

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

واقع تنمية المورد البشري في الإدارة المحلية

دراسة ميدانية للإدارة المحلية ببلدية المعاملة - الجزائر العاصمة -

The reality of human resource development in local administration

ط.د. عائشة ماتوس^{1*}، أ.د. يمينة مختار²

¹جامعة الجزائر 2، (الجزائر)، matous927@gmail.com

²جامعة الجزائر 2، (الجزائر)، yamina.mokhtar@univ-alger2.dz

تاريخ النشر: 2023/09/01

تاريخ القبول: 2023/08/01

تاريخ ارسال المقال: 2023/06/05

* المؤلف المرسل

الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية من خلال التعرف على استراتيجياتها في تحقيق ذلك، ولقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة تأثير وتأثر ما بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية إذا تظهر هذه العلاقة في الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من أجل تحقيق التنمية المحلية.

الكلمات المفتاحية: التنمية؛ المورد البشري؛ التنمية المحلية.

Abstract :

The study aims to highlight the role of human resource management in achieving development by identifying its strategies in achieving this, and the study has shown that there is an impact and influence relationship between human resource management and local development if this relationship appears in the role played by human resources in order to achieve local development

Keywords: development ; human resource ; local development.

1. مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لتطوير وتنمية أي منظمة ونجاح هذه الأخير في تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطا وثيقا بطرق الاستثمار فيه - أي المورد البشري -- و الذي طالما اعتبرت أهم عامل لها والاستثمار فيها من أهم خطط المنظمة لمواجهة التحديات، والإدارة المحلية ميدان دراستنا أولت اهتماما بالغا لتنمية المورد البشري فكان من بين خططها ووضع إستراتيجية لمعالجة أهم المشاكل التي أصبحت تعاني منها جل الإدارات المحلية - اليوم في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ولهذا وضعت هذه الاستراتيجية ضعف الثقافة التدريبية لدى الإدارات و تفعيل العمل بنظام التقويم والحوافز والتدريب من أجل رفع الكفاءة و تحقيق فعالية التنظيم، لأن الكفاءات و أصحاب الخبرة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، وبالتالي تحقيق أهم الأهداف و هو تنمية الإدارة المحلية .

2. أهداف الدراسة :

- التعريف بموضوع التنمية المحلية .

إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية من خلال التعرف على استراتيجياتها في تحقيق ذلك .

انطلاقا مما تم تقديمه سابقا نهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

✓ تسليط الضوء على مفاهيم الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية.

✓ إبراز دور الإدارة المحلية في عملية اكتشاف مهارات المورد البشري.

✓ الكشف عن طرق وأساليب عملية تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الخدمات المقدمة مستوى الإدارة المحلية.

✓ على الدور الذي تلعبه الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية.

3. أهمية الموضوع :

لهذا الموضوع أهمية بالغة في ظل التطورات والتغيرات السريعة وسعي الإدارة المحلية إلى تحقيق أهدافها من خلال الموارد البشرية، وكيفية تفعيل دورها من خلال الاستراتيجيات من أجل الوصول إلى التنمية المحلية، كما أن عملية الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها وترقيتها بتحسين مهاراتها وزيادة من كفاءتها المهنية أصبح مطلباً أساسياً حيث توضح هذه الدراسة أهمية تحسين أداء الإدارة المحلية وعدم تتبعها إلى نفس الاداءات السابقة؛ وذلك من خلال مواردها البشرية، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية هذا البحث من أجل المساهمة في دفع الإدارة المحلية لأن تصبح بشكل أسرع وأفضل وأن تكون أحسن أداء من خلال مواردها البشرية . كما أن حاجة التنظيمات الإدارية في تسييرها الى المورد البشري حيث تعتبر وظيفة تنمية الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تأخذ اهتماما خاصا من طرف الإدارة المحلية في الجزائر.

4. الإشكالية:

يشكل موضوع الموارد البشرية احد الاهتمامات الكبرى التي يركز عليها الباحثين في مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية أن نجاح أي مشروع يتوقف على مدى الاهتمام بتنمية المورد البشري إضافة إلى التكيف مع التحولات والتغيرات والتطورات المتسارعة في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية، أين يفترض الاستجابة والمواكبة الحقيقية لمختلف متطلبات هذه التغيرات والتطورات، عن طريق آليات مختلفة للارتقاء بالمؤسسات وتحقيق أهدافها على المستوى القريب والبعيد.

