

مكانة تأهيل الموارد البشرية بالإدارة الإقليمية الجزائرية ودورها في الترقية من الخدمات العمومية - دراسة ميدانية -

حجاء العربي*

الإرسال: 2020/12/12

القبول: 2021/01/05

النشر: 2021/01/09

ملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية ومكانة تأهيل الموارد البشرية بالإدارة الإقليمية الجزائرية ودورها في ترقية الخدمات العمومية، لهذا تعتبر وظيفة التأهيل في المؤسسات والإدارات العمومية من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة - الإدارة الجزائرية - على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية؛ والتي ترتبط مباشرة بخدمة المواطنين، كون هذا الأخير يعتبر العنصر الأساسي في عملية التطوير الإداري الذي تصبو إليه الحكومة الجزائرية.

لذا فقد اعتمد الباحث على عينة قصدية مكونة من 330 مفردة من مجموع 907 موظف الذين يعملون في مصالح الحالة المدنية، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي المقترن بالتحليل الكيفي والكمي، وقد تم استخلاص أهم النتائج المتمثلة في تأكيد معظم الموظفين بأن برامج التأهيل والتكوين جيدة، كونهم أصبحوا على وعي جيد بالمهام المنوطة بهم لاسيما الخاصة بكيفية معاملة المواطنين طالبي الخدمات.

الكلمات المفتاحية: التأهيل، المورد البشري، الإدارة الإقليمية، الخدمة العمومية، المواطن.

تصنيف JEL : Z13.

The status of human resources training in the Algerian territorial administration and its role in the promotion of public services, case study

Abstract: This research paper aims to highlight the importance and status of qualified human resources in the Algerian regional administration and its role in the promotion of public services. This is why the qualification function in public institutions and administrations is one of the most important elements of human development that the latter - the Algerian administration - adopts to cope with humanitarian, technical and administrative pressures and challenges. This is directly linked to the service of citizens, since the latter is the basic element of the administrative development process to which the Algerian government aspires.

Therefore, the researcher relied on an intentional sample of 330 people out of a total of 907 employees who work in the interest of civil status, and we also relied on the descriptive approach associated with the qualitative and quantitative analysis, and the most important results were drawn, which is the assertion of most of the employees that the qualification and training programs are good, that they

* أستاذ مساعد مشارك، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، الجزائر، larbi19m@yahoo.fr..... (المؤلف المرسل)

have become They are well aware of the tasks that are assigned to them entrusted, especially with regard to the way in which citizens treat service seekers.

Keywords : Qualification, Human Resources, Regional Administration, Public Service, Citizen..

JEL Classification : Z13.

مقدمة :

في ظل التحديات المتنوعة والضغوط اليومية من طرف المواطنين على الإدارات العمومية، ومن أجل التحسين من نوعية الخدمات المقدمة له، إضافة إلى المنافسة العالمية التي أجبرت منظمات المجتمع المعاصرة على أن تولي أهمية للموارد البشرية، باعتبار هذه الأخيرة الرأسمال أو الكنز والذي من خلاله يمكن تحقيق بها التميز والرقي بالعمل الإداري لاسيما على مستوى الإدارات اللامركزية مثل البلديات.

ولتحقيق ذلك فقد دأبت المنظمات والإدارات التي تنشأ التميز إلى تبني العديد من الأسس والمناهج الإدارية الحديثة، ومن بينها تكوين الموارد البشرية، لما لها من أثر إيجابي على تحسين الأداء على مستوى العاملين والمنظمات وبالتالي الوصول إلى خدمة راقية و متميزة للمواطنين.

1- إشكالية الدراسة :

تعتبر وظيفة التأهيل والتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسات والإدارات لاسيما التي لها علاقة مباشرة مع المواطن مثل الإدارة الإقليمية من جهة أخرى، والمتأمل جيدا في هذه العلاقة نجد أن كل المؤشرات تشير إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، وكذا بمستوى ترقية ونوع الخدمة المقدمة للمواطن، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل الوزارة الوصية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض والقضاء على المعوقات البيروقراطية والتحسين من صورة الإدارة، بحيث نتج عن هذا التدخل الرفع من مستوى أداء موظفي الإدارة الإقليمية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها الإدارات الجزائرية لاسيما الإقليمية اليوم هو مشكل تكوين وتأهيل الموارد البشرية والتي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين الإدارات العمومية من مساندة المتطلبات وحاجيات مواطنيها.

لذا يعتبر التأهيل وسيلة فعالة في خدمة مصالح الإدارات، والإدارة الإقليمية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري اللامركزية للدولة، والتي تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة اللامركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتوفر الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق العمومية وتقديم الخدمات الموكلة إليها لاسيما بعد إدخال التقنيات الحديثة مثل تقنية المعلومات وتقنيات البيومترية؛ ولا يتأتى هذا إلا بمورد بشري مؤهل ومكون والذي يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الوزارة الوصية ألا وهي ترقية الخدمات في ظل مقاربة تشاركية، وعطفا على ما سبق سنحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو واقع تأهيل الموارد البشرية على التقنيات الحديثة ببلديات محل الدراسة؟
- هل ساهم تأهيل وتكوين إطارات وموظفي البلديات محل الدراسة على التقنيات الحديثة في الترقية من الخدمات العمومية؟

- هل أدى تأهيل الموارد البشرية الى القضاء على المعوقات البيروقراطية وهل حسن من صورتها لدى مواطنيها؟.
- 2- أهمية الدراسة:

يعد تأهيل الموارد البشرية في المنظمات والإدارات العمومية من المداخل الإدارية الحديثة التي نالت في السنوات الأخيرة من القرن الماضي وبداية القرن الحالي اهتماما ملحوظاً من قبل الدارسين والباحثين في دول عديدة من العالم ، إلا أنه لم يحتل نفس الاهتمام من قبل الدارسين والباحثين العرب بشكل عام والجزائريين بشكل خاص لذا يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- زيادة فعالية الأداء التنظيمي وذلك بتعريف موظفي الإدارة الإقليمية بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم وبالتالي تطوير وترقية الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.
- يساعد في ربط أهداف الموظفين العاملين بأهداف البلديات والإدارة المركزية.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمات الادارية واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد موظفي البلديات في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل وبالتالي تحسين علاقاتهم وكيفية تعاملهم مع المواطنين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها .

3- أهداف الدراسة :

- معرفة واقع تأهيل الموارد البشرية ببلديات محل الدراسة
- الكشف على أهم المعوقات التي تحول دون ترقية الخدمات العامة ببلديات محل الدراسة.
- يتجلى هدف الدراسة أيضا في معرفة مدى التأثير الذي سيحدثه التأهيل على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل في ظل تكليف البلديات بمهام جديدة كانت في الأصل لدى الدوائر والولايات.
- كما تتجلى في ترغيب الفرد الموظف في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته والعمل على تحسين العلاقة إدارة - مواطن.

المحور الأول : المقاربة المفاهيمية والنظرية للدراسة

أولا- تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم أمر ضروري في كل بحث علمي، وهذا لإزالة اللبس والغموض عنها حتى يسهل الفهم وإدراك المعاني والأفكار للقارئ والتي لها علاقة بموضوع الدراسة ، ومن أهم المفاهيم التي وجب علينا التطرق اليها باختصار: " التكوين والتأهيل، المورد البشري، الإدارة الإقليمية، الخدمة العمومية، المواطن".

أ- التأهيل والتكوين:

قبل التطرق الى مفهوم التأهيل حري بنا التطرق الى مفهوم التكوين ، لذا فقد عرفه لانفر: **lanfer** بأنه : ذلك " الحق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية، والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكيف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني" (Wearther J.R, 1990 ,P108) ، ومن الأسباب الداعية لتكوين الموظفين فيعود إلى عدة أسباب أهمها (عبد الوهاب، برحال، 2011، ص45):

- وجود قصور معين في الأداء .
 - تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة .
 - عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه
 - عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين
- ويعرف الباحث - **التكوين** - بأنه تلك العملية التي يتم فيها تسخير كافة الإمكانيات وفق برامج تكوينية مخططة لتدريب وإعداد العامل سواء في المنصب الذي يشغله أو منصب آخر حتى يكتسب معارف ومهارات وخبرات جديدة تساعده على أداء مهامه الوظيفية بطريقة فعالة تعكس إبراز قدراته التي اكتسبها من هذا التكوين، وذلك من خلال تطوير قدراته وتحسين أداءه الوظيفي، ورفع قدراته الإنتاجية وزيادة فعاليته في المؤسسة لتقدم خدمة نوعية للمواطن.
- **إعادة تأهيل الموارد البشرية: (Human Resources Rehabilitation)** تتعلق إعادة التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقاً، لكن ومع مرور الزمن أصابهم ركود لعدم مسايرة المحيط وعدم الاستجابة لتغيراته، كما يتعلق بالأفراد ذوي الجمود الوظيفي أي الذين انخفض معدل احتمال ترقيةهم، فتعمل المؤسسة أو الإدارة على إعادة تأهيلهم. (موقع الكتروني)
- ب- المورد البشري:**
- المقصود بالمورد البشري في هذه الورقة البحثية مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة ببلديات ولاية الطارف محل الدراسة، ولديهم قدرات فكرية وعملية يحاولون من خلالها تقديم مساهمات فعالة وإيجابية للوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية والأداء الوظيفي والرقى والازدهار بالوطن في جميع المجالات من بينها ترقية نوع الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.
- ج- الإدارة الإقليمية:**
- البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب قانون.
- البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية (القانون 10-11 ، 2011).
- ويعرف الباحث الإدارة الإقليمية من خلال هذه الورقة العلمية أنها ممثلة بهيئة منتخبة تعمل تحت سلطة الإدارة المركزية وتساعد في أداء وظائفها بصورة أكثر فاعلية ونجاعة في اتخاذ القرارات وحل مشاكل المواطن بحكم قربها منه على المستوى الإقليمي، ولهذا معظم المواطنين يلجؤون إلى الإدارة الإقليمية التي تقدم لهم مختلف الخدمات العمومية.
- د- الخدمة العمومية:**
- يعرفها قاموس العلوم الاقتصادية: على أنها منتج غير مادي نتيجة نشاط إنتاجي وهي مرتبطة أيضا بسلعة ولا يمكن تخزينها، أي أن هناك تزامن بين عملية إنتاجها واستهلاكها (Alain BEITONE et autres, 2008, p: 435).
- ولهذا فإن الباحثين يعرفها بأنها مختلف الأنشطة التي تقدمها البلدية باعتبارها أول مؤسسة رسمية قريبة من المواطن تحرص على خدمته في إطار مبدأ المساواة والعدالة الاجتماعية دون تمييز فئة من عامة الشعب عن الأخرى، مع الالتزام بمعايير الجودة في الأداء وضمان القرب من المواطنين وسماع انشغالهم والعمل على تلبية حاجاتهم المشروعة بهدف ضمان الجودة والمنفعة العامة للمواطنين.

