



جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة.

كلية الحقوق و العلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

دور الموارد البشرية في تعزيز قدرات الادارة المحلية

دراسة حالة مستشفى خميس مليانة ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: ادارة محلية

إشراف الدكتور:

- د / أحمد طيلب

إعداد الطالبة:

- هابت نبيلة

لجنة المناقشة

رئيساً

مشرفاً ومقرراً

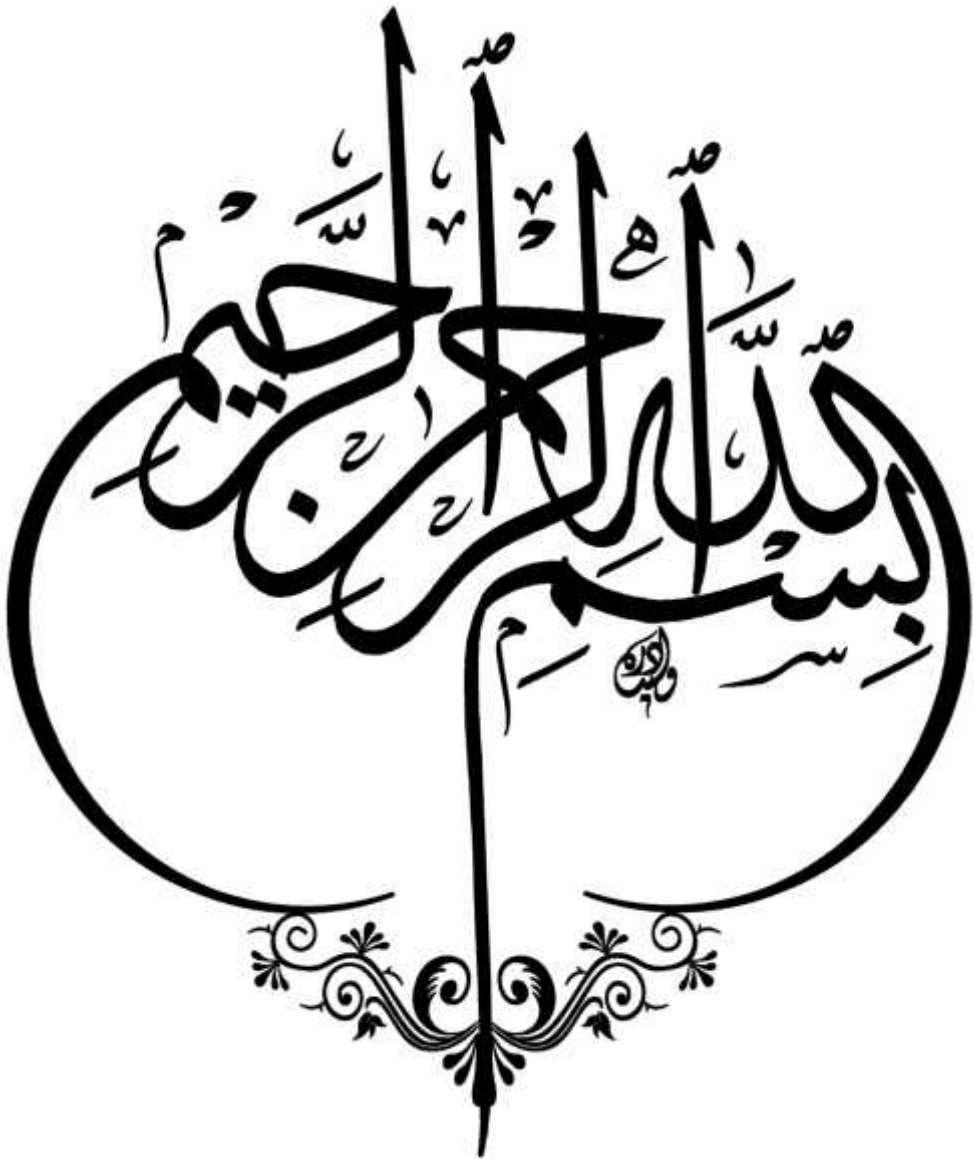
عضواً مناقشاً

د/ طيب جميلة

د/ طيلب أحمد

د/ عبد اللاوي عبد السلام

السنة الجامعية 2018/2019



# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي منحني القوة ووفقني لإتمام هذا العمل، وبكل

امتنان وشكر أقدم أسمى معاني التقدير والاحترام إلى من لم يبخل

علي في رسم خطايا في هذه المذكرة بنصائحه وتوجيهاته القيمة

الدكتور "طيار أحمد" كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة

قسم العلوم السياسية والى كل من أعانني في إتمام هذا العمل

لكم مني فائق الاحترام والثناء والحمد لله حمدا كثيرا.

نبيلة

## اهداء

الى الذي اضاء لي دروب الحياة واوطنني الى طريق النجاح ...  
الى الذي علمني الصمود مهما كانت الصعاب... الى ابي الغالي نور  
حياتي...

الى سبب وجودي وصدودي في هذه الحياة الى التي عزلتني عن  
الالام وعمرتني بالحب والحنان الى التي اعطتني ولم تكل...الى جنتي  
...امي الغالية...

الى من كانوا ملاذي وملجئي...الى من تذوقت معهم اجمل  
اللحظات...الى اخوتي الاعزاء... خاصة اخي "محمد" و " خالد"  
و"عبد الرحمن" ....

الى صديقاتي العزيزات...وكل زملائي وزميلاتي...واساتذتي  
الموقرين...الذين كانوا عوننا لنا في مشوارنا الدراسي...

نبيلة

# مقدمة

# قائمة المراجع

شهدت مرحلة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين اهتماما كبيرا وواضحا بالموارد البشرية، والتي تعتبر عامة النظام السياسي والاداري لأي بلد في العالم، كون ان العنصر البشري هو اساس النشاط الانتاجي الذي اتاح فرصة للاستغلال الامثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة، كما انها تمثل اهمية استراتيجية كبيرة لنجاح اي مؤسسة، وعاملا اساسيا من عوامل التنمية والتطور، فلا يمكن ان يتحقق الاستخدام الامثل للموارد الاخرى إذا كانت المؤسسة تقتصر الى الافراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على اداء وظائفهم.

فأصبحت مؤخر تتنافس من اجل الحصول على افضل المهارات والمعارف التي يمتلكها العنصر البشري من اجل تمكينها وتحقيق متبعاها، كما تساعد هذه القوى على رسم سياسة رشيدة تتماشى مع الخطط والاهداف التنمية الشاملة، فلا يوجد قوة او ثروة كالأفراد، وبالتالي اصبح دور الموارد البشرية لا يتوقف على التخطيط والاجتذاب وتحفيز القوى العاملة وتقييم هذه الموارد، واصبح يتعين لدى الادارات ان العنصر البشري لا يمكن ان يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، سيظل هو المفكر المبدع والمبتكر والمطور.

ان تغير حياة الانسان والتغير السريع الذي يشهده العالم في شتى المجالات، تزايد عدد السكان وكثرة مطالبهم، الشيء الذي يفرض على الدولة تقديم المزيد من الخدمات من حيث الكم والنوع، ولم تعد مقتصرة على تحقيق الامن والعدالة فقط بل تجاوزت ذلك الى ضرورة التأثير في حياتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية لأجل تحقيق الديمقراطية، وفي ظل هذه المسؤوليات والواجبات جعلها تتنازل عن جزء من مسؤولياتها الادارية لهيئات محلية تنوب عنها بإنجازاتها وتحت مراقبتها، وهكذا ازدادت اهمية الجماعات المحلية واصبحت بمثابة الخلية الاساسية او الهيئة الاساسية للتنظيم الاداري للدولة، حيث هناك العلماء اهتموا بها من منطلق انها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي.

كما اهتم علماء الادارة بهذا النوع من الادارة المحلية نظرا لما تشكله من اهمية كبيرة في نظرية التنظيم، فلا يمكن تجسيد فكرة التنظيم في الادارة العامة دون التركيز على نظام الادارة المحلية التي تعتبر خير تطبيق لما يسمى بمبدأ الديمقراطية الذي يستلزم مشاركة المواطنين او ممثليهم في مشاكلهم وتطلعاتهم، وهنا يبرز دور المورد البشري داخل التنظيم الاداري باعتباره دافع ومحرك ضروري لتنمية الادارة المحلية، كما ان الارتقاء بها لا يتحقق الا بوجوده الفعال والتي تتوفر فيه المؤهلات والمواصفات نحو تحقيق تنمية ادارية، وبمجم هذه المستويات اصبحت تنمية الموارد البشرية من خلال عمليات التكوين والتدريب والتأهيل المعرفي ضرورة حتمية لتصبح اكثر استعداد لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تناط بها.

## أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في معرفة ابعاد في تعزيز قدرات الادارة المحلية، يبين لنا دور هذه الدراسة التي نحن بصددتها في مجال التنظيم الاداري والسياسي وخاصة بعد ان تبين ان الموارد البشرية من اهم الموارد في تعزيز ورفع اداء الادارة المحلية، حيث اصبح عملها يتحدد بناء على هذا العنصر، فكل جانب من جوانب انشطة الادارة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، والتي لا يمكن الاستغناء عنها مهما بلغت درجة التكنولوجيا المستخدمة بها، حيث اصبح تحسين مهاراتها وزيادة من كفاءتها المهنية والفنية داخل المنظمات مطلباً ضروريا وهاماً في تحسين الاداء داخل الادارات.

## أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور الموارد البشرية في رفع اداء الادارة ومن بينها الادارة المحلية وذلك من خلال ضبط مفهومها وأهميتها داخل المنظمات، وكذا تنبيه المرؤوسين الى أهمية التدريب والتكوين والتحفيز لما له من ايجابية ترفع بمستوى الاداء نحو الرقي والتقدم، مع تناول الجانب التطبيقي المتعلق بدور الموارد البشرية في تعزيز قدرات الادارة المحلية- دراسة حالة مستشفى خميس مليانة والوقوف على مدى تطبيق التكوين والتدريب في المؤسسة الاستشفائية.

## أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع دور الموارد البشرية في تعزيز قدرات الادارة المحلية واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث، خاصة في ظل التطورات السريعة وسعي الادارة لتحقيق اهدافها من خلال الموارد البشرية، باعتبار له دور فعال، وعنصر استراتيجي هام في تحقيق التنمية الادارية، وعملية الاستثمار فيه وترقيته اصبح من المتطلبات الضرورية، وقد تم اختيار موضوع الدراسة وفقاً لمبررات ذاتية وموضوعية.

## أ- أسباب موضوعية:

نقص الدراسات في هذا الموضوع، واثراء حقل الموارد البشرية بمثل هذه الدراسات، واقتناع بان العنصر البشري هو اساس نجاح وفاعلية المؤسسة وبقائها، وكذلك محاولة التعرف على مدى تولى أهمية المؤسسة الاستشفائية للتكوين في ظل التطورات الحاصلة.

ب- أسباب ذاتية: تنبع رغبتنا الذاتية في اختيار الموضوع في مجال صميم تخصصنا الاكاديمي و تطلعاتنا العلمية، وكذا الرغبة في التعرف على مختلف التجارب في ميدان التكوين وتدريب الموارد البشرية، وفي معرفة الدور المميز الذي يلعبه المورد البشري داخل التنظيم الاداري.



## أدبيات الدراسة:

عمي تلك البحوث والدراسات التي قام بإجرائها باحثون في سياق الموضوع المدروس او المواضيع المشابهة، حيث توفر خلفية عملية عن موضوع الدراسة وتبرز جوانب الموضوع التي سبق مناقشتها من قبل الباحثين وبالتالي توجيه جهد الباحث لما يدرس، وتعد قاعدة انطلاق للدراسات العلمية والنظرية والتطبيقية، وتمثل اهم دراسات هذا الموضوع في الاقي:

### الدراسة الأولى:

علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-بغداد اطروحة دكتوراه في اختصاص ادارة الاعمال، جامعة العراق 2012، تجلت اهمية هذه الدراسي في اعتناء بالجانب النظري والفكري في مفهوم تدريب الموارد البشرية واهميته في خلق الكوادر الادارية المؤهلة، ومحاولة معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية، وتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تشخيص وتحليل العلاقة والتأثير بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الادارية وتبيان مضامين وحدود هذه العلاقة كميًا.

### الدراسة الثانية:

هالة الطيب السنوسي أحمد، اثر التدريب الفعال على اداء العاملين في المصارف السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان، 2016، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التدريب واداء العاملين والتعرف على واقع التدريب في المصارف السودانية، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج منها:

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الفعال والفاعلية من خلال ابعاد التدريب، واوصت بالتدريب الكادر القائم على التدريب تدريبا متقدما يؤهله لإدارة العمليات التدريبية.

### الدراسة الثالثة:

نوال بوكعباش: بعنوان تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام ، جامعة الجزائر، 2010-2012م، هدفت هذه الرسالة الى تقديم تفسير علمي اكااديمي لعلاقة الموارد البشرية بالتنمية الادارية المحلية، كما تطرقت الى دور العنصر البشري المتدرب في تحقيق التنمية الادارية وكذا التعرف على تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر من خلال ماهية الادارة المحلية والتطرق الى عملية تكوين الموارد البشرية ودورها في تنمية الادارة المحلية في الجزائر.

## الدراسة الرابعة:

محمد يوقطف، بعنوان: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، والاجتماعية، جامعة بسكرة 2013-2014م، هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، والتعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة، ومعرفة دوره في زيادة اداء المواطنين، مع الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية ومدى تأثيرها على عملية التكوين أثناء الخدمة، وكذا محاولة التعرف على مدى اسهامه في تحقيق اهداف وتنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.

## الدراسة الخامسة:

العبادي احمد بعنوان اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت وادارة الصحة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران 2012-2013م، هدفت الى ابراز الاثر الذي يندو التكوين على تنمية الموارد البشرية في بيئة لها ميزتها وخصوصياتها وهي القطاع الوظيفي وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في : نجاح السياسة التكوينية يتوقف على مدى تحديد الاحتياجات التكوينية اثرها على الموارد البشرية والتكوين الذي يتلقاه موظفو القطاع الوظيفي العمومي في مدرسة الوطنية للمناجمت وادارة الصحة الوطنية يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم.

## المشكلة البحثية:

يعتبر موضوع الموارد البشرية من المواضيع الهامة كونه المحرك الاساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والمعرفي، واي مشروع عصرنه او تحديث للمؤسسة او ادارة يتم التركيز بالدرجة الاولى على العنصر البشري نظرا لدوره الحاسم في بقاء المؤسسة ومواجهة التحديات التي تتعرض لها بمختلف انواعها والمساهمة في تطويرها.

وفي اطار التطورات التكنولوجية والفنية والعولمة الملاحظة تسببت في زيادة درجة المنافسة التي تواجهها المنظمات، وساهمت في خلو ادارة عصرية مبنية على معايير فعالة يستلزم القيام بها، افراد ذوي مهارات عالية وخبرات متخصصة وكثيرة، وفي خضم هذه التغيرات العالمية التي مست كل المجالات والميادين، وحدت الادارة ومن بينها الادارة المحلية صعوبات وعقبات ومتغيرات داخلية وخارجية والتي تؤثر على اداء مهامها، والوصول الى مواكبة التطورات الحاصلة، وتحقيق ادارة تتميز بالجودة العالية في الاداء، وتحسين كفاءة موظفيها من خلال

التدريب والتكوين اللذان يحرصان على تكوين يد عاملة ومؤهلة، فهما بمثابة سياسة وجدتا من اجل تحقيق مهمة الادارات وتحسين عملها.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الاشكالية الاتية:

### الإشكالية:

كيف تساهم الموارد البشرية في تعزيز قدرات الادارة المحلية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ما هي استراتيجيات الموارد البشرية التي تساهم في رفع اداء الادارة المحلية؟

- ما هي الآليات المعتمدة في المؤسسة الاستشفائية من أجل تعزيز قدرات الموارد البشرية في تقديم الخدمة الصحية؟

### فرضيات الدراسة:

على ضوء إشكالية البحث وما اتت به الدراسات السابقة صيغت فرضيات على النحو التالي:

#### أ-الفرضية الرئيسية:

كلما كان الاهتمام بالموارد البشري من حيث التكوين والتحفيز كلما زادت مستويات مساهمته في تحسين ادارة الشأن المحلي.

#### ب-الفرضيات الثانوية:

- يساهم التدريب والتكوين والتحفيز في ارتقاء الادارة المحلية.

- تعمل آلية التكوين المتواصل في رفع كفاءة المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية.

#### المناهج المستخدمة في الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على اساس نظري وتطبيقي استخدمنا فيه المناهج:

- المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مظلة واسعة ومرنة يتضمن عددا من المناهج والاساليب الفرعية اذ ان المنهج الوصفي: يقوم على اساس وصف الباحث لواقع الظاهرة التي يريدها كما هي تماما وصفا دقيقا معتمدا على مل يجمعه من معلومات دقيقة على الظاهرة، وسوف يتم استخدام هذا المنهج في وصف موضوع الموارد البشرية والادارة المحلية<sup>(1)</sup>، وعملية الوصف والتحليل تكاد تكون مسالة مشتركة وموجودة في كافة انواع

(1) فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، اسس ومبادئ البحث العلمي، الاسكندرية: مكتبة وطبعة الاشعاع

البحوث العلمية وتسد الى عدد من الأسس مثل التجريد والتعميم و استخدم هذا المنهج كونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق ولتغيرات الدراسة المتمثلة في الموارد البشرية والادارة المحلية. منهج دراسة حالة: وهو منهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية والمعلقة باي وحدة سواء كانت فردا او مؤسسة او نظاما اجتماعيا يقوم على اساس اهتمام بدراسة الوحدات ثم التغير الى الجزئيات الى حيث علاقتها بالكل الذي تحتويها هذا المنهج<sup>(1)</sup>، واستخدم في هذه الدراسة باعتبار اننا في صدد دراسة حالة مستشفى خميس مليانة ولاية عين الدفلى قصد جمع البيانات والمعلومات الاساسية ومحددة والتي يمكن الاستفادة منها في تخطيط الدراسات الرئيسية.

### تقسيم الدراسة:

في إطار الاشكالية وحدود الدراسة قسمنا موضوع بحثنا الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث جاء **الفصل الاول** بعنوان الاطار المفاهيمي للدراسة ، وتحتوي على مبحثين و هما كالآتي: تم التطرق في **المبحث الاول** الى مفاهيم أساسية في الموارد البشرية وتناولنا تعريف الموارد البشرية واهم وظائفها واهدافها، كما تم التطرق في **المبحث الثاني** الى ماهية الادارة المحلية وكذا تم تناول تعريفها ومقوماتها والرقابة عليها وختمنا الفصل بملخص.

اما **الفصل الثاني** : تناولنا فيه استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية. في **المبحث الاول** تطرقنا الى استراتيجيات التدريب في الادارة واثرها على مستوى الاداء اما في **المبحث الثاني** تناولنا فيه التكوين في الادارة المحلية وفي المبحث الثالث الى تحفيز في الادارة المحلية، وختمنا الفصل بملخص.

اما **الفصل الثالث**: تطرقنا فيه الى الجانب التطبيقي من الدراسة بمحاولة اسقاط الجانب النظري على مستشفى خميس مليانة - عين الدفلى.

في **المبحث الاول** تناولنا تقديم المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة ، اما في **المبحث الثاني**، تطرقنا الى دور الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاستشفائية، واخيرا تم وضه خاتمة شاملة للموضوع حيث احتوت على مجموعة من النتائج والاقتراحات .

