

## مقاربة الموارد البشرية وعصرنة الإدارة البلدية في الجزائر

### THE APPROACH OF THE HUMAN RESOURCES AND THE MODERNIZATION OF THE MUNICIPAL IN ALGERIA

د. هشام بن ورزق

جامعة محمد مين دباغين سطيف2(الجزائر)، [hichemprof@yahoo.fr](mailto:hichemprof@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2021/03/30 تاريخ القبول: 2021/05/03

#### الملخص:

تستوجب عصرنة الإدارة البلدية وتحسين أدائها للخدمة العمومية وضع آليات تنظيمية قادرة على تفعيل دور المورد البشري البلدي كشرط مبدئي، لذلك يجب أن يضمن النظام البلدي لأعدائه الاحترافية والكفاءة التقنية والإدارية، للسهر على حسن إدارة المرفق وتحسين أدائه. وللوصول إلى هذه الغاية لا بد من وضع العون البلدي في إطار مقارنة تطوير المورد البشري، لكن تطبيق مقارنة الموارد البشرية يواجه صعوبات جمة على مستوى البلديات الجزائرية. الكلمات المفتاحية: العصرنة، المورد البلدي، البلدية، الكفاءة.

#### Abstract:

Require a modernization of municipal administration and improve its performance for public service put mechanisms which are capable of activating the role of the municipal human resource as an initial condition, so the municipal system must ensure to his aides the professionalism, technical competence and management, for the good management of the facility and improve its performance. To reach this goal it is necessary to put a municipal aid within the framework approach of the development of human resource, but to apply the approach of the human resources is facing a great difficulty at the level of the Algerian municipalities.

**Keywords:** modernization, the municipal resource, the municipal, efficacy.

#### مقدمة:

فرضت التحديات المفاهيمية الجديدة التي أفرزتها العولمة على مستوى وظيفة المرافق العمومية في الدولة، سواء على المستوى المركزي أو الإقليمي، ضرورة استجابة هذه المرافق إلى مؤشرات تحقيق النجاعة وتحديث العلاقة بين الإدارة

والمواطن. كما استوجبت هذه المفاهيم إعادة النظر في أساليب تقديم الخدمة العمومية وتنظيم المرفق العمومي والانتقال إلى نظرة جديدة، يكون فيها التركيز أكثر على مفاهيم الفعالية، الكفاءة، الملائمة، النجاعة والعصرنة.

ووفق هذا السياق تواجه البلدية الجزائرية، تحديات تتعلق بضرورة الاستجابة إلى مؤشرات الفعالية وتحديث العلاقة بين الإدارة والمواطن، في إطار مفهوم المواطن الزبون، للوصول إلى تحقيق مقاربة حسن الأداء العمومي (la performance). ويفرض كل هذا المناخ إعادة النظر في أساليب التسيير العمومي البلدي وإدخال تعديلات جوهرية على وضعية ودور المسير داخل البلدية، حيث يتوقف نجاح البلدية في تحقيق خدمتها عمومية في مستوى التطلعات، علمد كفاءة وقدرة مواردها البشرية. فالموارد البشرية البلدية هي المحور الذي تدور حوله هو التنمية.

وللوصول إلى هذه الغاية لا بد من وضع العون البلدي في إطار مقاربة تطوير المورد البشري، الذي هو المسعى الأول والسابق لكل استثمار في شروط فعاليته ومردوديته. وهو ما يوجب أن تكون هذه الموارد منظمة في إطار قانوني، يضمن العقلانية العملية والقابلية للقياس والمرونة والانتقائية، بشكل يسمح لها بأن تكون أكثر إنتاجية وأعلى كفاءة. وقد قامت منظمة التسيير العمومي الحديث، بإدخال تغييرات عميقة علمستون تسيير الموارد البشرية، منذ أجل زيادة فعالية التعداد الإداري وتحسين مستوا الكفاءات، ووفق مقاربة مستوحاة من تقنيات طاعا الخاص. فالتوجه الجديد لعصرنة الإدارة العامة المركزية أو الإقليمية، يركز على تجديد الموارد البشرية وتكليفها، لجعلها أكثر مرونية وأكثر تأهيلا لتجويد الخدمة العمومية.

ووفق هذا السياق تطرح هذه المداخلة إشكالية: كيف يمكن لتطبيقات مقاربة الموارد البشرية أن ترفع كفاءة الإدارة البلدية في تقديم الخدمة العمومية وما هي

**العوائق التي تحول دون ذلك؟ ولبحث هذا الموضوع عيما كنت قد سيمالبحث الفكرتين أساسيتين:**

1- تطبيقات مقارنة الموارد البشرية على مستوى البلدية

2- عوائق مقارنة الموارد البشرية على مستوى البلدية

6- تطبيقات مقارنة الموارد البشرية على مستوى البلدية:

عرف التسيير العمومي بصفة عامة تشخيصا يتهمه بعدم الفعالية وعدم الإنتاجية، مع كونه مكلف ومفتقر إلى الكفاءة والفعالية. لذلك اتجهت مفاهيم التسيير الحديث إلى تطبيق طرق ومناهج القطاع الخاص على الإدارة العامة، مما يعني أن تخضع الإدارة العامة لآليات عمل السوق، التي من أهمها مقارنة الموارد البشرية (Françoise D, 1997, p97).

ويعد تسيير الموارد البشرية من بين أهم تطبيقات القطاع الخاص المعتمدة في الإدارة العامة، بهدف تحقيق النجاعة والفعالية. (Simon L, Tania S, 2008, p.534). المرتكز على تفعيل وتعزيز الرقابة المالية وتعزيز ديناميكية التسيير وتوضيح الأهداف ومتابعة الأداء وترقية طرق الشفافية في تقييم الأداء وتعدد مقاييس حسن الأداء. (Marcel G, 2009, p.81,82).

كما أن تحويل أساليب القيادة في المرفق العام وتدعيم مسؤولية المسيرين وترقية العلاقات مع المرتفقين، وفق منطق الموارد البشرية في المقاولات الخاصة، يهدف أساسا إلى ضمان حد أدنى من حسن الأداء المؤسسي والتنظيمي. (Françoise D, 1997, p97).

1-6- عصرنة الإدارة الحديثة أدى إلى إدخال تقنيات تسيير الموارد البشرية

### المطبقة في القطاع الخاص:

تعد سياسات العصرنة الادارية ترجمة لإدارة التحولات الكلية المتعلقة بمبادئ تنظيم الدولة ككل، وهي محكومة بنفس المبادئ الكلية المتمثلة أساسا في:

- إدخال المرونة اللازمة على قواعد سير الوظيفة العامة والعمل على تخفيض تكلفة موظفي المرفق الإداري.

