أكبر نسبة % 40.3 وهذا يدل أن غالبية ممن تم توظيفهم في الفترة التأسيسية وهم بذلك لا يفتقرون إلى الأقدمية التي يمكن أن تزيد في رصيدهم وخبرتهم العملية وملمين بعملهم والشكل التالي يوضح النسب:

الشكل رقم (10): معدل عدد سنوات الأقدمية



5. السلم الإداري:

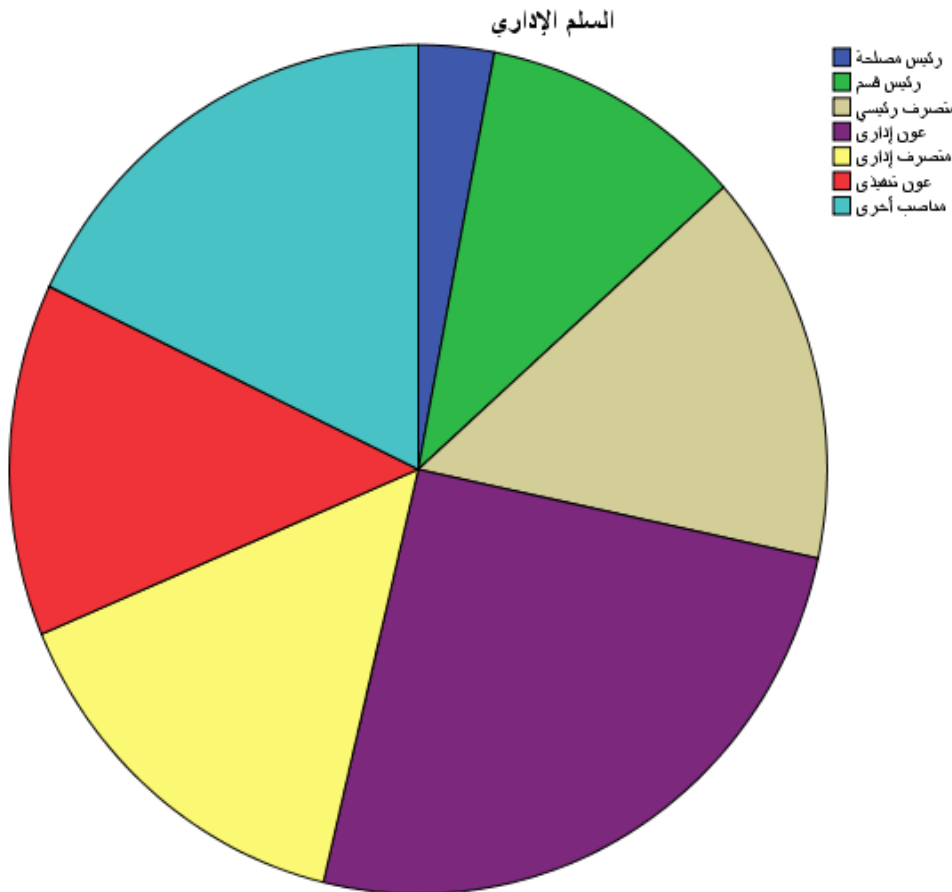
الجدول رقم (08): معدل السلم الإداري

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
3.0%	2	رئيس مصلحة
10.4%	7	رئيس مكتب
14.9%	10	متصرف رئيسي
25.4%	17	عون اداري
14.9%	10	متصرف إداري
13.4%	9	عون تنفيذي
17.9%	12	مناصب أخرى

يوضح الجدول المذكور أعلاه، أن أفراد العينة ذو مستويات وظيفية مختلفة وكانت أكبر نسبة 25.4%. وهذا

ينعكس إيجابا على الدراسة ونتائجها، و الشكل التالي يوضح النسب :

الشكل رقم (11): معدل السلم الإداري



الفرع الثالث/ اختبار و تحليل الجزء الثاني من الاستبيان:

لتحليل الجزء الثاني من استبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطات الحسابية.

وفيما يلي عرض التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية:

تم توزيع 80 إستبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة ردود 100 % أي تم استرجاع 67 إستبيان كاملة، ويهدف هذا الإستبيان إلى معرفة إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية ؟ بحيث تكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الاقدمية- السلم الإداري) أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتكون من (32) عبارة مقسمة على محورين هي:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية وتشمل (16) عبارة.

المحور الثاني: الاستقرار الوظيفي وتشمل (16) عبارة .

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت الثلاثي لتتم معالجتها إحصائيا بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي :

الجدول رقم 9: درجة أهمية بنود الإستبيان

مقياس ليكارت	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم 10: مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	غير موفق	محايد	موافق
الأهمية	1.66 – 1	2.33 – 1.67	3 – 2.34

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.

1. تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية:

العدد	العبارات	الاختيار		
		غير موافق	محايد	موافق
1	مفهوم وسياسة إدارة الوارد البشرية واضحة لدى الموظفين	29	8	30
2	يتم إيصال سياسات الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على إجراءات العمل الحديثة وكيفية تنفيذها	32	7	28
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على إجراءات العمل الحديثة وكيفية تنفيذها	25	16	26
4	تصنع إدارة الموارد البشرية الخطط المناسبة للتدريب والتكوين بناء على نتائج تقييم الأداء (تحديد الإحتياجات التدريبية والتطويرية)	26	14	27
5	استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المصلحة بناء على توظيف وانتقاء للموظفين فعال وناجح	22	10	35
6	يمكنني التواصل مع موظفي ادارة الموارد البشرية بسهولة من خلال التعاملات الالكترونية والاتصالات	22	10	35
7	المعاملات التي ترسل لإدارة الموارد البشرية يتم التعامل معها بالشكل المطلوب	10	21	36
8	إجراءات عمل إدارة الموارد البشرية واضحة وميسرة	17	15	35
9	تحظى طلبات الموظفين بالعناية والسرعة في التعامل	18	20	29
10	أنا راض بشكل عام عن أداء وأنشطة وخدمات إدارة الموارد البشرية	21	17	29

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر

34	12	21	إدارة الموارد البشرية تهتم بالجانب الاجتماعي للموظفين وبمشاركتهم أفراحهم وأحزانهم	11
28	19	20	إدارة الموارد البشرية تحرص على تظلمات الموظفين وتعمل على معالجتها وإفادتهم كما تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها	12
21	17	29	إدارة الموارد البشرية تأخذ بأفكار الموظفين وأرائهم لتطوير العمل وهو ما يتجسد في الإهتمام بمقترحاتنا وآرائنا المقدمة	13
19	14	34	توزيع المهام والأعمال الإضافية على الموظفين بشكل متساوي وعادل	14
32	17	18	ألم بنظم الوظيفة التي أشغلها وإجراءاتها كما أعرف الأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بها عن طريق إدارة الموارد البشرية	15
36	8	23	تقييم الموظفين بشكل دوري وفق معايير واضحة ومحددة	16

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة:

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	العدد
محايد	2.01	0.945	مفهوم وسياسة إدارة الوارد البشرية واضحة لدى الموظفين	1
محايد	1.94	0.952	يتم إيصال سياسات الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على إجراءات العمل الحديثة وكيفية تنفيذها	2
محايد	2.01	0.879	تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على إجراءات العمل الحديثة وكيفية تنفيذها	3
محايد	2.01	0.896	تصنع إدارة الموارد البشرية الخطط المناسبة للتدريب والتكوين	4

			بناء على نتائج تقييم الأداء (تحديد الإحتياجات التدريبية والتطويرية)	
محايد	2.19	0.909	استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المصلحة بناء على توظيف وانتقاء للموظفين فعال وناجح	5
محايد	2.19	0.909	يمكنني التواصل مع موظفي ادارة الموارد البشرية بسهولة من خلال التعاملات الالكترونية والاتصالات	6
موافق	2.39	0.738	المعاملات التي ترسل لإدارة الموارد البشرية يتم التعامل معها بالشكل المطلوب	7
محايد	2.27	0.845	إجراءات عمل إدارة الموارد البشرية واضحة وميسرة	8
محايد	2.16	0.828	تحظى طلبات الموظفين بالعناية والسرعة في التعامل	9
محايد	2.12	0.862	أنا راض بشكل عام عن أداء وأنشطة وخدمات إدارة الموارد البشرية	10
محايد	2.19	0.892	إدارة الموارد البشرية تهتم بالجانب الاجتماعي للموظفين وبمشاركتهم أفراحهم وأحزانهم	11
محايد	2.12	0.844	إدارة الموارد البشرية تحرص على تظلمات الموظفين وتعمل على معالجتها وإفادتهم كما تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها	12
محايد	1.88	0.862	إدارة الموارد البشرية تأخذ بأفكار الموظفين وأرائهم لتطوير	13

			العمل وهو ما يتجسد في الإهتمام بمقترحاتنا وآرائنا المقدمة	
محايد	1.78	0.867	توزيع المهام والأعمال الإضافية على الموظفين بشكل متساوي وعادل	14
محايد	2.21	0.845	ألم بنظم الوظيفة التي أشغلها وإجراءاتها كما أعرف الأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بها عن طريق إدارة الموارد البشرية	15
محايد	2.19	0.925	تقييم الموظفين بشكل دوري وفق معايير واضحة ومحددة	16
محايد	2.1054	0.57778	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن أفراد العينة محايدة نحو محور دور إدارة الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي بلغ (2.1054) وإنحراف معياري (0.57778) كانت بدرجة محايد حسب سلم ليكارت الثلاثي، وذلك حسب آراء عينة الدراسة.

المحور الثاني: الإستقرار الوظيفي.

2. تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإستقرار الوظيفي:

العدد	العبارات	الاختيار		
		غير موافق	محايد	موافق
1	شعور الموظف بالضغط والتوتر ينتج عنه عدم الإستقرار الوظيفي والرغبة في ترك العمل والبحث عن بدائل أخرى	5	3	59
2	المصلحة التي أنتمي إليها تمتاز بالاستقرار الوظيفي وذلك نتيجة طغيان عامل الوضوح والشفافية فيها	15	18	34
3	عندما يقل التقدير ونقل الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية يتجه الموظف إلى البحث عن عمل آخر، وهذا من أهم أسباب الإستقرار الوظيفي	3	6	58
4	عدم تناسب الوظيفة مع القدرات الجسدية والمؤهلات العلمية يؤدي إلى المساس بالإستقرار الوظيفي للمصلحة	8	5	54
5	أهم أسباب عدم الإستقرار الوظيفي هي تلك السياسات الصارمة والسلوكيات التي يمارسها أصحاب المدراء ويتبعونها عند تعاملهم مع الموظفين	7	7	53
6	حرص الموظف على بذل قصارى جهده لتحقيق جميع أهداف العمل مما يضمن نجاح المصلحة وتطوير ذاته ووظيفته	6	8	53
7	عدم إتقان الموظف لأعماله وعدم التزامه بأداء مهامه إما بسبب بيئة العمل أو التوترات	10	8	49
8	وجود أمان وتأمين وظيفي في المنظمة، بحث لا يشعر الموظفون بالقلق حول مستقبلهم	10	13	44
9	تحقق لي وظيفتي مكانة مرموقة في المجتمع لذا نحس بالاستقرار الوظيفي والنفسي	13	14	40
10	تحقق وظيفتي طموحاتي الشخصية والمهنية كالترقية والتكوين المستمر	19	19	29
11	أحصل على التقدير عندما أقوم بعمل يستحق التشجيع	19	21	27
12	أشعر بالملل أثناء العمل بسبب الروتين المعتاد	19	17	31

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر

41	14	12	طبيعة عملي تتناسب مع قدراتي الجسدية ومؤهلاتي العلمية وهي ضمن اختصاصي	13
26	21	20	رئيسي في العمل يراعي الفروق الفردية بين الموظفين	14
37	16	14	يسود جو العمل روح التعاون والمنافسة الشريفة والتواصل الدائم بين الموظفين	15
41	9	17	نظام الإجازات والراحة مناسب ويتسم بالعدل والمرونة بين الموظفين داخل المصلحة	16

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة:

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	العدد
موافق	2.81	0.557	شعور الموظف بالضغط والتوتر ينتج عنه عدم الإستقرار الوظيفي والرغبة في ترك العمل والبحث عن بدائل أخرى	1
محايد	2.28	0.813	المصلحة التي أنتمي إليها تمتاز بالاستقرار الوظيفي وذلك نتيجة طغيان عامل الوضوح والشفافية فيها	2
موافق	2.82	0.490	عندما يقل التقدير وتقل الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية يتجه الموظف إلى البحث عن عمل آخر، وهذا من أهم أسباب الإستقرار الوظيفي	3
موافق	2.69	0.679	عدم تناسب الوظيفة مع القدرات الجسدية والمؤهلات العلمية يؤدي إلى المساس بالإستقرار الوظيفي للمصلحة	4
موافق	2.69	0.656	أهم أسباب عدم الإستقرار الوظيفي هي تلك السياسات الصارمة والسلوكيات التي يمارسها أصحاب المدراء ويتبعونها عند تعاملهم مع الموظفين	5
موافق	2.70	0.628	حرص الموظف على بذل قصارى جهده لتحقيق جميع أهداف العمل مما يضمن نجاح المصلحة وتطوير ذاته ووظيفته	6
موافق	2.58	0.742	عدم إتقان الموظف لأعماله وعدم التزامه بأداء مهامه إما بسبب بيئة العمل أو التوترات	7
موافق	2.51	0.746	وجود أمان وتأمين وظيفي في المنظمة، بحث لا يشعر الموظفون بالقلق حول مستقبلهم	8

9	تحقق لي وظيفتي مكانة مرموقة في المجتمع لذا نحس بالاستقرار الوظيفي والنفسي	0.799	2.40	موافق
10	تحقق وظيفتي طموحاتي الشخصية والمهنية كالترقية والتكوين المستمر	0.839	2.15	محايد
11	أحصل على التقدير عندما أقوم بعمل يستحق التشجيع	0.826	2.12	محايد
12	أشعر بالملل أثناء العمل بسبب الروتين المعتاد	0.851	2.18	محايد
13	طبيعة عملي تتناسب مع قدراتي الجسدية ومؤهلاتي العلمية وهي ضمن اختصاصي	0.783	2.43	موافق
14	رئيسي في العمل يراعي الفروق الفردية بين الموظفين	0.830	2.09	
15	يسود جو العمل روح التعاون والمنافسة الشريفة والتواصل الدائم بين الموظفين	0.808	2.34	موافق
16	نظام الإجازات والراحة مناسب ويتسم بالعدل والمرونة بين الموظفين داخل المصلحة	0.865	2.36	موافق
	المحور الثاني:الاستقرار الوظيفي	0.29361	2.4468	موافق

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا، أن أفراد العينة إيجابية وموافقة على الإجابات حيال محور الاستقرار الوظيفي، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل والذي بلغ 2.4468 وإنحراف معياري (0.29361) كانت بدرجة موافق حسب سلم ليكارت الثلاثي، وذلك حسب آراء عينة الدراسة.

المطلب الثالث : اختبار و تأكيد الفرضيات

الفرع الأول: اختبار و تأكيد الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي :

أولاً: اختبار الفرضية الأولى التي مفادها:

هناك علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية و الاستقرار الوظيفي في مديرية الادارة المحلية بولاية غرداية.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد هناك علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية و

الاستقرار الوظيفي في مديرية الادارة المحلية بولاية غرداية.

الفرضية البديلة H1: هناك علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية و الاستقرار الوظيفي في مديرية الادارة المحلية بولاية غرداية.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول وجود علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية و الاستقرار الوظيفي في مديرية الادارة المحلية بولاية غرداية، مع المتوسط الحسابي للأداة و هو على مقياس سلم ليكارث الثلاثي.

الجدول رقم 11: تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي.

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	إختبار (t)	قيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
A	0.566	0.994	0.324	معنوي
1A	0.629	2.720	0.008	معنوي
معامل الإرتباط R	0.320 ^a			
معامل التحديد R ²	0.102			
إختبار (F)	7.396			
مستوى الدلالة	0.00			النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

وقد تبين من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

أنه يوجد علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية و الاستقرار الوظيفي في مديرية الادارة المحلية بولاية غرداية، وذلك راجع إلى القيمة الإحتمالية (0.102)، حيث تشير قيمة معامل الإرتباط (R) أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.102)، مما يدل على أنه يوجد إرتباط مقبول به بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي.

بالإضافة الى مستوى الدلالة (F) الذي بلغ (0.000) وهو مستوى أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن النموذج ككل دال على أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي.

و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من إدارة الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها.

- لإدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الاستقرار الوظيفي فيمديرية الادارة المحلية بولاية غرداية.

الفرضية الصفرية H_0 : ليس لإدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الاستقرار الوظيفي فيمديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.

الفرضية البديلة H_1 : لإدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الاستقرار الوظيفي فيمديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان التي مفادها: لإدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الاستقرار الوظيفي فيمديرية الادارة المحلية بولاية غرداية، وفق المتوسط الحسابي للأداة و هو على مقياس سلم ليكارث الثلاثي و كانت النتائج على النحو التالي:

نتائج إختبار $T - Test$ الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن إدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الاستقرار الوظيفي فيمديرية الادارة المحلية بولاية غرداية.

➤ جدول رقم (12) إختبار $T - Test$ الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن ادارة الموارد البشرية.

المتوسط	الانحراف	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى
---------	----------	-----------------	-------------	-------

الإحتمالية sig	ddt		المعياري	الحسابي
0.00	66	29.827	0.57778	2.1054

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن متوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول: لإدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الاستقرار الوظيفي فيمديرية الادارة المحلية بولاية غرداية.

نقدر بـ: (2.1054) وإنحراف معياري (0.57778) وهو ما يقابل درجة موافق كما أن قيمة sig0.00وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي لإدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية الادارة المحلية بولاية غرداية.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات :

- نتائج إختبارالفرضية الأولى :هناك علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية و الاستقرار الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية
- نتائج إختبار الفرضية الثانية : لإدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.

خلاصة الفصل

ضم هذا الفصل عرضا لانعكاس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر، حيث تم التطرق إلى واقع إدارة الموارد البشرية و الإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر من خلال القانون الأساسي للتوظيف العمومية، إضافة إلى اخذ نظرة شاملة عن مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، كما تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة من خلال الاستبيان الذي يهدف أساسا إلى إبراز العلاقة و مدى ارتباط و تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإستقرار الوظيفي في المديرية المذكورة أعلاه.

حيث بعد معالجة البيانات الإحصائية المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، أظهرت النتائج وجود تفاوت و اختلاف في ردود الأفعال بين السلبية أحيانا و الايجابية في أحيان أخرى، إلا أن هذه الأخيرة طغت على الجانب السلبي، و هو ما تم الوصول إليه في حالة الإستقرار الوظيفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية بجانبه المادي و المعنوي، وهو ما يعكس دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر، مطابقة و ما جاء في الدراسة النظرية، إلا انه يبقى نسبيا نظرا لوجود ردود أفعال سلبية من قبل أفراد العينة المدروسة.

الْحَاتِمَةُ

الخاتمة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية بالجزائر، حيث تم دراسة الموضوع من الجانب النظري الذي يثبت مدى اهتمام العديد من الباحثين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية بدراسة إدارة الموارد البشرية، و من بينهم علماء الإدارة الذين اهتموا بدراسة و البحث عن ما يجعل الفرد العامل في ذروة عطاءه في أداء مهامه، حيث خلفوا لنا جملة من النظريات كقواعد يستعين بها المسيرين لفهم سلوك موظفيهم و تحفيزهم بالطريقة المثلى التي من شأنها تحقيق إقرارهم وظيفيا، و هو ما تم التطرق إليه ضمن الدراسة الميدانية التي تبين من خلالها أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا مهما و حساسا في البنية التنظيمية للجماعات المحلية في الجزائر إذ تشكل بذلك الفاعل الأساسي للعملية الإدارية فيها، و أي إخلال أو اضطراب في إدارة أنشطتها و التي تتجلى ساسا في أنشطة إدارة الموارد البشرية يؤدي بها دون شك لخلل في النظام الإداري فيها ، كما أن الجماعات المحلية في الجزائر لا تخرج عن سيرتها و إدارتها عن هذا المنظور .

اختبار الفرضيات:

في هذا الشأن أظهرت دراستنا انه لا يمكن استغلال و استثمار العنصر البشري في المنظمة إلا من خلال التطبيق الجيد لإدارة الموارد البشرية فيها، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة المسؤولة على تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال أنشطتها، كما أكدت الدراسة كذلك أن الاستقرار الوظيفي في حالة الأمان و الاطمئنان التي يشعر بهما الموظف داخل المنظمة، وهذا ضروري لضمان قيامه بأداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة و فاعلية، و هي نتاج عن تفاعل كل من توافر العوامل المساهمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي و التفعيل الجيد لإدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية،

إن فعالية إدارة الموارد البشرية تتبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات و الممارسة الإدارية في قضايا الموارد البشرية، بما يتناسق و أهداف المنظمة و تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم

داخل المنظمة من جانب، و لما يتماشى مع المفاهيم الجديدة و التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية و النظرة الصحيحة للعنصر البشري، باعتباره شريكا لا بد من السعي لاستقراره و المحافظة عليه، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية المعاصرة تسعى نحو التركيز على الفرد العامل فنتبع سلوكه و تطوره و نحرص على متابعة تطوراته و نموه المهني و توفر له المورد المالي أثناء قيامه بعمله، و حتى بعد انتهاء خدمته من أجل تحقيق الجودة الشاملة و مسايرة ركب التميز الإداري و هو ما يبين أن إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية في تطور و تحسن مستمر من أجل الرقي إلى المستوى المطلوب لتفعيل الاستقرار الوظيفي و الذي أصبح من أولويات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إذ أصبحت تؤكد من خلال اهتماماتها بالعنصر البشري على تدعيم عطاءاته المتميزة بالحوافز المادية و المعنوية و إرضائه من أجل إبراز الكثير من المزايا التنافسية التي تضمن لها البقاء و الاستقرار، وهو ما دعمته الفرضية الثانية للدراسة أن إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية في الجزائر دور فعال لتعزيز الاستقرار الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، و هو ما يتجلى من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها بعد النزول إلى الميدان التي أثبتت فعالية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستقرار الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن هناك علاقة تأثير و تأثر ما بين إدارة الموارد البشرية

والاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية كما هو الحال بالنسبة لولاية غرداية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى من أن هناك علاقة تناسبية بين إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية في الجزائر و تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية وعليه خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر الاستقرار الوظيفي من المسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعا في الجماعات المحلية بالجزائر، كما انه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و نفور أصحاب الكفاءات إلى وجهات أخرى.

- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في الجماعات المحلية بالجزائر، حيث انه الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها في تحقيق أهدافها، و هو بذلك المحرك الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل الجماعات المحلية بالجزائر.
- رضا المورد البشري عن عنصر من عناصر وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية في فترات معينة أحيانا لا يعني بالضرورة استمرار هذا العنصر مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن الأنشطة الأخرى، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته باستمرار.
- كما أظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير فعال لشعور الموظفين بالاستقرار داخل الجماعات المحلية بالجزائر، من خلال الاهتمام بهم مع توفير شتى أنواع الحوافز و الحرص الدائم على نيل حقوقهم المخولة لهم قانونا، كالرفع من مستوى الأجر و العلاوات و الترقية... الخ.
- هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية و إدراك من قبلهم لفوائدها و أهدافها المتعددة و هذا ما يساعد بشكل كبير إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية في الجزائر.
- تدعم الجماعات المحلية بالجزائر إدارة الموارد البشرية من خلال إعطائها أهمية قصوى ضمن مخططاتها و مبادئها التنظيمية بناء على أسس قانونية خاصة القانون الأساسي للوظيفة العمومية، بالرغم من افتقاره لأهم أنشطة إدارة الموارد البشرية و هو ما أثر و يؤثر على الاستثمار الأمثل للعنصر البشري في الجماعات المحلية بالجزائر.
- عدم التطبيق الجيد لما جاء في القانون الأساسي للوظيفة العمومية من أنشطة لإدارة الموارد البشرية
- و خاصة فيما تعلق بتخطيط الموارد البشرية، تكوين و تحسين مستوى الموظفين، ما أثر على أداء المنظمات و الإدارات العمومية بما فيها الجماعات المحلية.

آفاق البحث:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة تناول و إلمام كل تفاصيل موضوع الدراسة، و لكن يبقى جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات لإثرائها و بعثها من جديد و بحوث مقبلة مستقبلا كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى نقترح منها:

- تحليل العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للجماعات المحلية في الجزائر.
- واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا **e-HRM** في الجزائر بصفة عامة و الجماعات المحلية بصفة خاصة.
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجماعات المحلية بالجزائر.

الملاحق

الملحق رقم: (01) الاستبيان

جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



السنة الثانية ماستر

تخصص تنظيم سياسي واداري

**إستمارة استبيان
موجهة للموظفين بولاية غرداية**

استبيان حول

**إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر
دراسة حالة ولاية غرداية**

أخي الفاضل....أختي الفاضلة.....السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان ، الذي تم تصميمه خصيصا لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر أكاديمي فيالعلوم السياسية ، تخصص تنظيم سياسي و إداري ، من خلال مذكرة تخرجالموسومة ب : إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالإستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر : دراسة حالة ولاية غرداية.

أسئلة هذا الإستبيان موجهة إلى موظفي الإدارة المحلية لولاية غرداية ، لذلك فنحن نأمل منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة ، بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، مع العلم أن رأيكم عامل أساسي من عوامل الوصول إلى نتائج دقيقة تؤدي إلى الخروج بنتائج و أدق .

- كما نحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، مع ضمان السرية التامة للإجابات.

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والتقدير.

الدكتورة المشرفة:

- الأخصري إيمان

الطالين :

- بوكبشة رياض

- كلوة يوسف

السنة الجامعية: 2018 – 2019

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية لدى الموظفين التابعين لولاية
غرداية - موظفي مديرية الإدارة المحلية - لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (x) أمام العبارة
المناسبة.

1_ الجنس:

ذكر أنثى

2_ العمر:

أقل من 30 سنة من 30 الى اقل من 40 سنة من 41 الى اقل من 50
51 سنة فأكثر

3_ المستوى العلمي:

أقل من ثانوي ثانوي و أكثر تقني سامي
جامعي شهادة دراسات عليا

4_ عدد سنوات الأقدمية بالوظيفة / المصلحة:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنوات 16 سنة فأكثر

5_ السلم الإداري:

أ. رؤساء

رئيس مصلحة رئيس مكتب متصرف رئيسي

ب. المرؤوسين

عون إداري متصرف إداري عون تنفيذي

ج- مناصب أخرى

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

يهدف هذا المحور إلى معرفة كفاءة ادارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

العدد	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	مفهوم و سياسة إدارة الموارد البشرية واضحة لدى الموظفين.			
02	يتم إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المصلحة.			
03	تقوم ادارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على إجراءات العمل الحديثة و كيفية تنفيذها.			
04	تصنع إدارة الموارد البشرية الخطط المناسبة للتدريب و التكوين بناء على نتائج تقييم الأداء (تحديد الإحتياجات التدريبية و التطويرية).			
05	استقطاب واختيارالموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المصلحة بناء على توظيف و انتقاء للموظفين فعال و ناجح.			
06	يمكنني التواصل مع موظفي ادارة الموارد البشرية بسهولة من خلال التعاملات الإلكترونية والاتصالات.			
07	المعاملات التي ترسل لإدارة الموارد البشرية يتم التعامل معها بالشكل المطلوب.			
08	إجراءات عمل إدارة الموارد البشرية واضحة ومبسرة.			
09	تحظى طلبات الموظفين بالعناية والسرعة في التعامل.			
10	أنا راض بشكل عام عن أداء وأنشطة وخدمات إدارة الموارد البشرية .			
11	إدارة الموارد البشرية تهتم بالجانب الاجتماعي للموظفين و بمشاركةهم افراحهم وأحزانهم.			
12	إدارة الموارد البشرية تحرص على تظلمات الموظفين وتعمل على معالجتها وإفادتهم كما تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.			
13	إدارة الموارد البشرية تأخذ بأفكار الموظفين وأرائهم لتطوير العمل و هو ما يتجسد في الإهتمام بمقترحاتنا و آرائنا المقدمة			
14	توزيع المهام و الأعمال الإضافية على الموظفين بشكل متساوي و عادل			
15	ألم بنظم الوظيفة التي أشغلها و إجراءاتها كما أعرف الأسس و المفاهيم الفنية المتعلقة بها عن طريق إدارة الموارد البشرية.			
16	تقييم الموظفين بشكل دوري وفق معايير واضحة و محدد.			

المحور الثاني: الاستقرار الوظيفي :

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الإستقرار الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، لذلك نرجو منكم وضع العلامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

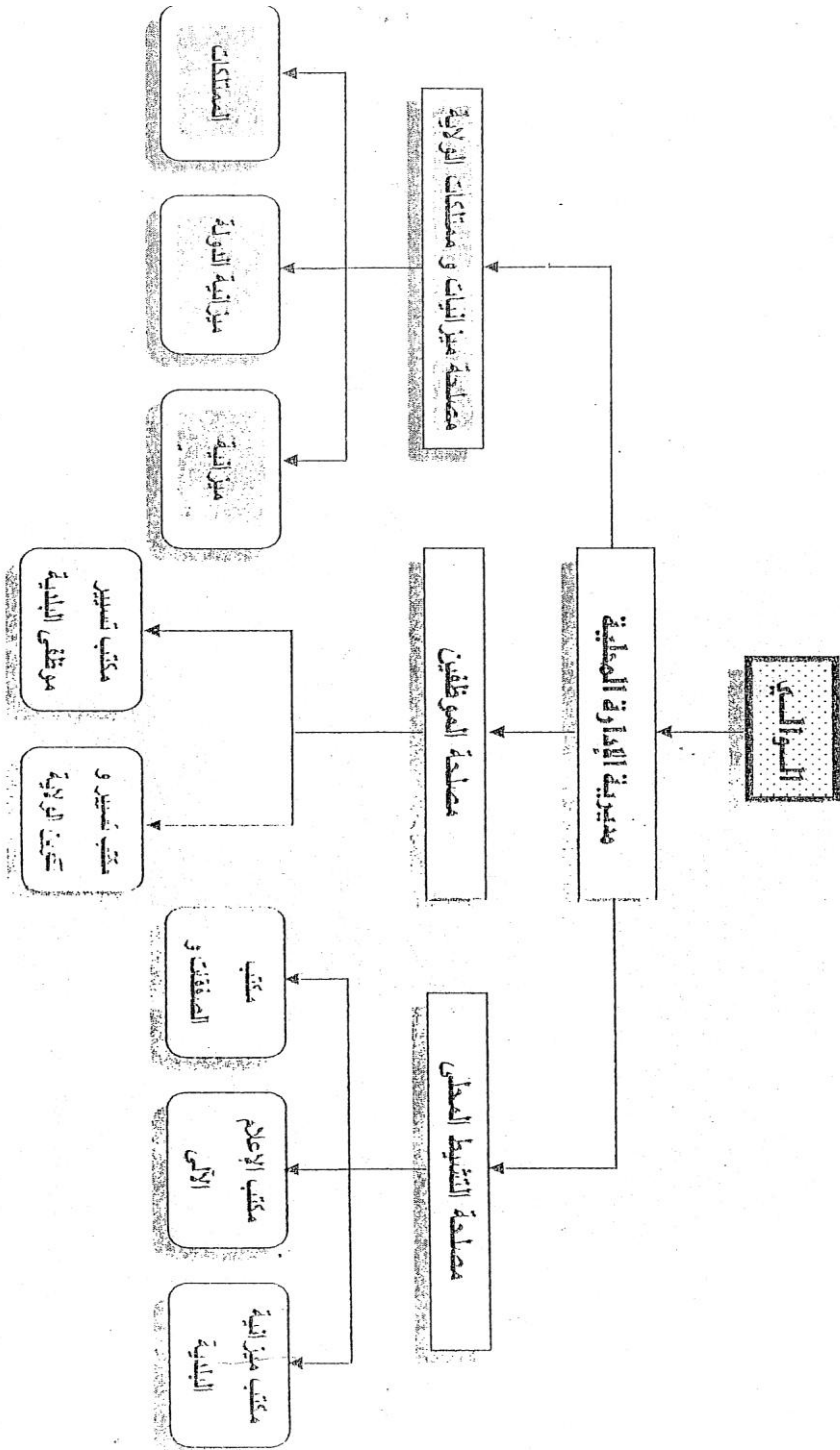
غير موا فق	محا يد	موا فق	العبارات	العد د
			شعور الموظف بالضغط والتوتر ينتج عنه عدم الإستقرار الوظيفي والرغبة في ترك العمل و البحث عن بدائل أخرى.	01
			المصلحة التي انتمي إليها تمتاز بالإستقرار الوظيفي و ذلك نتيجة طغيان عامل الوضوح و الشفافية فيها.	02
			عندما يقل التقدير وتقل الحوافز والمكافآت المادية و المعنوية يتجه الموظف إلى البحث عن عمل آخر، وهذا من أهم اسباب الإستقرار الوظيفي.	03
			عدم تناسب الوظيفة مع القدرات الجسدية والمؤهلات العلمية يؤدي الى المساس بالإستقرار الوظيفي للمصلحة.	04
			أهم أسباب عدم الإستقرار الوظيفي هي تلك السياسات الصارمة والسلوكيات التي يمارسها أصحاب المدراء ويتبعونها عند تعاملهم مع الموظفين (انعدام الاستقلالية و الحرية في العمل).	05
			حرص الموظف على بذل قصارى جهده لتحقيق جميع أهداف العمل مما يضمن نجاح المصلحة و تطوير ذاته و وظيفته.	06
			عدم اتقان الموظف لأعماله وعدم التزامه بأداء مهامه إما بسبب بيئة العمل أو التوترات.	07
			وجود أمان و تأمين وظيفي في المنظمة، بحيث لا يشعر الموظفون بالقلق حول مستقبلهم.	08
			تحقق لي وظيفتي مكانة مرموقة في المجتمع لذا نحس بالإستقرار الوظيفي و النفسي.	09
			تحقق لي وظيفتي طموحاتي الشخصية و المهنية كالترقية و التكوين المستمر.	10
			أحصل على التقدير عندما أقوم بعمل يستحق التشجيع .	11
			أشعر بالملل أثناء العمل بسبب الروتين المعتاد.	12
			طبيعة عملي تتناسب مع قدراتي الجسدية و مؤهلاتي العلمية و هي ضمن اختصاصي.	13
			رئيسي في العمل يراعي الفروق الفردية بين الموظفين.	14
			يسود جو العمل روح التعاون و المنافسة الشريفة و التواصل الدائم بين الموظفين .	15
			نظام الإجازات و الراحة مناسب و يتسم بالعدل و المرونة بين الموظفين داخل المصلحة	16

