

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية  
- دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غارداية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية: تخصص تنظيمات سياسية وإدارية

تحت اشرف:

د. مصطفى بلعور

إعداد الطالب:

عبد الخالق أولاد الطيب

أعضاء لجنة المناقشة

د. مجدوب عبد المومن ..... رئيسا

د. مصطفى بلعور..... مشرف ومقررا

أ. مسلم بابا عربي..... مناقشا

تاريخ المناقشة: 2014/06/02.

السنة الجامعية : 2013-2014



## مقدمة

تستأثر دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أصبح يكمن في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها، تلك الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء، وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها.

فرضت مجموعة من التطورات مثل العلمية والتكنولوجية السريعة والتغيرات القطاعية والقوانين الحكومية والتغير السريع لأذواق المستهلكين على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء وهذا ضمانا للتكيف المستمر مع التطورات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية.

وإذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار لأن قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها، فالموارد البشرية بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية على غرار الجزائر يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج يجب العناية به والاستثمار فيه كما أن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في مختلف الإدارات والمؤسسات إلى غاية تركه لها، له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الانتاجية للجهاز الحكومي وأنجاح مشاريعه التنموية.

والجزائر بما تشهده من تحولات اقتصادية هامة لاسيما انتقالها من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام والإدارة المحلية بشكل خاص دورا مميذا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء، لأن كفاءة أداء مواردها البشرية العاملة أيا كانت مواقعها التنظيمية وذلك بإعطاء أهمية للوظيفة العامة وتطوير دورها وأساليبها، تعتبر الإدارة المحلية على غرار الولاية التي سأخصها بالدراسة إحدى الأجهزة الادارية للدولة التي تقوم بتخطيط مواردها البشرية و تساهم في تطبيق سياساتها وبرامجها وتسعى إلى تحقيق

التوازن الاجتماعي للدولة من خلال ضمان استقرار المجتمع والتوازن الاقتصادي من خلال زيادة انتاجية الموارد الوطنية من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الاستجابة النوعية للتغيرات السريعة للمحيط من خلال ضمان تحقيق التنمية المحلية كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة للوطن بأكمله.

## أهمية الدراسة:

يکمن حصر الأهمية النسبية لهذه الدراسة، الذي سنركز فيه على التخطيط في الإدارة المحلية بحيث يعتبر موضوع تخطيط الموارد البشرية على مستوى أجهزة الدولة والولاية والإدارة المحلية من المواضيع التي شهدت اهتماما متزايدا في الدول المتقدمة، ورغم ذلك نلاحظ أن هذا المجال من الدراسة يعاني من القصور في الجزائر، ونقل الدراسات الأكاديمية في الجامعة الجزائرية في هذا الموضوع واقتصارها فقط على المهنيين، اتجاه مصطلح القطاع العام، وخاصة وأن لهذه الموارد البشرية دورا كبيرا في بسط الدولة على إقليم الولاية وتنميته تنفيذًا للبرامج الوطنية للتنمية الشاملة، مما يستوجب العناية الكبيرة بتسيير هذه الموارد.

## أسباب اختيار الموضوع: هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية.

**1- الأسباب الذاتية:** الرغبة في معرفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية غار داية والرغبة والميول السياسية واقتصادية.

**2- الأسباب الموضوعية:** - اقتراح الموضوع من طرف الأستاذ المشرف واقتناعي بطرحه، ويندرج ضمن مجال التخصص.  
- القيام بدراسة ميدانية على مستوى الإدارة المحلية لولاية غار داية من خلال التعرف على وضعية الموظفين والمناصب الشاغرة والمشغولة على مستوى المديرية من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

**أهداف الدراسة:** إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة إبراز واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية مركزين على مديرية الإدارة المحلية لولاية غار داية ومخططها السنوي لتسيير الموارد البشرية كنموذج للدراسة من خلال:

- التعرف على الأهداف التي تتبناها المديرية حول تخطيط الموارد البشرية.

- التعرف على واقع الموظفين اتجاه سياسة تسيير الموارد البشرية في المديرية.

## أدبيات الدراسة (الدراسات السابقة):

عرف موضوع تخطيط الموارد البشرية والإدارة المحلية عدة دراسات ومن مختلف الجوانب سواء تعلقت بالجانب الوظيفي وتسييري بالنسبة للموارد البشرية، أو الجانب التنظيمي والهيكل الإداري بالنسبة للإدارة المحلية، وهذه المواضيع نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

1 - علاء آسيا، مولاي صليحة، فعالية الموارد البشرية في الادارة المحلية. (مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات ادارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة، 2013). وانطلاقاً من نتائج هذه الدراسة **قمت بدراستي:**

- المعرفة الجيدة للموارد البشرية وتحديد الاحتياج منها من أجل تطوير التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.  
- إعادة النظر في نظام التخطيط المعمول به في الإدارات.

2 - ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001.

3 - الذيب ابراهيم رمضان، دليل إدارة الموارد البشرية. السعودية: مؤسسة أم القرى، ط2، 2007.

## الإشكالية:

انطلاقاً من تحديد أهمية الموارد البشرية على مستوى كل من البلديات والولايات ولارتباط هذه الأخيرة بعملية التخطيط، يمكن طرح الإشكالية التالية

- كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية وما مدى فعالية العملية على مستوى مديريات الإدارة المحلية ؟

## الفرضيات:

- 1 - تحتاج الإدارة المحلية لعملية تخطيط الموارد البشرية لأن العنصر البشري يعتبر الرأس المالي الحقيقي لأية إدارة.
- 2 - نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد الإدارة المحلية في التحكم في كفاءة العنصر البشري.
- 3 - تقوم الإدارة المحلية بتخطيط الموارد البشرية لضبط المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

## مناهج وأدوات الدراسة:

أ - المنهج الوصفي التحليلي : اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في محاولة للإحاطة بالجوانب النظرية لتخطيط الموارد البشرية والإدارة المحلية خاصة في الفصل الأول والثاني.

ب - الاقتراب القانوني: من خلال تحديد الاجراءات القانونية لعملية تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية وذلك من خلال عرض محتوى القوانين والمراسيم المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر.

ج - منهج دراسة حالة: اعتمدنا هذا المنهج للوقوف على واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية غار داية، وذلك من خلال التعرف على عملية التخطيط عن قرب وشرحها.

كما اعتمدنا المقابلة كوسيلة وأداة لجمع المعلومات.

## تقسيم الدراسة:

جاءت هندسة هذه الدراسة في ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول كل من المفاهيم النظرية للتخطيط وتخطيط الموارد البشرية وأهم مراحل هذه العملية، لتتطرق في الفصل الثاني الاطار المفاهيمي والنظري للإدارة المحلية واطارها التشريعي والتنظيمي من خلال التعرف على المجالس المحلية المنتخبة والمعيّنة والهيئات العليا التي تسيّرها، أما في الفصل الثالث فهي دراسة تطبيقية حيث أردت من خلالها التعمق في معرفة عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وبالتقريب أكثر من مديرية الإدارة المحلية (مصلحة المستخدمين) لولاية غار داية للتعرف عن كثر واقع الموظفين داخل الولاية عن طريق قراءة وتحليل المخطط.

## صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات ونحن بصدد إنجاز هذه المذكرة منها اتساع موضوع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط

### تمهيد

تتكون أية مؤسسة من عناصر بشرية أو مادية بيد أن العنصر البشري يعد الأهم لكي تستطيع المنظمة الإدارية تحقيق أهدافها، وبالتالي يصبح من الضروري على أية منظمة أن تقوم بوظيفة التخطيط باعتبار أن العنصر البشري يعد محورا أساسيا حتى تتمكن من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم تلجأ إلى عملية التخطيط، و تعتبر الموارد البشرية عنصرا مهما من عناصر الانتاج، كما أن المنظمات الإدارية بكل ما توفره من أجهزة ومعدات لن تستطيع تحقيق أهدافها والنهوض بالعملية الانتاجية في غياب العنصر البشري، فللموارد البشرية دور هام في حياة المنظمة والعمل على بقائها واستمرارها، ولم يعد مسمى إدارة شؤون الأفراد مناسباً للتعبير عن المهام والأدوار التي يجب أن تنفذها هذه الإدارة لاسيما مع التطور الذي ساد في الآونة الأخيرة داخل المنظمات والجهات العلمية والبحثية، فبينما تركز إدارة شؤون الأفراد على إدارة النظم والتدابير الخاصة بالعاملين تهتم وترتبط إدارة الموارد البشرية أكثر بالإدارة الاستراتيجية للأفراد في تحقيق أهداف العمل، كما أنها تعبر عن آلية لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين ممارسات وسياسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل داخل المنظمة.

نتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأنواع التخطيط

المبحث الثاني: أهمية ومميزات التخطيط

المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية

## المبحث الأول: مفهوم وأنواع التخطيط

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط

ورد بشأن التخطيط عدة مفاهيم منها:

- عرفه "واتسون" >> مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على الاجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه هذا الهدف.<<<sup>1</sup>
- عرفه كين "نزلون" >> هو اختيار من بين مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل ولكل من أقسامه<<، ويرى المفكر "ريا كليف" يمكن أن يركز التخطيط على خمسة مكونات وهي:<sup>2</sup>

1. الغايات في تحديد الأهداف.

2 - الوسائل: هي اختيارات السياسات: برامج طرق ووسائل.

3 - الموارد: تحديد أنواع و مبالغ الموارد الضرورية وكذلك الاساليب التي تسمح بإنشائها أو تحصيلها.

4 - التطبيق: وهو اتخاذ القرار وكيفية تنظيمها من أجل التسيير الجيد للخطة المقدره.

5 - المراقبة: تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة لتصحيحه.

وبذلك فالتخطيط بالنسبة لأي تنظيم يعني أسلوب يساعد في تحقيق استخدام فعال و أمثل للموارد البشرية والامكانيات أو الموارد المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة مرغوبة.

وقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط وسيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام.

" هو الوظيفة الأولى للإدارة وهي تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - د. عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، (د، ت)، ص 28.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. ديوان مطبوعات الجامعة، 2001، ص 55.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1998، ص 337.



معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على عملية الاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

عرفه "فايول" بأنه >>التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة.<<<sup>1</sup>

من هذا التعريف اتضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة.

" هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية واستخدامها أكفأ استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة".<sup>2</sup>

اتضح من هذا التعريف ان التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم الموارد المالية واستخدامها بأحسن الطرق بوضع خطة شاملة.

ويرى المفكر "جورج تيري" >>هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.<<<sup>3</sup>

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يرتبط بالحقائق وذلك عن طريق الاختيار والانتقاء وكذلك وضع السياسات والإجراءات والخطط اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

عرفها "بيرجرون" >>تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف.<<<sup>4</sup>

هذا التعريف يبين أن التخطيط يمكن من تحديد الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها. من هذه التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط على أنه الوظيفة الأولى الإدارية والتي تعتمد عليها الوظائف فهو التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

1- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف تقنيات. الجزائر: ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1995، ص 19.

2- حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي. الكويت: ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ت)، ص 80.

3- عبد الغفور بونس، تنظيم إدارة الأعمال، ليبيا، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 106.

4. Canda :ed Gestion Morin, P 20. G. Bergeron, la gestion modern

## المطلب الثاني: أنواع التخطيط

يقسم التخطيط إلى ثلاث أنواع هي:<sup>1</sup>

أ- **التخطيط طويل المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات ويشترك فيه كل المدراء حيث يركز كل الميادين في المؤسسة.

كما أنه يحدد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في اطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الادارة العليا وتأثيره.

ب - **التخطيط متوسط المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد الادارة الوسطى، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط والأجل، يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الادارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى.<sup>2</sup>

ج - **التخطيط قصير المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة أقل من سنة حيث، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

وتختص به الادارة الدنيا ويتم فيها تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم.

كما يقسم التخطيط حسب الوظيفة انطلاقا من أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها وهي: الإنتاج، البيع، المالية، التموين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة. الدار الجامعية، 1996، ص 248 - 249.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 172 - 174.

<sup>3</sup> - ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص 254 - 256.

أ - **تخطيط الإنتاج**: يعرف بأنه: القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط.

إذن تخطيط الإنتاج هو عملية تنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ب - **التخطيط المالي**: ويهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد و تكلفة.