تعتبر الإدارة المحلية واحدة من الأنساق الاجتماعية المفتوحة نحو تحقيق أهداف محددة وهي أهم خاصية تميزها عن الأنساق الاجتماعية الأخرى، وأن وضوح هذه الأهداف يعتبر أقصى درجات الرشد، وأن فعالية الجماعات المحلية يمكن أن تقاس في ضوء الأهداف على اعتبار أن الفعالية تعد معيار مهم في تحديد نجاح أو فشل الجماعة المحلية، إلا أن قياس الفعالية التنظيمية يتم من خلال مدى قدرة الجماعة المحلية على أداء عملياتها التنظيمية والتي نذكر منها (التخطيط - التوجيه - التنسيق - الرقابة) والتي لا يمكن تحقيقها إلا بوجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية ولهذا اعتبر الاستثمار في الموارد البشرية هو أهم الاستثمارات لمواجهة التحديات، ولأن العملية التنموية تركز على الموارد البشرية في تحقيقها من خلال العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، التي هي عملية شبه مستمرة تهدف إلى تبادل ونقل الخبرات واكتساب المعلومات وتنمية المهارات وبناء القدرات واستخدام التكنولوجيا بما يحقق أهداف راقية في ظل الإمكانيات المتاحة، ولهذا نحن بصدد دراسة هذا الموضوع و أهميته فتوجهنا بها الإطار النظري الى التطبيق و كان أفضل مثال نستطيع الوصول من خلاله الى أبرز النتائج هي البلدية، فكان توجهنا بلدية المعاملة التي تضم 280 عامل موزعة عبر مصالها و نحن اخترنا عينة من هذا المجتمع ومن هنا ، التساؤل التالي :

ما واقع تنمية الموارد في الإدارة المحلية وفيما يتمثل دور المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية ؟

4. الفرضيات:

- تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف الإدارة المحلية لضبط المخطط السنوي لتنمية الموارد البشرية.
- تزداد الحاجة إلى تبني عملية التدريب لتنمية الموارد البشرية كإستراتيجية في الإدارة المحلية نظرا لطبيعة العمل الخاص بها في تقديم الخدمة العمومية.

5. المفاهيم الإجرائية:

1.5. المورد البشري: تعبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تطغى أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، أي أنها تشمل كل من هيئة الإدارة والعاملين في مجال الإنتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة(السلمي، 1997 ، صفحة

(47)

فالموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم ألنهم رأس مال فكري أي لهم عقولا قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المنظمة (سلطان، 1993، صفحة 11)

التعريف الاجرائي: ومن خلال ما سبق يمكن القول بان المورد البشري تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين من خلال تقسيم الشركة وفقا لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين.

2.5. التنمية المحلية:

أن التنمية المحلية، صيرورة في الزمن لتنوع وتقوية الأنشطة الاقتصادية والعلاقات الاجتماعية داخل مجال جغرافي محدد، أي الانطلاق من الخصوصيات المحلية في مختلف الميادين عوض العمومية الوطنية. ويرى البعض، بأن التنمية المحلية هي "عملية مركبة وحركة اجتماعية تتوخى، تحقيق المتطلبات الاجتماعية وإشباع الحاجيات الأساسية لساكنة ما"، وبهذا فهي عملية ليست عفوية بل منظمة ومخططة تهدف للانتقال من وضع إلى وضع أحسن من سابقه. (عقاقة، 2017، صفحة 77)

التعريف الاجرائي: ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن التنمية المحلية تعني القيام بمجموعة من العمليات، والنشاطات الوظيفية، والتي تهدف إلى النهوض في كافة المجالات المكونة للمجتمع المحلي.

6. الدراسات السابقة:

1. دراسة منصور بن لرنب، بعنوان: "إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر"، حيث تناول الاستراتيجية والخطة المتبعة من طرف الدولة الجزائرية في عملية التنمية الإدارية والتطوير الإداري، من خلال التكوين والتدريب، وكذا تفعيل دور الإدارة والقائد الإداري الجيد، كما قام الباحث حلولا جديدة لعملية الإصلاح الإداري في الإدارة الجزائرية بالرجوع إلى الحضارة العربية الإسلامية الرشيدة.

2. دراسة يرقى حسين، بعنوان: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التنظيمية، يتحقق بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، حيث خلص الباحث إلى أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام ولن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجية محكمة.

3. دراسة علي السلمي، بعنوان: "إدارة الموارد البشرية"، و"خواطر في إدارة الموارد البشرية" وكذلك كتابه "التدريب الإداري"، كل هذه الدراسات لعل السلمي تبين أهمية المورد البشري في تحقيق التنمية الإدارية، وكونه أهم ركيزة لتحقيق التنمية الشاملة للإدارة، واعتباره رأس مال بشري مهم، مه تبيان أهمية التدريب الإداري لتنميته، وصقل مواهبه وتحسين أدائه.

4. دراسة يوسف خوني، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في التنمية المحلية من خلال المجالس المحلية: المجلس البلدي لبلدية المسيلة خلال التفرقة 2007-2012، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر، 2014-2015، حيث تهدف هذه

الدراسة إلى الوقوف على أهم الصفات والمميزات التي يجب توافرها في القادة المحليين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم من أجل إقامة تنمية محلية بموارد بشرية ذات كفاءة عالية.

7. المقاربة النظرية:

نظرية التكوين الإداري جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد ان وضع المهندس الفرنسي "هنري فايول" أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، ويتركز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية. جاءت أفكار "فايول" ممتزجة بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية، والذي نشر عام 1916 وتمت ترجمته إلى الإنجليزية لأول مرة عام 1949.

