

## التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي

بلدية الحجار، ولاية عنابة، أنموذجاً

ليندة زعبالة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع

جامعة باجي مختار - عنابة

## ملخص

يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة في تحقيق التنمية المحلية، الأمر الذي دفع بنا إلى الاستطلاع والاستكشاف والبحث المنهجي في مختلف الأنساق الخفية التي لها علاقة بعملية التسيير وانعكاساتها على عملية تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية البلدية. تم تناول مؤسسة بلدية الحجار، ولاية عنابة، نموذجاً للدراسة لإبراز هذا الدور الفعال لمؤسسة قاعدية في الدولة الجزائرية. الأمر الذي لن يتأتى بصورة فعلية إلا من خلال وجود محددات استراتيجية منظمة لمواجهة حالات المخاطر والمعوقات التي تعترض عملية تحسين الأداء المؤسسي في بلدية الحجار.

الكلمات المفتاحية: تسيير استراتيجي، موارد بشرية، إدارة محلية، أداء مؤسسي، أداء فردي.

***La gestion stratégique des ressources humaines dans l'administration locale et  
problématique de l'amélioration de la performance institutionnelle  
Le modèle de la commune d'El Hadjar -Annaba***

## Résumé

Cet article vise à mettre en lumière le rôle important que joue l'administration locale dans la réalisation du développement local. Nous avons exploré et mené une recherche méthodique de gestion, et nous avons vu son impact sur le processus d'amélioration de la performance institutionnelle dans l'administration locale communale. Nous avons pris dans notre étude la commune d'El Hadjar-Annaba comme modèle, et ce, pour mettre en lumière le rôle actif de cette importante institution de base en Algérie. Ceci ne sera pas atteint de façon concrète, sauf par la présence des déterminants stratégiques organisés pour faire face aux situations de risque et aux handicaps qui entravent le processus de performance institutionnelle dans la commune d'El Hadjar.

**Mots-clés:** Gestion stratégique, ressources humaines, administration locale, performance institutionnelle, performance individuelle.

***Strategic Management of Human Resources in Local Administration: its role in  
improving institutional performance- municipality of El Hadjar Annaba as a Model***

## Abstract

This article aims at highlighting the important role played by local administration in realizing local development through the exploration and analysis of diverse hidden systems that are connected to the process of management, as well as its impact on the process of improving the institutional performance in the local administration of the Municipality. The municipality of El Hadjar-Annaba was taken as a model, in order to highlight the active role of an important basic institution in the Algerian State. This will not be effectively affected except by ensuring a strategic presence of determiners organized to face the situations of risk and handicaps which hinder the process of institutional performance in El Hadjar municipality.

**Key words:** Strategic management, human resources, local administration, institutional performance, individual performance.

## مقدمة

تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية عملية أساسية هامة ذات أبعاد استراتيجية تعمل على خلق مناخ ملائم للعلاقات الإنسانية الجديدة في أي مؤسسة باختلاف أنواعها، فهي تحتاج لكي تكون عملية هامة حيوية وديناميكية إلى تبني منهجية إرادة التغيير المستمر، من أجل تجديد طاقات الأفراد وتثمين مهاراتهم ومعارفهم داخل المؤسسة للرفع من مستوى الأداء فيها، ما يستدعي وجود إستراتيجية شاملة ومتكاملة موجهة نحو تحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة.

وباعتبار الإدارة المحلية من الأجهزة الحكومية الهامة في بناء المجتمعات -من خلال تحقيق الخدمات التي تتطلبها احتياجات المواطنين من جهة وإشرافها على التطورات والإصلاحات والمشاريع الكبرى التي تهدف إلى النهوض بالدولة من جهة أخرى - نجد أن الكثير من الدول المتقدمة كان لها السبق في العناية بمستوى الخدمات التي تقدمها للمواطنين إلى درجة أنها تبنت أساليب الجودة التي سادت القطاع الخاص، وهذا لبلوغ مستويات راقية للأداء المؤسسي في الجهاز الحكومي وعلى رأسها اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وفرنسا، حيث جاء التركيز على هاته السياسات والاستراتيجيات لبلوغ الأداء المتميز في الأجهزة الحكومية نتيجة حتمية للمشاكل التي أصبحت تعيق تطور هاته المؤسسات الخدمية، المتمثلة في الأفعال البيروقراطية غير العقلانية والقيود المؤسسية، وسلوكات الموظفين غير الرشيدة، وهذا من أجل مواكبة التطور الذي عرفه القطاع الخاص في خدمة المستهلك<sup>(1)</sup>.

من هنا برز التوجه الجديد في الفكر العالمي الحديث إلى الاهتمام بالمؤسسات في القطاع العام الحكومي حالها حال المؤسسة الصناعية والاقتصادية وهو ما ظهر في الدول العربية. وفي هذا الإطار قامت الجزائر بمساع ومجهودات معتبرة على مستوى هذه المؤسسات الحكومية للرفع من جودة أداء الخدمات فيها. وكون الإدارة المحلية في الجزائر تشكل إحدى دعائم التغيير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، فقد سعت الدولة إلى وضع مناهج وطرائق عمل جديدة استهدفت إصلاح العمليات الأساسية للمنظومة الإدارية على مستوى الإدارة المحلية في محاولة منها لإحداث القطيعة مع الأساليب الإدارية والتسييرية الموروثة، والعمل على إقامة أخرى جديدة كان يعتقد أنها ستحقق الفعالية التنموية على المستوى المحلي، وتجلت هذه التعديلات بصورة واضحة في الإصلاحات القانونية التنظيمية التي عرفها قانون البلدية والولاية وذلك ابتداء من قانون 63 إلى وقتنا الحالي.

