

□ تنمية الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمات العمومية

Developing human resources for
quality public services

أ. غنية نزلي

جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي

مخبر السياسات العامة وتحسين الخدمة العمومية

بالجزائر

n_ghinwa@yahoo.fr

د. فايزة جروني*

جامعة الشهيد حمّـة لخضر - الوادي

مخبر السياسات العامة وتحسين الخدمة العمومية

بالجزائر

faizadjerouni17@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/05/27 تاريخ القبول للنشر: 2022/01/29 تاريخ النشر: 2024/01/20

ملخص

إن تنمية العنصر البشري بالإدارات العمومية يعتبر من متطلبات تحسين الخدمة العمومية، وذلك لما لها من دور مهم في تحسين الأداء وسرعة الإنجاز وفعالية التنفيذ. ومن أجل ذلك اهتمت حكومات الدول بمجموعة من المتطلبات التي تؤدي إلى تنمية العنصر البشري من بينها آلية تدريب مقدمي الخدمات بالإدارات العمومية، وكذا الاعتماد على آلية الكفاءة في التوظيف ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بالإضافة إلى نظام الحوافز.

- الكلمات المفتاحية: التنمية - الموارد البشرية - الجودة - الخدمات عمومية -

* المؤلف المراسل.

الإدارات.

Abstract:

Developing the human element in public administrations has been considered one of the requirements for improving public service due to its critical role in improving performance, speed of achievement, and effectiveness of implementation. As a result, governments have focused on a set of requirements that lead to the development of the human element, such as a mechanism for training service providers in public administrations, as well as relying on an efficiency mechanism in recruitment and placing the right person in the right place, in addition to the incentive system.

key words: Development, Human resources, Quality, Public services, Administrations.

مقدمة

في ظل الأوضاع العالمية الحالية التي تتسارع فيها التطورات التكنولوجية، وتنامي فيها العولمة الاقتصادية لتضفي بعدا جديدا لمفهوم الميزة التنافسية بين الدول، كثر الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتنمية قدرتها على الابتكار والإبداع في المجالات التقنية الحديثة، ورفع كفاءتها الإنتاجية، لتعزيز قدرة الإدارة على تقديم خدمات راقية .

ولتقديم الإدارات العمومية خدمات عمومية ذات جودة عالية وراقية تتناسب مع توقعات المواطنين يتطلب من جميع الحكومات العمل بالإدارة الإلكترونية وهو أمر حتمي كآلية من آليات تحقيق جودة الخدمات، إلا أن هذه الآلية لا يمكننا الاعتماد عليها بدون الموارد البشرية التي تعتبر عنصر الابتكار والإبداع في تقديم وأداء الخدمة العمومية .

إذن، فجودة الخدمات تتوقف على القائم على أدائها، فالموظف بدون مهارات ومعرفة يصبح موظف عاجز أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير أو أداء مهامه المتخصصة، ولهذا وجب على الإدارات العمومية لتحقيق جودة خدمات تسير تطلعات

المواطنين وتتماشى أيضا مع أسلوب الإدارة الإلكترونية وكيفية تقديم الخدمات، القيام بتنمية مهارات وكفاءات الموارد البشرية وجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، وهو الأمر الذي نجده في الدول المتطورة عكس الدول النامية في تنمية مواردها البشرية.

إذن، فللعنصر البشري دور مهم في التنمية الإدارية وبالتالي في الخدمات التي تقدمها تلك الإدارات العمومية، وهو الأمر الذي جعلنا نطرح إشكال ورقتنا البحثية هذه حول : ما هي متطلبات تنمية الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمات العمومية ؟ وهذا إشكال يطرح تساؤلات فرعية نطرحها كما يلي:

- ماذا نقصد بالموارد البشرية والجودة والخدمات العمومية كمصطلحات لهذه الدراسة؟
- ما هي أهمية تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية المعاصرة؟
- كيف يمكننا تنمية مقدمي الخدمات بالإدارات العمومية للحصول على فاعلية الأداء بكفاءة ومهارة وبالتالي الحصول على خدمات ذات جودة عالية ؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم تضمين هذه الورقة البحثية المحاور التالية:
- أولا: الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة (تنمية الموارد البشرية- الجودة- الخدمة العمومية) .
- ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية في الإدارة العمومية المعاصرة.
- ثالثا: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمة العمومية .

أولا: الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة (تنمية الموارد البشرية_ الجودة_ الخدمة العمومية)

تعتمد هذه الدراسة على بعض المفاهيم التي من واجبنا إجلاء الغموض عليها وتحديد مفهومها قبل التطرق إلى صلب الموضوع، وتتمثل هذه المصطلحات في :

1/ تنمية الموارد البشرية:

لقد اختلف الكتاب في تحديد مفهوم لمصطلح تنمية الموارد البشرية، حيث عرفها الدكتور أحمد منصور بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خيارات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه"¹.

أما الكاتبان ELVISS STEPHENS و D.AUNN فقد عرفا تنمية الموارد البشرية بتعبير اقتصادي على أنها: "تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية... ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد"².