(1) فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، المرجع السابق ، ص88.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

– مفاهيم أساسية في الموارد البشرية

– ماهية الإدارة المحلية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

ان نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على القوى العاملة التي تعمل بها، وذلك لأن المعرفة والمهارة والقدرات تنبع اساسا من مواردها البشرية، وتمثل قاعدة المعرفة الاساسية لتصميم واعداد الكفاءات في المنظمة، والتي تجعلها متميزة عن منافسيها، وتعتبر كذلك مقياسا في مدى الوصول الى تحقيق اهدافها والذي يتطلب توفير احتياجات مناسبة، بالإضافة الى ضرورة إدراك حاجيات الافراد وطموحاتهم في ضوء التنسيق بين مصالحهم ومصالح المنظمة لتحقيق اعلى كفاءة انتاجية.

وكان لتغيير نشاطات دور الدولة اثر في تطوير اساليب الادارة واهدافها، وبالمجمل هناك اسلوبين رئيسيين للإدارة والتي نجدها مطبقة اليوم في مختلف دول العالم والمتمثلة في الاسلوب المركزي والاسلوب اللامركزي، "الادارة المحلية" حيث تعتبر هذه الاخيرة الحلقة الوسطية التي تربط بين الحكومة المركزية والمواطن.

وفي ضوء هذا سيتم في هذا الفصل تقديم عرض شامل لمفهوم الموارد البشرية والادارة المحلية وذلك من خلال مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية في الموارد البشرية والتي تحتوي على ثلاثة مطالب المتمثلة في تعريف الموارد البشرية، وظائفها، و أهدافها، أما المبحث الثاني يتضمن ماهية الإدارة المحلية، و الذي بدوره يحتوي على ثلاثة مطالب و المتمثلة في مفهوم الجماعات المحلية، مقومات الإدارة المحلية و الرقابة على الإدارة المحلية.

المبحث الاول: مفاهيم أساسية في الموارد البشرية.

أصبح المورد البشري من اهم الدعائم التي تستند اليها المؤسسة في رفع كفاءتها الانتاجية وتكميل الوظائف ورفع مردوديتها، وذلك باعتباره اثن من موردين والقادر على الابداع والابتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسات الى الاهتمام به واعطائه اهمية كبيرة، والعمل على رفع قدراته ومهاراته في وقتنا الحالي، وذلك لضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق اهدافها.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.

تعدد تعاريف الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون:

حيث يقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة والتي تعمل للمنظمة، وبمعنى ان لفظ العمالة يشير الى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية وفي كل المستويات التنظيمية

وعلى هذا الأساس فإن العنصر البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة ، والمكون الأساسي لها وغايتها في النهاية. (1)

كما تعرف بأنها مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من العناصر الانتاج الأخرى، الاموال، تكنولوجيا... وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة المنظمة وتعتبر أكثر فعالية وتأثير على تحقيق اهداف العمل. (2)

من منظور آخر تعرف على أنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة الرؤساء والمرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها واعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية. (3)

وانطلاقاً مما ذكرناه اعلاه يمكن القول ان الموارد البشرية هي سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين، وهي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والحفاظة عليهم، في اطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهداف العاملين.

ويرجع تطور الموارد البشرية الى عدة عوامل هي:

- 1- تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية التشريعية.
  - 2- ظهور بعض التخصصات التي تتعلق بشؤون الافراد كعلم النفس وغيرها.
  - 3- تشريعات العمل والعمال.
  - 4- التغيرات الاجتماعية والتي تعكس تأثيرها على الافراد مثل: القيم والمعايير. (4)
- ويمكن حصر عناصر تطوير الموارد البشرية في ثمانية عناصر رئيسية وهي كالآتي:

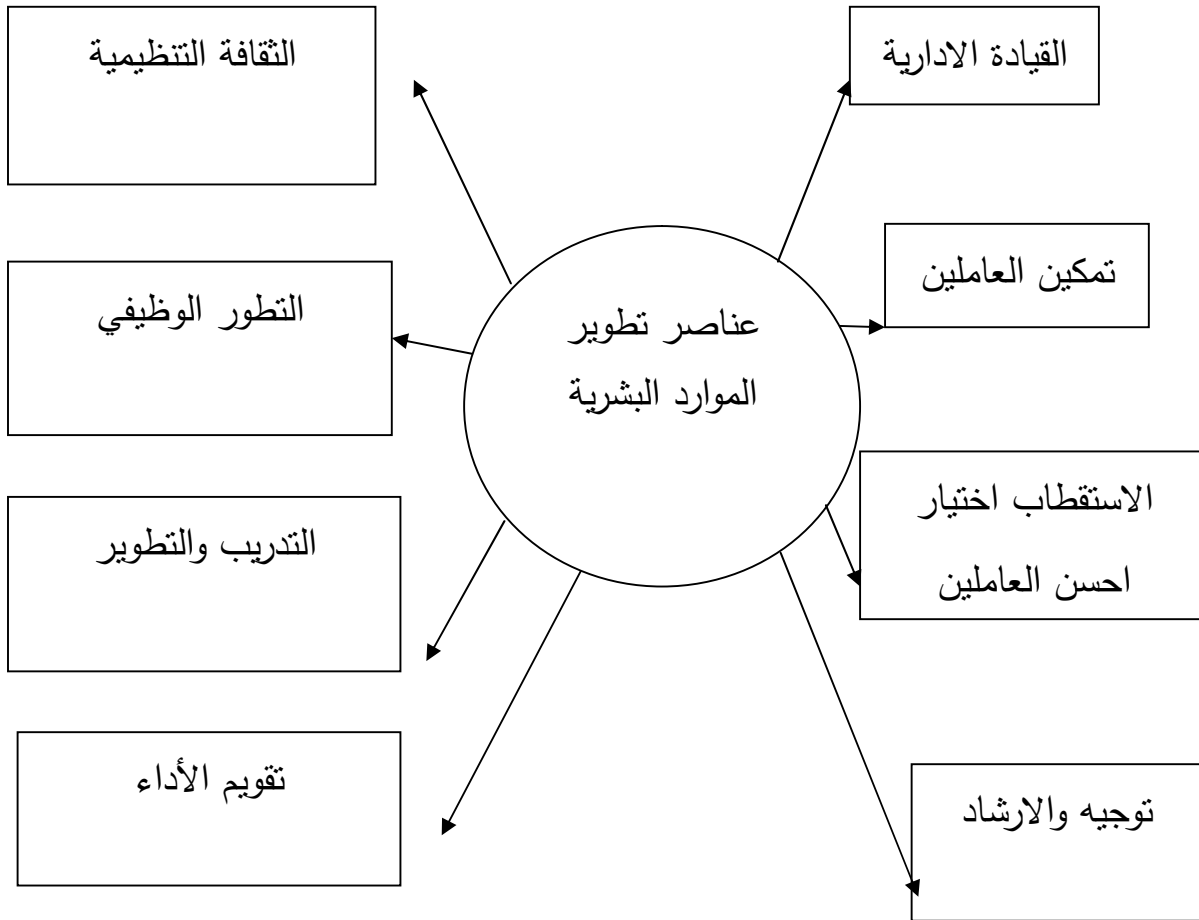
(1) محمد حمدي، سمير واجعوط، (دور الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسات)، مشروع مذكرة مقدم لاستكمال اجراءات الحصول على شهادة الماستر في السامية ن كلية الحقوق والعلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة حلفة، 2016-2017، ص14.

(2) محمد الطاهر الكلاله، تنمية وادارة الموارد البشري، ط1، الاردن: دار علم للثقافة والنشر والتوزيع، 2008، ص15.

(3) عبد الرحمان بن عنتر، ادارة الموارد البشرية، (مفاهيم، اسس، ابعاد، استراتيجية، اليازوزي العالمية للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص11.

(4) الطاهر بودويرة، (دور برامج التكوين في التأهيل الكوادر البشرية)، ملتقى دولي، جامعة قسنطينة2، ص10.

شكل رقم (01): عناصر تطوير الموارد البشرية.



المصدر: صابم مصطفى، محمد بوقناديل، مساهمة ادارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحاث، العدد الثاني، اكتوبر 18، ص 22  
المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة الى اخرى نظرا لان وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها، تحتل مكانة رئيسية هامة حيث انها تقوم بشؤون الاستخدام الامثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق اهداف المؤسسات، تشير وظائفها لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الانشطة المتنوعة والتي تؤثر على مجالات المنظمة وتتمثل فيما يلي:

### 1- التخطيط:

يعتبر بشكل عام الوظيفة الادارية الاولى التي تتضمن تحديد الاهداف التي تسعى التنظيم لتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> منير نوري، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011، ص 116.



ويقصد بتنبؤات النظامية للطلب او الحاجة للموارد البشرية و عرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية<sup>(1)</sup> ويستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيط القوى العاملة للإشارة الى تخطيط الموارد البشرية بحيث تهدف هذه العملية الى تحديد انواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية في كل نوع من الانواع الوظائف ويتطلب هذا التحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها وتمثل اهدافه في:

- يهدف التخطيط الى توضيح ومعرفة<sup>(2)</sup> ما عليك فعله سواء على فترات زمنية قصيرة الأجل او طويلة الأجل.

- معرفة مدى قدرتك على الإلتزام بالخطة التي أعدتها ويفيد بمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه أثناء أداء العمل.

- المساعدة في إيجاد الحلول للمهمات التي لم يتم إنجازها وتحديد مكان وجود الخلل ومعالجته.<sup>(3)</sup>

- تخطيط القوى العاملة تجعل المنظمة تحتاز عدة بدائل تكمن في العناصر التالية:

أ- التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة.

ب- خدمة الأهداف العامة.

ج- تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية.<sup>(4)</sup>

## 2- الإستقطاب:

تأتي عملية الإستقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والإستمرار فيها بعد العملية تخطيط الموارد البشرية تتضمن هذه العملية الإعلان بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الاعلام مختلفة وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف<sup>(5)</sup> وتهدف عملية الاستقطاب الى:

- نشر الوعي حول أفضل السياسات والبرامج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في القطاع العام.

- تقديم الدعم والمشورة الفنية في مجال ادارة الموارد البشرية لبناء القدرات في الوزارات والمؤسسات الحكومية.

- وضع وتطوير الانظمة وبرامج واجراءات عمل حديثة ومؤقتة.<sup>(6)</sup>

(1) سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر، 2002، ص56.

(2) احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص34.

(3) منير نوري، المرجع السابق، ص118-122.

(4) سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص57.

(5) فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع، 2001، ص23.

(6) سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص28-29.

3- الاختيار والتعيين:

تلي وظيفة الاستقطاب مباشرة وظيفة الاختيار والتعيين حيث تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات الوظيفة والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>(1)</sup>  
تتمثل أهدافه في:

- 1- تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الأهداف المنظمة.
  - 2- تحقيق التناغم والانسجام في العلاقات والأداء.
  - 3- تستهدف عملية الاختيار والتعيين التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة حيث لا تقل او تزيد عن مهاراته عن المستوى المحدد وحتى تكون مهاراته لها الفعالية مع المسار الوظيفي للوظيفة.<sup>(2)</sup>
  - 4- تهدف أيضا الى المفاضلة بين الافراد المتقدمين للوظائف الشاغرة والانتقاء والاستخدام الأنسب منهم.<sup>(3)</sup>
- 4- التدريب وتطوير المسار الوظيفي:

- يعرف التدريب على انه عملية تعديل إيجابي واتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة.  
وبصفة أخرى هو عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي.<sup>(4)</sup>  
أما تطوير المسار الوظيفي فهو تحديد الطريق الذي سيسير فيها الفرد متطابقا مع وظيفته منذ بداية حياته الوظيفية حتى نهايتها.<sup>(5)</sup>  
وترتكز أهدافه فيما يلي:

- هو ضرورة هامة الانتظام وضمن الأداء المطلوب من الأفراد اي تحقيق كفاءة وإنتاجية في المؤسسة .
- الاقتصاد في النفقات اذ تؤدي البرامج التدريبية الى مزود أكثر من كلفتها.
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.<sup>(6)</sup>

<sup>(1)</sup> صلاح الدين، محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، "مدخل تطبيقي معاصر"، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004، ص34.

<sup>(2)</sup> محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والشر ، ص145

<sup>(3)</sup> منير نوري، المرجع السابق، ص183.

<sup>(4)</sup> عبد المعطي محمد عساف، التدريب والتنمية الموارد البشرية، عمان : وهران للنشر والتوزيع ، ط 1، 2008، ص35.

<sup>(5)</sup> محمد حافظ حجازي، السابق، ص31.

<sup>(6)</sup> منير نوري، المرجع السابق، ص233-234.

- تخصيص حوادث العمل اذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الافراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل.<sup>(1)</sup>

### 5- إعداد هيكل الرواتب والأجور:

يحتل موضوع الأجور والرواتب جانبا من اهتمام العاملين و المنشآت التي يعملون بها فهي تعتبر وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وايضا الاجتماعية وتمثل عنصرا هاما من عناصر تكاليفها وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى الى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيف النفقات.<sup>(2)</sup>

### أهدافه:

تسعى المنظمات بصفة عامة ووحدات الموارد البشرية بما بصفة خاصة إلى تصميم أنظمة الأجور تكون عاكسة لتقييم الوظائف بما حتى تحقق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية.
- المساهمة في توفير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
- الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور.<sup>(3)</sup>

وتوضح المعادلة الآتية أهمية التحفيز في الأداء الوظيفي التي وضعها بعض خبراء الإدارة وهي:

الأداء = القدرة × الدافع × التكنولوجيا × التصميم × المهام × قواعد السلوك الجماعي × الأقسام الأخرى<sup>(4)</sup>

### 6- تقييم الأداء:

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملة كلها مسميات مرادفة عليها تحليل أداء الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.<sup>(5)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1988، ص620.

<sup>(2)</sup> صلاح الدين، محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص223.

<sup>(3)</sup> محمد حافظ حجازي، السابق، ص172.

<sup>(4)</sup> فيصل حسونة، المرجع السابق، ص42.

<sup>(5)</sup> مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة البشرية، مدخل استراتيجي، الأردن: دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص102.

أهدافه:

- قياس الأداء من أهم الأنشطة او الوظائف التي يجب ان تحتل مكان الصدارة في ادارة الموارد البشرية تهدف الى خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إعداد الأحكام.

- نهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.  
- تساهم في اقتراح مجموعة من الوسائل الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية. (1)

المطلب الثالث : أهداف الموارد البشرية:

تسعى الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي بدورها أيضا أهداف المنظمة يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا. (2)

ج- إبداء النصح والإرشاد فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم اول بأول على كافة السياسات التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.

د- إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية.  
هـ- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية. (3)

ن- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث ان زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، أما زيادة الرغبة فتمثل في انظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة وكذلك عدم التمييز في القيم والتفهم لرغبات وتطلع العاملين. (4)

(1) مؤيد سعيد ، عادل حرحوش صالح ، المرجع السابق، ص 103-104.

(2) سارة نبيل، أهداف ادارة الموارد البشرية:

<https://hrdiscussion.com/> 25/02/2019/08 :56PM, p06.

(3) د. محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، الاردن : دار الحمادي، ط1، 2004، ص29.

(4) حسن عبد المقصود علي، الموارد البشرية، الاهداف والتعريف:

بصفة عامة نجد الأهداف تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:

الكفاءة: efficiency، والعدالة equity

حيث تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المخرجات.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما:

– أداء المنظمة نفسها، أداء العاملين.

– أما فيما يتعلق بـ "العدالة" فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما رعيت العدالة في أمور التوظيف، والتدريب والتقييم والحوافز، كلما أدى ذلك في النهاية إلى إرضاء العاملين.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثاني: ماهية الإدارة المحلية.

يرتكز التنظيم الإداري في أي دولة على أساليب تتمثل في المركزية واللامركزية كسبيل لتوزيع النشاط الإداري بين مختلف الأجهزة، ومهما كان النظام السائد الإداري في دولة ما سيبنى على أجهزة وإدارات مركزية وأخرى لامركزية، تتبلور هذه الأخيرة في شكل الإدارة المحلية، والتي شهدت مؤخرا اهتماما كبيرا، حيث بفضلها تستطيع الدولة أن تحسن علاقتها بالفئات الاجتماعية وتلبية إحتياجات المواطنين، وعليه أصبح لديها دورا في عملية التنمية الشاملة.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية.

تعد المركزية واللامركزية من الأساليب التي تسيّر بها الإدارة في الدول، وتنتهج الدول أحد الأسلوبين إنطلاقا من ظروفها السياسية والاجتماعية والبيئة الخاصة، ومن ثم يتعاون المظهران على تسيير شؤون الدول رغم تعارضها نظريا، حيث لا يمكن تصور قيام اللامركزية إلا في كنف المركزية.

### أولا: تعريف المركزية الإدارية:

يقصد بالمركزية الإدارية بصفة عامة تركيز السلطة في رئيسة واحدة، ويستوي في هذا أن تكون الهيئة الرئيسية فردا أو لجنة أو هيئة أو مجلسا.<sup>(2)</sup>

وتعرف أيضا على أنها السلطة في اتخاذ القرارات والحسم في المسائل التي تخص الشأن المحلي في يد الإدارة المركزية في العاصمة، وتلجأ الدول إلى مبدأ المركزية في الفترات التي تلي الاستقلال أو التشكل بشكل

<sup>(1)</sup> - مؤيد سعيد، عادل حرحوش، المرجع السابق، ص 18.

<sup>(2)</sup> - صفوان المبيض وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2001، ص 25.

عام، وذلك كاستراتيجية لبسط تعودها واحكام سيطرتها على كل مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للسكان على المستوى المحلي.<sup>(1)</sup>

كما يعرف ايضا عن المركزية على انها عبارة عن السيطرة الكلية للإدارة المركزية، والمتمثلة في الحكومة المركزية والوزارات التابعة لها على زمام الوظائف الادارية بما فيها الإدارة المحلية والاقليمية وبالتالي فهي الوحيدة التي تقوم بتشريع وتنفيذ الأوامر سواء كان ذلك مركزيا او محليا<sup>(2)</sup> وتقوم المركزية على عنصرين أساسيين هما:

1- حصر الوظيفة الادارية في يد سلطة واحدة وتكون هي المهيمنة على كل عناصر الوظيفة الادارية.

2- التبعية المتدرجة والسلطة الرئاسية، ويعني هذا العنصر اتخاذ الجهاز الاداري في الدولة صورة الهرم المدرج على ان يقوم بين تلك الدرجات قدر من التبعية يتمثل بالنسبة للدرجات الدنيا بما يسمى السلطة الرئاسية.<sup>(3)</sup> كما لها صورتين تتمثلان في ما يلي:

**أ- المركزية المطلقة:** اي التركيز الاداري ويقصد بها حصر سلطة البث والتقرير النهائي في كل الامور بيد الرئيس الاداري الاعلى "رئيس دولة، الوزير، المدير العام" دون مشاركة احد من نوابه او مرؤوسيه في ممارسة هذه السلطة.<sup>(4)</sup>

**ب- المركزية المعتدلة:** أو ما يسمى بعدم التركيز الإداري، وهو عملية نقل بعض الصلاحيات الموظفين الحكوميين في العاصمة، الى موظفين حكوميين في الاقاليم يقومون على ادارة فروع بعض الوزارات الحكومة في الأقاليم المحلية، وقد تلجأ الدول الى هذا الخيار مع تزايد المهام الإدارية للحكومة واتساع رقعة الدولة وتباعد أقاليمها عن العاصمة.<sup>(5)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد محمود طعامنة، سمير محمد عبد الوهاب (الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات الاردن، 2005، ص 11-12.

