



جامعة باتنة 1- الحاج لخضر
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور إدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر في ظل تحديات البيئة التنظيمية

دراسة حالة ولاية باتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية
تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية

إشراف الاستاذ:
د/ طلال موشي

إعداد الطالب:
كمال تيميزار

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د هشام عبد الكريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
د. طلال موشي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
د. زين العابدين معو	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا
د. نور الصباح عكنوش	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
د. يوسف أزروال	أستاذ محاضر (أ)	جامعة تبسة	عضوا مناقشا
د. مبروك ساحلي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2021 _ 2020

رَبِّ أَوْزَعِنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ

عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

سورة النمل الآية 19

شكر وعرفان

وأنا أضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل (المتواضع،
لا يفوتني أن أشكر الله تبارك وتعالى أولاً وأخيراً
فلله الحمد والمنة أن سرتني بالقوة والعزيمة لإنجاز هذا العمل،
كما أتوجه بالشكر الجزيل وعميق التقدير والعرفان الجميل
إلى الدكتور: موشي طلال الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل،
فتوجيهاته ومقترحاته القيمة التي أضادت سبيل البحث
وساهمت في إنجاز الأطروحة في أفضل الظروف.
ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان
إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه
على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة وإجازتها.
كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير والامتنان
إلى الدكتور لطرش محمد لما منحني من جهد ووقت وتوجيهات
وإرشادات ووعم لإنجاز هذه الأطروحة.
كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني أو قدم لي نصحا أو عوناً
أو وعوداً أو إرشادات من قريب أو من بعيد للإكمال هذه المذكرة.

الإهداء

إلى قرة العيون، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها

إلى منبع الحب والعطاء التي وهبتني كل شيء

إلى أغلى إنسان أسي المحببة حفظها الله

إلى الرجل العظيم الذي كان مدرسة الزمان في حصن منيع

إلى سنري الذي لطالما تكلمت عليه ومنحني القوة والعزم،

إلى صاحب الصبر الجميل الذي أفنى حياته من أجل تعليمي،

إلى أعمى إنسان أبي العزيز حفظه الله

إلى الزوجة الفاضلة واحة الأمان والوفاء والخيير...

إلى المونستين الغاليتين ابنتاي حفظهما الله

إلى من هم وعمي وسنري في هذه الحياة إلى من لولا وجودهم لا طعم للحياة،

إلى شركائي في الرحم الذين يدخلون القلب بلا استئذان،

إلى أخي وأخواتي

إلى روح جرتي تغمرها الله برحمته الواسعة

إلى كل من لم تحمل أسماءهم مذكري ولم تنساهم ذكري،

أهدي إليهم جميعاً ثمرة هذا العمل المتواضع

المخلص:

في ظل التغييرات الجديدة التي تشهدها المنظمات الحديثة العامة منها والخاصة أصبح من الضروري أن تتوصل لحل فيما يتعلق بنموذج التسيير وتبني مبادئ وتوجهات الفكر الإداري الحديث القائم على الكفاءات، إذ أن نجاح المنظمات والحفاظ على بقائها يعود إلى ديناميكيته وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المختلفة وتحقيق أهدافها، ويكون ذلك من خلال اعتمادها على أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يسمح لها بكسب مميزات تنافسية بالنسبة للمنظمات الخاصة وإثبات جدارتها في المنافسة، أما المنظمات العامة فتحقق الفعالية التنظيمية بأسلوب عقلائي يعتمد على الكفاءات التي تتمتع بالقدرة على الاستجابة للتحديات والاستعداد لإحداث التغيير وتحقيق التنمية الإدارية.

وتهدف هذه الدراسة باعتبارها أحد أهم المواضيع الحديثة نسبيا والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين إلى كيفية بناء أسلوب إداري حديث قائم على الكفاءات في الإدارات والمنظمات العامة واقعيًا يكون أسلوب نموذجي لإدارة المنظمة ككل يستطيع أن يحتوي وينسجم مع جميع عناصر العملية التنظيمية ضمن نظام التسيير الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الانفتاح على البيئة الخارجية والقدرة على مواجهة التحديات والاندماج في اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار في المورد البشري وتوضيح المحددات التنظيمية التي تساعد على إنجاح هذا الأسلوب من التسيير.

وكانت بداية تبني هذا النموذج من تسيير الموارد البشرية مع بداية الثمانينات من القرن الماضي كمجموعة متفرقة من التجارب من أجل الاستجابة لاحتياجات المرونة في اليد العاملة، لذا وضعت أنظمة عمل فردية جديدة تم اختبارها في ورشات صناعية، وكان التطبيق الفعلي لهذا النمط من التسيير بداية من سنة 2004 أين أصبحت المنظمات تعتمد على القوانين الموجودة لتسيير الكفاءات من أجل تصميم نظام يرتكز على إطار قانوني ومحفزات تسييرية خاصة بكل منظمة، مع القضاء على الإجراءات الهيكلية. أما في الجزائر فكانت بداية الاعتماد على هذا الأسلوب سنة 1995 بالانتقال من المنهج الذي يعتمد على عامل الأداء إلى المنهج القائم على الكفاءات، وكذا التخلي عن الإجراءات الهيكلية من أجل الاستثمار في تسيير الكفاءات.

وانطلاقا من الواقع التنظيمي للمنظمات العامة الجزائرية والأساليب الإدارية المعتمدة التي تتميز بالطابع التقليدي والتي لا تستجيب للتحديات المستجدة نظرا لقيود إدارية وهيكلية وتنظيمية، تم إجراء دراسة حالة على المنظمات العامة والتي تخص عينة من الجماعات الإقليمية لولاية باتنة لتوضيح مدى إدراك المسير العمومي لأهمية هذا الأسلوب الحديث في تسيير الموارد البشرية الذي يركز على الكفاءات لتحقيق التطور وإحداث نقلة نوعية في التنمية الإدارية خاصة والتنمية الشاملة بصفة عامة، لنصل في الأخير إلى أن خصوصية قطاع الجماعات المحلية باعتباره لا يهدف للربح وتحقيق الميزة التنافسية والذي يخضع لنظام الوظيفة العامة يجعل من الصعب اعتماد مبادئ الإدارة بالكفاءات كآلية لتحقيق التنمية الإدارية، كما أن الأطر التنظيمية والتسييرية للوظيفة العامة والتي تعتمد على القوانين الأساسية العامة والخاصة لا تتسجم مع مبادئ الإدارة بالكفاءات القائمة على المرونة والديناميكية في التسيير.

Abstract

Considering the updates that modern public and private organization witness, it has become necessary to reach a solution regarding the management model and adopt the principles of administrative ideology based on competencies. In fact, the success and prosperity of organizations largely depends on their dynamism and adaptation ability to different environmental conditions. On one hand, and for the competency-based method that allows acquiring competitive distinctions. On the other hand, the public ones can achieve its organizational effectiveness through the capability to respond to different challenges and obstacles.

Being one of the most significant interests of researches over the past several years, this study aims to build an effective and modern administrative competency based method. This latter should be a typical strategy that intends to develop and refine concepts and plans in a manner which would ultimately lead to the creation of a cooperative crisis management. This method is therefore fundamental as it also helps the organizations keep open up to the external world that would serve the organization as a whole. This human resources management method was first adopted since the early eighties of the previous century. It was first arose as a separate set of experiments to support the significant needs for skilled workforce. Therefore, it was important to establish new industrial labor regulations and systems being tested in some industrial workshops. The actual implementation of this management strategy has started beginig 2004 when organizations have been depending on existing laws ti run and design a system that is based on a legal formework, eliminating the structural actions and procedures. In Algeria, this method was first adopted since 1995 shifting from performance based method to competency based one.

Based on the conventional management techniques adopted in Algerian organizations that don't respond to contemporary challenges, a case study was conductrd on some public organizations in Batna. The study aimed to clarify the extent to which the public administration was perceiving the crucial significance of this modern method in managing the human resources. Overall, it may be said that the specificity of local communities sector-being a non-profit sector- makes it difficult to adopt competency –based principles as a mechanism to achive administrative prosperity. Also, the basic laws of the public service do not consist with the dynamism adopted by the competency- based method

Résumé :

Pour que les institutions publiques et privées se modernisent et adoptent la compétitivité avec les autres organisations il leur convient et dans la perspective des nouveaux changements connus dans le monde de la technologie de mettre en valeur et d'adopter des tendances et des principes de la gestion moderne qui seront basés sur les compétences car sans compétences ces institutions demeurent toujours inscrites et stagnent dans le monde de l'archaïsme. Les compétences sont primordiales voire vitales, leur application sur le terrain contribue au relevé des défis, de se préparer aux changements et de réaliser le développement administratif estompé.

Les chercheurs contemporains s'acharnent contre ces objectifs (changement, relevé des défis, développement administratif) pour asseoir (mettre en place) et construire un style de gestion contemporain fondé essentiellement sur les compétences qui facilitent une bonne gestion administrative, notamment dans le domaine du management (organisation) considéré comme un point stratégique qui permet l'organisation et la conduite vers l'ouverture sur l'environnement externe ce qui facilite l'intégration dans l'économie de la connaissance grâce à un investissement fiable et réfléchi des ressources humaines prises en charge totale et doté d'une forte formation.

La mise en vigueur de ce modèle de gestion des ressources humaines a vu le jour dans les années 1980 du siècle dernier. Il représente un groupe d'expériences distinct afin de répondre aux besoins de flexibilité de la main d'œuvre, De nouveaux systèmes de travail ont été testés dans des ateliers industriels. L'application réelle de ce type de management a débuté durant l'année 2004. Les institutions s'appuient sur les lois pour gérer les compétences tout en éliminant les procédures structurelles. En Algérie l'année 1995 est décisive car elle a permis le passage de l'approche basée sur la performance, les compétences et l'abandon de tout ce qui est structurel et traditionnel.

Et sur la base de la réalité organisationnelle des organisations publiques algériennes et des méthodes administratives approuvées qui se caractérisent par un caractère traditionnel et qui ne répondent pas aux défis émergents dus aux restrictions administratives, structurelles et organisationnelles, une étude de cas a été menée sur les organisations publiques à un échantillon de collectivités locales dans la wilaya de Batna pour clarifier dans quelle mesure l'administration publique prend conscience de l'importance de cette méthode moderne. La gestion des ressources humaines qui se concentre sur les compétences pour parvenir au développement et provoquer un saut qualitatif dans le développement administratif en particulier et un développement global en général, pour arriver à terme à ce que la particularité du secteur des collectivités locales en tant qu'avantage à but non lucratif et compétitif soumis au système de la fonction publique rend difficile l'adoption des principes de gestion des compétences comme mécanisme pour réaliser le développement administratif, les cadres organisationnels et managériaux de la fonction publique, qui dépendent des lois fondamentales générales et privées, ne sont pas conformes aux principes de la gestion par compétences basée sur la flexibilité et le dynamisme de la gestion.

مقدمة

شهد العالم منذ أواخر التسعينيات تغيرات جوهرية، دفعت كلا من البلدان النامية والبلدان المتقدمة إلى إعادة النظر في فلسفة الحكم والإدارة وضرورة تبني المدخل الإداري في تنفيذ السياسات التنموية العامة المختلفة لتحقيق التنمية الشاملة، وقد صاحب هذا التنامي في الإدراك بدور الحكم والإدارة في التنمية بعدما أظهرت عدة دراسات أن النجاح أو الإخفاق في دفع عجلة عملية التنمية بأبعادها المختلفة يتوقف بدرجة كبيرة على رشاد أسلوب الحكم والإدارة (الحكم المحلي الجيد)، خاصة في ظل ظهور دعاوي الهيئات المانحة للدول النامية المتلقية للمنح، مطالبة إياها بإحداث تغييرات جوهرية في هيكلها السياسية والإدارية وإعادة صياغة أطر الحكم كشرط لتحقيق التنمية، لأن المشكل المطروح في الدول النامية هو ليس نقص موارد مادية أو بشرية، بل هو في الغالب مشكل إدارة وتسيير لاستغلال رشيد لهذه الموارد وتوجيهها في مسار التنمية المنشودة، وبالرغم من تبني التجارب والاستراتيجيات الرائدة والناجحة في الدول إلا أنها تلاقي فشل وهذا راجع لاختلاف البيئة أي بيئة التجارب الناجحة عن بيئة الدول النامية والتي منها البيئة الجزائرية.

وتعتبر المنظمات والإدارات العامة ركيزة فعالة وذات أهمية بالغة واستراتيجية من خلال أدائها في تحقيق التنمية على المستوى المحلي وكذا الوطني، وإن أداء هذه الوحدات الإدارية يتأثر بعدة محددات انطلاقاً من بيئتها، وتعد هذه المحددات: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا ذات تأثير مباشر على أداء الفرد، باعتبارها تحتوي على أفكار وقيم وعادات واتجاهات ووسائل وتقنيات تنفيذ المهام التي تفرز سلوكيات معينة لدى الأفراد العاملين في التنظيم والتي بناء عليها تتحدد مخرجات هذه المنظمات الإدارية، فالعمل الإداري الذي يتجلى في وظائف يقوم الأفراد على تأديتها انطلاقاً من مهام ينفذها، يعكس أهمية الفرد ومكانته الكبيرة في هذه الإدارة، وما يبرزه أكثر أن التنظير في مجال الإدارة الآن في مجمله يتمحور على العنصر البشري وكيفية تأثيره وتأثره بالبيئة، ومن أهم النظريات التي اعتمدت على العنصر البشري والبيئة هي نظرية العلاقات الإنسانية وما حملته من أفكار وقواعد جديدة ساهمت في تغيير النظر إلى الإدارة وظهور السلوك الإنساني كوحدة لتحليل العمليات الإدارية، وهذا لا يدع مجالاً لعدم ظهور انتقادات تبرز من خلال إغفال متغيرات هامة نظراً لتركيزها على أخرى، وبهذا ظهر اتجاه يضيف لنظرية العلاقات الإنسانية متغير هام ألا وهو البيئة لأن السلوك هو في بيئة ناتج عنها ورافقه ظهور عدة مصطلحات مثل البيئة التنظيمية، البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، البيئة الثقافية (الثقافة التنظيمية) البيئة العامة والخاصة.

ففي عصرنا هذا تنامت أهمية العنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة، الخبرة، والتجربة حيث تسعى المنظمات ليس فقط لامتلاكه، إنما لعدم التفريط فيه والتدريب المستمر له بهدف رفع قدراته الإبداعية والابتكارية، ومن ثمة الاستفادة من مكنوناته من معارف، قدرات وخبرات واستغلالها بالقدر الذي يمكنها من قيادة عجلة الإنتاج والنماء وبفضلها ترتقي المؤسسات، تتطور، تستمر وتحقق التميز، في ظل التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والاعتماد على عنصر الكفاءة والذي اوجد الإدارة بالكفاءات كمنهج جديد من مناهج إدارة الموارد البشرية التي أضافت مرتكزا أساسيا ومحورا جديدا لمختلف قراراتها الاستراتيجية فرضتها التحولات التي يشهدها العالم من خلال التوجه نحو اقتصاد المعرفة، ولاشك أن التحولات التي شهدتها الجزائر بداية من مطلع التسعينيات من القرن الماضي يرتبط نجاحها أو فشلها بحدوث أو عدم حدوث تطور مشابه على مستوى هياكل الدولة، انطلاقا من مختلف التشريعات التي تنادي بضرورة إحداث تنمية شاملة بصفة عامة وتنمية إدارية بصفة خاصة، لمواكبة التحولات الدولية وتأثيراتها على وظائف الدولة، ومسايرة الإصلاحات السياسية والاقتصادية. وبما أن المنظمات والإدارات العامة ومنها المحلية تمثل الوحدات الأساسية للحكم والإدارة في الجزائر، وتشكل الوسيط بين المواطن والإدارة المركزية، خاصة إذا تعلق الأمر بالخدمة العمومية وتنفيذ السياسات العامة للدولة، ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة رصد وتحليل وظائف وأدوار وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية الإدارية وتقديم الخدمات العامة، وهذا حسب النصوص القانونية والتطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي عرفتها الجزائر والواقع الإداري وصعوباته وتحدياته.

وبحثا عن النتائج التي ستحصل عليها المؤسسات الجزائرية من خلال استغلال المعارف الموجودة لدى الكفاءات في التسيير ارتأينا أن يكون موضوع بحثنا هو الإدارة بالكفاءات ودورها في تحقيق التنمية الإدارية بالجزائر في ظل البيئة التنظيمية.

1-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراسة هذا الموضوع لكونها تركز على تقديم الإضافة الأكاديمية على مستويين أحدهما يخص الجانب النظري، والآخر يتعلق بالجانب العملي.

فبالنسبة للجانب النظري فإن هذا البحث يستمد أهميته من كونه يبرز مكانة إدارة الكفاءات في المنظمات العامة، وكيف يمكن لهذا الأسلوب أن يساهم في تحقيق التنمية الإدارية على مستوى الإدارة

المحلية والوطنية بصفة عامة، لذا تم الوقوف على ضبط وتحديد المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى ذلك تبيان الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التميز والنجاح، وكذا تبيان فعالية نموذج الإدارة بالكفاءات في مواجهة المستجدات ومختلف التحديات التي تواجه الإدارة العامة والإدارة المحلية بصفة خاصة والبيئة التي تعمل فيها الهيئات المحلية والإقليمية.

كما تكمن أهمية الدراسة في الاستعانة بالاتجاهات النظرية الحديثة في مجال التسيير، سواء تلك التي تبحث عن الكفاءة والفعالية التنظيمية، أو تلك التي تتمحور حول تجسيد البرامج التنموية.

إن اهتمام المنظمات بالموارد البشري وإدارته وفق الأسس والأساليب العلمية والمنهجية يعتبر أمراً في غاية الأهمية إذا ما أرادت النمو والاستمرار والتقدم عن طريق زيادة كفاءة العاملين بها.

الجانب العملي: وما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو التركيز على قطاع الجماعات المحلية بحكم: حجمه، أهميته ودوره في تحقيق أهداف الدولة والبحث عن كيفية تدارك الضعف الإداري المتعلق بإدارة الموارد البشرية في هذا القطاع الحساس، إضافة إلى العراقيل التي ساهمت في عرقلة عملية التنمية الإدارية المحلية.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح مدى الاعتماد على أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمات العامة الوطنية كأسلوب إداري حديث نسبياً قائم على المعرفة والكفاءة في ظل المنظومة الإدارية والتنظيمية والقانونية التي تحكم سير الإدارة العامة بالجزائر.

2-أهداف الدراسة: إن الهدف الأهم لهذه الدراسة هو محاولة تقديم تفسير علمي أكاديمي لعلاقة الموارد البشرية من خلال أسلوب الإدارة بالكفاءات وأثرها على التنمية الإدارية وتقديم معالجة مفصلة للموضوع من خلال:

- محاولة إبراز مختلف مضامين الإدارة بالكفاءات.
- محاولة إبراز علاقة الموجودة بين كفاءات الموارد البشرية وواقع الإدارات العمومية ومنها الإدارة المحلية.
- إبراز أهمية الإدارة بالكفاءات ومدى إمكانية تطبيقها في ظل الوظيفة العمومية وما تتضمنه من إشكالات تنظيمية وهيكلية وبشرية.
- التعرف على كيفية تأثير عوامل البيئة التنظيمية، الداخلية والخارجية على تحقيق التنمية الإدارية.

- تبيان أهمية الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءة والفعالية التنظيمية في النهوض بعملية التنمية الإدارية.

3-مبررات اختيار الموضوع:

أ-اعتبارات علمية موضوعية:

- بعد الاطلاع على عينة من الأطروحات والرسائل الجامعية لدراسات سابقة لها علاقة بموضوع بحثنا، وجدنا أن معظم الدراسات مرتبطة بعلم الاقتصاد والتسيير تركز على القطاع الاقتصادي والإنتاجي، وأن هناك ندرة في البحوث التي تناولت الإدارة بالكفاءات في المنظمات والإدارات العمومية ذات الطابع الخدماتي وعلاقتها ببعض الظواهر خاصة في ميدان العلوم السياسية.

- إن الموضوع الذي نحن بصدد معالجته مرتبط بإدارة الموارد البشرية، فهو على علاقة وطيدة بالمنظمات، وللحرص الشديد على تناول المواضيع ذات الارتباط الوثيق بالسياسات الوطنية وتأثيرها على التنمية الشاملة والتنمية الإدارية بالخصوص، ولأن العديد من الدراسات تطرقت إلى تأثير الموارد البشرية ودورها في مجال من المجالات، ارتأيت أن تكون دراسة الموارد البشرية من جانب تأثيرها على التنمية الإدارية، وإجراء دراسة ميدانية كأنموذج في هذا المجال.

- قلة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت بالتحليل والتأصيل العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية الإدارية خاصة في حقل العلوم السياسية في الجزائر، وعليه ارتأينا القيام بهذا البحث بغية تشجيع هذا النوع من البحوث في ميدان العلوم السياسية، وإتاحة مقاربات نظرية تمكن باحثين آخرين اختبار مدى صحتها.

- البحث عن أساليب واليات التطوير والتنمية الإدارية التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء في الإدارة الجزائرية، بما يمكنها من مسايرة ومواكبة التحولات والتطورات التي تعرفها الساحة الدولية وللحاق بركب الدول المتقدمة.

- تجارب المنظمات العالمية الرائدة في مجال استغلال الكفاءات وما حققته من نتائج مذهلة شجعنا على تسليط الضوء على هذا الموضوع لإظهار أهمية الاهتمام به من قبل منظماتنا الوطنية، وكذا الاطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة في المنظمات العالمية ومعرفة سبب تفوقها.

- نظرا للقيمة المتميزة والأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية والكفاءات الفردية والجماعية ضمن موارد المنظمة، بالإضافة إلى أنها مصدر الأداء المتميز والجودة العالية والشاملة بسبب ما تحوزه من مهارات وقدرات وفيرة نادرة يصعب تقليدها، كما أن ما تمتلكه تلك الموارد البشرية والكفاءات من معرفة متجددة وكامنة في عقولها يعد مصدر ديمومة واستدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة أو الخاصة الأمر الذي شجعنا على الاهتمام بالبحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- محاولة معرفة دور الكفاءات الوطنية في الإدارة العمومية نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها الهيئات الإقليمية بوصفها هيئات ذات درجة عالية من الأهمية في تسيير مختلف جوانب الحياة المحلية.

- إبراز الخلل، وتشخيص المرض لإيجاد الحلول، نظرا للوضعية المزرية التي آلت إليها الإدارة الجزائرية وبخاصة الإدارة المحلية، مما أثر سلبا على تميزها، التي لها انعكاس مباشر على التنمية الوطنية، ولأن التوجه الحالي في إطار العولمة، يفرض علينا خوض غمار معركة التنمية بالتسلح بالعلم، المعرفة والجودة في الأداء، والمهارة في التسيير والأداء المتميز والتخطيط العلمي في وضع الخطط والبرامج التنموية، وبالتالي إيجاد إدارة عصرية بكل المقاييس ذات خدمات عالية، وكفاءات بشرية متميزة، مكونة ومدربة على أداء الأعمال الإدارية، مما يسمح بتحقيق التنمية الإدارية، وبالتالي تؤثر على التنمية في جميع المجالات والميادين.

- إن الموارد البشرية أصبحت تمثل الثروة الحقيقية لأي تنظيم إداري، فالاهتمام بالموارد البشري داخل الإدارة العامة بتكوينه، ترقبته وتدريبه على أداء عمله بكل كفاءة وجودة عالية الأداء، من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء لتحقيق التنمية الإدارية على المستوى المحلي وبالتالي تحقيق التنمية الوطنية، ولهذا فإن مبررات اختيار الموضوع هي:

ب- اعتبارات ذاتية:

لا يخل أي بحث علمي من اعتبارات ذاتية تدفع إلى إنجازه، ولعل ما يدفعني إلى معالجة هذا الموضوع من هذه الزاوية هو:

- من خلال التعامل مع مختلف الإدارات العامة وملاحظة تراجع أدائها نتيجة الجمود والبيروقراطية الذين يسودانها، واقتصار دور المورد البشري في تطبيق السياسات دون مبادرة أو مشاركة في

صنعها، وانطلاقاً من طموحنا بضرورة التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية وتحقيق التنمية الإدارية والتي محورها إصلاح وترشيد علاقة الفرد والمواطن بمؤسسات الدولة.

- قناعتنا الشخصية بالقيمة المميزة للكفاءات لكونها مورداً استراتيجياً خاصة في زمن المعرفة والمعلوماتية، وإن نجاح المنظمات مرهون بما تتوفره من كفاءات يصعب محاكاتها من الآخرين.

4- إشكالية الدراسة:

إن دراستنا لموضوع المورد البشري وأهميته في عملية التنمية الإدارية خاصة بعد أن تبين موقعه في مختلف المنظمات والإدارات الحديثة، يقتضي تتبع الدور الذي يلعبه في مختلف المنظمات خاصة في عصر المعلومات واقتصاد المعرفة، وهو ما يفرض ضرورة مواكبة النماذج الرائدة في تطوير المنظمات والتحكم في التكنولوجيات والتطلع إلى الأفضل ومعرفة الجديد في مجال التسيير والإدارة، خاصة المقاربات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتي منها الإدارة بالكفاءات، هذا النموذج الذي يفرض الاستثمار في الموارد البشرية وفي تنميتها وترقيتها بتحسين مهاراتها وزيادة من كفاءتها المهنية والفنية داخل المنظمات وبالتالي يصبح رهاناً حاسماً في تنمية المنظمات الإدارية وتحقيق التنمية الشاملة، وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية ممثلة في الإدارة الولائية لولاية باتنة في ظل تحديات بيئتها التنظيمية؟

الأسئلة الفرعية: وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم التحولات المفاهيمية والوظيفية للإدارة بالكفاءات في الأدبيات الإدارية التقليدية والحديثة؟

- ما هي أبرز تحديات البيئة التنظيمية ومتغيراتها الحديثة؟

- ما هو واقع التنمية الإدارية في المنظمات والإدارات العامة في الجزائر؟

- ما مدى فعالية أسلوب الإدارة بالكفاءات في الجماعات الإقليمية لولاية باتنة ممثلة في الإدارة

الولائية؟

5-فرضيات الدراسة:**- الفرضية الأولى:**

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية.
وتحت هذه الفرضية تندرج الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الثانية:

تساهم مختلف القوانين والتشريعات على تفعيل أساليب التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية.

الفرضية الثالثة:

تؤثر قوانين الوظيفة العامة في كفاءة الموارد البشرية التي تتوفر عليها الجماعات الإقليمية في ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية.

الفرضية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية.

6-مناهج ومقاربات الدراسة:

إن دراسة أي ظاهرة تحتاج إلى استخدام المنهج العلمي المؤدي إلى اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج العلمي عادة بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون عارفين، ومن أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة سيتم الاعتماد على بعض من المناهج والمقاربات وبعض أدوات جمع وتحليل البيانات والمعلومات.

أولاً: المناهج العلمية:

1-المنهج الوصفي: من أجل الوصول إلى معرفة كل حيثيات وجوانب تأثير الإدارة بالكفاءات على مستوى التنمية الإدارية حيث يقوم الباحث بجمع واستقصاء البيانات والمحاور المفاهيمية المتعلقة

بموضوع الدراسة من الناحية النظرية والميدانية، ثم وصف وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها وتفسيرها كميًا في صورة جداول إحصائية وأشكال بيانية والخروج بنتائج وإجابات عن الإشكالات المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة.

2- **منهج دراسة الحالة:** باعتبار أننا بصدد دراسة تأثير الموارد البشرية من خلال أسلوب الإدارة بالكفاءات على التنمية الإدارية في الجزائر وأخذ الإدارة المحلية - ولاية باتنة - كحالة للدراسة، حيث يهدف الباحث من خلاله إلى جمع البيانات والمعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة من المرفق الإداري المختار لتقويم وملاحظة وإسقاط ما تم التوصل إليه في القسم النظري على عينة الدراسة للحصول على أرقام ومعطيات واقعية وبيانات إحصائية تساعد الباحث للوصول إلى تعميمات واستنتاجات تدعم الإطار النظري للدراسة.

3- **المنهج الإحصائي:** وذلك بالاعتماد على الإحصائيات والبيانات المتاحة من طرف الدوائر الرسمية فيما يخص نسب وأرقام المؤشرات التي تخص مجتمع البحث المحددة زمنياً لإعطاء الوصف الكمي لتطور هذه المؤشرات وتحليلها، وهذا بتحليل البيانات إحصائياً بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان وكذا برنامج EXCEL وترجمتها إلى نسب وتكرارات، ثم استعمال طريقة توزيع الاستبيانات وتحليلها إحصائياً من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي للإدارة المحلية لولاية باتنة.

4- **المنهج التاريخي:** يركز المنهج التاريخي على تحليل مختلف الأحداث التي حدثت في الماضي وتفسيرها بهدف الوقوف على مضامينها وتفسيرها بصورة علمية تحدد تأثيرها على الواقع الحالي للمجتمعات واستخلاص العبر منها. وقد تم اعتماد بعض أدوات هذا المنهج في محطات معينة من الدراسة، وذلك قصد تتبع المسار التاريخي لمفهوم إدارة الكفاءات التي جاءت في إطار الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وملاحظة أهم الأسباب التاريخية التي ساعدت على اكتمال البناء النظري لهذا المفهوم في العصر الحديث، وذلك بتحليل وترتيب الأحداث التاريخية وإسهامات مختلف المدارس الإدارية والفكرية، قصد إيجاد تفسيرات علمية وتاريخية لأسباب تطور الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: المقترحات

1-مقترح المؤسسة أو التحليل القانوني

الذي نستعمله في دراسة بعض التشريعات والقوانين الموضوعة من طرف الدولة في اهتمامها بالموارد البشري داخل الإدارة من حيث عملية التكوين وتحسين المستوى وتطويره في الأداء والجودة في العمل الإداري.

2-مقترح نظرية النظم لـ "دافيد إستون"

في تبيان مخرجات ومدخلات العملية التعليمية، المخرجات المتمثلة في نوعية الإطار الجامعية المتعلمة والمتكونة في الإدارة المحلية ودورها في تحريك عجلة التنمية الإدارية بصفة خاصة والتنمية الشاملة بصفة عامة.

3-المقترح الاتصالي لـ "كارل دوتش"

حيث تم توظيف هذا المقترح بشكل أوسع في دراسة الحالة، وذلك لمعرفة مدى فعالية شبكة العلاقات الوظيفية والاتصالية بين الموظفين والإدارة وتقييم مدى إشراك هذه الأخيرة للموظفين في عملية التنمية الإدارية وقبولهم لإسهاماتهم وتشجيعها للتواصل المعرفي بينهم، ونتائج هذه العملية الاتصالية على سلوكياتهم ومواقف الموظفين في صورة استجابة إيجابية أو سلبية لاستراتيجية الولاية ومخرجاتها التنظيمية.

ثالثا: أدوات جمع وتحليل البيانات

من أجل إنجاز البحث في صورته النهائية سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية سيتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المتمثلة في:

1-البحث والاطلاع: وذلك بالاطلاع على مختلف المؤتمرات والمواقع الالكترونية التي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

2-المسح المكتبي: من خلال اطلعنا على مختلف الكتب سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

3-الاستبيان: كونها أداة أساسية في البحوث الإدارية، تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث قصد الحصول على معطيات وبيانات ميدانية ذات دلالات إحصائية حول الإدارة محل الدراسة.

4-الملاحظة: فقد تم توظيف هذه الأداة البحثية في الدراسة الميدانية من خلال الزيارات الميدانية الى مقر الولاية، والهدف منها المشاهدة المباشرة لميدان البحث ومحاولة الوقوف على طبيعة العلاقات الوظيفية بين الموظفين ومعرفة ملامح البيئة الداخلية للمنظمة.

5-المقابلة: حيث أجري الباحث مقابلات مع مسؤولي بعض المصالح الإدارية، وذلك للاستفسار عن بعض القضايا، أو التحقق من بعض المعلومات والمعطيات المتحصل عليها قصد تأكيدها أو نفيها، وكذلك للحصول على بعض المستندات والوثائق الخاصة بتسيير الموارد البشرية، رغم الصعوبات التي صادفناها بهذا الخصوص.

6-أسلوب التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS

استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي مركزا على بعض النظم والعمليات الإحصائية التي تفيد في دراسة الحالة، وذلك بالاستعانة ببرنامج الإحصاء SPSS في إجراء العديد من العمليات الإحصائية والأشكال البيانية أهمها:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- حساب توزيع التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث.

- رسم الأشكال البيانية والدوائر النسبية.

-استخدام لتحليل مختلف معطيات الاستبيان.

7-حدود الدراسة:

أولاً: البعد الزمني: يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع المتغيرات التي يشهدها العصر الحديث والتي أفرزت ما يسمى باقتصاد المعرفة والذي يركز أساسا على العنصر البشري دائم النمو، وكنتيجة لتلك التغيرات كان ولا بد لإدارته أن تتماشى مع التطورات الحالية للعصر الجديد، ولذلك أولى المشرع الجزائري أهمية كبيرة لذلك من خلال إصدار المرسوم التنفيذي رقم 95-126 الصادر في 1995/04/29 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 66-145، والذي يتناول في مختلف مواد الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية التي انتقلت من المنهج الذي يعتمد على عامل الأداء إلى المنهج القائم على الكفاءات وتبني التسيير التقديري للموارد البشرية، من خلال العمل بمخطط تسيير الموارد البشرية، حيث بدأت المنظمات في التخلي عن الإجراءات الهيكلية من أجل الاستثمار

في تسيير الكفاءات، وكذا بداية الاعتماد على القوانين والممارسات الموجودة لتسيير الكفاءات من أجل تصميم نظام يركز على إطار قانوني ومحفزات تسييرية خاصة بكل منظمة، هذا من ناحية الإدارة بالكفاءات ومن ناحية التنمية الإدارية فإن التقسيم الإداري الجديد عام 2019، والذي جاء بموجب القانون رقم 19-12 المؤرخ في 11/12/2019 لتعزيز اللامركزية وتفعيل الديمقراطية التشاركية لتحقيق التنمية الشاملة وهذا في إطار المنظومة القانونية والتشريعية التي تعنى بالتنمية الإدارية في شقها المتعلق بالهيكل الإدارية والمرافق العامة وتحسين الخدمة العامة بها، والذي سبقته العديد من التشريعات والقوانين وكذا التعليمات الحكومية التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني من هذه الدراسة، وعليه فإن ما سبق ذكره يبرر اعتماد هذين المعلمين الزمنيين (1995-2019) كحدود زمانية لهذه الدراسة.

ثانيا: البعد المكاني: كما سنحاول دراسة هذا الموضوع على مستوى ولاية باتنة بإسقاط الظاهرة على هذا المرفق العام، في محاولة إبراز العلاقة بين نوعية المورد البشري الكفاء، المتعلم، ذوي المهارات والخبرات العالية، وتأثيره على تنمية الإدارة المحلية والتنمية الشاملة من زاوية نظرية وأخرى تطبيقية.

8- أدبيات الدراسة:

- دراسة بعنوان: " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه للطالب "سملالي يحضيه"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، حيث أشار الباحث إلى أهم التحولات الحديثة لبيئة الموارد البشرية مركزا على ضرورة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفق المقاربات الاستراتيجية الحديثة في إدارة المعرفة والكفاءات ورأس المال الفكري وآليات بناء الميزة التنافسية للمنظمة.

- دراسة بعنوان: أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة- دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، للطالبة "وهيبة مقدود"، وهي أطروحة للدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره بومرداس 2015/2016. حيث جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على كيفية بناء أسلوب إداري منهجي قائم على الكفاءات، يخص واقع إدارة المنظمة ككل، لأنه يتوقف على قدرة الفرد، المجموعات والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام، فضعف الفعالية التنظيمية

للمنظمات الجزائرية يعود إلى ضعف التسيير وعدم تطور الأساليب الإدارية المعتمدة فيها والتي مازالت تقليدية لا تتماشى مع التغيرات الراهنة لوجود العديد من العوائق الإدارية والتنظيمية، ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت إلى أن قطاع الاتصالات في الجزائر يعمل على تبني بعض السلوكات والأبعاد الإدارية والتنظيمية التي تعتبر كلامح للحكم على تطبيقها لأسلوب الإدارة بالكفاءات، والتي انعكست إيجاباً على تشكيلة منتجاتها وخدماتها المتنوعة والمتميزة في إطار سعيها لتحقيق التفوق والتميز.

-دراسة بعنوان: تسيير الكفاءات والأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والكبيرة في الجزائر، للطالبة: "مسغوني منى"، وهي أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة ورقلة 2013: أرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟ وتوصلت إلى أن مصدر الميزة التنافسية يكمن بدرجة أساسية بجودة مخزون رأس المال البشري والفكري ممثلاً بالكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والمتميزة، كما أظهرت أن نموذج تسيير الكفاءات يعتبر أهم وأحدث المداخل الاستراتيجية لثمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الأداء التنافسي المتميز، مما يجعلها مدخلاً لبناء واستثمار الكفاءات الفردية والجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية. أما عن نتائج الجانب التطبيقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجدت أنها تعي أهمية الكفاءات ودورها في تحقيق التميز التنافسي، إذ يقر أفراد العينة على أهمية اعتماد مؤسساتهم سياسات التدريب والتحفيز وأنظمة التعويضات التي تسمح بكسب الكفاءات، وكذا أهمية اعتمادها على ذوي الكفاءات العالية في تفعيل الخيارات الاستراتيجية لها. وعلى هذا الأساس توصي بضرورة التعامل مع الكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل اعتبارهم كأجراء.

دراسة بعنوان: استراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر، للباحث: "محفوظ بلرنب"، وهي أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1988، 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 قدم الباحث حلولاً جديدة لعملية الإصلاح الإداري في الإدارة الجزائرية وذلك بضرورة الاهتمام بتكوين وتدريب العناصر القيادية المؤهلة، ثم الاهتمام بمحور التنسيق الفعلي بين الجهات

المكونة والجهات المستفيدة من التكوين، ثم وجود سلطة عليا ذات صلاحيات واسعة في إصدار القرارات الإدارية الملزمة، وهذه المحاور الكبرى للاستراتيجية البديلة لا يكون لها أي مفعول إيجابي إذا بقيت حبيسة التصورات والأفكار النظرية المجردة، وعليه يجب أن تكون هناك أجهزة إدارية مركزية تتولى هذه المهمة.

- دراسة بعنوان: تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، للطالبة: "توال بوكعباش"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2011/2010، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن عملية تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية لها دور كبير في تحقيق التنمية الإدارية على مستوى الإدارات المحلية، وكذلك علاقتها الوثيقة بالموارد البشرية، فالإدارة بمعداتها وأجهزتها لا معنى لها إلا بوجود رأس مال بشري كفاً متمكن علمياً وعملياً في الأداء في انجاز عالي المستوى وجودة في مخرجاتها الخدمائية والإدارية.

- دراسة بعنوان: إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، للطالبة: «جهيدة ركاش»، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 2007. ومن النتائج التي تم التوصل إليها أن التنمية الإدارية الفعالة لا بد أن تكون قائمة على خطة تنموية إستراتيجية محددة الأهداف ودقيقة التصور، مراعية للبيئة الإدارية ومواكبة للمستجدات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، قادرة على صياغة القيم الحضارية الجديدة التي تسمح باستثمار وتوظيف المبادئ والنظريات الإدارية، وترجمتها إلى سلوك إداري يلائم ظروف المجتمع الجزائري ويستوعب ثرواته، حتى يستطيع هذا الجهد التنموي أن يكون مكملاً ومتفاعلاً مع النسق الكلي المتمثل في تحقيق التنمية الشاملة.

- دراسة بعنوان: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق 2011/2001، للطالب: "رافيق بن مرسلي"، وهي مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، الجزائر 2011، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الإدارة الالكترونية ليست بديلاً للإدارة الجيدة وإنما هي وسيلة لدعم الأداء الإداري للدولة بمختلف الوسائل والأساليب الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق التنمية الإدارية.

- ورقة بحثية بعنوان: نحو تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة، من إعداد: "ناجي عبد النور"، قسم العلوم السياسية - جامعة عنابة- الجزائر، حيث تطرق إلى دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة والتنمية الشاملة والتطور الديمقراطي إذ تعد الوحدات المحلية النواة الرئيسية في التنمية المحلية والتنمية الشاملة، وهذا بحكم قربها من المواطن، كما تؤدي كذلك وظيفة التنشئة الوطنية والمدنية وحتى السياسية، فهي مدرسة لتخريج إطارات الدولة وتمثل أقرب إدارة للدولة من المواطن والشريك الأوثق مع السلطة المركزية لتنفيذ السياسات العامة، ومن بين النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن نظام الإدارة المحلية في الجزائر يواجه مجموعة من التحديات منها محدودية الموارد المالية الذاتية للوحدات المحلية وضعف مظاهر المشاركة السياسية في البيئة المحلية وتضارب الاختصاصات بين الأجهزة التنفيذية، يتضمن إصلاح نظام الإدارة المحلية أربعة اقتراحات أساسية هي: الإصلاح الإداري والإصلاح المالي، الإصلاح التشريعي والإصلاح السياسي.

- ورقة بحثية بعنوان: التنمية الإدارية: مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر، للأستاذ: "بومدين طاشمة"، جامعة تلمسان، الجزائر، حيث انطلق من إشكالية مفادها: هل يمكن إحداث الإصلاح السياسي وتحديث الدولة والمجتمع من دون الاهتمام بموضوع إصلاح الجهاز الإداري للدولة؟ حيث تطرق إلى الخصوصيات الراسخة في أجهزة بيروقراطية الإدارة الجزائرية، كما تطرق أيضا إلى جملة من العوامل والظروف الداخلية المتنوعة، بعضها تاريخي، والبعض الآخر ذو طابع قانوني وسياسي واقتصادي لتخلق ضغوطا ومطالب وتأثيرات كان لها أثر كبير في دفع النظام السياسي الجزائري إلى ضرورة التحرك في الاتجاه الذي يضمن على الأقل استمراريته من جهة، والحد أو التقليل من خسائره من جهة أخرى، وخلص في الأخير إلى توصية مفادها أن أول عمل يجب القيام به هو توفير المناخ العام الملائم لتطبيق الإصلاحات، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في بناء وأداء الجهاز الإداري حتى يواكب التحولات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية العميقة.

-دراسة بعنوان: دور الجدارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الأردن، للطالب: "محمد خير فرحات حسين قرباع"، وهي أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن 2013. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات (الجدارات) الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الأردن، وذلك على عينة شملت مديري الشركات محل الدراسة من الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم 137 مديرا، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للكفاءات الاستراتيجية بأبعادها على الميزة التنافسية

في هذه الشركات، وأوصت هذه الدراسة بضرورة زيادة اهتمام إدارة الشركات بالكفاءات الاستراتيجية وأن تبحث باستمرار عن أي كفاءات جديدة تساهم في دعم تفوق أدائها.

- دراسة بعنوان: La gestion des compétences: un infléchissement limité de la relation

Thierry Colin & Benoît Grasser : للباحثين: salariale

حيث دعت الدراسة إلى الاهتمام بالتكوين باعتباره طريقة من طرق تطوير الكفاءات داخل المؤسسات، واستعراض مختلف الأهداف التي وجدت من أجلها هذه الوظيفة. بالإضافة إلى اعتماد سياسة أجور تكفل استقرار الموارد البشرية من جهة، وتضمن القدرة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها.

-دراسة بعنوان: Management des compétences et organisation par projets Un mise en

valeur de leur articulation, thèse de doctorat en science de gestion, Université de NICE, France, 2006. للباحثة: Sabrina Loufrani-Feddida، أرادت الباحثة من خلال هذه

الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسات أن تتحكم في علاقة إدارة الكفاءات بالتنظيم الهيكلي حسب المشاري(organisation par projets) ؟ وسعت لإيجاد العلاقة بين إدارة الكفاءات والتنظيم الهيكلي حسب المشاريع، وحاولت أن تبرز أهمية كل منهما معا في المؤسسات لكسب مزايا تنافسية، خاصة تلك المؤسسات التي تسعى لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، وتوضح أن نجاح كلاهما معا سيزيل عوائق كثيرة لها لتحقيق ذلك، وعملت الباحثة على توضيح منهج لتعظيم التفاعل بين المتغيرين لضمان استدامة المؤسسة، وفي سعيها لدراسة المتغير الأول وهو إدارة الكفاءات، أظهرت أن كل الكفاءات باختلاف مستوياتها(فردية، جماعية و تنظيمية)مصدرها الفرد وبالتالي رأت ضرورة التركيز عليه أكثر لنجاح إدارة الكفاءات التي تساهم في نجاح التنظيم الهيكلي حسب المشاريع، وبالتالي تحريك هذين المتغيرين لن ينجح إلا من خلال التركيز على الفرد الحامل للمادي للكفاءات.

-دراسة بعنوان:

Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie: Cas d'expérimentation, thèse de doctorat en sciences économiques et de gestions, Université Jean Moulin, Lyon, France, 2008.

للباحثة: Cherif Amari Amina ، أرادت الباحثة من خلال الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن لتسيير الكفاءات أن يكون قابلا للتطبيق في المنظمات العمومية في تونس؟ وما هي السبل الممكنة للتحسين؟ إذ ترى الباحثة أن الدراسة حول تسيير الكفاءات في المنظمات العمومية

التونسية ضروري خاصة مع التحديات التي تواجه الاقتصاد التونسي الذي يتزامن مع انفتاح الأسواق وإزالة الحواجز الجمركية، إذ أكدت على هذه المنظمات مهما اختلفت أعمالها وأحجامها، عليها أن تعتمد أكثر على تطوير كفاءاتها لضمان استدامتها، ووجدت بأنه بالرغم من عمل أغلبها في ظل الاحتكار إلا أنه لا يمكن تجاهل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية للمحيط التي تحتاج لقواعد جديدة للمنافسة ولهذا عليها التفكير جدياً في شروط تطبيق تسيير الكفاءات في ظل محيط ديناميكي ومعقد ورأت أن السبيل في ذلك هو الاهتمام بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وجعلها أكثر تكيفاً لضمان أداء هذه المنظمات، ولهذا عملت على التحقق واختبار مدى ملاءمة الأدوات المستعملة في تسيير الكفاءات فيها، ووجدت أنه في ظل الخلفية الثقافية للمنظمة العمومية وأسلوب إدارة الموارد البشرية البيروقراطية لا يشكل جواً ملائماً لتطبيق التسيير المركز على الكفاءات.

9- صعوبات البحث:

يمكن دمج عوائق البحث في هذا الموضوع ضمن حزمة العراقيل والمشاكل التي تواجه منظومة البحث العملي عموماً في بلدان العالم الثالث، لكن هذا لا يمنعنا من القول أن لكل موضوع طبيعته وخصوصياته ومعوقاته أيضاً.

بالنسبة لموضوع دراستنا فقد واجهتنا عراقيل على مستوى توفر المادة البيبليوغرافية المتخصصة في الموضوع والتي تربط بين دور الفرد (الكفاءة) وتحقيق التنمية الإدارية خاصة في المكتبة الوطنية بصفة خاصة، فقد وجدنا كتباً قليلة متخصصة في إدارة الموارد البشرية دون التنمية الإدارية، أو العكس مما فرض علينا أعباءً ذهنية إضافية لإيجاد آليات الربط بين مختلف المتغيرات التي تتحكم في موضوع يتداخل مع علوم أخرى خارج مجال التخصص كعلوم التسيير، الاقتصاد وعلم الاجتماع مما يصعب السيطرة عليه.

في نفس الإطار أغلب الدراسات الميدانية خصوصاً ما تعلق منها بإدارة الموارد البشرية تتصادف مع عينات وحالات بعيدة تماماً عن الأطر المنهجية لتسيير الموارد البشرية، وهذا ما قد يخلق فجوة بين التأصيل النظري والإسقاط الواقعي.

كما تجدر الإشارة إلى صعوبة الحصول على المعلومات من الإدارة محل الدراسة، والتحفظ الشديد وقلة التعاون من طرف مسؤولي الولاية وامتناعهم عن الإدلاء بأي تصريح يخص الولاية تحت حجج متعددة، وهذا ما شكل عائقاً فعلياً للحصول على المعلومات والتأكد من سلامة ودقة البيانات.

10-تبرير الخطة: ولدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفروض سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول متسلسلة على الشكل التالي:

الفصل الأول والذي يتناول مدخلا تحليليا للإدارة بالكفاءات بين التحولات المفاهيمية والوظيفية حيث يهدف الباحث من خلاله إلى توضيح الإطار النظري الخاص بموضوع البحث من خلال ضبط المفاهيم التالية: الكفاءات، الإدارة بالكفاءات، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييرية، وكذا توضيح مختلف التطورات التي شهدتها الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وقد تضمن اربعة مباحث: الأول ماهية الكفاءات والثاني التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات في الفكر الإداري، أما المبحث الثالث فيتطرق إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ثم المبحث الرابع الذي يتضمن الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييرية.

الفصل الثاني: فخصص لواقع التنمية الإدارية والإدارة بالكفاءات في الجزائر بين تحديات وآفاق البيئة التنظيمية خلال الفترة 1995- 2019 وذلك كون الدراسة تتضمن شطرين الإدارة بالكفاءات والتنمية الإدارية، فبداية التوجه إلى أسلوب الإدارة بالكفاءات في الجزائر كان بداية من 1995 من خلال التسيير التقديري الذي هو من بين أساسيات الإدارة بالكفاءات أما الجانب التشريعي الخاص بالتنمية الإدارية فكان آخر تشريع يخص التقسيم الإداري والذي هو أحد آليات التنمية الإدارية وذلك بتقريب الإدارة من المواطن سنة 2019، حيث اشتمل هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول تضمن علاقة البيئة التنظيمية بالتنمية الإدارية في المنظمات العامة الجزائرية، أما المبحث الثاني فخصص لأساليب التنمية الإدارية في الجزائر بين التشريع والواقع، ثم المبحث الثالث الذي خصص لتطبيقات أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمات العامة الجزائرية، أما المبحث الرابع فيتناول الإدارة الالكترونية كدعامة أساسية لتحقيق التنمية الإدارية في الجزائر، وأخيرا المبحث الخامس الذي خصص لتحديات وآفاق تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر، وقد تضمن كل مبحث مجموعة من المطالب التي تناولت العناصر الفرعية لمتغيرات الدراسة.

أما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه لدراسة الحالة في ولاية باتنة ليم تعميم النتائج المتوصل إليها على جميع الإدارات والمنظمات العمومية في الجزائر باعتبار أنها تنتمي لقطاع الوظيفة العامة وتخضع لنفس نمط التسيير، والغرض منه إسقاط الأطر المفاهيمية والنظرية على الإدارة محل الدراسة قصد تقييم مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي جاء في سياق الإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية وكذا واقع التنمية الإدارية في الجزائر ممثلة في الجماعات المحلية على مستوى ولاية باتنة وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث: الأول يتناول التعريف بولاية باتنة، الثاني يتضمن الإجراءات المنهجية الخاصة بدراسة حالة أما المبحث الثالث فخصص للتحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان واختبار الفرضيات.

11-مصطلحات الدراسة:

من الضروري في هذه الدراسة أن نخص بإيضاح المفاهيم الرئيسية بالتعريف، والشرح لدفع الغموض، وإجلاء الفهم، وتحديد مفهوماها.

- **التنمية الإدارية:** هي نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي، أوفي المستقبل بإضافة معلومات وتغيير اتجاهات، أو زيادة مهارات

إدارة التنمية: تعني "تدقيق وتحليل وفحص الأهداف والغايات، والبحث عن مفاهيم ومعان جديدة للعمل الإداري.

التنمية الشاملة: عملية تحول تاريخي متعدد الأبعاد، يمس الهياكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وكذا الثقافة الوطنية.

- **الإدارة المحلية:** هي "أسلوب من أساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية، وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية.

- **الإدارة بالكفاءات:** مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى لتحقيق مهمة المنظمة.

- **المنظمة:** كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

- **البيئة التنظيمية:** هي كل الثوابت والمتغيرات الموجودة داخل وخارج المنظمة وذات علاقة حالية أو محتملة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بفعاليات نشاط هذه الأخيرة.

الخدمة العامة: الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.

الفصل الأول
مدخل تحليلي للإدارة بالكفاءات
بين التحولات المفاهيمية والوظيفية

انطلاقاً من الدور المحوري للإطار المفاهيمي في مختلف الدراسات والأبحاث، سنحاول من خلال هذا الفصل الاتجاه نحو ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الكفاءات الإدارية بالكفاءات، التي ظهرت مع الطرح الجديد لتسيير الموارد البشرية وذلك في إطار التفكير الاستراتيجي للمنظمات، والذي تعاضمت أهميته في ظل اشتداد المنافسة وندرة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، ففي ظل هذه البيئة التي أصبحت تركز على الابتكار والمرونة والجودة وخدمة العلاقات، واضطر الفكر التنظيمي إلى تغيير نظرتة إلى الفرد من مجرد يد عاملة ينحصر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات إلى فاعل ذي قدرات وإمكانيات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية كل هذا أنتج نهجا استراتيجيا جديدا بعد أن شاعت مدى أهميته في تحقيق الأداء الناجع للمنظمة، يأخذ بالحسبان العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية وخاصة إدارة الكفاءات، ويمكن إبراز هذا التحول وفق ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الكفاءات.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي.

المبحث الرابع: الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييرية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المنظمة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، كما يشكل مؤشرا للموارد غير الملموسة ضمن تلك الاستراتيجية.

وقد عرفت الكفاءات نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للعمالة، إذ تمثل هدفها الأول في الإسهام بخفيض العمالة الزائدة والنتيجة عن التحول في محيط المؤسسات، وبتوالي السنوات أصبح مصطلح الكفاءات يسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية، والقدرات والمهارات المحورية، الضرورية للمؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بحيازة ميزة تنافسية مستدامة.

وإذا كان مفهوم الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال التسيير فإن هذا يجعلنا نتطرق إلى أهم التعريفات التي وردت بشأنها، ثم التساؤل عن مستويات ظهور هذا المفهوم وأسباب تناميها في مختلف المنظمات، ثم علاقة هذا المفهوم ببعض إفرزات العصر الحديث.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

يرجع الكثير من المفكرين إلى أن أول ميدان شهد ظهور مفهوم الكفاءة، كان في علم نفس العمل والمنظمات، وتحديدًا لعالم النفس الأمريكية (R.WHITE) التي وظفت مفهوم الكفاءة لأول مرة، وكان ذلك سنة 1959 وذلك في العلاقة التفاعلية بين الفرد وبيئته⁽¹⁾، وقامت أيضا بإضافة مفهوم كفاءة التحفيز إلى كفاءة الانجاز، ثم تلا بعد ذلك عالم النفس السلوكي الأمريكي (Mc Celland)، حيث قام هذا الأخير بدراسة معمقة لعمل (WHITE) فقام سنة 1970 بتطوير اختبارات (tests) قادرة على تحديد الخصائص الإدراكية، طرق التفكير وسلوك الأفراد الذين يقومون بأداء عال " High Achievers"، كما قام أيضا في سنة 1973 رفقة (D.Berlew) بإنشاء شركة (McBer) التي أصبحت فيما بعد (HayMcBer)، حيث تهتم بتقديم استشارات ومناهج وطرائق للمؤسسات.

ويعتبر "ماكيلاند" أول من ربط الأداء العالي والجيد للأفراد بطبيعة الكفاءات المفتاحية والتي تتجلى وتتجسد أثناء تطبيقها في ميدان العمل.

قام بعد ذلك عالم السلوك الأمريكي (R.Boyatzis) سنة 1982 بتصور جديد لمفهوم الكفاءة، ولكنه مبني على أعمال "ماكيلاند"، حيث ربط الكفاءة بالأداء فعرّفها بأنها: «تلك الخصائص الكامنة

(1)- Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeure, Management des compétences, 3^{ème} édition, Paris, (France): Edition Dunod, 2010, P20.

التي تربط سببا بالأداء المتوسط أو العالي في الوظيفة، وأضاف إلى تلك الخصائص (المعرفة والمهارة) كلا من السمات، الدوافع، المفهوم الذاتي، فقال بأن الكفاءة كل متكامل من تلك العناصر تتفاعل فيما بينها "Dynamic Interaction"، وكما ربط "بوياتزي" الكفاءة بالأدلة فإنه أيضا ربطها بالسلوك الممارس أثناء القيام بإنجاز المهام، حيث لا تعرف الكفاءة وفق الأداء فقط، بل للسلوك الممارس أثناء الخدمة دور أيضا في التعريف.⁽¹⁾

ومع سنوات التسعينات من القرن الماضي تم تطوير مفهوم الكفاءات في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق متغيرات جديدة مثل القيادة، الولاء، المكافآت، حيث أثر ذلك المفهوم في العديد من الإسهامات مثل الجانب الاستراتيجي، إذا اعتبرت الكفاءة ذات بعد استراتيجي، وانتقل الكلام من مجرد التركيز على كفاءات الأفراد إلى الجماعات والتنظيم، فأصبح مفهوم الكفاءات مرتبطا بالاستراتيجية والمنظمة، فكانت الكفاءات الاستراتيجية، والكفاءات التنظيمية كامتداد للبنية الكفاءات الفردية.

فمفهوم الكفاءات بالمنظور الحالي يعتبر وليد مجموعة هائلة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وأنتجت لنا المفهوم المفترض والحالي للكفاءة، خاصة ما تعلق بالمزاحمة الشديدة والتنافسية الكبيرة لبيئة المنظمة إضافة إلى توابع العولمة.

ويرى العديد من الباحثين أن مفهوم الكفاءة يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف "savoir" المعارف العلمية "savoir-savoir" "faire" المعارف السلوكية «savoir-être» وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- الكفاءة هي: مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن.⁽²⁾
- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية (Le Medef): "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها".⁽³⁾

(1)- Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Op.cit, **Management des compétences**, p18.

(2)- Jean-Marie Peretti, **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4^{ème} éd, Vuibert, 2005, P63.

(3)- Alain Meignant, **Ressources Humaines Déployer la Stratégie**, France : Edition Liaison, 2000, P 110.

- عرفها (G.Boterf) على أنها: "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".⁽¹⁾
 - الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا وهذا ما ذهب إليه (P.Gilbert و M.Parlier) في تعريفهما للكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة".⁽²⁾
- وبمفهومها الواسع، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل.

الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمعارف الفنية، السلوكات النموذجية والإجراءات النمطية أنماط الأحكام التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ بدون تعلم جديد. فالكفاءات إذن يمكن أن نعبر عنها بأنها التوليف الديناميكي لمختلف العناصر:

- المعارف النظرية
- الإجراءات
- المعارف الفنية
- التجربة غير الممنهجة.

ومن وجهة النظر المنهجية يجب التمييز بين الكفاءة "la compétence" والاستعداد (القابلية) "attitude" والكفاءة والأهلية "La Qualification" فمفهوم القابلية يشير إلى وجود اختلافات فطرية ثابتة بين الأفراد أكثر مما هي مكتسبة. ومفهوم القابلية يكون ذو معنى أكبر في حال مناصب العمل المستقرة.

أما الأهلية فتعرف بصورة عامة بأنها كل الخصائص التي تستخدم في العمل الضرورية للإنتاج

(1)- Philippe Lorino, Méthodes et Pratiques de la Performance, Paris: Edition Organisation, 2000, p85.

(2)- G- Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collective, Edition Organisation, 2000, p45.

مثل الخبرة والمبادرة. (1)

ورغم اختلاف تعاريف الكفاءة في الأدبيات، إلا أنها تشترك في النقاط التالية (2):

- تنمية المفاهيم، المهارات والاتجاهات (التكوين)،
- القدرة،
- ممارسات العمل والقدرة على تحريك الموارد،
- البحث عن أداء أفضل،
- البحث أو التساؤل الدائم (البعد الديناميكي للكفاءة)،
- العلاقة مع الأفراد الآخرين (التفاعل).

ويجب أن نعلم أنه من الصعب تحديد الكفاءات وتقييمها، وهي تثرى مع الوقت من خلال تجارب مكونة "Formatrices"، بالإضافة إلى الدافعية التي تنتج عن اعتراف الآخرين بامتلاك الفرد لكفاءات أكثر. إذن هي عملية بناء اجتماعي لا يكفي لإيجادها مجرد قرار أو مرسوم إداري بل لا بد من أن تكون نتيجة خيار تنظيمي. (3)

وتعرف الكفاءات على أنها: "مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد، والتي تؤهله للقيام بأداء عال في وظيفة معينة، أو دور محدد، أو موقف معين، حيث تتمثل في الخصائص السطحية أو الواضحة وهي: المعرفة والمهارة الباطنية الموجودة في العقل الواعي (الصورة الذاتية، الأدوار الاجتماعية) وهي أقل وضوحاً من السابقة، وأخيراً الباطنية اللاواعية (القيم، الدوافع، السمات)" (4). ويمكن تلخيص تعاريف الكفاءة بالشكل التالي:

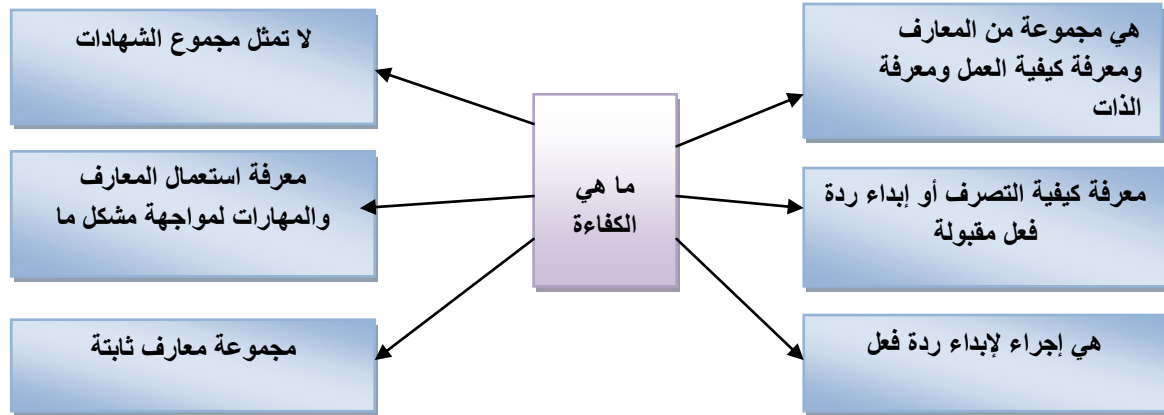
(1) - Luc Boyer, Noël Equilbey, **Organisation: Théories et Applications**, 2^o ed, paris: éditions d'organisation, 2003, p246.

(2) - راوية محمد حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الجامعة، 2001/2002، ص 50.

(3) - J.P. Helfer. et Al, **Management: Stratégie et Organisation**, 3ème éd, Paris: Vuibert, 2000, p26.

(4) - أبو القاسم حمدي، أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات و الإدارات العمومية بالوظائف والكفاءات: نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية- نظرة نقدية تحليلية، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية -مقاربات نظرية وتجارب عالمية، جامعة البليدة: مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية 17-18/11/2015، ص 10.

الشكل رقم (01) مختلف تعاريف الكفاءة



Source : Cécile Déjoux, la compétence au cœur du succès de votre entreprise, Paris: édition d'organisation, 2000, p22

وكتعريف إجرائي للكفاءات نقول: الكفاءات تدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.

المطلب الثاني: مستويات ظهور مفهوم الكفاءة

ظهر مفهوم الكفاءة على ثلاث مستويات:

المستوى الأول: المستوى الفردي

1- علم النفس (psychologie)

لقد لوحظ في البحث التجريبي لعلم النفس عدم إدراج مصطلح الكفاءة باستثناء مجالات المعرفة، لوحظ كذلك غياب هذا المصطلح في مفردات (Pieron) الخاص بمفردات علم النفس، وكذا في مفردات (lafon سنة 1969) الخاص بعلم النفس التربوي، ولكن مؤخرًا تم إدراجه في المعجم الكبير Larousse سنة 1991 الخاص بعلم النفس وذلك بتعريفين⁽¹⁾:

الأول: يعني بـسيكولوجية التطور (psychologie du développement) وفيه تمت الإشارة إلى تطور الكائن الفرد (Ontogenése) والمقصود بها مجموع إمكانيات الإجابة المبكرة مقارنة بالبيئة، هذه

(1)- Jacque Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, Savoir et pouvoir (La compétence en question), France : édition press universitaires, 1993, p.19.

الأخيرة أدرجها "H.BLOCH" في مقالة ضمن المعجم الكبير لكفاءات مبدئية فطرية لدى الفرد منذ ولادته، حيث تمت الاستعانة بأربع دراسات:

أ-الدراسات التشريحية التحليلية (unatomomorphologique): أكدت على وجود طرق عصبية، اتصالات، بنى مختلفة للفرد.

ب-دراسات فيزيولوجية للجهاز العصبي (neurophysiologique): سمحت بتحديد قواعد عمل مختلف الأنظمة الفرعية للجهاز العصبي.

ج-دراسات علم الأعصاب (neurologie): والتي وضعت جداول خاصة بقابلية رد الفعل.

د-دراسات سلوكية (comportementales): بحثت عن الطاقة الكامنة السابقة.

الثاني: علم نفس اللغة أو ما يسمى بـ: psycholinguistiaue وتم تعريف الكفاءة على أنها مجموعة المعارف اللغوية للمتكلم والتي تسمح له بإنتاج عدد لا محدود من اللغة.

2-علم الهندسة البشرية Ergonomie

يعتبر (Montmollin -1990) من أبرز المفكرين في هذا المجال وقد أبرز هذا الأخير تيارين متكاملين:¹

- التيار الأول: ذو الأصل الأمريكي، وهو الأقدم يتجه نحو الاهتمام بـ "أرغونوميا" المكونات البشرية (الخصائص التشريحية، الفيزيولوجية الحركية وعلم النفس الفيزيولوجي).

- التيار الثاني: ذو الأصل الأوروبي يهتم بـ "ارغونوميا" النشاط البشري، وينادي هذا التيار بعمل دراسة خاصة للعمل البشري، حيث يتم تحليله من منظور نفسي أكثر منه فيزيولوجي ويأخذها في الاعتبار أثناء عملية تصميم الآلات والأجهزة.

هذا فيما يخص تيار "الأرغونوميا"، أما ما يهمنا في الكفاءة هو أن هذا العلم لم يترجم مفهوم الكفاءة إلا مؤخرا عن طريق (Montmollin-1984)، والذي عرف الكفاءة على أنها: " مجموع مؤسس من المعرفة، المهارة، الخصائص القيادية (conduite type) والأنماط الاستدلالية (Raisonnement) والتي تتميز بقابلية التطبيق دون تعلم جديد.

(1)- Jacque Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Savoir et Pouvoir (La Compétence en Question), Op.cit, p23.

وقام "J.LEPAT" بإدراج أربعة مميزات للكفاءة في الأروغونوميا:

أ. الغائية (Finalité): فهي دائما موجهة لهدف معين.

ب. قابلة للتعلم (Apprise) تكتسب عن طريق التعلم.

ج. منظمة في وحدات coordonnées: حسب الهرمية والعلاقات.

د. مفهوم ضمني فكري (Abstraite) وافتراضي (Hypothétique): والدليل على ذلك أننا لا نلاحظ

سوى الأداء أو الانعكاس الناتج عن الكفاءة.

3- علوم التربية والتدريب:

لقد أشار (G.MAIGAIVE-1990-1992) بأنها عبارة عن المعرفة التطبيقية والتي تعبر عن

التكامل بين المعرفة والمنهجية وتسمح للإدارة العمل بفعالية في الحالات المعقدة وغير المؤكدة.

المستوى الثاني: المستوى الجماعي

1. علم الاجتماع (Sociologie)

يتفرع علم الاجتماع إلى عدة أقسام منها علم اجتماع العمل (SOCIOLOGIE DE TRAVAIL)

ويكون هذا العلم أكثر خصوبة إذا ما تمت فيه معالجة الكفاءة، ويقول كل من "M.STOOBANTS" بأن

محتوى الكفاءة في حد ذاته تغير من مجرد امتلاك الأفراد للعلوم والمعارف إلى أن أصبحت في صيغة

الكينونة (être compétent) والإشارة هنا إلى الجانب النفسي والاجتماعي، إلا أن هذا لا ينفي قيام

الأفراد باكتساب العلوم والمعارف والمهارات.

وفيما يخص إعطاء تعريف للكفاءة في علم اجتماع العمل، فكغيره من العلوم السابقة لم يعط

تعريفا محددًا ودقيقًا لمفهوم الكفاءة كما نجده في تعريف "J.Merchiers" و" P.Pharo" سنة 1990،

حيث عرفها استنادًا إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات:

أ- الكفاءات التقنية او القانونية (Compétences Techniques ou Juridiques): وتتضح عندما

يكون الهدف معروفًا مسبقًا حيث يسعى الأفراد إلى تحقيقه كأن يقع عطل في إحدى الآلات فهنا الهدف

معروف ويتمثل في إصلاح العطب بالاستعانة بالكفاءة التقنية.

ب- الكفاءات التكتيكية (Compétences Tactiques): وهو القدرة على تحديد الهدف أثناء العمل.

ج-الكفاءات القيمة (Compétences Ethiques): وتتمثل في تحقيق الأفراد أكثر مما هو مطلوب منهم أي الذهاب إلى أبعد من مجرد تحقيق الهدف المسطر، كالمساهمة في إرضاء العملاء عن طريق إقامة علاقات غير رسمية.

المستوى الثالث: المستوى المؤسسي

قام كل من "M.Parlier" و "P. Gilbert" بوضع تعريف لمفهوم الكفاءة وإبراز مجموعة من الخصائص والمميزات الرئيسية لمفهوم الكفاءة واستعانا ببعض التعريفات المستعملة منها⁽¹⁾:

- تجمع بصورة ديناميكية بين المعرفة والمهارة والاستدلال لتلبية احتياجات التكيف مع البيئة.
- من خلال هذه الخصائص قدم "Gilbert" و "Parlier" سنة 1992 تعريفا لمفهوم الكفاءة والمتمثل في مجموع المعارف، القدرات العملية والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة أو معطاة.

ولإعطاء هذا التعريف صبغة عملية قاما برسم أبعاد للكفاءة، فحسب هذان الكاتبان فإنه من الملائم:

- إيضاح مكونات الكفاءة عن طريق تحليل دقيق للنشاطات التي يحتويها كل منصب بغية معرفة مختلف أنواع العلوم: العلوم النظرية، الإجرائية، التطبيقية وكذا المهارات.
- تحديد الكفاءات القابلة للتحويل (الملائمة لكل حالة).
- وضع هرمية للكفاءات لتسهيل عملية التنمية.

وكما ذكرنا أعلاه فإن مفهوم الكفاءة لم يظهر في علوم الإدارة إلا في نهاية الثمانينات حيث اكتسب مكانة لا بأس بها في خطابات المديرين،⁽²⁾ واعتبر هذا المفهوم بمثابة المفهوم الجاذب والغريب وفي نفس الوقت (Attracteur étranger) مثلما يطلقه عليه "Boterf" والذي كلما ازدادت الحاجة لاستعماله ازدادت معه صعوبة تعريفه.⁽³⁾

(1)- Jacque Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Savoir et Pouvoir (La Compétence en Question), Op.cit, p 42.

(2)- Patrick Gilbert, Géraldine Schmidt, Evaluation des Compétences et Situations de Gestion, France, Paris : édition Economica, 1999, p.15.

(3)- Guy Le boterf, De la compétence : Essai sur un Attracteur Etranger, Paris, (France) : édition d'organisation, 1994, p10.

المطلب الثالث: أسباب تنامي مفهوم الكفاءات في المنظمة.

يرجع تنامي مفهوم "الكفاءة" إلى عدة عوامل نذكر منها أربعة عوامل رئيسية:

أولاً: تحديات العولمة

أدت العولمة بالمنظمات الاقتصادية إلى دخولها في مواجهة مكشوفة، نظراً لسياسة الانفتاح بين الدول وحرية الأسواق وهذا ما فرض عليها توفير مجموعة من الميزات التي يجب أن تتوفر فيها، والمتمثلة في التحكم في إدارة التعقيد وإدارة التنافس، والقدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرامج واستخدامها، ويكون ذلك من خلال قدرتها على التعلم المستمر باكتسابها معارف ومهارات واتجاهات جديدة في أعمال الأفراد، بهدف إيجاد توازنات لمختلف التناقضات والتعقيدات المختلفة التي تعج بها بيئة المنظمة.⁽¹⁾

وكل هذا لا يمكن أن يكون إلا بامتلاك المنظمة لمورد بشري متميز، وفي هذا السياق يؤكد (Robert Reich) في كتابه "L'économie mondialisée" هذه الحتمية بقوله: "إننا نعيش اليوم تحولا جذريا يهدف إلى إعادة تركيب شعوب واقتصاديات القرن القادم، بحيث لا يكون هناك منتجات أو تكنولوجيا وطنية ولا منشآت وطنية، ولا حتى صناعات وطنية، وبالتالي لن يكون هناك اقتصاد وطني... عنصر وحيد فقط سيبقى متجذرا داخل الحدود القطرية وهو الأفراد المكونين للأمم، وسوف يكون رأسمال كل أمة عزيمة وكفاءات أفرادها"⁽²⁾، وبهذا لم يعد التنافس محصورا على الموارد المادية، وإنما تعدى ذلك إلى ما تملكه المنظمات والمجتمعات من رأسمال فكري قادر على التميز، وبالتالي فإن محور التركيز يجب أن يكون على استقطاب الكفاءات وتنميتها بما يمكن المنظمات من التنافسية والاستمرارية.⁽³⁾

وعليه نقول: إن أهم تحد واجه المنظمات الاقتصادية في ظل العولمة هو إيجاد وسائل تحرير وابتكار الكفاءات وكسب كامل التزامهم، لذا يتوقع زيادة شدة التنافسية عليها.

(1) - وهيبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة -دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2016)، ص3.

(2) - Robert Reich, L'économie Mondialisée, traduit de l'anglais par Daniel Temam, Paris: Edition Donod, 1993, p13.

(3) - عبد الوهاب سمير محمد، لىلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص218.

ثانيا: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ومقتضيات الابتكار المستمر

بشكل عنصر الابتكارات التكنولوجية وقدرة المنظمات على استعمال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها عاملا حاسما وفعالا للتنافسية الجديدة، إلا أن هذا المجال محفوف بالمخاطر بسبب السرعة المذهلة لها، ولأن تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي يؤدي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج فهذا يعني ضرورة إسراع المنظمات وسعي المنظمات إلى المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب أفرادها. (1)

وبالتعمق في مفهوم التكنولوجيا يتضح أنها التطبيق الفعلي للمعارف أو التقنيات في مجال تصميم وتصنيع المنتجات أو تقديم خدمات وعليه نجد المنظمات تسارع من وتيرة استغلال المعارف التقنية في سبيل تطوير التكنولوجيا من خلال ابتكارات أفرادها، وهذا ما يتطلب مزيدا من البحث عن الموارد البشرية المعرفية لتعظيم الاستفادة منها، وخلق المناخ المناسب لها للابتكار والإبداع. وعلى هذا الأساس فإن الارتباط بين العلم والتكنولوجيا وثيق جدا، بحيث يعتمد أحدهما على الآخر، ويتفعلان معا بصفة مستمرة، لكون التكنولوجيا تنطلق من معارف ومبادئ علمية، وفي نفس الوقت تسبق الممارسة أو التطبيق (التقنية) الاكتشاف العلمي كما سبق استعمال الأعشاب الطبية العلوم الصيدلانية بمدة زمنية كبيرة.

وقد ترتبت على التطورات التكنولوجية إحداث تغير في محتوى العديد من الأعمال وخلق أعمال جديدة، واستبعاد مهمات أخرى، مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في كثير من المنظمات، وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب الأفراد لمقابلة متطلبات العمل أو إعادة تدريبهم بما يتماشى ومتطلبات الأعمال الجديدة، كما قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين، خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية. وبهذا نقول أننا أصبحنا في زمن تقاس فيه قوة الدول والمنظمات بمقدرتها الابتكارية ومؤهلاتها الخلاقة، وبهذا اقتحم العالم مرحلة جديدة يولى فيها الاهتمام الأكبر للموارد البشرية للتحكم في كل التطورات والتغيرات. (2)

ثالثا: التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل

لقد كان للعوامل التي أشرنا إليها سابقا أثارا بالغة وانعكاسات مباشرة على البنيات التنظيمية، وقد أصبح التغير نتيجة لذلك مسارا اعتياديا ومستمرا، هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال

(1) - خلوى نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 20.

(2) - مفقود، المرجع السابق، ص 04.

للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المنظمات، حيث أضحى التكيف السريع للمنظمات مع مستجدات المحيط مسألة مصيرية يتحدد على أساسها البقاء أو الزوال. كما أن سرعة وتعدد التغيرات وضعت كفاءات المسيرين والعاملين على المحك، وغيرت كل القواعد التي حكمت أنظمة العمل والتسيير، وفرضت قواعد عمل جديدة تنتم خصوصا بالقابلية للتكيف، المرونة، التفتح والاستقلالية، ويمكن حصر نطاق هذه التحولات في كل من التغيرات الفردية والتنظيمية؛ وهو ما اصطلح عليه بالتطوير التنظيمي، وتحولات أنظمة العمل والتسيير.⁽¹⁾

فأما عن التغيرات الفردية والتنظيمية فمعظم المنظمات تتواجد في محيط يتسم بالتقلبات والتغيرات السريعة والمستمرة، مما يعرضها باستمرار لإفرازات ومخاطر هذه التغيرات، وهو ما يفرض عليها حالة الاستنفار القصوى بشكل دائم؛ فالمنظمات إما أن تغير نفسها وتواكب المستجدات البيئية أو أن تعرض نفسها للمخاطر وهجمات الضغوطات الخارجية، ويتعلق هذين النوعين من التغيرات بالفرد والمنظمة معاً، حيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، باعتبار أن المنظمة هي مجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، وأن التداخل والارتباط بينهما وثيق لدرجة يصعب تمييز أحدهما عن الآخر؛ فالمنظمة خلال سيرورتها التحولية تنتقل من البساطة إلى التعقيد نتيجة توسع نشاطاتها، تداخل مسارات اتخاذ القرار، تطور أنظمة التسيير وتراكم المعارف والمهارات؛ ومن هنا فإن التقاليد، القيم، الكفاءات والقدرات تتحول جميعها إرادياً أو عفويًا، إما إيجابياً أو سلبياً. وبالرغم من تعدد أهداف التغيير المخطط إلا أنه يمكن حصرها في هدفين أساسيين: يتمثل الأول في تنمية قدرة المنظمة على التكيف ومسايرة التغيرات التي تحصل في المحيط، والثاني يتمثل في تغيير النماذج والأنماط السلوكية للعاملين.⁽²⁾

فهذه العوامل فرضت على المنظمات منطقاً جديداً تتعامل وفقه مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحضير... الخ، وأحدثت أنماطاً جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، وانتقل مركز الاهتمام إلى الكفاءات، أي أن النظرة إلى العامل لم تعد تقتصر على ما يحوزه من شهادات، بل بما يمكن أن يقدم للمنظمة حالياً ومستقبلياً، وعليه فالتغيير التنظيمي المخطط عملية بشرية محضة تنجز بواسطة إمكانياته. وفيما يخص أنظمة العمل والتسيير نجد أن أدبيات علم الإدارة تعرف الكم الهائل من المصطلحات الجديدة في هذا المجال، والتي تؤدي إلى تحولات جذرية

(1) - مقدود، المرجع السابق، ص5.

(2) - المرجع نفسه، ص6.

في المنظمات، مما أدى لإعادة نظر هذه الأخيرة في الحدود التي تحدد طبيعتها وبناءها الداخلي وهياكلها التنظيمية من جهة، وإعادة تصميم وتشكيل أنظمة تسييرها وأنماط إدارتها من جهة ثانية، وبهذا برزت أنماط جديدة للعمل وتسيير المنظمات على الساحة، وفرضت نفسها تدريجياً لتحل اليوم موقعا مهيمناً في الفكر الإداري والاستراتيجي ويعود الفضل في بروز عدد كبير من هذه الأنماط والنماذج إلى النجاح المبهر الذي حققته المنظمات اليابانية، والتي تعتبر حالياً مطمح كل مسير في حيازة أدواتها والتمكن من تطبيقها رغم أن علماء وخبراء علم الإدارة يرفضون مبدئياً العمل بالنماذج الجاهزة إلا أنه لا يمكن إنكار أهمية وفعالية الأساليب الإدارية المبتكرة من قبل هذه المنظمات التي كان أساسها المورد البشري. فكل هذه التغيرات التي حدثت ولا زالت تحدث في محيط المنظمات، والتي يمكن مواجهتها بعامل أساسي في تسيير هذا المورد، وهذا لمواكبة التغيرات والتحولات المستمرة لضمان البقاء في هذه البيئية وهو المورد البشري، وهذا ما زاد من اهتمامها به، وبرز ذلك من خلال التغيرات التي أحدثتها في تنظيم وتسيير هذا المورد، وهذا لمواكبة التغيرات والتحولات المستمرة لضمان البقاء في هذه البيئية.

المطلب الرابع: علاقة مفهوم الكفاءات ببعض إفرزات العصر الحديث

تعتبر فترة السبعينات منطلق بداية مفهوم الكفاءات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي وقت لاحق في أوروبا، فالمنظور الحالي لهذا المفهوم كان وليد مجموعة هائلة من العوامل والمتغيرات التي شهدها العالم في مختلف الميادين لا سيما العلمية منها في ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا وسائل الإعلام والاتصال والاقتصاد المبني على المعرفة، هذا الوضع ساهم في إيجاد العديد من المفاهيم نحاول التطرق إليها في هذا المبحث مع إبراز العلاقة بين مفهوم الكفاءة وبعض المفاهيم ذات الصلة، منها اقتصاد المعرفة، إدارة المعرفة، الرأس مال الفكري، تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

أولاً: علاقة مفهوم الكفاءات بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات على ساحة الاقتصاد عموماً وعلى الإدارة خصوصاً، كان لا بد أن تستفيد الإدارة من هذه الفرصة لتطوير وتنمية أفرادها عن طريق تنمية كفاءاتهم للاستجابة لهذه التحديات، ونذكر منها:

- ضغط وتراكم المعلومات (خاصة مع ظهور وانتشار الانترنت).

- ضرورة التنقل من مكان لآخر والعمل عن بعد في بعض النشاطات.

- الوسط التنافسي الذي يتسم بالحدة والذي كان نتيجة ظهور ما يسمى بمرحلة ما بعد المادية أي مجتمع المعلومات، الفضاء السيبراني، عصر المعلومات، القرية الكونية، تدفق المعلومات المتخطية للحدود...الخ.⁽¹⁾

وتكمن العلاقة بين كفاءات الأفراد وتكنولوجيا المعلومات في تلك العلاقة المتبادلة أي أن تنمية الكفاءات زادت في قوة ودرجة الابتكار والإبداع وبالتالي ظهور وانتشار تكنولوجيا المعلومات، والعكس فهذه الأخيرة فرضت على المتعاملين مع هذه التكنولوجيا ضرورة التكيف والتعلم.

ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي:

- استحداث مناصب خاصة وتأهيل وتدريب الأفراد القائمين على فرز وتحليل المعلومات الهائلة المتواجدة في شبكة الانترنت، البريد الالكتروني...الخ.

- استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الانترنت (Formation en-ligne) وظهور ما يسمى بالجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية، واستخدام طرق جديدة في التعلم عن طريق الانترنت (e-learning)

جدول رقم (01) تكنولوجيا المعلومات والتدريب

ميدان التطبيق	تكنولوجيا المعلومات
- المعاهد، المنظمات - التعلم عن بعد - التعلم الالكتروني (e-learning)	التعلم والتدريب

Source :Jean-peirre Pudezert, les techenologies d'information et de communication en formation(une évolution stratégique), France: édition economica, 2002, p02.

- ظهور طرق جديدة منفتحة على العملاء خاصة مع تزايد امتلاكهم لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وارتباطهم بشبكة الانترنت (التجارة الالكترونية)، مما أجبر المؤسسة على تدريب الأفراد وتعليمهم وإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين) لكي تتمكن من تصريف منتجاتها بصورة فعالة وسريعة (اختصار طرق التوزيع).

(1)- نادية جبر عبد الله، عثمان حسن عثمان، "التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقالية: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة المنيا"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 9، العدد 31، أكتوبر 2003، ص 258.

- مع اتصالات المنظمة بمختلف الفئات عبر الانترنت أصبح الإدراك يزداد بان الفئات المتصلة عبر الشبكة هي أكثر كفاءة من تلك التي لا تتصفحها، وبذلك تستطيع المؤسسة تشكيل جماعات افتراضية (Communauté virtuelles) أين يتم تبادل المعلومات مما يسمح بتحويل الكفاءات من وإلى المنظمة ومثال ذلك عن بعد (Vision Conférence) وبالمقابل فان هذه التكنولوجيات الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، وقد صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبع كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه الفرد في عصر المعرفة:

جدول رقم (02) الكفاءات السبع الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	مكوناتها
التفكير الناقد والعمل Critical thinking and doing	حل المشكلات، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة.
الابتكار Creativity	إيجاد حلول جديدة للمشكلات، طرق جديدة للاتصال
التعاون والمشاركة (Collaboration)	العمل الجماعي الجيد، التراضي، الإجماع
فهم التداخلات الثقافية Cross-cultural understanding	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والأخلاقي (إدارة التنوع البشري)
الاتصال Communication	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة (الهاتف، الانترنت، ...)
استخدام الكمبيوتر (Computing)	الاستخدام الفعال للأدوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة.
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس	التحكم في التعبير والتعلم على طول الحياة، التنمية الذاتية

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعلم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، مصر: عالم الكتب، 2002، ص 145.

يوضح الجدول أعلاه مجموعة الكفاءات التي يحتاجها الأفراد في عصر المعلومات، كأن يكتسب الأفراد روح الابتكار والاتصال، لأن العالم قائم على الابتكار في كل شيء، إضافة إلى التحكم في المعلوماتية التي تعتبر وسيلة مساعدة في تشجيع الابتكار، ويجب ألا نغفل عاملا مهما من شأنه أن يكيف كفاءات الأفراد مع تطورات البيئة وعصر المعلومات ألا وهو المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس والذي يتكون أساسا من عنصر التنمية الذاتية التي بدأت في البروز في الآونة الأخيرة بشكل ملحوظ.

ثانيا: علاقة مفهوم الكفاءات بإدارة المعرفة

انصب الاهتمام مع بداية السبعينات من القرن الماضي خاصة على تطوير العمليات الإدارية وتطبيق المفاهيم التسييرية الحديثة مثل: الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، ولذلك لم تعط المنظمات الأهمية اللازمة للعملية التعليمية. إلا أن التطورات الحاصلة في العالم قد لفتت انتباه هذه المنظمات إلى ضرورة إعادة تأهيل نفسها وتدعيم خبرات مواردها البشرية. ومن ثم بدأ الاهتمام بالتعليم لملائمة هذه الخبرات مع الظروف الجديدة، وظهرت مفاهيم جديدة استجابة لهذا التغير أهمها " إدارة الكفاءات" و"المنظمات المتعلمة".

إن الاهتمام المتزايد بمصطلحات "التعلم التنظيمي" أو "المنظمات المتعلمة" سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني، يمكن تفسيره بثلاثة عوامل:⁽¹⁾

- التغيرات السريعة أكثر فأكثر والمفروضة من المحيط، حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.

- المكانة التي حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات، قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات تخليق، نشر والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها.

- سياسات التوقيف الجماعي عن العمل (Licenciement) والتي كانت نتيجتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات. مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات وبضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها.

وقد أجريت العديد من الدراسات حول أهمية التعلم ودوره في تحسين أداء المنظمة منها دراسة أمريكية أجريت على 300 منظمة في القطاع الخاص والحكومي، لتحديد تأثير العملية التعليمية على الإنتاجية. وقد كانت النتيجة أن زيادة الاستثمار في التعليم بنسبة 10 % قد أدت إلى زيادة في إنتاجية المنظمات الحكومية قدرها 11 % مقارنة بزيادة قدرها 5.6 %، 3.4 % في الإنتاجية ناجمة عن زيادة عدد ساعات العمل ورأس المال بنسبة 10 % على الترتيب. وبالتالي تؤكد أن الاستثمار في التعليم هو الأفضل في زيادة الإنتاجية.⁽²⁾

كما أجرت وزارة العمل الأمريكية دراسة أخرى حول مواقع العمل ذات الأداء المرتفع في

(1)- Helfer J.-P. et Al, Op.cit, p260.

(2)- فانتن أحمد أبو بكر، نظام الإدارة المفتوحة، ط 1، مصر الجديدة: إيتراك للنشر و التوزيع، 2002، ص 60.