إن التطورات التي مرت بالبلدية الجزائرية، وخاصة تلك التي عرفتها في مراحل الاستعمار الفرنسي، جعلتها تعاني من تناقضات ومفارقات أدت إلى بروز مشاكل إدارية وتسييرية خطيرة، حيث إن التغيرات المقتعلة على التشكيلة الاجتماعية -الدوار- وصولا إلى البلدية الحديثة، كان لها الأثر البالغ بجعلها مؤسسة غريبة ودخيلة عن مجتمعنا الجزائري، وما كان ينتظره السكان منها، فالاستعمار الفرنسي عمل ومنذ البداية على تفكيك البنى التحتية والتقليدية للمجتمع الجزائري وكان عمله التفكيكي الأول موجها إلى ذلك الحاجز المنيع في المجتمع الجزائري وهو -القبيلة- حيث حول هذا الحاجز المنيع إلى بلدية حديثة والمتمثلة أساسا في بلدية مماثلة للبلدية الفرنسية، حيث لم تكن هذه البلدية الجديدة نتاج سيرورة طبيعية للمجتمع المحلي الجزائري، بل نتيجة افتعال للمستعمر الفرنسي، وهو الأمر الذي عرضها للوقوع في عدة تناقضات على مستوى المنظومة التسييرية والهيكلية والتي بقي أثرها حتى مع الإصلاحات في عهد الاستقلال.

فالإدارة المحلية والمتمثلة أساسا في الجزائر في مؤسستي الولاية والبلدية عرفت عدة تطورات وتحولات من شكل إلى آخر وبما أن موضوع دراستنا يخص مؤسسة البلدية، فقد تم أخذ مؤسسة بلدية الحجار، ولاية عنابة، أنموذجا للدراسة عن البلديات الجزائرية، وهي بلدية تقع في الشرق الجزائري.

فعلى الرغم من الجهود المعتبرة التي بذلتها الدولة للرفع من مستوى كفاءة مؤسسة البلدية، بوضع برنامج وخطط عملية تهتم بعمليات حيوية وأساسية كالتوظيف والتكوين والترقية، فإن كل هذا لم يأت بالفعالية المنتظرة، لأن الإصلاحات التي تمت كانت على مستوى تنظيم موروث عن العهد الاستعماري الذي أصبح ينتج عراقيل ومشكلات نتيجة سوء الفهم والتطبيق.

ويحكم أن مؤسسة بلدية الحجار لا تخرج عن دائرة بلديات الوطن، فإنها تعاني من مشاكل عديدة تجمعت لتصبح حاجزا أمام تطور وتحسين الأداء المؤسسي فيها. ونظرا لما للمورد البشري والتطور المعرفي من أهمية قصوى في استراتيجية التقدم والتطور من إنجازات مؤسسة البلدية، كان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في البلدية وانعكاساته على الأداء المؤسسي يسمح بالنظرة إلى المورد البشري نظرة ديناميكية حركية تعتمد على اعتبار هذا العنصر موردا فعالا في ضمان البقاء والنمو وتحسين الأداء وذلك في ظل البيئة التي توجد فيها مؤسسة البلدية، وبالنظر في تطور عملية تحسين الأداء المؤسسي في بلدية الحجار، نجد أن الإشكال قد يكمن في ضعف دور الإدارة الحقيقي في الرقي بالبلدية والاهتمام بالمسائل التنظيمية والهيكلية على حساب الاهتمام بذلك المورد البشري الذي أصبح بمثابة رأس مال بشري، الأمر الذي يفتح المجال لأن تظهر معوقات تتمثل في السلوكات والأفعال غير الرشيدة سواء عند الموظف أو المواطن، وكذلك سيادة ثقافة الانغلاق ورد الفعل بدلا من الانفتاح والمبادرة إضافة إلى ذلك سيادة ثقافة الاتكال والبقاء في دائرة التخلف التي تناسب تأمين المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العمومية.

ومن هذا المنطلق، كان موضوع بحثنا يدور حول إشكالية تحسين المؤسسي وعلاقتها بالممارسات التسييرية الإستراتيجية المتبعة في بلدية الحجار ومدى استجابتها للبيئة التي توجد فيها والمواطن على حد سواء، والتي تجعلنا ندرك المعاني التي تشكلها جملة الترابطات المكونة للظاهرة، وذلك من خلال مواقف وأفعال الإدارة والعمال، واتجاهات أفراد المجتمع نحو فعالية مؤسسة بلدية الحجار، انطلاقا من التساؤل المركزي الذي كان محور الدراسة والمتمثل في:

- ما هي محددات الفعل التسييري الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة بلدية الحجار-ولاية عنابة-؟ وقد تفرع عن التساؤل المركزي تساؤلان اثنان هما:

- 1- ما هي عناصر العملية الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة بلدية الحجار؟
  - 2- ما هي عناصر العلاقة الترابطية بين أداء المورد البشري والأداء المؤسسي لبلدية الحجار؟
- أولا: المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية وطرائق المعالجة:
- 1- المقاربة المنهجية الوصفية:

بما أن الدراسة كانت تسعى إلى توصيف مكونات الفعل التسييري الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية، بلدية الحجار، ولاية عنابة أنموذجا، وعلاقتها الارتباطية بالأداء المؤسسي، استوجب من الناحية الاستراتيجية البحثية الوصفية إنجاز العمليات الآتية والتي تمثلت في:

- 1- توصيف البنية البشرية في بلدية الحجار.
- 2- توصيف المنظومة التسييرية للموارد البشرية في شقيها العادي والاستراتيجي.
- 3- توصيف العملية التسييرية الإستراتيجية للموارد البشرية وتقييمها.
- 4- توصيف الأداء المؤسسي وعلاقته الارتباطية بالفعل التسييري الاستراتيجي للموارد البشرية.

وبعدا أتت عملية الفحص والتشخيص للعمليات الأربع السابقة، الأمر الذي ساهم دون شك في الكشف عن الظواهر المتحركة في الأداء المؤسسي لبلدية الحجار.

## 2- الأدوات الإجرائية:

لقد كانت هذه المقاربة تحتاج إلى مجموعة من الأدوات الإجرائية المتعلقة بالبحث الميداني وهو ما تمثل في الوصف الكمي للظاهرة من خلال الأرقام والإحصائيات المتحصل عليها بعد تفرغنا لاستمارات المقابلات، وقد تم استخدام كذلك الملاحظة والتشخيص الاستراتيجي والمقابلة التشخيصية والتي لا تختلف عن عملية المقابلة العادية سوى في إضافة نوعية، وكذلك ما جمعناه من الوثائق المزودة بمعلومات دقيقة وصحيحة عن الظاهرة من خلال تفحصنا لمضمونها، ومن أجل رصد مواقف واتجاهات مواطني مدينة الحجار نحو الأداء المؤسسي لمؤسسة بلدية الحجار قمنا بالاستعانة بقياس الاتجاهات وهذا للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة.