<sup>(2)</sup> عبد القادر لمير، (الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة وهران 2013-2014، ص 18.

<sup>(3)</sup> المرجع نفسه، ص 19.

<sup>(4)</sup> محمد علي الخلايلة، الادارة المحلية وتطبيقها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 27.

<sup>(5)</sup> محمد محمود طعامنة، سمير عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 14.

ثانيا: تعريف اللامركزية الإدارية:

يقصد بها توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين السلطة المركزية وهيئات محلية اقليمية او مرفقية مصلحة، تباشر اختصاصها في النطاق المرسوم لها تحت رقابة السلطة المركزية<sup>(1)</sup> ويعرفها الدكتور سليمان الطماوي على انها: "توزيع الوظائف الادارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية ومصالحية مستقلة بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الادارية تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية".<sup>(2)</sup> وعليه فكرة اللامركزية تدور حول مسألة اعطاء بعض مظاهر النشاط الاداري لهيئات مستقلة عن الحكومة المركزية، ويتحدد اختصاص مثل هذه الهيئات اما على اساس مرفقي وهذا ما يسمى باللامركزية المرفقية او على اساس اقليمي وهذا ما يسمى باللامركزية الاقليمية.<sup>(3)</sup>

صور اللامركزية: يذهب اغلب فقه القانون الاداري الى التمييز بين صورتين للنظام المركزي:

**اللامركزية الاقليمية او اللامركزية المحلية:** وتعني تقسيم الدول الى مناطق و اقاليم ادارية وليست سياسة توزع فيها السلطة الادارية وليست القضائية او التشريعية ، على هذه المناطق والاقاليم بحيث يكون للمجالس المحلية بما سلطات البث في كثير من المسائل الادارية دون الرجوع الى حكومة المركزية.<sup>(4)</sup>

**اللامركزية المرفقية او المصلحية:** وهي قيام هيئات مستقلة تتخذ اختصاصاتها على اساس موضوعي، تمارس هذه الاختصاصات على مستوى اقليم او عدة اقاليم او على مستوى الدولة "المؤسسات العامة".<sup>(5)</sup>

فاللامركزية المرفقية تركز على اختصاص الموضوعي والوظيفي ، مما استدعى تسميتها ايضا باللامركزية المصلحية دون الاهتمام بالنطاق والمجال اقليمي الذي يمارس فيه ذلك النشاط سواء كان وطنيا او محليا.<sup>(6)</sup>

ثالثا: تعريف الادارة المحلية.

تعرف على انها:

شكل من اشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبه توزيع المهام الادارية بين الحكومة المركزية، وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تؤدي وظيفتها تحت اشراف الحكومة المركزية ورقابتها.<sup>(1)</sup>

(1) فريدة مزباني، ( المجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري )، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراة الدولة في القانون ، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2005، ص8

(2) سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإدارية ، دراسة مقارنة، القاهرة : دار الفكر العربي ، 1982، ص71

(3) محمد علي الخلايلة، المرجع السابق، ص40

(4) صفوان المبييضين و اخرون، المرجع السابق ص30 31

(5) محمد بدران، الإدارة المحلية : دراسات و مفاهيم علمية و حالات دراسية، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1986 ، ص28

(6) محمد صغير على، قانون الإدارة المحلية ، عناية : دار ولي النشر و التوزيع ، ص29

وعرفها فؤاد العطار على أنها توزيع الوظائف الادارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة، تباشر مهامها تحت اشراف الحكومة ورقابتها.<sup>(2)</sup>

وعرفت الادارة المحلية في بريطانيا "كصورة من صور التنظيم الاداري في اوائل القرن التاسع عشر مع انها قد تطورت بتطور المجتمعات الانسانية التي ادركت حاجتها للتضامن وتضافر الجهود لا شباع احتياجاها".<sup>(3)</sup> ويرى بعض المؤلفين بوجود مصطلح الادارة المحلية او "الحكم المحلي" ويعود هذا الاختلاف الى الاختلاف بين مصطلحين الادارة، الحكم، حيث ان مصطلح الادارة المحلية يتعلق باللامركزية الادارية بينما الحكم المحلي يتعلق باللامركزية السياسية والتي تلاحظها في الدول الفيدرالية، ويعرف على انه نظام متعاهد وهو اللامركزية السياسية، حيث تجعل الوحدات الاقليمية تساهم مع الحكومة المركزية في السلطات الثلاث التنفيذية، التشريعية، القضائية.<sup>(4)</sup>

وعليه يمكن القول ان الادارة المحلية مصطلح يعبر عن ذلك التنظيم الاداري التنفيذي البحت لا صلة له بسيادة الدولة، وانما يحقق في الواقع ما يسمى باللامركزية الادارية، وتخضع للنظام الاداري للدولة والقانون الاداري الذي تفرضه كما ان لا شان له بالتشريع والقضاء ولكن عمله ينحصر في مجال الوظيفة التنفيذية فيما يتعلق بالمرافق ذلت الطابع المحلي.

### المطلب الثاني: مقومات الادارة المحلية:

ترتكز الادارة المحلية على مجموعة من الاسس والمقومات والتي تتمثل فيما يلي:

**1) تتمتع الادارة المحلية بالشخصية المعنوية:** قبل البدء بالحديث عن هذا العنصر لا بد من تعريف معنى الشخصية المعنوية او الاعتبارية كما يطلق عليها البعض، فالشخصية المعنوية تعرف على انها مجموعة من الاشخاص او الاموال التي تتمتع بالشخصية المعنوية القانونية تماما كتلك المقررة للأشخاص الطبيعيين وينظر اليها وتعامل معها كما لو كانت شخصا حقيقيا، فهي لها حقوق وعليها التزامات، وهي شخصية مستقلة من الاشخاص والعناصر المادية المكونة لها .

ان ما يميز الادارة المحلية عن الادارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية لان الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، فاذا ما اغفلت الشخصية المعنوية فان ذلك يعني انها مازالت مرتبطة بالادارة

<sup>(1)</sup> عبد نور ناجي، ( دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية)، دفاثر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، العدد الاول، جوان 2009، ص153.

<sup>(2)</sup> فؤاد العطار، المرجع السابق، ص31.

<sup>(3)</sup> عبد القادر مير ، المرجع السابق، ص31

<sup>(4)</sup> محمد الامين كمال، الوجيز في الجماعات المحلية الاقليمية، الجزائر دار بلقيس، دار بيضاء، ط1، ص9-10.



المركزية، لذا فإن هذا الطابع هو الذي يميزها ويمنحها الصفة القانونية، وما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية الا نتيجة منطقية الاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة بها. (1)

2) وجود مصالح محلية منتخبة و متميزة: يلزم لقيام نظام الادارة المحلية وجود مصالح محلية خاصة بإقليم معين من اقاليم الدولة، ثم ابناء اقليم بذاته أكثر من اهميتها لجميع المواطنين الدولة، مما يقتضي ان يتولوا هم بأنفسهم ادارة شؤونهم، وتنشأ هذه المصالح المحلية المتميزة نتيجة لارتباط مصالح مجموعة من الافراد تقطن اقليمًا جغرافيا معين يؤدي الى خلق نوع من التضامن الاجتماعي بينهم، والى الاعتراف من الدولة بان لهذه المصالح طابعا محليا يستحسن ترك ادارته لوحدة محلية مستقلة من الابناء الاقليم. (2)

ان الهدف الاساسي والمحوري في فلسفة الادارة المحلية وخلق كيانات محلية هو وجود مصالح محلية متميزة عن تلك القومية المصالح باختلاف الوحدات والاقاليم ومرافقها فهناك مسائل لأهم جميع المواطنين في الدولة بقدر ما هم قسما معينًا منهم، فالمرافق القومية العامة يعم نفعها على الجميع اما المرفق المحلي فلا نعني به الا ابناء المنطقة، وتتبع هذه المصالح المحلية من الفوارق الجغرافية والاجتماعية لسائر اجزاء الدولة التي تجعل بدورها صيغة الحاجات والمطالب الشعبية ومصالحهم الاجتماعية تختلف فالطابع الذي يتميز به الاقليم ساحلي/جبلي/صناعي/زراعي، حضري/نائي... الخ، يضفي ميزة خاصة ومختلفة على اهتمامات سكانه بمعنى مخالفة المصالح المحلية تعكس الظروف البيئية والاقتصادية ونجد الاجتماعية للإقليم في حد ذاته، وتماشى وفق لما يتلاءم معها، وهذه المصالح تعدد المبرر الوجودي للهيئات المحلية وما يتأتى عنه من استقلالها وتمتعها بالشخصية المعنوية وتحدد مسؤولياتها التي ستخضع للرقابة عليها من طرف السلطة المركزية. (3)

ويلزم لكي تكتسب مصلحة ما الصفة المحلية توافر شرطين هما:

أ- ان تكون المصلحة المعبرة عن حاجات وامال وطموحات الغالبية العظمى من سكان الاقليم المحلي.

ب- الا تتعارض او تتناقض مع المصلحة العليا للدولة اي مصلحة المجتمع الوطني. (4)

3) الاستقلال الاداري: لا يكفي وجود مصالح محلية متميزة ومنح الشخصية المعنوية للوحدة المحلية لقيام نظام الادارة المحلية، اذا لا بد من ان يكون المجلس المحلي القائم على هذه المصالح مستقلا في ممارسته لوظائفه الادارية عن الحكومة المركزية.

(1) محمد محمود الطعمانية، (نظم الادارة المحلية (المفهوم والفلسفة والاهداف)، الملتقى العربي الاول نظم الادارة المحلية في الوطن العربي ، صلالة سلطنة عمان 20/10/2003، ص9.

(2) هاني عرب، (دراسة في مفاهيم والمبادئ الادارة المحلية)، كلية الاقتصاد والادارة، قسم الادارة العامة، 2009، ص19.

(3) مصطفى ابو زيد فهمي، (نظام الادارة المحلية في القانون المقارن)، مجلة العلوم الادارية، العدد الاول، 1961، ص160.

(4) هاني عرب، المرجع السابق، ص19-20.

والاستقلال المقصود به هنا في هذا الركن هو تمتع هذه الهيئات بالشخصية المعنوية واعتراف السلطة المركزية لهذه الهيئات بالشخصية المعنوية التي بدورها تمنح الاخيرة شخصية قانونية ، تبشر التزاماتها هو جوهر استقلال هذه الهيئات فهي تحدد لها كيانها القانوني الذي يعد مستقلا عن الاشخاص المنشئين لها (الهيئات المحلية) وممثليها كما انه من شأنه (التحديد القانوني من خلال الشخصية المعنوية) ان يميز حدودها وطبيعة اختصاصاتها فتحدد نشاطات هذا لشخص جديد وكأنها صادرة عنه ومنشأة لها فتحدد حقوقه والتزاماته، يرافق هذا الامر ذمة مالية مستقلة مما يسهل القيام باختصاصاتها المدون قانونيا. (1)

4) الرقابة من الحكومة المركزية: لا يعني استقلال الوحدات المحلية افلاتها من رقابة الحكومة المركزية فتتصرف في نطاق اقليمها كما تشاء، فالدولة في ظل نظام الحكم المحلي تظل هي الشخص المعنوي الرئيسي، صاحب السلطة العليا في نطاق الاقليم الوطني كله.

ومهما تمتعت الوحدات المحلية بالاستقلال فإنها لا بد وان تعمل في اطار السياسة العامة للدولة وطبقا لقوانينها، باعتبارها اجهزة مشاركة في جزء من النشاط الاداري والتنفيذي للدولة وتمثل الرقابة المركزية فيما تملكه الحكومة المركزية المختلفة من سلطات.

أ- بعضها يتعلق بالرقابة على ذات هيئات المحلية.

ب- على عمالها.

ج- يتعلق بالرقابة على تصرفات هذه الهيئات المحلية فالحكومة المركزية حق الرقابة على المجلس في مجموعة كان يكون لها حق ايقاف المجلس او حله، وعادة ما يحاط استخدام هذا الحق بكثير من الضمانات التي تحافظ على الاستقلال المحلي.

كما يحق للحكومة المركزية الرقابة على اعضاء المجلس المحلي في بعض الحالات. (2)

- وهناك مجموعة من الاهداف التي تتوخاها الحكومة المركزية بمنفعة وخدمة المواطنين وتحقيق هذا الركن من اهمها:

1- تأكيد الوحدة السياسية والادارية للدولة باعتبار ان الادارة المحلية ما هي الا نظام فرعي من النظام العام للدولة واجهزتها.

2- التاكيد على ان الادارة المحلية تعمل وفق القوانين والانظمة التي تصدرها الحكومة المركزية.

(1) امينة قضاوي ، (ادارة المناطق العربية الفلسطينية في اسرائيل)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2011-2012، ص33-34.

(2) هاني عرب، المرجع السابق، ص23.

3- التأكيد على ان الادارة المحلية تقوم بواجباتها ووظائفها في نطاق الحد الادنى المطلوب وبدرجة من الكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال اطلاق الحكومة المركزية على موازنة الادارة المحلية التي تعتبر مؤشر اساسيا من مؤشرات ادائها العام.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: الرقابة على الادارة المحلية:

تقوم العلاقة الرقابية بين الادارة المحلية والادارة المركزية على اسس قانونية لا يجب تجاوزها فرغم تمتع الادارة المحلية بنوع من الاستقلالية الا ان هذه الاخيرة تعد نسبية لا غير، حيث تمارس الهيئات المحلية اعمالها في ظل الرقابة المفروضة عليها من طرف الادارة المركزية وتحت اشرافها.

تختلف الهيئات المحلية فيما بينها سواء من حيث القدرات المالية والموارد المتاحة لها او من ناحية الوحدات الطبيعية، الاقتصادية والسياسية المكونة لها، ويمتد هذا التمييز ليشمل مستوى الكفاءة والفاعلية التي يتميز بها اعضاء الهيئات المحلية، والذي ينعكس بدوره مباشرة على مستوى الخدمات المقدمة من طرفهم، لذا كان لزاما ان تلجأ السلطات المركزية الى عملية الرقابية بغية ضبط عمل الادارة المحلية اضافة الى تقليل الهوى بين الجماعات المحلية<sup>(2)</sup>، وتكمن انواع الرقابة على الهيئات المحلية فيما يلي:

**1- الرقابة التشريعية:** تنشأ الوحدات المحلية بواسطة السلطة التشريعية فالأمر يستلزم دائما في حالة انشاء والغاء الوحدات المحلية واصدار قانون بذلك من السلطة المختصة، وحيانا فإنها

لا تحل الا بقانون حيث توافق البرلمان على احداث الادارة المحلية، والغائها او تحديد عددها ووضع الاسس اللازمة لذلك، كما تحدد الهيئة التشريعية اختصاص المجالس المحلية والموارد المالية لهذه المجالس، ويتوقف على دور الهيئة التشريعية في وضع القوانين نجاح او فشل تجربة المجالس المحلية، وذلك بما يتضمنه التشريع من المبادئ والافكار وما تضعه التشريعات من اسس تراعي ظروف الدولة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ولا يقتصر دور الهيئة التشريعية في الرقابة على التشريع وانما يمتد الى توجيه الاستفسارات والاسئلة للحكومة او الوزراء المعنيين لبيان حسن تطبيق القوانين، ووضع انحراف الهيئات المحلية وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات، وتبرر الرقابة التشريعية بان المجالس المحلية تحتاج الى التمويل وفرض الضرائب لتغطية نفقاتها، وتحتاج كل هذه المسائل

<sup>(1)</sup> ذيب يوسف واخرون، (واقع العلاقات العامة في الادارة المحلية ولاية خنشلة نموذجا)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الاتصال والاعلام جامعة باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2009-2010، ص72.

<sup>(2)</sup> خالد سمارة الذغيبي، (العلاقة بين الادارة المركزية والادارة المحلية واساليب تكاملها)، الملتقى العربي الاول حول نظم الادارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، ص9.

الى تشريع من طرف الهيئات التشريعية العليا اضافة الى كون الادارة المحلية هي الادارة التي تحتك مباشرة بحياة المواطن والاكثر معرفة بها وتحتاج هذه الامور الى سند قانوني لممارستها من قبل الادارة المحلية. (1)

**2- الرقابة القضائية:** ان مبدا الرقابة القضائية على الادارة المحلية يعتبر ضابطا اساسيا ومهما في حماية مبدا المشروعية ودعمه وبالتالي اقامة دولة القانون والهدف الاساسي من هذه الرقابة هو احترام مبدا المشروعية وخدمة للمصلحة العامة ادارة وافرادا، وعليه فان حدث وان تعسفت الادارة في حق فرد من افراد المجتمع ، حق له ان يتابع الادارة المحلية امام الجهة القضائية المختصة، وذلك لجبرها على احترام مبدا القانون متى تعسفت في استعمال سلطتها وذلك تجسيدا لنص المادة 02 من الدستور يعاقب القانون على التعسف في استعمال السلطة وعملا لأحكام المواد المذكورة واسس قانونية اخرى، ومبادئ قانونية تكون جميعا لاطار القانوني للقضاء الاداري من حيث تنظيمه وهيئاته الفاصلة في النزاعات الادارية. (2)

ويعتبر الرقابتين السابقين كضمانين لتحقيق الاعتبارات السياسية والفنية، فهي من جهة تأكد كل مشروعية عمل وهيئات ووحدات الادارة المحلية، قانونا ومن جهة اخرى تضمن عدم حرق او الانحراف عن ذلك القانون.

**3- الرقابة الشعبية:** هي روح الادارة المحلية والمحور التي تركز عليه ولقد اصبح من الامور المؤكدة ان على المواطنين من كل الفئات احداث القطيعة مع الافكار السلبية التي تحد من مسؤولياتهم اتجاه التحديات التي تواجهها والتي تعكس على حياتهم بشكل مباشر وسريع، لذا يتوجب زيادة الوعي والادراك بحجم المسؤولية فالرقابة الشعبية تعزز على عمل وسلوك الادارة المحلية من خلال فضح التجاوزات والحد من تكرارها، ما يشكل اطار اخلاقيا فعالا يساهم في ضمان سير العملية التنموية ويحد من بعض السلوكيات المشينة وهذا ما يقلل العبء على الدولة في مواجهتها للالزمات. (3)

**4- الرقابة الادارية الوصائية:** وهي الرقابة التي يقصد بها مجموع السلطات التي يقررها القانون للهيئات المركزية على أشخاص الهيئات المحلية واعمالهم لغرض حماية المصلحة العامة، وضمن احترام مبدا الشرعية.

(1) عبد القادر لمير ، المرجع السابق، ص162-163.

(2) بويكر ماضي، (صور الرقابة على الادارة المحلية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص36.

(3) محمد الامين، (المشاركة تعزز الرقابة الشعبية على سلوك المجالس المنتخبة)، مجلة جزائرس، مجلة سياسية، جامعة الجليلي اليابس، 2017/09/10، ص3.