ولقد عرفها علي السلمي: "أنها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد عمل متناسب مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته"³.

كما عرفت تنمية الموارد البشرية على أنها: "عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها في ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغية رفع كفاءتهم الإنتاجية"⁴.

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين

لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه⁵.

وتعرف أيضا بأنها: " العملية المخططة والتي تهدف إلى تنمية المهارات وتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة"⁶.

أيضا من بين تعريفات مصطلح تنمية الموارد البشرية أنها: "تلك العملية المتكاملة والمخططة والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"⁷.

إذن، فمصطلح تنمية الموارد البشرية يقصد به تأهيل العنصر البشري بالمرفق العام وتحضيره تحضيراً يتناسب مع المهام التي سيؤديها لرفع مستوى كفاءته ومهارته في الأداء وبالتالي تحسين خدمات الإدارات العمومية .

2/ الجودة :

لقد عرفت الجودة قديما بالدقة والإتقان في العمل أو السلعة⁸، أما الكتاب المعاصرين فقد عرفوها على أنها كلما كان هناك تطابق بين الخدمات المقدمة مع توقعات الزبون أو فافت توقعاته كلما كنا أمام الجودة، والعكس صحيح.

فقد عرف كلا من Krajawski و Ritzman الجودة على أنها: " تلبية ما يتوقعه المستفيد أو التفوق عليه"⁹ ، أما فيليب كروسبي (ph.Crosby) فقد عرفها على أنها: " مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم"¹⁰.

وقد عرف دافيد الجودة بأنها: "تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار"¹¹، أما lovecock و wright فقد عرفا جودة الخدمات بأنها: "درجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيد عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم"¹².

ويقصد أيضا بالجودة: "قابلية المنتج على تحقيق مستوى من الإشباع والرضى للفرد في حدود إمكانيات المؤسسة"¹³.

إذن، فالمقصود بمصطلح الجودة هو تقديم منتج متناسب مع توقعات الزبون أو يفوق توقعاته، أما المقصود بجودة الخدمات هو نتائج الأداء الجيد لجميع الوظائف والأنشطة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو الإدارات العمومية، أو هي عبارة عن مطابقة توقعات المستفيد للأداء الحقيقي للخدمة، فكلما تطابقت وتلاءمت أو فاقت التوقعات لما يدركه من أداء كنا أمام خدمة ذات جودة عالية والعكس صحيح، وهذا ما يجب أن تدركه الإدارة في أدائها لتحقيق خدمة ذات جودة عالية.

3/ الخدمة العمومية :

لقد عرف القانون الإداري الفرنسي الخدمة العمومية على أنها: " تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"¹⁴.

كما تعرف الخدمة العمومية أيضا على أنها: " كل نشاط تمارسه الدولة بشكل مباشر من خلال مؤسسات تابعة لها (وطنية أو محلية) أو تحت إشرافها وذلك من أجل تلبية حاجة لها علاقة بالمصلحة العامة"¹⁵.

وتعرف الخدمة العمومية بحسب مدرسة الخدمة أيضا بأنها: رَحِمَهُمُ اللَّهُ رَحِمَهُمُ اللَّهُ كل وظيفة يكون أدائها مضمونا ومضبوطة ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق تنمية الترابط الاجتماعي وهذا لا يتحقق إلا بفضل تدخل الحكام رَحِمَهُمُ اللَّهُ رَحِمَهُمُ اللَّهُ.¹⁶

أما خبراء الإدارة فقد عرف الخدمة العمومية على النحو التالي : " تلك الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها للسواد الأعظم من

الشعب، والالتزام في منهج توفيرها بأن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين¹⁷. إذن، نستطيع القول أن مصطلح الخدمة العمومية يقصد به: "تلك النشاطات والوظائف التي تقدمها الدولة عن طريق المرافق العمومية سواء كانت وطنية أو محلية لكافة المواطنين، وذلك لتحقيق الصالح العام".

ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية في الإدارة العمومية المعاصرة :

إن العنصر البشري له أهمية كبيرة في تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية وبالتالي تميز في الأداء، وهو الأمر الذي أثبتته معظم الباحثين في هذا المجال. وكما هو معروف فإن قواعد بناء الإدارات والمؤسسات في العصر الحالي تحكمها ثلاث مرتكزات أساسية : الموارد المالية، تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، العنصر البشري¹⁸. ومن هذا المنطلق أصبح تطوير قدرات العنصر البشري أمر حتمي على الحكومات لكي تصل إلى الخدمات التي يطمح المواطن في أخذها، لأن الموارد المالية والوسائل المتطورة لا تؤدي بالغرض المطلوب لو لم يكن هناك موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة عاليتين لأداء مهامهم بالوسائل المتطورة طبعاً، والوصول إلى تقديم خدمات إدارية بجودة عالية، وهو الأمر الذي يطمح له المواطن وبالتالي نكون أمام دولة متطورة .