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم : (02) قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الشعبة	الأساتذة المحكمين	الرقم
جامعة غرداية	علوم سياسية	د. جيدور حاج بشير	01
جامعة غرداية	علوم سياسية	د. صوالحي ليلي	02
جامعة غرداية	علوم سياسية	د. بن عطاء الله العلمي	03
جامعة غرداية	علوم سياسية	د. سويقات عبد الرزاق	04
جامعة غرداية	علوم التسيير	أ. رحمانى يوسف	05

الملحق رقم: (03) الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية



بموجب تنظيمي لمديرية الإدارة المحلية

المصدر : مصاحبة ممتلكات الولاية وممتلكات البلدية وممتلكات البلدية

الملحق رقم: (04) المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المتعلق بتحديد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها

المؤرخ في 23 يوليو 1994 الجريدة الرسمية، ع48، الصادرة في 18 صفر 1415

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 48 / 18 صفر عام 1415 هـ	8
<p>المادة 27 : ترسل الى الوالي، على سبيل الاعلام، المناشير والتعليمات والتوجيهات والمراسلات الأخرى الصادرة عن الإدارات والهيئات المركزية والجماعات الحلية والمؤسسات العمومية ويتولى متابعتها.</p>	<p>- يسهر على تنفيذ برنامج الحكومة وتعليماتها، - يبدي رأيه في جميع المشاريع التي تقع في تراب الولاية.</p>
<p>المادة 28 : يمكن الوالي أن يمنح أعضاء مجلس الولاية تفويضا بالامضاء على كل المواضيع التي تدخل خصوصا في صلاحياته وعلى جميع الوثائق والمقررات باستثناء القرارات ذات الطابع التنظيمي وذلك قصد تسهيل ممارسة مهامهم.</p>	<p>المادة 21 : ينشط الوالي تحت سلطة الوزراء المختصين وينسق عمل مصالح الدولة الموجودة في الولاية. يراقب نشاطها مع مراعاة أحكام المادة 93 من القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990 والمذكور أعلاه.</p>
<p>المادة 29 : يستشير الوزير المعني الوالي في تعيين أي مدير ولائي.</p>	<p>المادة 22 : يجتمع مجلس الولاية في دورة عادية مرة واحدة في الأسبوع برئاسة الوالي، وإذا وقع له مانع يخلفه الكاتب العام.</p>
<p>وينصب الوالي المدير الولائي بناء على تفويض من الوزير المعني.</p>	<p>يمكن المجلس أن يعقد اجتماعات غير عادية باستدعاء من الوالي عندما تتطلب الوضعية ذلك.</p>
<p>يوجه الوالي دوريا إلى الوزير المعني تقديراته لكل مدير من المديرين الولائيين.</p>	<p>المادة 23 : يزود مجلس الولاية، بكتابة تقنية توضع تحت مسؤولية الكاتب العام للولاية</p>
<p>يمكن الوالي في حالة ارتكاب خطأ جسيم أن يقوم بما يأتي :</p>	<p>ويحدد الوزير المكلف بالداخلية بقرار النظام الداخلي الذي يحدد كفايات تنظيم مجلس الولاية وعمله.</p>
<p>- أن يطلب من الوزير المعني، بناء على تقرير معلل، إما نقل المدير الولائي أو إنهاء مهامه.</p>	<p>المادة 24 : يجب على أعضاء مجلس الولاية أن يطلعوا الوالي بانتظام عن تطور الشؤون التي يتكلفون بها.</p>
<p>- أن يضع تحت تصرف الإدارة المعنية المدير الولائي.</p>	<p>يبلغونه جميع المعلومات والتقارير والدراسات أو إحصائيات اللازمة لأداء مهام مجلس الولاية.</p>
<p>المادة 30 : يسهر كل عضو في مجلس الولاية على ممارسة المهام المسندة الى مصالح الدولة وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.</p>	<p>المادة 25 : يرسل الوالي الى كل وزير تقريرا شهريا عن تطور الوضعية العامة للقطاع التابع لسلطة هذا الوزير.</p>
<p>وبهذه الصفة، يكلف على الخصوص بما يأتي :</p>	<p>المادة 26 : يعلم الوالي بانتظام أعضاء مجلس الولاية بالتعليمات العامة الصادرة عن الحكومة التي لها علاقة بأنشطتهم.</p>
<p>- يبرمج عمل المصالح التابعة لإدارته وينشطها وينسقها ويقومها ويراقبها،</p>	<p>يحاط مجلس الولاية علما بجميع الأعمال التي تهم الولاية ويمارسها مسؤولو المصالح والمؤسسات والهيئات الواقعة في الولاية و/ أو التي تمارس نشاطا فيها.</p>
<p>- يسهر على أن تنفذ المصالح التي يسيرها القوانين والتنظيمات المعمول بها،</p>	

الفصل الخامس

مجلس الولاية

المادة 17: يكلف مجلس الولاية، تحت سلطة الوالي المؤتمن على سلطة الدولة، ومندوب الحكومة، بتنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي.

ويدرس مجلس الولاية، في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، كل مسألة يطرحها عليه الوالي أو أحد أعضاء المجلس.

المادة 18: يمكن مجلس الولاية دون المساس بالاستثناءات المنصوص عليها في المادة 93 من القانون رقم 90-09 المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990 والمذكور أعلاه، أن يقترح وينفذ كل إجراء من شأنه أن يسهل تجسيد الأهداف التي تنشدها الدولة ويزيد في نتائج تنظيم المصالح المعنية وعملها بالاتصال مع الوزير المختص.

يساعد الوالي، في حالة الاستعجال، المصالح المذكورة في الفقرة أعلاه.

المادة 19: يعتبر مدير مصالح الدولة والمسؤولون عنها المكلفون بمختلف قطاعات النشاط في الولاية، كيفما كانت تسميتها، أعضاء في مجلس الولاية.

ويشارك رؤساء الدوائر مشاركة استشارية في أشغال مجلس الولاية.

يمكن الوالي أن يستدعي للمشاركة في اجتماعات مجلس الولاية، أي شخص، يرى استشارته مفيدة.

المادة 20: يكون مجلس الولاية أطارا تشاوريا لمصالح الدولة على الصعيد المحلي وإطارا تنسيقيا للأنشطة القطاعية.

وبهذه الصفة، يكلف مجلس الولاية بما يأتي

- يتخذ جميع التدابير اللازمة التي من شأنها أن تحافظ على سلطة الدولة ومصداقيتها وعلى احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها.

* المناقصات والمصفقات العمومية والمحاضر والإجراءات،

* الهبات والوصايا.

- يوافق على المداولات وقرارات تسيير المستخدمين البلديين باستثناء المتعلقة منها بحركات التنقل وإنهاء المهام.

- يسهر، زيادة عن ذلك، على الأحداث الفعلي والتسيير المنتظم للمصالح المترتبة على ممارسة الصلاحيات المخولة بموجب التنظيم المعمول به للبلديات التي ينشطها.

- يحث ويشجع كل مبادرة فردية أو جماعية للبلديات التي ينشطها تكون موجهة إلى إنشاء الوسائل والهيكل التي من طبيعتها تلبية الاحتياجات الأولية للمواطنين وتنفيذ مخططات التنمية المحلية.

المادة 11: تنشر قرارات رئيس الدائرة في مدونة القرارات الإدارية للولاية.

المادة 12: يساعد رئيس الدائرة في تنفيذ مهامه، كاتب عام ومجلس تقني يتكون من مسؤولي مصالح الدولة الذين يغطي نشاطهم البلديات التي ينشطها.

المادة 13: يطلع رئيس الدائرة الوالي عن الحالة العامة في البلديات التي ينشطها ويعلمه دوريا بكل المسائل التي تحصل بمهتمته.

المادة 14: يعطي رئيس الدائرة رأيا استشاريا في تعيين مسؤولي الهياكل التقنية التابعة لإدارة الدولة في الدائرة.

المادة 15: يعقد رئيس الدائرة اجتماعا كل أسبوع في دورة عادية يضم مسؤولي هياكل الدولة ومصالحها الأعضاء في المجلس التقني.

ويجتمع ببعضهم أو بجمعهم في دورة غير عادية كلما اقتضت الوضعية ذلك.

المادة 16: يحرر رئيس الدائرة محاضر لتلك الاجتماعات ويرسل نسخة منها إلى الوالي.

يرسم ما يلي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها وضبط مهامها وتنظيمها.

المادة 2 : تشتمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعه تحت سلطة الوالي على ما يأتي :

- الكتابة العامة،

- المفتشية العامة،

- الديوان،

- رئيس الدائرة.

المادة 3 : يؤسس في الولاية مجلس ولاية يجمع تحت سلطة الوالي، مسؤولي المصالح الخارجية للدولة المكلفين بمختلف قطاعات النشاط في مستوى الولاية كيفما كانت تسميتها.