ان نظام الوصايا الادارية لا يقيد من حرية الهيئات المحلية في القيام باعمالها او اتخاذها للقرارات التي تراها مناسبة لخدمة مواطنيها، بل هو الضمان من اجل ان تعمل هذه الهيئات في الحد التي رسمها القانون وهذا ضمانا لحقوق الافراد ووحدة الدولة.<sup>(1)</sup>

وترتكز الرقابة الادارية الوصائية على امور اساسية هي:

- صدور الرقابة على اساس السلطة المركزية، مع امكان صدورها احيانا عن بعض الجهات اللامركزية.
- انصراف هذه الرقابة الى هيئات اللامركزية الاقليمية والمرجعية وذلك بوصفها هيئات مستقلة عن السلطة المركزية.
- الصفة الاستثنائية للرقابة الادارية، وذلك على اساس عدم جواز مباشرتها الا بنص في الحدود والقيود<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> فريدة مزياي، المرجع السابق، ص 44-45.

<sup>(2)</sup> حديجة حمدي، هجيرة بلحاج، (التنظيم الاداري في الجزائر)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص 139.

### خلاصة الفصل:

على ضوء الدراسة للموارد البشرية يمكننا الاستخلاص بأنها تلك الفعاليات والانشطة التي تقوم على تحفيز العاملين، بهدف الحصول على مستوى عال من اداء العاملين، وزيادة الكفاءة الانتاجية وفعاليتها، كونها تلعب دورا رئيسيا في نجاح كل مؤسسة بما فيها الادارة المحلية، وذلك لما تقدمه من عمل واسهام ونشاط يدوي فعال في تجسيد طاقات بشرية كفيلة بنجاح كل مشروع سواء كان اداري كتسيير المؤسسات او ميداني كمجال الصناعة والفلاحة، كما تم التطرق ايضا في هذا الفصل الى الادارة المحلية والتي تعتبر احد خصائص النظام السياسي في جميع دول العالم، واداة من ادوات التنمية والتي توفر خدمات عامة مقدمة الى الافراد كما انها تهدف الى زيادة كفاءة الجهاز الاداري في الدولة، ويتم بمقتضاها اعطاء المحليات الاختصاصات والصلاحيات التي تساعد على سرعة وسهولة اتخاذ القرار بعيدا عن السيطرة المركزية مع ارتباط هذا القرار بتحقيق السياسات والاهداف التنموية للدولة.

الفصل الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية

ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية.

-التدريب في الإدارة المحلية.

-التكوين في الإدارة المحلية.

-نظام التحفيز في الإدارة المحلية.

### الفصل الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية

تعد عملية التدريب، التكوين، التحفيز من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تعديل اتجاهاته وتزويده بالمعلومات التي تنقصه و تساعده على تحسين ادائه، ومواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة على مستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما تلعب دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة والتي تهدف الى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للموارد البشرية الجيدة والقائمة، ولهذا تحتل عملية التكوين والتدريب أهمية قصوى بوصفها عنصرا رئيسيا في عملية التنمية الادارية ومن ضمنها الادارة المحلية، وفي هذا السياق سوف نتطرق في هذا الفصل الى الشيء من التفعيل وذلك من خلال ثلاثة مباحث.

المبحث الاول: التدريب وتضمن ثلاثة مطالب، تعريف، ومراحل العملية التدريبية ودوره في رفع أداء الإدارة المحلية، اما المبحث الثاني جاء بعنوان التكوين والذي تضمن كذلك ثلاثة مطالب، تعريف نظام التكوين واهدافه ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، اما بالخصوص المبحث الثالث جاء بعنوان التحفيز وتضمن اربعة مطالب، تعريف، انواع، شروط تطبيق نظام الحوافز واخيرا اهميته في تفعيل أداء الإدارة المحلية.

### المبحث الاول: التدريب في الإدارة المحلية.

نتيجة التغيير التكنولوجي وتطور مهارات الانتاج تسعى العديد من المؤسسات الى رفع كفاءة مواردها البشرية بغية الوصول الى اهدافها، وهذا ما تطلب وجود عملية التدريب كونه يعد من الوسائل الحديثة والفعالة لتحسين وتطوير اي مجال من المجالات الحياتية، والاساس الذي يحقق تنمية العاملين ويضمن القيام بمسؤولياتهم.

### المطلب الأول: تعريف التدريب.

يعمل التدريب على اضافة ميزة تنافسية للمنظمات ورفع أداء الفرد والمؤسسة على حد سواء، ومن هذا المنطلق اختلف المختصون في تحديد تعريف التدريب فمنهم من يرى على انه "مجملة النشاطات والرسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية والضرورية، في ان واحد، دون ان ننسى الاداء الجيد لوظائفهم الحالية او المستقبلية.<sup>(1)</sup>

(1) علاء دين سكساف، (دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2016-2017، ص3.



## الفصل الثاني استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية

وهناك من يعرفه على انه " نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الاداء وطرق العمل والسلوك الاتجاهات مما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة التي تعين للقيام بأعمالهم بكفاءة ونتاجية عالية".<sup>(1)</sup>

وعرف ايضا بانه "فعالية يمارسها الانسان منذ نشأته حيث يتعلم بالتقليد والتكرار نظريا او علميا ويعني كذلك عملية اكتسابه المعارف والخبرات والتقاليد والعادات منذ بداية حياته وباستمرار".<sup>(2)</sup>

مما ورد اعلاه نستنتج ان التدريب هو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف الى رفع كفاءة المتدرب واكتسابه معرفة جديدة ولذلك يمكن اعتباره مستثمرة تعطي خبرات ومعلومات وتطوير اتجاهات الفرد نحو الافضل.

ويقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسية اهمها:

-الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفقا للقوانين والانظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

-المنطلق: بحيث يجب ان يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

-الهدف: بمعنى ان تكون اهداف التدريب واضحة وواقعية يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع الزمان والمكان، ومن حيث الكم والنوع والكيف والتكلفة.<sup>(3)</sup>

-الشمول: يجب ان يشمل التدريب جميع ابعاد التنمية البشرية، القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات، ويمتد ليشمل جميع المستويات الوظيفية العامة بالمؤسسة من القاعدة الى القمة مما يؤدي الى تنسيق وتنظيم جهودهم نحو تحقيق اهداف المؤسسة.

-الاستمرارية: التدريب عملية مستقرة يجب على مسؤولي في اي منظمة ان يراعوا ويضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي التحول والتغير المستمرة وذلك مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة بخطوة.<sup>(4)</sup>

-التدريب عملية ادارية وفنية: التدريب عملا اداريا ينبغي ان تتوفر فيه مقومات العمل الاداري الكفاء ومنها وضوح السياسات والاهداف ن توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية، ويعتبر كذلك عملا فنيا

---

(1) هالة الطيب السنوسي محمد، (اثر التدريب الفعال على اداء العاملين في المصارف السودانية)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان، 2016، ص10.

(2) علي تايه مسعود، (دور التدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية، دراسة تطبيقية الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، بغداد، اطروحة دكتوراه فب ادارة الاعمال، جامعة العراق، ص34.

(3) نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص25.

(4) نجم العزاوي، التدريب الإداري، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص19.

## الفصل الثاني استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية

لاحتياجه الى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية واعداد المناهج والموارد العلمية، وايضا الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.<sup>(1)</sup>

-التدرجية والواقعية: يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة القضايا او الموضوعات البسيطة، ثم يندرج بصورة مخططة الى الأكثر تعقيدا.

-مرونة التدريب: يجب ان يتطور نظام التدريب وعملياته وخاصة فيما يتصل بالوسائل والادوات والاساليب مع التطورات والاساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الاصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.<sup>(2)</sup>

-احترام رسالة المؤسسة: يجب ان يراعي التدريب الرسالة التي انشا من اجلها.

-الاقتصاد في التكاليف: بحيث لا يكون مخصصات التدريب كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها.

-الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك في سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة فلكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب ان يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في اشباعها مثل تحسين مستوى الاداء او الترقية او زيادة مستوى الدخل.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثاني: مراحل العملية التدريبية في الادارة المحلية.

نجاح العملية التدريبية يتطلب ان يكون هناك تخطيط ودراسة سليمة لبرنامج المؤسسة التدريبي وفقا للإمكانيات المتوفرة لديها من اجل تحقيق الاهداف في الوقت المناسب، وبالتفصيل تمر العملية التدريبية بأربع مراحل مترابطة وهي:

#### المرحلة الاولى: اكتشاف الحاجة للتدريب.

التدريب في حد ذاته ليس غاية وانما وسيلة لرفع قدرات الافراد وتعديل سلوكياتهم بقصد رفع الانتاجية، ولكي يتم وضع برامج تدريبية معينة يجب الاخذ بثلاث جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم، تحليل الاعمال، تحليل الافراد.<sup>(1)</sup>

(1) حسناء زيد المال، (واقع التدريب في اطار تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة ام البواقي) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في عام النفس وتسيير الموارد ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ام البواقي 2015-2016، ص23.

(2) نجم العزوزي، التدريب الاداري، المرجع السابق، ص20.

(3) حسناء زيد المال ، المرجع السابق، ص22-23.

### المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعتبر هذه المرحلة الهدف الاساسي من عملية التدريب لانها تركز على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبها عليها لممارسة عملهم بكفاءة، وتعرف على انها مجموع التغيرات المراد احداثها لدى الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته واتجاهاته بموجب مواجهة اي موقف يمكن ان يحدث في العمل وتتطلب هذه المرحلة التعرف على الافراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد من اجل زيادة فاعلية الفرد في العمل.<sup>(2)</sup>

وبالتالي قد تأخذ الاحتياجات احد الانواع التالية:

- 1- احتياجات تتعلق بزيادة او تطوير او تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الافراد او جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل واهدافه او سياسة المؤسسة او الظروف المحيطة به.
- 2- احتياجات تتعلق بزيادة او تطوير او تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الافراد او جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الاداء في عدد من الوظائف.
- 3- احتياجات تتعلق بتغيير او تطوير سلوك بعض الافراد او الجماعات.<sup>(3)</sup>

### المرحلة الثالثة: التخطيط للتدريب وتصميمه.

في هذه المرحلة يتم تجميع المعلومات، وافترض توقعات في المستقبل من اجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق الاهداف، ولا يخفى على احد اهمية التخطيط الجيد والاثر الايجابي على سير عملية التدريب واستفادة المتدربين، فالتخطيط يضع الاسس الضرورية للضبط والتوجيه وضمان الاستخدام الامثل للموارد، ولكي تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية لابد من وجود تنسيق بين الرؤساء الاداريين المسؤولين عن تنمية قدرات ومهارات مرؤوسيههم عن ادارة البرنامج التدريبي، كما يتم في هذه المرحلة تحديد موضوع التدريب، وقت، مكان التدريب، الأساليب وادوات التدريب.<sup>(4)</sup>

(1) اميرة بن جدو، (دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمنجم الفوسفات (somiphos) بئر العاثر-تبسة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الانتاجية، جامعة قالمة، 2016-2017، ص42.

(2) ربيع بوعريوة، (تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2007، ص14.

(3) علاء الدين سكساف، المرجع السابق، ص22.

(4) يوسف عبد عطية بحر، (واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في قسم ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2007، ص41.

### المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.

يتم في هذه المرحلة اخراج البرنامج التدريبي الى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج وابلغ المشتركين ثم استقبالهم وهيئة اماكن اقامتهم.

- التأكد من هيئة المدربين في المكان والوقت المحدد، والتعرف على خيرات وتطلعات المدربين.

- تجهيز قاعة التدريب وتوفير مساعدات التدريب السمعية والبصرية وغيرها.

- انتاج البرنامج وشرح اهدافه في الوقت المحدد.

- التعرف على توقعات المشاركين وانطباعاتهم وملاحظاتهم على سير البرنامج.<sup>(1)</sup>

### المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج التدريبي.

يقتضي هذا التقييم للبرنامج التدريبي التأكد من انه يسير في طريقة الصحيح وانه سيعطي النتائج المطلوبة، ولإجراء هذا النوع يجب دراسة النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

- وضوح اهداف التدريب وعلاقة التدريب باحتياجات الافراد الذين سوف يتم تدريبهم، واهتمامهم، وقدراتهم ومناسبة نوع التدريب للمشكلة التي يراد حلها وفهم او ادراك المحتوى وعلاقته بالأهداف التدريبية.

- الطرق التدريبية والاهتمام بالافراد الذين سوف يتم تدريبهم فيما بعد، ومتابعة تنفيذ خطوات التدريب، يمكن تحقيق هذه الخطوات عن طريق:

ملاحظة وتحليل تدريب الجماعات وكشوفات البيانات والتوصيات عن الافراد المراد تدريبهم ومشرفهم والاستعلام عن هؤلاء الافراد ودراسة وتحليل الخلفية المعرفية لهم، وتحليل اهداف التدريب ومحتواه وطرقه.

### المطلب الثالث: استراتيجية التدريب في الادارة المحلية واثرها على مستوى الاداء.

تستطيع الادارة المحلية تحقيق اهدافها ورفع من مستواها وقدراتها اذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه، وحتى يمكن العاملين القيام بذلك فهم في حاجة الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم اي الى التدريب الجيد الذي يمثل خطوات اساسية في تنمية وتحسين مستوى وسلوكيات الهاملين وخيار استراتيجيا لاي جهة تتطلع الى اعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل المؤكدة اليهم ومن الفوائد التي يمكن ان يحققها التدريب لكافة العاملين في الادارة المحلية ما يلي:

(1) زيد المال حسناء، المرجع السابق، ص 47.

(2) جميلة بشيخ، ( دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، في المؤسسة الاستشفائية دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للامومة والطفل ب "مستغانم"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2016-2017، ص 28.

- زيادة الانتاجية كما ونوعا من خلال اكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
- يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية الداخلية وخارجية نحو العمل في الادارة المحلية.
- يؤدي التدريب الى توضيح السياسات للإدارة المحلية وتنمية قدراتها على تحقيق الميزات التنافسية، من خلال اعداد الكادر الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الابعاء الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.
- المساعدة في تجديد واثراء المعلومات الافراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قدراتهم.
- يسهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستراتيجيات الداخلية وبذلك يؤدي الى تطوير اساليب التفاعل بين العاملين من ناحية وبين العاملين والادارة من ناحية اخرى.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.<sup>(1)</sup>
- يؤدي التدريب الجيد والفعال الى زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحسن ادائهم.
- يؤدي التدريب العاملين الى تطوير قدراتهم واكسابهم معرف جديدة، مما يزيد من دافعيتهم ويوثق علاقتهم بالإدارة، كما يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه في الادارة المحلية.
- واخيرا التأهيل لشغل مناصب قيادية، حيث يكسب الفرد خبرات جديدة تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات اكبر، اضافة الى اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية.<sup>(2)</sup>

### المبحث الثاني: التكوين في الادارة المحلية.

في ظل التطورات الجوهرية التي يشهدها العالم خلال السنوات الاخيرة، اثرت في مختلف انواع المؤسسات، واصبحت تبحث عن العنصر البشري الكفاء كونه يعتبر دعامة اساسية لأي مجال في اي منظمة، وهنا برزت الحاجة للتكوين واصبح له دور مهم في حياة الافراد والمنظمات، وذلك عن طريق احداث تغيير وتطوير مهاراتهم و نجد تطوير انماط السلوك الذي يتبعونه في سير اداء اعمالهم وعلى هذا الاساس تطور التكوين ليشمل برامج مختلفة وكثيرة.

(1) علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، ( قياس اثر التدريب في اداء العاملين)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد 1، 2009، ص3.

(2) اسامة محمود موسى، (واقع التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين، قطاع غزة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2007، ص21-

### المطلب الاول: تعريف التكوين.

يمثل التكوين اهمية كبيرة ونشاط اساسي للمنظمات كونه يعمل على اكساب معارف ومهارات جديدة حسب ما يتطلبه تطور العمل وقد اختلف الباحثين في تعريفه فمنهم من اعتبره من العمليات الاساسية والمقومات التنموية الاجتماعية التي اصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا والوسيلة التي تهيئ الفرد لاداء عمله بكفاءة وفاعلية يكون مردودها اضافة جيدة لبناء العام للمجتمع وقد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين فمنهم من راي انه "عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين ادائهم".<sup>(1)</sup>

ويعرفه pierre casse بانه "العملية التي تهدف الى تنمية القدرات ومهارات الافراد المهنية والتقنية او السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في اطار تنفيذ المهام والادوار المتعلقة بوظائفهم الحالية او المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح لنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل ويجب ان يشمل التكوين مل اعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين".<sup>(2)</sup>

وهناك تعريف اخر يرى ان التكوين هو "جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف اجراء تغيير مهاراتي معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الابعاد بمتطلبات عمله ا وان يطور اداء العملي والسلوكي بشكل افضل".<sup>(3)</sup>

ومن التعاريف السابقة تستطيع القول بان التكوين هو عملية الحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسات وتلك الجهود الهادفة والنشاط المستمر لتزويد الفرد بالمعلومات حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لا يبراز قدراته وذلك قصد النهوض بالطاقات والارتقاء بأدائهم وزيادة الفاعلية والاستمرارية وتحقيق اهداف مؤسساتهم.

(1) الامين بوشليق، (دور التكوين في تحسين اداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار ENTP " من 2010 الى 2014)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، في اقتصاد وتسيير الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير ، جامعة ورقلة، 2015/2014، ص3.

(2) منة عمري، (دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز-ام البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ام البواقي، 2015/2014، ص9.

(3) الطاهر بودويرة ، نور الهدى حموري ، المرجع السابق، ص6.

### -المصطلحات ذات العلاقة بالتكوين

بعد التطرق الى تعريف التكوين سنحاول ان نبين بعض المرادفات المشابهة لمصطلح التكوين وهي على النحو التالي:

أ-التعليم: ويقصد به المعرفة وتفسيرها يعمل على ارساء العمليات والاساليب للتفكير المنطقي السليم وليس تعام المجموعات من الحركات او الخطوات المتتابعة<sup>(1)</sup> وبمى اخر هو نشاط يهدف للوصول الى مهارات وخبرات ومعارف جديدة بناء في رفع من قدراته.

ب- تنمية الموارد البشرية: وهي اعداد العنصر البشري اعدادا صحيحا بما يتفق مع احتياجات المجتمع، على اساس انه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.<sup>(2)</sup>

ج- التنمية الادارية: هي الجهود التي يجب بذلها لتطوير الجهاز الاداري سعيا لرفع مستوى القدرة الادارية بوضع هياكل تنظيمية ملائمة لحاجة التنمية وتبسيط نظام العمل واجراءاته لدى كوادر العمل وتحسين بنية العمل وهذا يؤدي الى تحقيق اهداف خطط التنمية بكفاءة عالية وتكلفة اقل من المتوقع.<sup>(3)</sup>

د- التأهيل: ويعني اكساب الفرد مهارات وخبرات علمية وعملية وتحسيسه باهميته في المنظمة، وجعله اكثر مرونة مع ظروف العمل ورفع مستواه الثقافي واعطائه الفرضية لا ثبات الذات، وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء الى المنظمة فيدافع عن مصالحه الخاصة فبدونه لا تستثمر المنظمة وبدونها تفقد سببا من اسباب وجوده.<sup>(4)</sup>

(1) بن عمر جبارية، (دور التكوين في تحقيق فاعلية اداء العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2014-2015. ص18.

(2) موسى اللوزي، التنمية الادارية "المفاهيم، الاسس، التطبيقات"، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص87.

(3) ابو زيد العطاف، مفهوم التنمية الادارية واهميتها:

<https://specilities.bayt.com/11/03/2019/12:00pm>.