هـ - المواطن:

إن المقصود بالمواطن في هذه الدراسة هو كل فرد ينتمي جغرافيا لإحدى البلديات الموجودة على مستوى ولاية الطارف، ويشترك مع باقي المواطنين في التمتع بالحقوق وأداء الواجبات التي يكفلها الدستور الجزائري.

المحور الثاني : الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية:

أولاً- مجالات الدراسة :

أ- المجال المكاني: الحقل الامبريقي لدراستنا كانت بلديات الطارف، لذا تقع ولاية الطارف في أقصى الشمال الشرقي للجزائر، انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984 ، تتكون من سبعة دوائر و24 بلدية، بحيث يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الشرق الجمهورية التونسية ومن الغرب ولاية عنابة ومن الجنوب ولايتي سوق أهراس وقالمة.

ب- المجال الزمني لإجراء الدراسة: والتي كانت على مرحلتين

- المرحلة الاستطلاعية :

تمثل الدراسة الاستطلاعية مجالاً هاماً من مجالات بحثنا على اعتبار جدة الموضوع من جهة ولحاجتنا لأخذ صورة عن مكانة تكوين وتأهيل الموارد البشرية ببلديات الطارف كما هو موجود ميدانياً، لذلك فقد بدأت هذه المرحلة بالاتصال بالأمناء العامين ورؤساء مصالح الحالة المدنية لبلديات محل الدراسة ، والذين أبدوا ترحيباً واستعداداً كاملاً لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة من خلال تقديمهم كل التسهيلات وكل المعلومات التي نحتاجها في موضوعنا هذا.

وقد دامت خمسة عشرة يوم من 2020/09/14 إلى غاية 2020/09/30 ، وقد تم التقرب والتعرف على مختلف المصالح الموجودة لاسيما مصالح الحالة المدنية وكذا مصالح البيومتري، ومن خلال هذه الزيارات عاينا طريقة وطبيعة العمل الذي يمارسه الموظفون وكيفية معاملتهم للمواطنين وكيفية تقديم الخدمات العمومية، وما إن كان قد تحصلوا على تأهيل وتكوين على الأنظمة والبرامج الجديدة التي أدخلتها وزارة الداخلية في عمل وتقديم الوثائق التي يقوم بطلبها كافة المواطنين (شهادات الميلاد وبطاقات التعريف البيومترية، جوازات السفر...).

ج- المجال البشري: والذي نبرزه في العنصر الموالي

- مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة وخصائصها.

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والتقنيين الساميين في الإعلام الآلي والأمناء العامين وكذا الموظفين المنتسبين لمصالح الحالة المدنية للبلديات لكافة بلديات ولاية الطارف- والمقدر عددهم ب 907 موظف وهذا بعد المرحلة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى البلديات وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول (01) : المجال البشري للدراسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	الجنس
301	606	84	209	130	269	87	128	العدد
907		293		399		215		المجموع
%100		32,30%		44,00%		23,70%		نسبة الطبقة إلى مجتمع الدراسة (%)

المصدر: مكتب تسيير المستخدمين للبلديات المعنية

ب- عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

حينما كان يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي فلا مفر من أن يلج إلى أسلوب المعاينة (بجي مصطفى، عثمان محمد، 2000، ص62) وتعرف العينة بأنها: " ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية والذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث" (محمد الحسين، 1999، ص331)، حيث تعتبر العينة وكيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث، وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين في عملية التخطيط للبحث وتصميمه من أجل الوصول إلى الهدف المحدد فإن هذين الشرطين يلزمان أيضا في اختيار جمهور البحث واختيار عينة.

وبما أننا نحاول الكشف عن كل ما يتعلق بمكانة تأهيل وتكوين الموارد البشرية بالإدارة الإقليمية ودورها في ترقية الخدمات العمومية -بلديات الطارف كحقل ميداني للدراسة-، فإن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته، هو كل الأفراد الذين استفادوا من عملية إعادة التأهيل والتكوين في البلديات، وهو عملية مقصودة منا - وهذا لمعرفة مدى تأثير برامج إعادة التأهيل والتكوين الموارد البشرية في ترقية الخدمات العمومية، في ظل تكليف البلديات الجزائرية بمهام جديدة كانت في الأصل من مهام الدوائر مثل استخراج جواز السفر البيومتري وكذا رخص السياقة وبطاقات التعريف والبطاقات الرمادية.

وبالتالي فإن عينة الدراسة هنا تعد بالعينة القصدية، لأننا قمنا باستهداف أفراد العينة منذ بداية الدراسة، واستبعدنا بقية الأفراد لعدم قدرتهم على إفادتنا بمعطيات أو تفاصيل قد تخدم موضوع الدراسة.

وبما أن المجتمع الذي نحن بصدد دراسته يتكون من ثلاث طبقات وهي (الإطارات وأعوان التحكم، وأعوان التنفيذ). إذن فالعينة طبقية. ويقصد بها: - العينة الطبقيّة- : هي التي يتم اختيار فيها عدد من الوحدات من مجتمع مقسم إلى طبقات، بحيث تكون الطبقات غير متداخلة، وتكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة، بينما هناك فروق بين الطبقات (محمد الحسين، 1999، ص331) ومنه فعينة البحث موزعة على ثلاث فئات مهنية أو طبقات هم على التوالي: فئة الإطارات، أعوان تحكم وأعوان التنفيذ، وبالتالي فإن عينة الدراسة هي عينة قصدية طبقية.