محاولة لإيجاد نقاط مميزة لهذه المواقع، فوجدت أن من بين المعايير يوجد معيار تنمية المهارات والمعلومات من خلال: (1)

1- التدريب و التعليم المستمر: لوحظ أن الاستثمار في التدريب وتنمية العاملين يمثل نسبة أعلى في كشف الأجور مقارنة مع المنافسين. كما أن البرامج التدريبية محددة وفعالة وتوجد من بينها برامج لدعم التعليم المستمر، مثل التناوب الوظيفي، وتدريب الفرق ذات الوظائف المتداخلة.

2- التشارك في المعلومات: لوحظ أن العاملين يحصلون على معلومات عن النتائج التشغيلية وعن مدى تحقيق الأهداف المالية ومستوى الأداء التنظيمي، ويدربون على كيفية استخدام هذه المعلومات للاستفادة منها.

ونظرا لأن المنظمات الحديثة قد أدركت أهمية التعلم في ظل بيئة سريعة التغير فقد دخلت في عصر جديد هو "عصر المنظمات المتعلمة"، الذي يضعها في موضع تعلم دائم من أجل البقاء والاستمرار، ويفرض عليها تبني مفاهيم حديثة من بينها مفهوم "إدارة المعارف والكفاءات".

ويمكننا ملاحظة أهم التحولات الحاصلة في المفاهيم والممارسات في هذا السياق، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03) أهم التحولات الحاصلة في المنظمات من أجل التعلم

اليوم / غدا	أمس / اليوم
- شبكات وقواعد بيانات جديدة ملائمة لتخزين الخبرة	- قواعد البيانات أقل ملائمة لتخزين الخبرات
- المزيد من المعارف التشغيلية تخزن في قواعد البيانات	- المعارف التشغيلية توجد في أذهان الأفراد
- انتشار عالمي وفوري للمعرفة الشكلية عبر الشبكات	- آجال نقل المعرفة (الرسمية) في انخفاض
- الاستراتيجيات الواقعية تبنى على المحيط والموارد ومنها: المعارف الفنية في المنظمة.	- الاستراتيجيات تبنى أساسا على العلاقات مع المحيط (العملاء، الموردون، المنافسون (...)

(1) - فاتن أحمد أبو بكر، المرجع السابق، ص70.

- الاقتصاد مبني على المنتجات والخدمات	- الاقتصاد يقوم أكثر فأكثر على الإنتاج غير الملموس، المعلومات والمعارف
- بقاء المؤسسة مرتبط بالأسواق والاستراتيجية	- بقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها على أن تكون "شابة" من خلال التعلم
- الخبرة أقل أهمية من المسير	- الخبرة والمسير مهم، لكن الخبرة أحيانا يشكل مورد أكثر ندرة
- ذاكرة المؤسسة موجودة في أذهان الإطارات الإدارية الوسطى والتقنيين	- ذاكرة المؤسسة موجودة في ذهن كل فرد عامل ولكن أيضا لدى الموردين، الشركاء والعملاء وفي قواعد البيانات
كل فرد يحتفظ لنفسه بمعلوماته، معارفه وخبراته باعتبارها مصدر السلطة والحفاظ على المناصب	- كل فرد يجتهد لنقل، ترسيم ووضع معارفه في قواعد البيانات والشبكات. وكافأ على ذلك بشكل كبير، كما يعاقب على منعه لها
- التكوين موجه بشكل تفضيلي إلى أولئك الذين أجروا دراساتهم دون صعوبات كبيرة	- المؤسسة تتعلم كيف تتعلم، وتوجه التكوين للجميع
- التكوين يقدمه المكونون (المدرّبون)	- التكوين يتم من خلال العمل ذاته ويقدمه العديد من الأشخاص، القنوات، والوسائل منها المكونون وكل الهيراركية تصبح مكونة
- التكوين يتم في فترات محددة من الحياة: خلال التمدرس، الدورات التكوينية ... الخ	- التعلم يجب أن يتم باستمرار، والتوقف عن التعلم يصبح قاتلا
- التكوين هو تصرف (Acte) فردي	- اللغة والقيم المشتركة تماسك المنظمة والأمة وتنتج عن التكوين الجماعي
- يوحد الكثير من مديري نظم المعلومات والقليل من مديري المعرفة	- وجود الكثير من مديري المعرفة
- مفهوم الممارسات الفردية.	- مفهوم "جماعات الممارسة"
- عدم تثمين التقليد	- تثمين التقليد لأفضل الممارسات في التسيير (Best practices)
	كنتيجة لمفهوم "المقارنة المرجعية" (Benchmarking)
- الكفاءة = المعارف	- الكفاءات = المعارف الفنية (Savoir-faire) تتضمن (المعارف والمعرفة العلاقاتية (Savoir-être))
- المتابعة (Veille) هي نشاط ثانوي	- المتابعة التقنية، التجارية والاستراتيجية تصبح مهمة

التغيير	- التعلم في المنظمة هو عملية تكيف مع الذي تمارسه في الداخل
	- التعلم في المنظمة ناتج أيضا عن تخليق المعارف

Source: Jean Brilman, Les Meilleures Pratiques de Management, édition D'organisation, 6^{ème} ed, 2006, pp380-381.

كل هذه التحولات سألقة الذكر تترجم في الواقع من خلال تزايد عدد المنظمات التي تستثمر في التعليم ومشاريع إدارة المعارف والكفاءات، ففي عام 1997 نشرت مجموعة (**Delphi Group Inc**) تقريراً مفاده أن 28 % من الشركات التي شملتها الدراسة استثمرت في مشاريع إدارة المعرفة ثلاث سنوات من بعد، وجدت دراسات "KPGM" أن 80 % من الشركات الكبرى في العالم دخلت في مسعى لإدارة المعرفة.⁽¹⁾

فالتطور التكنولوجي الكبير قد أدى إذن إلى " انفجار " المعارف المتخصصة أكثر، ونتج عن ذلك، منذ التسعينات، أشكال تنظيمية جديدة خاصة منظمات متعلمة، وتطور مفهوم الكفاءة ليحتل مكانة بارزة في الممارسات التسييرية.

ثالثاً: علاقة مفهوم الكفاءات بالرأس مال الفكري

لقد وردت العديد من المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من قبل الأكاديميين، حيث يرى (Drucker) أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري (**humain caoital**) الذي يعد مورداً استراتيجياً يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار، والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال تفعيل الكامل لطاقته وقدراته، اذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث، وتحويل نتائجها إلى منتجات.

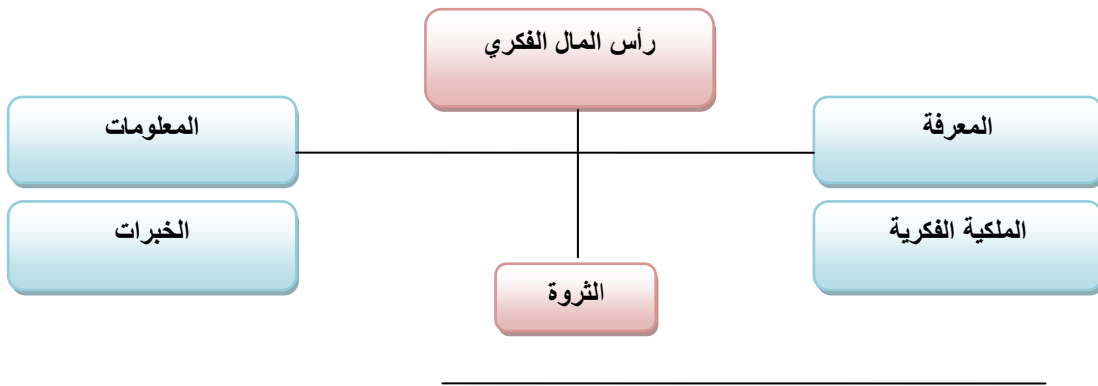
بينما يتمثل رأس المال الفكري في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال

(1) - عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، نوفمبر 2005، ص111.

الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به، (1) وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ حسب (Stewart) يطلق مفهوم الرأس مال الفكري فقط على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم شرط أن تتصف بما يلي (2):

- المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة،
- المعرفة الاستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميز.

الشكل رقم (02) نموذج ستوارت (Stewart)



Source: Saari BIN AHMED ,Abbas MEZEAL MUSHRAF ,The Relationship between Intellectual capital and Business performance: An empirical study in Iraqi industry, International Conference on Management and Artificial Intelligence, Indonesia, (Bali): IACSIT Press, 2011,p 105.

لقد بات من المتعارف عليه أن لرأس المال الفكري بكل أبعاده دور كبير في المنظمات في الاقتصاديات الحديثة المبنية على المعرفة لاسيما منذ بداية عقد التسعينات من القرن الماضي حيث لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع كان وبأي حجم كانت أن تحقق الميزة التنافسية في مجتمع المعرفة إلا عن طريق امتلاكها للرأس المال البشري، ويعبر عن ذلك (Ralph STAYER) حيث يقول: "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات المنظمات، بعد أن أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة أهم مكونات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل

(1) - يحضيه سملاي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة"، (بحث للحصول على درجة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2005)، ص 121.

(2) - سعد الغنزي، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص155.

المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المنظمة".⁽¹⁾

إن التحول من اقتصاد مادي إلى اقتصاد لامادي، يقوم على أساس الرأس المال البشري والذي يتطلب تبني إستراتيجية ذات شقين يكمل كل منهما الآخر: الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعارف في المدى الطويل كالتعلم، التكوين، البحث والتطوير هذا من جهة ومن جهة أخرى الاعتماد على تكنولوجيات متطورة والمتمثلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبمعنى آخر يتطلب الاندماج في الاقتصاد المعرفي شرطان أساسيان هما: إقامة بنى تحتية تكنولوجية متطورة والاستثمار في الرأس مال الفكري.⁽²⁾

(1) - محمد دهان، "الجامعة الجزائرية وتحديات تكوين الكفاءات في عصر اقتصاد المعرفة"، جامعة قسنطينة، مارس 2017، ص9.

(2) - علة، المرجع السابق، ص9.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات في الفكر الإداري

إن المنتب لمسيرة الفكر الإداري عبر مراحل المتلاحقة منذ انطلاقته الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر إلى وقتنا هذا يجد تطور موقع ومكانة الفرد في المنظمة، فتطورت النظرة إليه من التصور الآلي إلى التصور الذي يغلب عليه الطابع العقلي والمعرفي وهذا في النظريات الحديثة ويمكننا أن نكتشف من خلال هذه التصورات المتباينة نظرتهم للكفاءات وكيفية تطورها بتطور نظريات المنظمات، وهذا من خلال ما يلي:

- الكفاءات في ظل النظريات الكلاسيكية،

- الكفاءات في ظل نظرية العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي،

- تطور مفهوم الكفاءات في النظريات الحديثة.

المطلب الأول: الكفاءات في ظل النظريات الكلاسيكية

تركز هذه النظريات على مجموعة من المسلمات، والتي كرسها عدد من العلماء ممن يرون الإنسان كآلة ويمكن إبراز كيفية تقديرهم للكفاءة من خلال التطرق لنظريات هذا المدخل التي تتمثل في:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية والكفاءات

اقترح (فريدريك تايلور Frederik Taylor) مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون بمبادئ الإدارة العلمية عام 1911، وقد استهدف من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، وذلك عن طريق البحث عن كيفية زيادة إنتاجية كل منهما، وبهذا يظهر انه كان ينظر للعنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة، وكان تسييره لا يتعدى عملية تطوير اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقاً، وما على العاملين إلا التنفيذ الحرفي لهذه الحركات، ومن هذا المنطلق حدد "تايلور" المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت، ويؤكد في هذا المجال على أهمية مفهوم تقسيم العمل والتخصص كطريقة مثلى للعمل، إذ

افتراض أن زيادة كفاءة عمل الأفراد تتحقق من خلال تقسيم العمل الواحد إلى مجموعة من الوظائف الفردية التي يتخصص كل فرد في أداء إحداها.⁽¹⁾

وقد حدد "تاييلور" أربعة مبادئ أساسية للإدارة.⁽²⁾

- دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى انسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال،

- اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب،

- تدريب العمال وفق الأسلوب العلمي بهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم،

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال، وذلك بالتوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض التكلفة من خلال زيادة إنتاجية العامل.

ونجد أن "تاييلور" يعرف الإدارة على أنها المعرفة الحقيقية لما تريده من العنصر البشري أن يعمل، ثم التأكد من قيامه بالعمل المطلوب بأفضل طريقة وأوفرها، وبهذا يتضح أن "تاييلور" ربط كفاءة العامل مع مدى انضباطه بالطريقة المثلى لإنجاز عمله التي حددت من قبل المشرفين⁽³⁾، فهو لم يترك للفرد مجالاً للتفكير وإبراز قدراته ومهاراته في العمل، فضلاً عن شعوره بالملل من اتباع أساليب ثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها.

ثانياً: الكفاءة في ظل النظرية الإدارية

في نفس الوقت الذي ظهر فيه "تاييلور" بأفكاره من خلال مدخل الإدارة العلمية اقترح "هنري فايول Henry Fayol" مدخل مبادئ الإدارة حيث اهتم بالتنظيم الإداري لمعالجة أزمة القيادة التي استفحل أمرها آنذاك، فقسم المنظمة لستة وظائف، وهي تقنية (فنية)، تجارية، محاسبية، مالية، أمنية وإدارية، واهتم بصفة أساسية بالوظيفة الإدارية وذلك بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين، وعليه حدد العمليات الأساسية لهم والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة.⁽⁴⁾

(1)- Chantal Bussenault, Martine Pretet, **economie et gestion de l'entreprise**, 2^{ème} édition, Vuibert, 1998, p24.

(2)- صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص22.

(3)- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص2002، ص 41.

(4)- رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها**، سوريا: دار الرضا، 2004، ص60.

وقد حدد "فايول" لكل وظيفة قدرات *capacité* مناسبة ليميز بذلك بين القدرات التقنية، القدرات التجارية، القدرات المالية، القدرات الإدارية وغيرها، وكل واحدة من هذه القدرات تعتمد على مجموعة من الصفات والمعارف، وهي واجبة التوفر لدى المدير، وبهذا يظهر انه ركز على كفاءة المدير بالدرجة الأولى، لأنه من يتحكم في العاملين.⁽¹⁾

كما ركز "فايول" من خلال المبادئ الأربعة عشرة، على تحقيق الضبط والنظام في العمل، وذلك من خلال تركيزه على المركزية، وحدة الأوامر، العقوبات، وتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل، وهذا يتناقض مع بعض المبادئ مثل تنمية روح المبادرة، لان المبادئ الأولى تثبط إمكانيات الفرد وإبراز كفاءاته في أداء عمله، بالرغم من ذلك لا يمكن أن نخفي أن "فايول" حاز على فضل السبق في طرح مشكل الكفاءات وتمييزها حسب الوظائف وحجم المنظمات، على الرغم من أنه ركز على الكفاءات الإدارية الخاصة بالمديرين.

ثالثاً: الكفاءات في النظرية البيروقراطية

يعود إنشاء هذا المدخل لـ "ماكس فيبر Max Weber"، إذ نجد أنه أول من استعمل مصطلح "كفاءة" بالنسبة للأفراد، وذلك عندما ربط المنصب بمدى كفاءة الفرد الفنية. لقد وضع "فيبر" أسس عملية للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة لتحقيق الحد الأعلى من الفعالية الإدارية والإنتاجية، وسماها بالبيروقراطية⁽²⁾، ونجد أن النظرية بينت درجة الاهتمام وتفتننها لقضية التكوين، ودوره في زيادة مهارات الأفراد وتحسين أدائهم، وما يؤكد ذلك هي المتغيرات التنظيمية التي بني "فيبر" نموذج المثالي وهي التخصص، تقسيم العمل، الكفاءة المهنية، الخبرة والشهادات الجامعية كشرط لشغل منصب وتحقيق التدرج الوظيفي، لكن كان ذلك بصفة مبالغة، وهذا ما سحب الصفة الإنسانية وخاصة فيما يخص الترقية التي تمر بشكل آلي لا يعتمد على المؤهلات والمهارات الخاصة بالعاملين.

مما سبق ذكره يتضح أن المداخل الكلاسيكية تنظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة، يكمن دوره في تكميل دور الآلة، فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائبا، وتسييره لا يتعدى عملية تطويعه ليقوم بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا من طرف الآخرين، فالمجال الإنتاجي ليس مجال اكتساب الخبرة والمعارف، بل فضاء لبيع قوة العمل، أما على المستوى التسييري

(1) - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005، ص26.

(2) - رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 45.

فهذا العنصر كان بسيطاً بساطة النظر إليه، بحيث كانت لا تخرج من مجرد استقطابه بقدر الحاجات الكمية للمنظمة، والسهر على احترام وتطبيق القوانين والرقابة المباشرة لمدى قيام هذا العنصر بدوره الإنتاجي.⁽¹⁾

وخلاصة القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتمد كلياً على مبدأ التأهيل هذا لأنها ترى المسير أو المشرف هو الذي يحدد أسلوباً أمثلاً لأداء العمل، وما على العاملين إلا تعلمها والالتزام بها، إذ نجد أن كل نظريات هذا المدخل تتفق على ضرورة تأهيل العامل للقيام بعمله وفق الطريقة التي تحدد له، وبالتالي نجد أنها تعتبر أن الالتزام بالأسلوب المحدد هو ما يؤدي إلى كفاءة العامل في أداء العمل، لأن ذلك يزيد من الإنتاجية ولهذا تعرضت هذه المدرسة لانتقادات عديدة، وخاصة في مجال تقسيم العمل، لأن ذلك يعتبر قتل لروح المبادرة والإبداع ولا يدعم روح التجديد والابتكار.

المطلب الثاني: الكفاءات في مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها للعنصر البشري وعدم الاهتمام به، إذ يركز هذا المدخل على تحليل سلوك الفرد والجماعات بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكون أكثر قدرة على تعديله بما يحقق أهداف المنظمة.

أولاً: الكفاءات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتبر التجارب التي قام بها "التون مايو Elton Mayo" بداية حركة العلاقات الإنسانية، إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية وفتحت أفاقاً جديدة للتفكير في إدارة الأفراد.

لقد اعتمد "مايو" في دراسته على المبادئ التالية⁽²⁾:

- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية، لأن كمية العمل التي يؤديها الفرد التي تعبر عن كفاءته لا تحدد بقدرته الفسيولوجية وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية،
- القيادة الإدارية من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم،

(1) - محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص56.

(2) - رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص72.

- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المقترح بين العمال، وبين رؤسائهم تساهم جميعاً في تطوير علاقات العمل، وهذا ما يؤثر على الإنتاجية.

- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف الإنتاجية،

- إشعار العامل بأهميته أمر ضروري لرفع الروح المعنوية له مما يؤثر إيجاباً على إنتاجه.

وبهذا نجد أن "التون مايو" أبرز أهمية العلاقات بين المشرفين والعمال، لما لها من تأثير على رفع مردودية العامل، وأن الإشراف الفعال يخلق جواً ملائماً للعلاقات الإنسانية ويستثمر في العواطف، مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد، ووضح أن الإشراف يتطلب مهارات ويستدعي إخضاع المشرفين لدورات تكوينية تتعلق بأساليب وطرق الإشراف، وبهذا نجد أن كفاءة العاملين مستمدة من كفاءة المشرفين في إشرافهم عليهم.

ثانياً: الكفاءات في ظل المدخل السلوكي

نظر هذا المدخل إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيداً من كونه إنساناً اقتصادياً كما افترضت المدرسة الكلاسيكية، ومن كونه اجتماعياً كما رأته العلاقات الإنسانية، فهذا المدخل يركز على طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ومدى استغلال الفرد لإمكاناته وقدراته ومهاراته، حيث رأى السلوكيون أن هناك أسباباً أخرى تدفع الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية، وبهذا يمكن القول أن هذا المدخل اهتم بمعرفة الطرق التي يمكن من خلالها التأثير على أداء الفرد والتحكم في سلوكه، ونجد أهم نظريات هذا المدخل في:

1- نظرية الحاجات لـ "ماسلو"

كان "ماسلو" يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف الذات، ويقترن اسم "ماسلو" بنظرية سلم الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة، فهو دائماً يطلب المزيد، إذ أنه ما إن يشبع حاجة حتى يطالب بغيرها، وتتشكل تلك الحاجات في شكل هرم قاعدته حاجاته الفيزيولوجية كالأكل، ثم تليها حاجة الأمن، ثم الحاجة الاجتماعية، ثم الاحترام، فتحقيق الذات التي تأتي في قمة الهرم، وقسم حاجات الاحترام إلى مجموعتين هما (1):

(1) - الحبيب ثابتي، الجبالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص 104.

- المجموعة الأولى: تتضمن احترام الفرد لذاته وشخصيته، والتي يدخل في هذا الإطار الرغبة في الكفاءة والانجاز والتمكن والاستقلال والحرية،

- المجموعة الثانية: تتضمن احترام الفرد من قبل الآخرين، ويدخل فيها كل من المكانة الاجتماعية، الاعتراف والتقبل من قبل الآخرين، والمركز الاجتماعي.

شكل رقم (03) يبين هيكلية الحاجات لـ "ماسلو"



المصدر: عادل حسن، الأفراد في الصناعة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص 42.

وقد توصلت هذه النظرية إلى أن الحاجة للإنجاز والاحترام تزداد بمرور السنين، كما ربط الأداء المتميز بالترقية وزيادة الرواتب، وهكذا أرسى "ماسلو" دعائم توجهات تولي اهتماما للفرد وقدراته الشخصية، الفكرية والمهنية التي لها مكانا مرموقا في البناء التنظيمي، وتراهن ليس فقط على حاجاته الاجتماعية، وإنما على حاجاته المعرفية، وبالتالي تراهن على الاستثمار البشري بالدرجة الأولى.

2-نظرية الفلسفة الإدارية والكفاءات البشرية

تعود هذه النظرية لـ "دوغلاس مقريغور" "Doglas McGregor" التي سماها بنظرية "X و Y"، ولكل من "X و Y" افتراضات، إذ يفترض المدير الذي يتبنى نظرية "X" أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، أما المدير الذي يتبنى نظرية "Y" يحمل افتراضات مغايرة تماما، إذ يرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والقدرات الخلاقة وحب التميز. (1)

(1) - رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 284.

ما يميز نظرية "ماجريكور" أنها اعتبرت الفرد قد يتأثر بشكل تدريجي مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمدير من أنصار نظرية "X" يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع مرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرين من أصحاب نظرية "Y" فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح مجالاً واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع مرور الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة انسجاماً مع توقعات مديرهم، وبهذا نجد أن هذه النظرية اعتبرت أن الإدارة يمكن أن تحافظ على مستوى أداء عالٍ للأفراد من توقعات مديرهم، وبهذا نجد أن هذه النظرية اعتبرت أن الإدارة يمكن أن تحافظ على مستوى أداء عالٍ للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم لتنميتهم وتوسيع مدركاتهم.⁽¹⁾

3- نظرية العاملين لـ (Frédérique Herzberg 1959)

ركزت أبحاث (Frédérique Herzberg) على موضوع الرضا أو عدم الرضا في العمل حيث وجد أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل، وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل، وأطلق عليها اسم الدوافع، وعوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا، وهي ترتبط ببيئة العمل، وأطلق عليها اسم العوامل الصحية^(*)، وأهم عوامل الدافعية بالنسبة له تتمثل في الحاجة للشعور بالإنجاز، الحاجة للشعور باعتراف الآخرين بأهمية دور الفرد في التنظيم، أهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي، الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته، إمكانيات التقدم في الوظيفة، والتطور والنمو الشخصي، وقد بين "هيزربرغ" أن وجود العوامل الدافعة هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وإطلاق قدراتهم وكفاءاتهم.⁽²⁾

(1) - رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 286.

(*) - تتمثل العوامل الصحية في سياسية وإدارة المنظمة في: نمط الإشراف، العلاقات بالمشرفين، ظروف العمل، الراتب، المركز الاجتماعي، الوضع الوظيفي، والحياة الشخصية.

(2) - رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 287.

4-نظرية الشخصية البالغة لـ (Chris Argyris 1957)

لم يتحدث "Chris Argyris" عن الكفاءات بشكل واضح تماما، لكن اظهر اهتمامه من خلال انتقاده للنظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية التي لا تتسجم مع الفرد، فهو يرى أن هذه التنظيمات لا تساعد على النمو والتطور الشخصي للعاملين، ولا يتيح لهم فرصا لتحقيق ذاتهم، ويقتل روح الإبداع لديهم، وينمي لديهم مشاعر الاعتمادية والاتكال وعدم تحمل المسؤولية، وتحدث "Chris Argyris" عن الطاقة النفسية التي تشير إلى الإمكانيات الكبيرة الكامنة لدى الأفراد، والتي تعمل على إيجاد الفرص المناسبة لإطلاقها، فالحل من وجهة نظره تكمن في إيجاد نوع من التكامل بين الأفراد والتنظيم، وذلك بخلق جو الانفتاح والثقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتحسين المناخ التنظيمي.⁽¹⁾

وبالنظر إلى كل هذه النظريات السلوكية ومدخل العلاقات الإنسانية نجد أنها قد شملت أهم المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري، كفتح المجال للتعبير عن آرائهم، حسن الاختيار والتعيين وإتاحة فرص التدريب بهدف تحسين المهارات، والتأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير راجع للأفراد. بالرغم من المساهمة الفاعلة لهذا المدخل في بناء نظريات المنظمات وتسيير الأفراد إلا أنها لم تلق التطبيق من كل المديرين، نظرا لاهتمامها بالإنسان فقط وإغفالها جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب.

المطلب الثالث: الكفاءات في النظريات الحديثة

رأينا في المداخل السابقة أنها كانت متفقة على أن الفرد يبرز كفاءاته من خلال تأهيله لأداء عمله، وإحداث التغيير الحقيقي بالنظر إليه مع تفتح المنظمة للمحيط الخارجي، أين تبلورت النظرة في اعتباره قوة فكرية وإمكانية الاستثمار فيه، ولقد ظهرت العديد من المداخل الإدارية التي ساهمت على تأكيد ذلك، ندرج أهمها فيما يلي:

1-مدخل النظم

نمت نظرية النظم من قبل (Von Bertalanffy) وتعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها نظام، وترى هذا الأخير على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها لتؤكد الأداء الفعال للنظام ككل، وتتنظر هذه النظرية لإدارة الموارد البشرية على أنها نظام من بين هذه الأنظمة الموجودة في المنظمة، وهي كذلك تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، وهي

(1)- رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 80.

كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، إذ تتمثل المدخلات في المديرين والعاملين بالإضافة إلى الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية والمعلومات، أما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الأفراد الملائمين وتحفيزهم وصيانتهم لاستمرار عطائهم، أما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة.⁽¹⁾

فهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين للمنظمة من النظرة التجريبية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة، من خلال رؤية هذه الأخيرة ككل متكامل عن طريق وظائف مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض، كما كرست هذه النظرية مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل الكفاء والقادر على المساهمة الفاعلة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور.

2- النظرية الموقفية

يرى هذا المدخل أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها، وبهذا يقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية التي تواجه المنظمة، فهو يوصي بعد تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على كل المنظمات، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية صالحة لكل زمان ومكان.⁽²⁾

حاولت هذه النظرية اكتشاف ما إذا كان التكيف بين الوظيفة والمنظمة والنمط الإداري يؤدي إلى حفز العاملين وزيادة كفاءتهم في العمل، إذ يضيف عليه ذلك الإحساس بالكفاءة والشعور بالثقة ويحفزه ذلك على الأداء المتفوق.

3- مدخل الجودة والتميز

بدأت حركة الجودة تتبلور، وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بتحسين الجودة في مختلف نواحي المنظمة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وهنا ظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة والتميز في الأداء، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد، سواء جودة المنتجات والخدمات أو جودة أداء

(1)- Laurent Belanger, **Gestion des ressources humaines- approche systémique**, 2^{ème} édition, Québec: édition Gatan Morrin, 1979, p14.

(2)- خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004، ص52.

العاملين، ذلك لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات والتمثلة في المنتجات، حيث أن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال أدائه المتميز ومبادرته وتحمل مسؤوليته دون الحاجة لتعليمات محددة تصف كل التفاصيل. وبهذا نجد (Deming Edward) يذهب إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، لمعرفة أنه لن يحدث ذلك إلا بإطلاقهم لطاقتهم وجهودهم لإبراز كفاءاتهم.

4-مدخل رأسمال البشري

ظهرت نظرية رأس مال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي (W.Schultz) الذي اعتبر أن كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه⁽¹⁾، وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي (Gary Becker - 1975)، ومن ثم اقترح كل من (Lacey و Flamholtz - 1981) حصر رأسمال البشري في ثلاثة مكونات أساسية وهي الكفاءات، الخبرات، المعارف.⁽²⁾

وابتداء من التسعينات (1990) عرفت الفكرة حظاً أوفر في مجال التسيير، حيث سمح هذا المدخل بالتفكير في الاقتصاد الجديد الذي لا يركز فقط على الآلات والتقنيات والأموال، وإنما على العناصر غير المادية المتمثلة في المورد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة.

هذا المدخل يعتبر الأفراد المنشط لكل أنواع الأصول الموجودة في المنظمة، فهو يتفاعل معها بتوظيف المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها، فهو يعتبر أن الرأسمال البشري يتشكل بما يحمله الأفراد من معارف وكفاءات، وعلى هذا فعلى المنظمة أن تهتم بهذا الرأسمال من خلال حسن إدارته وتتميته.

5-مدخل التحليل الاستراتيجي

ظهر مدخل التحليل الاستراتيجي بفعل الأبحاث التي قام بها (Michel Crozier) حول الإدارات والمنظمات، وتعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات التي تناولت الفرد والجماعة بمعزل عن استراتيجية

(1)- Theodore W.Schultz, "Investment in human capital", The American Economic Reviews, Vol 51, N1, 1961, P5.

(2)- سماح صولح، مراد محبوب، "الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية"، المؤتمر الدولي السنوي العاشر في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-29 أبريل 2010.

التنظيم بمثابة نقطة الانطلاق لهذا المدخل بقيادة (Crozier et Friedberg) حيث اعتبر أن سير التنظيم يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة، كما أن لكل فرد أو جماعة إستراتيجية خاصة به، وبالتفاعل يمكن الوصول إلى أهداف كل من التنظيم والأفراد،⁽¹⁾ فهذا المدخل يركز على توجيه أهداف الفرد والمنظمة، لأن الأفراد لا يتقبلون أن يعاملوا كوسائل تشغل لتحقيق أهداف المنظمة، إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به، ويذهب "Crozier" إلى القول أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لعدم اليقين في كل الميادين، فالذي يتحكم أكثر في هذا المنطق بفضل قدراته ومؤهلاته هو الذي يستحوذ على أكثر منابع السلطة، بمعنى أنه اعتبر مصدر السلطة في كفاءة الفرد أو الجماعة في العمل.

كل هذه المداخل دفعت الإدارة الحديثة إلى النظر للفرد بكل مقوماته كشخص مستقل وفاعل في وسطه وصانع إلى حد ما لمصيره، شخص يفرض على الآخرين احترامه واحترام الالتزامات المبرمة معه، ومقابل ذلك يكون مستعدا للانخراط في المشروع، ووضع إبداعه وكفاءته في خدمة المنظمة، وبهذا فلا يجب الأخذ بأحد المداخل دون الأخرى إنما يجب التكامل فيما بينها، وعليه انتقل الفكر الإداري من منطق الاستخدام الذي يركز على المنصب عن طريق ما يسمى بالتأهيل، إلى منطق الكفاءة الذي يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري أفرادا أو جماعات، وبهذا نجد أن مصطلح الكفاءة لم يجد طريقه إلا بعد بروز المداخل الحديثة في الفكر الإداري، التي ركزت على أهميته بالنسبة للمنظمة.

(1) - فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر: دار مدني، 2002، ص34.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي

لقد ظهر حديثاً إلى جانب الدورين السابقين (الإداري والاجرائى) الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وذلك كمحصلة للاهتمام والتركيز الشديدين للاستفادة بشكل فعال من الموارد البشرية، التي تعتبر إحدى أهم الكفاءات المحورية (Core Competencies) التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية، كما ينظر إليها على أنها تمثل استثماراً مستقبلياً ذا عائد ومردود للمنظمة.

ويعود الاهتمام بهذا الدور الاستراتيجي إلى العديد من الأسباب أو العوامل منها: المتغيرات البيئية الخارجية والتحديات الاستراتيجية العديدة التي تواجهها المنظمات الآن وتتمثل بعض هذه المتغيرات والتحديات في ارتفاع حدة المنافسة، التقدم التكنولوجي المتسارع، وكذا الاهتمام بأداء المنظمة ومحاولة الوصول إلى الأداء المتميز، ويحدث هذا الأمر من خلال توافر موارد بشرية ذات كفاءات محورية لديها الحافزية لإعطاء المنظمة ذلك الأداء المتميز، إضافة إلى السعي نحو ما يسمى المنظمات ذات الأداء المرتفع (High Performance Organization)

إن أحد المدخلات الرئيسة للوصول إلى هذا الأداء المرتفع هو مدى كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية فيما يختص بالقيام بوظائفها ومهامها وسنحاول معرفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة في هذا المبحث من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

أولاً: معنى الاستراتيجية

قبل توضيح المفهوم الاصطلاحي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، نوضح معنى الاستراتيجية ودلالات توظيفها في الميدان الإداري.

انتقل مفهوم الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجالات أخرى منها العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد، الاجتماع، الإدارة... إلخ، وقد أخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الإدارية.⁽¹⁾ ونحاول إيراد بعض تعاريف العلماء للاستراتيجية انطلاقاً من مقارنة إدارية بحثية نظراً لطبيعة الدراسة المستهدفة.

(1) - نور الدين حاروش، رقيقة حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان (الأردن): دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص174.

- تعريف "جاري ديسلر": هي الخطة التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.⁽¹⁾

يعرف (Alfred Chandler) الاستراتيجية بأنها: هي تحديد أهداف المنشأة في المدى الطويل وتحضير العمليات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

فالاستراتيجية عند (Alfred Chandler) تتمثل في مجموعة العمليات التالية:

- تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى،
- تحضير العمليات التي تمكن من انجاز هذه الأهداف،
- تخصيص الموارد التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.⁽²⁾

أما (Henry Mintzberg) فقد أعطى تعريفا شهيرا للاستراتيجية يعرف بـ (5p) وهو الاستراتيجية هي خطة ونموذج ومناورة وموقع وافق، حيث حاول (Mintzberg) أن يعبر عن الاستراتيجية في خمسة جوانب فيرى أنها:

- 1-خطة (Plan): ومعناه أن الاستراتيجية تخطط فهي عمل مقصود ومتعمد
- 2-موقع (Position): أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة
- 3-نموذج (Pattern): أي أن الاستراتيجية عبارة عن نموذج بمعنى أن العمل يتم فيها بكيفية معينة وفي شكل مهيكّل ومحدد.
- 4-مناورة (Maneuver): ويعني هذا أن الاستراتيجية تسعى لتحقيق هدف معين
- 5-أفق (Perspective): يقصد بذلك أن الاستراتيجية هي تصور لمستقبل.

ثانيا: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

ترجع جذور التفكير في وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل الذي يمثل أحد وظائف ومهام إدارة الأفراد في السابق وإدارة الموارد البشرية

(1) - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر، 1428، ص45.

(2) - عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، عين مليلة (الجزائر): دار الهدى، 2012، ص25.

في الوقت الحاضر، وتركز استراتيجية الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل.

يعرفها (Dyer) بأنها: "الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال أفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها".⁽¹⁾

كما يعرفها "Dessler" بأنها: العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها.

ويرى كل من (Torrington و Hall) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل الفلسفة المركزية في كيفية إدارة الأشخاص وتنظيمهم، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق الانسجام بين الجميع داخل المنظمة، كما اعتبر (Schuler) المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تمتلك تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية وذلك باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة.⁽²⁾

ويرى "جمال الدين المرسي" أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.⁽³⁾

ويمكن أن نقدم تعريفاً إجرائياً لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية فنقول: هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة، وتشمل هذه الخطة على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة.

وقد ازدادت الحاجة إلى الاهتمام بالتنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات بسبب⁽⁴⁾:

(1) - رندة اليافي الزهري، "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد 1، 2000، ص 262.

(2) - سعد العنزي، مؤيد الساعدي، "فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 03.

(3) - موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، (أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - الأردن -، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2008)، ص 46.

(4) - منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: التدريب والحوافز، (رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2009-2010)، ص 48.

أ-ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

ب-زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب تغير البيئة التنافسية.

المطلب الثاني: التطورات الحالية للإدارة ومعالم التحول في إدارة الموارد البشرية

أولاً: التطورات الحالية للإدارة

يشهد عالم اليوم تحولا كبيرا في طريقه إلى عصر جديد بدأت ملامحه تلوح في الأفق، هذا الأخير أضحى يشكل أهم تحد للإنسانية لعل أبرزها الثورة العلمية والتكنولوجية التي كان نتائجها ظاهرة العولمة، تلك التحديات شكلت تغيرات في عناصر الإنتاج والتي أفرزت بدورها ما سمي باقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، الذي يركز أساسا على العنصر البشري دائم النمو، وكنتيجة لتلك التغيرات كان ولا بد لإدارته أن تتماشى مع التطورات الحالية للعصر الجديد.

جدول رقم (4) التطورات التي تشهدها الإدارة

اليوم / غدا	الأمس / اليوم
قيم المؤسسة	
- العمل = الإنتاج اليومي + التحسين المستمر	- العمل = الإنتاج اليومي
- الكفاءات المتعددة	- التخصص
- كفاءة الفريق.	- كفاءة الفرد
- المدرب الـ Coach الخبير المنسق	- المشرف (Chef)
- مؤسسة متعلمة وإدارة ديناميكية للكفاءات	- المؤسسة = عائلة/ جالية Communauté
- الدور، المهمة	- المنصب
معايير التقييم	
- الكفاءات والطاقة الكامنة Potenchet	الاقدمية
- المشاركة في فعالية الفريق والفعالية الجماعية	- الفعالية الفردية

الأدوار الجديدة للإدارة	
- إدارة ومراقبة	- إرفاق تنمية الأفراد وتطبيق الـ Coaching
- الأفضلية في طرق التقنية والكفاءات	- اللغة والقيم المشتركة تماسك المنظمة والأمة وتنتج عن التكوين الجماعي
إدارة الموارد البشرية	
- التوظيف يتم على أساس قاعدة التأهيل والشخصية، المقابلة	- التوظيف الاستراتيجي: الأخذ في الاعتبار احتياجات الكفاءات، استخدام الانترنت،...
- المسار المهني غالبا يكون عموديا ماعدا المديرين المستقبليين future dirigeant	- التوظيف الاستراتيجي، الأخذ في الاعتبار احتياجات فوق الهرمية أكثر استثناء، البحث عن الحركية الداخلية
- التدريب حسب الطلب دون ربطه مع مخطط الكفاءات	- تدريب مخطط لكل فرد، خرائط الكفاءات، تدريب يوفر المرودية

Source :Brilman J, Les meilleurs pratiques du management, 4^{ème} éd., Paris,(France): édition d'Organisation, 2003, pp.370, 373.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نخلص إلى بعض الملاحظات:

- أضحي التحسين المستمر (CAIZEN) يشكل ضرورة للبقاء والمنافسة لنيل نصيب من السوق، إذ أن الإدارة التي لا تهتم بهذا العنصر سوف تخسر الكثير في المستقبل.
- تم الابتعاد عن مصطلح التخصص وتم استبداله بالكفاءات المتعددة نظرا للظروف الحالية (زيادة معدل دوران العمل،...) التي أجبرت المنظمة على اعتماد برامج تدريبية متنوعة،
- أدت التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC) إلى تسهيل وتفعيل عملية التوظيف، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تتم يدويا أصبحت تتم بمجرد وضع اختبارات وأسئلة مدروسة ومقننة على صفحات الانترنت وبعد ذلك يتم الانتقاء وفق برمجيات متخصصة حسب نتائج الاختبارات،
- أصبح التدريب ذو طابع تخطيطي بسبب تزايد تكاليفه،

إضافة إلى التطورات السابقة الذكر نجد أن الأفراد بدورهم - الذين يشكلون محور اهتمامات الإدارة وإدارة الموارد البشرية خصوصا - أصبحت لديهم رغبات جديدة اعتبرت كمحصلة للتغيرات الحاصلة في العصر الجديد، نذكر منها⁽¹⁾:

- يرغب الأفراد في أن تتم معاملتهم ككائنات إنسانية وليس مجرد آلة لها مدخلات ومخرجات،
- يرغب الأفراد في الحصول على معلومات مناسبة عن سوق المنظمة واعتبارهم كطرف له رأيه وكلمته،

- يرغب الأفراد بأن توفر لهم الإدارة مناخا يضمن لهم تنمية ذواتهم واندماجهم في المنظمة.
وعلى غرار الرغبات الجديدة ظهر اتجاه جديد في الإدارة أعطى صيغة جديدة أوصت بتطور فلسفة إدارة الموارد البشرية كان من روادها كل من "هامل و براهلاذ"⁽²⁾، ويقوم هذا الاتجاه على بعض القواعد منها تخيل صناعات بأكملها ثم تشكيل سوق جديدة تحتوي على منتجات من تصميم ومن ثم السيطرة على قاعدة التنافس وهذه الأخيرة لا تتم إلا بالتفكير العملي والعقلي للإدارة عن طريق البحث عن عقول تتميز بالإبداع.

ولا يمكننا فهم كيفية استغلال هذه الموارد (العقول المبدعة) دون معرفة طبيعة موارد المنظمة.

ثانيا: معالم التحول في إدارة الموارد البشرية الحديثة

إن معرفة الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية الحديثة سواء من حيث النظرية أو من الناحية العملية (الممارسة) يتطلب منا التعرف لكيفية الوصول إلى الوضع الحالي، فهناك العديد من الظروف والعوامل والشروط التي ساهمت ومازالت تساهم في البحث الدائم من خلال استعمال أدوات علمية لتطوير هذه الإدارة، وكذا نجاحها وتأقلمها مع الاستراتيجيات التنظيمية التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1- التطور السوسيوثقافي

إن وجود الأفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة بالتطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد وقدراتهم واتجاهاتهم ومحيط العمل الذي يعملون فيه وكيفية

(1) - ماك مانفريد، فن إدارة البشر، ترجمة محمد مرعي مرعي، د.ب.ن، دار الرضا للنشر، 1999، ص57.

(2) - عبد الرحمان توفيق، خمسین كتابا في الإدارة صنعت فكرة القادة ورجال الأعمال، مصر: سلسلة إصدارات بيمك، 1998، ص99.

تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم، وأيضاً كيفية تحفيزهم وترقيتهم وتوفير جو تسوده العلاقات الاجتماعية ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها أو تقنينها وتبرير نزاعات الأفراد بينهم.⁽¹⁾

2- التطور التكنولوجي

تعيش المؤسسات تطوراً متسارعاً وتغيراً من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة ففي الوقت الذي كانت فيه الآلات الراقنة مستخدمة في المكاتب، أصبح مكانها الإعلام الآلي، في حين يوجد في المصانع آلات متعددة، وبالتالي فإن ظروفًا ومعايير غيرت المؤسسة منها: تغير الكفاءات من حيث التكوين وتغير ظروف العمل وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين.⁽²⁾

3- العوامل القانونية

إن النصوص القانونية والأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها جوهر على تسيير الموارد البشرية الذي انتقل من مجال دعه يعمل اتركه يمر إلى مجال آخر مقيد بالقوانين، كالحدا الأدنى والحدا الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم وتكوينهم وتقييمهم.

4- العوامل الاجتماعية

تعرض المجتمع لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبته الطبقية، والاتجاهات والقيم السائدة فيه، وكذلك الأحداث الرئيسية من مجريات الأمور داخل المجتمع، كما تعرض المجتمع خلال القرن العشرين إلى تغيرات جوهرية في أسلوب معيشته، وأسلوب تفكيره فيما يخص فكرة توسيع دور الحكومة في تسيير شؤون المجتمع.⁽³⁾

5- المحيط الثقافي

ويشمل التغيرات الحاصلة في القيم الاجتماعية السائدة كالعادات والتقاليد الأعراف، القيم المؤثرة في المدينة والريف وهي متغيرات مرتبطة بقيم وثقافة المجتمع.

(1) فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائري، (مذكرة ماجستير - غير منشورة - جامعة منتوري، قسنطينة، 2006)، ص 41.

(2) - المرجع نفسه، ص 42.

(3) - أحلام قاسي، العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، متاح في الموقع:

6- المحيط الداخلي

عمليات تحليل وتقييم البيئة الداخلية ترصد كافة التغيرات الحاصلة في العوامل والقدرات المتاحة للمنظمة سواء كانت مادية (كالأموال، الآلات، المباني) أو بشرية مثل كفاءة البناء التنظيمي وتوفر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب والعوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتتاسب جماعات العمل.⁽¹⁾

7- العمالة العارضة

نظرا لتبني المنظمات للعديد من الفلسفات الإدارية الحديثة مثل تقليص الوظائف، إدارة الجودة الشاملة إعادة هندسة العمليات... وغيرها، تغيرت تركيبة الموارد البشرية من حيث الإعداد والمهارات، فلجأت المنظمات لنوعين من العمالة⁽²⁾:

- عمالة رئيسية ودائمة: وهي العمالة التي تشغل الوظائف الدائمة ويقومون بالأعمال والمهام الرئيسية.

- عمالة عارضة: وتشمل جميع العاملين الذين يتم استقطابهم لفترات قصيرة من الوقت لأداء مهام محددة وعادة ما يتم الحصول عليهم في أوقات الضغط على المنظمة وينتهي عملهم بانتهاء مهمتهم في المنظمة.

المطلب الثالث: التحولات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

إن زيادة وعي المنظمات بالموارد البشري وأهميته، حول نظرتها إليه من كونه كأي مورد من مواردها إلى اعتباره المورد المتميز فيها لاعتباره طاقة فكرية وقيمة معرفية وأصلا استراتيجيا، يؤدي الاستثمار فيه والتسيير الاستراتيجي له إلى الارتقاء بالمنظمة وأدائها إلى أعلى المستويات.

أولا: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على دور إدارة الموارد البشرية

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على دور وممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، تتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:

(1) - السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومواقع المعلومات، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012، ص46.

(2) - سامح احمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، مصر: دار الكتب القانونية، 2011، ص267.

- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها،
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية،
- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل،
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المؤسسات ذات الاتجاه نحو العولمة،
- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي، بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية،
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، بهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.
- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التنمية، نفقات تطوير النظم، نفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار وليست مجرد نفقات إدارية من دون مردود،
- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية،
- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، كذلك اعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم،

وعليه فإن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المؤسسات وفكر الإدارة، حيث نتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، حيث امتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الأفراد في قمة اهتماماتها وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمؤسسة، بهذا ارتقت إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى الدور الاستراتيجي.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية بين دورها التقليدي والدور الاستراتيجي

تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية من إطارها ودورها الاستراتيجي، حيث يمكن تحديد أوجه الاختلاف بين هذين الدورين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يبين الاختلاف بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الاهتمام بالمدى القصير	الاهتمام بالمدى الطويل
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزءاً من الإدارة العليا بالمنظمة
حدود التنسيق والتكامل	- التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع باقي الوظائف الأخرى. - التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	التكامل والتنسيق بدرجة عالية مع الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، التمويل وغيرها. -التكامل والتنسيق بدرجة عالية بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الاهتمام	- الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. - استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. - تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية - إعداد تقارير عادلة عن العمالة	- الاهتمام بتقييم اتجاهات وقضايا الموارد البشرية. - الانشغال بعملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية. - المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة والعمالة. - تقديم النصح والمشورة في عمليات

<p>بالمنظمة.</p> <p>- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند أدنى حد للأمان</p>	<p>الاندماج والاستحواذ.</p> <p>- وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة.</p> <p>- تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات الصلة بالتعامل مع المنظمة.</p>
---	--

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 31.

يتضح من الجدول السابق أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يترجم في الانتقال بممارسات إدارة الموارد البشرية ومهامها من الوضع الحالي إلى المستقبلي للمنظمة، من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وضبط مهامها بناء على توجهاتها الاستراتيجية، رسالتها، رؤيتها، وأهدافها.

ولكي تتجح إدارة الموارد البشرية في أداء هذا الدور الاستراتيجي، لابد أن تتكاتف الجهود على مستوى المنظمة في العمل على توفير الجوانب التالية:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال،

- توفير المعلومات والمهارات لمديري إدارة الموارد البشرية، التي تساعدهم في القيام بأدوارهم على أكمل وجه،

- إعادة النظر في أولويات إدارة الموارد البشرية، حيث يجب الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التنفيذية اليومية،

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية من خلال تفويض السلطة وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

ثالثا: تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار توجهاتها الاستراتيجية

نظرا للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت إدارة الموارد البشرية تتسم به اليوم، كان لابد أن يحدث تطور لوظائفها يتمشى وهذا التوجه، إذ اختلف مضمون وهدف وظائف هذه الإدارة عما كان عليه، نبرز هذا التحول في التطور المشار إليه في الجدول الموالي:

جدول رقم (06) يمثل تطورات وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف	الكلاسيكية	العلاقات الإنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المنظمة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجور بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تطوير المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، القاهرة: دار كتب عربية، 2003، ص 37.

وعليه ومن خلال الجدول السابق نتبين ملامح التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال التطور الحاصل في وظائفها، يظهر هذا من خلال اعتبار المورد البشري أصلا من أهم أصول المنظمة يمكن الاستثمار فيه بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة تأتي أساسا من تبني فلسفة العمل الجماعي والتركيز في تامين الموارد البشرية من خلال الرفع الدائم من مهاراتهم ومعارفهم في سياق ما يعرف بالمؤسسة المتعلمة.

رابعاً: متطلبات تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في عملية الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب من مسؤوليها محاولة اكتساب مهارات جديدة وقدرة تتماشى وحجم الدور الذي يلعبونه في حياة المنظمة وفي توجهاتها الاستراتيجية، أي اعتبارهم شركاء حقيقيون في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يمكن تمثيل هذه القدرات في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يمثل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

نقاط تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	القدرات المطلوبة
<ul style="list-style-type: none"> - الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة - توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة - مسؤول الموارد البشرية يجب أن يكون قادرا على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل، لأن فعالية القرارات يجب تقييمها على ضوء الآثار المالية وغير المالية. 	<p>القدرة على فهم مجال النشاط</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة الواسعة بإحداث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل: اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت، تصميم التنظيم، تقييم الأداء ... إلخ - الاطلاع الواسع والمعرفة بأحدث الأساليب والبرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة إضافية للمنظمة، - القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة. 	<p>القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج. - القدرة على إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته. - التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة الخاصة بهذا التغيير وذلك لضمان نجاحه. 	<p>القدرة على إدارة عمليات التغيير</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يجب أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على النظرة الشمولية والعاملة على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة، بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والإلمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تتحقق لها الفعالية. - يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المنظمة. - يجب أن يكون لمدير الموارد البشرية دور ملموس في إعداد الاستراتيجية العامة للمنظمة والإشراف على تنفيذها، الأمر الذي يستلزم توافر القدرات السابقة. 	<p>القدرة التكاملية</p>

المصدر: سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، (رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015)، ص 38.

يتضح من الجدول السابق الدور الاستراتيجي الذي أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعبه في حياة المنظمات بكل جوانبها، فقد أصبحت شريكا حقيقيا في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يتم تفعيل هذا الدور كلما توافر مسؤولوها على قدرات في فهم مجالات نشاطهم وامتلاكهم لمعارف مهنية وفنية وقدرتهم على إدارة التغيير وعملياته، أيضا كلما أحدثوا التكامل والتوافق والانسجام بين مختلف هذه المعارف والقدرات.

المطلب الرابع: مكانة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة

ما يميز مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو الحرص على تضمين وإشراك إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للمنظمة، وذلك بعد تزايد إدراك المؤسسات بأن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على الإدارة بالمشاركة، وفيما يلي نستعرض العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية بعد توضيح نماذج هذه العلاقة.

أولاً: نماذج العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

يقصد بهذه النماذج تحديد قوة العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة ومدى وجود التكامل بينهما من عدمه، وقد حدد الباحثان (Torrington and Hall) خمسة نماذج لدرجة التكامل بين استراتيجيتي المنظمة وإدارة الموارد البشرية، وسنوضحها فيما يلي:

1- النموذج المستقل Séparation Model:

وفق هذا النموذج لا توجد أي علاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل واضح، وهو نموذج كان سائداً لأكثر من عشرين عاماً، وقد يكون موجوداً اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة منها في الدول النامية، ويتبين منه أن استراتيجية الموارد البشرية قد لا تكون محط اهتمام الإدارة.⁽¹⁾

2- النموذج التوافقي Fit Model :

حسب هذا النموذج يعد العاملون مفتاحاً أساسياً لتنفيذ استراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم استراتيجية موارد بشرية تتوافق مع استراتيجية المنظمة، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالاستجابة

(1) - سعد العنزي، مؤيدي الساعدي، "المرجع السابق، ص 03.

للاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال تحديد استراتيجية تتواءم وتتسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الآتي وفي المستقبل. (1)

3-النموذج التحواري: Dialogue Model

وفق هذا النموذج فإن العلاقة قد خُطت خطوة إلى الإمام حيث هناك عملية اتصال ذات اتجاهين، إذ أن صياغة استراتيجية المنظمة لا تتم بمعزل عن استراتيجية الموارد البشرية، بمعنى آخر هناك عملية حوار وتبادل آراء بين الاستراتيجيتين. (2)

4-النموذج الشمولي: Dialogue Model

هذا النموذج ينظر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية وليست فقط أداة لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة (3)، أي أن هناك ترابطاً تاماً وشمولياً قوياً بين الاستراتيجيتين، فالموارد البشرية هي شريك استراتيجي مهم في المنظمة وعليها أن توفر خصائص ومميزات فريدة للمنظمة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة استراتيجية تمكنها من التفوق على الآخرين. (4)

5- نموذج القيادة للموارد البشرية Human Resources Driven

تحتل استراتيجية إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج مركزاً رئيسياً، إذ يستند على فلسفة مؤداها أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد. (5)

(1) - المرجع نفسه، ص 8.

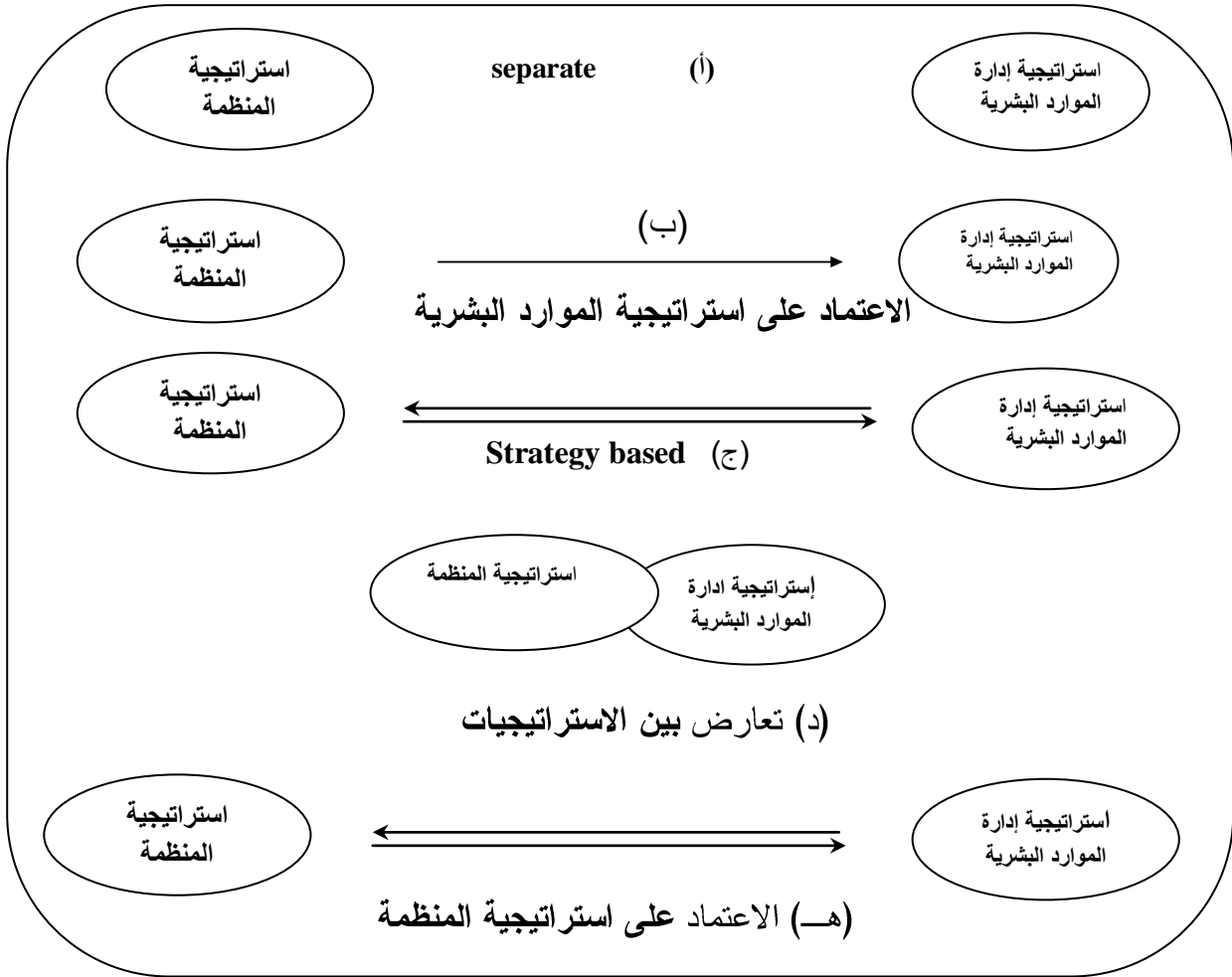
(2) - جلال عبد الله محمد، أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير، جامعة السليمانية، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2010)، ص 35.

(3) - سعد العنزي، مؤيد الساعدي، المرجع السابق، ص 8.

(4) - جلال عبد الله محمد، المرجع السابق، ص 35.

(5) - سعد العنزي، مؤيد الساعدي، المرجع السابق، ص 8.

الشكل رقم (04) يوضح نماذج العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية



Source: Torrington Derek and hall Laura, **Human Resource Management**, 4th edition, London: prentice hall Europe, 1998, p30.

ثانياً: دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تصميم ونجاح استراتيجية المنظمة

تضطلع إدارة الموارد البشرية بدور محوري في تصميم ونجاح الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة لكونها تشرف على أهم الأصول الاستثمارية للمنظمة إلا وهو المورد البشري، وعليه فتبني المنظمة لاستراتيجيات معينة في بيئات تنظيمية متباينة لا يكفي وحده للحكم على نجاحها إلا إذا توفر العنصر البشري الكفاء والمؤهل علمياً ومهارياً وسلوكياً لإنجاح الاستراتيجيات المختلفة مع مراعاة المتغير البيئي بأبعاده المختلفة، ووفقاً لهذا المنظور تعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد

البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.⁽¹⁾

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، غاياتها، أهدافها، أساليبها الإدارية، ثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على موازنة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة، والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية، وبناء على ما سبق يجب التأكيد على ضرورة التكامل الاستراتيجي بين سياسات إدارة الموارد البشرية وتوجيهات المنظمة، أي وجود موازنة تامة بين طريقة تسيير الموظفين وتنميتهم وبين ما تريده المنظمة.⁽²⁾

ثالثاً: تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة

لنجاح المنظمة يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل استراتيجية التسويق والإنتاج والبحث والتطوير والمالية، ويعكس هذا أهمية الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة، وتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب توفر قدرة لدى إدارة الموارد البشرية على توفير موارد بشرية مدربة

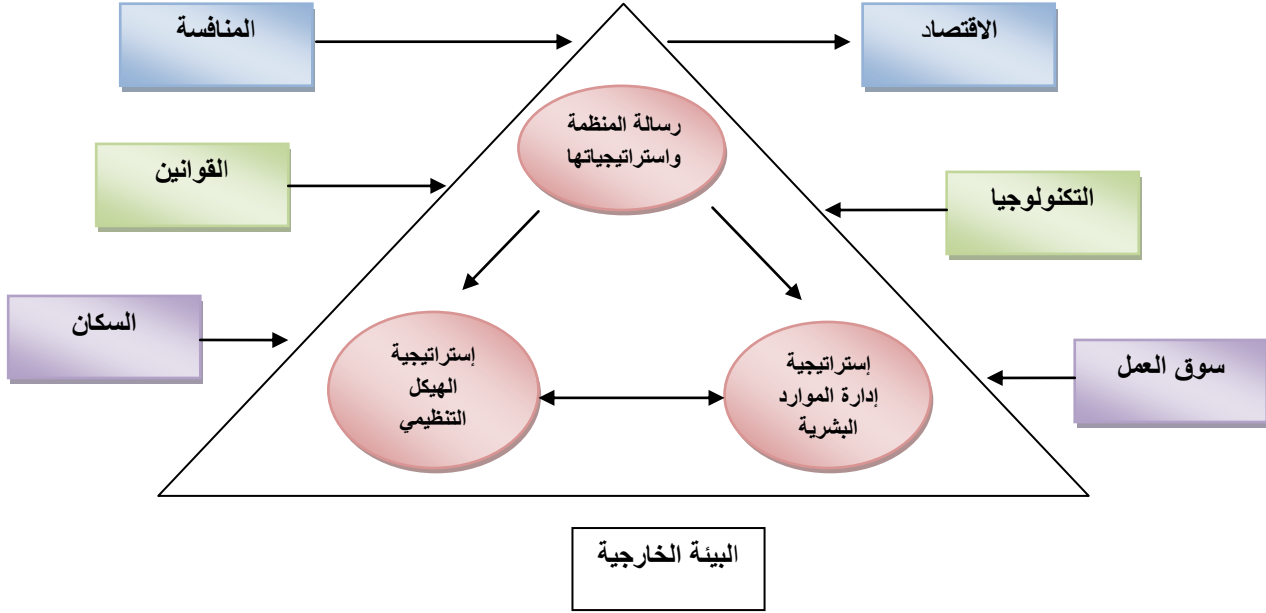
(1) - سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، (أطروحة دكتوراه، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 1428-2007)، ص14.

(2) - محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة، متاح في الموقع:

<http://www.alukah.net/culture/0/913>، تم تصفح الموقع يوم: 2017/12/20.

ومؤهلة ومحفزة لتقديم أداء متميز، عندئذ ستتأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف، الرواتب والتدريب لتوفير موارد بشرية مؤهلة تتلاءم أو تتوافق مع استراتيجية النمو. (1)

الشكل رقم (05) يمثل التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية والمنظمة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص 73.

وتتميز صفة التكامل التي وصفت بها استراتيجية الموارد البشرية بجانبين (2):

1- تكامل داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، متكون من وظائف وممارسات تتكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي.

2- تكامل خارجي: تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية.

(1) - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 114.

(2) - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 73.

المبحث الرابع: الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييرية

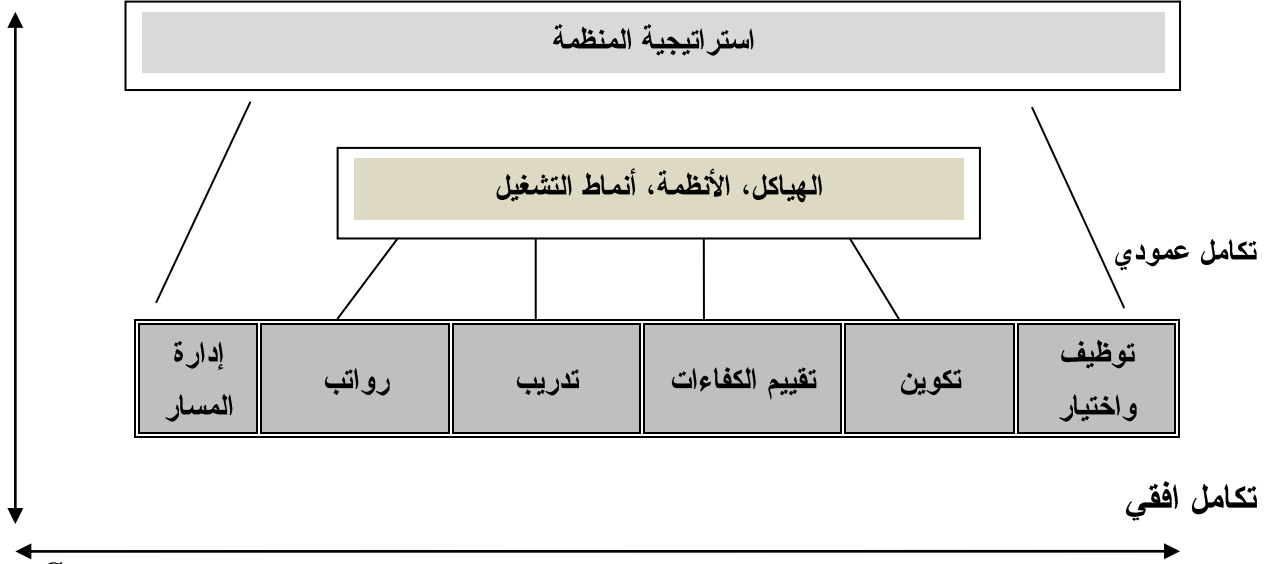
فرضت التغيرات المعقدة في محيط المنظمة تحول هذه الأخيرة للاعتماد أكثر على موردها البشري الحامل للكفاءات، وهذا ما دفعها لانتهاج أسلوب إداري مرتكز على الكفاءات يعمل على تحقيق غايتها، بغرض مسايرة التطورات والتغيرات المتعاقبة والمتسارعة الحاصلة في بيئة عمل المنظمات التي تتسم بكثير من التعقيد، وأصبح الأمر يتطلب من المنظمات اعتمادها على التسيير بمبدأ الكفاءات كمنظومة تسييرية تتدخل في كل مستوياتها لأن الاهتمام بالكفاءة فقط على مستوى إدارة الموارد البشرية يضعف ارتباطها بالاستراتيجية وتنظيم العمل، ولا يسمح باستخراج أقصى ما يمتلكه العاملين من قدرات ومهارات، وقد تم التحدث عن أسلوب الإدارة بالكفاءات أول مرة في الأيام الدولية حول أهداف الكفاءات "Objectif des compétences" التي نظمتها حركة المؤسسات الفرنسية (MODEF) في سنة 1998 بـ: (Deauville)، وعرف هذا الأسلوب على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى لتحقيق مهمة المنظمة"، وسنتناول هذا المفهوم من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

المطلب الأول: الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد للفكر الإداري.

يمكن أن نسجل أنه منذ أكثر من ثلاث عقود من الزمن ظهر تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات، الذين صاحبهما تغيير في التنمية، فالأول يترجم من خلال الانتقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية والذي اخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة، شأنه شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجحة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد، بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وهو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعرفة من طرف (Lorino) في السلوك الوظيفي الذي دفع إلى تبني صفة الاستراتيجي لمختلف وظائف المؤسسة، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتنسيق الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية، والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية... الخ. أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، إذ نلاحظ أن هذا الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز ونجاح مفهوم التسيير الاستراتيجي في المؤسسات، كما يركز أيضا ذلك التحول، بالإضافة إلى التنسيق بين

مختلف سياسات الموارد البشرية على التنسيق بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الشكل رقم (06) التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



Sources: Lou Van Beirendonck, Tous compétents: management des compétences dans l'entreprise, Bruxelles: Edition de boeck, 2006, p33.

إن التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد تأكيداً وتعميقاً للتحول المذكور سابقاً والمتعلق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية، بينما نجد أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد تبرره عوامل خارج الإطار السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق أو لا مفهوم التسيير الاستراتيجي وثانياً نموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية.⁽¹⁾

في هذا الإطار درس المختصون في حقل تسيير الموارد البشرية العديد من الإشكالات المتعلقة بتسيير الكفاءات وتقييمها من طرف " ماكل و ليدرو"، والتأكيد على الكفاءات وأهمية مكافئتها من طرف (ليوترف -1994)، وتنمية الكفاءات من طرف (فيتات - A.guittet)⁽²⁾، وبالتالي فإن تسيير الموارد البشرية الذي تحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يحوز على وسائل ملائمة لرفع المتطلبات الجديدة للتسيير الاستراتيجي الذي يقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات.

(1) - سملالي يحضيه، المرجع السابق، ص94.

(2) - A.Guittet, Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De LA Formation, Paris: ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, 1995, p95.

ويلاحظ أن المرور من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لم يصاحبه إعادة توازن في طبيعة التبعية بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية، حتى ولو أن المرور إلى التسيير الاستراتيجي تطلب من المختصين التعمق أكثر في معرفة وتحليل البيئة الداخلية لمؤسساتهم (الأنظمة، والعمليات، والوظائف، والمنتجات، والتكنولوجيا... الخ) ومحيطها التنافسي (العملاء المنافسون، الموردون، الممولون... الخ)، بسبب التحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين وظهور الاتجاه التسييري الذي يدعو إلى إعطاء بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة، حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها (برالد وهامل)، حيث أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتضمن النماذج التالية: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، نموذج محاسبة الموارد البشرية، نموذج التسيير بالكفاءات (وهو محور دراستنا)، نموذج تسيير المعرفة، نموذج تسيير الجودة الشاملة.

فنموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية مما يجعلها تعد عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية، ومن ثم أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية. (1)

إذن سوف ننقل إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد أو إدارة الكفاءات التي هي سيرة متكاملة ومستمرة لتدعيم الطاقات البشرية، تقوم أساسا على (2):

- التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد بدلا من استخدامهم كمورد،
- إدراك الإمكانيات المحتملة أو الكفاءات لدى الأفراد والتعرف عليها لمساعدتهم على استخدامها وتنميتها.
- التوجه بالنمو المستمر (الاستمرارية)
- العمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصالحهم من خلال تنمية كفاءاتهم ومن ثم تحقيق مصالح المنظمة، لأن ذلك ينمي لديهم حس المسؤولية والولاء.

(1) - سملالي يحضيه، المرجع السابق، ص 107.

(2) - بوخمم، شابونية، المرجع السابق، ص 117.

● العمل على تحديث وتطوير السياسات والهياكل التنظيمية باستمرار استجابة لحركة البيئة وبشكل يمكن الأفراد من إبراز كفاءاتهم وقدراتهم الكامنة، للمساهمة بفعالية في المنظمة.

وهذا التجديد في إدارة الموارد البشرية، يضعها أمام التحديات التالية⁽¹⁾:

- **التحدي الأول:** يتمثل في المشاكل المتعلقة برصد المعارف الضرورية الصريحة والضمنية والتي تعد ضرورية لعملية اتخاذ القرار ولسير العمليات الأساسية للمنظمة، ثم وصفها وتقدير قيمتها الاقتصادية.

- **التحدي الثاني:** يتعلق بمشاكل الاحتفاظ بهذه المعارف، حيث لا بد من تحصيلها من حاملها، تحريكها، ترسيمها (إعطائها شكلا محددًا) والاحتفاظ بها).

- **التحدي الثالث:** يتمثل في مشاكل تثمين المعارف، حيث يجب وضعها في خدمة تطور المنظمة من خلال جعلها في متناول الأفراد من خلال ضمان سهولة الوصول إليها إشراك الآخرين فيها استغلالها وتكوين معارف جديدة.

- **التحدي الرابع:** يتمثل في المشاكل المتعلقة بتحيين المعارف (Actualisation) أي جعلها مواكبة للتطورات، فلا بد من تقييمها، "تجديدها"، وإثرائها من خلال التجربة، تخليق معارف جديدة، وجلب معارف خارجية.

- **التحدي الخامس:** يتعلق بالتفاعل بين المشاكل السابقة. وهنا تتموقع إدارة الأنشطة والعمليات الموجهة لزيادة استخدام وتخليق المعارف في المنظمات، وهذا يغطي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى ملائمة إدارة المعرفة والكفاءات مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة: تحريك جميع الفاعلين في المنظمة، تحسيسهم، تدريبهم تشجيعهم وتحفيزهم، لاستخدام معارفهم ومشاركتها مع الآخرين ثم تقييم النتائج لتصحيح ما هو غير ملائم.

وكما يوضح «B.Henriet» في كتابه «DRH, c'est déjà demain» فإن المحاور الاستراتيجية

لإدارة الموارد البشرية هي: الاستقلالية (Autonomie)، التضمين (Implication)، التماسك (Cohésion) والكفاءة (Compétence)، حيث ستضطلع إدارة الموارد البشرية بإدارة الأفراد وفقا لكفاءاتهم.⁽²⁾

⁽¹⁾ - بوخمم، شابونية، المرجع السابق، ص 118.

⁽²⁾ - J.L - Charron, S- Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, Epreuve n°3, Paris: Dunod, 2001, p80.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الكفاءات

ظهر تسيير الكفاءات في بداية الأمر كمجموعة متفرقة من التجارب في سنوات الثمانينات من أجل الاستجابة لاحتياجات المرونة في اليد العاملة، لذا وضعت أنظمة عمل فردية جديدة ثم اختبارها في ورشات صناعية، وفي هذه الفترة ظهر نوعين من المنظمات التي تمارس تسيير الكفاءات تركز على منهجيات وممارسات الموارد البشرية من أجل خلق مرونة في اليد العاملة، والمنظمات التي تطبق تسيير الكفاءات ضمن التسيير التنبؤي والوقائي للوظائف والكفاءات خصوصا في المنظمات كبيرة الحجم.

إن أول الممارسات لتسيير الكفاءات كانت في المنظمات التي تبحث عن الابتكار في مجال تنظيم العمل، وفي هذه الفترة مصطلح الكفاءة ظهر كأداة تسييرية، بعدها تم تعزيز إطارها من خلال التشريعات القانونية، والهدف من إعطاء لمحة حول التطور التاريخي لتسيير الكفاءات هو إبراز عدم ظهورها كقيد قانوني في إطار التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وأنها عملية توجيه للموارد البشرية ومتطلبات استراتيجية للمنظمة، وتسيير الكفاءات حسب "Cécile Dejoux" عرف ثلاث مراحل نوجزها كما يلي⁽¹⁾:

أولا: محاولات مبتكرة في تسيير الكفاءات

شهدت هذه الفترة (1980-1985) العديد من التجارب المبتكرة، حيث في سنة 1984 " La Cegos" تنظم أول ملتقى حول تسيير الكفاءات والتكوين، وقام رئيس الملتقى بنشر موضوع بعنوان: «هدف الكفاءات» والذي من خلاله رسم مسار جديد في تسيير الكفاءات، أما في الورشات الصناعية للمنظمات الكبرى مثل: (IBM في L'ESSONE سنة 1985)، التي اعتمدت على تسيير الكفاءات من أجل إعادة توجيه المسار المهني، ثم (La sollac, à Dunkerque) سنة 1986، التي اعتمدت على توجهات الأفراد المنفذون، وجاءت المبادرات عفوية ووحيدة لاحظها مراقبي العمل (Les Contremaître) ورؤساء الورشات والهدف من ذلك هو الاستجابة لاحتياجات مرونة اليد العاملة من خلال ملاحظتهم.

(1) - أمينة سلامة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سيدي بلعياص، 2015). ص ص 78-79. بتصرف.

ثانيا: خطوات وقائية لتسيير الكفاءات Démarche Préventives:

في هذه الفترة (1985-1995) ظهرت أنظمة معقدة لتسيير الكفاءات، تخص التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات (Gestion anticipé des emplois et des compétences)، فهي تركز فقط على تحديد شامل للكفاءات وليس جزءا من نظام مرجعي للتغيير أو استبدال نموذج التأهيل، فمثلا في فرنسا المنظمات الكبيرة وضعت تسيير تنبئي وقائي للوظائف والكفاءات "GPEC"، واستعملت وسائل الإعلام الآلي لتحقيق ذلك والتي تساعد بوضع علاقات من عدة معايير ما يسمح بترتيب الكفاءات المهنية، ولكن سرعان ما تم انتقادها وأصبح لا لزوم لها في المؤسسات، حيث نجد كل من (Zarifian-1988 وThierry-1990) من الأوائل الذين اهتموا بمنهج تسيير الكفاءات وتحليلها من وجهة نظر سوسيوولوجية، و يعود الفضل لظهور تسيير الكفاءات في هذه الفترة إلى البحث عن استجابة لمتطلبات المرونة الناتجة عن تطور نماذج تنظيم العمل، تسيير اليد العاملة والتغيرات الحاصلة في العلاقة مع الموظفين.

في 1993 "l'AMPE" ينشر «LE Rome» والذي يعرض قائمة المهن المضمحلة حول الكفاءات التي يجب أن تتضمنها، ومن خلال هذا الدليل يتوجب على المنظمة وضع منهجية تشرح فيها العلاقة بين نظام التقييم واضمحلال المهن في الكفاءات وهذا بالاستعانة بمراكز التكوين الاستشارية وشركات إنتاج البرمجيات التي تقترح برامج لتسيير الكفاءات.

ثالثا: مرحلة الإدارة بالكفاءات (1995-2004)

سرعان ما أدركت المنظمات أن النجاح يعتمد على خطوات المديرين المحليين، فهم من يقومون بمقابلات التقييم، ويقترحون للعمال تكوينات وتصورات للمسار المهني الذي يثري تطور الكفاءات واهتمامهم ومدى التحكم في الوسائل لأنها عنصرا أساسيا لنجاح المشروع، حيث أنه ابتداء من سنة 1995 تخلت المنظمات عن الإجراءات الهيكلية من أجل الاستثمار في تسيير الكفاءات كالوسائل المستعملة في إعداد دليل مهني، والمقابلة السنوية، و تفضيل استخدام الحلول الالكترونية التي تسمح بجمع المعلومات ومعالجتها في أسرع وقت، هذه المرحلة كانت متأثرة بمراكز استشارية تقترح العديد من وسائل التقييم، الترتيب، تحديد وتطوير الكفاءات في فترة التجهيز، والتوجه الثاني عرف ميول تسيير الكفاءات نحو الإدارة بالكفاءات، بمجرد ما تحدد المنظمة ما تحتاجه من أدوات تركز جهودها على تطبيق وتوزيع الإدارة المحلية (Management de proximité) وهو شرط ضروري لنجاح خطوات تسيير الكفاءات.

وقد درس كل من (Amadiou و Cadain) في سنة 1996 فكرة المنظمة المؤهلة التي تغير وتطور فكرة المنظمة المعلمة «Organization Apprenante» وسعا إلى وضع مؤشرات للفعالية للحكم على الكفاءات.

أما في سنة 1998 نظم يوم دراسي بـ "Deanville" ينظم من طرف "MEDEF" لدراسة التجانس في ممارسات تسيير الكفاءات لمدة ثلاثة أيام، تبادل المشاركين فيها الأفكار حول التطبيقات الناجحة والعراقيل في تسيير الكفاءات وكذلك عرف هذا الملتقى نهاية استعمال فكرة التأهيل إلى مصطلح الكفاءات، ويعتبر "Le MEDEF" تسيير الكفاءات كثورة في الإدارة " Révolution Managériale" ومنهج يتطلب تحديد قواعد جديدة بين أطراف المنظمة.

ومنذ سنة 2004 أصبحت المنظمات تعتمد على القوانين الموجودة لتسيير الكفاءات من أجل تصميم نظام يركز على إطار قانوني ومحفزات تسييرية خاصة بكل منظمة، إضافة إلى منح وتصميم إطارا قانونيا للكفاءة لفرض التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كمحاولة للقضاء على الإجراءات الهيكلية.

إذن الإدارة بالكفاءات تتضمن:

- تحولا من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة،
 - مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل،
 - تضمين الأفراد العاملين في سيرورة تعلم استجابة لتوقعاتهم واحتياجات المنظمة،
 - إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تحديد، نقل والحفاظ على الكفاءات.
- وبالتالي يمكن التمييز بين المنظمات التي تعتمد إدارة المهام والوظائف وتلك التي تعتمد إدارة المعارف والكفاءات كما يلي:

الجدول رقم (08): الفرق بين إدارة المهام وإدارة المعارف

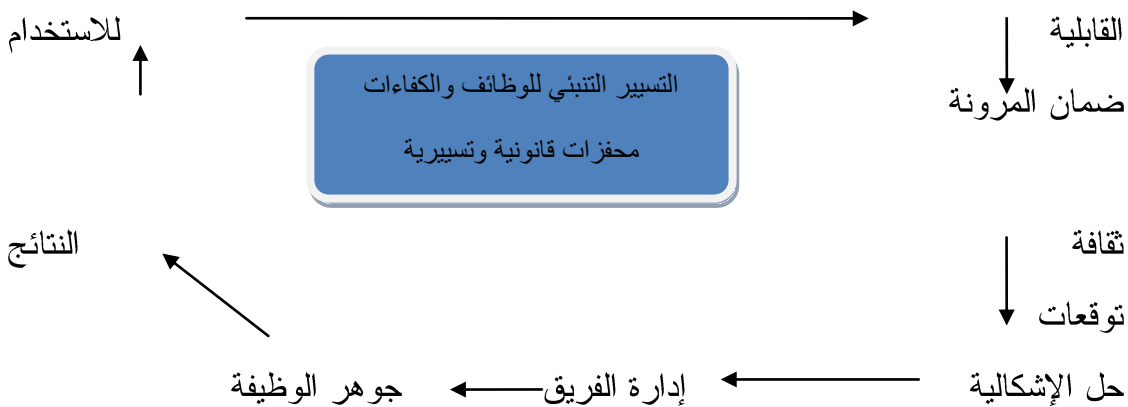
النموذج أ: إدارة المهام	النموذج ب: إدارة المعارف
العاملون (Opérateurs)	الفاعلون (Acteurs)
تنفيذ العمل الموصوف	تجاوز ما هو موصوف
تنفيذ العمليات	القيام بتصرفات وردود أفعال
تبنّي سلوك معين	اختيار مسار (توجه) معين
الإدارة من خلال الرقابة	الإدارة من خلال القيادة
الغاية هي الوظيفة (Emploi)	الغاية هي قابلية التوظيف (Employabilité)

Source: p, Horner, Gestion des Compétences, Paris: Editions d'Organisation, 2001, p24.

المطلب الثالث: المحفزات الاستراتيجية للاهتمام بتسيير الكفاءات في المنظمة

الدوافع التي أدت بالمنظمات إلى وضع تسيير للكفاءات وتطورت منذ ظهورها في سنوات الثمانينات، في البداية كان يتعلق الأمر ببعض المحاولات في ممارستها من أجل السماح لخلق حركية أكثر للعمال، بعدها ظهرت محفزات لها علاقة برهانات الموارد البشرية، إدارة الأعمال، والاستراتيجية في 2004 مع ظهور قانون التحديث الاجتماعي¹ sociale modernisation في فرنسا زاد من مرونة العمل للمنظمات الفرنسية، وبهذا تسيير الكفاءات أخذ توجهها جديدا، فهي ملزمة على الاندماج مع الإطار القانوني والذي يفرض عليها الأخذ في الاعتبار البعد التنبئي، وهنا شهدت ممارسات تسيير الكفاءات تطورا نحو خطوات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

الشكل رقم (07) الرهانات القانونية والتسييرية لإدارة الكفاءات



Source: Cécile Déjoux, gestion des compétences et GPES, 2^{ème} édition, Paris, 2013, p32.

(1)-Cécile Déjoux, gestion des compétences et GPES, 2^{ème} édition, Paris, 2013, p36.

يمكن تصور مؤسسة تمارس الـ (GPEC) من خلال المحفز القانوني إلا أنه توجد العديد من الرهانات، فالعديد من المنظمات ولسنوات طويلة قامت بوضع تسيير لكفاءاتها لأجل العديد من الدوافع كوضع منهجية لحل المشاكل المتعلقة بالأفراد كوسيلة لجمع وتطوير مجموعات الأفراد، ونادرا ما يصبح مصطلح التسيير ناجحا لمجرد أنه أداة المشرع ضمن الـ (GPEC) لو لم يرتبط بمحفزات السابقة الذكر.

تسيير الكفاءات نشأ من خلال الممارسات في المنظمة، هذه العبارة تجمع العديد من المناهج وتعود إلى مجالين هما:

- الأدوات (مقابلة التقييم، دليل الوظائف، الخرائط التنظيمية)

- الرهانات التي تحيط بالمؤسسة سواء داخلية أو خارجية.

ويعود اتباع المنظمات لتسيير الكفاءات إلى ثلاثة اعتبارات أساسية هي (1):

1- غرس ثقافة النتائج

مع عولمة الأسواق، وظهور تكنولوجيا جديدة، واشتداد المنافسة العالمية أصبح الأمر الشاغل للمنظمة إنتاج قيمة مضافة في شتى المجالات، وتسيير الكفاءات أتى بثقافة تحقيق نتيجة في مجال الموارد البشرية، على عكس ما كان في السابق عند وضع الجداول الأساسية والتفسيرية لفعالية المنظمة حيث كانت الموارد البشرية أقل اعتبارا في هذه الحسابات، فتسيير الكفاءات يربط مردودية الأهداف والرقابة عمليا بتقييم الكفاءات الفردية بالمقارنة مع معايير المستوى أو الأهداف أو على أساس سلمي، فهي تتعلق بالعامل وإبراز فعاليته في عمل فردي أو جماعي.

كما أن تسيير الكفاءات هو شعار أو رمز لتوجه جديد في الموارد البشرية والتي تضع الفرد في مركز المؤسسة وتجعله شريكا مسؤولا عن الفعالية الكلية، هذا التصور يفسر على أساس تبادل آراء مع الأفراد في المنظمة، فالعامل أصبح مسؤولا على تطوره المهني، وبالمقابل المنظمة عليها أن توفر له وسائل لتحقيق هذا التطور وتسعى إلى الحصول وتطوير كفاءاته فالفرد يساهم في خلق المرونة التي تبحث عنها المنظمة.

(1)- Dejoux, Les Compétences Au Cœur De L'entreprise, op.cit., p150.

2- حل المشاكل

- نجاح تسيير الكفاءات يعود إلى امكانية حلها لمجموعة واسعة من المشاكل في مجال الموارد البشرية، الإدارة، أو الاستراتيجية، فهي تستعمل طرقا لحل مشاكل مختلفة مثل:
- حالات مختلفة بالتوظيف: الحصول على الكفاءات الخاصة، تجديد هرم الأعمار، تطوير قدرات التوظيف.
 - حالات متعلقة بالتكوين: تكوين وتقييم الكفاءات، مسار التكوين الفردي، تكوين أو نقل الكفاءات.
 - حالات متعلقة بحركية العمل mibilité: المرافقة في إعداد وظائف جديدة، تطوير المسار المهني.
 - حالات متعلقة بإعادة الهيكلة restructuration: تساعد في الترتيب، سياسة التحفيز، الربط بين ثقافة المنظمة وقيمها.
 - حالات مرتبطة بسياسة الإدارة: وضع مسؤول جديد لإدارة الموارد البشرية، حل مشاكل اجتماعية ناشئة.
 - حالات المنافسة: إعادة تحديد جوانبها الاستراتيجية وتحديد دعومات تفوقها والجدول التالي يوضح بعض أنواع المشاكل وكيف يساعد تسيير الكفاءات على حلها:

جدول رقم (09) يبين مختلف الإشكالات التي يعالجها تسيير الكفاءات

إشكالية التغيير	يساعد تسيير الكفاءات على جلب حلول لمواجهة المنافسة وتغيرات المحيط التكنولوجي، المنتوجات، التنظيم، وظائف المنظمة.
إشكالية الجودة	تسيير الكفاءات تدرج ضمن قيود معايير الايزو ISO والتشريعات المختلفة بالمحيط المادي.
إشكالية التكاليف	يتحكم في تكاليف التنسيق، التبادلات، الاعطاب، تكاليف الأجور
إشكالية اجتماعية	مواجهة عدم تحفيز العامل، غياب العدالة في الترقيات، التعويضات الثابت (stagnante) فهي تعيد تحديد العلاقة: مشاركة - اندماج.
إشكالية تسيير الأعمار	هي تجلب حلول على المدى القصير لمواجهة شيخوخة مجتمع المنظمة، وعدم التوازن في الأعمار بسبب التحويلات في الكفاءات

Source: Cécile Dejoux, Dietrich Anne, "Management des compétences: le cas de Manpower", Paris : Pearson réduction, 2006. P60.

3- إدارة جماعات العمل Management des équipes

لا يمكن الاعتقاد أن تسيير الكفاءات يتعلق فقط بمجال تسيير الموارد البشرية الفردية، بل يمكن أن يكون في على أساس التنسيق لمجموعات في إطار إدارة المشاريع، وكذا يمكن من تحديد لغة مشتركة عملية من أجل أن تكون لها سمات متشابهة (profils identique) موحدة أو متباينة تستطيع من خلالها الوصول إلى تطبيق المشروع.