(4) احمد حمدين، دور التأهيل البشري في القوة الاقتصادية:

Ahmed 2012.ek lablog.com/08/04/2019/13:03pm

### المطلب الثاني: نظام التكوين في الادارة المحلية.

ان اهم السبل الواجب اتباعها من اجل الوصول الى تصور واضح للتكوين هو التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على اسس علمية جيدة، كما اننا اذا نظرنا الى التكوين بنظرة نظامية فان فهمنا وادراكنا للعملية سيتيسر حظوظ نجاح التكوين ستتضاعف ويصبح بالإمكان اجراء التقييم وممارسة الرقابة القبليّة من اجل ان نصل في الاخير الى تجسيد الاهداف الموضوعة مسبقا من التكوين بفعالية وكفاءة.

يعتبر نظام التكوين الجزء المحدد من الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، كونه يقوم بمجموعة من الانشطة والمهام المتعلقة بإكساب الافراد المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف والاعمال بأعلى انتاجية ممكنة من خلال مجموعة من الاجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الانظمة الاخرى في المؤسسة.<sup>(1)</sup> حيثنا عن التكوين كنظام يقتضي منا بشكل اساسي ذكر ما يلي:

-المدخلات: (INPYT) ممثلة اساسا في العمالة المراد تكوينها ، ثم الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتفاعل عمليات التكوين ، فالمدخلات هي الاجزاء التي يتم اخضاعها لعمليات معينة لتتحول من صيغتها<sup>(2)</sup> الاولى الى شكل اخر يتناسب واحتياجات النظام.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين الى ثلاثة انواع رئيسية وهي كالتالي:

أ-مدخلات انسانية (humaninput) وتتمثل في طاقات وقدرات الافراد ورغبتهم واتجاهاتهم وانماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام واهدافه.

اي ان المدخلات الانسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الافراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين واداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الافراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها أي حسب نوع هذه البرامج ووسائلها.

ب-مدخلات مادية (material input) وتتمثل في كافة الموارد غير الانسانية من اموال ومعدات وتجهيزات ومواد والتي تصل الى النظام ويستخدم في عملياته، بمعنى المدخلات المادية لنظام تكوين تتكون من اموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحلته بالإضافة الى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات واقسام التكوين.

(1) عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار (دور التكوين في تنمية الموارد البشرية)، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة الاغواط فيفري 2005، ص10-11.

(2) نفس المرجع، ص11.



ج-مدخلات معنوية-المعلومات morale input.information تعتبر المعلومات نوع اخر من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المكونون كما تتضمن الطرق والاساليب والاجراءات والمعايير وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والاوزاع المحيطة بالنظام وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وافكار.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية والمادية والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض، وبدونها لا يوجد نظام.

تتفاعل العمليات<sup>(1)</sup> او بالمعالجة ويقصد بالعمليات مراحل التكوين او النشاط التكوين وتتضمن تحديد الاحتياج من التكوين بالتنوع والكمية على مستوى المؤسسة او المهنة او الفرد نفسه، حصر الامكانيات التكوينية، تصميم برامج التكوين ثم تنفيذها وتقييمها.<sup>(2)</sup>

-المخرجات: تعتبر في النظام التكوين على انها يد عاملة مؤهلة لأداء المهام بفعالية وكفاءة بالإضافة الى برامج مصممة وادوات وطرق ومناهج مطورة والمؤلفة من:

-المخرجات المادية: زيادة معدلات الاداء ، ارتفاع الانتاجية، زيادة الارباح وتحسين طرق العمل.

-المخرجات المعنوية: تحسين العلاقات الوظيفية في المؤسسة وتطوير مهارات المكونين وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم في العمل.

التغذية العكسية: يتم من خلالها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا مع المخرجات ثم حساب وتحليل الانحرافات واتخاذ الاجراءات الصحيحة.<sup>(3)</sup>

**المطلب الثالث: اهداف التكوين ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية.**

تختلف اهداف برنامج تكويني من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة، وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وبالمحمل يهدف الى تحقيق جملة من الاهداف نذكر منها:

-تحديد الحاجات التكوينية في المؤسسة وبالتالي تحديد احتياجات المراد الوصول اليها.

(1) محمد احمد اسماعيل، منتدى الموارد البشرية

<http://hrdiscussion.com/hr44943.html/11/04/2019/13:00pm>.

(2) عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار، المرجع السابق، ص11.

(3) امينة عمري،، المرجع السابق، ص41.

## الفصل الثاني استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية

- تنمية معرف المتكويين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة اهداف المنظمة اي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا لمستجدات الي يجب الامام بها لا تقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات لعمل. (1)
- رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وهذا من خلال شعورهم بتقدير اهميتهم من طرف ادارة مؤسستهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم الي العمل بكافة قدراتهم.
- يهدف الي ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل، وهذا بفعل تاثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين.
- تخفيض العبء (2) على المشرفين كون المشرف يحتاج الي وقت في تصحيح اخطاء العاملين الذين تم تدريبهم او تكويينهم مقارنة مع غير المتكويين كما انه لا يحتاج الي الملاحظة الدائمة الي هؤلاء العاملين المتكويين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم ، ويقصد بالمرونة موجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الامر بانماط السلوك التنظيمي والمهارات اللازمة لاداء الاعمال، اما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الاعلى بصفة مستمرة ، ويصعب تحقيق ذلك دون ان يكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج متعددة على اسس علمية. (3)
- التقليل من التلف من سد الثغرات الموجودة في المهارات والسلوكيات تجعل العامل اكثر كفاءة في اداء عمله والتقليل من التلف وهو ما يخفض التكاليف بالنسبة للمؤسسة.
- اما عن الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تنعكس عن المؤسسة فهي تتراوح بين رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة وزيادة ارباحها، وتقديم جودة لزيادة زبائن المؤسسة. (4)

(1) امال صراوي، (تكوين الاطارات ودوره في تحسن اداء العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية اسمنت- تبسة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تنمية موارد بشرية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2015-2016، ص26.

(2) الامين بوشليق، المرجع السابق، ص4.

(3) اميرة بن جدو، المرجع السابق، ص32.

(4) امال صراوي ، المرجع السابق، ص26-27.

وانطلاق مما سبق تكوين الموارد البشرية يعد جهدا هادفا ضمن جهود برامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو و البقاء ومن خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين والسعي من اجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها وبالتالي تحسين الخدمات الادارة ومن بينها الادارة المحلية، ورفع من ادائها الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل، والمساهمة في التنمية الاجتماعية والثقافية والسياسية ، باعتبار الموظفين افرادا في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت، ويؤدي التكوين المتميز الى سرعة اداء المهام وارتقائها والمحافظة على التجهيزات وغيرها بالاضافة الى القدرة على التميز والابداع ومنافسة الادارات التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعية الخدمات وجودتها ، كما له دور في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي .

وبالتالي يمكن القول ان تحسين اداء الموظفين بلا شك يؤدي الى تعزيز القدرات وكفاءة الادارة المحلية.

### المبحث الثالث: نظام التحفيز في الادارة المحلية.

احتل موضوع الحوافز مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام ببحث الافراد على العمل بكفاءة مما يكفل الانجاز الفعال لاهداف المنظمة، وتظهر اهمية البيئة الادارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب والهادف لزيادة كفاءة الاداء.

### المطلب الاول: تعريف التحفيز.

يعتبر التحفيز من الامور والاساسيات الهامة للفرد والمديرين ، ونجاح المؤسسة يتوقف على مدى حماس موظفيها ودافعيتهم وعلى اساس اختلاف العلماء والباحثين في تحديد تعريفها لحوافز فمنهم من عرفه على انه "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدمه للأفراد كتعويض عن ادائهم المتميز والذي يسمى حافزا او مكافئة ، ويحتاج الامر ان تكون ادارة المؤسسة من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادرة على قياس اداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الاداء.<sup>(1)</sup>

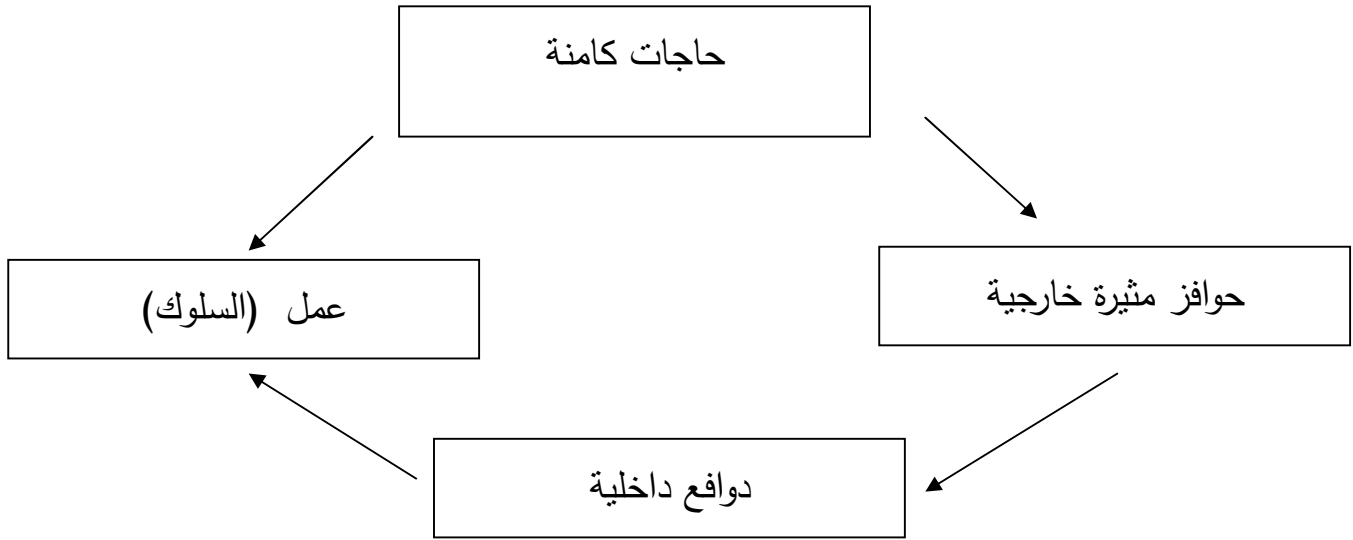
بينما عرف "بيندر" التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في ان واحد، وهي بحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله، وتحديد اتجاهه

(1) احمد ماهر، المرجع السابق، ص284.

## الفصل الثاني استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية

وشدته<sup>(1)</sup> من منظور اخر ثم تعريف التحفيز على انه مؤثر خارجي يحرك شعور الانسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب.<sup>(2)</sup>

وهذا ما نجده في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): حلقة السلوك الانساني.

المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم اداء المرؤوسين وتحفيزهم ، منهج تنمية الموارد البشرية للإفراد، ط2، مركز الخبرات المهنية، الادارة مصر، 2004، ص64.

من هنا يمكن القول ان التحفيز هو العملية التي تسمح بدفع الافراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوم معين او بذل مجهودان معينة قصد تحقيق هدف.

**المطلب الثاني: انواع التحفيز في الادارة المحلية.**

تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل واساليب تمكن الادارة استخدامها للحصول على اعلى كفاءة ممكنة من الاداء ، بحيث توجد عدة تصنيفات وهي متداخلة مع بعضها البعض ولعل اهم هذه التقسيمات تمثلت فيما يلي:

قسمت من حيث اتجاه اثرها على الفرد الى نوعين هما:

(1) وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، قسنطينة:دوان المطبوعات الجامعية المطبعية الجهورية ، مديرية النشر بجامعة قالمة، 2004، ص151

(2) رحاب حسين، جواد كاظم (تحفيز الموارد البشرية)، محاضرات في ادارة الموارد البشرية جامعة بابل، 2014/18/3، ص4.

## الفصل الثاني استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية

1) الحوافز الايجابية positive incentives و تمثل الحوافز التي تجذب الافراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كحوافز المادية والمعنوية.

2) الحوافز السلبية négative incentives وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو بحث سلوك معين لا ترغبه المنظمة وايضا تتضمن الحوافز المادية والمعنوية والتي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين. (1)

قسمت من حيث طبيعتها إلى:

1) حوافز مادية: ويقصد بها الحوافز ذات الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي. (2)

تقوم بإشباع حاجات الانسان وذلك تشجيعا على بذل قصارى جهدهم في العمل، واستعمال ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن بين هذه الحوافز الراتب، العلاوات المكافئات التشجيعية والمشاركة في الارباح. (3)

وتكون الحوافز المادية على اشكال مختلفة منها:

- الاجر: ويعد من اهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور في اشباع اكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي اكبر.

- مكافآت العمل الاضافي في بعض الاعمال فيها اوقات العمل اكثر ساعات المعتاد مما يستدعي اعطاء حافز مادي للعمل الاضافي.

- المشاركة في الارباح بحيث تقوم بعض الادارات بإعطاء اسهما لعاملها في شركاتها من اجل تحفيزهم نحو الافضل.

- الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لانها ما تتضمن زيادة الاجر يمكن ان تكون حافز معنوي اذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات اكثر. (4)

2) حوافز معنوية: الانسان بفطرته وبطبعه اجتماعي لا يمكن ان يعيش بعيدا عن الاحترام وتقدير الاخرين اه لذا تعتبر احدى الركائز ذات الاهمية القصوى في المنظومة ، وعلى الرغم من اهمية الحوافز المادية الا انها لا

(1) خيضر كاظم حمود، ياسين كامن الحرشة، ادارة الموارد البشرية، الأردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع والصناعة، 2007، ص186.

(2) منصور فهمي، ادارة القوى البشرية، القاهرة : دار النهضة العربية، 1982، ص335.

(3) علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الاسلامية 1982، ص151.

(4) علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص151

## الفصل الثاني استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية

تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فان نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الافراد ورغباتهم<sup>(1)</sup> وتشمل فرص التكوين، التطوير، الترقية.<sup>(2)</sup>

تعتبر الحوافز المعنوية غي المادية مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى افضل من الاداء ومن امثلة هذه الحوافز:

-ضمان العمل واستقراره.

-الحوافز الاجتماعية المعنوية.

-التقدم الوظيفي.

-المشاركة في اتخاذ القرارات.

-العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

-المركز والمكانة.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثالث: شروط تطبيق نظام التحفيز في الادارة المحلية.

من المهم والمفيد جدا للادارة عند تحديدها للنظام الحوافز ان تاخذ في الحسبان بشروط اساسية لوضع نظام هذه الحوافز وفيما يلي شروط النظام الجيد في التحفيز:

**1-البساطة:** وتعني ان يكون النظام مختصر وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.

**2-التحديد:** ويقصد به ان يكون انواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشرحة، فلا يكفي ان تقول ان " ينتج اكثر" او يؤدي الى "تحقيق من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من انواع مختلفة من التصرف.

**3-معايير للأداء:** ويقصد بذلك ان يتم وضع معايير للأداء والسلوك او مؤشرات الانجاز او الاهداف، ولن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس، كما اشرنا في البنود السابقة.

**4-ربط الحوافز بالأداء:** شعور الفرد<sup>(4)</sup> بان مجهوداته تؤدي الى الحصول على حافز معين.

**5-التفاوت:** معناه اختلاف الاداء سيؤدي الى اختلاف الحافز الممنوح.

**6-الهدف:** ان يكون للحافز هدفا معينا كرفع الانتاج.

(1) فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 88.

(2) وسيلة حمداوي، المرجع السابق، ص 156.

(3) فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 88.

(4) احمد ماهر، المرجع السابق، ص 252-253.

7-العلائية: وهو اعلان الجزاء ايجابيا كان او سلبيا على كافة العاملين.<sup>(1)</sup>

المطلب الرابع: اهمية التحفيز في تفعيل اداء الادارة المحلية.

يعتبر التحفيز شيئا لا غنى عنه في الادارة المحلية لان هناك فرقا كبيرا بين الاداء الفرد المحفز عن ادائه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات اهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الانتاجية، فاذا ما استخدمت بطريقة عقلانية عملية التحفيز ذات اهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة الى تحقيق الاهداف ومن جهة اخرى الى اشباع حاجات الفرد المختلفة وتتلخص هذه الاهمية في :

-الزيادة في الانتاجية وسرعته: فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله سيحرص على زيادة نسبة الانتاجية في العمل مما يؤدي الى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

-تعزيز وتقوية دوافع العمل لدي الافراد ومن ثم يضمن تفعيل وتحسن الاداء.

-تحفيز الروح المعنوية عند العاملين: فيشعرون بان لهم قيمة في مكان العمل وان لهم دورا مهما في النجاح الذي تم تحقيقه.

-تشجيع العاملين على الابداع: وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم من اجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطور بيئة العمل.

تطور أنشطة المنشأة: تساهم الحوافز في جعل العمل أكثر تطورا وهذا ما ينعكس ايجابيا<sup>(2)</sup> على العمليات التشغيلية.

ربط الاجر بالانتاج يزيد من تحفيز العمال بكل قدر جهده.-اشعار العاملين بروح العدالة واشباع حاجياتهم المتنوعة وعلى الاخص بما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.<sup>(3)</sup>

ومن هذا المنطلق فان الحوافز تلعب دورا حيويا في تفعيل وتحسين الاداء وبالتالي تحقيق مستوى افضل.

(1) براهيم بلقايد ، شرقي ديوري ، (علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص258.

(2) براهيم بلقايد، شوقي بوري ، المرجع السابق، ص257.

(3) علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص53.

### خلاصة الفصل:

وفي ضوء ما سبق يمكن القول ان استراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في التكوين ، التدريب ، التحضير احدى الطرق الرئيسية لرفع الانتاجية ومن المحاور الاساسية والرئيسية في تحسين العنصر البشري حتى يصبح اكثر معرفة واستعدادا وقدرة على اداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والسليم والمناسب بكل ابداع وابتكار، وتعتبر كذلك المسؤولة عن توضيح نظم واساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، ومن العناصر الحيوية بالغة الاهمية، فالفرد المدرب والمكون والمحفز هو القادر دائما على عمله والواثق من نتائجه والبعيد عن مخاطره اضافة الى مساهمتها في ترشيد القوى العاملة وذلك في ظل التغيرات الحاصلة ، لذا تعتبر من عوامل التنمية، والتنمية الموارد البشرية بلا شك تساهم في التنمية الادارية والتي من ضمنها الادارة المحلية لأنه كلما كانت الموارد البشرية داخل الادارة تمارس بشكل فعال كلما ادى ذلك الى تحسب ورفع مستوى الاداء.



الفصل الثالث: الموارد البشرية وتأثيرها على

تنمية المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة.

–تقديم المؤسسة الاستشفائية بخميس

مليانة.

–دور الموارد البشرية في تحسين اداء

المؤسسة الاستشفائية.

### الفصل الثالث: الموارد البشرية وتأثيرها على تنمية المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة

المستشفيات العمومية هي مؤسسات ذات أهمية بالغة في المجتمع ، نظرا لما تقدمه من خدمات التي تساهم في الرعاية الصحية للأفراد، والتي تتيح تحسين صحة المجتمعات التي يخدمها، وتفهم لاحتياجات المرضى وعائلاتهم المختلفة ، وتميزها بتحقيق رضا المرضى وتوفير افضل جودة ممكنة طبيا وخدماتيا، وهي التي تجمع بين مساعدة الناس والتدريس لطلاب الطب والتمريض، ونجاحها في اطار الاصلاح يجب ان يرتبط بالتسيير الصارم لها وكذا عصرنتها بالتجهيزات الطبية الحديثة واستقطابها لموارد بشرية ذات كفاءة عالية لأنها تمثل العنصر الاساسي في العملية التغييرية للمؤسسات الاستشفائية، وسنتناول في هذا الفصل مبحثين:

المبحث الاول: تقديم المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة اما

المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاستشفائية

#### المبحث الاول: تقديم المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة

سيتم تقديم المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة-ولاية عين الدفلى من خلال التطرق الى لمحة تاريخية عنها، وتعريفها وكذا ذكر اهم مهامها واهدافها.

