

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم العلوم السياسية

تأثير المتغيرات التكنولوجية على استراتيجية الموارد البشرية :
وزارة الداخلية والجماعات المحلية نموذجا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص رسم السياسات العامة

اشرافا الأستاذ الدكتور:

- تلعيث خالد

من إعداد الطالب:

مكي محمد الخليل

لجنة المناقشة

- 1- د. فلة بن جيلالي رئيسا
- 2- د. خالد تلعيث مشرفا ومقرر
- 3- عبد السلام عبد اللاوي عضوا مناقشا

ماي 2016



الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى :

الى من لا ينكر فضلها الا جاحد جاهل، الى من شربت من نبع حنانها
ونعمت بحسن تربيتهما الى والدي العزيزين و الكريمين حفظهما الله وأطال
عمرهما .

الى كل أخوتي الأعماء حفظهم الله .

الى كل اصدقائي

الى كل الأهل والأحباب وكل من يعرفني وما زال يذكرني بالخير
الى أستاذي المشرف تلعيش خالد الذي ساعدني كثيرا طيلة الموسم
الدراسي من خلال ارشاداته ونصائحه القيمة والمفيدة

الى كل أساتذتي الكرام

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذه

مكي محمد الخليل

الشكر والتقدير

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي

بداية أشكر الله عز وجل أحمده علي نعمه الكثيرة وتوفيقه

ثم أشكر أستاذي الفاضل الذي أشرفه علي هذه المذكرة د. تلعيش خالد

وعلي مساعدته و صبره طوال مدة انجاز هذه العمل المتواضع .

وفي الأخير أشكر كل الاساتذة الذين أشرفوا علي تدريسي، والشكر موصول

أيضا الي أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة عملي هذا و الي كل من

ساعدني علي انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

وما توفيقني الي بالله العظيم .

المقدمة

شهد العالم نهاية القرن العشرين تطورات سريعة في عدة قطاعات، أثرت بشكل كبير على تطور الفرد وازدياد حاجاته وتعددتها وتطورها، وأنتجت مفاهيم ومصطلحات اجتماعية واقتصادية حديثة، ولعل أكثر هذه التطورات شيوعاً، تلك الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC)، والتي أفرزت آليات جديدة لإدارة المجتمعات ومنها الحكومة الإلكترونية أو " E-GOUVERNMENT " التي تسعى السلطات العمومية بالجزائر إلى إقامتها، عبر إحلال نظام الكتروني شامل، وتعميم استخدام الإنترنت خلال السنوات المقبلة .

وفي ظل الرواج الكبير للإنترنت، وللقيام بإجراء جميع المعاملات الحكومية المتعلقة بالمراجعين من خلال الاتصال الإلكتروني تبرز ضرورة تطوير الإدارة الحكومية الحالية إلى إدارة إلكترونية، بما يتلاءم وأهداف وتطلعات المجتمعات الحديثة، وبالتالي رفع مستوى أداء الخدمة العامة، والقضاء على مظاهر الروتين والضعف والبطء في الأداء ، وسوء إدارة الموارد العامة للدولة، فالتحول للإدارة الإلكترونية بالجزائر ليس درباً من دروب الرفاهية بل يعتبر حتمية تفرضها التغيرات العالمية، نعيش اليوم في عصر يتميز بالسرعة الفائقة في كل المجالات، بتدخل التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في القضايا التي تخص الكون بأجمهه وبالأخص الإنسان، الذي يعتبر المؤثر و المتأثر الرئيسي، سواء كانت قضايا سياسية، اجتماعية، ثقافية أو اقتصادية ومن أهم آثارها هي تطوير اقتصاد المعرفة، حيث ظهرت الحاجة اليه منذ انهيار مبادئ المدرسة الكلاسيكية من شفافية المعلومات، والعقلانية المطلقة، فعرفت المنشآت بكل أنواعها وخاصة الاقتصادية أنه لا يمكن تحقيق أهداف الاستراتيجيات الموضوعة إلا بتوفر المعلومات، المعارف، الكفاءات والخبرات وأن الاهتمام بداخل المنشأة أو محيطها القريب والذي له تأثير مباشر عليها لم يعد ذو جدوى كبيرة للوصول لأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية تجعلها تحافظ على مكانتها لأمد طويل وتسمح بتطورها وإحداث التجديد باستمرار .

وهذا ما يركز عليه الاقتصاد اليوم، أي اقتصاد المعارف أو الاقتصاد المبني على المعرفة، والذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير في أداء مهامه،

ومن أهم ما نتج عن اندماج وتلاصق اقتصاد المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال هو التجارة الإلكترونية التي تعتمد على اقتصاد المعارف في صلب عملها وتغير مستوى الاهتمام وترتيب أهمية السلع المتاجر بها، حيث كانت تعطي أكبر أهمية للسلع المادية الملموسة وذات الأحماء الكبيرة، فأصبحت إلى السلع الرقمية، و المتاجرة بالمعلومات وخدمة مجال الخدمات اللاملموسة، تحتل المرتبة الأولى في اهتمامات المنتجين ثم تليها السلع المادية، وهذا ما أعطى الأهمية القصوى لاستعمال التجارة الإلكترونية بالإضافة إلى التسهيلات الكبيرة والسرعة الفائقة في أداء الأعمال التي تكلف الجهد والأموال الطائلة عند استعمالها للتجارة التقليدية،

ان بيئة الاعمال في الوقت الحالي تشهد تقدما هائلا في مجالي الابداعات والابتكارات التكنولوجية نتج عن هذه الحالة عدم التوازن بين المتطلبات الفنية والميكانيكية المرتبطة بالتكنولوجية وبين قدرة الافراد والمؤسسات على التكيف معها, وهناك الكثير من الدلائل التي تشير الى الاتجاه المتزايد للتطور التكنولوجي حيث نلاحظ وبصورة واضحة الابداع في الحاسبات الالية وفي انواع التقنيات والألياف البصرية .. الخ, وهذا لا يعني انه لم يكن في الماضي تطور وتغير في التكنولوجيا لكن كان هذا التغير يتميز ببساطته, فكانت امكانية الاستجابة سهلة, بحيث يكون دور الافراد والمؤسسات ينحصر فقط على مجرد التأقلم و التكيف مع ما يفرض عليهما من تغيرات تكنولوجية, إلا انه هذا التطور والتغير التكنولوجي السريع اثر في الفترة الحالية تأثيرا قويا على طبيعة المهارات البشرية المطلوبة .

وعليه لم يعد دور الافراد والمؤسسات كرد للأفعال كافيا لتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتي تتميز بالاستمرارية والسرعة, والتعقيد, وقوة التأثير في بيئة العمل ؛ لذلك تجد ادارة الموارد البشرية وقع على عتقها مسؤولية كبيرة في تنمية استراتيجيتها من شأنها مواجهة تحديات هذه التغيرات البيئية, كما اصبح لزاما عليها تبني دور المبادر في اعداد و تهيئة الموارد البشرية نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغير والتكيف معه, ومنه يقتضي الامر ضرورة احداث توازن بين التطورات التكنولوجية والاداء الموارد البشرية ؛ لان ركيزة المؤسسات في تحقيق النمو والاستمرار في بيئة تتميز بمنافسة حادة هو وجود مورد بشري يتسم بالمهارات والقدرات العالية التي تحقق له الاداء المطلوب, وما يساعده على ذال وجود استراتيجية تدريب فعالة ونظام حوافز مشجع تتبناها استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلى ضوء ما تقدم تبادر الى اذهاننا الاشكالية التالية :

- كيف تأثر المتغيرات التكنولوجية في وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ؟

1- أسباب اختيار الموضوع :

اسباب اختيار الموضوع تنقسم الى نوعين، أسباب موضوعية وأخرى ذاتية

أ- الأسباب الموضوعية :

- طبيعة الموضوع لها علاقة مع تخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص رسم السياسات العامة .
- اهتمامنا الخاص والنابع من فضول علمي بإشكالية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .
- محاولة ربط الدراسة بالاهتمامات الحالية للمجتمع، زجعلها أكثر فاعلية .

- تجديد المواضيع البحثية، وبذل الجهد لدراسة موضوع لم يتناول بالقدر الكافي .
- الدور الهام الذي تلعبه وزارة الداخلية و الجماعات المحلية خاصة في مجال التنمية المحلية .

ب- الأسباب الذاتية :

- الرغبة في التعرف على الموضوع محل الدراسة باعتباره موضوع مهم لدى الفرد والمجتمع .

2- أهمية الموضوع :

يكتسي الموضوع أهمية بالغة نظرا لما يلي :

- أهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة المتمثلة في التغيرات التكنولوجية وتطورها السريع، لأنها عنصر اساسي في جعل المؤسسة تتجنب وقوع مواردها البشرية في متاهات تقادم المهارات .
- أهميته من حيث الموضوع بحد ذاته، اذ يتناول التغيرات التكنولوجية، و محاولة التركيز على تحديد الركائز الاساسية المتمثلة في استراتيجية التدريب ونظام الحوافز التي تمكن المؤسسة من بناء كفاءات ومهارات .
- اعتبار الموضوع مرجعا نظريا وتطبيقا لكل ادارة ترغب في تحقيق استراتيجية تنمية الافراد والتكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية المتطورة حتى يسهل على الافراد التعامل مع الجديد

3- أهداف الموضوع :

- ابراز أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على التدريب للمؤسسة .
- إبراز أهمية تطبيق الحكومة الالكترونية في الجماعات المحلية و التأكيد على مردودها على العمل
- ابراز أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحسين الاداء بتقديم حوافز مشجعة .
- إبراز أهمية تطبيق الحكومة الالكترونية في الجماعات المحلية و التأكيد على مردودها على العمل من حيث الجودة الوقت التكلفة و الجهد.
- التعرف على مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بقطاع الجماعات المحلية- الجزائر-

- التعرف على دور الحكومة الإلكترونية الجزائرية في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تحسين جودة الخدمات الحكومية.

- محدودية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعي من حيث تحسين الجودة
- و عليه تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على واقع و أهمية تطبيق هذا الأسلوب في منظماتنا الحكومية.

من خلال هذه الدراسة سنحاول استعمال بعض الممارسات الاساسية في لدارة الموارد البشرية المتمثلة في استراتيجية التدريب كوسيلة لتقييم و معرفة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتحديد قدراتها و الممارسات و الاجراءات المتبعة التي من شأنها تسهيل التكيف و التأقلم مع هذه التغيرات التكنولوجية المستمرة، ومن هنا يقودنا التساؤل الاول الى التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف تأثر المتغيرات التكنولوجية على ترقية الاداء ؟
- ما هي أهم التطبيقات الملموسة لتكنولوجيا المعلومات على إدارة و تنمية الموارد البشرية؟
- ما هي السبل الناجحة لهؤلاء المخططين في ادارة الموارد البشرية ، ليكونوا سندا ودعما لخطط التدريب فاعلة ؟
- هل تصميم نظام حوافز عادل سيشجع على رفع الاداء الافراد وبالتالي تسهل عملية التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية ؟
- ما هي أبعاد الحكومة الإلكترونية الجزائرية و ما مدى فعالية الجهود المبذولة لتجسيد هذا المفهوم؟
- ما مدى مساهمة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في تحسين جودة الخدمات الحكومية من خلال تطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية؟
- ما هو دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

4- منهج البحث :

ان المنهج الذي سيتم استخدامه في هذا البحث هو المنهج الوصفي و التحليلي بالنظر الى طبيعة الموضوع، أي جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل البحث، وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها وتفسيرها . والهدف من استخدام هذا المنهج هو توضيح النتائج التي افرزتها اثار التطورات السريعة على الموارد البشرية من نقص الاداء، اضافة الى استخدام دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية .

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المقابلة التي تعد أداة هامة للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية، قصد تكوين فكرة واضحة عن مختلف جوانب الموضوع و التعرف على مدى مساهمة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية -الجزائر- في تحسين جودة الخدمات الحكومية من خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية .

من أجل دراسة هذا الموضوع يجب الإعتماد على عدد من المناهج العلمية، ومن المناهج المعتمدة في هذا البحث :

- **المنهج الوصفي:** يتم الاستعانة بالمتجه الوصفي لشدة ارتباطه بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الانسانية، وباعتباره طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة إجتماعية معينة...الخ وبالتالي فان الباحث يعتمد على المنهج الوصفي في جمع معلومات عن ظاهرة محل الدراسة وتحديد مفهومها ومستوياتها المختلفة.

إضافة إلى المناهج فقد تم استخدام عدد من الإق تر المستعملة في حقل العلوم السياسية والمتمثلة في:

- **الإقتراب الوظيفي :** ويساعد على إبراز الأدوار الوظيفية ، حيث تم تناول صلاحيات واختصاصات الجماعات المحلية في الجزائر مع التركيز على الإختصاصات التنموية ، وتحديد مختلف الفاعلين الإجتماعيين والإقتصاديين في عملية التنمية المحلية .

- **الإقتراب القانوني المؤسسي :** ومن خلاله يتم إبراز القوانين والمواد المنظمة للمؤسسات السياسية، حيث تناولت هذه الدراسة قوانين الجماعات المحلية (الولاية – البلدية) .

فالإقتراب المؤسسي يرى أن السياسة هي نتاج المؤسسات التي تستطيع أن تؤثر في العملية السياسية ، إلا أنه ينبغي دور الأفراد وقيمهم وكذلك السياق الثقافي والإجتماعي للمؤسسة بعين الإعتبار

5- الفرضيات :

لمعالجة اشكالية البحث المطروحة تم صياغة مجموعة من فرضيات كالآتي :

- مساهمة استراتيجية ادارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية .
- تصمم برنامج تدريبي يضمن اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة .
- الحوافز أداة فعالة و مشجعة في رفع القدرات والمهارات وبالتالي القدرة على التكيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة .

6- الدراسات السابقة :

لقد تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع الجماعات المحلية ، وأهميتها في إدارة الموارد البشرية في العالم العربي عامة والجزائر خاصة ، حيث نجد دراسات عديدة تناولت هذا الموضوع، ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي :

- دراسة واعر وسيلة بعنوان " دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية - الجزائر - حيث تناولت في دراستها مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي من خلال التعرف على دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية الجزائر، حيث قامت بداية ببيان الإطار المفاهيمي للحكومة الإلكترونية و توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، ومنه على مساهمة وزارة الداخلية الجماعات المحلية- الجزائر- في تحسين جودة الخدمات الحكومية من خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- **تطبيقات الحكومة الالكترونية** : نجد رسالة ماجستير للباحث علي محمد عبد العزيز درويش ، وهي دراسة ميدانية على إدارة الجنسية و الإقامة بديي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية حيث حاولت هذه الدراسة تحديد مدى خلق الفاعلية في الإدارة، وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة، وما تؤدي إليه من تخفيف الأعباء على المواطنين، تخفيف الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات، مما يدعم الشفافية، والعمل في وضوح تام، وبالتالي الارتقاء بمستوى الأعمال التنظيمية.

7- حدود البحث :

نظرا لتوسع موضوع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية قمنا بوضع بعض المحددات بهدف حصر هذه الدراسة، وذلك للإجابة على الاشكالية المطروحة وتناولها بشكل جيد :

- يركز هذا البحث على استخدام مجموعة من المفاهيم اهمها : الاستراتيجية ؛ الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التكنولوجيا، التدريب، والتحفيز، وبناء فرق العمل ؛ كل هذه المفاهيم تم التطرق لها في هذا البحث .

لكننا من خلال هذا البحث سنركز على وظيفتين اساسيتين من وظائف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دون غيرها، أي اننا سنهتم بإستراتيجية التدريب والتحفيز في المؤسسة .

8- هندسة الدراسة :

سيتم انجاز الدراسة من خلال ثلاثة فصول :

الفصل الاول : سيكون حول المسار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من خلال مبحثين المبحث الأول ادارة الموارد البشرية : مقارنة نظرية والذي جاء فيه مفهوم ادارة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية وترقية الفعل الموجهه

اما المبحث الثاني فسيتم التطرق من خلاله الى ادارة الموارد البشرية : تحديات ورهانات مع تقديم التحديات التي تقف أمام ادارة الموارد البشرية ، و صناعة القرار في ادارة الموارد البشرية .

الفصل الثاني : سيكون حول ادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و ذلك من خلال مبحثين ، المبحث الاول حول اهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و التغيرات التكنولوجية و ذلك من خلال ثلاثة مطالب، مطالب الاول حول مفهوم الادارة الاستراتيجية، والمطلب الثاني الاطار الفكري للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمطلب الثالث أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، اما المبحث الثاني عن ادارة الموارد البشرية والتحديات التكنولوجية من خلال مطلبين، المطلب الأول تدريب المورد البشري وتكوينه و المطلب الثاني استراتيجية تحفيز المورد البشري.

و خصصنا الفصل الثالث : اتغيرات التكنولوجية وادارة الموارد البشرية دراسة نموذج تطبيقي وزارة الداخلية والجماعات المحلية حيث تناولنا مبحثين المبحث الأول وزارة الداخلية دراسة في النشأة والتطور و المبحث الثاني أدوات ترقية الفعل الاداري وتنميته في وزارة الداخلية

9- صعوبات البحث :

ونحن نقوم بانجاز بهذا البحث واجهتنا الكثير من العراقيل والصعوبات والغرض من ذكرها لفت نظر المسؤولين اليها لأجل تسهيل مهمة الطالب الباحث في المستقبل وكذلك تبصر الطلاب الباحثين من أجل ترشيد التعامل معها مستقبلا: ويمكن ابراز هذه الصعوبات كالآتي :

- صعوبات متعلقة بالجانب النظري المتمثلة في النقص الشديد في المراجع التي تهتم بالموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في الجماعات المحلية بالجزائر .
- كذلك صعوبات متعلقة بالدراسة الميدانية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية .
- كذلك مشاكل الدراسة والامتحانات وعداد المذكرة .
- صعوبات متعلقة بتقديم المذكرة من حيث الزمن وقصر الوقت .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الموارد
البشرية

حقاً نحن نعيش في عصر ثورة المعلومات وانفجار المعرفة. عصر القول إلى مجتمعات المعلومات التي تزداد اندماجاً بفضل شبكات اتصالات البيانات، والمنظومات الشبكية للكمبيوتر والبت المباشر أو الانتقائي عبر الأقمار الصناعية، إلى غير ذلك من التحولات الجوهرية التي جعلت العالم أشبه بقرية كونية صغيرة.

وقد رافقت كل هذه التحولات التي ألغت حواجز الزمان والمكان تغيرات نوعية وجذرية في بيئة الأعمال والمنافسة، وفي السوق الكونية، فضلاً عن التعقيد المتزايد في المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدولية التي فرضت تحديات مختلفة ومستمرة على كل منظمات الأعمال مهما اختلفت أحجامها، ومواردها، بغض النظر عن الموقع الريادي أو الحصة السوقية .

في ظل هذا الوضع تزداد أهمية الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وضرورتها انطلاقاً من حيوية وأهمية المعلومات كمورد ثمين من موارد كل منظمة، ومن كونها أداة لا غنى عنها لامتلاك أو تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة، تطوير وتنمية المنظمة، تحسين النوعية المستمرة، الإبداع التكنولوجي، إعادة هندسة الأعمال، صياغة وتطبيق إستراتيجيات الأعمال، وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية وتعظيم الإنجاز في كل أنشطة وفعاليات

أخذت إدارة الموارد البشرية الحيز الأوفر من اهتمام الدارسين والباحثين والعلماء في السنوات الأخيرة ولم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهاماً روتينية، بل أصبحت لها أبعاد إستراتيجية مختلفة على ما كانت عليه، وذلك نتيجة للتحديات التي واجهتها ومن بينها التغيرات التكنولوجية التي تجاوز دورها في تطوير المؤسسات إلى المورد البشري حيث أصبح نجاح وفاعلية المؤسسات المعاصرة يعتمد على المورد البشري الذي هو أساس خلق القيمة المتمثلة بالمنتجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن وتعزز من سمعة ومكانة المؤسسة .

إذا هذه حقيقة لا تغيب على أحد، فما دام هناك عمل و أهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال المورد البشري، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة والآلات وتكنولوجية حديثة فإن هذا الذي سيشغلها و يستخدمها .

ولقد حاولنا خلال هذا الفصل تقديم المسار و الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية بحيث قسمناه إلى ثلاثة محاور البحث الأول تحدثنا فيه على إدارة الموارد البشرية: مقارنة نظرية والبحث الثاني تطرقنا إلى إدارة الموارد البشرية: تحديات و رهانات

البحث الأول: إدارة الموارد البشرية: مقارنة نظرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أرواح وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج أكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية لبيئة المنظمة،

والتغيرات البيئة الخارجية، البيئة العامة والخاصة ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص، بأن المنظمة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئة وضمان الاستمرار و البقاء

إن ما أحدثته التغيرات والتطورات التكنولوجية هو التأثير الجذري في مفاهيم الإدارة الجديدة حيث أصبح الإنشغال والعناية الفائقة بالموارد البشرية كبير، وذلك بإعتبار المورد البشري حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها والتماشي مع هذه التطورات والتغيرات .

ومن القدم يوجد فكر يوجه الموارد البشرية في بناء الحضارات وهذا ما تشهده عليه آثار وكتابات الحضارات القديمة والكتابات الحديثة، مما جعل أكثر الدراسات تنفق على ان حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور فكر إداري متأثر بحقول معرفية كعلم النفس الصناعي وعلم النفس الإجتماعي الصناعي، وعلم السلوك التنظيمي، ولقد أدى ذلك التفاعل إلى الإنتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية¹.

ولقد حاولنا خلال هذا المبحث الى التحدث في ثلاثة مطالب المطلب الأول مفهوم ادارة الموارد البشرية والمطلب الثاني التحول نحو المدرسة الحديثة للموارد البشرية أما المطلب الثالث ادارة الموارد البشرية ترقية الفعل الموجهه .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية .

قبل تناول مفهوم إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف

ونوضح معنى مصطلح المورد البشري، لأن هذا المورد يمثل محور عمل

وإهتمام هذه الإدارة ،لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري لأنه ما يملكه من المهارات والقدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء العالي المتميز، وأن الألات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة له لا غير، ومن ثم ننتقل إلى مفهوم هذه الإدارة .

1) المورد البشري : هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر المعلومات والإقتراحات و الابتكارات وعنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي، فالمورد البشري هو أهم عناصر العمل و الإنتاج ،فعلى الرغم من ان جميع الموارد المادية (رأس المال الموجودات ،التجهيزات (ذات أهمية، إلا ان الموارد البشرية تعتبر أهمها ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع،

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21، عمان: دار الجامعية، 2006، ص، 26 .

وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة والفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.¹

فالمورد البشري له أهمية و دور في العملية الإقتصادية ، ولرؤية هذه الأهمية بوضوح يكفيننا أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية إستخدام هذه الإمكانيات

والنتيجة المتوقعة حتما هو إنخفاض مستوى الإنتاج لسوء إستخدام هذه الإمكانيات، وهذا إثبات للدور المهم والإستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة وتطوير ومتابعة التقدم التكنولوجي في زيادة الإنتاج، بل أن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي وتكنولوجي قديم وحديث² ولذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه إنخفاض سوء إستخدام الرأس المال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة .

فالموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في القرن الجديد، يجب أن تتسم بطراز يختلف تماما عن الطراز التقليدي الذي ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة، ومقابلة المستويات الموضوعة دون زيادة و تطوير .

بإطلاعنا على مختلف التعارف لمصطلح الموارد البشرية لاحظنا أن التعريف يختلف من باحث لآخر بحسب ضيق أو سعة منظور لهذا المصطلح على هذا الأساس فإن التعريف الذي يمكن تبنيه هو الذي يعتمد على النظرة الشمولية والواسعة للموارد البشرية وعليه يمكننا تناول التعريف الذي يرى أن الموارد البشرية : " هي مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية "³.

من خلال تحليلنا لهذا التعريف نلاحظ أن الموارد البشرية تمثل مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات، الإتجاهات، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما ان هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه .

فالعناصر البشرية المؤهلة المدربة وذات كفاءة عالية المستوى والمحفزة بشكل جيد يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة عالية وسعر يرضيان الزبائن، مما أدى بظهور مفاهيم جديدة يلعب العنصر البشري في تحقيقها، وفي ضوء هذه الأهمية ودور العنصر البشري في المؤسسة لم يعد إستخدام مصطلح العاملين، أو القوى العاملة أو العمال، أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح

¹ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 43 .

² أحمد مندور، أحمد رمضان، إقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية، بيروت: دار المسيرة، 1990، ص 326 .

³ منصور أحمد منصور : " المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة " ، القاهرة: دار المطبوعات ، 1979 ، ص 5 .

المورد البشري ، للدلالة على أهميته ، بإعتبار أحد العناصر الهامة في المؤسسة ، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد ليصبح إدارة الموارد البشرية .

(2) **إدارة الموارد البشرية :** تباينت وجهة نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية ، فهناك من يعرفها بأنها الإدارة المعنية بتخطيط

وتنظيم ، وتوظيف وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد و المؤسسة ، فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعلية كالأستقطاب و التدريب و التطوير و المكافأة كما تعرف بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق اهداف الفرد و المؤسسة و المجتمع .

كما تعد إدارة الموارد البشرية من احدث الأنظمة الفرعية في المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشرية باعتبارها أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية¹ بحيث تؤدي تلك الإدارة إلى إستقطاب ، وتنمية وصيانة الموارد البشرية وبالتالي توفر المؤسسة العمالة المستقرة و المنتجة².

إذ إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية الرئيسية والأساسية في كافة أنواع المؤسسات ، ويكون محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية ، منذ ساعة تعيينها في المؤسسة و حتى إنتهاء خدمتها و عملها فيها .

و منه فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية : " هي تلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة وديمومة العاملين وتحسين أدائهم ، ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والتقنية ، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والإستمرارية وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ويدخل كله في توفير المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم او رغباتهم الفردية أو جماعية³.

ومن مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي : " إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المؤسسات ، تعمل على تحقيق الإستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة ، بشكل يتوافق هذا الإستخدام مع إستراتيجية المؤسسة و رسالتها و يساهم في تحقيقها⁴.

¹ Bernard martory , Daniel Grazet « Gestion De Ressources Humaines , Polotage social et performances » dunad , paris , 4éme Edition , 2004 , P 238 .

² Petit et autres , Gestion stratégique et opérationnelle Des Ressources Humaines « Edition gaétan marin , Québec , 2000 , p 07 .

³ منصور أحمد منصور ، المرجع السابق ، ص 5 .

⁴ عمر وصي عقلي ، المرجع السابق ، ص 14 .

ونستخلص من هنا أن إدارة الموارد البشرية تمكن المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية و المحافظة عليها و تطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق مواءمة الفرد مع الوظيفة ، كما تعتبر من اهم الإدارات المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للموارد البشرية مع متغيرات البيئة السريعة .

المطلب الثاني : التحول نحو المدرسة الحديثة للموارد البشرية

من الناحية التاريخية و خلال الفترة الممتدة من سنة 1911 إلى 1930 كانت أنشطة الموارد البشرية تمثلت في بعض الوظائف التقليدية المرتبطة بالعنصر البشري ضمن ما يعرف بقسم الأفراد¹ ، أو إدارة المستخدمين ، كإمسك السجلات حيث تشمل المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الإلتحاق بالعمل و نوعية الوظيفة، والتدرج في الوظيفة و صرف المستحقات و تطور الأداء الوظيفي زيادة على ذلك فقد قام قسم الأفراد بعدادة جداول مقابلات التوظيف و تسريح العاملين وذوي الأداء المنخفض .

وخلال الفترة 1939 – 1945 أظهرت الحاجة إلى إختصاصيين في مجال المورد البشري مما أدى إلى البدء في ظهور بعض ممارسات في هذه الإدارة أهم هذه الممارسات هي وضع شروط للتعيين، وإستخدام الإختبارات النفسية

والإهتمام بأنظمة الأجور، و خدمات العاملين، و منع الفعل التعسفي ، فوجدت المنظمات الصناعية الأوروبية و الأمريكية نفسها بحاجة لدم إدارات الإستخدام

وتفعيل دورها، فبدء ظهور المتخصصين في مجالات التوظيف ، والتدريب

والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والإجتماعية للعاملين .

زادت القناعة بدور إدارة الإستخدام في الفترة 1950- 1980 في المصانع فأصبح العامل فيها له طابع التخصص و الإحتراف² ، فظهر تخصص جديد في عدارة الأعمال هو تخصص الأفراد ، له مبادئ و قواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية (إدارة الإستخدام) إلى تسمية جديدة هي (إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية) ، حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ، و مازاد في تفعيل دور هذه الإدارة تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات .

في العقود الأخيرة من هذه الفترة، حيث نشطت الكثير من الدول في إصدار التشريعات تقنن فيها العلاقة بين أصحاب العمل و العاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور ، التأمينات،

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي، عمان : دار حامد نعان، الطبعة الأولى، 2000، ص 25 .

² عمر وصفي عتيلي، المرجع السابق ، ص 44 .

والمعاشات، الأمن الصناعي وصحة العاملين¹.

تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسكى جديد و هو (إدارة الموارد البشرية) بعد سنة 1980 تقريبا، و هذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل

ودور هذه الإدارة في المؤسسة، فلم تعد تلك الغدارة المنفذة للسياسات والأوامر على الموارد البشرية التي تأتي من الإدارة العليا، بل أصبح لها دور إستراتيجي يعمل على خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فأصبحت تخطط وتنفذ في آن واحد، حيث أصبح مدير إدارة الموارد البشرية عضو في الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المؤسسة .

فلم يعد ينظر إلى العاملين على انهم أفراد يعملون و ينجزون أعمالا محددة لهم فقط، و أحد مجوداتها أو أصولها، فمن خلالها تحقق المؤسسة القيمة المضافة لها، و منه أصبح المورد البشري و قدرته، من أهم إستراتيجيات العمل في المؤسسات .

فأصبحت دور غدارة الموارد البشرية هو تحسين التوافق والإنسجام بين الأفراد في الوظائف و الأعمال داخل المؤسسة، ويكون هذا التوافق مؤثرا على إدارة الوظيفة و رضا العاملين مما زاد في الإهتمام بإختيار و تدريب العاملين الجدد، وتقويم الأداء مع دراسة حالات الترقية للعاملين، وإستقطاب الأفراد، وتخطيط القوى البشرية مستقبلا، وغدارة الرواتب والأجور والتفاوض مع النقابات وهذا ما فرض عليها دراسة رضا العاملين آآملهم، ظروف عملهم، وما يجب إنجازه من عمل في كل وظيفة من حيث النوعية والكمية².

نستخلص من هذا انه يمثل المدخل المعاصر في دراسة وظيفة هذه الغدارة في المؤسسات الحديثة، حيث انه يختلف في عدة جوانب عن تعريفها السابق عندما كانت تسمى بإدارة الأفراد في المؤسسات الحديثة، حيث أنه يختلف في عدة جوانب عن تعريفها السابق عندما كانت تسمى بإدارة الأفراد، حيث فرضت التحديات والظروف الحالية على المؤسسات المعاصرة والمتمثلة في التغيرات البيئية بصفة عامة، والوتيرة السريعة للتطور وتغير التكنولوجيا بصفة خاصة إلى إدخال تغيرات في مهمة إدارة الافراد، من أجل مواكبة هذه التغيرات، حيث هذا التغيير لم يشمل فقط مسمى غدارة الأفراد فحسب، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة عمل هذه الإدارة و نطاق ممارساتها، واهدافها، وعلاقتها، حيث أصبحت لها إستراتيجية خاصة كأى إدارة أخرى في المؤسسة، وأصبحت جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة العامة .

كما يمكننا الخروج بمجموعة من الإستنتاجات حول مفهوم إدارة الموارد البشرية :

¹ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، بيروت : دار الجامعة الجديدة للنشر، 2020، ص 24 .

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، بيروت : دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2004، ص : 216 .

- التباين في التسميات مما يعكس التباين في التطور الفكري و التطبيقى لهذه الغدارة أي من أول ما أعتبر العنصر البشري أحد العناصر الإنتاجية شأنه شأن الآلة، إلى أن أعتبر في الأخير قيمة يصعب تقديرها بنفس الطريقة التي يتم تقدير فيها قيمة عناصر الإنتاج الأخرى .

- التباين في الصلاحيات التي تمارسها هذه الغدارة، فمن صلاحيات محدودة إستشارية لا تملك أي حق في القرارات المتعلقة بالأفراد في المؤسسة و إنما لإقتراح البرامج، إلى صلاحيات أكثر عمقا و إتساعا، حيث لم تعد تمارس من طرف مختصين إستشاريين فقط، و ذإنما إمتدت إلى جميع إداريين داخل المؤسسة .

- هذا التباين في التسميات و الصلاحيات يعكس التباين في الادوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية الإبداعية أي الإستراتيجية .

كما ان هذا التطور في مفهوم ومحتوى وأدوار إدارة الموارد البشرية جاء نتيجة تغيرات بيئية وإتجاهات حديثة دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن الموارد الإستراتيجية التي يمكن بواسطتها تحقيق التكيف الإيجابي والتفاعل معها، فزاد الإهتمام بالموارد البشرية بسبب :

- **تغير إحتياجات العاملين :** إن زيادة المستوى الثقافي وإرتفاع الظروف المعيشية أصر ذلك على حاجاتهم و إشباع رغباتهم .

- **تعقد المهام الإدارية :** إن ظهور المنافسة على المستوى العالمي

والتكوير السريع للتكنولوجية خاصة ما تعلق بقطاع الإتصالات والمعلومات إضافة إلى زيادة معدلات الإبتكار والتطوير أدى إلى تعقد المهام الإدارية

وتشابهها، مما دعا إلى إتخاذ قرارات إستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة لإستقطاب وتنمية الكفاءات وتحسين ادائها .

- **زيادة درجة التدخل الحكومي :** إن القوانين والتشريعات العمل المعاصرة تفرض على المؤسسات الإلتزام بتشريعات الأجور و الامن الصناعي

والضمان الإجتماعي، الأمر الذي يؤثر على سلوك المؤسسة و إستراتيجيتها التنافسية .

- **تغير طبيعة الوظيفة و متطلبات الاداء :** أصبحت طبيعة الوظائف المعاصرة تتميز بالتعدد الفني الأمر الذي يدعو إلى البحث عن المهارات المتميزة، كما أدى إنبيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير على

أداء الأفراد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، مما يزيد من أهمية ودور الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الافراد .

— **شدة المنافسة :** إن فتح الأسواق بين الدول وتحرر التجارة الخارجية ساهم في زيادة شدة المنافسة مما جعل الأمر يتطلب إستقطاب الكفاءات البشرية وتمييزها بهدف خلق القيمة الملائمة لإحتياجات العملاء .

— **الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية :** للتعرف على القدرات

والمهارات المتاحة وإستثمارها في الوظائف المناسبة من اجل صياغة

وتنفيذ إستراتيجيات فعالة للمورد البشري من الضروري وجود نظام معلومات للموارد البشرية .

— **الإرتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري :** مما زاد في أهمية إدارة الموارد البشرية إرتفاع قيمة الإستثمارات في العنصر البشري، كما ان ترشيد تلك الإستثمارات يستلزم معرفة آليات الإدارة الملائمة للموارد البشرية .

أصبح لإدارة الموارد البشرية موقعا ومكانة إستراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الإدارات الأخرى (كالتسويق و الإنتاج ... إلخ) و تشارك في تدعيم دور الغدارة العليا في المجالات التالية :¹
(1) **الدور الإستشاري :** و هو دور تقوم فيه غدارة الموارد البشرية بتقديم البيانات و المعلومات و الإستشارة للإدارة العليا ضمن مجال الموارد البشرية .

عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات ولهذا يجب ان تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة و كفاءة، و قدرة

ومعرفة و إلتزام² هذا كله يجعل الدور الإستراتيجي يختلف عن الدور التقليدي في عدة جوانب منها :

— تحقيق تكيف قدرات ومهارات الموارد البشرية مع المتغيرات السريعة للبيئة والتكنولوجية

— تحقيق تكامل إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجيات المؤسسة ككل .

— زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية .

— قيادة التغير التنظيمي والمشاركة في إتخاذ القرارات السياسية .

¹ عائد سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: المكتبات الكبرى، الطبعة الثانية، 1999، ص 16 .

² سواكري مباركة، المورد البشرية و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة : كلية الحقوق و

العلوم السياسية، 1 مارس 2004، ص 2 .

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التي تعرف بأنها الربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول إدارة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صياغة إستراتيجية المؤسسة أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء.¹

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية و ترقية الفعل الموجه .

يلعب العنصر البشري دورا هاما في نجاح المؤسسة كانت إنتاجية او خدمية، أو عمومية أو خاصة، صغيرة أو كبيرة، وسواء كانت في مرحلة النمو أو التطور ،ذلك ان نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على المورد المادي بل يتوقف أيضا على كفاءة المورد البشري² إذ هذا الأخير هو الطلب الأساسي لنجاح إستراتيجية المؤسسة، وذلك بإعتباره إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ هذه الإستراتيجية وأساس التميز

وخلق القيمة، و عليه فإن إدارة الموارد البشرية بعدما كانت تقود بأدوار تقليدية أصبحت تقود بإدارة مخزون الرأس مال البشري والفكري ذو المهارات والقدرات والمعرفة، والإبداعات المنتجة للمعرفة المعبرة عن المسار الإقتصادي الجديد الذي يمثله العلم الملموس في شكل براءات إختراع او تكنولوجيات، أو علم غير ملموس في شكل مزيج من المواهب والخبرات المتراكمة .

إن صعوبة قياس الطاقات الكامنة للموارد البشرية جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب التي تسمح بالتحول نحو المؤسسة المتعلمة من خلال إدارة و تطوير المعرفة الكامنة لدى الأفراد وبناء قاعدة معلومات معرفية تضم أهم المعارف والمهارات التي يجب إن يكسبها الفرد وبالتالي يجب³:

- تدريب على إكتساب مهارات الإتصال، وكيفية التحكم في الضغوطات النفسية .
- تنمية مهارات القدرات المهنية مع التركيز على فكرة التدريب المستمر .
- التدريب على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون .
- إعتبار نشاط تطور الموارد البشرية على انه نشاط دائم ومستمر .

بالرغم من أن المؤسسات مازالت تقيس كفاءتها بمدى إنجازها وتحقيقها لنتائج مالية، إلا أن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن المؤشرات القياسية الحقيقية تكون على أساس كفاءات

¹ جاري ديسار، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ، 2003، ص 56 .

² درويش عبد الرحمان يوسف، العوامل المؤثرة في درجة ممارسة و تقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة، جامعة الكويت: المجلة العربية للعلوم الغدارية، العدد الأول، نوفمبر 1994، ص 101 .

³ سواكري مباركة، المرجع السابق ، ص 2 .

بشرية، أي وجود القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع¹ ويتناسب وأهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم دور إدارة الموارد البشرية في الإستثمار في الموارد

والكفاءات البشرية في ظل تكنولوجيا وخاصة منها تكنولوجية الإتصال

والمعلومات، و التي سيتم التعرض لها في الفصل الثاني على إدارة الموارد البشرية .

إن الإستخدام الأمثل لهذه الكفاءات في المؤسسة خاصة في ما يتعلق بنظم العمل وأساليب الإدارة ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة العولمة، وظهور ما يسمى بالإقتصاد الجديد الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة، تظهر زيادة الأهمية في الإستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية، بشكل يتحقق معه إستخدام الكفاءات المتاحة مادية كانت أم بشرية لأجل تحقيق القيمة وهو ما سيؤدي إلى :

- زيادة قدرة الإرادة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية
- زيادة وفاعلية إدارة الموارد البشرية، بما يؤدي إلى الإستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات وإستثمارها في عملية الإبداع والتطور .

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية: التحديات و الرهانات .

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التميز التنافسي و هذا ما تطلب إدارتها وفق منظور إستراتيجي ما يدفع إلى حشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق

¹ سواكري مباركة، المرجع السابق، ص 6 .

أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها، كما تواجه المنظمات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطور سريع و عميق في مجالات عدة سواء اقتصادية، اجتماعية، سياسية تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة و تجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة، ليس بالضرورة لتحقيق تقدمها و ازدهارها ولكن غالباً حفاظاً على بقائها وكان صلب هذا التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات و ما سايره من تغير في المفاهيم و ظهور موارد جديدة أصبح لزاماً على المنظمة التحكم فيها واستغلالها على أحسن وجه لتحقيق رقيها و على رأسها مورد المعلومات الذي يعتبر مورداً استراتيجياً في عملية تسيير المنظمة، كما انه يتطلب فعالية و كفاءة في التعامل معه، لا تتحقق إلا بتوفر تكامل وتجانس بين جميع مستويات المنظمة و بين كل أنظمتها الوظيفية.

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة وتعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب التغيرات، ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية، وتواجه إدارة الموارد البشرية شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى ولنتعرف على طبيعة هذه التحديات، والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية حاولنا أن نعرض في هذه السطور على مطلبين المطلب الأول التحديات التي تقف أمام إدارة الموارد البشرية والمطلب الثاني صناعة القرار في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الاول: التحديات التي تقف أمام ادارة الموارد البشرية .

مما لا شك فيه أن مؤسسة الغد تختلف إلى حد كبير عن مؤسسة اليوم ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة وتغلقة التطورات التكنولوجية الهائلة فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الإستمرار يجب أن تتصف بقدرة عالية على التكيف والمرونة حتى يمكنها التعامل بفاعلية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها، إذ لا بد من تبني إستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يمكن تحسين جودة عملية واتخاذ القرار وعلاقات العمل بالمؤسسة المعاصرة، وبما يساعد في النهاية على مواجهة التحديات و إستغلال الفرص التي قد تفرزها البيئة المحيطة، وفي ما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات :

(1) **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة** : إن التغيرات الواسعة والسريعة في مجال التكنولوجيا الإلكترونية او غيرها سوف تؤدي حتماً إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وسوف تزداد بعض الأنشطة مثل التدريب، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية إحتياجات هذه التغيرات .

(2) **التغيرات في تركيب القوى العاملة** : كذلك من المتغيرات زيادة عنصر المرأة في العمالة، حيث يتطلب زيادة معدل هذا الصنف إعداد سياسات خاصة

وخاصة الأمهات كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات الحمل

والولادة والرضاعة، كذلك يكون هناك متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي، ومنه يكون على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب وتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالعاملة من هذا الجنس .

(3) **العائد و التعويض المادي للعاملين** : إن ما تفرضه الظروف الإقتصادية كالتضخم بمطالبة العمال على رفع أجورهم، مما قد يوقع الكثير من المؤسسات في عدم القدرة على رفع الأجور التي تتناسب مع مستوى التضخم وبالتالي يكون ضعف الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية من العوامل المؤثرة على مستوى أداء الأفراد وخاصة منها المؤسسات الحكومية، هذا بطبيعة الحال سيؤدي إلى عدم الإلتزام في العمل والبحث عن الأعمال الإضافية خارج العمل الرسم، وكذلك عدم جدية تقارير الأداء السنوية على العاملين، وأيضاً عدم فاعلية الحوافز السلبية وهذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل .

(4) **زيادة حجم العملة** : إن النظام التعليمي يعتبر المصدر الرئيسي لما تحتاج إليه المؤسسات من متخصصين، وبالتالي عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق أساليب أو برامج الأفراد تحتاج لمؤهلات تعليمية معينة ومهارات متخصصة، ونتيجة لإتساع رقعة التعليم الجامعي، وبالتالي زيادة الافراد الراغبين والباحثين عن العمل ولكن ما يلاحظ أن هناك إختلال في هيكل العمالة، حيث أن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن العمل من ذوي مؤهلات والتخصصات غير المطلوبة، في المقابل وجود إلتزام الدولة بإيجاد فرص العمل لخريجي الجامعات وهذا ما يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة، بما يوفر التخصصات المطلوبة، وذلك عن طريق إستخدام البرامج التدريبية .

(5) **التشريعات و اللوائح الحكومية** : لا شك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب ان تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، فكانت إدارة الموارد البشرية وخاصة منها مؤسسات القطاع العام غير قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها، لأن معظم سياسات تحكمها لوائح وتشريعات حكومية، فأصبحت هذه الغدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق

نصوص هذه اللوائح في مختلف المجالات مثل الإختيار، الأجور، الترقية، نظم التأديب والتحفيز، تقييم الداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين ... إلخ .
كما انه من ناحية اخرى نجد ان كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل، يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها
ولذلك فغن معيار كفاءة إدارة الموارد البشرية هو درجة مهارتها وقدراتها على الإلمام بهذه التشريعات والإجتهاد في تفسيرها .

المطلب الثاني : صناعة القرار في ادارة الموارد البشرية .

تعتبر عملية صناعة القرار محم العملية الادارية وعليه فان النجاح الذي تحققه أية مؤسسة الى حد كبير على القدرة وكفاءة مسيرها على اتخاذ القرارات الرشيدة والتي يقصد بها تلك القرارات التي تؤمن الحد الاقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل فيها ويرى العلماء الادارة أن هذه العملية تمر بمراحل وخطوات متعددة لا بد لمتخذ القرار مراعاتها ولذلك نجد أن معظم جهودهم قد انصبت حول هذه المرحل وتحليل العوامل المؤثرة فيها بغض لفت نظر متخذي القرار الى أهمية وضرورة الاحاطة بكل جوانب المشكلة محل القرار حتى تتضح تماما ثم تمنع في كيفية توصل الى أرشد القرارات لحلها غير أنه يجب التأكيد على أن هذه المرحل تحكمها عوامل متعددة وتأثر فيها قد تكون ذات طابع انساني، اجتماعي، بيئي وهذه المراحل هي :

- 1- مرحلة تشخيص المشكلة محل القرار : في هذه المرحلة يتم التعرف على المشكلة تحديد أبعادها و الكشف عن الاسباب الرئيسية لظهورها ويتطلب من المدير متخذ القرار في هذه المرحلة معرفة الهدف الذي يرد الوصول اليه وهل يمكن تحقيقه اولا بالنظر الى الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيقه.
- 2- مرحلة تحليل المشكلة محل القرار : ويتطلب الامر هنا تصنيف هذه المشكلة وتحديد البيانات و المعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها يقصد بتصنيف المشكلة تحديد طبيعتها والحل الامثل المطلوب لمواجهتها فه تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار الرشيد يعتمد اساسا على قدرة المدير في الحصول على قدر أكبر من البيانات والمعلومات غن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة وحتى تكون هذه البيانات والمعلومات ذات كفاءة وفعالية ينبغي ان تتميز بمواصفات معينة و هي ¹ :

- الشمولية : بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع في الدراسة
- الدقة : أي أن تكون خالية من الأخطاء

¹ خليل محمد الفراوي، ادارة اتخاذ القرار الإداري، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2006 ، ص 57.

- المنافسة زمنياً : بحيث توفر الوقت المناسب للاستفادة منها
- الواقعية : و تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع الموضوع
- الكلفة : أن تكون تكلفة المعلومة أقل من فائدتها

فإذا توفرت هذه الخصائص في المعلومات أصبحت بحق مورداً حيويًا للإدارة العليا ووسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسة لاتخاذ القرارات التي تقرر أهدافها

3- مرحلة إيجاد البدائل لحل المشكلة: يقصد بها وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة فهو قرار يتم اقتراحه وبأخذ بعين الاعتبار إلى جانب القرارات الأخرى المقترحة بقصد المقارنة و التحليل حتى يتم اختيار واحد منها فيصبح هو القرار الوحيد

إن البحث عن البديل يتضمن مسح العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل توفير المعلومات الملائمة التي تصاغ على شكل بدائل إلى اتخاذ الأهداف¹، معنى ذلك أن تتم دراسة الحلول البديلة في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت هذه الظروف من داخل المنظمة أو من خارجها وهذه الظروف البيئية تؤثر في إيجاد الحلول البديلة المطروحة ففي هذه المرحلة المهمة من مراحل عملية اتخاذ القرار تحتاج المؤسسة إلى كم هائل من المعلومات والتي تتحصل من البيئة الداخلية من مختلف الإدارة التي تكون المؤسسة وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة فهو الذي يقوم بتشغيل باقي مواردها حيث تستمر كافة المعلومات التي تحتاجها من خلال الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة

2

4- مرحلة تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة : تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل في اتخاذ القرار لأن عملية المقاضلة بين البدائل ليست سهلة وواضحة إذ أن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكن تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً ومن هنا تأتي أهم الدراسات التحليلية للمشكلة وتحليل خطة كل قرار يرتبط بحلها حتى يكون اختيار الحل الأفضل هذا التحليل يتطلب إبراز معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة وهنا يكون لإدارة الموارد البشرية دوراً أولياً في تبيان هذه المعايير منها :

- إمكانية تنفيذ البديل وما مدى توافر الموارد البشرية اللازمة لتنفيذها هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في استبعاد البديل الذي يكون إمكانية تنفيذه من قبل الأفراد صعبة أو مستحيلة

¹ علاء الدين عبد الرزاق محمد السالمين، نظم دعم القرارات، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2006، ص 18 .

² خليل محمد الفراوي، المرجع السابق ، ص 32.

- دور ادارة الموارد البشرية في ابرز آثار و انعكاسات هذا البديل على الأفراد قد تكون له آثار على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و على الروح المعنوية للمرؤوسين
 - مدى تقبل المرؤوسين واستجابتهم له وهذا اللعصر يكتسي أهمية أولية عند تقييم البدائل لأن معارضة هؤلاء يخلف عقبات تحول دون تنفيذ هذا القرار و بالتالي تضيع كل الجهود التي بذلت في المرحلة السابقة
- 5- اختيار الحل الملائم للمشكلة: وهي تمثل ناتج صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار و الاستقرار على البديل و هو القرار

ففي هذه المرحلة تتم المقارنة بين النتائج المتوقعة والأهداف المسطرة وهي بذلك من أصعب مراحل عملية الاختيار، و مما لا شك فيه أن عملية الاختيار هذه تتأثر بكل المعلومات التي زودت إدارة الموارد البشرية (الآثار الناجمة عن اختيار كل بديل الانعكاسات البشرية الناتجة عن تنفيذ كل بديل و المشاكل التي يمكن أن يثيرها تنفيذ كل بديل) . ان مشاركة العنصر البشري في هذه المرحلة الحاسمة من اتخاذ القرار لا يمكن تجاهله أبداً، و من ثمار تلك المشاركة إنهاء توفر أعلى مستويات الشعور بالالتزام لدى المشاركين في صنعه بالإضافة إلى الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لدى المشاركين، إن أنصار الاتجاه الحديث في تحديد نطاق المشاركة يرى المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم أي كل من سيمسه القرار أو من لديه معرفة تنفيذ في اتخاذه

من أهم المعايير التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل حجم الإمكانيات و الموارد البشرية خاصة إذ عليها يتوقف تنفيذ البديل الذي يتم اختياره، إلا أن تنفيذ البديل يتطلب كذلك زيادة قدرة و كفاءة المرؤوسين على الأداء وذلك أما عن طريق تنمية قدرات و مهارات الأفراد الموجودين عند اتخاذ القرار أو استبدالهم بأخرين ممن تتوفر فيهم القدرات و المهارات المطلوبة.

- 6- متابعة تنفيذ القرار: ³ يعتقد عض علماء الادارة أن عملية اتخاذ القرار تبدأ عند قيام متخذ القرار بتحديد المشكلة تنتهي الأهداف وجمع البيانات والمعلومات وتحليل البدائل وإجراء المقاضلة بينهما لاختيار أفضلها وأن هذه العملية تنتهي باختيار البديل الأفضل ولكن التطبيق العملي أثبت خطأ هذا الاعتقاد لأن مرحل عملية اتخاذ القرار تنتهي عملياً بوضع القرار موضع التنفيذ، مما يتطلب معرفة ودراسة وإلمام كامل بمن لهم علاقة تنفيذ القرار بالخطوات اللازمة لتنفيذه وكذا متابعة تنفيذه للتأكد من أن القرار يحقق الأهداف المطلوبة وتتطلب هذه المرحلة ضرورة اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ أي تحديد مدة تنفيذ هذا

¹ <http://elmaghraby.com/moalafaty/5.pdf>

² <http://www.islameno.cc/fan-el-edana/htm>

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، بيروت: دار الثقافة للنشر و التوزيع، ص165 .

القرار والأفراد الذين سيتولون التنفيذ ومسؤولية كل منهم و هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة البيئة الداخلية أي جو العمل داخل المؤسسة لقبول القرار والعمل على تنفيذه وإعداد المشرفين ورؤساء الأقسام التنفيذية لتنفيذ القرار ومتابعته، إن على إدارة الموارد البشرية أن تتأكد أن تنفيذ القرار يتم وفقا لمقررات الخطة المرسومة من قبل الإدارة العليا وفي حدود التعليمات المفروضة بهدف اكتشاف الانحرافات والأخطاء وتصحيحها.

خلاصة واستنتاجات:

إن أي جهاز إداري لا يألوا جهدًا على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة. فالمنظمات لدينا تعاني كما أوضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها. ذكر الشريف في دراسته "إن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يُجَل عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية والبيئة التي تعمل في إطارها. فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النامي والتزاماتها الاقتصادية والإدارية التي تشكل أرضًا لانتشار الفساد الإداري وينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة. وجود الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها منظمات لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها. من خلال ما تقدم، يتضح لنا

أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية بفعل المتغيرات والعوامل المختلفة ومن أهمها المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والفردية، حيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم وتعريف إدارة الموارد البشرية حيث كان لهذه المتغيرات المساهمة في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية ألا وهو المدخل الاستراتيجي الذي يشير الى ضرورة التوافق بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة العامة .

فتطرقنا في هذا الفصل إلى تبين الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية كونها العنصر الحساس داخل المؤسسة، والى والتحديات والرهانات التي تواجه إدارة الموارد البشرية التي توسعت عموديا وأفقيا من حيث المحتوى ومن حيث التعداد

كما تطرقنا إلى صناعة القرار في إدارة الموارد البشرية والدور الاستراتيجي الذي تلعبه لمواكبة إستراتيجية المؤسسة والانسجام مع التغيرات التي اكتسبتها صفة جديدة وذلك بتطوير مهامها .

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

اتسم العقدان الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله أو هادٍ يبين الوجهه له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم . وتأتي الادارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسيرفيه وتعرف الادارة الاستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجية

للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في اشباع احتياجات الفئه المستهدفه من العملاء. وبرغم أهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لم يعد كافيا لدرجة تجعلنا نقف عنده، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين، وهذا يوفر تحليلا يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي نعيشها . ومن ناحية أخرى فان النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها . فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي ، كذلك لا تقل المراجعة الإستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة، فمراجعة وتقييم الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة بسبب أن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة باستمرار .ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد أصبحت الآونة الحالية يتسم فيها المحيط والبيئة بالإفراز دائمة منها التغيرات التكنولوجية المذهلة مما زاد الوعي للإدارة في المؤسسات تبني فكر إستراتيجي كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة لضمان البقاء والنمو والإزدهار، منها إدارة للموارد البشرية المسؤولة عن إدماج مواردها ومساهماتهم في نجاح إستراتيجية المؤسسة، الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري لهذه الإدارة محولين في هذا المبحث تقديم مفهوم الادارة الإستراتيجية وارتباطها بإدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول: إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقل الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري. ويزيادة المعرفة والتطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لزاما على الإدارة الاستجابة لحاجات و متطلبات الأفراد العاملين لدجمهم و تكييفهم في العمل و ليأخذوا دورهم في إدارة وتوجيه الموارد المادية فهم العنصر الفعال والمؤثر في العمل والإنتاجية. وعند ذلك تغيرت اتجاهات الإدارة نحو الأفراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج شأنهم شأن العناصر الأخرى، إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية التنظيمية في أية منظمة، إن التغيرات التكنولوجية تشهد في عالمنا اليوم تطورا هائلا خاصة منها تكنولوجية، فلقد أصبحت تتسم بالأهمية والمنافسة الشديدة والحيوية، حيث جلبت كل شرائح من إدارات ومهنيين

ومؤسسات نتيجة الخدمات المتطورة والحديثة التي تقدمها لهم صار كأنه الوريد الذي يبعث الحياة في كال أطراف وجوانب حياتهم اليومية ،
وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التكنولوجية التي تواجه إدارتها للموارد البشرية والإستراتيجية لمواجهة هذه التغيرات التكنولوجية السريعة .

ولقد حاولنا خلال هذا المبحث إلى التحدث في ثلاثة المطلب الأول مفهوم ادارة الاستراتيجية المطلب الثاني الاطار الفكري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المطلب الثالث أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الأول : تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

يربط الإدارة مع الإستراتيجية فإنه تم تعريفها في كتاب إستراتيجية المؤسسة¹ : " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف .

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية بين الباحثين وذلك بسبب إخلاف الأهداف و من أهمها :

– تعريف ألفرد شاندرل (CHANDLER) بأنها : " تحديد الأهداف

والأعراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف " ² .

– تعريف منتزبرج و واترز (MINTZBERG ET WATERS) : " نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات و سواء كان هذا النمط نتاجا لإستراتيجيات مقصودة – أو مخططة – أو نتاجا لإستراتيجيات غير مقصودة غير مقصودة – أو غير مخططة أو طارئة " ³ .
وفي ضوء هذا فإن الإستراتيجية تتضمن ما هو أكثر من تخطيط مجموعة من التصرفات بمعنى الإستراتيجيات الناجمة يمكن أن تبرر من داخل المؤسسة وبدون قصد، وبالتالي ففي الممارسة العملية تتكون إستراتيجيات المؤسسة من مزيج من الإستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة مع الأخذ في الاعتبار أهمية أن تدرك الإدارة عملية بروز بعض الإستراتيجيات غير المقصودة والتدخل في

¹ R.A thietrat « la stratégie d entreprise 2 édition m g r a whill 1991 p 75 .

² C . K . « les idées essentielles des auteurs les plus cités . édition maxina . paris . 2002 .

³ نبيل محمد مرسي ، إستراتيجيات الإدارة العليا ، إعداد ، تنفيذ ، مراجعة ، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث ، 2006 ، ص 38 .

الوقت المناسب بوقف تطبيق الإستراتيجيات غير الناجحة، والعمل على تعزيز الإستراتيجيات الناجحة، هنا يجب توفر تطبيق الإستراتيجيات غير الناجحة، هنا يجب توافر المقدرة على التفكير الإستراتيجي¹.

كما عرفها بيرس و روبنسون (pearce et robursun 1988) كالتالي² :

" تعد الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات والأفعال ينتج عنها صياغة وتنفيذ إستراتيجيات ثم تصميمها للوصول إلى أغراض المنظمة ."

نستنتج من التعاريف السالفة الذكر على أنها بعضها قد أكدت على صيغة التخطيط لرسم رسالتها وتحديد غاياتها و أهدافها، في حين أكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة المؤسسة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقا ما تمليه العوامل البيئية المحيطة بها .

يعني هذا أن الإدارة الإستراتيجية هو كل ما يرغب به المهتمون للوصول إلى الحاجات في المستقبل القريب أو البعيد، أي تعامل الإدارة مع كل من الغايات والوسائل، بالنسبة للغايات فهي تشخيص وتوصيف الرؤية المستقبلية في خلال عدة سنوات قليلة، أما كوسيلة فهو كيف يمكن توقع تحقيق هذه الرؤية، يمكن هنا التركيز على مهمة المؤسسة وإستراتيجياتها، مع الإهتمام بالموارد البشرية المطلوبة لتمكينها من النجاح .

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة

معاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها، وفي ظل البيئية التي تعيشها المؤسسة وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة يجب تفعيل مجموعة من السياسيات المرشدة في اتخاذ القرارات الهامة تتعلق بالموارد البشرية التي تعمل فيها .

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصرا على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب، أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الإهتمامات قصيرة الأجل، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الإستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات، ومنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة تنافسية والمحافظة عليها بمعنى آخر فهي تعبير عن

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، بيروت: دار المسيرة، 2009، ص 23 .

² مايكل آرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2008، ص 40 .

الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها.¹

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما إرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بوساطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات، التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم .

إذا إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة

وتحقيق أهدافها ورؤيتها، بإستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية نابعة من خلال ترجمه الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتضمن هذه الإستراتيجية التفصيلية ما يلي²:

- الأهداف الإستراتيجية المحددة والمطلوبة في مجالات التدريب والتكوين وتنمية ورعاية الموارد البشرية .
 - غاية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري .
 - رؤية الإدارة التي تحددها لما ينبغي أن تكون عليه الممارسات في مجال الموارد البشرية .
 - سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتكم إليها في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف إستراتيجية .
 - الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها الوصول إلى الإنجازات المحددة .
- يتضح لنا من ما سبق أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المؤسسة، وهي تشمل على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة³ .
- بينت بعض نتائج الدراسات أجريت على عدد من الشركات حققت نجاح منها يابانية وأمريكية لمعرفة سبب التميز والنجاح، فأظهرت هذه النتائج سبب النجاح وجود إستراتيجية جيدة تهتم ومناسبة للموارد البشرية
- وإداراتها، حيث وجدت هذه الدراسة أن هذه الشركات تبني إستراتيجية إستقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل

¹ راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، بدون ناشر، 2000، ص 439 . 440 .

² على عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة : عين شمس، 1974، ص 36 .

³ عمر وصفي عتلي، المرجع السابق، ص 71 .

وتوفر تعليم وتدريب مستمر لها وتدفع لها تعويضات مناسبة وتصميم سياسة تحفيز جيدة لها وتوفر و برامج فعالة لحمايتها من المخاطر من العمل، وتصمم الوظائف بشكل توفر لشاغلها عنصر إثارة .

والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكانان محببا للعمل بالنسبة للموارد البشرية، هذا كله رجع على الشركات بالإيجاب حيث درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية ارتفعت مع جودة الأداء، وانخفاض معدل دوراتها، فكانت النتيجة أن الشركات توصلت إلى منتجات وخدمات ذات الجودة العالية، وأسعار مناسبة، مما خلق لزبائنها الرضا و السعادة وحصه سوقية أكبر، وتميز ومنافسة الزاخرين بقوة¹.

أما في ظل التغيرات التكنولوجية والعمليات المتسارعة لا يتحقق البقاء والنمو إلا من خلال الإستجابة لرغبات الزبائن في الوقت المناسب، وهذا يستند على إستراتيجيات تنبثق من واقع العمل مباشرة، أي يتطلب توفير موارد بشرية بمهارات وكفاءات عالية تتكيف للبيئة و تتبنى التطبيقات المعرفية² قد يتطلب هذت إستخدام بعض التطبيقات العملية من إدارة الموارد البشرية مثل تقديم برامج تدريبية، تصميم نظام حوافز ... إلخ .

إلا أنه مازال الإهتمام بالموارد البشرية يحتاج إلى تطبيق فعلي و ليس مجرد إهتمام بتقديم المفهوم نظريا، فبرغم من إدراك المؤسسات لأهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية إلا أن تحديد الميزانيات والبرامج التدريبية غير كافية، أي أن تقديم التدريبات لا تحقق الحاجة الفعلية للأفراد في كثير من الأحيان تقدم هذه التدريبات كميزة ممنوحة أو كإجراء روتيني للترقية .

إن تحقيق التميز في الأداء في ظل التحديات البيئية الجديدة لا يتوقف على إمتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة تطوير الكفاءات البشرية وإستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ على مكانتها و بقائها و نموها . كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفاعلية المؤسسة التي تحدد ضمن قدرة إشباع إحتياجات العملاء، بحيث تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال³:

- إختيار الكفاءات القادرة على الإبتكار والتكوير والتي تتصف بالأداء الجيد .
- تدريب مواردها البشرية على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني .
- تنمية ولاء العاملين وإتئامهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة .
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل .

¹Gorge . t . milkovich . jhon w . boundreai . (hrm) Irwn ? 7 ed , INC .ILLINOIS.1994 , P 42 .

² سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002 ، ص 56 .

³ جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق ، ص 23 .

المطلب الثاني : الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

إن الدعامة الحقيقية التي تسند عليها المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، إذ هم الأداة التي تحقق الأهداف الإستراتيجية، لأنهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية .

إن إهتمام الإدارة الحديثة بالموارد البشرية ما هو إلا محاولة التعبير عن إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الإقتصادية والإجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالإستثمار البشري .

كما ان إهتمام تلك الإدارة بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من منظر الإدارة الحديثة أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط والإعداد، والتوجه والتنمية المستمرة في إطار نظام الغدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تؤكد الدراسات الحديثة على أن إستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدر خلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب :

– التغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المؤسسات إستغلال مواردها الداخلية خاصة الملموسة ذات صلة بالرأس المال الفكري والمعرفي .

– توازن الموارد البشرية أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات والمهارات فهو الذي يحسن عمليات تنفيذ الإستراتيجي والإبداع الفكري .

إن من اهم ما أحدثته التغيرات والتحويلات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الإهتمام و العناية بالموارد البشري باعتبار موردا إستراتيجيا بناء على الأسس التالية¹ :

– كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر المعلومات والإختراعات والإبتكارات عنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية .

– رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم إقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الغدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة

– والسعي والتطوير والإنجاز .

¹ علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بيروت: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 ص 76 .

- إن الإختيار والتدريب الجيد للمورد البشري و وضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغبته يعد ضمانا للأداء الجديد والعالي دون الرقابة المباشرة .
- يرتفع اداء العنصر البشري إذ عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسؤوليات العمل .
- فلقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية حيث تحتم عليها ضرورة إحترام إنسان وإستثمار قدراته وطاقاته وذلك بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له وإعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية أضيفت عليها كلمة إستراتيجية، وضمن هذا الإطار فإن التغيير في المفهوم عكس تحولا في دور وممارسات وظيفة هذه الإدارة مما يتطلب تناول أهمية هذه الفروق بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على النحو التالي :

الجدول رقم (1) : الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ¹ .

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ● إعطائه فرصة التفكير و الإبتكار في المساهمة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات، أي إهتمت بعقل الإنسان الذهنية و إمكانياته 	<ul style="list-style-type: none"> ● ركزت على الأداء الآلي للمهام التي تسلم له دون منحه فرصة التفكير و إتخاذ القرارات، أي إهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية .

¹ المصدر : علي سلمي ، المرجع السابق ، ص 45 .

<p>● تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية، أي الإهتمام لمحتوى العمل و البحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد بالحوافز المعنوية</p>	<p>● الإهتمام بقضايا الأجور و الحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل ،أي ركزت على الجوانب المادية في العمل .</p>
<p>● التنمية البرشية هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي و شحن روح الفريق .</p>	<p>● إتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو إستثمارها .</p>

و تبرز ملامح الإطار الفكري المميز للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي :

- تعد نظاما متكاملًا ومتربطًا تضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها .
- تتوقف فعاليتها على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياستها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية .
- يعتمد نجاحها في الوصول إلى أهدافها على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة .
- يتوافق نجاحها على مدى تناسقها مع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالسويق والإنتاج والتمويل ... إلخ .
- ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للموارد البشرية تتطلب مايلي :
- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها قياسا مع متطلبات الأداء .

- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدفة (مهارات ، قدرات إتجاهات ... إلخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المدخل المناسب لسد الفجوة .
- تخطيط الاداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي .
- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الإستثمار البشري .
- توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها

المطلب الثالث : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

ازداد الحاجة إلى الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات بسبب أولا زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة ن فالمؤسسات بحاجة إلى المهارات والقدرات البشرية التي توفر لها القدرة على تحدي المتغيرات البيئية، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية .

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن إستخدام تكنولوجيات حديثة فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الإفتقار لهذه التكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها إستراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وان تكون جزءا أساسيا ومكملا لإستراتيجية المؤسسة ككل ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية¹ ، وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة، بسبب التحديات البيئية ومنها إتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب في ذلك :

- إنخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الإحتياجات الضرورية .
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم .
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب قس المهارات نتيجة إستخدام التكنولوجيات الحديثة .
- الإعتقاد المتزايد للأفراد بعدم إستغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل
- وفعال .

¹ زهير صباغ و عبد العزيز أبو نبعه، التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، الرياض: مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990، ص 285 .

- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أداءهم، وعدم إرتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافأة .
 - الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الإقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم و ادائهم .
 - الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لإستقطابهم .
 - تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة تطوير مهاراتهم (التخطيطية و الإدارية ... إلخ) لتحسين قدراتهم على التعامل مع الإختلافات الفردية .
 - تطوير دور غدارة الموارد البشرية في الإهتمام بقضايا مواردها وحل مشاكلهم، وإشراكها في صياغة الأهداف و وضع الإستراتيجيات دون الإقتصار على التنفيذ فقط .
- تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهد و الابتكار.¹
- و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية .²
- أولاً:** تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- ثانياً:** تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، و معدل الغيابات و التأخرات.
- رابعاً:** توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات ...

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار وائل للنشر، 2000، ص24

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة الرقازيق (بها) القاهرة: دار وائل للنشر، 2000، ص 21

خامسا: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية و التحديات التكنولوجية .

ساهمت التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية السريعة إعتبارا من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمؤسسات، وأدت هذه التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات إلى ظهور العديد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الإهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تدريبه والإهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف والتواؤم معها .

إن مثل هذه التغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا وقويا على المهارات البشرية المطلوبة في الفترة الحالية والمستقبلية فأصبحت قدرة المؤسسة على التكيف والتواؤم مع هذه التغيرات التكنولوجية هي المحدد الرئيسي لبقائها في مجال الأعمال، أي أصبح يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغير والتكيف معه، ومن هنا أصبح ضرورة إحداث توازن وتكيف قدرات ومهارات الأفراد جنبا إلى جنب مع التطورات التكنولوجية لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والاقتصادية التكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لسياستها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب والتكوين

والتحفيز في إطار ضمان تطوير وتنمية الموارد البشرية وكذلك تمكين المدرسين من اكتشاف المعارف والمعلومات والاتجاهات والمهارات التي تتطلبها أعمالهم الجديدة.

سنحاول في هذا الفصل أن نقدم أهم الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بصورة إستراتيجية لتحقيق التكامل مع التغييرات التكنولوجية، والذي قسمنا إلى المبحث الأول سنتعرض فيه التدريب كعملية إستراتيجية، واحتياجاته وأهدافه وطرق تكوينه وتقييمه المبحث الثاني فسنعرض إستراتيجية تحفيز المرء البشري وأنواع الحوافز ونظامها مع الأهمية المستتقة منها .

المطلب الاول: تدريب المورد البشري وتكوينه .

باختلاف أنواع وأحجام المؤسسات زاد حجم ونوع المنافسة فيما بينها سواء كانت محلية أو عالمية وأصبحت تتسارع وتتسابق لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات، فكان الإهتمام المتزايد من قبلها على الدور الإستراتيجي للتدريب ، وذلك لجعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكنها من التأقلم و التكيف مع الإبتكارات والإبداعات التكنولوجية وتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها، ومنه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التدريب بنظرة إستراتيجية معاصرة تحقق أهداف المؤسسة و المورد البشري معا .

التدريب حاجة ملحة في المؤسسة المعاصرة، وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل التي لم تعد بسيطة فما هو التدريب بالمفهوم الحديث ؟

لقد أصبح ينظر في الوقت الحالي إلى التدريب على أنه عملية إستراتيجية بحيث تتكون هذه الإستراتيجية من مجموعة مخططة من برامج التدريب البشرية المستمرة، هدفها السعي إلى تحسين وتطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وكذلك إلى التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، لأن التغيرات قد تحتاج إلى تعليم واكتساب موارد بشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لإحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات جديدة تساعد إلى حد كبير في تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.¹

إذا التدريب كإستراتيجية تهدف إلى تكوين نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة متنوعة ومع الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل والإنتاج لم يصبح التدريب عملية إختيارية ، لكنه أصبح حتمية إستراتيجية² ، وتغير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارة والإتجاهية، بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب.³

¹ عمر وصفي عقلي، المرجع السابق ، 2005، ص 437 .

² جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق ، 2006، ص 332 .

³ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان : دار الراجحة للنشر و التوزيع، 2002 ، ص 171 .

كما أن التدريب يعني تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.¹

التدريب هو العمل المخطط المتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية والمستقبلية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.²

كما تم تعريف التدريب أنه مجمل النشاطات، والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.³

ويمكن تناول بعض المصطلحات التي لها تقريبا نفس المفاهيم المتشابهة من حيث الوسائل المستخدمة حيث يعتمد كلا منها في الوقت الحاضر على التعلم المستمر الذي على أساسه تقوم إستراتيجية التدريب الأفراد منها :

(1) التعلم : هو حجر الزاوية في إستراتيجية التدريب، وهو المحور الذي تدور حوله إستراتيجية التدريب فتعلم ما تحتاجه الموارد البشرية في أداء أعمالها الحالية والمستقبلية هو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه جهود التدريب،⁴ إذ ليكون التدريب فعال يجب ان يقوم على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح ، وأيضا تعليمهم أشياء جديدة في أعمالهم الحالية والمستقبلية، فالمتدرب الذي لم يتعلم شيئا من التدريب، معنى أن الجهود التي بذلت في هذا المجال قد باءت بالفشل، فالتعلم هو حصيلة ونتاج العملية التدريب، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك انه حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات من أجل تطوير وتحسين أدائه الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة، وهما مساعي حديثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر .

(2) التكوين : يعرف بأنه " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو الأداء أعمال ذات مستوى عالي في المستقبل "⁵. وعلى هذا الأساس فمفهوم التكوين ينصرف إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعرفة والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب

¹ بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص 332 .

² عمر وصفي، المرجع السابق، ص 438 .

³ Sekiou lakdae .gestion du personnel . les éditions d organisations . paris . 1986 . p 153 .

⁴ عمر وصفي، المرجع السابق، ص 448 .

⁵ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1989، ص 255 .

فعال أو إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة .

إذا التدريب والتكوين والتعليم هي مصطلحات تهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء على سبيل المثال عند شراء آلة جديدة يتطلب الأمر تدريب وتكوين وتعلم الأفراد طرق جديدة لأداء وظائفهم على هذه الآلة¹.
التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤديون وظائفهم الحالية والمستقبلية والتي قد يكفون بها من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة² فهو إجمالي النشاطات التي توفر المعارف وتكسب وتتمى المهارات كما أنها تكسب وتعديل تغيير الإتجاهات، بما يصل بالفرد إلى سلوك ذاتي مطلوب، كما أنه يتمثل في تغيير الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتوفير معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل .

فكانت التغيرات التكنولوجية والإبداعات المستمرة في هذا الميدان سببا في تقادم المهارات في جميع الأنشطة والوظائف، ومن ثم فإن الأفراد الذين لا يعملون على تنمية مهاراتهم سوف يتعرضون لمخاطر ناتجة من تقادم مهاراتهم كما أن التغيرات التكنولوجية تختلف أثارها المترتبة من فرد إلى آخر فبينما يقوم بعض الأفراد بتنمية مهاراتهم للحاق بالتغيرات التكنولوجية الجديدة، فإن بعض الآخر يتخلف عن هذا التواءم، لذلك فإن المؤسسات يجب أن تكون لديها الدافع للإستثمار لمقاومة ومنع التقادم في المهارات، عند هذه النقطة، هذه النقطة فإن الطريق الحالية للتدريب يمكن أن تساعد في توفير المقدرات والمهارات والمعرفة والقدرة اللازمة لتطبيق وإستخدام التكنولوجية³.

من خلال ما سبق التدريب من أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق أهدافها وبالأخص عندما تنتج المؤسسة إستراتيجية مخططة و مصممة بشكل علمي في برامجها التدريبية فإن هذه الإستراتيجية ستنجح للعاملين النظرة الشاملة والفرص الواسعة لتطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم والتطورات المتسارعة في مجالات التكنولوجية والتنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاجية والخدمية وغيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة التطورات، وذلك برفع الكفاءة والفعالية للأفراد لإنجاز أعمالهم⁴.

إن الأهمية التي يرحى بلوغها من النشاط التدريبي هي إزالة ذلك الضعف أو القصور في أداء الأفراد وسلوكياتهم، سواء كانت سلوكيات حالية أو مرتقبة، فالتدريب أصبح ضرورة حتمية ولازمة لتحسن الأداء⁵ وفعالية في إنجاز الأهداف كما انه أصبح في الوقت المعاصر من الإستراتيجيات التي تخدم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها الكفاءات البشرية

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار النشر، 2009/2008، ص 336 .

² Vatiey raymond . developement de l'entreprise et promotion des hommes . entreprise « d édition . paris . 1984 . p 203 .

³ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 467 .

⁴ خضير كاظم حمزود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، 2007، ص 126 .

⁵ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، عمان: إيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 205 .

الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية¹.

إذا التدريب تكمن أهميته في رفع القدرات الموارد البشرية والوصول بها إلى المعايير المطلوبة من خلال رفع مهاراتها ومعارفها المطلوبة والتي تكون متعلقة بإنجاز الجوانب المختلفة للأعمال المتخصصة داخل التنظيم، أو بمعنى آخر فإنه وسيلة لمساعدة الفرد على تنمية وتطوير قدراته لتكيف مع المتغيرات الجديدة في طرق العمل وكيفية استعمال واستخدام الأنواع الجديدة من الأدوات و المعدات .

ومنه فإن التدريب أداة إستراتيجية وعملية تعلم في يد غدارة الموارد البشرية تستخدمها عند إجراء التغيرات وإدخال التكنولوجيا الجديدة المتقدمة وغيرها² وتمثل أهميته في :

- تكيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تظهر المؤسسة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها
- إشباع إحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة الكلية، و التي قد رسمت أصلاً في ضوء نتائج التنبؤ بتغيرات البيئة المتوقعة ومنها تغيرات التكنولوجيا و الإبداعية .
- كما أنه يهدف إلى إكساب الأفراد أنماط وإتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أوخدمية .
- وأيضاً له أهمية تهدف إلى تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين إذا تم إستخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار .
- هذا يؤدي بنا إلى فهم أكثر عمقا أن هذه الإستراتيجية التدريبية للموارد البشرية تعمل على التكيف الموارد البشرية مع حدوث التغيرات، بل أصبحت إستراتيجية التعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل والإستعداد لها قبل وقوعها .
- من خلال يمكن توضيح ومقارنة التدريب الموارد البشرية بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي من خلال الجدول رقم (2) التالي :

¹ عمر وصفي عقلي، المرجع السابق ، ص 441 .

² سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق ، ص 338 .

جدول رقم (2) مقارنة بين الإتجاه التقليدي و الإتجاه المعاصر لتدريب¹

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق ، ص 238 .

التوجه التقليدي	التوجه المعاصر
التدريب سياسة من سياسات المؤسسة	التدريب إستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة
التدريب عند الحاجة	التدريب عملية مستمرة
التدريب لتغطية حاجات الحاضر	التدريب للحاضر و إحتياجات المستقبل
سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ	إستراتيجية التدريب تعتمد على التنبؤ
التركيز على التدريب الخط الأول و الإدارة المباشرة	التدريب يركز على كل من يعمل في المؤسسة
مسؤولية التدريب و التنمية محدودة	التدريب مسؤولية مشتركة بين الجميع
التدريب تكلفة	التدريب إستثمار بشري
الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء	شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف و تقويم نقاط نقاط القوة
التركيز على الأداء الحالي و مستلزماته	تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب
أدوات و مساعدات تدريبية بسيطة	تقنيات تدريب و تعلم عالية المستوى
التركيز على الجانب النظري و التدريبي	التركيز على الجانب التطبيقي و كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح و خاصة الجديدة

ومنه تكون أهمية التدريب وأهدافه كثيرة ومتعددة، لكن السؤال المطروح هنا هل هذه الأهداف والأهمية واضحة وحقيقية ؟

وعليه فإن التدريب الناجح يجب أن يتبنى الوضوح المحدد و الدقيق لهذه الأهداف المستوحاة منه ¹ فهذه الأهداف تحدد محتويات البرامج التدريبية وتحدد أيضا المعايير التي يمكن من خلالها الحكم

¹ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق ، ص 340 .

على كفاءة هذه البرامج، من هذا المنطلق يجب على إدارة الموارد البشرية التي هي المسؤولة عن رسم إستراتيجية التدريب تولى زمام المبادرة والتنبؤ .

وخلاصة القول أن الأهمية والأهداف والاتجاهات الواردة أعلاه تتشكل فيها الفوائد والمنافع خصوصا إذا كانت البرامج التدريبية فعالة ومخططة والتي يتم من خلالها إكتساب المهارات والمعارف الهادفة .

تختلف أنواع التدريب باختلاف المنظور الذي من ينظر إلى التدريب، أو باختلاف المعيار الذي يتخذ أساسا لتصنيف تلك الأنواع، ويمكن إتخاذ المعايير التالية باعتبارها أساسا لتصنيف أنواع التدريب¹.

(1) التدريب حسب عدد المتدربين : ويقسم التدريب حسب هذا المعيار إلى نوعين :

أ- **التدريب الفردي :** وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب²، ويكون المدرب في الغالب فردا .

ب- **التدريب الجماعي :** حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية إستخدام بعض الألات الجديدة وتدريب مجموعة من الإداريين على كيفية إستخدام جهاز الكمبيوتر الجديد .

(2) التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب : ويقسم هذا التدريب وفق المعيار إلى نوعين هما :

أ- **التدريب في موقع العمل ذاته :** تتم عملية التعلم في موضع العمل نفسه وأثناء مزاوله المتدرب لعمله أي خلال وقت العمل الرسمي، حيث تكون المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وتوجيهات إرشادية يقدمها المدرب للمتدرب، ليكتسب منه الخبرة و المهارة في ممارسة أعماله ، ويمارس مهمة المدرب في هذا النوع الشخصيين التاليين³ :

ـ **الرئيس المباشر :** هي عملية مرتبطة بالرئيس المباشر، يتوقف نجاحها على خبرته ونيته الصادقة في نقل المهارات، وعملية التعلم هنا لا تحتاج إلى تكليف رسمي للرئيس المباشر بأن يتطور ويحسن أداء مرؤوسيه، لأن هذه المهمة هي أصلا إحدى أهم المهام الرئيسية التي يقوم بها بصفته رئيسا و قائدا في الوقت نفسه .

¹ عبد الباري درة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص 250 .
² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار كامل للنشر، الطبعة الأولى، ص 109 .
³ عمر وصفي عتيبي، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار كامل للنشر، الطبعة الأولى، ص 464 .

- **الزميل ذي القدم والخبرة الوظيفية** : تنفذ عملية التعلم والتدريب هنا من خلال أحد الزملاء في نفس مكان العمل، الذي تكون مهاراته وخبرته في العمل عالية، بحيث تؤهله لتعليم زملائه ما يحتاجونه في أداء أعمالهم من معرفة وخبرة و مهارة في آن واحد، ويتم هذا التدريب عادة بتكليف رسمي من قبل الرئيس المباشر، وأحياناً بشكل غير رسمي بحكم علاقات الصداقات والزمالة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض في نفس مكان العمل .
وهو من أكثر الأساليب شيوعاً في الإستخدام في جميع المؤسسات، نظراً لبساطته وسهولته وقلة تكاليفه .

ب- **التدريب خارج موقع العمل** : تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارات بحيث تلجأ أجهزة التدريب في المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل مماثلة لظروف العمل داخله لإكساب المتدرب المهارات المطلوبة بأفضل طريقة وأقل تكلفة، وأدنى درجة من الخطورة ومن الأمثلة على ذلك :

- **النوع التطبيقي الخبري** : حيث تهيأ فيه التجهيزات والظروف تماثل ما هو موجود في بيئة العمل الأصلية، ويقوم المدرب بشرح المادة التدريبية ويطبقها على الأجهزة وعلى مرأى من المتدربين ثم بعد ذلك يتطلب من كل متدرب أن يطبق ما تعلمه أمامه وعلى نفس التجهيزات فيصح له أخطائه حتى يتقن ما تعلمه من المدرب وينقله إلى مكان عمله .

- **التدريب في القاعات التدريسية** : ترتبط العملية التعليمية من خلال هذا الأسلوب بالمحاضرات وذلك بتلقين المتدربين معارف ومعلومات معينة ذات علاقة بموضوع محدد في قاعات خاصة .
(3) التدريب حسب تاريخ التعيين في المؤسسة : بموجب هذا المعيار يمكن تحديد نوعين من التدريب هما :

أ- **تدريب العاملين الجدد** : وهو يهدف إلى تدريب العاملين الجدد الذي يلتحقون بالعمل في المؤسسة لأول مرة، وذلك لغرض تهيئتهم وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسنداً إلى كل منهم وكيفية أدائه .

ب- **تدريب العاملين القدامى** : ويرمى هذا النوع من التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة العمل، وإلى تنمية مهاراته وإتجاهاته، ومتابعة التطور التكنولوجي¹، وهو يشمل كل أنواع التدريب التي يلتحق بها الفرد منذ تثبيته في الخدمة في المؤسسة وحتى إنتهاء خدمته .

(4) التدريب حسب نوع فئة العاملين المتدربة : بموجب هذا المعيار يمكن التمييز بين أنواع التدريب التالية :

¹ عبد الباري درة وآخرون، ادرة القوى البشرية، القاهرة : الشركة المتحدة للتسويق و التوزيع ، 2008 ، ص 251 .

أ- **التدريب الإداري** : ويختص بتدريب الرؤساء وتمييزهم في مختلف المستويات الإدارية المباشرة والوسطى و العليا ، وذلك على عملية الإشراف والتوجيه، الإتصال واتخاذ القرارات ... إلخ .

ب- **التدريب الصناعي** : ويختص بتدريب العمال الصناعيين لزيادة مهاراتهم وقدرتهم على العمل وفي بعض الأحيان لإكسابهم مهارات جديدة لصالحهم و صالح المؤسسة .

5) **التدريب حسب المادة التدريبية** : وفق هذا المعيار يمكن تمييز بين الأنواع التالية للتدريب :

أ- **التدريب اللغوي** : ويختص بزيادة المهارات اللغوية لدى الموظفين

ب- **التدريب الفني** : ويهدف إلى تدريب العاملين وزيادة قدرتهم على العمل الجيد من خلال صقل المهارات الفنية المتوفرة لديهم و تحسينها والتي يحتاجها العمل، وذلك لزيادة مقدرتهم في العمل .

ت- **التدريب التخصصي** : ويهدف إلى تدريب العاملين على ممارسة التخصص الذي يزاولونه كالعمل المحاسبي، وعمل الشراء، وعمل التخزين، للرفع من مستوى أدائهم في التخصص الذي يمارسونه .

ث- **التدريب على إتخاذ القرارات** : ويشمل هذا النوع من التدريب أفراد الإدارة أصحاب سلطة إتخاذ القرارات الذين يكونون غالباً في المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة وبذلك لزيادة مقدرتهم في عملية إتخاذ القرارات .

تعد نماذج تصميم التدريب وتحديد حاجات التدريب والتخطيط، والتنفيذ والتقييم الركائز التي تقوم عليها رسم الإستراتيجية لتدريب مواردها البشرية، لأن الركائز هي التي تستند عليها تحقيق الأهداف التي سعى الإستراتيجية إلى تلبيتها أو تغطيتها، سنحاول تناول هذه المراحل كلا على حدا .

تصمم إستراتيجية التدريب عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين التاليين¹ :

1) **نموذج الحلقة الدائرة أو الدائرة المستمرة** : وهو نموذج يقوم على مبدأ إستمرارية التدريب في المؤسسة التي تعتبر مركز التعلم المستمر، لأنها نظام مفتوح يتعامل مع بيئة غير مستقرة، وبالتالي فإحتياجات التدريب فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر بأن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة من أجل تلبية الإحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع تغيرات البيئة، وفي ظل هذا يتم تصميم إستراتيجية التدريب من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة كالتالي :

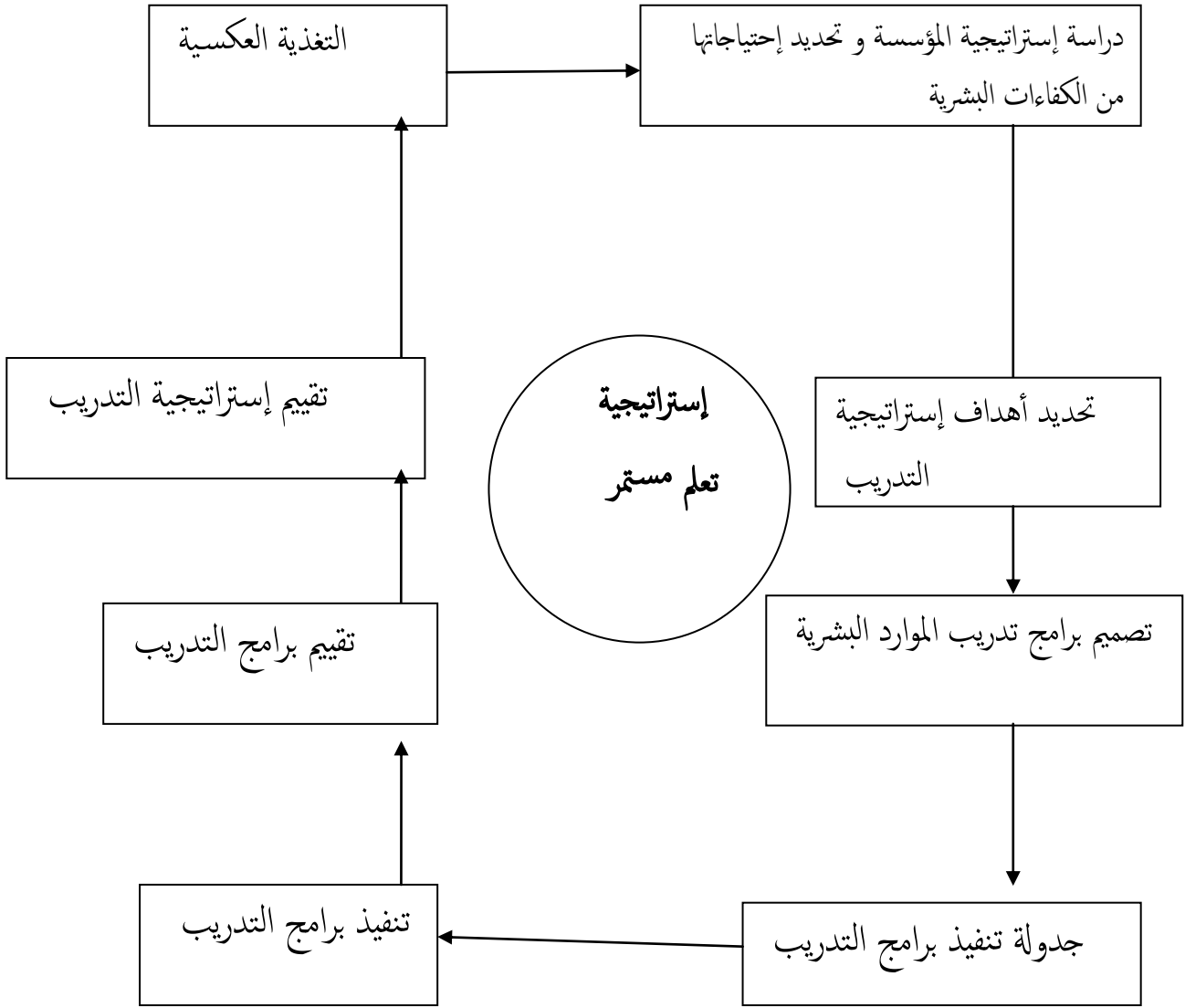
— في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل، تحدد المؤسسة إحتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية و المهارات المطلوبة لأداء أعمالها .

¹ عمري وصفي عقيلي، المرجع السابق ، ص 451 .

- تصاغ أهداف إستراتيجية التدريب وفق متطلبات وإحتياجات إستراتيجية المؤسسة وبذلك تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت إحتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب المتنوعة بما يخدم ويحقق ويلبي أهداف إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي يكون برنامج يشمل مواد تدريبية متنوعة، ومدربين ومساعدات تدريبية ... إلخ .
- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق أهداف هذه الإستراتيجية .
- التنفيذ المباشر لبرنامج التدريب حسب جدول الزمني، والمتابعة المستمرة لهذا التنفيذ ورصد أي مشكلة أو فحوة تظهر فيها للعمل على حلها ومعالجتها مباشرة .
- تقييم البرنامج التدريبي بعد الإنتهاء منه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له والمرجوة منه، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها .
- بعد الإنتهاء من تنفيذ برامج التدريب على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية التدريب ومعرفة مدة النجاح في تحقيق أهدافها .
- نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها وتحديد أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للإستفادة منها في إستراتيجية المستقبل .

الشكل رقم (1): نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب¹

¹ عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق ، ص 453 .



(2) **النموذج التشخيصي** : وهو نموذج ينظر إلى التدريب على انه نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ على شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، وتتحد تلك الأهداف الإستراتيجية للتدريب تكون في ضوء نتائج التشخيص، ومنه تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة تأقلم وتكيف مستمر مع التغيرات التي

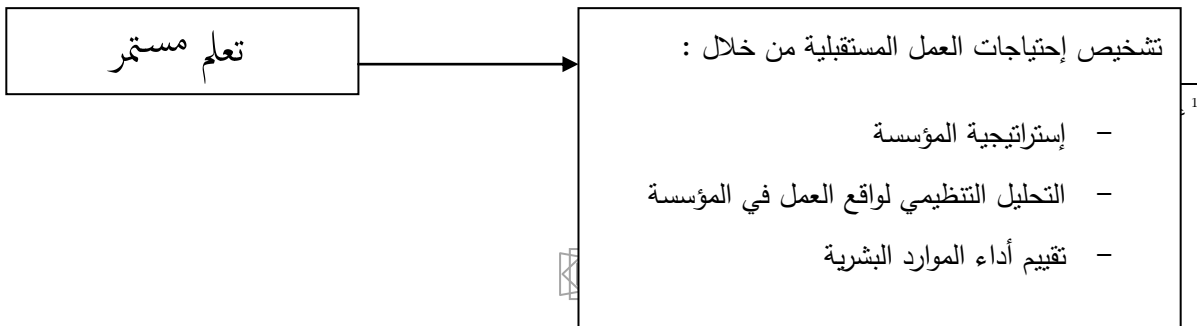
تستجد على الساحة وميادين العمل، إذ هو نموذج يقوم أساسا على تحديد ومن ثم تشخيص حاجات عمل المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات التي تواجه نشاط المؤسسة ومواردها البشرية .

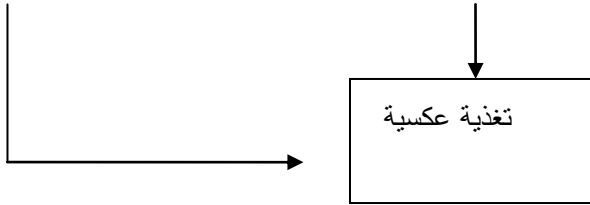
وتكون عمليات التشخيص تشمل بثلاثة نقاط كالتالي :

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها .
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر .
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها وتحديد الأثر الإيجابي في حالة تلبتها .

وبعد تصميم برامج التدريب اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية التدريب، ومعرفة مدى النجاح أو الإنجاز الذي تحققه من وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية التدريب، ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الإستراتيجية للعمل على معالجتها عند تحدي أهداف الإستراتيجية المستقبلية، والشكل رقم (10) يوضح هذا النموذج .

الشكل رقم (2) : النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب¹





المطلب الثاني : إستراتيجية تحفيز المورد البشري .

بالرغم من ان مشكلة حفز الموارد البشرية وتحريك رغباتهم، قديمة قدم التنظيمات إلا أن الإهتمام بها طريقة معرفية منظمة تطور حديثا في علم الإدارة و خاصة مع سرعة المتغيرات التكنولوجية الشريعة وأكثر تطورا، والتي أصبحت في بعض الأحيان تفقد لدى بعض الموارد البشرية الرغبة في العمل لعدم قدرتهم التكيف معها وإستخدامها .

من المسلم به ان المؤسسة تعتمد على مدى التزام مواردها البشرية و الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهدافهم، لذلك نشط المهتمون بهذا المورد البشري في إستنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز الموارد البشرية .

الحوافز هو الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة¹، كما انه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين .

فقد تكون للفرد العامل قدرة على العمل لكنه تنقصه الرغبة في ادائه، والعكس و بناء على ذلك وضع علماء السلوك التنظيمي معادلة الإنجاز كما سبق ذكرها، في الفصل الأول أن :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

العلاقة بين القدرة و الرغبة علاقة وطيدة، فالشق الأول من المعادلة والتي تمثل المؤهلات والخبرات فيمكن معرفته من خلال ممارسة المورد البشري وإستخدامه للوسائل التي يمتلكها، وأما الشق الثاني وهو الرغبة فإنه من الصعب معرفته ذلك لأنها شيء داخلي لا يمكن ملاحظته او الحكم عليه إلا من تصرفات الفرد نفسه، وما هو ملاحظ في الحياة العملية أن كثيرا من الموارد البشرية الذين لديهم الرغبة في الأداء يعكسون ذلك في زيادة معارفهم في التعليم وزيادة مهاراتهم في إكتساب الخبرات العملية، إلا انه يلاحظ كذلك كلما قلت الرغبة إنعكس ذلك سلبا على المؤهلات والمهارات و الخبرات، وهذا يوصلنا إلى نتيجة معينة مفادها أن الرغبة في الأداء هي العنصر الأساسي والجوهري في معادلة الإنجاز، فكلما كانت الرغبة لدى الموارد البشرية قوية أدى ذلك إلى تحقيق إنجاز عال، والعكس بالعكس .

فالحوافز يقصد بها اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على غسمرارية السلوك الإيجابي للموارد البشرية، كما أنها عملية تأخذ بعين الإعتبار حاجاتهم، وهي مجموعة القوى التي تجعل الموارد البشرية تتصرف أو تتفاعل مع قوة معينة، ولقد عرفت الحوافز على أنها " الحوافز شيء خارجي في محيط العمل ن يجذب إليه الفرد بإعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها، أو مثيرات تحرك السلوك الإنساني، وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد² .

¹ محمد فالخ صالح، المرجع السابق ، ص 113 .

² عصام الدين أمين أبو علفة، ادارة الموارد البشرية(نظرية وتطبيق)، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 163 .

إن الغاية من توفير الحوافز هو خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم اهداف المؤسسة، و هذه بعض العناصر التي تحدد طبيعة الحوافز :

- مفهوم الحوافز ليس مفهوم مطلقا ثابت بل يتغير بتغير الظروف في كل مؤسسة او تبعا للهدف المسطر مسبقا .
 - الحوافز تختلف من حيث تأثيرها تبعا لحاجات الفرد التي تتغير تبعا لوضع الفرد وموقعه .
 - عند وضع نظام حوافز قد يحدث تعارض أو صراع بين حافز و آخر، أو بين عدة حوافز بالنسبة لفرد واحد او لعدة أفراد .
 - كلما كان جو العلاقات الإجتماعية السائد في المؤسسة جيد كلما كان نظام الحوافز فعال وإيجابي .
 - إن المبالغة أو الإفراط والتوسع في استخدام نظام الحوافز يؤدي تلاشي المؤسسة وفقدان قيمتها و أهميتها، إذن لابد من استخدام نظام حوافز عقلاني حسب ظروف المؤسسة .
- وتبدأ عملية التحفيز عندما تتعرف إدارة الموارد البشرية على الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها، ويمكن معرفة ذلك من السلوك الذي تسلكه الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية :
- (1) السبب :** وهو أي تغير يحدث في ظروف العوامل الداخلية أو الخارجية .
 - (2) الدافع :** وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه فهو الذي يحدد إتجاه السلوك ومدى قوته .
 - (3) الهدف :** وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها .

من الصعب التوصل إلى معرفة طبيعة الموارد البشرية معرفة تامة او التنبؤ بسلوكه، هذا توصلت إليه نتائج نظريات علم النفس الحديثة، وذلك نتيجة تداخل بين العوامل الشعورية واللاشعورية والعقلية والإنفعالية، كما أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع نمو الشخصية والتجارب والخبرة، ورغم كل هذه النتائج كان لابد للإدارة من الإسترشاد بما نادى به هذه النظريات لإستثمار جهود وقدرات الموارد البشرية ودفعهم لبذل الجهد نحو الأفضل، فكان من بين النظريات ما يلي :

1) **نظرية تايلور** : إعمدت هذه النظرية على دراسة الحركة والزمن لتقييم مستويات أداء العاملين، لذلك وضعت معايير للإنتاج ونادت بزيادة الأجر بالكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد، أما العاملون الذين لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو الحصول على حافز .

2) **نظرية ماسلوا أو نظرية سلم الحاجات** : قال ماسلوا، يكون سلوك الفرد محكوماً بخمس حاجات مرتبة حسب الأولوية كما هي مبنية في الشكل الهرمي :

أ- **الحاجات الفسيولوجية**: وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه و وضعه المالي ، مثل الطعام والشراب والمأوى و السكن ... إلخ لكن إنتاجية الأشخاص الذين يسعون لإشباع مثل هذه الحاجات فقط ستكون منخفضة حيث لا تصلح لهم إلا الحوافز المادية .

ب- **حاجات الأمن و الطمأنينة** : بعد ان يحقق الإنسان حاجاته الفسيولوجية فإنه يسعى إلى تحقيق الأمن والحماية لنفسه مثل الإستقرار الوظيفي والأجر المستمر .

ت- **الحاجات الإجتماعية** : وهي الإلتواء على جماعة معينة، حيث أن الإنسان إجتماعي بطبعه فلا بد من أن يشعر أنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها .

ث- **حاجات التقدير و المكانة** : فالإنسان يبحث دائماً عن الإحترام والتقدير من قبل الآخرين، فهو على الدوام يسعى لأن يكسب لنفسه التفوق أو بلوغ مكانة إجتماعية مرموقة .

ج- **حاجات تحقيق الذات** : فهو يسعى بقدراته ومواهبه إلى تحقيق النجاح والوصول إلى أعلى المراتب، وذلك يعود عليه بالسعادة و الرضا .

ويرى ما سلوا أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على أداء الفرد ورغبته في العمل، كما يرى أن إشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لابد من إشباعها لدفعه للعمل بإستمرار وهو يفترض أن تحديد هذه الحاجات هي مسؤولية كل مدير في المؤسسة حيث على كل منهم أن يتفهم دوافع و رغبات وحاجات مرؤوسيه التي لو حفزها لدفعهم إلى العمل ورغبتهم فيه فيقومون به على أحسن وجه، وقد لاقت هذه النظرية إنتقادات عنيفة في أوساط علم النفس حيث ركز المنتقدون على أن الرئيس لا يستطيع أن يكشف كافة الحاجات الكامنة في نفس مرؤوسيه كي يتمكن من حفزها، إذ من الصعب أصلاً معرفة ما يجول في النفس البشرية، كما أن هرمية هذه الحاجات ليست على درجة من الدقة، فقد يكون الأمل فقيراً و بحاجة إلى المال لكنه يمكن حفزه بكلمة طيبة من رئيسه أكثر من المال .

ح) **نظرية التوقع و الأداء** : تقوم هذه النظرية على الربط بين المجهودات التي يقدمها العالم و المكافأة التي يمكنه الحصول عليها في حالة تحقيق المستوى المطلوب من الأداء .

ويطالب أصحاب هذه النظرية و منهم فروم الإدارة أن تعرف حاجات الفرد و رغبته التي يسعى إلى تحقيقها ومساعدته في توضيح نوع الذي يتوجب القيام به ليتمكن من إشباع حاجاته فالمنفعة الشخصية للفرد هي التي تحد سلوكيته .

وأخيرا يمكننا القول : أن ما يدفع الفرد للعمل هو إعتقاده أن جهوداته لن تضيع سدى بل ستقابل بالإستحسان من الإدارة وسيتم مكافأته عليها .

خ) **نظرية العلاقات الإنسانية** : العنصر الإنساني والعنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية، هذا ما نادى به نظرية العلاقات الإنسانية حيث ركزت على ما يلي :

- أهمية العمل الإنساني في المؤسسة .
- التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل .
- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم و أنماط العلاقات بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية .
- السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج و الربح، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين .

د) **نظرية الإدارة بالأهداف** : تقوم هذه النظرية على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة، مما يعكس إيجابا على رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاجية لديهم، فحين يشترك المرؤوسين من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي، في وضع الأهداف الفرعية للمؤسسة فإنهم يشتركون في رسم أهداف تصب في الهدف العام وبما أنهم شاركوا في وضع تلك الأهداف فإنهم يسعون جاهدين إلى تحقيقها وتنفيذها دون تردد .

ومن الملاحظ أن جميع نظريات التحفيز تركز على كيفية التعامل مع العامل الإنساني وكيفية دفعه لأداء عمله و إتقانه على أكمل وجه ممكن .

وهذا يضع عبء كبير على إدارة الموارد البشرية في فهم سلوك الموارد البشرية وإدراك أنهم يتعاملون مع بسر يختلفون فيما بينهم، ما يتطلب فهم هذا الإختلافات والتعامل مع أصحابها على أساس أن ما يحفز فرد للعمل قد لا يحفز فردا آخر، فالحافز المادي قد يؤتي ثماره مع أحد العاملين المحتاجين لكنه لا يعطي النتيجة نفسها مع عامل آخر في نفس المستوى من الحاجة، بل قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع العامل من الحافز المادي كله، وهنا يتوجب إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطفهم ومشاعرهم الحساسة، وإعطائهم حقوقهم دون الإنتظار لأن يطلبها أولئك العاملون .

إن ربط الحوافز بالأداء هي من المسلمات الأساسية للمؤسسات التي أصبحت اليوم تعمل في مستوى تحديات سريعة التغير والتطور، إلا أن هذه العلاقة لا تمثل الأهمية على مستوى المؤسسة فقط ولكنها تمثل أهمية على المستوى الفردي أيضا، إلا أننا وللأسف نجد كثير من مدفوعات المؤسسة لا ترتبط بين الحوافز والأداء وإنما يحصل عليها الفرد فقط لأنه ينتمي إليها أو نتيجة الأقدمية .

إذا كان سلوك الأداء يعتمد على الدافعية وقدرات الفرد و تفاعلها مع توقعاته وأهدافه فإن العلاقة بين الحفز و تقديم الفرد لأفضل ما عنده تمثل العمود الفقري لتحسين الأداء الفردي وإذا كانت الدافعية تحد مدى إستخدام الفرد لقدراته وجهده في أداء المطلوب منه، فإن حفزه وتنشيطه هي المنظم لدافعية الفرد و إنجازه .

ونقطة البدء في بحث العلاقة بين الحافز والأداء في أن دافعية الفرد للأداء تتمثل في رؤيته للمؤسسة باعتبارها مصدرا لعوائد ومنافع يتوقعها الفرد ويعتمد عليها أداءه أو لقيامه بسلوك معين وحصول الأفراد على مزايا وعوائد من العمل عند مستوى معين من أداء يحقه يتمثل في العوائد الذي تحقه الحوافز والمزايا، والعنصر الهام هنا الذي يؤثر في دافعية الفرد لأداء ما يتمثل في الحوافز الخارجية و الداخلية التي توفرها المؤسسة أو تلك التي يحققها الفرد من أدائه، فالأثر الذي يحدثه الحافز يؤثر في فاعليته في تعزيز السلوك الإيجابي أو لإحداث الاداء المرغوب .

ومن منظور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب عليها التحليل الجيد والتحديد بصفة مستمرة لتغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف نتيجة التغيرات التكنولوجية وضمان تعريفها في ضوء

مهام و مسؤولية وواجبات الفرد، علاوة على ذلك يجب عليها تحديد نوعية المواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة حتى يحقق النجاح في أداءها.¹

بمعنى عندما تقوم الموارد البشرية بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة، هذه الغاية هي تحقيق أهداف المؤسسة، فإذا ما تم تحديد طبيعة الإستراتيجية لوظائف المؤسسة بإدخال تكنولوجيا حديثة، فإنه يمكن تسهيل إمكانية إستخدامها وتحقيق ذلك من خلال الأداء المناسب .