إذن، وبما أن العنصر البشري بالإدارات العمومية له أهمية كبيرة وجب على الحكومات القيام بتنمية قدرات هذا العنصر لكي يتأقلم مع الوسائل التكنولوجية الحديثة، وبالتالي الوصول إلى نوعية خدمات ذات جودة عالية، لأن كفاءة أداء الإدارات ترتبط بكفاءة الموارد البشرية، فكلما نجحت عملية تسيير العنصر البشري نجحت الإدارة في تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس صحيح .

إن الموارد البشرية هي سر التقدم والتفوق في جميع المجالات ولا يمكن للتكنولوجيا مهما تقدمت وتطورت أن تلغي دور العنصر البشري الذي يتميز بالإبداع والابتكار والتفكير، لذا أصبحت عملية تنمية الموارد البشرية حتمية ضرورية على جميع الحكومات لاستعاب

المهارات والخبرات والمعارف المتجددة لمواكبة التطور العلمي والتقني الذي يشهده العالم¹⁹

ولهذا فإن وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية لها من الأهمية بمكان، حيث تحدد إستراتيجية تهدف إلى الارتقاء بمستوى الموارد البشرية ثقافيا واجتماعيا وسياسيا، وإكسابها المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف المناطة بها باحترافية عالية، لتتمكن من المنافسة على المستوى الوطني والدولي²⁰، ويمكننا تعداد أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- إن تنمية الموارد البشرية أحد الوسائل المهمة التي تلجأ إليها الإدارات من أجل رفع كفاءة وفاعلية أداء العناصر البشرية، والتي يتوقف عليها وبدرجة كبيرة مدى نجاح أو فشل الإدارات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستقرار والتوسع والإنتاجية والربحية والميزة التنافسية .
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئات الخارجية على المؤسسات²¹.
- إن أهمية تنمية الموارد البشرية يعني الاستثمار في الرأس المال البشري ليتمكن من خلق الإبداع والابتكار²²، وتوليد الأفكار الجديدة ليساهم في ترقية الخدمة العمومية .
- أيضا تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في الحاجة الفعلية لتدريب الموظفين وأخذهم إلى أماكن عمل متعددة ومختلفة، للحصول على نتائج إيجابية يحققها التدريب المبني على سياسات وقواعد واضحة ومدعوم من قبل الدولة²³.
- تزداد أهمية تنمية الموارد البشرية عندما ترتبط الوظائف المنوطة بهم بالتكنولوجيا الحديثة، حيث أجبرت الإدارات للتوافق مع التطورات العالمية السريعة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على أداء الأعمال التي لها علاقة بالإدارة

الالكترونية 24.

- تسعى الكثير من الإدارات العمومية إلى تطوير أنظمتها وتطوير مواردها البشرية وكذا إطاراتها الإدارية، بحيث تستطيع أن تحقق أهدافها بشكل أفضل عن كثير من النتائج التي يسعى إليها المتنافسين الآخرين من الإدارات الأخرى .
 - تساهم تنمية الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإدارية، وتشجيع بعض الشخصيات للقيام بأمور القيادة الإدارية بشكل فعال 25 .
 - التحكم أكثر فأكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية .
 - رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتفاء والتقدير في نفوس الموظفين، الأمر الذي يزيدهم في الحرص والالتزام والإتقان في أداء العمل .
 - رفع مستوى الثقة في نفس الموظف ومن ثمة الإدارة العامة التي ينتمي إليها 26.
 - تحسين صورة الإدارة العمومية، بعد تدريب موظفيها وتقديم خدمات راقية .
 - تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين الإدارة والموظف .
- مما سبق، يتضح أن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الأساسية الهامة والتي تشغل تفكير مدراء الموارد البشرية على مستوى العالم، فالتطور التكنولوجي، ورقمنة الإدارة العمومية، أثر تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية، وفرضت برامج تدريبية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي على مستوى العالم 27.

ثالثا: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمة العمومية :

لكي نكون أمام إدارة مزودة بموظفين ذو كفاءة ومهارة وقدرة على إنجاز مهامهم، ومن ثمة تقديم خدمات ذات جودة عالية، يتطلب تنمية الموارد البشرية بعدة أساليب وطرق تتنوع وتختلف حسب نوعية وطبيعة الأعمال التي تمارسها الإدارات العمومية، كما يجب أن تقوم الإدارات باستخدام هذه الأساليب بشكل مستمر، ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي :

1) أسلوب التطوير التنظيمي :

ونقصد به كل ما تقوم به إدارة الموارد البشرية لتطوير الموظفين، كحسن اختيارهم أي؛ اختيار الفرد الكفء لتوظيفه، أو اختياره كموظف في تدريبه بمجال تخصصه، ليقوم بوظيفته على أكمل وجه، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد حلول للمشكلات، وكذا تطوير سياسات الحوافز، فكل ذلك يسهم في تطوير الموارد البشرية، ومن ثمة سينعكس بصورة إيجابية على تطوير الإدارة ونجاحها في أداء مهامها²⁸.

(2) التدريب بطرق وأساليب المختلفة :

يقصد بالتدريب: "كل الأنشطة التي تساعد الكوادر الإدارية العاملة في مؤسساتها، عن طريق العلم الذاتي على رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم، وفي كيفية معالجة مواقف العمل الوظيفي وتقديم البدائل المناسبة، والحلول للمشكلات والمعوقات مما يؤدي إلى تحسين الأداء أثناء الخدمة وتنميته"²⁹.