المطلب الاول: تعريف المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة.

اولا: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

تكونت المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة بقرار وزاري مؤرخ في 20/12/1975 وعمليا بدا في الفاتح من شهر جانفي 1976 يضم ضمن هيكله المستشفى الذي يقع في بلدية خميس مليانة من صنف (ج) وقد انجز في اطار برنامج البناء المخصص لولاية الاصنام سابقا والمتضرر من زلزال اكتوبر 1980 وتحتوي المؤسسة على 07 مصالح استشفائية هي :

-الطب الداخلي.

-الجراحة العامة.

-جراحة الاطفال.

-طب النساء والتوليد.

-قسم انعاش والاستعجالات.

-طب الاطفال.

-جراحة العظام.

-مصلحة تصفية الدم.

ولها وعاء تقني متكون من المخبر والاشعة والصيدلة.

ثانيا: تعريف المؤسسة الاستشفائية.

بشكل عام حمل مفهوم الحالي للمستشفى عدة تعابير مختلفة في شكلها لكنها موحدة في المعنى الذي

تصبو الوصول اليه ، فقد عرفت الهيئة الامريكية للمستشفيات

American hospital association على انه المؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلا

طبية دائمة تشتمل على اسرة للتنويم وخدمات طبية تتضمن خدمات الاطباء وخدمات المريض المستمرة

لإعطاء المرضى العلاج اللازم.<sup>(1)</sup>

اما بخصوص المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة تأسست بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم

140-07 المؤرخ في جمادى الاول عام 1428 الموافق ل 19 ماي 2007، المتضمن انشاء المؤسسات

العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت

وصاية الوالي.<sup>(2)</sup>

كما تعرف انها مؤسسة ذات طابع اداري تتولى تقديم مزيج من الخدمات الصحية الوقائية، التعليمية،

التدريبية والبحثية من اجل رفع المستوى الصحي للبلاد.

وتتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج الاستشفاء واعادة التأهيل

الطبي الذي يغطي سكان بلدية واحدة او مجموعة بلديات.

ثالثا: موقع المؤسسة.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة على بعد 25 كلم من مقر ولاية عين الدفلى ويبعد

عن العاصمة بمسافة 120 كلم، ويتربع القطاع على مساحة 1546 كلم مربع وهو مقسم الى ستة فروع

صحية تغطي تسع بلديات تنتمي لولاية عين الدفلى وهي:

بلدية خميس مليانة.

-جندل.

<sup>(1)</sup> جميلة بشيخ ، المرجع السابق، ص35.

<sup>(2)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 140-07 ، 19 ماي 2007، يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية

والمؤسسات العمومي الصحة الجوارية، الجريدة الرسمية، العدد 33، 20 ماي 2009.

-بئر ولد خليفة.

-واد الجمعة.

-بئر بوش (بريوش).

المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة الاستشفائية

أولاً: مهام المؤسسة الاستشفائية.

تمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة بالحاجات الصحية التالية:

-ضمان وتنظيم توزيع العلاج الشفائي والتشخيص واعادة التأهيل الطبي والاستفاء.

-ضمان حفظ الصحة ومكافحة الاضرار والآفات الاجتماعية.

-ضمان تحسين مستوى ومستخدمي مصالح الصحة.

-التكفل بالمحالات الاستعجالية الطبية والجراحية.

-اجراء الفحوصات الطبية للمتخصصين في حدود الاختصاصات المتوفرة:

-الجراحة العامة.

-جراحة العظام.

-التخدير والانعاش.

-طب الاطفال.

-جراحة الاطفال.

-القيام بمختلف العمليات الجراحية في مختلف التخصصات الموجودة حسب البرنامج المسطر من طرف رئيس

كل مصلحة الاعتناء بصحة الام والطفل وهذا بتحديد وتطوير مصلحة حديثي الولادة، طب الاطفال، وكذا

مصلحة الولادة، وتدعيمهم بالموارد البشرية المؤهلة:

\*اخصائون في طب الاطفال.

\*شبه طبيين متخصصين في رعاية المواليد.

\*اخصائين في طب النساء والتوليد.

-تحسين الخدمات الصحية المقدمة لمرضى القصور الكلوي، وهذا بتحديث اجهزة لتصفية الدم وتدعيم

المصلحة بالعنصر البشري المؤهل الطبي والشبه طبي.

-ضمان فعالية في التسيير. وهذا من خلال طاقم اداري مؤهل.

- العقلانية في تسيير المواد المالية.
  - فرض الانضباط في المؤسسة وترسيخ احترام اوقات العمل.
  - ضمان تسيير فعال للموارد البشرية من خلال الاعداد والتنظيم والمتابعة المحدد تسيير الموارد البشرية والمتابعة المسار المهني للموظف.
  - اعطاء اولوية للتكوين.
  - التكوين للسلك الطبي والشبه طبي لتحسين المستوى.
  - مراجعة المصادقة للمجلس الطبي والمجلس الاداري ولعقد النجاعة.
  - وضع حيز التنفيذ لمخطط تسيير خاص بمواد الصيدلانية من اجل توقيع وتوزيع مختلف الادوية والمستهلكات والتسيير العقلاني لتفادي نفاذ او انقطاع الادوية.
  - اعطاء اهمية لتسيير المخزون الخاص بمختلف المعدات والوسائل وكذا المخزون المخصص للتغذية.
  - السهر على تقديم وجبات غذائية متكاملة ومتوازنة للمرضى والعمل على حد سواء.
- ثانيا: اهداف المؤسسة الاستشفائية.**

تهدف المؤسسة الاستشفائية لخميس مليانة تحقيق ما يلي:

- توظيف اعوان خاصين بالاستقبال والتوجيه.
- تكوين بعض الاعوان في مجال الاستقبال والتوجيه.
- تحسين الاستقبال.
- التنسيق بين المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وهذا باعداد برنامج خاص بالفحوصات الطبية المتخصصة.
- تعزيز نوعية مسارات العلاج وهذا بتدعيم الطاقم الطبي والتقني من اجل النقل السريع للمرضى.
- اعطاء ديناميكية للجنة مكافحة عدوى المستشفيات لضمان طاقة استشفائية من المستوى.
- تصميم برنامج متكامل من طرف مصلحة الوقاية.
- ضمان الفعالية في خدمة المريض.
- توظيف وتكوين اعوان الامن واعداد مخطط عمل خاص بأعوان الامن والوقاية .
- تحسين ظروف العمل من خلال توفير الامكانيات الضرورية لأداء العمل وهذا بتطبيق توصيات لجنة الصحة والامن.

- تحسين الوجبات الغذائية المقدمة للطواقم المناوب وكذا تجهيز وتأثيث غرفة المناوبة.
- تطوير التسيير التنبؤي للمهن خاصة في مجال الاحالة على التقاعد والخدمة المدنية بالنسبة لأطباء الاخصائيين.
- تصفية اوضاع الحياة المهنية لمهنيي الصحة من خلال تسطير جدول سنوي يتعلق بالترقيات في الدرجة او الرتبة.
- اعادة النظر في تنظيم مكتب الدخول.
- وضع نظام حاسوبي داخلي يهدف تحسين وتسهيل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمريض من خلال البرمجيات الالكترونية: Epistat, tcoh, patient ; epepharm
- تحديث هياكل الصحة ولوجستيك.
- وضع حيز لتنفيذ خطة الصيانة من خلال العمليات المدروسة من المبرمجة ضمن عمل المؤسسة كصيانة المولد الكهربائي ونظام التكييف.
- تحسين الرقابة الداخلية من خلال تحسين رؤساء المصالح والطبيين والشبه طبيين، بتحمل مسؤولياتهم اتجاه مهنة الصحة وللتكفل الامثل بالمريض.
- تطوير تسيير المصالح عبر اعادة النظر في توزيع المستخدمين حسب المعايير المعمول بها قانونا.
- السهر على اعداد جداول المداومة وبرنامج العمل اليومية في الوقت المحدد قانونا، ليس امضاءها وتوزيعها وتبليغها.
- الاعتناء بمختلف السجلات (الرقم، التصفح، الامضاء)، والحرص على كل المعلومات المتعلقة بالمريض (سجل الصيدلة ، سجل بروتوكول العمليات الجراحية ، سجل الفحوصات).
- الاعتناء بالملف الاداري للمريض.
- ضمان توازن الميزانية كترشيد النفقات مقارنة بالايادات وهذا بمتابعة الوضعية المالية للمؤسسة بصفة جورية الحساب الاداري في اخر السنة.
- الاستقبال للحالات المرضية التي تتطلب العناية عن قرب.
- يعتبر مستشفى خميس مليانة مركز للتوعية وكذا حماية الامومة والطفل.
- تسخير جميع الوسائل المادية والبشرية للسير الحسن للاستقبال المرضى من كل جانب ، كما يشرف مكتب المراقبة الطبية على حسن تسيير المؤسسة من جهة المصالح الطبية كما يقوم بتحقيقات وبائية.

المطلب الثالث: التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة.

يعتبر المستشفى من أكثر المستشفيات الصحية تعقيدا ويرجع ذلك اساسا الى تنوع طبيعة العمل وتعدد الوظائف بالمستشفى كما انها تقوم بتقديم خدماتها للجمهور مباشرة وذلك يدعي درجة كبيرة من التنظيم ولفهم التنظيم الداخلي للمستشفى لا بد من التطرق الى العناصر التالية:

### 1) مجلس الإدارة:

- وهو السلطة العليا في المستشفى والمسؤول عن حسن ادارته ونوعية الخدمة المقدمة، ويتعين أعضاؤه بمقرر من الوالي ، وقراراتها التي يتداولها هذا المجلس:
- مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والطويل.
- مشروع ميزانية المؤسسة.
- الحسابات التقديرية.
- الحساب الاداري.
- مشاريع التنظيم الداخلي للمديريات الفرعية، المجالس، الهيئات واللجان المختلفة.
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات لطبية والتجهيزات المرفقية وصيانتها.
- ابرام الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
- إجراء التوأمة بين المؤسسات والهيئات الصحية الاستشفائية.
- تشجيع وتفعيل دور طب العمل والطب الوقائي.
- المساهمة في تطوير العلاقة التعاقدية مع مؤسسات الضمان الاجتماعي، مديرية النشاط الاجتماعي.
- مشروع جدول تعداد المستخدمين.
- النظام الداخلي للمؤسسة.
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الايجار.
- قبوا الهبات والوصايا او رفضها.
- الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به. (1)

(1) يوسف حجو، (مساهمة اداء مكتب الدخول في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الامان باج بالشلف من وجهة نظر المستفيدين والموظفين) مذكرة مقدمة لنيل استكمال شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة شلف 2017-2018، ص56-57.

## 2- مدير المستشفى:

ان مدير المستشفى هو الرئيس التنفيذي الاول للمستشفى والذي يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة، ويساعده في ذلك اربعة نواب يكلفون بالمالية والوسائل ، الموارد البشرية، المصالح الصحية، وصيانة التجهيزات الطبية، والتجهيزات المرافقة ، والذين يتم تعيينهم بقرار من الوزير نفسه وتختلف واجبات ومسؤوليات مدير المشفى استنادا الى الوصف الوظيفي وتوفر مديرين اخرين طبيين وغير طبيين وكذلك الواجبات المحددة والمخصصة له من قبل الحكومة او مجلس الادارة.<sup>(1)</sup>

## 3)الهيئة الطبية:

يعتبر الاطباء اهم عناصر التنظيم في المستشفى واكثرها تأثيرا على كم ونوع الخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى لمرضاه، والجدير بالذكر ان مجلس الادارة هو المسؤول قانونيا واخلاقيا على سلوك الاطباء وعن العمل الطبي في المستشفى وللقيام بهذه المسؤولية لا بد للمجلس من المصادقة على القوانين الداخلية والتعليمات المنظمة للهيئة الطبية، ويتم تنسيق بين مجلس الادارة ومدير المستشفى ورئيس الهيئة الطبية عن طريق لجنة عليا تمثل فيها الجهات الثلاثة في الغالب تتألف اللجنة من ممثل مجلس الادارة ومدير المستشفى ورئيس الاطباء، وفي بعض الاحيان رئيس هيئة التمريض ومهمة هذه اللجنة دراسة الموضوعات الهامة وابداء الراي فيها من الناحية الادارية والطبية والتمريضية، وترفع اللجنة توصياتها في هذه الموضوعات الى مجلس الادارة لقرارها.

## 4-الهيكل التنظيمي:

لا يمكن تنظيم نشاط المستشفى بدون بناء هيكل تنظيمي باعتباره الية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة والتي تحدد مهام والمسؤوليات الخاصة بكل فرد داخل هذا المستشفى ومجال ممارستها.<sup>(2)</sup>

## المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاستشفائية

سيتم التطرق في هذا المبحث لدراسة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومعرفة الامكانيات البشرية المتوفرة لديها واجراء مقابلة مع المديرية الفرعية للموارد البشرية.

## المطلب الاول: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة.

يشتمل التنظيم الاداري للقطاع الصحي لموضوع تحت سلطة المدير والذي يلحق به مكتب التنظيم

العام ومكتب الاتصال بحيث:

<sup>(1)</sup> يوسف حجوج، نفس المرجع، ص57.

<sup>(2)</sup> جميلة بشيخ، المرجع السابق، ص40.



المدير: هو المسؤول الاول والاخير عن تسيير المؤسسة حيث:

- يمثل المؤسسة امام العدالة في جميع اعمال الحياة المدنية.
  - هو الامر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
  - يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
  - يحضر مشاريع الميزانية التقديرية ويعد حساب المؤسسة.
  - يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الادارة.
  - يضع التقرير السنوي للنشاط ويرسله الى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الادارة.
  - يقوم بابرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في التنظيم المعمول به.
  - يمارس التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة العمومية باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل اخر من اشكال التعيين.
  - يمكنه ان يطلع المجلس الطبي بكل امر ذي طابع طبي علمي او تكويني.
- 2- مكتب الاتصال:** تتمحور مهامه فيما يلي:

- تطبيق قرارات المدير.
  - استقبال المجلس الاداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات.
  - معالجة شكاوى المواطنين.
  - مكلف بامانة المجلس الطبي والاداري.
- 3- مكتب التنظيم العام:** يقوم بمتابعة البريد الوارد والصادر من مختلف المصالح الطبية والادارية وكذا المؤسسات العمومية الخارجية والخاصة.

**4- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** وتتكون من ثلاث مكاتب هي:

- مكتب الميزانية والمحاسبة: من نشاطات هذا المكتب السهر على تنفيذ بنود الميزانية وتسجيل الاعتمادات المالية المعتمدة والممنوحة وتسجيل وجرد كل العتاد الطبي والاداري من كراسي ومكاتب واثاث واجهزة الكمبيوتر ومراقبة كل الفواتير والتصديق عليها وتحويلها الى المصالح المعنية لتسديد مبالغها.
- مكتب الوسائل العامة والهيكل: يتولى ضمان تموين المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والاجهزة الطبية والادوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة، النظافة، الاطعام، الاثاث.... وغيرها.

-مكتب الصفقات العمومية: يتكفل بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف انواعها من اجل تمويل المؤسسة بالمواد والعتاد الضروري.

**5-المديرية الفرعية للموارد البشرية:** تقوم هذه المديرية بنشاطات تسيير الموارد البشرية ، حيث يضم المكاتب التالية:

-مكتب تسيير الموارد البشرية والتعداد والمنازعات: تسهر على تسيير الحياة المهنية للعمال وكافة الموظفين وحسن التكفل بهم ، من خلال تسيير وضعيتهم المالية والاجور وشؤونهم الادارية، كما تسهر على اعداد جداول الترقية للعمال لكل نهاية السنة، واعداد كل القرارات الادارية المتعلقة بتعيينهم وتثبيتهم وترقيتهم واحالتهم على التقاعد وزيادة عن ذلك تقوم باعداد القرارات المتعلقة باجراءات الامتحانات والاختبارات المهنية والمسابقات على اساس الشهادات، بالاضافة الى التكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الافراد او تكون الادارة طرفا فيها، والخلافات الخارجية بين الادارة والمواطنين وحتى الافراد العاملين بها.

-مكتب التكوين: يتكفل بجميع الاجراءات لاجل تفعيل جميع انواع التكوينات داخل المؤسسة او خارجها من اجل رفع مستوى اداء المستخدمين على كافة انواعهم.

**6-المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والاعمال الصحية وتتكون المديرية من المكاتب التالية:

-مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية: يتكفل هذا المكتب بمتابعة النشاطات الصحية، جمع الاحصائيات والتأكد من صحتها وارسال التقارير والمعلومات الى مديرية الصحة والسهر على تطبيق كافة التعليمات كما يسهر على التنسيق بين كافة المصالح الصحية وتنظيم طريقة العمل.

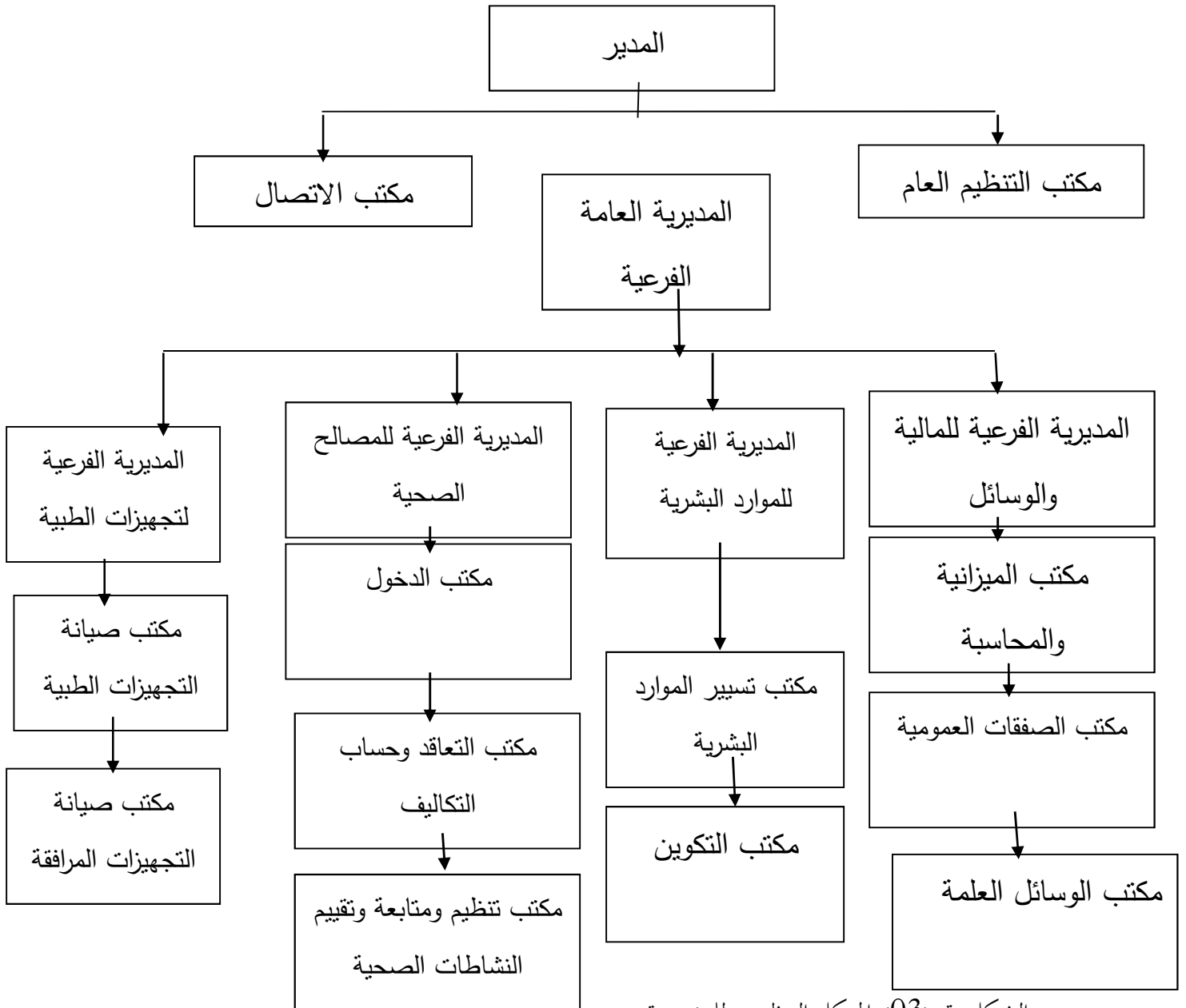
-مكتب التعاقد وحساب التكاليف: من مهام هذا المكتب القيام بحساب التكلفة الفعلية لكل مصلحة على حدا وذلك اعتمادا على تجميع البيانات المتعلقة بالمصاريف التي يتم توزيعها على المصالح بالنسبة الى حجم النشاط المعبر عنه بوحدات القياس لكل مصلحة.