- 3- طرائق المعالجة " التحليل والتفسير والفهم: إن دراسة الواقع دراسة ملموسة يتطلب جليا عملية التحليل التي تقف عند تفكيك هذا الواقع وذلك ابتداء من:

1- وصف الظاهرة المدروسة والكشف عن الأنساق الخفية المتحركة في عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى بلدية الحجار.

2- معرفة خصائص وصفات الإستراتيجية التي تتبعها البلدية في تسيير الموارد البشرية فيها.

3- كشف الأسباب الباطنة التي تربط عملية التسيير بالأداء في مؤسسة البلدية.

4- معرفة العلاقة السائدة بين المؤسسة البلدية والمواطن "الزبون" الذي تقدم له الخدمات.

علاوة على هذا كان دور عملية التفسير لهذه العوامل خطوة هامة في معرفة أسباب وجود الظاهرة في الواقع، والكشف على خلفيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه المؤسسة من خلال:

1- التطرق إلى مؤشرات وأبعاد عمليات حيوية وأساسية في البلدية كالتكوين والتوظيف، ومنظومة الاتصال، والحوافز والترقية.

2- الوقوف على مدى إدراك وفهم المسؤولين للنصوص التنظيمية التي تنظم تسيير المورد البشري في مؤسسة البلدية.

3- إبراز ضرورة الاهتمام بالمورد البشري الذي أضحي بمثابة المفتاح في عملية تطوير وتحسين الأداء المؤسسي.

ومن هنا كانت الدراسة تستوجب الاعتماد على طريقة التحليل الاستراتيجي التقديري التي تركز على تقنيات التحليل الاستراتيجي من أجل الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد، وهذا من خلال عملية تقييم الوضع الحالي لأداء مؤسسة البلدية ومقارنة ذلك الأداء الحالي بالأداء المستقبلي بالتموقع ضمن إطار البيئة التنافسية التي تعمل فيها.

#### 4- عينة الدراسة:

بما أن مجال الدراسة كان يخص مؤسسة بلدية الحجار، ومن أجل استخراج عينة البحث ثم تزويدنا بالعدد الإجمالي للعمال الدائمين والذي قدر عددهم كالتالي: 167 عامل دائم موزعين كالتالي:

- الإطارات وعددهم 11	بنسبة 06.58 %
- عمال التحكم وعددهم 37	بنسبة 22.15 %
- عمال التنفيذ وعددهم 119	بنسبة 71.25 %

ولما كانت لنا مقابلة تشخيصية مع مسؤول إدارة الموارد البشرية فقد أصبح لدينا عدد العمال الدائمين هو 166 عامل، ويصبح لدينا 10 إطارات بدلا من 11 إطارا، ولقد تم اختيار نسبة 38% من مجموع العمال فقدرت بذلك عينة البحث ب 63 عاملا، ولما كانت طبيعة الموضوع قد فرضت علينا استعمال قياس الاتجاه في جانب من الدراسة كان اختيارنا لعينة من المواطنين القاطنين في بلدية الحجار بلغت 111 مواطنا بنسبة 0.3% من عدد السكان الإجمالي للمجتمع الحجاري الذي يبلغ حوالي 37 ألف نسمة.

ثانيا: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة بلدية الحجار:

تأهيل الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

1- دور الإدارة في عملية التوظيف: تمثل عملية التوظيف محطة إستراتيجية ذات بعد إستراتيجي، تعطي لها إدارة الموارد البشرية الاهتمام الكبير في تعيين الأفراد الملائمين للوظائف الموجودة، حيث تسمح بالتنبؤ للفرد مدى قدرته على تأدية عمله في المستقبل وإلى أي مدى يستطيع الفرد أن يتوافق مع الوظيفة وذلك بعد التوظيف. وهذا الأمر نجده يتجلى في ما جاء عند المفكرين والعلماء الذين خاضوا في هذا المجال حيث يؤكد لنا "بيتر دريكار" أن المجهود المستمر والمنتظر من أجل وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة من أهم المهارات الخاصة بإدارة العمل، وهذا بإعطائه فرصة التعرف على عمله، ويكون قرار تحديد الوظيفة لا بد من مراجعته ودراسته بشكل مستمر<sup>(2)</sup>.

ومن خلال ما تقدم نجد أن مؤسسة البلدية منذ الاستقلال سعت إلى خلق وظيف عمومي قادر على الأداء الجيد، وذلك بتحسين نوعية خدماتها إلى المواطن الذي هو في علاقة مستمرة بها، حيث إن النصوص التنظيمية الخاصة بالبلدية أولت اهتماما كبيرا بالتوظيف والوظيفة، وتجلي هذا في المواد رقم 8 و 10 التي

جاءت في القانون الأساسي للبلديات الذي صدر في 02 فبراير 1991 الذي تضمن ما يأتي "إنه يتم كل توظيف وظيفة بلدية بواسطة مسابقة على أساس اختيار أو امتحان أو اختبار مهني، وذلك بعد التصريح بشغور وظائف وطبقا لمخطط التوظيف بكل بلدية"<sup>(3)</sup>.

ولكن من خلال دراستنا تبين أن مؤسسة بلدية الحجار مازالت تعاني من العشوائية في اختيار وتعيين الأفراد وأن عملية التوظيف في هذه المؤسسة كان من أجل سد الفراغ الذي تركته اليد العاملة الأوربية بعد الاستقلال، والأدهى من ذلك أن السياسة بقيت مستمرة حتى السنوات الأولى قبل العام ألفين حيث تمثل نسبة العمال الذي تم توظيفهم بطريقة عشوائية من أجل سد احتياجاتها للموظفين بـ60% وذلك ما أدى إلى فقدان المنصب والعمل دوره الحقيقي وأبعاده الإستراتيجية التي وضعتها المؤسسة وبهذا يغيب الموظف الكفؤ والمسؤول عن العمل وبالتالي لا يتحقق المبدأ الشهير بضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب<sup>(4)</sup>.