ويعرف التدريب على أنه: "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تطبيقها في العمل"³⁰.

كما يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم، ولهذا فإن التدريب كآلية من آليات تنمية الموارد البشرية يحتل الصدارة في أولويات دول العالم المتطورة والنامية على حد سواء³¹، فكلما زاد التدريب زاد اليقين بالاندفاع إلى الأمام³².

إذن، فالتدريب نشاط منظم ومخطط له، ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أهم عناصر خطط التدريب، فمن خلالها تحدد الخطوط العريضة لعملية التدريب، وتجب عن الأسئلة التالية: ماذا نريد من التدريب ومن من الموظفين يحتاج إلى تدريب، وما هي الموضوعات التي سيتم تدريبهم عليها، وغيرها من الأسئلة التي نجد إجابتها عند الانتهاء من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

فيعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية اللبنة الأولى لعملية التدريب، وهو الطريق السليم لتحديد مهارات ومعارف المتدربين كما ونوعا، ومن ثمة فهو يقيس مستوى المتدرب قبل التدريب وبعده، لذلك كان لزاما أن يكون تحديد الاحتياجات التدريبية أساسيا لنجاح أي خطة تدريبية³³.

وتختلف أنواع الاحتياجات التدريبية باختلاف وجهات نظر الباحثين وهي كما يلي :

- ✓ بحسب الهدف تتعدد إلى احتياجات لتحسين أداء العاملين، واحتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العاملين، وكذا احتياجات تطويرية لزيادة فعالية الإدارة .
- ✓ وبحسب الفترة الزمنية؛ فتختلف إذا كانت عاجلة أو ما إذا كانت قريبة أو بعيدة المدى .

- ✓ أما الاختلاف بحسب أساليب التدريب فتختلف احتياجات التدريب في ما إذا كان التدريب عملي أم نظري .
- ✓ كما تختلف احتياجات التدريب بحسب مكان التدريب في ما إذا كان التدريب داخل الإدارة أم خارجها³⁴ .

إن التدريب لا يكون عشوائيا بل خاضع لمعايير ومقاييس انتقاء سواء للمدربين أو المتدربين، فالمدرّب يجب أن يستعين بمجموعة من المصادر أي؛ أنه يجمع كافة البيانات الصحيحة التي تعينه في التوصل إلى الاحتياجات التدريبية الفعالة في الموقف الذي يدرسه، والمعايير التي تتحكم في كيفية انتقاء المدربين والمتدربين، نوضحها على النحو التالي³⁵ :

- اختيار المدرّب والمتدرب اختيارا مدروسا ودقيقا، وذلك وفقا لجدارة وكفاءة كليهما .
- اختيار الموقع التدريبي ووضع خطة للتدريب المحلي والتدريب الخارجي .
- اختيار البرنامج التدريبي البسيط والمقيد في آن واحد .
- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين .
- وضع خطة في مجال التكلفة .

كما يعتمد التدريب في إعداد وتأهيل الموظفين إلى طريقتين أساسيتين هما:

1. التدريب على رأس العمل :

ونقصد به تدريب الموظف المنتدب أثناء مزاولته لعمله الرسمي، وهو تدريب غير رسمي، إذ يقوم الموظف الأكثر خبرة أو الرئيس المباشر للموظف المنتدب بالإشراف على عملية التدريب، ويجب مراعاة عدة اعتبارات لتطبيق هذا النوع من التدريب نذكرها كما يلي³⁶:

- وصف وبيان أهداف التدريب على رأس العمل وتحديد دور الإدارة في كل خطواتها .
- التحديد الدقيق للأفراد المسؤولين عن التدريب على رأس العمل سواء كانوا الأكثر خبرة أم الرئيس المباشر للموظف المنتدب .
- إجراء مراجعة لتطبيق التدريب على رأس العمل (البرامج _ المحتويات _ أنواع الوظائف _ العلاقة بين البرامج _ التكاليف) ومقارنتها مع الإدارات الأخرى التي تقوم بأداء نفس المهام .
- تحديد دور المديرين والزملاء في بناء أسس التدريب على رأس العمل .
- صياغة الوحدات التدريبية على شكل خطة، وبيان قائمة الأنشطة، ودليل تدريب الموظفين على رأس العمل .
- تقييم مستويات الموظفين وتحديد مهاراتهم الأساسية قبل تطبيق التدريب على رأس العمل .

2. التدريب خارج العمل :

نقصد به التدريب الذي يعقد خارج مكان عمل الموظف، ويتم في مراكز التدريب في الإدارة العامة أو خارجها مثل الجامعات أو المعاهد أو المراكز التدريبية المتخصصة، والتدريب هنا يأخذ صفة الرسمية، حيث يعفى الموظف المنتدب من العمل خلال فترة

التدريب، وتدفع الإدارة تكاليفهم الدراسية، كما يتيح هذا الأسلوب الفرصة للموظف المتدرب مقابلة العديد من الموظفين في إدارات أخرى³⁷.