ويرى كثير من محلي تطور التراث السوسيولوجي والإداري أن نظرية الإدارة العلمية (لتايلور) والتكوين الإداري يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية والفارق بين النظريتين يكمن في أن النظرية الأولى اهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتنفيذية في المصنع ثم تدرج إلى أعلى المستويات في حين النظرية الثانية "فايول" ركزت على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية ثم تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا، ومن أبرز الإسهامات التي تنتمي إلى أفكار "فايول"، أنه سعى لتحليل جميع ظاهر النشاط الواقعي داخل التنظيمات والمؤسسات الصناعية. (رتيمي وطبال، ص17)

ومن خلال ما سبق فإن طرح أي موضوع سوسيولوجي وربطه بإطار نظري يعد أمرا مهما، كون الباحث يعطي التوجه الذي يتناسب مع موضوع دراسته، كما أنه يعطينا فكرة حول آراء ومجهودات المفكرين الاجتماعيين، لذا فإن أي بحث اجتماعي لا يخلو من مقاربات سوسيولوجية تتيح للباحث الاستعانة بنظرية اجتماعية ما، وفي هذا السياق حاولت الدراسة ربط الموضوع بنظرية التكوين الإداري، وفي إطار طرحنا لموضوع: واقع تنمية المورد البشري في الإدارة المحلية.

ومن خلال طرحنا لهذه النظرية يمكن أن تحدد الحدود الاستيمولوجية لنظرية التكوين الإداري التي تتوافق مع موضوع دراستنا في هذه النقاط التالية:

- تقسيم العمل.
- السلطة والمسؤولية.
- الالتزام بالقواعد.
- وحدة الأمر.
- وحدة الاتجاه.
- خضوع الفرد للمصلحة العامة.
- المكافآت.

- المركزية.
- تسلسل القيادة.
- النظام.
- العدالة.
- الاستقرار الوظيفي.
- المبادرة.
- العمل بروح الفريق.

8. منهج الدراسة:

كون الموضوع متعدد المظاهر والجوانب اعتمد على تكامل منهجي متكون من المنهج الكمي لأنه المنهج الذي يمكن أن يجيب على الإشكالية التي نطرحها فيما يخص دور المورد البشري في التنمية المحلية . لقد استعملنا المنهج الوصفي لأن المورد البشري عنصر قابل للوصف حيث يوصف الجوانب الأساسية لوظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية تفعيلها في المؤسسات، فالمنهج الوصفي منهج يعتمد عليه البحث للحصول على معلومات دقيقة والمنهج التحليلي بحيث قمنا بتحليل وظائف الموارد البشرية واستراتيجيتها وإستراتيجية التنمية المحلية ومصادر تمويلها(بدوي، صفحة 10)

9. عينة الدراسة:

لقد تم تحديد عينة البحث من 80 مبحوثا من بلدية المعاملة - الجزائر العاصمة - من خلال الهيكل التنظيمي لبلدية الجزائر العاصمة على مستوى الهياكل التالية :

- الأمانة العامة.
- مديرية الإدارة المالية.
- مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير.
- مديرية الصيانة العامة والوسائل البيئية.
- مديرية التنظيم والشؤون العامة

يتحدد اختيار العينة من خلال التدقيق الكامل في الموضوع محل الدراسة التوصل إلى أن تكون العينة طبقية باختيار عينة متنوعة من مجتمع الدراسة والتي وقعت أساسا على الوظائف الإدارية في البلدية. ولقد اقتضت منا طبيعة الموضوع والمجال البشري للدراسة اللجوء إلى العينة الاحتمالية، و إلى أسلوب المعاينة القصدية، والتي تعرف على أنها العينة التي يعتمد الباحث فيها على تقسيم المجتمع إلى مستويات وبما أن الدراسة الحالية تتمحور حول الموظف العمومي المحلي لمقر بلدية الجزائر العاصمة، فإن الباحث قامت بتقسيم هذا المجتمع حسب الجنس إلى ذكور واناثا.

10. أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات: تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لانالاختيار الصائب والأمثلاًئها تساعد في تسهيل جمع البيانات بأكبر قدر ممكن. لهذا نجد أن معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة، و هذا هو الشيء الذي اعتمدها في دراستنا:

استبيان: وتعتبر الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة، التي تقع بين الباحث و المبحوث، بعد أن يرسم مساراتها و يحدد موضوعاتها. ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث، و تحتوي الاستمارة عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة و المغلقة. (مختار، 1999، صفحة 242)

11. حدود الدراسة:

تحديد المجال المكاني للدراسة: تم تحديد الحدود المكانية للدراسة الميدانية على مستوى الإدارة المحلية لمقر بلدية الجزائر العاصمة، وتم التركيز على هياكلها.