وتتوقف فاعلية الحوافز في الأداء على توافق الحافز مع هدف المورد البشري حاجته ورغبته فمع إتفاق الحوافز المستخدمة مع رغبة الفرد (هدفه و توقعه) تزداد فاعلية الحافز في دفع سلوك الفرد لأداء مت بشكل أكبر

¹ جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق ، ص 474 .

خلاصة واستنتاجات:

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة فلا يمكن تحقيق أهدافها (المؤسسة) بدون هذه الموارد. كما تعتبر وظيفة من الوظائف والعلوم الحديثة نسبياً. عرفت الانتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس والمبادئ والأهداف، حيث قديماً كان يعتبر الفرد كباقي الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة تنجر عنه تكاليف يجب تميمتها ومع مرور الوقت وبروز التطورات والتغيرات الاقتصادية والفكرية التسييرية أصبح ينظر للفرد من منظور آخر حيث أصبح عبارة عن مورد يجب استغلاله واستثمار الأموال الباهضة في سبيل تنمية أدائه وكفائه الإنتاجية.

ولقد أدت التطورات الهائلة للتكنولوجية في عالم الأعمال إلى التأكيد على أهمية مواكبتها والتكيف معها والقدرة على استعمالها، ولوجود السلاح الأساسي والفعال لمواجهة هذا التحدي وجب على إدارة الموارد البشرية من توجه الجهود نحو تبني استراتيجيات فعالة تتمثل في تنمية ورفع من أداء ومهارات الموارد البشرية ومنه حولنا في هذا الفصل من خلال المبحث الأول إلقاء الضوء على إستراتيجية التدريب بدءاً بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة، وتوصلنا أن التدريب نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى ومهارات ومعارف وخبرات الموارد البشرية، والاتجاهات الإيجابية نحو رفع الأداء لغرض المساهمة في إعادة التوازن بين قدرات الموارد البشرية والتطورات السريعة للتكنولوجية.

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي جاهدة إلى التكيف مع المحيط الخارجي، ومسيرة التطورات والمتغيرات التكنولوجية السريعة، وذلك مهما كان اختلاف نشاطها، ولن يتأتى لها ذلك إلا باعتماد برنامج تدريب شامل ومؤهل وفعال يتوافق مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة حتى لا تتحول إلى مجرد أنشطة لا فائدة منها، وبذلك تتحمل الإدارة تكاليف هي في غنى عنها وعليه فالنشاط التدريبي يجب أن يستند على مجموعة من المبادئ الأساسية والهامة والتي قد تدعم نشاطه وتطوره، وأن تستعمل طرق مختلفة حسب نوع التدريب الذي يُقدم

ولقد تعرضنا في المبحث الثاني إلى إستراتيجية التحفيز وكذلك تعرضنا لأهم التعاريف، ثم العلاقة بين الحوافز وتحسين مستوى الأداء، فالحوافز لها دور كبير في رفع مستوى الأداء ولكي يتم تحفيز الموارد البشرية لابد من فهم دوافعهم واحتياجاتهم وغايتهم الأساسية التي يمكن التأثير فيها ومن ثم تحديد الحافز المناسب لذلك.

من جل دراستنا التي تمحورت حول التدريب و التحفيز استدرکنا ، أن وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية، والمهمة للإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة وضمانا لنجاحها، فأی مؤسسة تسعى لتكيف ومسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة، فقد فقد أوليا اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق مبادئ وأساليب، وأنواع التدريب فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى اشباع حاجيات مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها بكفاءة ومردودية لإثبات تواجدها الاقتصادي والاجتماعي على الساحة السوقية واستمرارها، فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها، ويأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات وقدرات من العاملين وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعلمية، كما تعتبر هاته الأخيرة فضاءا للتعلم وتحسين وصقل المهارات والقدرات وتنميتها، واكتساب الخبرات، و توجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.

فتصميم البرنامج التدريبي يستوجب تخطيط و دراسة لتحقيق الأهداف مسطرة في الوقت المناسب فهو يمر بمراحل و خطوات متشابهة و متكاملة

للتكوين علاقة برفع مستوى العامل و كنتيجة ترفع رتبته و أجره، و للتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل مترشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا و وقتا، و للتكوين تأثير على تقييم الموارد البشرية ففي إطار تكوين الموارد البشرية يمكن أن يسمح هذا النشاط بتحديد الحاجيات من التكوين لكل موظف.

ونجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في الدول وإدراكها أن

الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال وليس تكلفة يجب تدنيها وأن التكوين استثمار منتج و ليس جامد و لتكوين علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات وظيفية الموارد البشرية حيث يستطيع التكوين أن يلبي الحاجيات من اليد العاملة بصفة والتي تعبر عن تخطيط الموارد البشرية بالحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة، و كما له علاقة بتحليل تقييم الوظائف بتعويض النقص الموجود بين الكفاءات التي يملكها العامل .

ولقد ركزنا اهتمامنا في هذا الفصل على أهمية الموارد البشرية كونها الإدارة التي تدرس المورد البشري وتعتبره بأنه رأس مال بالنسبة للمؤسسة، كما أصبح من أهم الدعام التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية من خلال أهم سياسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في سياسة الاختيار الاستقطاب و التدريب والذي سنتأول في الفصلين القادمين بالتفصيل كونه العنصر الذي بمقتضاه يستطيع المؤسسة مواكبة التطورات الحديثة وتحقيق مزايا تنافسية.

الفصل الثالث

التغيرات التكنولوجية وإدارة الموارد البشرية دراسة نموذج
تطبيقي وزارة الداخلية والجماعات المحلية

تمهيد :

عرف العالم تقدما كبيرا وتحولات جذرية لم يشهد له التاريخ مثيلا، فبعد إن كان يعتمد على عوامل الإنتاج التقليدية من رأسمال ويد عاملة ومواد خام ، برزت التكنولوجيا كعامل مؤثر في العملية الإنتاجية.

كما أن التطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم أدت إلى ظهور فجوات عميقة بين البلدان النامية والدول المتقدمة التي تتميز بمنتجات أكثر جودة بفضل إستخدامها أحدث الوسائل والمعارف التكنولوجية وتسخيرها في العملية الإنتاجية ، لذلك توطدت العلاقة بين الإقتصاد والعلم والتكنولوجية، ولكون المؤسسة قطبا تكنولوجيا فعالا ونظرا للدور الذي تلعبه في بناء قاعدة معرفية تكنولوجية ، لذا تكتسي دراسة التكنولوجيا داخل المؤسسة الاقتصادية خاصة الصناعية منها وكذا التعاون التكنولوجي بينها وعلاقته بإندماجها فيما بينها بعدا ودافعا اقتصاديا كبيرا لموارد المؤسسة المختلفة ، كما أنها تمثل أحد محاور التفكير الاستراتيجي لكل مؤسسة حديثة تتعامل مع محيط ميزته التطور السريع في مجال العلم والتكنولوجية ، فالوعي بضرورة التحكم في الذمة التكنولوجية داخل المؤسسة واقع مفروض ، بل يجب على المؤسسة الحديثة الانتقال من دور المستهلك للتكنولوجية إلى دور المنتج ، يساعد على تذليل الصعوبات التقنية المتعلقة بالعملية الإنتاجية .

سنحاول في هذا الفصل توضيحه من خلال مبحثين ، الأول يتناول موضوع وزارة الداخلية دراسة في النشأة و التطور والمبحث الثاني يتناول أدوات ترقية الفعل الاداري وتنميته في وزارة الداخلية

المبحث الأول : وزارة الداخلية دراسة في النشأة والدور

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة ومتنوعة خلت المزيد من الضغوط وأفرزت كثيرا من التحديات أمام المنظمات والحكومات من اجل مواجهتها وفرض عليها تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم الحديثة اذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال التطبي السليم لمفهوم ادارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من تحقيق التدم والتميز.

وهو ما دفع بالهيئات الحكومية الى تبني الاستراتيجيات والمداخل الحديثة التي تهتم بالجودة والاستفادة الصوى من معطيات ثورة تكنولوجيا الاعلام والاتصال لتدعيم خدمات أكثر جودة، حيث تعد جودة الخدمات الحكومية مطلبا أساسيا للوفاء برسالة الوحدات الحكومية والتخفيف على كاهل طالبي الخدمة من المواطنين والمستثمرين، فاذا كان تحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطنين مازال وسيظل الهدف الأسمى للإدارة العامة، واذا كانت حاجات ومتطلبات هؤلاء المواطنين متعددة ومتجددة باستمرار فان التغيير والتطوير المخطط لابد وأن يوجد لاحداث التكيف مع التغيرات البيئية الجديدة لإدارة العامة

وهو ما انبثق عنه ميلاد مصطلح الحكومة الالكترونية الذي جاء ليتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة والذي يهدف الى تحقيق الخدمات العامة على مستوى الدوائر الحكومية الخدمية من خلال الوسائل الالكترونية في لإداء أعمال المنظمات .

ويعد طاع الجماعات المحلية من بين أهم القطاعات التي تتأثر الجودة فيه باهتمام المجتمع ككل، وذلك بسبب العلاة المباشرة بين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين بعامة والنمو الاقتصادي والاجتماعي، ولقد ازدادت القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بضرورة التغيير ومواكبة التطورات التكنولوجية والثورة الرقمية الهائلة حتى تتمكن من تحقيق التدم والازدهار، ووزارة الداخلية والجماعات المحلية لم تحيد عن هذا المنطق، فلذ شهدت تغيرات كبرى خلال مسيرة الاصلاح التي عرفت بتطوير نماذج حكمها وانتال من المفهوم الكلاسيكس الدسم الى مفهوم الحكم الالكتروني والذي تهدف من وراه الى تعزيز مفهوم ادارة الجودة الشاملة وعصرنة الخدمات المقدمة من أجل رفاهية المواطن والمجتمع والتألم مع محيطها الجديد الذي يزداد رقمنة يوما بعد يوم .

المطلب الاول: التعريف بالنموذج التطبيقي وزارة الداخلية و الجماعات المحلية الجزائرية

الجماعات المحلية (البلدية و الولاية) نابعين في إطار أحكام المادتين 15 و 16 من الدستور و معرفة بالقانونين 08/90 و 09/90 المؤرخين في 07أفريل 1990 بحيث هما الوسيلتان للتنظيم المحلي ومشاركة المواطن في إدارة شؤونه عبر المجالس الشعبية المحلية المنتخبة.

فكلمة الجماعات المحلية هي عبارة عن منطقة جغرافية، حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية، وتضم مجموعة سكانية معينة وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب و لهذه الاعتبارات تعددت تسميتها، فسميت باللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه،

وسميت بالإدارة المحلية لتمييزها عن الإدارة المركزية و لأن نشاطها محلي و ليس وطني و سميت بالجماعات المحلية للدلالة على نفس الفكرة و سميت بالحكم المحلي لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية غير أنها لا تتمتع باختصاصات تشريعية و قضائية و سميت كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة لكونها تنتخب من جهازها التمثيلي من قبل السكان

الجماعات المحلية حسب الفصل 100 من الدستور هي: "الجهات،العالمات والأقاليم والجماعات الحضرية والقروية وكل جماعة أخرى تحدث بقانون" وهي وحدات ترابية داخلية في حكم القانون العام تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تتوفر الجماعة على مجموعة بشرية وتنظيم إداري وأجهزة منتخبة وأجهزة إدارية وموارد بشرية ومالية مستقلة، فالجماعة تدير شؤونها من قبل مجلس جماعي منتخب، على اعتبار أنها الدائرة الأولى التي يتمكن فيها المواطنين بواسطة من انتخبوهم في المجلس الجماعي من أن يديروا شؤونهم بحرية ويمارسوا حقوقهم المدنية و بأن تكون لديهم إدارة قريبة وفعالة تصغي إلى انتظاراتهم وتطلعاتهم، وتجربة الجماعات المحلية بالمغرب هي تجسيد لخيار اللامركزية الإدارية الذي اعتمده المغرب منذ الاستقلال وهي تمثل خياراً لا رجعة فيه وورشاً يحظى بالأولوية في السياسات العامة للمملكة.¹

فكرة اللامركزية الإدارية أو الإقليمية تقوم على أساس توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية بالعاصمة وبين هيئات محلية مستقلة. ويشترط في ذلك توفر ثلاثة أركان:

-الاعتراف بوجود مصالح محلية مستقلة ومتميزة عن المصالح الوطنية

-أن يعهد بالإشراف على هذه المصالح إلى هيئات منتخبة

-أن تستقل هذه المجالس في ممارسة اختصاصاتها تحت إشراف السلطة المركزية .

لقد شهدت اللامركزية على مستوى الجماعات إصلاحاً جذرياً في العام 1976 من خلال اعتماد إطار قانوني جديد خوّل الجماعات مسؤوليات واسعة فيما يتعلق بتدبير الشؤون المحلية، ونقل سلطة إجراء مداورات

¹ نواف كنعان، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2006، ص 185.

المجالس من ممثل الدولة إلى رئيس المجلس الجماعي باعتباره سلطة منتخبة . كما تم تعزيز مسلسل اللامركزية عام 1992 من خلال إحداث الجهة، باعتبارها جماعة محلية ذات اختصاص ترابي، تشكل إطاراً ملائماً لتطوير آليات ومناهج جديدة كفيلاً بتثمين أمثل للموارد البشرية والطبيعية والبيئية للجهة.

فالجهة تمثل إطاراً جغرافياً يضم أبعاداً اقتصادية واجتماعية وثقافية، تقوم على تعزيز أسس الديمقراطية المحلية، والتضامن داخلياً وخارجياً بين الجهات والتنسيق بين مختلف الفاعلين الذين يكوّنون الجهة بغية تحقيق تنمية محلية مندمجة ومتنوعة.

وهكذا حدّد ظهير 2 أبريل 1997 تنظيم الجهة على أساس تعزيز الممارسات الديمقراطية، من خلال تمكين مختلف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين والسياسيين وباقي مكوّنات المجتمع المدني، من استثمار الجهة باعتبارها فضاء جديداً للتفكير والحوار والعمل .

لقد صاحبت قوانين اللامركزية إن على مستوى الجماعة، أو العمالة أو الإقليم أو الجهة، جملة من إجراءات المواكبة تتوخى تمكين الهيئات المنتخبة من أداء مهامها في أمثل الظروف التي تضمن الفعالية ونجاحه الأداء. فالإصلاح الجماعي الذي أتى به ظهير 30 شتنبر 1976 وقع تعديله بمقتضى ظهير 3 أكتوبر 2002 القاضي بتنفيذ القانون رقم 00-78 المتعلق بالتنظيم الجماعي والذي تم من خلاله توسيع وتعدد مسؤوليات المجلس الجماعي لتشمل كل مجالات التنمية المحلية. هذا الأخير بدوره شهد تعديلاً خلال هذه السنة وذلك من اجل وضع اليد على مكامن الخلل والإشكاليات التي أبانت عنها تجربة اللامركزية والتي يستوجب تجاوزها إصلاح وملائمة الإطار القانوني الذي ينظم العمل الجماعي... وهكذا وبمقتضى التعديل الذي جاء به ظهير 1-08-153 الصادر بتاريخ 18 فبراير 2009 القاضي بتنفيذ القانون رقم 17-08، أدخلت عدة تعديلات على الميثاق الجماعي تتمحور عموماً في تقوية آليات الحكامة المحلية، ودعم وحدة المدينة، وتحسين آليات تدبير المرافق العمومية بالتجمعات الحضرية الكبرى، والحد من هشاشة مؤسسة الكاتب العام...¹

إلى جانب الميثاق الجماعي، تم تعديل ووضع قوانين جديدة أخرى كالتنظيم المالي لجماعات المحلية من خلال ظهير 01-09-02 الصادر بنفس التاريخ (18/02/2009) والقاضي بتنفيذ القانون رقم 45-08 والذي تم من خلاله حذف الوصاية المالية القبلية على الجماعات المحلية...

والقانون رقم 06/47 المتعلق بتنظيم الجبايات المحلية الذي دخل حيز التنفيذ في فاتح يناير ... 2008 فحسب المادة 35 من الميثاق الجماعي الجديد "يفصل المجلس بمداولاته في قضايا الجماعة. ولهذه الغاية، يتخذ التدابير اللازمة لضمان تميمها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... يستفيد من مساعدة الدولة والأشخاص المعنوية الأخرى الخاضعة للقانون العام...". كما ان المادة 36 من نفس الميثاق تنص على: " يدرس المجلس الجماعي ويصوت على مشروع مخطط جماعي للتنمية، يعده رئيس المجلس الجماعي... يحدد المخطط الجماعي للتنمية الأعمال التنوية المقرر انجازها بتراب الجماعة لمدة ست سنوات، في أفق تنمية مستدامة وفق منهج تشاركي يأخذ بعين الاعتبار على الخصوص مقارنة النوع "...من خلال هاتين المادتين، يتضح أن المسؤولية

¹ نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 186 .

التنمية للجماعة تتخذ ثلاثة أوجه :

مسؤولية اقتصادية: وتبرز في البرامج الاقتصادية المحلية التي يعدها المجلس بصفته شريكا في التنمية، إما كساعد للدولة بتثبيتته لبنات استقبال لمشاريع وإما كفاعل محلي يسعى إلى أهداف اقتصادية تتماشى مع خصوصياته. فدائما حسب المادة 36 من الميثاق الجماعي، يضع المجلس كل التدابير التي من شأنها المساهمة في الرفع من القدرات الاقتصادية للجماعة خاصة في مجالات الفلاحة والصناعة والصناعة التقليدية والسياحة والخدمات. يقوم المجلس كذلك بالأعمال اللازمة لإنعاش وتشجيع الاستثمارات الخاصة، ولا سيما انجاز البنيات التحتية والتجهيزات وإقامة مناطق للأشطة الاقتصادية وتحسين ظروف المقاولات ...

مسؤولية اجتماعية: بما أن المجلس الجماعي هو المعبر عن إرادة الناخبين على المستوى المحلي، فهو بذلك الأقرب لمعرفة حاجيات المواطنين و ترتيب أولوياتها ومدى تأثير الاستجابة لها على نفسية سكان الجماعة. فالجلس يضع برامج تجهيز الجماعة في حدود وسائلها الخاصة والوسائل الموضوعة رهن إشارتها...وتشمل هذه البرامج مجالات الصحة، التربية الوطنية والشبيبة والرياضة¹.

مسؤولية ثقافية: تتمثل في النهوض بالشأن الثقافي على المستوى المحلي ودعم الجمعيات الثقافية من اجل الحفاظ على التراث الثقافي المحلي وإنعاشه...كما يساهم في انجاز وصيانة وتدبير المراكز الاجتماعية للإيواء ودور الشباب والمراكز النسوية ودور العمل الخيري ومأوى العجزة والمنزهات ومراكز الترفيه...يساهم المجلس كذلك في انجاز وصيانة المركبات الثقافية والمتاحف والمسارح والمعاهد الفنية والموسيقية ويشارك في التنشيط الاجتماعي والثقافي والرياضي بمساعدة الهيئات العمومية المختصة .

إذا ومن خلال ما تقدم، يمكن أن نعتبر ان الجماعات المحلية هي مؤسسات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية إذا توفرت الشروط الدستورية والقانونية والاقتصادية التي تساعد فعلا على قيام تلك الجماعات بدورها التنموي المحلي الرائد، و يتمثل الشرط الأساسي لإفراز مجالس جماعية تعبر عن إرادة الساكنة على المستوى المحلي و يعطي للجماعات المحلية سلطة القيام بالتنمية المتعددة الأوجه كما سبق تفصيله، في توفير الضمانات اللازمة لإجراء انتخابات حرة و نزيهة لإفراز مسؤولين جماعيين يعبرون قولا و فعلا عن إرادة الناخبين الذين اختاروهم للقيام بالعمل الجماعي. أما الشرط الاقتصادي، فيتمثل في ضبط الموارد القائمة، و البحث عن موارد جديدة بعيدا عن إثقال كاهل المواطنين بالضرائب المختلفة، و ترشيد صرف تلك الموارد في مشاريع تنموية تساعد على نهوض الجماعة وتحقيق إقلاع اقتصادي متكامل...والتصدي ومحاربة المشاريع الوهمية، أو شبه الوهمية، التي يراد بها فقط على نهب الموارد الطبيعية للجماعة والإثراء السريع على حساب الساكنة المحلية وتفويت فرص التنمية على الجماعة ...

يقول مونتسكيو: "من يملك السلطة، يميل إلى سوء استعمالها" ومن خلال ما تم التطرق اليه، يتضح

¹ نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 187 .

أن المشرع أعطى للجماعات المحلية سلطات واسعة فيما يتعلق بتسيير الشأن المحلي، لهذا السبب ومن اجل منع انحراف وتخاذل اوتعنّت وإساءة استعمال الهيئات اللامركزية لسلطاتها، خول للإدارة المركزية ممارسة الوصاية على أعمال وأشخاص الإدارة اللامركزية .

الوصاية إذا هي مجموعة السلطات التي يمنحها المشرع لسلطة إدارية عليا لمراقبة أعمال المجالس المحلية بغية تحقيق مشروعية أعمالها وعدم تعارضها مع المصلحة العامة .

لقد حددت المادة 68 من ظهير 18 فبراير 2009 الغاية من الوصاية في الأهداف التالية:
السهر على تطبيق المجلس الجماعي وجهازه التنفيذي للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل .

ضمان حماية الصالح العام

دعم ومساندة الإدارة¹ .

غير أن ما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال، هو أن هذه الوصاية ليست مطلقة بل هي مقيدة، مشروطة ومحدودة في الحالات المتضمنة في النص القانوني المؤطر لعمل الجماعات المحلية .

وتنقسم الوصاية الإدارية على المجلس الجماعي إلى وصاية على الأشخاص ووصاية على الأعمال.

أوجه الوصاية على الأشخاص هي :

الإقالة التحكيمية لعضو المجلس – توقيف وعزل رئيس المجلس ونوابه – الحل محل رئيس المجلس الجماعي

أما أوجه الوصاية على الأعمال فهي:

الوصاية على قرارات رئيس المجلس، فالقرارات التنظيمية لهذا الأخير لا تكون قابلة للتنفيذ إلا بعد أن تصادق

عليها سلطة الوصاية – مراقبة المشروعية، بحيث أن المقررات المتخذة خلال مداوات المجلس يجب أن

توجه نسخة منها لزوما إلى السلطة المحلية قصد المصادقة عليها...وهناك أيضا مراقبة الملاءمة والتي لا تتخذ

الإطار القانوني مرجعية لها بقدر ما هي سلطة تقديرية واسعة تسمح للسلطة برفض مقررات المجلس أو إعادة

دراستها بحجة ما يترتب عنها من أعباء مالية أو خطورة على البيئة أو تهديدا للسكينة العامة ...

يتكون المجلس الجماعي من مستشارين يتغير عددهم بحسب الأهمية السكانية للجماعة. والمستشارون هم

أعضاء هذه المجالس يشاركون بقوة القانون، في تدبير أمور منطقتهم وهم مطالبون بالمساهمة في وضع خطط

التنمية المحلية والعمل على إنجازها.

هناك صنفين من المستشارين الجماعيين: الصنف الأول هم نواب الرئيس، يملكون تفويضا من قبل هذا الأخير

من اجل ممارسة بعض مهامه التي تكون محددة في قرار التفويض، كتصحيح الإمضاء، توقيع بعض

الرخص...وهم بذلك يساهمون في التخفيف من أعباء التسيير اليومية التي يتحملها الرئيس.

أما الصنف الثاني من المستشارين، فهم لا يملكون أي تفويض وتواجدهم بالجماعة يستند إلى انتدابهم من

طرف السكان الناخبين الذين يمثلونهم داخل الجماعة. فدور هذه الفئة من المستشارين في تسيير الشأن المحلي

هو في الحقيقة جد محدود وينحصر غالبا في ممارسة دور المعارضة خلال دورات المجلس وعدم التصويت على

¹ نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 188 .

القرارات التي يرون أنها قد تنعكس سلبا على ساكنة الجماعة.¹

أما بالنسبة للرئيس، فهو في الحقيقة له اختصاصات جد واسعة وجد هامة، فهو المسؤول الأول والضامن لانسجام العمل بالإدارة الجماعية و تنفيذ جميع خطط التنمية الخاصة بالجماعة. لذلك يشترط فيه أن يكون ذا تكوين يؤهله لتحمل هذه المسؤولية بالكفاءة اللازمة. فريئس المجلس يجب أن تتوفر فيه، بالإضافة إلى المميزات الأخلاقية، أن يكون ملما بكل ما يدخل في اختصاصه باعتباره مشرفا على مصالح مختلفة ومتنوعة (إدارية، اقتصادية، اجتماعية...) فمن المفروض أن يكون رجل تدبير بامتياز manager لان مهمة القيادة لا يمكن تصورهما دون وضع إستراتيجية تنمية محددة الأهداف والوسائل.

لكن التجربة في وطننا العزيز، نادرا جدا ما تعطينا مثل هذا النوع من الرؤساء، فالديمقراطية وللأسف لهل ثمن، وقد يكون هذا الثمن غالبا جدا ومكلفا للجماعة بحيث قد يفوت عليها موعدها مع التنمية والإقلاع الاقتصادي المنشود... ففي هذه الحالة، وعلى الأقل من اجل الحد من الضرر، يجب على الرئيس أن يفوض جملة من الاختصاصات المخولة له قانونا إلى نوابه الكفاء وبان ينسق بشكل كبير مع الكاتب العام للجماعة ومع رؤساء الأقسام والمصالح وبان لا يتردد في استشارة كل من له تجربة وخبرات في التدبير. تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة الاجتماعية وتنظيمها يستوجب تقسيمها إلى جماعات إقليمية وهي الولاية والبلدية. فالولاية هي جماعة عمومية إقليمية تعد وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون الإداري تتمتع بالشخصية المعنوية، الذمة المالية المستقلة. إن تقسيم الدولة إلى جماعات إقليمية يهدف إلى تحديد إقليمي للولايات والبلديات طبقا لمبادئ اللامركزية ولا تركز كل ولاية وكل بلدية، تم ملاءمة القاعدة الإقليمي مع أهداف تنمية البلدية وترقية المجتمع.

يتكون التقسيم الإقليمي الجديد للبلاد من ثمان وأربعين (48) ولاية تحدد عن طريق تنظيم الحدود الإقليمية 09 المؤرخ في 2 جمادى الأولى - 1404 ومقار البلديات والولايات المنصوص عليها في القانون رقم 84 الموافق 4 فبراير سنة 1984 المادة 21.

تكون تعديلات الحدود الإقليمية للولايات والمتمثلة في فصل جزء من تراب ولاية ما لضمه إلى ولاية أخرى، من اختصاص القانون وتم هذه التعديلات بعد استشارة المجالس الشعبية الولائية المعنية، وفي حالة تعديل الحدود الإقليمية فان صفوف الولايات المعنية والتزاماتها تعدل تبعا لذلك حسب كيفية تحدد عن طريق التنظيم

هيئات الولاية:

للولاية هيئات هما:

• المجلس الشعبي الولائي

• الوالي

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 189.

التنظيم الإداري المحلي في الجزائر إبان الاحتلال الفرنسي .

ان الولاية الجزائرية مؤسسة دستورية

تنص المادة 15 من الدستور على أن: " الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية....".

تنص المادة 16 من الدستور على أن: " يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية " .

إن الولاية الجزائرية جماعة إقليمية لا مركزية

طبقا لنص المادة الأولى من القانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 المتعلق بالولاية، الولاية جماعة إقليمية تنشأ بموجب القانون و دائرة إدارية غير مكرزة للدولة.

المادة الأولى: «الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة.

وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة.... وتحدث بموجب القانون " .

طبقا لنص المادة التاسعة من القانون 12 - 07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية ، للولاية إقليم.

المادة 9: "للولاية اسم وإقليم ومقر رئيسي".

طبقا لنص المادة الثانية عشر من القانون 12 - 07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية، للولاية هيئة مداولة تنتخب بالاقتراع العام.

المادة 12: "لولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام ويدعى المجلس الشعبي الولائي. وهو هيئة المداولة في الولاية".

تشكل الولاية الجزائرية أيضا دائرة إدارية غير مكرزة للدولة.

طبقا لنص المادة الأولى من القانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 14 الموافق 21 فبراير سنة 2012 المتعلق بالولاية، تشكل الولاية دائرة إدارية غير مكرزة للدولة.

المادة الأولى: «الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة. وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة...".

هيئات الولاية

تشكل الولاية جماعة اقليمية لا مركزية و دائرة إدارية غير مكرزة للدولة ، للولاية هيئتان هما المجلس الشعبي الولائي و هو هيئة مداولة منتخبة عن طريق الاقتراع العام و الوالي و هو منفذ الولاية و ممثل الولاية و الدولة و مندوب الحكومة.

مرسوم تنفيذي رقم 94-215 مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994، يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها.

تشكل الولاية من هياكل وأجهزة:

- الكتابة العامة، المفتشية العامة، الديوان، رئيس الدائرة، مجلس الولاية، مديرية التنظيم و الشؤون العامة، مديرية الإدارة المحلية، مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية، مديريات قطاعية.

تتكون الكتابة العامة من:

- مصلحة التنسيق و التنظيم، مصلحة الأرشيف، مصلحة التوثيق.

تتكون مديرية التنظيم و الشؤون العامة من:

- مصلحة التنظيم العام، مصلحة تنقل الأشخاص، مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات.

تتكون مديرية الإدارة المحلية من:

- مصلحة المستخدمين، مصلحة التنشيط، مصلحة الميزانية و الأملاك.

خضعت الولاية أثناء المرحلة الاستعمارية للتشريع الفرنسي و قد كانت تمثل دعامة أساسية استندت عليها الإدارة الاستعمارية لفرض وجودها و بعث سياستها و هو ما عبر عنه ميثاق الولاية لسنة 1669⁽¹⁾ و قد شكل نظام العملات⁽²⁾ في الجزائر خلال المرحلة الاستعمارية مجرد صورة لعدم التركيز الإداري ، فهي لم تكن تعبير عن اهتمامات أو مصالح محلية كأساس و ركن يقوم عليه أي نظام لامركزي ، ذلك أنه مجرد وحدة إدارية لتمكين الاستعمار و إطار التنفيذ سياسته و خططه الهدامة .

فالتنظيم الإداري المحلي في الجزائر إبان الاحتلال الفرنسي قد عرف ثلاثة مراحل متميزة:

أ/ المرحلة الأولى:

و في هذه المرحلة تم الإبقاء على منصب آغا العرب ، و قسمت الجزائر إلى ثلاثة مناطق إدارية مع مراعاة نوعية السكان المقيمين في كل منطقة و هي كالاتي :

➤ المناطق الإدارية المدنية: تطبق عليها نفس النظم الإدارية و القوانين الفرنسية لأن أغلب سكانها هم أوروبيون.

➤ المناطق الإدارية المختلطة: و هي المناطق التي يقيم فيها جزائريون إلى جانب وجود أقلية من الأوروبيين حيث يطبق النظام القانوني المدني الفرنسي على الأوروبيين و يطبق النظام العسكري الاحتلالي على الجزائريين.

(1) د/عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر : دار ربحانة، بدون طبعة ، ص 111 .

(2) العالة : هي الولاية

➤ المناطق الإدارية العسكرية: وهي مناطق خالية من الأوروبيين و في سنة 1844 أوجد نظام جديد في هذه المناطق في شكل ما يعرف بالمكاتب العربية، و كانت مهمتها تتلخص في تسهيل الاتصال بين الإدارة الاستعمارية والأهالي وجمع الضرائب ومراقبة السكان .. الخ
ب/ المرحلة الثانية :

بدأت بصدور القانون الفرنسي سنة 1848 الذي قسم الجزائر إداريا إلى ثلاثة ولايات هي : الجزائر ، وهران ، قسنطينة . و عين على رأس كل منها والي كما شكل المجلس الولائي على غرار النمط الذي كان سائدا في فرنسا .

ج/ المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة أحدثت مجالس محلية لكن تكوينها حسب نوعية السكان⁽¹⁾ و تم صدور المرسوم رقم 1082/55 المؤرخ في 17 أوت 1955 يقضي بإنشاء ولاية بون (عناية حاليا) و 28 جوان 1956 صدر مرسوم رقم 601/56 المتضمن الإصلاح بالجزائر ، الذي يقسم شمال الجزائر إلى اثني عشرة ولاية كما أنشأت ولاية سعيد في 07 نوفمبر و بذلك أصبحت وحدات الإدارة المحلية في الجزائر منذ سنة 1959 كما يلي :

الولايات	الجهات
الجزائر ، تيزي وزو ، شرق المدينة ، المدينة	الجزائر
وهران ، تلمسان ، مستغانم ، سعيدة ، تيارت	وهران
قسنطينة ، عنابة ، سطيف ، باتنة	قسنطينة

(1) أ/عمر صدوق، المرجع السابق، ص 91 .

الولاية بعد الاستقلال:

عمدة السلطات العامة بعد الاستقلال إلى اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التنظيم الولائي ، تمثلت في دعم مركز وسلطات عامل العمالة (الوالي) ومن جهة أخرى ضمان قدر معين من التمثيل الشعبي، حيث تم إحداث لجان عمالية جهوية ، وفي سنة 1967 تم استخلاف اللجنة السابقة بمجلس جهوي (عمالي أو ولائي)، وبقية الوضع على حاله إلى غاية صدور الأمر 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن لقانون الولاية، وهو النص الذي سبقا مشكلا المصدر التاريخي للتنظيم الولاية بالجزائر، وطبقا لهذا الأمر يتولى إدارة الولاية مجلس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع العام وهيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة¹⁾

وطبقا لهذا الأمر قام التنظيم الولائي على ثلاثة أجهزة أساسية هي: المجلس الشعبي الولائي، المجلس التنفيذي الولائي، الوالي، ثم اشتملت الإدارة العامة في الولاية تحت سلطة الوالي على مايلي : المجلس التنفيذي الولائي، الأقسام، الكتابة العامة، الديوان، المفتشية العامة، رئيس الدائرة²⁾.

و بصور المرسوم التنفيذي رقم 177/94 و الذي عدل في أجهزة الإدارة العامة و تحت سلطة الوالي و يصرف النظر عن المصالح و الأجهزة القائمة بمقتضى القطاعات المختلفة على مايلي :

مصالح الأمانة العامة، الديوان، المفتشية العامة، مصالح التنظيم و الشؤون العامة و الإدارة المحلية التي يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيمها و عملها³⁾.

ولقد تم تعديل أحكام القانون الولائي بسبب تغيرات في معطيات السياسة و الاقتصاد من ناحيتين أساسيتين :

أولا: توسيع صلاحيات و اختصاصات المجلس الشعبي الولائي في العديد من الميادين

ثانيا: تدعيم و تأكيد الطابع السياسي لهذه الهيئة سواء من حيث تشكيلها أو تسييرها

¹ (الأمر رقم 38/69 . المؤرخ في 23 ماي 1969 ، المتعلق بقانون الولاية، المعدل والمتمم للمادة 03

² (المادة 2 من مرسوم رقم 30/86 . المؤرخ في 18 فبراير سنة 1986، الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها و يحدد مهامها وتنظيمها.

³ (المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 177/94 المؤرخ في 26 يونيو 1994 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي 285/90 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها و عملها .

و لقد عززت الخريطة الإدارية للجزائر عام 1997 بنظام إقليمي جديد هو نظام المحافظة الذي طبق في العاصمة في 1997/07/31،

و تنقسم الجزائر إلى 48 ولاية و كل ولاية مقسمة إلى دوائر يبلغ عددها الإجمالي 553 دائرة و كل دائرة مقسمة إلى بلديات يبلغ عددها الإجمالي 15041 بلدية .