- تفضيل ومنح الامتياز لحسن الأداء الإداري من خلال تحديد مؤشرات النتائج وتطبيق أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة والمسؤولية. وخاصة من خلال منح الاستقلالية في نشاطات الأداء.

- تحسين الخدمة المقدمة للمرتفقين ووضع منظومة تقييم للمؤسسات الادارية العمومية.

وكل هذه العناصر تشكل اليوم ما يسمى بعناصر المنظور الجديد للتسيير الحديث، الذي يقوم أساسا على أساس إدخال آليات تسيير القطاع الخاص في تسيير القطاع العام. (Jacques CH, 2004, p.72)

### 1-1-1- استلهام قيم القطاع الخاص في نظام التسيير الإداري العمومي ومنح

#### المسؤولية للمسيرين وفق منطق تسيير المقاولات

يعد استلهام روح وقيم التسيير التي تعرفها المقاولات ومحاولة تطبيقها على القطاع العام، قلب ومحور سياسات العصرنة. ووفق هذا السياق تحتاج علاقة الإدارة بالمواطن إلى التشبع أكثر بقيم القطاع الخاص في تقديم الخدمة للمرتفقين وترقيتها. مما يستوجب أن يقوم المرفق العام المكلف بتقديم خدمة ما، بدراسة منهجية لاحتياجات مرتفقي الخدمات العمومية وما ينتظرونه من ذلك المرفق، من أجل وضع سياسة استباقية وإرادية في إدارة وإشباع رغبات المواطنين، لخدمة وتنمية وترقية النجاعة في المرفق العمومي.

وكل هذه المقاربات تفرض إعادة النظر في الإطار القانوني الذي ينظم ويتحكم في المرفق العمومي، على اعتبار أن هذا الإطار يقف حجر عثرة في وجه التسيير الحديث للإدارة. فهو ينتمي إلى نموذج الدولة السابقة على نموذج دولة ما بعد الحداثة. (Jacques CH, 2004, p.72).

## 1-1-2- مظاهر تجسيد القانون لتقنيات القطاع الخاص على مستوى تنظيم

## القطاع العام

يمر اعتماد آليات القطاع الخاص في تسيير القطاع العام والتي من أهمها تقنيات تسيير الموارد البشرية حتما عبر اعتراف القانون بهذه الآلية. وبهذا الصدد يجب التنويه إلى أن الإطار القانوني المنظم للموارد البشرية في القطاع العام، يعرف منظورين مختلفين من حيث مدى تقبله وتطبيقه من قبل الدول.

فبالنسبة للدول والحكومات غير المتحمسة لحركية الوظيفة العامة والاستجابة لضروريات العصرنة، فإن مدلول تسيير الموارد البشرية في القطاع العام بها، يعني تغيير جزئي يشمل أنظمة الأعوان العموميين من خلال ما يلي:

√ استبدال جزئي للقواعد المطبقة فيما يخص تسيير التوظيف والمستقبل المهني بقواعد جديدة، تسعى إلى إضفاء نوع من المرونة على أداء العمل العام.

√ العمل بعدم ديمومة الوظائف في الإدارة العامة.

√ إدخال تعديلات على نظام التوظيف من خلال الاختيار الحر للمتشحين، الذين يتنافسون فيما بينهم للحصول على منصب ما، حيث تكون الكفاءات المطلوبة لشغله هي الفيصل في حصول أي منهم عليه.

√ اعتبار أجر العون العمومي وشروط العمل، مسائل تفاوضية بين الإدارة المستخدمة والفائز بالمنصب من المترشحين. (Françoise D, 1997, p.98).

ويعد تأسيس الوظيفة العامة المنظمة وفق مبادئ حسن الأداء والتنافسية والمحكومة بقواعد مجردة، نتيجة وثمرة لعدة عمليات معقدة ودقيقة. (Françoise D, 1997, p.98). فالمنطق البيروقراطي لقانون الوظيفة العامة في القطاع العام قد يكون له مبررات عند بعض الدول، لكن هذا التنظيم ولد سلوكيات بيروقراطية ليس لها أي تبرير قانوني. (Jacques C, 1999, p.198-200). وبدون شك فإن الآليات المدرجة في قانون الوظيفة العامة لا بد أن تستبدل

على الأقل بآليات الموارد البشرية ولو بشكل نسبي، وذلك بسبب أن هذه الآليات تعد عقبة في وجه تحسين أداء الوظيفة العامة، حيث تتجه نحو البيروقراطية أكثر من الاتجاه نحو تفعيل التسيير، والتي نذكر منها:

\_ من العون وضمانه لوظيفته وتثمين الترقية عن طريق الأقدمية: حيث تعد أنظمة التوظيف العمومي التي تمنح لأعوانها ضمانا للتوظيف طيلة مسارهم المهني، سببا رئيسيا في عدم فعالية أداء هؤلاء الأعوان. فالإداريين في ظل هذا النموذج غير قلقين حقيقة من حسن أدائهم. (Jacques C ,1999,p.195.)

\_ عدم تناسب نظام التأديب مع التسيير الديناميكي للموارد البشرية: يفرض التسيير الحركي للموارد البشرية، قبول هامش للمناورة يعزز المبادرات الخاصة ويمنح أكثر مسؤولية للعون في اتخاذ القرار. لكن نظم التأديب الجامدة تشكل عائقا أمام هذا التسيير الديناميكي.

\_ عدم انسجام نظام التنقيط مع ضروريات الاستحقاق: فالمنطق البيروقراطي لأنظمة التنقيط وتقييم العون العمومي، يشكل عائقا في وجه المبادرة الخلاقة للعون وكذا تثمين جهوده لرفع مردودية المرفق العام. (Jacques C , 1999,p.204.)

ومن أجل تعديل هذه الآليات المنظمة قانونيا بغرض التوفيق بين الأداء العمومي وخصوصيات التسيير العمومي، لا بد أن تتفادى الإدارة وتتجاوز المقاربة القانونية والمالية الكلاسيكية في تعاملها مع أعوانها وموظفيها. بل بالمقابل من ذلك لا بد من مراعاة المناخ والعلاقات الاجتماعية، من أجل إدماج مقاربة تسيير الموارد البشرية وفق منظور القطاع الخاص ومن خلال آلياته، مثل اعتماد التسيير التوقعي للأشغال والوظائف، التكوين، الحوكمة، حلقات الجودة...