ج - **تخطيط البيع**: تقوم المؤسسة بالتخطي للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها، حيث نقوم بدراسة أهم نقاط البيع و أهم المتعاملين الذين يضمون ترويج المنتج بأقل تكلفة.

د - **تخطيط التمويل**: هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجه المؤسسة وذلك في ضوء إمكانياتها.

## المبحث الثاني: أهمية ومميزات التخطيط

### المطلب الأول: أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

- **التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد**: يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

- **التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة**: التخطيط يركز على إنجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فوضعوا الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1997، ص 217.

- **التخطيط يوفر النفقات:** إن عملية التخطيط تتركز أساساً على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفأ الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

- **التخطيط أساس للرقابة:** أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معني هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

- **التخطيط يقلص من المخاطر:** بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.<sup>1</sup>

- **تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة:** فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

- **يساعد على التخلص من الأسباب والمشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة.**

- **يساعد التخطيط في عملية الاتصال:** حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولاً عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.<sup>2</sup>

## المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية

### المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

بعدما تم التطرق إلى تعريف التخطيط بصفة عامة يتم التركيز على التخطيط في إدارة الموارد البشرية والذي يعد من أهم الوظائف الإدارية فيها وقد تعددت التعاريف المقدمة بشأنه ومنها:

- عرفه الدكتور "سليمان الطماوي" بأنه: >>التدبير الذي يرمي إل مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة<<.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، 1998، ص 275.

وكذلك هو: التحديد المدرك للنواحي الأعمال التي تحقق أهداف محددة سلفا.<sup>1</sup>

- عرفه آخرون بأنه: << التنبؤ في تغيرات كمية من أجل غرض إداري. >><sup>2</sup>

- عرفه الدكتور "حسن توفيق" بأنه <> جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها. >><sup>3</sup>

- عرفه الدكتور "ابراهيم درويش" <> نشاط يتعلق بالمستقبل والاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبيقه فيه وذلك طبعاً في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم والوسيلة التي تحققه >>

عرفه الأستاذ "هنري فيول": <> التنبؤ للمستقبل والاستعداد له >> أي يقصد به عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة.

والتخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل نقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها، وهو قائم على بدائل متعددة.<sup>4</sup>

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية ويعرف كذلك بأنه عملية لتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - آسيا علاء، صليحة مولاي، فعالية الموارد البشرية في الإدارة الحلية. (مذكره ليسانس في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات ادارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2013)، ص 15.

<sup>2</sup> - نفس المرجع. ص 16.

<sup>3</sup> علي عزمي و آخرون، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل. ط1، القاهرة: دار الفجر، 2007، ص 16.

<sup>4</sup> أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. البحرين: دار الوفاء لدنيا الطباعة، 2006، ص 18.

<sup>5</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 23.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الادارية الأساسية وتهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع الوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة بين العرض والطلب فالعرض يمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، فيعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كميات الانتاج، والتغيير في تكنولوجيا الانتاج والتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة فأى تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.<sup>2</sup>

نستخلص من جميع التعاريف السابقة أنها تلتقي حول تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة.

كما يجب التوضيح أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد أن تكون في إطار التخطيط الشامل لأهداف وعمليات المؤسسة ككل ويتضح أيضا أن التخطيط يعني التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف مرسومة وهو من يقوم على عنصرين أساسيين أولهما: هو التنبؤ للمستقبل ويعتبر جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولية التي تقوم عليها فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعوا الخطة تحقيقها فب المستقبل، والتخطيط كما يقول "دروكي" >> لا يعني التحكم الذهني في المستقبل لكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها <<.<sup>3</sup>

ولجدية التخطيط ونجاحه يجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي مدروس لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية فيجب أن يكون التخطيط قائما على دراسة جادة أو يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة، إذا كان التنبؤ هو أساس التخطيط ودقته هو سر نجاحه وترشيده، فإنه لا يجب أن يغيب عن الذهن أن التنبؤ يخاطب الأمور الغيبية قطعية، فيما يتوقعه الانسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا محتمل الصدق أو عدمه لذلك يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد ينذر أن الصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ونضعها في الاعتبار وذلك عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على الوجه اليقين، لذلك يكون من الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، فهو لا يقدم سوى أجوبة صحيحة نسبيا

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الاسكندرية: دار الجامعة، 1997، ص 88.

<sup>2</sup> -حسام ابراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. عمان: دار البداية، ط1، 2011، ص 119 - 120.

<sup>3</sup> - علي عزمي و آخرون، مرجع سابق. ص 19.

فعلى واضعي الخطة يستلزم عليهم مراعاة ثلاث أمور الأول وجوب أن يكون تقديراتهم وافترضااتهم دقيقة الى أبعد حد والثاني أن يضعوا في حسابهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات، ولتلك الافتراضات والأمر الثالث هو عنصر المفاجأة مثلا إلغاء أو تعديل قانون ما، وذلك خلال مرحلة بداية تنفيذ الخطة، وثانيهما: الاستعداد للمستقبل لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل وإنما يجب فضلا عن ذلك أن يكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق، أي واقعية وأن تكون هناك فسحة في تنفيذها ويتطلب ذلك أن يكون لدى المؤسسة الوسائل الكافية من الامكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، فالعبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الاهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية

إن المنظمة قد تكون مستقرة و رغم ذلك تتطلب عملية الإحلال العادي للعاملين جانبا من التقدير لأفراد الموارد البشرية الذين يحتاجهم المشروع في المستقبل القريب والبعيد، وفي المنظمة الكبيرة المتحركة بحسب احتياجات السوق تصبح الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أكثر إلحاحا وتعقيدا في نفس الوقت، ويهتم مجالات واسعة منها:

- تقدير آثار ونتائج التغيرات المخططة على حجم وطبيعة القوى العاملة ومن هذه الزاوية في تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء التغيير المقترح في وسائل العمل، أو في طرق الأداء، أو في الأسواق، أو في تكنولوجيا الإنتاج، أو في نظام الرقابة الإدارية، أو في غير ذلك، وإنه من الأمور المنطقية والجوهرية أن يتم تحليل وتقييم مصادر الموارد البشرية المتاحة كنقطة أولية في تخطيط عمليات نمو المنظمة.<sup>2</sup>

- مواجهة احتمالات المستقبل والاستعداد له لأن ما سوف يحدث في المستقبل ينذر أن يكون مؤكدا وتزداد خطورته كلما ازداد النطاق الزمني لتطبيق القرارات أي كلما يعد الوقت الذي سوف تظهر فيه آثار القرار لأن ذلك يؤدي إلى كثرة عدد القرارات البديلة.<sup>3</sup>

- تقدير آثار تغير ظروف العمل على حجم وطبيعة الموارد البشرية بالمنظمة وفي التطبيق العملي فإن هذا النشاط هو بمثابة اكتشاف لمشكلات الموارد البشرية التي قد تصادفها المنظمة في المستقبل.

<sup>1</sup> - آسيا علااد، صليحة مولاي، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> - حسن راجحي، دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية. الجزائر: مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية، 2006، ص 80.

- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وحجاتها للمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير، وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى القدرات البشرية المعنية.

ويعود سبب أهمية وحيوية هذا النشاط بالنسبة للمنظمة، في أنه يساعدها على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف وبالتالي فهو يكتشف لها فيها إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة من اليد العاملة في الفترة التي يجري التخطيط لها، وبالتالي يجعلها مستعدة قبل الوقت كان لتصحيح عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في الموارد البشرية ومنع وصوله إلى حالة عدم إمكانية إدارته والتحكم به، ولا شك أن كلتا الحالتين اللتين يمثلها عدم التوازن وله تكلفة، والنتيجة التي تصل إليها هي أن تخطيط الموارد البشرية الفعال يساعد في تخفيض التكلفة ورفع الإنتاجية.<sup>1</sup>

ومن الأمور التي تبرز مدى أهمية تخطيط الموارد البشرية هو أن إعداد خطة الموارد البشرية عن فترة مقبلة يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها فخطة العمالة الموضوعية عن فترة زمنية مقبلة، تفيد في معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية لدفع الرواتب مستقبلاً، وهما لا شك فيه أن تحديد رقم الرواتب والأجور على ضوء ناتج تخطيط العمالة، قد يضطر المشاة في بعض الأحيان إلى إعادة النظر في تقدير حجم العمالة في حالة وجود اعتمادات مالية غير كافية لمواجهة التزاماتها فأهمية تخطيط الموارد البشرية يساعد في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحدتها الإدارية، كما أن إعداد خطة العمالة يضطر القائمون عليها أن يدرسوا الأعمال الملقاة على عاتق الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال هذا كله قد يتضح أن لدى بعض الوحدات الإدارية ضغط عمل أكثر من باقي الوحدات الأخرى، بينما هناك وحدات لديها فائض في العمالة، وفي هذه الحالة لا تكون المنشأة بحاجة إلى استخدام عمالة في الوحدات التي لديها ضغط إذ يمكن الاستعانة بالوحدات التي لديها فائض في العمالة لمواجهة هذا الضغط،<sup>2</sup> كما تتمثل أهميته في:<sup>3</sup>

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضع الارتباكات الفجائية إلى حد ما على التعرف بمواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل التسريح والنقل والترقية والتدريب.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق. ص 67.

<sup>2</sup>أحمد ماهر، نفس المرجع. ص 65.

<sup>3</sup>- جلول سيبوكر و جمال فنتيز، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة العمومية. (مذكرة تقني سامي، مركز التكوين المهني والتمهين سليمان محمد، عين البيضاء، ورقلة، 2010)، ص 19.



- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- كشف احتياجاتها الفجائية وعلى التعرف على عرض و طلب العمالة.
- تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها.<sup>1</sup>
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (توظيف ، ترقية ، التكوين).
- إدماج التغيرات الداخلية والخارجية وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- تغطية احتياجات المؤسسة التنظيمية من الوظائف، هياكل ... الخ والفردية من تسيير المسار الوظيفي، تنمية المهارات.
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق المنافع للمؤسسة مثل: تخفيف العبء المرتبط بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة.
- يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة الكفاء بين النشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

<sup>1</sup> - إبراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية. السعودية: مؤسسة أم القرى، ط2، 2007، ص 91.

- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية كنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختبار والتدريب والتحفيز.

## المطلب الثالث: مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بثلاثة مراحل هي:

### المرحلة الأولى: المتوافر من القوى العاملة

يستخدم البعض مصطلح تخطيط القوى العاملة تخطيط القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ومن ثم يعرفونه على أنه تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الانتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة محددة مسبقا تستهدف للوصول إلى أفضل النتائج وأقل الجهود والتكاليف، وتخطيط القوى العاملة هو عملية مستقبلية يجب أن تتوافق وتنسجم مع تخطيط الموارد البشرية الأخرى في المنظمة وهذا التخطيط يعتمد أساسا على وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالتخطيط يشترط وجود المنظمة تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى كالتوظيف والتدريب وتنمية القوى العاملة بالمنظمة ولأن تخطيط الموارد البشرية عملية تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

ويكون تحديد المتوافر من القوى العاملة من خلال:<sup>2</sup>

- وصف الوضع الراهن بالنسبة إلى القوى العاملة كل فئة على حدى ( العاملين في المكاتب، الاختصاصيون، الكوادر الادارية في المستوى الإشرافي، والمستوى المتوسط والمستوى العالي، العمال المهرة، العمال العاديون) وذلك في كل وحدة إدارية على حدى، مع تحديد خصائصها وبخاصة:

أ- السن، الجنس والمؤهل العلمي.

ب - الخبرة.

ج - التأهيل الجامعي.

د - مستوى الكفاءة الراهن.

<sup>1</sup> أسامة كامل ومحمد الصبري، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> أسماء بقاري، هجيرة خوخي، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة. ( مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات ادارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2012)، ص 19.

هـ - تطلعات العناصر.

- التنبؤ بعدد العناصر من كل فئة، الذين يسبقون في نفس فئاتهم خلال فترة الخطة الموضوعية.

- تحديد عدد عناصر الذين سيدخلون في نفس الفئة خلال مدة الخطة، سواء بسبب الترقية أو النقل دون حاجة لتدريبهم والذين يمكن أن يدخلوا الفئة ذاتها بعد تدريب خاص.

- التنبؤ بالاستناد للعوامل السابقة، بعدد من العناصر التي يمكن أن يعول على توافرها خلال مدة الخطة.

### المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات. وهي من خلال:<sup>1</sup>

يتم تقدير حجم الاحتياجات من خلال ما يسمى بعبء العمل، وإذا أخذنا في الاعتبار تأثير كل المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتوقع حدوثها على عبء العمل فإنه يتبقى أمامنا مسألة مهمة وهي طبيعة الوظيفة أو العمل المراد تقدير احتياجاته من الموارد البشرية وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من اعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة كما يجب أن تكون.

يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروف منها داخل المنظمة فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم أي التخلي عنهم، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره يهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم من خارج المنظمة.

ويتم تحديد الاحتياجات من خلال:

1- إعداد كشف بالمراكز الوظيفية حاليا من كل فئة، مع ملاحظة أن يكون شاغلوها ممن تتوفر فيهم شروط مطلوبة.

2 - حساب عدد المراكز الوظيفية الاضافية من كل فئة، نتيجة:

أ - تطور الأهداف والمهام، نتيجة الزيادة الكمية.

<sup>1</sup> - أسماء بقاري، هجيرة خوخي، مرجع سابق. ص 20

ب - تطور المنتجات نوعياً، سلفاً كانت أو خدمات.

ج - إعادة التنظيم وإدخال تعديلات أساسية على بنية المنظمة.

د - تبني أساليب وتقنيات وأساليب جديدة كاستخدام تجهيزات متطورة، أو إدخال الحاسبات الالكترونية في أعمال الإدارة.

3 - حساب عدد المراكز الوظيفية التي يمكن إلغاؤها نتيجة:

أ - إدخال تقنيات وأساليب جديدة.

ب - إعادة التنظيم

ج - إعادة النظر في تصميم المراكز الوظيفية، والمهام الملقاة على كل منها.

د - تعديل عدد ساعات العمل.

4 - تحديد إجمالي الزيادة أو النقص من كل فئة، مع متطلبات أشغالها.

5 - تحديد المراكز الوظيفية المطلوبة أشغالها، مع أخذ الامكانيات المالية المتاحة بعين الاعتبار .

**المرحلة الثالثة: التوفيق بين المتوافر وبين الحاجات.** ويتم من خلال:<sup>1</sup>

- تحديد الفرق سواء كان إيجابياً أو سلبياً لكل فئة على حدى.

- إجراء التصحيحات اللازمة، نتيجة حركة الترقيات، أو التنقلات الداخلية الممكنة.

- إعداد برامج عمل سواء لاستقطاب العناصر الجديدة.

---

<sup>1</sup>- كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية. دمشق: دار أصلاص للدراسات والترجمة والنشر، 1992، ص 48.

## الخلاصة والاستنتاجات:

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، ذلك أن الإنسان يعد المورد الحقيقي لأية منظمة، والموارد المادية و الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من مهارات ويمتلك إرادة كبيرة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الانتاجية للمنظمة.

كما تهتم إدارة الموارد البشرية بالعمل على جعل العمال في المنظمة قادرين على تحقيق أهدافها وفي بعض وقت العمل على تحقيق أهدافهم الخاصة المشروعة والوصول بالأفراد إلى الأداء المتميز من خلال حسن الاختيار وتنمية وتطوير قدراتهم وتحفيزهم وإدارة أدائهم واستثمار الموارد البشرية.

لذلك يتطلب من القيادات الإدارية لأي منظمة تخطيطاً ناجحاً مدروساً كخطة عمل مستقبلية وهذا لتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية والتي بدورها تمر على مراحل تساعد هي الأخرى في التمييز والحفاظة على العنصر البشري وتقوده إلى الاستمرارية في عمله والوصول إلى الأهداف، وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في حاجة المنظمة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية، وتغيرت مشاريعها أو استراتيجيتها ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة بما يتطلب، وبالتالي إعادة النظر من طرف المنظمة، ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:

- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمنطقة الشاغرة، وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.

- تزويد المنظمة بالعمل ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.

- ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها.

- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ( التوظيف - التكوين - الترفيه .... الخ).

- إدماج التغيرات الداخلية والخارجية، وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.

## الفصل الثاني: الإدارة المحلية في الجزائر

### تمهيد

تعد الإدارة المحلية فرع من فروع الإدارة العامة وهي مسؤولة عن تنفيذ السياسة العامة للحكومة على المستوى المحلي، وتتوقف قدرتها على تنفيذ السياسات على مجموعة من الضوابط القانونية لهيئات الإدارة المحلية إلى جانب العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تعمل على النجاح هذا النوع من الإدارة وكذا التعرف على أهم الوحدات المحلية على مستوى الدولة الجزائرية.

يتضمن هذا الفصل مجموعة من العناصر الأساسية الممثلة في الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية وأركانها ومقوماتها، والإطار القانوني والتنظيمي على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

المبحث الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المحلية في التشريع الجزائري

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

تقوم الإدارة المحلية على مجموعة من التعريفات و الصور والأركان وهي:

### المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية وأركانها

تعتبر الإدارة المحلية إذن هي تجسيد لمفهوم الإدارة اللامركزية كنظام إداري يقوم على توزيع السلطات والوظائف بين الإدارة المركزية وبين هيئات و وحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة قانونا عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها الشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة.<sup>1</sup>

- عرفها الأستاذ "والين" >> بأنها تحويل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة من المعينين.<<

- و عرفها "بيل باش" >> اللامركزية ال بأنها عبارة عن اعتراف الدولة للأشخاص الإقليمية بسلطة إصدار قرارات إدارية في بعض المجالات.<<<sup>2</sup>

- و قد عرفها "جون شيرك" >> ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة ما إضافة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدير شؤونها تحت رقابة الحكومة المركزية.<<<sup>3</sup>

- و عرفها "عبد الحميد علي نجيب" >> بأنها نظام إداري لامركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية، وإيجاد مجالس منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وإنتاج السلع ذات الصفة المحلية وفق السياسة العامة للدولة.<<

- و عرفها "علي السفلان" >> بأنها نظام إداري يقوم على فكرة اللامركزية الإقليمية إذ يقسم إقليم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدير شؤونها تحت رقابة الحكومة المركزية.<<

<sup>1</sup> . آسيا علاء، صليحة مولاي، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> . علي خطار شنطاوي، الإدارة المحلية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، 2002، ص 97.

<sup>3</sup> . نفس المرجع. ص 98.

وهناك جملة من الخصائص في الإدارة المحلية نلخصها في ما يلي:<sup>1</sup>

1 - مناطق محددة جغرافيا.

2 - وجود الشخصية المعنوية لهذه المناطق لممارسة نشاطاتها المحلية.

3 - وجود هيئات منتخبة تمثل السكان المحليين

4 - الرقابة والإشراف المركزي.

كما تقوم الإدارة المحلية بثلاثة أركان هي:<sup>2</sup>

– الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة: إذا كان يجب أن تشرف الدولة ممثلة في جهازها المركزي على تسيير شؤون الدفاع والقضاء والمرافق الاستراتيجية ذات الطابع الوطني، فإنه من الأفضل والأنسب أن تترك بعض الأعمال كالنقل وتوزيع المياه ونظافة المدينة والصحة والتعليم لتسيير محليا وذلك انطلاقا من فكرة أن أبناء المنطقة هم أعلم بشؤونهم أو شؤون إقليمهم، وتطبيقا لفكرة توزيع الاختصاص هذه تتولوا لأجهزة المركزية القيام بمهام معينة أصطلح على تسميتها بالمهام الوطنية كشؤون الدفاع والأمن و الخارجية و رسم السياسة العامة في المجال التربوي والاقتصادي والتعليم العالي وغيرها تاركة بقية المهام لتسيير وترسم وتدار من قبل الأجهزة المحلية.

– الاعتراف بوجود هيئات محلية أو مصلحة مستقلة:

ويقصد بهذا الركن أن هذه الهيئات المحلية أو المصلحة استقلت عن السلطة المركزية، وهذا الاستقلال يخولها حق اتخاذ القرار وتسيير شؤونها بيدها دون تدخل الجهاز المركزي، ويقضي توافر هذا الركن الاعتراف للوحدة الإدارية المحلية أو المرفقية بالشخصية المعنوية، ويتمثل الاستقلال القانوني للهيئات اللامركزية جوهر الاختلاف بين اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري الذي يبقى مجرد صورة من صور المركزية الإدارية.

<sup>1</sup> - أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة السياسة العامة والإدارة. الجزائر: دار المعارف، ط5، 2006، ص 44.

<sup>2</sup> - عمار بوضيف، الوجيز في القانون الإداري. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص 174.



## - خضوع الأجهزة المستقلة لوصاية السلطة المركزية:

سبق القول أن اللامركزية الإدارية تمثل صورة من صور الإدارة الذاتية إذ أنها تمكن الإدارة المحلية أو الرفق من تسيير شؤونه دون حاجة الرجوع للسلطة المركزية، و إذا كان الشخص المعنوي اللامركزي يتمتع بصلاحيات أصلية يمارسها بعيدا عن السلطة المركزية بحيث تتوزع الوظيفة الإدارية بين الشخص المعنوي العام الأساسي أي الدولة أو الأشخاص العامة القانونية الأخرى كالمجموعات المحلية فإن هذا الاستقلال لا يصل إلى حد الانفصال المطلق و إلى اعدام كل علاقة بين هذه الأشخاص والدولة بل تظل العلاقة قائمة بين الهيئة المستقلة والدولة بموجب نظام يعرف ب (الوصاية الإدارية).  
الوصاية الإدارية: يقصد بها مجموع السلطات التي يقرها القانون لسلطة عليا على أشخاص الهيئات اللامركزية و أعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة.

## المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية وأهدافها:

تقوم الإدارة المحلية على مجموعة من المقومات يمكن تلخيصها فيما يلي:

### - تقسيم إداري لأقاليم الدولة:

يشير هذا المقوم إلى ضرورة وجود تقسيم إداري لإقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي ولا تكون إلا بتوافر وحدة المصلحة لدى سكانها ووحدة الانتماء، يتوقف نوع التقسيم الإداري لإقليم الدولة على هدف الدولة من نظام الإدارة المحلية وعلى الظروف السائدة في إقليم الدولة، وفي هذا الإطار توجد عدة عوامل تكون دائما موضع الاعتبار عند تقسيم إقليم الدولة لأغراض الإدارة المحلية.<sup>1</sup>

### - المجالس المحلية المنتخبة:

من الضروري إدارة شؤون الوحدات المحلية من قبل مجالس منتخبة تمثل الإدارة العامة لمواطني الوحدة، فالمواطنون أدري بمشاكلهم لذلك فهم يعملون على حلها بالأسلوب الذي يرونه مناسباً، فالمجالس المحلية المنتخبة هي هيئات الإدارة المحلية، إن تلك تشكيل المجالس يكون بالانتخاب المباشر، ومن تم فإن الباعث على نشأة نظام الإدارة المحلية هو باعث سياسي وهي الأقرب إلى الأهالي ماديا ومعنويا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد المطلب، التمويل المحلي والتنمية المحلية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 49.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 50.

## – التمويل المحلي الذاتي بالموارد المحلية:

يكون استقلال الوحدات المحلية إداريا باستقلالها المالي وتباعا لاستقلالها بموارد مالية ذاتية تكون لها ذمة مالية منفصلة عن ذمة الدولة وبالتالي تتمتع بحرية تامة في انفاق أموالها، فلا يقتصر دور الاستقلال المالي على دعم الاستقلال الإداري، لكنه يسهم أيضا في دعم مبادئ الإدارة المحلية عن طريق تأكيد المسؤولية المالية لمواطني الوحدات المحلية.