وبعد المقابلات التي قمنا بها والتفحص في وثائق البلديات والمسلمة لنا من طرف رؤساء المصالح لتسيير الموارد البشرية، فإن مجموع أفراد عينة البحث هو 330 فردا من أصل 907 موظف تحصل على التكوين في الأنظمة الإدارية الحديثة، وهي ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة ب: %36,38، ومنه فإن العينة المستهدفة تتوزع حسب الجدول التالي:

الجدول (02) : عدد أفراد العينة

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	طبقات مجتمع الدراسة
330	115	171	44	عدد مفردات العينة من كل طبقة

وقد تم توزيع الاستمارات عليهم وبعد الإجابة عليهم قمنا باسترداد 320 استمارة من أصل 330 وبالتالي يكون عدد الاستمارات الخاضعة للدراسة هي 320 وهي تمثل نسبة 96.96 % من العينة المستهدفة وهي نسبة مقبولة جدا نستطيع التوصل إلى ما نبحت عنه. وأصبح عدد أفراد طبقات العينة كما يلي (41 للإطارات، 167 لأعوان التحكم، 112 لأعوان التنفيذ).

أما العدد الباقي ألا وهو 10 استمارة فيعود السبب حسب الأمانة العاميين للبلديات بين مهمة الإدارية أو في عطلا مرضية. وأصبحت عدد مفردات كل طبقة كما يلي : (41 إطار، 165 أعوان التحكم، 114 أعوان التنفيذ).

1- المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر المنهج هو "الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة، إنمّا خطة تبين وتحدد طرق وإجراءات جمع وتحليل البيانات حيث يقوم الباحث من خلال منهج البحث" (جمعة النجار وآخرون، 2010، ص 36) ولهذا فالباحث ليس حرا في اختياره للمنهج الذي يتبعه في الدراسة، فموضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسولوجية، وطبيعة الموضوع "مكانة تأهيل الموارد البشرية بالإدارة الإقليمية الجزائرية ودورها في الترقية من الخدمات العمومية" تفرض علينا تبني المنهج الوصفي والذي يعتمد: "على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميًا فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا لمقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى" (عبد الرحمن بن علي، 2010، ص 161).

وقد اعتمدنا على الوصف الكيفي للظاهرة بالصورة التي تتواجد عليها بهدف التعرف على تركيبها وخصائصها من خلال دراسة الجوانب المختلفة وربط المتغيرات ببعضها البعض بصورة موضوعية لنصل في النهاية إلى تعميمات، وتوضيح مكانة تأهيل الموارد البشرية بالإدارة الإقليمية ودورها في الترقية من الخدمات العمومية عن طريق تكوين وإعادة تأهيل الموارد البشرية على التقنيات الحديثة وكذلك مساهمة تكوين الإطارات والموظفين على التقنيات الحديثة في الترقية من الخدمات العمومية ومن جهة ثانية مساهمة الإطارات والموظفين في القضاء على المعوقات البيروقراطية وتحسين صورة الخدمات العمومية لدى المواطنين.

بينما وظفنا الوصف الكمي من خلال تكرارات أجوبة الحالات فقد ساعدنا هذا المنهج على جمع وجدولة البيانات الميدانية وتحليلها تحليلًا إحصائيًا لإعطاء صورة دقيقة للبيانات التي أمكن الحصول عليها، وتحولها من بيانات كيفية إلى بيانات كمية بناء على جداول يتم من خلالها ربط المتغيرات ربطًا تفسيريًا واضحًا من أجل قياس وبناء المقارنات السوسولوجية للوصول إلى تحليل علمي وموضوعي من خلال التعامل مع النسب والأرقام لإعادة بنائها واستنتاج دلائل جديدة واستخراج المؤشرات.

2- أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة:

"تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات ومن أهم الأشياء الأساسية في بحث أي ظاهرة تقريبًا، وهناك بعض أنماط الفعل الاجتماعي لا يمكن فهمها فهما حقيقيًا إلا من خلال مشاهدتها مشاهدة حقيقية بمعنى رؤيتها رؤية العيان..؛ ولقد اعتمد الباحثون الذين أجروا أهم الدراسات السوسولوجية على الأساليب الفنية للملاحظة، والاهتمام بمثل هذه الدراسات - إلى حد التطبيق المباشر لتنتائجها- يدل دلالة قاطعة على أهمية وخصوصية الملاحظة كأداة للبحث" (الجهوري، 2000، ص 195).

كما تعتبر الملاحظة مفتاحًا للبحث العلمي، فهي التي تمهد دخول الباحث إلى الميدان وتجعله يتعرف أكثر على مجتمع البحث، بالنسبة إلى موضوع دراستنا فقد كانت الطريق الممهدة للتعرف على مجتمع البحث فعلا ، ولهذا الغرض تمت ملاحظة عدة مؤشرات تشير على تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين وإعادة التأهيل نظرًا لارتباطها بمستوى أداء الوظيفة التي يشغلها وكذا بمستوى ترقية نوع الخدمة المقدمة للمواطن، ومن هنا أردنا معرفة أين تكمن مكانة تأهيل الموارد البشرية بالإدارة الإقليمية الجزائرية ودورها في الترقية من الخدمات العمومية.

ب- الاستمارة:

يعد الاستبيان من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية، ويعرف الاستبيان بأنه: " وسيلة أو أداة يستخدمها القائمون بالبحث في مجال العلوم النفسية والاجتماعية بهدف التوصل إلى معلومات أو آراء تفيد في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل" (عبد المؤمن، 2008، ص 203)

أما **GOOD** فيعرف الاستبيان بأنه: " قائمة من الأسئلة تعد بشكل جيد لمعرفة آراء ومعتقدات واتجاهات الآخرين نحو موضوع معين". (عبد المؤمن، 2008، ص 204).

لذا يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من جهد ووقت في جمع البيانات و المعطيات، وقد تضمنت أربعة محاور .