التقسيم الإداري للولايات الجزائرية لسنة 1984⁽¹⁾

- 1 ولاية أدرار
- 2 ولاية الشلف
- 3 ولاية الأغواط
- 4 ولاية أم البواقي
- 5 ولاية باتنة
- 6 ولاية بجاية
- 7 ولاية بسكرة
- 8 ولاية بشار
- 9 ولاية البليدة
- 10 ولاية البويرة
- 11 ولاية تلمسان
- 12 ولاية تبسة
- 13 ولاية تلمسان
- 14 ولاية تيارت
- 15 ولاية تيزي وزو
- 16 ولاية الجزائر
- 17 ولاية الجلفة
- 18 ولاية جيجل
- 19 ولاية سطيف
- 20 ولاية سعيدة
- 21 ولاية سكيكدة
- 22 ولاية سيدي بلعباس
- 23 ولاية عنابة
- 24 ولاية قالمة
- 25 ولاية قسنطينة
- 26 ولاية المدية
- 27 ولاية مستغانم
- 28 ولاية المسيلة
- 29 ولاية معسكر
- 30 ولاية ورقلة
- 31 ولاية وهران
- 32 ولاية البيض
- 33 ولاية إليزي
- 34 ولاية برج بوعريش
- 35 ولاية بومرداس
- 36 ولاية الطارف
- 37 ولاية تندوف
- 38 ولاية تسمسيلت
- 39 ولاية الوادي
- 40 ولاية خنشلة
- 41 ولاية سوق أهراس
- 42 ولاية تيبازة
- 43 ولاية ميلة
- 44 ولاية عين الدفلى
- 45 ولاية النعامة
- 46 ولاية عين تموشنت
- 47 ولاية غرداية
- 48 ولاية غليزان

هيئات الولاية.

تعتبر الولاية مؤسسة سياسية تدير من طرف ممثلين منتخبين من المواطنين ، والولاية مجهزة بكافة الأعضاء الخاصة بها ، لها سلطة ملموسة للتقرير و وسائل و هياكل مطابقة و المهام التي تقوم بها²

(1) بالرجوع على <http://ar.wikipedia.org> تم الاطلاع عليه يوم: 2016/03/28

² عميد خضر. المجموعات المحلية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1986، ص 12.

وتلعب هذه الأخيرة دوراً أساسياً و لهذا الغرض تتصرف في هيئات خاصة بها ألا وهي المجلس الشعبي الولائي و الولي .

المجلس الشعبي الولائي: إن المجلس الشعبي الولائي هو جهاز مداولة على مستوى الولاية¹ ، وهو مظهر تعبير اللامركزية

أولاً: تشكيكه: أ/النظام الانتخابي وتوزيع المقاعد داخل المجلس :

يتشكل المجلس من مجموعة من المنتخبين تم اختيارهم و تركبتهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من المترشحين المقترحين من قبل الأحزاب أو المترشحين الأحرار و عليه فإن المجلس يتشكل فقط من فئة المنتخبين² ، ولقد نصت المادة 75 من الأمر رقم 07/97 المؤرخ في 06 مارس 1997 المتعلق بالانتخابات على أن المجلس الشعبي الولائي ينتخب لمدة 05 سنوات بطريقة اقتراع النسبي على القائمة وتجري الانتخابات خلال الأشهر السابقة لانقضاء المدة النيابية³ ، ولقد نصت المادة 50 من الدستور على أن " لكل مواطن تتوافر فيه الشروط القانونية أن ينتخب⁴ أو أن ينتخب " و رجوعاً لقانون الانتخابات نجده قد حدد في نص مادته الخامسة شروط الانتخاب من جنسية ، والسن المحدد والتمتع بالحقوق المدنية والسياسية ، وعدم وجود الناخبين في حالات التنافي والتسجيل في القائمة الانتخابية .

ثانياً: عدد أعضاء المجلس. طبقاً للمادة 99 من الأمر 07/97 المؤرخ في 06 مارس المتضمن القانون العضوي المتعلق بالانتخابات ، فإن عدد أعضاء المجلس الشعبي الولائي⁽³⁾ تتراوح بين 35 عضو على أن يكون كل دائرة انتخابية ممثلة بعضو على الأقل و يضمن هذا العدد

- تمثيلاً أكثر و مشاركة أوسع للطبقة السياسية في تسيير شؤون الإقليم خاصة بعد الدخول في نظام التعددية الحزبية .

- ويمكن هذا العدد المجلس من إنشاء لجانه⁵ وتوزيع المقاعد المطلوب شغلها بين قوائم الترشيحات بالتناسب حسب عدد الأصوات المعبر عنها التي تحصلت عليها قائمة⁶ ، وبعد توزيع المقاعد يتم انتخاب

¹ المادة 09 من القانون 09/90 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق ل 07 أبريل 1990، المتعلق بقانون الولاية، المعدل المحم.

² د/عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 113 .

³ د/عمار بوضياف، المرجع نفسه، ص 115 .

⁴ جاء في المادة 106 من القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بقانون العقوبات التي تنص على انه " كل مواطن يبيع أو يشتري الأصوات بأي ثمن كان بمناسبة الانتخابات يعاقب بالحرمان من حقوق المواطن و من كل وظيفة أو محمة عامة لمدة سنة على الأقل و 05 سنوات على الأكثر "

(3) جاء في المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 278/97 المؤرخ في 26 يوليو 1997 يحدد كيفية تطبيق أحكام المادتين 99/97 من الأمر رقم 07/97 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات لتحديد عدد المقاعد المطلوب شغلها لانتخاب أعضاء المجالس الشعبية البلدية و الولائية على أنه: " يحدد عدد المقاعد في كل بلدية و كل ولاية لانتخابات أعضاء المجالس الشعبية البلدية و الولائية وفق جدولين الأول و الثاني الملحقين بهذا المرسوم " .

⁵ د/عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 114 .

⁶ د/عمار بوضياف، المرجع نفسه ، ص 118 .

رئيسا من بين أعضاء المجلس الشعبي الولائي لفترة انتخابية و يجري انتخاب الرئيس بالاقتراع السري و بالأغلبية المطلقة¹

اللامركزية المحلية كتنظيم إداري بوجه عام تجمع بين مبدأ الاعتراف بالشخصية المعنوية و استقلال الهيئات اللامركزية عن الحكومة المركزية في ممارسة مهامها المعهودة إليها بالقانون إلا أن هذا الاستقلال لا يمكن أن يكون كاملا بل هو استقلال نسبي يوجب تحقق الوصاية الإدارية بهدف ضمان احترامها للقانون و حدود اختصاصها بجانب ضمان تحقق السياسة العامة للدولة²

ولذلك سنتطرق في المبحث لدراسة البلدية كهيئة محلية لامركزية و قبل ذلك نعطي تعريف للبلدية باعتبارها الخلية الأساسية في تنظيم البلد فهي قريبة من المواطنين في حياتهم الاجتماعية بحيث تشكل القاعدة النموذجية للهيكلة الإداري و تتمتع بالشخصية المعنوية³

كما عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 08/90 المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية : " البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي " .

كما تضمنت نختلف دساتير الجزائر الإشارة للبلدية، كما أن لهذه الأخيرة وجودا قانونيا تضمنه القانون المدني في نص المادة 49⁴

كذلك للبلدية هيئتان و هو التعريف الذي جاءت به المادة 13 من قانون البلدية حيث نصت: " هيئتا البلدية هما المجلس الشعبي البلدي و رئيس المجلس الشعبي البلدي"⁵

مرحلة الاستقلال (المرحلة الانتقالية).

تلقت البلدية الجزائرية ، غداة الاستقلال ، نفس الأزمة التي تعرضت لها كل المؤسسات الأخرى فإما أن تخنفي الأهمزة البلدية بسبب مغادرة المسؤولين و إما يجب أن تحل كإجراء إداري و هذا بحكم مغادرة الأوروبيين أرض الوطن⁶ و لقد فرض هذا الفراغ على السلطة آنذاك أن تعمل علة إنشاء لجان خاصة لتولي مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت له مهام رئيس البلدية و في انتظار إعداد قانون بلدي جديد - حدثت بعض الترتيبات المحدودة المدى في الوقت الذي بدأت تظهر فيه على المستوى النظري فكرة جعل البلدية خلية أساسية حيث بادرت إلى إجراء عملية تجميع البلديات ، ففي عام 1962 كان هناك أكثر من 1500 بلدية مشلولة عن العمل إنسانيا و تقنيا و ماليا . و كان من

¹ المادة 25 من قانون الولاية لسنة 1990.

² د/محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ و أحكام القانون الإداري، الجزائر: منشورات الجليل الحقوقية، طبعة 2005، ص 203.

³ (د/طاهري حسين، القانون الإداري و المؤسسات الإدارية، الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، ص 62 .

⁴ د/عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2000 ، ص 122 .

⁵ قانون رقم 08/90 المؤرخ في 17 أبريل 1990، المتعلق بقانون البلدية المعدل والمتمم.

⁶ د/أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة د/محمد عرب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية - بن عكنون - الجزائر، الطبعة الرابعة 2006، ص 177 .

المستحيل في تلك الظروف إيجاد إداريين بعدد كاف ليحمل عبئ هذا العدد من البلديات . و في 16 ماي 1963¹⁾ صدر مرسوم بإعادة تنظيم الحدود الإقليمية للبلديات بحيث أدى إلى تخفيض عددها إلى 676 بلدية . و قد أتم هذا المرسوم بعدة نصوص أخرى في نفس الاتجاه²⁾ و أصبح متوسط عدد السكان في البلدية نحو 18 ألف ساكن³⁾ و قد احتفظ إصلاح 1967 بهذه الحدود مع بعض التعديلات التي خفضت عدد البلديات إلى 881 بلدية و بهدف مساعدة البلديات أثناء الفترة الاستعمارية إلى 1535 بلدية اصطفها السلطة .

و بهدف مساعدة البلديات على القيام بمهامها إنشاء لجان أخرى تمثلت في لجنة التدخل الاقتصادي و الاجتماعي c.i.e.s للمجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي c.c.a.s.s و تضم اللجنة الأولى ممثلين عن السكان و تقنيون يمثل دورها في تقديم آراء حول مشروع الميزانية، و على العموم تقوم بكل عمل من شأنه بعث التنمية الاجتماعي و الاقتصادية بالمنطقة، غير أن هذه اللجان لم يتم تنصيبها في كثير من المناطق⁴⁾

أما المجلس الثاني فقد كان يضم ممثلين عن الاتجاه العام للعمال الجزائريين و ممثل عن جيش التحرير الشعبي و السلطات الإدارية في البلدية أي رئيس البعثة الخاصة ، و قد عكس المجلس بطريقة تأليفه الاهتمام بتحقيق تمثيل شرعي للتسيير الذاتي لأن رؤساء لجان التسيير سيطروا عليه بشكل واسع ، إلا أن المحاولات المختلفة لإصلاح المؤسسة البلدية يفسر بعاملين :

الأول هو زرع أجهزة و صلاحيات جديدة في بنية بلدية تعيش فترة أزمة عارمة و فوضى

الثاني يتمثل في أن هذه الأجهزة المزروعة بحد ذاتها ليست و لأسباب مختلفة عميقة لبعض الظروف قادرة على القيام بها و من هذا نستخلص أنه يجب إعادة التفكير في التنظيم البلدي⁵⁾ .

- مرحلة التفكير في إنشاء قانون بلدي :

- كرس الدستور 16 سبتمبر 1963 رسميا و علنا المكان الهام للبلدية في تنظيم الدولة و اعتبارها أساسا للمجموعة الترابية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية كما هو وارد في المادة 9 منه المستفاد حرفيا من نص المادة 96/ف/1 من الدستور اليوغسلافي التي تنص : " أن المجموعة الإقليمية و الإدارية

¹⁾ (د/عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 136 .

²⁾ (الرسوم 189/63 المؤرخ في 16 ماي 1963 المتعلق بتنظيم الحدود الإقليمية للبلديات .

³⁾ (أنظر الإحصائيات في مجلة المجموعة المحلية لسنة 1967 - العدد الأول - ص 38

⁴⁾ (د/عمار بوضياف، المرجع نفسه، ص 136 .

⁵⁾ د/أحمد محبو، محاضرات في المؤسسات الادارية، عمان: دار النشر والتوزيع، ص 180 .

و الاقتصادية و الاجتماعية القاعدية هي البلدية " ¹⁾ و هو التوجه نفسه الذي أكده طرابلس و ميثاق الجزائر سنة 1964 ²⁾

و لعل من الأسباب التي دفعت السلطة آنذاك إلى ضرورة الإسراع في التفكير و إصدار قانون للبلدية هي:

1- خضوع البلديات أثناء الفترة الاستعمارية للنظام القانوني الفرنسي مما أجبر السلطة إلى ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة و منها البلدية .

2- عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة و التي تبعت الاتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية .

3- رغبة السلطة في عدم إطالة الفترة الانتقالية خاصة و قد نجم عنها تباين محسوس على المستوى التطبيقي أو العملي.

4- إن دور البلدية أعظم من دور الولاية لا شك بحكم اقترابها أكثر من الجمهور و بحكم مهامها المتنوعة لذا و جب أن يبدأ الإصلاح منها أولاً ³⁾

وانطلاقا من هذه الأسس و من الفترة الانتقالية ، تحرك الهيكل السياسي المتمثل في المكتب السياسي لجهة التحرير الوطني الذي أعد مسودة مشروع لقانون البلدية سنة 1965 و قد أفتح هذا النص تنظيما جديدا و طرح موضوع الإصلاح ضمن إطار السياسة العامة لبناء الدولة ، و كان عام 1966 عام البلدية وقد تميز بنشاط مكثف في هذا المجال فنشرت مسودات المشروع على المستوى الشعبي و رافق ذلك حملة شرح وطنية نظمها الحزب و نشر كتاب بعنوان "التنظيم البلدي الجديد" و في أكتوبر 1966 تبنى مجلس الثورة قرار حول الإصلاح و "ميثاق بلدي" استخدم كخطط لوضعي النص و يعتبر هذا الميثاق هاما لأنه بسبب عدم وجود مناقشات برلمانية يقوم مقام الأعمال التحضيرية ، و قد أقرت الحكومة القانون البلدي في 1966/12/20 كما أقره مجلس الثورة في 1967/01/04 و نشر بالأمر المؤرخ في 18 جانفي 1967 ⁴⁾

- مراحل قانون البلدية لسنة 1967 :

¹⁾ (د/محمد الصغير بعلي، تنفيذ القرارات الادارية، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، ط202، ص 40 .

²⁾ (ميثاق الجزائر سنة 1964 و جاء فيه: "إن الخيار الاشتراكي و السير المنسجم للتسيير الذاتي و ضرورة إعطاء الجماعات المحلية سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية هدفها أن تجعل من مجلس الحوز قاعدة التنظيم السياسي و الاقتصادي للبلاد..." المطبعة الوطنية الجزائرية، ص 117 - 118 .

³⁾ د/عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 137 .

⁴⁾ د/أحمد محيو، المرجع السابق، ص 183 .

إن التركيب العام للبلدية كما يبدو من هذا القانون يستمد سماته من النموذجين اليوغسلافي و الفرنسي لكن هذا لا ينقص من كونه يكتسي طابعا خاصا يجعل من البلدية الجزائرية مؤسسة مختلفة⁽¹⁾

إن التأثير بالنموذج اليوغسلافي يبدو بشكل رئيسي في مجال المبادئ فالمادة 1 من الأمر 18 جانفي 1967 تنص على " أن البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية القاعدية " .

و يبدو التأثير بالنموذج الفرنسي خاصة لإطلاق الاختصاص للبلديات و كذا في بعض المسائل التنظيمية الأخرى بحكم العامل الاستعماري ، أما التأثير بالنموذج اليوغسلافي فيعود مرة إلى وحدة المصدر الاديولوجي (النظام الاشتراكي و يقوم الحزب الواحد و إعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال و الفلاحين⁽²⁾

و لقد لعب الحزب (جبهة التحرير الوطني) في ظل نظام تأسيسي قائم منذ البداية على مبدأ الحزب الواحد دورا معتبرا في تشكيل و توجيه و مراقبة هيئات البلدية⁽³⁾

كما أكد ميثاق الجزائر حقيقة الاختيار الاشتراكي و سير العمل المنسجم التسيير الذاتي و ضرورة إعطاء المجموعات المحلية سلطات حقيقية و أضاف بأن هذا يتضمن اعتبار البلدية "قاعدة التنظيم السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي في البلاد" كما تتمتع بالسلطات التي تسمح لها بتوجيه التطور الاقتصادي و باستخدام جزء من الداخل الذي تحققه من أجل إشباع الحاجات المحلية .

و من أجل القيام بوظيفته بشكل فعال فإن التنظيم البلدي يتضمن تمثيل المواطنين و المنتخبين⁽⁴⁾ و ميثاق الجزائر نص على إيجاد مجلس بلدي و أناط به مهمة التعبير ، في ظل توجيهات الحزب و مراقبة الدولة ، عن قضايا و مهام البناء في أراضي البلدية و ذلك ضمن إطار الاختيار الاشتراكي .

والحقيقة أن الأمر رقم 24-67 الصادر في 18 جانفي 1967 و المتضمن القانون البلدي يشكل أساس التنظيم البلدي بالجزائر ، ذلك أنه مثل محاولة " لبعث الديمقراطية في المجال الإداري " كما يشير ميثاق البلدية المتصدر للأمر المشار إليه و طبقا لهذا النص كان التنظيم البلدي يقوم على الهيئات التالية :

1- المجلس الشعبي البلدي :

هو هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر و السري من طرف جميع الناخبين بالبلدية و يتألف من 09 إلى 39 حسب عدد السكان أما عن صلاحياته فقد خوله الأمر 24-67 إختصاصات متعددة و متنوعة تماشيا مع الاختيار الاشتراكي الذي كان سائدا آنذاك مبدئيا .

(1) د/مسعود شيبوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، الجزائر: (دط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1986 .

(2) د/عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 137 .

(3) د/محمد الصغير بعل، المرجع السابق، ص 41 .

(4) د/أحمد محيو، المرجع نفسه، ص 182 .

2- المجلس التنفيذي البلدي:

و ينتخب من طرف المجلس الشعبي البلدي و يضم بالإضافة إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي عددا من نواب الرئيس.

3- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

ينتخبه المجلس الشعبي من بين أعضائه، و هو يتمتع بالازدواجية في الاختصاص حيث يمثل الدولة و البلدية⁽¹⁾ و في نفس السياق جاء اهتمام الدستور و الميثاق الوطني لسنة 1967 بالموضوع بينما تم تكريس سياسة اللامركزية عن طريق المجالس المنتخبة محليا، حيث كانت " البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية في القاعدة"⁽²⁾

- مرحلة قانون البلدية لسنة 1990 :

و هي مرحلة تميزت بخضوعها لمبادئ و أحكام جديدة أرساها دستور 1989 و على رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد و اعتماد نظام التعددية الحزبية ، و لم يعد في ظل هذه المرحلة للعمال و الفلاحين أي أولوية في مجال الترشح كما من قبل بعد أن ثبت هجر النظام الاشتراكي و سنتولى دراسة البلدية بالتفصيل طبقا لمقتضيات هذا القانون⁽³⁾

هيئات البلدية

البلدية هي الخلية الأساسية في تنظيم و تشكيل القاعدة النموذجية للهيكل الإداري اللامركزي ، ولعلى من آثار الاعتراف بالبلدية لكونها شخص معنوي عام ، يعني الاعتراف بوجود كيانات قانونية تستقل بموطنها الخاص و بأجهزتها الإدارية و ذمتها المالية و مواردها البشرية و تتمتع بأهلية قانونية و أخرى للتقاضي و نائب يعبر عن إرادتها⁽⁴⁾ لكون البلدية في الجزائر تستوفي جميع العناصر الموضوعية التي تؤهلها لاكتساب هذه الصفات⁽⁵⁾ جعل من هذه الأخيرة تتشكل من أجهزة إدارية و هذا ما جاء في نص المادة 13 من قانون البلدية 08/90 : " هيئتنا البلدية المجلس الشعبي و رئيس المجلس الشعبي البلدي " و تنطبق لدراسة النظام القانوني لهيئات و أجهزة البلدية على التوالي :

(1) د/محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 40-41.

(2) المادة 36 (الفقرة الثانية) من دستور 76 .

(3) د/عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 137 .

(4) د/سلجان محمد الطاوي، الوجيز في القانون الإداري، مصر: مكتبة جامعة عين شمس، طبعة 1985، ص 46 .

(5) د/محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 32 .

الأول: المجلس الشعبي البلدي: حتى تعمل البلدية بصورة منتظمة ومستمرة يستوجب أن تستقل بميكانيزماتها الإدارية التقريرية والتنفيذية على السواء وأن تنفصل بها عن الجهات المركزية وهو ما أقر لها قانونا حيث جاء في نص المادة 03 من قانون البلدية 08/90 مايلي: "يدير البلدية مجلس منتخب وهو المجلس الشعبي البلدي و هيئة تنفيذية"

ولدراسة النظام القانوني للمجلس الشعبي البلدي APC التطرق إلى:

- القواعد القانونية المتعلقة بتكوينه .
- القواعد القانونية المتصلة بتسييره .

تشكيل المجلس الشعبي البلدي.

ممثل المجلس البلدي الجناح الشعبي في السلطة التنفيذية و هو أحد أهم و أبرز أجهزة البلدية و البحث في موضوع تكوين أو تشكيل المجلس يؤدي بالضرورة إلى دراسة النظام الانتخابي البلدي و تحديد حجمه إعتبارا من حيث الكثافة السكانية حيث أن عدد المقاعد المطلوب شغلها مرتبط بعدد السكان الناتج عن التعداد الرسمي الأخير ، و هو على النحو التالي¹

- 7 أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة
- 9 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و 20000 نسمة
- 11 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20000 و 50000 نسمة
- 15 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50000 و 100000 نسمة
- 23 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100000 و 200000 نسمة

¹ المادة 97 من الأمر 07/97 المؤرخ في 06/03/1997 المضمن القانون العضوي، المتعلق بنظام الانتخابات المعدل و المتمم (ج.ر. عدد 12 المؤرخ في 06/03/1997 / ص 03)

■ 33 عضواً في البلديات التي يفوق عدد سكانها 200000 نسمة⁽¹⁾.

ويجدر التنبيه إلى أن قانون 1990 لم يعطي أولوية لأي فئة من فئات المجتمع عن غيرها وهذا خلافاً للمرحلة السابقة حيث كانت الأولوية معترف بها رسمياً لفئة العمال والفلاحين والمثقفين الثوريين⁽²⁾ وتكوين هذه المجالس عن طريق الانتخاب وحده لضمان استقلال الهيئات اللامركزية ولإدارتها للمصالح⁽³⁾. وي طرح النظام الانتخابي البحث في حملة من القواعد القانونية تدور أساساً حول المسائل الرئيسية التالية: أ/ الناخب، ب/ المنتخب، ج/ العملية الانتخابية و المنازعات الانتخابية .

مرسوم تنفيذي رقم 14-104 مؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1435 الموافق 12 مارس سنة 2014، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية .

إن الوزير الأول.

- بناء على تقرير وزير الدولة، وزير الداخلية و الجماعات المحلية .
- وبناء على الدستور ، لا سيما المادتان 85-3 و 125 الفقرة 2 منه .
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 13-312 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 الذي يحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-247 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية و الجماعات المحلية .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-248 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري ، المعدل والمتمم.
- وبعد موافقة رئيس الجمهورية .

يرسم ما يأتي :

(1) القانون 08/80 المؤرخ في 1980/10/25، المتعلق بنظام الانتخابات (الجريدة الرسمية عدد 44 المؤرخة في 1980/10/25 ص 1144).

(2) د/ عمار بوضيف، المرجع السابق، ص 138 .

(3) د/ محمد جمال، مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، كلية الحقوق الجامعية، ط2003، ص 102.

المادة الأولى: تشمل الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، تحت سلطة الوزير، على ما يأتي:¹

- 1- **الأمين العام**، يساعده أربعة (4) مديري دراسات و تلحق به:
 - المديرية الفرعية للبريد
 - المكتب المركزي لتنسيق الأمن الداخلي للمؤسسة ينسقه مكلف بالدراسات و التلخيص يساعده ثلاثة (3) رؤساء دراسات و ثلاثة (3) مكلفين بالدراسات.
- 2- **رئيس الديوان** ، يساعده عشرون (20) مكلفا بالدراسات و التلخيص.
- 3- **المنتشية العامة** للداخلية والجماعات المحلية التي تحدد مهامها وتنظيمها وسيورها بموجب مرسوم

تنفيذي

4- الهياكل الآتية:

- المديرية العامة للأمن الوطني.
 - المديرية العامة للحماية المدنية .
 - المديرية العامة للمواصلات السلوكية و اللاسلكية الوطنية.
 - المديرية العامة للحريات العامة والشؤون القانونية .
 - المديرية العامة للجماعات المحلية .
 - المديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف.
 - المديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية .
 - المديرية العامة للمالية والوسائل،
 - مديرية التعاون.
 - مديرية تنسيق أمن الإقليم.
- وبصفة انتقالية، المديرية العامة للحرس البلدي، وفقا لأحكام المادة 12 أدناه.

المادة 2 : تخضع إلى النصوص الخاصة التي تحكمها :

- المديرية العامة للأمن الوطني.
- المديرية العامة للحماية المدنية .
- المديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية .
- مديرية تنسيق أمن الإقليم.

المادة 3: تشمل المديرية العامة للحريات العامة والشؤون القانونية على:

¹ للاطلاع أكثر ينظر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية المدرج على شبكة الانترنت كالتالي : <http://www.interieur.gov.dz/> تم الاطلاع عليه

أ- **مديرية العمليات الانتخابية والمنتخبين** : وتتكون من :

- 1- المديرية الفرعية للعمليات الانتخابية .
- 2- المديرية الفرعية للمنتخبين ومراقبة القرارات المحلية .
- 3- المديرية الفرعية للدراسات والتنظيم المتعلقة بالانتخابات والمنتخبين.

ب- **مديرية حالة الأشخاص و الأملاك وتنقلهم** وتتكون من:

- 1- المديرية الفرعية للهوية و الحالة المدنية .
- 2- المديرية الفرعية لتنقل الأشخاص .
- 3- المديرية الفرعية لحالة الممتلكات وتنقلها .
- 4- المديرية الفرعية للأجانب والإتفاقيات القنصلية .

ج- **مديرية الحياة الجموعية** و تتكون من :

- 1- المديرية الفرعية للجمعيات.
- 2- المديرية الفرعية لمتابعة و ترقية الحركة الجموعية .
- 3- المديرية الفرعية للأحزاب السياسية.

د- **مديرية التنظيم والشؤون العامة** : وتتكون من :

- 1- المديرية الفرعية للدراسات القانونية،
- 2- المديرية الفرعية للأعمال المقننة والمؤسسات المصنفة.
- 3- المديرية الفرعية للأعمال الخاصة والتجهيزات الحساسة.
- 4- المديرية الفرعية للشؤون العامة

هـ- **مديرية المنازعات** : وتتكون من:

- 1- المديرية الفرعية لمنازعات الإدارة المركزية.
- 2- المديرية الفرعية لمنازعات الجماعات المحلية.
- 3- المديرية الفرعية للعرائض والعلاقات العمومية .

المادة 4 : تشمل المديرية العامة للجماعات المحلية على:

أ- **مديرية الدراسات الاستشرافية والتحليل والإحصائيات والتقييم** : وتتكون من:

- 1- المديرية الفرعية للدراسات الاستشرافية من أجل التنمية المحلية .
- 2- المديرية الفرعية للإحصائيات و أنظمة الإعلام الجغرافي .
- 3- المديرية الفرعية للتحليل والدعم والتقييم .

ب- **مديرية العمل الإقليمي والحضري** : وتتكون من :

- 1- المديرية الفرعية لتنظيم وتطوير الإقليم .

2- المديرية الفرعية للعقار والتعمير والتهيئة الحضرية.

3- المديرية الفرعية لنظافة المحيط .

ج- مديرية التنمية الاجتماعية والاقتصادية المحلية : وتتكون من :

1- المديرية الفرعية للتنمية البشرية .

2- المديرية الفرعية للسكن و الهياكل و التجهيزات العمومية .

3- المديرية الفرعية لتسيير الخدمات العمومية المحلية .

4- المديرية الفرعية لبرامج استثمارات الدولة .

5- المديرية الفرعية لما بين البلديات والاستثمار الاقتصادي.

د- مديرية الميزانيات المحلية: وتتكون من :

1- المديرية الفرعية لميزانيات الولايات.

2- المديرية الفرعية لميزانيات البلديات.

3- المديرية الفرعية للدعم والتحليل.

هـ- مديرية الموارد والتضامن المالي المحلي: وتتكون من :

1- المديرية الفرعية للموارد الجبائية .

2- المديرية الفرعية للاملاك المحلية و تميمها.

3- المديرية الفرعية للتضامن المالي المحلي .

و- مديرية الحكامة المحلية وتتكون من :

1- المديرية الفرعية لتنظيم وتسيير الإدارة اللامركزية .

2- المديرية الفرعية لمشاركة المواطنين والشراكة مع الحركة الجمعوية ذات المنفعة العمومية.

المادة 5 : تشمل المديرية العامة للعصرنة والوثائق والأرشيف: على :

أ- مديرية الأنظمة المعلوماتية: وتتكون من :

1- المديرية الفرعية للشبكات المعلوماتية.

2- المديرية الفرعية للبرمجيات.

3- المديرية الفرعية للتجهيزات والصيانة.

ب- مديرية بنك المعطيات: وتتكون من :

1- المديرية الفرعية لتسيير قاعدة المعطيات،

2- المديرية الفرعية لتسيير الدخول إلى قاعدة المعطيات.

ج- مديرية الاستشراف واليقظة التكنولوجية: وتتكون من :

1- المديرية الفرعية للاستشراف .

2- المديرية الفرعية لليقظة التكنولوجية.

د- مديرية السندات والوثائق المؤمنة: وتتكون من :

1- المديرية الفرعية لإدارة واستغلال الأنظمة .

2- المديرية الفرعية لتشخيص السندات والوثائق المؤمنة .

3- المديرية الفرعية للدراسات والتطوير.

4- المديرية الفرعية للتصديق الإلكتروني والأمن المعلوماتي.

هـ- مديرية الوثائق والأرشيف: وتتكون من:

1- المديرية الفرعية للوثائق والنشر.

2- المديرية الفرعية لأرشيف الإدارة المركزية.

3- المديرية الفرعية لأرشيف الجماعات المحلية.

المادة 6 : تشمل المديرية العامة للموارد البشرية و التكوين و القوانين الأساسية على:

أ- مديرية تسيير الموارد البشرية و تتكون من :

1- المديرية الفرعية لتسيير و تقييم الإطارات.

2- المديرية الفرعية لمستخدمي الإدارة المركزية.

3- المديرية الفرعية لمراقبة تسيير المستخدمين المحليين و تمييزهم.

4- المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي .

ب- مديرية التكوين، و تتكون من :

1- المديرية الفرعية للدراسات و البرمجة .

2- المديرية الفرعية للتكوين المتواصل للمستخدمين.

3- المديرية الفرعية للتكوين المنتخبين و الإطارات.

4- المديرية الفرعية للوصاية على مؤسسات و شبكات التكوين .

ج- مديرية القوانين الأساسية لمستخدمي الإدارة المحلية و التقييم، و تتكون من :

1- المديرية الفرعية للقوانين الأساسية .

2- المديرية الفرعية للمهن و المهارات في الجماعات المحلية.

3- المديرية الفرعية للتقييم.

المادة 7: تشمل المديرية العامة للمالية و الوسائل، على :

أ- مديرية الهياكل الأساسية و التجهيز و تتكون من:

1- المديرية الفرعية لبرامج الإستثمار المركزة .

2- المديرية الفرعية لبرامج الإستثمار غير المركزة .

3- المديرية الفرعية للتقييس و مراقبة المطابقة.

ب- مديرية الوسائل العامة و تتكون من :

1- المديرية الفرعية للتموين و الدعم اللوجستي.

2- المديرية الفرعية للأملاك.

3- المديرية الفرعية للصيانة.

ج- مديرية المالية و المحاسبة و تتكون من :

1- المديرية الفرعية للميزانية.

2- المديرية الفرعية للمحاسبة .

3- المديرية الفرعية للدراسات و التحليل المالي.

د- مديرية الصفقات و العقود و مراقبة التسيير، و تتكون من :

1- المديرية الفرعية للعقود و الصفقات.

2- المديرية الفرعية لمراقبة التسيير للمؤسسات تحت الوصاية.

المادة 8 : مديرية التعاون و تتكون من :

1- المديرية الفرعية للتعاون و التبادل الثنائي،

2- المديرية الفرعية للتعاون المتعدد الأطراف.

3- المديرية الفرعية للتعاون و التبادل مع دول الجوار.

4- المديرية الفرعية للتعاون و التبادل اللامركزي.

المادة 9 : دون الإخلال بأحكام المادة 2 أعلاه، تحدد مهام الهيكل المنصوص عليها في هذا المرسوم بموجب قرار من وزير الداخلية و الجماعات المحلية.

المادة 10 : يحدد تنظيم الإدارة المركزية في مكاتب بموجب قرار مشترك بين وزير الداخلية و الجماعات المحلية و وزير المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في حدود مكتبين (2) إلى أربعة (4) مكاتب لكل مديرية فرعية.

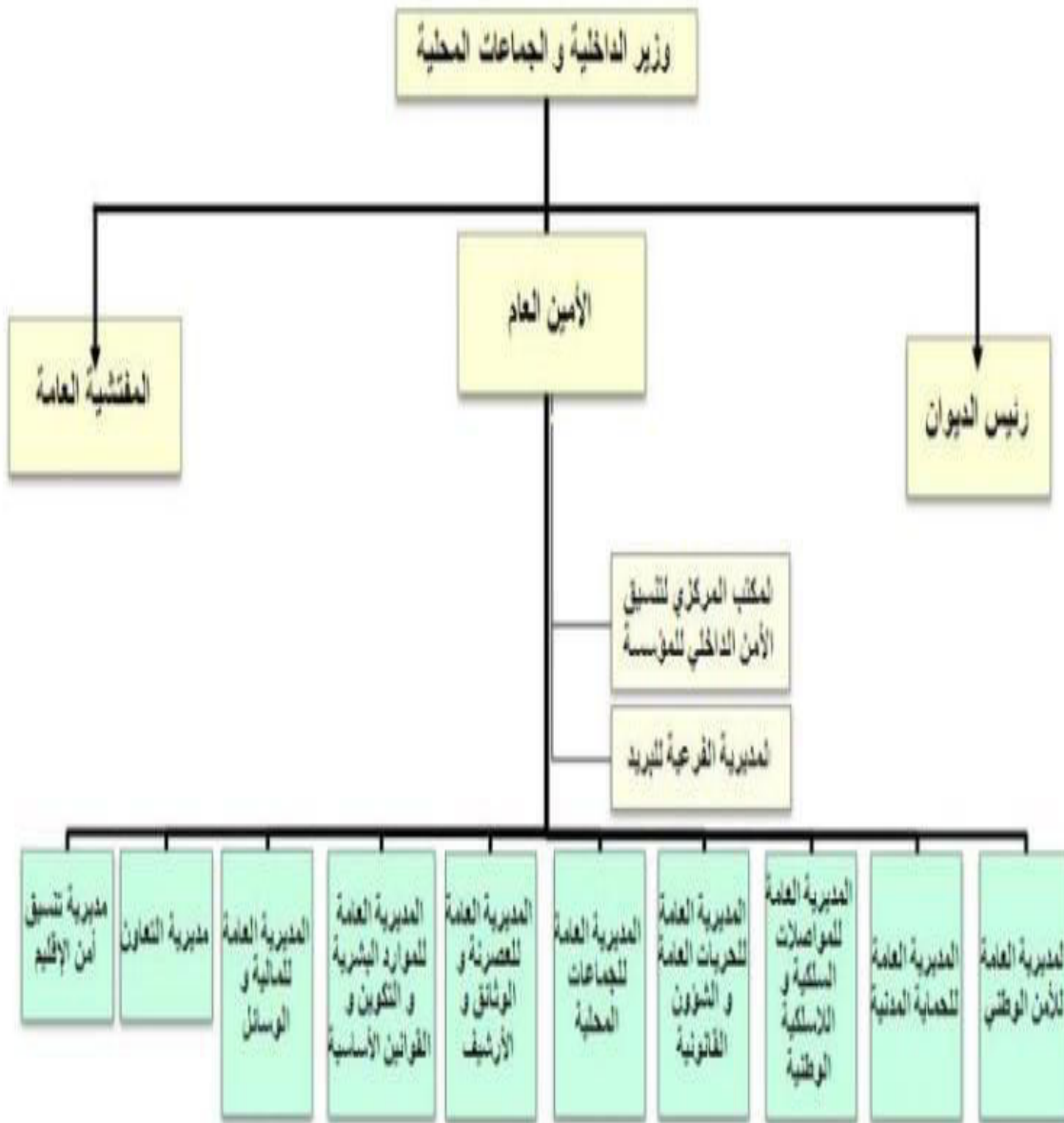
المادة 11 : تمارس هيكل الوزارة مهامها على هيئات القطاع، طبقاً للصلاحيات و المهام التي تخولها لها الأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول.