نمط المشروع، والعمل في إطار جماعي مطلوب في المنظمات ولكنه أيضا نمط معدل للعمل بين المنظمات مثل: شبكة المؤسسات معدة لإنشاء مشروع مشترك، توظيفها يكون نمط تشاركي مهما كانت فرق العمل سواء كانت متكونة من نفس السمات، أو متعددة الثقافات، ومتباعدة جغرافيا، فعاليتها تعتمد على الحصول على كفاءات جماعية مرتبطة بالمجموعة.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات المعتمدة في أسلوب الإدارة بالكفاءات

لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف مستوياته فعلى المنظمة أن تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، التي تعتبر بمثابة أبعاد إدارية وملاحح لتطبيق المنظمة لهذا الأسلوب الإداري الجديد، وتمثل أهمها في تبني استراتيجية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وتنتهج إدارة الإبداع والتمكين الإداري والتسويق الداخلي كسيرورات مهمة لفعاليتها، ويمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

أولا: استراتيجية التعلم التنظيمي وإدارة الإبداع

تعتمد كل منظمة تحاول تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات على التعلم التنظيمي وإدارة الإبداع، لأن ذلك يبرز كفاءات مهمة لها.

1- تبني استراتيجية التعلم التنظيمي

يعرف التعلم التنظيمي بأنه: " العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجهها، وكيفية التعامل معها وصولا إلى غاية أكبر".⁽¹⁾

(1)- شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي والجودة الشاملة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، صنعاء، المجلد 02، العدد (03)، 2009، ص 95.

ويثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية لتحقيق التميز، إذ يرشدها إلى الطريق الأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، إذ يعد بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالكفاءات والإبداع، فكلما زادت قدرة المنظمة على اكتشاف فرص التعلم وإدارة عملياته كلما زادت ملامح الكفاءات والإبداع البشري بالظهور. (1)

التعلم التنظيمي يأتي وينطلق من الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي تعد بمثابة مستودع يخزن فيه المعرفة والخبرات والكفاءات، فكلما كانت ذات فعالية في استخدام هذا المستودع فإنه يدل على فعالية التعلم التنظيمي، بمعنى أن هذا الأخير يثري الذاكرة التنظيمية، من خلال استعمال محتواها ومراجعتها وتلقيحها من حين لآخر (2)، وهذا الأمر يؤدي إلى تطوير الموجودات الاستراتيجية، ويمكن إبراز ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (08) دور التعلم التنظيمي في اكساب المنظمة لكفاءات استراتيجية



Source: Anne Le Bars, **Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agro-alimentaire**, (thèse doctorat en économie Appliqué, Université Pierre Mendés, France, 2001), p102.

إن تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي يؤدي إلى تهيئة المناخ المناسب لاستثمار طاقات البشر من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها،

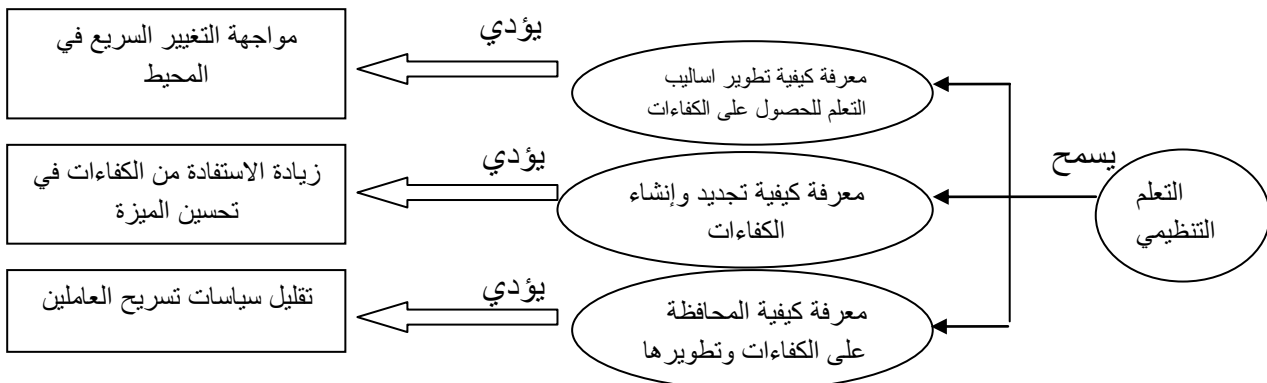
(1) - وفاء رابيس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص178.

(2) - طارق حسن محمد أمين، "التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في خدمة مراكز مرجعي المؤسسات العامة"، دورية الإدارة العامة، المجلد 46 العدد 02، السعودية، 2006، ص 247.

أي تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، لكن هذا المناخ لن يكون مهياً بالقدر الكافي إلا من خلال خلق جو اجتماعي في العمل، الذي يسير التفاعل بين هؤلاء الأفراد وينمي الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها بينهم، وهذا يعني تحول الهرمية البيروقراطية التقليدية نحو قيادة تشاركية مرنة. (1)

إن التعلم التنظيمي يعد المنظمة لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، لأن هذه التغيرات فرضت على المنظمة إعادة النظر في وظائفها والبحث عن أساليب حديثة للتعلم للاستجابة السريعة لها، والقيام بمجموعة من العمليات كتمكين الأفراد، الاستثمار في التجارب والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة التقنية وغيرها، فهو بمثابة القدرة على فهم ما يدور حول المنظمة وإحداث التغيير المطلوب في الوقت المناسب، فبغض النظر على إثرائه لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة من خلال البيئة الداخلية، فهو يحاول كذلك اقتناص الفرص التي يفرضها التغيير المستمر للمحيط الخارجي في الوقت المناسب، فهو لا يعمل على إثراء وتجديد مخزون الكفاءات فحسب وإنما يحاول المحافظة عليه، ذلك لأن معظم المنظمات تنتهج سياسات تسريح العمال إن لم يظهروا الأداء المطلوب منه، وهذا ما قد يسبب فقدانها لكفاءات مهمة اكتسبها على مر السنين، لكن التعلم التنظيمي ينمي كفاءات هؤلاء الأفراد وإبرازها ويعطي لهم فرصا لتطوير وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، مما يجعلهم بعد إن كانوا غير أكفاء بالظاهر ذوي كفاءات قد تكون جد مهمة للمنظمة، ويمكن إبراز هذه الأهمية للتعلم التنظيمي في تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (09) دور التعلم التنظيمي في تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات



Source: Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management: stratégie et organisation**, 4^{ème} édition, Librairie Vuibert, 2002, p391.

(1) - محمد نايف الرفاعي وآخرون، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلقة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أريحا"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 09، العدد 01، 2013، ص 126.

2- تبني استراتيجية إدارة الإبداع:

تنتهج كل منظمة تعمل بأسلوب الإدارة بالكفاءات سياسة إدارة الإبداع، وهذا لتشجيع العاملين على إطلاق قدراتهم التي تمكنها من التميز، ويمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

يعرف الإبداع على أنه العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنظمة. (1)

وعندما يستخدم مصطلح الإبداع مقرونا بمصطلح الإدارة فإنها تعرف على أنها: "عبارة عن مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات تكنولوجية جديدة".

إن إدارة الإبداع مطلب إجباري لأي منظمة لأنه يدعم قوتها في تميزها عن المنظمات الأخرى والمحافظة على استمرائتها في بيئة تنافسية، فهي سمة من سمات المنظمات والإدارة الحديثة.

إن هذا الاستيعاب لأهمية الإبداع من طرف المنظمة يجعلها تهيبُ المناخ التنظيمي المناسب لذلك، لأنه لا يحدث بشكل عفوي بل بتوفر كل الظروف المحيطة بالفرد في عمله (2). فعادة ما تعزز المنظمة المشجعة للإبداع بيئة التوجه نحو التجربة والمغامرة في تبني الأفكار على اختلافها وغرابتها وغموضها، وإتاحة الفرص أمام العاملين لتجربتها، بمعنى تبني مناخا يجعل المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها ودعمها من أجل تحويلها لمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، وما يساعد على ذلك منح العاملين الصلاحيات وشعورهم بحرية التصرف في أداء عملهم. (3)

إن وضع الإبداع ضمن استراتيجيات المنظمة يزيد بها خبرة التعامل مع الأخطاء، ذلك لأنه يسمح بخلق كفاءات جديدة، كما تعمل على إقامة بيئة منسقة ونظام إمداد لإجراء الأبحاث والتطوير وإنتاج حلول ومخرجات إبداعية. (4)

(1) - جيمس هينجر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مصر: سلسلة بريك، 2001، ص 62.

(2) - عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص 208.

(3) - محمد نيب المبيضين، محمد أحمد الطراوية، "اثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية الجامعية الأردنية، المجلد 38، العدد 02، 2011، ص 490.

(4) - برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 139.

المطلب الخامس: المحددات التنظيمية المؤثرة في الإدارة بالكفاءات

لدى كل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات، مؤثرة بذلك على هيكلها التنظيمي وأساليب الاتصال بها ونمط القيادة المعتمد، وتمثل بمجملها عوامل ومقومات تنظيمية يلزم توافرها بشكل فعال لنجاح أي أسلوب إداري لتحقيق أهداف المنظمة في ظل بيئة معقدة ومتغيرة، ويمكن إبراز ذلك كما يلي:

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية ونمط القيادة في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات

يعد الاهتمام بالثقافة التنظيمية أمر حتمي من أجل ضمان نمو وتطوير المنظمة، وهي من العوامل الضرورية لنجاح أي أسلوب إداري⁽¹⁾، بما في ذلك أسلوب الإدارة بالكفاءات، وفي هذا الشأن يقول (P.Druker) إن الفرق بين الدول المتقدمة والمتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية، فالإدارة بأي شكل كانت ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استناداً إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة، فهي ثقافة أكثر منها جمع لتقنيات⁽²⁾، ولهذا فنجاح هذا الأسلوب يرتبط بالثقافة التنظيمية، لأنها تؤثر فيه نظراً لانعكاسها على أسلوب القيادة، والهيكل التنظيمي القائم ونظم الاتصالات والمعلومات، وبالتالي تؤثر على الاستراتيجيات التنظيمية⁽³⁾، فمن خلالها يمكن التصدي لكل أنواع المشكلات التي تعترضها⁽⁴⁾.

ونجد أدبيات الثقافة التنظيمية تؤكد على أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يعتبر عاملاً مهماً في تحديد درجة التطابق بين الأفراد والمنظمة، لأنها تمنحهم شعوراً بالهوية التنظيمية وتحقق الاستقرار التنظيمي لهم وتزيد من تنمية ولائهم للمنظمة، وتسهل بناء الالتزام لديهم وتمدهم بالرؤية الواضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء، فقبول معظم العاملين لها يعني وجود مواعمة قوية بين الأفراد والمنظمة⁽⁵⁾، وبهذا فهي توفر آلية منطقية لوجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات

(1) - سلطان كرملي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم حجازي، عمان (الأردن): الأهلية للنشر والتوزيع، 2005، ص113.

(2) - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي - محافظات غزة، (ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011)، ص 9.

(3) - معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، انتظار احمد جاسم الشمري، "إدارة المعرفة وأثرها في تحفيز اتخاذ القرار الاستراتيجي"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2004، ص 168.

(4) - Oliver Meire, Management interculturel, Paris : Dunod, 2004, p17.

(5) - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص 228.

الأفراد وأفعالهم⁽¹⁾، وبالمقابل تراكم الخبرات والكفاءات يؤدي إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة، فكل فرد ينتقي منها ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف التي تواجه المنظمة، فالثقافة التنظيمية هي بمثابة الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، لأنها تركز على قيم ومعتقدات ترغب المنظمة ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل.

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المنظمة يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة⁽²⁾، فهي تغرس فيهم الاتجاهات وتستثير السلوك الضروري لنجاح المنظمة⁽³⁾، بمعنى أنها تعمل على دمج غايات وطموحات الأفراد داخل المنظمة بأهدافها العليا، بحيث يكون تحقيق الفرد لذاته من خلال ما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة⁽⁴⁾، كما يعطي وجود ثقافة تنظيمية قوية ومرنة المنظمة خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات، وهذا انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العاملين والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي الأفراد في المنظمات الأخرى⁽⁵⁾، أضف إلى كل ذلك تعتبر عاملاً هاماً في اجتذاب العاملين الملائمين وخاصة الطموحين، لأن المنظمات التي تبني قيم الأفكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين⁽⁶⁾.

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل أداء التنظيم بأكمله والتي لها الأثر الكبير عليه والعاملين معاً، فهي الأساس في تحقيق الإبداع وإطلاق كفاءات الأفراد بما يخدم مصلحة المنظمة.

(1) - جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر: دار الجامعة، 2006، ص 25.

(2) - حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في مؤسسات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 340.

(3) - سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص 122.

(4) - ابتسام عبد الرحمن حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، د.س.ن.

(5) - Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, paris: Dunod, 2004, p16.

(6) - عامر خضر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، الدوحة (قطر): دار الشرق للنشر والطباعة والتوزيع، 1998، ص 54.

ثانيا: نمط القيادة ودوره في نجاح الإدارة بأسلوب الكفاءات

تعتبر القيادة أحد العوامل الاستراتيجية التي تسهم بصورة فعالة في المنظمة، إذ تعمل على الاستقرار واستمرارية الجهاز الإداري، فهي تستوعب وظائف هذا الأخير وتقود تفاعلها مع بعضها بما يضمن تماسكه والتنسيق بين مهامه ومنع الصراعات التي تشب بما يثبط الأهداف المرجوة.⁽¹⁾

إن للقيادة دورا مهما في مواجهة التحديات وإحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال، إذ لها إمكانية في تقديم الدعم من أجل تبني أساليب إدارية حديثة ومعاصرة في المناجمنت، مثل تبني أسلوب الإدارة بالكفاءات⁽²⁾، فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاحها لكونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانبها، إذ تجعل من الأسلوب المتبع للإدارة أكثر فعالية⁽³⁾، فالقيادة الفعالة تعتبر حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية وتنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وتمثل عملية تدعيم القوى الإيجابية والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، ومواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة.

إن القيادة ضرورية في كل المنظمات، فهي تجمع بين مهام التنفيذ ومهام التخطيط والتوجيه، بمعنى أنها تصبح عقل الإدارة وعينها، عقل يرسم تفاصيل الحركة والأداء مخططا وموجها ومشاركا في التنفيذ ومسؤولا عنه، وعين تراقب من أجل اكتشاف العيوب وتصويب المسار، فهي ذات تأثير ديناميكي في تفاعل الأفراد والمنظمات، إذ لها أهمية في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لكونها المحرك للجهود وتنسيقها وحشد وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الانجاز⁽⁴⁾، ذلك لأنها ليست مجرد علاقة بين شخص وآخر، وإنما يمتد تأثيرها إلى الأنظمة المختلفة في المنظمة، فمن خلالها تتكون عادات وتقاليد وقيم معينة تنعكس في السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، فالقيادة الفعالة تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية، وهذا بمناشدهم التحلي بالقيم الخلاقة

(1) - الطيب حسن أيشر، "فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 19، العدد 01، 1999، ص 39.

(2) - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 30.

(3) - سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، 2001، ص 119.

(4) - محمد المحاسنة، "أثر أنماط القيادة على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 67، 2006، ص 295.

وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة، فهي تعمل على إيجاد ظروف عمل جيدة مع تنمية مهارات الموظفين لإطلاق كفاءاتهم بشكل مستمر.

تؤدي القيادة الفعالة لتحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف، إذ تعمل على توضيح الأهداف للمرؤوسين والمحافظة على التوازن في تحقيقها، بمعنى أنه لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها يجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة، تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، فنمط القيادة هو أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين وإطلاق كفاءاتهم، وينبع ذلك من أثر القائد على القدرات الإبداعية لهم، لأنه يؤثر في سلوكياتهم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة له.

ويمكن القول أن القيادة والأسلوب المتخذ في إدارة المنظمة هي نظم عمل متكاملة، فالقيادة الفعالة تنتج تغيراً مفيداً للمنظمات مما يسمح للإدارة المتخذة التحكم في التعقيدات وفي بيئة عمل المنظمة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات

في النظريات التقليدية كان الهيكل التنظيمي يتسم بتعدد المستويات الإدارية، فهي تتميز بأنها ذات درجة مركزية عالية، إذ تركز على أن السلطة هي من أعلى إلى أسفل، كما أنها تتسم بالرسمية وتعتمد على القواعد والإجراءات والأوامر والتطبيق الحرفي لكل منها من قبل العاملين، وهذا يحد من مرونة المنظمة واستجابتها لمتغيرات البيئة المحيطة، إن ذلك يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات، وبالتالي بطء اتخاذ القرارات، كما يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار، لأنه يتجاهل قدرات وطاقات الأفراد ورغبتهم في المساهمة في اتخاذ القرار وإحساسهم بأهمية كفاءاتهم⁽¹⁾، لكن تحول المنظمات لأنظمة أكثر انفتاحاً ومرونة أدى بها إلى تطويرها بشكل يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة الفاعلة لمتطلبات السوق واستخدام تكنولوجيا متطورة.

إن الفكر الحديث يركز على عدم وجود طريقة واحدة مثلى للهيكل التنظيمي، لأنه يتوقف على ظروف كل منظمة ونمط الإدارة والقيم التي تؤمن بها، بالإضافة لنظرتها الإيجابية للعنصر البشري، وتتمثل ملامح الهيكل التنظيمي في المنظمات التي تعتمد على الإدارة بأسلوب الكفاءات بأنها ذات

(1) - عبد الحميد ابو ناعم، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية، جامعة القاهرة: كلية الإدارة، 2004، ص 6.

مستويات إدارية أقل وكثرة فرق العمل واستخدام فرق التطوير والتحسين المستمر، بالإضافة لوجود أنظمة اتصال فعالة، بمعنى الابتعاد عن الهياكل التنظيمية الآلية، والاتجاه نحو الهياكل العضوية التي تتميز بالمرونة واللامركزية وتفويض السلطة للمستويات الدنيا.

إن انتقال المنظمات من الهياكل التنظيمية الآلية والطويلة إلى هياكل تنظيمية حيوية ومسطحة، يعني انتقالها للتركيز على العمليات وليس على الوظائف، وهذا ما يقلل من مستويات الهيكل التنظيمي⁽¹⁾، فكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف فإنها تكون مشجعة للإبداع والتكيف مع الحالات⁽²⁾، فهي وسيلة لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال، لأن تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد يساعد على العمل وتحقيق الأهداف بعيدا عن الازدواجية والتضارب في الاختصاصات، ويساعد المنظمة على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانيات الأفراد وينمي خبراتهم وبالتالي إطلاق كفاءاتهم.

رابعا: تأثير الاتصال الفعال في أسلوب الإدارة بالكفاءات

يعد الاتصال بمثابة العصب الرئيسي للمنظمة، إذ يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا سليما دون الاعتماد على المعلومات والتي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح.⁽³⁾

ونجد أن الأكاديميين يعتبرونه عنصرا أساسيا في التماسك بين أجزاء المنظمة، فهو أساس العمليات الإدارية ومطلب حتمي لأي تنظيم، وهذا أدى لتعاظم دور نظم الاتصالات، بحيث أصبحت شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة للمحيط، فبدونها تصبح هذه المنظمة مجرد مجموعة من الأفراد يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، وتميل أجزاءها إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة⁽⁴⁾، فهو لا يقتصر فقط على الدور الإرشادي والوقائي للمشكلات الإدارية بل يمتد إلى الدور العلاجي من خلال مكافحة الانحرافات السلوكية والفساد الإداري وترسيخ

(1) - صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 342.

(2) - عامر خضر الكبيسي، المرجع السابق، ص 368.

(3) - جمال الدين الخازندار، "الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية"، مجلة الإدارية، سلطنة عمان، العدد 69، د.س.ن، ص 995.

(4) - راوية حسن، إدارة الأعمال، عمان: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2004، ص 223.

القيم لتهيئة بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار، لأنه يسمح بزيادة حجم المعرفة لدى الفرد ويزيد من تفهمه لعمله، فهو يعتبر عنصراً حيوياً نظراً لما له من علاقة طردية بينه وبين الأداء، الإبداع، والالتزام والرضا الوظيفي، ويمكن الأفراد من تحديد مواقفهم والتزاماتهم نحو العمل، فالفرد يبقى في موقف غير مستقر حين يجهل المطلوب منه.⁽¹⁾

المطلب السادس: المقاربات النظرية للإدارة بالكفاءات

1-مقاربة التوقع:

ترتكز هذه النظرية التي قدمها (فيكتور فروم) على الافتراض التالي: أن الدافعية لأداء العمل تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما، سواء كان ذلك على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تتطلبه المنظمة منه في بذل قصارى جهده لإنجاز عمله.⁽²⁾

وقد اهتم فروم في دراسته على الدراسة الموسعة التي قام بها "ماسلو" حيث قام بإعطاء فرضيتين ثابتين يمكن من خلالهما تفسير سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة، حيث يتمثل الفرض الأول في قوة الرغبة، ويشير هنا إلى القوة في رغبة الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه، أما الفرض الثاني يعبر بالأداء أي كلما زاد الأداء ارتفع الإنتاج وكلما ارتفع الإنتاج ارتفع الأجر والمكافآت وكل ما يشبههما، فالعلاقة المترتبة عما سيحصل عنه مقابل ذلك كأثر الأداء المرتفع على زيادة أجره.⁽³⁾

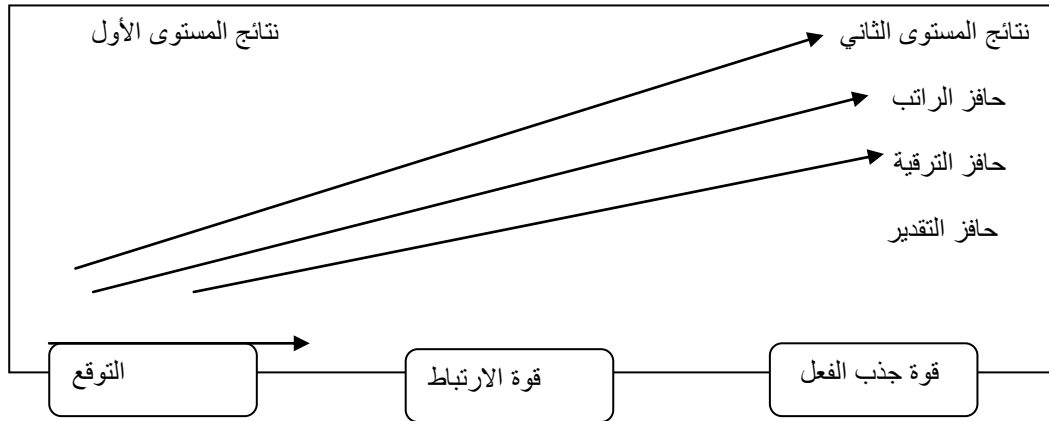
ولقد قدم (فروم) نظريته للدافعية منطلقاً من أعمال سابقة لكل من (Lewin و Tolman) وغيرهما، وسماها النظرية الإجرائية أو نظرية التوقع، وأساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المسلم به مقابل الأداء، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

(1) - سلطان حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص243.

(2) - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: السلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن: دار الفكر، 2004، ص54.

(3) - أندر ودي سيزلفي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم احمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1999، ص 112.

شكل رقم (10) نموذج أساسي لنظرية التوقع



المصدر: أندرو ودي سيزالفي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1999، ص 114.

هل أعطى الحافز قيمة كبيرة؟ ماذا سأجني من وراء الأداء؟ هل أستطيع أداء المهمة؟

ومن خلال هذا النموذج بين لنا (فروم) أن نتائج المستوى الأول أو نتائج المستوى الثاني تمثل النتيجة النهائية لتصرف أو سلوك معين، وترتبط نتائج مستوى معين من الأداء، أما نتائج المستوى الثاني فهي نتائج يتوقع أن تؤدي إليها نتائج المستوى الأول، أي إن النتائج النهائية للمورد (المستوى الأول) هو شكل من أشكال الحوافز (المستوى الثاني).

وأما التوقع: فهو الاعتقاد باحتمال أن تتبع مستوى معين من الجهد بمستوى مماثل من الأداء فالمسألة تتعلق بمدى قدرة الشخص على أداء العمل المخصص له، فالعامل هنا إذا ما تساءل: ماذا سأجني من وراء الأداء؟ فهو يتساءل إذا ما حقق الإنجاز المطلوب، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الأداء المطلوب وبين المكافأة المتوقعة.⁽¹⁾

وهكذا أصبحت هذه النظرية من بين أهم النظريات التي تفسر التحفيز لأداء القوى للعمل لدى الموارد البشرية، وأصبحت هناك عدة نماذج لنظرية التوقع أكثر تحديدا لأداء الفرد ودور هذا الأداء في دفعه إلى ممارسة السلوك التنظيمي المطلوب حيث قام العالمين بتطوير نموذج (فروم) في تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج.

(1) - أندرو ودي سيزالفي، مارك جي ولاس، المرجع السابق، ص 114.

فدافعية الفرد لأداء العمل هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية، ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة من ناحية أخرى، ويعني هذا أن دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه نتائج المكافآت (المادية أو المعنوية) التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع لدى الفرد. وإن إدراك الدور الوظيفي للعامل في المؤسسة يقوده إلى استخدام جهود بأقصى قدر ممكن للوصول إلى النجاح، وبالتالي حين يضع العامل تعريفاً للوظيفة التي يقوم بها يستطيع تحديد الأهداف التي يرجو الوصول إليها.

لقد بين البعض من العلماء والباحثين أن هذه النظرية قد أفرطت في تبسيط العلاقة بين التحفيز والرضا والأداء، لما لهم من ارتباطات أخرى متعددة وأن الدوافع المادية لم تبق في قوتها وأهميتها السابقة، وهي في تناقض مستمر نتيجة تحسن الظروف المعيشية بصفة عامة، وقد استنتج (Kelly) أن العوامل المحفزة تنطبق على المسيرين أكثر مما تنطبق على المشرفين ويكون انطباقها أقل بالنسبة للعمل.

1- مقارنة الرأس مال البشري:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثاً نسبياً في تسيير الأفراد، ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية وما توصلت إليه النظريات الإنسانية والسلوكية، حول إعطاء المكانة للعامل الإنساني، والبعد النفسي والاجتماعي للحوافز المعنوية، واعتبر الأفراد كمورد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم. (1)

وبهذا أصبح من الواضح أن هناك اتفاق على أن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات، وأصبح يمثل رهان ربح أو خسارة للمؤسسة وهو أعلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة وبذلك أضحت العنصر البشري يمثل مورداً حقيقياً يتحكم بذاته، وتتجلى هذه الأهمية في التحولات التي حدثت في مفهوم العاملين، فمن الهيئة العامة إلى رأس المال البشري، بلغة الاقتصاديين والأصول البشرية بلغة المحاسبين، ورأس المال الذكي والمعرفي بلغة الإداريين لهذا فالمورد البشري أصبح يعبر عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية.

(1) - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، 2004، ص 114.

يقول (Peter Drucker) في كتابه ممارسة الإدارة أن علينا النظر إلى الرجل في العمل على أنه إنسان، بعبارة أخرى علينا أن نؤكد أن كلمة إنسان ويركز هذا الاتجاه على الإنسان كمخلوق اجتماعي وأخلاقي.

وبتغيير العالم نظرتة إلى الموارد البشرية جددت النظريات والدراسات ممارستها تجاه العنصر البشري، فالدول الأوروبية التي حققت نجاحا كبيرا في الصناعة جعلت من العناية بالعنصر البشري نشاطا أساسيا، فلم تعد مهمة إدارة الموارد البشرية فقط تعيين الأفراد وترقيتهم وتقديم الخدمات لهم بل أصبحت تعمل على كيفية رفع فاعلية العنصر البشري، وكيفية تنمية طاقاته ومساهمته، ويتجلى ذلك في وقت قياسي وذلك يظهر جليا في العالم: النور الآسيوية التي أثبتت وجودها في وقت قياسي وذلك بالعناية الكبيرة التي أولتها للإنسان، وبتعليمه وتدريبه وتنقيفه وزيادة وعيه وتنمية مهاراته.

ومع توجه المؤسسات نحو الموارد البشرية في تقدمها وتطويرها، نجد هذا المدخل يقوم على ما يلي⁽¹⁾:

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنمية قدراته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة.

- لا بد ان توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

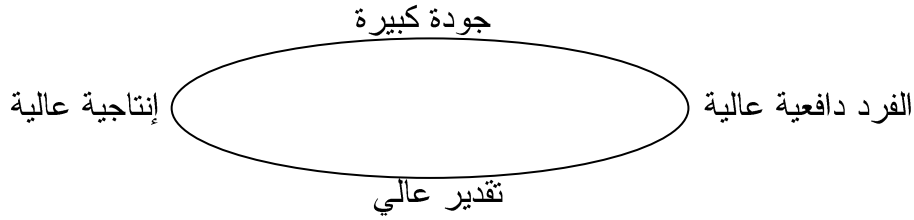
- لا بد من تهيئة بيئة عمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

وتحقيق هذه المهمة يكون من خلال عملية دائرية تكون فيها كل من المنظمة والأفراد أهدافهم مقابلة بعضهم لبعض وذلك ما يمثله الشكل التالي:

(1) - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، د.د.ن، 1999، ص21.

الشكل رقم (11) يوضح مدخل إدارة الموارد البشرية



المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، د.د.ن، 1999، ص 21.

إن المحور الأساسي في فكر هذا المدخل هو العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة، حيث لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات: التصميم، الإبداع، التخطيط والبرمجة والترتيب، الإعداد والتهيئة، الإنجاز والتطوير والتحديث، وذلك من أجل تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وتحديث الموارد وابتكار الأساليب من خلال تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين، كل هذه العمليات البشرية هي بمثابة الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد أي طاقات محتملة إلى قدرات تنافسية وطاقات مستغلة فعلا.

وعليه فالمعرفة الجديدة والإبداع هما عنصران أساسيان لتطوير المنظمات، لذلك تسعى المنظمات الإدارية المتميزة إلى تبني بيئة تنظيمية تعطي للاتجاهات الإبداعية والمكانة الهامة في برامجها وسياساتها التحفيزية.

وفي هذا السياق يبين لنا (Drucker) الفرد الذي يتوافق مع مقومات العمل كشخص، لأن الإنسان له القدرة على التحكم في كم وكيف العمل الذي يؤديه، فالأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي وليست الآلة، وعليه يجب دوما تنظيم العمل بطريقة معينة، رغم ما سيكون من القوة والمبادرة والمسؤولية والمنافسة في الأفراد لأنها ستصبح مصدرا للقوة والأداء العالي.⁽¹⁾

وبهذا تظهر لنا الفلسفة الجديدة في تسيير الموارد البشرية التي تتجلى في احترام الإنسان واستثمار طاقاته، والمنافسة باعتباره شريكا وليس مجرد أجير، وذلك بالاهتمام بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل لأن عقل الإنسان له القدرة على التنسيق على التكامل، على إصدار الحكم... الخ، وكل هذه العمليات والميزات الفكرية والإبداعية

(1) - علي غربي، المرجع السابق، ص 114.

تصبح مصدرا حقيقيا لتكوين القدرات التنافسية واسمرارها، إذا ما تم العناية بها وفتح المبادرة للإنسان لإخراجها.

ومن هذا المنطلق فإن الاستثمار في الرأس المال البشري أو المورد البشري أصبح حقيقة علمية وعملية لها غاية في الأهمية، لذلك وجب وضع استراتيجيات واضحة المعالم لمواجهة التحديات والرهانات التي تعترض المؤسسات، تستهدف من خلالها الاستثمار في طاقات وقدرات الأفراد، من أجل التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء داخل وخارج المؤسسة. (1)

2- مقارنة التحليل الاستراتيجي:

إن التسيير الاستراتيجي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها سواء كانت إنتاجية أو خدمية، تسعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة وفكرة التحليل الاستراتيجي من أهم عمليات التسيير الاستراتيجي التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها. (2)

ومن ذلك فإن مدخل التحليل الاستراتيجي تسمح للمؤسسة تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، بحيث تعمل المؤسسة على تقوية نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وبالتالي تكون المؤسسة في وضعها للأهداف آخذة بعين الاعتبار أهداف الأفراد فيها، وعلى هذا الأساس أعطى هذا المدخل الفرصة للمؤسسة لكي يكون نشاطها هادفا ذا رسالة محددة، وهذا بتركيزها على الأهداف وكيفية تحقيقها. (3)

ومن هنا كان لهذا المدخل ارتباطا وثيقا بالإدارة بالأهداف وأول من أطلق هذا التعبير هو (Drucker Peter) في كتابه "ممارسة الإدارة" حيث ركز على فكرة ترابط وتوزيع الأدوار والكيفية التي يتم بها التنفيذ وأداء الواجبات والمسؤوليات لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك بالربط بين حاجات المنظمات وحاجات الأفراد فيها وهذا يتطلب جهد رئيسي يتمثل في وضع استراتيجية شاملة تعمل على:

- الربط بين الأهداف والسلوك الوظيفي للعاملين لتحسين الأداء المؤسساتي.

(1) - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004، ص 92.

(2) - فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار وائل للنشر، 2000، ص 119.

(3) - عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 44.

- محاولة إعادة النظر ومراجعة الخطط الاستراتيجية والسياسات الموضوعية. فالتسيير بالأهداف يدل على وضع الأهداف الفردية أو الوحدات بطريقة توصل إلى الأداء الجيد، وذلك له دور ذو أهمية بالغة في استعداد الأفراد للإنتاج أكثر، وفي تزويدهم درجات عالية من النزاهة وتنمية الشخصية لديهم.

وأشار (ميشال كروزي، فريد بارغ) من خلال نموذج التحليل الاستراتيجي الذي توصلنا إليه، أن تسيير الموارد البشرية يمثل رهان ربح أو خسارة للمؤسسة، حيث بينا كيفية توجيه الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق الأهداف، باتخاذ وإيجاد التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة أثناء عملية تحقيق الأهداف العامة.

عرف التحليل الاستراتيجي توسعا هاما في مجالاته على يد العالم (Ansoff) حيث بادر التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحتوي على التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلا تحليل كل المتغيرات للمحيط والعوامل الداخلية للمؤسسة، والسعي إلى توجيه الاستراتيجية نحو تنفيذها، وتوجيه المنظمات إلى تحليل وتقييم داخلي وخارجي للمنظمة، واعتمادها على التنويع والنمو حيث يجب العمل على التوفيق بين حركات المؤسسة في محيطها وذلك من خلال متطلبات الزبون، التغيرات السياسية والتكنولوجية وكذا توجيه مواردها كالمهارات والإبداع والابتكار من خلال تقييم القوة والضعف للمؤسسة وتقييم مخاطر المحيط وبالتالي تستطيع المنظمة خلق قدرة تنافسية دائمة، والتي تجعلها تحافظ على بقائها واستمراريتها.⁽¹⁾

التحليل الاستراتيجي برز في حركات تكنولوجيا الأداء البشري التي تهتم بتحليل الأداء المؤسساتي وذلك بفحص وتحليل متطلبات أداء المؤسسة من خلال رسالتها وأهدافها وقدراتها، حيث يتجه التحليل إلى تحديد نقاط الضعف الحالية أو المتوقعة في أداء وقدرات الموارد البشرية في المؤسسة وذلك بتحليل العوامل الداخلية لها والمتمثلة في بيئة العمل التي تؤثر على أداء الأفراد والجماعات، وأخرى تتعلق بالأفراد العاملين وهي المعارف والقدرات والدوافع، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، التي تسمح للمؤسسة بتحديد استراتيجية مناسبة لتطوير العمل وذلك ببلوغ القمة في الأداء الفردي والمؤسساتي.⁽²⁾

(1)- Jean Rene Edighoffer: **précis de gestion d'entreprise**, France: édition Nathan, 1997, p31.

(2)- عبد البارئ إبراهيم درة، المرجع السابق، ص ص77-78.

3-المقاربة التسييرية للكفاءات

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارات (المعرفة العلمية وحسن التصرف والسلوكيات)، إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، أن الكفاءات منظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التحفيزية.⁽¹⁾

4-المقاربة الاستراتيجية

وتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية المتممة بصعوبة تقليدها من طرف المتنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي لتحقيق المؤسسة أهدافها المسطرة عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتميئتها والحفاظ عليها، وكذلك ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساسا للتفوق والتميز، ليظهر دور المسير هنا في القيام ببناء وتكثيف واستغلال المورد البشري بالمؤسسة والدفاع عن الكفاءات وحمايتها للمحافظة عليها.⁽²⁾

5-المقاربة العلمية

من منظور المقاربة العلمية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، فالتفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات يحقق كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل

(1) - حسين رحيم، عبد الفتاح علاوي، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني للمؤسسات، الجزائر، 2006، ص 26.

(2) - احمد بوجمل، **Performance de ressources humaines**، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية، د. م.ن، 2004، ص 2.

جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة.⁽¹⁾

(1) - كمال منصور، صولح سماح، "تسيير الكفاءات - الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص 57.

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالدراسة منها الكفاءات، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ثم الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييرية، فمصطلح الكفاءة على الرغم من خصائصه ومواصفاته غير المحددة والمتغيرة حسب مجالات استعماله برز بشكل كبير في أدبيات الإدارة وعلم النفس، وغدا من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية وفي العديد من المجالات المعرفية وميادين العلوم الاجتماعية.

أما إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي جاءت نتيجة تحولات عميقة واستجابة لضرورات ملحة، فقد حدث هذا التحول عندما اضطر الفكر التنظيمي إلى تغيير نظرتة للفرد من مجرد يد عاملة ينحصر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات إلى فاعل ذي قدرات وإمكانات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية، وبهذا شهدت السنوات الأخيرة تحولات من استخدام مفهوم إدارة الأفراد نحو تسيير الموارد البشرية، ليتم الانتقال مؤخرًا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذا بعد أن شاعت مدى أهميته في تحقيق الأداء الناجع للمنظمة، وقد أثرت إفرزات التحولات الراهنة وفي مقدمتها العولمة على الوسط التنافسي والذي انعكس مباشرة على للمنظمات، ومنه الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر خاصة مع ظهور تقنيات الإعلام والاتصال التي أثرت في أداء وكفاءة الأفراد.

أما الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييرية هي عملية تفاعلية، تتضمن ثلاثة مستويات، حيث يهتم المستوى الأول بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لاستراتيجيات التكيف مع المحيط في المؤسسة، أما المستوى الثاني يتعلق بتجسيد الأهداف، ثم المستوى الثالث الذي يهتم بالكفاءات نفسها وشروط نقلها (انتشارها)، وقد ظهرت كتوجه جديد من خلال الانتقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المنظمة شأنه شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجحة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد، ثم الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الثاني

واقع التنمية الإدارية والإدارة بالكفاءات في الجزائر
بين تحديات وآفاق البيئة التنظيمية
خلال الفترة 1995-2019

نهدف من خلال هذا الفصل إلى توضيح العلاقات الترابطية بين متغيرات الدراسة وتحليلها في ظل البيئة الإدارية في الجزائر (المبحث الأول)، وذلك من خلال التعرف على واقع التنمية الإدارية في المنظمات العامة، انطلاقاً من محاولات الإصلاح المتكررة التي تحاول الحكومة أن تحدثها كل مرة لأجل تفعيل دور هذه الأخيرة في قيادة التنمية الشاملة، وتحقيق النتائج المنشودة في ظل تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بمختلف المنظمات العامة، هذه العوامل التي قد تكون إما عوامل مساعدة على تحقيق الأهداف أو عبارة عن عراقيل تسيير عكس تيار التنمية، وهذا على ضوء الجانب القانوني والتشريعي الذي ينظم سير المرافق العامة ومدى تجسيد مضامين هذه التشريعات على أرض الواقع (المبحث الثاني)، إضافة إلى العنصر البشري الذي يعتبر حجر الزاوية في دراستنا هذه من خلال الإدارة بالكفاءات ومدى اعتماد الإدارة العامة في الجزائر على هذه المقاربة الحديثة في ميدان تسيير الموارد البشرية، وذلك في ظل مختلف قوانين الوظيفة العمومية وإجراءاتها التنظيمية (المبحث الثالث)، ثم الإدارة الالكترونية التي تعتبر كدعامة لتحقيق التنمية الإدارية في ظل عالم يقوم على اقتصاد المعرفة والوسائل التقنية المتطورة منها تكنولوجيات الإعلام والاتصال (المبحث الرابع)، وتناولنا هذا العنصر من خلال بعض التجارب القطاعية، ويتضمن (المبحث الخامس) من هذا الفصل بعضاً من تحديات وآفاق التنمية الإدارية في الجزائر، التي نرى أن هناك ضرورة للإشارة إليها، وقد خصصنا للتحديات ثلاثة مطالب وللآفاق مطلبين.

المبحث الأول: علاقة البيئة التنظيمية بالتنمية الإدارية في المنظمات العامة الجزائرية.

تعتبر التنمية الإدارية دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمنظمة أو لمسيرها التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها، فهي تقتضي التكيف أكثر، لذا فقد قمنا في هذا المبحث بدراسة علاقة عوامل البيئة التنظيمية بالتنمية الإدارية في المنظمات العمومية الجزائرية.

المطلب الأول: خصوصية بيئة الإدارة العامة الجزائرية

يرتبط أي مشروع للتنمية الإدارية وتحقيق إنجازات هامة في مجال الخدمة العامة بالخصوصية التي تمتاز بها أي إدارة عامة، والجزائر كغيرها من الدول تتأثر بيئتها الإدارية بمجمل البرامج والإصلاحات في مجال الإدارة والتنظيمات الحكومية.

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

وبالتالي فتحليل بيئة الإدارة العامة الجزائرية يؤدي إلى تسجيل بعض المشاكل الجوهرية التي تطل الجهاز البيروقراطي الحكومي والتي هي انعكاس لمحددات البيئة، الأمر الذي انعكس سلبا على دور الإدارة العامة، والذي كان محصلة لغياب الشفافية، المساءلة، حكم القانون، والتي تمثل آثارا للحكم الراشد في الإدارة العامة.

في هذا السياق يمكن البحث عن طبيعة التنظيم البيروقراطي، وتأثيراته على التنمية الإدارية في الجزائر، والكشف عن تحديات هذه التنمية من خلال تبيان مدى ارتباطه بوجود انحرافات وفساد إداري، مع إبراز الأسباب الكامنة وراء الفشل في إيجاد إطار مؤسسي وقانوني يحمي ويرتقي بمستوى هذه التنمية، ومدى إسهامات القيادة البيروقراطية في صياغة برامج ومشاريع التنمية الإدارية، انطلاقا من معطيات واقعية تعكسها البيئة الوطنية، وحتى يسهل علينا معرفة أسباب استمرارية العجز في التوصل إلى عمل تنموي إداري شامل في الجزائر، ومن ثم تحديد آليات معالجتها، هذه الخصائص تتمثل في⁽¹⁾:

(1) - البنك الدولي للإنشاء والتعمير، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تعزيز التضامنية والمساءلة)، بيروت: دار الساقى، 2004، ص 35-42.

- الحكم الذي يفشل في الفصل الواضح بين المصالح الخاصة والمصلحة العامة، وبين المال العام والخاص، ويتجه بشكل دائم إلى استخدام الموارد العامة أو استغلالها لصالح مصلحة خاصة.
- الحكم الذي ينقصه الإطار القانوني، ولا يطبق مفهوم حكم القانون.
- الحكم الذي لديه عدد كبير من المعوقات القانونية والإجرائية أمام الاستثمار الإنتاجي بما يدفع نحو أنشطة الربح الريعي والمضاربات.
- الحكم الذي يتميز بوجود أولويات تتعارض مع التنمية وتدفع نحو الهدر في الموارد المتاحة وسوء استخدامها.
- الحكم الذي يتميز بوجود قاعدة ضيقة ومغلقة وغير شفافة للمعلومات، ولعملية صنع القرار بشكل عام، وعمليات وضع السياسات بشكل خاص.
- الحكم الذي يتميز بوجود الفساد وانتشار آلياته بما في ذلك القيم التي تتسامح مع الفساد.
- وإذا كانت هذه الخصائص تشترك فيها معظم مناطق العالم، فإن الدول العربية ومن بينها الجزائر تعد إدارة الحكم فيها أضعف من كل مناطق العالم الأخرى، وهذا ما بينته دراسة البنك الدولي وتقرير التنمية الإنسانية العربية.
- إن البحث عن مقدار الفساد الإداري والعراقيل الناجمة عن تدهور الجهاز البيروقراطي وغياب حكم القانون، وتحول السلطة والمسؤولية عن المسار الذي تحدده قوانين الجمهورية في الجزائر، بوضع درجة من الحكم السيئ (Poor Governance) الذي تتميز به بيئة الإدارة العامة في الجزائر، وهو الأمر الذي يؤكد الاعتراف الحكومي ضمناً بأن هناك معوقات إدارية تعكس ارتفاع مؤشر الفساد الإداري، وغياب النجاعة، وضعف روح المسؤولية لدى العاملين بأجهزة الإدارة، وضمن هذا السياق نجد خطاب رئيس الجمهورية الذي جاء فيه: "... لقد أضحي حتماً أن تعزز محاربة ما تفسى من ممارسات مثل الفساد والرشوة والمحاباة والتدخلات التي لا يغتفرها لا المواطنون ولا السلطات العمومية، تلك الممارسات التي تشكل السبب الأساسي لتباطؤ إدارتنا وسوء تنظيمها، والتي تقوض أركان دولة الحق والقانون، وتأتي على ثقة المواطن..."⁽¹⁾.

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشؤون الخارجية، كلمة رئيس الجمهورية في افتتاح ندوة الحكومة والولاية بقصر الأمم، 2006/06/25، متاح في الموقع:

<http://193.194.78.233/mar/stories.php?m=06/06/26/934550>

تم تصفح الموقع يوم: 2017/05/11.

حيث أدت هذه التحديات إلى عرقلة الإدارة العمومية في تحقيق الصالح العام، وهو ما يدعو إلى الحد من هذه الآفات عن طريق "... يجب أن نضع حداً للسلوكيات البيروقراطية التي تجمد المبادرات وتلحق وخيم الضرر باقتصاد البلاد، وبالتنمية المحلية، كما يجب أن نضع حداً لغياب الشفافية والتواصل الذي يتناقض والحاجة إلى إدارة ناجعة في خدمات المواطنين، والإصغاء لانشغالاتهم، إدارة قادرة على حل مشاكلهم وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، إدارة تنهض بمهامها كاملة في خدمة الجماعة ... أشير إلى وجوب إضفاء النوعية على الخدمة العمومية من حيث هي مظهر من مظاهر ما ينبغي للإدارة أن توليه من احترام وتقدير للمواطنين..."⁽¹⁾.

إذ أن غياب أو ضعف وجود برامج حقيقية للتنمية الإدارية في الجزائر هو نتاج عدم استغلال الظروف في مراحل سابقة، وغياب ترشيد الإنفاق على مشاريع التنمية الذي هو انعكاس لنقص المساءلة والرقابة.

إن الإدارة العامة الجزائرية قد عانت من مظاهر التعقيدات البيروقراطية، والتسيب والالانجاعة في عدد من المراحل، وهذا كذلك ما اعترف به ضمناً نص خطاب رئيس الجمهورية في 1999/04/27 "... إن الدولة مريضة معتلة في إدارتها، مريضة بممارسة المحاباة، مريضة بالمحسوبية والتعسف والنفوذ بالسلطة، وعدم جدوى النفوذ والتطلعات مريضة بالامتيازات التي لا رقيب لها ولا حسيب، مريضة بتبذير الموارد العامة، ونهبها بلا ناه، ولا رادع كلها أعراض أضعفت الروح المدنية لدى الأفراد والجماعات، وأبعدت القدرات... وهجرت الكفاءات ونفرت أصحاب الضمائر الحية، والاستقامة، وحالت بينهم وبين الإسهام في تدبير الشؤون العامة وشوهت مفهوم الدولة، وغاية الخدمة العمومية ما بعده تشويه..."⁽²⁾.

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

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشؤون الخارجية، المرجع السابق.

(2)- عماد صلاح عبد الرزاق داود، الفساد والإصلاح، دمشق: منشورات اتحاد الكتاب العرب، 2003، ص 66.

كما يمكن القول أن ضعف التخطيط، وصياغة المشاريع الخاصة بالتنمية الإدارية في إطار مركزي بعيدا عن إشراك الهيئات المحلية ومختلف التنظيمات الفاعلة في الجزائر، والاستفادة من الخبرات التي تولدها النقاشات على مستوى أشمل من شأنه أن يكون سببا وراء هذا التأخر المسجل في تحقيق التنمية الإدارية.

وبناء على هذه الخصوصيات التي يثبت واقع المجتمعات المستضعفة صحتها، فإنه لا يصعب على من يراقب العمل التنموي الإداري في الجزائر أن يلاحظ مدى فشل الحكومات المتعاقبة وعجزها منذ الاستقلال إلى اليوم في تهيئة بيئة ملائمة لبناء حكم صالح، ومدى تخلف نسقها السياسي والإداري، وعجزه في مواجهة الضغوطات الإنمائية، وفي تحقيق طموحات المواطنين وتلبية احتياجاتهم بالمستوى المطلوب.

المطلب الثاني: حتميات التنمية في الإدارة العامة الجزائرية

ما يمكن قوله عموما حول الإدارة العامة في الجزائر أنها تأثرت بالعوامل التاريخية التي صاحبت مسار تطورها، فالحقبة الاستعمارية كان لها بالغ الأثر على طبيعة الهياكل ووظائف الإدارة العامة، إضافة إلى تأثيرها الذي امتد إلى البعد الثقافي وطمس الهوية الوطنية، مخلفة بذلك مجتمعا يتخبط في ظل الجهل والفقر فحتى بعد الاستقلال لم تتمكن بلادنا من الخروج من نطاق التقليد والتبعية، وبالرغم من كل محاولات تطوير وتكييف نمط أداء الإدارة العامة وفق المجتمع الجزائري التي شهدتها البلاد والتي لم تخرج عن نطاق الترميم، وهو ما يسمح بإحداث التغييرات الجذرية الفعلية، والقضاء على معوقات الأداء الفعال في الجهاز الإداري.

إن حتمية التغيير الإداري في كل الإدارات بمختلف اتجاهاتها وتياراتها فرضت لعدة عوامل موضوعية، وبما أن الإدارة هي عصب الدولة ووظيفتها الأساسية تكمن في تحقيق النفع العام وفق الرؤية السياسية العامة للنظام السياسي القائم، فإن أي تغيير في هياكل أو وظائف هذا الأخير يستدعي بالضرورة تكييفا للإدارة مع هذا الوضع، ومع ما عرفته الجزائر من تحول سياسي واقتصادي منذ سنة 1989، كان لزاما على الدولة إجراء التغييرات المنوطة على وظائف الإدارة تماشيا مع النهج الجديد الذي اعتمده.

أ- الحتميات السياسية: تتبع هذه الحتمية من كون الإدارة العامة هي الإدارة الفعالة لتنفيذ السياسة الجديدة للنظام السياسي وبرامجه وأهدافه، وفي هذا الإطار أكدت لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها أن تطوير وتحسين أداء الإدارة في الجزائر برز في سياق التحولات السياسية التي عرفتها البلاد نظرا

لإنتفاح الحقل السياسي على فاعلين جدد نظرا لإرساء التعددية، كما يندرج ضمن التحولات المؤسساتية التي عرفتها البلاد بعد العشرية السوداء التي أفقدت مؤسسات الدولة هيبتها ومشروعيتها، ومن ثم كان البحث عن تعزيز مؤسسات الدولة عن طريق إعادة البناء الهندسي للمؤسسات.⁽¹⁾

إن الحتميات السياسية الدافعة نحو إعادة النظر في الإدارة العامة الجزائرية تمثلت أساسا في:

- تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور منظمات وجمعيات المجتمع المدني.

- تعزيز الحريات المدنية وحقوق الإنسان.

- تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الشفافية في التسيير الإداري.

ب- **الحتميات الاقتصادية:** وذلك في نطاق التغيرات الاقتصادية التي شهدتها بلادنا في إطار ما يعرف بالتحريك الاقتصادي وافتتاح السوق.⁽²⁾

فمثل هذا التغيير الذي يتم إدخاله على السياسات الاقتصادية يتطلب بالمقابل تغييرا جوهريا في

الإدارة العامة في الاتجاه الذي يتوافق مع هذه السياسات، من خلال ما يلي:

- تقليص حجم الجهاز الحكومي، وضبط هيكله الإدارية والوظيفية من خلال الإبقاء على

الضرورية منها فقط، واللازم لأداء أدوار الجهاز الحكومي بعد إعادة تشكيلها.

إعادة تشكيل ادوار الجهاز الحكومي وإعادة النظر في وظائفه، وذلك بتنمية أدوار الحكومة في

بعض المجالات وتقليصها في مجالات أخرى تتعلق ببعض المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

- الاهتمام بتحسين مؤشرات الجودة والفعالية في الإدارة العامة بالاعتماد على نظم إدارة الجودة

الشاملة.

ج- **الحتميات الاجتماعية والثقافية:** التي تفرض مجموعة التحولات الاجتماعية التي تعرفها البلاد،

والتي تشمل تطلع المجتمع لمستويات معيشة أفضل، الإحساس المجتمعي بأعراض العجز الذي يعاني

منها الجهاز الإداري، إضافة إلى الضغط الشعبي لتحسين الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية.

د- **الحتميات الإدارية:** وذلك في إطار تجديد قدرة الجهاز الإداري على تقديم مستويات أفضل من

الأداء سيما وأن الجهاز الإداري يعاني من العديد من مظاهر العجز والخلل، وهو ما ولد أزمة ثقة بين

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، التقرير العام للجنة إصلاح هيكل الدولة ومهامها، جويلية

2001، ص 62.

(2)- المرجع نفسه، ص 63.

المواطن وأجهزة الإدارة العامة والناعبة أساسا من عدم رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها الإدارة خاصة عندما يتعلق الأمر بالقيود البيروقراطية واللاعادلة في توزيع الخدمات، وقد ورث الجهاز الإداري الجزائري بعض المظاهر والخصائص السلبية من الفترة الاستعمارية، تكرست وتجدرت مع مرور الوقت هذه المظاهر تقف وراءها مجموعة من الأسباب في الجهاز الإداري في الجزائر والتمثلة في:

أ-عجز في التصور والتبني في أنماط التسيير المختلفة:

بعد الأزمة التي عرفتها الجزائر منتصف الثمانينيات أكد بما لا يدع مجالا للشك بأن الجهاز الإداري لم يكن في مستوى التحديات والتطلعات والمسؤولية في تبني وتثبيت نمط تسيير معين يستند إليه في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، لأن تبني هذا النمط كان يوكل إلى موارد بشرية غير متخصصة في التنظيم الإداري، لا يمتلكون القدرة على تصور مدى تكيف المنظمات في تجديد وتطوير نفسها بنفسها، وبالتالي كانت سياسة التكوين التي اعتمدها الحكومة تحديد الإجراءات وتعقيدها، تداخلها، والتضخم في عدد القوانين، الذاتية التي تتصف بها الموارد البشرية في الإدارة، والإخلال بأخلاقيات المهنة، وعدم قدرته على مواكبة التحولات أدت جميعها إلى تكريس البيروقراطية في الجهاز الإداري، يضاف إلى ذلك أن السلطة عمدت إلى إسناد الأمور إلى موارد بشرية لا تمتلك المؤهلات الكافية على تحديد طبيعة الخدمات العامة وكيفية التعامل مع الزبائن، مما ساهم في اتساع الفجوة البيروقراطية.

ب-فشل أجهزة الرقابة:

حيث أثبتت أجهزة الرقابة المختلفة (المجلس الشعبي الوطني، المجلس الشعبي الولائي، مجلس المحاسبة) عدم قدرتها على مراقبة تنفيذ المهام والقوانين، حيث يقول أحد المهتمين بالشأن: "رغم النشاط الذي أبداه مجلس المحاسبة في تتبع العديد من الملفات... إلا أن النتيجة كانت مخيبة للأمال فقد حبست إطارات وأطلق سراحهم بعد مدة الحبس بملاحظة البراءة، بل عرضت عليهم مناصب سيادية.⁽¹⁾

ج-نقص التأطير وعدم العناية بالتكوين:

إن المستوى التعليمي المتدني وعدم الاستفادة من فرص التكوين والتأهيل والتدريب هي الميزة التي تتميز بها نسبة عريضة من الموارد البشرية العاملة في الجهاز الإداري، حيث أن 30.72 %

(1)- محمد حسين بهلول، الجزائر بين الأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية، الجزائر: مطبعة حلب، 1993، ص 25.

منهم لم يتمكنوا منذ 20 سنة مما يجعل الجهاز الإداري غير مرن لافتقادهم للثقافة القانونية، أو لأنهم يفتعلون ذلك عن قصد لإظهار مكانتهم وسطوتهم، حيث فقد الجهاز الإداري مصداقيته. (1)

على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار نمط التسيير الإداري السائد أثناء تنمية المهارات لدى الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية هادفة، وفق التنظيم السائد وما يحيط به من تحولات وتغيرات. (2)

د-التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع الفعلي (بين الطموحات والواقع)

هناك فرق كبير بين الطموحات والتطلعات التي يتمناه طالبوا الخدمة والواقع في الجهاز الإداري، حيث أن الغريب في الأمر (3)، يتم إخفاء هذه الفجوة الكبيرة بين الطموحات والواقع عن طريق إصدار القوانين والتي لا يتم في الغالب تطبيقها والانتظار حتى ظهور النتائج المترتبة عن التطبيق.

ه-عدم صلاحية الكثير من القوانين

من حيث مسيرتها وتفسيرها للتحولات والتغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري عامة والبيئة الإدارية خاصة وفي جميع الجوانب نجد هذه القوانين تعرقل كل تحديات أو تجديد، من جهة ثانية يتطلب تجاوز هذه العقبة تغيير القيم الإدارية السائدة عن طريق تغيير النظام الإداري. إن المظاهر السلبية المرتبطة بالبيروقراطية وأسبابها كثيرة ومتعددة تعدد القوانين والأفراد الذين ينتمون للجهاز الإداري البيروقراطي. (4)

إضافة إلى كل ما سبق ذكره، يبرز دور المعطيات الخارجية وما تفرضه من تحولات وفي هذا الشأن أكدت لجنة إصلاح هيكل الدولة ومهامها أن إصلاح الدولة يسجل في إطار عالمي يرتبط أساسا بالتغيرات الحاصلة من جراء العقائد الجديدة للعولمة بكل إشكالاتها، وبالمنطق الجديد للسيطرة والتبعية الذي تفرضه مراكز القوى العالمية، والذي يرمي إلى تقليص سيادة الدول، وتحويلها إلى دول حارسة

(1) - ميلود قاسم، "علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر"، دفاتر السياسة والقانون، العدد الخامس، جوان 2011، ص 69.

(2) - فريد بلخسن، التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية: حالة الإدارة العمومية (الوزارات) 1966-1996، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 1998، ص 96.

(3) - رشيد يوب، دليل الجزائر السياسي، ط 1، الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1991، ص 32.

(4) - علي قرين، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وآفاق، (مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014)، ص 214.

لديمقراطية وحقوق الإنسان على مستوى إقليمها، كما يرتبط بسياق التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة التي يشهدها العالم، كل هذا يجعل الدول النامية ومنها الجزائر مضطرة لإعادة بناء هيكلها ووظائفها وفق هذه الرؤية الجديدة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تأثير البيئة التنظيمية الداخلية

إن التغيير أمر حتمي وضروري كما أنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، ومن ثمة فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنها قاعدة طبيعية وليست استثناء، لكن من الصعب أن نصف بشمول جميع عناصر البيئة المعقدة، أو حتى الاتفاق على ما يعتبر أو لا يعتبر ضمن نطاق بيئة مؤسسة إدارية أو تحديد العوامل البيئية ذات الأهمية بشكل مطلق، إذ أن العامل الفعال والإيجابي لتحقيق هدف ما لإدارة ما قد لا يكون كذلك لإدارة أخرى⁽²⁾، فالعالم في الوقت الراهن سريع التغيير في كافة المجالات: السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية والاقتصادية، وتتأثر الدول متقدمة كانت أو نامية وإدارتها بهذا الواقع السريع التغيير، فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير، وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية.

إن الإدارة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ، لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والتكنولوجية وتؤثر فيها، كما ينظر للإدارة في عصرنا من حيث كونها نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها ويؤثر فيها، لذلك فإن أي تغيير في هذه البيئة الخارجية لا بد أن يكون له أثر، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على الإدارة⁽³⁾، وعلى هذا فإنه على الإدارة أن تدرس هذه التغييرات وتستعد لمواجهةها حتى تضمن نجاحها وفعاليتها.

إجمالاً يمكن ذكر أهم الجوانب التي تؤكد على حتمية التغيير وتبني التنمية الإدارية في ظل التحولات الحاصلة في البيئة كما يلي:

أ- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية هناك تطور هائل في المعلومات، وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال، الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاحاً لمن هم في أقصى الغرب في لحظات فقط.

(1) - انظر التقرير العام للجنة إصلاح هيكل الدولة ومهامها، المرجع السابق، ص 36-65.

(2) - ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: محمد قاسم القريوتي وإبراهيم عبد الجبار، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص 107.

(3) - احمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، ط3، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص 632.

ب-التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة، سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات، وذلك نظرا للتغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

ج-زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظرا للترابط والتداخل بين دول العالم، وما يدل على ذلك ما نراه اليوم من تطور مشاريع الأعمال المتعددة الجنسيات، ومشاريع الأعمال الدولية.

د-الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية، فسلوكيات الأفراد قد تعرضت لتغيرات سريعة لاتجاهاتهم ومدركاتهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

ومن بين المتغيرات البيئية الداخلية للمنظمة التي تؤثر في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر نذكر ما يلي:

أولا: الهياكل التنظيمية

يتميز الواقع التنظيمي للإدارة العامة في الجزائر بعدة مؤشرات أثرت على السير الحسن لمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية منها:

▪ المركزية الصارمة:

حيث أن الجزائر كغيرها من الدول الحديثة انتهجت في تنظيمها الإداري أسلوبا يجمع بين المركزية واللامركزية، إلا أن المتمعن جيدا يجد إفراطا في تبني المركزية الشديدة في المجالين الاقتصادي والإداري.

فمن الناحية الإدارية نجد السلطات المركزية تحتكر عملية صنع القرارات، وهذا قلص من دور المؤسسات التنفيذية والإدارات المحلية وتهميشها في عملية اتخاذ القرار ويتجلى هذا أيضا في عمليات التخطيط التي تستحوذ عليها المصالح المركزية التي كان من الواجب أن يقتصر دورها في مراقبة مدى توافق المخطط مع السياسة المسطرة لها من طرف الدولة، ومتابعة تحقيق هذه الأهداف المرسومة، إلا أن الواقع يظهر العكس، فلقد ابتعدت هذه المصالح عن أهدافها، وأصبحت تمارس ضغطا وعقابا على تلك المؤسسات المحلية، وهذا ما أدى إلى خلق جو النفور وانعدام الثقة بين القاعدة والقمة.⁽¹⁾

أما من الناحية الاقتصادية فلا تزال المؤسسات التنفيذية والإدارات المحلية في تبعية تامة للسلطات المركزية، فهي عاجزة عن تمويل مشاريعها وهيكلها وموظفيها بواسطة مواردها المحلية، بل

(1) - الحلقة الدراسية، الإصلاح الإداري في ظل الانفتاح الاقتصادي، الجزائر: المدرسة الوطنية للإدارة، 2004/2005، ص 38.

تعتمد بصورة واضحة على المخططات السنوية التي تمنح لها من قبل الدولة، وهذا عامل يزيد من شدة ارتباطها بالسلطات الوصية ويحد من استقلاليتها. (1)

▪ التضخم الإداري على مستوى الأجهزة

تلعب الدولة من خلال أجهزتها الإدارية المختلفة أدوارا عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي (2):

- الدور السياسي: الدفاع والأمن والعلاقات الدبلوماسية الخارجية وإرساء العدل وهذا ما تسهر الأجهزة الإدارية على تحقيقه.
- الدور الاقتصادي: ويتجلى ذلك في تنشيط وتفعيل الأسواق وحماية المنافسة والرقابة على الاحتكارات الخاصة، وإدارة المشاريع الاقتصادية.
- إدارة مرافق البنية الأساسية: وتشمل الصحة، التعليم، شبكة المواصلات، المرافق العامة الأخرى، والبحث العلمي.

والملاحظ أنه في الجزائر لا يزال على عاتق الدولة التكفل الكلي خاصة بمرافق البنية الأساسية، حيث تعجز الخوصصة عن الاستثمار في هذا المجال رغم فتح الطريق لها، وهذا المثال يوضح أن الجزائر تتجسد فيها ظاهرة التضخم الإداري على مستوى الأجهزة نظرا لاهتمام الدولة بالأدوار السابقة جميعا، ولعل هذا ما يوضح لنا تطور وتزايد عدد الوزارات باستمرار من حكومة لأخرى، نظرا لاعتقادهم أن حل أي مشكلة يكمن في إحداث وزارة مستقلة وحقيقية، ويعود السبب في ذلك إلى غياب إطار عام يحدد كيفية تصميم وبناء الهياكل التنظيمية لأجهزة الإدارة العامة، والقيام بالمراجعة المستمرة للتأكد من قدرتها على تقبل التغيير والتكيف معه، وهذا ما يستدعي إعادة النظر في مكونات وعناصر الجهاز الإداري للدولة، فكثرتها من الناحية الاقتصادية يؤدي إلى نفقات طائلة لا مبرر لها، كما يؤدي كذلك إلى (3):

- صعوبة إحكام عملية الإشراف والتوجيه وما ينجم عليه من صعوبة إيصال المعلومات والبيانات سواء من القمة إلى القاعدة أو العكس، وما ينجم عنه من بطء في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ البرامج والخطط.

(1) - الحلقة الدراسية، البلدية والتنمية المحلية، الإدارة المحلية، الجزائر: المدرسة الوطنية للإدارة، 2001/2000، ص 54.

(2) - أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 64.

(3) - محمد الذنبيات، "إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية في الواقع والمطلوب"، حوليات جامعية، الجزائر، العدد 12، 1999، ص 15.

- كثرة الأجهزة الرقابية وما ينجم عنها من تضارب في مسائل ومحتوى التقارير التقييمية.
- كثرة الأجهزة واللجان الفرعية يزيد من حجم النفقات على عاتق الدولة.
- كما أن التغييرات المستمرة في القيادات الإدارية، نتيجة تغيير الحكومات والقيادات السياسية تؤثر سلباً على مردود الجهاز الإداري.

■ التضخم الوظيفي

من أهم المظاهر السلبية للأجهزة الإدارية، العدد الهائل من الموظفين، وهذا ما يؤثر على فاعلية العمل الإداري وينهك كاهل الميزانية العامة للدولة، أين نجد العامل لا يحترم أوقات العمل والدوام، والتهرب من المسؤولية مثل تحويل الملفات من إدارة إلى أخرى.⁽¹⁾

ثانياً: الثقافة التنظيمية

لقد أجريت عدة دراسات وبحوث ميدانية في الجزائر ترتبط بتأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة العامة، من بينها دراسة خلصت إلى أن المنظمات الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات البريطانية والفرنسية وشملت هذه الدراسة 151 منظمة من الجزائر وبريطانيا وفرنسا، وتتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط يتسم بالتغير المستمر والاستجابة لذلك عن طريق التعلم من شأنه أن يحسن من الإنتاجية، وينعكس التصور الثابت "الستاتيكي" الهيكلي للأبعاد التنظيمية في النقاط التالية⁽²⁾:

- التصور الهيكلي المفرط.
- وضع ميكانيزمات قانونية تحكم هياكل تنظيمية بدلا من أن تساهم في ديناميكية العلاقات السلوكية.
- اللامركزية في اتخاذ القرارات لم تتجاوز في الواقع التفويض بالإمضاء في مجالات محدودة مما جعل عمل القادة المسيرين محدود وضيق.

(1) - إبراهيم شحاتة، الإصلاح الإداري في الدول العربية، ملاحظات عامة وحلول مقارنة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 157.

(2) - ، - ، إثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، متاح في :

<http://www.eklablog.com/profile/21787974>.

تم تصفح الموقع يوم: 2018/07/15.

- عدم التفريق بين القيادة كهيكل تنظيمي والقيادة كسلوك في سياق تأثير يسمح بإدخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للأفراد.

- غياب ديناميكية اجتماعية في العلاقات التي تربط القادة (الرؤساء) بالإنتاج أو الخدمات المقدمة.

إن هذه الصفات البارزة للسلوك التنظيمي في المنظمة الجزائرية هي محصلة تطور ثقافي للمجتمع الجزائري ومؤسساته وهي: مرحلة ما قبل الاستعمار الاستيطاني، مرحلة الاستقلال وما تحويه من تشريعات وتنظيمات في مجال تنظيم المؤسسات (التسيير الذاتي، التصحيح الثوري، التسيير الاشتراكي وما تتضمنه من تشريعات وإصدار قوانين لتسيير المؤسسات، ثم مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات).

وما تميزت به هذه التغيرات التنظيمية في الجزائر هو تغير في القوانين، بعيدا عن معرفة ثقافة المجتمع والنماذج الثقافية التنظيمية التي بإمكانها أن تحقق نجاح المؤسسات العمومية في الجزائر.

إن غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر خصوصا على المستوى التنظيمي مما اضطر البعض منها إلى إنهاء نشاطها، وذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات، مما يدفعنا إلى القول أن الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات والتطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة ومن تحقيق التكيف مع محيطها، وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا لا يتحقق إلا بإدارة فعالة للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة، وقد ظهرت عدة قيم سلبية في محيط العمل منها "عدم إتقان العمل" في تقديم الخدمة أو الإنتاج، مما يعكس كثرة العيوب والأخطاء، وظهور كذلك سلوك التظاهر بالقيم الدينية وعدم الاتساق بين الأقوال والأفعال، وظهرت كذلك قيم لدى الرؤساء كضعف الإحساس بالمسؤولية وبذل الجهد، وظهور عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وظهرت قيمة اغتنام الفرصة قبل ضياع الوقت، إضافة إلى عدم الانضباط في العمل وغيرها، هذه بعض القيم السلبية التي تطغى على المؤسسات الجزائرية لا تستثني منها كذلك، كما أجريت دراسات أخرى في نفس السياق حول العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم في المؤسسات العمومية الجزائرية، كالنظرة التقليدية لعمل المرأة، وعدم احترام الوقت في ضبط المواعيد، وكثرة الغياب دون سابق إنذار خاصة الظروف الأسرية والاجتماعية مما يدل على أن المحيط الثقافي وقيم الفرد لها أثر كبير في العمل داخل المؤسسة.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه.

مما سبق نخلص إلى أن بيئة المنظمات العامة في الجزائر لا يمكن فصلها عن القيم هذه القيم الاجتماعية والثقافية التي يجب أن نطورها نحو السلوك التنظيمي الحديث، كما تتطلب عملية تنمية المنظمات وإدارتها دراسة نسق القيم التي تحدد نجاح الأسس والمبادئ العلمية للإدارات، وكذا معرفة الإطار الفكري والاجتماعي والثقافي للفرد الجزائري وتطويره ليتلاءم مع السلوك التنظيمي الحديث.

ثالثاً: موارد المنظمة

1-الوسائل: فمن أهم الاختلالات التي تعاني منها الإدارة الجزائرية نقص استعمال التكنولوجيا الحديثة، التي تساعد على التطور المعلوماتي والاتصالي خاصة وأن الاتصال داخل الإدارة يعد بمثابة المحرك الأساسي لسير عملها ويضمن لها فعالية أكبر. (1)

بالرغم من أن مختلف الإدارات العمومية اتجهت نحو الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبالخصوص شبكة الانترنت وما سمحت بتحقيقه من مكاسب، حيث اتجهت مختلف الإدارات العمومية نحو الاستثمار في هذه التكنولوجيا بالاعتماد على تطبيقات نظم المعلومات وشبكات الاتصال، وإنشاء البوابات الالكترونية لدعم قنوات الاتصال بينها وبين الأطراف التي تتعامل معها، خاصة المواطنين الذين أصبحوا يشكلون المحور الرئيس الذي تتجه كل الاستراتيجيات المتبناة نحو بلوغ رضاهم وكسب ولائهم ولم لا الوصول إلى مشاركتهم في تحسين الخدمات والإجراءات الإدارية. (2)

2- الموارد البشرية: يؤكد الكثير من الملاحظين لواقع الإدارة العمومية أن الموظفين يسهمون بشكل كبير في هذا الخلل، سواء من حيث سوء أدائهم الوظيفي وغياب الكفاءة لديهم نتيجة نقص التحفيز، الذي يعتبر من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الفعالية في مختلف القطاعات، نظرا لكونه العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الموظف إليها، وتحفيز طاقاتهم (3)، أين يعرف هذا النوع من الحوافز جمودا كبيرا حيث نجد أن مكونات الأجر محددة مسبقا بدقة وما على الإدارة إلا التطبيق لهذا نجدها تستعمله بصورة سلبية تأديبية، تتمثل في الخصومات، كما أن نظام الأجر لا يراعي واقع الظروف المعيشية للموظف. (4)

(1) - عبد القادر كاس، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2008)، ص 62.

(2) - نوفيل حديد، حنان كريبط، "الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الالكترونية - دراسة تقييمية للخدمات الالكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017، ص 119.

(3) - الحلقة الدراسية، الإصلاح الإداري في ظل الانفتاح الاقتصادي، المرجع السابق، ص 46.

(4) - شحاتة، المرجع السابق، ص 45.

المطلب الرابع: تأثير البيئة التنظيمية الخارجية

سنحاول في هذا المطلب تحديد أهم عناصر البيئة التنظيمية الخارجية التي أثرت على التنمية الإدارية والتي كان لها أثر كبير في دفع النظام السياسي الجزائري إلى ضرورة التحرك في الاتجاه الذي يضمن على الأقل استمراريته من جهة، والحد أو التقليل من خسائره من جهة أخرى، على اعتبار أن تنازل أو تخلي السلطة عن امتيازاتها أمر غير وارد، وتتخلص هذه المتغيرات التي تعد في نفس الوقت ضغوطات على النظام السياسي في نفس الوقت فيما يلي:

أولاً: العوامل السياسية

إن سيطرة الدولة على المجتمع والطابع البيروقراطي لعلاقتها معه، وعدم قدرة الجهاز البيروقراطي المنغلق على ترجمة مطالب الفئات الاجتماعية إلى مخرجات، أوصل المجتمع إلى حالة من الانسداد، كما أثبت الواقع أن التحولات الاجتماعية الداخلية التي تنامت بسرعة بفعل انتشار التعليم والتفتح على العالم المتقدم، وتزايد متطلبات المعيشة وتعقدها، لم تلق رد الفعل المناسب من الجهاز البيروقراطي ولم تجد فيه متفهماً حقيقياً قادراً على استيعابها وتلبيتها، بل أصبح النظام الإداري عاجزاً عن تحقيق الأهداف التي وعد بها خاصة مبدأ تقريب الإدارة من المواطن، هذا بالإضافة إلى هيمنة النمط القيادي الأوتوقراطي^(*) (Autocratic Leadership) القائم على مبدأ السيطرة من أعلى قمة الهرم إلى أسفل قاعدته، والمعتمدة على حرفية القوانين ولو كان على حساب أهداف التنظيم، بالإضافة إلى ذلك كما ذهب إحدى الدراسات الجادة لسلوك القيادة في اتخاذ القرار أن: سلوك القيادة في الجزائر يتصف بانعدام الثقة في الآخرين، وتسييس المناصب القيادية على حساب الكفاءة، وخضوعها للإيديولوجية (الفكرية) الحزبية ومثل هذه الموصفات تبعد القيادة في الجزائر عن كونها قيادة ديمقراطية بل هي قيادة متأرجحة بين الأوتوقراطية والتمتية، وفي الحالتين فإن مردودية القيادة البيروقراطية لا زالت بعيدة عن تحقيق رغبات المواطن نتيجة عجزها المتواصل على قدرة الإنجاز، وعدم قدرتها الاستجابة للمطالب والضغوطات نتيجة التغيرات والتحولات على مختلف الأصعدة السياسية، والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، والنتيجة الحتمية لذلك افتقادها لشرعيتها وبالتالي انعدام الثقة فيها من طرف أغلب فئات المجتمع.⁽¹⁾

(*) - يتمتع هذا النوع من القيادة بانفراد الرئيس أو القائد بالرأي، واتخاذ القرار الانفرادي، وإتباع أسلوب الأمر والجزر، وعدم السماح بالمشاركة والاستشارة، ولا يفوض السلطة والمسؤولية، كما أنه لا يشجع على المبادرة، والابتكار، ويعطل الطاقات البشرية غير المحدودة فهذا النمط القيادي تتفوق سلبياته على إيجابياته.

(1) - بومدين طاشمة، "التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، المجلة الأكاديمية، كلية الحقوق جامعة أبو بكر بن بوزيد تلمسان، 2009، ص 48.

ثانياً: العوامل الاقتصادية

لقد مر على استقلال الجزائر أكثر من نصف قرن وبوادر الفعالية والرشادة في سلوك القيادة البيروقراطية والتكنوقراطية على مستوى إدارة الاقتصاد لم تظهر بعد، وهذا يتجلى في انعدام الشفافية وسوء تسيير الشؤون الاقتصادية مع تناقض القوانين وعدم تطبيقها في حالات أخرى، وانعدام الكفاءات العلمية والعملية. ومن جهة أخرى طبيعة نظام الحكم المركزية، وتبعية العدالة للجهاز السياسي، واستفحال ظاهرة الجهوية والمحسوبية، كل هذه المظاهر وغيرها ساهمت في الإخلال بالاقتصاد الوطني وفي الانحطاط الذي ألم بالمجتمع، وفي الضعف الذي طرأ على دور الدولة، وفي الوقت نفسه نجدها تفسر الهوة الشاسعة بين الحاكم والمحكوم، وهي ثمرة غياب الثقة بين الشعب والبيروقراطية المسيرة لأجهزة الدولة.

لقد خلقت بيروقراطية الدولة في الجزائر تناقضات وظروف معقدة، أصبحت بيروقراطية الإدارة عاجزة عن التحكم فيها نتيجة اعتمادها على قاعدة الريع البترولي الذي سيطرت عليه، وإتباع سياسات تنموية دخيلة كاستراتيجية الصناعة المصنعة التي نادى بها عالم الاقتصاد الفرنسي (Jerar Destin Debernis)⁽¹⁾ والتي اتبعتها الجزائر خلال فترة السبعينات والتي أدت إلى إهمال الفلاحة ونشوء فئة التكنوقراطية في القطاع الصناعي، كما أن السياسات المتبعة خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات المتعلقة بالتوظيف والمرتبات في المؤسسات الاقتصادية العامة لم تعكس أي ضرورة اقتصادية. بالإضافة إلى ذلك أن المؤسسات الوطنية كان يغلب عليها الطابع الاجتماعي والسياسي، فالجزائر عرفت إدارة اقتصادية مسيسة، وليس إدارة اقتصادية قائمة على الجدوى والنجاعة، لذلك كانت المشاريع الاقتصادية في الواقع خاضعة لتقلبات القرارات والأحكام السياسية الإدارية التي لا تعرف الاستقرار.

يضاف إلى السلبيات السابقة الاعتماد على الطرق النخبوية للتسيير البعيدة عن القواعد المتبعة دولياً ومنطق الاستعمال المفرط للتكنولوجيا المتطورة، واللجوء الزائد عن الحد إلى المؤسسات الأجنبية وتمركز سلطة القرار في دوائر محددة كل هذه العوامل ساعدت على تعزيز المزايا غير القانونية غالباً لصالح مجموعة محدودة من المسؤولين في القطاع الاقتصادي.

من جانب آخر عدم الاستمرارية بالنسبة للإداريين ومسيري المؤسسات مما جعلهم لا يتحكمون في التسيير، ونفس الشيء بالنسبة للقوانين والقرارات والمشاريع حيث طغى عليها التسرع، سواء من

(1) - بومدين طاشمة، المرجع السابق، ص 49.

حيث الإقدام عليها أو في تغييرها، ولعل أحسن مثال على ذلك محاولات تنظيم إدارة القطاع الاقتصادي والفلاحي عدة مرات تحت تسميات وشعارات مختلفة، ومع ذلك النتائج تكاد تكون واحدة وسلبية في كل مرة.

ناهيك عن انعدام المقاييس العلمية والموضوعية في اختيار وتعيين وإقالة المسؤولين والإداريين والمسيرين في القطاع الاقتصادي، ذلك أن هذه العملية "...تخضع إلى حسابات ومساائل لا علاقة بالقدرة والكفاءة والنزاهة، وإنما تبنى على اعتبارات المحاباة والقرابة، والولاء والجهوية..."⁽¹⁾، يضاف إلى ذلك غياب القدرة على التضحية وبذل الجهد من أجل الصالح العام الوطني، وهو ما أفرز تفشي أزمة الضمير المهني وظاهرة اللامبالاة "... هذا ما جعل المناصب والمسؤوليات تتحول للمصلحة الشخصية خاصة الثراء غير المشروع على حساب أداء المهمة..." كما أفرز سيادة البيروقراطية السلبية التي شوهدت صورة كل ما هو حكومي في نظر المواطن"⁽²⁾.

إن كل هذه الأسباب وغيرها مجتمعة كانت أو منفردة، ورغم النوايا والمحاولات المتعددة لرفع مستوى الكفاءة والأداء الإداري، قد أدت إلى تفشي الظواهر المرضية في الإدارة الجزائرية حيث زادت في اتساع الهوة بين القمة والقاعدة، واستفحال الإهمال وتراكمت مشاكل الفئات المحرومة والمرتبطة تماما بكل ما تقدمه أجهزة الدولة من خدمات وما توفره لها من فرص الاستفادة من الثروة الوطنية.⁽³⁾

ثالثا: العوامل القانونية

ترجع المظاهر السلبية لبيروقراطية الإدارة الجزائرية إلى عدم صلاحية الكثير من القوانين واللوائح السارية المفعول، إذ أن معظم القوانين لا تتماشى والتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ففي الوقت الذي يمر فيه المجتمع بتغيرات وتحولات عميقة على كافة المستويات، نجد القوانين لا تسير هذه التغيرات، الأمر الذي يجعلها معرقة لكل تغيير، مما انعكس سلبا على دور الإدارة العلمية الحديثة، وعليه فإن التمسك بتلك الأنظمة والأدوات القانونية والانجازات لها تأثير سلبي، خاصة فيما يتعلق بتحقيق المشاريع الاقتصادية والإنمائية والتربوية، لذا يستلزم الأمر إعادة النظر في المنظومة القانونية حتى تتماشى والتحولات الاجتماعية الكبرى، وحتى تواكب تطورات

(1)- Morad Benachenhou, dette extérieure, corruption et responsabilité politique, Alger: Imprimerie Dahleb, 1988, p75.

(2)- عمر صدوق، آراء سياسية وقانونية في بعض قضايا الأزمة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 92.

(3)- طاشمة، المرجع السابق، ص 48.

الشعب وآماله هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد من تغيير القيم الإدارية السائدة بإصلاحات سياسية وإدارية تمكن من تغيير النظام الإداري تغييرا أساسيا وعقلانيا، فلا تنمية إدارية بدون قيم إدارية إنمائية أهمها وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.⁽¹⁾

رابعاً: العامل التكنولوجي

إن التطور العلمي الذي يشهده العالم الحديث في الصناعات التكنولوجية والتي أخذت طابع الابتكار وسهولة التعامل أكثر بشكل ملحوظ على مختلف مجالات الحياة، مما دفع العديد من المنظمات للاهتمام بالتكنولوجيا ومحاولة مواكبة ما يستجد فيها من تطورات تقنية لضمان اقتنائها والاستفادة منها، فالعالم يعيش تحديات حاسمة أعطى عصب الحضارة والتقدم وسط تطورات متسارعة في ظل المعلوماتية والاتصالات، حيث أصبح الجانب الاقتصادي هو الشغل الشاغل لأي شعب من الشعوب يريد أن يواجه عصر العولمة واختراق الثقافات والخصوصيات، وعند الحديث عن الاقتصاد يجب التطرق للإدارة كعلم وواقع عملي، فالإدارة هي التي تستشرف مستقبل المؤسسة وبناء استراتيجيتها بواسطة التكنولوجيا ومتابعة خطتها.

تلخص رهانات العصرية في الجزائر في إدخال التكنولوجيات وتحويل المعرفة والتكوين إلى خدمات نوعية وفعالة لمواكبة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، وذلك لنيل رضا الزبون (المواطن) وبلوغ جودة الخدمة والمنتوج، وكنظرة واعية للدولة الجزائرية بأن عصرية الإدارة العمومية سيكون الباب المؤدي إلى تحديث سياسي وتبني دولة الحق والقانون.⁽²⁾

مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق تقديم الخدمات المختلفة للمرتفقين، في مرحلة اتسمت بتشكيل معالم ومنطلقات توحى بنهاية التعقيدات والمعوقات التي تعترض الخدمة العمومية، فإدخال هذه التكنولوجيا وخاصة الإعلام الآلي بالإدارة أو المرفق العام في الجزائر لم يكن فقط بإدخال الآلية في الأعمال والإجراءات بل افترض الأمر بالضرورة أن تصاحبه جهود لمراجعة وإعادة النظر في الهيكلة والمناهج المتبعة بالمفهوم التقليدي، لتتمكن فعلا من إعطاء أكثر فعالية لهذه التعزيزات التكنولوجية الحديثة وتفترض وتشرط على الخصوص في نفس الوقت بروز عقلية تتناسب مع هذا التزاوج بين

(1) - طاشمة، المرجع السابق، ص 48.

(2) - عبد اللطيف والي، "المرفق العام الإلكتروني لخدمة عمومية فعالة"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 12، العدد 02، سبتمبر 2019، ص 37.

المعرفة والإعلام الآلي، وذلك في ظل الشفافية وحسن سير المرفق العام ويضاف هذا التوجه إلى الجهود المبذولة من قبل والمساعي الحثيثة والإرادة الجادة التي تبنتها الحكومة الجزائرية كرهانات ضرورية جديدة، لاعتقادها بأنها ضرورة حتمية، تم تجسيدها فعلا على أرض الواقع بمباشرة العديد من الإصلاحات كان أبرزها عصرنة العمل الإداري في الإدارة الجزائرية من خلال العديد من المرافق العامة.⁽¹⁾

المطلب الخامس: فعالية الإدارة العامة وعلاقتها بالبيئة التنظيمية

إذا كانت العصرنة بمفهومها الواسع تعني عقلنة التسيير وتكييف أدوات العمل المناسبة لتحقيق أهداف محددة مسبقا⁽²⁾، فإن لجنة إصلاح هيئات ومهام الدولة قد حثت في تقريرها على ضرورة ترشيد تسيير موارد المؤسسات والإدارات العمومية، وتقوية قدرة نشاطها بإدخال معطيات جديدة، ومعايير لقياس أداء (Performance) ومردودية هذه الإدارات⁽³⁾، وعليه فإن هذه الأخيرة مطالبة اليوم بتحقيق هدف أساسي من أهداف العصرنة وهو جعل نشاطها أكثر فعالية وفاعلية.

وإذا كانت الفعالية (efficacité) تعرف بأنها درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة فإن الفاعلية (efficience) تعتبر تلك العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها، بحيث ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة، ولتحقيق هذين الهدفين المتلازمين يجب معرفة أن القدرة التنافسية للدول لها علاقة مباشرة بفعالية مؤسساتها العمومية وأدائها، كما أن التحكم في التكاليف (la maîtrise des couts) يعتبر عاملا أساسيا لتحقيق الفاعلية.

• القدرة التنافسية للدولة مرتبطة بفعالية إدارتها العامة

يعتقد الكثير بأن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري غير معنية بتحقيق الفعالية لانعدام المنافسة، غير أن هذا مفهوم خاطئ والحقيقة غير ذلك، فالمنافسة الدولية أصبحت تمثل واقعا حقيقيا وتحديا استثنائيا للمؤسسات والإدارات العمومية الوطنية والمحلية، وليس فقط في القطاع الإنتاجي والصناعي، ولعل أحسن مثال على ذلك التعليم العالي والبحث العلمي الذي يعتبر سوقا عالميا يتطور بسرعة مذهلة، ويعرف كميدان حيوي منافسة حادة (استقبال الطلبة الأجانب، بيع البرامج التعليمية،

(1) - عبد اللطيف والي، المرجع السابق، ص 28.

(2) - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية وآفاقها في الجزائر في ظل العولمة، (بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه، تخصص القانون العام الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2006)، ص 157.