أما بالنسبة للمجتمع المحلي تؤدي المسؤولية المالية إلى تعميق مفهوم الديمقراطية نظرا لارتباط عنصر التكليف بأداء الضريبة بحق التمثيل حتى يكون للممولين رأي في الطريقة التي تصرف بها أموالهم، تجعلهم يشاركون مشاركة إيجابية في انتخاب ممثليهم في المجالس المحلية.<sup>1</sup>

## – رقابة الحكومة المركزية على السلطات المحلية:

تقوم رقابة الحكومة المركزية على الوحدات المحلية على عدد من الأسس من أهمها أن السلطات المحلية تتفاوت في القوة المالية تبعا لما يأتي لكل منها حصيلة الموارد المالية المقررة لها، الأمر الذي يتطلب مراقبة أعمال هذه السلطات بالإضافة إلى أن الجماعات المحلية تتفاوت في أحجامها، طبيعة اقتصادها ومستوى سكنها الاجتماعي والثقافي، أحيانا قد تغالي بعض السلطات المحلية في أسعار الضرائب المحلية للحصول على حصيلة تكفي لمواجهة الحاجات المحلية، مما يستدعي الأمر تدخل الحكومة المركزية بتحديد حد أعلى لأسعار الضرائب المحلية وممارسة رقابة على الأموال تضمن تقارب أسعار الضرائب بين السلطات المحلية المختلفة.<sup>2</sup>

## – المشاركة الشعبية:

تعتبر المشاركة الشعبية أحد المقومات الأساسية لقيام نظام الإدارة المحلية و بدون المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات بالمجالس المحلية في الأعمال الخاصة بالتنمية المحلية تبعد وحدات الإدارة المحلية عن حقيقة ما يحس به المواطنون من مشكلات وحاجات، فالمشاركة الشعبية هي اشتراك المواطنين أفراد وجماعات مع الهيئات الإدارية في تحديد الاحتياجات وأولويات المجتمع وتحديد أفضل الوسائل لتحقيق هذه الحاجيات وتمويل المشروعات واتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات إلى غير ذلك من الأعمال المتعلقة بالتنمية المحلية.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق. ص 51.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 52.

## — توفر العنصر البشري:

يعمل العنصر البشري على انجاح التنمية المحلية والتي تعتبر الهدف النهائي لنظام الإدارة المحلية، فهو الذي يفكر في كيفية استخدام وتدبير التمويل اللازم لإقامة المشروعات وتنفيذها، لذلك يجب أن تتوفر لدى وحدات الإدارة المحلية الموارد البشرية المؤهلة فنيا وإداريا بالإضافة إلى مشاركة المواطنين في جميع عمليات التنمية بتقديم مقترحاتهم من هنا تبرز أهمية وجود العنصر البشري كمقوم هام من مقومات الإدارة المحلية لهذا يجب أن تتأكد سلطة المجالس الشعبية فوق سلطة الأجهزة التنفيذية باستمرار وذلك وهو الوضع الطبيعي الذي ينظم سيادة الشعب وهو الكفيل بأن يظل الشعب دائما هو قائد العمل والضمان الذي يحمي حقوقهم من أن تتجمد في تعقيدات الأجهزة الإدارية أو التنفيذية بفعل الإهمال أو اللامبالاة.<sup>1</sup>

أما عن أهداف الإدارة المحلية فيمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعمل الإدارة المحلية على تطوير التنظيمات الإدارية، خاصة مع تعقد الوظيفة الإدارية وتعددت المرافق العامة.  
- تساهم الإدارة المحلية في تقليص الأعباء الملقاة على عاتق الحكومة المركزية والنهوض بالدولة وتقوية بنائها السياسي و الاقتصادي.

- تعمل الإدارة المحلية على منح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية، وهذا الاستقلال للوحدات المحلية يساهم في تسهيل الإجراءات، وتباعد التعقيدات والروتين والتهاون في صدور القرارات المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية.

- الإدارة المحلية هي توفيق بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية ممثلة الشعب.

- الإدارة المحلية مكان لتثقيف المواطنين المحليين في ممارسة الديمقراطية لاختيار من ينوب عليهم في المجالس المحلية، ومكان الذي تتخرج فيه المؤهلات الإدارية المستقبلية.

- الإدارة المحلية تحقق العدالة في توزيع النفقات العامة والأخذ باللامركزية الإدارية.

وهناك من يقسم أهداف الإدارة المحلية إلى أهداف سياسية، إدارية، اجتماعية على النحو التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق. ص 53.

<sup>2</sup> - عمار بوضياف، مرجع سابق. ص 19.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 21.

## أ - الأهداف السياسية:

- تقوية البنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة وذلك بتقسيم الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي بفضل ما تساهم به الجماعات المحلية للقضاء على تسلط القوى السياسية داخل الدولة.

- الديمقراطية والمشاركة بحيث هي من أهم الأسباب الرئيسية في إدارة الشؤون المحلية هي القاعدة النموذجية لنظام الحكم الديمقراطي في الدولة.

## ب - الأهداف الإدارية:

- خلق روح تنافس بين وحدات الإدارة المحلية ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض كنتيجة لذلك.

- التخلص من البيروقراطية في كل الإدارات، حيث تصبح صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية.

## ج - الأهداف الاجتماعية:

- الإدارة المحلية هي وسيلة لحصول المواطنين على احتياجاتها و إشباع رغباتهم واتساع ميولهم.

- الإدارة المحلية هي أداة ربط بين الإدارة الحكومية والقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجاته و أولويات المجتمع المحلي ووسائل تنميته اقتصاديا واجتماعيا.

- شعور المواطنين بانتمائهم الإقليمي والقومي.

## المبحث الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المحلية في التشريع الجزائري

تتمثل الإدارة اللامركزية في القانون الجزائري في العديد من الهيئات والمؤسسات والوحدات الإدارية اللامركزية الإقليمية مثل الولاية البلدية.

إن الحديث عن الإطار القانوني للإدارة المحلية يفرض بالضرورة دراسة قواعد قانون البلدية والولاية طبقا للتشريع المعمول به أي القانون رقم: 11 - 10 المتعلق بالبلدية و القانون رقم: 12 - 07 المتعلق بالولاية.

### المطلب الأول: تنظيم البلدية

تعتبر البلدية الخلية الأساسية في التنظيم الإداري المحلي و لها اهتمام كبير من قبل الحكومة المركزية من خلال النصوص التشريعية تم تنظيم البلدية عن طريق أول قانون بلدي صدر بموجب الأمر رقم 67 - 24.

**تعريف البلدية:** تعرف البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 11 - 10 المؤرخ في 21 جويلية 2011 المتعلق بقانون البلدية على <<أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالي>><sup>1</sup>.

تتسم البلدية كأى إدارة ذو علاقات اجتماعية معينة تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي، ويمكن تعريفها من الناحية القانونية والسياسية بأنها: تجمع سكاني وفضاء جغرافي محدد إقليميا، وبأنها وحدة إدارية.<sup>2</sup>

كما تعتبر هذه المؤسسة الإدارية من أهم المؤسسات التي يبنى عليها النظام الاجتماعي ككل، فهي من جهة تمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية، ومن جهة ثانية تعبر عنهما وتعكس برأيهما وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على المستوى الإقليمي، ومن جهة ثالثة تمثل تطلعات المجتمع على المستوى المحلي وآماله واحتياجاته.

#### - هيئات البلدية:

قسم قانون البلدية الصادر في 03 جويلية 2011 هيئات البلدية إلى ثلاث هيئات هي المجلس الشعبي البلدي رئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام، وتنص المادة 11 من قانون البلدية 11 - 10 تشكل البلدية الإطار

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11 - 10 المتضمن قانون البلدية، (الجريدة الرسمية، العدد (37)، المؤرخ في جويلية 2011)، ص 7.

<sup>2</sup> L'ahsen serial, L'organization et le fonctionnement de la commune, Algeria : ENAG/Editions,

1998, p 05.

المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على مستوى المحلي والتسيير الجوارى، لذا يجب على المجلس الشعبي البلدي المنتخب أن يتخذ كل التدابير لإعلام المواطن بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ولكي تتم تحقيق الديمقراطية على المستوى المحلي فإن البلدية تقسم وظائفها السياسية على المستوى الإداري لكي تتكون البلدية من هيئات منها منتخبة ومنها معنية.<sup>1</sup>

**1- المجلس الشعبي البلدي:** يعتبر المجلس الشعبي البلدي أهم خلية في التنظيم البلدي نظرا لحساسية وضعه والأعضاء المشكلة له والتي تباشر مهامها عن طريق الاقتراعي العام المباشر والسري وتدوم مدة عضوية المجلس الشعبي البلدي 5 سنوات، إذ قسم المشرع عدد الأعضاء أو النواب في المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني لكل بلدية وفق التصنيف الموالي وطبقا للمادة 79 من القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات رقم 12 - 01 يتشكل المجلس الشعبي من:<sup>2</sup>

– 13 عضو في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة.

– 15 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10.000 و 20.000 نسمة.

– 19 عضو في البلديات التي تتراوح عدد سكانها بين 50.00 و 100.000 نسمة.

– 33 عضو في البلديات يساوي عدد سكانها 100.00 و 200.000 نسمة.

– 43 عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200.000 نسمة.

ففي قانون الانتخابات لسنة 2012 يعمل المشرع على زيادة وتكثيف أعضاء المجلس الشعبي البلدي و رفع من حصة كل مجلس مراعيًا في ذلك التعداد السكاني لكل بلدية، وكذا اتبع المشرع منذ قانون البلدية 1967 مبدأ الانتخاب العام المباشر الحر لأعضاء المجلس الشعبي البلدي وبقي على حاله في قانون 1990، ولكن خصص قانون البلدية رقم 11 - 10 موادًا حول ذلك، فمثلا تنص المادة 31 من قانون الانتخابات لسنة 2012 على أنه ينتخب أعضاء المجلس الشعبي من بين أعضائه لجان دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاص ولاسيما تلك المتعلقة ب: تحديد كيفية تطبيق المادة عن طريق التنظيم وتنظيم انتخابات المجلس الشعبي البلدي بمجرد تواجده الظروف المناسبة.

<sup>1</sup> - المادة 15 من قانون البلدية رقم 10.11، مرجع سابق، 2011، ص 7.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 01. 12، المتضمن قانون الانتخابات، (الجريدة الرسمية، العدد (1) المؤرخ في 01 جانفي 2012)، ص 19.

ولم يستبعد القانون العضوي للانتخابات رقم 12 - 01 طوائف معينة من حق الترشح للانتخابات في المجلس الشعبي البلدي وهذا خلال ممارستهم وظائفهم وبعد التوقف عن العمل لمدة عام كامل بسبب إبعادهم عن استعمال النفوذ للفوز بالانتخابات ومن بين هذه الفئات: رؤساء الدوائر، الكتاب العامون للولايات، الولاية، القضاة، أعضاء المجالس التنفيذية للولايات، موظفو أسلاك الأمن، أعضاء الجيش الوطني الشعبي، الأمناء العامون، مسؤولو المصالح البلدية، محاسبو الأموال البلدية.<sup>1</sup>

**ب - دورات المجلس:** يعقد المجلس الشعبي البلدي العديد من الدورات وهي شكلين:

**1 - دورات عادية:** وهي حسب المادة 16 من قانون البلدية 11 - 10 يجتمع المجلس البلدي في دورة عادية كل شهرين وهي لا تتجاوز مدة كل دورة 5 أيام.

بحيث زاد المشرع من عدد الدورات من دورة كل 3 أشهر إلى دورة كل شهرين أي 6 دورات في السنة، لمعالجة المسائل المحلية في أسرع وقت ممكن، وخلال الدورة الأولى يتولى المجلس دراسة نظامه الداخلي والمصادقة عليه آخذا بعين الاعتبار النظام الداخلي النموذجي.<sup>2</sup>

**2 - دورات غير العادية:** تعقد دورات المجلس غير العادية في مقر البلدية وبصفة دقيقة بحيث تم إدراج اجتماع المجلس بقوة القانون في حالة الكوارث الكبرى ومن الضروري الاستماع إلى المواطنين وفي نفس الوقت القيام بدور المستشار والمراقب للهيئة التنفيذية، أما بالنسبة لأعمال الدورة فهي بالتشاور بين رئيس المجلس الشعبي البلدي وبين الهيئة التنفيذية.<sup>3</sup>

**ج - مداورات المجلس:**

تحرر مداورات المجلس باللغة العربية و تكون بالأغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عند التصويت، وتكون علنية إلا في حالتين:<sup>4</sup>

- فحص المسائل المرتبطة بالأمن والمحافظة على النظام العمومي.

- فحص حالات المنتخبين الانضباطية.

<sup>1</sup> .عمار بوضياف، شرح قانون البلدية. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012، ص 173.

<sup>2</sup> .مولود ديدان، قانون البلدية. الجزائر: دار بلقيس للنشر والتوزيع، 2011، ص 09.

<sup>3</sup> .نفس المرجع. ص 10.

<sup>4</sup> .محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية. عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص 43.

عند التصويت يودع رئيس المجلس الشعبي البلدي المداولات في أجل 8 أيام لدى الوالي مقابل وصل الاستلام، وحسب المادة 60 من نفس القانون لا يمكن لرئيس مجلس الشعبي البلدي أو أي عضو من المجلس الشعبي أن يكون في وضعية تعارض مصالحه مع مصالح البلدية بأسمائهم الشخصية أو أصولهم أو أزواجهم أو فروعهم أو كوكلاء حضور المداولة التي تعالج هذا الموضوع وإلا تعد هذه المداولة باطلة يثبت بقرار معلل من الوالي.