ومن الأمثلة عن ذلك منح الأساتذة الجامعيين تربص قصير أو طويل المدى، أو ما قامت به وزارة التعليم العالي في الجزائر سنة 2016، إذ حثت على إلزامية تدريب الأستاذ حديث التوظيف ما يقارب سنة إلى غاية تثبيته، تحت تسمية المرافقة البيداغوجية وفقا للقرار 932 المؤرخ في: 2016/07/28 المحدد لكيفيات تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف.

إن الدولة الجزائرية كغيرها من الدول التي اعتمدت أسلوب التكوين والتدريب لموظفيها بداية من القانون الأساسي للوظيفة العمومي 1966³⁸، حيث تطرق إلى عملية التكوين من خلال مادتين فقط (المادتين : 22 - 23)، ويرجع ذلك لقلة التأطير والمستوى التعليمي والمهني للموظفين، لأنها مرحلة ما بعد الاستقلال والتي تفتقر للعدد للموظفين المؤطرين لعملية التكوين واعتمدت هذه المرحلة على سد فراغ المستوطنين بموظفين جزائريين³⁹.

أما القانون الأساسي العام للعامل رقم 78/12⁴⁰، فلقد خصص لعملية التكوين 09 مواد وتطبق على مختلف الهيئات المستخدمة مهما كانت طبيعتها القانونية، وهو عملية ملزمة وذات فائدة وطنية تفرض على الموظف والإدارة والدولة، كما أنه وسيلة لتنمية الموارد البشرية⁴¹.

وفيما يخص المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية⁴²، فقد خصص للتكوين مادة واحدة فقط من 150 مادة، وهي المادة 52 والتي نصت على أن التكوين يحسن من أداء الخدمة العمومية ويضمن الترقية الداخلية للموظفين⁴³.

أما القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06⁴⁴، فقد وضح بأن التكوين حق للموظف، وقرنه بالحق في الترقية من رتبة إلى أخرى وتحسين المستوى، وذلك في المادة 38

منه، أي أن الإدارة المستخدمة ملزمة بضمان التكوين الدوري لموظفيها سواء كان على مستوى الإدارة أو على مستوى مراكز التكوين، ولا يوجد أي نوع من أنواع إلزام الموظف بالتكوين⁴⁵.

فالدولة الجزائرية بذلت جهدا كبيرا في جعل التكوين عملية إجبارية بعد التعيين في المنصب أو من أجل الترقيّة من منصب إلى آخر، إلا أن هذا التكوين يشمل بعض المناصب أو بعض الأسلاك فقط وهو ما يتعارض مع تطوير المورد البشري ككل للإدارة العمومية، فلا يجوز استثناء بعض الأسلاك عن التكوين، وذلك نظرا لأهميته في عملية تنمية الموارد البشرية، إذ يعود بالفائدة على الموظفين المتدربين وعلى الإدارة في حد ذاتها، وهو ما سنشير إليه في النقاط التالية⁴⁶:

- أهمية التدريب بالنسبة للمتدربين :
 - ✓ يساعد في تحسين فهمهم للإدارة وتوضيح أدوارهم فيها .
 - ✓ يساعد في حل مشاكلهم في العمل .
 - ✓ يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى المتدربين .
 - ✓ يقلل لديهم التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة .
 - ✓ يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية للموظفين المتدربين .
- أهمية التدريب بالنسبة للإدارة :
 - ✓ يحقق زيادة في جودة أداء الخدمات، حيث أن اكتساب الموظفين للمهارات والمعارف اللازمة يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، مع أدائه لعمله في الوقت المناسب دون تضييع للوقت .
 - ✓ يؤدي التدريب إلى توضيح السياسة العامة للإدارة، وبذلك يرتفع أداء الموظفين لأنهم يعلمون ما تريده الإدارة منهم من أهداف .
 - ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة

الإدارية .

✓ يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .

✓ يساهم التدريب في تطوير أساليب التفاعل بين الموظفين والإدارة .

وهناك من يعتبر بأن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات الموظفين المتدربين لأداء عملهم فقط، بل تمتد الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكهم في العمل، فالتدريب يعمل بطريقة غير مباشرة على تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، فالتدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين⁴⁷ .

3. أسلوب الندوات والمؤتمرات :

• تعرف الندوة بأنها: "مناقشة جماعية لمجموعة من المتخصصين في مجال معين لطرح موضوع محدد من عدة جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد الذين يسمح لهم في مشاركة هؤلاء المتخصصين في النقاش، ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة"⁴⁸ . كما تتميز الندوة بالبساطة والسهولة، وبتكاليف باهضة، حيث يمكن للموظف التعرف على عدة آراء تصب في موضوع واحد.

• أما المؤتمرات فيقصد بها: "اشتراك مجموعة من الأفراد في اجتماع لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة أعضاء المؤتمر"، والهدف من المؤتمرات تبادل الآراء حول مواضيع يناقشها المشتركون حول معلوماتهم وتجاربهم وخبراتهم العملية والتطبيقية⁴⁹ . ولضمان أسلوب الندوات والمؤتمرات أو ما يعرف "بحلقات النقاش" يجب مراعاة عدة عناصر نذكرها كما يلي :

✓ يجب أن يكون مدير المؤتمر مؤهلا .