(3) - Mohamed Cherif Belmihoub, "la réforme administrative en Algérie: innovation proposées et contrainte de mise en œuvre", Forum Euro-Méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques, Tunis, 15-17 Juin 2005, p8.

التعليم عبر الشاشة (télé-enseignement..) تفرض على هذا القطاع إعداد استراتيجيات محكمة تسمح له بالتأقلم والتكيف المستمر مع قواعد المنافسة.⁽¹⁾

وعليه فإن دور المؤسسات والإدارات العمومية في تحقيق التنافسية للبلاد يتزايد كلما تزايدت قدرة المنافسة الدولية، وهذا يتطلب منها أن تكون أكثر فعالية (الجامعات، مراكز التكوين، هيئات الضبط، الهيئات القضائية، قطاع الصحة، ومختلف المرافق العمومية...)، حتى تكون الدولة أكثر استقطابا من الدول الأخرى.

ولقد أثبتت الدراسة التي قام بها البنك العالمي سنة 2002^(*) والمتعلقة بمقارنة حول جودة الهيئات القضائية لـ 109 دولة، أن هذه المقارنة لها الأثر المباشر على الاختيارات الاستثمارية داخل الدول على اعتبار أن العوامل التنافسية لا تؤثر على سلوك بلد ما في مجال الاستثمارات والنشاطات الإنتاجية فحسب، ولكن أيضا على النشاطات المتصلة بالبحث والتنمية حيث تتخذ السلوكيات معيارا لتصنيف كل بلد في التنمية الشاملة.

بالإضافة إلى أن عمليات الضبط، التنظيم والبيروقراطية أصبحت تقاس إلى جانب مقاييس أخرى، على جملة من المعايير منها مبادئ الشرعية (La légalité) والشفافية (La transparence) والديمقراطية (La démocratie).

فتكاليف هذه العمليات مقارنة بالفوائد العائدة في شكل خدمات، يمكن أن تكون عائقا تنافسيا يفوق بكثير عائق الموارد المالية والبنوية بالنسبة للعديد من الدول.

وتجدر الإشارة إلى أن خصوصية بعض المؤسسات والإدارات العمومية وطبيعة نشاطها تفرض عليها ضرورة إعادة النظر بصفة دائمة ومستمرة في القوانين والتنظيمات التي تحكمها، فوجود إدارة الجمارك الجزائرية مثلا في مركز الرهانات التجارية العالمية يجعلها تبحث دائما عن عصنة طرق ومناهج التسيير وفقا لما يتماشى ومحتوى الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، والأخذ بعين الاعتبار التوصيات المقدمة من طرف المؤسسات والمنظمات الدولية المختصة، من أجل تحقيق انطلاقة نوعية في مجال التجارة الدولية.

(1)- La documentation française, **Rapport public, réflexion sur la fonction publique**, Conseil d'état, France, 2003, p250

(*)- تقرير التنمية للبنك العالمي لعام 2002، الذي صنف الجزائر في المرتبة 106 عالميا في مجال التنمية البشرية.

• عقلنة التسيير في الإدارة العامة لتحقيق الفاعلية

إن الدور الذي تلعبه المؤسسات العمومية من الناحية الاقتصادية، سواء على المدى القصير كالتحكم في التكاليف أو على المدى المتوسط من خلال التسيير الرشيد للموارد البشرية، يتطلب ممارسة رقابة فعالة على الموارد العمومية بالاستعانة بهيئات تدقيق مستقلة، وصولاً إلى التحكم أكثر في النفقات وتفاذي التبذير والرشوة ومعاينة مرتكبيها، إلى جانب ضمان المتابعة والتقييم لبرامج النفقات العمومية وإعداد الحصيلة السنوية.

وفي هذا الإطار يعمل مجلس المساعدة والتنمية "CAD" على تقديم خبراته ومساعدته للحكومات فيما يتعلق بإصلاح الإدارات العامة في مختلف المجالات، منها جمع المعطيات حول الأجراء الخياليين والأجور والمساهمة في إعداد البرامج المتعلقة بالإحالة على التقاعد المبكر.⁽¹⁾

كما تشجع قطاع الوظيفة العمومية على تطوير نشاطاته بطريقة تسمح بتقديم خدمات ذات نفع عام بأقل تكلفة، إلى جانب مساعدة الإدارات والمؤسسات العمومية في وضع وتنفيذ برامج إعادة التأهيل لموظفيها (reconversion)، والتمويل المالي.

إن وجود فائض في تعداد المستخدمين وكثرة الأعوان الخياليين والممارسات الإدارية المتعلقة بتخصيص مناصب مالية نظرية دون شغلها يعتبر من أكثر المشاكل التي كانت ومازالت تعاني منها الوظيفة العمومية الجزائرية، والتي تعبر عن عدم التحكم في التقديرات المالية السنوية لا سيما في مجال فتح واستغلال المناصب المالية.

إن جعل الوظيفة العمومية أكثر مهنية واحترافية، يتطلب الاعتماد على مقاربة تقديرية لتعداد المستخدمين والوظائف ضمن منظور يرمي إلى تحسين مستمر لنجاعة نتائجها.

وبهذا الصدد، فإن الجهود التي تبذلها الدولة لتكون لها إدارة متجددة وذات فاعلية، ينبغي تدعيمها بسياسة عقلنة تعداد مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية وضبطها.

وهذا ما حثت عليه تعليمة رئيس الحكومة رقم 2006/02 المؤرخة في 20 أوت 2006، المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية التي جاءت لضبط تعداد مستخدمي قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية، حيث نصت على " أن طلبات فتح المناصب المالية

(1) - مقدم، المرجع السابق، ص 221.

المعبر عنها من مختلف الإدارات العمومية، عند مناقشة الميزانية ستكون محل دراسة مشتركة بين مصالح المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للوظيفة العمومية والوزارة المعنية".⁽¹⁾

• علاقة الإدارة العامة بالأداء

لم يعد مصطلح الأداء (**La Performance**) يقتصر على القطاع الخاص، بل أصبح من أهم مبادئ التسيير في القطاع العمومي، وهذا ما نص عليه قانون المالية الفرنسي المصادق عليه في 01 أوت 2001⁽²⁾، حيث تم اعتماده معيار الأداء في التسيير العمومي، والانتقال من منطق الوسائل (**moyens**) إلى منطق النتائج (**résultats**).

ولقد اعتمدت أغلب الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)⁽³⁾ طريقة الأداء (**La démarche de performance**) في تقييم نشاطها العمومي، وذلك بوضع برامج سنوية للأداء (**PAP**) (**Programme annuel de performance**)، حيث توفر هذه الطريقة أو المنهجية عدة مؤشرات موجهة لقياس فعالية وفاعلية وجودة الإدارات والمرافق العمومية.

واعتماد هذه الدول على طريقة قياس الأداء إنما جاء نتيجة الصعوبات المالية (**Les contraintes budgétaires**) التي عرفتتها تلك الدول في السنوات الأخيرة، مما جعلها تدرج في الوثائق المتعلقة بالمالية والميزانية مجموعة من الأهداف ومؤشرات النتائج (**Indicateurs de Résultats**) تسمح بتقييم فعالية النشاطات الممولة من طرف الدولة، كما خولت أغلب هذه الدول مهمة تحديد ومتابعة الأهداف إلى الوزير المكلف بالمالية.

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تعليمية رئيس الحكومة رقم 2006/02، المؤرخة في: 20/08/2006، المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية، مجموعة المنشائر والتعليمات، المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2006، ص37.

(2) - La documentation française, "l'état en enquête de performance", revue bimensuel, Paris, n°2.907, 2006, p02.

(3) - Ibid, p02.

المبحث الثاني: أساليب التنمية الإدارية في الجزائر بين التشريع والواقع

تأثرت الإدارة الجزائرية بالعوامل التاريخية التي صاحبت مسار تطورها والتي نتج عنها وجود صعوبات و معوقات للأداء الفعال في الجهاز الإداري، وبالرغم من ذلك فإن محاولات الدولة الجزائرية التي بذلتها لإصلاح إدارتها وكان الهدف هو التكيف مع المستجدات و تحقيق الكفاءة والفعالية، ويتطرق هذا المبحث إلى استعراض واقع الجانب التشريعي والقانوني من خلال المجالات المعنية بواقع الإدارة الجزائرية في الفترة الممتدة من الاستقلال إلى غاية 1995 كفترة محددة (المطلب الأول)، ثم التطرق لهذا الجانب بعد سنة 1995 إلى غاية 2019 حسب ما تقتضيه هذه الدراسة، فالتنمية الإدارية تقوم على ثلاثة مقومات أساسية هي: تطوير المنظمات الإدارية (المطلب الثاني)، وتطوير الإجراءات والأساليب (المطلب الثالث)، ثم تنمية الموارد البشرية (المطلب الرابع) ومن خلال هذه العناصر نحاول استعراض واقع وتجربة الجزائر في هذا المجال، وفي المطلب الخامس نتعرض لأهم المؤسسات الاستشارية التي أنشأتها الجزائر في سبيل تحقيق التنمية الإدارية والنهوض بمختلف المؤسسات العمومية والمرافق العامة.

المطلب الأول: أساليب التنمية الإدارية قبل سنة 1995

تميزت الفترة الأولى لجزائر ما بعد الاستقلال بعدة أطر قانونية وتشريعية مست مسار تطور الإدارة العامة من خلال الجوانب التالية:

أولاً: تطوير المنظمات الإدارية

1- التفويض للتوقيع والمصادقة

يرتبط التفويض الإداري بمسالة العمل على التخفيف من المركزية الإدارية، ويتم ذلك بتوسيع نطاق التفويض في الاختصاص مع تقرير مبدأ القيادة الجماعية لمنع فرض سلطة الرؤساء الإداريين وتشجيع المجالس الشعبية المحلية المنتخبة على الإسهام بدورها في محاربة البيروقراطية الهجينة، وإعادة النظر في التنظيم الهيكلي للإدارة المحلية وطرق تسييرها، وبما أن مرفق الحالة المدنية من أكثر المرافق احتكاكا بالمواطن فقد حظي بمعالجة قانونية وذلك بموجب الأمر الرئاسي رقم: 20/70، المتعلق بالحالة المدنية، حيث أشارت المادة الأولى إلى أن ضابط الحالة المدنية هم رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه وفي الخارج رؤساء البعثات الدبلوماسية المشرفون على دائرة قنصلية ورؤساء المراكز القنصلية، وأعطت المادة الثانية منه لرئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت مسؤوليته إمكانية

التفويض على عون بلدية آخر أو عدة أعوان يكونون قائمين بوظائف دائمة وبالغين على الأقل 21 سنة، المهام التي يمارسها كضابط للحالة المدنية.⁽¹⁾

وبتاريخ 1987/11/30 نتج عن فحص الحكومة لملف البيروقراطية أربع تعليمات أدرج تطبيق بعضها على المدى المتوسط وبعضها الآخر بطريقة استعجاليه كتوسيع التفويض على مستوى البلديات والولايات حتى لا تبقى الوثائق والملفات مجمدة في حالة غياب السلطة المختصة والمؤهلة للإمضاء، إلغاء وثيقة للمتقنين للخارج لتسهيل الحق في التنقل باعتباره حقا دستوريا.⁽²⁾

2- تحيين النصوص القانونية المتعلقة بالمرافق العامة

حيث أن أول نص قانوني يخص الخدمة العامة والمرفق العام كان صدور المرسوم 64-344 المؤرخ في: 02 ديسمبر 1964 المتعلق باختصاصات وزير الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية⁽³⁾، ثم تلاه القرار المؤرخ في: 17/05/1966 الذي بموجبه أحدث مكتب مركزي للتنظيم بوزارة الداخلية ويضطلع هذا الأخير بعدة مهام منها: تطوير تقنيات التنظيم وتبسيط العمل في الإدارات والمصالح التابعة للدولة، تنشيط الدروس التي ترمي إلى تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية، التنسيق مع الوزارات فيما بينها، تنظيم دورات لتحسين معارف الموظفين.

ويعتبر المرسوم رقم: 82-199 المؤرخ في: 05 يونيو 1982 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري أهم نص يصدر لحد هذه المرحلة في مسألة معالجة النقطة المتعلقة بتبسيط الإجراءات الإدارية من خلال استحداثه لمديرية خاصة بالتبسيط الإداري.⁽⁴⁾

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر التنفيذي 20-70، المؤرخ في: 27 فيفري 1970، المتعلق بالحالة المدنية المعدل والمتمم بالقانون رقم: 14-08 المؤرخ في: 09 اوت 2014، المتضمن قانون الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 21، المؤرخة في: 27 فيفري 1970.

(2) - سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، (رسالة دكتوراه في القانون العام، الجزائر، كلية الحقوق بن عكنون 2009/2010)، ص 163.

(3) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 64/333، المؤرخ في: 02/12/1964، المتعلق باختصاصات وزير الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 55، المؤرخة في: 02/12/1964، ص 864.

(4) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 82/199، المؤرخ في: 05/06/1982، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخة في: 08/06/1982، ص 170.

وبموجب المرسوم رقم: 83-641⁽¹⁾ أحدثت لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وهي عبارة عن هيئة استشارية للتفكير والدراسة والبحث تكلف على الخصوص بتحديد مقاييس التنظيم والعمل في مصالح الدولة وتسهر على احترام ذلك، ومن بين المهام الموكلة لهذه اللجنة:

- تحسين الظروف العامة لتنظيم المصالح العامة للدولة،
- تحقيق فعالية أكثر في لا مركزية أعمال الدولة،
- إعداد تصميم لتنظيم الإدارات المركزية التابعة للدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية والسهر على تخفيف هيكلها،
- تحسين الاتصالات بين الإدارات والمتعاملين معها من خلال تبسيط الإجراءات وتنظيم أعمال أعوانها تنظيمًا حسنًا.

غير أن أهم نص قانوني اهتم بموضوع إصلاح الخدمة العمومية بصفة عامة وبموضوع تبسيط الإجراءات هو على وجه الخصوص المرسوم رقم: 88-131 المؤرخ في: 4 يوليو 1988 الذي ينظم علاقة الإدارة بالمواطن⁽²⁾، تكمن أهمية هذا المرسوم في كونه جاء لتحقيق حماية أكثر لحقوق وحرريات المواطن في إطار علاقاته بمحيطه الإداري من جهة، ومن جهة أخرى تذكير الإدارة بالتزاماتها اتجاه المواطن، حيث ألزم المرسوم الإدارة على السهر على تكييف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين.

ثانياً: تطوير الإجراءات والأساليب

وقد حظي موضوع تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية في الجزائر بعناية قانونية منذ الاستقلال حيث كان المرسوم رقم: 64-344 المؤرخ في: 02 ديسمبر 1964 أول نص مؤطر لهذا الجانب، والذي ينص على تخفيف الجهاز الإداري للدولة وتحسين سيره، ثم تلاه القرار المؤرخ في: 17/05/1966 الذي أحدث مكتب مركزي للتنظيم بوزارة الداخلية المكلفة بالإصلاح الإداري، حيث

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 83-641، المؤرخ في 15/11/1983، المتضمن إحداث اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 08/11/1983، ص 19.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 88/131، المؤرخ في 4 جوان 1988، المنضم لعلاقة الإدارة بالمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 27، المؤرخة في 27/02/1988، ص 452.

نصت المادة الثانية منه على أن يكلف مكتب التنظيم بتطوير تقنيات التنظيم وتبسيط العمل في الإدارات والمصالح التابعة للدولة.

ويظهر ذلك بصورة واضحة في مجال الاستثمار الخارجي، حيث أن مظاهر الروتين والبطء والتعقيد غالبا ما تؤثر على المستثمرين ومبادراتهم ويحول دون تشجيعهم على الاستثمار بسبب الإجراءات الإدارية الطويلة التي تقف أمامهم.⁽¹⁾

ثالثا: تنمية الموارد البشرية

وينبغي الإشارة إلى أن المشرع الجزائري لم يستعمل مصطلحي التنمية والصيانة أو المحافظة، بل أشار ضمنا إلى مضمونها فيما يتعلق بالتكوين وتنظيم الحياة المهنية من جهة، وما يتعلق بالحماية الاجتماعية والخدمات الاجتماعية والعطل وفترات الراحة من جهة أخرى، وقد أخذ المشرع الجزائري على عاتقه تنمية الموارد البشرية من خلال تكوين الموظفين وتنظيم حياتهم المهنية وفق إجراءات المرسوم 85-59⁽²⁾ وباقي المراسيم السارية المفعول والصادرة قبل سنة 1985.

وسنحاول التطرق إلى تطور التكوين الإداري في الجزائر من الناحية القانونية بداية من القانون الأساسي للتوظيف العمومي الذي تم إقراره في: 02 جوان 1966 إلى غاية 1996 تاريخ صدور المرسوم المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

• القانون الأساسي للتوظيف العمومي (1966)

عملية إصدار القانون الأساسي للتوظيف العمومي كان بمثابة المحاولة من طرف المشرع الجزائري لتنظيم الحياة المهنية للموظفين داخل الإدارة العمومية، الذي حدد معالم ومهام الوظيفة العمومية في الجزائر القائمة على أساس نمط البيئة المغلقة "نظام الحياة المهنية" ولم يتطرق هذا القانون إلى التكوين المتواصل إلا وفق مادتين هما (22 و 32).⁽³⁾

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم: 16-09 المؤرخ في: 03 أوت 2016، المتعلق بتنمية الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في: 03 أوت 2016، ص 18.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 85-59، المؤرخ في: 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، المؤرخة في: 24/03/1985، ص 333.

(3) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر رقم: 66-133، المؤرخ في: 2 جوان 1966، المتضمن القانون العام للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 45، المؤرخة في: 8 جوان 1966، ص 58.

• المرسوم المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين للموظفين (1969)

لقد جاء هذا المرسوم تطبيقاً لأحكام المادة 22 من الأمر (66-133) المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي، وقد عمل هذا المرسوم أساساً على⁽¹⁾:

- تحديد أهداف التكوين أثناء الخدمة،

- تحديد طرق تنظيمه،

- تحديد الإجراءات المترتبة عنه،

• القانون الأساسي للعامل والمراسيم المرفقة له،

أ- القانون الأساسي العام للعمل:

خلافاً للقانون الأساسي للوظيفة العمومي، القانون الأساسي للعمل من الناحية الشكلية خصص لعملية التكوين المتواصل فصلاً كاملاً متضمناً تسعة (09) مواد، والشيء الإضافي فيه أن مختلف إجراءاته تنطبق على مختلف الهيئات المستخدمة مهما كانت طبيعتها القانونية، ووفقاً لهذا القانون التكوين ما هو إلا أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعامل، وضمان التنمية الاقتصادية للبلاد، بالتالي فهو عملية ملزمة وذات فائدة وطنية تفرض على العامل والمؤسسة المستخدمة والدولة، كما أنه وسيلة للتنمية المستمرة للقوى البشرية.⁽²⁾

ب- المرسوم المتعلق بتنظيم التكوين المهني (1982)

امتداداً لما جاء به القانون العام للعامل لا سيما المادتين 171-179 منه، جاء هذا المرسوم لتحديد كفاءات تنظيم التكوين المهني في المؤسسة وتمويله، وتنطبق أحكام هذا المرسوم على كل المؤسسات التي يساوي أو يفوق عددها العشرين (20) شخصاً، مهما كانت وضعيتها القانونية وقطاع عملها، وأهم النقاط التي احتواها هذا المرسوم ما يلي:

- أهداف التكوين المهني

- أشكال التكوين المهني

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم: 69-52، المؤرخ في: 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 49، المؤرخة في: 20 ماي 1969، ص 496.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم: 78-12، المؤرخ في: 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32، المؤرخة في: 08 أوت 1978، ص 724.

-كيفية تنظيم وتنفيذ أعمال التكوين المهني

- تدعيم الدولة لأشكال التكوين المهني

ج-القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية

يعتبر المرسوم رقم 85-59 النص الرئيسي الذي ينظم سير موظفي الإدارة سواء على المستوى المركزي أو المحلي، حيث تنص المادة 52 من هذا المرسوم على:

"كبدأ عام أنه بغية تحسين المصالح العمومية، وضمان الترقية الداخلية للموظفين يتعين على الإدارات العمومية⁽¹⁾ أن تقوم بـ:

- تولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية،
- تضمن ترقية العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها،
- تنجز أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية".

د-الإطار القانوني الجديد

في إطار الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي تعرفها البلاد، لم تتحدد معالم التكوين على مستوى الإدارة العمومية بصفة واضحة، إلا في غضون سنة 1996، حيث أنها بقيت مجمدة أو شبه غائبة منذ 11 سنة (تاريخ صدور المرسوم 85-58)، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، المؤرخ في: 23 مارس 1985.

بصدور مرسوم 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وضع المشرع الجزائري حدا للفراغ القانوني في مجال التكوين وفتح آفاق جديدة لهذه العملية، وقد عمل هذا المرسوم على تحديد مختلف عمليات التكوين الممكنة على مستوى الإدارة العمومية⁽²⁾ على النحو التالي:

1. التكوين المتخصص
2. تحسين المستوى
3. تجديد المعلومات

(1)- انظر المرسوم رقم: 85-59، المؤرخ في: 23 مارس 1985.

(2)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم: 96-92، المؤرخ في: 3 مارس 1996، المتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، المؤرخة في 6 مارس 1996، ص 5.

المطلب الثاني: تطوير المنظمات الإدارية Organizational Development

إن عمليات تطوير المنظمات الإدارية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي وأهميته وإبعاده، لأنه من الصعب البحث في الأنشطة والعمليات الإدارية وتطويرها أو تنميتها من دونه، حيث يعتبر الإطار الذي يجمع كل الأنشطة الإدارية، فالإدارة الناجحة تحتاج إلى هيكل تنظيمي واضح يبين فيه المستويات الإدارية والتدرج الهرمي للسلطة والمهام والواجبات وكذا الموارد البشرية، لأنها الأسس التي تعتمد عليها كل النشاطات الإدارية بما فيها القرارات والاتصالات الإدارية، فالهيكل التنظيمي هو ذلك الإطار في المنظمة الذي تتوقف عليه عملية توزيع مسؤوليات وواجبات العمليات الإدارية، إضافة إلى ما يتضمنه من معدات وإجراءات يتم استخدامها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار.⁽¹⁾

وبغية تحسين أداء المرافق العمومية كان لابد من مباشرة مجموعة من الإصلاحات أو ما يعرف بالتدابير المتخذة قصد تأهيل الخدمة العمومية، وهذه الأخيرة التي تشمل مجموعة الإجراءات العملية المتخذة التي تدخل في السياق الملائم الذي يتبعه إرساء المؤسسات الديمقراطية والطلب الملح من طرف المواطنين على خدمات عمومية ومرافق ذات جودة، فالتزامات الإدارة بما يعرف بالأداء الإداري في معاملة المواطن وفي تقديم الخدمات العمومية يعتبر كمعيار ومؤشر لجودة هذه الخدمات وطبيعة المرفق العمومي.

إن الإصلاح الإداري للمرفق العام في حقيقة الأمر يهدف إلى إرساء الدولة الجزائرية على أسس جديدة استجابة للمقتضيات الجديدة التي تفرضها التحولات السياسية والاقتصادية التي تشهدها الجزائر، وفي سبيل تحقيق التنمية الإدارية وتطوير الإدارة العمومية بادرت الجزائر إلى جملة من التدابير الرامية إلى النهوض بالإدارة العامة فيما يتعلق بجانب الهياكل والمؤسسات إلى ما يلي:

أولاً: إعادة تكييف المرافق العامة والهياكل الإدارية

لقد شكلت هذه النقطة تحولا جذريا في المهام بين الإدارة المركزية والإدارة الإقليمية مما سيعطي نجاعة أكثر لنشاط المرافق العامة وهذا من أجل التوزيع الدقيق للصلاحيات دون تداخل المصالح لإضفاء مرونة وسرعة في الخدمة وكذا نشاط المرفق العام، فالمجتمع الجزائري يعرف تحولات جوهرية وبالتالي فإن عملية إحداث إصلاح في هياكل التنظيم للجهاز الإداري عملية تفرضها طبيعة المرحلة التي تعيشها البلاد.

(1) - موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص67.

وقد أشارت التعليمات الرئاسية رقم: 10 الصادرة عن رئاسة الجمهورية في 1996 والمتعلقة بتحسين المرفق العام أن المؤسسات التي هي أصلا في خدمة المواطن تعاني من بعض الاختلالات، وقد أكدت التعليمات من جهة أخرى على أنه يجب أن ينصب عمل السلطات العمومية إلى التركيز تماما وبفعالية على هذه الفضاءات المهملة عمدا أو تهاونا، وأن تحظى بالأسبقية المطلقة نظرا للأضرار والعواقب الوخيمة التي قد تتجم بالتأكد عن السلوكات التقديرية لبعض الموظفين بالمصالح العمومية إزاء المواطنين.

وبالتالي فقد تم إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها وهي هيئة استشارية لدى رئاسة الجمهورية، وقد تم تعيين أعضاء ذوي كفاءات ومؤهلات عالية كما زودها بإمكانية الحصول على كل المعلومات الكفيلة في مساعدتها على العمل حتى إن استدعى الأمر دعوة خبير أو مستشار للاستفادة منه بهدف إصلاح هياكل الدولة ومهامها وإقامة علاقات جديدة بين الإدارة والمواطن ولا سيما على مستوى إعادة الثقة بينهما.⁽¹⁾

كما إن إعادة هيكلة مفهوم اللامركزية وتدعيمه بالاستقلال المالي، وكذا إعادة النظر في طرق التسيير الجديدة وتحديث وسائل الإدارة ومناهج عملها عن طريق إنشاء سبل للاتصال والحوار وغرس ثقافة الإعلام وفتح المجال أمام المرتفقين للمشاورة في تسيير شؤونهم لتكريس الشفافية على مستوى كل أعمال المرفق العام، هي ضرورة حتمية تملبها المقتضيات الحديثة في إدارة الشأن العام، حيث أقر **مخطط عمل الحكومة في ماي 2014** الآليات الرامية لتحسين الخدمة العمومية، أو ما يعرف بالهياكل أي الجانب المؤسساتي في الإصلاح، وجانب آخر يركز على المضمون ويستهدف بالدرجة الأولى مكافحة ظاهرة البيروقراطية، والتي لا طالما شكلت أزمة حقيقية في الإدارة الجزائرية ككل والمرفق على وجه الخصوص، إذ كانت هي الهدف الأساسي من إصلاح الخدمة العمومية.⁽²⁾

رغم الجهود المبذولة التي قامت بها الدولة الجزائرية في تدعيم سياسة انفتاح الإدارة على محيطها الداخلي والخارجي لتجاوز أزمة التواصل التي تتخبط فيها المرافق العمومية وتقريبها من المواطن أكثر فأكثر، إلا أن تأثير هذه الإجراءات يبقى محدودا نظرا للطبيعة البنيوية من جهة والآليات التدبيرية ذات الطابع البيروقراطي والمركزية المفرطة هذه الأخيرة التي كانت تشكل في السابق ضرورة أساسية وحصانة لوحدة الدولة واستمراريتها فإنه لم يبق لبقائها أي مبرر اليوم، ولم تعد

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مخطط عمل الحكومة**، مصالح رئيس الحكومة، جويلية 2002، ص 27.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مخطط عمل الحكومة**، مصالح الوزير الأول، ماي 2014، ص 24.

تستجيب لحاجيات المواطن، ذلك أن انتشار المركزية المفرطة في المرافق العامة يؤدي إلى فقدانها مصداقيتها مما يؤدي إلى تفاوت يدفع إلى انفصال بين المواطن والإدارة، وذلك نتيجة نقص المعلومات لدى متخذي القرار على المستوى المركزي، هذه المعلومات غالبا ما تكون بعيدة عن الحقيقة ولا تعطي نظرة كاملة عن واقع الأفراد وقد تبرز المركزية في شكل تجمع لسلطة اتخاذ القرار بين وزارات أو على المستوى الداخلي لكل وزارة بين السلطة المركزية والجماعات المحلية.⁽¹⁾

ثانيا: تحديث وسائل الاتصال وآليات الرقابة لسير المرفق العام

1- تحسين استقبال المواطنين وإرشادهم: من المواضيع الأساسية المندرجة في إطار تحديث الإدارة العامة بالجزائر، فعملية الاستقبال تعكس الاتصال الأولي للمرتفقين مع الإدارة والتي تمتد من لحظة دخول المرتفقين إلى الإدارة إلى غاية خروجهم منها، وتعد من الوظائف التي يتعين الاعتناء بها من قبل الإدارة سعيا إلى توجيه المرتفقين وإرشادهم إلى مختلف المصالح التابعة لنفس الهيئة وتقديم المعلومات اللازمة لهم، حيث أشارت التعليمية المؤرخة في: 2013/10/20، إلى العناصر التي يشملها تحسين الخدمة العمومية وهي: (تحسين استقبال المواطنين، تخفيف الإجراءات الإدارية، التكفل الفعلي بشكاوي المواطنين)، وفي نفس السياق فقد حث المنشور الوزاري رقم: 2102، المؤرخ في: 14 نوفمبر 2014 على تعزيز نشاط المرفق العام المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرفق العام، وتحسين ظروف استقبال المواطنين بالسهر على ما يلي⁽²⁾:

- تهيئة وتجهيز قاعات الانتظار وفضاءات الاستقبال بصفة لائقة،
- احترام برنامج المقابلات من قبل المسؤولين المعنيين،
- تجنب تفويض المقابلات لمسؤولين آخرين كلما أمكن ذلك ومنع توكيل المرؤوسين للقيام بها مهما كانت الأسباب والظروف،
- منع اللجوء إلى أعوان الوقاية والأمن لتولي مهام الاستقبال والتوجيه،
- تعيين أعوان مؤهلين للاستقبال.

2- آليات الرقابة في الإدارة العامة: فتتعدد بين رقابة تشريعية أو سياسية يمارسها البرلمان ورقابة قضائية تمارسها المحاكم ورقابة إدارية تمارسها السلطات المركزية في الوصاية، ورقابة ذاتية تمارسها

(1) - ميلود قاسم، "علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمنة ومحاولات الإصلاح"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 5، 2011، ص 45.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المنشور الوزاري رقم 2102، المؤرخ في 14 نوفمبر 2014، المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية.

الإدارة العمومية التي تمارسها على نفسها، وما يهمنها في هذا الصدد هو الرقابة والمتابعة على نشاط المرافق العامة، أو ما يسمى بالرقابة الذاتية من قبل الرؤساء الإداريين وذلك من أجل مطابقة أعمال الإدارة العمومية لمقتضيات النصوص القانونية المنظمة للعمل والتأكد من تنفيذ الأعمال وفق المعايير المحددة، كما أن تحديث الرقابة الإدارية أصبح حالياً هدف إلى إشاعة روح الابتكار وترشيد الإدارة العامة.

وتتمة لما جاء به المنشور الوزاري رقم: 2102 المؤرخ في: 2012/11/14، المتضمن تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية⁽¹⁾، الذي أنشأ بنية وضع تحت تصرف الوالي والوالي المنتدب، رؤساء الدوائر ورؤساء المجالس الشعبية البلدية بمتابعة تظلمات وطلبات مستعملي المرافق العمومية والتكفل بها، حيث يهدف هذا الإجراء إلى إعطاء مصادقية أكبر لأعمال الدولة والجماعات المحلية، وكذا تفعيل ميكانيزمات وظيفية لأجل التكفل بتظلمات المواطنين وبفعالية، وقد أكد المنشور الوزاري السالف الذكر على أن تأخذ كافة التدابير التصحيحية اللازمة لمعالجة النقائص المسجلة والتي بدورها يجب تقييمها بصفة دورية، لاسيما وضعية وتنفيذ القرارات المتخذة ودراسة آثارها، وذلك بجعل النظام الرقابي قادراً على كشف الانحرافات الهامة حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

ثالثاً: تحيين النصوص القانونية المتعلقة بالمرافق العامة

تعد النصوص القانونية المرجع الرسمي في تسيير المرافق وكذا القوانين والمنشورات الوزارية التي تضبط أبعديات الخدمة العمومية، حيث أن العمل على تحيينها من فترة إلى أخرى يضيف نشاط على المرافق العمومية ويجعلها أكثر قابلية للتطبيق مما يسهل على المرتفقين التكيف بسهولة مع أي تشريع أو قرار يخص تحسين الخدمة العمومية، وفي هذا السياق نجد أن الجزائر أولت عناية لهذا الجانب القانوني منذ الاستقلال وسنحاول من خلال هذا العنصر استعراض بعض النصوص القانونية منذ الاستقلال على سبيل الذكر لا الحصر.

ومع التعديل الحكومي لسنة 1996 أنشأ منصب وزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية⁽²⁾، وجاء المرسوم 96-212 ليحدد صلاحيات الوزير المنتدب

(1) - انظر الملحق (رقم 01).

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 96-01، المؤرخ في: 05 يناير 1996، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 25، المؤرخة في: 11/01/1996، ص 17.

وبحسب المرسوم دائما يقترح الوزير المنتدب في إطار السياسة العامة للحكومة وبرنامج عملها، عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري والوظيفة العامة، وذلك من خلال دراسة وتحضير والاقتراح بالتشاور مع الوزراء المعنيين القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية وتسييرها من أجل تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات المواطنين، وذلك من خلال اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحقيق نجاعة الإدارة العمومية، كذلك دراسة واقتراح كل التدابير الرامية إلى ضبط المقاييس والإجراءات الإدارية، كما يقوم بالتشاور مع الوزراء المعنيين باقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تثمين العمل الإداري وتحسين مردوبيته وترقية الثقافة الإدارية.⁽¹⁾

- بتاريخ 17 جويلية 1997 صدرت التعليمات 43 عن رئيس الحكومة، ومما جاء فيها أنه في إطار تنفيذ عمل الحكومة والرامي إلى ترقية الخدمة العمومية واستقبال الجمهور وتوجيههم فإنه سيتم إنشاء لجنة وزارية مشتركة للتنسيق وضعت تحت سلطة الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية هذا على المستوى المركزي، أما محليا فقد كلفت مفتشيات الوظيفة العامة بمتابعة تنفيذ هذه البرامج بالتنسيق مع الهياكل غير الممركزة، وقد أكدت هذه التعليمات على أنه يقترن ترقية المرافق العمومية وتحسينها باتخاذ مجموعة من التدابير أهمها⁽²⁾:

- تنظيم استقبال المواطنين في كنف الاحترام واللباقة،
- توجيه مستعملي المرفق العمومي بوضع هياكل خاصة ومستخدمين مؤهلين، وبما يكفل استقبالا لأكبر عدد ممكن من المواطنين في اقصر الآجال وفي أحسن الظروف،
- تعديل عمل المرافق العمومية بما يمكن المستعملين من الحصول على الخدمات المطلوبة من هذه المرافق بكيفية ميسورة،
- إعلام الجمهور بالخدمات المقدمة وبالإجراءات التنظيمية الخاصة بها،

(1)- انظر المادة 2، 3 من المرسوم التنفيذي رقم: 212/96 المؤرخ في 15 يوليو 1996، المتضمن صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في: 16/06/1996، ص 19.

(2)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليمات الوزارية رقم: 43 المؤرخة في: 17 جويلية 1997، المتضمنة الكيفيات التنفيذية لمتابعة عملية تحسين المرافق العمومية.

- التكفل بتطلعات المواطنين ودراساتها في ظل الاحترام الصارم للحقوق والالتزامات وفي أقصر الأجل،
- إقامة آليات ووسائل كفيلة بدراسة حاجيات المرتفقين والوقوف على توجهات الرأي العام واتجاهاته وتعزيز القرارات المتخذة على هذا الأساس.
- وبموجب المرسوم رقم 82-2000⁽¹⁾، والذي يحدد عدد المستشارين التقنيين والمكلفين بمهمة ومهام في كتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، فمن بين المستشارين نجد مكلف بمهام دراسة المعلومات المتعلقة بالوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وإعدادها ونشرها.
- وبموجب المرسوم الرئاسي 372-2000 استحدثت لجنة إصلاح هيكل الدولة تحت السلطة السامية لرئيس الدولة، وكلفت اللجنة في إطار مقاربة شاملة ومنسجمة ومنسقة بتحليل وتقييم كافة جوانب تنظيم الدولة وسيرها، كما كلفت باقتراح الإصلاحات المواتية لذلك.⁽²⁾
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 أفريل 2003⁽³⁾ نجد تقريبا نفس المعالجة القانونية السابقة تتكرر، حيث تطرق المرسوم عند تحديده لمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري والموضوعة تحت سلطة رئيس الحكومة إلى تكليفها بمجموعة من الصلاحيات منها:
 - اقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين نجاعة المرافق العمومية،
 - ترقية كل عمل من شأنه تكييف الخدمات العمومية مع تطوير مهام الدولة
 - دراسة كل تدبير يرمي إلى ضبط الشكليات والإجراءات الإدارية وتبسيطها واقتراح ذلك
 - دراسة كل تدبير من شأنه تثمين العمل الإداري وتحسين مردوده، وترقية ثقافة الخدمة العمومية،
 - العمل على ترقية المناهج والتقنيات العصرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 82/2000، المؤرخ في: 03 يونيو 1982، المحدد لعدد المستشارين التقنيين والمكلفين بمهمة ومهام في كتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخة في: 08/06/1982، ص 1666.

² - انظر المواد 1، 2 من المرسوم الرئاسي رقم: 372/2000، المؤرخ في: 22/11/2000، المتضمن إحداث اللجنة الوطنية لإصلاح مهام وهيكل الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 71، المؤرخة في: 26/11/2000، ص 760.

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-192، المؤرخ في: 28/04/2003، المحدد لمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 50، المؤرخة في: 12/10/2003، ص 218.

التعليمية الوزارية رقم: 2011/1599 صدرت هذه التعليمية تنفيذا للتعليمات المسندة من طرف رئيس الجمهورية خلال اجتماع مجلس الوزراء والمتعلقة بسهر الحكومة على تحسين أداء الخدمة العمومية، وتضمنت هذه التعليمية الوزارية النص على العديد من الإجراءات الهادفة إلى إقامة الانضباط في علاقة الخدمة التي تربط الإدارة بمستعملي المرفق العام.⁽¹⁾

- التعليمية الصادرة عن الوزير الأول بتاريخ 20 أكتوبر 2013، التي ذهبت إلى تحديد جملة من التدابير الملموسة والفورية من أجل تحسين الخدمة العمومية وسير المرفق العام والتي أكدت على ما يلي⁽²⁾:

- تحسين استقبال المواطنين،

- تخفيف الإجراءات الإدارية،

- التكفل الفعلي بشكاوي المواطنين،

وما يلاحظ على هذه التعليمية أنها كرست المبادئ الجديدة لتسيير المرفق العام ومنها مبدأ الشفافية وجودة المرفق العام، حيث من بين ما جاء فيها: "تجسيد الهدف المتمثل في الشروع في إصلاح حقيقي للخدمة العمومية يقتضي انبعاث ثقافة جديدة داخل هياكل الدولة وفروعها الإدارية والاقتصادية، إن المبادئ التي يقوم عليها هذا التصور المتجدد للخدمة العمومية يجب أن يتمثل في المساواة أمام القانون والحياد والاستمرارية والشفافية والفعالية وأخلاقه المرفق العمومي".

هذا بصفة عامة بعض النصوص القانونية التي تناولت مختلف الجوانب المتعلقة بالخدمة العمومية والإجراءات المختلفة مرتبطة بالمرافق العمومية، والتي تميزت بكونها معالجة قانونية مكثفة انعكست بطريقة سلبية، نتيجة لما يمكن أن يشكله تعارض النصوص القانونية أحيانا على أداء المرفق العام، والهدف من وراء كل هذا كله أن هذه المعالجة القانونية المكثفة يجب أن تكون مشجعة بالشكل اللازم للحصول على خدمة ذات نوعية.

(1)- انظر الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية،

<http://www.interieur.gov.dz/Dynamics /FRMLTEM.ASPX ?html=10540 &s=38>

تم تصفح الموقع يوم: 2018/02/15.

(2)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليمية الوزارية رقم: 321، المؤرخة في: 20 أكتوبر 2013، المتضمنة تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن. (انظر الملحق رقم 02).

رابعاً: ترشيد المؤسسات العمومية

تبنى اغلب المتخصصين أفكار الحكم الراشد والأخذ بها كمرجع أو كأرضية للإصلاحات مما يساعد على تطوير وعصرنه الإدارة العمومية وتوفير مرفق عام فعال ونشيط بإمكانه تقديم خدمات رفيعة المستوى بطريقة شفافة تراعي مبدأ المساواة أمام المرفق العام، فالسياسة الرشيدة تعتبر احد مرتكزات الديمقراطية، وقد استعملت قديماً في الأدبيات السياسية الإسلامية، ثم بعد ذلك ظهرت في بعض المنظمات التابعة لهيئة الأمم المتحدة وقدمها البنك العالمي سنة 1997 كتوصية باعتبارها أسلوب فعال لممارسة السلطة السياسية والاقتصادية على أكمل وجه.⁽¹⁾

ويقصد بالحكم الراشد حسب تعريف البنك العالمي سنة 1997: "الطريقة الخاصة بإدارة وممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية قصد تسيير أحسن للشؤون العمومية".
والحكم الراشد يقوم على عدة أبعاد ومقومات تتمحور في⁽²⁾:

- البعد السياسي ويركز على طبيعة السلطة السياسية ومدى شرعيتها وتمثيلها،
- أما البعد التقني فهو يقوم على عمل الإدارة العامة ومدى كفاءتها وفعاليتها،

وقد تبنت الجزائر مجموعة من الإصلاحات في شتى المجالات بهدف تدعيم أسس ومبادئ الديمقراطية التساهمية والتشاركية وكذلك أسس الحكم الراشد لتحسين علاقة الإدارة مع المواطن مع تكريس مبدأ الشفافية في جميع معاملاتها والفعالية في تسيير شؤونها⁽³⁾، فقد لجأ للمشرع الجزائري إلى الحكم الراشد في عدة مجالات وعلى سبيل المثال نجد النص القانوني 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في المادة الثانية منه ينص على أن الحكم الراشد هو ذلك النوع من الحكم الذي تهتم فيه الإدارة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية، كما جاء أيضا في قانون الولاية 07-12 المؤرخ في: 21 فيفري المادة 37 منه تنص على أن أي عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي يوجه سؤال كتابي لأي مدير أو مسؤول من مديري أو مسؤولي المصالح أو المديرات

(1)- فريدة حمودي، "الحكم الراشد وتجسيد دولة القانون"، الملتقى الدولي الرابع الموسوم بدولة القانون تجربة الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي سنة 2018، ص 02.

(2)- محمد غربي، "الديمقراطية والحكم الراشد، رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية دفاثر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 2010، عدد خاص، 2010، ص 43.

(3)- المرجع نفسه، ص 45.

غير الممركزة للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في إقليم الولاية، فالأسئلة الكتابية ترفع من قيمة المجلس الشعبي الولائي وتعزز فكرة الرقابة الشعبية.⁽¹⁾

إذن فالحكم الراشد يلعب دورا هاما في تطوير الإدارة العامة في الجزائر رغم العراقيل التي تواجهها كضعف قدرات النظام السياسي في التحكم في ظاهرة الفساد وعدم فعالية المؤسسات الحكومية وعدم تمتعها بالاستقلالية الكافية، الأمر الذي انعكس على نوعية التشريعات ونوعية الخدمات، إضافة إلى ذلك أن المواطن لا يتمتع بثقافة تنظيمية راقية تساعدهم على النشاط المنظم في إطار اجتماعي يتمشى مع حاجيات المجتمع والدولة.

المطلب الثالث: تطوير الإجراءات والأساليب Methods and Procedures of Development

يتطلب تنمية وتطوير الوسائل والإجراءات الإدارية القيام بالدراسات المسحية للواقع التنظيمي قبل ظهور المؤشرات الدالة على وجود عيوب أو مشاكل، فدراسة الواقع التنظيمي تعتبر من العمليات الأساسية لتحديد أوجه الضعف والقصور في المنظمة الإدارية، فللتعرف عن أسباب التراجع وجب القيام بمراجعة شاملة لكل العمليات الإدارية والسياسات التشغيلية والتوظيفية في المنظمة، إضافة إلى التجديد المستمر للبناء التنظيمي وتطويره والعمل على تنميته، حيث يتطلب ضرورة استخدام أنظمة وأساليب تتوفر فيها درجة عالية من المرونة في الهيكل التنظيمية والأنشطة الإدارية، فمن أهم مقومات المنظمات الإدارية الحديثة هو الاعتماد على المعايير العلمية من تخصص وتوزيع للموارد البشرية، وتحديد أولويات الإنفاق المالي، بالإضافة إلى توفير المناخ التنظيمي السليم وتحقيق الرضا الوظيفي، وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد العاملين حول التنظيم وأهدافه.⁽²⁾

وفي هذا الصدد وبغية تطوير الإجراءات والأساليب الذي يعتبر من أسس التنمية الإدارية فإن الجزائر قد بادرت إلى عدة إجراءات منها:

أولا: تبسيط الإجراءات الإدارية

أكد أن عصرنة عمل المرافق العامة يرتكز أساسا على قيام نصوص قانونية، إجراءات إدارية يسيرة التطبيق، تمكن المرتفقين من تلبية حاجياتهم بعيدا عن التعقيد والبطء والروتين والبيروقراطية بمفهومها السلبي، ومن هنا تأتي أهمية العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية، لاسيما وأنها من أهم

(1) - سعاد طيبي عمروش، "مكانة الحكم الراشد في ظل الإصلاحات السياسية إصلاح قانون الولاية كنموذج 07-12"، مجلة صوت القانون، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، العدد 07، الجزء الأول، سنة 2017، ص 11.

(2) - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 68.

مشاكل التواصل الإداري في الجزائر، فهي ترجع بالأساس إلى ظاهرة تعقيد النظام الإداري وشكلياته المفرطة، بحيث يبذل المرتفق جهدا كبيرا للحصول على الخدمة المنشودة بفعل تعقيد الأجهزة البيروقراطية، مما يؤثر على جودة الخدمات المرفقية، ويدفع إلى ضرورة التفكير في تقليص الشكليات الإدارية ومراجعة الإجراءات الإدارية ضرورة ملحة لعصرنة المرفق العمومي.⁽¹⁾

تبعا لذلك تظهر أهمية محو كل العراقيل البيروقراطية من خلال تبسيط كل الإجراءات المرتبطة بمختلف مظاهر النشاط الإداري، لا سيما في القطاعات التي تكون فيها طلبات المرتفقين على المطبوعات والوثائق الإدارية أكثر حجما، وقد استهدفت جهود الإصلاح بهذا الخصوص محاربة النمطية وبطء الإجراءات الإدارية وتطهيرها من كل الشوائب وتحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز بعض الأعمال الإدارية، لذا فإن تبسيط الإجراءات وتوحيدها يهدف أساسا إلى تقريب الإدارة من المنتفعين وكذا إحداث نوع من المساواة في الانتفاع من خدمات المرافق العامة.⁽²⁾

ثانيا: التقليص من عدد الوثائق الإدارية ورقمنة الوثائق التعريفية

لقد عرف المرفق العام بالجزائر عدة قرارات منها إلغاء العديد من الوثائق الإدارية في تكوين الملفات الإدارية بموجب المرسوم رقم: 10-211، المؤرخ في: 16 سبتمبر 2010، فلا يسمح مثلا للإدارة في الوقت الحاضر أن تطلب من المرتفقين وثائق غير منصوص عليها قانونا، عند رغبتهم في الحصول على خدمة معينة مما قد ينتج عن ذلك ضياع الوقت وإساءة العلاقة بين الإدارة والمرتفقين.⁽³⁾

إضافة إلى ذلك الاستعانة بالخدمات عبر الإنترنت، وإلغاء التصديق على النسخ طبق الأصل، وكذا إدخال المعلوماتية للمصالح الإدارية للجماعات المحلية برقمنة مصالح الحالة المدنية للبلدية وربطها بشبكة وطنية تعتمد على تقنيات الإعلام الآلي، والتي تعد من أهم المبادرات التي قامت بها الدولة الجزائرية في هذا المجال، حيث يهدف هذا المشروع إلى تطوير وتحسين الخدمة العمومية،

(1) - نزيهة عمران، "الإدارة العمومية والمواطن علاقة تشخيص للاختلافات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية"، مجلة المفكر، العدد 12، متاح في الموقع:

<http://www.fdsp.univ-biskra.dz>

تم تصفح الموقع يوم: 2018/11/02.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 247/15، المؤرخ في: 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 50، المؤرخة في: 20 سبتمبر 2015، ص 03.

(3) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 16-03، المؤرخ في: 07 جانفي 2016، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 02، المؤرخة في: 13 يناير 2016، ص 13.

وبدوره عرف قطاع العدالة حركية مشهود لها في إطار تعزيز وعصرنة أداء الجهات القضائية بالإطلاع وسحب مختلف الوثائق في ظرف زمني قصير عكس ما كان عليه ودون عناء أو تنقل للمرافق العمومية الإدارية، كما مست هذه الإصلاحات عدة قطاعات أخرى كالضمان الاجتماعي، التعليم العالي والبحث العلمي، حيث أن جميع الوزارات تقريبا قد انخرطت في تهيئة مشروع في هذا المجال اعتمادا على رؤية موحدة تنطلق من إعادة النظر في التشريعات التي تحكم سير الجهاز الإداري.

إن هذا المجهود المبذول في المجال التقني والتكنولوجي ساهم بشكل كبير في تمكين المرتفقين من الاستفادة بخدمات مرفقيه ذات جودة عالية، فالإدارة الالكترونية تعتبر في صلب التدابير للهيئات العمومية من خلال استحداث جعل الولوج إلى البوابات الالكترونية للدوائر الوزارية أو المحلية محل عمل جدي تقوم به الدولة من أجل تقليص الفجوة بين الإدارة والمرتفقين، وإحداث قطيعة مع الممارسات التي تسيء لعمل الإدارة.

وسنتطرق لعنصر الإدارة الالكترونية في (المبحث الرابع من هذا الفصل) من خلال نماذج قطاعية وتجربة الجزائر في هذا المجال.

ثالثا: دعم الأخلاقيات بالمرفق العام

لقد أشار مشروع الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ المرفق العام والإدارة في الفصل الأول منه عندما عرف أخلاقيات المهنة على أنها: "المقاييس الأخلاقية التي توجه سلوك الموظفين العموميين".⁽¹⁾ وما ورد في الميثاق يؤكد أن أخلقة المرفق العمومي أصبح مطلبا تمليه العواقب الوخيمة لمظاهر الفساد الإداري، وكذا ضرورة التنمية كما تفرضه إكراهات التنافسية العالمية، وبات يشكل مرتكزا حقيقيا لدى السلطات العمومية، والتي تتجه نحو إعداد ميثاق للقيم والمبادئ بهدف توضيح حقوق وواجبات مستعملي المرفق العمومي.⁽²⁾

(1) - انظر المادة الأولى من مشروع الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ المرفق العام والإدارة.

(2) - محمد الغازي، الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، حوار مع جريدة الخبر، يومية جزائرية مستقلة، العدد (7374)، 15/03/2014، ص7، متاح في الموقع:

<http://www.elkhabar.com/ar/politique/7374.html>

تم تصفح الموقع يوم: 2018/04/23.

ومن هذا المنطلق تشغل أخلاق الموظف حيزا هاما في تحديث المرفق العمومي وتطويره والارتقاء بجودة ومردودية الخدمة العمومية وهذا ما أكدته المواد: 42، 47، 52، 53، 54 من القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.⁽¹⁾

كما جاء المرسوم التنفيذي رقم 13-382 المؤرخ في: 19 نوفمبر 2011 الأول من نوعه الذي يعطي مجالا وأهمية لأخلفة المرفق العمومي، حيث أكد هذا المرسوم على أنه يضطلع مدير الدراسات المكلف بترقية أخلاقيات المرفق العمومي والعلاقات مع المرتفقين على الجوانب التالية⁽²⁾:

- العمل على ترقية قواعد ومبادئ الشفافية والفعالية والنجاعة في سير المرافق العامة،
- العمل على ترقية القيم الأخلاقية في المرفق العمومي،
- وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال لإعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم.

كما أكدت المادة الأولى من القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته على الأهداف السامية التي يسعى إلى تحقيقها هذا القانون، حيث أكد على أنه يهدف إلى دعم التدابير الرامية للوقاية من الفساد ومكافحته، تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص، وكذا تسهيل التعاون الدولي، وقد أكد القانون على دعم النزاهة والأمانة وكذا روح المسؤولية من أجل دعم مكافحة الفساد بحيث تعمل الدولة والمجالس المنتخبة والهيئات العمومية على تحقيق ذلك.⁽³⁾

إضافة إلى ذلك فإن دسترة جريمة الرشوة في مشروع التعديل الدستوري الجزائري سنة 2014، يؤكد النوايا الحقيقية للسلطات العمومية في محاربة هذه الآفة الخطيرة، حيث أكدت ديباجة مشروع التعديل الدستوري وخاصة المحور الثاني المتعلق بالمبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري⁽⁴⁾،

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر الرئاسي رقم: 06-03، المؤرخ في: 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في: 16 يوليو 2006، ص 03.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-382، المؤرخ في 19 نوفمبر 2013، المحدد لتنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 59، المؤرخة في: 2013/11/20، ص 6.

(3) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم: 06-01، المؤرخ في: 20 فبراير 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14، المؤرخة في المؤرخة في: 08/03/2006، ص 04.

(4) - عبد الناصر جابي: التعديل الدستوري في الجزائر وسؤال المشاركة، مركز الجزيرة للدراسات، 2014/08/14، متاح في الموقع:

لاسيما الفصل المتعلق بالشعب على انه يقترح في هذا الفصل دعم حماية الاقتصاد الوطني من خلال دسترة في آن واحد "مبدأ محاربة الرشوة الفاعلة والسلبية"، والتصريح بالامتلاكات وإقرار مصادرة الامتلاكات المكتسبة بفعل الرشوة أيا كانت طبيعة هذه التعديلات حسب المقدمة المرفقة بالمشروع، من شأنها تمكين محاربة هذه الآفة الخطيرة بفعالية وتعزيز الحكامة في بلادنا^(*)، وعلى هذا الأساس أصبح من الضروري دعم وتثبيت الأخلاقيات في الحياة العمومية وذلك اعتمادا على:

- توجيه النظام التربوي العام للمجتمع وتعزيز شعور الناشئة بالمسؤولية المدنية وتحقيق المواطنة لتدعيم الوعي لديهم بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات،
- الانفتاح على الفعاليات المجتمعية الناشطة في مجال تخليق الحياة العامة،
- إعداد مواثيق أخلاقية في القطاعات العمومية،
- إرساء ميثاق أخلاقي بين المواطن والإدارة.

وقد أكد مخطط عمل الحكومة في ماي 2014 على ترقية الديمقراطية التشاركية واللامركزية عندما ذهب لاقتراح وضع إطار توافقي من شأنه أن يسمح بتكريس المواطنة في خدمة الأمة، عبر إجراءات شفافة وقنوات دائمة للحوار والتشاور حول تنفيذ القرارات والمشاريع الموجهة لتلبية طلب المواطنين، كما ورد في المخطط انه في ظل هذا المسعى سيستفيد المجتمع المدني أيضا من برامج ترمي إلى التشجيع على تطوره النوعي من خلال تحسين تنظيمه على الصعيدين المحلي والوطني، وبفضل تعزيز قدراته التقنية ووسائل عمله ويتمثل الهدف المتوخى في تحسين نشاطه في خدمة تطور المجتمع.

كما أكد المجلس الأعلى للقضاء على أخلقة المرفق العام من خلال إقراره لمدونة تتضمن أخلاقيات مهنة القضاء⁽¹⁾، حيث أكدت هذه الأخيرة على أنه "من أسمى مهام دولة الحق والقانون بث

تم تصفح الموقع يوم: 2018/05/02.

^(*) - وتنص المادة الثامنة من مشروع التعديل الدستوري لسنة 2014 على انه "يختار الشعب لنفسه مؤسسات غايتها ما يلي:

- حماية الاقتصاد الوطني من أي شكل من أشكال التلاعب أو الاختلاس أو الرشوة أو التجارة غير المشروعة أو التعسف أو الاستحواذ أو المصادرة غير المشروعة.

⁽¹⁾ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار يتضمن مدونة أخلاقيات مهنة القضاء، الجريدة الرسمية، العدد 17، المؤرخة في: 14 مارس 2007، ص 123.

الطمأنينة في نفوس مواطنيها وتأمينهم على حرياتهم وحقوقهم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الاحتكام إلى سيادة القانون وتأمين ومساواة الجميع أمامه دولة وأفراداً على حد سواء".

إن الإصلاحات الواردة على المرفق العام والخدمة العمومية في الجزائر، عرفت بعض الحراك المتميز في مجال الخدمات لاسيما في بعض الإدارات العمومية، وكذا تطوير بعض المرافق العامة ولكن رغم هذا فالمساعي المبذولة تبقى غير كافية بالنسبة لبعض المرافق رغم الدعوة لتعزيز الإصلاحات التي شهدتها الجزائر في الألفية الجديدة.

المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية Human Recourses Development

تعتبر الموارد البشرية في نظر خبراء الإدارة من العناصر الرئيسية التي يعتمد عليها في تطوير المنظمات، عن طريق العمل على استثمار تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها بالاحتياجات اللازمة، فالعنصر البشري له دور أساسي هام في كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمستوى التنمية يعتمد على نوعية وتركيب الموارد البشرية بشكل عام والقوى العاملة بشكل خاص، لذلك تتحقق قدرة خطط التنمية لتحقيق الأهداف المرجوة عندما تكون عملية إعداد العنصر البشري للمنظمة من حيث تطوير الكفاءة والقدرات والمهارات بفعالية جيدة.⁽¹⁾

فلا يمكن نجاح أي مشروع تنموي دون تنمية إدارية وتطوير هياكل النشاطات والأعمال، والتي تعتمد بالدرجة الأولى على الإنسان الذي يجب تنمية كفاءاته ومواهبه باعتباره الرأسمال الحقيقي لأي مشروع، فهو صانع التنمية والحضارة والإدارة، ولا يمكن تجاهله في أي مشروع تنموي. من هنا فإنه يتأكد ضرورة العناية بالكفاءات الإدارية والعمل على الاستفادة منها وتوظيف خبراتها وإمكاناتها، في سبيل تحقيق قفزة إدارية في العام أو الخاص.⁽²⁾

يحاول المهتمون بتنمية الموارد البشرية أن يميزوا بين تدريب القوى العاملة وبين تنمية تلك القوى، فيحدد بعضهم مفهوم التدريب على أنه نقل مهارات معينة إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات للعاملين في مؤسسة ما، ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهامهم أو وظائف جديدة أوكلت إليهم.

(1) - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 69.

(2) - تروث عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 44.

وتعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية.⁽¹⁾

وتعرف كذلك على أنها مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.⁽²⁾

فالجزائر بعد حصولها على استقلالها وجدت نفسها أمام العديد من المشاكل وخاصة نقص الإطارات الناجم عن مغادرة الخبراء الأجانب للبلاد، وأمام هذا الوضع المتمسم بالتردي، لجأت الجزائر إلى الاستعانة بالمتعاونين والخبراء الأجانب الذين ساهموا في تكوين الإطارات الجزائرية، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين في الخارج، وإنشاء المراكز المتخصصة، للتكوين في مكان العمل، الاهتمام بالتعلم في الجامعات والمعاهد، ورغم الجهود المبذولة من أجل إعداد الإطارات إلا أن الجزائر مازالت تفتقر إلى نوعيات خاصة من الإطارات ذات الكفاءة والمهارات العالية في ضوء التحول نحو اقتصاد السوق.⁽³⁾

إن الجزائر بعد الاستقلال كبقية الدول النامية ركزت على تكوين إطاراتها عن طريق إنشاء الجامعات والمدارس العليا المختصة ولم تهتم كثيرا بإنشاء المدارس التطبيقية المتخصصة في تنمية الإطارات الجزائرية، كما أنها أحجمت عن إنشاء جهاز مركزي للتدريب كما هو معمول به في العديد من الدول المتقدمة، ولهذا فإن التعليم النظري في الجامعات هو الذي حظي بالاهتمام، أما التعليم التطبيقي والتدريبي فلم تعطى له أية أهمية، وإن كانت الجزائر قد أنشأت المدرسة الوطنية للإدارة في عام 1964 بموجب المرسوم رقم: 64/155 المؤرخ في: 8 يونيو 1964، فأنها تهدف من وراء ذلك لسد النقص في الإداريين الذين تحتاجهم وزارات الداخلية والخارجية والعدل والمالية، وهي مؤسسة عمومية، ولها فرعان بالشرق والآخر بالغرب، وبها فرع خاص باستقبال الطلاب الأجانب، تزاوّل الدراسة بها لمدة ثلاث سنوات دراسة نظرية، وسنة واحدة تطبيقية وتدريبية في الميدان، لكن هناك غياب دراسات عليا متخصصة على غرار الجامعات والمراكز الوطنية للتدريب، بالإضافة إلى غياب خطة بعيدة المدى لتدريب وتطوير العناصر القيادية المتخرجة لأن العنصر القيادي المؤهل الذي تتوفر

(1) - عبد المحسن نعساني، إدارة الموارد البشرية، الأردن، د. س. ن، ص 107.

(2) - Shimon L.Dolan, et autre, **La gestion des ressources humaines: tendance, enjeux et pratiques actuelles**, 3^{ème} édition, Canada : édition village mondiale, 2002, p307.

(3) - علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، **تنمية الموارد البشرية**، عين مليلة(الجزائر): دار الهدى، 2002، ص 16.

فيه الثقافة العامة والواسعة والإحاطة بشؤون الوظيفة من خلال التجربة والتمرس ثم المتابعة المستمرة والمتجددة للدروس التدريبية.⁽¹⁾

وسنحاول التطرق إلى تطور التكوين الإداري في الجزائر من الناحية القانونية بداية من القانون الأساسي للوظيفة العمومية الذي تم إقراره في 15 جويلية 2006 إلى غاية 2008 تاريخ صدور القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية 2008، خاصة ما تعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وهذا باعتبار التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، مع ضرورة أن نشير إلى كل النصوص القانونية التي تناولت التكوين في الإدارة العمومية، كانت نتاجا لمرحلة زمنية معينة في سياق التطور القانوني والسياسي والاقتصادي للدولة الجزائرية.

• القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 2006

إذ يوضح بان للموظف الحق في التكوين وتحسين مستوى الترقية خلال حياته المهنية، إلا أن صيغة هذه المادة تعتبر بأن للتكوين حق معترف به للموظفين بدلا من إضفاء الصفة الإلزامية على هذا القانون، بمعنى جعل الإدارة المستخدمة ملزمة بضمان التكوين الدوري لموظفيه وجعلهم يخضعون لنظام دائم للتكوين سواء كان داخليا على مستوى الإدارات أو خارجيا على مستوى مراكز التكوين.

كما يهدف هذا الأمر الذي يشكل إطارا موحدًا لجميع أسلاك الموظفين⁽²⁾ إلى:

- تكييف مهام الوظيفة العمومية مع دور الدولة الجديد،
- ضمان وحدة قطاع الوظيفة العمومية،
- تحديث عملية تسيير الموارد البشرية،
- وضع نظام متدرج للتكوين،
- دعم التشاور والحوار داخل قطاع الوظيفة العمومية،
- ضمان مساواة جميع الموظفين في الحقوق والواجبات،

(1) - منصور بلرنب، إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه دولة في التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1988)، ص 315.

² - انظر الأمر الرئاسي رقم 06-03، المؤرخ في 15/07/2006، المرجع السابق.

• القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية 2008.

هذا المرسوم استثنى سلك المتصرفين من التكوين الإجباري فما فوق من حاملي شهادة الليسانس وخريجي المدرسة الوطنية للإدارة أي من الصنف (12) فما فوق، أما الأقل من هذا الصنف فإن التكوين إجباري، تكوين تحضيرى وتكوين عند الترقية من سلك إلى سلك أعلى في الرتبة.⁽¹⁾

تطور التكوين في الجزائر من الناحية القانونية والتي تعبر هذه الأخيرة عن جهود الدولة الجزائرية في تفعيل دور الموارد البشرية في الإدارة، وفي مساعيها الحثيثة من أجل تحقيق التنمية الإدارية، ولكن تبقى بالرغم من ذلك تلك الجهود والمسااعي تشوبها نقائص باعتبارها عمل بشري ويستلزم هذا الوضع محاولة استدراك تلك النقائص، وهذا بالعمل الجاد على تطبيق تلك القوانين مع مراقبة تنفيذها عبر الإدارات المحلية في الجزائر، ولا يمكن أن ننكر دور الدولة الجزائرية مؤخرًا في جعل التكوين عملية إجبارية بعد التعيين في المنصب ومن أجل الترقية إلى منصب، لكن تبقى دائما الحاجة الملحة إلى تطوير المورد البشري والرقى به ماديا ومعنويا وعمليا، وكذا جعل هذا التكوين يشمل جميع الأسلاك دون استثناء، وخاصة فئة أعوان التأطير، التي تعتبر العامل المحرك الأساسي في عملية التنمية الإدارية، أما الفئات المهنية الأخرى يستلزم فتح مناصب أكبر للترقية وتكون فرص التكوين أفضل وتحسين المستوى الأدائي والمهني داخل الإدارة العامة.

المطلب الخامس: الهيئات الاستشارية المستحدثة لعصرنة الإدارة العامة

لقد أدركت الجزائر مدى تأثير المتغيرات البيئية على الإدارة العامة، كما اقتنع صانعو القرار بحتمية التغيير لمسايرة هذه المستجدات البيئية، وفي هذا الصدد اعتمدت الجزائر على عدة أجهزة لقيادة عملية تحسين وتطوير الأداء الإداري لتحقيق تنمية فعالة وقائدة للتنمية الشاملة، وهو ما يعبر عن إرادة سياسة فعلية لتجاوز حقبة التخلف الإداري ومحاولة التطلع لنفيع العمل الإداري لحساسية هذا الجهاز وتأثيره على باقي القطاعات المجتمعية الأخرى، وتمثلت هذه الأجهزة والآليات فيما يلي:

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم: 08-04، المؤرخ في: 2008/01/19، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 03، المؤرخة في: 20 يناير 2008، ص 5.

1- الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية.

أنشأت بموجب المرسوم رقم: 96-212 المؤرخ في: 15/06/1996 الذي حدد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العامة وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميادين الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية والسهر على تنفيذها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

- دراسة وتحضير اقتراح بالتشاور مع الوزراء المعنيين القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية وتسييرها من أجل تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات المواطنين بما في ذلك دراسة سير الإدارة العمومية وتقييمه، واقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين نجاعة الإدارة العامة.

- ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العامة وعملها، من خلال المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

- ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وذلك من خلال تنظيم وتنشيط كل تظاهرة تجاه الموظفين تهدف إلى تعميم الأعمال الإدارية وإجراءاتها، وترقية مشاركة الموظفين وتوجههم.

2- برنامج الحكومة لسنة 2000⁽²⁾: الذي يضع أهداف الإصلاح التي تعمل الحكومة على تحقيقها كما يلي: *

أ- عصرنة الإدارة العامة وذلك بهدف:

- تكوين إطارات الإدارات العامة وأعاونها، عن طريق رد الاعتبار للتكوين المتخصص ولمراكز التكوين المهني.

(1) - انظر المرسوم التنفيذي رقم 96-212، المؤرخ في: 15/07/1996.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية **برنامج عمل الحكومة**، مصالح رئاسة الحكومة، 2000.

(*) - مصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني يوم: 27/09/2000، وهو يعبر عن الاتجاه العام الذي تسعى إليه سياسات الإصلاح الإداري المنتهجة في الجزائر لتحسين أداء الإدارة العامة عن طريق: عصرنة الإدارة العامة، ترشيد الإدارة العامة، رد الاعتبار للإدارة العامة.

- تعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الانترنت،

- تخفيف إجراءات وأجال إنجاز المهام الإدارية،

- تطوير الشفافية والاتصال داخل الإدارة،

ب - ترشيد الإدارة العامة عن طريق:

- دعم التناسق بين مختلف الإدارات العامة المركزية والمحلية للإسراع في حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية،

- اللجوء للخبرات الأجنبية، ومنح الامتياز للتحكم في تكاليف مهام الإدارة العامة وتقليصها،

- التضامن والتكامل مع مصالح الرقابة لمكافحة مظاهر الغش والاعتداءات على إطار معيشة المواطنين.

ج-رد الاعتبار للإدارة العامة بواسطة:

- محاربة كل أشكال السلوكيات الريعية والأخلاقية في المرفق العام،

- استعادة سلطة الدولة في محاربة كل أشكال الغش والمساس بممتلكات المجموعة الوطنية،

3-المديرية العامة للإصلاح الإداري:

أنشأت هذه الأخيرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في: 28/04/2003⁽¹⁾، والذي حدد مهام المديرية وتنظيمها الداخلي، وتعتبر المديرية بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري على كل المستويات وفي كل القطاعات، وهي هيئة خاضعة لسلطة رئيس الحكومة، وقد أوكلت لها مجموعة من المهام بموجب المادتين (2-3) من المرسوم السالف الذكر هي في مجملها تكرار لتلك التي كانت تتكفل بها الوزارة المنتدبة في مجال الإصلاح الإداري.

هذا من جانب المسؤوليات والمهام، أما على مستوى الهيكل التنظيمي، فنجد أنه على عكس التنظيم السابق للوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح الإداري الذي يأخذ شكل مديريات، فإن جهاز المديرية العامة للإصلاح الإداري يأخذ شكل مديريات دراسات، هذا ورغم غموض وعدم دقة النص في توزيع الاختصاصات والعلاقات الداخلية في هذا الجهاز، إلا أنه يقصر تنظيمه الداخلي على ثلاثة مديريين دراسات يساعدون المدير العام للإصلاح الإداري، ويكلفون على التوالي بما يلي:

(1) - انظر المرسوم التنفيذي رقم: 03-192، المؤرخ في: 28/04/2003.

- التنظيم والعمل الإداريين،
- العصرية والتطوير الإداريين،
- التقييم والتحليل الاستشرافي.

إن تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية لا يوحي بوجود آليات تطبيق أي سياسة تذكر، إذ أن هذه الأخيرة تتطلب قبل كل شيء ضرورة التخطيط، غير أن التنظيم الموجود يقتصر على العمل الإداري، العصرية والتقييم، دون أي دمج لهذه الآليات في إطار رؤية شاملة.

إن التمتع في السلطات المخولة للمديرية العامة للإصلاح الإداري طبقا للمرسوم الذي يحدد مهامها، يبين أن دور المديرية يقتصر على مجرد إبداء الرأي حول المسائل المتعلقة بالإصلاح الإداري، دون منحها السلطات الكافية لاتخاذ القرارات، ورسم الاستراتيجيات على اعتبارها الهيئة القيادية الأولى لمسار تحسين أداء الإدارة العامة.

4-الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

أنشأت هذه الهيئة قصد تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد، وهي سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، توضع لدى رئيس الجمهورية، وهي الهيئة التي نص عليها قانون 06-01 المتعلق بمكافحة الفساد، وتم إنشاؤها بموجب المرسوم 06-413 الصادر بتاريخ: 2006/11/22.⁽¹⁾

لقد تم إدراج الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته ضمن الأجهزة القيادية لعملية تحسين أداء العمل الإداري، على اعتبار جوهر الإصلاح يكمن أولا في توفير البيئة النظيفة القابلة لزراع بذور التغيير، وقد كلفت الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته بمجموعة من المهام التي تضمنتها المادة 20 من القانون 06-01 وذلك على النحو التالي⁽²⁾:

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد وتجسيد مبادئ دولة القانون، وتكريس مبدأ الشفافية،

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 06-413، المؤرخ في: 2006/11/22، الموافق لأول ذي القعدة 1427، المتضمن تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 74، المؤرخة في: 2006/11/22، ص ص 17-20.

(2)- انظر القانون رقم: 06-01، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المؤرخ في: 2006/02/20، ص 08.

- تقديم التوجيهات واقتراح التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي التي ترمي للوقاية من الفساد، وكذا تعاون الهيئة مع القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة،
- إعداد برامج لتوعية وتحسيس المواطن بأضرار الفساد وجمع واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد وجمع واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها، والبحث عن عوامل الفساد وأسبابه وتقديم تدابير لإزالتها والقضاء عليها،
- تلقي التصريحات بالامتلاكات الخاصة بالموظفين العموميين بصفة دورية ودراسة واستغلال المعلومات الواردة فيها والسهر على حفظها،
- ضمان تنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال المباشرة ميدانيا على أساس التقارير الدورية والمنظمة المدعمة بإحصائيات وتحاليل متصلة بمجال الوقاية من الفساد الواردة من القطاعات المعنية،
- السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات، وعلى التعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيد الوطني والدولي،

ولضمان فعالية نتائج عمل الهيئة، فقد تم تزويدها ببعض الامتيازات التي من شأنها تسهيل عملها، ففي مجال ضمانات حصول الهيئة على المعلومات، تخول لها المادة 21 من نفس القانون المذكور سابقا أن تطلب من كل الإدارات والمؤسسات والهيئات التابعة للقطاع العام أو الخاص، أو من شخص طبيعي أو معنوي أية معلومات أو وثائق تراها مفيدة في الكشف عن أفعال الفساد، ويشكل كل رفض عمدي وغير مبرر لتزويد الهيئة بالمعلومات أو الوثائق المطلوبة جريمة إعاقة السير الحسن للعدالة والتي يعاقب عليها القانون.⁽¹⁾

5- المرصد الوطني للمرفق العام: أنشأ المرصد الوطني للمرفق العام بموجب مرسوم رئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07/01/2016⁽²⁾، فهو هيئة استشارية يوجد مقرها بمدينة الجزائر من مهامه التشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى⁽³⁾ لتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية

(1)- المرجع نفسه.

(2)- انظر المرسوم الرئاسي رقم: 16-03، المؤرخ في: 07 جانفي 2016، المرجع السابق.

(3)- يتشكل المرصد من: وزارة المالية، وزارة الصناعة والمناجم، وزارة الطاقة، وزارة السكن والعمران والمدينة، وزارة النقل، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، ممثل عن المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، ممثل عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، ممثل عن الديوان الوطني للإحصائيات، رئيسي مجلسين شعبيين ولائيين وبلديتين يعينهما الوزير المكلف بالداخلية والجماعات

والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها، يكلف المرصد بعدة مهام أخرى متمثلة فيما يلي:

- اقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره، قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وكذا مع حاجات مستعملي المرفق العام،
 - اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق العام،
 - اقتراح كل تدبير يرمي إلى ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتها وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام، إلى جانب العمل على إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام،
 - يعمل على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام وكذا المجتمع المدني في تحسين خدمات المرفق العام والمساهمة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.
 - دراسة واقتراح كل تدبير في مجال عصرنه المرفق العام من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برامجها الخاصة بعصرنه المرفق العام.
 - يقترح كل تدبير من طبيعته أن يحفز تطوير الإدارة الالكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها، ويحفز على وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال، قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومة وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم،
 - يساهم في إرساء المهنية والآداب داخل المرفق العام، وكل تدبير من طبيعته بعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه، وكذا ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام والعمل على ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لأعوان المرافق العامة،
 - تعزيز التعاون والمبادرات بتبادلات مع الشركاء الأجانب وترقيتها وكذا تنظيم تنفيذها.
- هذا فيما يتعلق بالآليات التي اعتمدها الجزائر في سبيل تحسين والرفع من قدرة أداء الإدارة العامة، أما على مستوى التطبيق، فقد تبنت الجزائر مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013، وهو مشروع يهدف لتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية بكل مكوناتها.

المحلية، ممثلان عن الجمعيات ذات الطابع الوطني يختارون من بين الجمعيات الأكثر تمثيلا، كما يمكن للمرصد ان يستعين في أشغاله بمساهمة كل شخص بحكم كفاءاته وممثلا واحدا عن وسائل الإعلام.

المبحث الثالث: تطبيقات أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمات العامة الجزائرية

تحتل الوظيفة العمومية مكانة مرموقة ضمن المجموعة الوطنية باعتبارها أداة ومظهرا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة، وان تطويرها في نظر الدول الحديثة الراسخة التقاليد، هو بمثابة مشروع سياسي بالدرجة الأولى إلى جانب المشاريع السياسية الأخرى. وهذا يستوجب استراتيجية متكاملة من شأنها وجود الوظيفة العامة في موقع يجعلها قادرة على مواجهة متغيرات البيئة الخارجية وما تفرزه العولمة من ابتكارات وتطورات في مجال تقنيات التسيير الحديثة للإدارة القائمة على المرونة والاحترافية والتسيير الجيد لإدارة الموارد البشرية والإدارة بالكفاءات.

المطلب الأول: تأثير قانون الوظيفة العامة في تطبيق الإدارة بالكفاءات

لقد تبنت الجزائر بعد الاستقلال النظام المغلق متأثرا بالإرث الاستعماري، وذلك لتمكين الإدارة الجزائرية آنذاك من الاستجابة لاحتياجاتها من الأعدان العموميون، ومن الأسس القانونية التنظيمية التي كانت قائمة من أجل ضمان استقرار الوظيفة⁽¹⁾. ورغم زوال تلك الأسباب إلا أن الموظفين العموميين لا زالوا محتفظين إلى يومنا هذا بمركزهم القانوني المتميز الذي يستمدونه من طبيعة الوظائف العمومية التي يتولونها بوصفهم ممثلو السلطة العامة، والتي تميزهم عن باقي أفراد الشعب.

وكان لتبني تلك التركيبة الواضح على مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية بدءا بصدور قانون الوظيفة العمومية لسنة 1966 المتأثر بأحكام الأمر الفرنسي لسنة 1959، إلى غاية صدور الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في: 16 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وان كان هذا الأخير قد أشار ضمنا من خلال قراءة لمشروعه الصادر سنة 1998 إلى ضرورة إدخال بعض أساليب النظام المفتوح بصفة تدريجية كتقنين اللجوء والاستعانة بأشكال أخرى في علاقات العمل كالتعاقد لممارسة نشاطات إدارية، تقنية أو خدماتية لمدة تقتضيها طبيعة المهام المحدثة، وكذلك تقنين وتطوير صيغة الاستعانة بالخبراء والمستشارين في مجالات محددة، إضافة إلى اعتماد اللجوء إلى التعاقد من الباطن (La sous-traitance) أو الامتياز (La concession) للقيام ببعض الأداءات عندما لا يتعارض هذا النوع من التسيير مع طبيعة الخدمة العمومية.

ورغم هذه الأساليب المقترحة يبقى النظام المغلق خيارا بالنسبة للجزائر ومبررات ذلك تكمن

في:

- المحافظة على توازن واستقرار الخدمة العمومية وضمان استمرارها،

(1) - مقدم، المرجع السابق، ص 30.

▪ تكريس مبدأ ديمقراطية الالتحاق بالوظيفة العمومية كرد فعلي طبيعي عن حرمان الأهالي الجزائريين من تولي الوظائف العامة طيلة الفترة الاستعمارية.

وقد مرت الوظيفة العمومية في الجزائر بمراحل متعددة اختلفت باختلاف التوجهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وصولا إلى التغييرات السياسية التي عاشها المجتمع الجزائري بصدور دستور 1989، والمبادئ الجديدة التي كرسها والمتمثلة خصوصا في الديمقراطية والتعددية، وإعطاء مفهوم جديد للدولة، إضافة إلى التحولات الاقتصادية الواسعة التي غيرت مسار الدولة نحو اقتصاد السوق كان لها الأثر البالغ على الوظيفة العمومية الجزائرية، التي أصبحت ملزمة أكثر من أي وقت مضى بأن تسير وفق المقاييس والمبادئ الجديدة، وأن تحمل في طياتها جميع ما تسعى الدولة اليوم لتحقيقه من أهداف ومهام، فلا تبقى الإدارة تابعة للسلطة السياسية وخاضعة لإدارتها، بل يجب أن تكون إدارة ذات فعالية قادرة على تجسيد حقوق موظفيها ضامنة لخدمة المتعاملين معها.

وقد كان لزاما على السلطات العمومية الشروع وفق منطق الدولة الحديثة في إصلاح منظومة الوظيفة العمومية إصلاحا عميقا شاملا يطهرها ويقيها من مختلف الشوائب العالقة بها ويجعلها فعالة وناجعة.⁽¹⁾

إن المسائل المرتبطة بالوظيفة العمومية وميدان الموارد البشرية عرفت تطورا ملحوظا خلال السنوات الفارطة، فهي لا تخلو من أبعاد ثلاثة متكاملة⁽²⁾:

- 1- البعد القانوني الذي يحدد حقوق الموظفين وواجباتهم، وكذا الإطار المرجعي لعلاقتهم بالإدارة.
- 2- البعد الاقتصادي الذي فرض نفسه بصفة تدريجية نتيجة تضخم النفقات العمومية، وعامل الندرة الذي ما انفك يميز الموارد المالية للدولة.
- 3- البعد الإنساني والعلاقات الإنسانية الذي يحاول أن يأخذ بعين الاعتبار البعد النفسي والاجتماعي للموظف.

ويتميز التسيير في ميدان الوظيفة العمومية بمدلولين⁽³⁾:

(1)- Belmihoub, op.cit, p10.

(2)- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 2010، ص 14.

(3)- هاشمي خرفي، المرجع السابق، ص 121.

المدلول الأول: يحتوي على مجموع المقررات والإجراءات الفردية والجماعية التي ينبغي اتخاذها في الأمد القصير للتحكم في عملية تسيير الموارد البشرية على مختلف مستوياتها وأشكالها وأهدافها.

المدلول الثاني: فيستهدف ضمان الانسجام بين مختلف القطاعات التابعة للوظيفة العمومية والتنسيق بينها على مستويات ثلاث هي:

أ- على المستوى المالي علما بان أجور الموظفين تشكل حصة الأسد في مجموع نفقات التسيير للدولة والجماعات المحلية.

ب - على المستوى القانوني انطلاقا من طبيعة الوظيفة العمومية واعتبارا من كون ممارستها مظهر من مظاهر ممارسة الحقوق المدنية للمواطن، وهي تفترض وجود إطار قانوني مرجعي ووطني يضمن حظوظا متساوية لجميع المواطنين.

ج- على المستوى السياسي لان الوظيفة العمومية من المؤسسات الوطنية التي تستدعي تمثيلا متوصلا على مستوى الحكومة، يشارك بصفة مباشرة في رسم السياسة العامة للدولة في هذا الميدان ويسهر على تطبيقها.

وإذا كانت مناهج التسيير على الصعيد القانوني قد ساهمت إلى حد كبير في إصلاح الوظيفة العمومية، وبروزها على الساحة المؤسساتية من خلال الاعتناء بالجانب التشريعي والتنظيمي، فإن أهم ما يميز تسيير الوظيفة العمومية من الناحية التقنية والفنية هو بقاءه أسيرا للمنظور القانوني والمحاسبي، الذي سرعان ما أثبت حدوده بحيث:

- لا يمكن أن نحصر تواجد الإنسان ونشاطه في الإدارة في أرقام تزيد وتقص حسب التطورات.

- لا يمكن أن تقتصر وظيفة التسيير على تطبيق نصوص تشريعية وتنظيمية وتعليمات جافة بدون مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للمقررات المرتبطة بمصير الأفراد والجماعات وعلاقاتهم بالإدارة والخدمة العمومية.

فالوظيفة العمومية ليست مجرد عملية بناء قانونية كما يؤكد (Marceau long)، فهي جديرة بالدراسة كواقع سوسيولوجي.

ويتميز التسيير في قطاع الوظيفة العمومية عن نظيره في المؤسسات الصناعية والتجارية، وذلك بالنظر إلى طبيعة نشاطها والغاية التي أنشأت من أجلها والمستنبطة من قواعد القانون العام، ويتجلى ذلك الاختلاف من خلال النقاط التالية:¹

- الرقابة والخضوع للقانون:

إن المؤسسات والإدارات العمومية لا تتمتع باستقلالية كافية في أداء مهامها، فليس للمؤسسة أو الإدارة العمومية، مثلا الحق في تغيير هيئاتها حسب المستجدات والمتغيرات مما يصعب في تحقيق أهدافها (فالهيكلة التنظيمية، على سبيل المثال مصادق عليه من طرف عدة هيئات وصية)، وكذلك في تحديد تلك الأهداف حيث تخضع للقوانين الجارية والأهداف العامة المسطرة في السياسة العامة للوظيفة العمومية، لذلك فهي تحت رقابة مزدوجة: رقابة الوصاية (كالوظيفة العمومية، المراقب المالي، المفتشية العامة للمالية، مجلس المحاسبة... إلخ) ورقابة السلطات الرئاسية الأعلى منها وهي متعددة بالإضافة إلى الرقابة السياسية من جهة ثانية (من قبل البرلمان والجمعيات والأحزاب السياسية)، ويزيد ذلك على حده مستوى الجماعات المحلية من طرف الهيئات المنتخبة في البلديات والولايات.

إن هذا لا يعني أن المؤسسات الخاصة والمرافق العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري تتمتع باستقلالية مطلقة، وبانعدام الرقابة على أعمالها ونشاطاتها، بل هي تخضع لرقابة المساهمين ورقابة مديرية الضرائب، كما أنها ملزمة باحترام القوانين الداخلية وقوانين الدولة (كقانون الضرائب، الجمارك، المنافسة... إلخ) إلا أن درجة استقلاليتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في عمليات الإنتاج والعمليات التجارية أكبر وأهم.

- المركزية الشديدة في التسيير

وهي نتيجة حتمية لتطبيق مبدئي الرقابة الوصائية والشرعية، فالحرص على تطبيق القوانين من طرف الإدارة أثناء مزاوله نشاطها يتطلب الرقابة المستمرة مما أدى إلى مركزية اتخاذ القرارات والتسيير داخل المؤسسات والإدارات العمومية، واستثنائية التفويض من جهة، إضافة إلى المركزية الشديدة من قبل الإدارات العليا التي تمارس الرقابة الوصائية على أعمال المرافق التابعة لها (القبلية والبعدية) خاصة في المجال المالي (حين إعداد مشروع الميزانية وعند تنفيذها)، وفي مجال التوظيف والترقية، وكذلك في مجال تحضير الدورات التكوينية، وهذا ما يتطلب إجراءات معقدة ومطولة في

(1)- Jean Francois Auby, **management public, introduction général**, Paris (France): édition Dalloz, 1996, p3.

تنفيذ أعمالها مما يؤدي في اغلب الأحيان إلى تضييع الوقت والجهد، عكس المؤسسات الخاصة التي يكون فيها التفويض والمشاركة هما القاعدة، والمركزية هي الاستثناء.

فقط طبق منهج الإدارة بالكفاءات يعتمد على الاستباق والتنبؤ بالدرجة الأولى وهو الأمر الوارد في المخطط السنوي للموارد البشرية الذي يعتبر من أدوات التسيير في الوظيفة العمومية، ولكن هذا لا يعطي للكفاءة حقها من الاهتمام في الجداول التي يحتويها، ذلك إن أدوار الكفاءات أضافت مرتكزا رئيسا ومحورا جديدا لمختلف قراراتها الاستراتيجية، ألا وهي الكفاءات، ولذلك بات الرهان اليوم لدى المسير العمومي الذي قيد بحزمة من القرارات والقوانين التي تجعله في كثير من الأحيان مضطرا للعمل بها بحكم إجباريتها، نجده يبتعد نوعا ما عن جوهر إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تكون جميع وظائفها التنفيذية مبنية على الكفاءة وليس الاقدمية كما هو معمول به في الكثير من العمليات في المخطط السنوي للموارد البشرية.

المطلب الثاني: التسيير التقديري للموارد البشرية la gestion prévisionnelle des ressources humaines

يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مقاربة استراتيجية لاعتماده أساسا على استغلال المعطيات المستقبلية أو تلك التي تعمل على توضيح مستقبل المنظمة، من خلال توقع التطورات والتحويلات الممكن حدوثها على المدى المتوسط، والتي يمكن أن تمس طبيعة المناصب، الكفاءات، أو الحياة المهنية للموظفين، فالأمر هنا لا يتعلق بتسيير مستقبل المنظمة فقط، ولكن العمل على تجنب الاختلالات التي يمكن أن تقع مستقبلا.

هناك عدة تعاريف وردت بشأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات نذكر منها:

- يرى (Citeau) بأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هي العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين إلى آخر. (1)

أما (Luboyer و Equilibay) فعرفاه بأنه: «عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجيتها وأهدافها المستقبلية». (2)

(1)- Jean Pierre Citeau, gestion des ressources humaines 3^{eme} édition, Paris : ed Amond Colin Dalloz, 2000, p58.

(2)- Boyer Luc, Equilibey Noël, op.cit, p283.

وعرفته (Karlan) بأنه: "عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والأخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتها تماشياً ومتطلبات الوظائف في المنظمة".⁽¹⁾

مما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه: "عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئتها وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة، وهو بذلك سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل".