يعني تسيير الموارد البشرية في القطاع العام أن يعامل العون العمومي كأجير في القطاع الخاص، مما يعني إزالة الاختلاف بين الأنظمة الأساسية للعون أو الأجير. وبالتالي ففي الإدارة أو المقابلة يظهر العون والأجير كرأس مال أو مورد يجب

استعماله أحسن استعمال، من خلال إشباع رغباته واهتماماته للوصول إلى تحفيزه وتثمين قيمته، في إطار تنظيم الإدارة والمقابلة على حد سواء Jacques (p.72, CH, 2004,

## 2-1- تطبيقات مقارنة تسيير الموارد البشرية وحسن الأداء المؤسستي

### والتنظيمي في القطاع العام

تهدف وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق النجاعة والفعالية، من خلال تحديد الخطوط التوجيهية الكبرى لحسن الأداء والمعايير المحددة لذلك. لكن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى. فمعيار أداء الخدمة في أقل وقت وأقل ثمن يعد معيار لنجاعة العمل وحسن الأداء. كما يعد الامتياز في المنظمات عالية الجودة المؤشر المعتمد لقياس حسن الأداء. (Simon L, Tania S, 2008, p.534.)

### 1-2-1- المنظور الحديث لمفهوم الموارد البشرية يركز على النجاعة والفعالية

يرجع تاريخ تسيير الموارد البشرية وأساليبها ومهامها واختصاصاتها إلى تطور الاقتصاد العالمي ونظرته إلى مختلف مكونات الإنتاج وعناصره، وقد مرت بأربعة مراحل أساسية: (Geneviève L, 2004, p. 15.)

\_ إدارة المستخدمين لعقلنة القيادة: تأسست هذه المرحلة على أفكار هنري فايول في معالجته للإدارة الصناعية والعامّة. فقد كانت طرق التسيير والإدارة في هذه المرحلة تهدف إلى إيجاد الوسائل الأكثر عقلانية للقيادة واختيار الإجراءات الواضحة غير القابلة للنقاش، مع تفادي العمل ضد الأهداف المحددة. فمركز الاهتمام في هذه المرحلة كلها هي الإدارة المستخدمة أوروب العمل. ( Jean M, 2006, p.12. )

ارتبط ظهور وظيفة المستخدمين بعلوم التسيير وتقنياتها في إطار تحديث العديد من المفاهيم، كتوظيف التنظيمات والجماعات، تعريف الطبقات الاجتماعية ومعرفة العقلية وتحديد طبيعة علاقات التبعية الوظيفية. وكل هذا كان نتيجة القانون الاجتماعي المشكل من المعاهدات والقوانين الاجتماعية. بالإضافة إلى ما

فرضه التطور التكنولوجي من ضرورة التأهيل، التكوين، الأجور، التوظيف وشروط العمل بالنسبة للمستخدمين.

\_دعم العلاقات الإنسانية لتحسين بيئة العمل: تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية تيارا مهما في علم اجتماع العمل. وقد كان له تأثير كبير على وظيفة المستخدمين كرد على نظرية التنظيم العلمي للعمل لفايول. حيث أبرز هذا التيار محدودية هذه النظرية من خلال التركيز على إبراز دور الحماس والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية بمهمة المقاولات ومردوديتها.(.12, p. 2006, Mi Jean)

\_التحول إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية لجعل الموارد البشرية فاعل وشريك: حل مصطلح الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد. وتم هذا التحول عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية للأفراد وإدارتهم في المؤسسات وحتى يصير مديرو الموارد البشرية بالمؤسسات فواعل وشركاء في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.(علي غربي، بلقاسم بلقاسم، إسماعيل قيرة، 2002، ص 17.)

وبهذا تم التحول من فكر إدارة الأفراد إلى نظرة أشمل وهي نظرة الموارد البشرية، في إطار عملية احترافية تسيير الأفراد. فقد جاء مفهوم الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين المسؤوليات العادية للعنصر البشري وبين موقعه كشريك استراتيجي لإدارة المؤسسة. فصارت وظائف إدارة الموارد البشرية تشمل استقطاب وتعيين الموارد البشرية وتحفيزها وتدريبها. (كامل برب، 2008، ص 43- 45) .

## 2-2-1- أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية بالقطاع العام

يتميز التسيير العمومي عن التسيير في القطاع الخاص بمجموعة من الفوارق، تتمثل أساسا في:(.164- 166, p. 2001, Abdelmadjid A)



\* **الاختلاف في الأهداف النهائية:** فهدف التسيير في القطاع الخاص محكوم بدوافع داخلية للاستمرار والتطور في ظل المنافسة، بينما في القطاع العام خاضعة إلى أهداف خارجية يفرضها القانون بكل جموده.

\* **غياب المردودية الاقتصادية:** فالإدارة العامة غير مطالبة بتبرير المردودية الاقتصادية لأنشطتها، فالقيمة المضافة مفهوم يستعمل في القطاع الخاص وغير معروف بشكل عملي في تحليل أنشطة المرفق العام، الذي يركز أكثر على مبادئ العدالة والمساواة بغض النظر عن الفعالية الاقتصادية.

\* **عدم خضوع المرفق العام بشكل حاد للمنافسة:** فبعض المرافق العمومية تمارس احتكارا أو شبه احتكار، يمنحها امتياز عدم الخضوع لقواعد السوق والمنافسة. وهو ما يجعل أنماط التسيير بها غير معنية بضرورة التحديث، لمواجهة خطر المنافسة وعدم الربح.

\* **التسيير العمومي نظام بيروقراطي معقد:** يظهر المرفق العمومي مسيرا بشكل بيروقراطي، من خلال تعدد مجالات النشاط وتشعبها، ووجود الحواجز الإدارية والتقسيمات المختلفة التي لا تسمح بحل المشاكل وتعدد أداء الخدمة العمومية، ووضع نظام الوظيفة العمومية وما يترب عنه من آثار سلبية على أداء العون العمومي، الذي يعاني من ثبات وروتينية مردوديته.

\* **خضوع التسيير العمومي للاعتبارات السياسية:** رغم خضوع نشاط المرفق العام للقانون بمفهومه الواسع، إلا أن توجهات الإدارة العمومية تبقى رهينة الاعتبارات السياسية، التي لا تراعي غالبا النجاعة والفعالية.

\* **صعوبة خضوع التسيير العمومي إلى رقابة فعالة:** تخضع المقاولات الخاصة إلى مؤشرات واضحة كمعدلات الربح والمردودية، بينما يصعب خضوع أداء المرفق العام إلى رقابة فعالة وعملياتية، حيث يكفي توافق عمل المرفق العام مع القانون، لاعتباره مقبولا دون النظر إلى مدى ملائمته.