## 2 - رئيس المجلس الشعبي البلدي:

أ - باعتباره ممثلاً للدولة: يقوم رئيس المجلس الشعبي ببعض الصلاحيات في حدود القانون تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي للدولة على المستوى الإقليمي.
- يتمتع رئيس المجلس بصفة ضابط الحالة المدنية ويجوز له أن يفوض إمضاءه إلى المندوبين البلديين وإلى كل موظف بلدي ويبلغ النائب العام بذلك.
- يتولى رئيس المجلس باعتباره ممثل الدولة عملية التصديق على الوثائق ويجوز له تفويض إمضاءه للمندوبين البلديين وهذا من مسؤولية ورعاية النائب العام.
- يتمتع رئيس البلدية بصفة الشرطة القضائية.
- يتولى رئيس المجلس نشر التنظيمات والقوانين واتخاذ كل التدابير التي يهدف إلى تنفيذها في حدود إقليم البلدية.
- في حالة خطر وشيك يأمر رئيس المجلس بتنفيذ كل الاجراءات الأمنية التي تستوجبها الظروف وأوضاعها.
- يتولى رئيس المجلس كل الاحتياطات الضرورية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها حادث أو كارثة.
- في حالة الكوارث الطبيعية أو التكنولوجية التي تمس إقليم البلدية يناط برئيس المجلس تفعيل مخطط الإسعافات لحماية الأشخاص والممتلكات ويخطر الوالي المختص إقليمياً بذلك.
- يتخذ كلاً للإجراءات المتعلقة بالمحافظة على النظام العام والصحة العمومية، وتدعيم الجانب الوقائي وكذا ضمان سلامة الطرقات المتواجدة في إقليم البلدية واتخاذ الاحتياطات الضرورية لمكافحة الأمراض المعدية والوقاية منها.

<sup>1</sup> - المواد من 85 إلى 90 من قانون البلدية رقم 11 - 10، مرجع سابق، ص 15.



## ب - باعتباره ممثل للبلدية:

يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تمثيل البلدية في:<sup>1</sup>

- في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات، وفي الحياة المدنية و الإدارية.

- يتولى رئاسة المجلس وبهذه الصفة هو من يعهد إليه استدعائه وإعداد مشروع جدول أعمال الدورة.

- يعمل رئيس المجلس الشعبي البلدي على تسيير إيرادات البلدية و متابعة تطور مالية البلدية و الحفاظ على الحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية.

- يتخذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية ويتمتع بصفة الأمر بالصرف باسمها ولمصلحتها.

- يتولى إبرام عقود اقتناء الأملاك وعقود بيعها وقبول الهبات والوصايا، وإبرام المناقصات والمزايدات الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها.

### 3 - الأمين العام: نص قانون البلدية رقم 11 - 10 على إدارة ينشطها الأمين العام هذا الاخير يعد المساعد المباشر

لرئيس البلدية، الا أنه يعمل تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ويشترط في الأمين العام أن لا يكون منتميا سياسيا لأي حزب، كما على الولاية ورؤساء الدوائر التعامل المباشر معه، خاصة في حالة اختلاف أعضاء المجلس الشعبي البلدي المنتميين إلى أحزاب مختلفة.<sup>2</sup>

أما بالنسبة لصلاحياته فقد حددتها المادة 125 من القانون رقم 11 - 10 حيث يقوم الأمين العام بتنشيط وتنسيق المصالح الإدارية والتقنية وضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي و مخطط تسيير المستخدمين وإعداد محضر تسليم واستلام في حالة تغير رئيس المجلس.<sup>3</sup>

- كما يمنح القانون الجديد الأمين العام صفة المساعد الأول لضابط الشرطة القضائية التي يتولى رئاستها رئيس المجلس الذي يمكنه ممارسة صلاحية في مجال الشرطة الإدارية.

- وله صلاحية الإشراف على الصفقات العمومية التي تبرمها البلدية رفقة منتخبين اثنين.

<sup>1</sup> - المواد من 77 إلى 83 من قانون البلدية رقم 11 - 10، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> . عمار بوضياف ، شرح قانون البلدية. مرجع سابق، ص 221.

<sup>3</sup> - تنظيم البلدية في القانون الجزائري الاطلاع: 2014/03/19. الرابط: www.elikil.com/vb/showtherd.php.t-49541.

- منح الأمين العام امتيازات وعلاوات.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: تنظيم الولاية

تعتبر الولاية وحدة إدارية لامركزية تتوفر فيها مقومات وأركان اللامركزية الإدارية وأسسها الفنية والسياسية ، فهي تتمتع بخصائص ذاتية ومفهوم خاص بها.

### 1 - تعريف الولاية وانشائها:

عرف المشرع الجزائري الولاية في المادة (01) من قانون الولاية رقم 12 - 07 على أنها >> الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة و تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.<sup>2</sup>

ولها أساس دستوري إذ أن مختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر الولاية في المادة 15 باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية.<sup>3</sup>

يتم انشاء الولاية بواسطة قانون يحدد اسمها ومركزها الإداري والحدود الإدارية لها بموجب مرسوم، فعملية انشاء الولاية سواء بشكل كلي أو جزئي تمر بثلاث مراحل هي:<sup>4</sup>

أ - **مرحلة التقرير:** تمثل هذه المرحلة بداية أو التمهيد لإنشاء الولاية، أي انعقاد النية للسلطات العامة المختصة على إحداث الولاية وذلك بعد اجراءات الدراسات والمناقشات والمداولات اللازمة لاتخاذ قرار إنشاء الولاية.

ب - **مرحلة التحضير:** تنحصر في إعداد الوسائل القانونية والفنية والبشرية والمادية والإدارية اللازمة لمرحلة تنفيذ قرار إنشاء الولاية.

1- [www.elchourroukonline.com/ara.news.50306](http://www.elchourroukonline.com/ara.news.50306). الاطلاع : الوزير الرباط : 2014/04/04

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12 - 07، المتضمن قانون الولاية، (الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 29/02/2012، العدد (12)، المؤرخ في 21 فيفري 2012)، ص 9.

3 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 02 - 03 معدل، المتضمن دستور الجزائر، (الجريدة الرسمية الصادرة 10/04/2002، العدد (4)، المؤرخ في 14 أبريل 2002)، ص 5.

4 - عمار عوابدي، القانون الإداري: النظام الإداري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء 1، 2002، ص 251.

ج - مرحلة التنفيذ: تمثل هذه المرحلة الدخول فعلا في حيز التطبيق وتحويل مرحلة التقرير إلى واقع مطبق، نظرا لأهمية هذه المرحلة وكونها تتميز بصفة الاستمرارية فهي تحتاج إلى الاهتمام بوسائل التنفيذ والرقابة والمتابعة المستمرة حتى يتم تحقيق أهداف الولاية.

### 3 - هيئات الولاية:

تتكون الولاية من هيئات منتخبة هي رئيس المجلس الشعبي الولائي وأخرى معينة تتمثل في الوالي.

#### أ - المجلس الشعبي الولائي:

يعرف المجلس الشعبي الولائي على أنه جهاز مداولة على مستوى الولاية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسييره والسهر على شؤونه ورعاية مصالحه.<sup>1</sup>

يتكون المجلس من مجموعة من المنتخبين يتم اختيارهم وتزكيته من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من المترشحين المقترحين من قبل الأحزاب أو المترشحين الأحرار، فهذا يعكس دور المجلس الشعبي الولائي في تجسيد مبدأ الديمقراطية الإدارية ومبدأ المشاركة الشعبية في الجزائر.<sup>2</sup>

يتراوح عدد أعضائه بين 35 و55 عضو على أن تكون كل هذه دائرة انتخابية ممثلة بعضو على الأقل طبقا للمادة 99 من قانون الانتخابات، حيث ينتخب هذا المجلس هذا المجلس عن طريق الاقتراع العام والتصويت بالأغلبية لمدة 5 سنوات ويجتمع على الأقل ثلاث مرات كل سنة.

من بين اختصاصات المجلس الشعبي الولائي أنه يشمل كافة مجالات الحياة السياسية والإدارية والاقتصادية في الولاية.

#### ب - الوالي:

نصت المادة 110 من قانون 12 - 07 على أن الوالي ممثل الدولة على مستوى الولاية وهو مفوض الحكومة.

وهي الهيئة الثانية والمتمثل في رئيس المجلس الولائي إذا يمكن أن يستدعى المشاركة في اجتماعات مجلس الولاية أي شخص يرى استشارته مفيدة.

<sup>1</sup> - عمار بوضياف، مرجع سابق، 2002، ص 113.

<sup>2</sup> - عمار عوابدي، مرجع سابق، 2002، ص 255.

- يعين الوالي من قبل رئيس الجمهورية وذلك بموجب مرسوم رئاسي وتنتهي مهامه أيضا بمرسوم رئاسي.

— **صلاحيات الوالي:** وهي على نوعين:

أ - باعتباره ممثل للدولة:

- يسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات وعلى احترام رموز الدولة وشعاراتها على اقليم الولاية.<sup>1</sup>

- يتولى تنفيذ القوانين ويشمل هذا القوانين والقوانين العضوية عن السلطة التشريعية وكذا الأوامر وذلك طبقا للقواعد العامة المعمول بها.

- يقوم بإصدار قرارات ولائية.

- الوالي ملزم بأن يرسل إلى كل وزير تقريرا شهريا عن تطور وضع القطاع التابع لسلطة هذا الوزير.

- يلعب الوالي دورا استشاريا في عمل الوزراء في ما يتعلق بتعيين مسئول المصالح الخارجية للدولة.

- إبرام العقود والاتفاقيات باسم الدولة في اقليم ولايته متى كانت طرفا فيها.

- هو الأمر بالصرف ميزانية الدولة.

ب - باعتباره ممثلا للولاية:

**أولا: التنفيذية**

يتولى الوالي باعتباره هيئة تنفيذية تنفيذ القرارات الناتجة عن مداوات المجلس الشعبي الولائي ، ويسهر على نشر المداوات، ويوجه التعليمات لمختلف المصالح بغرض تنفيذ ما تتداول عليه المجلس، ويقدم الوالي عند افتتاح كل دورة عادية تقريرا عن تنفيذ المداوات المتخذة خلال الدورات السابقة كما يطلع المجلس سنويا على نشاط القطاعات غير الممركزة، كما يزود المجلس بكل الوثائق والمعلومات لحسن سير عمله، ويطلع الوالي رئيس المجلس بانتظام خلال الفترات الفاصلة بين الدورات على مدى تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المواد من 110 إلى 114 من القانون رقم 07.12، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> - المواد من 102 إلى 110 من القانون رقم 12 - 07 نفس المرجع أعلاه، ص 19.

## ثانيا: في مجال التمثيل:

يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية في مختلف التظاهرات الرسمية ويؤدي باسم الولاية كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية، ويبلغ المجلس بذلك ويمثل الولاية أمام القضاء، ويعد مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس وهو الأمر بصرفها، كما أنه يسهر على وضع المصالح الولائية ومؤسساتها العمومية وحسن سيرها، ويتولى تنشيط ومراقبة نشاطاتها.

## الخلاصة والاستنتاجات :

1- تجسد الإدارة المحلية نظام اللامركزية وتحديد الإقليمية التي تقوم على التوزيع الجغرافي للسلطة بين الإدارة المركزية والوحدات الإدارية المحلية أي البلدية والولاية.

2 - يقوم نظام اللامركزية الإدارية الإقليمية على ثلاثة أركان أساسية هي وجود مصالح متميزة عن المصالح الوطنية أو قيام مجالس منتخبة ومستقلة مالية و قانونية، وخضوع تلك المجالس لرقابة ووصاية الإدارة المركزية ممثلة في وزارة الداخلية وسلطة الوالي ممثل للدولة على المستوى المحلي.

3 - تقوم الإدارة المحلية في الجزائر على وحدتين أساسيتين هما البلدية وهي مقاطعة إدارية لدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمرافق العمومية، أما الوحدة الثانية فهي الولاية التي هي الجماعة الإقليمية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غار داية

### تمهيد

تقوم اللامركزية الإدارية على توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين السلطة المركزية وسلطات الإدارة المحلية التي تباشر اختصاصها في هذا الشأن تحت رقابة السلطة المركزية وهذا يعني أن الإدارة المحلية تتمتع بنوع من الاستقلالية تحددها القوانين والمراسيم، مثل قانون البلدية رقم 11 - 10 وقانون الولاية رقم 12 - 07 إذن فالمعيار الأساسي للامركزية هو استقلال الهيئات المحلية.