✓ الاختيار السليم والتنظيم لمجموعة الأعضاء من حيث نوعياتهم ومستوياتهم التنظيمية .

✓ مراعاة قلة الأعضاء .

✓ الدقة في اختيار وتجهيز الأدوات المساعدة والمطلوبة لحلقة النقاش .

✓ استمرار عنصر التشويق والإثارة من جانب إدارة الندوات والمؤتمرات⁵⁰.

وغالبا ما يطبق هذا الأسلوب وبشكل دوري في الجامعات .

(3) استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة :

نقصد باستقطاب الكفاءات هو "البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة بالإدارة وجذبهم لانتقاء الأنسب للعمل"⁵¹، ويعرف أيضا بأنه : "الاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات، و التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة"⁵².

كما أصبح الحصول على الموارد البشرية المؤهلة من أصعب الأمور، وذلك بسبب التنافس الشديد بين الإدارات الحديثة في جلب الكفاءات البشرية التي تمتلك المهارات اللازمة المناسبة مع تطورات العصر الحديث⁵³.

فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث عن المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط لتولي الوظيفة ، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها، ولهذا يجب أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.

وكما هو معروف فإن عملية الاستقطاب في الإدارات تقوم به إدارة الموارد البشرية أو ما يعرف في الجزائر بمصلحة الموظفين، فكل إدارة لها مصلحة خاصة بالموظفين، وهذه الأخيرة هي المسؤولة عن عملية انتقاء الموظف، وعن المقابلات، وكل الإجراءات الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب، ويرجع ذلك بسبب الاتصال المباشر بين موظفي هذه المصلحة مع المتقدمين لشغل هذه الوظائف سواء من داخل الإدارة أو خارجها⁵⁴.

● أهداف عملية الاستقطاب:

1- توفير مجموعة من المرشحين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.

- 2- تقليل عدد المرشحين غير المؤهلين.
- 3- الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين
- 4- تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب، والفرد المؤهل من البداية لا يحتاج إلى تدريب، كالفرد غير المؤهل.
- 5- زيادة الفاعلية لدى الفرد والإدارة.

● العوامل المؤثرة في الاستقطاب:

سمعة الإدارة المستقطبة:

إن سمعة الإدارة بصفة عامة، أو الانطباع الذهني عن الإدارة المستقطبة لدى الأفراد، تستخدم كوسيلة لجلب الأفراد ذوي الكفاءات، وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة الإدارة، كطريقة معاملة الأفراد وطبيعة وجودة خدماتها، وكذا طريقة التوظيف غير المشروعة أحيانا، مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها.

✓ الظروف الاقتصادية في الدولة ستؤثر حتما في عملية الاستقطاب والتوظيف، فالدولة التي تكون في أزمة اقتصادية ستقلل قدر الإمكان من التوظيف.

✓ أن يكون الاستقطاب قانونيا في جميع مراحله.

✓ تعيين المستقطبين في وظائف تناسبهم.

✓ اعتماد النشاط الإستقطابي تعمق من فاعلية التوظيف السليم.

● خطوات الاستقطاب:

✓ تخطيط الموارد البشرية.

✓ تعبئة نموذج الاحتياجات الوظيفية من جميع المصالح بالإدارة.

✓ مراجعة النموذج من طرف مصلح الموظفين.

✓ تحديد مصادر الاستقطاب.

✓ تقويم جهود الاستقطاب.

● مصادر استقطاب الكفاءات البشرية:

1. المصادر الداخلية :

- ✓ الترقية من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى .
- ✓ النقل والتحويل؛ أي عند تطبيق سياسة التوظيف داخل الإدارة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر.

2. المصادر الخارجية:

- ✓ الإعلان: يتم الإعلان عن التوظيف عن طريق الصحف والمجلات الأكثر شهرة، ويعتبر من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد لتوظيفهم.
- ✓ مكاتب العمل: يوجد مكاتب عامة أو خاصة في مختلف الدول تستقبل طالبي العمل بمختلف الوظائف.

- ✓ الجامعات والمعاهد: هناك بعض الإدارات من تكون علاقات مستمرة مع الجامعات والمعاهد 55، للحصول على احتياجاتها سنويا من التخصصات التي تبحث عنها، ومثال على ذلك خريجي المعاهد كآساتذة ستحتاجهم مديرية التربية للتوظيف بدرجة أولى قبل أي مترشح آخر.

(4) تنشيط نظام الحوافز:

يعتبر نظام الحوافز من أهم المواضيع التي تهتم بها الإدارات العمومية، لأنها من الأساليب المهمة التي تسهم بتطبيقها في تحسين أداء الموظفين بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة وهو ما تهدف إلى تحقيقه كل الإدارات.