ويقع على إدارة الموارد البشرية في مواجهة حسن الأداء، القيام بمراعاة تحقيق عناصر مختلفة، مثل العمل على احترام المواعيد، التحكم في التكلفة والجودة، إدخال المرونة ومنطق الابتكار وتسيير تعدد وتنوع المنتج أو الخدمات. وتعتمد إدارة الموارد البشرية في تحقيق كل هذه العناصر التي قد تبدوا متناقضة، على مقارنة تنافسية الإنسان المعتمدة أساسا على الاستقلالية والمسؤولية. (Jean M, 2006, p.48, 49)

لقد أدركت المؤسسات الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية للنجاح. وأن المورد البشري هو الأساس في اكتساب الميزة التنافسية لها. كما سلطت الضوء على محورية الموارد البشرية في تطوير أساليب تفكير جديدة ووضع ديناميكيات جديدة اقتناعا بمكانة الفرد، تحت تأثير الثورة الهائلة من تكنولوجيا المعلومات وتأثيرات العولمة المختلفة. (كامل بربر، ص 20-21)

إن تحول الاهتمام من إدارة الأفراد على مستوى القطاع العام والإجراءات المتعلقة بتسيير الأعوان لدى الدول المتطورة، كان يهدف أساسا إلى رفع القدرة التنظيمية وحسن الأداء المؤسسي الذي يركز على:

✓ يجب أن يراعي الوضع التنظيمي في أي مؤسسة، اعتبار المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات. فالمورد البشري عنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.

✓ التسليم بأن الإنسان يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية في أي مؤسسة يعمل بها ولا يقبل بمجرد الأداء السلبي لمجموع المهام التي يحددها له الهيكل التنظيمي. لذلك فإن الإنسان شريك وليس مجرد أجير. مما يعني ارتباط إدارة الموارد البشرية بكل قطاعات النشاط بالمؤسسة.

✓ تعمل إدارة الموارد البشرية على تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمؤسسة وتقييم الطاقات والقدرات مع مقارنتها مع متطلبات الأداء وظروفه، ثم تحديد الفرق

بين هيكل الموارد البشرية المراد الحصول عليه وبين الهيكل والمحتوى البشري الحالي للمؤسسة والبحث عن سد هذا الفرق من خلال الاستقطاب والتكوين. مع اعتبار العمل في شكل فريق أو مجموعة سببا في زيادة النتائج والمردودية. لذلك لا بد من العمل على تطوير كفاءات العمل الجماعي وتنمية روح الفريق. (علي غربي، سلطانية بلقاسم إسماعيل قيرة، ص 51، 52)

√ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تمنح لأفرادها مهارات اتخاذ القرار وصولا إلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الذي هو الاتجاه العالمي للموارد البشرية. فتخطيط وتنمية الموارد البشرية ليس هدفا في حد ذاته، بل هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف وتحويلها إلى صورة كمية في صورة نواتج مستهدفة، ثم تحديد الوسائل والموارد الضرورية لتحقيقها وتوفير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية وتحديد وسائل وأساليب استخدامها لتنفيذ الخطة وضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد من أجل جعل الموارد البشرية لأي مؤسسة منتجة للسلع والخدمات بالقدر المطلوب والكافي في الوقت وبالمواصفات الصحيحة، وهذا هو مفهوم النجاعة. وأن تكون الموارد البشرية لأي مؤسسة مستقرة، بحيث يكون معدل ونسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل أقل ما يمكن، مع ضمان احترام القوانين والتنظيمات والإطار القانوني للعمل، الذي من المفروض أن يسعى إلى تفعيل دور الموارد البشرية بالمؤسسة. (Simon L , Tania S, 2008, p.28.)

وأن تكون هذه الموارد البشرية فعّالة، والتي تعني الوصول إلى المردودية التي تعني ألا يحقق الأفراد المطلوب منهم فقط، بل يحققونه بأحسن الطرق وأقل التكاليف وفي أقصر وقت. (علي غربي، سلطانية بلقاسم إسماعيل قيرة، ص 19-27)

√ مراعاة سرعة تأثير الموارد البشرية بالمتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية، مما يوجب تكييف سياسة المؤسسات العامة والخاصة مع هذه المتغيرات. ويستوجب ذلك أن تكون الموارد البشرية شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية

على مستواها. ومنحها دور المبادرة في التنبؤ والتخطيط، مع فهم تأثيرات العولمة، المنافسة، وسائل الإعلام والاتصال. (حسن راوية، 2005، ص 13).

#### 7- عوائق مقارنة الموارد البشرية على مستوى البلدية

يؤدي استعمال الموارد البشرية لكل هيئة أو مؤسسة بطريقة عقلانية تحصيل مردودية وخدمات أفضل، من خلال أساليب وإجراءات عمل ومنظومة تكوين وانتقاء، تحفيز وجزاءات. (سعيد مقدم، 2004، ص 29-30)، لكن المورد البشري قد يصبح عائقا كبيرا إذا كان تسييره لا يتطابق مع المهام المنتظرة منه (فضيلة سكايمية، 1، 1994)، خاصة وأن واقع الإدارة البلدية ببلادنا لا يشجع على إقامة قواعد جديدة. (أحمد رحمانى، 1997، ص 42).

وقد أفرز افتقار الوظيفة العامة إلى استراتيجية واضحة لتقديم الخدمة العمومية (سعيد مقدم، ص 2001، ص 29)، إلى عدم الاهتمام بتنمية سياسة معقولة للموارد البشرية. (علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، ص 27-28)، مما يفرض وجوب تحسين وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى البلدية، للتوفيق بين التطور التكنولوجي وتوسع مهام البلدية والتحكم في متغيري التعداد والمؤهلات.

#### 1-2- سمات نمط إدارة الموارد البشرية البلدية "وظيفة مهمشة

تضافرت عوامل قصور الإطار القانوني للعون البلدي وكذا وضعية البلدية ماليا وتنظيميا وممارسات الواقع السياسي والإداري معا، لكي توجد لنا وضعا مميزا لوظيفة الموارد البشرية بالبلدية، تتسم بتدني موقعها في الهيكل التنظيمي، وقد ساهمت الثقافة الادارية السائدة على مستوى البلديات إلى تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى مجرد مصلحة، تتولى تنفيذ القوانين واللوائح دون أي مبادرة تنسجم مع مقارنة الموارد البشرية الحديثة.