يتمثل أن نشاط الإدارة المحلية في كل الأعمال التي تمارسها تحت سلطة الوالي في الولاية الذي يعتبر بمثابة القائد الإداري لها وحلقة الاتصال بينهما وبين السلطة المركزية فهو مندوب الحكومة، ويبرز دور المجموعات المحلية في التخطيط والتنمية من خلال احتوائها عدة مؤسسات ذات طبيعة إدارية اقتصادية أو تجارية.

إن المتمعن في هيكل وسير الإدارة المحلية في الجزائر يأخذ صورة واضحة عن ما يسعى إليه هذا الجهاز الهام لمواكبة التطورات التي يشهدها المجتمع الجزائري للوصول إلى التقدم والازدهار من خلال فترة التربص أخذنا فكرة واضحة عن الإدارة المحلية في الجزائر وكذا مساهمة هذه الإدارة في التخطيط والتنمية.

باشرت الجزائر عدة اصلاحات منها ما تستهدف النهوض بالإدارة المحلية لتساير المستجدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلاد حيث صدر قانون البلدية رقم 11 - 10، وقانون الولاية رقم 12 - 07 وقد كان الهدف من تلك الاصلاحات هو تعميق لمبادئ اللامركزية الإدارية وتحقيق الديمقراطية.

ولاية غار داية انبثقت عن التنظيم الإقليمي للبلاد طبقا لقانون رقم 84 - 09 المؤرخ في 04 فبراير 1984) وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وهي تتكون من 13 بلدية هي: غار داية، المنيعه، ضاية بن ضحوة، بريان، متليلي، القرارة، العطف، زلفانة، سبب، بنورة، حاسي الفحل، حاسي القارة، المنصورة، ويوجد على مستوى الولاية مجلس الولاية والذي يجمع تحت سلطة الوالي مسؤولي القطاع الخارجي للدولة المكلفين بمختلف قطاعات النشاط في مستوى الولاية كيفما كانت تسميتها حيث ينفذ القرارات الحكومية والمحلية والولائية، وتشمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي على ما يلي: الكتابة العامة، المفتشية العامة، الديوان، رئيس الدائرة.

سنتناول في هذا الفصل نشاطات مديرية الإدارة المحلية لولاية غار داية وهيكلها التنظيمي و مخطط تسيير الموارد البشرية لسنوات 2012 و 2013:

المبحث الأول: التعريف بالمديرية وهيكلها التنظيمي

المبحث الثاني: نشاطات ووظائف المديرية

المبحث الثالث: مخطط تسيير الموارد البشرية للمديرية

## المبحث الأول: التعريف بالمديرية وهيكلها التنظيمي

### المطلب الأول: التعريف بالمديرية

تعد مديرية الإدارة المحلية إحدى الأجهزة الإدارية التنظيمية للولاية وهي إحدى المصالح الخارجية لوزارة الداخلية تمثل صورة من صور عدم التركيز الإداري، كما أنها هيكل يضبط القواعد العامة في الإدارة العامة على المستوى المحلي، يتأسسها مدير يتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي اقترح من وزير الداخلية من مهامه فمثلا: - هو الأمر بالصرف لميزانية الدولة على مستوى اقليم الولاية ويقوم بتنفيذ قرارات السلطة المركزية لإقليم الولاية.

يحدد مهام مديرية الإدارة المحلية المرسوم التنفيذي رقم 94 - 215 المؤرخ في 1994/07/23 وقد عرف تطورا ملحوظا وفقا لتطور الإدارة العامة الجزائرية، وحسب النصوص المنظمة للإدارة المحلية تتمثل مهامها في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام واحترامه كما تقوم بكل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسناديا يمكن المصالح المشتركة في الولاية من السير منتظما.

(وعمقتضى المرسوم التنفيذي 90 - 230 المؤرخ في 1990/07/25 الذي يحدد الأحكام القانونية الأساسية الخاصة بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية)

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية

تدير مديرية الإدارة المحلية عبر كل ولاية مجموعة من المصالح هي:



## 1 - مصلحة الموظفين:

تتكفل هذه المصلحة بمتابعة الحياة المهنية للموظف من التعيين إلى انتهاء علاقتهم بالإدارة المحلية المستخدمة، ويتم التوظيف على أساس المسابقة أو الشهادة وذلك بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه.

## 2 - مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية:

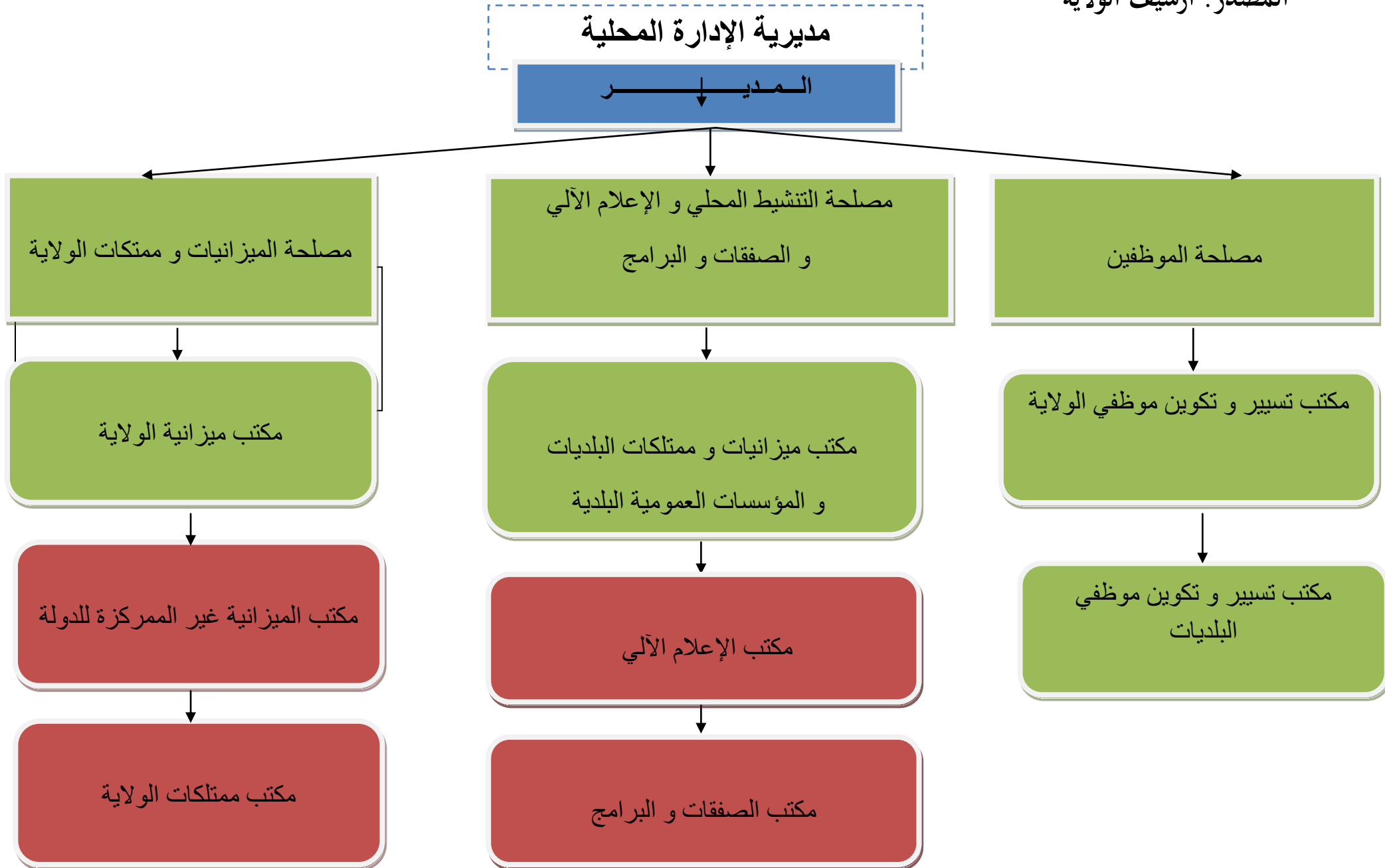
إن الدور الأساسي لهذه المصلحة هو الإشراف على كل ممتلكات الولاية وتسييرها كما تهتم بتسيير ميزانية الولاية والجزء من ميزانية الدولة الخاصة بالولاية.

## 3 - مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الآلي:

كما تسمى أيضا بمصلحة الوصاية لأن عملها يتم مع البلديات مباشرة فيما يخص الرقابة البعيدة والقبليّة لمداولات وقرارات البلدية.

العنوان: مخطط الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

المصدر: أرشيف الولاية





## المبحث الثاني: نشاطات ووظائف المديرية

يحدد التنظيم الداخلي للمديريات في شكل مصالح ومكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية، بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

وحسب الهيكل التنظيمي تنقسم مديرية الإدارة المحلية إلى 3 مصالح و هي: مصلحة الموظفين ومصلحة الميزانية وممتلكات الولاية ومصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي والبرامج والصفقات.

### 1 - مصلحة الموظفين: تحتوي مصلحة الموظفين على مكتبين هما:

أ - مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية: من أهم صلاحياتها:<sup>1</sup>

- تسيير الحياة المهنية لجميع موظفي الولاية، بما في ذلك أصحاب الوظائف العليا والمناصب النوعية ويتجلى ذلك في تنظيم مسابقات التوظيف وتعيين الناجحين وترسيمهم وترقيتهم في الدرجة والرتبة.

- متابعة ملفات انضباط الموظفين واحالتهم أمام لجان التأديب.

- إحالة الموظفين الذين استوفوا الشروط القانونية للتقاعد.

- تحضير اجتماع اللجان المتساوية الأعضاء لجميع الأسلاك الإدارية والتقنية بغرض التثبيت و الترقية في الدرجة والرتبة والعزل.

- تحضير وبرمجة العطل السنوية.

- تكوين الموظفين وتحسين مستواهم بالتنسيق مع المراكز المختصة ومصلحة الميزانيات.

مما سبق نلاحظ أن هذا المكتب يقوم بمراقبة ومتابعة العقود التي تصدرها المصالح لتسيير الموظفين في مختلف البلديات.

ب - مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات: من أهم صلاحياتها:<sup>2</sup>

---

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94 - 215 المتضمن أجهزة الإدارة العامة في الولاية، (الجريدة الرسمية، العدد (48)، المؤرخ في 23 جويلية 1994)، ص 5.

2 - المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 94 - 215، مرجع سابق، ص 6.

- مراقبة ومتابعة تسيير الحياة المهنية لمستخدمي البلديات و ذلك من قرار فتح المسابقة للتوظيف إلى التقاعد.
- مراقبة جميع القرارات المتعلقة بتسيير مستخدمي البلديات شكلا ومضمونا.
- دراسة ملفات الترسيم والترقية لسلك المتصرفين والمهندسين للإدارة (لجنة متساوية الأعضاء).
- دراسة جميع ملفات موظفي البلديات في إطار لجنة الطعن للولاية.
- المشاركة في مسابقات التوظيف (الداخلي والخارجي).
- متابعة التكوين بجميع مراحلها من المؤسسات الخاصة للتكوين.
- التبليغ بجميع النصوص والتعليمات الصادرة من الإدارة المركزية.
- تنظيم لقاءات و أيام دراسية حول تسيير الحياة المهنية للموظفين.
- دراسة الامكانيات المالية للبلدية قصد التكفل وذلك بالتسيير مع مصلحة التشغيل المحلي.

## 2 - مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية: تحتوي هذه المصلحة على ثلاثة مكاتب هي:

### أ - مكتب ميزانية الولاية: أهم صلاحياته:<sup>1</sup>

- إعداد وتحضير ميزانية الولاية بنوعيتها، حيث يتولى المكتب أثناء إعداد الميزانية الأولية تقدير النفقات والايادات للسنة المقبلة قبل 31 أكتوبر وهذا على أساس التوازن، لتعرض بعد ذلك على المجلس الشعبي الولائي للمصادقة عليها وتحويلها إلى الوزارة الوصية للتصديق، ونفس الاجراءات تتخذ أثناء إعداد الميزانية الإضافية التي يتم فيها تسوية كل العمليات وضبطها، أو إدراج عمليات جديدة في إطار الميزانية الأولية.
- تنفيذ الميزانية وذلك عن طريق مراقبة مدى شرعية الفاتورة لتبعث بعد ذلك إلى المراقب المالي ليوجه المكتب بعد ذلك أمرا بالصرف.