وعليه فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب:

- وجود رؤية استشرافية واضحة حول تطور الوظائف، تمكن من توقع الحاجات المستقبلية من الكفاءات،
- التكيف الدائم الذي يضمن التوازن بين الموارد والحاجات،
- تسهيل عملية التكيف مع المتغيرات الحاصلة (إدارة عملية التغيير).

وإذا كان القطاع الخاص يمتلك سبق في مجال استراتيجية الموارد البشرية، مقارنة بنظيره العمومي حيث ظهرت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، وجربت المناهج والطرق الحديثة فيها، فإن تغيير النظرة في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية بات من الأمور الضرورية لتحقيق الغاية من إنشاء المرافق العمومية، فلقد أدت التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها المؤسسات والإدارات العمومية اليوم، والتي لا تعيش بمعزل عن محيطها الخارجي إلى ضرورة البحث عن سبل التعامل معها باستغلال إيجابياتها بل والمساهمة في صنعها وتفاذي سلبياتها، ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض، وهذا على مستوى وظيفة الموارد البشرية.⁽²⁾

⁽¹⁾- Francaise Kerlan, Guide de la gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, 2^{eme}, édition, paris, 2004, p16.

⁽²⁾- مقدم، المرجع السابق، ص334.

وللتجسيد العملي لمقاربة التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات، حدد الخبراء مجموعة من الأدوات التي تحلل الوظائف في المنظمة من منظور نوعي (الكفاءة) وتتمثل في:⁽¹⁾

أولاً: مدونات الوظائف النموذجية

هي لغة مشتركة ووسيلة اتصال فيما يتعلق بالوظائف بين الأطراف الفاعلة من مسيري الموارد البشرية، الشركاء الاجتماعيين، والموظفين، تصف الأنشطة الحالية والمستقبلية قصد اتخاذ القرارات المناسبة للسياسات المتبعة لتسيير الموارد البشرية وبتحديد مسارات الحركة ما بين هذه الوظائف.

يعرفها (Therry et Sauret) بأنها: " تقديم مرتب على شكل قائمة لمجموع الوظائف النموذجية للمنظمة، أو مجال وظائف محدد" هذه الوظائف النموذجية في حد ذاتها يتم تصنيفها على أساس عائلات مهنية وعائلات فرعية مهنية استنادا إلى التقارب المهني الموجود بينهما بمعنى الوظائف النموذجية التي تمثل مميزات الأنشطة وكفاءات مطلوبة مشتركة، ويتم إعداد مدونة الوظائف النموذجية من خلال المراحل التالية:

1- جمع المعلومات اللازمة لاعداد المدونة: المصادر القاعدية هي الهياكل التنظيمية، قوائم الأفراد (الملفات الفردية التي تزودنا بمعلومات حول سن الموظفين والأقدمية، كذلك الجنس، المؤهلات المهنية والشهادة، والتصنيف... الخ)، وتعد هذه المعطيات مهمة جدا لإحصاء وتصنيف مناصب العمل.

2- تحديد الوظائف النموذجية: تتمثل في إحصاء كل المناصب الموجودة في المنظمة، حيث يعكس كيفية تقسيم العمل السائد خلال زمن معين.

3- إعداد تسمية ملائمة مع محتوى الوظيفة النموذجية: وهو إعداد هوية مهنية جديدة، تسمية الوظيفة النموذجية بهدف توسيمها بعلامة مميزة لها، ويجب أن تكون هذه التسميات ذات معنى ومصداقية.

4- اقتراح تعاريف مناسبة: الهدف هو خط الحدود الملائمة للوظيفة النموذجية التي تفصلها وتميزها عن غيرها.

5- تصديق المدونة: الهدف هو التأكد من مدى صحة المدونة قصد الموافقة على إمكانية استعمالها واستغلالها عمليا.

(1) - زهية موساوي، "تسيير وتنمية الكفاءات"، مجلة الاقتصاد والمناجنت، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، العدد 3، مارس 2004، ص218.

وعليه يمكن القول بأن مدونة الوظائف النموذجية يعتبر بمثابة عامل تغيير في المنظمة، يدفع المسؤولين لإدراك مدى الضغوط والعوائق التي تخلفها الحواجز التنظيمية في بنية المنظمة، ويهدف إلى تحسيس الأفراد بواقع المهن في المنظمة.

ثانياً: النظام المرجعي للوظائف النموذجية والكفاءات

إذا انطلقنا من فرضية فعالية الموظف، فيجب أن تتوفر لديه كل المعلومات الدقيقة واللازمة قبل أن يقوم بتحديد توجهاته، هذه المعطيات تتعلق بالتطورات المحتملة لوظيفته، وللوظائف التي يمكن له ممارستها، والتي توضع ضمن الاحتياجات الأساسية للمؤسسة أو الإدارة، فهي عبارة عن مجموعة من البطاقات الوصفية بمثابة دليل لوظائف وكفاءات المنظمة أو قطاع معين.

1-النظام المرجعي للوظائف النموذجية: le référentiel des emplois types

يتمثل في الوصف التحليلي على أساس أربعة محاور لتحديد قائمة الوظائف النموذجية، على أساس الاحتياجات المتطلبة للوظيفة من خلال المعارف (savoir)، المعارف العلمية (savoir-faire)، المعارف السلوكية (savoir-être)، وتتمثل محاور ومعايير تحديد الوظائف النموذجية فيما يلي:

أ-التجهيزات: تعنى الأدوات والوسائل التي يتم تنفيذ الشغل عن طريقها،

ب-المعلومة: يقيس هذا المعيار كمية المعلومات المتداولة داخل الوظيفة ونوعيتها وقيمتها،

ج-العلاقات: تقيس الشبكة العلاقتية بين شاغل الوظيفة ومحيطه المهني من رؤساء ومرؤوسين ومستشارين.

د-المساهمة الاقتصادية للوظيفة: يقيس هذا المعيار القيمة المضافة التي يقدمها المنصب للمنظمة.

2-النظام المرجعي للكفاءة le référentiel de compétence

يتضمن النظام المرجعي للكفاءة تحديد المعارف (savoir)، المعارف العلمية (savoir-faire)، المعارف السلوكية (savoir-être)، التي على الموظف تعبئتها لمواجهة حالة عمل معينة، فالنظام المرجعي للكفاءات يتم إعداده انطلاقاً من النظام المرجعي للوظائف النموذجية.

المطلب الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

سعت النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية (القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والنصوص المطبقة له) إلى محاولة التطور في تسيير الإدارة العمومية للموارد البشرية وإضفاء تحسينات وإدخال تحديثات وتحسينات بغية توظيف أحسن للكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها، إلا أن الإجراءات المطبقة اليوم تفتقر إلى الشفافية والعدالة وإلى الميكانيزمات والآليات الدقيقة والناجعة الكفيلة بحسن استغلال هذه الموارد البشرية.

إن التسيير ما يزال يجنح إلى الطرق التقليدية القديمة التي تتسم بالثقل والجمود وتفتقد إلى الفعالية والنجاعة رغم الإصلاحات المتكررة، حيث ما تزال في أغلبها لم تتعدى مرحلة تسيير شؤون الموظفين وتحتاج إلى الكثير من أجل عصرنتها وتحديثها.

ذلك على الرغم من أن القانون الأساسي العام والنصوص التطبيقية المتعلقة به توفر عدة آليات مرتبطة بالإدارة بالكفاءات فهي توفر آليات لتحليل وتقييم الوظائف وآليات لتقييم الكفاءات، وتدابير للتحفيز والتكوين إلا أنها مشوبة بالكثير من العيوب والنقائص، لاسيما مع وجود انحرافات وقصور للإدارة في التطبيق، وتحليل تطبيق عناصر إدارة الكفاءات في الوظيفة العامة يجب أن نتطرق إلى مخطط تسيير الموارد البشرية الذي يجمع مختلف الأنشطة الخاصة بتسيير المسار المهني للكفاءات ونقده.

وفقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 126/95 فإنه يمكن تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كما يلي⁽¹⁾: "هو مخطط تعدده المؤسسات والإدارات العمومية في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة تبعا للمناصب المالية المتوفرة لديها والغرض من مخطط التسيير هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها بـ: التوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد".

أما بخصوص إنجاز هذا المخطط فإنه وبعد الحصول على المناصب المالية للسنة المعنية، يتعين على الإدارة أو المؤسسة العمومية إنشاء المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وإرساله إلى

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 126/95، المعدل والمتمم للمرسوم رقم: 66-145 المؤرخ في: 02 يونيو 1966، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المؤرخ في: 1995/04/29، المادة 6 مكرر 1، الجريدة الرسمية، العدد 26، المؤرخة في: 1995/05/09، ص 26.

مصالح الوظيفة العمومية قبل 15 مارس من السنة المعنية⁽¹⁾، حيث تتم المصادقة عليه من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بعد تحديد أعداد المناصب المالية للسنة المعنية وتبليغها للأمر بالصرف المعني، غير أنه وفي انتظار المصادقة على المخطط يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الإحالة على التقاعد، الاستقالة، التسريح، العزل، الوفاة، الإحالة على الاستيداع، إعادة الإدماج بعد الانتداب أو الإحالة على الاستيداع أو الخدمة الوطنية، وتصفية بعض الوضعيات غير القانونية مع مصالح الوظيفة العمومية، وعموما يتكون المخطط من 13 جدولا هي:

الجدول رقم 1: يتضمن تعداد جميع مناصب العمل (المالية والحقيقة)،

الجدول رقم 2: يحتوي على التعديلات التي طرأت على هيكل الاستشارة الداخلية ممثلة في لجنتي المستخدمين والطعن، وقسم هذا الجدول إلى جدولين فيما بعد:

الجدول رقم 2 مكرر 2: يتعلق بالحالات التأديبية ويتابع بتطور حالة المنازعات،

الجدول رقم 2 مكرر 3: ويعنى هو الآخر بوضعية القضايا المتنازع فيها،

الجدول رقم 3: يضم جميع القرارات التي تنظم سير المسابقات والامتحانات،

الجدول رقم 4: وهو أهم جدول يوفر معلومات حول التسيير التقديري للعام القادم حيث يمثل مخطط التوظيف التقديري، والمناصب المالية المحررة في هذا الإطار تجدد بصفة آلية وتخصص إجباريا للتوظيف الخارجي، أو عند اللزوم الترقية على أساس الامتحان المهني، مع إلزام المؤسسات والإدارات العمومية بعدم التعديل في المخطط السنوي في حالة تجديد المناصب المالية،⁽²⁾

الجدول رقم 4 مكرر: ويشتمل على المخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل للسنة القادمة، جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

الجدول رقم 04 مكرر،

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليم رقم: 6، الصادرة في: 2004/02/10، الخاصة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليم رقم: 27، الصادرة بتاريخ: 2005/06/05، الخاصة بتحديد المناصب المالية.

الجدول رقم 5: يتضمن الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في التسيير،

الجدول رقم 6: يتضمن الجدول التقديري للإحالة على التقاعد بعنوان السنة القادمة،

الجدول رقم 6 مكرر 1: يتضمن أيضا الموظفين الذين بلغوا سن التقاعد وتم استدعاؤهم لمزاولة النشاط،

الجدول رقم 6 مكرر 2: ويتضمن أيضا الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد وتم الاحتفاظ بهم لنفس السنة،

الجدول رقم 7: يضم هذا الجدول المخطط التوقعي لتنظيم فترات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات،

أما بقية الجداول الأخرى فيتم إنشاؤها بعد انتهاء السنة المالية وبداية السنة التالية، حيث يضم 6 جداول وهي⁽¹⁾:

الجدول رقم 8: يتضمن عملية متابعة الحياة المهنية للموظفين خلال السنة الفارطة، حسب الأسلاك والرتب،

الجدول 9: يضم قائمة الأعوان المتعاقدين والمؤقتين بتاريخ 31 ديسمبر من السنة المعنية،

الجدول 10: يتضمن معلومات عن مسابقات التوظيف بعنوان السنة الماضية،

الجدول 11: يتضمن استمارة مراقبة على الترقية الاختيارية والتأهيل المهني بعنوان السنة الماضية،

الجدول 12: يتضمن استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين بعنوان السنة الماضية،

الجدول رقم 13: وهو الجدول الأخير، حيث يتضمن استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة خلال السنة الماضية.

المطلب الرابع: مخطط التكوين

سياسة التكوين في قطاع الوظيفة العامة الجزائري لم يعط العناية الكاملة إلا بعد صدور المرسوم التنفيذي: 96-92 المؤرخ في: 3 مارس 1996 الذي أعطى للتسيير التقديري للموارد البشرية أهمية كبيرة، وذلك بأنه أوجب على المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد

(1)- حمدي، المرجع السابق، ص 09.

السنوات، ثم تلاه المرسوم التنفيذي رقم: 08-04 المؤرخ في: 20 يناير 2008⁽¹⁾، الذي تطرق إلى إلزامية التكوين في حالة الترقية من سلك إلى سلك وفي حالة التربص باستثناء أعوان التأطير، وقبل صدور هذين المرسومين نجد المراسيم التي تطرقت إلى التكوين والإلتقان بدون إعطاء أهمية للجانب التخطيطي للتكوين خاصة وللموارد البشرية عامة وهي كالتالي:

- إعداد المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين:

ألزمت المادة 3 فقرة 1 من المرسوم التنفيذي رقم: 96-92 المؤسسات والإدارات العمومية بضرورة إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، أي على الإدارة المعنية أن تعد مخططا يتضمن عمليات التكوين المبرمجة خلال السنة أو السنوات المقبلة المتعلقة بـ:

- التكوين المتخصص،

- تحسين المستوى،

- تجديد المعلومات.

إضافة إلى المعلومات المتعلقة بـ:

- عدد المناصب المطلوب شغلها، أي التوظيف الأولي،

- عدد الموظفين المعنيين بهذه العمليات،

- مناصب التأهيل المعنية،

- مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تحتضن هذه العمليات.

كما ألزم نفس المرسوم في مادته 4 فقرة 1 الإدارة بأن تدرج هذا المخطط في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية.

لقد تم تبني مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية في المرسوم التنفيذي رقم: 95-126⁽²⁾، إذ عدلت المادة 3 منه وأتمت أحكام المادة 6 من المرسوم رقم: 66-145 المتعلق بتحرير بعض

(1) - انظر المرسوم التنفيذي رقم: 08-04، المؤرخ في: 2008/1/19، المرجع السابق.

(2) - انظر المرسوم التنفيذي رقم 126/95، المؤرخ في 29-04-1995، المرجع السابق.

القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها⁽¹⁾، حيث أضافت مادة 6 مكرر 1 ألزمت من خلالها المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة ووفقاً للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها، وهذا من أجل ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، سيما ما يتعلق منها بـ: التوظيف، الترقيّة، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، والإحالة على التقاعد.

إن تبني مخططات التسيير التقديري للموارد البشرية، والتي تعد لوحة قيادة للموارد البشرية بآتم معنى الكلمة من خلال المعلومات التفصيلية التي تتضمنها، يعبر عن التغييرات العميقة التي اتخذتها الحكومة في أساليب تسيير وتقويم الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، مما كان له الأثر البالغ في تغير وتطور الإطار التنظيمي للتكوين، كما يهدف هذا الإجراء إلى الوقوف على مكامن الضعف والقوة في أساليب تسيير المؤسسات والإدارات العمومية حيث كان في السابق نمط التسيير السائد تقليدي يتسم بغياب المبادئ الأساسية للتسيير كالتخطيط (وضع الأهداف) والرقابة (التقويم)، فضلاً عن ذلك فإن هذا المخطط يؤدي إلى الاقتصاد في الجهد والوقت، والانتقال من إدارة تستهلك الاعتمادات المالية دون غايات محددة إلى إدارة بالأهداف ومطالبة بالنتائج، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في سلوك وثقافة المسيرين الإداريين.

إن المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، هي أداة تسييرية تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين، بناء على معطيات عملية مدروسة، كما تشكل بالنسبة لمصالح الوظيفة العمومية أداة للرقابة الإدارية، حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها، وهذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليها. إن تبني هذا النظام في التسيير في جانبه المتعلق بعمليات التكوين التي تعتمد المؤسسات والإدارات العمومية إنجازها سنوياً، يعني ضرورة المصادقة أولاً على مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية، سيما الجدول الخاص بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ومن ثم وجوب تطابق مشروع مخطط التكوين مع محتوى الجدول السالف الذكر.⁽²⁾

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم: 145/66، المؤرخ في: 1966/06/02، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في: 1995/06/08، ص 572.

(2) - محمد شرنون، "سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الجزائري التونسي حول تسيير الموارد البشرية والوظيفة العمومية، الجزائر: فندق الأوراسي، 2005/09/12، ص 55.

ويتضمن مخطط التكوين مختلف العمليات التكوينية، مشفوعة بعرض للأسباب ويتضمن مبررات حول جدوى مختلف الدورات التكوينية (تحليل الاحتياجات تبرير مواضيع الدورات، عرض الاعتمادات المالية اللازمة لتجسيدها)، وهكذا تظهر أهمية هذه الوثيقة في كونها أداة عمل وليست غاية في حد ذاتها، إذ من شأنها تنمية القدرة لدى مسيري الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لعمليات التكوين والتمكن بالتالي من تطويرها، وإعطاء مكانة لتقنيات التسيير الحديثة في العمل الإداري الذي تهيمن عليه حاليا المقاربات القانونية.

ولتطبيق هذه الآلية أو التقنية في التسيير أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية تعليمة⁽¹⁾، شرحت فيها كيفية تطبيق هذه المخططات من قبل المؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الإجراءات والخطوات الواجب إتباعها لإعدادها والمصادقة عليها، حيث نصت التعليمية على أن مخططات التكوين يجب أن تحدد: طبيعة عمليات التكوين المسطرة، فئات الموظفين المعنيين، مؤسسات التكوين، مناصب التأهيل ومجالات التكوين المعتمدة، مدة دورات التكوين المبرمجة، كما بينت أن الفترة التي يغطيها المخطط لا يمكن أن تتجاوز مدة 03 سنوات متتالية، ومن جهة أخرى وضعت هذه التعليمة نموذجا للمخططات التكوينية، يحتوي على خمسة جداول وهي:

* الجدول رقم 01: يخص دورات التكوين المتخصصة المتعلقة بالتوظيف الخارجي.

* الجدول رقم 02: يخص دورات التكوين المتخصصة المتعلقة بالتوظيف الداخلي.

* الجدول رقم 03: يخص عمليات تحسين المستوى.

* الجدول رقم 04: يخص عمليات تجديد المعلومات.

* الجدول رقم 05: يلخص مجمل العمليات السابقة، ويحدد الاعتمادات المالية المخصصة لها.

- دور السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في تنظيم التكوين:

تضمن المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مجموعة من الأحكام التي نصت على الدور الذي تلعبه السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، ممثلة في مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، باعتبارها سلطة

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، المنشور رقم: 01، المؤرخ في: 1998/06/06، المتعلقة بالمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

إشراف على قطاع الوظيفة العمومية، في مختلف مراحل تنظيم عمليات التكوين من خلال القيام بعدة إجراءات، ويتمثل هذا الدور في (1):

- إخضاع المخطط القطاعي للتكوين المعد من طرف الإدارة أو المؤسسة المعنية للدراسة من طرف مصالح الوظيفة العمومية لضمان تخطيط وتنسيق عمليات التكوين المختلفة بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصودة لهذا الغرض، وهو ما يشكل رقابة قبلية.

تتولى دراسة مخطط التكوين السنوي والمتعدد السنوات للإدارات والمؤسسات العمومية لجنة تنشأ على مستوى هذه المديرية تتشكل من (2):

* المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية، رئيساً،

* ممثل عن وزارة المالية،

* ممثل عن الإدارة أو المؤسسة المعنية،

* ممثلين عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

- اشتراك مصالح الوظيفة العمومية بمعيرة الإدارة أو المؤسسة المعنية في المصادقة على المخطط القطاعي للتكوين أو تعديله أو تميمه، وهو ما يشكل رقابة قبلية.

- إجراء مصالح الوظيفة العمومية تقويم دقيق لمدى تنفيذ المخطط القطاعي للتكوين للإدارة أو المؤسسة المعنية عقب نهاية كل سنة مالية وهو ما يشكل رقابة بعدية.

- رئاسة ممثل مصالح الوظيفة العمومية للجنة الطعن المشكلة بغرض دراسة الطعون المقدمة من طرف المترشحين لدورات التكوين والبت فيها واتخاذ الإجراءات اللازمة، إذ تتولى مصالح الوظيفة العمومية مراقبة احترام إجراءات انتقاء المترشحين لمختلف الدورات التكوينية للتنظيم الساري المفعول، وهو ما يشكل رقابة آنية.

(1) - انظر المواد 2، 3، 5، 6، 9، 10 و 29 من المرسوم التنفيذي رقم: 96-92، المؤرخ في: 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين

الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، المؤرخة في: 6 مارس 1996، ص 5.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليم الوزاري المشتركة رقم: 253،

المؤرخة في: 1999/07/27، المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية في مجال المصادقة على مخططات التكوين.

- إصدار قرار تنظيم دورات التكوين للالتحاق بالوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وإصدار قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يتعلق بدورات التكوين للالتحاق بالأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية،

- إصدار التعليمات المشتركة بين وزير الميزانية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية لتوضيح كفايات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم: 96-92.

وفي هذا الإطار فقد سبق وأن صدرت تعليمة وزارية مشتركة⁽¹⁾ تحث مصالح الميزانية والوظيفة العمومية على التشاور المسبق خلال مناقشة الميزانية، وهذا في إطار عقلنة وضبط تعدادات الإدارة العمومية بما يطابق الاحتياجات الحقيقية لهذه الأخيرة.

- الضمانات الممنوحة للمترشحين للمشاركة في دورات التكوين:

لقد وفر المرسوم التنفيذي رقم: 96-92 جملة من الضمانات لصالح الموظفين المترشحين للمشاركة في دورات التكوين، ومن جملة هذه الضمانات نذكر⁽²⁾:

- تكليف لجنة، في كل مؤسسة أو إدارة عمومية، بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورات التكوين، وهي مكونة من ثلاثة أعضاء أحدهم يمثل موظفي سلكه المعني بالتكوين،

- إشهار قائمة المترشحين المقبولين في دورة التكوين عن طريق الإلصاق بالمؤسسة في أجل لا يقل عن شهر واحد من بداية دورة التكوين،

- إعلام المترشحين غير المقبولين عن أسباب رفض ترشيحهم،

- إمكانية المترشح غير المقبول في تقديم طعن أمام لجنة مختلطة في أجل لا يقل عن 10 أيام قبل بداية دورة التكوين.

- الامتيازات الممنوحة للمشاركين في دورات التكوين:

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليمة الوزارية المشتركة رقم 1273، المؤرخة في: 1995/12/30، المتعلقة بكيفية إعداد وتحويل وتجديد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية
(2) - انظر المواد 7، 8، 9 من المرسوم لتنفيذي رقم: 96-92، المؤرخ في: 3 مارس 1996، المرجع السابق.

إضافة إلى الضمانات التي وفرها لصالح الموظفين المترشحين للمشاركة في دورات التكوين، منح المرسوم التنفيذي رقم: 96-92 امتيازات لفائدة المشاركين في دورات التكوين، وهي⁽¹⁾:

- تقاضي المترشحين الخارجيين المقبولين في دورات التكوين المتخصص لمنحة دراسية، مع الإشارة إلى أن هؤلاء يعينون بصفتهم متمرنين،

- تقاضي الموظفين المشاركين في دورات التكوين لمرتب قاعدي و تعويض الخبرة المهنية، وكذا التعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، أما في السنة الثالثة فإنهم لا يتقاضون إلا المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية، مع الإشارة إلى أن هؤلاء كذلك يعينون بصفتهم متمرنين في دورات التكوين المتخصص،

- حصول المترشحين الذين تابعوا دورة تكوين متخصص على شهادة تكوين، في حين يحصل المترشحون الذين تابعوا دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات على شهادة التمرين،

- استفادة الموظفين الذين تابعوا دورات التكوين من امتيازات تتمثل في الترقية في السلك أو الرتبة عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص، والتسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار، وتخفيض في الأقدمية للترقية والزيادة في الدرجة، والترقية عن طريق التأهيل المهني عندما يكون الأمر متعلقا بتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- الالتزامات المفروضة على المشاركين في دورات التكوين:

في مقابل الامتيازات التي منحها المرسوم التنفيذي رقم 96-92 لفائدة المشاركين في دورات التكوين، وضع هذا المرسوم على عاتق هؤلاء مجموعة من الالتزامات، ومنها⁽²⁾:

- إلزام كل من استفاد من دورة للتكوين المتخصص بتسديد جميع مصاريف التكوين في حالة ما انقطع عنها (انسحب منها) أو كان موضوع طرد أو لم يلتحق بمنصب تعيينه بعد نهاية التكوين في أجل شهر ابتداء من تاريخ تبليغه مقرر التعيين،

- إلزام الراسبين في الامتحانات النهائية لدورات التكوين بعدم المشاركة في دورة جديدة لمدة سنتين،

(1)- انظر المواد 15، 17، 20، 21، 22، 27. المرسوم التنفيذي رقم: 96-92، المرجع نفسه.

(2)- انظر المواد 23، 25، 26. من المرسوم التنفيذي رقم: 96-92، المرجع نفسه.

- إلزام كل من تابع دورة للتكوين المتخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى بخدمة الإدارة لمدة سنتين على الأقل إذا كانت مدة التكوين أقل من سنة واحدة، وثلاث سنوات عن كل سنة تكوين في حالة ما إذا كانت مدة التكوين سنة أو أكثر، على ألا تتجاوز المدة الكلية للالتزام عن سبع سنوات، وفي حالة الإخلال بهذا الالتزام يرغم المخل بتسديد جميع مصاريف التكوين.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن المرسوم التنفيذي رقم: 96-92 قد عدل وتم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في: 22 جانفي 2004، حيث جاء هذا التعديل على الخصوص بما يلي:

- إصدار قرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين يتضمن فتح الدورات التكوينية، بينما كانت في السابق متضمنة في قرار تنظيم التكوين، وهذا بإضافة المادة 11 مكرر،

- إعادة النظر في أجل نشر قرار تنظيم دورة التكوين، فبعد أن كان هذا الأجل ثلاثة أشهر على الأقل من تاريخ بداية دورة التكوين أصبح شهر واحد فقط، من خلال تعديل المادة 12،

- إلغاء أحكام المادة 24 التي كانت تمنع الموظف من الاستفادة من أكثر من دورة واحدة في التكوين المتخصص خلال حياته المهنية، أو دورة واحدة من تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في السلك أو الرتبة التي ينتمي إليها.

المطلب الخامس: نقد تسيير الموارد البشرية في المنظمات العامة وفق منهجية الإدارة بالكفاءات

بناء على محتوى المخطط الذي استعرض فيما سبق، فإن المؤسسات والإدارات العمومية تعتمد على منهج قديم نوعا ما للتخطيط والتنبؤ بالكفاءات وذلك بالاعتماد على مخطط تسيير الموارد البشرية خاصة في الجدول من 1 إلى 8، حيث تهتم هذه الجداول بالتنبؤ أكثر منها بالإحصاء ولذلك يمكن توجيه بعض النقاط والملاحظات التي يتميز بها المخطط السنوي من منظور الإدارة بالكفاءات، والذي يعتبر منهجا جديدا في إدارة الموارد البشرية وهي جملة من النقاط نلخصها فيما يلي⁽¹⁾:

- بالنسبة لعملية التخطيط لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية من الموارد البشرية والكفاءات نلاحظ أن مخطط التسيير يعتمد على معطيات السنة السابقة، ومدى موافقة الوزارة الوصية مع وزارة المالية على فتح المناصب المالية، وبالتالي فإنه يمكن القول بان المخطط لا يراعي الاحتياجات الفعلية ويقابلها بالتحقيق، بل يتوقف على مدى موافقة الوزارة الوصية، التي تعتمد على مدى وجود التخصيصات المالية في قبولها أو رفضها.

(1) - حمدي، المرجع السابق، ص 11.

- مما يلاحظ كذلك أن المسير في المؤسسة أو الإدارة العمومية لا يتمتع بالحرية الكاملة في التخطيط لاحتياجات وحركية الموارد البشرية، بل يتوقف ذلك على عدة إجراءات قانونية مثل موافقة الوزارة الوصية على فتح المناصب المالية، ثم التأشير على المخطط من طرف المصالح المختصة في الوظيفة العمومية، حتى وإن كانت قبلية، فأنها قد تقابل إجراءات بيروقراطية خاصة في حالة وجود خطأ أو تجاوز قانوني يمكن تصحيحه من طرف المسير في الحالات الأخرى.
- من المعلوم أن الإدارة بالكفاءات تركز في نشاطاتها التنفيذية على وجه الخصوص على وظائف هامة مثل: التوظيف، الترقية، الحركة، التكوين، إدارة وتقييم الأداء، الأجور والمكافآت، وبالتالي فعندما نسقط تلك الوظائف التنفيذية - التي تعتمد كلية على الكفاءات - في مخطط تسيير الموارد البشرية، فإننا نلاحظ قصورا فيها، حيث يخصص المخطط عملية الترقية على أسس محددة قانونا، وذلك على أساس التسجيل في قوائم التأهيل، بالنسبة للرتب، أما الدرجات فهي تتعلق بالأقدمية فقط، والمنتبع لمنهج الإدارة بالكفاءات يلاحظ أن الترقية لا تتم إلا بناء على الكفاءة المستحقة في الرتبة أو الوظيفة، حيث لا يمكن الاعتماد على مجرد الاقدمية لترقية الموظف إلى رتبة أعلى، بل بمدى توفره على المعارف والمهارات والقيم والسمات والدوافع، هذه الأخيرة هي المشكلة للكفاءة، حيث تتوقف الترقية على مستوى الكفاءة الذي يسمح للموظف بشغل الرتبة الأعلى، وهذا لا نجده في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- أما عملية التكوين، فهي أهم وظيفة في مجال تنمية وتطوير الموظفين، حيث يعتمد منهج الإدارة بالكفاءات على وجود قصور يرجع بالضرورة إلى أسباب تتعلق بالموظف ذاته، وذلك في ظل توفر جميع الشروط المناسبة للعمل، فإذا كان السبب كذلك ضرورة وضع مخطط وبرنامج تكويني يسد تلك الفجوة بين ما هو مطلوب وما هو فعلي متوفر، فإذا كان الخلل في المعارف تبرمج دورات تعليمية على شكل محاضرات أو ورشات مثلا، أما إذا كان الخلل في المهارة فتبرمج حينئذ برامج تكوينية مثل المرافقة أو الإرشاد أو المحاكاة أو لعب الأدوار وغيرها، وذلك حسب طبيعة ملائمة الطريقة التكوينية للاحتياج، والملاحظ في مخطط تسيير الموارد البشرية أنه يراعي بصورة عامة البرامج التكوينية المتوقعة للعام القادم وفي الوقت الحاضر حصر ومراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين في الجدول رقم 12.

- أما الكلام عن عملية النقل والحركية بالنسبة للموظفين، فإن هذه الأخيرة تركز في منهج الإدارة بالكفاءات على إيجاد طريقة لضمان حركية الموظفين بين الوظائف التي تحمل طابعا تكوينيا، ثقافيا، تعليميا، تحفيزيا للموظفين، أما مخطط تسيير الموارد البشرية فاكتفى فقط بحصر ومتابعة عملية النقل والانتداب والإحالة على الاستيداع للحالات السابقة فقط، وذلك من خلال الجدول رقم 01، وهنا يمكن القول مبدئيا على قصور المخطط وعدم تمتعه بالتفاعل فضلا عن التنبؤ بحركية الموظفين مستقبلا، فالمخطط السنوي لا يمكن المسير من تجسيد خطط مستقبلية بشأن الحركية والنقل بل يوفر له معلومات يمكن أن تساعد في معرفة حالة الموظفين من نقل، انتداب، إحالة على استيداع، حتى يتمكن فيما بعد من اتخاذ قرارات في هذا الشأن.
- بخصوص التنبؤ بحركية الموظفين الذين سيحالفون على التقاعد وهي تصنف في منهج الإدارة بالكفاءات من المهن أو الوظائف التي تكون في حالة خطر، نظرا لحساسية سلم الأعمار فيها، حيث تمثل طبقة الموظفين الذين بلغوا واقتربوا من سن التقاعد، خطرا على المهن من حيث ضعف القدرة الجسدية على العمل، وخصوصا في المهن التقنية التي تتطلب جهدا بدنيا عاليا، ومما يلاحظ في مخطط تسيير الموارد البشرية خاصة في الجدول 6 مكرر 1 و 6 مكرر 2، حيث توفر هذه المعلومات مصدرا مهما لحالة هرم الأعمار في هذه الفترة.
- أما بخصوص القيم والتي تعتبر مكونا من مكونات الكفاءة، حيث نجد أن مخطط التسيير راعى هذه المسألة، وقدمها في صورة معلومات تتجلى في قسمين، الأولى تعنى بالحالات التأديبية التي يوجد فيها الموظفون، والثانية في المتابعات القضائية للموظفين من طرف العدالة، حيث يتيح هذا الجدول معطيات مهمة جدا حول وضعية القيم داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية، حتى يتسنى للمسير اتخاذ بعض القرارات المهمة مثل الترقية، الأجور، المكافآت... الخ، فنجد على سبيل المثال أن الحالة التأديبية التي يخضع لها الموظف في حالة ارتكابه لخطا من الدرجة الثالثة أو الرابعة، مثل النقل الإجباري، العزل، الخصم من الراتب، التنزيل في الرتب والدرجات... الخ.
- إضافة إلى ما سبق وأوجه القصور التي تم ذكرها فإن من أهم ما يعاب على إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية هو عدم نجاعة نظام التقييم، وعدم الرضا عن نظام الأجور

والحوافز ففيما يتعلق بنظام التقييم نص الأمر 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة على أربعة معايير أساسية للتقييم والذي أضفى عليها صفة موضوعية وهي:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،

- الكفاءة المهنية،

- الفعالية والمردودية،

- كيفية الخدمة.

وترك إمكانية إضافة معايير أخرى إلى القوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصية بعض الأسلاك، لكن آليات تطبيق هذا النظام آليات قديمة وغير فعالة وتخضع في كثير من الأحيان إلى العشوائية والى الأهواء الشخصية والذاتية للمسؤولين، سواء أكان التقييم الخاص بالترقية أو الخاص بمنح منحة المردودية، أما ما تعلق بنظام الأجور في الوظيفة العمومية فهو أكثر من القضايا التي تثير الجدل والاحتجاج اليوم في الجزائر، لا سيما من النقابات المختلفة، حيث أن هذا النظام يفتقد العدالة ولا ينال الرضا وبسببه لا تستقر الكفاءات.

المبحث الرابع: الإدارة الالكترونية كدعامة أساسية لتحقيق التنمية الإدارية في الجزائر

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغيرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية، ف نموذج الإدارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية، وفي هذا المبحث سنتناول تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر من خلال بعض النماذج القطاعية.

المطلب الأول: قطاع البريد والاتصال

لقد تجسدت تعديلات هذا القطاع في سن قانون جديد للقطاع في أوت 2000، والذي جاء ليحد من احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، مدعما الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية، والخدمات المالية البريدية، وآخر بالاتصالات.⁽¹⁾

وبالتالي تولد عن التغيير الحاصل في وظائف ونشاطات وزارة البريد والمواصلات إلى المؤسسة العمومية للبريد كمؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، والى متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية وفق الآتي⁽²⁾:

- **بريد الجزائر:** تم فصلها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)
- **اتصالات الجزائر:** هي مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE)، شركة ذات أسهم (SPA)

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات، "إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر"، (وثيقة عمل مقدمة من إدارة البريد والمواصلات إلى الاجتماع العربي التحضيري الثاني للقمّة العالمية لمجتمع المعلومات)، تونس، 16/15 أبريل 2002، ص 26.

(2) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم: 03-2000، المؤرخ في: 05/08/2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادر في: 06 جمادى الأول 1421، الموافق لـ 06 أوت 2000، ص 08.

▪ **سلطة الضبط:** إذ أمام فتح سوق الاستثمار في الاتصالات كانت هناك ضرورة إلى تأسيس نظام سلطة خاصة تتخذ من الجزائر العاصمة مقرا لها، وتضطلع بالعديد من المهام في حدود اختصاصها.

وتماشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين وتكسب ثقتهم بالمؤسسة، وموازية مع محاولة عصرنه قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والانجازات، وبالتالي تكريس التأسيس لنظام الخدمات العامة الالكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر، ويمكن ترجمتها في النماذج الآتية:

1- **الشباك الالكتروني:** ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، وهي كل الأجهزة الالكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا. (1)

2- **بطاقة السحب الالكترونية: (la carte ccp)** يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي تعمل مع وجود الشباك الالكتروني، إذ عن طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي شبك بريدي أو موزع أوتوماتيكي، عبر القطر الجزائري ويقوم استخدام بطاقة السحب الالكتروني على: الأمن (Sécurité)، التوفر (Disponibilité)، السرعة (Rapidité).

ودعما لسرعة الاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل، قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 6 ملايين بطاقة سحب ابتداء من الفاتح جانفي 2007، لتصل إلى 7 مليون بطاقة موزعة بداية سنة 2010.

كل ذلك يترجم أن مؤسسة بريد الجزائر كأحد مؤسسات الخدمة العامة تعرف تطورا ملحوظا في برنامج تطوير الخدمات بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهي من بين أكثر المؤسسات في الجزائر التي عرفت نموا متزايدا في إطار التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. (2)

(1)- Algérie poste, **Conditions générales de fonctionnement de la carte ccp**, p1.

(2)- - ، - ، شبكة الإعلام العربية، متاح في: http://us.moheet.com/show_news.aspx?nid=2341 تم تصفح الموقع يوم: 2018/02/25.

ووفقا لخدمات بطاقة السحب المغناطيسية، وتوفر الشبايك الالكترونية خارج مؤسسات البريد تم تحقيق العديد من التسهيلات للمواطنين، حيث لم تعد هناك حاجة للوقوف في طابور الانتظار لسحب الأموال، إضافة إلى ما تتيحه هذه التقنية من امتياز الاستعمال الفوري وربح الوقت.

ومن خلال بطاقة السحب الالكتروني (la carte ccp) يمكن تحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾:

الأمان أو الأمن (Sécurité): يشير إلى تأمين العمليات التي تجري بواسطة البطاقة المغناطيسية، إذ عن طريق الرمز السري يتحقق امن المعاملات، وتتم حماية مصالح المتعاملين لأن امتلاك كل فرد رمز سري خاص ببطاقته المغناطيسية يمنع اطلاق أي طرف آخر على حسابه البريدي، وهو ما يحدد مسؤولية كل حامل للبطاقة مسؤولية فردية، كما تحدد شروط بعض الإجراءات الخاصة بالمستعملين للبطاقة، والتي من بينها تنظيم الإجراءات الخاصة بحالة السرقة أو الضياع، حيث يجب على كل من يحوز على البطاقة المغناطيسية التبليغ الفوري عن طريق الرقم 15.30 في حالة الضياع، وهذا بهدف الحصول على بطاقة جديدة.

التوفر (Disponibilité): فإذا كانت الطريقة التقليدية في سحب الأموال تتطلب من الأفراد الدخول إلى مراكز البريد، والتقرب من الشبايك، بهدف سحب النقود بواسطة الصكوك الورقية، فمع بطاقة (CCP) لم تعد هناك حاجة للدخول إلى هذه المكاتب، وانتظار أوقات العمل الخاصة بمؤسسات البريد، لأن تقنية البطاقة المغناطيسية أصبحت تتيح عمليات السحب في كل وقت، دون الحاجة إلى الطابور، واستعمال الصك.

السرعة (Rapidité): لقد أتاحت بطاقة البريد المغناطيسية الخاصة بسحب النقود من الموزعات الآلية فرص جديدة، وضعت حدا لطوابير الانتظار (Plus de file d'attente)، التي كانت تملأ مؤسسة بريد الجزائر وتعرقل غالبا عمل المؤسسة، ويتجلى هذا التطور في أداء خدمات سحب النقود من خلال طريقة الاستعمال الفوري دون انتظار، مما يسمح بسرعة الاستجابة للخدمات، وربح الوقت (Gain temps).

واعتمادا على بطاقة السحب المغناطيسية والموزعات الآلية للنقود توفر مؤسسة بريد الجزائر بعض الخدمات الالكترونية والتي تتمثل في⁽²⁾:

(1)- La carte ccp, Algérie poste, disponible sur: [www.poste.dz.page web](http://www.poste.dz.page.web), consultée le: 11/12/2017.

(2)- Consultation ccp, Algérie poste, Disponible sur : <http://ccp.poste.dz.pageweb>, consultée, le: 20 /12/2017.

1- **خدمات السحب:** إذ توفر الموزعات الآلية المتواجدة خارج مؤسسات البريد فرصة سحب الأموال للمواطنين، والتي دعمت العمليات التقليدية.⁽¹⁾

2- **خدمات الاطلاع على الرصيد:** إذ عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية، مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل يحصل الزبون على كشف رصيده، وله إمكانية الاحتفاظ بتذكرة خاصة بكشف الرصيد.

3- **خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية:** التي تقدم لكل صاحب حساب بريدي جاري، حيث تمنحه طلب نماذج بعد ملاً الاستمارة الالكترونية التي يتم استظهارها على الموزع الآلي للنقود الورقية.

إن تحليل أهم الأهداف السابقة الذكر (الأمان، السرعة، التوفر) يلاحظ أنها تمثل منطلقات ومفاهيم جديدة تؤسس في النهاية إلى تقريب الإدارة العامة من المواطن، واختزال الزمان والمكان والقضاء على الروتين البيروقراطي، التي تشكل مهددات للإدارة العامة والخدمة العمومية.

إضافة إلى ذلك يمثل عنصر السرعة في أداء الخدمة كأحد أهداف بطاقة السحب الالكترونية مبدأ أساسي تقوم عليه الحكومة الذكية وهو سرعة الاستجابة، إذ يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش: أن سرعة الاستجابة، والمساءلة، والبساطة، والشفافية، والأخلاقية هي مبادئ تقوم عليها الحكومة الذكية وهي نفسها المبادئ التي تقوم عليها الإدارة العامة الالكترونية.⁽²⁾

المطلب الثاني: قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصرنة الإدارة ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة، على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى وأهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ لا يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد أساسيات الإدارة الالكترونية، وإبراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي والتكوين، إذ أن هناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة، من خلال الربط بين العديد من الجامعات، إضافة إلى توفير الشبكة لأساليب جديدة للتكوين.

إن أهمية التحول للإدارة الالكترونية، وتوفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعة، قد أصبحت مطلباً ضرورياً تمليه ظروف الواقع السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي للشعوب المتحضرة،

(1) - انظر (الملحق رقم 03).

(2) - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 182.

خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم التعليم الإلكتروني، والجامعات الافتراضية، والتعليم عن بعد، أحد المسارات الجديدة التي سطرت من قبل الدول المتقدمة، سعياً إلى تجسيدها في الواقع العملي داخل جامعاتها.

وفيما يتعلق بمختلف التحولات التكنولوجية الرامية إلى تطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ومفاهيم الحكومة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية، فإنه يمكن الانطلاق من مشروع اللجنة الأوروبية (Avicenne) الذي يهدف إلى دعم مبادرة الجامعة الافتراضية، والارتقاء بمستوى جامعات البحر الأبيض المتوسط عن طريق خلق روابط شبكية فيما بينها، تؤدي إلى تطوير نظم التعليم بواسطة التكنولوجيا، وي طرح مشروع الجامعة الافتراضية العديد من الإشكالات، قامت بتحديد منظمة اليونسكو، التي اهتمت بدراسة هذا المشروع، حيث من بين التحديات التي سجلت هو مسالة التكلفة الباهظة، وهو ما يعيدنا إلى طرح فكرة الفجوة الرقمية، وأسبابها، وفي مقدمتها العجز عن التكفل بالإنفاق التكنولوجي، كذلك ضرورة الانفتاح على القطاع الخاص، كأحد الأقطاب التي تغطي عجز الدولة، وفتح المجال أمامه للمساهمة في دعم مجال التعليم، والبحث والتكوين، وهنا يمكن تسجيل الدور الرائد للممون ليباد (LEEPAD)، وما يقوم به من دور هام في التغطية الشبكية ومحاولة تعميم النفاذ إليها، وذلك ضمن توجه نحو انفتاح الشبكة على الزبائن، ومؤسسات التكوين، حيث تحتوي على بناء قاعدي للموارد البيداغوجية ضمن الخط، ترقى إلى بعث وتنمية نظام التعليم عن بعد وترقيته.⁽¹⁾

لقد تم الاعتماد على شبكة الانترنت لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في العديد من المجالات إذ تتوفر العديد من المخابر، ومراكز البحث، والجامعات على التغطية الكاملة من طرف الشبكة، وهذا تماشياً مع حاجة القطاع الملحة إلى مواكبة التطور التقني والتكنولوجي، وبالتالي البحث عن أساليب تطوير هذا القطاع، في ظل بروز مفاهيم ومداخل جديدة لتحسين نوع خدمات هذا القطاع، وتطوير مردوديته، وهو ما أصبح يعبر عنه بجودة التعليم العالي، فتطبيق الخدمات الإلكترونية في الجامعات الجزائرية يرمي بالأساس إلى تحقيق عدد من الأهداف تشمل التطوير النوعي وتحديث كامل طرق التسيير، بما يضمن السرعة العالية في أداء المهام، ويدعم تنمية مختلف الأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي، والانصهار في مجتمع المعلومات، والاستفادة من الخبرات التي تكونها الجامعة، أو التي تقوم باستقطابها.

(1)- Qui sommes – nous, disponible sur : <http://www.djazair-commect/files/Presentation.htm>, page web consultée le : 52 /11/2017.

حيث عملت مختلف الجامعات الجزائرية إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل الإدارة الإلكترونية، والتي يمكن استعراضها من خلال: (1)

التسجيلات الجامعية: حيث توفر الجامعة الجزائرية خدمات إلكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد، وتمنحهم -الجامعة- فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولي عن طريق الانترنت بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة إلكترونية، يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عن مواقع إلكترونية هي:

- www.mesrs.dz.
- www.orientation.ini.dz.
- www.ini.dz.

وتتم عملية التسجيل الجامعي بإتباع المراحل التالية:²

1- ملأ وإرسال البطاقة الإلكترونية

إذ من خلال هذه المواقع يتمكن الطالب عبر منفذ الانترنت المجاني من المشاركة في الترتيب، حيث يتم إرسال البطاقة الإلكترونية للتسجيل المبدئي أو الأولي عبر مواقع "الواب" المبيّنة أعلاه، ويمكن الطالب من الدخول عبر الرمز الشخصي الممنوح له ضمن كشف النقاط، وتعتمد عملية التوجيه على المعالجة المعلوماتية الوطنية لبطاقات الرغبات لحاملي شهادة البكالوريا.

كما يتم التعرف على قائمة الميادين، والجذوع المشتركة، والفروع التي يمكن للطالب الجديد الاستفادة منها والتسجيل ضمنها، والتي يطلع عليها الطلبة من خلال المواقع الإلكترونية ويقوم بتحميلها وبطباعتها.

وبفضل الاستمارة الإلكترونية يمنح الطالب إمكانية تصحيح وتعديل لبطاقته مرة ثانية بعد إيداعها، أي تعديل وتصحيح الرغبات مرة ثانية، غير أنه في المرة الثانية تقبل الاستمارة الإلكترونية المودعة، وهي تمثل الاستمارة النهائية، والتي تحتوي على أسماء الفروع، ورموزها بشكل مرتب حسب رغبات الطالب ونتائجه.

(1) - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (مذكرة

ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2010/2009)، ص145.

(2) - La préinscription, **guide du nouveau bachelier**, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, 2008, p6-10.

2- مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه

بعد إيداع الاستمارة الالكترونية تخضع الاختبارات إلى نظام المعالجة المعلوماتية الوطنية، وضمن هذه المعالجة يتم الترتيب، التوجيه، حسب الفروع مع الأخذ في الاعتبار نتائج المعالجة الوطنية.

3- مرحلة تأكيد التسجيل

بعد الاطلاع على نتائج التوجيه على المواقع الالكترونية، تأتي مرحلة تأكيد التسجيل، وذلك عن طريق استمارة الكترونية يتم الحصول عليها عبر موقع التسجيل.

4- مرحلة الطعون

وهي تتزامن مع مرحلة تأكيد التسجيل، حيث يمكن الطالب الذي وجه إلى فرع أو تخصص لا يرغب في التسجيل، والدراسة ضمنه، أن يقدم طعنا خاص حول توجيهه وتتم الطعون كذلك عبر الخط فقط.

إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تساهم في تطوير مجتمع المعلومات وهذا ببروز أهداف في القانون التوجيهي للتعليم العالي وهو القانون 06/08 الصادر في 23 جانفي 2008، والقانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، والقانون 05/08 الصادر في 23 جانفي 2008، والملحق المتضمن تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

إن هذه المساهمة تظهر في الجوانب التالية:⁽¹⁾

- تكيف نظام التعليم العالي مع التطورات التكنولوجية في مجال الإعلام والاتصال وتعميم استعمالها في كل المجالات،
- وضع ميكانيزمات المتابعة والتنمية المستدامة للشبكة الوطنية الجامعية،
- تعزيز استعمال التكنولوجيا الحديثة من أجل نشر المعلومة العلمية والتقنية،
- تطوير التعليم عن بعد والجامعة الافتراضية،
- تصميم مخطط تعميم استعمال الإعلام الآلي في القطاع وتطبيقه،
- تحديث الشبكات المكتبية وتطويرها،

(1) - جيلالي بوزكري، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015/2016)، ص181.

▪ النشر الواسع لكل المعلومات المتعلقة بالقطاع.

المطلب الثالث: قطاع العدالة

يمثل مشروع إصلاح قطاع العدل أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائرية، والتي ترمي من ورائه إلى محاولة تحقيق النزاهة، وإقرار العدالة، والتأسيس لدولة الحق والقانون كمتطلبات هامة في ظل الحكم الراشد.

أما الجوانب المتعلقة بالتنظيم والتسيير فيمكن تسجيل ملاحظة أساسية، وهي توجه قطاع العدل في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهياكل الإدارية والتنظيمية للقطاع، والتي تهدف ضمنا إلى التحول نحو تقديم خدمات عمومية إلكترونية، ففي البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدل، يمكن رصد أهم الانجازات والتي تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

أولاً: الأنظمة المعلوماتية

هي أنظمة موجهة لخدمة المواطن، والمتقاضي، ولتحسين الخدمات العمومية التي يقدمها مرفق القضاء، حيث أعطيت لها أولوية تتمثل في:

▪ النظام الآلي لتسيير الملف القضائي: يسمح هذا النظام بـ:

1-تسيير الملف القضائي آليا، منذ تسجيل القضية في المدني بمصلحة الدعاوي، إلى غاية صدور الحكم أو القرار، وفي المادة الجزائية منذ تحريك الدعوة العمومية، وصدور الحكم أو القرار إلى غاية تنفيذ العقوبة.

2-يمكن المواطن من الاطلاع على القضية التي تهمة من خلال الشباك الإلكتروني، والحصول على المعلومة الخاصة به في الحين، دون تنقل للبحث عنها في مكاتب أمناء الضبط.

3-يسمح بإضفاء الشفافية على العمل القضائي، وفي التعامل مع المتقاضي

4-المعالجة السريعة للقضايا التي تطرح على جهاز العدالة.

▪ النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي: وهو نظام

1-يتكفل بتسيير نشاط وملف النزير، منذ أول يوم يدخل فيه المؤسسة العقابية إلى غاية خروجه، والتمكن من الحصول على قاعدة معطيات خاصة بالإجرام بمختلف أشكاله.

(1)- عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص ص148-149.

2- معالجة سريعة وفعالة لإجراءات العفو.

3- الحصول على بطاقة خاصة لكل مسجون يمكن الاعتماد عليها في حالة إفادة المسجون بالإفراج المشروط، أو اتخاذ أي إجراء آخر من طرف قاضي تنفيذ العقوبات.

- **نظام صحيفة السوابق العدلية:** يتم من خلاله تسليم الصحيفة رقم 03 للمواطن، والصحيفة رقم 02 للإدارات العمومية في وقت قصير، ومن أي جهة قضائية متواجدة بالتراب الوطني، وكذلك يتم بواسطة هذا النظام معالجة عملية رد الاعتبار بقوة القانون بصفة آلية.
- **النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي:** يتكفل هذا النظام بفئة المسجونين أثناء فترة حرب التحرير الجزائرية، وهذا بهدف حفظ الذاكرة الوطنية، وخدمة هذه الفئة التي تتقدم إلى وزارة العدل في الغالب، بهدف الحصول على شهادة التواجد بالسجن أثناء الثورة.
- **نظام تسيير الأوامر بالقبض:** يهدف نظام تسيير الأوامر بالقبض إلى ضمان الحريات الفردية من خلال توفير قاعدة معطيات وطنية تسمح بالتعرف على كل المبحوث عنهم في إطار القانون، وكذا الذين كف البحث عنهم، وهذا النظام متاح بأيدي الضبطية القضائية تستعمله في تنفيذ أوامر القضاء.

ثانيا: الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية

- **الخريطة القضائية:** تمثل نظام يسمح بالتعرف على ما تحتاجه الوزارة على المدى القريب، والبعيد للقضاة وأمناء الضبط، ومختلف الموظفين، إضافة إلى الهياكل مثل المؤسسات العقابية.
- **الجدول التحليلي:** يعبر عن نظام يسمح بجمع كل الإحصائيات المتعلقة بالقطاع، والتي يمكن من خلالها إجراء حصيلة تساهم في رسم الاستراتيجية المستقبلية.
- **نظام تسيير ملفات مساعدي القضاء:** يمكن من الحصول على قاعدة معطيات خاصة بكل المعلومات المتعلقة بمساعدي القضاء، بمختلف أصنافهم (الخبراء، الموثقين، المحامين، محافظي البيع بالمزايدة، المترجمين)، وذلك للتعرف على تعييناتهم، حركة تنقلهم، أماكن الممارسة للنشاط، ومختلف ما يتعرضون له من عقوبات تأديبية.

ومجمل هذه الأنظمة المعلوماتية المذكورة هي اليوم مطبقة، وتعمل ضمن هيكل قاعدي أساس يسمى الشبكة القطاعية لوزارة العدل، كما يعتبر هذا الانجاز دعامة يضمن الديمومة، والاستمرارية لعصرنة قطاع العدل، ويضمن الأمن للمعلومات، انطلاقا من كونها شبكة داخلية إضافة إلى أن وزارة

العدل تتوفر بممول لخدمات الانترنت يشمل مؤسسات قطاع العدل (**Fournisseur de services**) **Internet**)، الأمر الذي يجعل القطاع يسير في فضاء الإعلام والاتصال بالمواطن والمتقاضي.

ثالثا: خدمة الشبكات الالكترونية عبر الانترنت

جاء لتطوير قطاع العدالة وتقريبه من المواطن، وقد تجسد هذا في شكل بوابة لتوجيه الرسائل الالكترونية، التي تمكن المواطن من الحصول على الإجابة المباشرة عن طريق بريده الالكتروني، إضافة إلى ذلك يقوم الشبكات الالكترونية كجهاز خدمة عمومية، بتوجيه المواطن فيما يخص استفساراته أو بحثه عن أي مسالة قانونية.

وفي نفس السياق، صدر كل من القوانين 15-03 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصرنة العدالة،⁽¹⁾ وكذا القانون رقم 15-04 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الالكترونيين⁽²⁾، بحيث سيلعبان دورا هاما في تحسين تقديم الخدمات العمومية وبالخصوص ضمان نقطتين جوهريتين هما:

- تقريب الخدمات العمومية من المواطن
- ضمان السرعة والفعالية في أدائها

إن قانون عصرنة العدالة جاء بالفعل ليشكل السند القانوني، الذي يضع الإطار العام لضبط كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية، كما عمد إلى إحداث منظومة معلوماتية لوزارة العدل للقيام بالإشهاد على صحة الوثائق الالكترونية وتبادل الوثائق عبر هذه الطرق، وكذا استعمال تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات القضائية والمحاكمة، وحدد أيضا الإجراءات الواجب إتباعها بهدف الاستغناء النهائي عن الدعائم الورقية.

كما يتيح موقع وزارة العدل (www.Mjustice.dz) فضاء إعلامي خدمي يعرض ما تقوم به الوزارة من نشاطات مثل الإعلان عن المسابقات، المناقصات، نشاط الوزير.

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 15-03، المؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة العدالة، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخة في 10 فيفري 2015.

(2)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 15-04 المؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق بالتوقيع والتصديق الالكترونيين، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخة في 10 فيفري 2015.

المطلب الرابع: قطاع الداخلية والجماعات المحلية

الجماعات المحلية كغيرها من القطاعات الأخرى بادرت إلى تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية سعياً منها إلى إضفاء النوعية في تقديم الخدمات للمواطنين، حيث تم أخذ العديد من الإجراءات في السنوات الأخيرة لتحسين أداء المصالح الإدارية، والتي جاءت كتكريس لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، فالوصول على بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري الإلكتروني ورخصة السياقة في غضون 24 ساعة ليس وليد الصدفة، وإنما يتوج سلسلة الإصلاحات التي باشرتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية لإصلاح القطاع من قاعدة الهرم الممثلة في البلديات إلى الإدارة المركزية، هذه الإصلاحات التي اتخذت من تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة لها، تترجم رغبة الوزارة في عصرنة القطاع وتقريب الإدارة من المواطن من خلال تذليل كل الصعوبات تدريجياً التي تحول دون استفادته من الخدمات التي يرغب في الحصول عليها وقت ما يريد ذلك، فكانت جملة الخدمات الإلكترونية التي يوفرها الموقع الإلكتروني للوزارة خير دليل على انطلاق الوزارة في تجسيد مشاريع الإدارة الإلكترونية.

• تقديم الخدمات الإلكترونية:

لم يعد يكفي موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتوفير خدمات إعلامية فقط، بل تعداها ليشمل حتى الخدمات التفاعلية والمعاملاتية، هذا الموقع الذي تم إنشاؤه في سنة 2008، والذي كان يوفر للمواطنين ولمختلف المهتمين بخدمات قطاع الداخلية والجماعات المحلية، معلومات عنها وعن مختلف الوثائق والإجراءات الواجب إتباعها للحصول على خدمة ما أصبح الآن يوفر للمواطنين عدة خدمات إلكترونية تتنوع بين خدمات تفاعلية وأخرى معاملتية، حيث قامت الوزارة الوصية بإصدار نسخة جديدة من الموقع الإلكتروني في 2016/06/02، ليكتسي بهذا حلة جديدة أكثر ديناميكية وأغني من حيث المحتوى، وحسب سير الآراء الذي وضعته الوزارة على الموقع لاستقصاء آراء زوار الموقع حول النسخة الجديدة له، فإنه حتى تاريخ 2017/03/25.⁽¹⁾

- 61.60 % من زوار الموقع يجدون النسخة الجديدة للموقع جيدة
- 30.80 % من زوار الموقع يجدون النسخة الجديدة للموقع متوسطة
- 7.60 % من زوار الموقع ليس لديهم رأي بخصوص الموضوع

(1) - حديد، كريبط، المرجع السابق، ص 128.

وبالنسبة للخدمات الالكترونية التي يوفرها الموقع الالكتروني للوزارة، نذكر البعض منها فيما يلي:⁽¹⁾

1-الخدمات الإعلامية

يوفر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية (www.interieur.gov.dz)، جملة من المعلومات للمواطنين ومختلف المهتمين بقطاع الداخلية والجماعات المحلية، منظمة في شكل قوائم، توفر على المواطنين عناء التنقل إلى الشبائيك المادية من أجل الاستفسار عنها، حيث نجد:

- معلومات عامة تتعلق بالوزير والوزارة
- معلومات عن الجماعات الإقليمية (الولاية، البلدية)
- معلومات عن مختلف الوثائق التي يمكن للمواطنين استخراجها من البلديات والدوائر أو الولاية ومختلف المصالح المختصة والإجراءات المتبعة في ذلك، ويتعلق الأمر بـ: بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر البيومتري الالكتروني، جواز السفر الاستعجالي، ترقيم المركبات، رخصة السياقة.
- بالإضافة إلى معلومات تتعلق بالانتخابات، الجمعيات، الأجانب في الجزائر ومعاينة مختلف الإجراءات وغيرها.

2-الخدمات التفاعلية:

- تهدف الخدمات من هذا النوع إلى ضمان الاتصال عن بعد بمصالح الوزارة من خلال توفير أدوات الكترونية للاتصال الشخصي كالبريد الالكتروني لها وكذا القيام بالخطوات الأولى لإجراءات الحصول على خدمة معينة عن طريق توفير الاستثمارات وتمكين المواطنين من تحميلها، وبالتالي تخفيض خطوة التنقل للحصول عليها، حيث نجد مجموعة من الاستثمارات منها:
- استمارة طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية للأشخاص الحاصلين على جواز السفر البيومتري،
- استمارة طلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترين الالكترونيين
- استمارة طلب جواز السفر الاستعجالي،
- رخصة السياقة،

(1)-حديد، كريبط، المرجع السابق، ص 129.

▪ استثمار بيع وشراء المركبات...الخ

3-الخدمات المعاملاتية:

يسمح هذا النوع من الخدمات للمواطنين بالقيام بإجراءات الحصول على خدمة ما عن طريق الانترنت، أو الاطلاع على ملفهم الإداري مثل:

▪ **خدمة تسجيلات الحج:** تم إطلاق هذه الخدمة خلال سنتي 2016 و2017، للتسجيل للحج، وذلك بالتسجيل على الموقع أولا من اجل الحصول على حساب شخصي، يمكن المواطن من ملء استثمار التسجيل بالحج.

▪ **خدمات طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الالكترونية:** وهي خدمة خاصة بالمرشحين المقبلين على شهادة البكالوريا، والأشخاص المتحصلين على جواز السفر البيومتري الالكتروني والذين يمكنهم طلب هذه الوثيقة البيومترية ومتابعة مختلف المراحل التي يوجد فيها الطلب:

- تسجيل طلب بطاقة التعريف البيومترية

- معالجة طلب بطاقة التعريف البيومترية (طلب بطاقة التعريف قيد المعالجة على مستوى مديرية الإنتاج لوزارة الداخلية والجماعات المحلية)،

- إنتاج بطاقة التعريف البيومترية،

- إرسال بطاقة التعريف البيومترية.

▪ **طلب جواز السفر البيومتري:** لكي يتمكن أي مواطن من الاستفادة من هذه الخدمة، عليه أولا أن يسجل لإنشاء ملف تعريف خاص به على الموقع، ثم يقوم بمختلف الخطوات التي تمكنه من الحصول على هذه الوثيقة، كما يمكن للمواطن من تحميل صورة رقمية، إذا كانت الصورة الأولى غير مطابقة للمعايير والمواصفات المطلوبة، بالإضافة إلى خدمة متابعة طلب جواز السفر البيومتري الالكتروني.

▪ **البطاقة الرمادية:** حيث كان يعتمد في السابق على نظام ممرز باستعمال أجهزة (HP)، ونهايات طرفية (Des terminaux) موجودة في بعض الأماكن فقط، أما حاليا ومنذ وقت ليس بالبعيد فقد تم استبدال الأجهزة السابقة بشبكة اتصال عن بعد (Acces à distance) مبنية بملقم يحتوي قواعد البيانات الخاصة بالبطاقات الرمادية، تتصل به حاسبات موجودة على مستوى

الدوائر، وكذلك على مستوى الدرك الوطني، الذي يستعملها في حالة التأكد والمراقبة، وبذلك فهذه العملية قد حققت نجاحا كبيرا خاصة وأن برامج الاتصال تم تطويرها من قبل متخصصين في هذا المجال تشمل عددا من المهندسين.⁽¹⁾

كتقييم لهذه الخدمات الالكترونية يمكن القول أنها امتداد لتطوير مختلف أنظمة المعلومات التي تسمح بأتمتة المهام الإدارية للإدارة العمومية بالشكل الذي يحقق الفعالية في التسيير، وعليه فإن اقتراح خدمات الكترونية متطورة ومتكاملة يواكب مستوى التطور الذي توجد عليه هذه الأنظمة، حيث أنه لا يمكن الاكتفاء بتقديم خدمات إعلامية أو تفاعلية مع الاعتماد الكلي على أنظمة المعلومات في تأدية الأنشطة والمهام الإدارية.

لذا فإن تقييم الخدمات الالكترونية أو المكتب الأمامي للإدارة الالكترونية ما هو إلا جزء من تقييم نجاح الإدارة الالكترونية، الذي يأخذ بعين الاعتبار تقييم المكتب الأمامي (الخدمات الالكترونية)، والمكتب الخلفي لها (أنظمة المعلومات والشبكات...)، وكون النجاح كمصطلح غالبا ما يرتبط بتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، فإنه يمكن تقييم نجاح الخدمات الالكترونية، من خلال المعايير التالية:⁽²⁾

- جودة الخدمات المقدمة،
- سرعة الاستجابة عند تقديم الطلب،
- سهولة الوصول إلى الخدمات،
- حيوية وجاذبية الموقع الالكتروني،
- جودة المعلومات التي يقدمها الموقع الالكتروني: من حيث الدقة، الكمال، الملائمة مع الاحتياج، سهولة الفهم، التحيين، الإيجاز.
- رضا المواطن عن الخدمات المقدمة،
- الفوائد الصافية المحققة من الخدمات الالكترونية (اختصار الوقت والجهد وتقليص التكاليف).

(1)- عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 154.

(2)- حديد، كريبط، المرجع السابق، ص 131.

المبحث الخامس: تحديات وآفاق تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر

تواجه التنمية الإدارية جملة من التحديات التي تحول دون تنفيذها بكفاءة وفعالية، هذه التحديات مرتبطة بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في أي عملية تنموية وهو ما سنتطرق له في المطلب الأول من هذا المبحث، ثم تحديات تخص مستوى التشريع في الجزائر وإصدار مختلف القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الإداري في الجزائر وهو ما سنتطرق إليه في المطلب الثاني.

وفي ظل ما تحقق وما يجب تحقيقه، تجدر الإشارة إلى آفاق تحقيق تنمية إدارية في الجزائر بالمعايير التي يتطلع إليها المجتمع، حيث سنتطرق في المطلب الثالث إلى ضرورة تفعيل استراتيجية الجزائر الالكترونية، ثم في المطلب الرابع نسلط الضوء على تعزيز اللامركزية لتفعيل الديمقراطية التشاركية وتحقيق التنمية الشاملة.

المطلب الأول: التحديات على مستوى الموارد البشرية

في إطار التغيرات التي يشهدها العالم والتي مست مختلف المجالات والميادين خصوصا ما يتعلق بالأنظمة الإدارية، ومقاييس الإدارة العصرية والفعالة، ممثلة في الجودة والمهارات البشرية، والكفاءات العلمية العالية الأداء، وجدت الإدارة الجزائرية في عمليات التسيير والإدارة وتنمية مواردها، تحديات وعقبات تحول دون الوصول إلى مواكبة مختلف التطورات والتغيرات وتحقيق الإدارة العصرية التي تتصف بالفعالية والجودة العالية في الأداء وتحسين مردودية موظفيها من خلال التحفيز والتكوين لزيادة فعالية الفرد والمنظمة.

فالواقع الحالي للموظف العمومي في الجزائر بعيد كل البعد عن هذه التغيرات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية، معتمدا على تسيير كلاسيكي ممل لا يفتح آفاقا لحياة مهنية جيدة، أدى إلى هروب الكثير من الأطارات الممتازة إلى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل، كما أن استمرار الوضع على حاله يهدد بشل جميع التطلعات التنموية، ومن بينها التنمية الإدارية.⁽¹⁾

فإدارة الكفاءات وفق أنماط التسيير الحديثة تتطلب جملة من الشروط حتى تعالج المعوقات وتوفر المناخ المناسب، هذه الشروط هي:⁽²⁾

(1) - احمد العقي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص 459.

(2) - أمينة سلامة، المرجع السابق، ص 98، 90.

➤ إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات

الكفاءة هي نتيجة ممارسة فرد أو جماعة في أوضاع مهنية معينة، ودور التسيير هو التركيز عليهم بإدراجهم في الإعداد والتنفيذ، ويصبح الفرد هو العامل الأساسي والمفتاحي، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات وعلى أساسها يتم تركيز سياسية الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعياً أن يشاركوا أكثر في تنظيم وتسيير المنظمة.

➤ إدخال تسيير الكفاءات ضمن استراتيجية المنظمة

لكي يكون تسيير الكفاءات أكثر نجاعة وفعالية للمنظمة، يجب أن يرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي بمعنى يصبح أحد مكوناتها فهو قادر على خلق التغيير ويعتبر أداة ديناميكية. ويشكل تسيير الكفاءات أحد تطبيقات العملية الإدارية، فهو يوجه من طرف الإدارة ويتمثل في العمال الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة، وإشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في إعطائها بعداً استراتيجياً أو أحد الأهداف الاستراتيجية.

➤ تسخير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

فعملية تسيير الكفاءات داخليا تتم وفق ممارسات مثل تسيير المسار الوظيفي، منح الرواتب أو الأجور، التقييم، ولكن دائما تؤثر عليها متغيرات المحيط الخارجي من تكنولوجيا، ومواكبة التغيير، تسمح بالاستجابة لهذه المتغيرات بمعنى تسيير الكفاءات يساعد المؤسسة من خلال وسائله النظرية والتطبيقية على التكيف مع المحيط، من خلال معرفة ما تتوفر عليه المؤسسة من كفاءات ومقارنتها مع تلك اللازمة أو المطلوبة.

◀ اختيار مقاربة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة

وهذا من خلال دراسات (Sandra Michel) أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات: مقاربة الكفاءات المعرفية، مقاربة المهارة، مقاربة السلوكيات، مقاربة المعرفة، المهارة، التصرفات، مقاربة النشاطات، مقاربة القدرات.

فكل منظمة عليها أن تختار وتعتمد المقاربة التي تتناسب مع مفهومها للكفاءة والغاية منها، وأن يتفق عليها جميع مستويات المنظمة، وعلى أساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

◀ نماذج تسيير الكفاءات:

اتبعت المنظمات منذ ظهور فكرة الكفاءة على مناهج في تسيير مواردها البشرية وتساعد على إعداد النظام بطريقة متناسقة وموحدة، وقد اقترح (David Duboi) عددا من المعايير لوضع نموذج تسيير الكفاءة يكون صحيحا وهي:

- أن يكون نموذج الكفاءة التي تنتج عن عمليات البحث والتطوير يتلاءم مع أهداف المنظمة والتنظيم،
- أن يدرك مديرو المؤسسات أن استعمال منهج يتمحور حول الكفاءة كأداة مفتاحيه للنجاح الاستراتيجي للمنظمة.
- اندماج الكفاءات مع استراتيجية أو أهداف المنظمة.
- مساعدة المدراء على جلب أفراد ذوي الكفاءات النادرة والمتفردة ذات الاستقطاب الصعب والمكلف.
- إعداد شكل الكفاءات الملائمة للمنصب أو الأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين لمجموع المهام والمسؤوليات المناسبة لهم.
- تصنيف المؤسسات للكفاءات من أجل وضع نظام مناسب للأجور.

◀ حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب العناصر القيادية:

حيث يرى الأستاذ (محفوظ بلرنب) أن هذا الجهاز ينطلق من عمليتين إداريتين هامتين وهما: التكوين الجيد أي التدريب والقيادة الإدارية المؤهلة، وهذا لا يعني العمل في فراغ وبمعزل عن الميادين الأخرى بل العمل بكيفية منظمة ومنسقة مع الجهات الأخرى التي تساهم مساهمة فعالة ومباشرة في تحقيق التنمية،⁽¹⁾ إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتطوير النظام الوظيفي على ضوء التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وإتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في إدارة شؤون الإدارة، وتقديم مقترحاتهم بكل حرية وجرأة وهذا بضرورة وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب العناصر القيادية مما يشجع على تحسين أساليب العمل الإداري والتركيز على تغيير سلوك الفرد لان مشكلة الإدارة الجزائرية هي مشكلة إنسانية أو بشرية بالدرجة الأولى وعليه يجب أن نضع استراتيجية

(1) - بلرنب، المرجع السابق، ص311.

شاملة لتدريب وتكوين العنصر القيادي المؤهل أي (تكوين عقيدة إدارية متطورة تتلاءم مع أهداف وسياسات الدولة العصرية، والمشاركة في رسم استراتيجيات التنمية الإدارية).⁽¹⁾

بناء على ما سبق ذكره فإن المؤسسات العمومية الجزائرية ليس لها خيار إلا العمل بالأساليب الحديثة في التسيير باعتبارها تعمل في محيط عالمي له ميكانيزماته ومعاييرها التي تنطبق على كل المنظمات، وبالتالي مفروض عليها إدارة مواردها البشرية بمنطق العقل المفكر ومنح كل الأهمية لمعارفه باعتباره مصدر التميز والتفوق، ومن ثم رفع الإدارة التي تهتم بشؤونها إلى المستوى الاستراتيجي، وتؤمن اليوم العديد من المؤسسات الوطنية بهذه الحقيقة لكن تجد صعوبة في التنفيذ بسبب الثقافة السلبية المغروسة في أعماق الممارسات الإدارية منذ عشرات السنين، ومن الصعب التخلص منها.

المطلب الثاني: التحديات على مستوى التشريعات

لو تأملنا جيدا في واقع الإدارة الجزائرية لوجدنا أن هناك ترسانة هائلة من القوانين والقرارات التي تصدر باستمرار وليس لها فاعلية وبالتالي فهي تؤثر سلبيا في عمليات التنمية الإدارية الشاملة، فالمسؤولين في مختلف الإدارات والمؤسسات يحاولون أن يجدوا لكل مشكلة قانونا أو قرارا ملائما لحلها، وباستصدار قرارات إدارية يسعون للتحكم في مجرى القضايا وفرض قيود بيروقراطية للتخفيف من حدة كل مشكلة، وهذه طريقة عشوائية، والمشكلة أن كل إدارة تعمل في دائرة مغلقة ولا توجد سلطة عليا تلزم كل الإدارات بالعمل وفق منهج معين ينطبق على الجميع ويحقق المصلحة المشتركة للدولة والمواطنين، والسؤال المطروح: إلى متى تبقى هذه الارتجالية في إصدار القوانين والقرارات بدون دراسة موضوعية وعلمية؟ ثم هل وجود سلطة عليا ذات صلاحيات في إصدار القرارات الإدارية الملزمة يسقينا من مشكلة ازدواجية التوجيه الإداري، وبالتالي تتم عملية الإلزام في تطبيق القرارات الرشيدة؟

التشريع والقانون يعدان من الأدوات الفعالة لتقنين عمليات التغيير لأن الشرعية القانونية لدولة الإدارة تعطي صفة الإلزام والتطبيق الرسمي، إلا أن المشكلة الأساسية التي تواجه التغيير الإداري هو عدم مسايرة القوانين لحركة التغيير، بالرغم من بطئه وتأنيبه في الكثير من الحالات، مما جعل الكاتب الفرنسي (Michel Crozier) يخصص كتابا كاملا لهذا الموضوع الهام والذي نشره تحت عنوان لا يمكن تغيير المجتمع بمراسيم، وفي هذا العرض والتقديم للكتاب المذكور يبين الأستاذ (عمار بوحوش)

(1) - احمد عبد السلام دباس، آراء ونظرات في الإدارة، دمشق: طلاس، 1983، ص 197.

بقوله "... إن المؤلف حاول أن يبين حقيقة أساسية وهي أنه من الخطأ أن تعتمد الحكومات على القرارات والمراسيم للتغلب على الفوارق الاجتماعية في الرواتب والنفوذ والثروة، لأن هذه الإجراءات مؤقتة وتصبح لا معنى لها بمضي الوقت وتغيير الأوضاع الاجتماعية، كما أن الأفراد يتحايلون على القوانين ويستغلون منها ما يخدم مصالحهم ويتجاهلون كل الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم، وبقدر ما تحاول الحكومات فرض قوانينها على المواطنين وتضييق الخناق على الأفراد المتلاعبين بثروات الشعوب، بقدر ما تنشط السوق السوداء والمزايدات بشأن الحصول على الأشياء المحظورة، ولهذا فإن الحل الأساسي يكمن في نشر المعرفة وتعميمها..." (1)

وجود سلطة عليا ذات صلاحيات في إصدار القرارات الإدارية الملزمة

حيث يرى الأستاذ (محفوظ بلرنب) ضرورة الإسراع بإنشاء جهاز إداري وطني، وبالتنسيق مع الجهات السياسية العليا في البلاد يتولى مهمة إصدار القرارات الإدارية الملزمة التي تهم الإدارة ككل، أو بعبارة أخرى إنشاء جهاز له السلطة والصلاحيات الكاملة والشاملة لدراسة واتخاذ القرارات الإدارية التي تتماشى والتنمية الإدارية، فوحدة القرار لا تعني وضع القيود البيروقراطية في وجه المبادرات الفعالة والاجتهادات البناءة التي تقوم بها المؤسسات التابعة للجهات الوصية، وإنما وحدة التصور الإدارية الذي يأتي من جهة معينة ومختصة، أي تشجيع المبادرات في إطار التصور العام المشترك. (2)

غياب التشريع الإلكتروني:

حيث أن غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الإلكتروني أمام العديد من الإشكالات، التي تتعلق بتداول المعلومات، ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها، والحفاظ على عنصري الخصوصية والهوية، وعلى وجه التحديد تلك المتعلقة بالأشخاص، مما دفع أن تصبح هذه الإشكالات القانونية حاجزا أمام التحول للإدارة والخدمة العمومية الإلكترونية، إذا والى حد الآن تفتقر الإدارة العامة في الجزائر إلى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات، وطريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة. (3)

أمام هذا التحدي تبرز الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في صياغة مشروع الخدمة العامة الإلكترونية مع توفير المتابعة الدورية لخطوات التحول التكنولوجي، داخل الإدارات والمؤسسات

(1)- Michel crozier, **on ne change pas la société par décret**, paris: éd.Fasquelle, 1979, p298.

(2)- بلرنب، المرجع السابق، ص 366.

(3)- فريق بحث الإدارة العامة، ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2006، ص 23.

العمومية ومحاولة وضع حلول دقيقة لمختلف ما يعترض تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة فيما يتعلق بتطوير المحتوى الرقمي، وتوفير الأطر القانونية والتشريعية الضامنة لحماية عملية التحول.

- تضخيم النصوص القانونية على حساب المضمون والتشابه في مضامين الإصلاح

إن الإشكال الذي يطرح بخصوص هذه النقطة يتعلق ببعض المسائل الضرورية فيما يخص إصلاح الخدمة العمومية وهي:

- هل يختلف مضمون التعليمات عن مضمون المراسيم المنظمة لعملية الإصلاح؟

- ما مكانة المراسيم المنظمة للعلاقة بين الإدارة والمواطن بعد صدور هذه التعليمات؟

فمثلا إذا رجعنا إلى المرسوم 88-131⁽¹⁾، وكذا التعليمات الجديدة الخاصة بإصلاح الخدمة العمومية فإنه نجد نفس العناصر التي ذكرت في المرسوم يعاد تكرارها في التعليمات، بل وأكثر من ذلك وإن كان المرسوم 88-131 فيه نوع من اللبس فيما يخص بعض العناصر، حيث من المفروض أن يدرج كل من القسم الأول المتعلق بإعلام المواطن، وكذا القسم الثاني المتعلق باستقبال المواطنين ضمن القسم الرابع المعنون بالتحسين الدائم لنوعية الخدمة العمومية والذي أشار إلى مسالة تبسيط الإجراءات الإدارية والشكليات، وهنا يجب الاعتراف بوضوح المرسوم أكثر من التعليمات الجديدة المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية فيما يخص العناصر التي يجب أن يركز على عناصرها هذا الإصلاح، حيث أشارت التعليمات المؤرخة في: 20 أكتوبر 2013 إلى العناصر التي يشملها تحسين الخدمة العمومية، مع إمكانية تكملة هذه التدابير بكل إجراء أو مبادرة من شأنها تحسين استقبال المواطنين وتوجيههم والتكفل بانشغالاتهم.

المرسوم يشكل الشكل المعياري للسلطة التنظيمية فهو لا يمثل قرارات إدارية فحسب، بل يشكل كذلك تدابير قانونية ذات محتوى تنظيمي عام وهذا ما يجعلها تدرج ضمن قائمة المعايير الرئيسية العامة،⁽²⁾ حيث أن المكانة التي يحتلها المرسوم تجعله يحتل مكانة مميزة عن التعليمات احتراماً لمبدأ تدرج المعيار القانوني.

(1) - انظر المرسوم رقم 88/131، المؤرخ في 4 جوان 1988، المرجع السابق.

(2) - أحسن رابحي، مبدأ تدرج المعايير القانونية في النظام القانوني الجزائري، (رسالة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2005/2006)، ص 432.

مما سبق ذكره يمكن القول أن مضامين إصلاح الخدمة العمومية سواء بالنسبة للمرسوم أو للتعليمات هو نفسه وان التعليمات ما هي إلا مجرد تذكير بمضمون المرسوم، وإذا كان المرسوم 88-131 مازال ساري المفعول من الناحية القانونية فهذا يدفعنا إلى التطرق لمعالجة إشكال قانوني آخر يتعلق بمكانة المرسوم في تنظيم علاقة الإدارة بالمواطنين، وفي تحسين الخدمة العمومية بالمقارنة مع التعليمات الجديدة بإصلاح الخدمة العمومية، كما يفترض في التعليمات التي عالجت هذا الموضوع أن تتعمق في محتوى تحسين الخدمات العمومية، واليات ووسائل تحقيق ذلك لا أن تعيد تذكيرنا بنفس الإجراءات التي كانت موجودة من قبل وعلى نحو أكثر تنظيماً.

المطلب الثالث: ضرورة تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن

إن تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن يعتبر من بين أهم المبادئ التي وردت في تقرير لجنة إصلاح هيئات ومهام الدولة،⁽¹⁾ وفي الصياغة القانونية للمرسوم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على اعتبار تحقيقها سيؤدي بالضرورة إلى تكريس مجتمع سياسي تعددي، وكذا المواطنة ودولة القانون، حيث يجب أن يكون المواطن في قلب عملية الإصلاح، وهذا لن يتحقق إلا بإشراكه في التسيير العمومي، وإدماج المجتمع المدني في التنظيم المؤسساتي والإداري للدولة.

وإذا كانت العلاقة مع المستفيدين (الزبائن) في القطاع الخاص تكتسي أهمية كبيرة وذلك في سبيل تحسين نوعية منتجات المؤسسات الخاصة، التي تولي أهمية بالغة للآراء ورغبات وميولات زبائنها وذلك قبل إعطاء الشكل النهائي لمنتجاتها، نتيجة المنافسة الشديدة التي تعرفها تلك المؤسسات مع مثيلاتها، فإن علاقة المرافق العمومية الإدارية مازالت لم ترق إلى مستوى الإصغاء لتطلعات هذا الأخير ومعرفة انشغالاته ورغباته، مما تسبب في فقدان الثقة بينهما، وذلك راجع إلى عدة أسباب نذكر منها:²

- حاجيات اقتصادية واجتماعية غير مستوفاة،

- تطور ظاهرة البيروقراطية،

- محدودية الإصلاحات المشروع فيها.

(1) - انظر التقرير العام للجنة إصلاح هيكل الدولة ومهامها، جويلية 2001، ص 58.

(2) - المرجع نفسه، ص 527.

ولقد أصبحت الإدارة العمومية اليوم ومع بروز مفهوم جديد لحقوق وحرّيات المواطنين وانبعثت مجتمع مدني تعددي، بالإضافة إلى ضغوط المواطنين الذين يطالبون بتحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم أكثر من أي وقت مضى بإعادة النظر في طرق تسييرها وتحديد التزامات خدماتها تجاه المستفيدين منها، سعياً إلى تحقيق النوعية والجودة.

وفي هذا السياق، عملت لجنة إصلاح هيئات ومهام الدولة على اقتراح ميثاق ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن بهدف تقريب هذه العلاقات أكثر وتحقيق الثقة المتبادلة وتحسين نوعية الخدمات، ويدخل هذا الميثاق ضمن السياسة العامة للعلاقات بين الإدارة والمواطن التي تعتمد على المحاور الرئيسية التالية:⁽¹⁾

1- حق المواطن في الإعلام وفي شفافية عمل الإدارة،

2- تحسين وتبسيط الإجراءات الإدارية،

3- تكييف ومرونة المرافق العمومية وممارسات المواطنة.

هذه العملية تتطلب ديمقراطية الإدارة التي تضمن مشاركة المواطنين بأرائهم وانتقاداتهم من جهة، بالإضافة إلى العمل على إرضاء حاجياتهم لضمان استمرارها.

إن ديمقراطية الإدارة العمومية لا تقتصر فقط على تبسيط الإجراءات بل تعتمد على مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة لاسيما في اتخاذ القرارات، وفي سبيل تكريس هذه المشاركة فإنه يتوجب على الإدارة من خلال موظفيها العمل على إقامة حوار مفتوح ومستمر مع هؤلاء، حتى تكسب ثقتهم ورضاهم باعتبار أن السلطات المخولة للإدارة هي في الأصل بنفويض من المواطنين أنفسهم.

إن ضمان مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين من خدمات الإدارة les usagers يتحقق بتقوية الاتصال بين الإدارة والمواطن، ويتجسد ذلك بامتلاك الإدارة للكفاءات الضرورية لاسيما من الناحية السلوكية (المعارف السلوكية savoir-être) تسمح بإقامة حوار دائم بين الإدارة والمواطن.

كما أن العمل على الاهتمام بميول ورغبات المواطنين وإرضاء حاجياتهم يعتبر أحد الوسائل الهامة التي تلعب دوراً كبيراً في تحسين علاقة الإدارة العمومية بالمواطنين، فلا يمكن للإدارة

(1)- Driss Alaoui ISMAILI, "Qualité du service public, composante essentielle du marketing public", la revue Idara, numéro spécial: renouveau du service public, Ecole Nationale d'Administration, alger, volume2, numéro1, 1992, p39.

تحسين هذه العلاقة إذا كانت خدماتها مخالفة أو غير متوافقة مع الاحتياجات الحقيقية للمواطنين، وهذا ما قد يؤدي إلى التباعد بينها ويزيد من حدة أزمة الثقة التي تعترضهما، وعليه يجب على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعمل على معرفة حاجيات المواطنين وميولاتهم ورغباتهم من خلال الإصغاء إليهم وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

فحسب (Michel Crosier) فإن تحديد احتياجات المواطنين ليس بالأمر الهين أو السهل، كما عبر عن ذلك الباحث الفرنسي حيث اعتبر احتياجات المواطنين كثيرة ومتعددة بل هي غير محدودة، فليس مهما معرفة حاجات المواطنين بقدر ما هو مهم معرفة تصرفاتهم: أي ماذا يفعلون بالخدمات التي تقدمها الإدارة؟⁽¹⁾

وما يزيد من تعقيد عملية حصر واحتياجات المواطنين في الإدارات العمومية، هو كون الخدمات التي تقدمها لهم الإدارة هي خدمات غير ملموسة وصعبة التقييم، وهذا عكس المنتجات المادية التي تنتجها المنظمات لكونها سهلة التقييم والتي يمكن معرفة عيوبها ومزاياها.

إضافة إلى ذلك فإن الإدارات العمومية بفعل احتكارها للقطاعات التي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، لم تكن تهتم بضرورة تأقلم عملها مع الاحتياجات المتغيرة للمواطنين، إلا أن تراجع هيئات الدولة وتدخل القطاع الخاص في تحقيق مهام المرافق العامة، كان له أثر كبير في عمل المؤسسات والإدارات العمومية (المستشفيات، الجامعات، المدارس... الخ) على تأقلمها مع المتطلبات والاحتياجات الجديدة للمواطنين، ولعل هذا يعود إلى ضغوط المواطنين وزيادة درجة الوعي في المجتمعات، وهذا من خلال المطالبة ليس فقط بتلبية حاجياتهم بل العمل على تحسينها أكثر فأكثر.⁽²⁾

المطلب الرابع: تفعيل استراتيجية الجزائر الالكترونية

لاشك أن مختلف التحديات وفرص استثمار المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال دفعت بالجزائر إلى البدء في انتهاج استراتيجية تبني مشروع الإدارة الالكترونية الهادف إلى تحويل عمل الإدارات العمومية من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الالكترونية بهدف تحديث البنية وطريقة تنفيذ الأعمال لتعزيز الدور الإيجابي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال السرعة والدقة والإتقان في الأداء، وتنظيم سير العمل الإداري، وزيادة نوعية الخدمات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين العلاقة إزاء الدولة، حيث أطلقت وزارة الداخلية في أواخر 2013

(1)-Michel Crozier, **le management d'aujourd'hui : théories et pratique**, collection DEMOS, ressources humaines, France, (paris) : les éditions DEMOS, 1999, p3.