المادة 12: يبقى الترتيب التنظيمي الذي يحكم المديرية العامة للحرس البلدي و فروعها سارياً ، بصفة انتقالية ، إلى غاية استكمال عملية إعادة انتشار مستخدميها طبقاً للنصوص التنظيمية ذات الصلة .

المادة 13: تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-248 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و البيئة و الإصلاح الإداري المعدل و المتمم.

المادة 14 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

الشكل رقم (3) : نموذج الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية ¹.



¹ للاطلاع أكثر ينظر موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية المدرج على شبكة الانترنت كالتالي : <http://www.interieur.gov.dz/> - تم الاطلاع عليه

المطلب الثالث : الادوار داخل المجتمع

فحسب المادة 35 من الميثاق الجماعي الجديد "يفصل المجلس بمداولاته في قضايا الجماعة.ولهذه الغاية، يتخذ التدابير اللازمة لضمان تميمها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...يستفيد من مساعدة الدولة والأشخاص المعنوية الأخرى الخاضعة للقانون العام..." كما ان المادة 36 من نفس الميثاق تنص على: " يدرس المجلس الجماعي ويصوت على مشروع مخطط جماعي للتنمية، يعده رئيس المجلس الجماعي...يحدد المخطط الجماعي للتنمية الأعمال التنموية المقرر إنجازها بتراب الجماعة لمدة ست سنوات، في أفق تنمية مستدامة وفق منهج تشاركي يأخذ بعين الاعتبار على الخصوص مقارنة النوع..." من خلال هاتين المادتين، يتضح أن المسؤولية التنموية للجماعة تتخذ ثلاثة أوجه:¹

مسؤولية اقتصادية: وتبرز في البرامج الاقتصادية المحلية التي يعدها المجلس بصفته شريكا في التنمية، إما كمساعد للدولة بتثيسته لبنيات استقبال لمشاريع وإما كفاعل محلي يسعى إلى أهداف اقتصادية تتماشى مع خصوصياته. فدائما حسب المادة 36 من الميثاق الجماعي، يضع المجلس كل التدابير التي من شأنها المساهمة في الرفع من القدرات الاقتصادية للجماعة خاصة في مجالات الفلاحة والصناعة والصناعة التقليدية والسياحة والخدمات. يقوم المجلس كذلك بالأعمال اللازمة لإنعاش وتشجيع الاستثمارات الخاصة، ولا سيما إنجاز البنيات التحتية والتجهيزات وإقامة مناطق للأشطة الاقتصادية وتحسين ظروف المقاولات...

مسؤولية اجتماعية: بما أن المجلس الجماعي هو المعبر عن إرادة الناخبين على المستوى المحلي، فهو بذلك الأقرب لمعرفة حاجيات المواطنين و ترتيب أولوياتها ومدى تأثير الاستجابة لها على نفسية سكان الجماعة. فالمجلس يضع برامج تجهيز الجماعة في حدود وسائلها الخاصة والوسائل الموضوعة رهن إشارتها...وتشمل هذه البرامج مجالات الصحة، التربية الوطنية والشبيبة والرياضة.

مسؤولية ثقافية: تتمثل في النهوض بالشأن الثقافي على المستوى المحلي ودعم الجمعيات الثقافية من اجل الحفاظ على التراث الثقافي المحلي وإنعاشه...كما يساهم في إنجاز وصيانة وتدبير المراكز الاجتماعية للإيواء ودور الشباب والمراكز النسوية ودور العمل الخيري ومأوى العجزة والمنزهات ومراكز الترفيه...يساهم المجلس كذلك في إنجاز وصيانة المركبات الثقافية والمتاحف والمسارح والمعاهد الفنية والموسيقية ويشترك في التنشيط الاجتماعي والثقافي والرياضي بمساعدة الهيئات العمومية المختصة.

¹ للاطلاع أكثر ينظر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية المدرج على شبكة الانترنت كالتالي: <http://www.interieur.gov.dz/> تم الاطلاع عليه

إذا ومن خلال ما تقدم، يمكن أن نعتبر الجماعات المحلية مؤسسات للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية و السياسية إذا توفرت الشروط الدستورية و القانونية و الاقتصادية التي تساعد فعلا على قيام تلك الجماعات بدورها التنموي المحلي الرائد، و يتمثل الشرط الأساسي لإفراز مجالس جماعية تعبر عن إرادة الساكنة على المستوى المحلي و يعطي للجماعات المحلية سلطة القيام بالتنمية المتعددة الأوجه كما سبق تفصيله، في توفير الضمانات اللازمة لإجراء انتخابات حرة و نزيهة لإفراز مسؤولين جماعيين يعبرون قولاً و فعلاً عن إرادة الناخبين الذين اختاروهم للقيام بالعمل الجماعي. أما الشرط الاقتصادي، فيتمثل في ضبط الموارد القائمة، و البحث عن موارد جديدة بعيداً عن إقبال كاهل المواطنين بالضرائب المختلفة، و ترشيد صرف تلك الموارد في مشاريع تنموية تساعد على نهوض الجماعة و تحقيق إقلاع اقتصادي متكامل... والتصدي و محاربة المشاريع الوهمية، أو شبه الوهمية، التي يراد بها فقط على نهب الموارد الطبيعية للجماعة و الإثراء السريع على حساب الساكنة المحلية و تفويت فرص التنمية على الجماعة... يحدد المرسوم الرئاسي رقم 94-247 المؤرخ في 10 أوت 1994 و النصوص اللاحقة مهام وزير الداخلية و الجماعات المحلية التي تمارس في المجالات التالية :

إن مهام وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بحكم الوظائف الأساسية المسندة إليها عادة تجعل منها أحد أهم الفاعلين في تطبيق برنامج الحكومة في المجالات الأمنية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية.

مجالات تدخل و مهام وزارة الداخلية و الجماعات المحلية¹ :

يحدد المرسوم الرئاسي رقم 94-247 المؤرخ في 10 أوت 1994 و النصوص اللاحقة

مهام وزير الداخلية و الجماعات المحلية التي تمارس في المجالات التالية :

- النظام العام و الأمن العمومي
- الحريات العامة :
- حالة و تنقل الأشخاص و الممتلكات
- الحياة الجماعية
- الانتخابات
- التظاهرات و الاجتماعات العمومية
- الأعمال ذات المصلحة الوطنية لاسيما التي تكتسي طابعاً استعجالياً
- الأعمال المقننة
- الأعمال اللامركزية و رقابة القرارات المحلية
- التنمية المحلية
- التنظيم الإقليمي

¹ للاطلاع أكثر ينظر موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية المدرج على شبكة الانترنت كالتالي : <http://www.interieur.gov.dz/> ، تم الاطلاع عليه

- المالية المحلية
- التعاون بين الجماعات المحلية
- الحماية المدنية
- المواصلات الوطنية

مهام وزارة الداخلية و الجماعات المحلية النظام والأمن العموميان :

تضطلع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بدور في غاية الأهمية في مجال الأمن ذلك أنها مكلفة بتسيير و تقويم و تنسيق أعمال الوقاية و المكافحة و المراقبة بما يضمن أمن الإقليم و النظام العام كما تساهم في تحديد السياسة الوطنية في مجال الأمن و تضمن التنسيق العام فيما يخص الأمن الداخلي للإقليم. و في هذا المجال تتمثل مهام وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في :

- السهر على احترام القوانين و التنظيمات
- ضمان حماية الأشخاص و الممتلكات
- ضمان السكنية و الطمأنينة و النظام العام و النظافة العمومية
- ضمان حماية المؤسسات العمومية
- ضمان مراقبة المرور عبر الحدود
- ضمان سهولة المرور في الطريق العمومي

و في هذا الإطار، تتوفر وزارة الداخلية و الجماعات المحلية علاوة على المديرية العامة للأمن الوطني على هيئات أخرى على غرار الحرس البلدي إلى جانب مختلف هيئات الأمن المختصة التي تساهم في المحافظة على النظام العام.

الحرس البلدي: هيئة مكلفة بضمان السكنية و الطمأنينة و النظافة العمومية و النظام العام على مستوى البلدية.

كما تضطلع بمهمة ضمان حماية الأشخاص و الممتلكات و أداء دور الشرطة الإدارية العامة و الحفاظ على الأمن العام و أمن الطرق و التنقل أمام المؤسسات التربوية و في المناطق التي تفتقر إلى خدمات الشرطة.

كما تساهم في مساعدة شرطة الصيد و العمران و الغابات و تعمل على مكافحة التهريب و التجارة المحظورة للمخدرات.

المكتب المركزي لتنسيق الأمن الداخلي للمؤسسات : ينشط و يوجه و ينسق أعمال حماية الممتلكات العمومية و أمن الأشخاص التابعين له بالتعاون مع مختلف المكاتب الوزارية و المكاتب الولائية المعنية.
الحريات العامة :

تتولى وزارة الداخلية مهمة ضمان ممارسة الحريات العامة طبقا للقانون لاسيما من خلال ترقية الحركة الجمعوية و تفعيلها و متابعتها و تنظيم الانتخابات و مختلف الاقتراعات. ويشكل تنقل الأشخاص والممتلكات قسما آخر من مهام وزارة الداخلية التي تبادر بالتنظيم المتعلق بالحالة المدنية و الهوية و تقترحه.

وفي هذا المجال تتولى وزارة الداخلية المهام التالية :

- تبادر بالتنظيم المتعلق بالحالة المدنية و الهوية و تقترحه و تسهر على تطبيقه.
- تبادر بالتنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص و تقترحه و تسهر على تطبيقه.
- تبادر بالتنظيم المتعلق بالأموال و تقترحه و تسهر على تطبيقه.
- تشارك الهياكل المعنية في إعداد الاتفاقيات التوطنية و القنصلية و متابعتها.
- تعد مع الهياكل المعنية بالتنظيم المتعلق بشروط إقامة الأجانب و تنقلهم و توطينهم و تتابع تطبيق ذلك.
- تتابع نشاط الأجانب عبر التراب الوطني و وضعية أملاكهم.
- تسهر على تنظيم المصالح المكلفة بحالة الأشخاص و الأملاك و تنقلهم و على انسجام ذلك و حسن سيره.

الحياة الجمعوية :

تتولى وزارة الداخلية المهام التالية :

- تطبق الأحكام التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالجمعيات.
- تدرس ملفات طلبات تأسيس الجمعيات التي تودعها الجمعيات ذات الطابع السياسي و الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي.
- تتابع نشاطات الجمعيات ذات الطابع السياسي و ذات الطابع الاجتماعي و تقومها.
- تتابع تطور الحركة الجمعوية في البلاد.
- تبادر بأي تدبير من شأنه أن ينشط الحركة الجمعوية ذات المنفعة العامة و يعززها و تقترح ذلك.

الانتخابات :

تتولى وزارة الداخلية المهام التالية :

- تقترح أي تدبير ذي طابع تشريعي و تنظيمي يتعلق بالعمليات الانتخابية و الاقتراع.
- تدرس و تحدد و تقترح قواعد تنظيم العمليات الانتخابية و شروطها.
- تسهر على حسن سير العمليات الانتخابية و الاقتراع.
- تستغل نتائج عمليات الاقتراع و تحللها و تعلنها.
- تسهر على إعداد القوائم الانتخابية و مراجعتها و تسن القواعد المرتبطة بذلك.

التظاهرات و الاجتماعات العمومية :

تتولى وزارة الداخلية المهام التالية :

- تعد التقنين المتعلق بشروط تنظيم التظاهرات و الاجتماعات العمومية و تقترحه و تتابع تطبيقه.

- تسهر على حسن سير هذه التظاهرات و على الأمن خلال مدتها.

العمليات ذات المصلحة الوطنية :

بالنسبة للعمليات التي تكتسي طابعا استعجاليا، تتولى وزارة الداخلية المهام التالية :

- تتخذ أي تدبير و تبادر بمعية الهيكل المعنية بأي عمل في مجال المساعدة و الإعانة و النجدة، من شأنه أن يواجه النكبات و الجوائح و الكوارث.
- تعد أي مخطط يتعلق بتنظيم نجدة السكان و الأملاك.

الأعمال المقننة :

تتمثل مهمة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في الإعداد و المشاركة في إعداد التنظيم المتعلق بالأعمال المقننة و توزيعه و متابعة تطبيقه.

الأعمال اللامركزية و رقابة القرارات المحلية :

تتولى وزارة الداخلية المهام التالية :

- تتابع سير المجالس المنتخبة و نشاطها العام.
- تتابع وضعية المنتخبين.
- تحدد شروط إعداد القرارات الإدارية التي تتخذها السلطات المحلية و شروط تنفيذها و تسعى لانسجامها.
- تطلع على المسائل المتصلة بتطبيق السلطات المحلية للتنظيم في مجال نشاطها.
- تطلع على الطعون و المنازعات المرتبطة بالأعمال المحلية و تحدد قواعد دراستها و تسويتها و شروط ذلك.
- تشجع أي إجراء قانوني أو تنظيمي من شأنه أن يسهل إيجاد حلول للمشاكل المحلية و ترشد إلى ذلك.

التنمية المحلية :

في هذا المجال، تتولى وزارة الداخلية المهام التالية :

- تساعد الجماعات المحلية على إعداد مخططاتها التنموية و على تطبيقها طبقا للأهداف التي رسمها المخطط الوطني للتنمية و الإجراءات و الآجال المقررة.
- تقوم أعمال التنمية المحلية.

- تسن القواعد المتعلقة بالتسيير الحضري و الريفي عموما و التحكم في استعمال المجال العقاري خصوصا بالاتصال مع الهياكل المعنية و في إطار السياسة الوطنية للتهيئة الإقليمية.
- تبادر بأي عمل يوجه لتنمية المناطق الريفية و الحدودية و فك عزلتها و تتابع ذلك بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تحدد الأعمال الممركزة التي لها أثر في الجماعات المحلية و تنسقها و تنفذها.

التنظيم الإقليمي :

- تتولى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية المهام التالية :
- تحدد القواعد المتعلقة باختصاصات الهياكل الإدارية المحلية و تنظيمها الإداري و عملها و تقترحها و تتابع تطبيقها.
 - تحدد و تقترح و تتابع تطبيق القواعد المتعلقة بالتنظيم الإقليمي للبلاد و تدرس و تقترح أي تعديل للحدود الإقليمية للجماعات المحلية.

المالية المحلية :

- تتولى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية المهام التالية :
- تحدد الإطار الميزاني و المحاسبي للجماعات المحلية و مصالحتها و مؤسساتها العمومية المحلية.
 - تحدد بالاتصال مع الهياكل المعنية المقاييس التي تطبق على العمليات المحلية في النفقات و الإيرادات و اقتطاعها.
 - تراقب الميزانيات المحلية و تتابع المالية المحلية و تحللها.
 - ترقى التضامن المحلي في الميدان المالي و تسهر على تطبيقه.
 - تدرس و تقترح بالاتصال مع الهياكل المعنية أي تدبير من شأنه أن يفي الموارد المالية المحلية و تكيف تطور الحماية المحلية بما يتلاءم مع حاجات تمويل الجماعات المحلية.
 - تعد مقاييس تسيير الممتلكات المحلية و تتابع تطبيقها.

التعاون ما بين البلديات :

- تتولى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية المهام التالية :
- ترقى المبادلات المتعددة الأشكال بين الجماعات المحلية على الصعيد الوطني و تشجعها.
 - تسهل تعاون الجماعات المحلية و الجماعات اللامركزية الأجنبية و تتابعها.

الحماية المدنية :

- تتولى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية المهام التالية :
- تسهر على حماية الأشخاص و الأملاك من أخطار الحوادث و النكبات و الكوارث التي يتسبب فيها الإنسان أو الطبيعة.

- تدرس تدابير الحماية المدنية على الصعيد الوطني و تنشطها و تراقبها.
- تنشط مخططات الوقاية من أخطار الكوارث و تراقبها.
- تنشط مخططات تنظم التدخلات و النجدة في حالة وقوع كوارث.
- تنسق العمل الميداني الذي تقوم به مصالح الحماية المدنية و تراقبه.
- تشارك الهيئات المعنية في حماية البيئة.
- تشارك في تنفيذ برامج الدفاع المدنية.

الاتصالات السلكية واللاسلكية :

تتولى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية المهام التالية :

- تضمن دوما في كل الظروف و عبر كامل التراب الوطني الاتصالات السلكية و الراديو-كهربائية بين الوحدات المركزية و بينها و بين السلطات المحلية.
 - تدرس و تنجز مع المصالح المعنية شبكات المواصلات السلكية و اللاسلكية و وسائلها اللازمة لعمل هيئات الدولة و تتولى استغلالها و تطويرها و أمنها.
 - تسهر على تحديد قواعد استغلال الأنظمة و التجهيزات و المنشآت الأساسية في المواصلات الوطنية كما تسهر على صيانتها و تطبيقها.
- تقوم الحاجات اللازمة لعمل المصالح و تسهر على توزيع الوسائل المقرر مع المصالح و الهياكل المعنية و وضعها و استعمالها.

كما سبق و أن ذكرنا أن للجماعات المحلية صلاحيات متشعبة و تختص في كل قطاعات النشاط منها:

- قطاع الشبيبة والرياضة - قطاع السياحة - قطاع الفلاحة - قطاع الصحة

- قطاع النقل - قطاع العمل والتكوين المهني - قطاع التربية - قطاع الصناعة والطاقة - قطاع المياه
 قطاع التخطيط والتهيئة العمرانية - قطاع الحماية والترقية الاجتماعية لبعض فئات المواطنين - قطاع الثقافة - قطاع التجارة - قطاع البريد والمواصلات - قطاع المنشآت الأساسية القاعدية - قطاع الشؤون الدينية والأوقاف - قطاع السكن - قطاع الغابات واستصلاح الأراضي.

و من أبرز مهام الجماعات المحلية هي :

1- المحافظة على الممتلكات :

وهذه المحافظة تتمثل في المنشآت الإدارية، التربوية، الثقافية و المنشآت القاعدية كالطرق والسدود والجسور والشبكات المختلفة التي تتطلب جهدا وأموال في الصيانة والتجديد والتصلح والحماية.

2- التجهيز العام :

ونعني به كل المنشآت والمخططات المبرمجة التي تهدف إلى تنمية محلية في كل المجالات التي تمس حياة المواطن اليومية الفردية والجماعية الاجتماعية والاقتصادية.

3- المحيط و العمران :

القيام بكل الأعمال التي تساهم في تقوية نظافة المحيط كجمع الأوساخ و تنظيف و تزيين الأحياء و محاربة الأمراض المتنقلة سواء عن طريق المياه أو الحيوان و محاربة التلوث و حماية البيئة و فرض احترام قواعد البناء و تطوير الأشكال المعمارية الأصيلة و الاستفادة من المخططات في مجال التعمير و البناء، فإن المحيط و العمران هما من المهام التي تعبر عن سلطة الدولة و مصداقية الجماعات المحلية و صدق المسؤولين في تغيير الأمور.

4-النشاط الاجتماعي :

يتمثل النشاط الاجتماعي في:

- طلب سكن

- مأوى في حالة أمر طارئ (حريق ، فيضان ، زلزال ... الخ)

- مساعدة للبناء

- طلب معونة غذائية (مائدة رمضان)

- التكفل بالمعوزين و المعوقين

- تشغيل الشباب

- مساعدة العائلات عديمة الدخل

إنها اختصاصات واسعة و هامة فعلا و تتعلق بمختلف مظاهر الحياة المحلية بحيث خول للبلديات و الولايات صلاحية القيام بأي عمل يستهدف كل النشاطات و هذا ما أكدته بعض المواد من قانوني البلدية و الولاية.

وهذه الصلاحيات والمهام لا تتم إلا في إطار نظرة جديدة للتسيير بعيد كل البعد عن التسيير العشوائي للشؤون العامة و تستطيع تحقيق التنمية المحلية بمختلف أبعادها و تطوير المساهمة الديمقراطية المحلية وخلق جو من التضامن الوطني بين مختلف شرائحه و هذا لا يكون إلا بإدخال أسلوب التسويق في الجماعات المحلية كنظام جديد و نمط علمي مبني على حرية المواطن (المستهلك).

المبحث الثاني : أدوات ترقية الفعل الإداري وتميمته في وزارة الداخلية

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الادارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية الى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات نحو الادارة الالكترونية يعبر عن السرعة والتفاعل الانبي واختراق الحدود .

لذا أفرز التحول نحو الادارة الالكترونية جملة من التغيرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤسس في النهاية الى مقولة نهاية الادارة العامة التقليدية، فمؤذج الادارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز المعلومات وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقلة في نموذج الخدمات العمومية .

اضافة الى ذلك التحول نحو الادارة الالكترونية يمثل توجهاً عالمياً يشجع على تبني نظم الخدمات الالكترونية التي من بينها الخدمات العمومية الالكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها، وعرفت تحديات وصعوبات في دول أخرى ولعل هذه النجاحات وفي مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة الى القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الانجاز ومواصلة البحث غية الكشف عن بعض التحديات والمعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية كأساس لترشيد الخدمة العمومية .

انطلاقاً من أن قياس أي تجربة أو مبادرة نحو بناء الادارة الالكترونية والنهوض بمستوى الخدمات العامة، تتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد ومن واقع الجاهزية نحو التطبيق ومستوى الفاعلية في انجازات، تنطلق هذه الدراسة لتقديم تحليلاً تقييماً للإدارة الالكترونية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية

المطلب الأول : استخدام التكنولوجيا في الجماعات المحلية .

مساهمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية – الجزائر –

في تحسين جودة الخدمات الحكومية من خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية

لقد أسهمت الثورة إسهاماً كبيراً في إحداث نقلة في حياة الأمم والشعوب ، لذل فقد انتهت معانات الكثير من الأفراد في طلب الخدمات والحصول عليها بفضل التطور التقني الذي سخرته الحكومة لخدمة مواطنيها بالدقة والسرعة والجودة ، وبالرغم من ذلك إل أن مواكبة التطور لم يعد بالأمر اليسير على الحكومة بسبب سرعة تطور التقنية ، غير أن ذلك لم يعد مبرراً كافياً لعدم ظهور برامج الحكومات

الإلكترونية بحيث أصبح تقديم الخدمات بالشكل التقليدي في بعض الدول ضربا من ضروب الماضي وعلامة التأخر الحضاري ، لذا فإن التحول من الحكومات التقليدية إلى الحكومات الإلكترونية أصبح توجهها لدي الكثير من الدول مستفيدة بذلك من تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتسخيرها في تحسين جودة الخدمات المقدمة في سبيل إسعاد المواطن وراحته . وسنحاول في هذا الإطار الإجابة على إشكالية الدراسة والتعرف على دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية بوزارة الداخلية والجامعات المحلية - الجزائر - والتي تعد السباقة في تجسيد مفهوم الحكم الإلكتروني والذي تهدف من وراءه إلى عصرنة الخدمات المقدمة للمواطنين والتأشبي مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والاستفادة القصوى من معطيات ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين جودة الخدمات المقدمة

1

تركز إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في الجزائر على ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وأن تكون متاحة للجميع ، وهذا المنطلق أخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على عاتقها علمية تقنين الخدمات الإلكترونية ب'إطلاق ورشة كبرى الإدارة المركزية والجماعات المحلية وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف المؤمن يركز على محورين أساسيين هما :

- إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و الإلكترونية .

- إطلاق جوازات السفر الإلكترونية و البيومترية .

وتعد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية وثيقة مؤمنة تماما وذلت شكل أكثر مرونة طبقا لآخر التطورات التكنولوجية في العالم ، حيث تحتوي بالأخص على شريحة إلكترونية و صورة رقمية ، ستضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط البيني مع القطاعات الأخرى . وفيما يتعلق بجواز السفر الإلكتروني و البيومترية ، والذي يعد وثيقة هوية وسفر مؤمنة قابلة للقراءة أليا وتحتوي بصفة خاصة على صورة رقمية وشريحة إلكترونية ، فهو مطابق للمعايير من طرف المنظمة الدولية لطيران المدني (OACI).

ويعتبر هذا التغير أقرته وزارة الداخلية و الجماعات المحلية نقلة نوعية في مسارها المهني ، والذي من شأنه أن يحقق تقليصا كبيرا في أوقات إنجاز المعاملات والتسليم مقابل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين و تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية .

1 محمد فرحي، مليكة محديد، إشكالية الجودة في قطاع الخدمات السياحية، ملتقى سكيكدة، ص9

يجسد برنامج الحكومة الإلكترونية اهتماما الجزائر بتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية ، ويتأتى هذا البرنامج ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبناها حكومة الجزائر لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة ، ويمثل برنامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في ¹ :

- برنامج تطوير التشريعات: والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتكوير التشريعات القائمة.

- برنامج تطوير البنية المالية : يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة – برنامج التطوير الإداري والتنفيذي : والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية .

- برنامج التطوير الفني : يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لانجاز المشروع ، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة و المعدات و أنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات المعلومات .

- برنامج تنمية الكوادر البشرية : من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلائم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية ، وإعداد مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه .

- برنامج الإعلام و التوعية : يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي و كيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية .

لقد أدرك القائمون على برنامج الحكومة أهمية التغيرات المستمرة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي مفهوم الحكومة أيضا ، ولم يعد لدى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية خيار إلا التفكير جديا في تطبيق الحكومة الإلكترونية كقناة خدمات عامة يستخدمها الجميع في أي وقت وفي أي مكان ، وهو ما سيوفر عليها الكثير من الوقت والجهد والمال ، ومتاعب انتقال المواطنين إلى المكاتب الحكومية والانتظار في طوابير طويلة لإنهاء إجراء روتيني لمعاملة ما

وتلعب الحكومة الإلكترونية دورا هاما غي تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة من خلال ك ² :

- تقليل الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص أجال الانتظار.

- تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل

¹ محمد فرحي، المرجع السابق ، ص10

² محمد فرحي، المرجع السابق ، ص11

- تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية
- استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في زيادة قدرة الحكومة الجزائرية على توفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر .
- التقليل من التزام و عدد مرات التردد على الأجهزة الحكومية وتحقيق مبدأ العدالة والشفافية الكاملة للحصول على الخدمة .
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي حتى يواكب مستوى أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة في أماكن أخرى (منظمة الطيران الدولية) .
- التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع ، ومحو الأمية المعلوماتية ، وإيجاد بيئة أعمال أفضل وتنافس تجاري فيما يتعلق بالاقتصاد الرقمي الجديد .
- ومن الأمور التطويرية التي سعت إليها الحكومة الإلكترونية الوصول إلى المناطق النائية بخدماتها ، حتى تسهل على موطني تلك المناطق قضاء وتيسير أمورهم وعدم تحملهم عناء التنقل لإنهاء معاملاتهم مع الحكومة .
- تحسين فعالية تدخل الدولة سواء فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين أو وضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية .
- التنمية و بصفة متواصلة لسياسات تبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد .
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة ، والمساهمة كذلك وفي التجسيد على أرض الواقع مبادئ العدالة الاجتماعية و المساواة وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن .
- ولمواجهة تحديات العولمة المتسارعة ، حددت وزارة الداخلية والجماعات المحلية - الجزائر - كذلك كهدف من خلال هذه العملية حماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة والمنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود وكذلك ظاهرة الإرهاب التي تستعمل غالبا تزويد وتقليد ووثائق الهوية والسفر كوسيلة لا انتشارها .
- تمنح الوثيقة المؤمنة ضمانات لأمن تنقل المسافرين على مستوى الموانئ ، المطارات و المراكز الحدودية البرية و سهولة التنقل بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين إضافة إلى التعرف الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر الإلكترونية و البيومترية .

لقد أسهمت ثورة الإعلام والاتصال إسهاما كبيرا في إحداث نقلة نوعية في حياة الأمم و الشعوب بفضل التطور التقني الذي سخرته الحكومة لخدمة مواطنيها بالدقة والسرعة والجودة وهذا ما سعت إليه فعلا وزارة الداخلية والجماعات المحلية من خلال عصرنه الخدمات المقدمة للمواطنين والتماشي معه التحولات الاقتصادية و الاجتماعية ، والذي انبثق عنه ميلاد الحكومة الإلكترونية بالوزارة .

وفي هذا الإطار تعمل وزارة الداخلية و الجماعات المحلية على مستوى البلديات والدوائر الحكومية في الإجراءات الجديدة لمعالجة الطلبات المتعلقة ب¹ :

- بطاقة الوطنية البيومترية و الالكترونية .

- جواز السفر الالكتروني و البيومتري .

حيث يتم إيداع الملف على مستوى الدائرة - المقاطعة الإدارية مكان الإقامة - المصالح القنصلية بالنسبة للمواطنين المقيمين بالخارج ، مرة واحدة لا تستخرج بطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر ويتضمن الملف استمارة طلب واحدة متوفرة على الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية أو مستوى الدوائر والمقاطعات الإدارية والمصالح القنصلية ، ويتم هذه الحالة تقديم المعطيات البيومترية المعتاد (البصمات ، الصورة ، الإمضاء) لكن بعدما يتم رقمتها عند إيداع الملف .

ولغرض ضمان تدعيم أكبر لتأمين وثائق الهوية أو السفر وتسهيل الإجراءات لتحديد هوية الطالب تم إدراج عاملين جديدين ضمن الوثائق المكونة للطالب وهما :

- شهادة ميلاد مرقنة مؤمنة خاصة بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر تسلم مرة واحدة في حياة المواطن .

- إمضاء الضمان خلف الصور الثلاث المكونة للملف واستمارة الطلب وذلك لغرض التأكد من هوية الطالب .

وبعد المرور بإجراء إيداع ملف الوثائق البيومترية والإلكترونية والتي تنتهي برقمنة الملف ، يتم تشفير الملف وإرساله عبر شبكة خاصة بوزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى المركز الوطني لإنتاج الوثائق البيومترية والإلكترونية ، وبالموازاة مع ذلك يتم إرسال وثيقة التحقيق إلى مصالح الأمن .

ولقد حددت المنظمة الدولية للطيران المدني تاريخ الأول من أفريل 2010 كأخر استحقاق لإطلاق جواز السفر الإلكتروني والبيومتري لمجموع أعضائها وكذا أفق سنة 2015 كاستحقاق للسحب النهائي لسريان جواز السفر غير الإلكتروني و غير البيومتري عبر العالم .

كما وضعت المنظمة الدولية للطيران المدني ترتيبات أخرى مثل جواز السفر أحادي الشخص حتى بالنسبة للأطفال القصر

¹ محمد فرحي ، المرجع السابق ، ص13، 12 .

و لا شك أن هذا المشروع الذي أقرته وزارة الداخلية و الجماعات المحلية يعتبر معلما جديدا و تحديا
سيمكن الجزائر من تحقيق رفاهية مواطنيها من خلال تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة لهم ،
وتسجيل وثبة كبيرة في مجال عصره و فعالية مؤسساتنا في إطار الالتزامات و الآجال المحددة دوليا .

إن هذا المشروع سيساهم إلى أبعد الحدود في مكافحة الإرهاب و الفساد الإداري و الجريمة العابرة
للحدود و يسمح للمواطن الجزائري بالعيش في سلم و أن وسكينة في كنف العزة و الكرامة.

المطلب الثاني : ترقية الخدمة العمومية .

انطلاقا من قطاعات الحكومة، التعليم العالي، التربية، الصحة العمومية، العدالة، المصارف و المالية حاولت
الحكومة الجزائرية تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحديث الممارسة الادارية و ربط لبيهاكل
الادارية بكل القطاعات المعنية ضمن نظام شبكي¹.

حيث ان رفع كفاءة القوى العاملة التقنية و الفنية، التي تطرح كضرورة و مطلب اساسي في التحول
الناجح نحو الادارة الالكترونية أصبحت مهمة قل التفكير في شكل التحول الالكتروني للادارة العامة
المراد إتباعه، و ضمن هذا الاطار تركز المحاور الرئيسية لإستراتيجية الجزائر الالكترونية على تطوير
الكفاءات الاستراتيجية، و تنطلق من وجوب تطوير الكفاءات البشرية، و ترقية البهي و الهياكل التحتية
وما تشمله من مبادرات تعميم النفاذ الى تكنولوجيا الاعلام و الاتصال اجراءات ملموسة في مجال التكوين
و تطوير الموارد البشرية، هدف تعميم أفضل و كامل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وكذا ضمان تملكها
على مستويات عدة و مختلفة، اذ تنجيه الاستراتيجية الالكترونية لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات
البشرية نحو هدفين أساسيين هما²:

1. اعادة النظر في برنامج التعليم العالي و التكوين المهني في مجال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال .
2. تلقين تكنولوجيا الاعلام و الاتصال لجميع الفئات الاجتماعية

والملاحظ لهذين الهدفين يمكن أن يسجل غياب التركيز على الدورات التكوينية لموظفي مؤسسات
الخدمة العمومية، فالتغلب و التمكين من الاستخدام الجيد للتقنية يطرح ضرورة تزويد الادارات التي
تشهد عملية تحول الالكتروني بموارد بشرية في مجال التقنية الحديثة، تضطلع داخل الادارة بمهام التدريب
الصيانة التقنية لتسهيل مراحل التحول الالكتروني، و التمكين من تخفيض حدة مقارنة التغيرات
التكنولوجي داخل الادارة العامة، وهنا يكمن للجزائر أن توم بتسخير الطاقات العلمية من مهندسين
و تقنيين .

¹ عبد القادر خلادي، التكنولوجيا الحديثة للاعلام و الاتصال و دورها في تطوير البحث في علوم الادارة (تحدي استراتيجي للادارة في الوطن العربي)، القاهرة: المؤتمر
العرب الثالث للبحوث الادارية و النشر، 15.14 ماي 2003، ص 5 .

² E- commission ,e- algérie2013 , op , cit ,p9

كما يمثل إعادة بعث عملية أسرتك أحد الخطوات التي تهدف للرفع من نسبة مستخدمي ومالكي الحواسيب، كما يسجل وجود توجه نحو اعداد ملف حول المقاربة الجديدة لهذه العملية، وإعداد ملفات أخرى تسمح بالاستفادة من الحواسيب لصالح العاملين بمختلف الادارات العمومية، وقطاع التربية الصحة وأصحاب المهن الحرة، وفئة المعوقين لتسهيل اندماجهما في النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للبلد، اضافة الى ادراج مادة الاعلام الالي في الجزائر كمادة تعليمية في مرحلة السنة الأولى ثانوي كتوجه اجابي ومبادرة مهمة في القضاء على الأمية وتكوين موارد بشرية في المجال التكنولوجيا .

تماشيا وأهداف الموضوع الرامية للكشف عن دور الادارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية بالجزائر، ينطلق هذا العنصر للبحث في مختلف الانجازات التي قدمها نموذج الادارة الالكترونية لواقع الخدمة العمومية، و في المقابل محاولة تقتضي أوجه الاختلافات المسجلة .