الفصل الأول

الكتابة العامة

المادة 4 : يمكن تنظيم هيكل الكتابة العامة في الولاية في مصلحة واحدة (1) أو مصلحتين إثنين (2) أو في ثلاث (3) مصالح تضم كل واحدة منها ثلاثة (3) مكاتب على الأكثر.

المادة 5 : تتمثل مهمة الكاتب العام، تحت سلطة الوالي، فيما يأتي :

- يسهر على العمل الإداري ويضمن استمراريته،

- يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية،

- ينسق أعمال المديرين في الولاية،

- ينشط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وينسقها،

- يتابع عمل أجهزة الولاية وهيكلها،

- ينشط الهياكل المكلفة بالبريد ويراقبها.

مرسوم تنفيذي رقم 94 - 215 مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994، يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 - 4 و 116 (الفقرة 2) منه،

- وبناء على الأرضية المتضمنة الوفاق الوطني حول المرحلة الانتقالية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94 - 92 المؤرخ في 30 شوال عام 1414 الموافق 11 أبريل سنة 1994 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94 - 93 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1414 الموافق 15 أبريل سنة 1994 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 285 المؤرخ في 10 ربيع الأول عام 1411 الموافق 29 سبتمبر سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها وعملها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 485 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 15 ديسمبر سنة 1991 الذي يحدد كفاءات تطبيق صلاحيات الوالي في مجال التنسيق بين المصالح والمؤسسات العمومية الموجودة في الولاية ومراقبتها.

وزير المالية والوزير المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة
بالوظيفة العمومية.

المادة 8 : يتلقى رئيس الديوان في حدود
اختصاصاته تفويضا بالامضاء من الوالي.

الفصل الرابع

رئيس الدائرة

المادة 9 : يساعد رؤساء الدوائر، الوالي في
تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات
الحكومة وقرارات المجلس الشعبي الولائي وكذلك
قرارات مجلس الولاية.

ينشط رئيس الدائرة في هذا الإطار وينسق
ويراقب أعمال البلديات الملحقة به.

يتصرف في الميادين المحددة في هذا المرسوم حسب
شروطها وكذلك في أية مهمة يفوضها إليه الوالي.

المادة 10 : يتولى رئيس الدائرة في
إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، تحت سلطة
الوالي ويتفويض منه، على الخصوص ما يأتي :

- ينشط وينسق عمليات تحضير الخططات
البلدية للتنمية وتنفيذها،

- يصادق على مداوات المجالس الشعبية البلدية
حسب الشروط التي يحددها القانون والتي يكون
موضوعها ما يأتي :

* الميزانيات والحسابات الخاصة بالبلديات،
والهيئات البلدية المشتركة في البلديات التابعة
للدائرة نفسها،

* تعريفات حقوق مصلحة الطرق وتوقف
السيارات والكراء لفائدة البلديات،

* شروط الإيجار التي لا تتعدى مدتها تسع (9)
سنوات،

* تغيير تخصيص الملكية البلدية المخصصة
للخدمة العمومية.

وبهذه الصفة، يكلف بما يأتي :

- يجتمع كلما دعت الحاجة بعضو واحد أو بعدة
أعضاء من مجلس الولاية المعنيين لدراسة المسائل
الخاصة التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج مجلس
الولاية ويعلم الوالي بسير الأشغال،

- ينشط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في
الولاية ويسهر على تنفيذها،

- يتابع تنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي
والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية،

- ينظم بالتنسيق مع أعضاء مجلس الولاية
المعنيين اجتماعات هذا المجلس ويعدها ويتولى كتابتها،

- يتولى رئاسة لجنة الصفقات في الولاية،

- يكون رصيد الوثائق والمحفوظات في الولاية
ويسيره.

الفصل الثاني

الفتشية العامة في الولاية

المادة 6 : تخضع الفتشية العامة في الولاية
لنص خاص.

الفصل الثالث

الديوان

المادة 7 : يساعد الديوان، الموضوع تحت سلطة
الوالي مباشرة وتحت إدارة رئيس الديوان، الوالي في
ممارسة مهامه.

وفي هذا الإطار، يكلف على الخصوص بما يأتي :

- العلاقات الخارجية والتشريقات،

- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام،

- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية
والشفرة.

ويضم خمسة (5) إلى عشرة (10) مناصب
للملحقين بالديوان، تحدد بقرار وزاري مشترك بين

15 ربيع الثاني عام 1416 هـ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 50 9

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-217 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 28 يوليو سنة 1994 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية، وعملها.

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحدد هذا المرسوم صلاحيات مصالح التقنيين، والشؤون العامة، والإدارة المحلية، وقواعد تنظيمها وعملها.

المادة 2 : تتمثل مهمة مصالح التقنيين والشؤون العامة، والإدارة المحلية، في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام والاحترام كما تقوم بكل عمل من شأنه أن يقدم دعما إستراتيجيا يمكن المصالح المشتركة في الولاية من السير سيرا منتظما.

المادة 3 : تتنظم مصالح التقنيين، والشؤون العامة، والإدارة المحلية، على سبيل كل ولاية في مديريتين، هما :

أ - مديرية التقنيين والشؤون العامة، وتتكون من مصلحتين (2) إلى أربع (4) مصالح، وتضم كل مصلحة مصلحة ثلاثة (3) مكاتب على الأكثر.

ب - مديرية الإدارة المحلية، وتتكون من مصلحتين (2) إلى أربع (4) مصالح، وتضم كل مصلحة ثلاثة (3) مكاتب على الأكثر.

يحدد التنظيم الداخلي للمديريات في شكل مصالح ومكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية، بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

مرسوم تنفيذي رقم 95-265 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 6 سبتمبر سنة 1995، يحدد صلاحيات مصالح التقنيين، والشؤون العامة، والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتين 81-4 و 116 (الفقرة 2) منه،

- وبناء على الأضية المتضمنة الوفاق الوطني حول المرحلة الانتقالية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94-92 المؤرخ في 30 شوال عام 1414 الموافق 11 أبريل سنة 1994 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94-93 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1414 الموافق 15 أبريل سنة 1994 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والتكتم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد الأحكام القانونية الأساسية الخاصة بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية، المعدل،

10 101 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 50 - 51 ربيع الثاني عام 1416 هـ

4- تدرس الميزانيات والمحاسبات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها. 200
المادة 6: تلغى الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، ولا سيما أحكام المرسوم التنفيذي رقم 217-94 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يحيد قواعد تنظيم مصالح التقنين، والشؤون العامة، والإدارة المحلية، وعملها.
المادة 7: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
 حرر بالجزائر في 11 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 6 سبتمبر سنة 1995.
 مقداد سفي

المادة 4: تتكلف مصالغ التقنين والشؤون العامة، على الخصوص، بما يأتي:
 - تسهر على تطبيق التقنين العام واحترامه،
 - تضمن مراقبة شرعية القُدايم والتشظيمية التي تقرر على المستوى المحلي؛
 - تنظيم والاتصال مع الأجهزة والهياكل المعنية، بالمعياليات الانتظابية وتولّي التلظيم الإداري للمنتظين البلديين والولائيين،
 - قتلظ على تليلق المقرارات الإدارية الولائية،
 - تليلق التلظيم المتعلق بتنقل الأشخاص،
 - تدرس ميازعات الدولة والولاية وتتابعها،
 - تسهر على قيام البلديات بنشر القراوات التي

مرسوم تنفيذي رقم 95 - 266 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 6 سبتمبر سنة 1995، يتضمن نقل اعتماد في ميزانية تسيير وزارة السكن.
 إن رئيس الحكومة،
 - بناء على تقوير وزير المالية،
 - وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 81-4 و116 (الفقرة 2) منه،
 - وبناء على الإهية المتضمنة الوفاق الوطني حول المرحلة الانتظالية،
 - وبقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقواشين المالية، المعدل والمتيم،
 - وبمقتضى الأمر رقم 94-03 المؤرخ في 27 رجب عام 1415 الموافق 31 ديسمبر سنة 1994 والمتضمن قانون المالية لسنة 1995.

حسب أشهرها،
 - تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك.
المادة 5: تكلف مصالح مديرية الإدارة المحلية، على الخصوص، بما يأتي:
 - تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية، كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة،
 - تدرس وتقترح وتضع كيفيات تليلبرا المستخدمين المعيين لدى المصالح المشتركة في الولاية،
 - تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم،
 - قتلظ كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات ببرا منتظما وتحللها وتوزعها،
 - قتلظ بكل دراسة وتحليل يمكن الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها،
 - قتلظ باستمرار، الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.

الملحق رقم: (05) نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

إدارة الموارد البشرية تحرص على تطلعات الموظفين وتعمل على معالجتها وإفادتهم كما تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	29,9	29,9	29,9
	محايد	19	28,4	28,4	58,2
	موافق	28	41,8	41,8	100,0

أنا راض بشكل عام عن أداء وأنشطة وخدمات إدارة الموارد البشرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	21	31,3	31,3	31,3
	محايد	17	25,4	25,4	56,7
	موافق	29	43,3	43,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

تحظى طلبات الموظفين بالعناية والسرعة في التعامل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	26,9	26,9	26,9
	محايد	20	29,9	29,9	56,7
	موافق	29	43,3	43,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

إجراءات عمل إدارة الموارد البشرية واضحة وميسرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	17	25,4	25,4	25,4
	محايد	15	22,4	22,4	47,8
	موافق	35	52,2	52,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

يمكنني التواصل مع موظفي إدارة الموارد البشرية بسهولة من خلال التعاملات الالكترونية والاتصالات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	22	32,8	32,8	32,8

تصنع إدارة الموارد البشرية الخطط المناسبة للتدريب والتكوين بناء على نتائج تقييم الأداء (تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	38,8	38,8	38,8
	محايد	14	20,9	20,9	59,7
	موافق	27	40,3	40,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

يتم إيصال سياسات الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على إجراءات العمل الحديثة وكيفية تنفيذها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	32	47,8	47,8	47,8
	محايد	7	10,4	10,4	58,2
	موافق	28	41,8	41,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

السلم الإداري					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	2	3,0	3,0	3,0
	رئيس قسم	7	10,4	10,4	13,4
	متصرف رئيسي	10	14,9	14,9	28,4
	عون إداري	17	25,4	25,4	53,7
	متصرف إداري	10	14,9	14,9	68,7

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فما أقل	5	7,5	7,5	7,5
	تقني سامي	17	25,4	25,4	32,9
	ليسانس	8	11,9	11,9	44,8
	شهادة دراسات عليا متخصصة	27	40,3	40,3	85,1
	5	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

نوع الجنس إما ذكر أو انثى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	35	52,2	52,2	52,2
	انثى	32	47,8	47,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

```

75;28;_77 ;85 ;75 ;76 ;93 ل
75; 30;_77 ;85 ;75 ;76 ;93 ل;75 29;_77 ;85 ;75 ;76 ;93 ل
75;32;_77 ;85 ;75 ;76 ;93 ل;75 31;_77 ;85 ;75 ;76 ;93 ل
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
    
```