4- فحص صدق وثبات الأداة:

فحص صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستمارة من خلال صدق المحكمين: لقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الطارف.

المحور الثاني : الجانب الميداني للدراسة

أولا - تحليل وتفسير البيانات: ومن خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان بالاعتماد على التحليل الكمي من خلال النسب المئوية والتكرارات والجداول التكرارية المركبة.

جدول (3) : توزيع العمال من حيث المتغيرات الأولية للدراسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
71,56	229	25,31	81	37,81	121	8,44	27	أنثى
28,43	91	10,31	33	13,75	44	4,37	14	ذكور
100	320	35,62%	114	51,56	165	12,81	41	المجموع
المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		السن
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
21,25	68	8,44	27	11,87	38	0,94	03	20-30 سنة
43,74	140	16,56	53	21,56	69	5,62	18	31-40 سنة
23,74	76	6,56	21	12,81	41	4,37	14	41-50 سنة
11,24	36	4,06	13	5,31	17	1,87	06	51 سنة فما فوق
100%	320	35,62	114	51,56%	165	12,81%	41	المجموع

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المستوى
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التعليمي
16,88	54	8,13	26	7,81%	25	0,94	03	متوسط
49,80	160	24,69	79	20,74%	67	4,37	14	ثانوي
33,12	106	2,81	09	22,81%	73	7,5	24	جامعي
100	320	35,62	114	51,56%	165	12,81	41	المجموع
المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الخبرة المهنية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
21,56	69	6,87%	22	12,50	40	2,19%	07	أقل من 05 سنوات
59,37	190	23,12%	74	29,69	95	6,56%	21	من 06 إلى 15 سنة
19,05	61	5,62%	18	9,37	30	4,06%	13	16 سنة فأكثر
%100	320	%35,62	114	51,56%	165	12,81%	41	المجموع

المصدر : المحور الأول من الاستمارة

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهي تقدر بـ 71,56 % بينما نسبة الذكور تقدر بـ 28,43 % وهذا يرجع إلى نوع وطبيعة العمل الإداري بالبلديات وسياسة التشغيل التي انتهجتها الحكومة الجزائرية في العشرة الأخيرة، إضافة إلى كون الولاية حدودية فمعظم الشباب الذكور يفضلون الأعمال الحرة على العمل في الإدارات وبأجر زهيد هذا من جهة وكون الولاية حدودية من جهة ثانية.

بينما يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية فيما يخص متغير السن نجد أن نسبة 43,74% من العينة يتراوح سنها بين 31 سنة و40 سنة وكذلك نسبة 21,25 % ما بين 20 سنة و30 سنة وتقدر النسبة للفئة العمرية ما بين 41-50 سنة بـ: 23,74% في حين نجد أن 11,24% من أفراد العينة هم من يفوق سنهم 51 سنة وأغلبهم من الإطارات كونهم هم من يتولون المناصب في الإدارة العليا وأكثر خبرة ومهارة من أعوان التحكم والتنفيذ؛ وبالتالي فإن سن أغلبية العمال ينحصر سنها ما بين 20 سنة وتقريبا 41 سنة ومنه فإن المتوسط العمري المفترض لأفراد العينة المدروسة تقريبا هو 32 سنة مما يعني أن معظم أفراد العينة شباب، ولهذا فإن الدولة سلكت في العشرة الأخيرة نهجا قصد تشجيع الإدارة لاسيما التي لها علاقة مباشرة مع المواطن مع استقطاب طاقات شابة وإعطاء لها الفرصة، كونها سهلة الاندماج مع الأنظمة المعلوماتية الحديثة، وبإمكانها العمل على ترقية الخدمات العمومية هذا من جهة، إضافة إلى إحالة العديد من العمال على التقاعد أو بطلب منهم. (المنشور الوزاري رقم 236 - 2013، 2013).

أما متغير المستوى التعليمي نجد أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ 160 موظف أي بنسبة 49,80 % ذو مستوى تعليم ثانوي ، في حين نجد 33,12 % مستواهم من التعليم الجامعي موزعين بين أعوان التحكم والتنفيذ والنسبة الباقية هي 16,88 % من الموظفين مستواهم التعليمي متوسط ومعظمهم من أعوان التنفيذ.

فالتوجه العام للإدارة العمومية الجزائرية لاسيما الإقليمية مبني على الاعتماد الكلي على الإطارات وأعوان التحكم ذوو التأهيل العلمي القادرين على التحكم في العمليات الإدارية واستقبال المواطنين مع التحلي بمرور الوقت على فئة أعوان التنفيذ وذلك لأن طبيعة العمل تتطلب مهارة وتعليم متخصص للقيام بالمهام على أحسن وجه.

أما البيانات المبوبة والمتعلقة بالخبرة المهنية، يتبين لنا أن عدد الموظفين ذوي الخبرة بين 06 سنوات إلى 15 سنة يمثلون أعلى نسبة وهي 59,37% ، وفي الترتيب الثاني يأتي عدد الموظفين ذوو الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 21,56% ، و يليهم في المرتبة الثالثة نسبة 19,05% والتي تمثل عدد فئة الموظفين الذين لهم أقدمية في البلديات تفوق 16 سنة .

ومن خلال هذه المعطيات يتبين أن الإدارة الإقليمية لاسيما البلديات ذو توجه جديد في استقطاب يد عاملة مؤهلة وحسب مسؤولي مصالح الموارد البشرية فإن البلديات تعمل على استقطاب اليد العاملة وفقا لمتطلبات المهام الجديدة التي كلفت بها البلديات مثل استخراج البطاقات الرمادية ورخص السياقة بعدما تم تكليفها باستخراج الجواز السفر البيومتري وكذا بطاقات التعريف في انتظار المباشرة في رخصة السياقة البيومترية.