وبهذا اتضح أن مؤسسة بلدية الحجار تفتقد للعامل المسؤول الذي أوكلت له مهام في غاية الأهمية، وأن الطموحات والمجهودات المبذولة من طرف الدولة في مجال التأطير لم تأت بالآفاق المنتظرة من خلال ما ترجمته النسبة 21.18% والتي تمثل العمال الذين تم توظيفهم على أساس الشهادة، الأمر الذي جعل مشكل التأطير في مؤسسة البلدية من المشاكل التي تعترض مسار تحسين الجودة في الخدمات الذي بدوره يكون له انعكاسات غير إيجابية على الأداء المؤسسي، وعلى هذا الأساس يبقى التأطير في بلدياتنا بعيدا كل البعد عن مقاييس النجاعة، ما دامت مقاييس الكفاءة والشهادة بعيدة عن عملية التوظيف، حيث إن هذا الأمر غائب شبه كلي في الإدارة العمومية الجزائرية وعلى غرارها البلدية، فنسب التأطير في قطاع التوظيف العمومي لحصيلة الشغل لعام 1991 بلغت نسبة 13% من مجموع مليون موظف، وكان التأطير في البلديات لم يتجاوز نسبة 1%<sup>(5)</sup>.

وكنتيجه لهذا النقص الفادح في التأطير داخل مؤسسة البلدية أصبح كل من المسؤول والعامل عنصرين معوقين لعملية الجودة في الأداء وفي جعل الإدارة البلدية إدارة عصرية تتماشى مع التحولات المستقبلية، وهذا ما تجلى في الملاحظات المستقاة من الميدان واتجاهات مواطني الحجار نحو إدارات وعمال بلديتهم باعتبارهم من المعوقات الأولى في عملية تحسين الأداء على مستوى هذه المؤسسة وأنهم غير أكفاء وغير قادرين على تأدية مهامهم للوصول إلى النجاعة التي تنشدها مؤسستهم. ومن هنا تكونت مجموعة من الأفكار لدى العامل تمثلت في اللامبالاة وعدم الاكتراث وعدم النزاهة في العمل حيث إن غياب المقاييس العلمية في عملية التوظيف أدى إلى عدم الجدوى في احترام مقاييس نظام مراقبة الأعمال وتقييم إنجاز المهام.

ومن حيث الممارسة الواقعية، تبين أن العامل في مؤسسة بلدية الحجار لا ينتظر أي تقييم، لأنه أصلا لا توجد مقاييس علمية متبعة في عملية التقييم، فالعامل في هذه البلدية أكد أنه لا يعرف ولا يدري متى يقيم؟ وكيف يقيم؟ وعلى أي أساس يقيم؟ وهو ما تؤكد النظرة الموجهة للكثير من المديرين والمسؤولين في الوطن العربي بأنهم مازالوا يترددون في مناقشة نتائج التقييم مع العمال الذين لا يعلمون متى يكون التقييم لأعمالهم وكيف يكون، في حين أنه من حق العامل أن يعرف نتائج تقييمه لكي تكون لديه الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه، وأن يسمح له بمناقشة هذه النتائج مع مسؤوله بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من طرف الإدارة، فبغيا مثل هذه المناقشات سيؤدي العامل إلى البحث عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر<sup>(6)</sup>.

## 2- الحاجة إلى التكوين وإعادة التكوين خيار استراتيجي:

يعتبر التكوين من أهم العناصر التي تعمل على استمرارية تحسين أداء الخدمات العمومية، حيث أصبح يحتل مكانة هامة في قاموس المجتمعات سواء كانت متقدمة أو متخلفة، حتى أضحت بمثابة عملية إستراتيجية تهتم بها إدارة الموارد البشرية من أجل الاعتناء والاستمرار في استثمار الرأس المال البشري وجعله قوة إبداعية وقدرة تنافسية معاصرة، والجزائر بعد الاستقلال عام 1962 وجدت نفسها في وضعية استثنائية حيث عرفت الكثير من المشاكل بالنسبة للوسائل والإمكانات المادية والبشرية، وفي ظل هذه الوضعية الخطيرة بعد سنوات

من تاريخ الاستقلال لوحظ أن الوسائل وطرق التكوين الخاصة بالإطارات في المؤسسة لا تلبّي الاحتياجات المطلوبة لأن التكوين مسّ أكثر الإطارات في المؤسسة الاقتصادية والصناعية، بينما كانت هناك مشاكل على مستوى التوظيف في الوظيفة العمومي الذي كان يعاني من فقدان أي نوع من أنواع التكوين للعمال<sup>(7)</sup>.

ومن هذا المنطق، بينت الشواهد الواقعية أن المنظومة الإدارية لمؤسسة بلدية الحجار ما زالت تعاني من غياب التكوين وعدم الاكتراث بتحسين الكفاءات للموظفين وتطوير إمكانياتهم للتحكم في الوظائف التي يؤديونها أو جملة الأشغال القائمين عليها من قبل عمال التنفيذ، فمنذ عام 2000 إلى غاية 2006 لم يتم تسجيل أي عملية تكوين طيلة هذه السنوات، وهذا ما ترجمته النسبة 85.71% من العمال لم يستفيدوا من أي تكوين أو إعادة تكوين طيلة عملهم بمؤسسة البلدية، حيث كان لغياب مراكز التكوين الإداري دور حاسم في هذا الشأن وباستمرار هذا الوضع المزري والخطير في تدني مستويات المورد البشري في البلدية انعدم التوافق مع طموحات الدولة ما سطرته من أهداف في هذا الشأن.

وفي المقابل أصبح لدى العامل شعور قوي بالحاجة إلى التكوين وإعادة التكوين لمواكبة التطورات الحالية والمستقبلية وهذا لكي لا يبقى في دائرة التخلف والركود، حيث إن نسبة 56% من العمال يرون في تحسين القدرات والمعارف العلمية والمهنية واكتشاف طرق جديدة لتسهيل العمل والزيادة في الأداء ضرورة ملحة أصبحت تفرضها التحولات الراهنة وما تفرزه العولمة من تطورات مستمرة، وإن 93.22% من العمال أكدوا على أن أمر إعادة تكوينهم هو أمر مستعجل وحتمي، وهو بمثابة خيار استراتيجي هام يساعد البلدية في التخلص من الأساليب التقليدية في العمل والتسيير.