## 2-1-1-1-2- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

إن الإطار القانوني الذي تخضع له إدارة تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي، لا يضمن تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العامة، خاصة بالبلديات. ويظهر ذلك من خلال الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغلي تلك الوظيفة (علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيبرة، ص 22). فوظيفة إدارة الموارد البشرية منصهرة في تنظيم لا يسمح لها بالبروز، لهذا يقاطعها الأطارات. فهي تتخذ شكل مكتب أو فرع، وعادة ما نجد بالبلديات مكتب للمستخدمين به فرع المستخدمين المؤقتين وفرع المستخدمين الدائمين. وما دام المسؤولون لا يعيرونها أي اهتمام، فلا يعمل بها إلا ذو الكفاءات المنخفضة كملحق بلدي مثلا، وهؤلاء لا يقدرن أهمية تغيير نمط التسيير (نبيلة بولغمان، 2000، ص 23). فوضعية وظيفة الموارد البشرية البلدية لا تعدوا أن تكون وظيفة هامشية في كل البلديات، ينحصر دورها في مسك ملفات المستخدمين وتسيير مساهم المهني بالمعنى الضيق، دون أي مبادرة لوضع سياسة واضحة للتعامل مع المستخدمين البلديين.

إن وظيفة تسيير المستخدمين تتم بطريقة تقليدية ومركزة على مستوى مسؤول المستخدمين الذي يدير أكثر من أن ينشط. وقد أدى عدم الاهتمام بهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي، إلى عدم إدراك أهمية الانتقال إلى تسيير حيوي للموارد البشرية من طرف المسؤولين، خاصة وأن المسؤولين السلميين لا يتدخلون في تسيير مستخدميهم لوجود مصلحة تكفل بذلك. وهذا عكس متطلبات التسيير الفعال، الذي يتطلب تدخل كل الفاعلين للتحفيز والتنشيط. وقد أدت هذه الوضعية إلى غياب عنصر الاتصال عن هذه الوظيفة. رغم أنه وسيلة لتحسين وتطبيع علاقات العمل في السلم الإداري. خاصة بالنسبة للبلدية لوجود العنصر السياسي بها وحل ما ينشأ من نزاع بين السياسيين والإداريين وهو وسيلة لإشراك الموظف وتحسيسه بالانتماء للبلدية.

أما الهياكل التنظيمية والتي من المفروض أن تحدد مواقع ومهام كافة الموارد البشرية، بشكل يسمح بالتركيز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وذلك من خلال تحديد مراكز المسؤولية وكيفية اتخاذ القرارات، (كامل بربر، ص 33) فهي غير مصممة بشكل علمي. وتبعاً لعدم وجود هياكل تنظيمية جيدة بالبلدية لا توجد دراسة خاصة بالمناسب، مما يطرح مشكل توزيع وتنظيم المهام. ذلك أن الهياكل التنظيمية الموجودة تقتصر على ذكر بعض الوظائف بصفة غير دقيقة دون تحديد عدد الأشخاص المخصصين ومؤهلاتهم لأداء مهمة ما، مما يؤدي إلى غياب المسؤولية. فقد يتقاسم ثلاثة موظفين وظيفة واحدة في البلدية وهي لا تتطلب إلا موظف واحد. وهذا ما ينتج عنه عدم التطابق بين التعداد والأعباء الفعلية للنشاط. وكذا الانشغال الضعيف للموظفين وبروز ظاهرة التغيب.

وتؤدي كل هذه العيوب في الخلاصة إلى سوء تنظيم العمل وغياب معايير محددة مسبقاً لطريقة التنظيم. زيادة على جهل الموظفين بالغاية والهدف من عملهم، لأن توضيح ذلك يعد من صميم عمل وظيفة تسيير الموارد البشرية المهملة في ظل هذا التنظيم الهيكلي. وقد لوحظ على مستوى وظيفة الموارد البشرية البلدية، غياب نظام معلومات اجتماعية. فعادة تملك البلديات الملف الفردي للموظفين الذي يسمح لها بمتابعة التطور في التعداد، الذي لا يراجع ولا يحدث عادة. مما لا يساعد في التسيير الفعال، فلا يمكن معرفة مؤشرات التسيير لغياب هرم الأعمار. مما يعرقل وضع جدول تقديري للإحالة على التقاعد وغياب إحصاء التكاليف الأجرية بصفة مستمرة والجهل بمعدل الغيابات وانشغال الموظفين (نبيلة بولغمان، ص 24-25).

كما تعاني الوظيفة البلدية ككل من نقص استخدام استعمال التكنولوجيات الحديثة كالإعلام الآلي، ما يجعل أداء البلدية يتم بأكبر ثمن وبأقل جودة. وفيما يخص تسيير المستخدمين فإن غياب الإعلام الآلي يبدو للوهلة الأولى ملاحظاً. لذلك

فإن الحصول على المعلومات الخاصة بالكتلة الأجرية، ميزانية التسيير، التعداد وفق التصنيف الاجتماعي المهني، التوزيع حسب الوظيفة أو السن صعب. فالتسيير اليدوي مضيق للوقت ومعقد وبه الأخطاء. لذلك فإن سياسة تسيير الموارد البشرية تستلزم نظاما للإعلام الآلي. ويمكن لمسيير البلدية العمل على تحسين هذه الوضعية بالتدرج، مراعاة للحالة المالية الصعبة التي تمر بها البلديات عموما. وفي البداية لا بد من تدعيم مصالح الميزانية ومصلحة تسيير الموارد البشرية بأجهزة الإعلام الآلي بالنظر إلى حساسيتها، ثم استكمال العملية بالتدرج بخصوص مجموع المصالح البلدية (أحمد حماني، ص 114-115).

### 2-1-2- انحصار وظيفة الموارد البشرية في الجوانب القانونية والتنفيذية

ينحصر عمل وظيفة الموارد البشرية في كثير من الحالات في إجراءات التعيين، حساب الرواتب ومتابعة الدوام وغيرها من أعمال التنفيذ اليومية. وهي بهذا تفتقر لرؤية مستقبلية للاحتياجات. فأغلبية البلديات ليس لها تصور واضح عن هيكل الموارد البشرية في فترة 5 سنوات أو 10 سنوات قادمة (علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، ص 22-23).

وتتجه أغلب الكتابات المتعلقة بالموارد البشرية ببلادنا إلى التركيز على الأعمال الأساسية، التي يجب أن تتحملها وظيفة تسيير المستخدمين، خاصة في التوظيف، الاستحقاقات المالية، دون أن تركز كثيرا على مهامها في تطوير الموظفين، من خلال التكوين وتسيير الكفاءات والعلاقات الاجتماعية. (Geneviève L, 2004, p. 7.)

لقد بقيت وظيفة المستخدمين على مستوى البلدية ووظيفة تقليدية، مهامها التوظيف ذو الطابع الاجتماعي والتسيير لحركات العمال وتسجيل الغياب والعقوبات. بالإضافة إلى الأجور والترقيات، في ظل غياب استراتيجية لتسيير الموارد البشرية، بسبب نمط الترقية المعتمد والقائم على الأقدمية أكثر. وافتقار نمط التوظيف للدراسة المسبقة للاحتياجات، إضافة إلى نسبة التأطير الضعيفة وغياب برامج

التكوين. وكل هذه العوامل مجتمعة، جعلت وظيفة المستخدمين على مستوى البلدية ووظيفة ثانوية (نعيمة بوزينة، 1994، ص 3).