Frequencies

Notes		
Output Created		21-MAY-2019 13:07:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\Hadjer\Desktop\jdiid.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	67
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى_العلمي الأقدمية المستوى_الوظيفي العبارة_1 العبارة_2 العبارة_3 العبارة_4 العبارة_5 العبارة_6 العبارة_7 العبارة_8 العبارة_9 العبارة_10 العبارة_11 العبارة_12 العبارة_13 العبارة_14 العبارة_15 العبارة_16 العبارة_17 العبارة_18 العبارة_19 العبارة_20 العبارة_21 العبارة_22 العبارة_23 العبارة_24 العبارة_25 العبارة_26 العبارة_27 العبارة_28 العبارة_29 العبارة_30 العبارة_31 العبارة_32 /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:06,22
	Elapsed Time	00:00:05,49

[DataSet2] C:\Users\Hadjer\Desktop\jdiid.sav

Statistics						
		نوع الجنس إما ذكر أو انثى	العمر	المستوى التعليمي	عدد سنوات الأقدمية بالوظيفة	المسلم الإداري
N	Valid	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES= 1_العبارة 4_العبارة 2_العبارة 3_العبارة 7_العبارة 5_العبارة 6_العبارة 10_العبارة 8_العبارة 9_العبارة 11_العبارة 14_العبارة 12_العبارة 13_العبارة 17_العبارة 15_العبارة 16_العبارة 20_العبارة 18_العبارة 19_العبارة 22_العبارة 21_العبارة 25_العبارة 23_العبارة 24_العبارة 28_العبارة 26_العبارة 27_العبارة 31_العبارة 29_العبارة 30_العبارة 32_العبارة /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time 00:00:00,00 Elapsed Time 00:00:00,00

[DataSet2] C:\Users\Hadjer\Desktop\jdiid.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,869	32

```
FREQUENCIES VARIABLES= 75; 85 م; 93 ل; 75 ; 87 ن; 80 ل
75; 77 مي; 83 ق; 71 ل; 75 ل; 93 ل; 75 ل; 78 و; 75 ل; 93 ل; 75 ل; 78 ل; 87 ل
75; 1; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 92 ي; 75 ل; 78 ل; 87 ل
75; 3; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 5; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 7; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 9; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 11; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 13; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 15; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 17; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 19; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 21; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 23; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 25; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
75; 27; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل; 75 ل; 77 ; 85 ; 75 ; 76 ; 93 ل
```

تحقق لي وظيفتي مكانه مرموفه في المجتمع لذا نحس بالاستقرار الوظيفي والنفسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	19,4	19,4	19,4
	محايد	14	20,9	20,9	40,3
	موافق	40	59,7	59,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

تقييم الموظفين بشكل دوري وفق معايير واضحة ومحددة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	23	34,3	34,3	34,3
	محايد	8	11,9	11,9	46,3
	موافق	36	53,7	53,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

لم بنظم الوظيفة التي أشغلها وإجراءاتها كما أعرف الأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بها عن طريق إدارة الموارد البشرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	26,9	26,9	26,9
	محايد	17	25,4	25,4	52,2
	موافق	32	47,8	47,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

توزيع المهام والاعمال الإضافية على الموظفين بشكل متساوي وعادل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	34	50,7	50,7	50,7
	محايد	14	20,9	20,9	71,6
	موافق	19	28,4	28,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

إداره الموارد البشريه تاخذ بافكار الموظفين وارانهم لتطوير العمل وهو ما يتجسد في الإهتمام بمقترحاتنا واراننا المقدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	29	43,3	43,3	43,3
	محايد	17	25,4	25,4	68,7
	موافق	21	31,3	31,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

طبيعه عملي تتناسب مع قدراتي الجسديه ومؤهلتي العلميه وهي ضمن اختصاصي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	12	17,9	17,9	17,9
	محايد	14	20,9	20,9	38,8
	موافق	41	61,2	61,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

أشعر بالممل أثناء العمل بسبب الروتين المعتاد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	28,4	28,4	28,4
	محايد	17	25,4	25,4	53,7
	موافق	31	46,3	46,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

أحصل على التقدير عندما أقوم بعمل يستحق التشجيع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	28,4	28,4	28,4
	محايد	21	31,3	31,3	59,7
	موافق	27	40,3	40,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

تحقق وظيفتي طموحاتي الشخصية والمهنية كالترقية والتكوين المستمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	28,4	28,4	28,4
	محايد	19	28,4	28,4	56,7
	موافق	29	43,3	43,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	
وجود أمان وتأمين وظيفي في المنظمة، بحيث لا يشعر الموظفون بالقلق حول مستقبلهم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	14,9	14,9	14,9
	محايد	13	19,4	19,4	34,3
	موافق	44	65,7	65,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0	
عدم إتقان الموظف لآعماله وعدم التزامه بأداء مهامه إما بسبب بيئة العمل أو التوترات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	14,9	14,9	14,9
	محايد	8	11,9	11,9	26,8
	موافق	49	73,1	73,1	100,0
	Total	67	100,0	100,0	
حرص الموظف على بذل قصارى جهده لتحقيق جميع أهداف العمل مما يضمن نجاح المصلحة وتطوير ذاته ووظيفته					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	9,0	9,0	9,0
	محايد	8	11,9	11,9	20,9
	موافق	53	79,1	79,1	100,0
	Total	67	100,0	100,0	
أهم أسباب عدم الإستقرار الوظيفي هي تلك السياسات الصارمة والسلوكيات التي يمارسها أصحاب المدراء ويتبعونها عند تعاملهم مع الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	10,4	10,4	10,4
	محايد	7	10,4	10,4	20,8
	موافق	53	79,1	79,1	100,0
	Total	67	100,0	100,0	
عدم تناسب الوظيفة مع القدرات الجسدية والمؤهلات العلمية يؤدي إلى المساس بالإستقرار الوظيفي للمصلحة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	11,9	11,9	11,9
	محايد	5	7,5	7,5	19,4
	موافق	54	80,6	80,6	100,0
	Total	67	100,0	100,0	
عدمها يفل التعديل وتقل الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية يتجه الموظف إلى البحث عن عمل آخر، وهذا من أهم أسباب الإستقرار الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	4,5	4,5	4,5
	محايد	6	9,0	9,0	13,4
	موافق	58	86,6	86,6	100,0
	Total	67	100,0	100,0	
المصلحة التي أنتمى إليها تمتاز بالإستقرار الوظيفي وذلك نتيجة طغيان عامل الوضوح والشفافية فيها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	15	22,4	22,4	22,4
	محايد	18	26,9	26,9	49,3
	موافق	34	50,7	50,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

شعور الموظف بالضغط والتوتر ينتج عنه عدم الاستقرار الوظيفي والرغبة في ترك العمل والبحث عن بدائل أخرى:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	7,5	7,5
	محايد	3	4,5	11,9
	موافق	59	88,1	100,0
	Total	67	100,0	100,0

إدارة الموارد البشرية تهتم بالجانب الاجتماعي للموظفين وبمشاركتهم أفراحهم وأحزانهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	21	31,3	31,3
	محايد	12	17,9	49,2
	موافق	34	50,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0

المعاملات التي ترسل لإدارة الموارد البشرية يتم التعامل معها بالشكل المطلوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	14,9	14,9
	محايد	21	31,3	46,2
	موافق	36	53,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0

استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المصلحة بناء على توظيف وانتقاء للموظفين فعال وناجح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	22	32,8	32,8
	محايد	10	14,9	47,7
	موافق	35	52,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0

تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على إجراءات العمل الحديثة وكيفية تنفيذها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	25	37,3	37,3
	محايد	16	23,9	61,2
	موافق	26	38,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0

مفهوم وسياسة إدارة الموارد البشرية واضحة لدى الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	29	43,3	43,3
	محايد	8	11,9	55,2
	موافق	30	44,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0

عدد سنوات الأقدمية بالوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	14,9	14,9
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	18	26,9	41,8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	17,9	59,7
	من 16 سنة فأكثر	27	40,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	11	16,4	16,4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	34	50,7	67,2
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	21	31,3	98,5
	سنة فأكثر 51	1	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0

		مفهوم وسياسة إدارة الورد البشرية واضحة لدى الموظفين	يتم إيصال سياسات الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على إجراءات العمل الحديثة وكيفية تنفيذها	تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على إجراءات العمل الحديثة وكيفية تنفيذها	تصنع إدارة الموارد البشرية الخطط المناسبة للتدريب والتكوين بناءاً على نتائج تقييم الأداء (تحديد الإحتياجات) (التدريبية والتطويرية	استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المصلحة بناءاً على توظيف وانتقاء للموظفين فعال وناجح
N	Valid	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		يمكنني التواصل مع موظفي إدارة الموارد البشرية بسهولة من خلال التعاملات الالكترونية والاتصالات	المعاملات التي ترسل لإدارة الموارد البشرية يتم التعامل معها بالشكل المطلوب	إجراءات عمل إدارة الموارد البشرية واضحة وميسرة	تحظى طلبات الموظفين بالعناية والسرعة في التعامل	أنا راض بشكل عام عن أداء وأنشطة وخدمات إدارة الموارد البشرية
N	Valid	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		إدارة الموارد البشرية تهتم بالجانب الاجتماعي للموظفين وبمشاركتهم افراحهم وأحزانهم	إدارة الموارد البشرية تحرص على تطلعات الموظفين وتعمل على معالجتها وإفادتهم كما تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها	إدارة الموارد البشرية تأخذ بأفكار الموظفين وأرائهم لتطوير العمل وهو ما يتجسد في الإهتمام بمقترحاتنا وأرائنا المقدمة	توزيع المهام والأعمال الإضافية على الموظفين بشكل متساوي وعادل	ألم ينظم الوظيفة التي أشغلها وإجراءاتها كما أعرف الأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بها عن طريق إدارة الموارد البشرية
N	Valid	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		تقييم الموظفين بشكل دوري وفق معايير واضحة ومحددة	شعور الموظف بالضغط والتوتر ينتج عنه عدم الإستقرار الوظيفي والرغبة في ترك العمل والبحث عن بدائل أخرى	المصلحة التي أنتمي إليها تمتاز بالاستقرار الوظيفي وذلك نتيجة طغيان عامل الوضع والشفافية فيها	عندما يقل التقدير ونقل الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية يتجه الموظف إلى البحث عن عمل آخر، وهذا من أهم أسباب الإستقرار الوظيفي	عدم تناسب الوظيفة مع القدرات الجسدية والمؤهلات العلمية يؤدي إلى المساس بالإستقرار الوظيفي للمصلحة
N	Valid	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		أهم أسباب عدم الإستقرار الوظيفي هي تلك السياسات الصارمة والسلوكيات التي يمارسها أصحاب المدراء ويتبعونها عند تعاملهم مع الموظفين	حرص الموظف على بذل قصارى جهده لتحقيق جميع أهداف العمل مما يضمن نجاح المصلحة وتطوير ذاته ووظيفته	عدم إتقان الموظف لأعماله وعدم التزامه بأداء مهامه اما بسبب بيئة العمل أو التوترات	وجود أمان وتأمين وظيفي في المنظمة، بحث لا يشعر الموظفون بالقلق حول مستقبلهم	تحقق لي وظيفتي مكانة مرموقة في المجتمع لذا نحس بالاستقرار الوظيفي والنفسي
N	Valid	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		تحقق وظيفتي طموحاتي الشخصية والمهنية كالترقية والتكوين المستمر	أحصل على التقدير عندما أقوم بعمل يستحق التشجيع	أشعر بالممل أثناء العمل بسبب الروتين المعتاد	طبيعة عملي تتناسب مع قدراتي الجسدية ومؤهلاتي العلمية وهي ضمن اختصاصي	رئيسي في العمل يراعي الفروق الفردية بين الموظفين
N	Valid	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		يسود جو العمل روح التعاون والمنافسة الشريفة و التواصل الدائم بين الموظفين	نظام الإجازات والراحة مناسب ويتسم بالعدل و المرونة بين الموظفين داخل المصلحة
--	--	---	--

notes		
Output Created		21-MAY-2019 13:07:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\Hadjer\Desktop\jdiid.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	67
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى_العلمي الأقدمية المستوى_الوظيفي العبارة_1 العبارة_2 العبارة_3 العبارة_4 العبارة_5 العبارة_6 العبارة_7 العبارة_8 العبارة_9 العبارة_10 العبارة_11 العبارة_12 العبارة_13 العبارة_14 العبارة_15 العبارة_16 العبارة_17 العبارة_18 العبارة_19 العبارة_20 العبارة_21 العبارة_22 العبارة_23 العبارة_24 العبارة_25 العبارة_26 العبارة_27 العبارة_28 العبارة_29 العبارة_30 العبارة_31 العبارة_32 /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:06,22
	Elapsed Time	00:00:05,49