وأما عدم وجود بدائل ممكنة في الوقت الراهن وعدم وجود جدولة للبرامج وتحديد الحاجيات والموارد جعل من أمر غياب التكوين أصبح معوقا للتحوّل والتطور، وهذا ما أكدته دراسة مشابهة في هذا الشأن أن نسبة 92% من عمال البلدية سواء كانوا إطارات أو عمال تحكّم أو تنفيذ، ونتيجة لعدم وجود تربيصات تكوينية فهم يعانون من عدم التحكّم في النصوص القانونية لأن هذا الأخير لا يمكن إدراكه إلا عن طريق التكوين المستمر في تفسير وشرح جلّ النصوص المنظمة والخاصة بأمر البلدية<sup>(8)</sup>.

## (II) معوقات الأداء المؤسسي في مؤسسة بلدية الحجار:

### 1- خصوصية الوظيفة في مؤسسة البلدية:

تعتبر طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية من الصعوبات البارزة التي تعترض قياس أداء المؤسسة العمومية، باعتبار أن أهداف المؤسسات ذات الطابع العمومي هي أكثر تعقيدا ولها علاقة بالجانب السياسي إذ هي ملزمة بتقديم وتوسيع نشاطاتها إلى الجمهور ككل من جهة، والحفاظ على سيادة الدولة من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس وبسبب عدم وضوح الأهداف في مجال المؤسسة العمومية تكون استحالة مراقبة إنتاج مردودية العمل الإداري، خاصة أن الأهداف في المؤسسة العامة قد ترمي إلى تحقيق أهداف متعارضة متمثلة في تحقيق الكفاية من ناحية، وتحقيق المصلحة العامة والالتزام بنظام قيم اجتماعية محددة من ناحية أخرى، وهذا ما يقود إلى عدم تحقيق التوازي في أحيان كثيرة، وخاصة إن افتقرت هذه الأجهزة البيروقراطية إلى العناصر البشرية المؤهلة والكفاءة<sup>(9)</sup>.

وعليه فإن مفهوم "جودة الخدمة" في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية وعلى إثرها مؤسسة البلدية يبقى مفهومها مجردا يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقا من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير الكمية، ونظرا إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية غير ملموس فإنها وجدت صعوبة في قياس مخرجات هذه البرامج في شكل منتجات نهائية<sup>(10)</sup>.

ومن هذا المنطلق فمؤسسة البلدية التي هي عبارة عن مؤسسة ذات طابع خدمي اجتماعي لظالما كان هدفها الأساسي هو الخدمة العامة لجميع المواطنين فهي لا تملك "سوقا" تعرض فيه مادتها، الأمر الذي جعلها تجد صعوبة في مراقبة ومتابعة منتوجها وجميع ما يتعلق به.

وفي ضوء هذه الطروحات تبين لنا أن عملية التقييم للأداء في مؤسسة بلدية الحجار تفتقد لأي عوامل موضوعية عملية إن لم نقل أنها غير موجودة، حيث إن نسبة 54% من العمال لم يتعرضوا لأي عملية تقييم

للأداء ولا يعرفون حتى إن كان هناك تقييم أصلا، ويرجع هذا الأمر إلى عدم توزيع العمال في مناصبهم بطريقة علمية، نتيجة التوظيف العشوائي وغياب برامج تكوينية تأهيلية ما سبب ذلك في عدم معرفة العمال لأدوارهم الحقيقية في تأدية مهامهم، وهذه الوضعية تؤكد مواقف واتجاهات المواطنين السلبية حول جودة الأداء المؤسسي للبلدية ومردده عدم كفاءة الإطارات والعمال من جهة، وسوء التسيير الذي مازال ينتهج طرقا قديمة لم تعد تتوافق ومتطلبات المؤسسة والفرد فيها وما يحدث من تغيير وتطور في محيطها من جهة أخرى.

## 2- استمرارية أساليب التسيير الكلاسيكية:

لقد وجدت المؤسسات الإدارية الجزائرية سواء كانت المركزية أو المحلية بعد الاستقلال نفسها تكرر استمرار وجود أساليب تقليدية ذاتها في التسيير والوسائل البشرية والتنظيمية والمادية، ما أدى إلى أن تبقى المنظومة الإدارية الجزائرية رهينة "إرث إداري تنظيمي قديم" ورثته عن العهد الفرنسي مرتبط بتطبيق قانون 31 ديسمبر 1962م الذي تضمن تمديد العمل في هذه المؤسسات بنفس عادات وتقاليد الإرث الاستعماري، ورغم هذا كان للدولة الجزائرية بعض محاولات التجديد والتغيير وتمثلت في المبادرات التي قامت بها وزارة الداخلية بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة من أجل جعل قوانين جديدة بخصوص تسيير الولايات في جميع المجالات<sup>(11)</sup>.

في حين أن الشواهد الميدانية تؤكد مرة أخرى أن البلدية مازالت تعمل بطرق تسيير كلاسيكية لا تتماشى ولا تتوافق ومتطلبات المواطنين حيث عبروا عن ذلك باستيائهم وتخوفهم من مستقبل بلديتهم في ظل طرق التسيير الحالية، واتفقوا على أنها لا تواكب التغيرات والتطورات التي تحدث في محيط مؤسساتهم وهذا في ظل غياب المرافق الاجتماعية والتنمية والترفيهية للسكان.

إن هذه الوضعية تركت آثارها على العامل في بلدية الحجار نتيجة الصعوبات والعراقيل التي تعيق أداءه، بسبب هيمنة الأساليب التقليدية في التسيير حيث أفقدت عندهم عامل التحفيز والرفع من الروح المعنوية أثناء تأدية مهامهم، وهو ما أثر سلبا على الأداء المؤسسي للبلدية، فحسب النسبة المقدرة بـ83.26% من العمال أكدوا أن البلدية مازالت لا تسعى إلى تطوير نفسها وتغيير أساليبها في العمل من أجل التنمية وأنها لم ترتق إلى مستوى الأداء الجيد والمطلوب.