- إعداد الحساب الإداري الذي يحتوي على النفقات الفعلية والايادات المحققة فعلا في السنة المالية السابقة.

<sup>1</sup> - المواد 23 و 24 و 25 من المرسوم التنفيذي رقم 94 - 215، مرجع سابق، ص 7.

## ب - مكتب ميزانية الدولة:

يكلف المكتب بتنفيذ ميزانية الدولة على مستوى الولاية في حدود الاعتمادات التي تمنحها وزارة الداخلية إذ تنفق هذه الاعتمادات إضافة إلى المجالات التقليدية من أجور ومرتببات لضحايا الارهاب، ومعاشات ذوي المتوفين.

كما يقوم المكتب باسترداد ما تحصل عليه الموظفين من أجور وعلاوات غير مستحقة، ويمر تنفيذ هذه الميزانية على ثلاثة مراحل: الأمر بالصرف، الرقابة المالية، الدفع.

## ج - مكتب الممتلكات والوسائل العامة: اهم صلاحيته:

متابعة وصيانة الوسائل والممتلكات المختلفة للولاية حيث تسجل في سجل الممتلكات جميع ما للولاية، مع جميع المعلومات الضرورية، بالإضافة إلى تسجيل المشاريع الجديدة التي تم إنجازها في الدفتر ما يحرر طلبات داخلية في حالة رغبته في ترميم بناء معين من ممتلكات الولاية أو اقتناء وسائل معينة بعد التأكد من عدم وجود الوسيلة في مخازن الولاية.

## 3 - مصلحة التنشيط المحلي والاعلام الآلي: تحتوي هذه المصلحة على مكتبين هما:

### أ - مكتب الميزانيات وممتلكات البلدية: أهم

صلاحياته:<sup>1</sup>

يهتم هذا المكتب بالميزانيات السنوية لكل بلدية والتي تترك على النفقات والارادات، وبالتالي فإن هذا المكتب يحاول تصحيح ميزانيات البلديات وقيم بين النفقات والارادات في آخر السنة، إما أن يكون في ديون أو الفائض فيرسلها إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

### ب - مكتب الإعلام الآلي: أهم صلاحيته:

- تحسين وصيانة التطبيقات الموجودة: أجور الموظفين، ملف البرمجة، التحسين الشهري واصدار الوضعيات المتوقعة في التطبيق.

- المخططات القطاعية للتنمية والمخططات البلدية للتنمية: الجانب المالي، إنجاز برنامج الإصدار، الجانب المادي.

<sup>1</sup> - المواد 26 و 27 من المرسوم التنفيذي رقم 94 - 215، مرجع سابق، ص 8

- تسيير الحالة المهنية للمستخدمين: انجاز برنامج التغيير والاصدار، وضع التطبيق في حالة التشغيل.

## المبحث الثالث: مخطط تسيير الموارد البشرية للمديرية

تعتمد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث يتكون هذا المخطط من 13 جدولا في السنة المالية ملخصة لكل عمليات تسيير الموارد البشرية التي تقوم بها مختلف المديريات الولائية، وتعتبر مديرية الإدارة المحلية من بين أهم المديريات الولائية التي تقوم بتخطيط مواردها البشرية وفقا لمخططها السنوي، ويعتبر وسيلة رقابية بيد المصالح المؤهلة لإجراء عمليات الرقابة على نشاط المصالح المختصة بتسيير الموارد البشرية بالولاية، وباطلاعي على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لولاية غار داية فإنه يمكن الوقوف على نقاط أساسية في ما يلي:

### 1 - الموارد البشرية التي يشملها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إن المخطط السنوي يشتمل فقط على تخطيط الموارد البشرية المستخدمة بولاية غار داية على حساب ميزانية الدولة فقط، بمعنى أن الجداول المتضمنة في هذا المخطط يضم في فحواها حالة الموارد البشرية المستخدمة على مستوى الولاية على حساب ميزانية الدولة حسب محتوى كل جدول فقط، دون أن تتضمن هذه الجداول وضعية الموارد البشرية المستخدمة على حساب ميزانية الولاية، مما يوحي بأن المخطط السنوي للموارد البشرية هو مخطط جزئي فقط يعالج جزء فقط من الموارد البشرية وهي تلك المستخدمة على حساب ميزانية الدولة. وبطرحي لهذا على رئيس مكتب مستخدمي الولاية:<sup>1</sup>

يبين لنا أنه فعلا المخطط السنوي يبين فقط تسيير مستخدمي الولاية على حساب ميزانية الدولة دون أن يأخذ في عين الاعتبار المستخدمين على حساب ميزانية الولاية، رغم أن نسبتهم معتبرة حيث قدرت سنة 2013 بمعدل 57 % من إجمالي الموارد البشرية المستخدمة، مبررا ذلك أن المخطط السنوي هو وثيقة رسمية تتعامل بها الولاية مع الوزارة الوصية من جهة، ومصالح الوظيفة العامة ووزارة المالية من جهة أخرى، وأن أغلب الموارد البشرية المستخدمة على حساب ميزانية الدولة تشغل مناصب مالية وفرقتها الدولة تكفلت بكل مصاريفها استنادا لقانون المالية الأساسي والتكميلي. في حين أن الموارد البشرية المستخدمة على حساب ميزانية الولاية تشغل مناصب مالية وفرقتها الولاية وفقا لمداورات المجلس الشعبي الولائي.

<sup>1</sup> - مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي ولاية غارداية بتاريخ: 2014/05/04.

غير أنه وعلى اعتبار أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي تعده الولاية يعالج فقط المستخدمين على حساب ميزانية الدولة، فإن مصالح الوظيفة العمومية والمصالح المركزية المختصة تقوم بمراقبة تسيير الحياة المهنية للموظفين على حساب ميزانية الدولة فقط، دون مراقبة الحياة المهنية للموظفين على حساب ميزانية الولاية، الذين وبالضرورة سوف تسيير حياتهم المهنية من طرف مكتب مستخدمي الولاية بالتنسيق مع المجلس الشعبي الولائي.

وقد بين رئيس مكتب مستخدمي ولاية غار داية أنه لا يوجد فعلياً مخطط يشبه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتم إعداده لمتابعة الحياة المهنية للمستخدمين على حساب ميزانية الولاية، إلا أن وزارة الداخلية تمنح من جهة رخص للتوظيف على حساب ميزانية الولاية في مناصب معينة، ومن جهة أخرى فإن التوظيف على حساب ميزانية الولاية يتم وفق مداولة للمجلس الشعبي الولائي بناء على طلب من الوالي يبين فيه الحاجة الفعلية لهذه المناصب، ويجب إرسال نسخة عن كل مداولة إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، إضافة إلى أن كل عملية توظيف على حساب ميزانية الولاية يجب أن تخضع إلى تأشيرة الهيئة المكلفة بالوظيفة العمومية.<sup>1</sup>

## 2 - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: يتم إعداده في شطرين:

**الشرط الأول:** يتم انشائه بمجرد حصول الولاية على مدونة المناصب المالية من طرف وزارة الداخلية في بداية كل سنة، ويعتبر هذا الجزء هو الجسد للتسيير التوقعي للموارد البشرية، ويضم الجداول من 1 إلى 7، إضافة إلى الجدول رقم 9، فإذا ما قامت مثلاً ولاية غار داية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2013 بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية، فإن هذه الجداول تكون وفق ما يلي:<sup>2</sup>

- جدول رقم 1: متعلق بميكلة الحالة التعدادية لمناصب العمل على حساب ميزانية الدولة في 31 - 12 - 2012.

- جدول رقم 2: يبين التعديلات التي طرأت على هيكل الاستشارية الداخلية (لجان المستخدمين ولجنة الطعن).

- جدول رقم 2 مكرر 3: يبين وضعية الحالات التأديبية.

- جدول رقم 2 مكرر 2: يبين وضعية القضايا المتنازع فيها.

- جدول رقم 3: يبين القرارات الإطار المتعلقة بالامتحانات والمسابقات لسنة 2013.

<sup>1</sup> - مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي ولاية غار داية بتاريخ: 2014/04/06.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق من رقم 1 إلى رقم 12.



- جدول رقم 4: يبين المخطط التقديري للتوظيف بعنوان سنة 2013.

- جدول رقم 4 مكرر: يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الاساسي للتوظيف العمومية.

- جدول رقم 4 مكرر 1: المتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.

- جدول رقم 4 مكرر 3: يتضمن الرزنامة التلخيصية لعمليات التسيير للموارد البشرية بعنوان سنة 2014.

- جدول رقم 6: الجدول التوقعي للإحالة على التقاعد خلال سنة 2013.

- جدول رقم 6 مكرر 1: يبين المستخدمين الحاليين على التقاعد الذين أعيد استدعائهم للعمل.

- جدول رقم 6 مكرر 2: يبين المستخدمين المتوفرة فيهم شروط الإحالة على التقاعد الذين تم ابقائهم قيد النشاط.

- جدول رقم 7: يبين المخطط التوقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

- جدول رقم 9: المتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 20 من القانون الأساسي للتوظيف العمومية.

ويتم إعداد الشطر الأول اعتمادا على ما تتضمنه القائمة الاسمية التعدادية للموظفين إلى غاية 31 - 12 -

2012، وكذا حصيلة الشغل لسنة 2012، هذه الأخيرة التي تعتبر وثيقة تعدها المصلحة عند نهاية كل سنة وبداية سنة جديدة، حيث تبين وضعية التعداد والمناصب الشاغرة التي هي محصلة فرق المناصب المالية والمناصب المالية المشغولة فعلا.

وتتم المصادقة على الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كما هو منصوص عليه في احكام المرسوم التنفيذي 95 - 126 من طرف مديرية الإدارة المحلية بالاشتراك مع مفتشية الوظيفة العامة، وذلك في أجل اقصاه شهر ابتداء من تاريخ ابلاغ مدونة المناصب المالية، حيث تتأكد مفتشية الوظيفة العامة من ايفاء الولاية لكل الشروط القانونية المعمول بها في إعداد الشطر الأول للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ولا يمكن للولاية البدء في تنفيذه إلا بعد مصادقة مفتش الوظيفة العامة على الوثيقة، ومن الناحية القانونية يجب أن يرفق الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المعروض للمصادقة من قبل مفتشية الوظيفة العمومية الوثائق التالية: البيان

التعدادي للمناصب المالية للسنة المعينة، القرار الإطار المتعلق بالامتحانات ومسابقات التوظيف، القرار المتضمن إنشاء لجنة الموظفين ولجنة الطعن، القائمة الاسمية للموظفين إلى غاية 31 - 12 من السنة الماضية.

**الشرط الثاني:** يتم انشائه بعد انتهاء السنة المالية وبداية السنة التالية، ويضم الجداول من 8 إلى 13، فمثلا يتم إعداد الشرط الثاني من المخطط السنوي لسنة 2013 في بداية 2014، ويضم الجداول التالية:<sup>1</sup>

- جدول رقم 8: يبين عملية متابعة حركة المستخدمين المقررة يبين عملية متابعة حركة المستخدمين المقررة إلى غاية 31 - 12 - 2013.

- جدول رقم 9: المتعلق بمحمل الأعوان المتعاقدين إلى غاية 31 - 12 - 2013.

- جدول رقم 10: يضم استمارة مراقبة التوظيف على أساس المسابقات بعنوان سنة 2013.

- جدول رقم 11: وهو عبارة عن استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية وعن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعنوان سنة 2013.

- جدول رقم 12: تضم استمارة عمليات التوظيف عن طريق التكوين بعنوان سنة 2013.

- جدول رقم 13: هو استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة المهنية بعنوان سنة 2013.

ويعتبر الشرط الثاني من المخطط السنوي، ملخص لنشاط تسيير الموارد البشرية بالولاية، وهي وثيقة رقابية أيضا تسمح بالحكم على مدى التزام مصلحة المستخدمين بما ورد في الشرط الأول من المخطط، وبالتالي فهو عملية وصفية فقط لما قامت به مصلحة المستخدمين من عمليات لتنفيذ ما جاء في الشرط الأول من المخطط السنوي، مما يسمح للإدارة المحلية ومفتشية الوظيفة العامة بتقييم نشاط مصلحة المستخدمين خلال السنة، وتتم المصادقة على الشرط الثاني كما هو منصوص عليه في أحكام من طرف مديرية الإدارة المحلية لولاية غار داية بالاشتراك مع مفتشية الوظيفة العمومية للولاية.

