

جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة-  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



إدارة الموارد البشرية كألية للتنمية المحلية في  
الجزائر دراسة حالة بلدية عين الحجر  
الفترة: 2015-2018

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
تخصص: إدارة وتسيير الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ:  
♦ بن دادة لخضر.

إعداد الطالب:  
قدوري نورالدين

أعضاء لجنة المناقشة والتحكيم:

الأستاذ: بن زايد أحمد..... رئيسا.  
الأستاذ: بن دادة لخضر..... مشرفا ومقررا.  
الأستاذ: زروقي أسيا..... عضوا مناقشا.

السنة الجامعية  
1438 - 1439 هـ  
2017/2018 م



# دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

سبحان الله والحمد لله عدد خلقه ورضى نفسه وزينة عرشه وميراد كلماته الحمد لله حمداً كثيراً مبارك.

الحمد لله الذي لا إله إلا هو الحي القيوم.

الحمد لله الذي يسمع ديبب النملة السوداء تحت الصخرة الصماء في الليلة الظلماء.

الحمد لله الذي سمع نجوى يونس في بطن الحوت ونجّاه.

الحمد لله الذي سمع شكوى أيوب إذ ناداه فكشف عنه الوسب ونجاه ورحم إسماعيل وفداه.

الحمد لك يا من خلقتني فحسنت خلقي ورزقتني الحلم والعلم والعقل والنجاح.

أفضل الصلاة والسلام على جميع أنبياء الله ورسله وعلى خاتمهم خير الأنام محمد النبي والإمام ونور الإسلام صلى الله عليه وسلم.

خير الصلاة والسلام على المظلل بالغمم محمد النبي والفارس الهادي للإسلام وعلى أصحابه الأخيار والركع السجود الأبرار والتابعين الصغار منهم الكبار التقاة الأحرار إلى يوم ما منه فرار.



# تشكرات

الشكر ترجمان النية ومنوان الإخلاص ، لذا نرفع خالص تشكراتنا ، أولاً  
نحمد الله العلي العظيم الذي أماننا و منحنا القوة والإرادة على حمل مشعل  
العلم و سمل لنا الدراسة والتعليم ، والسلاة والسلام على الرسول الكريم ، ثم  
نتقدم بالشكر الجزيل

للإستاذ المحترم "الخضر بن حادة" على إشرافه على هذه الدراسة ولم يبخل على  
بمعلوماته وخبرته وإرشاداته، جزاه الله كل خير ، كما أتقدم بالشكر إلى كل  
أساتذة وعمال كلية الحقوق والعلوم السياسية ، و كل من ساهم في هذا العمل،  
كما لا ننسى عمال وموظفي بلدية عين الحجر على تعاونهم وسعة صدرهم  
وإستقبالهم لنا ، خاصة السيد : بلال محمد القادر والسيد محوي عبد الكريم ،  
السيد قدوري و الأنسة حويمر

كما أتقدم بالشكر إلى كل موظفي مديرية التربية لولاية سعيدة ،

كما يطيب لي تقديم خالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على  
تفضلهم بقبول فحص وتدقيق هذه المذكرة.

# إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله  
وصحبه أجمعين.

أهدى ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها و تقديمها في أحلى طبق الى أعز ما يملك المرء في  
الحياة الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما .

كم أهديتها إلى عائلتي زوجتي الكريمة وبناتي أية وهدد حفظها الله ،

ولن أنسى أصدقائي بوعزة عبد القادر، جودي الحاج ، فراحي محمد، ... وإلى كل الذين وقفوا بجاني  
فكانوا بمثابة سند لي، فدعوا الله لي أن يوفقني في هذا العمل، إلى جميع زملائي في الدفعة، إلى كل  
أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة سعيدة، إلى كل من ساعدني طيلة إنجاز هذه الدراسة، إلى  
الأستاذ الفاضل بن دادة لخضر، إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

## خطة الدراسة

الرقم	الموضوع
01	الإهداء
02	الشكر
03	خطة الدراسة
04	مقدمة عامة
05	الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية إطار نظري ومنهجي
06	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
07	المبحث الثاني: مفهوم التنمية المحلية
08	المبحث الثالث: التفسير النظري لدور إدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية
09	الفصل الثاني :واقع إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في الجزائر
10	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في الجزائر
11	المبحث الثاني : التنمية المحلية في الجزائر
12	المبحث الثالث: نحو منظور إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية
13	الخاتمة :
14	قائمة المراجع
15	فهرس المحتويات



مقدمة:

## • أولاً: الإطار العام للدراسة

أولت الدول المتقدمة اهتمامًا بالغًا بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين باعتباره عاملاً رئيسياً وعنصراً جوهرياً في نجاح أي مؤسسة أو منشأة، باعتبار أن العامل المادي لم يعد كافياً بمفرده في سير عمل أي منشأة، وقد ارتكزت بعض الدول النامية على البحث عن سبل توظيف تلك الطاقات الكامنة في محاولة لتطوير أدائها بفضل عمليات التحفيز والدافعية واستمرار التدريب والتكوين التأهيلي لموظفيها، وهذا من أجل بلوغ ذروة الأداء وتحقيق أفضل النتائج حيث تم استحداث مصالِح مخصصة لمرافقة الموظف خلال مساره المهني أين تطور مفعول ودور هذه المصالح بمرور الزمن.

والتنمية المحلية كعملية هي بحاجة إلى إدارة كفؤة تضمن نجاحها، وتحقق أهدافها، وعلى اعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المؤسسة والموظف في نفس الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهما، فإن نجاح إدارة التنمية المحلية مرهون بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات المعنية بالتنمية المحلية.