(2)-Jérôme Bon, Loupe Albert, **marketing des services public : études des besoins la population**, Paris: les édition d'organisation,1980,p36.

مشروع المواطن الإلكتروني بهدف تنويع تكنولوجيات الاتصال الحديثة، ومنها الإنترنت ذو التدفق السريع.⁽¹⁾

وتركز اتجاهات أخرى على أن نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية مرهون بوجود المواطن الإلكتروني الذي بحوزته جهاز كمبيوتر، وبإمكانه النفاذ إلى الشبكة المعلوماتية بالسرعة الفائقة، وبأسعار معقولة، وهو ما يتطلب تطوير المنشآت القاعدية الإلكترونية، تزامنا والتنفيذ التدريجي لمشروع التحول الإلكتروني خلال السنوات القادمة.

وفيما يلي عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر للفترة الممتدة من (2000 إلى غاية جوان 2017). حسب الجدول التالي الذي يبين الارتفاع المستمر والايجابي خلال هذه الفترة.

الجدول رقم(10) يمثل عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر ابتداء من: سنة 2000 إلى غاية جوان 2017.

النسبة المئوية %	عدد السكان	مستخدمي الإنترنت	السنوات
0.2 %	31795500	50000	2000
5.8 %	33033546	1920000	2005
7.3 %	33506567	2460000	2007
10.4 %	33506567	3500000	2008
12 %	34178188	4100000	2009
13.6 %	34586184	4700000	2010
14 %	37767226	5230000	2012
16.5 %	38813722	6404264	2013
17.2 %	38813722	6669927	2014
27.8 %	39542166	11000000	2015
37.3 %	40263711	15000000	2016
45.2 %	41,063,753	18,580,000	2017

Source: Internet World, Usage and Population Statistics, en ligne

<http://www.iternetworldstats.com/af/dz.htm>, consulté le: 20/05/2018.

(1) - فطيمة سايج، "الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد 04، ديسمبر 2018، ص 77.

ولم يقتصر تعميم الإدارة الالكترونية على البلديات والجماعات المحلية فحسب، بل تعداه إلى قطاع العدالة الذي عرف قفزة نوعية في مجال تحسين الخدمة العمومية من خلال عمليات العصرية التي شملته، حيث يعد نظام الإمضاء والتصديق الالكتروني للوثائق القضائية بمثابة ثورة حقيقة في مجال القضاء وتحسين الخدمة العمومية للمواطن الذي أصبح بإمكانه الحصول على شهادة الجنسية وشهادة السوابق العدلية عبر البريد الالكتروني بعد طلبها في مرحلة قادمة، ويتم تعميمها مستقبلا على جميع السندات الإدارية والقضائية ذات الصلة بقطاع العدالة، وحتى قطاع الضرائب تم استحداث بعض الوثائق الالكترونية مثل وثيقة "G50" التي تمكن للمكلف بالضريبة ملئها وبعثها الكترونيا عبر البريد الالكتروني.

وفي هذا الصدد وضعت الحكومة "الإدارة الالكترونية" وتحسين الخدمة العمومية من بين أهدافها المسطرة، حيث يعتبر استخراج الوثائق في الجزائر والتطورات التي عرفتتها أحد مظاهر هذه الإدارة الالكترونية والقضاء على البيروقراطية التي لطالما اشتكى منها المواطنون، ومن بين نتائج تطبيق الحكومة الالكترونية ما يلي:⁽¹⁾

◀ بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر الالكتروني المطابق للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني (OACI)، والتي تعتبر من أهم الخدمات التي خفضت معاناة المواطنين وحل مشاكلهم، حيث تم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و7 ملايين بطاقة تعريف بيومترية نهاية 2017، كما تتوقع الجزائر إجراء انتخابات الكترونية ببلوغ سنة 2022.

◀ إن استعمال الطريقة الالكترونية في حفظ ونقل الملفات يوفر على الحكومة ويجعلها تقتصد الشيء الكثير إضافة إلى كونها توفر أكثر من نصف مليون طن من الورق المستورد بالعملة الصعبة، والخدمة الالكترونية التي انتهجتها وزارة التعليم العالي من خلال تسجيل الطلبة الجدد من خلال التسجيل الالكتروني، سمح للوزارة توفير ما قيمته 100 مليار سنتيم.

◀ سمحت الإدارة الالكترونية بإقضاء حوالي 16800 ملف لووكالة عدل للسكن بسبب تزوير الوثائق (الإقامة، الدخل الفردي، شهادات العمل).

(1) - فطيمة سايج، المرجع السابق، ص 80.

◀ فالإدارة الإلكترونية تجنب الخزينة العمومية العديد من المليارات مثلا لإخراج 50 ألف وثيقة يتطلب 50 مليون سنتيم، كما أنها تقضي على التزوير والرشوة والبيروقراطية، كما أن عصنة الإدارة يرفع من المردودية مما ينعكس إيجابا على الاقتصاد.

وقد صنف موقع المؤشر العلمي للابتكار الجزائر عام 2014 من حيث استخدام الخدمات الإلكترونية الحكومية في المرتبة 128 من أصل 135 دولة، الأمر الذي يترجم النمو المتباطئ الذي حققته الجزائر نحو استخدام مفاهيم الحكومة الإلكترونية، في حين احتلت الجزائر المرتبة 150 عالميا من ناحية مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية بحيث قدرت قيمة المؤشر بـ 0.299 وبلغت قيمة مكونات الخدمة الإلكترونية 0.065 أما البنية التحتية للاتصالات بلغت 0.193 سنة 2016. (1)

تعتمد استراتيجية الجزائر الإلكترونية على صناعة المضامين وتطبيق استخدامات التكنولوجيا الحديثة في حياة المواطن الجزائري، وهو ما يدفع بمشروع التحول الإلكتروني إلى ضرورة توفير المنشآت القاعدية خلال مراحل لاحقة، ويتطلب وقتا إضافيا لبلوغ هدف الحكومة الإلكترونية خاصة وأن اللجنة الإلكترونية بالوزارة قد سطرت لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) برنامجا يرمي إلى تطوير تطبيقات وخدمات الكترونية موجهة للإدارات عن طريق خلق شبكة داخلية، وبناء على التجارب القطاعية سابقة الذكر، فإن الجزائر قد عرفت نوعا من الانفتاح على نموذج الإدارة الإلكترونية، كمرحلة هامة في تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، وهي تفتقد حاليا إلى تطوير هذه الممارسات للوصول إلى تحسين وترشيد الخدمة العمومية.

المطلب الخامس: تعزيز اللامركزية لتفعيل الديمقراطية التشاركية وتحقيق التنمية الشاملة.

شكلت إعادة النظر في التنظيم الإقليمي إحدى المعطيات الدائمة لسياسة تعميق مفهوم اللامركزية الموضوعة حيز التنفيذ في الجزائر منذ عشرينات خلت من الزمن، وفرضت نفسها مبدئيا كنتيجة منطقية للتطور التاريخي للمؤسسات بحضورها في أكبر المناسبات المنظمة بين القيادة السياسية والسلطات المحلية، فالسياق السياسي الذي نمت فيه منذ البداية لم يمكنها إلا من انعكاس محدود على إعادة الهيكلة الإدارية للبلاد، ذلك أنه قبل مباشرة أي تقسيم إقليمي كان لابد من توفير مسبق لقانون يحكم كلا من البلدية والولاية، وتزويدهما بوسائل ضرورية تجعلهما العمودين الفقريين للامركزية، وعدم التركيز وكان هذا ما شغل بالأساس الساحة السياسية في الفترة بين 1965-1970، فباستثناء

(1) - فطيمة سايج، المرجع السابق، ص 78.

بعض مراجعات الحدود الإقليمية التي كانت ذات صلة بصعوبات في التسيير، لم نشهد مرحلة كبرى في مجال التنظيم الإقليمي إلا بحلول سنة 1974.

وأول إجراء اتخذ في هذا المجال كان رفع عدد الولايات الجزائرية إلى 15 ولاية، 91 دائرة و 676 بلدية عام 1963، وتبعه تقسيم إداري جديد عام 1974 رفع عدد الولايات إلى 31 ولاية وعدد الدوائر إلى 160 دائرة وعدد البلديات إلى 704 بلدية، وكانت دعائم هذا التقسيم تستند إلى مراعاة الحقائق الاقتصادية والسكانية والفوارق الجهوية، حتى تكون الولاية قاعدة للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي ومنطلقا للتنمية، وكانت من الغايات المتوخاة غداة تبني التقسيم الإداري لسنة 1974 تجسيدا لمبدأ تساوي المواطنين في الاستفادة من الخدمات العمومية، وعلى الرغم من أن هذا الهدف صعب المنال، بفعل الطبيعة الجغرافية للبلاد، اختلاف مساحة جماعاتنا المحلية والفوارق التنموية التي كانت موجودة بينها، إلا أنه كان لزاما تكثيف إقامة المصالح العمومية في المناطق النائية أو الصعبة الوصول، لهذا الغرض فإن هذه الغاية الوسيطة لإقامة المصالح العمومية اعتبرت هامة كونها تشجع وتستدعي تنمية معينة.⁽¹⁾

وفي عام 1984، وقصد تعزيز مسار اللامركزية قسمت البلاد إلى 48 ولاية، 742 دائرة و 1541 بلدية، وذلك لمتابعة التطورات الاقتصادية والبشرية ولتطوير الخريطة الإدارية للبلاد حتى تكون أكثر اتصالا بالواقع وأكثر استيعابا لإمكانات المستقبل، وفي أحسن الأقطار الترابية الممكنة وتحقيق النمو الاقتصادي بأداء عال، وهكذا استعملت الجزائر التقسيم الإداري كأداة للتخطيط الاجتماعي والاقتصادي، للنهوض بكل أنحاء البلاد والقضاء على الفوارق الجهوية وإدماج كافة المناطق في عملية التنمية المتوازنة والشاملة.⁽²⁾

- استحداث مقاطعات إدارية جديدة سنة 2015:

أضحى من الواضح جدا أن إعادة التنظيم الإداري الجديد في الجزائر قد بات أمرا حتميا بعد قرابة ثلاث عقود من آخر تقسيم إقليمي، وهو ما أكده رئيس الجمهورية في خطابه خلال افتتاح لقاء رؤساء المجالس الشعبية البلدية يوم 2008/07/26، حيث أكد فيه على أن "... جهود إعادة التنظيم الإقليمي ستجسد قريبا في تعيين ولاية منتدبين على رأس مقاطعات اعتبرت هامة من حيث عدد

(1) - محمد الصالح زراوية، التنظيم الإداري الإقليمي في الجزائر، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2014/2015)، ص 297.

(2) - المرجع نفسه، ص 357.

ساكنيها، وعدد بلدياتها، ومن حيث طابعها، وصعوبة تسييرها، وذلك من أجل التحكم الأفضل في الواقع الميداني وتقريب المسافات بين مراكز القرار والفضاء الإقليمي المعني من أجل تحقيق تسيير جوارى أفضل...⁽¹⁾

وكان المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي قدر رفع إلى رئيس الجمهورية التوصيات المنبثقة عن الجلسات الوطنية التي عقدت سنة 2011، والتي تضمن جزء كبير منها ضرورة إدراج تقسيم إداري جديد يكفل العدالة في التنمية المحلية ويقرب الإدارة من المواطنين خاصة بولايات الجنوب الكبير والهضاب العليا.

وتضمن التقرير النهائي في هذا المقام وفق ما دعا إليه المواطنون وممثلوهم في الحركة الجمعوية وبالمجالس المنتخبة (البلدية والولائية) ضرورة تحسين ظروف معيشة المواطنين وإحداث توازن جهوي والقضاء على الاختلالات الإقليمية، وكذا توفير ظروف تنمية مستدامة، كما أوصى التقرير بإعادة تحديد مهام الدولة والتوجه نحو نظام جديد للنمو وإعادة تنشيط الأقاليم وتعزيز الديمقراطية المحلية وكذا تدعيم عملية اللامركزية وتوطيد العلاقات بين الإدارات المحلية والمجتمع المدني مع ضرورة التكفل بتطلعات سكان المناطق النائية ومناطق أقصى الجنوب، إضافة إلى ضرورة تصحيح الآليات المتبعة في تسيير الجماعات المحلية وإيجاد موارد مالية قارة لها إضافة إلى إحداث تقسيم إداري جديد في القريب العاجل لتعزيز اللامركزية في التسيير.⁽²⁾

وبصدور المرسوم الرئاسي رقم 140-15 المؤرخ في: 27 ماي 2015،⁽³⁾ المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، حيث تضمن هذا الأخير استحداث عشر مقاطعات إدارية جديدة عبر العديد من ولايات جنوب الوطن، والتي يشرف على تسييرها ولاية منتدبون يخضعون لسلطة الولاية ذوي الاختصاص الإقليمي وفق ما ورد بذات المرسوم، هذا التقسيم الإداري الجديد سيشمل خلال السداسي الأول من سنة 2015 المناطق الجنوبية كمرحلة

(1) - الأزهر لعبيدي، "استحداث مقاطعات إدارية في الجزائر في ظل انتهاج سياسة تقشفية خطوة مناسبة في الوقت غير المناسب - دراسة تحليلية في ظل المرسوم الرئاسي رقم 140-15"، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد، 03، 2017، ص 69.

(2) - المرجع نفسه، ص 69.

(3) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 140-15، المؤرخ في 27 ماي 2015، المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، الجريدة الرسمية، العدد 29، المؤرخة في 2015/ 05/31، ص 3.

أولى، ثم تأتي مناطق الهضاب العليا في مرحلة ثانية خلال السداسي الأول من سنة 2016، على أن تختتم العملية خلال السداسي الأول من سنة 2017 كمرحلة ثالثة.

والواقع أن هذا التقسيم الإداري الجديد يعكس جزءا من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم لآفاق 2030، والذي شرع في تطبيقه منذ 2011، بعد أن تدعم بإطار قانوني عام 2010، وبترجم هذا المخطط الذي قامت بإعداده لجنة قطاعية شكلت من طرف وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والتي تضم أيضا خبراء وطنيين وأجانب والترتيبات والترتيبات الاستراتيجية لسياسة تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة.

- استحداث مقاطعات إدارية جديدة سنة 2019:

وفي نفس السياق وتجسيدا للمخطط الوطني لتهيئة الإقليم لآفاق 2030، فقد تم إجراء تقسيم إداري جديد سنة 2019، بموجب القانون رقم 19-12 المؤرخ في 11/12/2019⁽¹⁾، الذي يمثل الإطار القانوني لدخوله حيز التنفيذ، حيث يتكون التنظيم الإقليمي الجديد للبلاد من 58 ولاية و1541 بلدية، هذا التقسيم الإداري الجديد يهدف إلى جودة وترقية الخدمة العمومية من خلال الاستجابة لمصالح وحاجيات المواطنين المتزايدة بكفاءة وبنوعية في المكان والزمان المناسبين.

على الرغم من أن هذا التقسيم الإداري الجديد في الجزائر، على أهميته فإنه يطرح مع ذلك العديد من الإشكالات وعلامات الاستفهام التي تتطلب المزيد من التحليل والتوضيح، سواء ما تعلق منها بالمعايير المعتمدة في التقسيم الجديد، أو من حيث الصلاحيات الممنوحة لها وكذا الاختصاصات الإقليمية، أو من حيث اختيار الوقت المناسب لهذا التقسيم، خاصة في ظل بيئة سياسية واجتماعية وكذا اقتصادية معقدة.

لقد أسفرت التقسيمات الإقليمية المتتالية على ازدياد معتبر في عدد الوحدات الإدارية (بلديات، دوائر، ولايات)، وعلى الرغم من بعض النتائج المحققة فإن التقسيمات لم تبلغ الهدف المنشود بسبب استمرار وجود اختلالات عميقة تتمثل في:⁽²⁾

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 19-12، المؤرخ في: 11/12/2019، المعدل والمتمم القانون رقم 84-09 المؤرخ في 04/02/1984، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية، العدد 78، المؤرخة في 18/12/2019، ص 13.

(2) - زراوية، المرجع السابق، ص 377.

- تنامي وتطور ظاهرة النزوح الريفي خلافا للأهداف المنتظرة من التقسيم الإداري من الناحية النظرية،
- عدم مراعاة المقتضيات الناجمة عن الظروف الاجتماعية والسياسية الراهنة، فالبلاد تعيش وضعية جديدة متولدة عن الظرف السياسي السائد،
- وجود عدد مرتفع من مقار الدوائر والبلديات بدون أي قوة جذب تجاه السكان،
- تفاقم أزمة المالية المحلية،
- انعكس انعدام وجود منهجية موضوعية وعقلانية على إعادة تنظيم الإقليم، لاسيما على اختيار مقار الوحدات الإدارية، ورسم حدودها الإقليمية على أسس واعتبارات ذاتية.
- وقصد تصحيح هذه الاختلالات الناتجة عن التقسيمات الإقليمية المتعاقبة التي يكرسها التنظيم الإقليمي ساري المفعول، فلا بد من توخي وبلوغ جملة من الإجراءات لتقويم الاختلالات الموروثة عن التقسيمات السالفة، تتمحور أساسا حول:
 - على غرار ديمقراطية الحياة السياسية وتبني التعددية السياسية، يقتضي إيجاد تناسب بين دولة قانون قوية ضامنة للحريات، مع وجود "إدارة حيادية" ومشاركة المواطن في إدارة الشؤون المحلية كما كرسها المشرع الجزائري في مختلف موثيق وقوانين البلاد منذ الاستقلال، ومنه تحديد الهدف المنشود من إنشاء وحدة بلدية أو ولائية للتمكن من رسم هندستها الإدارية واختيار مقياس التقسيم الذي يسمح بوضع منهجية مقارنة لإعداد الخريطة الإقليمية الجديدة.
 - تصحيح الآليات المتبعة في تسيير الجماعات المحلية وإيجاد موارد مالية لها.
 - يجب أن تمنح صلاحيات واسعة للدوائر التي تمت ترقيتها لتحقيق التنمية فيها، ودون منح تلك الصلاحيات، فإن المشروع لن يحقق أهدافه.
 - لا بد من وضع معايير واضحة في التقسيم الإداري الجديد تراعي تحقيق التنمية الشاملة وتجسد مبدأ الديمقراطية التشاركية.

تجمع مختلف أدبيات التنمية الإدارية على أنها تتميز بثلاث أساليب أساسية هي تطوير المنظمات، تطوير الإجراءات والأساليب، ثم تنمية الموارد البشرية اللازمة لتولي عملية إدارة التنمية، وقد باشرت الجزائر مجموعة من الإصلاحات وذلك بتبني مجموعة من النصوص القانونية التي تعد المرجع الرسمي في تسيير المرافق وكذا القوانين والمناشير الوزارية التي تضبط أجراءات الخدمة العمومية، وبالرجوع إلى الواقع فهناك الكثير من التساؤلات التي تطرح في هذا السياق خاصة في ظل بيئة تنظيمية منافية لمضامين تلك القوانين والتشريعات، هذه البيئة التي أثرت على تحقيق تنمية إدارية، والتي كان لها اثر كبير في دفع النظام السياسي الجزائري إلى ضرورة التحرك في الاتجاه الذي يضمن على الأقل استمراريته من جهة، والحد أو التقليل من خسائره من جهة أخرى، على اعتبار أن تنازل او تخلي السلطة عن امتيازاتها أمر غير وارد، فالمتتبع للعمل التنموي الإداري في الجزائر يلاحظ مدى فشل الحكومات المتعاقبة وعجزها منذ الاستقلال إلى اليوم في تهيئة بيئة ملائمة لبناء حكم صالح، ومدى تخلف نسقها السياسي والإداري، وعجزه في مواجهة الضغوطات الإنمائية، وفي تحقيق طموحات المواطنين وتلبية احتياجاتهم بالمستوى المطلوب. أما الحديث عن الإدارة الالكترونية وبناء على التجارب القطاعية سابقة الذكر يمكن القول أن الجزائر قد عرفت نوعا من الانفتاح على نموذج الإدارة الالكترونية، كمرحلة هامة في تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وهي تفتقد حاليا إلى تطوير هذه الممارسات للوصول إلى تحسين وترشيد الخدمة العمومية.

وبخصوص آفاق وتحديات التنمية الإدارية فعلى مستوى التحديات بالرغم من تعددها إلا أننا اقتصرنا على ثلاث نقاط أساسية في نظرنا هي جديرة بإعادة النظر في فحواها وتطويرها بالنظر لأهميتها في العملية التنموية، من بينها الموارد البشرية وطريقة تسييرها، فالواقع الحالي للموظف العمومي في الجزائر بعيد كل البعد عن هذه التغيرات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية، معتمدا على تسيير كلاسيكي ممل لا يفتح آفاقا لحياة مهنية جيدة، هذا الوضع يؤثر على التطلعات التنموية من بينها التنمية الإدارية، إضافة إلى الجانب القانوني الذي يجب أن يتماشى مع الواقع ويواكب التغيير والتطور الذي يسود العالم، كالتشريع الالكتروني حيث أن غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الالكتروني أمام العديد من المعضلات القانونية التي تؤثر على التحول للإدارة والخدمة العمومية الالكترونية، ثم إعادة النظر في العلاقة التي تحكم المرافق العامة والمواطن، فتحسين هذه العلاقة يؤدي بالضرورة إلى تكريس مجتمع سياسي تعددي، وكذا المواطنة ودولة القانون، حيث

يجب أن يكون المواطن في قلب عملية الإصلاح، وهذا لن يتحقق إلا بإشراكه في التسيير العمومي، وإدماج المجتمع المدني في التنظيم المؤسسي والإداري للدولة.

أما على مستوى الآفاق تطرقنا إلى تفعيل مشروع الجزائر الإلكترونية في مختلف القطاعات والإدارات العمومية لما لهذا المشروع من أهمية على طبيعة الخدمة العمومية، ثم استحداث مقاطعات إدارية جديدة سنة 2019 هذا التقسيم الإداري الجديد يهدف إلى جودة وترقية الخدمة العمومية من خلال الاستجابة لمصالح وحاجيات المواطنين المتزايدة بكفاءة وبنوعية في المكان والزمان المناسبين، إضافة إلى تعزيز الديمقراطية التشاركية وتقريب الإدارة من المواطن.

الفصل الثالث
عرض وتحليل نتائج
دراسة حالة ولاية باقنة
واختبار الفرضيات

بعد تناولنا للمدخل التحليلي الخاص بالإدارة بالكفاءات، ثم واقعها والتنمية الإدارية في الجزائر سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة حالة لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في ظل تحديات البيئة التنظيمية في ولاية باتنة، لتدعيم المفاهيم النظرية المدروسة في الجانب النظري.

ومن أجل سعيها وراء الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث، وهذا للكشف عن علاقة تحقيق التنمية الإدارية، تطلب استخدام أدوات وتقنيات تسمح بكشف القناع الذي يحجب ذلك، ووجدنا أن المقابلة والاستبيان هما الأداة المناسبة لاستكمال الدراسة الميدانية، وعلى ضوء ذلك سيتم من خلال هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان الذي وجه أساسا لموظفي ولاية باتنة، وهذا بما يتيح لنا من عرض وتحليل نتائج استجابات عبارات الاستبيان، وفي سبيل تحقيق ذلك سيتم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي يتم من خلالها التعرف على واقع الاعتماد على أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات القطاع العام وكذا استخدام الارتباط ومعامل التحديد للكشف عن مدى ارتباط هذا الأسلوب، وبهدف الإلمام بكل هذه الجوانب للتأكيد على ما تم التوصل إليه في الفصل السابق تم إدراج المباحث التالية:

المبحث الأول خصص للتعريف بولاية باتنة،

المبحث الثاني خصص للإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية،

المبحث الثالث خصص للتحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بولاية باتنة: التاريخ والواقع التنظيمي

تبنّت الجزائر كغيرها من الدول النظام الإداري اللامركزي واعتبرته وسيلة لتوزيع النشاط الإداري بين مختلف الهيئات والأجهزة الإدارية وتمثل الهيئات اللامركزية للدولة في البلدية والولاية، ونظرا للمكانة الهامة التي تحتلها الجماعات الإقليمية فإن الأعباء والمسؤوليات الخدماتية والإدارية تقع عليها الأمر الذي يضعها في الواجهة، وكعينة من هذه الهيئات الإدارية اللامركزية، ولاية باتنة التي انبثقت عن التقسيم الإداري سنة 1974 والتي تحاول النهوض بواقع التنمية بمختلف فروعها وذلك بتنشيط كل الفاعلين والعمل على خلق الفرص لتحقيق التنمية، ويتطرق هذا المبحث إلى التعريف بولاية باتنة من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن ولاية باتنة.

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لولاية باتنة

المطلب الثالث: تحليل واقع ومؤهلات التسيير بناء على الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن ولاية باتنة

أولا: التسمية

يرجع أصل تسمية باتنة إلى لفظ "بتنه" الذي كان يعني "مبيت" وكانت تلقب باسم مدينة "نوفيل لامبي" وفي عام 1848، وبموجب مرسوم صدر بتاريخ 12 سبتمبر 1848، تم تسميتها "لومباز الجديدة" غير أن هذه التسمية ما لبثت أن استبدلت بتسميتها الأصلية "باتنة" وذلك بموجب مرسوم آخر صدر في 20 جوان سنة 1849 وهي لا تزال تعرف بهذه التسمية إلى يومنا هذا. (1)

ثانيا: موقع ولاية باتنة

تقع ولاية باتنة في منطقة الشرق الجزائري ما بين الدرجة الرابعة (4) والدرجة السابعة (7) من خط الطول الشرقي والدرجة 35 و36 من خط العرض الشمالي، تتربع على مساحة تقدر بـ 12.038.76 كم²، إقليم الولاية مسجل في أغلبه ضمن المجموعة الطبيعية المكونة من ملتقى الأطلسين "التلي والصحراوي" وهذا ما يمثل الخاصية الطبيعية للولاية، ويحدد كذلك خاصية البيئة والظروف المعيشية للإنسان. (2)

(1) - للاطلاع أكثر ينظر لموقع ولاية باتنة، متاح في الموقع: <http://www.dcwbatna.dz/> تم تصفح الموقع يوم: 2019/03/15.

(2) - انظر (الملحق رقم 04).

ثالثا: تاريخ الولاية:

نشأت مدينة باتنة في عام 1844، كقاعدة عسكرية فرنسية هدفها الأساسي هو حماية ممر قنطرة الذي يقع بين جبال الأطلس والصحراء والجبال المجاورة لها، ثم نُقل الموقع الفرعي على مسافة قصيرة في الجهة الشرقية إلى رأس العين، وبحكم موقعها بقلب منطقة الأوراس وباعتبارها همزة وصل بين الصحراء والهضاب العليا للشرق الجزائري، ورثت منطقة باتنة تاريخا حضاريا عريقا، فقد تعاقبت عليها عدة حضارات، بدءا بالحضارة النوميدية التي بقيت آثارها واضحة بالمنطقة، مثل مدينة "إشوكان" وقرية "بالول" بحصنها الشهير بدائرة منعة، وضريح "إمدغاسن" بدائرة المعذر، بعد ذلك غزاها الرومانيون وتمكنوا من احتلالها بعد حروب طاحنة مع النوميين سنة 42 م.

وشهدت المنطقة في عهد الرومان تطورا عمرانيا كبيرا فشيّدوا بها عدة مدن منها "لومباريس" سنة 81 م و"ثاموقادي" المعروفة بتييمقاد الحالية و"ديانة" المعروفة بزانة حاليا سنة 100 م، وبقي الرومان بالمنطقة حتى القرن الرابع بعد الميلاد، حيث احتلها الونداليون سنة 431 م إلى غاية 534 م، ثم قدم إليها البيزنطيون. بعدها جاءت الفتوحات الإسلامية، وتم فتح المنطقة على يد الفاتح عقبة بن نافع سنة 669 م، ثم قدم إليها الأتراك سنة 1585 م، وخضعت المنطقة في عهدهم لباي قسنطينة وتواصلت هذه الوضعية حتى غزاها الفرنسيون في فيفري 1844 م، ونظرا لمكانتها العسكرية الاستراتيجية فإنها كانت تخضع لنظام عسكري، ثم تلا بعد ذلك إنشاء أول مجلس لها سنة 1866 م، وبغية تحصين الوضع والتحكم أكثر في الأمور، تم نقل القسم العسكري من قسنطينة إلى باتنة، وأنشئت فيها أول نيابة لعمالة قسنطينة Arrondissement سنة 1871 ثم تمت ترقيتها إلى عمالة Département سنة 1956 م.

واستمرت على هذا الحال إلى ما بعد الاستقلال حيث كانت تابعة لولاية الأوراس، إلى غاية التقسيم الإداري الذي جرى سنة 1974 م تم تعيين الحدود الإدارية وتكوين ولاية باتنة التي تضم ستة (6) دوائر هي: قايس، فايس، أريس، عين التوتة، مروانة، بريكة، و34 بلدية.

وبعد التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 عرفت الولاية نوعا من التغيير حيث من بين 34 بلدية هناك بلديات ضمت إلى ولايتي بسكرة وخنشلة و29 بلدية المتبقية قسمت إلى 60 بلدية إضافة إلى بلدية الجزار التي كانت تابعة لولاية المسيلة، وبموجب التقسيم الإداري الجديد في 2019 فقد تم ترقية ثلاث دوائر إلى مقاطعات إدارية جديدة وهي: بريكة، مروانة، أريس.

وفيما يلي بطاقة فنية حول ولاية باتنة

جدول رقم (11) البطاقة الفنية لولاية باتنة

الإدارة	
05	رمز الولاية
بعض الأرقام	
12.038.76 كم ²	المساحة
2, 000,000 نسمة	تعداد السكان سنة 2018
127,12 نسمة/كم ²	الكثافة السكانية
033	الترقيم الهاتفي
05000	الرمز البريدي
التقسيم الإداري	
21	الدوائر
61	البلديات

المصدر: موقع ولاية باتنة المدرج على شبكة الانترنت <http://www.dcwbatna.dz/>

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لولاية باتنة

تنص المادة 106 من القانون 09/90 المتعلق بالولاية على أنه: "للولاية إدارة توضع تحت الإدارة السلمية للوالي، وتكلف بتنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة، يتولى الوالي التنسيق العام للإدارة".

ولذلك فقد صدرت تطبيقا لنص هذه المادة مجموعة من المراسيم التنفيذية التي تتعلق بتنظيم الإدارة في الولاية مثل المرسوم التنفيذي رقم: 94-215 المؤرخ في: 23 جويلية 1994، والمحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها، إضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم: 90-285، المؤرخ في: 29 سبتمبر 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها وعملها، حيث تتكون من الأجهزة التالية⁽¹⁾:

- الأمانة العامة
- الديوان المفتشية العامة
- مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية.

(1) - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، عناية (الجزائر)، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002، ص 256.

أ-الأمانة العامة:

يوجد على رأسها الكاتب العام للولاية أو الأمين العام للولاية، والذي يعتبر من المناصب العليا للدولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 90-227، المؤرخ في: 25 جويلية 1990 المحدد لقائمة الوظائف العليا بعنوان الإدارة والمؤسسات والهيئات العمومية.

وحسب نص المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم: 94-215، المؤرخ في: 23 جويلية 1994، الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها، فإن الأمانة العامة في الولاية يمكن تنظيم هيكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين اثنتين، أو في ثلاث مصالح تضم كل واحدة منها ثلاث مكاتب على الأكثر وهي كما يلي:

- مصلحة التوثيق: وتضم مكتب التوثيق ومكتب التلخيص.

- مصلحة الأرشيف: وتضم مكتب الإعلام الآلي ومكتب الحفظ.

- مصلحة التلخيص: وتضم مكتب التنظيم / مكتب الصفقات ومكتب التنسيق.

أما بالنسبة لصلاحيات الأمانة العامة، والتي يتولاها الكاتب العام للولاية تحت سلطة الوالي حسب نص المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم: 94-215 السابق فهي كما يلي⁽¹⁾:

- يسهر على العمل الإداري ويضمن استمراريته،

- يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية،

- ينسق أعمال المديرين في الولاية،

- ينشط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وينسقها،

- يتابع عمل أجهزة الولاية وهيكلها،

- ينشط الهياكل المكلفة بالبريد ويراقبها،

- يجتمع كلما دعت الحاجة بعضو واحد أو عدة أعضاء من مجلس الولاية المعنيين لدراسة المسائل

الخاصة التي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية ويعلم الوالي بتسيير الأشغال،

- ينشط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها،

- يتابع تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية،

- ينظم بالتنسيق مع أعضاء مجلس الولاية المعنيين اجتماعات هذا المجلس وبعدها يتولى كتابتها

- يتولى رئاسة لجنة الصفقات في الولاية،

- يكون رصيد الوثائق والمحفوظات في الولاية ويسيره.

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم: 94-117، المؤرخ في: 26 يونيو 1994، المعدل والمتمم المرسوم التنفيذي رقم: 90-85، المؤرخ في: 29 سبتمبر 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم الإدارة العامة في الولاية وهيكلها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 42، المؤرخة في: 29 يونيو 1994.

ب- الديوان:

وهو جهاز يوضع بمساعدة الوالي وبالتالي فهو تحت سلطته المباشرة وتحت إدارة رئيس الديوان الذي يعتبر بدوره من المناصب العليا في الدولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 90-227 المؤرخ في: 25 جويلية 1990 السابق الذكر، ومن المهام التي يضطلع بها الديوان ما يلي:

- العلاقات الخارجية والتشريفات،
- العلاقة مع أجهزة الصحافة والإعلام،
- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة،
- يتلقى رئيس الديوان في حدود اختصاصاته تفويضا بالإمضاء من الوالي.

يضم ديوان الوالي من خمسة (05) إلى عشرة (10) مناصب للملحقين بالديوان، تحدد بقرار وزاري مشترك بين وزير المالية والوزير المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

ج- المفتشية العامة:

طبقا لنص المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم: 94-215 السابق الذكر، فإن الإدارة العامة في الولاية قد اشتملت على مفتشية عامة، وقد نصت المادة 06 من المرسوم نفسه على أنها تخضع لنص خاص وهو النص الذي صدر بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 94-216، المؤرخ في: 23 يوليو 1994، يتعلق بالمفتشية العامة في الولاية، والتي يتم تسييرها بواسطة مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة مفتشين حسب نص المادة 05 من هذا المرسوم.

وتعتبر وظيفة المفتش العام في الولاية من الوظائف العليا المنصوص عليها في قائمة الوظائف العليا الواردة بالمرسوم التنفيذي رقم: 90-277، المؤرخ في: 25 جويلية 1990.

ويشمل مجال تدخل المفتشية العامة في الولاية الأجهزة والهيكل والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية تحت وصاية الداخلية والجماعات المحلية.

أما بالنسبة لصلاحياتها فإنها تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهيكل والمؤسسات المذكورة في المادة الأولى من المرسوم رقم: 94-216، وهي تقوم بما يلي⁽¹⁾:

- التقويم المستمر لعمل الهيكل والأجهزة والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، وهذا قصد انقاء النقائص واقتراح التصحيحات اللازمة، وكل تدبير من شأنه أن يضاعف نتائجها ويحسن نوعية الخدمات لصالح المواطنين.
- السهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما، والمطبوقون على مهام وأعمال الهيكل والأجهزة والمؤسسات السالفة الذكر.

(1) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 94-216، المؤرخ في: 23 يوليو 1994، المتعلق بالمفتشية العامة للولاية، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة بتاريخ: 27 يوليو 1994، ص ص 09-10.

- تؤهل زيادة على ذلك بناء على طلب من الوالي للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة والهيكل والمؤسسات المذكورة في المادة الأولى أعلاه.
- إعداد حصائل دورية عن أعمالها كما تبلغ تقارير التفيتش التي يحررها المفتشون عقب انتهاء مهامهم إلى الوالي مع إرسال ملخصات منها دوريا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية
- د-مديرية الإدارة المحلية ومديرية التنظيم والشؤون العامة
- حسب نص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم: 95-265 المؤرخ في: 06 سبتمبر 1995، والمحدد لصلاحيات مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها فإن هذه المصالح تنتظم على صعيد كل ولاية في مديريتين هما:
- مديرية التقنين والشؤون العامة: وتتكون من مصلحتين إلى أربع مصالح وتضم كل مصلحة ثلاثة مكاتب على الأكثر.
- مديرية الإدارة المحلية: وتتكون من مصلحتين إلى أربع مصالح وتضم كل مصلحة ثلاثة مكاتب على الأكثر.
- أما التنظيم الداخلي للمديريتين فيحدد في شكل مصالح ومكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية حيث تضم مديرية الإدارة المحلية المصالح التالية⁽¹⁾:
- مصلحة المستخدمين: وتشمل مكتب مستخدمي الولاية ومكتب مستخدمي البلديات.
- مصلحة التنشيط المحلي: وتشمل مكتب لتنشيط ممتلكات البلدية، مكتب الإعلام الآلي، ومكتب الصفقات.
- مصلحة الميزانية: وتشمل مكتب ميزانية الولاية، مكتب الميزانية الغير ممرضة ومكتب ممتلكات الولاية.
- أما مديرية التنظيم والشؤون العامة فتضم المصالح التالية:
- مصلحة تنقل الأشخاص: وتضم مكتب تنقل الأشخاص، مكتب تنقل الأجانب، ومكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.
- مصلحة التنظيم وتضم مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة، مكتب حركة مرور السيارات ومكتب الجمعيات والانتخابات.
- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: وتضم مكتب نزع الملكية للمنفعة والمنازعات، مكتب العقود الإدارية، ومداوات الولاية، مكتب العقود الإدارية، ومداوات البلديات.

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 95-265، المؤرخ في: 06 سبتمبر 1995، المحدد لصلاحيات مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 50، الصادر بتاريخ: 10 سبتمبر 1995، ص ص 09-10.

- وتتمثل مهمة المديريتين في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام واحترامه، كما تقومان بكل عمل من شأنه أن يقدم دعماً إسنادياً يمكن المصالح المشتركة في الولاية من السير سيراً منتظماً، حيث تكلف مصالح التنظيم والشؤون العامة بما يلي:
- تسهر على مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي،
 - تنظم بالاتصال مع الأجهزة والهيكل المعنية بالعمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين،
 - تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية،
 - تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها،
 - تطبيق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص،
 - تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إظهارها،
 - تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية، والوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك.
- أما مصالح مديرية الإدارة المحلية فهي مكلفة على الخصوص بما يأتي:
- تعد مع المصالح الأخرى المعنية بميزانية التسيير، وميزانية التجهيز في الولاية، كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة،
 - تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم،
 - تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيراً منتظماً وتحللها وتوزعها،
 - تقوم بكل دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها،
 - تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية،
 - تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.
- أما بالنسبة لتعيين مديري المديريتين فإنه يكون بموجب مرسوم رئاسي في مجلس الوزراء طبقاً لنص المادة 02 الفقرة 08 من المرسوم الرئاسي رقم: 99-240 المؤرخ في: 27 أكتوبر 1999، المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة.

المطلب الثالث: تحليل واقع ومؤهلات التسيير بناء على الهيكل التنظيمي

حتى تكون عملية تحليل واقع مؤسسة إدارية أو إنتاجية أكثر عملية ومصداقية يعتمد بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي من جهة وعلى نمط توزيع أفراد الإدارة على مصالحها ووحداتها من جهة أخرى ولجعل التوصيف الذي قمت به أكثر مصداقية ومعقولة اعتمدت بصورة نهائية على الهيكل التنظيمي الحالي للولاية.

تتميز الإدارة الولائية بتقارب التسميات في الوظائف حيث لا نجد وظيفة إلا وتبعتها وظيفة مشابهة مع إضافة صفة مساعد وهذه الصفة من مميزات الإدارة العامة سواء في العالم المتقدم أو العالم النامي.

من الناحية التنظيمية نلاحظ أن الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل المسطح حيث ينطلق من الرأس وهو الوالي المعين من قبل الأجهزة العليا في الدولة وهذا ما يبرر امتداد الدولة على المستوى المركزي، كتجسيد لامتداد النسق الدولاتي المبني على امتداد السلطة الإدارية للسلطة السياسية، حيث يتوافق النمط الوظيفي للإدارة مع أهداف واستراتيجيات الدولة في تعزيز موقفها على مستوى الأقاليم المكونة لها، وتكملة لهذا الطرح التتموي نجد التركيبة البشرية تخضع إلى نمطين من التعيين ونمطين من الميزانية بحيث:

- هناك تعيين يأتي كنتيجة لمتطلبات وحاجات الولاية للموارد البشرية،
- النمط الآخر كنتيجة لاستحداث أو تحويل وظائف قديمة إلى وظائف جديدة وكذلك للمستجدات الطارئة (مندوبية الأمن مثلا).

- أما من ناحية ميزانية المناصب المالية نسجل الفارق البارز لميزانية الدولة بالمقارنة مع ميزانية الولاية، ويعود هذا الحضور كشكل من أشكال الحضور التي توفرها الدولة للإدارة اللامركزية في سبيل تحقيق تنمية في باقي المجالات والقطاعات الأخرى.

وقد يكون من المناسب مجددا التعرف على التنظيم الإداري في سياق تركيبته في نسق من القواعد العامة وسلسلة التراتبية الإدارية هذا النسق يسمح لنا بربط مجال الدراسة بما ورد في المداخل النظرية، وتدعيما لما هو وارد في الهيكل التنظيمي، نشير إلى أنه من زاوية المدخل القانوني أن هناك تداخل وتعدد في القوانين الأصلية والقوانين المنتمة، حيث تشهد الإدارة الولائية تشريعات متجددة متماشية مع تجدد وتتابع الدساتير الوطنية ليغلب على الطابع القانوني وجود غموض في مسألة الترقيات أو النقل من وظيفة إلى أخرى، حيث أن رؤساء المكاتب مثلا يعينون وفق رغبة رئيس المصلحة المعنية بحيث تترك لهذا الأخير الحرية في اختيار رؤساء المكاتب على مستوى مصلحته هذا يؤدي إلى شعور بعض الموظفين المؤهلين بالدونية وممارسة بعض النزعات التسلطية من جهة أخرى، من الناحية التنظيمية نشير إلى تلازم التنظيمين الرسمي وغير الرسمي حيث يغلب على سير العمل الإداري الطابع غير الرسمي لوجود تناغم بين الفريق العامل، حيث أكد احد الموظفين بأن أغلب

الإداريين يعرفون بعضهم لمدة 10 إلى 15 سنة على أقل تقدير ويزداد ظهور ملامح التنظيم غير الرسمي في المستويات التنفيذية كنوع من أشكال التضامن في مواجهة الرؤساء المباشرين من قبل المرؤوسين المنفذين، بالإضافة إلى ما سبق طرحه فيما يتعلق بالاتجاه التنظيمي توصلت من خلال تواجدي دوريا بمقر الإدارة الولائية إلى أن هناك من الموظفين من عمل 15 إلى 20 سنة في نفس المستوى الإداري المكتبي مما يمكن التعليق عليه أنه أصبح يخضع إلى العمل الآلي أكثر من العمل المبدع أو المتجدد هذا المؤشر من شأنه التأثير على تجديد القدرات وتعزيز الإبداع مما يفقد الموظف المقدره على العمل في باقي المكاتب والمصالح لكن الإيجابي في هذه الحالة هو زيادة التخصص والتحكم في الوظيفة المكتبية.

على المستوى التكنولوجي تبين لي أن الإدارة الولائية بالرغم من وجود بعض المعدات والأجهزة التكنولوجية الحديثة خاصة أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها، إلا أن هناك نقص في تغطية جميع المكاتب والمصالح وتدعيمها بشبكة الإعلام الآلي التي تقتصر على البعض منها فقط، وما تجدر الإشارة إليه في هذا المستوى هو دعم الإدارة الولائية بمصلحة متخصصة في هذا المجال هي مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي.

من الناحية السلوكية ومن خلال مقابلة أغلبية الفريق الإداري لاحظت وجود نوع من الامتعاض وعدم الرضى الوظيفي لدى أفراد الفريق العامل بالولاية والأمثلة على ذلك متعددة (c'est une situation médiocre), (je mon fou), (c'a me t'égale). وهذه العبارات إن فسرت من الناحية السوسولوجية تشير إلى حالة من الباتولوجيا الاجتماعية، (pathologie sociale)

على مستوى البناء الاجتماعي في الإدارة كامتداد للواقع الاجتماعي ميزاته الرئيسية نقص الرضى والإشباع لدى الفرد داخل المجتمع الجزائري وهذا مؤثر سلبي.

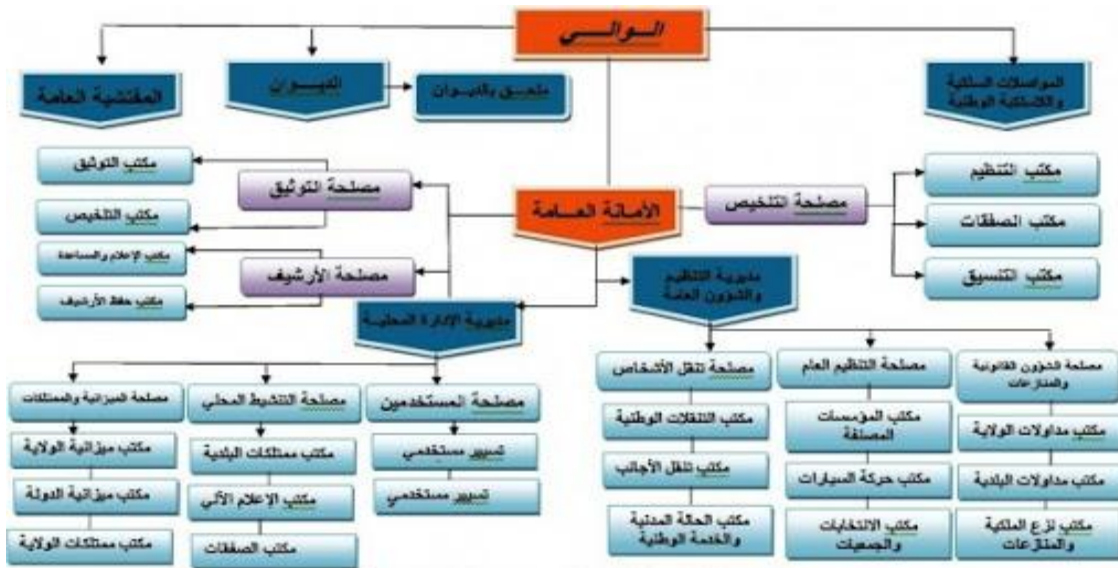
من الناحية القيمية يغلب على القيم السائدة في المناخ الإداري للإدارة الولائية الولاء النسبي للإدارة بحكم شعور الموظف بالخوف من فقدان المنصب إن أخل بواجباته تجاه المهنة من ناحية أخرى لكن الوظيفة مصدرا مباشرا للإشباع وكذلك حاجة الانتماء إلى فئة اجتماعية داخل المنظومة الاجتماعية ككل.

كملاحظة هامة في هذا الجانب فقد تم تسجيل توفر عنصرى الدافعية والانجاز خاصة للحيل الموظف حديثا بحكم ندرة المناصب الشاغرة داخل الإدارة العمومية، وهذا كرد فعل لمساييرة الكادر الجزائري للمعطيات العالمية في ظل التقلبات التي يعرفها سوق العمل من تسريح وبطالة مؤقتة، ندرة فرص العمل في مقابل الطلب عليه، هذا من شأنه الرفع من مستوى الإداري وهو هدف التنمية الإدارية.

من وجهة النظر البيئية تتواجد الإدارة الولائية ضمن بيئة اجتماعية واقتصادية تؤثر إلى حد بعيد على الأداء الإداري للموظف، انطلاقاً من هذا الامتداد نشير إلى كون الإداريين ينحدرون من بيئتين مختلفتين، بيئة شبه حضرية وبيئة ريفية إلا أن هذه الفوارق لا تظهر آثارها على طابع العلاقات الوظيفية ولا على المردود الإداري الوظيفي، بل تتجلى ملامح التأثير من حيث المناخ الاقتصادي وما يتضمنه من قدرة شرائية ضعيفة (المدخول المادي)، فحسب المقابلات التي أجريت مع المبحوثين أكد معظمهم أن الراتب الشهري لا يكفي لإشباع الضرورات البيولوجية بالإضافة إلى انعدام الحوافز المادية باستثناء منحة المردودية، وفي مثل هذه الظروف لا يتوقع مستوى فعال أو عال للأداء الوظيفي.

ومن المؤثرات البيئية التي أثرت إلى حد بعيد على التنمية الإدارية بولاية باتنة وجود المنطقة تحت تأثير ظرف أمني في العشر سنوات الأخيرة ترك آثاره على المظاهر السلوكية لأفراد المجتمع بصفة عامة والموظفين الإداريين بصفة خاصة حيث تتضح مظاهر الأمن في منطقتي الاتصال والتفاعل بين الأفراد ولم تعد العفوية في المعاملة وأداء الخدمة بل حل محل هذا السلوك الشك دوماً في الآخر من وجهة نظر سوسيولوجيا التنمية، ويعد هذا المؤشر كعائق يؤثر على مؤهلات التسيير من داخل الإدارة لينعكس على الواقع التنموي.

الشكل رقم (12) يمثل الهيكل التنظيمي لولاية باتنة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق وبيانات مقدمة من طرف مدير الإدارة المحلية لولاية باتنة، تاريخ المقابلة: 2019/12/10.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية الخاصة بدراسة الحالة

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة من خلال المناهج المتبعة في الدراسة وأدوات جمع البيانات حيث تقتضي دراسة الظواهر الاجتماعية الاعتماد على منهج من المناهج، لان تحديد ذلك من شأنه تأكيد الصبغة العلمية للنتائج المتوصل إليها، أما أدوات جمع البيانات هي عبارة عن وسائل وأساليب لاستقصاء وجمع المعلومات من مختلف المصادر ذات العلاقة بمجتمع الدراسة أو الظاهرة محل البحث، وتعتبر خطوة هامة في سبيل الإلمام بمختلف البيانات الميدانية عن المنظمة أو عينة البحث، وقد قام الباحث باعتماد مجموعة من الأدوات البحثية التي سنتناولها لاحقا.

**المطلب الأول: المناهج المتبعة في الدراسة وأدوات جمع البيانات
أولاً: المناهج**

في سبيل الحصول على النتائج الخاصة بالدراسة والتأكد من مدى تحقق الفرضيات اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المناهج العلمية التالية:

1- المنهج الوصفي: من أجل الوصول إلى معرفة كل حيثيات وجوانب تأثير الإدارة بالكفاءات

على مستوى التنمية الإدارية حيث يقوم الباحث بجمع واستقصاء البيانات والمحاور المفاهيمية المتعلقة بموضوع الدراسة من الناحية النظرية والميدانية، ثم وصف وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها وتفسيرها كميًا في صورة جداول إحصائية وأشكال بيانية والخروج بنتائج وإجابات عن الإشكالات المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة.

2- منهج دراسة الحالة: باعتبار أننا بصدد دراسة تأثير الموارد البشرية من خلال أسلوب

الإدارة بالكفاءات على التنمية الإدارية في الجزائر وأخذ الإدارة المحلية - ولاية باتنة - كحالة للدراسة، حيث يهدف الباحث من خلاله إلى جمع البيانات والمعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة من المرفق الإداري المختار لتقييم وملاحظة وإسقاط ما تم التوصل إليه في القسم النظري على عينة الدراسة للحصول على أرقام ومعطيات واقعية وبيانات إحصائية تساعد الباحث للوصول إلى تعميمات واستنتاجات تدعم الإطار النظري للدراسة.

3- المنهج الإحصائي: وذلك بالاعتماد على الإحصائيات والبيانات المتاحة من طرف الدوائر

الرسمية فيما يخص نسب وأرقام المؤشرات التي تخص مجتمع البحث المحددة زمنيا لإعطاء الوصف الكمي لتطور هذه المؤشرات وتحليلها، وهذا بتحليل البيانات إحصائيا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان وكذا برنامج EXCEL وترجمتها إلى نسب وتكرارات، ثم استعمال طريقة توزيع الاستبيانات وتحليلها إحصائيا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي للإدارة المحلية لولاية باتنة.

4- المنهج التاريخي: يركز المنهج التاريخي على تحليل مختلف الأحداث التي حدثت في الماضي وتفسيرها بهدف الوقوف على مضامينها وتفسيرها بصورة علمية تحدد تأثيرها على الواقع الحالي للمجتمعات واستخلاص العبر منها. وقد تم اعتماد بعض أدوات هذا المنهج في محطات معينة من الدراسة، وذلك قصد تتبع المسار التاريخي لمفهوم الإدارة بالكفاءات التي جاءت في إطار الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وملاحظة أهم الأسباب التاريخية التي ساعدت على اكتمال البناء النظري لهذا المفهوم في العصر الحديث، وذلك بتحليل وترتيب الأحداث التاريخية وإسهامات مختلف المدارس الإدارية والفكرية، قصد إيجاد تفسيرات علمية وتاريخية لأسباب تطور الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على كل من المقابلة والاستبيان لأنهما الوسيلتان الأنسبان لمثل هذه الدراسات.

أ- الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أقدم وأول الوسائل البحثية التي استعملها الإنسان في التعرف على أسباب الظواهر وتفسيرها، وتعرف الملاحظة بأنها: عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (1)

وتتيح الملاحظة للباحث الوقوف ميدانياً على الظاهرة محل البحث واستقصاء جوانبها المختلفة وتدعيم الأطر النظرية بالحقائق الميدانية للتأكد من مدى صدقية النتائج المتوصل إليها، وقد عمد الباحث إلى استعمال هذه الأداة من خلال التنقل إلى مقر الإدارة محل الدراسة واستطلاع آراء بعض الموظفين عن ظروف العمل وآرائهم حول البيئة التنظيمية الداخلية.

ب- المقابلة

تمثل المقابلة إحدى أهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات حول مواضيع العلوم الإنسانية بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، ويمكن أن تتم المقابلة بطريقة مباشرة من دون وسائط أو بطريقة غير مباشرة، أي بالاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة، وتسمح المقابلة بالاستفادة من عدة مزايا أهمها (2):

(1) - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 1999، ص 73.

(2) - اوما سيكران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل البسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، الرياض (المملكة العربية السعودية)، مطابع الملك سعود، 1998، ص 287.

1- إمكانية تكييف الأسئلة وفق حاجة الباحث وغاياته، مع ضمان الحصول على إجابات لكل الأسئلة.

2- إمكانية ملاحظة ردود أفعال المستجوبين وبالتالي الاستفادة منها.

نشير إلى اعتمادنا على المقابلة من أجل توضيح موضوع بحثنا للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالإدارة المدروسة، وإقناعهم بقبول إجراء الدراسة الميدانية على الموارد البشرية التي يشرفون عليها، بالإضافة إلى تقديم شرح مفصل لأسئلة الاستمارة لبعض الموظفين الذين أبدوا استعدادهم للإجابة على بعض الأسئلة، وتكفلوا بتوزيع الاستمارات على الموارد البشرية التي شملتها دراسة الحالة، فيما تحفظ البعض منهم وأبوا التصريح والتعاون معنا.¹

ج- الاستبيان

يعتبر الاستبيان من بين الأدوات الهامة في البحث العلمي، حيث يسهم في سبر آراء المبحوثين وتعبيرهم عن اتجاهاتهم ومعتقداتهم بنوع من الحرية مع التقرب أكثر من ميدان الدراسة، ويعرف الاستبيان بأنه: "أداة ملائمة للحصول على بيانات ومعلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان في شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان".⁽²⁾

يضم الاستبيان مجموعة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات البحث، حيث وضحنا الأسئلة المغلقة التي تكون فيها الإجابة مقيدة حيث تحتوي على أسئلة تليها إجابات محددة وما على المبحوث إلا أن يختار واحدة منها، ومن مميزات هذا النوع من الاستبيان انه يشجع المشاركين على الإجابة عليه لأنه لا يأخذ وقتا طويلا للإجابة ولا يحتاج المبحوث للاجتهاد لأن الأسئلة موجودة وعليه اختيار الجواب المناسب فقط، كما يتيح هذا النوع من الأسئلة فرصة الحصول على أجوبة دقيقة حول موضوع الدراسة، ويسهل للباحث عمليتي الترميز ومعالجة البيانات إحصائيا.⁽³⁾

وانطلاقا من الدراسة النظرية، قمنا بتصميم استبيان مكون من جزأين وهما كالآتي^(*):

الجزء الأول: خصصناه للبيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة بغية إبراز خصائصها، ويشمل هذا الجزء المتغيرات التالية:

أ- **الجنس:** حيث رمزنا إلى ذكر بالرقم (1)، وللأنثى بالرقم (2).

ب- **الفئة العمرية:** قسمناه إلى أربعة مجالات تشمل كل الفئات العمرية للموارد البشرية، فئة الأقل من 25 سنة، وتحمل الرمز (1)، فئة من 25 إلى 35 سنة وتحمل الرمز (2)، فئة من 36 إلى 45 سنة، وتحمل الرمز (3) وفئة من 50 فما فوق وتحمل الرمز (4).

(1) - (انظر الملحق رقم 05)

(2) - بومدين طاشمة، الأسس في منهجية تحليل النظم السياسية، ط 1، الجزائر، دار الأمة، 2013، ص 84.

(3) - المرجع نفسه، ص 287.

(*) - للاطلاع على نموذج الاستبيان المستخدم في دراسة الحالة، انظر الملحق رقم (06).

ج-المستوى التعليمي: قسمناه إلى أربع فئات، فئة أقل من البكالوريا وتحمل الرمز (1)، فئة المستوى الجامعي وتحمل الرمز (2)، فئة الدراسات العليا وتحمل الرمز (3)، ثم فئة الدراسات الأخرى وتحمل الرمز (4).

د-المستوى الوظيفي: قسمناه إلى ثلاث فئات مع ذكر الرتبة، وهي الإدارة العليا وتحمل الرمز (1)، والإدارة الوسطى وتحمل الرمز (2)، ثم الإدارة التنفيذية وتحمل الرمز (3).

ه-الخبرة الوظيفية: وقد تم تقسيمها إلى ست فئات، فئة أقل من 5 سنوات وتحمل الرمز (1)، فئة من 05 إلى 10 سنوات وتحمل الرمز (2)، فئة من 11 إلى 15 سنة وتحمل الرمز (3)، فئة من 16 إلى 20 سنة وتحمل الرمز (4)، فئة من 21 إلى 30 سنة وتحمل الرمز (5)، ثم فئة من 31 سنة فما فوق وتحمل الرمز (6).

الجزء الثاني: خصصناه لأسئلة الاستبيان وقد قسمناه إلى أربعة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: يشمل دور إدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية،

المحور الثاني: تفعيل أساليب التنمية الإدارية،

المحور الثالث: دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية،

المحور الرابع: يشتمل تأثير البيئة التنظيمية على تحقيق التنمية الإدارية.

وقد قام الباحث بإدخال كافة بيانات الاستبيان في البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجتها وتحليلها

إحصائيا.

- صدق أداة الدراسة: يقصد به التأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس ما أعدت من أجله، حيث

يشمل الصدق الظاهري (المحكمين) والصدق البنائي (الاتساق الداخلي)

1-الصدق الظاهري: قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين للنظر في مدى

وضوح العبارات المشكلة للاستبيان ومدى ملاءمتها للبعد الذي تنتمي إليه.⁽¹⁾

2-الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، يأتي الصدق البنائي.

أ-اختبار الصدق (validity): يعني الصدق أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه أي أنه يحقق غاية

الباحث من استخدامه، ويمثل هذا المعامل رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات Cronbach's

(Alpha) "كرونباخ ألفا".

ب-اختبار الثبات (reliability): نعني به التأكد من استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي هل

يمكننا الحصول على نفس النتائج إذا أعدنا استخدام الاستبيان على نفس العينة، أم لا؟ ويتم اختبار ثبات

أسئلة الاستبيان بواسطة معامل الثبات "كرونباخ ألفا"، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين الصفر

(1) - (انظر الملحق رقم 07)

والواحد، فالصفر والواحد يعني انعدام الثبات، والواحد يعني الثبات التام، وبالتالي كلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على قوة الثبات، والعكس صحيح في حالة اقتراب قيمته من الصفر.¹ بعد حساب معامل الثبات تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) معامل الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha

معامل Cronbach Alpha	عدد العبارات	المحور
0.769	10	إدارة الكفاءات
0.94	6	دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية
0.85	11	التنمية الإدارية
0.833	5	- التنمية البشرية
0.609	5	- تبسيط إجراءات العمل وتطوير القوانين
§§§§§	1	- إصلاح الهياكل الإدارية وتطويرها
0.46	11	البيئة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

بين الجدول السابق قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان والتي كانت أكبر من 0.6 وهي القيمة الأكثر استعمالاً في ميدان العلوم الإنسانية والإدارية.

قيمة معامل Cronbach's Alpha لكل المحاور تبين تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية والطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات

أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية

يعتبر البرنامج الإحصائي SPSS من أهم البرامج المستخدمة في الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط البسيط والمتعدد، تحليل الانحدار الخطي، التمثيلات البيانية، اختبارات الفروض، تحليل التباين، التحليل العاملي والتنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية.

(1) - وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، متاح في موقع البوصلة التقنية www.boosla.com، تاريخ تصفح الموقع: 2020/01/03.

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي

أهمها:

- حساب التكرارات والنسب المئوية،
- المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو فقرات الاستبيان،
- المتوسط الحسابي المرجح "Weighted Mean" وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو فقرات الاستبيان،
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو فقرة أو بعد ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة.
- وكلما قلت واقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني قرب الإجابات من بعضها البعض، كما أنه يلجأ إليه عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بين الفقرات في ترتيبها.
- معامل الارتباط لبيرسون "Pearson Coefficient"، يستعمل لتقدير الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) لأداة الدراسة، بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- معامل كرونباخ ألفا "Cronbach's Alpha" وذلك لتقدير ثبات الدراسة، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي "One- Way Anova" عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا بغية اختبار فرضيات الدراسة، حيث يعتبر هذا الاختبار من أكثر الأدوات الإحصائية استخداما لإيجاد الفروق المعنوية بين المتوسطات ضمن متغير واحد، واستعمالا لتبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تحسين الأداء الوظيفي والتي تعزى للجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1-تعريف برنامج SPSS

يعد البرنامج الإحصائي SPSS وهو مختصر (Statistical package for Social sciences) من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية والاجتماعية والفنية والهندسية والزراعية في إجراء التحليلات اللازمة.

وقد بادرت شركة SPSS بإعداد هذا النظام الذي كان يعمل تحت نظام تشغيل MS-DOS حيث تم تطويره ليعمل في بيئة نظام التشغيل WINDOWS في عام 1993، ويوفر هذا النظام مجالا واسعا للتحليلات الإحصائية وإعداد المخططات البيانية لتلبية حاجة المختصين والمهتمين في مجال الإحصاء، كما يوفر إمكانية تناقل البيانات مع قواعد البيانات وبرامج EXCEL و lotus وغيرها من البرمجيات. (1)

2-أهم الملفات في برنامج SPSS

يحتوي برنامج SPSS على الملفات التالية:

- **ملفات البيانات Data Files:** وهي الملفات التي تتكون باستخدام محرر البيانات (Data Editor) أي نقوم بإدخالها إلى البرنامج عن طريق هذه النافذة، وهي تحتوي على البيانات التي تستخدم في التحليل الإحصائي، وتكون ذات استطالة SAV.
- **ملفات المخرجات الإحصائية Output Files:** وهي الملفات التي تحتوي على مخرجات التحليل الإحصائي أو المخططات وتكون ذات استطالة SPO.
- **ملفات التعليمات "Syntax":** وهي الملفات التي تحوي الإجراءات الإحصائية التي تخزن على شكل أوامر وتكون ذات استطالة SPS.

كما يشتمل برنامج SPSS على العديد من العمليات والنظم الإحصائية البسيطة والمعقدة، ويتيح للباحث ترجمة البيانات الإحصائية في صورة جداول وأشكال بيانية كالدوائر النسيبية والأعمدة البيانية والمدرجات التكرارية والمنحنيات البيانية، وقد اختار الباحث بعض النظم الإحصائية والأشكال البيانية التي تناسب طبيعة الدراسة الوصفية وهي:

- **التكرارات (Effectif) والنسب المئوية (pourcentages):** لتحديد عدد ونسب استجابات أفراد العينة لعبارات المحاور التي تضمنها الاستبيان، والغرض من ذلك المساعدة على إعطائها تفسيرات وقراءات تحليلية.
- **المتوسط الحسابي (Ecart-type):** عبارة عن مجموع قيم المشاهدات مقسوما على عددها، ويفيد في معرفة مدى انخفاض أو ارتفاع استجابات أفراد العينة عن المحاور الرئيسية للدراسة.

(1) - سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS version10، بغداد: إصدارات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2004، ص 80.

- الانحراف المعياري (Moyenne): يساعد الانحراف المعياري في معرفة مدى التشتت في استجابات أفراد العينة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها في المقياس.

ثانيا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو قياس مدى تأثير إدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في ولاية باتنة، وقد استخدمنا لذلك أسئلة مغلقة وفقا لمقياس "ليكرت" الخماسي الذي يعد الأنسب للأسئلة المتعلقة بالرأي حول قضايا معينة، وقد كانت الخيارات الخماسية كالآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الوزن	خيارات الإجابة
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحث.

انطلاقا من الأوزان، تم حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=4/5)، ثم بعد ذلك إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس واستمرت الإضافة لحين الوصول إلى العدد خمسة.

جدول رقم (14) المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الدرجة	المتوسط المرجح	
منخفض جدا	(من 1 إلى 1.79)	1
منخفض	(من 1.80 إلى 2.59)	2
متوسط	(من 2.60 إلى 3.39)	3
مرتفع	(من 3.40 إلى 4.19)	4
مرتفع جدا	(من 4.20 إلى 5)	5

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول نستطيع معرفة موقع أكبر متوسط وعلى أساسه نعرف اتجاه أغلب أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: مجالات وأنموذج الدراسة

تمت دراسة الحالة ضمن مجالات محددة زمانيا، مكانيا وبشريا، وبالاعتماد على عدة أدوات وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

أولاً: المجالات

أ-المجال الزمني

بعد إتمام الجانب النظري من الدراسة تم الشروع في دراسة الحالة الخاصة بولاية باتنة حيث تزامنت دراسة الحالة مع بداية السداسي الثاني من عام 2019، تم من خلالها إعداد الاستبيان (الاستمارة)، تحكيمها، توزيعها معالجة البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج.

ب-المجال المكاني

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في الموارد البشرية العاملة بولاية باتنة، ومحدودية إمكانيات الباحث، ناهيك عن بعض العراقيل البيروقراطية التي تصعب عمل الباحث، اخترنا إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من ولاية باتنة.

نشير إلى أننا راعينا عند اختيارنا لولاية باتنة معيار التجانس حتى تكون العينة المدروسة ممثلة لمجتمع الدراسة، فالإدارات العمومية تتبنى نفس المعايير المعتمدة بخصوص موارد البشرية، فهي تابعة لقطاع الوظيفة العمومية.

ج-المجال البشري

أجرينا دراستنا الميدانية على عينة من الموارد البشرية العاملة بولاية باتنة، تم سحبها بطريقة عشوائية من مجتمع البحث المتكون من 761 موظف (مختلف المصالح والمديريات المتواجدة بمقر الولاية)، وقد ركزنا دراستنا على الشريحة العاملة بالإدارة دون سواها لسبب وجيه يتمثل في كون الكفاءات الإدارية موحدة لدى جميع المنظمات العامة، أي أنها لا تختلف باختلاف هذه الأخيرة، وبالتالي يمكن دراستها بنفس الاستمارة وتعميم النتائج المتوصل إليها على منظمات مجتمع البحث.

✓ حجم العينة:

هناك تساؤل يطرح عن الحجم المناسب للعينة، وهل العينات ذات الحجم الكبير هي الأنسب أم هناك ضوابط تتحكم في حجم العينة؟

لتحديد حجم العينة يجب مراعاة ما يلي⁽¹⁾:

- مجال الثقة المعتمد للبحث، غالبا ما يعتمد مجال الثقة 95%.
- هامش الخطأ المسموح به،
- أنواع التحليلات والاختبارات الإحصائية المستعملة، التي تحدد الحد الأدنى لعدد البيانات الواجب توفرها في كل خلية.

(1)- Saunders& al, **Research methods for business students**, 5th édition, 2009, p 218.

- حجم المجتمع الكلي الذي سحبت من العينة.

أغلب الدراسات الخاصة بالعلوم الإنسانية والإدارية تعتمد مجال الثقة 95 %. وهامش الخطأ المسموح به - مستوى الدلالة 5 % حسب جدول (Advisors) لحساب حجم العينة الموضح في الملحق رقم (09) فإن حجم العينة المناسب المقابل لمجتمع حجمه 800 فرد هو 260 مفردة، ومنه فحجم العينة المتكون من 291 المقابل لمجتمع حجمه 761 كاف للدراسة.

كذلك باستعمال الموقع (<https://www.calculator.net>) الخاص بحساب الحجم الأمثل للعينة الإحصائية،⁽¹⁾ حيث تم التوصل إلى كون الحجم المناسب لمجتمع قدره 761 عامل هو 256 فرد، ولتقليل هامش الخطأ تم توسيع العينة إلى 291 فرد، كما هو موضح في الملحق رقم (09).

وقد وزعنا الاستثمارات على أفراد العينة، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (300)، حيث تم استرجاع (295) منها، وبعد استبعاد (04) استثمارات غير صالحة للمعالجة الإحصائية، بقي العدد الصافي (291) استمارة جاهزة للمعالجة وهو حجم العينة المدروسة، أي بنسبة استجابة فاقت (97%) وهي نسبة جد مقبولة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15) يوضح تعداد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة في الدراسة

الاستثمارات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	300	295	5	4	291
النسبة	100%	98.33%	1.66%	1.33%	97%

المصدر: من إعداد الباحث

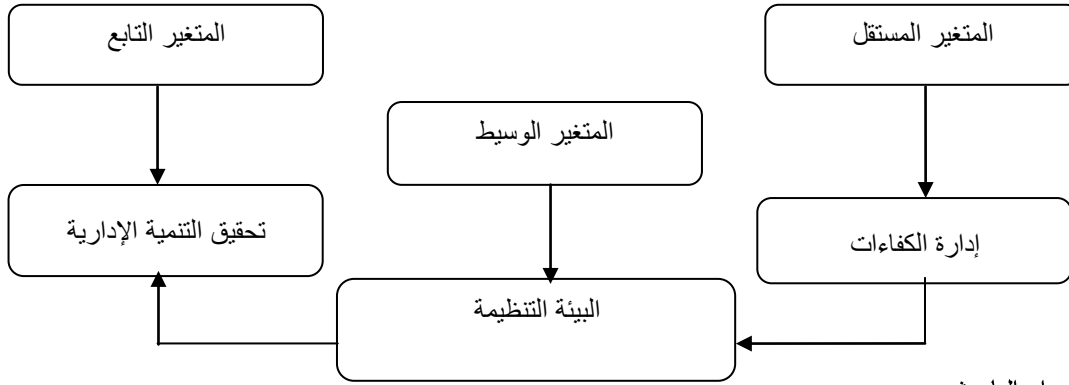
ثانيا: أنموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة تقسم إلى عدة أنواع أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام الباحث الذي يهدف إلى شرحها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تؤثر إيجابا أو سلبا على المتغير التابع، بينما التغيرات الوسيطة هي التي قد يكون لها دور في التأثير على المتغير التابع ولولا وجودها لما استطاع المتغير المستقل التأثير في المتغير التابع.

ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا تتشكل من ثلاث متغيرات، الأول مستقل والثاني تابع، والثالث وسيط حيث أن المتغير المستقل هو الإدارة بالكفاءات، أما المتغير التابع فهو تحقيق التنمية الإدارية في ولاية باتنة، أما المتغير الوسيط فهو البيئة التنظيمية والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة المعتمد

(1)- انظر الملحق رقم (08)

الشكل رقم (13) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات

يعتبر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات من الأساليب الهامة التي تساعد على تحويل البيانات إلى دلالات إحصائية ومعطيات رقمية ومعادلات حسابية وقيم كمية قابلة للتفسير والتحليل، وذلك من خلال حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، مما يضيف على الدراسات الاجتماعية والإنسانية نوعاً من الدقة العلمية، ويستخدم في عملية التحليل الإحصائي عدة برامج متخصصة أبرزها برنامج SPSS الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

كما يتناول هذا المبحث اختبار الفرضيات وكشف الحقيقة القائمة والموجودة بين المتغيرات خاصة وأن الدراسة تتضمن مجالين أحدهما نظري والآخر ميداني.

المطلب الأول: تحليل بيانات عينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص التي يتميز بها الموظفون في عينة الدراسة، سنتناول: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، إذ بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

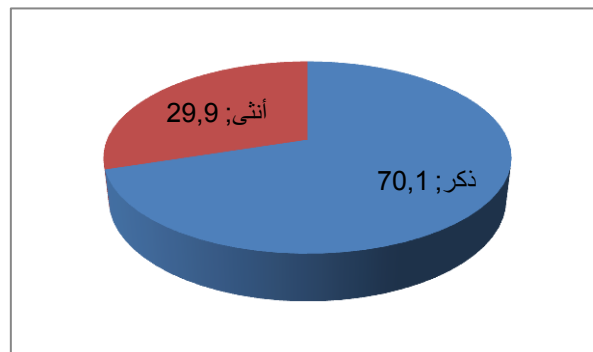
يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس لموظفي ولاية باتنة:

الجدول رقم (16) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
70.1%	204	ذكر
29.9%	87	أنثى
100%	291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (14) التالي:



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال المعطيات الإحصائية والنسبية السابقة نلاحظ أن جنس الذكور تقدر نسبتهم بـ (70.1%) من العدد الإجمالي لأفراد العينة، بالمقابل (29.9%) لجنس الإناث، وهذا يعود للهيمنة الذكورية على مستوى الوسط الاجتماعي لولاية باتنة خاصة في الفترات الأولى من عمر الجزائر المستقلة، بالرغم من إمكانية ممارسة المرأة للوظيفة الإدارية، إلا أن التكوين لهذه الممارسة كان حكرا على الرجال لكون الجامعات ومراكز التكوين بعيدة، خاصة بالنسبة للواتي لا يقطن بالمناطق الحضرية، أما في الوقت الراهن ومع تحسن الظروف والعوامل الاجتماعية ازداد الإقبال على الوظيفة الإدارية وهو ما يفسر نسبة الإناث المقدرة بـ (42.96%) من العدد الإجمالي لمجتمع البحث والمقدر بـ 761.⁽¹⁾

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية لموظفي ولاية باتنة:

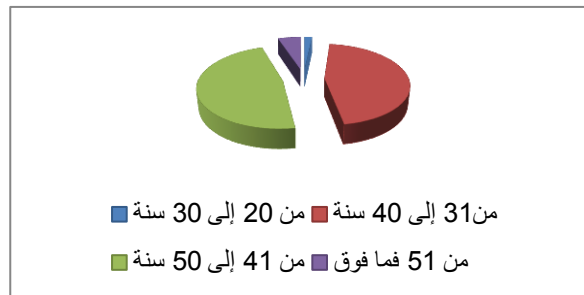
الجدول رقم (17) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
1.71%	5	من 20 إلى 30 سنة
45.70%	133	من 31 إلى 40 سنة
47.42%	138	من 41 إلى 50 سنة
5.15%	15	من 51 سنة فما فوق
100%	291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (15) التالي:

الشكل رقم (15) التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

(1) - حسب تعداد المستخدمين لولاية باتنة إلى غاية 2019/12/31، بناء على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين لولاية باتنة، تاريخ المقابلة: 2020/01/05.

من خلال الجدول والرسم البياني السابقين نلاحظ أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى شريحة الشباب، حيث أن ما نسبته (47.42%) من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، وهذا ما يفسر بتوظيفهم المبكر دون اشتراط مؤهلات جامعية، و(45.70%) تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، وهذا ما يؤكد أنهم وظفوا خلال العقدين الأخيرين، في حين تمثل نسبة الموارد البشرية التي تفوق أعمارهم 51 سنة (5.15%) فقط منهم من بلغ سن التقاعد خاصة الذين استوفوا شرط السن، أو عدد سنوات العمل حسب قانون التقاعد الساري المفعول، بينما فئة قليلة تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة تمثل ما نسبته (1.71%) وهي نسبة قليلة جدا نظرا لنقص التوظيف في مجال الوظيفة العمومية خلال هذه الفترة الأخيرة.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي لموظفي ولاية باتنة: %

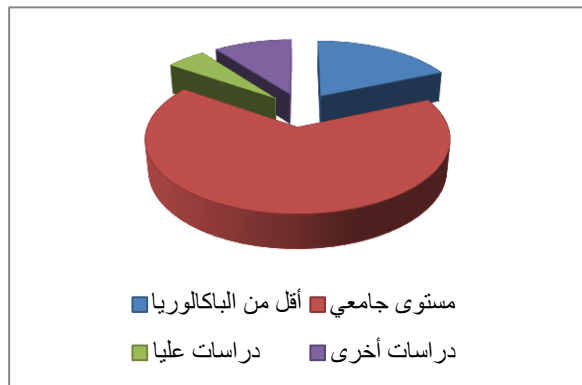
الجدول رقم (18) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
18.55 %	54	أقل من البكالوريا
65.97 %	192	مستوى جامعي
5.15 %	15	دراسات عليا
10.30	30	دراسات أخرى
100	291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (16) التالي:

الشكل رقم (16) التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

توضح المعطيات الإحصائية والنسبية أعلاه أن غالبية أفراد العينة متحصلون على مستوى جامعي بنسبة (65.97 %) وهذا راجع لسياسات التوظيف التي واكبت التطور الحاصل في سياسات التعليم العالي والتي أصبحت تشترط في التوظيف رتب معينة مصنفة كلها بحسب التعليم الجامعي، إضافة إلى زيادة المخرجات المتمثلة في الحاصلين على شهادات التعليم العالي في خلال العقدين الأخيرين، في حين أن فئة أقل من البكالوريا تمثل نسبة (18.55 %) بالنظر إلى الرتب التي كانت من قبل مصنفة بالتعليم الثانوي والمتوسط، خاصة في فترة السبعينات والثمانينات أين كانت الإدارة العمومية والخدمة العمومية وجهة مستقطبة لطلبة التعليم الثانوي الذين يفضلون العمل بدل مواصلة التعليم العالي، بينما فئة الدراسات الأخرى تمثل ما نسبته (10.30 %) من العدد الإجمالي وتشمل هذه الفئة الرتب التي توافق مختلف أنواع التكوين المتخصص كالدراسات التطبيقية وشهادات التكوين المتواصل، في حين تمثل فئة الدراسات العليا نسبة (5.15 %) فقط وهي نسبة قليلة جدا، نظرا للشروط البيداغوجية المفروضة للالتحاق بمرحلة ما بعد التدرج كالنجاح في المسابقات وكذا الفترة التي يستغرقها التكوين في هذا الطور.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي لموظفي ولاية باتنة:

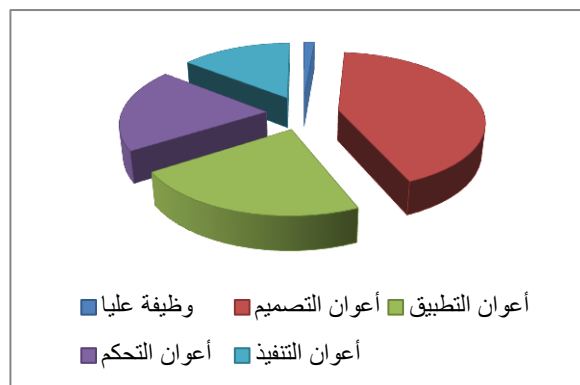
الجدول رقم (19) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
1.37 %	4	وظيفة عليا
42.26 %	123	أعوان التصميم
22.33 %	65	أعوان التطبيق
19.58 %	57	أعوان التحكم
14.43 %	42	أعوان التنفيذ
100 %	291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات SPSS

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (17) التالي:

الشكل رقم (17) التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماد اعلى نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والرسم البياني السابقين نلاحظ أن ما نسبته (42.26 %) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة أعوان التصميم، بينما تقدر نسبة فئة أعوان التطبيق بـ (22.33 %)، وتقدر نسبة فئة أعوان التحكم بـ (19.58 %)، أما نسبة فئة أعوان التنفيذ فتقدر بـ (14.43 %)، في حين تقدر نسبة الوظائف العليا بـ (1.37 %) فقط وهي نسبة ضئيلة جدا نظرا لصعوبة الوصول إلى هذه المراكز الوظيفية وإمكانية توزيع استمارات الدراسة بسبب خصوصية هذه الوظائف وتحفظ البعض من الإجابة على الأسئلة، حيث تقدر نسبة الوظائف العليا القيادية بـ (4.86 %) من المجموع الكلي لمجتمع البحث⁽¹⁾.

1- حسب تعداد المستخدمين لولاية باتنة إلى غاية 2019/12/31، بناء على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين لولاية باتنة، تاريخ المقابلة: 2020/01/12.

ويعتبر هذا التوزيع منطقي بسبب طبيعة عينة الدراسة المتكونة من الموارد البشرية العاملة بولاية باتنة، حيث تضم الإدارة الوسطى أكبر عدد من هذه الموارد لكثرة أنشطتها الإدارية، ويتناقص عددها كلما اتجهنا نحو الأعلى أو نحو الأسفل، حيث يقل عدد المسؤولين في حال الانتقال نحو الأعلى، ويقل عدد الموارد البشرية في الإدارة الدنيا.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية لموظفي ولاية باتنة:

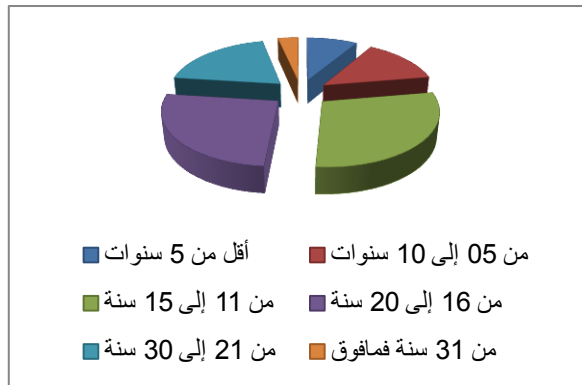
الجدول رقم (20) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة الوظيفية
8.59 %	25	أقل من 5 سنوات
13.74 %	40	من 05 إلى 10 سنوات
28.86 %	84	من 11 إلى 15 سنة
25.77 %	75	من 16 إلى 20 سنة
19.58 %	57	من 21 إلى 30 سنة
3.43 %	10	من 31 سنة فما فوق
100 %	291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء مخرجات spss

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (18) التالي:

الشكل رقم (18) التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم والرسم البياني أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتمتع بخبرة وظيفية تفوق الخمس سنوات، حيث تقدر نسبة الفئة من 11 إلى 15 سنة بـ (28.86%)، بينما تقدر نسبة الفئة من 16 إلى 20 سنة بـ (25.77%)، وأفراد الفئتين السابقتين من فئة الشباب ومعظمهم يتوفرون على تكوين أكاديمي وشهادات جامعة التكوين المتواصل وتوظفوا في نهاية التسعينات، في حين نسبة الفئة من 21 إلى 30 سنة تقدر بـ (19.58%) فهم من ذوي الخبرة المهنية والذين توظفوا مع بداية التسعينات، أما الفئة من 05 إلى 10 سنوات فتقدر نسبتها بـ (13.74%)، ومعظم أفراد هذه الفئة من حاملي الشهادات الجامعية والذين تأخروا في التوظيف بسبب إتمام دراساتهم، وكذا سياسات التوظيف المنتهجة في مجال الوظيفة العمومية نظرا لنقص المناصب المالية وتجميد عمليات التوظيف باستثناء بعض القطاعات الحيوية، وما هو متوفر من المناصب فهي مناصب محررة من التقاعد أو الوفاة... إلخ، أما الفئة من 31 فما فوق فتقدر نسبتها بـ (3.43%) وهي نسبة منخفضة مقارنة بالنسب الأخرى بسبب إحالة الموظفين الذين استوفوا شرط السن على التقاعد المسبق قبل تعديله في سنة 2016، ومن تبقى منهم لم يستوف شرط السن، في حين أن معظمهم تجاوز عدد السنوات القانونية للعمل.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير آراء أفراد عينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها دراسة الحالة مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: إدارة الكفاءات، تفعيل أساليب التنمية الإدارية، الأطر القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية، البيئة التنظيمية.

وسنعمد في دراستنا للمحاور السابقة على نتائج المعالجة التي توصلنا إلى تحديدها بعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان (أداة الدراسة) باستخدام برنامج SPSS

أولاً: تحليل وتفسير دور الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية

يتكون هذا البعد من عبارات كانت موزعة في الاستبيان حسب الأرقام من 1 إلى 10، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة دور الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في ولاية باتنة.

جدول رقم (21) يمثل المؤشرات الإحصائية الخاصة بدور الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية

الدرجة والرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المقياس	عبارات المحور الأول
منخفض جدا (8)	0.52	1.06	286	/	/	/	5	التكرار	ع1
			%98.3	/	/	/	%1.7	النسبة	
منخفض جدا (7)	0.85	1.19	277	/	/	/	14	التكرار	ع2
			%95.2	/	/	/	%4.8	النسبة	
	0.72	1.13	281	/	/	/	10	التكرار	ع3
			%96.6	/	/	/	%3.4	النسبة	
مرتفع جدا (1)	1.03	4.71	21	/	/	/	270	التكرار	ع4
			%7.2	/	/	/	%92.8	النسبة	
مرتفع جدا (2)	1.05	4.69	22	/	/	/	269	التكرار	ع5
			%7.6	/	/	/	%92.4	النسبة	
منخفض جدا (7)	0.85	1.19	277	/	/	/	14	التكرار	ع6
			%95.2	/	/	/	%4.8	النسبة	
منخفض جدا (6)	0.98	1.26	272	/	/	/	19	التكرار	ع7
			%93.5	/	/	/	%6.5	النسبة	
منخفض جدا (5)	0.93	1.23	274	/	/	/	17	التكرار	ع8
			%94.2	/	/	/	%5.8	النسبة	
منخفض جدا (4)	1.44	1.61	246	/	/	/	45	التكرار	ع9
			%84.5	/	/	/	%15.5	النسبة	
منخفض (3)	1.87	2.30	196	/	/	/	95	التكرار	ع10
			%67.4	/	/	/	%32.6	النسبة	
منخفض	0.62	2.04	نتيجة المحور الأول (واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات)						

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن تأثير أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في ولاية باتنة منخفض وهذا يعود إلى أن الإدارة بالكفاءات كممارسة لم ترق إلى المستوى المطلوب بسبب العديد من الدلالات مثل: نمط الثقافة التنظيمية السائدة، الهيكل التنظيمي الملائم، نمط القيادة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (2.04) وانحراف معياري قدره (0.62) مما يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في إدراكهم لدور الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالإدارة بالكفاءات تنازلياً، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة (4) التي تضمنت (تناسب تخصصات الموظفين مع الوظائف) في المرتبة الأولى بأغلبية موافقة تماماً على أن وظائفهم تتناسب مع تخصصاتهم بنسبة 92.8 % بمتوسط حسابي قدره 4.71 وانحراف معياري قدره 1.03 وهذا بسبب طبيعة النشاط الإداري في الإدارات العمومية الذي يقوم على تقسيم المهام والوظائف حسب الهيكل التنظيمي الموجود وفق مؤهلات الموظف، في حين نجد أقلية ترى أن المؤهلات العلمية التي تحملها لم توظف في محلها بنسبة 7.2 % ومتوسط حسابي قدره 4.71 وانحراف معياري قدره 1.03 والسبب يعود إلى أن هذه الفئة مجبرة على العمل في الإدارة ويمتلكها شعور باللا إشباع واللا رضى (insaturation, insatisfaction) وهو ما ينعكس على المرود الوظيفي.

2- جاءت العبارة (5) التي تضمنت (زملأوك في العمل لديهم كفاءات مما يساعدك على إنجاز عملك دون عراقيل) في المرتبة الثانية بأغلبية موافقة تماماً على أن معظم الموظفين لديهم كفاءات بنسبة 92.4 % أي بمتوسط حسابي قدره 4.69 وانحراف معياري قدره 1.05 ويفسر ذلك بأن الأغلبية من أفراد العينة متحصلون على مستوى جامعي بنسبة 65.97% وحائزون على دراسات عليا بنسبة 5.15%، أي بنسبة إجمالية تقدر بـ 71.12 % من النسبة العامة لأفراد العينة، وهو مؤشر على أنهم معرفياً وسلوكياً مهيوون للعمل مما يسهل باندماجهم في محيط العمل بالرغم من افتقارهم للخبرة اللازمة التي سيكتسبونها بمرور الوقت وهذا ما يساعد في إنجاز المهام والوظائف دون عراقيل.