الحدود الزمانية: يتراوح مجال الدراسة في الفترة الممتدة من بين 2021-2022 وذلك بغية حصرها والتحكم في عناصرها مجالاوزمانا وذلك بغية الوصول إلى نتائج واستنتاجات يمكن التوصل إلى إمكانية وجود عالقة سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية؛ كما تم إجراء الدراسة الميدانية في الأسبوع الثاني من شهر فيفري 2022

البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
35%	28	ذكر
65%	52	انثى
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 ان نسبة الاناث اكبر من الذكور و قدرت ب 65 % و تليها الاناث بنسبة 35 %.

الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
18.5%	15	ثانوي
56.25%	45	ليسانس
6.2%	5	ماجستير
12.5%	10	ماستر
6.25%	5	دكتوراه
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 الذي يمثل المستوى التعليمي لعمال البلدية المذكورة سابقا ان المستوى التعليمي الأعلى نسبة داخل البلدية هو ليسانس بنسبة 56.25% و تليها الثانوي بنسبة 18.5% و تليها ماستر بنسبة 12.5% و أخيرا الماجستير و الدكتوراه بنفس النسبة و قدرت ب 6.25%

الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة
من 5 إلى 10 سنوات	34	42.5%
من 10 إلى 15 سنوات	36	45%
من 15 سنة إلى 20 سنة	10	12.5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 الذي يمثل الخبرة داخل البلدية ان الفئة الأعلى نسبة هي من 10 سنوات إلى 15 سنة و قدرت ب 45% و تليها من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة قدرت ب 42.5% و أخيرا فئة من 15 سنة إلى 20 سنة و قدرت ب 12.5% .

المحور الأول: عرض ومناقشة الفرضية الأولى

الجدول رقم 04: يوضح سعي الإدارة المحلية في عملية التوظيف إلى استقطاب طالبي العمل ذوي الكفاءة

والخبرة العلمية والعملية

النسبة	التكرار	تسعى الادارة المحلية في عملية التوظيف الى استقطاب طالبي العمل ذوي الكفاءة والخبرة العلمية والعملية.
57.5%	46	نعم
42.5%	34	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 تسعى الادارة المحلية في عملية التوظيف الى استقطاب طالبي العمل ذوي الكفاءة والخبرة العلمية والعملية فقدرت الإجابة بنعم ب 57.5% و تليها لا بنسبة 42.5% من خلال المعطيات الاحصائية السابقة يتضح لنا بأن أغلب المبحوثين يؤكدون سعي الإدارة المحلية في عملية التوظيف إلى استقطاب طالبي العمل ذوي الكفاءة والخبرة العلمية والعملية، فبالنسبة لهم الإدارة المحلية هي شكل من أشكال التنظيم المحلي ويتم بموجبه تقسيم المهام الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة والمنتخبة التي تؤدي وظائفها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.

الجدول رقم 05: يوضح العلاقة بين الخبرة ودور الإدارة المحلية في عملية التوظيف.

المجموع	من 15 إلى 20 سنة	من 10 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	الخبرة	الإجابة
46 %57.5	6 %60	24 %66.66	16 %47.05		نعم
34 %42.4	4 %40	12 %33.33	18 %52.94		لا
80 %100	10 %100	36 %100	34 %100		المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين الخبرة ودور الإدارة المحلية في عملية التوظيف، بأن أغلبية الباحثين والبالغة نسبتهم 57.5% من مجموع العينة، أجابوا بأن للإدارة المحلية دور في عملية التوظيف، وتوزعت بأكبر نسبة 66.66% عند الذين خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، وتليها 60% عند الذين خبرتهم من 15 إلى 20 سنة، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 47.05% عند الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات. وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 42.4% من مجموع العينة، أجابوا بأن الإدارة المحلية ليس لها دور في عملية التوظيف، وتوزعت بأكبر نسبة 52.94% عند الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وتليها نسبة 40% عند الذين كانت خبرتهم من 15 إلى 20 سنة، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 33.33% عند الذين خبرتهم من 10 إلى 15 سنة.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب الباحثين يرون أن للخبرة علاقة في دور الإدارة المحلية في عملية التوظيف، فالإدارة المحلية تعتبر أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، فهي تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، لهذا فإن للخبرة علاقة ودور كبير للإدارة المحلية في عملية التوظيف.

الجدول رقم 06: يوضح اهتمام الإدارة المحلية بالمورد البشري من خلال التحفيز المادي الترقية في المناصب العليا

النسبة	التكرار	تقوم الإدارة المحلية بالاهتمام بالمورد البشري من خلال التحفيز المادي الترقية في المناصب العليا.
81.25%	65	نعم
18.75%	15	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 تقوم الإدارة المحلية بالاهتمام بالمورد البشري من خلال التحفيز المادي الترقية في المناصب العليا. فكانت الإجابة الأعلى نسبة نعم و قدرت ب 81.25% و تليها لا بنسبة 18.75% من خلال المعطيات الاحصائية السابقة يتضح لنا بان أغلب الباحثين يؤكدون بأن الإدارة المحلية تقوم بالاهتمام بالمورد البشري من خلال التحفيز المادي الترقية في المناصب العليا، وهذا راجع إلى أن المورد البشري هو

الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع، فهو اهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها ومصدر للابداع والابتكار.

الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ودور الإدارة المحلية بالاهتمام بالمورد البشري

المجموع	دكتوراه	ماستر	ماجستير	ليسانس	ثانوي	المستوى التعليمي الإجابة
65 %81.25	4 %80	6 %60	3 %60	40 %88.88	12 %80	نعم
15 %18.75	1 %20	4 %40	2 %40	5 %11.11	3 %20	لا
80 %100	5 %100	10 %100	5 %100	45 %100	15 %100	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ودور الإدارة المحلية بالاهتمام بالمورد البشري، بأن أغلبية الباحثين والبالغة نسبتهم 81.25% من مجموع العينة، أجابوا بأن للإدارة المحلية دور في المورد البشري، وتوزعت بأكثر نسبة 88.88% عند الذين كان مستواهم ليسانس، وتليها 80% عند الذين مستواهم ثانوي ودكتوراه، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 60% عند الذين مستواهم ماجستير وماستر.

وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 18.75% من مجموع العينة، أجابوا بأن للإدارة المحلية ليس لها دور في المورد البشري، وتوزعت بأكثر نسبة 40% عند الذين مستواهم ماجستير وماستر، وتليها نسبة 20% عند الذين مستواهم ثانوي ودكتوراه، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 11.11% عند الذين مستواهم ليسانس.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن للمستوى التعليمي علاقة ودور فعال باهتمام الإدارة المحلية بالمورد البشري، فالإدارة المحلية تهتم بالمورد البشري كون المورد البشري يركز على المهام الخاصة للموظفين، من خلال تقسيم الشركة وفقا لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين.

الجدول رقم 08: يوضح سعي الإدارة المحلية للمحافظة على الإطار ذات الكفاءة والمهارة العالية

النسبة	التكرار	تسعى الإدارة المحلية للمحافظة على الإطار ذات الكفاءة و المهارة العالية.
52.5%	42	نعم
47.5%	38	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 تسعى الإدارة المحلية للمحافظة على الإطار ذات الكفاءة و المهارة العالية. فكانت الإجابة الأعلى نسبة نعم و قدرت ب 52.5 % و تليها الإجابة بلا بنسبة 47.5 %

من خلال المعطيات الاحصائية السابقة يتضح لنا بأن الإدارة المحلية تسعى للمحافظة على الاطارات ذات الكفاءة والمهارة العالية، فالإدارة المحلية تعمل على توثيق الصلة بين المواطن والمسؤول عن طريق المشاركة العملية في إدارة شؤونهم، وتهدف إلى تدريب المواطن على الحكم النيابي.

الجدول رقم 09: يوضح سعي الإدارة المحلية لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية من خلال

التكوين وتحسين المستوى

النسبة	التكرار	تسعي الإدارة المحلية لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين وتحسين المستوى
61.25%	49	نعم
38.75%	31	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 تسعي الإدارة المحلية لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين وتحسين المستوى فكانت الإجابة الأعلى نسبة هي نعم و قدرت ب 61.25 % و تليها لا بنسبة 38.75 %

من خلال المعطيات الاحصائية السابقة يتضح لنا بأن الادارة المحلية تسعى لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين وتحسين المستوى، تعتبر الادارة المحلية احد الأساليب المتبعة في التنظيم الإداري، فهي اسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية، فهي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة وتقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات المركزية والمحلية.

الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وسعي الإدارة المحلية لتحسين الأساليب المتبعة

في تنمية الموارد البشرية.

المجموع	دكتوراه	ماستر	ماجستير	ليسانس	ثانوي	المستوى التعليمي الإجابة
42	2	6	3	30	1	نعم
52.5%	40%	60%	60%	66.66%	6.66%	
38	3	4	2	15	14	لا
47.5%	60%	40%	40%	33.33%	93.33%	
80	5	10	5	45	15	المجموع
100%	100%	100%	100%	100%	100%	

يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وسعي الإدارة المحلية لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية، بأن أغلبية الباحثين والبالغة نسبتهم 52.5% من مجموع العينة، أجابوا بأن الإدارة المحلية تسعى لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية، وتوزعت بأكبر نسبة 66.66% عند الذين

كان مستواهم ليسانس، وتليها 60% عند الذين مستواهم ماجستير وماستر، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 40% عند الذين مستواهم دكتوراه.

وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 47.5% من مجموع العينة، أجاوا الإدارة المحلية لا تسعى لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية، وتوزعت بأكبر نسبة 93.33% عند الذين مستواهم ثانوي، وتليها نسبة 60% عند الذين مستواهم دكتوراه، وتليها نسبة 40% عند الذين مستواهم ماجستير، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 33.33% عند الذين مستواهم ليسانس.