لكن لابد من تجاوز هذه المقاربات التحليلية إلى نظرة أخرى، مرتبطة بالبيئة التي تعمل بها البلدية وتأثير ذلك على الموارد البشرية، ذلك أن تقييم احتياجات البلدية فيما يخص الموارد البشرية، لا يقتصر على تطبيق قانون المستخدمين البلديين فقط. بل أن دور وظيفة الموارد البشرية يجب أن يتعدى إلى مراقبة كلفة الأجور وكذا العمل على وضع فن جديد للتسيير من خلال مساعدة الجهات السلمية في تسيير مواردها وتحفيز المسؤول على اعتماد أساليب التسيير بالأهداف والنتائج، حيث يقوم المسؤول المباشر بدور التنسيق والتنشيط بإيعاز من وظيفة الموارد البشرية (أحمد رحمان، ص 41). والعمل على تحسين شروط عمل الطب الوقائي، النظافة، الأمن، تنظيم وقت العمل. وكذا تكريس التسيير عن طريق الاتصال، الذي يظهر بالبلدية إيجابيا في شكل تأقلم الموظف مع الإجراءات الجديدة ومدى ارتياح الموظف والمسؤول والمواطن ككل من العلاقة القائمة بينهم ومدى تلبية رغباتهم جميعا (أمبارك تواتي، 1995، ص 46).

## 2-2- رهان تحسين وظيفة الموارد البشرية لضمان تسيير فعال

يعتبر دعم البلديات بالإطارات قليل الفائدة، إذا لم يسبق بالشرع أولا في تنظيم وظيفة تسيير الموارد البشرية. ذلك أن ترك هذه الوظيفة على حالها، قد يثبط عزائم الموظفين وبالتالي لا يتغير حال الخدمة البلدية. لهذا يجب البدء أولا بتنظيم هذه الوظيفة وتثمينها وتقييمها بانتظام (نبيلة بولغمان، ص 35). كما أن دور تسيير الموارد البشرية المتمثل في السعي إلى وضع ذهنية وطريقة تفكير ونمط من التسيير الحديث، يأخذ بعين الاعتبار البعد التسييري والبعد التوقعي. ويتطلب القيام بهذا الدور تزويد وظيفة الموارد البشرية بالوسائل، التي تسمح لها بالمساهمة المستمرة في تطوير أداء الإدارة (نبيلة بولغمان، ص 28).



## 2-2-1- دعم مكانة ودور وظيفة الموارد البشرية البلدية

لم يتحرك النظام العام للتوظيف العمومي مجالا كبيرا للمبادرة الفردية للمسؤولين البلديين أو تصور الحلول الناجعة في تسيير الموارد البشرية. لهذا فإن تغيير هذا الإطار شرط أساسي ومبدئي لتحسين وضعية الموارد البشرية البلدية. وفي هذا السياق لا بد أيضا من تدعيم وظيفة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي البلدي من خلال:

\_ جعل وظيفة الموارد البشرية البلدية عبارة عن مصلحة للتنسيق: بين مديرية الموظفين وجهة التسلسل الرئاسي، بحيث أن إدارة العمليات التي تمارسها السلطة الرئاسية على الأعوان التابعين لها، تكون مسؤولة عن تسييرهم. من خلال تحديد السياسات ومساعدة التسلسل الهرمي، في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين وتقييم نتائج أدائهم.(Ahmed R , 1997,p.41).

يجب أن تنظم وظيفة المستخدمين بطريقة تجعلها تأخذ جيدا على عاتقها الأعمال والمهام التي هي من بين أهم اختصاصاتها. والمتمثلة أساسا في تسيير التعداد، إجراء الإحصائيات، تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومراجعته، تسيير المسار المهني وتسيير التكوين. من خلال وضع وتحديد نموذج عملياتي لوظيفة المستخدمين، يسمح بتحديد نماذج التعاون والتنفيذ لأهم المهام وتقدير فتح أو غلق مناصب عمل، ونوعية التوظيف المطلوبة. ويمكن القيام بهذا النموذج من خلال مكتب دراسات أو استشارة. ويبدو أن الحصول على كفاءات لتدعيم وظيفة تسيير الموارد البشرية ممكن حاليا، في ظل تواجد المؤسسات المتخصصة في التكوين. لكن لا بد من وضع دفتر شروط للتكوين، يضمن حصول البلدية على موظفين لهم تكوين ملائم لهذه المهمة وعلى علم بمحيط البلدية وخصوصياتها.(أحمد رحمان، ص 97-99).

ويمكن وضع خلية للتسيير التوقعي في البلديات متوسطة النسمة مثلا 50.000 نسمة وأكثر. ولا بد من وضع هذه الخلية بالتنظيم الهيكلي وتحديد مهامها، فيعهد لها القيام بالمهام التالية:(أحمد رحمانى، ص 99-100)

√ تحديد الفجوة بين التعداد النظري والفعلي من الموظفين البلديين حتى لا تبقى الوظائف البلدية المهمة، شاغرة أو مشغولة عن طريق الموظفين المؤقتين، والتنسيق بين البلدية ومؤسسات التكوين للحصول على تكوين يراعي الحاجيات الفعلية للبلدية.

√ متابعة تقييم الكتلة الأجرية ومقارنة نفقاتها مع المداخيل العادية ما يسمح بتحضير مخطط تسيير الموارد البشرية على أسس دقيقة.

√ تحضير مخطط لتحضير خلف الموظفين المغادرين، من خلال دراسة الموظفين الذين سيحالون على التقاعد سنويا أو على المدى المتوسط، من خلال هرم أعمار الموظفين وعدد سنوات الممارسة الفعلية لكل موظف. فوجود هذه الدراسة يحقق العديد من الفوائد. فمن خلالها يمكن تعريف المناصب المحتملة أن تكون شاغرة مستقبلا، وتوفير طرق تعويضها، وفق التنظيم المعمول به عن طريق مسابقة داخلية أو خارجية، كالترقية بالاختبار والتأهيل المهني. ويجب بشأن بعض المناصب المفتاحية والمهمة بالبلدية تحضير الخلف قبل شغورها بمدة، حتى يتمكن الموظف الجديد بها من الحصول على الخبرة اللازمة من القائم بهذه المهام حاليا.

√ تحديد سياسة إعادة بناء التعداد وفق التوازن بين الفئات، حيث يمكن تقرير إجراء تحويل مناصب تنفيذية إلى مناصب تأطير.