3- جاءت العبارة (10) التي تضمنت (فهم وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات) في المرتبة الثالثة بأغلبية غير موافقة تماماً على قدرة الموظف في فهم وضعيات العمل المعقدة بنسبة 67.4 % أي

بمتوسط حسابي قدره 2.30 وانحراف معياري قدره 1.87 وهذا نتيجة عدم نقل الموظفين من موقع إداري إلى موقع إداري آخر أو من قسم إلى قسم آخر شريطة توفر المؤهلات العلمية والفنية⁽¹⁾ من أجل اكتساب مهارات جديدة من خلال مواجهة المشكلات المتغيرة، فواقع الإدارة العامة في الجزائر يسودها الرتابة والجمود والآلية في الأنشطة الإدارية، كما أن القرار الإداري في مختلف الإدارات العمومية يتخذ من طرف الرئيس حسب الترتيب السلمي للسلطة الإدارية، فالموظف يخضع في مهامه للتعليمات الإدارية التي يتلقاها من الرئيس باعتباره منفذ فقط.

4- جاءت العبارة (9) التي تضمنت (استعمال المعرفة التقنية وتبادلها مع الزملاء) في المرتبة الرابعة بأغلبية غير موافقة تماما على توفير الوسائل التقنية وتبادلها مع زملاء العمل بنسبة 84.5% بمتوسط حسابي قدره 1.61 وانحراف معياري قدره 1.44، وهذا يعود إلى أن التقنيات الحديثة تتطلب مهارات وتحكم عالي في التكنولوجيا خاصة الوسائط المعلوماتية LES MEDIAS، كما أن الخدمة الالكترونية تقتصر على مكاتب دون الأخرى، وبالتالي فلن تكون في متناول جميع الموظفين.

5- جاءت العبارة (8) والتي تضمنت (تستطيع ممارسة مهام زميلك) في المرتبة الخامسة بأغلبية غير موافقة تماما على إمكانية ممارسة مهام الزميل في العمل بنسبة 94.2% بمتوسط حسابي قدره 1.23 وانحراف معياري قدره 0.93 ويفسر ذلك بإجراءات تنظيمية تخص الهيكل التنظيمي وتقسيم المهام، فكل موظف إداري يعنى بالمهام المنوطة بمركزه الإداري، وهناك من الموظفين من عمل 15 إلى 20 سنة في نفس المستوى الإداري المكتبي، مما يمكن القول أنه أصبح يخضع إلى العمل الآلي أكثر من العمل المبدع أو المتجدد هذا المؤشر من شأنه التأثير على تجديد القدرات وتعزيز الإبداع، مما يفقد الموظف المقدرة على العمل في باقي المكاتب والمصالح لكن الايجابي في هذه الحالة هو زيادة التخصص والتحكم في الوظيفة المكتبية.

6- جاءت العبارة (7) والتي تضمنت (يمكنك العمل في وظائف مختلفة بتقنيات متنوعة) في المرتبة السادسة بأغلبية غير موافقة تماما على إمكانية العمل في وظائف مختلفة بتقنيات متنوعة بنسبة 93.5% بمتوسط حسابي قدره 1.26 وانحراف معياري قدره 0.98، ويمكن تفسير ذلك بالمهارات العالية التي تتطلبها الوسائل التقنية الحديثة والتي تعتمد على الرقمنة ومختلف البرمجيات الحديثة، خاصة بالنسبة للذين توظفوا في الجيل الأول بعد الاستقلال والذين تدرجوا في مناصبهم عن طريق الترقية والخبرة

(1) - صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 239.

ولم ينتقوا تكويننا عالي، بالإضافة إلى نقص الدورات التكوينية، فهم يعتمدون على الطريقة التقليدية في معالجة الملفات.

7- جاءت العبارة (6) والتي تضمنت (أهمية كفاءة الفرد بغض النظر عن مهامه ووظيفته) في المرتبة السابعة بأغلبية ترى عدم اهتمام الولاية كإدارة محلية بكفاءة الفرد في إنجاز عمله بغض النظر عن مهامه ووظيفته بنسبة 95.2 % بمتوسط حسابي قدره 1.19 وانحراف معياري قدره 0.85 ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة تتعامل مع الموظف بحسب مركزه الوظيفي ورتبته بعيدا عن كفاءته ومردوده في العمل، وهذا حسب الأطر الهيكلية والتسييرية للتنظيم الإداري، وكذا قوانين الوظيفة العمومية التي تحدد مركزه القانوني خاصة في ظل التضخم الوظيفي وكثرة عدد الموظفين باختلاف رتبهم مقارنة بحجم العمل المطلوب انجازه، فنجد عدد قليل ينجز العمل والباقي في بطالة مقنعة، إضافة إلى عدم فاعلية النظام التحفيزي الذي لا يميز بين الأفراد في كفاءتهم ومردوهم بل يخضع لاعتبارات غير موضوعية.

- ثم العبارة (2) التي تضمنت (تقوم بإعطاء أفكار واقتراحات لرئيسك كلما أتحت لك الفرصة) أيضا جاءت في المرتبة السابعة بأغلبية غير موافقة تماما على إمكانية اقتراح أفكار للرئيس بنسبة 95.2% بمتوسط حسابي قدره 1.19 وانحراف معياري قدره 0.85 ويمكن تفسير ذلك بعدم انتهاج الإدارة لمفهوم التمكين الإداري للموظف، إضافة إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة والتي تتميز بالجمود على غرار باقي الإدارات العمومية فنجد نمط ثقافة الدور وشخصنة القرار هما السائدان إضافة إلى إصدار الأوامر والتعليمات (الثقافة البيروقراطية) وهذا ما يحد من الابتكار والإبداع لخوف الموظفين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ.

8- جاءت العبارة (1) والتي تضمنت (التعبير عن الأفكار بثقة عالية) في المرتبة الأخيرة من هذا المحور بأغلبية غير موافقة تماما على إمكانية الموظف في الولاية التعبير عن أفكاره بثقة عالية بنسبة 98.3 % بمتوسط حسابي قدره 1.06 وانحراف معياري قدره 0.52، وهذا بسبب وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي من طرف الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الإيجابي.⁽¹⁾

(1) - زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001)، ص 66.

ثانيا: تحليل وتفسير آراء أفراد العينة حول تفعيل أساليب التنمية الإدارية

يتكون هذا البعد من عبارات كانت موزعة في الاستبيان حسب الأرقام من 11 إلى 22، حيث قمنا بتجزئة هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد فرعية، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ثم نقوم بحساب هذه المؤشرات الإحصائية للبعد الكلي وهذا لضرورة تقنية حسب نظام SPSS، وذلك لمعرفة مدى إمكانية تفعيل أساليب التنمية الإدارية في ظل الظروف البيئية المحيطة بولاية باتنة.

جدول رقم (22) يمثل المؤشرات الإحصائية الخاصة بتفعيل أساليب التنمية الإدارية

الدرجة والرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المقياس	المحور الثاني البعد الفرعي الأول: تنمية الموارد البشرية
منخفض (3)	1.42	2.47	102	79	10	71	29	التكرار	ع11
			%35.1	%27.1	%3.4	%24.4	%10.0	النسبة	
منخفض جدا (5)	0.85	1.59	161	109	2	15	4	التكرار	ع12
			%55.3	%37.3	%0.7	%5.2	%1.4	النسبة	
منخفض جدا (6)	0.67	1.47	169	114	2	3	3	التكرار	ع13
			%58.1	%39.2	%0.7	%1.0	%1.0	النسبة	
متوسط (1)	1.98	2.71	166	/	/	/	125	التكرار	ع14
			%57.0	/	/	/	%43.0	النسبة	
منخفض جدا (4)	1.43	1.60	247	/	/	/	44	التكرار	ع15
			%84.9	/	/	/	%15.1	النسبة	
متوسط (2)	1.96	2.60	174	/	/	/	117	التكرار	ع16
			%59.8	/	/	/	%40.2	النسبة	
منخفض	1.12	2.17	نتيجة البعد الفرعي الأول من المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية)						
الدرجة والرتبة	لانحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المقياس	المحور الثاني البعد الفرعي الثاني: تبسيط إجراءات العمل وتطوير القوانين
منخفض جدا (3)	0.61	1.09	284	/	/	/	7	التكرار	ع17
			%97.6	/	/	/	%2.4	النسبة	
منخفض جدا	0.65	1.11	283	/	/	/	8	التكرار	ع18

(2)			97.3%	/	/	/	2.7%	النسبة	
منخفض جدا	0.40	1.04	288	/	/	/	3	التكرار	ع19
(5)			99.0%	/	/	/	1.0%	النسبة	
منخفض جدا	0.46	1.05	287	/	/	/	4	التكرار	ع20
(4)			98.6%	/	/	/	1.4%	النسبة	
مرتفع جدا	0.76	4.84	11	/	/	/	280	التكرار	ع21
(1)			3.8%	/	/	/	96.2%	النسبة	
منخفض	0.37	1.83	نتيجة البعد الفرعي الثاني من المحور الثاني (تبسيط إجراءات العمل وتطوير القوانين)						
الدرجة والرتبة	لانحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المقياس	عبارة المحور الثاني البعد الفرعي الثاني: إصلاح الهياكل الإدارية وتطويرها
منخفض	1.95	2.58	176				115	التكرار	ع22
			60.5%				39.5%	النسبة	
منخفض	1.95	2.58	نتيجة البعد الفرعي الثالث من المحور الثاني (إصلاح الهياكل الإدارية وتطويرها)						
منخفض	0.94	2.19	نتيجة المحور الكلي للتنمية الإدارية						

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن درجة تفعيل أساليب التنمية الإدارية في ولاية باتنة منخفضة بسبب المؤشرات الإحصائية لأساليب التنمية الإدارية والتي هي: تنمية الموارد البشرية، تبسيط إجراءات العمل وتطوير القوانين، إصلاح الهياكل الإدارية وتطويرها، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (2.19) وبانحراف معياري قدره (0.94) مما يشير إلى تباين آراء أفراد العينة حول تفعيل أساليب التنمية الإدارية في ولاية باتنة، وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالإدارة بالكفاءات تنازليا، حيث تم تجزئة البعد الكلي إلى أبعاد فرعية وهي: تنمية الموارد البشرية، تبسيط إجراءات العمل وتطوير القوانين، وإصلاح الهياكل الإدارية وتطويرها وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

أ- البعد الفرعي الأول: تنمية الموارد البشرية

1- جاءت العبارة (14) التي تضمنت (أهمية إدراك إمكانيات وكفاءات الموظفين) في المرتبة الأولى بأغلبية غير موافقة تماما على اهتمام الولاية بإمكانيات وكفاءات الموظفين للتعرف عليها ومساعدتهم

على استخدامها بنسبة 57.0 % ومتوسط حسابي قدره 2.71 وانحراف معياري يقدر بـ 1.98 ويعود السبب إلى أن الجانب الإنساني للتنظيم متدني وهذا يعود أساسا إلى النمط البيروقراطي الذي يتميز به مقر الولاية، كما أن ضعف تخطيط المسار الوظيفي للموظفين وعدم وجود استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية تهدف لتحقيق رضا الموظفين وكسب ولائهم للإدارة، الأمر الذي ينعكس سلبا على الحالة النفسية للموظفين لعدم إحساسهم بالاهتمام والاحترام والتمكين الوظيفي.

2- جاءت العبارة (16) التي تضمنت (تطوير كفاءات الأفراد) في المرتبة الثانية بأغلبية غير موافقة تماما على تطوير كفاءات الأفراد بما يضمن إنجاز المهام بمهارة عالية بنسبة 59.8 % ومتوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري يقدر بـ 1.96، وهذا بسبب غياب البرامج التكوينية التي تسهم في زيادة المهارات الأدائية وتشجع الموظف على بذل مجهودات إضافية للرفع من مستوى الإدارة ككل، ماعدا التكوين الأكاديمي بالنسبة لحاملي الشهادات والفرصة لتوظيفها في الممارسات الواقعية لمراكز العمل، أما الأقلية الموافقة تماما على تطوير كفاءات الأفراد بنسبة 40.2 % فهم من الموظفين الذين يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة ويصفون الممارسات الإدارية بالآلية، فالعمل الإداري في نظرهم بالرغم من الروتين الذي يلازمه إلا أنه يعد تكوينا مستمرا وتحسينا للمستوى.

3- جاءت العبارة (11) التي تضمنت (التركيز على التكوين والتدريب) في المرتبة الثالثة بأغلبية غير موافقة تماما على التركيز على التكوين والتدريب الذي يسمح للعنصر البشري بأن يكون عنصرا فعالا في الإدارة بنسبة 35.1 % ومتوسط حسابي قدره 2.47 وانحراف معياري يقدر بـ 1.42، ويفسر ذلك بالقصور في نظام التكوين في الولاية الذي يركز على البرامج التكوينية المتوقعة للعام القادم فقط ولا يركز على ما هو مطلوب وما هي الاحتياجات التدريبية والتكوينية للموظف والتي تنظم عن طريق برامج تكوينية مثل الاجتماعات، المحاضرات، الأيام الدراسية، برامج تدريبية أثناء أداء المهام من شأنها الرفع من مستوى الأداء.

4- جاءت العبارة (15) التي تضمنت (ترسخ روح التعلم وإتاحة الفرصة لتطوير الكفاءات) في المرتبة الرابعة بأغلبية غير موافقة تماما على ترسيخ الإدارة روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لتطوير كفاءاتهم بنسبة 84.9 % ومتوسط حسابي قدره 1.60 وانحراف معياري قدره 1.43، وتدل هذه المؤشرات على أن هناك ضعفا في ما يتعلق بالتكوين المعرفي للموظفين (التعلم التنظيمي) والذي يهدف إلى تحديث وتحسين مكتسباتهم ورفع مستواهم الوظيفي، من خلال إجراء دورات تكوينية

وتعليمية دورية متخصصة، فعدم الاهتمام بهذا الجانب ينعكس سلبا على مردودية الموظفين ويخلق نوعا من الرتابة الوظيفية كما يؤدي إلى تقادم المهارات وعدم مسابقتها للتكنولوجيا الحديثة.

5- جاءت العبارة (12) التي تضمنت (توفير آليات فعالة للاستقرار الوظيفي وفتح آفاق مهنية جديدة) في المرتبة الخامسة بأغلبية غير موافقة تماما على توفير آليات فعالة للاستقرار الوظيفي في المنصب وفتح آفاق مهنية جديدة بنسبة 55.3% ومتوسط حسابي قدره 1.59 وانحراف معياري يقدر بـ 0.85 ويفسر ذلك بأن تخطيط المسار الوظيفي للموظف من خلال الأطر التنظيمية والتسييرية لا يقدم أي حافز للاستقرار والارتقاء بسلوك الموظفين، وتدني الأجور لدى منتسبي الوظيفة العمومية في الجزائر دليل على ذلك وعدم وجود مكافآت وتحفيزات مادية أو معنوية تخلق الولاء للمنظمة، أما بخصوص الآفاق المهنية فتقتصر على التعيين في المناصب أو الوظائف العليا بالنسبة للرتب العالية التي تتميز بخبرة مهنية كبيرة ويكون التعيين من طرف الوصاية باقتراح من المسؤول المباشر أما الرتب التي تخص الإدارة الدنيا والتنفيذية فلا تستفيد من أي آفاق مهنية تذكر.

6- جاءت العبارة (13) التي تضمنت (نظام التعويضات يقدم تحفيزات للحفاظ على ذوي الكفاءات) في المرتبة السادسة بأغلبية غير موافقة تماما على مضمون العبارة بنسبة 58.1% ومتوسط حسابي يقدر بـ 1.47 وانحراف معياري يقدر بـ 0.67، ويعود ذلك إلى عدم رضا الموظفين على النظام التحفيزي للولاية، حيث أن المكافآت المقدمة تقتصر في غالبيتها على علاوة المردودية مع ربطها بالراتب، وهناك قناعة بأن ما يقوم به الموظف لا يتناسب مع الراتب الممنوح وهذا ما يقتل روح المبادرات والإبداع لدى الموظفين وكذا الرغبة في الاستمرار لو أتاحت فرصة توظيف في منصب آخر.

ب- البعد الفرعي الثاني: تبسيط إجراءات العمل وتطوير القوانين

1- جاءت العبارة (21) التي تضمنت (العديد من القوانين واللوائح السارية المفعول أصبحت غير مناسبة للتطورات التي يشهدها ميدان الإدارة) في المرتبة الأولى بأغلبية موافقة تماما على مضمون العبارة بنسبة 96.2% ومتوسط حسابي يقدر بـ 4.84 وانحراف معياري يقدر بـ 0.76، وهذا يشير إلى ضعف وتيرة التغيير داخل المؤسسات والإدارات العمومية بصفة عامة والجماعات الإقليمية بصفة خاصة ممثلة في ولاية باتنة، وعدم تبني استراتيجية إدارة التغيير والتكيف مع التطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية التي تخضع لها الولاية، وقد يرجع ذلك إلى أن اختصاص تعديل

القوانين ليست من صلاحيات الولاية، بل يخضع إلى سلطة الوصاية على المستوى المركزي إلا ما تعلق بلوائح العمل والتعليمات الداخلية فهي من اختصاص الوالي، وهذا ما يؤدي إلى تقادم المنظومة القانونية وعدم تحيينها وانسجامها مع تحديات البيئة التنظيمية المعاصرة كالطفرة والسرعة المعرفية وتكنولوجيا الاتصال والرقمنة وغيرها.

2- جاءت العبارة (18) التي تضمنت (الحرية في طريقة العمل وتحقيق الأهداف العامة) في المرتبة الثانية بأغلبية غير موافقة تماما حول مضمون العبارة بنسبة 97.3% ومتوسط حسابي مقدر بـ 1.11 وانحراف معياري قدره 0.65، وهذا بسبب الثقافة التنظيمية الجامدة والمركزية الشديدة التي يقوم عليها النمط البيروقراطي المتميز بالتدرج الهرمي للسلطة والامتثال للأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا أو المستوى المركزي، فلا يترك مجالاً للمبادرة وهو ما يؤثر على تحقيق ذات الموظف وقتل روح الدافعية والابتكار لديه، فبالرغم من أن الوظائف والمهام تعتبر في خدمة الأهداف العامة للإدارة إلا أن الموظف لا يعتبر شريك في صناعة القرار وإنما منفذ فقط.

3- جاءت العبارة (17) التي تضمنت (تأدية المهام بعيدا عن الالتزام الحرفي للقواعد والإجراءات) بأغلبية غير موافقة تماما على تأدية المهام بعيدا عن الالتزام الحرفي للقواعد والإجراءات بنسبة 97.6% ومتوسط حسابي يقدر بـ 1.09 وانحراف معياري يقدر بـ 0.61، ويفسر ذلك بوجود كم هائل من التعليمات والقوانين وضرورة التقيد بها سواء في التعامل مع الجمهور أو فيما يخص الممارسة الوظيفية في البيئة التنظيمية الداخلية، فعلاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية وذلك ما حسمه الأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية في مادته 07، وبوجود مثل هذه المادة فإن الموظف ملزم بالامتثال للتعليمات والأوامر الإدارية التي تفرضها مقتضيات الخدمة العامة⁽¹⁾، وحسب معظم الموظفين فإن القانون يتميز بصفة الإلزام ولا اجتهاد مع صراحة النفي حسب ما تتضمنه القاعدة القانونية.

4- جاءت العبارة (20) التي تضمنت (منح السلطة للموظفين) في المرتبة الرابعة بأغلبية غير موافقة تماما على أن الإدارة تمنح للموظفين قدرا كافيا من السلطة التي تمكنهم من أداء عملهم بالطريقة المناسبة بنسبة 98.6% ومتوسط حسابي يقدر بـ 1.05 وانحراف معياري يقدر بـ 0.46، ويمكن تفسير ذلك بان التنظيم يغلب عليه الطابع البيروقراطي الرسمي والمركز، فغياب تفويض المهام إلى شخص آخر كونه أسلوب يتميز بالقوة والفعالية في التدريب ويتم عن طريق إسناد المتدرب مهام

(1) - عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007، ص 106.

وأعباء خاصة ويترك له حرية معالجتها⁽¹⁾. باستثناء بعض الاختصاصات التي تمنح لرؤساء المصالح أو المكاتب في أداء مهامهم ولا تنفذ القرارات إلا بالعودة للرئيس المباشر أو في الإدارة العليا. 5- جاءت العبارة (19) التي تضمنت (طبيعة الوظيفة تسمح باتخاذ قرار فردي) في المرتبة الخامسة بأغلبية ترى أن طبيعة الوظيفة لا تسمح باتخاذ القرار بصفة فردية بنسبة 99.0% وبمتوسط حسابي قدره 1.04 وانحراف معياري 0.40 ويفسر ذلك أن صناعة القرار الإداري يتم على مستوى الإدارة العليا والتنفيذ على مستوى الإدارة الوسطى أو الدنيا، فالموظف البسيط يتولى التنفيذ فقط، باستثناء بعض المراكز الوظيفية العليا التي يخول لها القانون اتخاذ قرارات بصفة فردية، وفي الحالات المعقدة تعود إلى السلطة التقديرية للوالي، وهذا راجع للرسمية والمركزية الشديدة التي يتميز بها النظام الإداري في الإدارات والمنظمات العمومية.

ج- البعد الفرعي الثالث من المحور الثاني

أما العبارة (22) التي تضمنت (توفر هيكل تنظيمي يتفاعل مع التغيرات البيئية) فإن أغلب إجابات أفراد العينة ترى أن الولاية لا تتوفر على هيكل تنظيمي مرن قادر على التفاعل الإيجابي مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بنسبة 60.5% وبمتوسط حسابي قدره 2.58 وانحراف معياري يقدر بـ 1.95، ومرد ذلك إلى مركزية التنظيم وغياب شبكة فعالة للاتصالات بين الموظفين والمسؤولين واقتصارها على العلاقة الفوقية أو العمودية - التنظيم الرسمي - وهو ما يجعل الهيكل التنظيمي عاجزا عن إضفاء المرونة اللازمة لتفعيل شبكة العلاقات الوظيفية، وهذا شأن المنظمات التي تخضع للمقاربة الكلاسيكية وهو مؤشر لإعادة النظر في الهياكل الإدارية من جهة والإجراءات الإدارية من جهة أخرى.

ثالثا: المحور الثالث: تأثير الأطر القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية التي تتوفر عليها الجماعات الإقليمية لولاية باتنة.

يتكون هذا البعد من عبارات كانت موزعة في الاستبيان حسب الأرقام من 23 إلى 28، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة تأثير الأطر القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية في ولاية باتنة، وبالتالي إسهامها في تحقيق التنمية الإدارية.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص215.

جدول رقم (23) يمثل المؤشرات الإحصائية الخاصة بتحقيق كفاءة الموارد البشرية.

عبارات المحور الثالث	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة والرتبة
ع23	التكرار	27	29	6	46	183	1.86	1.36	منخفض (5)
	النسبة	9.3%	10.0%	2.1%	15.8%	62.9%			
ع24	التكرار	11	30	21	71	158	1.84	1.16	منخفض (6)
	النسبة	3.8%	10.3%	7.2%	24.4%	54.3%			
ع25	التكرار	83	89	15	50	54	3.33	1.50	متوسط (1)
	النسبة	28.5%	30.6%	5.2%	17.2%	18.6%			
ع26	التكرار	39	45	8	54	145	2.24	1.51	منخفض (4)
	النسبة	13.4%	15.5%	2.7%	18.6%	49.8%			
ع27	التكرار	60	60	5	68	98	2.71	1.59	متوسط (2)
	النسبة	20.6%	20.6%	1.7%	23.4%	33.7%			
ع28	التكرار	39	45	6	91	110	2.35	1.45	منخفض (3)
	النسبة	13.4%	15.5%	2.1%	31.3%	37.7%			
نتيجة المحور الثالث (الأطر القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية)									
منخفض							2.39	1.26	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن تأثير الأطر القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية في نوعية (كفاءة) الموارد البشرية في ولاية باتنة منخفض، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (2.39) وبانحراف معياري قدره (1.26) مما يشير إلى تباين آراء أفراد العينة حول هذا المحور، وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالإدارة بالكفاءات تنازليا، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة (25) التي تضمنت (الاعتماد على المصادر الداخلية لسد الاحتياجات) في المرتبة الأولى بأغلبية موافقة تماما على اعتماد الوظيفة العامة على المصادر الداخلية - النقل، الترقية- لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية بنسبة 30.6% وبمتوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري يقدر بـ 1.50 ويمكن تفسير ذلك أن المسير في الإدارات والمنظمات العمومية ملزم باحترام القوانين وإتباع الإجراءات المعمول بها في تسيير الموارد البشرية ومختلف العمليات المدرجة في المخطط

السنوي لتسيير الموارد البشرية، وهذا مرتبط بموافقة الوزارة الوصية مع وزارة المالية في توفير المناصب.

2- جاءت العبارة (27) التي تضمنت (تنبؤات بالاحتياجات الكمية والنوعية) في المرتبة الثانية بأغلبية غير موافقة تماما على وضع تنبؤات للاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية للكفاءات البشرية الملائمة للمناصب الشاغرة بنسبة 33.7 % وبمتوسط حسابي قدره 2.71 وانحراف معياري يقدر بـ 1.59 ويفسر ذلك بان التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية يعتمد على مخطط التسيير ومدى موافقة الوزارة الوصية مع وزارة المالية، فالتخصيصات المالية التي تحظى بها الوزارة الوصية غالبا ما تتميز بالشح خاصة في حالات تراجع إيرادات الدولة، وبالتالي فإنه يمكن القول بان المخطط لا يراعي الاحتياجات الفعلية، بل يتوقف ذلك على مدى موافقة الوزارة الوصية.

3- جاءت العبارة (28) التي تضمنت (تسيير الموارد البشرية يركز على مفهوم الكفاءة بدلا من مفهوم الوظيفة والمهام) في المرتبة الثالثة بأغلبية غير موافقة تماما على مضمون العبارة بنسبة 37.7 % وبمتوسط حسابي قدره 2.35 وانحراف معياري يقدر بـ 1.45، ويفسر ذلك بأن الإدارة بالكفاءات تركز في نشاطاتها التنفيذية على وجه الخصوص على وظائف هامة مثل: التوظيف الترقية، الحركية، التكوين، إدارة وتقييم الأداء، الأجور والمكافآت، وبالتالي فعندما نسقط تلك الوظائف التنفيذية - التي تعتمد على الكفاءات- على مخطط تسيير الموارد البشرية فإننا نلاحظ قصورا فيها، حيث يخصص المخطط عملية الترقية على أسس محدد قانونا في الأمر رقم 06-03، أما بالنسبة للتكوين فإن منهج الإدارة بالكفاءات تعتمد على وجود قصور يرجع بالضرورة إلى أسباب تتعلق بالموظف ذاته، فإذا كان الخلل في المعارف تبرمج دورات تعليمية على شكل محاضرات أو ورشات، أما إذا كان الخلل في المهارة فتبرمج حينئذ برامج تكوينية مثل المرافقة (Mentoring) أو الإرشاد (Coaching) أو المحاكاة أو لعب الأدوار وغيرها، وذلك حسب طبيعة ملائمة الطريقة التكوينية للاحتياج، والملاحظ في مخطط تسيير الموارد البشرية أنه يراعي بصورة عامة البرامج التكوينية المتوقعة للعام القادم، وفي نفس الوقت حصر ومراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين، أما عملية النقل والحركة فإن منهج إدارة الكفاءات يركز على إيجاد طريقة لضمان حركية الموظفين بين الوظائف تحمل طابعا تكوينيا، ثقافيا، تعليميا، تحفيزيا للموظفين، في حين أن مخطط تسيير الموارد البشرية يكتفى فقط بحصر ومتابعة عملية النقل والانتداب والإحالة على الاستيداع للحالات السابقة فقط، وهنا يمكن الحكم

مبدئياً على قصور المخطط وعدم تمتعه بالتفاعل فضلاً عن التنبؤ بحركية الموظفين مستقبلاً، فالمخطط السنوي لا يمكن المسير من تجسيد خطط مستقبلية بشأن الحركة والنقل، بل يوفر له معلومات يمكن أن تساعد في معرفة حالة الموظفين من نقل، انتداب، إحالة على الاستيداع، حتى يتمكن فيما بعد من اتخاذ قرارات بهذا الشأن.

4- جاءت العبارة (26) التي تضمنت (الترقية إلى رتبة أعلى) في المرتبة الرابعة بأغلبية غير موافقة تماماً على الترقية إلى رتبة أعلى عندما تتوفر المهارات والسمات والدوافع دون استيفاء شرط الأقدمية بنسبة 49.8 % وبمتوسط حسابي قدره 2.24 وانحراف معياري يقدر بـ 1.51، ويمكن تفسير ذلك بأن الترقية في الرتبة تكون على أسس محددة قانوناً في الأمر 06-03 في فصله المتعلق بالترقية، كالترقية الاختيارية، الترقية على أساس التسجيل في قائمة التأهيل، في حين أن الترقية في منهج الإدارة بالكفاءات لا تتم إلا بناء على الكفاءة المستحقة في الرتبة أو الوظيفة الأعلى، حيث لا يمكن الاعتماد على مجرد الأقدمية لترقية الموظف إلى رتبة أعلى بل بمدى توفره على المعارف والمهارات والقيم والسمات والدوافع، وهذا غير متوفر في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

5- جاءت العبارة (23) التي تضمنت (الاعتماد على مواصفات الوظيفة عند شغل المنصب) في الرتبة الخامسة بأغلبية غير موافقة تماماً على الاعتماد على مواصفات الوظيفة-المؤهل العمل، الكفاءة، الخبرة - عند شغل المناصب الشاغرة، بنسبة 62.9 % وبمتوسط حسابي قدره 1.86 وانحراف معياري يقدر بـ 1.36 وهذا مؤشر على وجود قصور في المعايير التي تتبعها الولاية في اختيار وانتقاء الموظفين، ومن خلال استجواب الباحث لبعض الموظفين تبين أن هذا الأمر راجع إلى بعض الممارسات السلبية كالمحسوبية والمحاباة، وعدم حرص الإدارة الولائية على استقطاب الكفاءات التي تستحق المناصب بجدارة، وكذا ضعف الإجراءات الرقابية خلال عملية الانتقاء والتعيين.

6- جاءت العبارة (24) التي تضمنت (توظيف الكفاءات المناسبة للتكيف مع الإشكالات المرتبطة بظروف العمل) في المرتبة السادسة بأغلبية غير موافقة تماماً على مضمون العبارة بنسبة 54.3% وبمتوسط حسابي قدره 1.84 وانحراف معياري يقدر بـ 1.16، ويفسر ذلك أنه بالرغم من أن أغلب أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 65.97 % يضاف إليها نسبة الحاصلين على شهادات عليا بنسبة 5.15 % إلا أن المقبلين على سوق الشغل من مخرجات المنظومة التعليمية والجامعية بالخصوص يفتقرون للخبرة اللازمة للتكيف مع الإشكالات المرتبطة بظروف العمل ماعدا المعارف

النظرية المكتسبة في تخصصاتهم والتي لا تخدم مركزهم الوظيفي أحيانا، إلا بعد مضي العديد من السنين، إضافة إلى وجود خلل في عملية الانتقاء والتعيين التي تخضع لممارسات سلبية بدل معايير المؤهل والكفاءة، هذا الأمر يستلزم تدريب وتنمية هذه الموارد البشرية وظيفيا عن طريق برامج التدريب والتكوين في مراكز عملهم.

رابعاً: البيئة التنظيمية

يتكون هذا البعد من عبارات كانت موزعة في الاستبيان حسب الأرقام من 29 إلى 38، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة دور تحديات البيئة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية في ولاية باتنة.

جدول رقم (24) يمثل المؤشرات الإحصائية الخاصة بتأثير البيئة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية.

عبارات المحور الرابع	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة والرتبة
ع29	التكرار	100	/	/	/	191	2.37	1.90	منخفض (9)
	النسبة	%34.4	/	/	/	%65.6			
ع30	التكرار	239	/	/	/	52	4.28	1.53	مرتفع جدا (5)
	النسبة	%82.1	/	/	/	%17.9			
ع31	التكرار	142	/	/	/	149	2.95	2.00	متوسط (7)
	النسبة	%48.8	/	/	/	%51.2			
ع32	التكرار	141	/	/	/	150	2.94	2.00	متوسط (8)
	النسبة	%48.5	/	/	/	%51.5			
ع33	التكرار	18	/	/	/	273	1.24	0.96	منخفض جدا (10)
	النسبة	%6.2	/	/	/	%93.8			
ع34	التكرار	259	/	/	/	32	4.56	1.25	مرتفع جدا (3)
	النسبة	%89.0	/	/	/	%11.0			
ع35	التكرار	274	/	/	/	17	4.76	0.93	مرتفع جدا (2)
	النسبة	%94.2	/	/	/	%5.8			
ع36	التكرار	245	/	/	/	46	4.36	1.46	مرتفع جدا (4)
	النسبة	%84.2	/	/	/	%15.8			
ع37	التكرار	232	/	/	/	59	4.18	1.61	مرتفع

(6)			20.3%	/	/	/	79.7%	النسبة	
مرتفع جدا	0.00	5.00		/	/	/	291	التكرار	ع 38
(1)				/	/	/	100.0%	النسبة	
مرتفع	0.61	3.66	نتيجة المحور الرابع (البيئة التنظيمية)						

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن تأثير البيئة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية في ولاية باتنة مرتفع، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (3,66) والانحراف المعياري المقدر بـ (0,61)، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة حول تأثير البيئة التنظيمية في التنمية الإدارية في ولاية باتنة، وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالإدارة بالكفاءات تنازليا، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة (38) التي تضمنت (القيم الاجتماعية البالية والسائدة في المجتمع تنعكس سلبا على تحقيق التنمية الإدارية) في المرتبة الأولى بأغلبية موافقة تماما على مضمون العبارة بنسبة 100% وبمتوسط حسابي قدره 5,00 وانحراف معياري يقدر بـ 0,00 ويفسر ذلك إلى أن جل أفراد العينة مدركون تماما للتأثير السلبي لهذه القيم على الممارسة التنموية الشاملة بصفة عامة والتنمية الإدارية بصفة خاصة، فإنتاج أفكار راقية في المجتمع تساهم في تطوير العلاقة بين المواطن ومختلف الإدارات العمومية باعتباره شريكا في التنمية، كما يجب البحث عن كيفية استغلال ذهنية الامتدادات العائلية والقربانية في دفع التنمية وليس إعاقته خاصة ذهنية القبيلة *la mentalité de la tribue*.

2- جاءت العبارة (35) التي تضمنت (توفير الوسائل والأساليب الحديثة في العمل) في المرتبة الثانية بأغلبية غير موافقة تماما على أن الولاية تسعى إلى توفير الوسائل والأساليب الحديثة في العمل بما يتماشى مع التغيرات الحالية بنسبة 94,2% وبمتوسط حسابي قدره 4,76 وانحراف معياري يقدر بـ 0,93، ويفسر ذلك بأن الإدارة الحديثة تعتمد على عدة آليات متطورة كالطفرة والسرعة المعرفية وتكنولوجيا الاتصال والرقمنة وغيرها، فالإدارة العامة ومنها الجماعات الإقليمية تعاني من نقص في التجهيزات الضرورية للعمل الإداري، فبعض المكاتب لا تتوفر حتى على جهاز حاسوب كما أن شبكة الانترنت متوفرة فقط على مستوى مكاتب الوظائف العليا دون غيرها من المكاتب، إضافة إلى نقص البرامج الالكترونية في معالجة الملفات وهناك من يعتمد على الطرق التقليدية في انجاز الأعمال، كون

التكنولوجيا تتطلب التكوين المستمر للموارد البشرية لترتقي إلى مستوى التحكم الأمثل في هذه الوسائل، فبالرغم من تبني الجزائر لمشروع الإدارة الالكترونية والجهود المبذولة منذ سنوات إلا أن هناك الكثير من النقص التي يجب تداركها.

3- جاءت العبارة (34) التي تضمنت (يقل استعمال التقنيات الحديثة من التكاليف ويحد من استخدام الملفات الورقية التي تتطلب حيزا كبيرا من الجهد والتكلفة) في المرتبة الثالثة بأغلبية موافقة تماما على مضمون العبارة بنسبة 94,2 % وبمتوسط حسابي قدره 4,76 وانحراف معياري يقدر بـ 0,93، وهذا يؤكد أهمية استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في مختلف الأنشطة الإدارية وضرورة مواكبة النماذج الإدارية المتطورة عبر العالم في ظل الإدارة الالكترونية، وتوفر هذه الوسائل والتقنيات يساعد في حفظ البيانات وتوفيرها في الوقت المناسب، كما أنها تقضي على الطرق التقليدية والملفات الورقية التي تتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة، وهذا ما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة وتحسين العلاقة بين المرتفق وإدارته.

4- جاءت العبارة (36) التي تضمنت (يؤثر التغيير في القيادة على عملية الإشراف) في المرتبة الرابعة بأغلبية موافقة تماما على أن التغيير في القيادة الإدارية من حين لآخر يؤثر في عملية الإشراف على الأعمال الإدارية في الولاية بنسبة 84,2 % وبمتوسط حسابي قدره 4,36 وانحراف معياري يقدر بـ 1,46 ويفسر ذلك بأن أغلبية أفراد العينة يدركون دور القيادة في عملية الإشراف من خلال التجاوب الايجابي بين المرؤوسين والرئيس القائد بالتأثير في سلوكياتهم وتحديد الاتجاه والأهداف، فالقيادة توضح ما هو مطلوب إحداثه من تغييرات، والمرؤوسين يتولون عملية التنفيذ، وما هو معروف في الجماعات الإقليمية بالخصوص التغييرات والحركات الدورية التي تقوم بها السلطة الوصية لإحداث ديناميكية في القطاع بدءا من أعلى وظيفة وهو الوالي إلى المدراء التنفيذيين ورؤساء المصالح، فهم مرتبطون بمناصب العمل الرسمية وممارسة السلطة القانونية حسب مفهوم البيروقراطية في النظريات الكلاسيكية، فعملية التغيير تؤثر في سير عمل الإدارة على اعتبار أن لكل قائد طريقة خاصة في العمل مما ينعكس سلبا أو إيجابا في زيادة الفعالية التنظيمية.

5- جاءت العبارة (30) التي تضمنت (الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية) في المرتبة الخامسة بأغلبية موافقة تماما على أن عدم الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية يؤثر على المبادرة بالتفكير في التطوير والتغيير الإداري بنسبة 82,1 % وبمتوسط حسابي قدره 4,28 وانحراف معياري يقدر بـ 1,53

ويفسر ذلك أن معظم أفراد العينة يرون ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في الولاية وإعادة النظر في مضامينها لأنها من النمط البيروقراطي وبالتالي ضرورة الانتقال من الثقافة الجامدة (غير التكيفية) التي لا تمنح الحرية لموظفي المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ قرارات أو إجراءات، بل أنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبثة للحماس، وهو ما يؤثر بشكل كبير على التنظيم خاصة في حالات إحداث التغيير، إضافة إلى الثقافة التنظيمية اللابيروقراطية التي تهتم بالمرونة وتشجيع الإبداع وتحمل المخاطر ولا تخضع للمركزية المطلقة.

6- جاءت العبارة (37) التي تضمنت (تأثير التحولات الاجتماعية على طبيعة الخدمة) في المرتبة السادسة بأغلبية موافقة تماما على أن التحولات الاجتماعية تنعكس على طبيعة الخدمات الإدارية التي تقدمها الولاية بنسبة 79,7 % وبمتوسط حسابي قدره 4,18 وانحراف معياري يقدر بـ 1,61، ويفسر ذلك بتأثير البيئة الخارجية في شقها الاجتماعي على الخدمات المقدمة للمرتفقين في ظل التحولات التي يشهدها المجتمع في الانتقال من مرحلة الاضطراب إلى مرحلة الاستقرار الاجتماعي ووجود جمعيات مدنية مطالبة بحقوق بعض الأفراد وتحقيق العدالة وكذا سيطرة الامتدادات العائلية والقرابة، كلها ضغوط على الإدارة لتحقيق مصالح الأطراف السابقة سواء في التوظيف أو المنافع الأخرى، وهو ما يستوجب على الإدارة وقرارات مسؤوليها التوفيق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للولاية، خاصة مع التغيرات التي تشهدها البلاد في الانتقال من مرحلة الإدارة التقليدية إلى مرحلة الإدارة الالكترونية التي تتطلب جهودا إضافية من أجل تحسين الخدمة العمومية وإرضاء المرتفقين.

7- جاءت العبارة (31) التي تضمنت (كفاءة الموارد البشرية في الولاية) في المرتبة السابعة بأغلبية موافقة تماما على أن الموارد البشرية التي تتوفر عليها الولاية ذات كفاءة تسمح لها بتنفيذ القرارات والتعليمات بنسبة 51,2 % وبمتوسط حسابي قدره 2,95 وانحراف معياري يقدر بـ 2,00، ويفسر ذلك أن آراء هذه النسبة المعبر عنها تمثل الفئة التي تتمتع بالخبرة والتجربة الكافيتين للقدرة على التصرف في القوانين وتنفيذ التعليمات بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف الإدارة الولائية وتعزيز دورها الوظيفي بكفاءة، نتيجة فترات طويلة يقضيها الموظفون في نفس المستوى الإداري مما يكسبهم زيادة التخصص والتحكم في الوظيفة، ولا يمكن إهمال آراء النسبة الأخرى الغير موافقة تماما والمقدرة بـ 48,8 % والتي تعبر عن الفئة التي لا تملك الخبرة التي تسمح لهم بالتعامل مع الشق

القانوني وتنفيذ التعليمات على أحسن وجه باعتبار أنهم حديثي العهد بالوظيفة وتحكمهم في القوانين والممارسة الوظيفية يتطلب وقتا كافيا لذلك.

8- جاءت العبارة (32) التي تضمنت (التوازن بين الموارد البشرية والعمل) في المرتبة الثامنة بأغلبية غير موافقة تماما على وجود توازن بين عدد الموارد البشرية المتوفرة في الولاية وحجم العمل المطلوب انجازه بنسبة 94,2% وبمتوسط حسابي قدره 4,76 وانحراف معياري يقدر بـ 0,93 وهذا يكون إما بوجود نقص في الموارد البشرية مقارنة بحجم العمل المطلوب انجازه خاصة في الفترات الموسمية والدورية مثل فترة نهاية السنة المالية، تنظيم الانتخابات، موسم الحج، إحصائيات الخدمة الوطنية، حيث نجد نقص في الموارد البشرية بعدد محدود من الموظفين الذين ينجزون العمل بجهود إضافية لتغطية النقص، أو بوجود فائض في الموارد البشرية (التضخم الوظيفي) مقارنة بحجم العمل، خاصة بعد انقضاء الفترات السابقة الذكر مما يجعلنا أمام وضعية البطالة المقنعة.

9- جاءت العبارة (29) التي تضمنت (بيئة العمل من موظفين ووسائل) في المرتبة التاسعة بأغلبية غير موافقة تماما على أن بيئة العمل من موظفين ووسائل بالولاية مشجعة ومحفزة على العمل بنسبة 94,2% وبمتوسط حسابي قدره 4,76 وانحراف معياري يقدر بـ 0,93، ويفسر ذلك باتساع المسافة الاجتماعية بين موظفي الولاية، كما أن مؤشر الصراع بارز في هذه العلاقات، ويتضح من خلال مختلف أنماط السلطة الرمزية من أجل تبرير السيطرة، وجعلها أكثر مشروعية انطلاقا من استراتيجية التكتل MASSIFICATION إضافة إلى عامل الرقابة الاجتماعية وما تمارسه من قهر على الأفراد بناء على الكثرة العددية خاصة المنتمين إلى تيار سياسي معين أو المنحدرين من نفس العائلة مع بروز أشكال التمييز بين أعضاء الفريق الإداري، أما الوسائل فهي لا تتناسب مع طبيعة الرهانات والتحديات التي تواجه تحسين الخدمة العمومية كما جاء في إجابات أفراد العينة في العبارات السابقة.

10- جاءت العبارة (33) التي تضمنت (توفير حوافز مادية ومعنوية) في المرتبة العاشرة والأخيرة بأغلبية غير موافقة تماما على توفير حوافز معنوية ومادية مشجعة على المشاركة في تحقيق التنمية الإدارية بنسبة 94,2% وبمتوسط حسابي قدره 4,76 وانحراف معياري يقدر بـ 0,93، ويفسر ذلك بعدم رضا الموظفين على النظام التحفيزي بالولاية من حيث الراتب أو المنح التعويضية خاصة الرتب التي تتمركز في الإدارة الوسطى والدنيا، فالموظف له قناعة أن جهده ومردوده في العمل لا يناسب راتبه، أما الحوافز المعنوية فهي مرتبطة بنمط الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات العمومية ومن

بينها الجماعات الإقليمية لولاية باتنة، والتي تقوم على النمط البيروقراطي الجامد الذي لا يفتح المجال للإبداع وتحقيق الذات وطرح الأفكار في الوسط المهني والإسهام في صناعة القرار الإداري، مما يفضي إلى غياب الدافعية والفعالية التنظيمية وتفشي مظاهر الفساد الوظيفي التي لا تخدم تحقيق التنمية الإدارية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة، ومن أجل تحقيق ذلك تم اختبارها عند مستوى معنوية 0,05% وذلك بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية.

لاختبار مدى تأثير أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية، نقوم بإتباع الخطوتين

التاليتين:

أ. التأكد من تحقق الشروط الإحصائية

تتضمن الشروط الإحصائية العناصر التالية:

1- التوزيع الطبيعي للمتغيرات

يعتبر شرط الطبيعية (إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي) من أهم شروط الاختبارات المعلمية،

وهناك عدة طرق لتحقق من ذلك من أهمها:

- اختبار Kolmogorov-Smirnov،

- اختبار Shapiro-Wilk،

- اختبار الالتواء والتفرطح، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (25) يمثل اختبار طبيعية البيانات

Kurtosis		Skewness		Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
الانحراف المعياري	القيمة	الانحراف المعياري	القيمة	المعونة	درجة الحرية	القيمة	المعونة	درجة الحرية	القيمة	
0,285	6,075	,143	2,154	,000	291	,545	,000	291	,342	إدارة الكفاءات
,285	-,972	,143	,591	,000	291	,890	,000	291	,163	القوانين الأساسية للوظيفة العمومية
,285	-1,023	,143	,563	0.00	290	0.842	0.00	290	0.19	التنمية الإدارية
,285	,235	,143	-,356	0.00	290	0.936	0.00	290	0.187	البيئة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

رغم أن كل قيم الاختبارات الخاصة باختبار (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار (Shapiro-Wilk) هي قيم دالة (sig أصغر من 0.05) فهذا لا يدل على عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، إنما يعود لكبر حجم العينة، لهذا فالكثير من الإحصائيين (Hair، Field) لا يعتدون بهاذين الاختبارين في التأكد من شرط طبيعية البيانات، وعليه نلجأ إلى:

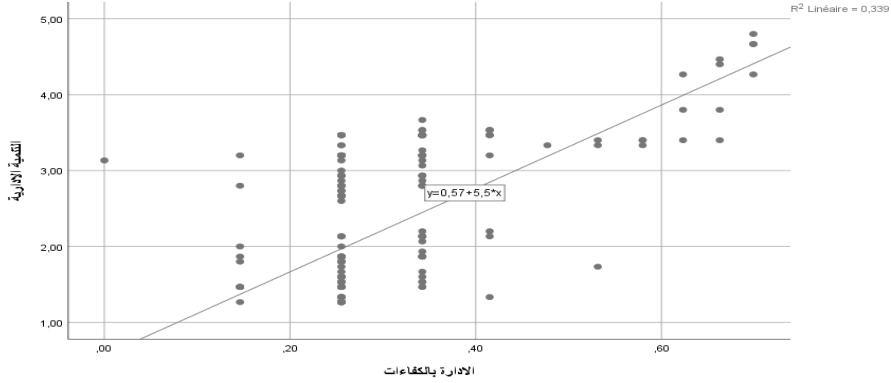
- حساب معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لاختبار الطبيعية (اعتدالية التوزيع)، حيث أن القيمة المثلى لمعامل الالتواء والتفرطح هي (0)، تعتبر القيمة المطلقة لمعامل الالتواء (S) أصغر من 3 والقيمة المطلقة لمعامل التفرطح (K) أصغر من 10 كافية للدلالة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

نلاحظ من الجدول السابق (رقم 25 اختبار طبيعة البيانات) أن البيانات على مستوى المحاور (Multivariate) تتبع التوزيع الطبيعي لكون كل قيم $|S| < 3$ ، حيث S محصورة بين: (-0.35 - 2.15)

وقيم $|K| < 10$ ، حيث K محصورة بين: (-0.972-0.075).

2-العلاقة الخطية:

الشكل رقم (19) يمثل العلاقة الخطية بين التنمية الإدارية والإدارة بالكفاءات

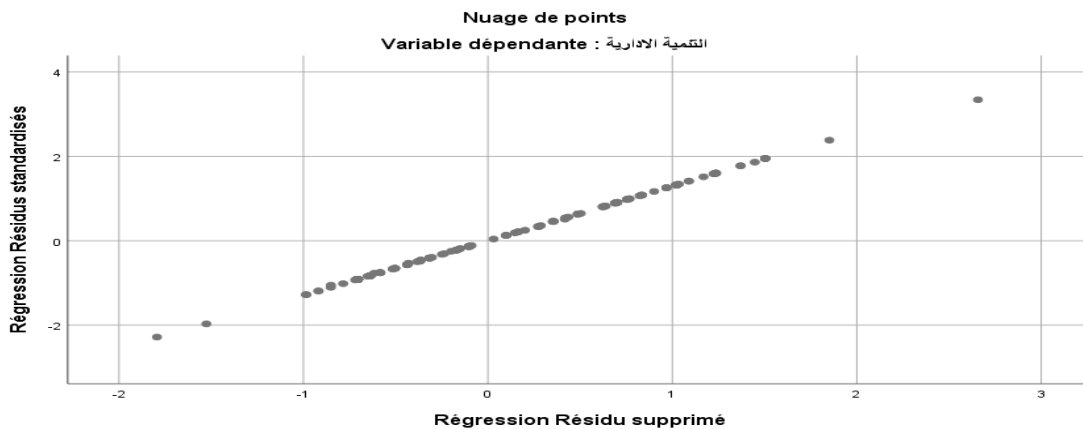


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS
 يلاحظ من الشكل السابق أن العلاقة بين المتغيرين خطية ويمكن تمثيلها بخط مستقيم.

3-التوزيع الطبيعي للبواقي:

يمكن التأكد من اتباع البواقي للتوزيع الطبيعي من خلال الرسم البياني Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual) الذي يتيح برنامج SPSS وهو موضح في الشكل الموالي.

شكل رقم(20) الرسم البياني Normal Q-QPlot لبواقي انحدار إدارة الكفاءات -التنمية الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spsss

بما أن البيانات في الرسم البياني Normal Q-QPlot للبواقي تتركز حول الخط يدل على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

4- اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية:

هذا الاختبار مهم لشرعية تحليل الانحدار الخطي، لاختبار استقلالية الأخطاء العشوائية الناتجة عن تقديرات معادلة خط الانحدار، ويعتمد على:

-اختبار Durbin – Watson: وقيمة هذا الاختبار تتراوح بين (0 – 4)، وتكون أفضل قيمة للاختبار هي القيمة الوسطية (2) أو قيمة أقرب منها، وفي هذه الحالة تكون الأخطاء للملاحظات المتتالية مستقلة عن بعضها البعض، أما إذا كانت قريبة من 0 أو 4 فهي لا تستوفي هذا الشرط⁽¹⁾، ويقوم هذا الاختبار على الفروض الإحصائية التالية:

-H0: يوجد استقلال في الأخطاء العشوائية.

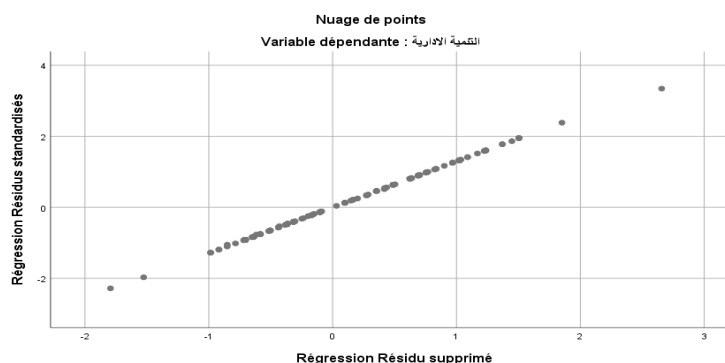
- H1: لا يوجد استقلال في الأخطاء العشوائية

الجدول رقم (26) اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية

Durbin Watson	الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	
1,419	,76820	,337	,339	,582	إدارة الكفاءات-التنمية الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار Durbin-Watson تساوي 1,419، وهي قيمة بعيدة عن 0 و4، مما يدل على استقلال الأخطاء العشوائية.

الشكل رقم(21) يمثل الرسم البياني Normal Q-QPlot للبيانات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

1- محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام SPSS: معالجة البيانات مع اختبار شروط التحليل وتفسير النتائج، عمان: الحامد، 2005، ص97.

بما أن البيانات في الرسم البياني Normal Q-QPlot للبواقي تتمركز حول الخط يدل على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الشروط الإحصائية محققة، وعليه يمكن حساب معامل الانحدار الخطي البسيط

ب. معامل الانحدار الخطي البسيط

بعد التأكد من تحقق الشروط الإحصائية نقوم بحساب الانحدار الخطي البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نموذج الانحدار بين الإدارة بالكفاءات والتنمية الإدارية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	87,398	1	87,398	148,101	0,000	0,582	0,339
البواقي	170,546	289	0,590				
المجموع	257,944	290					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن نموذج الانحدار مقبول إحصائيا من خلال كون قيمة F المحسوبة البالغة 148.101 دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (5%)، كون مستوى المعنوية sig=0.000 (أصغر من 0.05)، مما يدل على القدرة العالية للنموذج في التنبؤ بقيمة المتغير التابع.

يبين معامل الارتباط (R=0.582) العلاقة الطردية متوسطة بين إدارة الكفاءات والتنمية الإدارية في الجماعات المحلية وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (28): يمثل تحديد نوعية الارتباط

معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	1+
ارتباط طردي قوي	من 0.99 إلى 0.7
ارتباط طردي متوسط	من 0.66 إلى 0.4
ارتباط طردي ضعيف	0.39 إلى صفر
ارتباط منعدم	صفر
ارتباط عكسي تام	1-
ارتباط عكسي قوي	من -0.7 إلى أقل من -1
ارتباط عكسي متوسط	من -0.4 إلى أقل من -0.7
ارتباط عكسي ضعيف	من صفر إلى أقل من -0.4

المصدر: محمد مفيد القوسي، الإحصاء الوصفي والاستدلالي، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2014، ص 232.

وكانت قيمة معامل التحديد، 339 مما يبين أن 33.9 % من التغير في متغير التنمية الإدارية ناتج عن التغير في إدارة الكفاءات على مستوى الجماعات المحلية.

يوضح الجدول الموالي تأثير إدارة الكفاءات على التنمية الإدارية في الجماعات المحلية، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع.

الجدول رقم (29) معامل معادلة الانحدار بين الإدارة الكفاءات والتنمية الإدارية

Sig	T	معاملات	معاملات غير قياسية		
		قياسية	الخطأ المعياري	B	
		Beta			
0.00 0	4,010		0.141	0.566	الثابت
0.00 0	12,170	0.582	0.452	5,496	إدارة الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق ما يلي:

أن معامل الانحدار كان دال إحصائياً بما أن $Sig = 0.000$.

- درجة تأثير الإدارة بالكفاءات في التنمية الإدارية، فزيادة بدرجة واحدة في الإدارة بالكفاءات تؤدي إلى زيادة بـ0.582 في التنمية الإدارية.
- مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية التي تنص على:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية بمستوى دلالة 5%.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

يوجد تأثير لمختلف القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية.

لاختبار مدى تأثير مختلف القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، وهذا بعد التحقق من مجموعة الشروط الإحصائية التالية:

لاختبار مدى تأثير مختلف القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية، نقوم بإتباع الخطوتين التاليتين:

أ. التأكد من تحقق الشروط الإحصائية

تتضمن الشروط الإحصائية العناصر التالية:

1-التوزيع الطبيعي للمتغيرات

يعتبر شرط الطبيعية (اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي) من أهم شروط الاختبارات المعلمية، وهناك عدة طرق للتحقق من ذلك من أهمها:

- اختبار Kolmogorov-Smirnov،

- اختبار Shapiro-Wilk،

- اختبار الالتواء والتفرطح، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (25 مكرر) يمثل اختبار طبيعية البيانات

Kurtosis		Skewness		Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
الانحراف المعياري	القيمة	الانحراف المعياري	القيمة	المعونة Sig	درجة الحرية	القيمة	المعونة Sig	درجة الحرية	القيمة	
0,285	6,075	0,143	2,154	0,000	291	0,545	,000	291	,342	إدارة الكفاءات
0,285	-,972	0,143	0,591	0,000	291	0,890	0,000	291	0,163	القوانين الأساسية للوظيفة العمومية
0,285	-1,023	0,143	0,563	0,00	290	0,842	0,00	290	0,19	التنمية الإدارية
0,285	0,235	0,143	-,356	0,00	290	0,936	0,00	290	0,187	البيئة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

رغم أن كل قيم الاختبارات الخاصة باختبار (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار (Shapiro-Wilk) هي قيم دالة (sig أصغر من 0.05) فهذا لا يدل على عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، إنما يعود لكبير حجم العينة، لهذا فالكثير من الإحصائيين (Hair، Field) لا يعتدون بهاذين الاختبارين في التأكد من شرط طبيعية البيانات، وعليه نلجأ إلى:

- حساب معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لاختبار الطبيعية (اعتدالية التوزيع)، حيث أن القيمة المثلى لمعامل الالتواء والتفرطح هي (0)، تعتبر القيمة المطلقة لمعامل الالتواء (S) أصغر من 3 والقيمة المطلقة لمعامل التفرطح (K) أصغر من 10 كافية للدلالة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

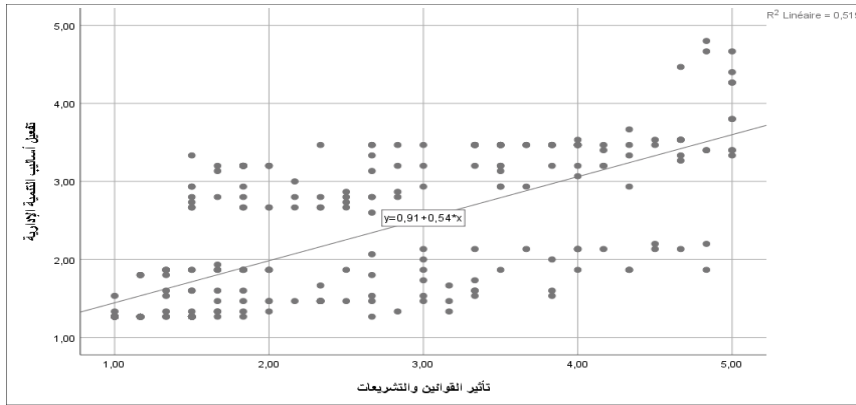
نلاحظ من الجدول السابق (رقم 25 مكرر) أن البيانات على مستوى المحاور (Multivariate) تتبع التوزيع الطبيعي لكون كل قيم $|S| < 3$ ، حيث S محصورة بين: (-0.35 - 2.215)

وقيم $|K| < 10$ ، حيث K محصورة بين: (-1.023 - 6.075).

2- العلاقة الخطية:

يمكن إيجاد طبيعة العلاقة الخطية بين المتغيرين المستقل والتابع من خلال رسم سحابة الانتشار في برنامج spss وتحديد طبيعة العلاقة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم(22) سحابة الانتشار بين دور مختلف القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية



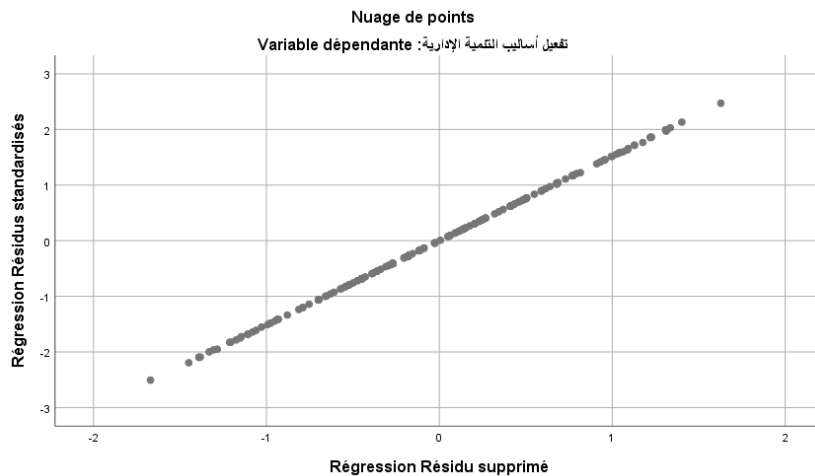
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الشكل السابق أن العلاقة بين المتغيرين خطية ويمكن تمثيلها بخط مستقيم

3- شرط: التوزيع الطبيعي للبواقي.

يمكن التأكد من إتباع البواقي للتوزيع الطبيعي من خلال الرسم البياني Normal Q-QPlot الذي يتيحه برنامج spss وهو موضح في الشكل الموالي

شكل رقم(23) الرسم البياني Normal Q-QPlot للبواقي لانحدار دور القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

بما أن البيانات في الرسم البياني Normal Q-QPlot للبواقي تتمركز حول الخط يدل على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي

4- شرط استقلالية الأخطاء العشوائية

يتم الحكم على مدى وجود استقلال في الأخطاء العشوائية من خلال اختبار Durbin-Watson Test والقائم على الفروض الإحصائية التالية:

-H0: يوجد استقلال في الأخطاء العشوائية.

- H1: لا يوجد استقلال في الأخطاء العشوائية.

يتم الحكم على مدى وجود استقلال في الأخطاء العشوائية من خلال اختبار Durbin-Watson Test والقائم على الفروض الإحصائية التالية:

-H0: يوجد استقلال في الأخطاء العشوائية.

- H1: لا يوجد استقلال في الأخطاء العشوائية.

الجدول رقم (30) اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية

Durbin Watson	الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	
1,796	0.65518	0.517	0.519	0.720	دور القوانين والتشريعات - تفعيل أساليب التنمية الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة اختبار Durbin-Watson تساوي 1,796، وهي قيمة بعيدة عن 0 و4، مما يدل على استقلال الأخطاء العشوائية،

ب. معامل الانحدار الخطي البسيط

بعد تحقق الشروط الإحصائية سيتم اختبار هذه الفرضية باستعمال الانحدار البسيط، وهذا ما

يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (31) نموذج الانحدار بين دور القوانين والتشريعات وتفعيل أساليب التنمية الإدارية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	133,887	1	133,887	311,897	0.000	0.720	0.519
البواقي	124,058	289	,429				
المجموع	257,944	290					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن نموذج الانحدار مقبول إحصائيا من خلال كون قيمة F المحسوبة البالغة 311,897 دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (5%)، كون مستوى المعنوية sig=0.00 (أصغر من 0.05)، مما يدل على القدرة العالية للنموذج في التنبؤ بقيمة المتغير التابع.

يبين معامل الارتباط (R=0.720) العلاقة الطردية القوية بين مختلف القوانين والتشريعات وتفعيل أساليب التنمية الإدارية

وكانت قيمة معامل التحديد 0.519 مما يبين أن 51.9% من الزيادة في تفعيل أساليب التنمية الإدارية ناتج عن التغيير في القوانين والتشريعات على مستوى الجماعات المحلية.

يوضح الجدول الموالي تأثير القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية في الجماعات المحلية، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع.

الجدول رقم (32) معامل معادلة الانحدار بين القوانين والتشريعات - وتفعيل أساليب التنمية الإدارية

Sig	T	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		
			B	الخطأ المعياري	
,000	10,992		,906	,082	الثابت
,000	17,661	,720	,539	,030	القوانين والتشريعات

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل الانحدار كان دال إحصائياً بما أن $Sig = 0.000$.
- درجة تأثير القوانين والتشريعات، فزيادة بدرجة واحدة في القوانين والتشريعات تؤدي إلى زيادة بـ 0.72 في تفعيل أساليب التنمية الإدارية.

مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية التي تنص على: يوجد تأثير لمختلف القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية بمستوى دلالة 5%.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

يوجد تأثير للقوانين الأساسية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية.

لاختبار مدى تأثير القوانين الأساسية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، وهذا بعد التأكد من مجموعة من الشروط الإحصائية التالية:

أ. التأكد من تحقق الشروط الإحصائية

تتضمن الشروط الإحصائية العناصر التالية:

1- التوزيع الطبيعي للمتغيرات

يعتبر شرط الطبيعية (إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي) من أهم شروط الاختبارات المعلمية، وهناك عدة طرق لتحقق من ذلك من أهمها:

- اختبار Kolmogorov-Smirnov،

- اختبار Shapiro-Wilk،

- اختبار الالتواء والتفرطح، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (25 مكرر) يمثل اختبار طبيعية البيانات

Kurtosis		Skewness		Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
الانحراف المعياري	القيمة	الانحراف المعياري	القيمة	المعونة Sig	درجة الحرية	القيمة	المعونة Sig	درجة الحرية	القيمة	
0,285	6,075	,143	2,154	,000	291	,545	,000	291	,342	إدارة الكفاءات
,285	-,972	,143	,591	,000	291	,890	,000	291	,163	القوانين الأساسية للتوظيفة العمومية
,285	-1,023	,143	,563	0.00	290	0.842	0.00	290	0.19	التنمية الإدارية
,285	,235	,143	-,356	0.00	290	0.936	0.00	290	0.187	البيئة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

رغم أن كل قيم الاختبارات الخاصة باختبار (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار (Shapiro-Wilk) هي قيم دالة (sig أصغر من 0.05) فهذا لا يدل على عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، إنما يعود لكبر حجم العينة، لهذا فالكثير من الإحصائيين (Hair، Field) لا يعتدون بهاذين الاختبارين في التأكد من شرط طبيعية البيانات، وعليه نلجأ إلى:

- حساب معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لاختبار الطبيعية (اعتدالية التوزيع)، حيث أن القيمة المثلى لمعامل الالتواء والتفرطح هي (0)، تعتبر القيمة المطلقة لمعامل الالتواء (S) أصغر من 3 والقيمة المطلقة لمعامل التفرطح (K) أصغر من 10 كافية للدلالة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

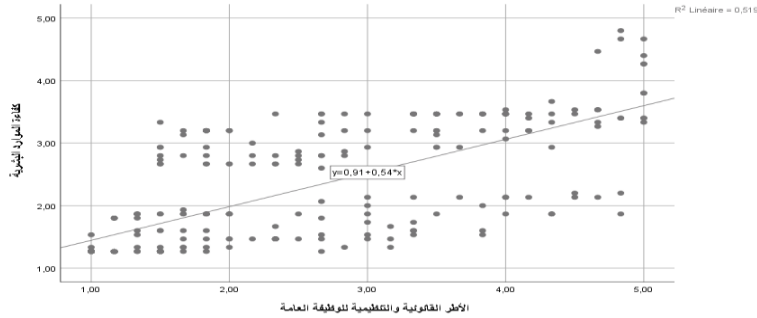
نلاحظ من الجدول السابق (رقم 25 مكرر) أن البيانات على مستوى المحاور (Multivariate) تتبع التوزيع الطبيعي لكون كل قيم $|S| < 3$ ، حيث S محصورة بين: (-0.35 - 1.65)

وقيم $|K| < 10$ ، حيث K محصورة بين: (-0.972 - 6.075).

2- شرط العلاقة الخطية:

يمكن إيجاد طبيعة العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال رسم سحابة الانتشار في برنامج spss وتحديد طبيعة العلاقة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (24) سحابة الانتشار بين دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية



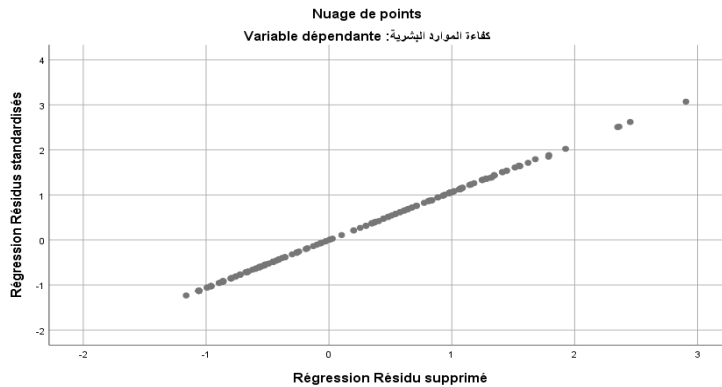
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

يلاحظ من الشكل الماضي أن العلاقة بين المتغيرين خطية ويمكن تمثيلها بخط مستقيم

3- شرط التوزيع الطبيعي للبواقي.

يمكن التأكد من إتباع البواقي للتوزيع الطبيعي من خلال الرسم البياني Normal Q-QPlot الذي يتيح برنامج spss وهو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (25) الرسم البياني Normal Q-QPlot للبواقي لانحدار دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

بما أن البيانات في الرسم البياني Normal Q-QPlot للبواقي تتمركز حول الخط يدل على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

4- شرط استقلالية الأخطاء العشوائية

يتم الحكم على مدى وجود استقلال في الأخطاء العشوائية من خلال اختبار Durbin-Watson Test⁽¹⁾ والقائم على الفروض الإحصائية التالية:

-H0: يوجد استقلال في الأخطاء العشوائية.

- H1: لا يوجد استقلال في الأخطاء العشوائية.

الجدول رقم (33) اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية

Durbin Watson	الخطأ المعياري المقدر	معامل التصحيح التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	
1,746	,65727	,657	,658	,811	دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية - كفاءة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة اختبار Durbin-Watson تساوي 1,746، وهي قيمة بعيدة عن 0 و4، مما يدل على استقلال الأخطاء العشوائية،

من خلال ما سبق نلاحظ أن الشروط الإحصائية محققة، ومنه يمكن حساب معاملات الانحدار الخطي البسيط

ب. معامل الانحدار الخطي البسيط

بعد تحقق الشروط الإحصائية يتم اختبار هذه الفرضية باستعمال الانحدار الخطي البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

1 -Jean Marie Dufour, Marcel Dagenais, " Durbin watson tests for serial correlation in regressions with missing observations", Journal of econometrics, Canada, Number(27), 1985, P372.

الجدول رقم (34): نموذج الانحدار بين دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية - كفاءة الموارد البشرية

معامل التحديد	معامل الارتباط	المعنوية Sig	اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.658	0.811	0.000	557,129	240,682	1	240,682	الانحدار
				0.432	289	124,849	البواقي
					290	365,532	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن نموذج الانحدار مقبول إحصائياً من خلال كون قيمة F المحسوبة البالغة 557.129 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (5%)، كون مستوى المعنوية sig=0.007 (أصغر من 0.05)، مما يدل على القدرة العالية للنموذج في التنبؤ بقيمة المتغير التابع. يبين معامل الارتباط (R=,811) العلاقة الطردية قوية دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية -كفاءة الموارد البشرية

وكانت قيمة معامل التحديد 0,658 مما يبين أن 65.8% من التغير في المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية) ناتج عن التغير في القوانين الأساسية للوظيفة العمومية على مستوى الجماعات المحلية.

يوضح الجدول الموالي تأثير القوانين الأساسية للوظيفة العمومية على كفاءة الموارد البشرية في الجماعات المحلية، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع. الجدول رقم (35): معامل معادلة الانحدار بين القوانين الأساسية للوظيفة العمومية -كفاءة الموارد البشرية

Sig	T	معاملات غير قياسية			
		معاملات قياسية Beta	الخطأ المعياري B		
0.000	5,399		,083	,447	الثابت
0.000	23,604	0.811	,031	,722	القوانين الأساسية للوظيفة العمومية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS يوضح الجدول السابق ما يلي:

- معامل الانحدار كان دال إحصائياً بما أن Sig = 0.000.
- درجة تأثير الاطر القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية، فزيادة بدرجة واحدة في القوانين الأساسية للوظيفة العمومية تؤدي إلى زيادة ب 0.811 في كفاءة الموارد البشرية.

مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير للقوانين الأساسية للوظيفة العمومية في جانب الإدارة بالكفاءات في تحقيق كفاءة الموارد البشرية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية بمستوى دلالة 5%
رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية.

لاختبار مدى تأثير متغيرات البيئة التنظيمية على تحقيق التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية، نقوم بإتباع الخطوتين التاليتين:

أ. التأكد من تحقق الشروط الإحصائية

تتضمن الشروط الإحصائية العناصر التالية:

1- التوزيع الطبيعي للمتغيرات

يعتبر شرط الطبيعية (إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي) من أهم شروط الاختبارات المعلمية، وهناك عدة طرق لتحقيق من ذلك من أهمها:

- اختبار Kolmogorov-Smirnov،

- اختبار Shapiro-Wilk،

- اختبار الالتواء والتفرطح، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (مكرر 25) يمثل اختبار طبيعة البيانات

Kurtosis		Skewness		Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
الانحراف المعياري	القيمة	الانحراف المعياري	القيمة	المعونة Sig	درجة الحرية	القيمة	المعونة Sig	درجة الحرية	القيمة	
0,285	6,075	,143	2,154	,000	291	,545	,000	291	,342	إدارة الكفاءات
,285	-,972	,143	,591	,000	291	,890	,000	291	,163	القوانين الأساسية للوظيفة العمومية
,285	-1,023	,143	,563	0.00	290	0.842	0.00	290	0.19	التنمية الإدارية
,285	,235	,143	-,356	0.00	290	0.936	0.00	290	0.187	البيئة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

رغم أن كل قيم الاختبارات الخاصة باختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk هي دالة (sig أصغر من 0.05) فهذا لا يدل على عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، إنما يعود لكبر حجم العينة، لهذا فالكثير من الإحصائيين (Hair، Field) لا يعتدون بهاذين الاختبارين في التأكد من شرط طبيعية البيانات، وعليه نلجأ إلى:

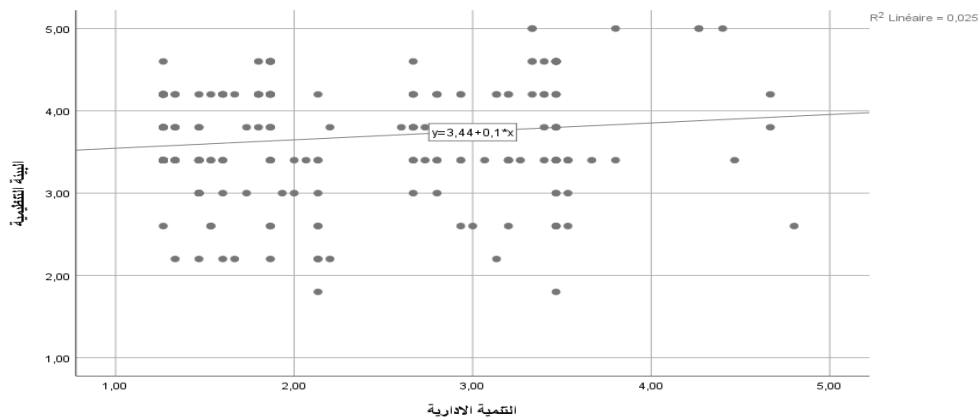
- حساب معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis): لاختبار الطبيعية (اعتدالية التوزيع)، حيث أن القيمة المثلى لمعامل الالتواء والتفرطح هي (0)، تعتبر القيمة المطلقة لمعامل الالتواء (S) أصغر من 3 والقيمة المطلقة لمعامل التفرطح (K) أصغر من 10 كافية للدلالة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

نلاحظ من الجدول السابق (رقم 25 مكرر) أن البيانات على مستوى المحاور (Multivariate) تتبع التوزيع الطبيعي لكون كل قيم $|S| < 3$ ، حيث S محصورة بين: (-0.35 - 2.15) وقيم $|K| < 10$ ، حيث K محصورة بين: (-0.972 - 6.075).

2- العلاقة الخطية:

يمكن إيجاد طبيعة العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل من خلال رسم سحابة الانتشار في برنامج spss وتحديد طبيعة العلاقة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (26) سحابة الانتشار بين البيئة التنظيمية وتحقيق التنمية الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

3- اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية

يتم الحكم على مدى وجود استقلال في الأخطاء العشوائية من خلال اختبار (Durbin-Watson Test) والقائم على الفروض الإحصائية التالية:

-H0: يوجد استقلال في الأخطاء العشوائية.

- H1: لا يوجد استقلال في الأخطاء العشوائية.

الجدول رقم (36): اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية

Durbin Watson	الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	
1,132	0.93282	0.021	0.025	0.175	البيئة التنظيمية - التممية الإدارية

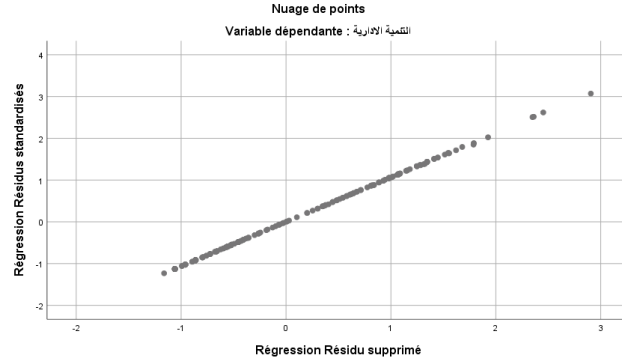
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة اختبار Durbin-Watson تساوي 1,132، وهي قيمة بعيدة عن 0 و4، مما يدل على استقلال الأخطاء العشوائية.

4- التوزيع الطبيعي للبواقي.

يمكن التأكد من إتباع البواقي للتوزيع الطبيعي من خلال الرسم البياني Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual الذي يتيح برنامج SPSS وهو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (27) الرسم البياني Normal Q-QPlot للبوquoi الانحدار لتأثير متغيرات البيئة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بما أن البيانات في الرسم البياني Normal Q-QPlot للبوquoi تتمركز حول الخط يدل على أن البوquoi تتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الشروط الإحصائية محققة، ومنه يمكن حساب معاملات الانحدار الخطي

ب. معامل الانحدار الخطي البسيط

بعد التأكد من تحقق الشروط الإحصائية يمكن اختبار هذه الفرضية وذلك باستعمال الانحدار الخطي البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نموذج الانحدار بين البيئة التنظيمية والتنمية الادارية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	6,329	1	134,12	7,273	0.007	0.157	0.025
البوquoi	250,602	288	0.428				
المجموع	256,931	289					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن نموذج الانحدار مقبول إحصائياً من خلال كون قيمة F المحسوبة البالغة 7,273 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (5%)، كون مستوى المعنوية sig=0.007 (أصغر من 0.05)، مما يدل على القدرة العالية للنموذج في التنبؤ بقيمة المتغير التابع.

يبين معامل الارتباط ($R=,157$) العلاقة الطردية ضعيفة بين البيئة التنظيمية والتنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية

وكانت قيمة معامل التحديد 0.025 مما يبين أن 2.5% من التغير في المتغير التابع (التنمية الإدارية) ناتج عن التغير في البيئة التنظيمية على مستوى الجماعات المحلية.

يوضح الجدول الموالي تأثير البيئة التنظيمية على التنمية الإدارية في الجماعات المحلية، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع.

الجدول رقم (38): معامل معادلة الانحدار بين البيئة التنظيمية والتنمية الإدارية

Sig	T	معاملات غير قياسية			
		معاملات قياسية Beta	الخطأ المعياري B		
0,000	3,951		0,332	1,310	الثابت
0,007	2,697	0,157	0,089	0,240	البيئة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل الانحدار كان دال إحصائياً بما أن $Sig = 0.000$.
- درجة تأثير البيئة التنظيمية في التنمية الإدارية، فزيادة بدرجة واحدة في البيئة التنظيمية تؤدي إلى زيادة بـ 0.157 في التنمية الإدارية.

مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية بمستوى دلالة 5%.

استعرضنا من خلال هذا الفصل الذي تناول دراسة حالة ولاية باتنة التعريف بهذه الولاية عبر تاريخها القديم والحديث، ثم الإطار التنظيمي بالولاية انطلاقاً من هيكلها التنظيمي ثم في المبحثين الثالث والرابع تطرقنا للإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة، وكذا تحليل مختلف نتائج الاستبيان والتأكد من صحة الفرضيات، وكحوصلة لما ورد في هذا الفصل توصل الباحث إلى النتائج التالية:

◀ غياب المعايير العلمية الحديثة لاستقطاب واختيار وتعيين واستثمار الكفاءات التنظيمية والمحافظة عليها.

◀ نقص الوعي بأهمية تسيير كفاءات الموارد البشرية وفق المقاربات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في إطارها الاستراتيجي ألا وهو الإدارة بالكفاءات وتميئتها وإشراكها في مختلف العمليات والأنشطة الإدارية.

◀ سوء تسيير الكفاءات هو مؤشر على ضعف البيئة الداخلية لولاية باتنة التي هي عينة من مختلف الإدارات والمنظمات العامة في الجزائر، مما قد يؤدي إلى سطوة وغلبة التهديدات وتحديات بيئتها الخارجية، إذا لم يتم استدراك هذا القصور بمراجعة خلفيات وسياسات التعامل مع الموارد البشرية ووضع منهجية استراتيجية لتنمية واستثمار الكفاءات.

◀ بخصوص التنمية الإدارية فإن تفعيل مختلف أساليبها غائب في ظل ثقافة تنظيمية قائمة على النمط البيروقراطي الجامد وهو شأن المنظمات التي تخضع للمقاربة الكلاسيكية التي تعتبر مؤشر يستدعي إعادة النظر في الهياكل الإدارية من جهة والإجراءات الإدارية وتطوير المنظومة القانونية التي تناسب التحديات الجديدة من جهة أخرى.

اما الفرضيات فتم اختبارها والتأكد من صحتها، حيث جاءت على النحو التالي:

-قبول الفرضية الأولى التي مفادها:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية بمستوى دلالة 5%.

-قبول الفرضية الثانية التي مفادها:

يوجد تأثير لمختلف القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية بمستوى دلالة 5%.

- قبول الفرضية الثالثة التي مفادها:

يوجد تأثير لمختلف القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية بمستوى دلالة 5%.

- قبول الفرضية الرابعة التي مفادها:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية في الجماعات الإقليمية على مستوى ولاية باتنة ممثلة في الإدارة الولائية بمستوى دلالة 5%.

الخطبة

انصبت هذه الدراسة حول إبراز العلاقة بين الإدارة بالكفاءات كمقاربة حديثة في تسيير الموارد البشرية، ومدى إسهامها في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر في ظل بيئة تنظيمية تمثل قيود وتحديات تحتم على الإدارة العامة تبني سياسة جديدة لتفعيل تميمتها الإدارية، وذلك بالاعتماد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في ظل عدم مسايرة الأساليب القديمة لمستجدات البيئة الخارجية الجديدة، ففي ظل العصر الحديث القائم على اقتصاد المعرفة والمعلومات يتحتم على المنظمات تبني أفكار ومبادئ وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على مبدأ الكفاءة كمنهج للتسيير ونموذج للتنظيم والإدارة وبرز بذلك أسلوب الإدارة المرتكز على الكفاءات، وجاء هذا الأسلوب نتيجة لتزايد الاهتمام بمفهوم الكفاءات، إذ اختلفت النظرة حولها وحول قدرات الأفراد في العمل، فمن منطلق التأهيل إلى منطلق الكفاءة الذي تزامن مع تفتح المنظمة على المحيط الخارجي وظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساهمت على تأكيد ذلك.

أما مدلول التنمية الإدارية لا يشمل فقط محاولة الإصلاح الآني والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة العامة، وإنما هي عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة، اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية وتفصيلها.

شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها ووفقا لاحتياجاتها وفي حدود إطار إمكانياتها، فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملمة بكل عناصر العملية الإدارية وتشمل كل مستوياتها، كما لا يمكن التطرق إلى التنمية الإدارية المنشودة إلا في إطارها البيئي الداخلي والخارجي، فتحديد نقاط قوة وضعف كل إدارة يلعب دورا محوريا في تحديد إجراءات وتفعيل التنمية الإدارية المقصودة، كما لا يمكن إغفال عوامل البيئة الخارجية المتعددة الجوانب السياسية الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية المستجدة بفعل تأثيرات العولمة المهيمنة على النظام العالمي الجديد.

أ- النتائج:

استخلاصا مما ورد في مضامين هذه الدراسة فإننا توصلنا إلى جملة من النتائج المتعلقة بشطري الدراسة النظري ودراسة الحالة وهي:

- ◀ الكفاءة تشكل أحد الشروط المسبقة والهامة ورهانا حاسما للتنمية الإدارية، لأنها وحدها التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بالارتقاء إلى مستوى المهام الجديدة التي يفرضها الواقع الجديد.
- ◀ تسيير تلك الكفاءات بشكل فعال يقتضي العمل بالأساليب والتقنيات الحديثة التي تقوم عليها الإدارة بالكفاءات والمتمثلة أساسا في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال التحليل الدقيق للمهام والمهن وتقييم تطورها، وتحديد نوعية الكفاءات الضرورية لها بالاعتماد على النظام المرجعي للكفاءات، فتبني هذه الأساليب الحديثة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه عملية تطبيق الإدارة بالكفاءات في المنظمات العامة من الناحية التنظيمية، الهيكلية وحتى التسييرية، ثم محاولة استغلال أهم المكاسب التي كرستها القوانين الأساسية والتي تسمح بتطبيق الإدارة بالكفاءات في هذا القطاع.
- ◀ تواجه عملية التنمية الإدارية مجموعة من العراقيل منها الاقتصادية كنقص الأموال والإمكانيات والهيكل، أو تشريعية كجمود القوانين وتسارعها أحيانا، وبشرية تتمثل في ندرة الكفاءة الإدارية وقلة الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للاضطلاع بمهام التنمية الإدارية.
- ◀ غياب التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية، ففي غالب الأحيان تكون هناك عشوائية في التفكير وارتجالية في التخطيط مما ينعكس سلبا على عملية التنمية الإدارية.
- ◀ بالرغم من البرامج الحكومية التي سعت ومازالت تسعى إلى تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمات والإدارات العامة من خلال القضاء على بعض المظاهر السلبية، والعمل على تبسيط بعض الإجراءات الإدارية، وكذا عصنة الهياكل الإدارية وتزويدها بمختلف الأجهزة التكنولوجية الحديثة، إلا أن تلك الإصلاحات لم ترق إلى مستوى النهوض بالموارد البشري باعتباره المحور الرئيس لعصنة أية منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها أو الأهداف التي أنشئت من أجلها.
- ◀ المنظمات والإدارات العمومية في الجزائر لم تعد تضطلع حاضرا برسالتها الكاملة، بفعل التغيرات والتحولات الجديدة والمستجدة التي يفرضها العالم اليوم، وليس بإمكانها تجاهل تطلعات ومطالب المواطن بتحسين الخدمات المقدمة إليه، ومواجهة الوعي المتزايد الذي يعرفه المجتمع اليوم.

◀ على الرغم من اعتماد آلية جديدة تقوم على سياسة توقعية وتقديرية يتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والذي يعتبر بمثابة انطلاقة مهمة لمسار الإصلاحات في المنظمات العامة الجزائرية، إلا أنه لم يرق إلى منظور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وذلك راجع إلى عدم كفاية ذلك المخطط في تحقيق الفعالية اللازمة، كونه لا يترك مكانا كافيا لمنطق الكفاءة، ولا يسمح بمعرفة موارد وحاجيات القطاع المعني من الكفاءات بصفة دقيقة، وبقي يعتمد على معطيات عددية بحتة.

◀ يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي يجب أن تراهن عليها الوظيفة العمومية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية والسلوكية للموظف العمومي، حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تطرأ على المؤسسات والإدارات العمومية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وتحقيق الفعالية والفاعلية في الأداء.

◀ الجهد الذي بذلته الدولة في مجال التكوين لا سيما من الناحية القانونية والتنظيمية وحتى المؤسساتية، لم يجعل من التكوين عملية استثمارية يمكن من خلالها التكيف مع مقتضيات ومتطلبات التنمية الإدارية.

◀ المنظمات العامة في الجزائر بحاجة ملحة وماسة إلى تدابير وإجراءات ناجعة تضمن التكيف والعصرنة من خلال المرونة في المعاملات والترشيد في التسيير كإدارة خدمات قائمة على الأهداف والنتائج تسعى إلى تحقيق الفعالية والفاعلية.