ثانيا- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- 1- نتائج التساؤل الفرعي الأول: واقع التكوين ببلديات محل الدراسة وأهم الفئات العمالية المستفيدة منه. نلاحظ من خلال الدراسة التي أجريناها على مستوى بلديات ولاية الطارف، أنه بالرغم من تكليف البلديات بمهام جديدة وفقا لإستراتيجية الحكومة ألا وهي تقريب الإدارة من المواطن، فإن الوزارة الوصية حاولت أن تهتم وتؤكد على تأهيل وتكوين كافة موظفي البلديات باعتباره عملية أساسية لزيادة كفاءة العمال والموظفين وتجديد مهاراتهم، حيث نجدها تعمد على تدريبهم وتكوينهم عند الالتحاق بها، وهذا ما أكده أفراد العينة، بينما يتم هذا التأهيل وإعادة التأهيل على مستوى البلديات أو على مستوى الولاية لبعض الإطارات وقد قدرت نسبة ذلك ب59.70%، والشيء الملاحظ هنا أيضا هو إعتماها الكبير على نوع التأهيل العملي(التطبيقي) وهو ما أكدته نسبة 46.27% من العينة، ذلك أن موظفي البلديات يعتبرون أن نوعية أداء العامل للعمل يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية التكوين والتأهيل الذي يتلقاه، فعندما يكون تأهيل الموارد البشرية تخصصيا -تطبيقي- ودقيقا ويستجيب لحاجات العمل فهو يؤدي لا محالة إلى تحكم الموظفين في عملهم ويحسن من أدائهم وبالتالي الزيادة من ترقية الأداء وبالتالي ترقية الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.
- من جهة أخرى ثبت أيضا من خلال الدراسة الميدانية أن البلديات تعتمد بشكل أساسي على توصيات الإدارة المحلية للولاية في توجيه الموظفين للتكوين والتأهيل وهذا ما أكدته استجابة المبحوثين بنسبة 69.40% من أفراد العينة، باعتبارها الهيئة الوحيدة القادرة على تحديد الضعف في الهيكل التنظيمي وبالتالي قدرتها على رسم خطة أو برنامج محدد وفعال لتوجيه وانتقاء الأفراد الذين لهم القدرة على ملئ تلك الفجوة والضعف في منصب العمل الواقع في الهيكل التنظيمي. ولعل ما يؤكد هذا؛ هو توجيه التكوين فقط رؤساء المصالح والأمناء العاميين للبلديات وكذا رؤساء المجالس الشعبية البلدية خارج الولاية؛ وهذا ما صرحوا أفراد العينة وكان ذلك 100% أي أنه تم الاهتمام بالإدارة العليا كونها هي التي تقوم بالتسيير وتم إهمال الإدارة الدنيا، لذا نجد أن هناك إهمال كبير لفئة أعوان التحكم والتنفيذ كون هذه الفئة هم الأكثر احتكاكا بطلبي الخدمات.
- إن معظم أفراد العينة المستفيدين من التكوين يؤكدون رأيهم اتجاه الدورات التكوينية بأنها مفيدة وجيدة وقد كانت نسبة استجابة المبحوثين هو 68.66%.

- لكن وعلى الرغم من هذا فإن 80.59% من أفراد العينة صرحوا بأنهم بحاجة إلى فترات تدريبية وتكوينية أخرى جديدة وذلك لوعيهم بضرورة ووجوب الإستمرارية في التكوين، ولعل أهم سبب دفعهم إلى هذه الإقرار بهذه الحاجة هو محاولة تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم باعتبارها الكفيل يجعلهم يتحكمون في مهام مناصب عملهم والعمل على استيعاب الطلبات المتزايدة للمواطن وكذا اتساع الساكنة وتغلغل مجتمع المعرفة لدى عامة الشعب الطارفي على وجه الخصوص والجزائري على وجه العموم.

- وعطفا على ما سبق فإن ما يعيب سياسة الوزارة الوصية والبلديات أنه وعلى الرغم من حاجة الموظفين إلى فترات تكوينية وتأهيلية فإنها لا تأخذ طلبهم الشخصي بعين الاعتبار. وهذا ما أكدناه عند طرحنا لسؤال عن كيفية الاستفادة من التكوين وقد أكد بعض أفراد العينة أن رد الإدارة فيما يخص طلبهم الخضوع لتأهيل معين يواجه برد سلمي من طرفها لاسيما المهندسين والتقنيين الساميين في الإعلام الآلي وكذا المتصرفين الإقليميين، وهو ما يجعلنا نعتقد أن هناك بعض الإرتجالية من طرف بعض البلديات وكذا الإدارة المحلية في تعاملها مع رغبات الموظفين فيما يخص هذا الجانب، وخاصة تغييب وجهة النظر المباشرة للموظف.

- ولكن في المقابل وبالرغم مما ذكرناه آنفا من خلال المقابلات التي أجريناها مع الموظفين والملاحظات التي مرت بنا، وكذا الإجابات التي أدلوا بها في إجاباتهم على الإستمارة، فإن نسبة 55.22% من إجمالي أفراد العينة ذكرت أن إهتمام البلديات وكذا المسؤول الأول للولاية بالعملية التكوينية في تزايد مستمر، وهذا تنفيذا لتوصيات وزارة الداخلية، وهو شيء إيجابي يحسب لجهود مصالح الموارد البشرية وكذا بعض الأمناء العاميين في هذا المجال ولا يحسب عليها.