N	67	67	67
---	----	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
RELIABILITY
/VARIABLES= 75; 2; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 1; _77 ;85 ;75 ;76 ;93
75; 4; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 3; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 6; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 5; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 8; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 7; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 10; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 9; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75;11; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 13; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 12; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 15; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 14; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 17; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 16; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 19; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 18; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 21; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 20; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75;22; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 24; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 23; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 26; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 25; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 28; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 27; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75; 30; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 29; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
75;32; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J;75 31; _77 ;85 ;75 ;76 ;93 J
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes		
Output Created		21-MAY-2019 13:06:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\Hadjer\Desktop\jdiid .sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	67
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

```

GET
  FILE='C:\Users\Hadjer\Desktop\ 78; 81;-ن;75 ي;76 ;78 ;87 ;75 -ليل-
75;2;_77 ;85 ك;84 لم.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
GET
  FILE='C:\Users\Hadjer\Desktop\jdiid.sav'.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Moy1 Moy2 total
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes		
Output Created	21-MAY-2019 13:05:50	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Hadjer\Desktop\jdiid.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	67
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=Moy1 Moy2 total /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

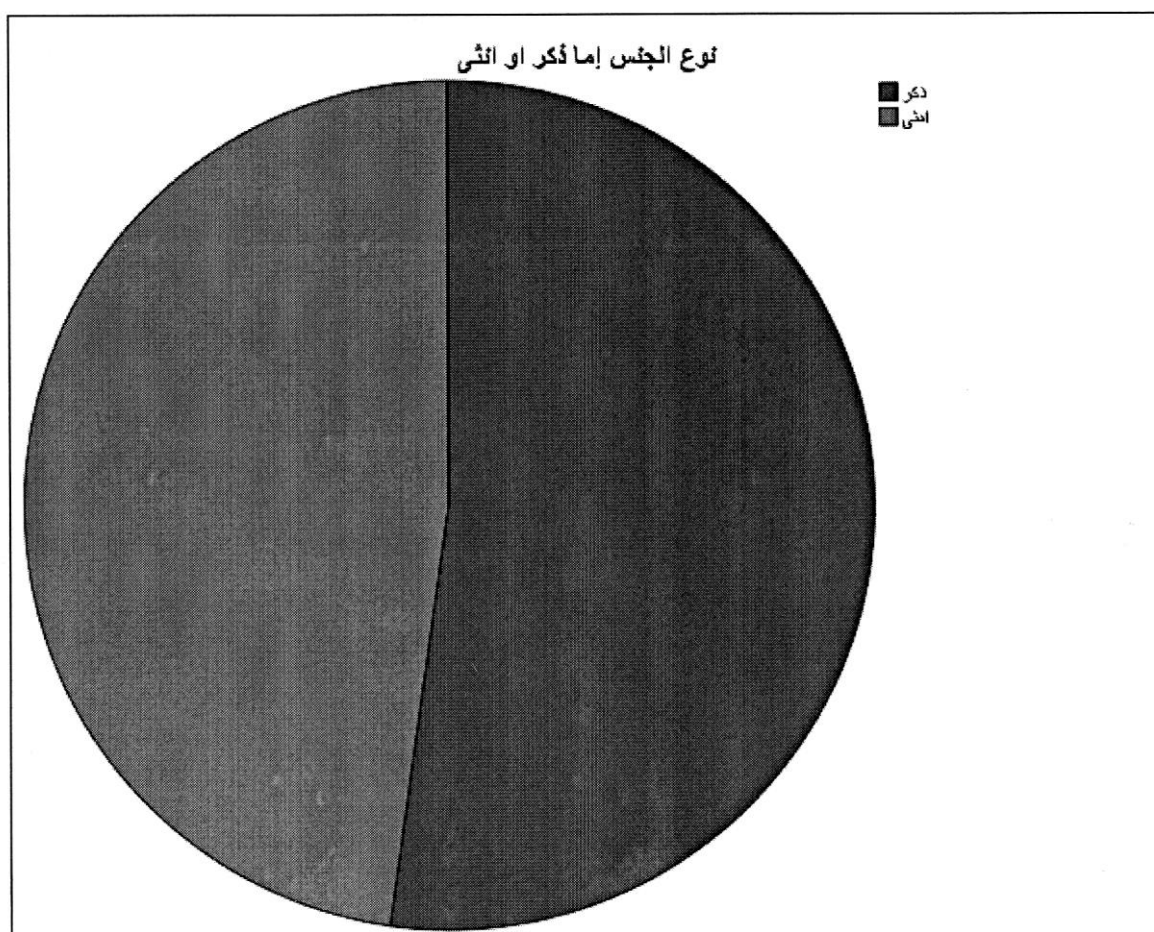
[DataSet2] C:\Users\Hadjer\Desktop\jdiid.sav

Correlations				
		Moy1	Moy2	total
Moy1	Pearson Correlation	1	,320**	,924**
	Sig. (2-tailed)		,008	,000
	N	67	67	67
Moy2	Pearson Correlation	,320**	1	,658**
	Sig. (2-tailed)	,008		,000
	N	67	67	67
total	Pearson Correlation	,924**	,658**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	20,9	20,9	20,9
	محايد	16	23,9	23,9	44,8
	موافق	37	55,2	55,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

نظام الإجازات والراحة مناسب ويتسم بالعدل والمرونة بين الموظفين داخل المصلحة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	17	25,4	25,4	25,4
	محايد	9	13,4	13,4	38,8
	موافق	41	61,2	61,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Pie Chart



رئيسي في العمل يراعي الفروق الفردية بين الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	29,9	29,9	29,9
	محايد	21	31,3	31,3	61,2
	موافق	26	38,8	38,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

قائمة المصادر المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1 . باللغة العربية :

- 1- أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط1 ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 2- أحمد صقر، عاشور. إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت : دار النهضة للطباعة و النشر، 1973.
- 3- أحمد عبد النبي، محمد. إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2010.
- 4- برنوطي، سعاد نائف. الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، عمان : دار وائل للنشر، 2000.
- 5- بو شعير، سعيد. النظام السياسي الجزائري، الجزائر عين مليلة : دار الهدى، 1990.
- 6- بوضياف، عمار .شرح قانون الولاية، ط1، الجزائر: دار جسور للنشر و التوزيع، 2012 .
- 7- بوضياف، عمار. الوجيز في القانون الإداري، ط 3، الجزائر : جسور للنشر و التوزيع، 2013 .
- 8- بوضياف، عمار. الوجيز في القانون الإداري، ط 4، الجزائر: جسور للنشر و التوزيع، 2017 .
- 9- بوضياف، عمار. الوجيز في القانون الإداري، ط2، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007.
- 10- الحريري، رافدة. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014.
- 11- حسنين علي ، أحمد جابر . الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف)، ط1، القاهرة :لمجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014.
- 12- حمدي، أمين عبد الهادي. الإدارة العامة العربية والمعاصرة، القاهرة: دار الاتحاد العربي للطباعة، 1977م.
- 13- خرشي، جمال. الاستعمار وسياسة الاستيعاب في الجزائر، 1830 / 1962، الجزائر دار القصبة، 2009.
- 14- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار المسيرة النشر و التوزيع، 2009.

- 15- رابح ، لونيبي . الجزائر في دوامة الصراع بين العسكريين و السياسيين، ب ط، الجزائر : دار المعرفة ، 1999.
- 16- راوية، حسن.إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دون طبعة ،الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2004.
- 17- رشيد، أحمد.نظرية الإدارة العامة السياسة العامة والإدارة، ط5،الجزائر: دار المعارف، 2006.
- 18- زيدان، جمال. إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية و متطلبات الواقع، ط2014 ، الجزائر : دار الامانة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2014.
- 19- سلطان،محمد سعيد.إدارة الموارد البشرية، بيروت :الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002.
- 20- شاويش، مصطفى نجيب.إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى ، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999م.
- 21- طاهري ،حسين.القانون الإداري و المؤسسات الإدارية (التنظيم الإداري - النشاط الإداري دراسة مقارنة)، ط2 ، الجزائر : دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، 2012.
- 22- طلعت، ابراهيم لطفى.علم الاجتماع الصناعي ، ط1، مصر : مكتبة النشر و التوزيع ،1982.
- 23- عاشور ،أحمد صقر.إدارة القوى العاملة، ط 2، لبنان بيروت : دار النهضة العربية،1976.
- 24- عبد الباقي صلاح الدين و آخرون ، السلوك الفعال في المنظمات ، مصر: الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003.
- 25- عبد الباقي، صلاح الدين.الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م.
- 26- عبد الغني ،عبد الله. طلق عوض الله لواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4 ، المملكة العربية السعودية : دار حافظ للنشر و التوزيع، 2003.
- 27- عبد المطلب، عبد الحميد. التمويل المحلي والتنمية المحلية، مصر: الدار الجامعية للنشر الاسكندرية ، 2001.
- 28- عبد الواسع ،عبد الوهاب أحمد .علم إدارة الأفراد، ط1 ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، 1973.
- 29- عبيد،عاطف محمد .إدارة الأفراد، القاهرة : دار النهضة العربية، 1985م.
- 30- عليش، محمد ماهر.إدارة الموارد البشرية، مصر: دار غريب للطباعة و النشر ، (ب.ت).

- 31- غربي ،علي و آخرون. تنمية الموارد البشرية، الجزائر عين مليلة : دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002.
- 32- فركوس،صالح.المختصر في تاريخ الجزائر من عهد الفنيقيين إلى خروج الفرنسيين (814 ق م-1962)، ب ط، الجزائر عنابة : دار العلوم للنشر و التوزيع ،2002.
- 33- فهمي، منصوري. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط3 ، مصر : دار الشعب، د س.
- 34- قرفي ،عبد الحميد.الإدارة الجزائرية مقارنة سوسيولوجية ، ط1، مصر : دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة ، 2008.
- 35- ماهر، أحمد.إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية ، الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1999.
- 36- مايو،التون.المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية ، ترجمة مبارك ادريس، مصر: دار الفكر العربية.
- 37- المبيضين ،صفوان محمد ، الأكلبي ، عائض بن شافي .التخطيط في الموارد البشرية، الأردن : دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2013.
- 38- محمد حسن، عبد الباسط.التنظيم الاجتماعي في المصنع، مصر القاهرة : مكتبة غريب ، 1978.
- 39- محمد علي، محمد .مجتمع المصنع ، مصر الإسكندرية : الهيئة المصرية للكتاب ، 1972.
- 40- محمد عيسوي، محمد عبد الرحمان.علم النفس و الإنتاج، ب ط ، القاهرة : دار النهضة العربية،1982.
- 41- مدحت ،محمد أبو النصر.إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007م.
- 42- نوري، منير.تسيير الموارد البشرية، ط2، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،2010.

3. باللغة الأجنبية :

- 1- Dolan SH L et Saba T et Autres : **La gestion des ressources humaines** Tendances, enjeux et pratiques actuelles ; Ed° Pearson Education ; Paris , 2002 .
- 2- Sekiou et Blondin et Autres : **Gestion des ressources humaines** ; Ed° De Boeck Université ; Bruxelles , 1993 .

ثانيا : الموسوعات و المناجم و القواميس :

- 1- ابن منظور، جمال الدين. لسان العرب ، الجزء الأول، ط3 ، مصر : دار المعارف القاهرة .
- 2- الصحف، حبيب. معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين:عربي- إنجليزي، الطبعة الأولى، لبنان بيروت: مكتبة لبنان ناشرون،1997.

ثالثا : المذكرات و الأطروحات الجامعية :

أطروحات الدكتوراه:

- 1- وهيبة ليازيد ، " فعالية اساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة " ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان : كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم التسيير ، 2013.

رسائل الماجستير :

- 1- بن عطاء الله، العلمي. " علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة لولاية ورقلة " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة :كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2011.
- 2- بن منصور، رفيقة. "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة : كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية و الإسلامية ، قسم العلوم الإجتماعية ، 2013.
- 3- حليس ،سمير. " التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية " ، مذكرة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة : كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، 2009/2008.

مذكرات الماستر :

- 1- تواتي، سناء . "الدافعية و التعبئة في إدارة الجماعات المحلبة- بلدية مشرية نموذجاً" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص تسيير و ادارة الجماعات المحلية ، جامعة د مولاي الطاهر سعيدة : كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2017.

- 2- دية، سليمة. "علاقة الترقية الوظيفية بالاستقرار المهني للموظفين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة غرداية : كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ،قسم العلوم الاجتماعية ، 2015 .
- 3- زهاني، وسام. " نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ادارة و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة :كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، 2015.
- 4- طالب، يمينة. " الدور التنموي للجماعات المحلية - دراسة حالة ولاية البيض" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة : كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2015.
- 5- عشاب ،لطيفة. " النظام القانوني للبلدية في الجزائر" ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص قانون إداري ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، 2012-2013.

رابعا : الندوات و الملتقيات و الأيام الدراسية :

- 1- بوزهرة ،محمد .(2004)، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية) ،الملتقى الدولي حول:"التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"،منظمة من طرف كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10/03/2004 .

خامسا :الجرائد و المجالات :

- 1- ناجي، عبد النور. "دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة - تجربة البلديات الجزائرية"، دفاتر السياسة و القانون، العدد الأول، جوان 2009.

سادسا : النصوص القانونية و التشريعات :

1. المادة الدستورية :

- 1- الجمهورية الجزائرية، دستور الجزائر لسنة 1963، المنشور بموجب الإعلان المؤرخ في 10 سبتمبر 1963، الجريدة الرسمية العدد 64 الصادرة في 10 سبتمبر 1963.

- 2- الجمهورية الجزائرية، مرسوم رئاسي رقم 96-438 ، المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 ، **المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور** ، الجريدة الرسمية رقم 76 ، الصادرة في 08 ديسمبر 1996.
2. **المواد القانونية :**
- **القوانين و المراسيم :**
- 1- الجمهورية الجزائرية، القانون 24/67 ، المؤرخ في 18 جانفي 1967، **المتعلق بالبلدية**، الجريدة الرسمية عدد 06 ، الصادرة في 18/01/1967 .
- 2- الجمهورية الجزائرية، القانون رقم 09/90 ، المؤرخ في 07/04/1990، **المتعلق بالولاية** ، الجريدة الرسمية ، العدد 15، الصادرة بتاريخ 16 رمضان 1410 الموافق لـ 12 أبريل 1990.
- 3- الجمهورية الجزائرية، قانون رقم 11-10 ، مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 ، **المتعلق بالبلدية** ، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011، المادة الأولى.
- 4- الجمهورية الجزائرية، قانون رقم 11-10 ، مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 ، **المتعلق بالبلدية** ، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011.
- 5- الجمهورية الجزائرية، قانون رقم 12-07، مؤرخ في 28 ربيع الاول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير 2012 ، **المتعلق بالولاية** ، الجريدة الرسمية العدد 12، الصادرة في 29 فيفري 2012.
- 6- الجمهورية الجزائرية، المادة 49 من الأمر 75-58، المؤرخ في 26/09/1975 ، **المتضمن القانون المدني**، الجريدة الرسمية رقم 76.
- 7- الجمهورية الجزائرية ، الأمر رقم 06-03 ، المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق لـ: 2006/07/15 ، **المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية** ، الجريدة الرسمية العدد 46، الصادرة في 16/07/2006.
- 8- الجمهورية الجزائرية ، الأمر رقم 68-98 المؤرخ في 23 ماي 1969 ، **المتضمن القانون الولائي** ، الجريدة الرسمية رقم 44، المؤرخة في 23 ماي 1969.
- 9- الجمهورية الجزائرية ، الأمر رقم 09-84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 ، **المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد** ، الجريدة الرسمية رقم 06، المؤرخة في 07 فيفري 1984.
- 10- الجمهورية الجزائرية ، المرسوم تنفيذي رقم 94-215 ، مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق لـ 23 يوليو 1994، **المتعلق بتحديد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها** ، الجريدة الرسمية العدد 48، الصادرة في 18 صفر 1415.

- 11- الجمهورية الجزائرية، المرسوم تنفيذي رقم 90-230، مؤرخ في 03 محرم عام 1411 الموافق لـ 25 يولو 1990، المتعلق بتحديد الأحكام القانونية الأساسية الخاصة بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية، الجريدة الرسمية العدد 50، الصادرة في 15 ربيع الثاني 1416.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
122	نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$	جدول رقم 1
123	نتائج معامل ألفا كرومباخ	جدول رقم 2
124	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	جدول رقم 3
124	معدل الجنس	جدول رقم 4
125	معدل العمر	جدول رقم 5
126	معدل المستوى العلمي	جدول رقم 6
128	معدل عدد سنوات الإقضية	جدول رقم 7
129	معدل السلم الإداري	جدول رقم 8
130	درجة أهمية بنود الإمتحان	جدول رقم 9
131	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	جدول رقم 10
139	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي	جدول رقم 11
140	إختبار T – Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن ادارة الموارد البشرية	جدول رقم 12
142	إختبار T – Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن الاستقرار الوظيفي	جدول رقم 13

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	شكل بياني يوضح مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 1
32	شكل بياني يوضح عوامل تطور إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 2
44	شكل بياني يوضح أهم أدوار إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 3
52	شكل بياني يوضح عوامل الاستقرار الوظيفي عند فروم	الشكل رقم 4
109	شكل بياني يوضح الهيكل التنظيمي لولاية غرداية	الشكل رقم 5
113	شكل بياني يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية	الشكل رقم 6
125	معدل الجنس	الشكل رقم 7
126	معدل العمر	الشكل رقم 8
127	معدل المستوى العلمي	الشكل رقم 9
128	معدل عدد سنوات الاقدمية	الشكل رقم 10
129	معدل السلم الإداري	الشكل رقم 11

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
152	الاستبيان	ملحق رقم 1
156	جدول المحكمين على الاستبيان	ملحق رقم 2
157	نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS	ملحق رقم 3
158	الهيكل التنظيمي لمديرة الإدارة المحلية لولاية غرداية	ملحق رقم 4
164	المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المتعلق بتحديد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها المؤرخ في 23 يوليو 1994 الجريدة الرسمية، ع48، الصادرة في 18 صفر 1415	ملحق رقم 5

الصفحة	الموضوع
/	الإهداء
/	الشكر و التقدير
/	ملخص الدراسة
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي (إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي و الجماعات المحلية في الجزائر)	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي
32	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
35	المطلب الثالث: وظائف و أدوار إدارة الموارد البشرية
45	المبحث الثاني: مفهوم الاستقرار الوظيفي
45	المطلب الأول : تعريف الاستقرار الوظيفي
47	المطلب الثاني : أهمية الاستقرار الوظيفي و مظاهر انعكاساته
52	المطلب الثالث : عوامل الاستقرار الوظيفي
57	المبحث الثالث: مفهوم الجماعات المحلية في الجزائر
57	المطلب الأول : تعريف الجماعات المحلية
58	المطلب الثاني : التطور التاريخي للجماعات المحلية في الجزائر
62	المطلب الثالث: الإطار القانوني و التنظيمي للجماعات المحلية في التشريع الجزائري
77	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستقرار الوظيفي في الجماعات المحلية في الجزائر (دراسة ميدانية لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية).	
79	تمهيد
80	المبحث الأول: انعكاس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاستقرار الوظيفي
80	المطلب الأول: علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي
85	المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي و الروح المعنوية بالاستقرار الوظيفي

90	المطلب الثالث: علاقة الأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية بالاستقرار الوظيفي
94	المبحث الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية و الاستقرار الوظيفي للجماعات المحلية في الجزائر من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية
94	المطلب الأول: تعريف القانون الأساسي للوظيفة العمومية
97	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية
104	المطلب الثالث: الاستقرار الوظيفي من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية
108	المبحث الثالث: لمحة عن مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية
110	المطلب الأول: التعريف بمديرية الإدارة المحلية و هيكلها التنظيمي
114	المطلب الثاني: مقومات مديرية الإدارة المحلية
116	المطلب الثالث: أهداف مديرية الإدارة المحلية
118	المبحث الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
118	المطلب الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة
122	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
138	المطلب الثالث : اختبار و تأكيد الفرضيات
145	خاتمة الفصل
147	خاتمة عامة
152	الملاحق
177	قائمة المراجع
184	فهرس الجداول
185	فهرس الأشكال
186	فهرس الملاحق
187	فهرس المحتويات