وبما أن نظام الحوافز له من الأهمية بمكان، ازداد اهتمام الباحثين في البحث عن مفهومه ومدى تأثيره في أداء الموظفين لتحقيق أهداف الإدارة، وهو ما سنوضحه في النقاط التالية:

● تعريف الحوافز :

اختلف الباحثين في تعري الحوافز كلا حسب وجهة نظره، فمنهم من عرفها على أنها: "ما

يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بمؤسسته وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يحصل عليها منها⁵⁶. وهناك من يعرفها على أنها: "السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات"⁵⁷.

• أهداف نظام الحوافز:

✓ بالنسبة للإدارة:

➤ رفع مستوى أداء الموظف.

➤ تحسين سمعة الإدارة.

➤ تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة.

✓ بالنسبة للموظف⁵⁸:

➤ إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

➤ إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

➤ وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات .

➤ تنشيط الموظف لأداء مهامه .

• أنواع الحوافز:

✓ الحوافز المادية: ويقصد بها إشباع حاجياته في شكل نقدي⁵⁹، أي راتبه والعلاوات، وكل الامتيازات التي تعطى له حسب مستواه الوظيفي.

✓ الحوافز المعنوية: ويقصد بها ما يخاطب به الفرد لتلبية حاجياته النفسية والاجتماعية والذهنية، وهي إما أن تكون على شكل شكر أو شهادات تقدير، أو على شكل ترقية⁶⁰.

الخاتمة

لقد أدى التطور التكنولوجي إلى عدم الاكتفاء بالمهارات والمعارف الموجودة لدى الموارد البشرية، إذ أصبحت غير قادرة على مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في الطرف الحالي، ولهذا فإن نجاح أي إدارة في تقديم خدمات جيدة يتوقف على مدى قدرتها على تنمية مواردها البشرية بكل الأساليب والطرق التي تضمن بناء موارد بشرية ذات قدرات ومهارات تتناسب مع التطورات التي يشهدها العالم بشكل شبه يومي، ولقد توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى النتائج التالية :

- إن تنمية الموارد البشرية لها من الأهمية بمكان، سواء على مستوى الإدارة أو الموظف الذي تم تنمية مهاراته وكفاءته بما يتماشى مع وظيفته .
- الهدف من تدريب الموارد البشرية، هو تزويد المورد البشري بالمهارات والأساليب المختلفة، المتجددة عن طبيعة أعمالهم .
- إن عملية استقطاب ذوي الكفاءات لتولي وظائف بالإدارات العمومية، يؤدي إلى فاعلية لدى الموظف والإدارة على حد سواء، وبالتالي جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة .
- إن نظام الحوافز باعثا منشطا لطاقات الموظف لأداء وظيفته، واستقراره بوظيفته، وبالتالي تحسين أدائهم وإنتاجهم .
- نظام الحوافز يدعم في الموظف صفتي الإخلاص والولاء، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداءه لوظيفته وعلاقته برئيسه وإدارته ككل .

الاقتراحات :

- الاهتمام بإدارة عملية تنمية الموارد البشرية، وبالتالي الاهتمام بالعنصر البشري بالإدارات العمومية .
- تسهيل الإجراءات على الإدارات لتدريب موظفيها خارج البلاد خاصة فيما يتعلق

بالتدريب على الإدارة الإلكترونية .

- تكثيف مراكز التدريب عبر الأقاليم، وتوزيعها بشكل متساوي .
- العمل على إبعاد كل ما من شأنه أن يعيق عملية تنمية الموارد البشرية.
- يجب أن يكون المدرب في حد ذاته ملم بالأسلوب التدريبي .
- يجب دراسة احتياجات التدريب كخطوة أولى، ومن ثمه تخصيص ميزانية محددة للتدريب .
- ضرورة ابتعاد مسؤولي إدارة الموارد البشرية عن الفساد الإداري أثناء عملية استقطاب ذوي الكفاءات، والاعتماد على النزاهة والشفافية لاختيار الموظف الكفء والحصول على أهداف الإدارة.
- ضرورة الاهتمام بنظام تحفيز الموظفين بالإدارات العمومية لما له من أهمية في تحسين الأداء، خاصة ما يتعلق برفع الأجور والترقية .

¹ <https://iefpedia.com/arab/?p=24593> - اطلع عليه بتاريخ: 2020/11/08، نقلا عن

قراءات في تنمية الموارد البشرية: أحمد منصور، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975، ص 276 .

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، (مذكرة ماجستير)، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010/2011، ص 63.

⁴ نفس المرجع، ص 16 .

⁵ <https://iefpedia.com/arab/?p=24593> - اطلع عليه بتاريخ: 2020/11/08، نقلا عن

في تنمية الموارد البشرية: أحمد منصور، ص 276.

⁶ دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض: تركي بن فهد بن طالب، (رسالة ماجستير)، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)، 2010، ص 07.

⁷ متطلبات تنمية الموارد البشرية: إيهاب خميس أحمد المير، (رسالة ماجستير)، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مملكة البحرين، 2008، ص ص 56-57.

⁸ الجودة في المنظمات الحديثة: مأمون الدرادكة، طارق شيلي، عمان (الأردن)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2002، ص 15.