ان الانطلاق في رصد نتائج وآثار تطبيق الية الادارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، يرتبط أساسا بضرورة التوجه نحو معرفة واع الخدمة العامة بعد التحول الى تطبيقات الادارة الالكترونية، بهدف التمكين من تحديد مستوى فاعلية هذا التطبيق حيث يمكن تسجيل الاتي¹ :

1- اتمتة أنشطة الادارة العمومية : اذ أن هناك عدد من المبادرات التي تبرز واع الخدمة العمومية كشكل من أشكال الأتمتة لمختلف الأنشطة التي تتعلق بهذه المؤسسات، وهنا يمكن الانطلاق مما تم تجسيده في بعض الادارات التي عرفت تحولا في مفاهيم الخدمة العامة من خلال ادراج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في بعض الاعمال و الخدمات والتي يمكن التطرق اليها وفق الشكل الاتي :

- **أتمتة و نائق البطاقة الرمادية :** حيث كان يعتمد في الساب على نظام مركز باستعمال أجهزة (HP) ونهايات طرفية موجودة في عض الأماكن فقط، أما حاليا ومنذ وقت ليس بالبعيد فقط تم استبدال ما كان متوفر من أجهزة (HP) بشبكة اتصال عن بعد مبنية بلمقم يحتوي قواعد البيانات الخاصة بالبطاقة الرمادية، تتصل به حسابات موجودة على مستوى الدوائر وكذلك على مستوى الدرك الوطني الذي يستعملها في حالة التأكد و المراقبة وبذلك فهذه العملية قد حققت نجاحا كبيرا خاصة وأن برامج الاتصال تم تطويرها من قبل مجموعة متخصصين في هذا المجال تشمل عددا من المهندسين.

- **تطوير عملية الاتصالات أثناء الانتخابات :** اذ أن من البرامج التي تم الاعتماد عليها ثناء الانتخابات تلك التي تتكفل بنقل المعلومات والإحصائيات بين البلديات كمرحلة أولى ثم كمرحلة ثانية من الدوائر الى الولايات و في الاخير تجمع النتائج على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة وهو ما أجي الى توفير الكثير من الجهد خاصة فيما يتعلق بإيصال المعلومات في الوقت المناسب دون تأخير يسجل .

¹ فريق بحث الادارة العامة، ملتقى الحكم الراشد في الادارة العمومية، المدرسة الوطنية للادارة، الجزائر، ص 19 .

- **التراسل الالكتروني** : حيث تم تنصيب ملقم خاص بالبريد الالكتروني يعمل على تزويد الدوائر بخدمات البريد الالكتروني حيث يتم ارسال الرسائل الالكترونية مباشرة الى الجهة المعنية مما يوفر سرعة كبيرة وفاعلية واختصار للوقت و الجهد، اذ تم فتح بريدي الكتروني لجميع الدوائر و كذلك ديوان الوالي .

كما أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الادارة العامة الجزائرية الى خلق بعض المسارات الخاصة بالخدمة العامة الالكترونية التي حاولت تحديث الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال : 154

1- **الفضاء الاعلامي المفتوح** : يمكن رصد التحولات في مفهوم الاتصال بين الجمهور و الهيئات الولائية خاصة و أنه أصبح وسيلة تتيح امكانية الوصول الى مختلف المعلومات حول الولاية حيث يستطيع أي فرد أو مواطن معرفة كل المواضيع التي تتعلق بالولاية و من أي مكان داخل الوطن وخارجه¹ .

2- **تقريب الادارة من المواطن** : ترفع العديد من مشاريع الادارة الالكترونية شعار تقريب الادارة من المواطن و تسهيل وصول الأفراد للخدمات العمومية و بالنظر الى التجربة الجزائرية في هذا المجال يمكن تسجيل ما تم و ضعه من أمثلة حول مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الادارة و ف ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (3) يوضح مخطط ادماج تكنولوجيا المعلومات في الادارة بالجزائر

القطاع	أمثلة حول ادماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الادارة
الحكومة	الحومة على الخط : موقع واب مؤسسات الدولة (الرئاسة، مصالح رئاسة الحكومة، مجلس الدولة/ مجلس الأمة، البرلمان، الوزارات، الولايات، السفارات، المجلس الوطني الأقتصادي و الأقتصادي و الاجتماعي .
التعليم العالي	مشروع الشبكة الأكاديمية للبحث، التعليم عن بعد، المكتبة الافتراضية .
العدل	أتمتة ملفات السوابق العدلية، تسير ومتابعة الملفات بشكل سهل خاصة شهادة الجنسية (حيث أصبح بإمكان كل مواطن الحصول على من أي محكمة غر كامل التراب الوطني) اضافة الى سهولة متابعة القضايا العقابية، الحالة المدنية (وفيات، زواج)، تحقيقات .
المصارف و المالية	مشروع شبكة بين البنوك تسهيلات للمتعاملين من خلال مواقع البنوك .

¹ للاطلاع أكثر ينظر موقع ولاية قسنطينة المدرج على شبكة الانترنت كالتالي : www.wilaya-constantine.dz/، تم الاطلاع عليه يوم: 2016/04/01

من خلال الجدول يتبين أن هناك توجه نحو تقريب الإدارة العامة من المواطن وهو ما يمكن تصنيفه ضمن التحول نحو ترشيد الخدمة العمومية فإتاحة الخدمات على الخط في بعض مؤسسات الخدمة العمومية من شأنه أن يدعم شفافية الخدمة ويوفر معطيات ودلالات رقمية محممة خدمة لجمهور المواطنين

ويمكن الاستدلال على أهمية هذه المعطيات من خلال موقع الوظيفة العامة على شبكة الانترنت الذي يعرض وبشكل متواصل وعلى الخط مسابقات الوظيفة العمومي داخل كامل القطر الجزائري بدلالات رقمية ويقوم بتوضيح الجهة المستخدمة وعدد المناصب ومكان ايداع ملفات الترشح وتاريخ المسابقة¹.

كما أصبح التسجيل عبر الانترنت وسيلة تسمح بمتابعة الدراسة لدى المركز الجهوي للتعليم و التكوين عن بعد، حيث حقق مزايا عديدة تتمثل في السرعة و الفعالية ورجح الوقت، والاقتصاد، إضافة الى البساطة، حيث يتمكن الطالب من ربط علاقة التواصل بشكل افتراضي بما يجسد مدخلا للتعليم عن بعد ويظهر ذلك من خلال ما يحصل عليه الممتدس من اسم مستخدم ورم سري من أجل الدخول الى أرضية التعليم فيوفر بذلك طريقة تعليم سريعة وناجعة مع انطلاق عملية التسجيل الأولى حيث يتم الدخول الى موقع الديوان، واتباع المراحل خطوة بخطوة للوصول الى الخدمة المطلوبة (تسجيل، طباعة الفروض، تأكيد التسجيل..... الخ².

كما تجدر الإشارة الى أن هناك تقنيات أخرى قد عرفتها الخدمة العمومية ساهمت بشكل واسع في تقريب الإدارة من المواطن والتي تتمثل في الخدمات التابعة لشركات الهاتف النقال مثل خدمات الاطلاع على نتائج شهادة التعليم الاساسي وكذا نتائج شهادة بكالوريا التعليم الثانوي التي تنتهجها شركة موبيليس ،

ومن ثم فالتحول للحكومة الالكترونية بالجزائر هو اجراء يتم على مراحل وهو ما سوف يولد تحولا في وسائل تنظيم وعمل الحكومة، وتبسيط عمليات الخدمة العمومية للمواطنين، بما في ذلك تنفيذ خدمات عبر الانترنت حيث كأنجاز مرحلي يتعلق بمسار الحكومة الالكترونية، يمكن ملاحظة التطور الخاص بتحديث قطاع العدالة وتعزيز فعالية نشاط الادارات المركزية والادارات الاقليمية .

3- محاولات تطوير المشاركة السياسية : تحقيق هذا العنصر في الجزائر يتوافق مع التحول نحو

مفهوم الديمقراطية الالكترونية التي أصبحت نسق بديل لتطوير المشاركة السياسية والبحث في أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على واقع الخدمات العمومية، يدفع بالضرورة الى الكشف عن تلك المحاولات التي أصبحت خدمات أولية طبقا لنموذج الديمقراطية الالكترونية، حيث أصبحت هناك نوافذ الكترونية للمؤسسة التشريعية بالجزائر، تتيح امكانية طرح الأسئلة من قبل النائب في البرلمان بغرفتيه، وعن طريق الصوت والصورة من خلال موقع وزارة العلات مع

¹Direction général de la fonction publique, pour une publique moderene et perfontente, disponible sur: <http://www.concours-publique.gov.dz/>,page web consultéele 20/04/2016

²الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التربية الوطنية، ديوان الوطني للتعليم و التكوين عن بعد، دليل التسجيل عبر الانترنت، الجزائر، دون تاريخ النشر، ص2

البرلمان، كما يتيح موقع المجلس الشعبي الوطني قنوات اتصال من خلال نوافذ الكترونية، منها جولة بالمجلس، سجل الزوار، الاتصال والمراسلة، وكل ذلك متوفر ومطبق حاليا على شبكة الانترنت¹.

4- السرعة والدة في بعض الخدمات العمومية : بالرغم من أن نموذج الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر يعرف مرحله الأولية، إلا أن الوصول الى مفهوم هذه الخدمة قد منح اسهامات وانجازات على واع الخدمة المقدمة للمواطنين، ولو كانت بأشكال نسبية .

وبالرجوع الى خدمات التسجيل الجامعي الأولي من خلال شبكة الانترنت، يمكن وصف ذلك بالخطوة الأيجابية التي وفرت على الطلبة جهد التنقل الى مراكز التسجيل الجامعي و الأكتفاء بايداع بطاقة الرغبات الالكترونية، الامر الذي يتيح فوائد عديدة لهذه المؤسسات، ويضع حدا لتكاليف الاستقبال للطلبة الجدد، بما فيها التكاليف المالية والبشرية، خاصة في ظل ارتفاع عدد الطلبة المسجلين في هذه المرحلة .

الأمر كذلك بالنسبة لخدمات مؤسسة بريد الجزائر، التي وان كانت هي الاخرى تعرف مشاكل ترتبط بالخدمة العمومية، إلا أنها استطاعت التأسيس لمفهوم الخدمة العمومية الالكترونية، فوف دراسة قامت بها مجلة ساعي البريد على مستوى الموقع رقم 825 بمكتب بريد النصر بخنشلة في 2008/09/15 تم التوصا الى أن عدد عمليات الحساب البريدي الجاري التي تك اجرائها في خلال يوم كامل قد و صلت الى رقم قياسي 2213 عملية، وهذا من خلال دمج عمليات السحب البريدي الجاري على مستوى الموزعات الالية للأوراق النقدية الر جانب العمليات التي تتم على مستوى شبائيك البريد .

زمن خلال هذا الانجاز الذي لا تتوفر معطيات ودلالات رقمية أخرى كافية للحكم على النجاح التام لهذا النموذج من الخدمة عبر كامل القطر الجزائري يمكن القول أن الوصول الى هذا الرقم من عدد عمليات السحب بالبطاقة المغناطيسية على مستوى الموزعات الالية للأوراق النقدية، والذي وفر مجهودات، وزاد من وتيرة السرعة في تقديم الخدمات المالية داخل هذه المؤسسة .

وتأسيسا على ما سبق فد ميز التجربة الجزائرية بعض البوادر الرامية الى تطبيق الخدمة العامة الالكترونية بغية احراز تطوير نوعي في مستوى تلك الخدمات إلا أنها وكغيرها من تجارب الخدمة العمومية قد عرفت العديد مت التحديات التي يبرزها واع الاخفاقات المسجلة في هذه التجربة .

يمكن اجمال تحديات الادارة الالكترونية، وانعكاساتها على الخدمة العمومية في الجزائر من خلال ما يلي:

¹ للاطلاع أكثر ينظر موقع المجلس الشعبي الوطني على شبكة الانترنت : www.apn-dz.org، تم الاطلاع عليه يوم: 2016/04/01

1- محدودية البناء التكنولوجي و التقني : ويتجلى ذلك في ضعف مؤشر البنية التحتية لمشروع التحول للإدارة الالكترونية، حيث يطرح تساؤل اليوم حول تأخر الحالي في الجزائر وتدهور واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمقارنة مع جيراننا في المغرب العربي، ود حاولت بعض الآراء الاجابة على هذا التساؤل، بالقول أن الجزائر كانت أولى الدول الأفريقية في مجال استخدام تقنيات الحاسب الالى خلال فترة السبعينات وبداية الثمانينات، وأول بلد عربي يستخدم جهاز الكمبيوتر في الإدارة، إلا أن السنوات الصعبة التي فوضت الاقتصاد بأكمله أدت الى التأخر في الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وضعف برامج التنمية¹.

حيث ادت قلة اة انعدام الموارد المالية الى تعطيل برامج التحول للإدارة الالكترونية في الجزائر خاصة اذا تعل الامر بإعداد نظام الشبكات الالكترونية الذي تفند اليه أغلب الادارات ومصالحها العمومية وهو ما أثر على تطوير مبادرة الخدمة الالكترونية .

2- التحديات التي تواجه مشروع الجزائر الالكترونية : ويمكن ضبط المشاكل المرتبطة بنقص الكفاءات البشرية وخاصة منها المحلية الى جانب مشكل التطور السريع للتكنولوجيا والفراغ القانوني وهو ما جعل القائمين على برنامج التحول يفكرون في طريق يهدف الى مضاعفة أعداد الكفاءات البشرية من مهندسين وتقنين وخريجي الجامعات والتكوين المتواصل لهم في ظل تخصيص الوزارة الوصية على المشروع 56 مخررا للانترنت يشغل عليه حوالي 900 شخص .

3- ضعف مجتمع المعلومات : حيث تعاني الجزائر من الأهمية التعليمية وبشكل الأكبر الأمية التكنولوجية ويرجع ذلك الى اعتبارات عديدة منها انخفاض معدل الدخل ضعف البرامج التعليمية في أطوار تعليمية مختلفة وهو ما اثر سلبا على تكوين مجتمع ادر على مواكبة التحول الالكتروني ويساهم في ثقافة التغير داخل مؤسسات الخدمة، اذ أن الجزائر وبالرغم من تداول مصطلح مجتمع المعلومات في العديد من الخطابات الرسمية إلا أنها لا تزال تعاني من مشكل بناء الاطار العام لهذا المجتمع².

4- مشاكل التوقيع الالكتروني : يعترض بلوغ مراحل التوقيع الرقمي أحد الجوانب الحرجة الى حد ما في السياسة الوطنية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال بالجزائر خاصة وانه لإعطاء قيمة ثبوتية للتوقيع الالكتروني يجب أن تكون هذه الوثيقة الالكترونية الحجية غير قابلة الاعادة الاستخدام وغير قابل للتغير اذ أن التوقيع يصبح ممكن عن طريق تحويله الى جانب التشفير والذي يختلف عن التوقيع بخط اليد لأنه غير مرئي و لكن يقابل سلسلة من الأرقام التناظرية³.

¹ E- Algérie2013 donna un nouveau souffle pour le développement des TIC et des entreprises du secteur , disponible sur : www.cio-mag.com/algerie-2013 page web consultée le 20/04/2016 .

² فاطمة الزهراء ، س ، الجزائر حكومة الكترونية 2013، بوابة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر ، متاح في <http://elabweb.online.fr/articles.php?ing=a&pg=1049> تاريخ الاطلاع يوم 2016/04/20 .

³ فريق بحث الادارة العامة، المرجع السابق ، ص26 .

5- عراقيل تعترض انتشار تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في المجتمع : تلعب الوضعية الاقتصادية والاجتماعية في اي لد دورا كبيرا في تحديد انتشار التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لذلك فان الوضعية الحالية لهذا القطاع في الجزائر لا تزال تعاني تأخرا بسبب نسبة الفقر من جهة والامية و نقص المستوى التعليمي من جهة أخرى حيث لا يتجاوز مثلا عدد المؤهلين لاستخدام الانترنت 13 مليون شخص من بين الذين لديهم مستوى تعليمي مقبول و البالغ عددهم حوالي 17.5 مليون .

6- غياب التشريع الالكتروني : حيث أن غياب الاطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الالكتروني املم العديد من المشكلات التي تتعلق بتداول المعلومات ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها والحفاظ على عنصري الخصوصية والهوية وعلى وجه التحديد تلك المتعلقة بالأشخاص مما دفع أن تصبح هذه الاشكالات القانونية حاجزا أمام التحول للإدارة والخدمة العمومية الالكترونية، اذ والى حد الان تفتقر الادارة العامة في الجزائر الى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات وطريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة . أمام التحديات المبنية أعلاه تبرز الحاجة الى ضرورة اعادة النظر في صياغة مشروع الخدمة العامة الالكترونية مع توفير المتابعة الدورية لخطوات التحول التكنولوجي داخل الادارات والمؤسسات والاتصال خاصة فيما يتعلق بتطوير المحتوى الرقمي وتوفير الأطر القانونية والتشريعية الضامنة لحماية عملية التحول .

يحتاج تخطي عقبات التحول للوصول الى تطبيقات ناجحة للإدارة الالكترونية في الجزائر ويرتكز بالأساس على عامل الادارة السياسية الداعمة لهذا التوجه والراعية لحسن اختيار برامج قطاعية تحمل في مضامينها أسس التحول الناجح ومقوماته وإضفاء طابع الترشيد على الخدمات العمومية كنتيجة للتحول نحو نموذج الخدمة العامة الالكترونية .

ان دعم او مساندة الادارة العليا هي حجر الاساس لنجاح تطبيق الادارة العامة الالكترونية حيث ان تلك القيادة هي المسؤولة عن اطلاق المبادرة ووضع الأولويات وقيادة الجمهور للوصول الى مرحلة الاكتمال والبناء الحقيقي للتحول الالكتروني في الادارة المحلية¹ .

مما سبق يتطلب التحول للخدمة العامة الالكترونية في الجزائر ضرورة توفير الدعم السياسي للمشروع وصياغة منظور استراتيجي وطني وشامل يركز على رؤية واضحة للنقطة النوعية المطلوبة للعمل الحكومي وهو ما يدعم ايجاد المعايير الموحدة التي تضبط الية العملية ومنهجية التنفيذ ولعل هذا ما تحمله سياسة الحكومة عندما قامت وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال بإعداد مشروع الجزائر الالكترونية.

وكمحاولة لتقييم أثر تطبيق مفاهيم الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية باعتبارها تؤسس لوجود نوعا من الادارة السياسية للتحول يمكن تسجيل عجز حالي لتحقيق هذا التوجه وضمن

¹ عبد القادر، خلافي، المرجع السابق ، ص 5 .

هذا السياق أشار تقرير لوزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام والاتصال مع مطلع سنة 2009 يشير الى أن الوزارة عجزت عن انتاج استراتيجية واضحة ومنسجمة من شأنها تجسيد مشروع الجزائر الالكترونية بغرض الوصول الى مجتمع معلومات حقيقي واقتصاد رقمي اذ يرمي هذا المشروع الى تحديد و تنفيذ رؤية مستقبلية ومقاربة عملية تجعل مجتمع المعلومات وكذا الاقتصاد الرقمي يلعبان دور التأثير البالغ في النمو الاقتصادي .

وينطلق التقرير الوزاري من تحديد مكامن الضعف من خلال التأخر في تجسيد مشروع الجزائر الالكترونية بدليل ضعف استخدام الانترنت وتكنولوجيا الاعلام والاتصال عبر كامل الطر الجزائري ويؤكد أن الجزائر بحاجة الى اعادة النظر في صياغة خطة تحول الكترونية وكذا حاجتها الى تنفيذ استراتيجية ذات أهداف كمية ونوعية محددة بوضوح بناء على تطوير المؤشرات المتعلقة بالجدوى النفاذ التحضير الرقمي اضافة الى تعميم نشر تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتحضير الجدي فيما يتعلق ببرنامج الحكومة الالكترونية

وفي إطار دراسة بيئة التحول الالكتروني في الجزائر، يؤكد التقرير أن القوانين التنظيمية وتعميم الانترنت تعد من المعوقات الأساسية أمام تطبيق الجزائر الالكترونية (E-Algerie 2013)، وهذا ما يشكل عرقلة واضحة أمام تجربة الإدارة الالكترونية، بسبب غياب الجاهزية الالكترونية .

وبحثا عن وجود إدارة سياسية، مساندة للتحول نحو الخدمة العامة الالكترونية في المؤسسات العمومية بالجزائر، يمكن رصد بعض المبادرة التي يمكن وصفها بالايجابية، إذا ما تم تفعيلها، لتصبح احد الدعائم الأساسية، وخطوة مرحلية نحو تطوير مشاريعها الإدارة الالكترونية، ومن ثم ترقية نموذج الخدمة العمومية .

إن توجه الجزائر لإيجاد بيئة تشريعية للعمل الالكتروني، يمكن أن يصنف لى أنه اهتمام يحتاج إلى تواصل دائم لتوفير الشروط الملائمة لحماية بيئة الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية، حيث يمكن استنتاجه من خلال توجه الجزائر حاليا إلى الاهتمام بضرورة إيجاد ترسانة قانونية وطنية تغطي كافة المسائل القانونية المترتبة عن استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، وذلك في إطار مواكبة الممارسات الدولية، مع الأخذ بعين الاعتبار التجربة الحالية، والنقائص والصعوبات المسجلة .

ويمثل تشكيل اللجنة الوزارية – اللجنة الإلكترونية – أحد المؤشرات الايجابية التي تترجم نوع من التوجه السياسي، والإدارة السياسية، خاصة وان اللجنة الالكترونية E-COMMISSION تم تدعيمها بلجنة تقنية لتوفير الدعم الفني، وتحديد برنامج ميزانية خاصة بإستراتيجية الجزائر (e- Algérie 2013) وفق مراحل تنفيذية مرتقبة، يتم عرضها سنويا، إلى غاية استكمال البرامج، وذلك من 2009 إلى 2013 كما يمكن تسجيل مبادرة الوزارة الخاصة بتوسيع الخدمة العامة بتسهيل النفاذ للإنترنت،

ومحاولة تسريع تكنولوجيا المعلمات والاتصال في استخدامات الإدارة العمومية، بالشكل الذي يعيد النظر في كيفية تسييرها، وتنظيمها وتكييف الخدمة التي تقدمها مع المتطلبات الرقمية.

إن تحديد الدقيق لوجود إدارة سياسية تؤدي دورا بارزة في التحول للخدمة العامة الالكترونية، إنما هو بحاجة إلى تحديد مدى قدرات هذه القيادة في تحويل الموارد المادية، والقدرات البشرية، والمخصصات المالية إلى واقع ملموس، دون إهمال المتابعة الدورية، والتقييمية لكل مرحلة، الكشف عن العجز المسجل في إستراتيجية التحول، إضافة إلى ضرورة أن يتم التغيير بطرق تتوافق مع الإمكانيات المتاحة خاصة في ظل المحدودية المسجلة في الجزائر، والتي تشمل كل متطلبات التحضير للتحول نحو الخدمة الالكترونية

يتطلب دعم وتطوير برامج الإدارة الالكترونية الحكومية، إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص لدعم الجوانب المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وطرح مجال واسع ونسبة كبرى من المشروعات أمامه وترمي التوجهات إلى محاولة تنظيم دور القطاع الخاص، وتأهيله لممارسة دور أكبر في مسيرة التطوير التنظيمي، وإزالة العقبات الإدارية التنظيمية، التي تحد من دوره المحوري في هذا المجال.

وبالتالي تدعو جهات إلى وجوب خلق شراكة بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ برنامج الجزائر الالكترونية 2013، بحكم أن الدولة أو القطاع العام يفقد القدرة على تنفيذ هذه الإستراتيجية منفردا¹ ويمكن هنا الاستشهاد بالنموذج الماليزي في الحكومة الالكترونية، الذي حاول الانطلاق وبناء علاقات الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والحصول على خدمات استشارية خارجية، الأمر الذي مكّنه من توفير 3.2 مليون دولار في معاملات الترخيص وما يزيد عن ثمانين ملايين دولار في نفقات التنفيذ، إضافة إلى تخفيض كلفة التشبيك بنسبة 65%، وكلفة المعاملات الحكومية بنسبة 80%².

ولمعرفة دور ومشاركة القطاع الخاص في بناء الإدارة الالكترونية بالجزائر، يمكن القول انه وبالرغم من أن الجزائر ماتزال بعيدة عن هذا الواقع، فان هناك بعض التوجهات التي يمكن أن تصنف ضمن فتح المال امام القطاع الخاص، لدعم التحول الالكتروني بوجه عام والإدارة الالكترونية على وجه التحديد وبالرجوع إلى قانون سنة 2000 حول قطاع الاتصالات في الجزائر، يلاحظ فتح المال لأول مرة وإعطاء حق للقطاع الخاص في تقديم خدمات الاتصالات، وهو ما أملى مرحلة احتكار القطاع العام لسوق الاتصالات في الهاتف النقال، والسماح لمشاركين آخرين بالدخول في تنشيط سوق الاتصالات

كما أن صول شركة أوراسكوم المصرية على أول رخصة لتشغيل الهاتف المحمول في الجزائر عبر شبكتها " جازي"، ومنح الاعتماد للشركة الكويتية " نجمة"، إنما يدل على وجود نوع من الانفتاح على القطاع

¹ - kamel , benkadi , "E-Algérie 2013 : partenariat public – privé autour d un programme L état na pas la capacité pour mettre en œuvre le programme e-Algérie 2013 ", disponible sur : <http://www.elwatan.com/e-algerie-2013>, partenariat – public , page web consultée .25/11/2009

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا – اسكوا – بناء في تطبيقات مختارة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لدى الدول الأعضاء في الإسكوا (الجزء الأول) : الحكومة الالكترونية و التجارة الالكترونية ، منشورات الأمم المتحدة ، بيروت 2003 ص 12.

الخاص، ومنحه دورا في مبادرة التحول الإلكتروني، والذي بدوره يوشح على التحول نحو الغدرة الإلكترونية، ومحاولة لإماء سيطرة شركة الجزائرية للاتصالات " موبيليس " كشركة عمومية .

أما فيما يتعلق بمزودي خدمات فقد جاء " المرسوم التنفيذي الذي أى احتكار الدولة في مجالات التزويد بالانترنت التي كانت في بداية الأمر تتم عن طريق مركز (SERIST) إلى ان المرسوم التنفيذي سنة 1998 ، والذي أدى هذا الاحتكار، وقدم شروطه يجب أن تتوفر في الراغبين لدخول خدمة التزويد بالانترنت للأغراض تجارية، ومن بين هذه الشروط: أن يكون جزائري الجنسية، وتقديم طلبات الحصول على تراخيص إلى وزير الاتصالات " ¹

وبعد السماح الخاص بتقديم خدمات التزويد بالانترنت ، ارتفع عدد مقدمي الخدمة إلى 18 شركة بحلول 2000 ، وهنا يمكن تقديم ملاحظة انه وبالرغم من محاولة تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر والذي كان منتظرا أن يصبح كشريك في عملية بناء مشروع التحويل نحو الخدمة العامة الإلكترونية ، " فإن الوضع الحالي خاصة فيما يتعلق بشبكة الانترنت ما يزال استعمالها ضعيفا مقارنة بدول الجوار".

إن دور القطاع الخاص في إقامة وتنشيط مبادرات ومشاريع التحول للخدمة العامة الإلكترونية، إنما يستمد مركزاته من الامتيازات التي يوفرها هذا القطاع، والتي في عناصر : الكيف، الجودة، التمويل المالي وإمكانية الوصول، وبالتالي أصبحت هناك ضرورة إلى دعم هذا القطاع، وفتح مجال المشاركة الفاعلة له في صياغة، وتكوين، وتمويل برامج، ومبادرات التحويل للإدارة الإلكترونية، كون هذا القطاع له القدرة في إيجاد البنية التحتية والتقنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تمثل عنصرا بالغ الأهمية في مشروع الإدارة الإلكترونية .

يرتبط أي تحول في مشروع الإدارة الإلكترونية، وتحقيق إنجازات هامة في مجال الخدمة العامة الإلكترونية انطلاقا من الخصوصية التي تمتاز با أي إدارة عامة، والجزائر كغيرها من الدول تتأثر بيئتها الإدارية بمجمل البرامج والإصلاحات في مجال الإدارة والتنظيمات الحكومية، والتي نجد من بينها برامج التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية، كأحد أوجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة المدنية .

إن البحث في خصوصية الإدارة العامة الجزائرية - يجعل من أي باحث في هذا الميدان يتجه إلى التركيز على واقع هذه الإدارة، وفيما تمثل أهم العراقيل والصعوبات التي تعترض الوصول إلى تحقيق غاية أي مشروع الإلكتروني يهدف إلى تحقيق خدمة عامة إلكترونية رشيدة.

وبالتالي فتحليل بيئة الإدارة العامة الجزائرية، يؤدي إلى تسجيل بعض المشاكل الجوهرية، التي تطل الجهاز البيروقراطي الحكومي، و التي هي انعكاس لمحددات البيئة، الأمر الطي انعكس سلبا على دور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 98 - 256 المؤرخ في 25 أوت 1998 المتضمن قانون البريد و
¹المواصلات ن الجريدة الرسمية ، العدد63 ، الصادرة في 4 جمادي الأولى 1419هـ الموافق ل : 26 أوت 1998 ص 7.

الإدارة العامة، والذي كان محصله لغياب الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والتي تمثل آثار للحكم الراشد في الإدارة العامة .

في هذا السياق يمكن البحث عن طبيعة التنظيم البيروقراطي، وتأثيرها على التحول للإدارة الإلكترونية في الجزائر، والكشف عن تحديات هذا التحول من خلال تبين مدى ارتباطه بوجود انحرافات وفساد إداري، مع إبراز الأسباب الكامنة وراء الفشل في إيجاد إطار مؤسسي وقانوني يحمي ويرتقي بمستوى هذا التحول، ومدى إسهامه القيادة البيروقراطية في صياغة برامج ومشاريع الإدارة الإلكترونية، انطلاقا من معطيات واقعية تعكسها البيئة الوطنية .

إن البحث في مقدار الفساد الإداري والعراقيل الناجمة عن تدهور الجهاز البيروقراطي، وغياب حكم القانون، وتحول السلطة والمسؤولية عن المسار الذي تحدده قوانين الجمهورية في الجزائر، يوضح درجة من الحكم السيئ، تتميز بي بيئة الإدارة العامة الجزائرية، وهو الأمر الذي يؤكد الاعتراف الحكومي ضمينا بأن هناك معوقات إدارية تعكس ارتفاع مؤشر الفساد الإداري، وغياب النخاعة، وضعف روح المسؤولية لدى العاملين بأجهزة الإدارة، وضمن هذا السياق نجد خطاب رئيس الجمهورية الذي جاء فيه "... لقد أضحي حتميا أن تعزز محاربة ما تفتشي من ممارسات من مثل الفساد والرشوة و المحاباة والتدخلات التي لا يغتفرها لا المواطنون، ولا السلطات العمومية، تلك الممارسات التي تشكل السبب الأساسي لتباطؤ إدارتنا وسوء تنظيمها ، والتي تقوض أركان دولة الحق والقانون، تأتي على ثقة المواطن ..."¹

حيث أدت هذه التحديات إلى عرقلة الدارة العمومية في تحقيق الصالح العا ، وهو ما يدعو إلى الحد من هذه الآفات عن طريق "... يجب أن نضع حدا للسلوكيات البيروقراطية التي تجمد المبادرات وتلحق وخيم الضرر باقتصاد البلاد، وبالتمتية المحلية، كما يجب أن نضع حدا لغياب الشفافية والتواصل الذي يتناقض والحاجة إلى إدارة ناجعة في خدمة المواطنين، والإصغاء لانشغالاتهم، إدارة قادرة على حل مشاكلهم وتعريفهم بحقوقهم و واجباتهم ، إدارة تنهض بمهامها كاملة في خدمة.. أشير إلى وجوب إضافة على الخدمة العمومية من حيث هي مظهر من مظاهر ما ينبغي للإدارة أن توليه أنت احترام وتقدير للمواطنين .."

إذ ان غياب أو ضعف وجود برامج تحول الإدارة الإلكترونية حقيقة في الجزائر، هو نتاج عدم استغلال الظروف في مراحل سابقة، وغياب الترشيد في النفاق على مشاريع التحول الإلكترونية، الذي هو انعكاس انقص المساءلة والرقابة. إن الإدارة العامة الجزائرية قد عانت من مظاهر التعقيدات البيروقراطية والتسيب واللانجاعة في عدد من المراحل، وهذا كذلك ما اعترف بت ضمينا نص خطاب رئيس الجمهورية في 27 أفريل 1999 "...إن الدولة مريضة معتلة في إدارة ، مريضة بممارسة المحاباة، مريضة بالחסوية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الشؤون الخارجية ، كلمة عبد العزيز بوتفليقة رئيس الجمهورية في افتتاح ندوة الحكومة
1 و الولاية بقصر الأمم ، 2006/06/25 ، المرجع سابق

والتعسف والنفوذ بالسلطة، وعدم جدوى النفوذ والتظلمات مريضة بالامتيازات التي لا رقيب لها ولا حسيب ، مريضة بتبذير الموارد العامة، ومنها بلا ناه، ولا رادع كلها أعراض أضعف الروح المدينة لدى الأفراد و الجماعات، وأبعدت القدرات...وهجرت الكفاءات ونفرت أصحاب الضائر الحية، والاستقامة وحالة بينهم، وبين الإسهام في تدبير الشؤون العامة وشوهت مفهوم الدولة، وغاية الخدمة العمومية مابعده تشويهه...¹.

وانطلاقا من أن الإدارة تصنف ضمن العلوم الاجتماعية (Social sciences) والعلوم الاجتماعية مرتبطة بالإنسان الفرد والمجتمع، وبالتالي فسلوكها انعكاس المجتمع محدد ولزمن معين، لا يمكن الحكم على مقدار فسادها أو صلاحها بقوانين ثابتة، ومن ثم فالإدارة العامة الجزائرية قد مرت بظروف سياسية واقتصادية أثرت في بلورة تنظيمها البيروقراطي لسنوات عديدة، وهو مآثر على التحول للخدمة العامة الالكترونية .

كما يمكن القول ان ضعف التخطيط، وصياغة المشاريع الخاصة بالتحول للخدمة العامة الالكترونية في إطار مركزي بعيدا عن إشراك الهيئات المحلية، ومختلف المنظمات الفاعلة في الجزائر، والاستفادة من الخبرات التي تولدها النقاشات على مستوى أشمل، من شأنه أن يكون سببا وراء هذا التأخر المسجل في إنجاز مشروع الإدارة الالكترونية الحكومية، والدليل نجاح تجارب التحول الالكترونية في الدول التي أولت اهتماما لهذا الجانب .

تعتمد إستراتيجية الجزائر الالكترونية على صناعة المضامين و تطبيق استخدامات التكنولوجيا الحديثة في حياة المواطن الجزائري، وهو مايدفع بمشروع التحول الالكتروني إلى ضرورة توفير المنشآت القاعدية خلال مراحل لاحقة، ويتطلب وقتا إضافيا لبلوغ هدف الحكومة الالكترونية خاصة وأن اللجنة الالكترونية بالوزارة قد سطرت لنجاح مشروع الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) ، برنامج يرمي الى تطوير تطبيقات وخدمات إلكترونية موجهة للإدارت عن طريق خلق شبكة داخلية .

ولعل أهم خطوة في تفعيل إستراتيجية الجزائر الالكترونية كما تم تسطيره من مشروع يهدف الى " عصرنة وثائق الهوية والسفر وإخالة المدنية في إطار أهداف إستراتيجية لتحسين فعالية ونجاعة أداء الإدارة ، حيث سيصبح جواز السفر البيومتري الإلكتروني عمليا خلال السداسي الأول من 2010 فيما ستصبح بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية عملية خلال الفترة 2010/2011، علما انه تم في أوت تم الشروع في تجريب جواز السفر البيومتري الإلكترونية في عينة البلديات، وإطلاق نموذج شهادة ميلاد خاصة، وعملية تصوير سجلات الحالة المدنية بواسطة السكانير على مستوى عدد من البلديات النموذجية ، في حين يرتقب رقمنة السجل الوطني للحالة المدنية سنة 2013"² .

¹ عماد صلاح ، عبد الرزاق الشيخ داود ، الفساد والاصلاح، دمشق: منشورات اتحاد الكتاب العرب، ص 173.
² جمال ، لعلام ، " جواز سفر وبطاقة بومترين بداية من 2010"، جريدة الشروق اليومي ، العدد 2723 الثلاثاء 2009/09/22 ص3

وتركز اتجاهات أخرى على ان نجاح مشروع الحكومة الالكترونية (الإدارة الالكترونية العامة) المراد دخوله حيز الخدمة في الجزائر قبل سنة 2013، مرهون بوجود المواطن الالكتروني الذي مجوزته جهاز كمبيوتر ، وإمكانه النفاذ إلى الشبكة المعلوماتية بالسرعة الفائقة ، وبأسعار معقولة ، وهو ما يتطلب تطوير المنشآت القاعدية الالكترونية ، تزامنا و التنفيذ التدريجي لمشروع التحول الالكتروني خلال الخمسة سنوات القادمة .