2- نتائج التساؤل الفرعي الثاني: للتكوين تأثير على أداء موارد البشرية وأهم الفوائد المرجو منه للفرد والبلديات معا

- معظم أفراد العينة يؤكدون بأن التكوين والتأهيل الذي خضعوا إليه مرتبط إلى حد كبير بمجال عملهم وقد كانت نسبة ذلك 73.13% وهذا ما يدل بأن الإدارة المركزية لاسيما الوزارة الوصية (وزارة الداخلية والجماعات الإقليمية) تقوم بتأهيل موظفيها وموظفي البلديات في التخصصات المناسبة والتي تلائم نشاط وعمل البلديات مما يساعد الموظفين على مواجهة مختلف التحديات والصعوبات التي تعترضه.

- لقد أكد أفراد العينة بأن تأهيلهم قد ساهم في تطوير أدائهم وهذا ما سجلناه عند طرحنا للسؤال: هل طور التكوين وإعادة التأهيل من قدراتك الوظيفية؟ فقد كانت نسبة تصريح المحوئين تقدر بـ 67.16%؛ وهو ما يؤكد بأن التكوين وإعادة التأهيل له تأثير على أداء موظفي البلديات لأن تكوين وتأهيل الموارد البشرية هو عملية تفاعل المورد البشري مع الخبرات التعليمية والتي تهدف بدورها إلى بناء وتطوير القدرات الذهنية والجسمية للموظف.

- ويتأكد لنا مرة أخرى بأن التكوين والتأهيل له تأثير على تنمية الموارد البشرية وهو التحسين من أداء العمال بعد تلقيهم التكوين وهو ما أكده أفراد العينة في إجاباتهم عن السؤال الموجه لهم إن تحسن أدائهم بعد التكوين والتأهيل وقد قدرت نسبة إستجابتهم بـ 76.86% هذا من جهة؛ وكذلك فإن عملية التأهيل عملت على توضيح الجوانب التي يجهلها الموظف في تخصصه مع رفع مستوى أدائهم مقارنة بقدراتهم الوظيفية وبالتالي الرفع من مستوى الأداء بالنسبة للفرد والإدارة الإقليمية معا. وهي الغاية التي نريد الوصول إليها هذا من جهة ثانية. وهو مؤشر على الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني.

3- نتائج التساؤل الفرعي الثالث: أهم المعوقات الوظيفية التي تواجه عملية تكوين المورد البشري ببلديات محل

الدراسة؟ وأثرها على ترقية الخدمات العامة

- وبالرغم من الأهمية البالغة لتأهيل الموارد البشرية ببلديات محل الدراسة، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات الوظيفية والتي تواجه عملية تكوين الموارد البشرية ببلديات ولاية الطارف؛ وهو عند إعداد الاحتياجات التكوينية والتي لا تعتمد على

الاحتياجات الحقيقية بل هناك عوامل أخرى تدخل مثل المحاباة واللامساواة ما بين الموظفين خاصة عند رؤساء الفروع والمصالح وهذا ما صرح به بعض الكوادر والأعوان التنفيذيين على إثر المقابلات التي قمنا بها معهم. إضافة إلى عدم وعي بعض رؤساء المصالح ورؤساء المجالس البلدية بالأهمية البالغة لتأهيل الموارد البشرية والتي حتما تؤدي إلى ترقية الخدمات العامة وقد صرحوا بذلك وقدرت نسبة ذلك بـ: 62.69%. ولكن مع هذا لا يعني بالضرورة وبشكل قطعي على فشل البلديات والإدارة المحلية في تخطيطها وتنفيذها لعملية التأهيل باعتبار أن الموظفين بشكل عام يحبذون الاستمرارية في التكوين وهذا ما أشرنا له سابقا.

ومنه فالهدف من عملية تأهيل الموارد البشرية هو تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم قصد أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وهو ما يبرز أهمية التكوين وإعادة تأهيل الموارد البشرية لدى جل الهيئات والمنظمات ومع اتجاه الوظائف في البلدية لأن تكون أكثر فعالية من جانب الخدمات وأكثر فعالية من جهة تحسين استقبال للمواطن الجزائري بصفة عامة. ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا الحديثة، لم تعد عملية التأهيل عملية اختيارية فحسب، لكنها أصبحت حتمية ضرورية.

- لقد أكد المبحوثين بأن الهدف من التكوين هو تأهيلي بالدرجة الأولى وقد كانت نسبة إجابتهم تقدر بـ: 54.48% ومنه فالتكوين هو بالدرجة الأولى تأهيل وتطوير الأفراد قصد تأدية مهامهم الحالية والمستقبلية على أحسن وجه.

- إن نسبة 97.01% من المبحوثين صرحوا بأن أهداف التكوين لم يتم مناقشتها بشكل صريح مع المتكويين، بالرغم من إقرار ونسبة 97.01% من الموظفين أقرروا على أن أهداف التكوين ملائمة لحاجاتهم وتوقعاتهم، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول بأن البرامج والأساليب التكوينية والتأهيلية تتماشى ومتطلبات وتنمية الموارد البشرية، هذا من ناحية أما من ناحية أخرى فإن التأهيل العملي (التطبيقي) يساعد أكثر على الحصول على المعلومات التي يحتاجها الموظف في مستقبله المهني فإننا نجد أن 68.66% من المبحوثين يرون بأن الدورات التكوينية والتأهيلية التي استفادوا منها كانت جيدة مما جعلهم يوصون زملائهم الذين لديهم نفس الحاجات الوظيفية بتلقي هذا النوع من التكوينات بنسبة 97.01%، وبهذا صرح أغلب الموظفين بأن مستوى محتوى البرامج والعملية التأهيلية جيدة، لأنها من خلالها أصبحوا على وعي جيد بالمهام المنوطة بهم لاسيما الخاصة بكيفية معاملة المواطنين طالبي الخدمات.