ب-التوصيات:

◀ التنمية الإدارية أصبحت حاجة ملحة ومن أولويات الدول ومن بينها الجزائر، فالإدارة المحلية مازالت تعاني من تخلف إداري وقلة الوسائل والمعدات والوسائل التكنولوجية وضعف التأطير للموارد البشرية، مما أثر على مستوى التنمية الإدارية والإصلاح الإداري الذي يتطلب خلق مراكز مختصة في تكوين مستخدمي الإدارة أثناء الخدمة مع وضع كل موظف خلال فترة التكوين كل حسب مؤهلاته العلمية ومجال اختصاصه المهني، مع تكثيف الدورات التكوينية وتدعيمها ببرامج تتماشى مع التطور الحاصل في مجال الإدارة وإعطاء الأولوية للشباب الجامعي دون إهمال ذوي الخبرة من الموظفين الذين يحتاجون للرسكلة وتجديد معلوماتهم.

- ◀ ضرورة تنسيق مختلف الأجهزة الحكومية والإدارات العمومية مع مختلف مراكز البحث من جامعات ومخابر بحث وتفعيل مختلف النتائج العلمية المتوصل إليها في مختلف الدراسات وعدم الإبقاء عليها حبيسة أدراج أرشيف الجامعات.
- ◀ وضع استراتيجيات في مجال تسيير الموارد البشرية على المدى البعيد المهني، مع ضرورة النظر إلى احتياجات الفرد العامل بجوانبها المادية والمعنوية.
- ◀ ضرورة العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، يتصف بصفات مؤهلة حسب مستلزمات الوظيفة لتولي المنصب الإداري.
- ◀ إن وضع هذه الاستراتيجيات والإصلاحات يستوجب أن تنطلق من فهم عميق وعلمي مدروس لواقع الإدارة المحلية في الجزائر، مع الأخذ بالاعتبار طبيعة المجتمع وخصوصياته التاريخية والثقافية مع توفير بيئة مناسبة تفتح على الآخر، وتشجع على الإبداع والابتكار والتميز وروح المبادرة والديمقراطية في التسيير، وكذا إيجاد إدارة تعمل بخطط تنمية تنطلق من مبادئ راسخة وواعية، وتعمل دور المورد البشري في تحقيق التنمية الإدارية وبالتالي التنمية الشاملة وتعتبر المورد البشري رأسمال بشري وفكري، خاصة منه الرأسمال الفكري من ذوي الكفاءات.
- ◀ الوظيفة العامة بحاجة ملحة وماسة إلى تدابير وإجراءات ناجعة تضمن التكيف والعصرنة من خلال المرونة في التشريعات والقوانين.

ج-آفاق الدراسة

من خلال دراسة موضوع الإدارة بالكفاءات ودورها في التنمية الإدارية والذي ركز على الجانب التنظيمي والتسييري وسبل إيجاد هذا النموذج في الإدارات والمنظمات العمومية الجزائرية، وكيف يمكن أن يكون عاملا حاسما في التنمية الإدارية، يمكن تناول هذا الموضوع من خلال رؤى وجوانب أخرى مثل:

- ◀ عدم الاستقرار الوظيفي وأثره على التنمية الإدارية في الجزائر
- ◀ كيفية تحقيق التنمية الإدارية من خلال التخطيط الاستراتيجي للتنمية والتسيير الاستراتيجي للكفاءات في الإدارة الجزائرية.
- ◀ التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية ودوره في تشخيص البيئة التنظيمية للمؤسسات.
- ◀ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية.

- ◀ أثر العوامل البيئية على التنمية الإدارية
- ◀ تأثير الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية.
- ◀ أثر القيم الاجتماعية والسلوكية في التنمية الإدارية.
- ◀ تنمية الموارد البشرية وأثرها في الفعالية التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

1-المواثيق الدولية

1-الاتحاد الإفريقي، مشروع الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ المرفق العام والإدارة.

1-النصوص التشريعية

1- القوانين

2-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 78-12، المؤرخ في 05 أوت 1978،

المتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32، المؤرخة في 08/08/1978.

3-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 2000-03، المؤرخ في 05/08/2000،

المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، الجريدة الرسمية، العدد 48، المؤرخة في 06

جمادي الأول 1421، الموافق لـ 06/08/2000.

4-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-01، المؤرخ في 20 فبراير 2006،

الموافق لـ 21 محرم 1427، المتضمن الوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14،

المؤرخة في 08/03/2006.

5-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 15-03، المؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق

بعضرنة العدالة، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخة في 10/02/2015.

6-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 15-04 المؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق

بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخة في 10/02/2015.

7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 16-09 المؤرخ في 03 أوت 2016،

المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 03/08/2016.

8-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 19-12، المؤرخ في: 11/12/2019،

الموافق لـ: 14 ربيع الثاني عام 1441، المعدل والمتمم القانون رقم 84-09، المؤرخ في 02

جمادي الأولى عام 1404 الموافق لـ 40/02/1984، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة

الرسمية، العدد 78، المؤرخة في 18/12/2019.

2-الأوامر

2-1-الأوامر الرئاسية

9-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر الرئاسي رقم 06-03، المؤرخ في

15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة

في 16 يوليو 2006.

2-2-الأوامر التنفيذية

10-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر التنفيذي 20-70، المؤرخ في 27 فيفري 1970، يتعلق بالحالة المدنية معدل ومتمم بالقانون رقم 14-08 المؤرخ في 09 اوت 2014، المتضمن قانون الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 21، المؤرخة في 27/02/1970.

2-3-الأوامر

11-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 2 جوان 1966، المتضمن القانون العام للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 45، المؤرخة في 8/06/1966.

3-النصوص التنظيمية

3-1-المراسيم الرئاسية

12-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 96-01، المؤرخ في 50 يناير 1996، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 25، المؤرخة في 11/01/1996.
13-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم الرئاسي رقم 372/2000، المؤرخ في 22/11/2000، المتضمن إحداث اللجنة الوطنية لإصلاح مهام وهيكل الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 71، المؤرخة في 26/11/2000.

14-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 06-413، المؤرخ في: 22 نوفمبر 2006، الموافق لأول ذي القعدة 1427، المتضمن تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 74، المؤرخة في 22/11/2006.
15-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 140-15، المؤرخ في 27 ماي 2015، المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، الجريدة الرسمية، العدد 29، المؤرخة في 31/05/2015.

16-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 15/247، المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 50، المؤرخة في 20/09/2015.

17-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 16-03، المؤرخ في 07 جانفي 2016، الموافق لـ 26 ربيع الأول 1437 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 02، المؤرخة في 13 يناير 2016.

3-2-المراسيم التنفيذية

18-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 94-117، المؤرخ في 26 يونيو 1994، المعدل والمتمم المرسوم التنفيذي رقم 90-85، المؤرخ في 29 سبتمبر 1990، الذي يحدد

قواعد تنظيم الإدارة العامة في الولاية وهياكلها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد42، المؤرخة في 29 يونيو 1994.

19- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-216، المؤرخ في 23 يوليو 1994، المتعلق بالمفتشية العامة للولاية، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 27 يوليو 1994.

20- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 126/95، المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 يونيو 1966، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي او الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المؤرخ في 29/04/1995، المادة 6مكرر1، الجريدة الرسمية، العدد 26، المؤرخة في 09/05/1995.

21- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 145/66، المؤرخ في 02/06/1966، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي او الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 08/06/1995، ص 572.

22- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 95-265، المؤرخ في 06 سبتمبر 1995، المحدد لصلاحيات مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد50، الصادر بتاريخ 10/09/1995.

23- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد16، المؤرخة في 06/03/1996.

24- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 212/96 المؤرخ في 15 يوليو 1996، المتضمن صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في 16/06/1996.

25- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 03-192، المؤرخ في 28 أبريل 2003، الموافق لـ 26 صفر 1424، المتضمن مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 30، المؤرخة في 30/04/2003.

26- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 08-04، المؤرخ في 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 03، المؤرخة في 20/01/2008.

27- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-382، المؤرخ في 19 نوفمبر 2013، المحدد لتنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 59، المؤرخة في 20/11/2013.

3-3-المراسيم

- 28-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 333/64، المؤرخ في 02/12/1964، المتعلق باختصاصات وزير الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 55، المؤرخة في 02/12/1964.
- 29-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 69-52، المؤرخ في 12ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 49، المؤرخة في 20/05/1969.
- 30-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 199/82، المؤرخ في 05/06/1982، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخة في 08/06/1982.
- 31-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 2000/82، المؤرخ في 03يونيو/1982، المحدد لعدد المستشارين التقنيين والمكلفين بمهمة ومهام في كتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخة في 08/06/1982.
- 32-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 83-641، المؤرخ في 15/11/1983، المتضمن إحداث اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 08/11/1983.
- 33-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 85-59، المؤرخ في 23مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، المؤرخة في 24/03/1985.
- 34-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 131/88، المؤرخ في 4جوان 1988، المنضم للعلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 27، المؤرخة في 27/02/1988.
- 35-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 96-92، المؤرخ في 3مارس 1996، المتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد، 16 المؤرخة في 06/03/1996.

3-4-القرارات

- 36-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار يتضمن مدونة أخلاقيات مهنة القضاء، الجريدة الرسمية العدد 17، مؤرخة في 14مارس 2007.

3-5- التعليمات والمناشير

- 37- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273، المؤرخة في: 1995/12/30، المتعلقة بكيفيات إعداد وتحويل وتجديد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.
- 38- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليمات الوزارية رقم 43 المؤرخة في 17 جويلية 1997، المتضمنة الكيفيات التنفيذية لمتابعة عملية تحسين المرافق العمومية.
- 39- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، المنشور رقم 01، المؤرخ في: 1998/06/06، المتعلقة بالمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- 40- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليمات الوزارية المشتركة رقم 253، المؤرخة في 1999/07/27، المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية في مجال المصادقة على مخططات التكوين
- 41- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليمات رقم 6، الصادرة في 2004/02/10، الخاصة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.
- 42- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليمات رقم 27، الصادرة بتاريخ 2005/6/5، الخاصة بتحديد المناصب المالية.
- 43- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تعليمات رئيس الحكومة رقم 2006/02، المؤرخة في: 2006/08/20، المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية، مجموعة المناشير والتعليمات، المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2006.
- 44- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليمات الوزارية رقم 321، المؤرخة في 20 أكتوبر 2013، المتضمنة تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.
- 45- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المنشور الوزاري رقم 2102، المؤرخ في 14 نوفمبر 2014، المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية.
- 4 - التقارير والوثائق الحكومية
- 46- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، التقرير العام للجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، جويلية 2001.
- 47- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات، "إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر"، (وثيقة عمل مقدمة من إدارة البريد والمواصلات إلى الاجتماع العربي التحضيرى الثاني للقمّة العالمية لمجتمع المعلومات)، تونس، 15/ 16 ابريل 2002.

48- البنك الدولي للإنشاء والتعمير، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تعزيز التضمينية والمساءلة)، بيروت: دار الساقي، 2004.

5- برامج عمل الحكومة

49- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، برنامج عمل الحكومة، مصالح رئاسة الحكومة، 2000.

50- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية برنامج عمل الحكومة، مصالح رئاسة الحكومة، 2002.

51- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مخطط عمل الحكومة، مصالح الوزير الأول، 2014.

6- الكتب باللغة العربية

52- إبراهيم مبروك السعيد، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومواقع المعلومات، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012.

53- أبو بكر فانتن أحمد، نظام الإدارة المفتوحة، ط 1، مصر الجديدة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2002.

54- ابو ناعم عبد الحميد، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية، جامعة القاهرة: كلية الإدارة، 2004.

55- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.

56- احمد سمير محمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

57- البرنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004.

58- البياتي مهدي محمود، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام SPSS: معالجة البيانات مع اختبار شروط التحليل وتفسير النتائج، عمان: الحامد، 2005.

59- الحسن بن حسن فلاح، الإدارة الاستراتيجية، الأردن: دار وائل للنشر، 2000.

60- الكبيسي خضر عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، الدوحة (قطر): دار الشرق للنشر والطباعة والتوزيع، 1998.

61- المرسي محمد جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر: الدار الجامعية، 2006.

62- الصرن حسن رعد، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، سوريا: دار الرضا، 2004.

63- المغربي محمد كامل، السلوك التنظيمي: السلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن: دار الفكر، 2004.

- 64- العامري محسن صالح مهدي، الغالبى منصور طاهر، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 65- القحطاني سعيد سالم، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمى، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، 2001.
- 66- القريوتي قاسم محمد، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2000.
- 67- القوصي محمد مفيد، الإحصاء الوصفي والاستدلالي، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2014.
- 68- الشماع حسن خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.
- 69- بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، عنابة (الجزائر): دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002.
- 70- بهلول حسين محمد، الجزائر بين الأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية، الجزائر: مطبعة دحلب، 1993.
- 71- بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامى، 2006.
- 72- بوضياف عمار، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007.
- 73- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشرى، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004.
- 74- توفيق عبد الرحمان، خمسين كتابا في الإدارة صنعت فكرة القادة ورجال الأعمال، مصر: سلسلة إصدارات بميك، 1998.
- 75- ثابتى الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009.
- 76- جوبتا برفين، الإبداع الإدارى في القرن الواحد والعشرين، ترجمة احمد المغربى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 77- حاروش نور الدين، حاروش رفيقة، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان (الأردن): دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
- 78- حريم حسن، السلوك التنظيمى: سلوك الأفراد والجماعات في مؤسسات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 79- حريم سلطان، السلوك التنظيمى: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 80- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، د.د.ن، 1999.
- 81- حسن راوية محمد، مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001/2002.

- 82- حسن راوية محمد، إدارة الأعمال، عمان: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2004.
- 83- حسن عادل، الأفراد في الصناعة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998.
- 84- حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، عين مليلة (الجزائر): دار الهدى، 2012.
- 85- خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 2010.
- 86- داود عبد الرزاق عماد صلاح، الفساد والإصلاح، دمشق: منشورات اتحاد الكتاب العرب، 2003.
- 87- دباس أحمد عبد السلام، آراء ونظرات في الإدارة، دمشق: طلاس، 1983.
- 88- درة إبراهيم عبد البارئ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 89- درة إبراهيم عبد البارئ، الصباغ نعيم زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، الأردن: دار وائل للنشر، 2008.
- 90- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر، 1428.
- 91- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، القاهرة: دار كتب عربية، 2003.
- 92- زيتون كمال عبد الحميد، تكنولوجيا التعلم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، مصر: عالم الكتب، 2002.
- 93- طاشمة بومدين، الأسس في منهجية تحليل النظم السياسية، ط1، الجزائر: دار الأمة، 2013.
- 94- كرملی سلطان، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم حجازي، عمان (الأردن): الأهلية للنشر والتوزيع، 2005.
- 95- كوبر ميلان، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: القريوتي قاسم محمد وعبد الجبار إبراهيم، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
- 96- مانفريد ماك، فن إدارة البشر، ترجمة مرعي محمد مرعي، د.ب.ن، دار الرضا للنشر، 1999.
- 97- ماهر احمد، الإدارة: المبادئ والمهارات، ط3، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
- 98- مداس فاروق، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر: دار مدني، 2002.
- 99- محمد سمير عبد الوهاب، البرادعي لىلى مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006.
- 100- مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 101- ملحم سليم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

- 102- مشهور تروث عباس، استراتيجيات التطوير الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 103- نعساني عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، الأردن، د.د.ن، د.س.ن.
- 104- عاشور صقر احمد، إصلاح الإدارة الحكومية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
- 105- عبد الباقي محمد صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 106- عبد الباقي محمد صلاح الدين، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط1، الإسكندرية: دار الجامعة، 2002.
- 107- عبد الباقي احمد سامح رفعت، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، مصر: دار الكتب القانونية، 2011.
- 108- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 1999.
- 109- عقيلي وصفي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- 110- غربي علي، سلاطية بلقاسم، قيرة إسماعيل، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة (الجزائر): دار الهدى، 2002.
- 111- غربي علي، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، 2004.
- 112- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005.
- 113- سيزالفي أندر ودي، جي ولاس مارك، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: احمد أبو القاسم جعفر، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1999.
- 114- سيكاران اوما، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: البسيوني إسماعيل وبن سليمان العزار عبد الله، الرياض (المملكة العربية السعودية): مطابع الملك سعود، 1998.
- 115- شحاتة إبراهيم، الإصلاح الإداري في الدول العربية، ملاحظات عامة وحلول مقارنة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
- 116- هينجر جيمس، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مصر: سلسلة بميك، 2001.
- 117- يوب رشيد، دليل الجزائر السياسي، ط1، الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1991.
- 118- صدوق عمر، آراء سياسية وقانونية في بعض قضايا الأزمة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

7- أطروحات الدكتوراه

- 119-الضمور محمد موفق، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، (أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - الأردن، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2008).
- 120-بلربن منصور، استراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه دولة في التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1988).
- 121-بن نمشة بن عبيد سعيد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، (أطروحة دكتوراه، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 1428-2007).
- 122-بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015/2016).
- 123-رابحي أحسن، مبدأ تدرج المعايير القانونية في النظام القانوني الجزائري، (رسالة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 2005/2006).
- 124-زراوية محمد الصالح، التنظيم الإداري الإقليمي في الجزائر، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2014/2015).
- 125-مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، (رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015).
- 126-مقدم سعيد، الوظيفة العمومية وآفاقها في الجزائر في ظل العولمة، (بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه، تخصص القانون العام الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2006).
- 127-مقدود وهيبه «أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة -دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر»، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2016).
- 128-غزلان سليمة، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، (رسالة دكتوراه في القانون العام، الجزائر، كلية الحقوق بن عكنون 2009/2010).
- 129-قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق، (مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014).
- 130-سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سيدي بلعياص، 2015).

131- سملالي يحضيه، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة"، (بحث للحصول على درجة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005).

8- رسائل الماجستير:

132- الخليفة سعيد زياد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001).

133- العاجز فاروق مصباح إيهاب، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي - محافظات غزة، (ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011).

134- بلخشن فريد، التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية: حالة الإدارة العمومية (الوزارات) 1966-1996، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 1998).

135- بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: التدريب والحوافز، (رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2009-2010).

136- دليو فضيل، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائري، (مذكرة ماجستير - غير منشورة-، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006).

137- كاس عبد القادر، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2008).

138- محمد عبد الله جلال، أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير، جامعة السليمانية، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2010).

139- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2009/2010).

9- الملتقيات

140- _____، بحث الإدارة العامة، ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2006.

- 141-الدوري معتز سلمان عبد الرزاق، انتظار احمد جاسم الشمري، "إدارة المعرفة وأثرها في تحفيز اتخاذ القرار الاستراتيجي"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2004.
- 142-بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
- 143-بوجمل احمد، **Performance de ressources humaines**، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية، د.م.ن، 2004.
- 144-بوخمم عبد الفتاح، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، نوفمبر 2005.
- 145-حلواني ابتسام عبد الرحمن، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية. د.س.ن.
- 146-حمدي أبو القاسم، أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات و الإدارات العمومية بالوظائف والكفاءات: نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية-نظرة نقدية تحليلية، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية -مقاربات نظرية وتجارب عالمية، جامعة البليدة: مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية 17-18نوفمبر 2015.
- 147-حمودي فريدة، "الحكم الراشد وتجسيد دولة القانون"، الملتقى الدولي الرابع الموسوم بدولة القانون تجربة الجزائر، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2018.
- 148-رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 149-رحيم حسين، عبد الفتاح علاوي، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الايجابي في المؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني للمؤسسات، الجزائر، 2006.
- 150-صولح سماح، مراد محبوب، "الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية"، المؤتمر الدولي السنوي العاشر في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-29أفريل 2010.
- 151-شرونون محمد، "سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الجزائري التونسي حول تسيير الموارد البشرية والوظيفة العمومية، الجزائر: فندق الاوراسي، 2005/09/12.

10-المجلات

- 152-أيشر الطيب حسن، "فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 19، العدد 01، 1999.
- 153-أمين محمد طارق حسن، «التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في خدمة مراكز مراجعي المؤسسات العامة»، دورية الإدارة العامة، المجلد 46 العدد 02، السعودية، 2006.
- 154-الخاندار جمال الدين، "الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية"، مجلة الإداري، سلطنة عمان، العدد 69، د.س.ن.
- 155-الذنيبات محمد، "إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية في الواقع والمطلوب"، حوليات جامعية، الجزائر، العدد(12)، 1999.
- 156-الرفاعي محمد نايف وآخرون، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلقة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أريحا"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 09، العدد 01، 2013.
- 157-الزهري رندة اليافي، "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد 1، 2000.
- 158-المبيضين محمد ذيب، الطراوية محمد احمد، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية الجامعية الأردنية، المجلد 38، العدد 02، 2011.
- 159-المحاسنة محمد، "أثر أنماط القيادة على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 67، 2006.
- 160-العربي شريف عبد المعطي، احمد حسن القشلان، "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي والجودة الشاملة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، صنعاء، المجلد 02، العدد(03)، 2009.
- 161-العنزي سعد، الساعدي مؤيد، "فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45، 2007.
- 162-العقبي احمد، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، 2019.
- 163-بشير زغول سعد، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS version 10، بغداد: إصدارات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2004.

- 164- حديد نوفيل، كريبط حنان، "الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الالكترونية - دراسة تقييمية للخدمات الالكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، مجلة المؤسسة، العدد (06)، 2017.
- 165- دهان محمد، "الجامعة الجزائرية وتحديات تكوين الكفاءات في عصر اقتصاد المعرفة"، جامعة قسنطينة، مارس 2017.
- 166- طاشمة بومدين، "التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، المجلة الأكاديمية، كلية الحقوق جامعة أبو بكر بن بوزيد تلمسان، 2009.
- 167- طيبي عمروش سعاد، "مكانة الحكم الراشد في ظل الإصلاحات السياسية "إصلاح قانون الولاية كنموذج 07-12"، مجلة صوت القانون، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، العدد 07، الجزء الأول، سنة 2017.
- 168- لعبيدي الأزهر، "استحداث مقاطعات إدارية في الجزائر في ظل انتهاج سياسة تقشفية خطوة مناسبة في الوقت غير المناسب - دراسة تحليلية في ظل المرسوم الرئاسي رقم 140-15"، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد، 03، 2017.
- 169- منصور كمال، صولح سماح، "تسيير الكفاءات - الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010.
- 170- موساوي زهية، "تسيير وتنمية الكفاءات"، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، العدد 3، مارس 2004.
- 171- عبد الله نادية جبر، عثمان حسن عثمان، "التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقالية: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة المنيا"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 9، العدد 31، أكتوبر 2003.
- 172- عوض عاطف، "اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص 208.
- 173- غربي محمد، "الديمقراطية والحكم الراشد، رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية"، دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 2010، عدد خاص، 2010.
- 174- قاسم ميلود، "علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح"، دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس، جوان 2011.
- 175- سايح فطيمة، "الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد 04، ديسمبر 2018.

176- والي عبد اللطيف، "المرفق العام الالكتروني لخدمة عمومية فعالة"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 12، العدد 02، سبتمبر 2019.

11-دراسات متخصصة

177-الحلقة الدراسية، البلدية والتنمية المحلية، الإدارة المحلية، الجزائر: المدرسة الوطنية للإدارة، 2001/2000.

178-الحلقة الدراسية، الإصلاح الإداري في ظل الانفتاح الاقتصادي، الجزائر: المدرسة الوطنية للإدارة، 2005/2004.

12-المواقع الالكترونية:

179-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشؤون الخارجية، كلمة رئيس الجمهورية في افتتاح ندوة الحكومة والولاية بقصر الأمم، 2006/06/25، متاح في الموقع:

<http://193.194.78.233/mar/stories.php?=06/06/26/934550>

تم تصفح الموقع يوم: 2017/05/11.

180-الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية،

<http://www.interieur.gov.dz/Dynamics /FRMLTEM.ASPX ?html=10540 &s=38>

تم تصفح الموقع يوم: 2018/02/15.

181-الغازي محمد، الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، حوار مع

جريدة الخبر، يومية جزائرية مستقلة، العدد (7374)، 2014/03/15، ص7، متاح في الموقع:

<http://www.elkhabar.com/ar/politique/7374.html>

تم تصفح الموقع يوم: 2018/04/23.

182-الفرا عبد الرحمان وليد، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (spss)، متاح في موقع

البوصلة التقنية www.boosla.com، تم تصفح الموقع يوم: 2020/01/03.

183-_____، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في

المؤسسة الجزائرية، متاح في:

<http://www.eklablog.com/profile/21787974>.

تم تصفح الموقع يوم: 2018/07/15.

184-جابي عبد الناصر: التعديل الدستوري في الجزائر وسؤال المشاركة، مركز الجزيرة للدراسات،

2014/08/14، متاح في الموقع:

<https://studies.aljazeera.net/ar/reports/2014/08/201481410221240268.html>

تم تصفح الموقع يوم: 2018/05/02.

185-قاسي أحلام، العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، متاح في الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/hr2128.html>

تم تصفح الموقع يوم: 2018/04/15.

186-محمود حسين عيسى، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في انجاز استراتيجية

المنظمة، متاح في الموقع: <http://www.alukah.net/culture/0/913> ، تم تصفح الموقع يوم: 2017/12/20.

187-موقع ولاية باتنة على الانترنت: <http://www.dcwbatna.dz/>، تم تصفح الموقع

يوم: 2019/03/15.

188-عمران نزيهة، "الإدارة العمومية والمواطن علاقة تشخيص للاختلافات وسبل الإصلاح على

ضوء التجربة الجزائرية"، مجلة المفكر، العدد 12، متاح في الموقع:

<http://www.fdsp.univ-biskra.dz>

تم تصفح الموقع يوم: 2018/11/02.

189- _____، "شبكة الإعلام العربية"، متاح في: <http://us.moheet.com/show>

[news.aspx?nid=2341](http://us.moheet.com/show). تم تصفح الموقع يوم: 2018/02/25.

ثانيا: قائمة المراجع باللغات الأجنبية

1-باللغة الفرنسية

1-1-Ouvrages

190-Aubert Jacque, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, **Savoir et pouvoir (La compétence en question)**, France : édition press universitaires, 1993

191- Auby Jean Francois, **management public, introduction général**, Paris(France): édition Dalloz, 1996.

192- Belanger Laurent, **Gestion des ressources humaines- approche systémique**, 2^{eme} édition, Québec : édition Gatan Morrin, 1979.

193- Benachenhou Morad, **dette exterieure, corruption et responsabilité politique**, Alger : Imprimerie Dahleb, 1988.

194- Beirendonck Lou Van, **Tous compétents : management des compétences dans l'entreprise**, Bruxelles : Edition de boeck, 2006.

195- Bon Jérôme, Albert Louppe, **marketing des services public : études des besoins la population**, Paris: les éditions d'organisation, 1980.

196- Boyer Luc, Equilbey Noël, **organisation : théories et applications**, 2° ed, paris: éditions d'organisatrion, 2003.

- 197- Brilman Jean, **Les meilleurs pratiques du management**, 4^{ème} éd., Paris (France): édition d'Organisation, 2003.
- 198- Brilman Jean, **Les Meilleurs Pratique de Management**, édition D'organisation, 6^{ème} ed, 2006.
- 199- Bussenault Chantal, Pretet Martine, **economie et gestion de l'entreprise**, 2^{ème} édition, Vuibert, 1998.
- 200- Charron -J-L, Separi -S, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Epreuve n° 3, Paris: Dunod, 2001.
- 201- Crozier Michel, **on ne change pas la société par décret**, paris: éd.Fasquelle, 1979.
- 202- Crozier Michel, **le management d'aujourd'hui : théories et pratique**, collection DEMOS, ressources humaines, France, (paris) : les éditions DEMOS, 1999.
- 203- Citeau Jean Pierre, **gestion des ressources humaines** 3^{ème} édition, Paris : ed Amond Colin Dalloz, 2000.
- 204- Déjoux Cécile, **la compétence au cœur du succès de votre entreprise**, Paris: édition d'organisation, 2000.
- 205- Déjoux Cécile, Anne Dietrich, **"Management des compétences : le cas de Manpower"**, Paris : Pearson réduction, 2006.
- 206- Déjoux Cécile, **gestion des compétences et GPES**, 2^{ème}édition, Paris, 2013.
- 207- Dietrich Anne, Gilbert Patrick, Frédérique Pigeyre, **Management des compétences**, 3^{ème} édition, Paris, (France): Edition Dunod, 2010.
- 208- Dolan Shimon L, et autre, **La gestion des ressources humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles**, 3^{ème} édition, Canada : édition village mondiale, 2002.
- 209- Edighoffer Jean Rene: **précis de gestion d'entreprise**, France: édition Nathan, 1997.
- 210- Gilbert Patrick, Géraldine Schmidt, **Evaluation des compétences et situations de gestion**, France, Paris : édition Economica, 1999.
- 211- Guttet A, Développer **Les Compétences Par Une Ingénierie De LA Formation**, Paris: ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, 1995.
- 212- Helfer Jean Pierre et Al, **Management : Stratégie et Organisation**, 3^{ème} éd, Paris: Vuibert, 2000.
- 213- Helfer Jean Pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacques, **Management : stratégie et organisation**, 4^{ème} édition, Librairie Vuiber, 2002.
- 214- Hormer -p, **Gestion des Compétences**, Paris: Editions d'Organisation, 2001.
- 215- Kerlan Francaise, **Guide de la gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences**, 2^{ème}, édition, paris, 2004.

- 216- Le Boterf- Guy, **De la compétence : essai sur un attracteur étrange**, Paris, (France) : édition d'organisation, 1994.
- 217- Le Boterf- Guy, **Construire les compétences individuelles et collective**, Edition Organisation, 2000.
- 218- Lorino Philippe, **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Paris: Edition Organisation, 2000.
- 219- Meignant Alain, **Ressources Humaines Déployer la Stratégie**, France : Edition Liaison, 2000.
- 220- Meire Oliver, **Management interculturel**, Paris : Dunod, 2004.
- 221- Peretti Jean-Marie, **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4^{ème} éd, Vuibert, 2005.
- 222- Porter Michel, **L'avantage concurrentiel**, paris: Dunod, 2004.
- 223-Pudezert Jean-Pierre, **les technologies d'information et de communication en formation (une évolution stratégique)**, France: édition economica, 2002.
- 224- Reich Robert, **L'économie mondialisée**, traduit de l'anglais par Daniel Temam, Paris: Edition Donod, 1993.
- 1-2-Thèses doctorat :**
- 225- Anne Le Bars, **Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agro-alimentaire**, (thèse doctorat en économie Appliquée, Université Pierre Mendés, France, 2001).
- 1-3-Forums :**
- 226- Belmihoub Mohamed Cherif, "**la réforme administrative en Algérie: innovation proposées et contrainte de mise en œuvre**", **Forum Euro-Méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques**, Tunis ,15-17Juin 2005.
- 1-4-Revues :**
- 227- La documentation française, "**l'état en enquête de performance**", **revue bimensuel**, Paris, n°2.907, 2006.
- 228-Driss Alaoui ISMAILI, "**Qualité du service public, composante essentielle du marketing public**", **la revue Idara, numéro spécial : renouveau du service public**, Ecole Nationale d'Administration, Alger, volume2, numéro1, 1992.
- 1-5- Rapports :**
- 229-La documentation française, **Rapport public, réflexion sur la fonction publique**, Conseil d'état, France, 2003.
- 1-6-Documents et publications**
- 230- Algérie poste, **Conditions générales de fonctionnement de la carte ccp**.

231- La préinscription, **guide du nouveau bachelier**, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, 2008.

1-7- Sites web

232- Consultation ccp, Algérie poste, Disponible sur : <http://ccp.poste.dz.pageweb>, consultée, le: 20 /12/2017.

233- La carte ccp, Algérie poste, disponible sur: www.poste.dz.page web, consultée le: 11 /12/2017.

234- ———, Qui sommes –nous, disponible sur : <http://www.djazair-comnect /files/Presentation.htm>, page web consultée le : 52 /11/2017.

2-باللغة الانجليزية:

2-1- Books:

235-Torrington Derek and hall Laura, **Human Resource Management**, 4th edition, London: prentice hall Europe, 1998.

2-2- Reviews:

236-Theodore W.Schultz, " **Investment in human capital**", The American Economic Reviews, Vol 51,N1 ,1961.

2-3- Conferences:

237- BIN AHMED Saari, MUSHRAF MEZEAL Abbas ,**The Relationship between Intellectual capital and Business performance: An empirical study in Iraqi industry**, International Conference on Management and Artificial Intelligence, Indonesia, (Bali): IACSIT Press, 2011.

2-4- periodicals:

238- Dufour Jean Marie, Dagenais Marcel," **Durbin watson tests for serial correlation in regressions with missing observations**", Journal of econometrics, Canada, Number(27), 1985.

2-5-Web links:

239- Internet World, Usage and Population Statistics, en ligne <http://www.iternetworldstats.com/af/dz.htm>, Retrived on: 20/05/2018

الملاحق

الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

14 نوفمبر 2012
168700

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

14 نوفمبر 2012

الوزير

2102

السيدة والسادة الولاة:

بالإتصال بالسيدات والسادة الولاة المنتدبون،
رؤساء الدوائر ورؤساء المجالس الشعبية البلدية.

الموضوع: منشور وزاري يتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية.
المرفقات: - نموذج لشارة التعريف؛
- برنامج معلوماتي.

في إطار الإصلاحات السياسية التي تم الشروع فيها من قبل السلطات العمومية تطبيقا للقرارات التي إتخذها فخامة السيد رئيس الجمهورية، فإن إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية هي في صلب إهتمامات السلطات العمومية

في الحقيقة، لا يمكن تصور تعزيز أسس دولة القانون وتكريس العدالة الاجتماعية من دون مرافق عمومية إدارية ناجعة وفعالة.

ومن هذا المنظور، فقد بذلت الدولة مجهودات كبيرة من أجل تزويد الإدارات المحلية بمنشآت قاعدية وتجهيزات ضرورية لأداء مهامها، وذلك بإتجاز تجهيز وتهيئة العديد من المقرات الإدارية و تعزيز مواردها البشرية لضمان تأطيرها، بالإضافة إلى تفعيل برنامج طموح يهدف إلى عصرنه المرافق العمومية الإدارية وإدخال المعلوماتية في إدارتها وأدائها لمهامها.

يجدر التذكير بهذا الشأن أنه، طبقاً لتعليمه السيد الوزير الأول رقم 321/وأ المؤرخة في 20 أكتوبر 2013، المشار إليها أعلاه، يتعين على كل دائرة وزارية إعداد، قبل 30 نوفمبر 2013، مخطط عمل خاص بكافة هيئاتها المركزية والمحلية وكذا المرافق العمومية التابعة لها.

يجب أن يحدد المخطط كافة المحاور والعمليات وتدابير الإصلاح التي سيتم إنجازها في القطاع المعني، بالنظر إلى خصوصيات مهامه القانونية والتنظيمية.

كما ينبغي أن يحدد، أيضاً وبدقة، طبيعة كل عملية أو تدبير إصلاح، وكذا المرفق أو المرافق العمومية المكلفة بإنجازها وكذا الأجل اللازم لذلك.

يجب أن يتم إعداد مخطط العمل طبقاً للنموذج المرفق في الملحق.

2.2- فيما يخص المصادقة على مخطط العمل:

قصد ضمان الانسجام والتكامل في هذا المجال، تتم المصادقة على مخطط العمل القطاعي من طرف لجنة خاصة تتشكل من إطارات عليا للدائرة الوزارية المعنية والوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية.

وتتم هذه المصادقة بموجب محضر اجتماع يمضى من طرف ممثل كل من الدوائر الوزارية المذكورة أعلاه.

و تجدر الإشارة إلى أنه بإمكان اللجنة الخاصة الاستعانة، في إطار أشغالها، بأي شخص، منظمة أو جمعية معتمدة مؤهلة في المجال محل الدراسة.

3.2- فيما يخص متابعة وتقييم مدى تنفيذ مخطط العمل:

من البديهي أن نجاح إصلاح الخدمة العمومية يتوقف أيضاً على المتابعة الدائمة والصارمة لمدى تنفيذه.

وسيسمح هذا المسعى، على وجه الخصوص، بالتأكد من ظروف وطريقة إنجاز عمليات وتدابير الإصلاح المحددة وتدارك، بسرعة وفعالية، أي خلل أو نقص يسجل في هذا المجال.

2013 12:53 FAX 021713624

SVC P MINISTRE

003/026

الاستدعاء وتحديد على وجه الخصوص الأسباب الحقيقية للاستدعاء وأيام
وساعات الاستقبال، الخ...

3.1- في مجال التكفل بشكاوى المواطنين؛

1.3.1- ضمان المتابعة الصارمة لدراسة ومعالجة الطلبات والشكاوى والتأكد من أن
الردود على طلبات وشكاوى المواطنين قد تم التكفل بها بجدية وبأسلوب سهل
ومفهوم؛

2.3.1- ذكر الأساس القانوني للرد وكذا الأشكال والآجال والهيئة أو السلطة الإدارية
التي يمكن تقديم الطعن المحتمل امامها؛

3.3.1- تحديد ضمن الرد، هوية العون المكلف بدراسة الطلب أو الشكاوى؛

4.3.1- التأكد من تنفيذ الأحكام القضائية النهائية.

ومن البديهي أنه بإمكان كل دائرة وزارية استكمال التدابير المذكورة أعلاه، بأي
عملية أو مبادرة من شأنها المساهمة في تحسين ظروف استقبال وإعلام المواطن والتكفل
بانشغالاته من طرف مختلف المرافق العمومية التابعة لها.

ويبدو من الضروري التذكير، بهذا الصدد، أنه طبقا للتعليمة رقم 321/ وأ المؤرخة
في 20 أكتوبر 2013، المشار إليها أعلاه، للسيد الوزير الأول، فإن التدابير المذكورة
أعلاه، يجب أن تتخذ قبل تاريخ 30 نوفمبر 2013.

2- فيما يخص التدابير الخاصة بكل قطاع؛

بالنظر إلى ديمومة مسار إصلاح الخدمة العمومية والى طابعه الشمولي، يتعين على
كل دائرة وزارية تحديد والشروع، على المدى القصير والمتوسط والطويل، في إنجاز عمليات
وتدابير إصلاح خاصة بالقطاع التابع لها، وذلك على ضوء طبيعة مهامها وكذا المهام المنوطة
بمختلف المرافق العمومية الخاصة بها.

و بهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أنه وحرصا على الانسجام الكلي في هذا المجال،
فقد بدا من الأنسب تحديد كيفية موحدة فيما يخص محتوى مخططات العمل القطاعية
لإصلاح الخدمة العمومية، وكيفيات إعدادها والمصادقة عليها ومتابعة وتقييم مدى تنفيذها.

ولهذا الغرض، ينبغي توضيح ما يلي:

1.2- فيما يخص إعداد و محتوى مخطط العمل؛

- نظام لإعلام و توجيه الزوار (لوحات الإعلانات، لافتات، الخ...);
 - سجل الشكاوى، مرهم ومؤشر عليه من طرف مسؤول المؤسسة أو المصلحة المعنية.
- 3.1.1- انتقاء واختيار أعوان الشبابيك والأعوان المكلفين باستقبال المواطنين من بين المشهود لهم بالكفاءة المهنية ومعرفتهم للقطاع وصفاتهم الإنسانية؛
- 4.1.1- حمل الشارة والبدلة من طرف أعوان الشبابيك والأعوان المكلفين باستقبال المواطنين، لتسهيل التعرف عليهم؛
- 5.1.1- تعيين موظف ذو كفاءة وسيرة حسنة، كوسيط مسهل بين مختلف المصالح والزوار؛
- 6.1.1- ضمان رقابة صارمة على سلوك أعوان الشبابيك والأعوان المكلفين بالاستقبال تجاه الزوار وعلى نوعية الاستقبال المخصص لهم.
- 2.1- في مجال تبسيط الإجراءات الإدارية:
- 1.2.1- نشر بطريقة واضحة ومفهومة قائمة الوثائق المكونة للملفات المطلوبة لكل إجراء أو خدمة عمومية؛
- 2.2.1- تكييف مواقيت الافتتاح وأيام استقبال المواطنين؛
- 3.2.1- تقليص عدد الوثائق المكونة للملفات الإدارية وجعلها مقتصرة فقط على الوثائق الضرورية لدراسة هذه الملفات، والحلول محل اتواطن، عند الإمكان، لطلب المعلومات الضرورية لهذا الغرض، مباشرة من المصلحة أو الهيئة المعنية؛
- 4.2.1- توفير الوسائل العصرية للاتصال والإعلام وتوجيه المواطنين (الهاتف الأخضر، الموقع الإلكتروني، البريد الإلكتروني...) قصد تجنيبهم التنقلات غير المجدية و العراقيل التي لا طائل منها؛
- 5.2.1- المطابقة للأصل والمصادقة على الوثائق من طرف المصلحة المعنية بالوثيقة المطلوبة؛
- 6.2.1- جعل اللجوء إلى استدعاء المواطن مقتصرا فقط على الحالات التي تقتضيها ضرورات المصلحة، وفي غياب طريقة اتصال أخرى، مع تبيان هوية ممضي

2013 12:54 FAX 021713824

SVC P MINISTRE

005/026

وبهذا الصدد، يقع على عاتق كل دائرة وزارية، وبالدرجة الأولى، ضمان المتابعة والتقييم الدائمين لمدى تنفيذ مخطط عمل القطاع التابع لها.

ويمكن لمصالحى، من جهة أخرى، وبالنظر إلى المهام المنوطة بها، إجراء، بالتنسيق مع مصالح الدائرة الوزارية المعنية، عمليات رقابة لمدى تنفيذ عمليات و تدابير الإصلاح للقطاع المعني.

اعتبارا للأهمية الخاصة لهذا المسعى الذي يهدف إلى تمكين المرفق العام من استرجاع دوره الحقيقي أي أن يكون في خدمة المواطن والإصغاء لانشغالاته على الدوام وتجديد الصلة بأخلاقياته، أكون لكم ممتنا للتعليمات التي تعطونها لهذا الغرض.

الوزير لدى الوزير الأول
المكلف بإصلاح الخدمة العمومية
نعمان الخازي



نسخة إلى السيد الوزير الأول (على سبيل عرض حال).

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

20 OCT 2013.

N° 3.2.1/P.M.



Le Premier Ministre

الوزير الأول

Mesdames et Messieurs les membres du Gouvernement
En communication à Madame et Messieurs les Walis

Objet : A/S Réforme du Service Public.
Réf : instruction n° 298/PM du 22 septembre 2013.

Dans mon instruction n° 298 du 22 septembre 2013, je réaffirmais déjà, la détermination du Gouvernement à engager une réforme profonde du service public dans notre pays à même de rétablir et de consolider la confiance entre le citoyen et l'Etat.

L'atteinte de cet objectif passe impérativement, par l'émergence d'une nouvelle culture au sein des structures de l'Etat et de ses démembrements administratifs et économiques. Les principes qui fonderont cette conception renouvelée doivent être l'égalité devant la loi, l'impartialité, la continuité, la transparence, l'efficacité et la moralisation de l'action publique.

Il est également important de rappeler que le citoyen consommateur ou usager, doit continuellement être placé au centre de ce processus de réforme ardu mais vital pour le développement socio-économique de l'Algérie du XXI^{ème} siècle.

Des actions concrètes et immédiates peuvent d'ores et déjà, être conduites afin de donner à la population des signes forts sur la volonté du Gouvernement d'opérer le renouveau du service public et le changement qualitatif de ses modes d'organisation et de fonctionnement.

Aussi, j'attends avant le 30 novembre 2013, de l'ensemble des départements ministériels la prise de mesures concrètes et immédiates portant sur les trois aspects suivants :

- l'amélioration de l'accueil des citoyens,
- l'allègement et la simplification des procédures administratives,
- une réelle prise en charge des doléances des citoyens :

Il demeure entendu que les mesures énumérées ci-dessus, peuvent être complétées par toute action ou initiative concourant à l'amélioration de l'accueil, de l'orientation et de la prise en charge des préoccupations des citoyens.

-140-

Par ailleurs, j'attends particulièrement des secteurs directement concernés, la redynamisation des actions de salubrité publique notamment, la lutte contre les décharges sauvages, l'enlèvement régulier et permanent des ordures ménagères et la préservation de l'environnement.

Chaque département ministériel devra également, avant le 30 novembre 2013, élaborer un plan sectoriel d'actions et de mesures spécifiques en adéquation avec la nature de ses missions et celles inhérentes aux différents services publics en relevant. Les dits plans feront l'objet de validation conjointe par le département concerné et le ministre auprès du Premier Ministre, chargé de la réforme du service public.

Enfin et en cas de refus obstiné d'une administration ou d'un agent public d'exécuter ces prescriptions, des mesures disciplinaires devront être mise en œuvre contre les contrevenants.

J'attends des membres du Gouvernement une implication personnelle dans le suivi de la mise en œuvre de la présente instruction.

Abdelmalek SELLAL

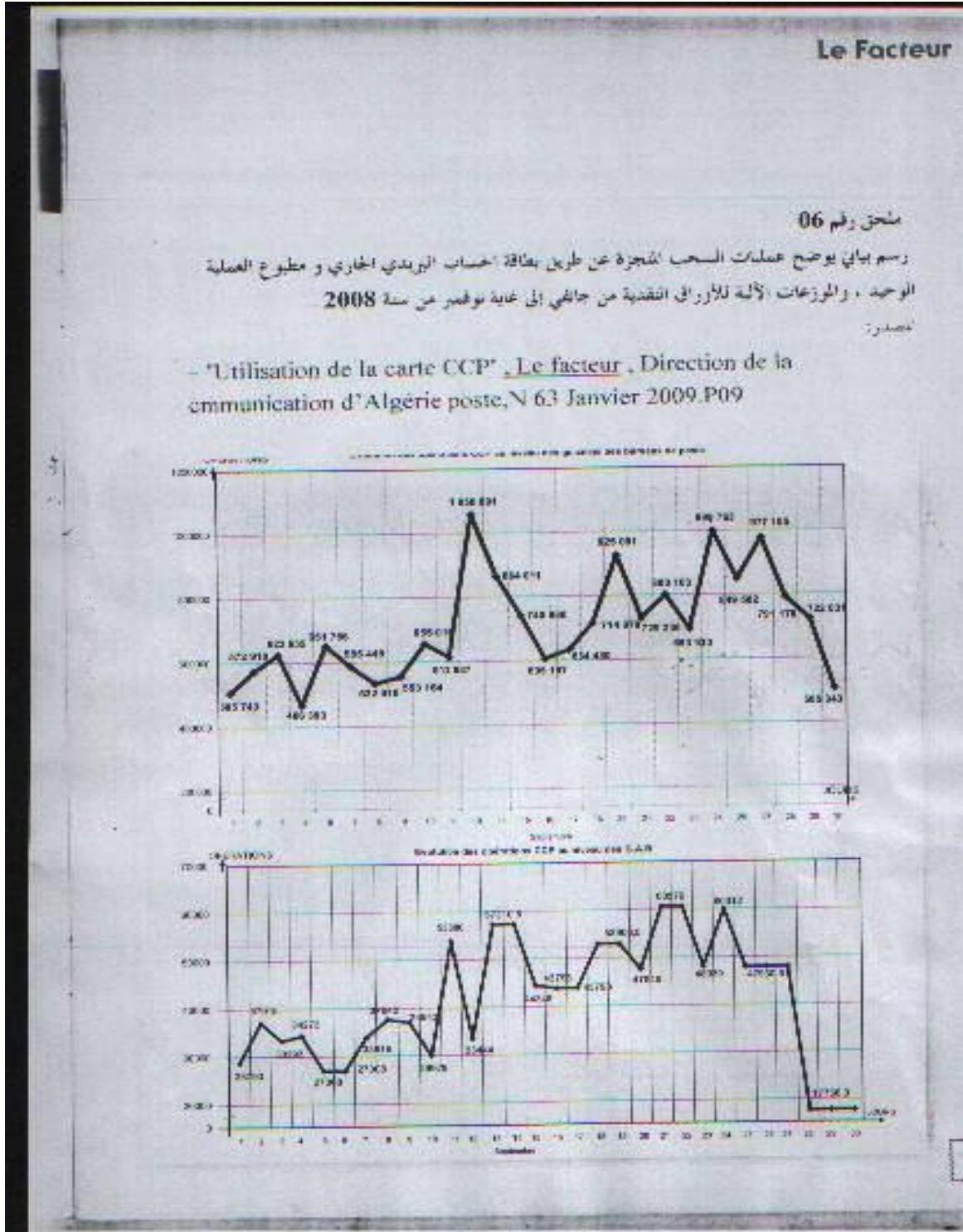


AMPLIATION : Monsieur le Président de la République, à titre de compte rendu.

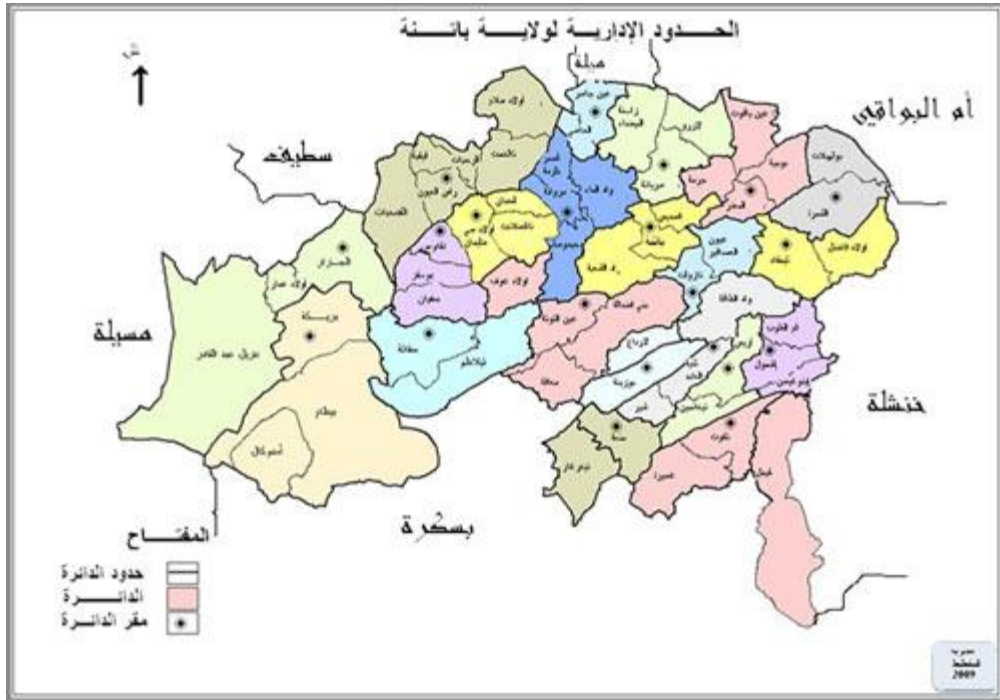
-141-

2

الملحق رقم (03)



الملحق رقم (04) يوضح موقع ولاية باتنة



الملحق رقم (05) أسئلة المقابلة

النقاط الأساسية	مناخ المقابلة
<p>1-هل الهيكل التنظيمي الحالي للولاية يتميز بالمرونة وعدم التداخل في الصلاحيات؟</p> <p>2-هل تبذل الإدارة جهدا للتقليل من درجة المركزية في مختلف الأنشطة الإدارية؟</p> <p>3-هل العلاقة بين المستويات الإدارية الأفقية والمستويات العمودية واضحة؟</p> <p>4-هل هناك أنظمة ولوائح مكتوبة توضح العلاقات بين الإدارات والأقسام وتوضح حقوق وواجبات الموظفين؟</p> <p>5-هل هناك تكامل وتنسيق بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية؟</p>	<p>- تاريخ ومكان المقابلة:</p> <p>- التاريخ: 2019/12/10،</p> <p>- المكان: مكتب مدير الإدارة المحلية لولاية باتنة.</p> <p>- تم التمهيد بالتعريف بطبيعة الدراسة وأهدافها واهم محاورها ثم التطرق للنقاط التالية:</p>
<p>1-واقع تسير الكفاءات في الولاية.</p> <p>2-هل أن سياسة التوظيف في الولاية توفر أفضل الكفاءات لشغل الوظائف؟</p> <p>3-هل أن تعداد المستخدمين في الولاية يناسب حجم العمل في مختلف المستويات الإدارية؟</p> <p>4-هل تعمل الولاية ممثلة في مصلحة المستخدمين على وضع تنبؤات المستقبلية الكمية والنوعية لمواردها البشرية؟</p> <p>5-استراتيجية التوظيف ودورها في توفير الكفاءات المناسبة للتكيف مع بيئة العمل؟</p>	<p>- التاريخ: 2020/01/05،</p> <p>- المكان: مكتب رئيس مصلحة المستخدمين لولاية باتنة.</p> <p>- ثم التطرق للنقاط التالية:</p>
<p>1-تعداد الوظائف العليا في الولاية.</p> <p>2-كيف يتم التعيين في الوظائف العليا القيادية؟</p> <p>3-العلاقة بين الرتبة الأصلية والوظيفة العليا</p> <p>4-هل عدد الوظائف العليا القيادية يغطي المناصب المتوفرة؟</p> <p>5-عدد المناصب المخصصة لمنتوج التكوين لولاية باتنة خلال السنة المالية 2019؟</p>	<p>التاريخ: 2020/01/12،</p> <p>المكان: مكتب رئيس مصلحة المستخدمين لولاية باتنة</p> <p>- ثم التطرق للنقاط التالية:</p>

الملحق رقم (06) الاستبيان

جامعة باتنة - 1 -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة باستكمال إعداد أطروحة الدكتوراه في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية الموسومة بـ: " دور إدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر في ظل تحديات البيئة التنظيمية - دراسة حالة ولاية باتنة -"، ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة،

يسعدني أن أضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذه الاستمارة المصممة لأهداف البحث العلمي، راجيا منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

أقدر وأثنى عاليا مساهمتكم في إنجاز هذا العمل وأشكركم مسبقا على تعاونكم.

الباحث: كمال تيميزار

إشراف الأستاذ: د/طلال لموشي

السنة الجامعية:

2021-2020

- البيانات الشخصية

أ-الجنس:

- أنثى

- ذكر

ب-الفئة العمرية

- من 31 إلى 40 سنة

- من 20 إلى 30 سنة

- من 51 سنة فما فوق

- من 41 إلى 50 سنة

ج-المستوى التعليمي

- مستوى جامعي

- أقل من البكالوريا

- دراسات أخرى

- دراسات عليا

د-المستوى الوظيفي

وظيفة عليا

عون التصميم

عون التطبيق

عون التحكم

عون التنفيذ

ه-الخبرة الوظيفية

- من 05 إلى 10 سنوات

- أقل من 5 سنوات

- من 16 إلى 20 سنة

- من 11 إلى 15 سنة

- من 31 سنة فما فوق

- من 21 إلى 30 سنة

- المحور الأول: دور إدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية

*تعتمد الولاية على أسلوب الإدارة بالكفاءات كآلية لتحقيق التنمية الإدارية من خلال تجسيد الأساليب التالية:

1-يستطيع الموظف في الولاية التعبير عن أفكاره بثقة عالية ف تماما موافق
محايد موافق غير افق تماما

2-تقوم بإعطاء أفكار واقتراحات لرئيسك كلما أتاحت الفرصة تماما
موافق محايد غير موافق موافق تماما

- 3- هناك وعي من طرف الإدارة بضرورة تفعيل المورد البشري في استراتيجيتها لتحقيق الأهداف _____
 موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق تماما
- 4- تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم _____
 موافق غير موافق محايد غير موافق تماما موافق تماما
- 5- زملاؤك في العمل لديهم كفاءات مما يساعدك على انجاز عملك دون عراقيل _____
 موافق موافق محايد غير موافق موافق تماما
- 6- تولي الولاية أهمية كبيرة لكفاءة الفرد في انجاز عمله بغض النظر عن مهامه ووظيفته _____
 موافق موافق محايد غير موافق موافق تماما
- 7- يمكنك العمل في وظائف مختلفة بتقنيات متنوعة _____
 موافق موافق محايد غير موافق موافق تماما
- 8- تستطيع ممارسة مهام زميلك _____
 موافق موافق غير موافق موافق تماما غير موافق تماما
- 9- يمكنك الإدارة من استخدام المعرفة التقنية وتبادلها مع زملاء العمل _____
 موافق موافق محايد غير موافق موافق تماما
- 10- تستطيع فهم وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات _____
 موافق موافق محايد غير موافق موافق تماما
- المحور الثاني: تفعيل أساليب التنمية الإدارية**

- 11- التركيز على التكوين والتدريب الذي يسمح للعنصر البشري بان يكون عنصرا فعالا في الإدارة _____
 موافق موافق محايد غير موافق موافق تماما
- 12- توفير آليات فعالة للاستقرار الوظيفي في المنصب وفتح آفاقا مهنية جديدة _____
 موافق موافق محايد غير موافق موافق تماما
- 13- نظام التعويضات في الولاية يقدم تحفيزات للحفاظ على ذوي الكفاءات _____
 موافق موافق محايد غير موافق موافق تماما

14-تولي الولاية أهمية لأدراك إمكانيات وكفاءات الموظفين للتعرف عليها ومساعدتهم على استخدامها وتمييزها

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

15-ترسخ الإدارة روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لتطوير كفاءاتهم _____ ق تماما
موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

16-تعمل الإدارة على تطوير كفاءات الأفراد بما يضمن انجاز المهام بمهارة عالية _____ افق
تماما موافق محايد موافق غير افق تماما

17-يؤدي الموظفون مهامهم بعيدا عن الالتزام الحرفي للقواعد والإجراءات _____ موافق
تماما موافق محايد غير غير موافق تماما

18-تمنحك الإدارة الحرية في طريقة انجاز عملك وتحقيق الأهداف العامة _____ تماما
موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

19-طبيعة الوظيفة تسمح لك باتخاذ قرارات بمفردك _____ موافق
محايد موافق غير افق تماما

20-تمنح الإدارة للموظفين قدرا كافيا من السلطة التي تمكنهم من أداء عملهم بالطريقة المناسبة _____
_____ موافق تمام موافق محايد غير موافق غير موافق
تماما

21-العديد من القوانين واللوائح السارية المفعول أصبحت غير مناسبة للتطورات التي يشهدها ميدان الإدارة _____
موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

22-تتوفر الولاية على هيكل تنظيمي مرن قادر على التفاعل الايجابي مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة _____
_____ موافق محايد موافق موافق
غير موافق تماما

المحور الثالث: دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية

تساهم الوظيفة العامة في تنمية الكفاءات بالاعتماد على الإجراءات التالية:

23-مواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل المناصب الشاغرة _____
_____ موافق تماما

موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً
 24-توظيف الكفاءات المناسبة للتكيف مع الإشكالات المرتبطة بظروف العمل _____ موافق

تماما

موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً
 25-المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية
 موافق محايد غير موافق غير موافق

26-الترقية إلى رتبة أعلى عندما تتوفر المهارات والسمات والدوافع دون استيفاء شرط الإقدمية -
 موافق تماماً موافق مح غير موافق غير موافق تماماً

تماما

27-وضع تنبؤات بالاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية للكفاءات البشرية الملائمة للمناصب الشاغرة
 موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً

28-تسيير الموارد البشرية في الولاية يركز على مفهوم الكفاءة بدلا من مفهوم الوظيفة والمهام
 موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً

4-المحور الرابع: تأثير البيئة التنظيمية على تحقيق التنمية الإدارية

29-بيئة العمل من موظفين ووسائل بالولاية مشجعة ومحفزة على العمل

موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً

30 -عدم الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية يؤثر على المبادرة بالتفكير في التطوير والتغيير الإداري

موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً

31-الموارد البشرية التي تتوفر عليها الولاية ذات كفاءة تسمح لها بتنفيذ القرارات والتعليمات

موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً

32-هناك توازن بين عدد الموارد البشرية المتوفرة في الولاية وحجم العمل المطلوب انجازه

موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً

33-هل توفر الولاية حوافز معنوية ومادية مشجعة على المشاركة في تحقيق التنمية الإدارية؟

موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق تماماً

35- يقلل استعمال التقنيات الحديثة من التكاليف ويحد من استخدام الملفات الورقية التي تتطلب حيزا كبيرا من الجهد والتكلفة _____ بق تماما موافق محايد غير موافق

غير موافق تماما

34- تسعى الولاية إلى توفير الوسائل ولأساليب الحديثة في العمل بما يتماشى مع التغيرات الحالية

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

35- العديد من القوانين واللوائح السارية المفعول أصبحت غير مناسبة للتطورات التي يشهدها ميدان الإدارة

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق تمام

36- يؤثر التغيير في القيادة الإدارية من حين لآخر على عملية الإشراف على الأعمال الإدارية في الولاية

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

37- التحولات الاجتماعية تنعكس على طبيعة الخدمات الإدارية التي تقدمها الولاية

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق تمام

38- القيم الاجتماعية البالية والسائدة في المجتمع تنعكس سلبا على تحقيق التنمية الإدارية

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

الملحق رقم (07) يمثل قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
مراد بن سعيد	أستاذ محاضر	جامعة باتنة 1
ميلود بوعبيد	أستاذ محاضر	جامعة باتنة 1
محمد لطرش	استاذ محاضر	جامعة باتنة 1
العباشي زيتوني	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة
عبد المالك صاولي	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة

الملحق رقم (08) جدول Advisors

Required Sample Size[†]

Population Size	Confidence = 95%				Confidence = 99%			
	Margin of Error				Margin of Error			
	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%
10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	19	20	20	20	19	20	20	20
30	28	29	29	30	29	29	30	30
50	44	47	48	50	47	48	49	50
75	63	69	72	74	67	71	73	75
100	80	89	94	99	87	93	96	99
150	108	126	137	148	122	135	142	149
200	132	160	177	196	154	174	186	198
250	152	190	215	244	182	211	229	246
300	169	217	251	291	207	246	270	295
400	196	265	318	384	250	309	348	391
500	217	306	377	475	285	365	421	485
600	234	340	432	565	315	416	490	579
700	248	370	481	653	341	462	554	672
800	260	396	526	739	363	503	615	763
1,000	278	440	606	906	399	575	727	943
1,200	291	474	674	1067	427	636	827	1119
1,500	306	515	759	1297	460	712	959	1376
2,000	322	563	869	1655	498	808	1141	1785
2,500	333	597	952	1984	524	879	1288	2173
3,500	346	641	1068	2565	558	977	1510	2890
5,000	357	678	1176	3288	586	1066	1734	3842
7,500	365	710	1275	4211	610	1147	1960	5165
10,000	370	727	1332	4899	622	1193	2098	6239
25,000	378	760	1448	6939	646	1285	2399	9972
50,000	381	772	1491	8056	655	1318	2520	12455
75,000	382	776	1506	8514	658	1330	2563	13583
100,000	383	778	1513	8762	659	1336	2585	14227
250,000	384	782	1527	9248	662	1347	2626	15555
500,000	384	783	1532	9423	663	1350	2640	16055
1,000,000	384	783	1534	9512	663	1352	2647	16317
2,500,000	384	784	1536	9567	663	1353	2651	16478
10,000,000	384	784	1536	9594	663	1354	2653	16560
100,000,000	384	784	1537	9603	663	1354	2654	16584
300,000,000	384	784	1537	9603	663	1354	2654	16586

† Copyright, The Research Advisors (2006). All rights reserved.

الملحق رقم (09) الموقع الخاص بحساب الحجم الأمثل للعينة الإحصائية

Calculator.net

FINANCIAL FITNESS & HEALTH

[home](#) / [math](#) / [sample size calculator](#)

Sample Size Calculator

Find Out The Sample Size

This calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints.

Result

Sample size: **256**

This means 256 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within $\pm 5\%$ of the measured/surveyed value.

Confidence Level: ?	<input type="text" value="95%"/>	
Margin of Error: ?	<input type="text" value="5%"/>	
Population Proportion: ?	<input type="text" value="50%"/>	Use 50% if not sure
Population Size: ?	<input type="text" value="761"/>	Leave blank if unlimited population size.
<input type="button" value="Calculate"/>		<input type="button" value="Clear"/>

الملحق رقم (10)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

22 SEPT 2013



N°...29.8.../R.M.

الوزير الأول

Mesdames et Messieurs
les Membres du Gouvernement**Objet :** A/S de la réforme du service public.

La création d'un département ministériel en charge de la réforme du service public, placé auprès du Premier Ministre, marque la volonté du Gouvernement à consacrer une véritable réforme du service public, qui doit être hissé à un niveau appréciable, lui permettant de répondre convenablement aux attentes et préoccupations des citoyens.

Ces attentes et préoccupations sont multiples et urgentes, il est attendu des pouvoirs publics une prise en charge immédiate et permanente, en adoptant une démarche active, moderne et transparente, en bannissant les comportements négatifs et en éliminant les points noirs qui sont à l'origine de la défiance du citoyen vis-à-vis de l'Etat.

Pour cela, le Ministre chargé de la réforme du service public est instruit dès à présent, en relation avec tous les Membres du Gouvernement, d'identifier les carences et points noirs qui caractérisent la prestation de service public et qui constituent l'abcès de fixation et de mettre en œuvre toutes les mesures et actions qui tendront à améliorer qualitativement la prestation du service public dans tous les domaines.

C'est ainsi que l'assouplissement des procédures, l'allègement des dossiers administratifs, l'élimination des comportements bureaucratiques, la diligence et la célérité de traitement des dossiers et des requêtes, le bon accueil, l'écoute attentive et l'amélioration du cadre de vie du citoyen, constituent autant d'axes de travail, complémentaires, nécessaires et urgents, pour une administration au service du citoyen et une prestation de service public disponible et de qualité.

- 138 -

Pour ce faire, Mesdames et Messieurs les Membres du Gouvernement sont invités à l'effet de préparer les entités, établissements, et organismes en charge du service public et placés sous leur tutelle, à s'insérer dans cette dynamique de réforme tant attendue par les citoyens et sur laquelle repose la crédibilité de l'Etat, plus que toute autre action.

Enfin, j'attends de vous une contribution efficace et opérationnelle à chaque fois qu'elle est souhaitée ou sollicitée par le département ministériel en charge de cette mission, dont dépend en grande partie la réussite de l'action du Gouvernement.

Abdelmalek SELLAL



Ampliation à :

- Monsieur le Président de la République (à titre de compte rendu) ;
- Madame et Messieurs les Walis.

الملحق رقم (11)

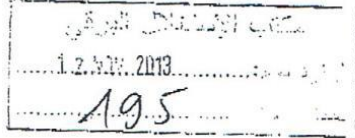
013 12:53 FAX 021713624

SVC P MINISTRE

001/028

VIA ALGER CDN NR 24310 LE 12/11/2013

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



11 نوفمبر 2013

السيدات والسادة أعضاء الحكومة

للتبليغ إلى السيدة والسادة الولاة

الموضوع: ف/ي تطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية.

المرجع: التعليمتين رقم 298 و 321/ و المؤرختين في 22 سبتمبر و 20 أكتوبر 2013.

المرفقات: 1.

تطبيقا للتعليمتين المشار إليهما في المرجع أعلاه، للسيد الوزير الأول، والمتعلقتين بتطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية، يشرفني أن أوضح لكم المسعى والكيفيات العملية المحددة لهذا الغرض وذلك حرصا على ضمان الانسجام والفعالية في هذا المجال.

1- بخصوص التدابير الاستعجالية:

تشكل هذه التدابير المشتركة بين كافة القطاعات، بالنسبة للمواطن، إشارات قوية لإرادة الحكومة لتحديث المرفق العام والتغيير النوعي في كفاءات تنظيمه وسيره.

يجب أن تتمحور هذه التدابير حول عمليات إستراتيجية رئيسية، منها على وجه

الخصوص:

1.1- في مجال تحسين استقبال المواطنين:

1.1.1- تهيئة وتوفير هياكل ملائمة تتوفر على جميع المرافق الضرورية لضمان الاستقبال

الحسن للزوار وراحتهم؛

2.1.1- وضع:

• نظام (التذكرة) يسمح باحترام ترتيب مرور الزوار وتفاذي التجاوزات في هذا

ويتعين على كل الإدارات المعنية بهذا الإجراء إتخاذ التدابير الضرورية لإعداد الشارات وإرسالها لأصحابها قبل 15 ديسمبر 2012 كآخر أجل.

أما بخصوص المسؤولين المحليين الشاغلين لوظائف عليا أو مناصب سامية ونوعية على مستوى (إدارة الولاية، المصالح غير المركزية، والإدارة البلدية) يجب عليهم وضع لوحة تبين اسم ولقب المسؤول ووظيفته وعرضها بصفة دائمة على مكتب المعني بالأمر.

إن إعداد هذه اللوحات يقع بالطبع على عاتق الإدارة التي يمارس بها المسؤول مهامه.

اللوحة تتضمن صفة المسؤول صاحب المكتب.

على العموم، يجب أن يكون بمقدور مستعمل المرفق العمومي التعرف بيسر على أعوان الإدارة المكلفين بمعالجة طلباته، وكذا المسؤولين المكلفين بالإشراف على هذه المصالح.

ويجب أن تكون هذه الألية محل تنفيذ قبل 15 ديسمبر 2012 كآخر أجل.

- إن أعوان شبابيك الحالة المدنية ومصلحة التنظيم العام يجب إختيارهم من بين الأعوان المعروفين بكفاءتهم، إنضباطهم، نزاهتهم وسلامة مساهمهم المهني وتميزهم بحس الاستماع والخدمة.

إن طريقة أداء الخدمة من قبل هؤلاء الأعوان يجب أن تكون محل تقييم ومتابعة مستمرين حتى تسمح بإجراء التعديلات الضرورية.

- يجب القيام بنشاطات تكوينية (قصيرة المدى أو بالمناوبة) لفائدة أعوان الشبابيك ومسؤولي مصالح الحالة المدنية والتنظيم العام، حول الجوانب القانونية والتنظيمية، وكذا حول تقنيات الإتصال، وهذا تكملة لبرامج التكوين التي تعكف الإدارة المركزية على إعدادها وتنفيذها.

ب. الإستقبال والتكفل بشكاوى وطلبات المواطنين:

- يتعين على الولاية، الولاية المنتدبون، رؤساء الدوائر ورؤساء المجالس الشعبية البلدية، وكذا المدراء الولائيين تحري الإستماع للمواطنين، ويجب في هذا الشأن تحديد حجم

ساعي مشترك لجميع هيئات الولاية في يوم من أيام الإستقبال يتم تخصيصه لاستقبال المواطنين والمرتفقين، وإعلام المواطنين به.

- كما يتعين كذلك تكليف إطارات مؤهلة للتكفل ببرمجة عمليات الإستقبال والتكفل بمتابعة شكاوى وتظلمات المواطنين الواردة.

- كل مقابلة يجب أن يتخذ بشأنها إجراء إداري قانوني ويجب أن تحضى بمتابعة حقيقية.

- تحسين ظروف إستقبال المواطنين بالسهر على:
 - تهيئة وتجهيز قاعات الانتظار وفضاءات الاستقبال بصفة لائقة؛
 - إحترام برنامج المقابلات من قبل المسؤولين المعنيين؛
 - تجنب تعويض المعاهد ومسؤولين آخرين حتماً؛
 - منح ذلك ومع تحويل المرؤوسين للقيام بها مهما كانت الأسباب والظروف.
 - منع اللجوء إلى أعوان الوقاية والأمن لتولي مهام الإستقبال والتوجيه.
 - تعيين أعوان إستقبال مؤهلين؛

لقد أنشأ القانون الأساسي لمستخدمي الجماعات المحلية منصب سامي " للمكلف بالإستقبال والتوجيه بالإدارة الإقليمية"، والذي يتعين عليكم إتخاذ التدابير اللازمة لشغله على مستوى الإدارات المحلية، حيث يتولى المكلف بهذا المنصب الإشراف والتنسيق نشاط أعوان الإستقبال، وهو ما يتوافق مع الإحتياجات المسجلة في هذا المجال.

- القيام بتحضير الأعوان الذي سيكلفون بالإستقبال عن طريق برمجة دورات تكوينية ملائمة ويجب تغطيتها من أجل السماح لهم بإكتساب المؤهلات المتصلة بمنصب العمل، ويتعلق الأمر هنا بأعمال يمكن المبادرة بها محليا تكملة لتلك التي سيتم تنفيذها من طرف الإدارة المركزية
- يستفيد أعوان الشبابيك ومندوبو الحالة المدنية بفضل النظام التعويضي الجديد الذي دخل حيز التنفيذ من تعويضات خاصة مرتبطة بمهامهم، وهو ما يجب إستغلاله لتثمين وتحسين مردودية هاتين المهمتين الأساسيتين :-
 - عصرنه وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية؛
 - تحسين مستوى ومؤهلات الأعوان الذي يمارسون مهامهم على مستوى الشبابيك.

أما على المستوى الهيكلي، فتجدر الإشارة إلى أنه تقرر إنشاء بنية توضع لدى الوالي، الوالي المنتدب، رؤساء الدوائر ورؤساء المجالس الشعبية البلدية مكلفة بمتابعة تظلمات وطلبات مستعملي المرافق العمومية والتكفل بها.

كما أن التصرفات غير القانونية المسجلة يجب أن تكون محل إجراءات صارمة ضد المتسببين فيها، وذلك في إطار إحترام القوانين والتنظيمات المعمول بها.

يطلب منكم في هذا الشأن إعداد برنامج للتفتيش خاص بالمحاور المشار إليها سابقاً، يتم تنفيذه على مستوى كل الهيئات التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية من طرف المفتشين العامين للولايات، مدراء التنظيم والشؤون العامة ومدراء الإدارة المحلية، وهذا لأجل دراسة و فحص النقائص المسجلة على مستوى كل هيئة، سواء على مستوى الموارد المادية والبشرية أو على المستوى الوظيفي، التنظيمي والقانوني.

ويتعين دراسة نتائج عمليات التفتيش خلال إجتماعات مجلس الولاية، حيث يجب إتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة لمعالجة النقائص المسجلة والتي بدورها يجب تقييمها بصفة دورية، لاسيما وضعية تنفيذ القرارات المتخذة ودراسة أثارها.

وإبتداء من الآن فصاعداً، يجب إدراج متابعة الجوانب الخاصة بإعادة تأهيل المرافق العمومية بصفة عامة والمرافق العمومية الإدارية على الخصوص ضمن مخطط عمل المجالس الولائية واللجان التقنية للدوائر.

وختاماً، يطلب من كل واحد منكم العمل على تنفيذ التعليمات المبينة أعلاه، والتي ستكون قريباً محل مراقبة من قبل المصالح المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية في إطار برنامج معد لهذا الغرض.

عقب هذه المهام سيتم تقييم مدى ديناميكية والتزام كل مسؤول محلي بتنفيذ مضمون هذا المنشور بكل صرامة وفعالية.

وزير الداخلية والجماعات المحلية

دحو ولد قابلية



نسخة إلى:

السيد الوزير الأول (عرض حال)

الفهارس

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مختلف تعاريف الكفاءة	26
02	نموذج ستيوارت (Stewart)	40
03	هيكلية الحاجات لـ "ماسلو"	47
04	نماذج العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية	68
05	التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية والمنظمة	70
06	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	72
07	الرهانات القانونية والتسييرية لإدارة الكفاءات	78
08	دور التعلم التنظيمي في إكساب المنظمة لكفاءات استراتيجية	82
09	دور التعلم التنظيمي في تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات	83
10	نموذج أساسي لنظرية التوقع	91
11	مدخل لإدارة الموارد البشرية	94
12	الهيكل التنظيمي لولاية باتنة	215
13	أنموذج الدراسة	226
14	التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث الجنس	227
15	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	228
16	التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث المستوى التعليمي	229
17	التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث المستوى الوظيفي	231
18	التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث الخبرة الوظيفية	232
19	العلاقة الخطية بين التنمية الإدارية والإدارة بالكفاءات	254
20	الرسم البياني Normal Q-QPlot لبواقي انحدار إدارة الكفاءات -التنمية الإدارية	254
21	الرسم البياني Normal Q-QPlot للبواقي	255
22	سحابة الانتشار بين دور مختلف القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية	260
23	الرسم البياني Normal Q-QPlot للبواقي لانحدار دور القوانين والتشريعات في تفعيل أساليب التنمية الإدارية	260

265	سحابة الانتشار بين دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية	24
265	الرسم البياني Normal Q-QPlot للبواقي لانحدار دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية.	25
269	سحابة الانتشار بين البيئة التنظيمية وتحقيق التنمية الإدارية	26
271	الرسم البياني Normal Q-QPlot للبواقي لانحدار لتأثير متغيرات البيئة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية	27

ثانيا: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تكنولوجيا المعلومات والتدريب	34
02	الكفاءات السبع الرئيسية في عصر المعلومات	35
03	أهم التحولات الحاصلة في المنظمات من أجل التعلم	37
04	التطورات التي تشهدها الإدارة	56
05	الاختلاف بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	62
06	تطورات وظائف إدارة الموارد البشرية	64
07	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	65
08	الفرق بين إدارة المهام وإدارة المعارف	78
09	مختلف الإشكالات التي يعالجها تسيير الكفاءات	80
10	عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر ابتداء من: سنة 2000 إلى غاية جوان 2017.	195
11	البطاقة الفنية لولاية باتنة	208
12	معامل الاتساق الداخلي Cronbach Alpha	220
13	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	223
14	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	223
15	تعداد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة في الدراسة	225
16	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	227
17	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	228
18	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	229
19	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	231
20	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	232
21	المؤشرات الإحصائية الخاصة بدور إدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية	234
22	المؤشرات الإحصائية الخاصة بتفعيل أساليب التنمية الإدارية	238
23	المؤشرات الإحصائية الخاصة بتحقيق كفاءة الموارد البشرية.	244
24	المؤشرات الإحصائية الخاصة بتأثير البيئة التنظيمية في تحقيق التنمية الإدارية.	247
25	اختبار طبيعية البيانات	253

255	اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية	26
256	نموذج الانحدار بين الإدارة بالكفاءات والتنمية الإدارية	27
257	تحديد نوعية الارتباط	28
257	معامل معادلة الانحدار بين الإدارة بالكفاءات والتنمية الإدارية	29
261	اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية	30
262	نموذج الانحدار بين دور القوانين والتشريعات وتفعيل أساليب التنمية الإدارية	31
262	معامل معادلة الانحدار بين القوانين والتشريعات - وتفعيل أساليب التنمية الإدارية	32
266	اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية	33
367	نموذج الانحدار بين دور القوانين الأساسية للوظيفة العمومية وتحقيق كفاءة الموارد البشرية	34
367	معامل معادلة الانحدار بين القوانين الأساسية للوظيفة العمومية - كفاءة الموارد البشرية	35
270	اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية	36
271	نموذج الانحدار بين البيئة التنظيمية والتنمية الإدارية	37
272	معامل معادلة الانحدار بين البيئة التنظيمية والتنمية الإدارية	38

2	مقدمة
20	الفصل الأول: مدخل تحليلي للإدارة بالكفاءات بين التحولات المفاهيمية والوظيفية
21	مقدمة الفصل الأول
22	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
22	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
26	المطلب الثاني: مستويات ظهور مفهوم الكفاءة
30	المطلب الثالث: أسباب تنامي مفهوم الكفاءات في المنظمة
30	أولا: تحديات العولمة
31	ثانيا: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ومقتضيات الابتكار المستمر
31	ثالثا: التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل
33	المطلب الرابع: علاقة مفهوم الكفاءات ببعض إفرازات العصر الحديث
33	أولا: علاقة مفهوم الكفاءات بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
36	ثانيا: علاقة مفهوم الكفاءات بإدارة المعرفة
39	ثالثا: علاقة مفهوم الكفاءات بالرأس مال الفكري
42	المبحث الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات في الفكر الإداري
42	المطلب الأول: الكفاءات في ظل النظريات الكلاسيكية
42	أولا: نظرية الإدارة العلمية والكفاءات
43	ثانيا: الكفاءة في ظل النظرية الإدارية
44	ثالثا: الكفاءات في النظرية البيروقراطية
45	المطلب الثاني: الكفاءات في مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي
45	أولا: الكفاءات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية
46	ثانيا: الكفاءات في ظل المدخل السلوكي
49	المطلب الثالث: الكفاءات في النظريات الحديثة
49	المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي
53	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- 53.....أولاً: معنى الاستراتيجية.....
- 54.....ثانياً: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
- 56.....المطلب الثاني: التطورات الحالية للإدارة ومعالم التحول في إدارة الموارد البشرية.....
- 56.....أولاً: التطورات الحالية للإدارة.....
- 58.....ثانياً: معالم التحول في إدارة الموارد البشرية الحديثة.....
- 60.....المطلب الثالث: التحولات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.....
- 60.....أولاً: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على دور إدارة الموارد البشرية.....
- 62.....ثانياً: إدارة الموارد البشرية بين دورها التقليدي والدور الاستراتيجي.....
- 63.....ثالثاً: تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار توجهاتها الاستراتيجية.....
- 64.....رابعاً: متطلبات تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.....
- 66.....المطلب الرابع: مكانة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة.....
- 66.....أولاً: نماذج العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.....
- 68.....ثانياً: دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تصميم ونجاح استراتيجية المنظمة.....
- 69.....ثالثاً: تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.....
- 71.....المبحث الرابع: الإدارة بالكفاءات كمنظومة تسييره.....
- 71.....المطلب الأول: الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد للفكر الإداري.....
- 75.....المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الكفاءات.....
- 75.....أولاً: محاولات مبتكرة في تسيير الكفاءات.....
- 76.....ثانياً: خطوات وقائية لتسيير الكفاءات Démarche Préventives.....
- 76.....ثالثاً: مرحلة الإدارة بالكفاءات (1995-2004).....
- 78.....المطلب الثالث: المحفزات الاستراتيجية للاهتمام بتسيير الكفاءات في المنظمة.....
- 81.....المطلب الرابع: الاستراتيجيات المعتمدة في أسلوب الإدارة بالكفاءات.....
- 81.....أولاً: استراتيجية التعلم التنظيمي وإدارة الإبداع.....
- 85.....المطلب الخامس: المحددات التنظيمية المؤثرة في الإدارة بالكفاءات.....
- 85.....أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية ونمط القيادة في نجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات.....
- 87.....ثانياً: نمط القيادة ودوره في نجاح الإدارة بأسلوب الكفاءات.....

88.....	ثالثا: الهيكل التنظيمي الملائم لأسلوب الإدارة بالكفاءات.
89.....	رابعا: تأثير الاتصال الفعال في أسلوب الإدارة بالكفاءات.
90.....	المطلب السادس: المقاربات النظرية للإدارة بالكفاءات.
99.....	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: واقع التنمية الإدارية والإدارة بالكفاءات في الجزائر بين تحديات وآفاق البيئة
100.....	التنظيمية خلال الفترة 1995-2019
101.....	مقدمة الفصل الثاني
102.....	المبحث الأول: علاقة البيئة التنظيمية بالتنمية الإدارية في المنظمات العامة الجزائرية.
102.....	المطلب الأول: خصوصية بيئة الإدارة العامة الجزائرية
105.....	المطلب الثاني: حتميات التنمية في الإدارة العامة الجزائرية
109.....	المطلب الثالث: تأثير البيئة التنظيمية الداخلية.....
110.....	أولا: الهياكل التنظيمية.....
112.....	ثانيا: الثقافة التنظيمية
114.....	ثالثا: موارد المنظمة
115.....	المطلب الرابع: تأثير البيئة التنظيمية الخارجية.....
115.....	أولا: العوامل السياسية.....
116.....	ثانيا: العوامل الاقتصادية.....
117.....	ثالثا: العوامل القانونية.....
118.....	رابعا: العامل التكنولوجي
119.....	المطلب الخامس: فعالية الإدارة العامة وعلاقتها بالبيئة التنظيمية
123.....	المبحث الثاني: أساليب التنمية الإدارية في الجزائر بين التشريع والواقع
123.....	المطلب الأول: أساليب التنمية الإدارية قبل سنة 1995
123.....	أولا: تطوير المنظمات الإدارية
125.....	ثانيا: تطوير الإجراءات والأساليب
126.....	ثالثا: تنمية الموارد البشرية
129.....	المطلب الثاني: تطوير المنظمات الإدارية Organizational Development

- 129.....أولا: إعادة تكييف المرافق العامة والهياكل الإدارية.
- 131.....ثانيا: تحديث وسائل الاتصال وآليات الرقابة لسير المرفق العام.
- 132.....ثالثا: تحيين النصوص القانونية المتعلقة بالمرافق العامة.
- 136.....رابعا: ترشيد المؤسسات العمومية.
- 137..... Methodis and Procedures of Development المطب الثالث: تطوير الإجراءات والأساليب
- 137.....أولا: تبسيط الإجراءات الإدارية.
- 138.....ثانيا: التقليل من عدد الوثائق الإدارية ورقمنة الوثائق التعريفية.
- 139.....ثالثا: دعم الأخلاقيات بالمرفق العام.
- 142..... Human Recourses Development المطب الرابع: تنمية الموارد البشرية
- 145.....المطب الخامس: الهيئات الاستشارية المستحدثة لعصرنة الإدارة العامة.
- 151.....المبحث الثالث: تطبيقات أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمات العامة الجزائرية.
- 151.....المطب الأول: تأثير قانون الوظيفة العامة في تطبيق الإدارة بالكفاءات
- المطب الثاني: التسيير التقديري للموارد البشرية la gestion prévisionnelle des ressources humaines
- 155.....
- 157.....أولا: مدونات الوظائف النموذجية.
- 158.....ثانيا: النظام المرجعي للوظائف النموذجية والكفاءات
- 159.....المطب الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 161.....المطب الرابع: مخطط التكوين
- 168.....المطب الخامس: نقد تسيير الموارد البشرية في المنظمات العامة وفق منهجية الإدارة بالكفاءات ..
- 172.....المبحث الرابع: الإدارة الالكترونية كدعامة أساسية لتحقيق التنمية الإدارية في الجزائر.
- 172.....المطب الأول: قطاع البريد والاتصال.
- 175.....المطب الثاني: قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- 179.....المطب الثالث: قطاع العدالة.
- 179.....أولا: الأنظمة المعلوماتية.
- 180.....ثانيا: الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية.
- 181.....ثالثا: خدمة الشبكات الالكترونية عبر الانترنت.
- 182.....المطب الرابع: قطاع الداخلية والجماعات المحلية.

186.....	المبحث الخامس: تحديات وآفاق تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر
186.....	المطلب الأول: التحديات على مستوى الموارد البشرية
189.....	المطلب الثاني: التحديات على مستوى التشريعات
192.....	المطلب الثالث: ضرورة تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن
194.....	المطلب الرابع: تفعيل استراتيجية الجزائر الالكترونية
197.....	المطلب الخامس: تعزيز اللامركزية لتفعيل الديمقراطية التشاركية وتحقيق التنمية الشاملة
202.....	خلاصة الفصل الثاني
204.....	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج دراسة حالة ولاية باتنة واختبار الفرضيات
205.....	مقدمة الفصل الثالث
206.....	المبحث الأول: التعريف بولاية باتنة: التاريخ والواقع التنظيمي
206.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن ولاية باتنة
206.....	أولا: التسمية
206.....	ثانيا: موقع ولاية باتنة
207.....	ثالثا: تاريخ الولاية:
208.....	المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لولاية باتنة
213.....	المطلب الثالث: تحليل واقع ومؤهلات التسيير بناء على الهيكل التنظيمي
216.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية الخاصة بدراسة الحالة
216.....	المطلب الأول: المناهج المتبعة في الدراسة وأدوات جمع البيانات
216.....	أولا: المناهج
217.....	ثانيا: أدوات جمع البيانات
220.....	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية والطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات
220.....	أولا: أساليب المعالجة الإحصائية
223.....	ثانيا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات
224.....	المطلب الثالث: مجالات وأنموذج الدراسة
224.....	أولا: المجالات
225.....	ثانيا: أنموذج الدراسة

227.....	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان واختبار الفرضيات
227.....	المطلب الأول: تحليل بيانات عينة الدراسة.....
227.....	أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....
228.....	ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....
229.....	ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....
230.....	رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.....
232.....	خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.....
233.....	المطلب الثاني: تحليل وتفسير آراء أفراد عينة الدراسة.....
233.....	أولاً: تحليل وتفسير دور الإدارة بالكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية.....
238.....	ثانياً: تحليل وتفسير آراء أفراد العينة حول تفعيل أساليب التنمية الإدارية.....
	ثالثاً: المحور الثالث: تأثير الأطر القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية في تحقيق كفاءة الموارد البشرية التي تتوفر عليها الجماعات الإقليمية لولاية باتنة.....
243.....	رابعاً: البيئة التنظيمية.....
252.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
252.....	أولاً: اختبار الفرضية الأولى.....
258.....	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية.....
263.....	ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة.....
268.....	رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة.....
273.....	خلاصة الفصل الثالث.....
276.....	الخاتمة.....
282.....	قائمة المصادر والمراجع.....
302.....	الملاحق.....
328.....	أولاً: قائمة الأشكال.....
330.....	ثانياً: قائمة الجداول.....
332.....	ثالثاً: فهرس المحتويات.....