من خلال ما سبق نلاحظ بأن للمستوى التعليمي علاقة في سعي الإدارة المحلية في تحسين أساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية، وهذا راجع إلى أن الإدارة المحلية تمثل صورة من صور اللامركزية الادارية ونظام الجماعات المحلية، وهذه المنظمات تنتقل إليها بعض السلطات وصلاحيات الأجهزة الحكومية في المجال التنفيذي فحسب، ومنه فإن الإدارة المحلية تعتبر الصورة الواضحة لتطبيق النظم اللامركزية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من خلال النتائج والمعطيات التي سبق وتم بتحليلها و التي تهدف لتأكد من صحة الفرضية الأولى القائلة: " تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف الإدارة المحلية لضبط المخطط السنوي لتنمية الموارد البشرية."

من خلال نتائج الجداول السابقة و التي تمت قراءتها و تحليلها، كانت نتائجها كالتالي:

من خلال الجدول رقم (05)) يتضح لنا من خلاله بأن أغلب المبحوثين يرون أن للخبرة علاقة في دور الإدارة المحلية في عملية التوظيف، فالإدارة المحلية تعتبر أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، فهي تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، لهذا فإن للخبرة علاقة ودور كبير للإدارة المحلية في عملية التوظيف.

و الجدول رقم (07) نلاحظ من خلاله بأن للمستوى التعليمي علاقة ودور فعال باهتمام الإدارة المحلية بالمورد البشري، فالإدارة المحلية تهتم بالمورد البشري كون المورد البشري يركز على المهام الخاصة للموظفين، من خلال تقسيم الشركة وفقا لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين.

ونجد الجدول رقم (08) يتضح لنا بأن الإدارة المحلية تسعى للمحافظة على الاطارات ذات الكفاءة والمهارة العالية، فالإدارة المحلية تعمل على توثيق الصلة بين المواطن والمسؤول عن طريق المشاركة العملية في إدارة شؤونهم، وتهدف إلى تدريب المواطن على الحكم النيابي.

و جاء في الجدول رقم (10) بأن للمستوى التعليمي علاقة في سعي الإدارة المحلية في تحسين أساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية، وهذا راجع إلى أن الإدارة المحلية تمثل صورة من صور اللامركزية الادارية ونظام الجماعات المحلية، وهذه المنظمات تنتقل إليها بعض السلطات وصلاحيات الأجهزة الحكومية في المجال التنفيذي فحسب، ومنه فإن الإدارة المحلية تعتبر الصورة الواضحة لتطبيق النظم اللامركزية.

و من خلال هذه النتائج نؤكد بأن الفرضية الأولى تتحقق، القائلة بأن: "تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف الإدارة المحلية لضبط المخطط السنوي لتنمية الموارد البشرية".

المحور الثاني: عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

الجدول رقم 11: يوضح مساهمة التجهيزات التكنولوجية الحديثة على تنمية الموارد البشرية

النسبة	التكرار	تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة على تنمية الموارد البشرية.
71.25%	57	نعم
28.75%	23	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة على تنمية الموارد البشرية. فكانت الإجابة الأعلى نسبة هي نعم و قدرت ب 71.25% و تليها لا بنسبة 28.75% من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا بأن التجهيزات التكنولوجية الحديثة تساهم على تنمية الموارد البشرية، فالتجهيزات التكنولوجية الحديثة هي الوسائل التي صنعها الإنسان طبقا لطرق عملية واعتمادا على معارفه وخبراته ومهاراته وسخرها لخدمته.

الجدول رقم 12: يوضح دور الإدارة المحلية في وضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية

النسبة	التكرار	تقوم الإدارة المحلية بوضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية
86.25%	69	نعم
13.75%	11	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 تقوم الإدارة المحلية بوضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية فكانت الإجابة الأعلى نسبة هي نعم و قدرت ب 86.25% و تليها لا بنسبة 13.75% من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا بأن اغلب المبحوثين يؤكدون بأن الإدارة المحلية تقوم بوضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية، وهذا راجع إلى القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات بوضوح، والقدرة على الحركة والمبادأة والابتكار ومواجهة المواقف والتغيرات التنظيمية او التكنولوجية أو البشرية، والقدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية، والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة.

الجدول رقم 13: يوضح عملا لإدارة المحلية أساليب التدريب للموظفين

النسبة	التكرار	تفعل الإدارة المحلية أساليب التدريب للموظفين
87.5%	70	نعم
12.5%	10	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 تفعل الإدارة المحلية أساليب التدريب للموظفين فكانت الإجابة الأعلى نسبة بنعم و قدرت ب 87.5% و تليها لا بنسبة 12.5%

من خلال معطيات السابقة يتضح لنا بأن اغلب المبحوثين يؤكدون بأن الإدارة المحلية تفعل على أساليب التدريب للموظفين، فالإدارة المحلية تعتبر الحلقة الوسيطة التي تربط بين الحكومة المركزية والمواطن المحلي، فهي تباشر من خلال المهام التي تقوم بها والصلاحيات المخولة لها ببلوغ أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين الخبرة وأساليب التدريب للموظفين