ومن بين المخططات التي توليها إستراتيجية الجزائر الالكترونية هو تركيزها على تحقيق تطبيقات حكومية أفقية ، وتطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي ، دف تحقيق مقاييس الجودة والنجاحة في تقديم الخدمات العامة ، والتي يمكن تفصيلها في الآتي :

1- تطوير تطبيقات حكومية أفقية¹

تشمل خدمات إلكترونية موجه للإدارات، وذلك ..دف تسيير مختلف الإجراءات الالكترونية التي تربط مختلف إدارة الدولة، وبين مختلف مستويات الحكومة بطريقة امنة، وضمن هذا التوجه تدعو الحاجة إلى إقامة شبكة بين الإدارات، مع ضرورة اعتمادها على بنية نحتية للاتصالات ذات دفق سريع ومؤمنة، وذلك للتمكن من ضمان التبادل الخاص بالبيانات والمعلومات، وكون الهدف ضمن التخطيط الخاص بالمستقبل الالكتروني للجزائر، فقد تم تحديد بعض العمليات لواجب إتباعها لبلوغ هذا الهدف المسطر و التي تشمل :

- إقامة مخطط توجيهي للإدارة الالكترونية، والذي هدفه وضع بعض التدابير لتسهيل انجاز المساعي الإدارية الكترونيا وخلق محيط تنظيمي قانوني مناسب للتوقيع الالكتروني على وثائق الإدارة العامة، ويأخذ هذا المخطط التوجيهي شكلين هما :

*مخطط توجيهي تنفيذي قطاعي

*مخطط توجيهي معلوماتي استراتيجي

- وضع قواعد مرجعية للموائمة تشمل مجموعة قواعد ومعايير ومقاييس لها إمكانية فرض جميع نظم المعلومات في الإدارات العمومية .

- وضع قواعد أمنية مرجعية ..دف ضمان مناخ من الثقة في التعاملات الالكترونية ويتحقق ذلك بإيجاد تأمين تام للمعلومات أثناء القيام بعمليات التبادل أو المعالجة أو التخزين

- إقامة بوابة الحكومة الالكترونية : يتم من خلالها إيجاد نقطة اتصال فعالة بين المواطن و الإدارات

- تأمين شبكة الانترنت الحكومية وضبط مستواها ، وهنا تركز إستراتيجية²

¹ E- commissio,"algérie 2013 " ,op,cit,p16.

² Ibid,17,18.

تشمل خدمات إلكترونية تجاه المواطنين ، وخدمات الكترونية تجاه العمال وخدمات إلكترونية تجاه الشركات ، حيث أن الخدمات الالكترونية للإدارة تشمل تشكيلة مهمة من الأنشطة والوظائف ، التي يتم تنفيذها عن بعد بالوسائل الالكترونية ، وتأخذ الخدمات الالكترونية أربع مستويات :

- إعلامية : وهدفها تأكيد تواجد الإدارة وإضفاء أكبر قدر من الشفافية على العمل الإداري .
- التفاعلية : فعن طريق هذه الخدمات هناك إمكانية للتواصل في اتجاهين :
أ/ بين الإدارة و المواطنين ، عن طريق البريد Email أو استخدام محركات البحث عن المعلومات الالكتروني
أو تحميل وعرض الاستمارات .
- المعاملاتية : تسمح هذه المعاملات للمتفرقين باستكمال معاملاتهم عبر الانترنت دون الحاجة الى التنقل
- التحول : هذه المعاملات تستلزم إعادة تصور الإجراءات الإدارية لفائدة المواطن وليس الإدارة العمومية
ولإنجاز هدف تطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي تم تسطير 447 عملية من قبل جميع الهيئات و الدوائر الوزارية بغرض الوصول إلى إيجاد :
- 295 خدمة الكترونية تجاه المواطنين (112 إعلامية ، 183 تفاعلية)
- 86 خدمة الكترونية تجاه العمال (19 إعلامية ، 67 تفاعلية)
- 66 خدمة الكترونية تجاه الشركات (24 إعلامية ، 42 تفاعلية)

إن تأخر الجزائر في مجال تسريع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية خدمة للمواطنين في حياة اليومية، يحتم إعادة النظر في إستراتيجيتها الالكترونية، انطلاقا من توفير منهجية دقيقة للتعامل مع فجوات النظرية والتطبيق التي تعني " اختلاف سمات النموذج المقترح الذي يقترحه مدراء الإدارة العامة الالكترونية، مع الواقع الذي يعملون فيه / فهم يطرحون نموذجا طموحا، وتشرعون في تنفيذه إلا ان الواقع لا يستجيب لطموحاتهم"¹

وتتخلص طريقة معالجة فجوة النظرية والتطبيق في منهجان:

1/ المنهج الأول : تعديل النظرية والنموذج المقترح ليصبح أكثر توافقا مع الواقع، من خلال التطيرز على الخدمات الالكترونية في المناطق ذات الأساسية المناسبة، أو التركيز على عدد اقل من الخدمات العامة

ريتشارد ، هيكس ، " الحكومة الالكترونية من البيروقراطية إلى الالكتروقراطية " نشرت رخصات كتب المدير و الأعمال ، العدد259،
1 أكتوبر 2003، الشركة العربية للإعلام العلمي ، " شعاع) ، القاهرة ، ص7.

الضرورية، بدلا من توزيع الجهود في رقم الخدمات التي لا يمكن التعامل معها طبقا للإمكانيات المتاحة في الواقع .

2/ المنهج الثاني : تغيير الواقع ليصبح أكثر توفقا مع النظرية، والنموذج المقترح، ولكن قبل تطبيق النموذج ويحدث ذلك بحل مشكلة نقص التمويل، من خلال إدخال قطاع حكومي آخر أكثر قدرة مالية وتمويلية ، ليساهم في عملية التطوير و البناء .

حيث وفي إطار الشركة بين دول شمال وجنوب المتوسط، تم اقتراح مشروع المستشفى الافتراضي بالجزائر، الذي سيقدم نظاما علاجيا خاصة في مراقبة المريض عن بعد من التشخيص إلى العلاج ، ويهدف المشروع إلى تزويد المستشفيات في الجزائر بالوسائل التقنية من الجيل الأخير، بالموازاة مع التخطيط لإقامة صلة بين الأقمار الصناعية والمستشفيات، بشكل يسمح من فتح جسر لنقل التكنولوجيا الحديثة في ال..الات الطبية / من أوروبا إلى دول الساحل الجنوبي، ومن حوض البحر الأبيض المتوسط، حيث سيقدم هذا الارتباط أفضل علاج للمرضى مع مساعدة من المتخصصين من مختلف البلدان ¹.

بذلك بالحاجة قائمة للعديد من الإجراءات بهدف دعم الخبرة العلمية و التقنية، وكذا إعطاء دور للشركات المتخصصة في توفير المعدات والبرمجيات، وتوفير المهندسين ذوي الخبرة في تطوير المحتوى والتكيف مع الاحتياجات التدريب لصناعة البرمجيات، و العمل على إنشاء مركز لشركات البرمجيات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعزيز وسائل حماية الملكية الفكرية ².

ومما لا مجال للشك فيه أن الجزائر مازالت في خطواتها الأولى في بناء الإدارة الإلكترونية، بحيث هناك عددا من المواقع التي تخص بعض الإدارات والجماعات تقوم بعرض خدماتها، وأن هناك اهتمام من قبل الإدارات العليا في حوسبة مهام الكثير من الإدارات الحكومية بغية القضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات للمواطنين ³.

في الأخير يمكن القول أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر أصبح أمرا ضروريا لتطوير الخدمات المقدمة للمواطن، كالقيام بالعمليات الكبرى على مستوى البنوك ومراكز البريد ومختلف المؤسسات المالية، باستعمال التكنولوجيا الحديثة في تحسين منظومة خدمات التعليم العالي ، كإدخال تقنيات الانترنت في تطوير مؤسسات التكوين المهني وقطاع التربية، وتجهيز مختلف مؤسسات بآليات الإدارة الإلكترونية، من أجل دفع حركية إنجاز المهام الموكلة لمؤسسات الخدمة العامة، وحقيقا لمتطلبات الحكم الراشد التي تقتضي توفير النوعية في عالم الاتصال والتسيير الإداري ، وتقريب المواطن والمؤسسات

¹ "Le projet d'hôpital virtuel euro- méditerranéen confié à l Algérie medinnov euro- méditerranéen de l'innovation ", disponible sur : <http://www.medinnov.com/le-projet-d-hopital-virtuel-euro-mediterraneen-confie-a-l-algerie.html> , page web consultée le : 17/11/2009.

² Kamel, benkadi,op .cit.

³ علاء ، عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق ، ص356.

بالإدارة والهيئات الرسمية، والإسراع في الاستجابة لمختلف متطلبات المواطنين، واستقبال شكاويهم و الرد عليها في ظرف قياسي .

بناء على التجارب القطاعية سابقة الذكر يمكن القول أن الجزائر قد عرفت نوعا من الانفتاح على نموذج الإدارة الإلكترونية ، كمرحلة هامة في تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، وهي تفتقد حاليا إلى تطوير هذه الممارسات للوصول إلى تحسين وترشيد الخدمة العمومية .

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة ، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا والاتصال، لتقدم للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي .

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل، بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البني التنظيمية، والمؤسسة، النظام المالية والإدارية، والسلوكية، والتقنية، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وأبعادها الكمية، والنوعية ومعايير الكلفة والتوقيت، والرضا العام للمستهلكين والعاملين و المستثمرين .

لقد أصبح من الضروري على كل الحكومات ، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال و المعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات، بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها، والتي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية .

بذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية، وتنتج برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على ال..تتمتع العالمية و التفاعل الإنساني وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية، الرامي على القضاء على التحديات البيروقراطية ، وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية، فالخدمات العامة الإلكترونية نسق خدي بديل ، يكرس الرقابة و الشفافية ، ويمنع المحاباة، والرشوة والمحسوبية، وخاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل و لا تنتقل، وهو ما جعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الخدمة العامة، و لا سبيل لترشيد الخدمات إلا بالتحول للنموذج الإلكتروني الخدي منها لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات، ولما تضيفه من قيم الخدمة العامة المعقلنة.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية ، يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج ايجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية، ويحقق مقدار من المصدقية في عمل منظمات الخدمة العمومية، فالتوجيه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة المدنية كالإعلان عن التوظيف

توفير البيانات الأساسية للخدمات ، وإيجاد منافذ للخدمة العمومية بمختلف أنواعها صحية ، تعليمية ، تجارية من شأنه أن يحقق رضي المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها ، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن ، ويقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية ، عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة، وتستجيب لاحتياجات المواطنين ، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى.

من خلال هذه الامتيازات يضطلع مشروعه الإدارة الالكترونية بتقديم دفع جديد لمؤسسات الخدمة العمومية ، ليس كإدارة تدير شؤون الدولة و التمتع بديلا عن الغدارة التقليدية ، وإنما كأسلوب جديد في العمل الإداري و التنظيمي ، يحقق قدرا من النضج الإداري ، وتسهيل العلاقة بين المواطن والمؤسسات العمومية ، وتوفير معلومات بشكل متكامل وسريع ، وجعلها سمة مميزة للإدارة العمومية ، في إطار تفاعل بين الأجهزة الخدمية والمواطنين يتميز بالكفاءة الكبيرة .

كل ذلك سوف يحدث تغييرا سريعا في نمط حياة المواطنين ، ويقلل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية ، الناجمة عن تعقيدات الهيكل الإداري وتزايد مستوياته التنظيمية في شكلها التقليدي ، وتنقل المواطنين بين مكاتب الهرم الإداري للحصول على الخدمة ، وما ينجم عن ذلك من هدر الوقت ، ارتفاع في التكاليف ، وتراجع في الأداء.

وبالتالي يتيح تطبيق الإدارة الالكترونية فرصة القضاء على صفوف الانتظار والذهاب على المؤسسات العمومية طلبا للخدمات ، ولن تكون هناك حاجة لمراعاة أوقات عمل تلك المؤسسات، فكل الإمكانيات سوف تكون مفتوحة من خلال العمل الشبكي ، وعن طريق إدخال تعديلات تركيبية على الإدارة العمومية ، تدعم التواصل الآني .

خلاصة واستنتاجات :

إن ما سبق التعرض له من أفكار ليعكس بوضوح أهمية الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية ، التي أصبحت لزاما على الحكومات التحول إليها تماشيا لمتطلبات العصر في جودة و سرعة إنجاز المعاملات و كسر الحواجز البيروقراطية و الروتين الذي يكتنف تأدية الأعمال التقليدية ، واستجابة لرغبات المواطنين في الحصول على خدمات سهلة و سريعة وذات جودة تواكب روح العصر الذي نعيشه .

إن تطبيق الحكومة الإلكترونية كمدخل لتعزيز إدارة الجودة الشاملة يعد الخيار الأفضل لمؤسسة العامة الراغبة في تحقيق التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وبلوغ هدف خدمة متميزة ، إذا تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، تحسين الجودة و تخفيض التكاليف ، وتعتبر في مجملها المطلب الرئيسي لمؤسسات القطاع العام، غير ان الطريق نحو الحكومة الإلكترونية مكلفة ماديا ووقتها وتتطلب التزاما وإدارة سياسية كافية لقيادة جهود الحكومة الإلكترونية، ولأن الحكومة الإلكترونية الجزئية مازالت في بدايتها وتطو خطوتها الأولى ونحن لا نعرف بعد التأثير السلبية أو الايجابية التي قد تؤثر على نموها أو انتشارها ولأن العديد من التحديات مازالت في الواجهة يجب على الحكومة أخذها بعين الاعتبار إذا ما أردت التطور إلى الحكومة الإلكترونية ذات الكفاءة والفعالية لمساندة طلبات المواطنين .

إن التغييرات الواضحة و التطورات المتلاحقة في البرنامج التطويري لسير العمل في الوزارات و الدوائر الحكومية والاجتماعات المتلاحقة بهذا الصدد لدفاع قوى ودليل للتقدم بمشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر، كما إن جميع الوزارات والجهات الحكومية وهي توابك هذا الحدث المهم يجب إن لا تغفل العنصر البشري الذي يمكنها من حمل هذه الرسالة التقنية ويمكنها من نشر الوعي التقني داخل قطاعاتها وتحسين هذه التقنية من أي اختراقات قد تعترضها وهذا ما سمينحنا امتياز تقديم الخدمة بجودة وأن وسهولة و سرعة و يقدم لنا تأشيرة الأمن للدخول إلى عالم الاقتصاد الرقمي .

تأسيسا على ما سبق ، يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية :

- بالرغم من وجود العراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية إلا أن غياب الثقافة التنظيمية الملائمة يبقى العائق الأكبر، لذا يجب تغيير الممارسات والثقافة التنظيمية السائدة وتكييفها لتلائم وإدارة الجودة الشاملة .

- اعتماد الحكومات إستراتيجية الحكومة الإلكترونية كمدخل لتعزيز إدارة الجودة الشاملة يستلزم إعداد الإطارات و القيادات القادرة على قيادة هذا التغيير وضرورة تشجيع العاملين على تبني هذه الفلسفة حتى يتم تطبيقها بنجاح .

- يجب البدء التدريجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والاستفادة من التجارب السابقة التي تمت حول تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة مما يحسن من فرص النجاح في التطبيق .
- الترويج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يجب أن يتم فرض هذه الفلسفة على العاملين حتى تكون أكثر جاذبية ومقبولية لديهم .
- للوصول إلى تطبيق ناجح للحكومة الإلكترونية يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الجوانب التشريعية والإدارية والفنية والأمنية والإنسانية.
- تكثيف الدورات التكوينية للعاملين تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة ، وهو ما يزيد ثقة العامل بنفسه بأنه بمستوى التحديات الجديدة، مما ينعكس إيجاباً على رفع الروح المعنوية وكفاءة أداء العمل .
- نشر الوعي الإلكتروني للعاملين وللمواطنين وتزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتجسيد مفهوم الحكومة الإلكترونية .
- هناك بعض العقبات التي تواجه تطبيقات الحكومة الإلكترونية من أبرزها الأمية الإلكترونية وضعف التحتية للاتصالات والمعلومات و ضعف الوعي العام بأهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات، لذلك يجب وضع رؤية وإستراتيجية واقعية للحكومة الإلكترونية على مستوى الدولة و خطة عمل يقوم بها فريق عمل من جميع التخصصات .
- دعوة الحكومات المحاولة وضع سبل لعلاج المقاومة والاستفادة من نتائجها وإن أنت سلبية، قصد إعادة تحسين برامج التطوير وتفاديها مستقبلاً .
- العمل على ترسيخ مفهوم التطوير و تفعيله ضمن ثقافة المجتمع، لأن نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة مختلف الأطراف الفاعلة له.
- يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخيار الأفضل لمؤسسة العامة الراغبة في تحسين جودة خدماتها إذ تؤدي إلى زيادة الإنتاجية تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وتعتبر في مجملها المطلب الرئيسي لمؤسسات القطاع العام .

أخطأتمه

من خلال هذه الدراسة تمت معالجة اشكالية دور الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية والذي يكون اما ايجابا من خلال مبادرة ومساهمة هذه الأخيرة في تحقيق التأقلم مع التغيرات التكنولوجية أو سلبا من خلال عرقلة مسار تكيف الموارد البشرية مع تلك التغيرات .

انطلاقا من الجانب النظري والذي تناول بالدراسة والتحليل مختلف الجوانب النظرية للإشكالية المطروحة اعتمادا على العرض الشامل للمقاربة الاصلاحية لمفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعتبر الموارد البشرية أساس التنافسية، الأمر الذي جعل ادارة الموارد البشرية تتحول من اطارها التقليدي الى دورها الاستراتيجي، فأصبحت جزءا هاما في العملية الادارية الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهو ما أدركته المؤسسات الناجحة بصفة متزايدة في السنوات الأخيرة فأصبحت هذه الادارة تمثل المنهجية الفكرية والنظام الشامل والمتكامل لدراسة الأحداث المتوقعة والطارئة في بيئة لا تعرف الاستقرار وتشهد تغيرات سريعة خاصة في ميدان التكنولوجيا الذي كان له الأثر على المؤسسة صفة عامة وعلى ادارة الموارد البشرية بصفة خاصة حيث تغير الأداء في الوظائف والأعمال وأصبحت تتطلب قدرات ومهارات عالية، وحتى لا يكون لهذه الاثار الوجه السلبي فقط فلا بد على الأخيرة أن تكون الجهة المسؤولة على تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتوجيه سلوكها نحو الأداء الفعال من خلال استراتيجيات تتبناها، لذلك أصبح دورها المبادر الذي يجب أن تتبناه في اعداد وتهيئة مواردها البشرية نفسيا واجتماعيا وفنيا يتمثل في استراتيجية تدريب فعالة التي تتجسد في برامج تدريبية مستمرة هدفها السعي الى تحسين وتطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر واستراتيجية تحفيز التي تكون سببا في المحافظة على استمرارية السلوك الايجابي للموارد البشرية ومساعدتهم على توجيه أدايمهم، من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم .

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها لموضوع استراتيجية التدريب ونظام الحوافز وتأثيرها على رفع مهارات وقدرات الأفراد لتكيف مع التغيرات التكنولوجية وبالتالي دور ادارة الموارد البشرية هل هو مبادر ومسهل للتأقلم الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل مع هذه التغيرات السريعة أعطت نتائج هامة نذكرها كما يلي :

1. بينت الدراسة ان ادارة الموارد البشرية تولي اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية ما يظهر هذا الاهتمام أن دورها ايجابي في تشجيعهم على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم .
2. بينت الدراسة أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تمكن في التدريب الجيد لذلك عملت ادارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها البشرية من أجل تحسين أدايمها .

3. بينت الدراسة أن مستوى الأداء متوسط ويتجه نحو الأفضل، حيث يمكن تجاوز صعوبات التأقلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة والسبب راجع لفعالية برامج التدريب المقدمة بالدرجة الأولى وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة .
4. بينت الدراسة على أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها لأن ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة .
5. بينت الدراسة على توافق محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الذي تشغله الموارد البشرية في المؤسسة، واهتمام ادارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التدريب تأكد توافق محتواها مع طبيعة العمل الموكل للأفراد .
6. بينت الدراسة أن القدرات والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد كثيرا في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وهذا انما يدل على أن استراتيجية التدريب في المؤسسة قد تكون مرتبطة مع الواع العلمي خاصة منها المتعلقة بالتغيرات التقنية المتلاحقة .
7. بينت الدراسة أن عدم اهتمام ادارة الموارد البشرية بتقديم حوافز مادية وجعلها تتوافق مع حاجات الفرد ومهاراته وخصائص كفاءته تخفض في الأداء .
8. بينت الدراسة أن اغلبية العمال يحققون من عملهم الحاجات المعيشية فقط وهذا يؤكد على أن الأجر غير مرضي وكافي لهذه الفئة وخاصة في ظروف غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار .
9. بينت الدراسة أن الزيادة في الأجور ناتج عن الأقدمية رغم أنه من الحوافز الرئيسية فالأجر المرضي يزيد في رفع قدرات ومهارات الموارد البشرية حسب ما أثبتته كل الدراسات في هذا الميدان .
10. بينت الدراسة أن الحوافز المتمثلة في المكافآت والعلاوات الاضافية ترفع من معنويات العمال وبالتالي تحسن الأداء أي رفع القدرات والمهارات .
11. بينت الدراسة أن نظام الترقية المعمول به في المؤسسة يتبع طرق غير عادلة (المحسوية) وبالتالي هذا يتسبب في تشكيل فجوة وفراغ بين المرؤوسين والرؤساء في ادارة الموارد البشرية، حيث يعتبر المرؤوس نفسه محضوم الحق و امتيازات الترقية، وأن الامتيازات دائما هي نصيب الرؤساء بالمؤسسة وكل هذا ينتج عنه أمور سلبية في أداء الموارد البشرية لواجباتهم و بالتالي انخفاض القدرات والمهارات .
12. بينت الدراسة أن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة هي متوسطة رغم أن الخدمات يمكن أن تكون عاملا من العوامل رفع المهاراتهم و قدراتهم و بالتالي تحسين الاداء .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً : مراجع باللغة العربية :

أ- الكتب والمؤلفات العامة :

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بيروت : دار الجامعة الجديدة للنشر، 2020
2. أحمد مندور، أحمد رمضان، إقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية، بيروت: دار المسيرة، 1990
3. د/أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الادارية، الاردن: دار النشر والتوزيع.
4. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، عمان: ايترك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2005.
5. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع، 2002
زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1989.
6. جاري ديسار، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، السعودية: دار المريخ، 2003
7. خالد عبد الرحيم مطر الهيتيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي، عمان : دار حامد نعمان، الطبعة الأولى، 2000
8. خضير كاظم حمزود، ياسين كاسب الحزشة، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، 2007.
9. خليل محمد الفراوي، ادارة اتخاذ القرار الإداري، الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع
10. ريتشارد ، هيكس ، " الحكومة الالكترونية من البيروقراطية إلى الالكتروقراطية " نشرت رخصات كتب المدير والأعمال، العدد259، أكتوبر 2003، الشركة العربية للإعلام العلمي، " شعاع) ، القاهرة .
11. د/سليمان محمد الطماوي ، الوجيز في القانون الإداري - مكتبة جامعة عين شمس - مصر - طبعة 1985.
12. سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002
13. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار وائل للنشر، 2000
14. صام الدين أمين أبو علفة، ادارة الموارد البشرية(نظرية وتطبيق)، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005 .
15. د/ظاهري حسين، القانون الإداري و المؤسسات الإدارية، الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007.

16. عائد، سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: المكتبات الكبرى، الطبعة الثانية، 1999
17. عبيد لحضر. المجموعات المحلية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط1 1986.
18. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، بيروت : دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2004
19. عبد الباري درة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2008.
20. عبد الباري درة و آخرون، ادرة القوى البشرية، القاهرة : الشركة المتحدة للتسويق و التوزيع ، 2008.
21. عبد القادر خلادي، التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الادارة(تحدي استراتيجي للادارة في الوطن العربي)، القاهرة: المؤتمر العربي الثالث للبحوث الادارية والنشر، 14.15 ماي 2003.
22. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، 2005
23. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بيروت: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 .
24. على عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة المكتبية : عين شمس، 1974
25. علاء الدين عبد الرزاق محمد السالمين، نظم دعم القرارات، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006
26. عماد صلاح ، عبد الرزاق الشيخ داود ، الفساد والاصلاح، دمشق: منشورات اتحاد الكتاب العرب.
27. د/عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر : دار ريجانة، بدون طبعة.
28. د/عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2000.
29. مايكل آرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2008.
30. د/محمد الصغير بعلي تنفيذ القرارات الادارية، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، ط202 .
31. د/ محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، كلية الحقوق الجامعية، ط2003 .
32. د/محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ و أحكام القانون الإداري، الجزائر: منشورات الجيلبي الحقوية، طبعة 2005.

33. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، بيروت: دار المسيرة، 2009
34. محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، بيروت: دار كامل للنشر، الطبعة الأولى.
35. د/مسعود شيهوب، اسس الادارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، الجزائر: (دط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1986 .
36. منصور أحمد منصور : " المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة " ، القاهرة: دار المطبوعات ، 1979
37. نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا ، إعداد ، تنفيذ ، مراجعة، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2006.
38. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، بيروت: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- ب- مقالات ودراسات :**
- 1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21، الاردن: دار الجامعة، 2006
- 2- درويش عبد الرحمان يوسف، العوامل المؤثرة في درجة ممارسة و تقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة، جامعة الكويت: المجلة العربية للعلوم الغدارية، العدد الأول، نوفمبر 1994.
- 3- راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، بدون ناشر، 2000 .
- 4- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعة ، 2005.
- 5- زهير صباغ و عبد العزيز أبو نبعه، التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، السعودية: مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990
- 6- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار النشر، 2009/2008.
- 7- سواكري مباركة، المورد البشرية و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة : كلية الحقوق و العلوم السياسية، 1 مارس 2004
- 8- فريق بحث الادارة العامة، ملتقى الحكم الراشد في الادارة العمومية، المدرسة الوطنية للادارة، الجزائر.
- 9- محمد فرحي، مليكة محديد، إشكالية الجودة في قطاع الخدمات السياحية، ملتقى سكيكدة

ج- الوثائق الرسمية و القانونية :

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 38/69 . المؤرخ في 23 ماي 1969 ،المتعلق بقانون الولاية، المعدل والمتمم للمادة 03
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 2 من مرسوم رقم 30/86 . المؤرخ في 18 فبراير سنة 1986، الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها و يحدد مهامها وتنظيمها.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 177/94 المؤرخ في 26 يونيو 1994 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي 285/90 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هيكلها و عملها .
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 09 من القانون 09/90 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق ل 07 أفريل 1990، المتعلق بقانون الولاية، المعدل والمتمم.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جاء في المادة 106 من القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بقانون العقوبات التي تنص على انه " كل مواطن يبيع أو يشتري الأصوات بأي ثمن كان بمناسبة الانتخابات يعاقب بالحرمان من حقوق المواطن و من كل وظيفة أو مهمة عامة لمدة سنة على الأقل و 05 سنوات على الأكثر "
6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جاء في المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 278/97 المؤرخ في 26 يوليو 1997 يحدد كيفيات تطبيق أحكام المادتين 99/97 من الأمر رقم 07/97 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات لتحديد عدد المقاعد المطلوب شغلها لانتخاب أعضاء المجالس الشعبية البلدية و الولاية على أنه : " يحدد عدد المقاعد في كل بلدية و كل ولاية لانتخابات أعضاء المجالس الشعبية البلدية و الولاية وفق جدولين الأول و الثاني الملحقين بهذا المرسوم " .
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 25 من قانون الولاية لسنة 1990.
8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 08/90 المؤرخ في 17 أفريل 1990، المتعلق بقانون البلدية المعدل والمتمم.
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الرسوم 189/63 المؤرخ في 16 ماي 1963 المتعلق بتنظيم الحدود الإقليمية للبلديات .
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ميثاق الجزائر سنة 1964 و جاء فيه : " إن الخيار الاشتراكي و السير المنسجم للتسيير الذاتي و ضرورة إعطاء الجماعات المحلية

- سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية هدفها أن تجعل من مجلس الحوز قاعدة التنظيم السياسي و الاقتصادي للبلاد... " المطبعة الوطنية الجزائرية، ص 117 – 118 .
11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 97 من الأمر 07/97 المؤرخ في 06/03/1997 المتضمن القانون العضوي، المتعلق بنظام الإنتخابات المعدل و المتمم (ج، عدد 12 المؤرخ في 06/03/1997 / ص 03)
12. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 08/80 المؤرخ في 25/10/1980، المتعلق بنظام الإنتخابات (الجريدة الرسمية عدد 44 المؤرخة في 25/10/1980 ص 1144).
13. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 98 – 256 المؤرخ في 25 أوت 1998 المتضمن قانون البريد و المواصلات ن الجريدة الرسمية ، العدد 63 ، الصادرة في 4 جمادي الأولى 1419 هـ الموافق ل : 26 أوت 1998 ص 7
14. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الشؤون الخارجية ، كلمة عبد العزيز بوتفليقة رئيس الجمهورية في افتتاح ندوة الحكومة و الولاية بقصر الأمم ، 25/06/

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

1. Bernard martory , Daniel Grazet « Gestion De Ressources Humaines , Polotage social et performances » dunad , paris , 4éme Edition , 2004 .
2. Petit et autres , Gestion stratégique et opérationnelle Des Ressources Humaines « Edition gaétan marin , Québec , 2000 .
3. R.A thietrat « la stratégie d entreprise 2 édition m g g r a whill 1991.
4. C . K . « les idées essentielles des auteurs les plus citiés . édition maxina . paris . 2002 .
5. Gorge . t . milkovich . jhon w . boundreai . (hrm) Irwn ? 7 ed , INC . ILLINOIS.1994.
6. Vatieur raymond . developement de l entreprise et promotion des hommes . entreprise « d édition . paris . 1984 .
7. E- commission ,e- algérie2013
8. Sekiou lakdae .gestion du personnel . les éditions d organisations . paris . 1986

ثالثا : مواقع الانترنت :

1. [http : //elmaghraby.com /moalafaty /5.pdf](http://elmaghraby.com/moalafaty/5.pdf)
2. <http : //www islameno.cc /fan-el-edana /htm>
3. <http://ar.wikipedia.org>
4. <http://www.interieur.gov.dz/>

5. www.wilaya-constantine.dz/
6. Direction général de la fonction publique, pour une publique moderene et perfomente, disponible sur: <http://www.concours-publique.gov.dz/>,page web consultéele 20/04/2016
7. www.apn-dz.org للاطلاع أكثر ينظر موقع المجلس الشعبي الوطني على شبكة الانترنت :
8. E- Algérie2013 donna un nouveau souffle pour le développement des TIC et des entreprises du secteur , disponible sur : [/www.cio-mag.com/algerie-2013](http://www.cio-mag.com/algerie-2013) page web consultéele 20/04/2016 .
9. فاطمة الزهراء، س ، الجزائر حكومة الكترونية 2013، بوابة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر، متاح في تاريخ الاطلاع 2016/04/20 [:http://elabweb.online.fr/articles.php?ing=a&pg=1049](http://elabweb.online.fr/articles.php?ing=a&pg=1049)
10. kamel , benkadi , "E-Algérie 2013 : partenariat public – privé autour d un programme L état na pas la capacité pour mettre en œuvre le programme e- Algérie 2013 " , disponible sur : [http:// www.elwatan.com/ e-algerie-2013](http://www.elwatan.com/e-algerie-2013) , partenariat – public , page web consultée .25/11/2009
11. "Le projet d'hôpital virtuel euro- méditerranéen confié à l Algérie medinnov euro- méditerranéen de l'innovation " , disponible sur : <http://www.medinnov.com/le-projet-d-hopital-virtuek-euro-mediterraneen> – confie-a-l- algerie.html , page web consultée le : 17/11/2009.
12. Kamel, benkadi

فهرس الدراسة

فهرس الجداول والأشكال :

الصفحة	عنوان	رقم
33	الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	الجدول رقم (1)
42	مقارنة بين الإتجاه التقليدي و الإتجاه المعاصر لتدريب	جدول رقم (2)
102	يوضح مخطط ادماج تكنولوجيا المعلومات في الادارة بالجزائر	الجدول رقم (3)
47	نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب	الشكل رقم (1)
49	النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب	الشكل رقم (2)
85	نموذج الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية	الشكل رقم (3)

الصفحة	الموضوع
01	مقدمة:
06	الفصل الاول: المسار النظري والاطار المفاهيمي لادارة الموارد البشرية.....
08	المبحث الاول: ادارة الموارد البشرية: ماربة نظرية.....
09	المطلب الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية.....
11	المطلب الثاني: التحول نحو المدرسة الحديثة لادارة الموارد البشرية.....
15	المطلب الثالث: ادارة الموارد البشرية وترقية الفعل الموجه.....
17	المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية: تحديات ورهانات.....
18	المطلب الاول: التحديات التي تقف أمام ادارة الموارد البشرية.....
19	المطلب الثاني: صناعة القرار في ادارة الموارد البشرية.....
24	الفصل الثاني: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
26	المبحث الاول: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
27	المطلب الاول: مفهوم الادارة الاستراتيجية.....
31	المطلب الثاني: الاطار الفكري للادارة الاستراتيجية.....
34	المطلب الثالث: أهمية الادارة الاستراتيجية.....
37	المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية والتحديات التكنولوجية.....
38	المطلب الاول: تدريب المورد البشري وتكوينه.....
50	المطلب الثاني: استراتيجية تحفيز المورد البشري.....
59	الفصل الثالث:التغيرات التكنولوجية وادارة الموارد البشرية دراسة نموذج تطبيقي.....
61	المبحث الاول: وزارة الداخلية دراسة في النشأة والدور.....
62	المطلب الاول:التعريف بالنموذج التطبيقي وزارة الداخلية والجماعات المحلية.....
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.....
85	المطلب الثالث: الأدوار داخل المجتمع.....
94	المبحث الثاني: أدوات ترقية الفعل الاداري وتمثيته في وزارة الداخلية.....
95	المطلب الاول:استخدام التكنولوجيا في الجماعات المحلية.....
99	المطلب الثاني:ترقية الخدمة العمومية.....
118	الخاتمة
121	قائمة المراجع

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي.

وتهدف الدراسة أيضا الى التعرف على أمظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في الجماعات المحلية وأنظمة الخدمات الالكترونية لما لها من دور كبير في التوجه نحو استخدام تكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من المستويات الادارية والأكاديمية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية واستخدمت المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد قسمت هذه الدراسة الى ثلاثة فصول ومقدمة، وقد تناول الفصل الأول الحديث عن المسار النظري والمفاهيمي لادارة الموارد البشرية و التطرق للحديث عن مفهوم ادارة الموارد البشرية وترقية الفعل الموجهة وتحديات ورهانات ادارة الموارد البشرية وكذلك صناعة القرار في ادارة الموارد البشرية.

وجاء الفصل الثاني موسما ب استراتيجية الموارد البشرية في عصر المعلومات وجاء الحديث فيه عن اهمية استراتيجية الموارد البشرية وكذلك الحديث عن نظم المعلومات الموارد البشرية في عصر المعلومات والتغيرات التكنولوجية وكيفية تدريب المورد البشري واستراتيجية تحفيزه لتأقلم مع التغيرات التكنولوجية.

أما الفصل الثالث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة نموذج تطبيقي وزارة الداخلية والجماعات المحلية فقد تحدثت فيه عن وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و عن الهيكل التنظيمي والوظيفي فيها والخدمات التي يقدمها، كذلك تطرقت الى ترقية الخدمة العمومية، لأختم هذا الفصل في ابراز أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة والتوصيات المقترحة.