ومما سبق طرحه نستطيع القول إن إدارة البلدية الجزائرية عرفت ومازالت تعرف تبعية مستمرة للإدارة الفرنسية، فهي لم تسع إلى خلق أو انتهاج سياسة مستمدة من واقعها، ونتيجة غياب إستراتيجية لها علاقة بتوطيد الصلة بينها وبين المواطن وجدت نفسها رهينة "التقليد" في كل مرة تحاول فيها الخروج من هذه التبعية، وذلك من خلال تواجد الثغرات المستمرة في مشاريع التنمية لعدم رسم إستراتيجية تحدد بها المهام المطلوبة منها والأهداف المرجوة في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، ما سمح بظهور العديد من الممارسات غير المرغوبة وغير الفعالة في تسيير البلدية.

## 3- هيمنة الممارسات البيروقراطية غير الرشيدة:

إن البيروقراطية التي تكلم عنها ماكس فيبر «max weber» لا تشير إلى أي معنى من المعاني السيئة أو الغامضة، فالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لفيبر يعتبر ترشيدا للعمل الإداري الذي يتسم بالموضوعية والعقلانية الرشيدة، وهو ما يعني الاستخدام الأمثل والعقلاني في توجيه الموارد المتاحة للمؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية ويرمي إلى تحقيق أهداف محددة مسبقا من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة<sup>(12)</sup>.

ولما انسحب هذا المفهوم عن معناه الحقيقي، ظهرت هناك في الحقل الإداري في المؤسسات ما يسمى بالأمراض البيروقراطية أو الممارسات البعيدة عن العقلانية التي أصبحت من السمات البارزة التي تميز الإدارة في وقتنا الحالي. وبما أن البلدية مؤسسة بيروقراطية لم تنجح هي الأخرى من الوقوع في هذه الممارسات التي أصبحت تلازمها رغم ما يحدث من تغيير وتطور في المجتمع، حيث إن هذه السلوكيات غير الرشيدة تؤثر في كفاية وفعالية المؤسسات فيتحوّل بذلك النظام البيروقراطي إلى نظام غير عقلاني يتميز بمخالفة روح القوانين والتعقيد الشديد والتقيد بحرفية التعليمات وتجمد العملية الإدارية<sup>(13)</sup>.

واستناد إلى هذا الأمر، فلقد أثبتت الملاحظات الميدانية طغيان هذه الممارسات البيروقراطية غير العقلانية على التسيير الإداري في بلدية الحجار حيث تمثلت في سلوكات يومية تقريبا، من تغيب للموظفين، وعدم الالتزام بمواقيت العمل المحددة لهم، وعدم وجود المسؤولين من أجل تسهيل الخدمات للمواطنين، وبالتالي سادت على السطح ثقافة الإهمال واللامبالاة من طرف العمال لعملمهم (كقراءة الجرائد، خياطة، القيام بأعمال خارجة عن نطاق العمل وهذا على حساب الوقت المحدد للوظيفة) الأمر الذي أدى إلى أن يكون التسيير الإداري لمؤسسة البلدية كما قال عبد الرحمان مزيان شريف "أنه تسيير هش، وكذلك تسيير الموارد البشرية فيه هو تسيير بعيد كل البعد عن العقلانية والموضوعية"<sup>(14)</sup>.

فالمصالح الكثيرة النشاط في البلدية خاصة منها مصلحة الحالة المدنية ومصلحة الشؤون الاجتماعية الموروثة عن المرحلة الاستعمارية الفرنسية والتي لها علاقة وطيدة ومستمرة بالمواطن يوميا، مازال هذا الأخير يعاني من وجود العراقيل الإدارية التي تعطل من مصالحه في طول قضاء حاجاته، وهذا من خلال مطالب شهادات الميلاد عقود الزواج والشهادات العائلية والحالة المدنية، وكذلك المصادقة على أوراق إثبات الهوية وغيرها من الوثائق المهمة والتي أضحت من الموارد الأساسية التي تنتجها البلدية، فأى نقصان أو خطأ في هذه الأوراق يرجع على المواطن بالتعب والخسارة من ضياع بين الذهاب والإياب على هذه المصالح من أجل استكمال الملفات التي يحتاجها من حين إلى آخر.

ومما لا شك فيه أن هذه العراقيل الإدارية والإجراءات المعقدة أضحت في كثير من الأحيان تعمل على تأخير الأعمال وضياع الوقت والجهد وهذا يؤدي إلى الجمود في العملية الإدارية، وركود في العملية التنموية لافتقار البلدية للكفاءات المتمكنة، ما جعلها تكون محل جدل في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي. وكنتيجة لجهود العملية التسييرية في بلدية الحجار غابت أو بالأحرى انعدمت في ظل هذا الوضع، منظومة الحوافز والترقية من سياسة البلدية وهو الأمر الذي ترجمته النسبة 09.09% من العمال الذين تحصلوا على ترقية بالأقدمية ما تعادل عامل واحد من بين 63 عامل (وهو عدد العينة المبحوثة)، في حين تبين وجود عمال لديهم من الخبرة ما يقارب 30 سنة من العمل ولم تكن لديهم أي فرصة للترقية، وأنه لا توجد أي استراتيجية خاصة متبعة في تحفيز العمال والاهتمام بهم، وهو الأمر الذي قتل في العمال روح الاجتهاد والفاعلية وروح الإبداع والمبادرة لانعدام الحوافز المادية والمعنوية، والذي كان من نتائجه انخفاض مستوى أداء الخدمات المقدمة إلى المواطنين.

### III إشكالية تحسين الأداء المؤسسي في بلدية الحجار:

#### 1- غياب إدارة استراتيجية:

من المتطلبات الأساسية لكي تكون إدارة ناجحة وجود إستراتيجية متكاملة في المؤسسة تعمل على توجيه الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية، لتحقيق الأهداف المرجوة في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة الأمر الذي أدى بنا إلى اعتبار أهمية وجود تسيير استراتيجي في المؤسسة الحكومية وعلى غرارها مؤسسة البلدية.

ولكن رغم هذه الأهمية الكبرى لتوفير إدارة إستراتيجية في مؤسسة البلدية، نجد أن الواقع الملموس لبلدية الحجار يصطدم بانعدام وجود إدارة إستراتيجية تبلورت في غياب برامج وخطط تكوينية وخطط عملية للتوظيف بالإضافة إلى غياب كلي لمنظومة الحوافز والترقية على مستوى البلدية، حيث بينت إحصائية تجاوزت 58% من العمال المبحوثين يرون عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على تحسين وتطوير أداء العاملين وهذا لافتقارها للرؤية الإستراتيجية القادرة على تغيير وتبني سلوك الإبداع والمبادرة.