الإجابة	الخبرة			المجموع
	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	
نعم	28 %82.35	35 %97.22	7 %70	70 %87.5
لا	6 %17.64	1 %2.77	3 %30	10 %12.5
المجموع	34 %100	36 %100	10 %100	80 %100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين الخبرة وأساليب التدريب للموظفين، بأن أغلبية المبحوثين والبالغة نسبتهم 87.5% من مجموع العينة، أجابوا بأن للخبرة دور في أساليب التدريب للموظفين، وتوزعت بأكثر نسبة 97.22% عند الذين خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، وتليها 82.35% عند الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 70% عند الذين خبرتهم من 15 إلى 20 سنة. وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 12.5% من مجموع العينة، أجابوا بأن ليس للخبرة دور في أساليب التدريب للموظفين، وتوزعت بأكثر نسبة 30% عند الذين خبرتهم من 15 إلى 20 سنة، وتليها نسبة 17.64% عند الذين كانت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 2.77% عند الذين خبرتهم من 10 إلى 15 سنة.

من خلال المعطيات السابقة للجدول يتضح لنا بأن للخبرة دور في أساليب التدريب للموظفين، وهذا راجع إلى أن الإدارة المحلي هي ناتج تجارب وتنوع الخبرات والكفاءات المجتمعات، والخصوصيات، فهي تعبر عن مرحلة في التطور الاجتماعي في بعض الأقطار والمجتمعات، وتعد وظيفة واستمرارية لضمان الوجود السياسي والنظام المؤسساتي في المجتمعات.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

من خلال النتائج والمعطيات التي سبق وتم تحليلها والتي تهدف لتأكيد من صحة الفرضية الأولى القائلة: "تزداد الحاجة إلى تبني عملية التدريب لتنمية الموارد البشرية كإستراتيجية في الإدارة المحلية نظرا لطبيعة العمل الخاص بها في تقديم الخدمة العمومية".

من خلال نتائج الجداول السابقة والتي تمت قراءتها وتحليلها، كانت نتائجها كالتالي:

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا بأن التجهيزات التكنولوجية الحديثة تساهم على تنمية الموارد البشرية، فالتجهيزات التكنولوجية الحديثة هي الوسائل التي صنعها الإنسان طبقا لطرق عملية واعتمادا على معارفه وخبراته ومهاراته وسخرها لخدمته.

و الجدول رقم (12) يتضح لنا بأن اغلب الباحثين يؤكدون بأن الإدارة المحلية تقوم بوضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية، وهذا راجع إلى القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات بوضوح، والقدرة على الحركة والمبادأة والابتكار ومواجهة المواقف والتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية، والقدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية، والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة.

و جاء في الجدول رقم (14) يتضح لنا بأن للخبرة دور في أساليب التدريب للموظفين، وهذا راجع إلى أن الإدارة المحلي هي ناتج تجارب وتنوع الخبرات والكفاءات المجتمعات، والخصوصيات، فهي تعبر عن مرحلة في التطور الاجتماعي في بعض الأقطار والمجتمعات، وتعد وظيفة واستمرارية لضمان الوجود السياسي والنظام المؤسساتي في المجتمعات.

و من خلال هذه النتائج نؤكد بأن الفرضية الثانية تحققت، القائلة بأن: "تزداد الحاجة إلى تبني عملية التدريب لتنمية الموارد البشرية كإستراتيجية في الإدارة المحلية نظرا لطبيعة العمل الخاص بها في تقديم الخدمة العمومية".

نتائج الدراسة:

قمنا في هذا الدراسة بدراسة العلاقة بين سياسات الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية لبلدية المسيلة حيث وزعت الاستمارة على عينة الموظفين على مستوى معظم الهيكل التنظيمي لبلدية الجزائر العاصمة. حيث حاولنا في هذا الفصل بإبراز أهم حيثيات التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة كما تم تحيد أدوات الدراسة المستخدمة في موضوع البحث ثم تم الإجابة عن مختلف التساؤلات وكذا فرضيات الدراسة المستمدة من الإشكالية. وتوصلنا من خلالها إلى إثبات الفرضيات الخاصة بالشق الميداني على حسب ترتيبها في الدراسة:

- الإدارة المحلية تسعى من خلال سياساتها إلى تنمية الموارد البشرية من خلال عدة أطر مثل التدريب والتخطيط للموارد البشرية .

- يعتبر المورد البشري العنصر الحي في الإدارة الذي يفضلته تحقق الأهداف، وذلك ارتباطا بتنميته وتطويره وتحسين مهاراته.

لقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إبراز أهم العناصر التي تتضمنها الإجراءات التطبيقية بدءا بالدراسة الاستطلاعية، تال ذلك عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج و المقاربات المستند عليها لتمكيننا من الإجابة على مختلف التساؤلات التي تم طرحها، وكذا محاولة إثبات أو نفي فرضياتها المنبثة من مضمون إشكالية موضوع البحث. والهدف من خلال ذلك هو محاولة إيجاد العلاقة بين المتغير التابع تنمية الموارد البشرية وسياسات الإدارة المحلية ضمن الإدارة المحلية.

12. خاتمة:

تعتبر الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية من المواضيع التي شغلت بال الباحثين في كل المجالات والتخصصات خصوصا في العلوم الإدارية لما لها من تأثيرات على كل المستويات، فالمورد البشر هو العنصر الأساسي الذي بفضلته تحقق أهداف المنظمة والغايات لتحقيق الديمومة والاستمرارية. كما أن للإدارة المحلية عدة أساليب وسياسات لتنمية العنصر البشري في المنظمة من بينها التخطيط للموارد البشرية وعملية التدريب في المنظمة، حيث أن العلاقة التي تربط المورد البشري بالإدارة المحلية تقوم على عدة مرتكزات لتؤدي بذلك إلى العلاقة التي تربط فيما بين المتغيرين من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية

كما اتضح لنا أن العنصر البشري يحتل مركزا هاما في الرفع من كفاءة الإنتاجية، ولو نظرنا إلى حياة هذا العنصر لوجدنا أنه عنصر اجتماعي يقضي معظم وقته في التفاعل مع العاملين، وعلى هذا الأساس بينت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا مهما في البنية التنظيمية لأي منظمة وهي بذلك فاعل أساسي للعملية الإدارية. ولقد أظهرت الدراسة أنه لا يمكن استثمار أي عنصر بشري في المنظمة إلا من خلال التطبيق الجيد لإدارة الموارد البشرية فيها.

ولقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة تأثير وتأثر ما بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية إذا تظهر هذه العلاقة في الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من أجل تحقيق التنمية المحلية.

التوصيات:

وحتى تتمكن من تفعيل دور الموارد البشرية من أجل التنمية المحلية نقترح مجموعة من التوصيات:

- إعطاء الاستقلالية التامة للمؤسسات والإدارات العمومية في تسيير وإدارة مواردها البشرية واكتفاء مفتشيات الوظيفة العمومية برقابة مدى قانونية الإجراءات.

- تفعيل دور العنصر البشري في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية من خلال التفعيل الجدي والحقيقي والمدرّوس لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

- البناء الهيكلي للنظام الإداري من أجل السير الحسن للمهام والوظائف.

- خلق فرص إشراك متزايد للجمعيات الأهلية للمساهمة بشكل فعال في العملية التنموية.

- القيام بإصلاح جذري لنظام الإدارة المحلية.

- سن قانون أساسي خاص بموظفي الإدارة المحلية يأخذ بعين الاعتبار حاجاتها إلى الكفاءات القادرة على تجسيد صلاحياتها في الميدان.

13. المراجع

- (1) حمد بدوي. (بلا تاريخ). المنهجية في البحوث والدراسات الادبية. تونس: دار الطباعة والنشر.
- (2) عبد العزيز عقاقبة. (2017). دور السياسة العمرانية في التنمية المحلية حالة الجزائر 2009-2010 أطروحة دكتوراه. جامعة باتنة 1، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية.
- (3) علي السلمي. (1997). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة.

- 4) محمد سعيد سلطان. (1993). إدارة الموارد البشرية. بيروت: الدار الجامعية.
- 5) محي الدين مختار. (1999). اتجاهات التربية و التطبيقية لي منهجية العلوم اة اجتماعية . 1 . باتنة: دار المنشورات الجامعية.
- 6) الفضيل رتيمي ولطيفة طبال. (بلا تاريخ). المنظمة ونظرية التنظيم. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشري. قسم العلوم الاجتماعية. جامعة البليدة 2.

الملاحق

الاستمارة:

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر () انثى ()
2. المستوى التعليمي:
ثانوي () ليسانس () ماجستير () ماستر () دكتوراه ()
3. الخبرة:.....

البيانات الموضوعية:

المحور الأول: الفرضية الأولى

4. هل تسعى الادارة المحلية في عملية التوظيف الى استقطاب طالبي العمل ذوي الكفاءة والخبرة العلمية والعملية؟
نعم () لا ()
5. هل تقوم الإدارة المحلية بالاهتمام بالمورد البشري من خلال التحفيز المادي الترقية في المناصب العليا؟
نعم () لا ()
6. هل تسعى الإدارة المحلية للمحافظة على الإطارات ذات الكفاءة و المهارة العالية؟
نعم () لا ()
7. هل تسعى الإدارة المحلية لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين وتحسين المستوى؟
نعم () لا ()

المحور الثاني: الفرضية الثانية

8. هل تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة على تنمية الموارد البشرية؟
نعم () لا ()
9. هل تقوم الإدارة المحلية بوضع استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية؟
نعم () لا ()
10. هل تفعل الإدارة المحلية أساليب التدريب للموظفين؟
نعم () لا ()