\_ تحضير مخطط المسار المهني بالبلدية الذي يسمح بمعاينة العجز المستقبلي، خاصة عندما يخرج العون الكفاء مستقبلا. وإعطاء الوقت الكافي له لتحضير خلفه. ولا بد من الانتقال من منطق التنظيم والنظام الجامد إلى منطق التسيير الديناميكي، حيث تتضمن وظيفة تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى إدارة الموظفين والأجور

خمسة وظائف فرعية جديدة، وفق التنظير الجديد لمهام وظيفة تسيير الموارد البشرية: (نبيلة بولغمان، ص 35)

√ التحكم في التكاليف الأجرية وتحميل المصالح المسؤولية عن تضخم نفقات التسيير ونشر أدوات المراقبة على التكاليف.

√ توفير الطب الوقائي، النظافة، تحسين ظروف العمل والمناخ الاجتماعي والحرص على سلامة علاقات العمل.

√ قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة الجهات السلمية على تسيير موظفيها وتحفيز المسؤولين، بناء على أساليب قائمة على أهداف معينة، وتقييم النتائج وإسهام الموظفين في تحسين الخدمة العمومية. كالقيام بإجراء حلقات الجودة، التسيير بالأهداف وخاصة بالبلدية، أين يجب توضيح قيمة الموظف وعمله وهدفه بالنظر إلى اتصاله المباشر بالمواطن، فهو الذي يعكس صورة الدولة لدى هذا الأخير.

√ توسيع مهام وظيفة الموارد البشرية البلدية لكي تقوم بهذه الوظيفة لتشمل كل عناصرها المتمثلة في:

\* مهام التخطيط والتوقع: فوظيفة تخطيط الموارد البشرية توجب عليها القيام بعمليات ذات صلة بالتنبؤ بالقوى العاملة وتنميتها ورقابتها، من أجل تأمين الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمال بالأعداد وبالخواص المناسبة في الوقت المناسب.

ويقوم تخطيطها على توفير معلومات عن الهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف سياسات العمل، أساليب ووسائل العمل، مصادر استقطاب الموارد من المعاهد ومراكز التدريب، معلومات عن الأفراد وخصائصهم الجسمانية والفكرية (علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل فيرة، ص 85). كما تشمل عملية التخطيط، تحديد الأهداف وتحويلها لصورة كمية في صورة نواتج مستهدفة، ثم تحديد الوسائل

والموارد الضرورية، لتحقيق هذه النواتج واستعمال ورصد الموارد البشرية والمادية وتحديد الوسائل التي تستخدم في تشغيلها (حسن راوية، ص 27).

\*تسيير النزاعات: والقيام بدور الإعلام والاتصال، الذي يعني التحكم في تسيير الحياة المهنية، تسيير الرواتب، تقسيم الاحتياجات للتكوين والتسيير الاجتماعي، لعب دور في تنظيم التوظيف وتسييره الداخلي، تحديد إجراءات التعبير عن الحاجات ومشاركة المسؤولين في إعداد الطلبات، من خلال وضع سياسات استراتيجية وإجراءات وأنظمة تسيير الموارد البشرية ونشرها عبر المصالح المطالبة بتنفيذها.

\*مراقبة تسيير الموارد البشرية: حيث تهدف مهام مديرية المستخدمين، إلى ضمان التطبيق الصحيح والمطابق للقانون لتسيير الموظفين. ويمكن القيام بهذا من طرف المفتشيات العامة للتوظيف العمومي.

وبالنظر إلى كل هذه المهام يجب إعادة تنظيم هذه الوظيفة على مستوى البلدية وجعلها مقسمة بين مختلف المتدخلين والمعنيين بالتسيير، فهي العامل المشترك بين مسؤولي الهياكل. ولا تكون مقصورة على مديرية أو مصلحة مكلفة بالتسيير، حيث يشارك المسؤولون السلميون في تحديد الأهداف والاحتياجات وتحفيز الموظفين (نبيلة بولغمان، ص 36).

## 2-2-2- دعم وسائل عمل وظيفة إدارة الموارد البشرية البلدية

لابد من وضع نظام معلومات للموارد البشرية، للتحكم في التعداد والتوظيف والترقية والمسار المهني، للانتقال إلى التسيير التوقعي للموارد البشرية البلدية. وتمثل هذه الوسائل في وسائل تسيير الوضعية الإدارية ووسائل إحصائية.

\_ وسائل تسيير الوضعية الإدارية: لابد من جعل بعض وسائل تسيير الوضعية الإدارية إجبارية، ومراقبتها بصرامة من سلطة الوصاية. ويمكن وضع دليل يبين إجراءات التسيير والعمل وإعداد وتنفيذ المهام، كفتح المناصب وتحويلها وأنماط

التوظيف وتسيير الحياة المهنية والتكوين لتفادي النزاعات والتحكم في الإجراءات (نبيلة بولغمان، ص 36-37).

ولتحقيق إدارة الموارد البشرية البلدية لأهدافها، يمكن للإطار القانوني للتوظيف البلدي، أن يفرض على المسؤولين البلديين ضرورة العمل بالوسائل التالية:

- توفير البطاقة الفردية التي تلخص ما ورد في الملف الفردي للموظف كبيان حالته العائلية، وضعيته الإدارية.

- تحضير البطاقة الجماعية للمستخدمين، التي تضم معلومات خاصة بالتعداد الأعمار، الأقدمية والتوزيع على مختلف الوظائف البلدية.

- وضع جدول التعداد العام حسب كل مصلحة، مع ذكر رتبة الموظف شاغل المنصب، بمعنى توظيف تخصصي للموارد البشرية المتاحة لكل مصلحة.

- توصيف الوظائف بإعداد وصف بيانات للتعريف بالوظائف البلدية، كذكر اسمها وموقعها التنظيمي ومستواها، الواجبات المتكررة وغير المتكررة، المسؤوليات المادية والفنية المشترطة لأدائها، الصلاحيات، مدة الأداء المحددة، ما تشترطه من عمل ذهني أو جسدي أو مكتبي، المخاطر المحيطة بأدائها كالأضرار، الإصابات وغيرها. كما يتضمن توصيف الوظائف الإمكانيات والعراقيل والمخاطر والأضرار التي قد يتعرض لها شاغلها والعلاقة بينها وبين الوظائف الأخرى (علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، ص 71، 73، 87).