### 3 - نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية:

يتضمن مخطط تسيير الموارد البشرية العديد من الوظائف والمهام، لعل أهمها موضوع توظيف الموارد البشرية وقد تم اختياره لأنه أهم ما يتضمنه الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الجداول 3 و4 و5، ويعتبر التوظيف النشاط الأساسي الذي يأخذ من وقت وجهد المصلحة الكثير، حيث تقوم مصالح الولاية بتزويد وزارة الداخلية بكافة المعلومات حول وضعية مستخدميها عند بداية كل سنة مالية قصد تحديد احتياجاتها الفعلية وامتدادها بما عن طريق ارسال يتضمن القائمة الاسمية المفصلة للمخطط وحصيلة الشغل، إضافة الى حصيلة نشاط المصلحة خلال السنة الماضية.

- من الجدول رقم 4 المتضمن المخطط التوقعي للتوظيف نلاحظ:

**الوظائف العليا:** مجموع المناصب المالية في الوظائف العليا: 15 و المناصب المشغولة: 14 والمناصب الشاغرة:

01 أي بنسبة 99%، بمعنى أن الولاية تبحث عن توظيف مندوب الأمن لدى الوالي

**المناصب العليا:** مجموع المناصب المالية 51 بينما المشغولة 31 أما الشاغرة 20.

**الأسلاك والرتب:** مجموع المناصب المالية بالنسبة للرتب الموضوعية في حالة خدمة 63 ومجموع المناصب المشغولة

62 ومجموع المناصب الشاغرة 01، أما فيما يخص الأسلاك المشتركة فهي الأكثر معنية بالتوظيف لما تتوفر من

مناصب مالية حيث يصل مجموعها إلى 317، 284 منها مشغولة و 33 شاغرة، تم توظيف ملحق إدارة على

أساس تكوين داخلي، كما تم توظيف 7 متصرفين 4 منهم إدماج و 2 ملحق إدارة رئيسي 1 منهم إدماج و 5 ملحق

إدارة 3 منهم إدماج و 1 عون إدارة رئيسي و 6 عون إدارة 2 منهم إدماج و 4 مهندس دولة في الإعلام الآلي كلهم

وظفوا بمسابقة على أساس الشهادة بمجموع 25 منصب.

**العمال المهنيون وسائقي السيارات والحجاب:** مجموع المناصب المالية بالنسبة للعمال المهنيون وسائقي السيارات

والحجاب 56 منها 53 مناصب شاغرة و 3 شاغرة.

**الأعوان المتعاقدين:** مجموع المناصب المالية بالنسبة للأعوان المتعاقدين 22 منها 9 مشغولة و 13 شاغرة.

**المجموع العام:** حيث بلغ مجموع الكلي للمناصب المالية بالنسبة للموظفين في الولاية 473 منها 422 مشغولة

و 51 شاغرة.

## الخلاصة والاستنتاجات:

- 1 - تقع مصلحة المستخدمين في قاعدة الهيكل التنظيمي لولاية غار داية، تتبع سلميا مديرية الإدارة المحلية، ويتولى تسيير مستخدمي الولاية مكتب تابع لمصلحة المستخدمين الذي يقوم بكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية حسب التنظيم المعمول به، وتقوم مصلحة المستخدمين بعدة مهام فتتولى تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الولاية ومستخدمي البلديات، إضافة إلى اختصاصات استثنائية أخرى كالقضايا الوطنية، كمتسيير المصلحة من قبل موظفين غير مختصين في تسيير الموارد البشرية، مثل تسيير الجوانب المالية للدولة والولاية.
- 2 - تقوم الولاية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في شطرين، حيث بعد الشطر الأول بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية في بداية السنة، ويعبر الشطر الأول من المخطط عن تقديرات الولاية حول تسيير للموارد البشرية خلال السنة الجارية، أما الشطر الثاني فيعد في بداية السنة اللاحقة ويعبر عن تقييم لتنفيذ الشطر الأول من المخطط، ويبقى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخطط جزئي يعالج فقط الموظفين على حساب ميزانية الولاية.
- 3 - تعتبر عملية المصادقة على الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية بمثابة إشعار بالبدء في تطبيق ما جاء في المخطط خاصة ما يتعلق بالتوظيف والتكوين.
- 4 - يعتبر التوظيف أهم نشاط تقوم به مصلحة المستخدمين بمديريات الإدارة المحلية لمختلف الولايات، وهذا تطبيقا لما تتضمنه جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

## الخاتمة

يعد التخطيط من الوظائف العامة في أية إدارة تتطلب فعالية الأجهزة الإدارية اهتماما بالعديد من الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها، وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيط شاملا وفقا لأسس علمية منتظمة.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية عمل أساسيلنجاح العمل من خلال رسم الخطط العمل ووضع البرامج، ومن الواضح أن هذه العملية تعتبر من الوظائف الإدارية والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى، وتتناول هذه الوظيفة تحديدا ما يجب إنجازه من الأعمال في المستقبل بالكيفية والوقت اللازمين، ولذلك فتخطيط الموارد البشرية تربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق الأهداف.

تولي الإدارات العمومية والإدارة المحلية كجزء منها اهتماما كبيرا بعملية تخطيط الموارد البشرية و بعملية التوظيف والتنبؤ المنظم بالأفراد أو المستخدمين وفقا لقدراتهم وطموحاتهم ومن تم يجب على الإدارات أن تسخر له كافة أساليب العمل المتاحة وبالتالي العمل على انتهاج أساليب التنبؤ بطريقة تسمح بتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الإدارات في نفس الوقت.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التنبؤات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف كما أنها عملية مشتركة بين الإدارات المركزية والإدارات المحلية والفروع التابعة لها أي كلما كانت التقديرات دقيقة وواقعية وتقابلها استجابة لها تسمح بالتسيير الحسن للأعمال الإدارية لأن التخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية الموارد البشرية. يساهم التخطيط السليم للموارد البشرية في تحقيق احتياجات الإدارات من القيادات الإدارية والاشرفية ومن هنا تظهر الفاعلية الجيدة للتسيير الصحيح للإدارة، لكن رغم ذلك تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية في الإدارات المحلية مراعاة ما يلي:

ضرورة وضع برامج تنظيمية تضبط العمل في الإدارات المحلية الولائية.

أهمية التطبيق الدقيق والسليم للقوانين والاجراءات الإدارية على المستخدمين المحليين.

الاسراع في تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194 المؤرخ في 2012/04/25 المنظم للمسابقات والامتحانات المهنية الذي ينص في المادة 2 منه على إعداد المخططات الخماسية.

ضرورة المخطط الشامل لتسيير الموارد البشرية، يغطي كافة مجالات تسيير الموارد البشرية المتوقعة خلال الخمس سنوات المقبلة من جهة، ويشمل كافة الموارد البشرية المستخدمة سواء على حساب ميزانية الدولة أو الولاية من جهة أخرى.

## قائمة المراجع

### 1 - الوثائق الرسمية:

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 08 - 19 المتضمن تعديل الدستور، (الجريدة الرسمية، العدد (63)، المؤرخ في 16 نوفمبر 2008).

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12 - 01 المتضمن قانون الانتخابات، (الجريدة الرسمية، العدد (01)، المؤرخ في 01 جانفي 2012).

3 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12 - 07، المتضمن قانون الولاية، (الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 29/02/2012، العدد (12)، المؤرخ في 21 فيفري 2012).

4 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11 - 10 المتضمن قانون البلدية، (الجريدة الرسمية، العدد (37)، المؤرخ في جويلية 2011).

5 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94 - 215 المتضمن أجهزة الإدارة العامة في الولاية، (الجريدة الرسمية، العدد (48)، المؤرخ في 23 جويلية 1994).

### 2- الكتب:

#### أ - باللغة العربية:

1 - ابراهيم حسام، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. عمان: دار البلدية، ط1، 2011.

2 - الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

3 - الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة. (د،ب): الدار الجامعية، 1996.

4 - الذيب ابراهيم رمضان، دليل إدارة الموارد البشرية. السعودية: مؤسسة أم القرى، ط2، 2007.

5 - بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

6 - بعلي محمد الصغير، قانون الإدارة المحلية. عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.

7 - بوضياف عمار، الوجيز في القانوني الإداري. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط2، 2007.

- 8 - بوضياف عمار، شرح قانون البلدية. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2012.
- 9 - ديدان مولود، قانون البلدية. الجزائر: دار بلقيس للنشر والتوزيع، 2011.
- 10 - حنفي عبد الغفار، قحف عبد السلام، التنظيم وإدارة الأعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1998.
- 11 - حنفي عبد الغفار، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1997.
- 12 - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1997.
- 13 - يونس عبد الغفور، تنظيم إدارة الأعمال. ليبيا: مجموعة النيل العربية، 1999.
- 14 - كامل أسامة والصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية. البحرين: دار الوفاء لندنيا الطباعة، 2006.
- 15 - ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- 16 - ناجي عبد النور، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2006.
- 17 - نور الله كمال، إدارة الموارد البشرية. دمشق: دار أصلاص للدراسات والترجمة والنشر، 1992.
- 18 - عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001.
- 19 - عبد الفتاح محمد سعيد، الصحن محمد فريد، الإدارة العامة. الدار الجامعية: 1996.
- 20 - عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- 21 - عدون ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
- 22 - عوابدي عمار، القانون الإداري: النظام الإداري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء 1، 2002.
- 23 - عزمي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل. القاهرة: دار الفجر، ط1، 2007.
- 24 - عمر حسين، التنمية والتخطيط الاقتصادي. الكويت: ديوان المطبوعات الجامعية، (د ، ت).



- 25 - رشيد أحمد، نظرية الإدارة العامة السياسة العامة و الإدارة. الجزائر: دار المعارف، ط5، 2006.
- 26 - شنتاوي علي خطار، الإدارة المحلية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 2002.
- 27 - شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي. عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2007.
- 28 - غنيم عثمان، التخطيط أسس ومبادئ علمية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، (د، ت).

## 2 - الدراسات غير المنشورة:

- 1 - بقاري أسماء، خوجي هجيرة، تخطيط الموارد البشرية في الادارة المحلية: دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لولاية ورقلة. ( مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات ادارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2012).
- 2 - سيوكر جلول و فنتيز جمال، تخطيط الموارد البشرية في الادارة العمومية. ( مذكرة تقني سامي، مركز التكوين المهني والتمهين سليمان محمد، عين البيضاء، ورقلة، 2010).
- 3 - علاء آسيا، مولاي صليحة، فعالية الموارد البشرية في الادارة الحلية. (مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات ادارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2013).
- 4 - راجي حسن، دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية. الجزائر: مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية، 2006.

## 3 - المواقع الالكترونية:

- 1 - تنظيم البلدية في القانون الجزائري الاطلاع: 2014/03/19. الرابط: [www.elikil.com/vb/showthread.php.t-49541](http://www.elikil.com/vb/showthread.php.t-49541).
- 2 - صلاحيات أوسع للأمين العام وللبلدية والوالي بامتيازات الوزير الرابط : الاطلاع: 2014/04/04. [www.elchourroukonline.com/ara.news.50306](http://www.elchourroukonline.com/ara.news.50306)

1 – Bergeron .G, la gestion modern Canda : ed Gestion  
Morin, 2004.

2 –Serial l’ahsen, L’organization et le fonctionnement de la  
commune. Algeria : ENAG/ Edition, 1998.

## Summary

Today, the studies of humanresources mangement took large an importance between the mangers and the researchers, in particularafterit confirme itssubstantialrole by raising the effectiveness and the efficiency of the enterprisesagainst the challenges and competition in a veryvariedenvirement, where the secrecy of the success of theseenterprises to carry out its objectives is not only in the capacity to employ more effective humanresources and to encourage them to discovertheirpotentialsinnovating.

### الملخص:

اليوم، الدراسات حول إدارة وتخطيط الموارد البشرية أخذت أهمية واسعة بين الإداريين والباحثين، خاصة بعدما أكدت القاعدة الحقيقية بارتفاع الكفاءة والفعالية للمؤسسات ضد التحديات والمنافسة في بيئات متنوعة، من حيث السرية والنجاح لهذه المؤسسات كي تنقل أهدافها، ليس فقط في السعة تستعمل أكثر فعالية للموارد البشرية وتشجيعها لاكتشاف الامكانيات والابتكار.

### الكلمات المفتاحية:

التخطيط، التوظيف، التكوين، الإدارة المحلية، الولاية، البلدية.