• نتائج الدراسة في ظل النظريات السوسيو- تنظيمية :

- ومن خلال نتائج الدراسة نجد أن النظرية البيروقراطية قد أولت الاهتمام بالتكوين والتأهيل كعامل رئيسي ومطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وبالتالي العمل على ترقية والتطوير من العمل الإداري وصولا إلى ترقية الخدمات العامة التي تقدمها الإدارات العمومية الجزائرية لاسيما الإقليمية كما تنص على ضرورة توفر درجة عالية من تخصص العمل، مما ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة، وبهذا يتم تكوين الأفراد من أجل تحسين الأداء، فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة تم تكوينه وتأهيله عليها (السلمي، 1980، ص32).

- أما تايلور حسب نظريته الإدارة العلمية؛ فقد نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هما : عامل الأجر الذي لا بد أن يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل (الأجر بالقطعة) وتأمين التكوين والتأهيل كأداة فاعلة لتحقيق المردودية وبالتالي وصولا إلى خدمة راقية مع تأكيد على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

- أما " شولتز" حسب نظرية الرأسمال البشري فقد أكدت على عملية التعليم والتأهيل باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة، وتعد محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح، إلى جانب تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات،

- ونفس الشيء ذهب إليه ازبورن وزميله غايبلر من خلال نظريتهما إعادة اختراع الحكومة اللذان ابتكرا فكر جديد في الإدارة عام 1992 بعنوان إعادة النظر في وظائف الحكومة Government Re-inventing وجه فيه عدة انتقادات للحكومة الأمريكية وللطريقة التي تعمل بها، وذلك بالاعتماد على تنمية الموارد البشرية من خلال عملية التكوين.

لذا مما سبق نجد أن للتكوين وإعادة التأهيل أهمية بالغة في حياة الموظف وله مكانة هامة في الإدارة الإقليمية كونه يساعد على ترقية الخدمات العمومية، إلا أنه يبقى بعيد عن التطلعات التي يتمناها المواطن الجزائري لاسيما من خلال تقديم الخدمات، لكون هناك بعض العوائق البيروقراطية منتشرة وكذا المظاهر السلبية في الإدارات الجزائرية والإقليمية على وجه الخصوص.

خاتمة :

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني أن تكوين وتأهيل الموظفين له مكانة، كما يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المنظمات من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن البلديات من تحسين أداء موظفيها. وبالتالي تحسين العلاقة مع مواطنيها وتقريبها منهم من خلال ترقية الخدمات المقدمة لهم، وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول مكانة تأهيل الموارد البشرية بالإدارة الإقليمية ودورها في ترقية الخدمات العمومية؛

لذا فإن ممارسة الأدوار والمهام المسندة للإدارة الإقليمية بشقيها: الخدماتي والإنمائي يتطلب وجود مورد بشري مؤهل وذو كفاءة وخبرة، قادر على التخطيط والاستشراف، ومنه يعتبر تأهيل المورد البشري من أهم الأولويات التي يتم بموجبها تأهيل وترقية المرافق العامة ومنها التحسين والارتقاء بالخدمة العمومية من أجل التكفل الأمثل بانشغالات المواطنين حسب ما سطرته الدولة الجزائرية. وشددت على ضرورة إيلاء أهمية قصوى للعنصر البشري والتكفل به من ناحية التأطير والرسكلة من أجل تقديم خدمات أفضل للمواطنين والتكفل بانشغالهم اليومية..

لذا فقد أوصت الحكومة ممثلة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية إلى الإدارات المحلية والتنظيم والشؤون العامة ومديريات الوظيف العمومي لجميع الولايات أن تعمل على تنظيم دورات تكوينية وتأهيلية لفائدة كل الموظفين الإداريين على مستوى الدوائر والبلديات من أجل التحكم في مختلف الملفات المسيرة من طرفهم .

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية

- جمعة النجار، فايز وآخرون. (2010). أساليب البحث العلمي، ط2، دار حامد للنشر، عمان.
- الجوهري، محمد محمود. (2000). أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حسان محمد، الحسين. (1999). موسوعة علم الاجتماع، ط 0، الدار العربية للموسوعات، بيروت.
- السلمي، علي. (1980). تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت.
- عبد الرحمن بن علي، الغامدي. (2010). قيم المواطنة لدى طلاب الثانوية وعلاقتها بالأمن الفكري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عبد المؤمن، علي معمر. (2008). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية " الأساسيات والتقنيات والأساليب"، ط1، منشورات جامعة 07 أكتوبر، ليبيا.

عبد الوهاب، برحال .(2011). دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة ، الجزائر .

عليان، يحي مصطفى، عثمان محمد، نيم .(2000). مناهج وأساليب البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان.

القانون 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم : 37 لسنة 2011

المنشور الوزاري رقم 236 - 2013 المؤرخ في 27 جويلية 2013 يتضمن تنفيذ الأحكام المتعلقة بالإحالة على التقاعد.

المراجع باللغات الأجنبية :

Alain BEITONE et autres .(2008). **Dictionnaire des sciences économiques**, 2ème édition, Armand colin, Paris, France.

Wearther J.R .(1990). **la gestion des ressources humaines**, Canada.

المواقع الالكترونية:

- المفاهيم الإدارية ، إعادة تأهيل الموارد البشرية، انظر الموقع التالي : <https://hbrarabic.com>