- توفير الوسائل الإحصائية: يفترض تسيير الموارد البشرية توفير الوسائل الإحصائية، لذلك لابد من وضع جدول قيادة اجتماعي يهدف إلى المساعدة في الإعلام، المقارنة، التشخيص، اتخاذ القرار والمراقبة. ويضم هذا الجدول المعلومات التالية:

- التعداد حسب الفئات الاجتماعية المهنية، وحسب الجنس، ونسبة حاملي الشهادات، نسبة التآطير، نسبة الغيابات، نسبة الموظفين الذين هم في عطلة مرضية.

- معلومات حول نفقات المستخدمين لتجنب انزلاق الكتلة الأجرية، وأسباب تطورها. ويجب التحكم في تطور الإيرادات العادية، تطور ميزانية التسيير، تركيب الكتلة الأجرية كالراتب الأساسي، تعويضات الخبرة، مكافآت وتعويضات... (نبيلة بولغمان، 37-38).

إن إعداد جداول إحصائية وتشكيل بنك أو قاعدة بيانات، لا بد أن يكون استراتيجية وطنية ومحلية لمعرفة حقيقة الوضع الاقتصادي والاجتماعي ككل. وذلك من أجل تخطيط مبني على معطيات حقيقية، لقياس درجة الخدمة المقدمة للمواطن من قبل الإدارة ويمكن وضع المقارنات بين البلديات في هذا المجال (Ahmed M, 2002, p.64). وفي إطار آفاق تنظيم وظيفه الموارد البشرية يجب أن يصير استعمال أدوات معينة إلزاميا ومراقبا عليه من قبل الوصاية، ويمكن فرض بطاقات فردية لكل موظف تتعلق بالمعلومات المهمة له (أحمد رحمان، ص 101).

مما سيؤدي إلى إنشاء قاعدة بيانات، ثم وضع الإعلام الآلي لتسيير المستخدمين والتحكم في التعداد. وكل هذا يؤدي مع الوقت إلى تسهيل القيام بعمليات تسيير الحياة المهنية والتسيير التوقعي للموارد البشرية (نبيلة بولغمان ص 38).

إن تأسيس نظام معلوماتي للبلديات هو مسعى تحضير البلاد لتحديات القرن الجديد مع ما تقتضيه وسائل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ما يعني أساسا التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار اللامركزية الجوارية وقرب مركز القرار من المعطيات الحقيقية للحالة الاجتماعية والاقتصادية المحلية. (Ahmed M, 2002, p.64).

#### الخاتمة:

يحتاج تحريك وتنمية البلديات من أجل تحسن أدائها للخدمة العمومية إلى إعادة تأهيل وتطوير الموارد البشرية البلدية، وللوصول إلى هذه الغاية لا بد من وضع العون البلدي في إطار مقارنة تطوير المورد البشري، وفي هذا الشأن يقترح البحث ما يلي:

- تفعيل قدرات الموارد البشرية ووضعها في إطار نماذج تسيير وتطوير المورد البشري، وفق منظور القطاع الخاص الباحث عن الكفاءة والنجاعة. وإدراج مفاهيم وتطبيقات القطاع الخاص المطبقة في تسيير الموارد البشرية.

- رفع القيمة التنظيمية لوظيفة الموارد البشرية على مستوى البلدية وتعيين أكفأ الموظفين بها، وتفعيل دورها الحقيقي المتمثل في العمل على وضع أساليب التسيير بالأهداف والنتائج وتقييم الأداء.

معاملة الموارد البشرية البلدية بطريقة خاصة، فهي تعيش في محيط سريع التحولات ومتزايد الطلبات ما لمرتفعين. مما يفرض تنظيم مهام المنتخب والعون البلدي، في إطار نظام قانوني يسمح لهما بالتكامل، بشكل يحقق أعلى كفاءة وأكثر عقلانية وأكثر انسجام، مما يفرض بناء الهياكل التنظيمية بالبلدية وأساليب وأنماط تسيير وظائفها بشكل يضمن الفعالية في أداء المهام المنوطة بها وفق ما بيناه أعلاه.

### المراجع والمصادر:

- 1- حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (2005)، الدار الجامعية، مصر.
- 2- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، (2008)، الطبعة 1، دار المنهل، لبنان.
- 3- علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيبرة، تنمية الموارد البشرية، (2002)، دار الهدى، الجزائر.
- 4- حمد رحمان (1997)، تسيير الموارد البشرية، مجلة المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، العدد 11.
- 5- السعيد مقدم (2004)، مكانة واستراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الشاملة، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، العدد الأول.
- 6- السعيد مقدم (2001)، ملاحظات حول منظوتنا الإدارية ومشروع القانون الأساسي للتوظيف العمومي لعام 1999، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، العدد 22.

7- فضيلة سكايمية (1994)، تحليل ومعالجة الحاجة إلى التكوين، دراسة حالة بلدية بجاية، مذكرة ما بعد التخرج المتخصص في المناجمت العمومي المحلي، غير منشورة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر.

8- نبيلة بولغمان (2000)، إشكالية تسيير الموارد البشرية للجماعات المحلية، مذكرة ما بعد التخرج المتخصص في المناجمت العمومي المحلي، غير منشورة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر.

9- أمبارك تواتي (1995)، الاتصال كوسيلة تسيير في الجماعات المحلية، مذكرة ما بعد التخرج المتخصص في المناجمت العمومي المحلي، غير منشورة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر.

10- Françoise DREYFUS (1997), la nouvelle gestion publique : nouvel instrument du clientélisme ?, Études en l'honneur de Georges Dupuis, Droit public, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris.

11- Dolan Simon L/Saba Tania/Jackson Susan E/Schuller Randall S (2008), la gestion des ressources humaines, 4<sup>é</sup> édition, Pearson Education, Paris.

12- Jacques CHEVALIER (2004), l'état post modern, 2<sup>é</sup> édition, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris.

13- Geneviève LOCONO (2004), Gestion des Ressources Humaines, CASBAH Edition, Algérie.

14- Jean Michel PLANE (2006), La gestion des ressources humaines, 2<sup>é</sup> édition, Economica, Paris.

15- Jacqueline BARRAUD, Françoise KITTEL, MOULE Martine MOULE (2000), La fonction des Ressources humaines, Dunod, Paris.

16- Jacques CAILLOSSE (1999), Le droit administratif contre la performance publique, Revue AJDA, N°03.

17- Ahmed REHMANI (1997), Essai d'analyse des factures d'évolution de la gestion des personnels de la fonction publique, Revue Idara, Algeria, N°2.

18- Abdelmadjid AMAN (2001), la formation intégré, méthode de gestion des compétences: Expérimentation dans une administration publique marocaine, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, l'université Lumière Lyon 2, France.

19- Marcel GUENOUN (2009), Le management de la performance publique locale, Thèse pour l'obtention du doctorat des sciences de gestion, l'université Paul Cézanne Aix-Marseille 3, France.