-مكتب القبول: يتم من خلال هذا المكتب تسجيل حركة المرضى من دخول وخروج كذلك القيام باستقبال وتوجيه المرضى كما يقوم بكافة التسجيلات سواء تلك المتعلقة بالمرضى او الخاصة بالحالة المدنية، تسجيل المواليد والتنسيق مع مصالح الحالة المدنية بالبلدية.

**7-المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية والمرافقة:** تتولى هذه المديرية الاشراف على استلام التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة والامضاء على محاضر الاستلام والاشراف على التشغيل الاولى لها، ابرام اتفاقيات

الصيانة وتدوين التدخلات التي تنفذها المصلحة على التجهيزات الطبية والمرافقة وتكوين ملف لكل جهاز طبي (بطاقة الجرد، محضر التشغيل، تقارير الصيانة الفواتير والمتابعة اعمال الصيانة، كل العمليات المتعلقة بالغاء استعمال العتاد والتجهيزات بالتنسيق مع مفتشية املاك الدولة ، وتضم هذه المديرية مكاتبين:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية : يسهر على الاجراءات والعمليات الخاصة بصيانة كافة التجهيزات الطبية.
- مكتب صيانة التجهيزات المرفقية يسهر على صيانة التجهيزات المرافقة للتجهيزات الصحية.
- بالإضافة الى الهياكل الادارية المكلفة بالتسيير لمصاح وشؤون المؤسسة العمومية الاستشفائية.



الشكل رقم(03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية الاستشفائية بخميس مليانة.

الجدول رقم (1): يمثل البطاقة التحليلية للمؤسسة العمومية الاستشفائية

المصالح	عدد الاسرة	الوحدات
1-الجراحة العامة	40	1-استشفاء الرجال 2-استشفاء النساء 3-الانعاش
2-طب امراض النساء والتوليد	36	1-امراض النساء 2-التوليد
3-علم الاوبئة	/	1-المعلومات الصحية 2-النظافة الاستشفائية
4-الاشعة المركزية	/	1-الاشعة 2-التخطيط بالصدى
5-الامخبر المركزي	/	1-علم الاحياء المجهرية 2-الكيمياء الحيوية
6-الطب الداخلي	44	1-استشفاء الرجال 2-استشفاء انساء 3-طب الاورام 4-تصفية الدم
7-جراحة العظام والرضوض	16	1-استشفاء الرجال 2-استشفاء النساء
8-طب الاطفال	48	1-طب الاطفال 2-حديثي الولادة
9-الصيدلية	/	1-تسيير المواد الصيدلانية 2-توزيع المواد الصيدلانية
10-الاستعجالات الطبية الجراحية	12	1-الاستقبال والفرز 2-استشفاء

المصدر: المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة

الجدول رقم (02): يمثل المنصة التقنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة.

المصلحة	الوحدة
	المركزي
المخبر	الاستعجالات
	المركزي
الاشعة	المسح
	الاستعجالات
العمليات	المركزي 3 قاعات
	الاستعجالات قاعتان
نقطة نقل الدم	نقل الدم

المصدر: المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة

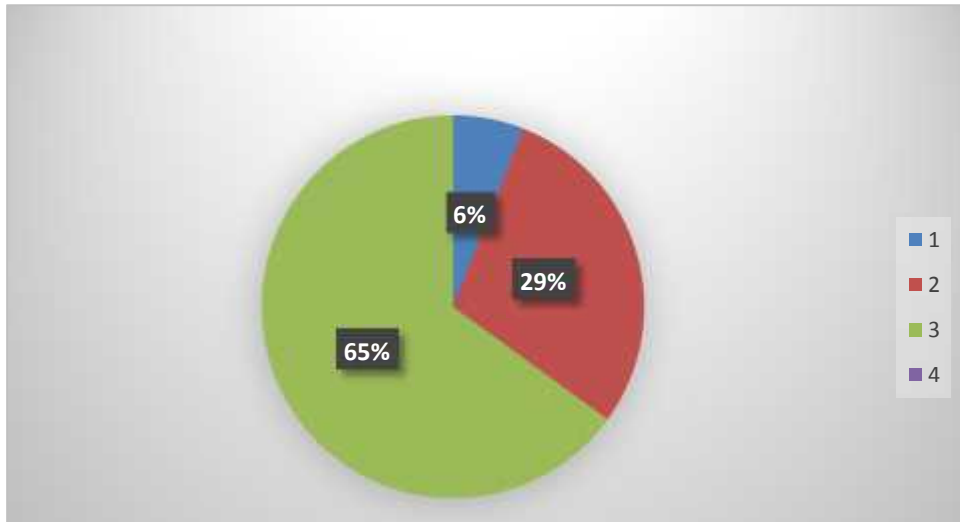
المطلب الثاني: الامكانيات البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة.

أ- الاشخاص الطبيين (الاطباء):

الاطباء 6%

اطباء جراحين 29%

اطباء اخصائيين 65%



ب- الافراد الشبه طبيين (الممرضين) ك

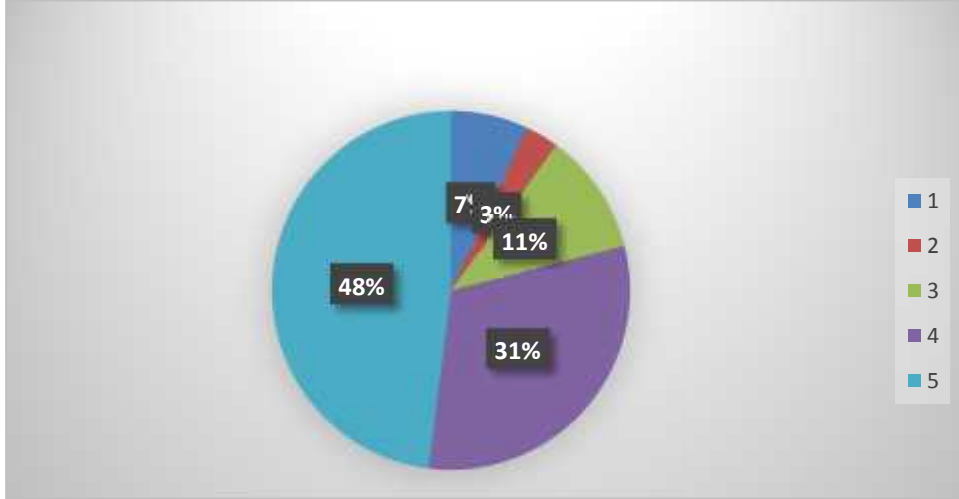
1-التغذية 7%

2-الانعاش والتخدير 3%

3- التوليد 11%

4- التحاليل 31%

5- الاستعجالات 48%



ج- الاشخاص الاداريين والاعمال العامة الأخرى:

1- الاشخاص الاداريين حوالي 35 موظف اداري

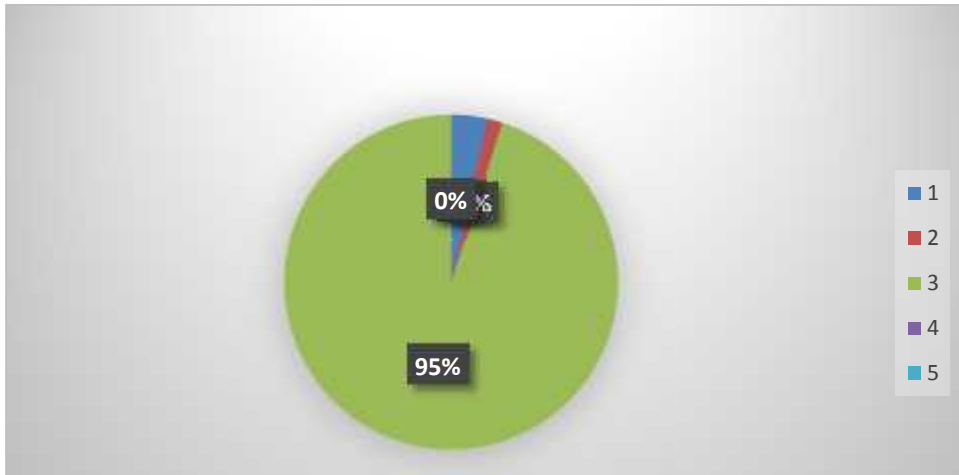
المؤطرين: 5

المنقذين

2- التعيين 2

3- العاملين 134

والاشخاص العاملين يتوزعون على مختلف اقسام الاستشفائية والتنظيف و الحراسة.



## المطلب الثالث: ادارة الموارد البشرية الاستشفائية بخميس مليانة.

يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الاستراتيجية التي تحظى بعناية كبيرة من طرف الدولة، وذلك كونها تهتم بصورة مباشرة بصحة المواطن، وهذا لتوفير مختلف الخدمات الطبية وعبر عديد التخصصات بما في ذلك الاستعجالات الطبية على مدى العام.

ولعل الطرف الاساسي في هذه الخدمات هو التركيبة البشرية من موظفين واطباء، اداريين، اعوان مختصون....

حيث تتولى هذه الاخيرة تقديم الخدمات المذكورة للموظف كل حسب دوره، ويحظى الموظف في القطاع الصحي باهتمام ادارته، وذلك بتوفير مستلزمات وشروط العمل، من اجل ان يؤدي وظيفته على احسن حال، ومن الامتيازات التي يحصل عليها الموظف نجد:

## اولا: تكوين الموظفين:

تولي الادارة الصحية اهتماما لهذا المحور نظرا لأهمية المباشرة في ترقية مهام الموظف ومواكبة المستجدات الحاصلة في المجال الصحي، ويتنوع هذا التكوين حسب احتياجات المؤسسة الصحية، ومتطلبات الوظيفة، لذلك يمكن التطرق الى ذلك وفق الانواع التالية من التكوين:

## أ-التكوين القاعدي:

ويقصد به هو ذلك التكوين الذي يباشر الموظف عند التحاقه بالوظيفة من اجل معرفة كيفية ادائها وبالتالي عدم الوقوع في الازعاج، وهو تكوين مكمل لما تحصل عليه الموظف في حياته الدراسية، ويعتبر هذا النمط مهما جدا في حياة الموظف لانه يمكنه من قاعدة معرفية تؤهله لاداء وظيفته بصورة جيدة.

## ب-التكوين المستمر:

وهو عبارة عن اسلوب تلجأ اليه الادارة لتحسين اداء موظفيها<sup>(1)</sup> وهذا عبر:

-دورات قصيرة المدى اذا كانت المدة تقل عن ستة اشهر او تساويها.

-دورات متوسطة المدى اذا كانت المدة تفوق ستة اشهر تساوي سنة واحدة او تقل منها.

-دورات طويلة المدى اذا كانت تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات على الاقل، ويرجع ذلك بحسب

نوع التكوين الخاضع له العامل ، لان هناك تكوين قبل الترقية ، والتكوين التحضيري اثناء فترة التبرص، واخلية

التكوين المتواصل اضافة الى التكوين خارج الوطن.

(1) إجراء مقابلة مع السيدة سهيلة العوفي، المديرية الفرعية للموارد البشرية، بتاريخ 2019/05/11 ، على الساعة 10:00.

ويندرج ذلك في اطار المخطط القطاعي السنوي لتحديد المعلومات، وتحسين المعارف، من اجل ان يقدم افضل الخدمات الصحية، ويتقرر هذا البرنامج في العادة من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بالاشتراك مع الوزارة المعنية، وسيطر هذا النوع من التكوين بناء على الاستراتيجية العامة التي تنتهجها مديرية الصحة من اجل مواكبة كل التطورات الصحية والعلمية المستجدة في عالم الصحة.

#### ثانيا: التدريب.

يندرج ضمن محاور التكوين الشاملة فهو يهدف الى تنمية قدرات الموارد البشرية في الوظيفة، حيث يكتسب الموظف مهارات جديدة ومعلومات ادق تمكنه من تحسين ادائه، الا ان التدريب ادق من التكوين لان الاعتماد فيه يبنى على تقنيات محددة ، ومهام واضحة تدرّب المهارات وترقي العمل، ويتم ذلك عادة ضمن المعاهد المختصة والمدارس والجامعات والمستشفيات بإشراف الاطباء ومختصين يتم فيه التركيز على الجانب التطبيقي المهاري عن طريق الممارسة المباشرة والملاحظة المركزة.

ويعتبر التدريب ايضا احد الاليات التي تساهم في عدم وقوع الموظف في الازمة الطبية، وبالتالي الارتقاء بالمؤسسة الصحية لتقديم افضل الخدمات للمواطنين.

ان التكوين والتدريب مصطلحان يصاب في خانة واحدة كونهما يحملان نفس الغاية، والهدف المتعلق مباشرة بسبب تحسين اداء الموظف في اطار الوظيفة المسندة اليه، وبالتالي نلاحظ اهتمام الادارة الصحية لهذا المجال من خلال اعتماده ضمن مخططات عملها.

واذا كان الموظف قد سخر الى اداء وظيفته حسب القوانين والتشريعات واستفادة من مزايا التكوين والحقوق التي ضمنها له القانون فانه يحتاج مقابل ذلك الى تحفيزات وتشجيعات نظيرا لجهود للمقدم وهذا من اجل مواصلة الجهد.

#### ثالثا: تحفيز الموظفين.

-القصود بالتحفيز هو تلك المبادرات التي يقوم بها تقوم بها الادارة في تشجيع الموظفين وهذا نتيجة الجهود الذي يقدمونه، ويتمثل في عدة اشكال (التكريمات، الترقية ، المساعدات الاجتماعية، مزايا وامتيازات متعددة).<sup>(1)</sup>

(1) إجراء مقابلة مع السيدة سهيلة العوي، المرجع السابق.



حيث تسعى الإدارة من وراء ذلك الى تشجيع الجهود المبذولة والرفع من معنويات الموظف وتوطيد علاقات العمل داخل المؤسسة الصحية، وخاصة في المناسبات الوطنية والعالمية (اليوم العالمي للأمومة، للصحة للمعوقين).<sup>(1)</sup>

ومن اشكال هذا التحفيز:

-منح مكافأة مالية

-منح مكافأة سياحية.

-الترقية في الوظيفة والمنصب.

-تقديم هدايا ووسمة.

-تقديم شهادات اعتراف شرفية.

ان نجاح قطاع الصحة مرهون بانتهاج مختلف الاساليب التنظيمية وذلك من اجل ان يحقق الغاية المنشودة حيث يعتبر في ذلك التكوين والتدريب استراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها لأنها ترتبط بصورة مباشرة بمدى تطور المهام وتحسين الاداء خاصة في الوظائف التي تتطلب تدريبا مستمرا

<sup>(1)</sup> إجراء مقابلة مع السيدة سهيلة العوفي، المرجع السابق.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا المؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة، عن طريق المقابلة ومن خلال الاجابة عن الاسئلة المطروحة اتضح بأن للتدريب والتكوين والتحفيز مكانة مهمة ومن ضمن اهتمامات الفئة العمالية في هذه المؤسسة نظرا للدور البارز الذي يأتي من خلال دورات التكوينية والتدريبية والمزامنة مع تطورات التكنولوجيا، اذ يظهر بأن الاداء المتناسق داخل المؤسسة بين الوظائف المختلفة وبالخصوص الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري الدور الهام في تقديم خدمة صحية ، كما لاحظنا ان المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة تعمل بكل جهد للحصول على اطارات وكفاءات بشرية ذات خبرة كبيرة، ذلك لما لها من تأثير على اداء الادارة المؤسسة، وكلما كان هناك عمل على تسيير الجيد للعمال وتطوير لقدراتهم من خلال الدورات التدريبية والتكوينية وتحفيزهم كلما كان هناك تحسين في كفاءة العمل ، وبالتالي تعزيز لقدرات إدارة المؤسسة و تقديم خدمة صحية جيدة .

الخاتمة

يعتبر المورد البشري في وقتنا الحاضر احد اهم العوامل المهمة لتحقيق التنمية الادارية بصفة عامة والادارة المحلية بصفة خاصة، اذ يعتبر هذا العنصر عنصرا فعالا وحساسا، و وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، والتي لا يمكن ان تستبدل بعوامل اخرى ولا يمكن ايجاد بدائل تنافسية في الاهمية فكل الدراسات والنظريات اثبتت مدى اهمية وفعالية هذا العنصر، وبالتالي فهو اساس كل ثروة، وأن على المؤسسات اليوم ان تهتم بهذا العنصر وان تعطيه القيمة الفعلية وان تعمل على تنميته من خلال الوظائف الاساسية لعملية تنمية الموارد البشرية "التدريب، التكوين، التحفيز".

فالتدريب الاداري يساهم بشكل مستمر تمويل الادرات "الادارة المحلية" بالكفاءات البشرية عن طريق تحسين عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة، ويعد في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة اداة التنمية ووسيلتها، كما انه الاداة التي اذا احسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الاداء والانتاج، ويلعب دورا اساسيا في نمو الثقافة وتبرز اهمية ذلك باعتباره اساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه وعن طريق التدريب يستمر الاعداد للمهنة طالما ان متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة لانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تحقيق المعلومات من المجتمع الى اخر، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الافكار ويغير السلوك ويطور المعدات والاساليب في العمل والتدريب ليس عملا عشوائيا او مهمة زائدة وانما وظيفة رئيسية مهمة.

اما بخصوص التكوين فهو الحل الرئيسي والحجر الاساس لتوفير عمالة مؤهلة وقادرة على اداء مهام العمل بشكل جيد حيث يزيد من فاعلية اداء الفرد وجودته، والتكوين من مهام ذات الاهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية، او لما ترتبط به من خطة استراتيجية تهدف الى ضمان اداء العمل بفعالية وسرعة لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة وخاصة عند توفر الموارد داخلها، وكل هذا من شأنه ان يدفع بالفرد الى بذل الجهود التنموية في الادارة والى الابداع والتحرر من كل مظاهر التبعية في العمل والجمود والروتين، فالتكوين له مساهمات فعالة ورؤية استراتيجية واضحة ويعمل على وضع الخطط والاهداف البعيدة والقريبة والمتوسطة.