⁹ تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD: ليث علي الحكيم وآخرون، (دراسة تطبيقية)، تخصص إدارة واقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص 189.

¹⁰ واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ليندة فليسي، (مذكرة ماجستير)، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة. بومرداس، الجزائر، 2011-2012، ص 10.

¹¹ تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضى العميل - دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان - وفاء حلوز، (أطروحة دكتوراه)، تخصص بنوك، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2013/2014، ص 20.

¹² تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD: ليث علي الحكيم وآخرون، ص 189.

¹³ "الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة": سحر قدوري، مجلة المنصور، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، عدد 14 (خاص)، 2010، ص 166.

¹⁴ التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة: عدنان مريزق بن محمد، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، ط 1، 2015، ص 14.

¹⁵ إعلام الخدمة العامة في الوطن العربي (الخصائص والرهانات والتحديات – هيئات الإذاعة والتلفزيون مثالا): جمال الزرن، معز بن مسعود، اتحاد إذاعات الدول العربية، جامعة الدول العربية، تونس، أورييس للطباعة، 2014، ص 27.

¹⁶le service public: jacques chevalier, paris, presse universitaire de France, 1971, p 21.

¹⁷ دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر – دراسة حالة بلدية الحراش 2008-2010: رزيقة يطو، (مذكرة ماجستير)، تخصص علوم سياسية وعلاقات دولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص 52، نقلا عن إدارة المشروعات العامة (القضايا والإستراتيجيات): محمد أمين عودة، جامعة الكويت، الكويت، 1997، ص 56.

¹⁸ تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، ص 9.

¹⁹ دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض: تركي بن فهد بن طالب، ص 2.

²⁰ نفس المرجع، ص 16.

²¹ تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، ص 7.

²² دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض: تركي بن فهد بن طالب، ص 15.

²³ إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي: حسن إبراهيم بلوط، بيروت (لبنان)، دار النهضة، 2002، ص 237.

²⁴ دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض: تركي بن فهد بن طالب، ص 16.

²⁵ إدارة الموارد البشرية: محمد سرور الحريري، عمان (الأردن)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2012، ص 126.

- ²⁶ "دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية": عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، عدد 07، فيفري 2005، ص 248.
- ²⁷ تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، ص ص 67-68.
- ²⁸ دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض: تركي بن فهد بن طالب، ص ص 19.18.
- ²⁹ متطلبات تنمية الموارد البشرية: إيهاب خميس أحمد المير، ص 57.
- ³⁰ المرجع نفسه، ص 58.
- ³¹ <https://iefpedia.com/arab/?p=24593> - اطلع عليه بتاريخ: 2020/11/08، نقلا قراءات في تنمية الموارد البشرية: أحمد منصور، ص 285.
- ³² تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، ص 90.
- ³³ متطلبات تنمية الموارد البشرية: إيهاب خميس أحمد المير، ص ص 70 إلى 72.
- ³⁴ نفس المرجع، ص ص 73.72.
- ³⁵ تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، ص 153.
- ³⁶ دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض: تركي بن فهد بن طالب، ص 21.
- ³⁷ نفس المرجع، نفس الصفحة.
- ³⁸ الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 الذي يتضمن القانون العام للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46 لسنة 1966، ص 58.
- ³⁹ تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، ص 157.

- 40 القانون رقم 12/78 المؤرخ في 1978/08/05 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 32 لسنة 1978، ص 24.
- 41 تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، ص ص 159 - 160.
- 42 المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 1985/3/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13 لسنة 1985، ص 333.
- 43 تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، ص ص 163.
- 44 الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن للقانون الأساسي للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46 لسنة 2006، ص 3.
- 45 تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، ص ص 169.
- 46 متطلبات تنمية الموارد البشرية: إيهاب خميس أحمد المير، ص 55.
- 47 تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل): نوال بوكعباش، ص ص 78.
- 48 دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض: تركي بن فهد بن طالب، ص ص 9.
- 49 المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- 50 متطلبات تنمية الموارد البشرية: إيهاب خميس أحمد المير، ص 65.
- 51 دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض: تركي بن فهد بن طالب، ص ص 20.
- 52 <https://hrdiscussion.com/hr15759.html>، تم الاطلاع بتاريخ: 2020/11/07.

- ⁵³ دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض: تركي بن فهد بن طالب، ص 20.
- ⁵⁴ <https://hrdiscussion.com/hr15759.html>، تم الاطلاع بتاريخ: 2020/11/07.
- ⁵⁵ نفس المرجع.
- ⁵⁶ إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقاتها: ناصري دادي عدون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 70.
- ⁵⁷ سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة: بسمة بوكروش، (مذكرة ماجستير)، تخصص علم اجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، 2012، ص 150.
- ⁵⁸ الإتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية: لويذة فرحاتي، (مذكرة ماجستير)، تخصص علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، 2008، ص 99.
- ⁵⁹ إدارة الموارد البشرية: نور الدين حاروش، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط 1، 2011، ص 142.
- ⁶⁰ تسيير الموارد البشرية: منير نوري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 2014، ص 286.