#### 2- غياب المشاركة في الفعل التسييري الاستراتيجي:

لما غابت الإستراتيجية في إدارة البلدية غابت معها وبطريقة آلية المشاركة من طرف العمال في أي فعل تسييري استراتيجي يتعلق بتطوير وتنمية المورد البشري والمؤسسة على حد سواء، حيث سجلت عدم مشاركة العامل في بلدية الحجار نسبة خطيرة تجاوزت 95% ما أدى به إلى انسحابه من بلديته بإحساسه بالاغتراب الذي يعاني منه داخل مؤسسته بسبب هذا التهميش، حيث لا توجد أي مساحة للحرية والمبادرة والمشاركة في

أي إصلاح يكون للمؤسسة من طرف العامل بالبلدية مادامت تسير بالأساليب الكلاسيكية التقليدية فرض عليها اتباع أسلوب واحد في الاتصال وهو الاتصال النازل الذي يعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا واعتبار العامل مجرد يد عاملة ينفذ تلك الأوامر فقط، وبالتالي غابت عملية التفاعل بين المؤسسة البلدية والعامل من جهة وبينها وبين المحيط من جهة أخرى، وبسبب هذه الحالة من "الانفصال" و"الاغتراب" التي يعيشها العامل في بلدية الحجار أثر ذلك وبشكل كبير على أدائه في العمل وفي عدم جودة الخدمات على مستوى البلدية .

### 3- معوقات الثقافة المؤسسية:

لاحظ المختصون في حقل علوم التسيير والمؤسسات أهمية الثقافة المؤسسية خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظرا لما لها من آثار بارزة في تحقيق نجاعة الأداء، لأن هذه الثقافة لها تأثير كبير على سلوك الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة وخارجها، وتؤثر هذه الثقافة كذلك على جميع العمليات الأساسية داخل وخارج المؤسسة مثل: كيفية اتخاذ القرارات ونظام المكافآت والاتصال والتعامل مع الزبون وغير ذلك<sup>(15)</sup>.

ومن خلال المعاينة للشواهد الواقعية للبلدية اتضح معاناتها من قيم وعادات وسلوكات غير رشيدة لا تصل بها إلى مستوى جودة الخدمات المطلوبة منها، والأسوء من هذا وذاك أن هذه القيم والسلوكات المنحرفة سريعة العدوى وخاصة للعمال الجدد، وأصبحت ثقافة مؤسسة بلدية الحجار تتميز بانتشار اللامسؤولية واللامبالاة وغياب العقلانية في تنظيم وتسيير العمل، وسببا مباشر في جعل عملية تحسين الأداء المؤسسي فيها عملية راكدة تقتصر إلى إرادة التغيير والتحسين وتعرض إلى عدة معوقات في كل مرة تجعلها في دائرة التخلف.

والجدير بالتنويه في هذا الصدد أن الثقافة المؤسسية تعتبر امتدادا للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يأتي من فراغ إنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبيا كان أو إيجابيا، حيث أصبحت بعض الدراسات تروج لفكرة مفادها أن دول العالم النامي تمتلك ولأسباب تاريخية وثقافية كل عناصر القابلية لوجود أفعال وسلوكات غير رشيدة<sup>(16)</sup>.

### 4- مؤشرات انخفاض الأداء المؤسسي:

تعتبر عملية تحليل الأداء إحدى العمليات والأساليب الأساسية والمهمة التي يمكن استخدامها في عملية التحليل الاستراتيجي على مستوى جوانب متعددة، حيث تساهم في تحليل وفحص متطلبات أداء المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمتوقعة في أداء وقدرات الموارد البشرية، وانعكاس ذلك على مستقبل المؤسسة ضمن إطار البيئة التي تعمل فيها ويشكل التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة البلدية محطة هامة من خلالها يكشف لنا عن المؤشرات والعوامل الخفية التي كانت سببا في انخفاض مستوى الأداء فيها، ومن خلال العودة إلى المراحل الأولى لنشأة وتطوير البلدية الجزائرية، وفحص الافتراضات المعتمدة في بناء استراتيجياتها، استطاعت الدراسة أن تقف على عملية تقييم استراتيجية مؤسسة البلدية الجزائرية، وذلك انطلاقا من:

- 1- الجوانب والعوامل التاريخية التي تتعلق بنشأة وتطور مؤسسة البلدية.
- 2- الجوانب والعوامل الفنية والتنظيمية التي ترتبط بغياب الأهداف الواضحة للبلدية وعدم تقييم نتائج الأداء بها.
- 3- العوامل البيئية والمجتمعية التي ترتبط بمجموعة الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي ارتبطت في الذهنية الجزائرية حول مفهوم العمل في الوظائف الحكومية.
- 4- عدم وجود صياغة إستراتيجية ذات رؤية مستقبلية ما أدى إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد العاملين .

5- هيمنة ثقافة الإدارة "برد الفعل" وليس على الأداء المبادر والوعي بروح التغيير على المدى البعيد.

• **النتائج العامة للدراسة:** مما سبق يمكننا الوصول إلى أهمية النتائج التي تمثل مؤشرات أزمة تسيير الموارد البشرية وإشكالية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في مؤسسة البلدية التي تعرفها الجزائر وتمثلت في ما يأتي:

- إن البلديات نظريا تمثل مؤسسات ديمقراطية تتميز باللامركزية في التسيير، نشأت طبيعيا في المجتمع الجزائري لتلبية حاجات الأفراد. وتهدف إلى بلوغ الأداء الجيد في تقديم الخدمة العمومية لمجتمعات المدن والقرى، وتساهم بشكل كبير حاسم في التنمية المحلية. أما على مستوى التطبيق فإنها تتميز بكثير من النقائص وتضطرم بكثير من العراقيل التي جعلتها عاجزة على القيام بأدوارها الحقيقية الموكلة لها.
- إن افتقار بلدية الحجار إلى العمال الأكفاء وإلى الموارد المالية الذاتية أدى إلى شلل جهاز البلدية، الذي تبين في العجز الواضح في تحويل الأفكار والوظائف والاختصاصات الموكلة لها نظريا إلى واقع ملموس وكان ذلك ناتجا عن غياب تسيير إستراتيجي للموارد البشرية من طرف إدارة البلدية نتيجة غياب إستراتيجية محكمة تخص عمليتين حاسمتين تتمثلان في عملية التوظيف وعملية التكوين.
- وكنتيجة للسبب السالف الذكر ساد الطابع الإداري البيروقراطي لمؤسسة البلدية الكثير من الممارسات والسلوكات غير الرشيدة التي أضحت السمة التي تميز المنظومة التسييرية لها حيث أدى ذلك إلى جمود هذه المؤسسة بسبب ثقافة الانغلاق لا الانفتاح.
- فقدان أي تخطيط لبناء إستراتيجية متكاملة والتي تعود إلى أخطاء الممارسة وتناقض النصوص أحيانا أدى إلى اتساع الفجوة بين المواطن والبلدية من جهة وبين العامل والبلدية من جهة أخرى، حيث ساد الاعتقاد عند كل من العامل والمواطن اللجوء إلى الاستعانة بأساليب غير عقلانية لتلبية حاجياتهما.
- وعليه فإن غياب نظام كامل وشامل لعملية حيوية جدا في البلدية وهي عملية الاتصال التي تسمح بأن تكون عملية التقويم الإستراتيجي للأداء في الأعمال فعالة في مؤسسة البلدية وتساعد على اكتشاف مواطن القوة والضعف في الأداء أدى إلى وجود فجوة بين العامل والإدارة من جهة وغياب نظام كامل للمشاركة المستمرة من طرف المحيط الشعبي في التسيير المحلي من جهة أخرى.
- إن غياب ثقافة الانتماء التي برزت في أفعال وسلوكات العمال في البلدية نتيجة غياب ثقافة مؤسسة فعالة انعكس سلبا على العلاقة بين مختلف العمال والمؤسسة وظهور جماعات وفتات تتميز بسلوكات غير رشيدة أثرت سلبا على الأداء المؤسسي لمؤسسة بلدية الحجار.
- فقدان قيمة العمل في مؤسسة البلدية بغياب إدارة إستراتيجية على مستوى الموارد البشرية تستثمر في العنصر البشري لجعله كفاء أو مؤهلا لحجم المهام الموكلة إليه، انعكس على الأداء العام لهذه المؤسسة بالشكل غير الإيجابي الذي جعلها تبقى رهينة الجمود والتناقضات التي صارت من المميزات الخاصة للبلدية ما أثر ذلك على إمكانية جعلها إدارة معاصرة قوية تسعى إلى تحقيق جودة الأداء في الخدمة العمومية.

## خاتمة

ما يمكن استخلاصه أن المؤسسة البلدية الجزائرية ونتيجة لما أفرزته المراحل التنظيمية السابقة جعلت منها فضاء واسعا للتناقضات والاختلالات والمفارقات التي ساهمت بشكل كبير في إبقاء ضعف تكوين وأداء العنصر البشري من أكبر الإشكاليات التي تطرح نفسها، وهذا نتيجة تسيير موروث يتجدد في كل مرحلة من مراحل الإصلاح، والتحديث وغياب تسيير استراتيجي فعال للموارد البشرية في إدارة البلدية الذي يمكن من تحسين الأداء المؤسسي. ومن مظاهره غياب الاهتمام بعنصر التكوين والتوظيف، غياب منظومة الحوافز والترقية، وانسداد قنوات الاتصال، وعدم وجود المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وبالتالي افتقار البلدية إلى الكفاءات الخاصة التي تحتاجها لوضع إستراتيجية محكمة فعالة. هذا الوضع انعكس بدوره على العلاقة بين العمال ذاتهم، وبين العمال والبلدية، وانعكس أيضا بطريقة مباشرة على العلاقة بين المواطن والمحيط ومؤسسة البلدية، حيث تحول انعدام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في البلدية إلى عائق أمام عملية تحسين الأداء المؤسسي. هذا الوضع المؤسف الخطير جعل من المؤسسة الجزائرية مريضة في تسييرها، وفي محيطها، في تقاليدها وثقافتها، محصورة فقط في مشروع مجتمع حيث التقييم فيه قليل للكفاءات والنتائج<sup>(17)</sup>.

## الهوامش:

- 1- سالم سعيد القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي الإدارة العامة، العدد 78، 1993، ص15.
- 2- بيتر ديكار: ممارسة الإدارة، مكتبة جرير الرياض الطبعة الأولى، 1998، ص 471.
- 3- المديرية العامة للتوظيف العمومي: القانون الأساسي الخاص لعمال البلديات، مرسوم تنفيذي 91-26 المؤرخ في 02 فبراير 1991، ص 6.
- 4- عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية الإدارة الدار الجامعية الإسكندرية، 1998، ص 112.
- 5- السعيد مقدم: واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 1993، ص 12.
- 6- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، 107.
- 7-Seddik Taouti: la formation des cadres pour le développement, nouvelle édition ,O.P.U, Alger, P 22-27.
- 8- نصر الدين بن شعيب وبن منصور عبد الله: مدى انعكاس ضعف الكفاءات على تسيير الجماعات المحلية، دراسة حالة-بلدية تلمسان-الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ص 6.
- 9-مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتاب، بنغازي، ليبيا، الطبعة الثانية، 2002، ص 57-30.
- 10- المملكة العربية السعودية: أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء الحكومي 5 ص.
- www.planing.gov.sa/PLANNING تاريخ تصفح الموقع: 2007/10/18.
- 11- ناصر لباد: القانون الإداري (التنظيم الإداري)، مختبر الدراسات، الطبعة الثانية الجزائر، 2005، ص63.
- 12- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم: مرجع سابق، ص 106.
- 13- عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 142.
- 14-Abderrahmane Meziane-Cherif: collectivités locales gestion et évolution wilaya, daïra, commune, l'entreprise nationale, Alger,1995, P 42.
- 15- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص 44.
- 16- قوي بوحنية: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 2، 2003، ص 3.
- 17- فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 82.