وبالنسبة للتحفيز له اثر ملحوظ على تحسين الاداء وزيادة الانتاجية للعامل لذا يجب على كل منشأة ان تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لا جلّه، حتى تستمر المنشأة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء اساسي في

## الخاتمة

عملية التطور والنجاح والعامل الذي يحرك الشخص من اجل الاستجابة والقيام بسلوك محدد من اجل تحقيق هدف معين.

وعلى ضوء ما سبق يتم تقديم جملة من النتائج والمقترحات في حل مشكلة الاهتمام بالموارد البشرية ودورها في تعزيز قدرات الادارة المحلية ويمكن اجمالها في النقاط التالية:

### اولا: النتائج:

-التوسع والتطور في العصر الحديث فرض وجود الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها فاصبحت ضرورة حتمية في كل المجالات من اجل الاستمرار و البقاء ومن بينها التنظيم الاداري.

-الادارة المحلية اليوم اصبحت لها احتياجات تدريبية وتكوينية محلية انطلاقا من حاجة افرادها الى تحسين وتحديد مستواهم ومعارفهم وزيادة من مهاراتهم ومما لا شك ان للتكوين والتدريب اهمية في مجال تأهيل الكوادر البشرية والقوى العاملة.

-يساهم التدريب في تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتطوير اداء العاملين وزيادة من انتاجياتهم.

-للتكوين دور مهم وكبير في ايجاد افراد اكفاء وذوي مهارات وقدرات ابداعية وسلوكية وتطوير من قدراتهم في توقع حل مشكلات العمل التي تواجههم ، وهو بدوره عملية تحتاج الى عنصر بشري بديرة رغبة ووعي كاف وذوي اختصاص للنهوض بالادارة المحلية.

-عدم الاهتمام بعملية التكوين والتدريب يؤدي الى تدني انتاجية المواطن وبالتالي فشل اداء **الاجراءات**، ولا يكفي القيام بها فقط بل يجب تحسينها وتقييمها.

-ان نجاح اي مؤسسة مرتبط بالدرجة الاولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة فاذا كان هؤلاء العمال اكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الاخرى، ومن هنا تظهر اهمية الحوافز ودورها في رفع الانتاجية وتفجير قدرات العامل ، اذ ان الاختيار السليم للحافز يؤدي الى دفع العاملين نحو تحسين الاداء ، كما تعمل ايضا على ربط مصالحه بمصالح المنظمة.

### ثانيا: الاقتراحات

تفعيل دور امكانيات ادارة الموارد البشرية وتجهيزها بكل الوسائل التي تطور انشطتها وفعاليتها وكفاءتها ، وتحديث توجهاتها ومهاراتها.

## الخاتمة

- 
- اختيار القيادات الادارية داخل الادارة المحلية على اساس الخبرات والمهارات الطويل والتقرب الى العمال ودعمهم بالمعرفة الحديثة وتقنيات المعلومات اللازمة للنهوض بالادارة المحلية والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاستماع اليهم.
- الاهتمام بالتدريب ونشر ثقافته من خلال اشتراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات واخذ بارائهم واشعارهم باهمية التدريب.
- تحسين التكوين الداخلي للمؤسسات وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الاداء، وتخصيص الميزانية اللازمة لذلك، ودعم برامج التكوين والتدريب خارج الوطن، وزيادة الوعي بأهميتهم لدى رؤساء المؤسسات.
- تقييم البرامج التدريبية والتكوينية بشكل مستمر والاستفادة منها في المؤسسات الاستشفائية، كما يجب عليها اجراء دراسات علمية للتعرف على نقاط القوة والضعف باعتبارها الخطوة الاولى في تحديد احتياجات العاملين.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب الاطارات والكفاءات القادرة على القيام بمهام ومسؤوليات وانشطة الموارد البشرية على مستوى من الكفاءة والفاعلية في ضوء التقدم العلمي والتطور الفني.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا: الكتب.

1. الامين عمال محمد، الوجيز في الجماعات المحلية، الجزائر، دار بلقيس، ط1.
2. بدران محمد ، الادارة المحلية دراسات ومفاهيم العلمية وحالات درامية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1986.
3. بن عنتر عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية مفاهيم ، اسس، ابعاد، استراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
4. توفيق عبد الرحمن، تقييم اداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والافراد، مصر: مركز الخبرات المهنية للادارة، ط2، 2004.
5. حجازي محمد حافظ، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
6. حسونة فيصل، ادارة الموارد البشرية، الاردن، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2001.
7. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية المطبعية الجوهريّة، 2004.
8. الخلايلة محمد علي، الادارة المحلية وتطبيقاتها، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
9. سعيد مؤيد، حرحوش عادل صالح، ادارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، الاردن، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
10. صالح محمد فالح، ادارة الموارد البشرية، الاردن: دار الحامد، ط1، 2004.
11. الصغير علي محمد، قانون الادارة المحلية الجزائرية، عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
12. صلاح الدين، محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية "مدخل تطبيقي"، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
13. صلاح عبد الباقي، حنفي عبد الغفار، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، الاسكندرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، 1988.
14. الطماوي سليمان، الوجيز في القانون الاداري "دراسة مقارنة"، القاهرة: دار الفكر العربي، 1982.
15. عبد الوهاب علي محمد، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الاسلامية، 1982.
16. العزاوي نجم، التدريب الاداري، الاردن: دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، 2006.



## قائمة المراجع

17. العزاوي نجم، جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواطنة الدولية، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
18. العطار فؤاد، مبادئ في القانون الاداري، القاهرة، 1955.
19. عوض صابر فاطمة، علي خفاجة ميرفت، اسس ومبادئ البحث العلمي، الاسكندرية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية 2002.
20. فهمي منصور، ادارة القوى البشرية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1982.
21. كاظم محمد خيضر، الخرشنة كاس ياسين، ادارة الموارد البشرية، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط2، 2007.
22. الكلاله محمد طاهر، تنمية وادارة الموارد البشرية، الاردن: دار علم للثقافة والنشر والتوزيع، ط1، 2008.
23. اللوزي موسى، التنمية الادارية، المفاهيم، الاسس، التطبيقات، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
24. ماهر احمد، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
25. المبيض صفوان، واخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الادارة المحلية، الاردن ، دار اليازوري العالمية النشر والتوزيع، 2011.
26. محمد عباس سهيلة، ادارة الموارد البشرية، الاردن، دار وائل للنشر ، 2002.
27. محمد عساف عبد المعطي، التدريب والتنمية الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2008.
28. مرعي محمد جمال ، التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب 1993.
29. نوري منير ، كورتل فريد، ادارة الموارد البشرية، الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

ثانيا: المقالات:

\*المجلات:

1. ابراهيمي عبد الله، المختار حميدة، (دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الاغواط، العدد السابع، فيفري 2005.

## قائمة المراجع

2. الامين محمد، (المشاركة تعزز الرقابة الشعبية على سلوك المجالس المنتخبة)، مجلة جز ايرس، مجلة سياسية، جامعة الجيلالي يابس، 2017/09/10.
3. بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، (علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.
4. صيام مصطفى، بوقناديل محمد، (مساهمة ادارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاساتها على مخرجات التعليم العالي)، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الثاني، اكتوبر 2018.
5. فهمي ابو زيد مصطفى، (نظام الادارة المحلية في القانون المقارن)، مجلة العلوم الادارية، العدد الاول، 1961.
6. مبيانوس علي، شيخ ديب صلاح، سالم راشد الشامسي، (قياس اثر التدريب في اداء العاملين)، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009.
7. ناجي عبد النور، (دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة: تجربة البلديات الجزائرية)، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرياح، العدد الاول، جوان 2009.

### ثالثا: الملتقيات.

1. بودويوة الطاهر، (دور برامج التكوين في التأهيل الكوادر البشرية)، ملتقى دولي، جامعة قسنطينة.
2. الذغبي سمارة خالد، (العلاقة بين الادارة المركزية والادارة المحلية واساليب تكاملها)، الملتقى العربي الاول حول نظم الادارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان.
3. طعمانة محمد محمود، (نظم الادارة المحلية المفهوم والفلسفة والاهداف)، الملتقى العربي الاول نظم الادارة المحلية في الوطن العربي، صلالة، سلطنة عمان، 20/18/2003.
4. طعمانة محمد محمود، عبد الوهاب محمد سمير، (الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات الاردن، 2005.

### رابعا: الرسائل الجامعية.

1. بشيخ جميلة، (دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية: دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل بـ "مستغانم")، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2016-2017.

## قائمة المراجع

2. بن حدو اميرة، (دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمنجم الفوسفات (somiphos) بئر العاتر، تبسة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الانتاجية، جامعة قلمة، 2016-2017.
3. بوشليق الامين، (دور التكوين في تحسين اداء العاملين، "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار ENTP من 2010 الى 2014)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة التسيير، جامعة ورقلة، 2014-2015.
4. بوعريوة الربيع،(تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2007.
5. جبارية بن عمر، (دور التكوين في تحقيق فاعلية اداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- الوادي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2014-2015.
6. حجو يوسف، (مساهمة اداء مكتب الدخول في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاختان باج بشلف من وجهة نظر المستفيدين والموظفين)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 2017-2018.
7. حمدي خديجة، بلحاج هجيرة، (التنظيم الاداري في الجزائر)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة 2016-2017.
8. حمدي محمد، واجعوط سمير، (دور الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسات)، مشروع مذكرة مقدم لاستكمال اجراءات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة جلفة، 2016-2017.
9. ذيب يوسف واخرون، واقع العلاقات العامة في الادارة المحلية: ولاية خنشلة نموذجاً)، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال والاعلام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2009-2010.
10. زيد المال حسناء، (واقع التدريب في اطار تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمينة ام البواقي)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وتسيير الموارد ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ام البواقي، 2015-2016.

## قائمة المراجع

11. سكساف علاء الدين، (دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة بسكرة، 2016-2017.
12. السنوسي محمد هالة الطيب، (اثر التدريب الفعال على اداء العاملين في المصارف السودانية)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ن كلية الدراسات العليا للعلوم التجارية، جامعة السودان، 2016.
13. صراوي امال، (تكوين الاطارات ودوره في تحسين اداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية اسمنت -تبسة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2015-2016.
14. عمري امنة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بوحدة نفعال لتوزيع وتخزين الغاز-ام البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ام البواقي، 2014-2015.
15. قصرأوي امينة، (ادارة المناطق العربية الفلسطينية في اسرائيل)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة 2011-2012.
16. لمير عبد القادر، (الضرائب المحلية ودورها تمويل ميزانية الجماعات المحلية)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة وهران ، 2013-2014.
17. ماضوي بوبكر، (صور الرقابة على الادارة المحلية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة ، 2013-2014.
18. محمود موسى اسامة، (واقع التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين-قطاع غزة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحول على درجة الماجستير في قسم ادارة اعمال كلية التجارة، جامعة غزة، 2007.
19. مزياي فريدة، (الجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في تشريع الجزائري)، بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه الدولة في القانون، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2005.
20. مسعود علي تايه، (دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية: دراسة تطبيقية الشركة العامة للصناعات الكهرباء بغداد)، اطروحة دكتوراه في ادارة اعمال ، جامعة العراق.

## قائمة المراجع

21. يوسف عبد عطية بحر، (واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين: دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في قسم ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2007.

خامسا: الوثائق الحكومية.

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 07-140، 19 ماي 2007، يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية والصحة الجوارية، الجريدة الرسمية، العدد 33، 20 ماي 2009.

سادسا: المحاضرات:

1. حسين رحاب، كاظم جواد، (تحفيز الموارد البشرية)، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، جامعة بابل، 2014/18/3.

2. عرب هاني، (دراسة في مفاهيم والمبادئ الادارة المحلية)، كلية الاقتصاد والادارة، قسم الادارة العامة، 2009.

سابعا: المواقع الالكترونية.

1. اسماعيل احمد محمد، منتدى الموارد البشرية،

<http://hrdiscussion.com/hr44943.html>./11/04/2019/13:00 pm

2. حسن عبد المقصود علي، الموارد البشرية: الاهداف والتعريف

[www.kenanonline.com/23/02/2014/14:08.pm](http://www.kenanonline.com/23/02/2014/14:08.pm)

3. حمدين احمد، دور التأهيل البشري في القوة الاقتصادية

Ahmed 2012.ek lablog.com/18/04/2019/13 :04 pm.

4. العطاف ابو زيد، مفهوم التنمية الادارية واهميتها

<https://specilities.bayt.com/>./11/04/2019 12 :00 pm

5. نبيل سارة، اهداف ادارة الموارد البشرية

<https://hdrdiscussion.com/> /25/02/2019/08 :56 pm.

ثامنا: مقابلات:

1. مقابلة مع السيدة العوفي سهيلة المديرية الفرعية للموارد البشرية بتاريخ 11-05-2019م، على الساعة 10:00.

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الجداول والاشكال

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	البطاقة التحليلية للمؤسسة العمومية الاستشفائية	54
2	المنصة التقنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بخميس مليانة	55

### قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	عناصر تطوير الموارد البشرية	10
2	حلقة السلوك الانساني	38
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	53

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	شكر وعرهان
	الاهداء
أ	مقدمة
08	الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للدراسة
08	تمهيد
08	المبحث الاول: مفاهيم الاساسية في الموارد البشرية
08	المطلب الاول: تعريف الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: اهداف الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: ماهية الادارة المحلية
15	المطلب الاول: مفهوم الادارة المحلية
15	اولا: تعريف المركزية الادارية
17	ثانيا: تعريف لا مركزية الادارية
17	ثالثا: تعريف الإدارة المحلية
18	المطلب الثاني: مقومات الادارة المحلية
21	المطلب الثالث: رقابة على الادارة المحلية
24	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء الادارة
26	تمهيد
26	المبحث الاول: تدريب في الادارة المحلية
26	المطلب الاول: تعريف التدريب
28	المطلب الثاني: مراحل العملية التدريبية في الادارة المحلية

## فهرس المحتويات

30	المطلب الثالث: استراتيجية التدريب في الادارة المحلية واثرها على مستوى الاداء
31	المبحث الثاني: التكوين في الادارة المحلية
32	المطلب الاول: تعريف التكوين
34	المطلب الثاني: نظام التكوين في الادارة المحلية
35	المطلب الثالث: اهداف التكوين ودورها في تحسين الادارة المحلية
37	المبحث الثالث: نظام الحوافز في الادارة المحلية
37	المطلب الاول: تعريف التحفيز
38	المطلب الثاني: انواع التحفيز في الادارة المحلية
40	المطلب الثالث: شروط تطبيق نظام التحفيز في الادارة المحلية
41	المطلب الرابع: اهمية التحفيز في تفعيل الادارة المحلية
42	خلاصة الفصل
44	الفصل الثالث: الموارد البشرية وتأثيرها على تنمية المؤسسة الاستشفائية
44	تمهيد
44	المبحث الاول: تقسيم المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة
44	المطلب الاول: تعريف المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة
46	المطلب الثاني: اهداف ومهام المؤسسة الاستشفائية
46	اولا: مهام المؤسسة الاستشفائية
47	ثانيا: اهداف المؤسسة الاستشفائية
49	المطلب الثالث: التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة
50	المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاستشفائية
50	المطلب الاول: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة
55	المطلب الثاني: الامكانيات البشرية للمؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة
57	المطلب الثالث: ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة
57	اولا: تكوين الموظفين
58	ثانيا: تدريب الموظفين

## فهرس المحتويات

58	ثالثا: تحفيز الموظفين
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
66	قائمة المراجع
73	قائمة الجداول والاشكال
75	الفهرس
	الملخص

## ملخص الدراسة

تطرقنا في هذه الدراسة إلى تبيان دور الموارد البشرية في تحسين أداء الإدارة المحلية، وذلك من خلال معالجة كيفية تأثير المورد البشري على تنمية الإدارة المحلية في الجانب النظري، ونموذج تطبيقي المتمثل في دور الموارد البشرية وتأثيرها على تنمية المؤسسة الاستشفائية.

واعتمدت في هذه الدراسة على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة.

ومن خلال هذه الدراسة نستنتج:

أن الموارد البشرية هي القاعدة الأساسية والركن الرئيسي لنجاح المنظمات والمؤسسات، ويتجلى دورها في النهوض المؤسسي والحضاري، وما تقدمه من منجزات التي تساهم في تفعيل ومساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقديم مختلف المصالح التي تخدم المجتمع المحلي وزيادة من الجودة الأداء و الأرباح، وذلك من خلال الحفاظ والاهتمام بت، وتقديم النصح والإرشاد من أجل تصحيح المسار الوظيفي، وتقديم الحافز النفسي والمادي والمعنوي الذي يساهم بدوره في زيادة الإنتاجية ، وتقديم مختلف برامج التدريب والتكوين اللازمة والتي تطور من مهارات الموظفين وصقل خبراتهم، وتوفير كل السبل التي تجعله يقدم ما هو أفضل، ونظرا للتعبيرات والتطورات التي تؤثر على المؤسسات فهو يواجه هذه التحديات التي تقف عقبة أمامها والتي تحد من نجاحها و استمراريتها.

والإدارة المحلية من بين الإدارات التي تسعى إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية، باعتبارها القادرة على تعزيز قدراتها ورفع من أدائها ومن أجل تحقيق تنمية اجتماعية شاملة نظرا لدورها الهام في توفير الخدمات الأساسية للوحدات المحلية وتحقيق أكبر قدر من كفاءة أداء الخدمات العامة المقدمة إلى الأفراد.

وإذا كانت كفاءة الموارد البشرية معيارا مهما في الحكم على جودة أداء أي منظمة فهي تحتل أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية بخميس مليانة التي تعمل على تعدد وتنوع التركيبة البشرية العاملة لها، وخصوصا الصحية التي لها علاقة مباشرة بالخدمات الطبية والصحية من أجل توفير حاجيات المواطنين.

### Abstract :

In this study, we discussed the role of human resources in improving the performance of local administration by addressing how the human resources affects the development of local administration on the theoretical side, and the applied model of the role of human resources and its impact on the development hospital.

In this study, the descriptive analytical approach and the case study were adopted.

We concluded that :

-human resources are the cornerstone of the success of organization and institution, and their role is reflected in the institutional and civilizational development, and the achievement that contribute to activating and institutions to achieve their strategic objectives, providing various interests that serve the local community and increase the quality performance and profits, through maintaining and caring for him, providing advice and guidance in order to correct the path, and providing psychological, physical and moral motivation which in turn contributes to increasing productivity, providing various training programs and the necessary training that develops staff and sharpens this expertise and to provide all the means that make it better, and in view of the changes and developments affecting institution, it faces these challenges, which stand in front of them and that limit the success and continuity.

The local administration is one of the leaders that seeks to develop and develop to enhance its capabilities and improve its performance, and to achieve comprehensive social development due to its important role in providing the basic services for the local units and achieving the most efficient performance of public services provided to individuals.

If the efficiency of human resources is an important criterion in judging the quality of the performance of any organization it is of particular importance to the hospital institution in Khemis Miliana which works on the diversity and diversity for it, especially health, which is directly related to medical and health services to provide and meet the needs of citizens.