سارت الجزائر على نفس منوال الدول التي سبقتها في هذا المجال معتمدة على التنظيم المركزي واللامركزي الذي دفعت إليها عديد الأسباب من بينها أسباب سياسية بغية العمل على إرساء قواعد الديمقراطية وتقوية البناء السياسي للدولة وترسيخ مفهوم الرقابة الشعبية، وأخرى إدارية هي محاولة تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز بكفاءة وفعالية أكبر وفسح مجال الإبداع للموظف المحلي، كما أن خصوصيات كل منطقة فرضت إيلاء الخطط والمشروعات إلى الإدارة المحلية باعتبارها ملزمة بخصوصيات وحقيقة مشاكل وانشغالات الأفراد بهذه المناطق، بالإضافة إلى محاولة إشراك الموظف والهيئة المحلية في رسم الخطط التنموية وتنفيذها لأنها وسيلة المجتمع إلى التنمية وكذا توفير التمويل المحلي، مما يسهم في جزء من تكلفة المشاريع والأعمال المحلية كدوافع اقتصادية.

● **ثانيا : إشكالية الدراسة:**

استنادًا لما سبق تتجلى معالم إشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

❖ ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، بالإشارة إلى حالة بلدية عين الحجر في الفترة 2015-2018؟

وينبثق عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية:

- ✓ ماذا نقصد بإدارة الموارد البشرية؟ وما هي وظائفها وأهدافها؟
- ✓ ماذا يقصد بالتنمية المحلية؟ وما مجالاتها ومقوماتها؟
- ✓ ما طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في الجزائر؟
- ✓ ما واقع هذه العلاقة على مستوى بلدية عين الحجر، وما سبل إصلاحها وإصلاحها؟

● **ثالثا : فرضيات الدراسة :**

وللإجابة على هذه التساؤلات انطلقنا من فرضية رئيسية مفادها أن «إدارة الموارد البشرية في الجزائر لها دور فعال في تحقيق التنمية المحلية»  
إضافة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. « تعتبر إدارة الموارد البشرية فاعلا أساسيا في التنمية المحلية ».
2. « ترتبط إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية في الجزائر بعلاقة سلبية ما لم يتم إصلاحها » .

● **رابعا : منهجية الدراسة**

إن منهجية البحث تتوقف على طبيعة الموضوع بحد ذاته وخصائصه و الهدف الذي تسعى الدراسة

للولصول إليه ، ونظرا لطبيعة الموضوع و في سبيل تحقيق أهداف هذه الدراسة و الإجابة على الإشكالية المطروحة و التحقق من صحة فرضيات الدراسة ، تم الإعتماد على بعض المناهج الكيفية والكمية المتمثلة في :

- المناهج الكيفية وضمننا المنهج الوصفي المرتبط بطبيعة الموضوع الذي يقتضي وصف وتعريف الظواهر، وبذلك فقد ساعدنا في وصف كل من إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية .

كما وظفنا خلال هذا البحث **المنهج التاريخي** باعتبار أننا تطرقنا إلى بعض المراحل التاريخية المهمة إطار التطور التاريخي لكل من إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية ، كما أننا بالإضافة إلى ذلك أشرنا إلى المراحل التي مرت بها التنمية المحلية في الجزائر، وهذا من خلال رجوعنا إلى بعض الوثائق التاريخية المتمثلة في مجموعة القوانين والمراسيم التي نظمت كل من إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في الجزائر .

- المناهج الكمية فقد استعان الباحث بها في الجانب التطبيقي ، فوظف بعض من **المنهج الإحصائي** و**منهج تحليل المضمون** وبنسب متفاوتة ، وكل هذه المناهج والأدوات الكمية ساعدتني في جمع وتحليل بعض المعطيات الخاصة بواقع إدارة الموارد البشرية على مستوى بلدية عين الحجر .

و حتى لا نستاق وراء ما جاءت به النظريات الغربية ، تطرقنا إلى **المنهج الإسلامي الحضاري** البديل من أجل الرجوع إلى نظرة الإسلام للظاهرتين محل البحث ، وقد ساعدني في تأصيل الظاهرة من خلال الكتاب والسنة النبوية المطهرة .

**منهج دراسة حالة** : يتميز هذا المنهج عن غيره بالتعمق و التركيز على ظاهرة أو موضوع محدد، و الإهتمام بالموقف الكلي من خلال تحليل مختلف العوامل المؤثرة على الحالة موضوع الإهتمام ، وقد ساعدنا في الوقوف ميدانيا والتعرف على عمل إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المحلية على المستوى المحلي.

#### • خامسا: إقترابات الدراسة

دائما من أجل الإجابة عل إشكالية البحث وفرضياته ، إستعان الباحث بمجموعة من الإقترابات وذلك بهدف الإحاطة بموضوع الدراسة بكل الجوانب المختلفة ، فقد إستعملنا **الإقتراب القانوني** ، والذي يهدف إلى دراسة مغيرات البحث من جانبها القانوني ، خاصة في الجانب النظري للبحث ، من أجل الإشارة إلى القوانين التي تنظم كل من البلدية والتنمية المحلية ، وكذلك إدارة الموارد البشرية في الجزائر، وكأمثلة عن القوانين التي وصفناها في بحثنا نذكر : قانون البلدية في الجزائر 10-11 ، والقانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06 .

كما أننا إستخدمنا بعض من **الإقتراب المؤسسي** ، خاصة بما يخدم الموضوع في تحليل البلدية محل الدراسة من حيث الإستقلالية وتجانس الوحدات، خاصة في الدراسة الميدانية .

وكذلك إستخدامنا الإقتراب النظري بما يخدم الدراسة في تحليل النظام الإداري لإدارة الموارد البشرية في جانبها النظري .

#### • سادسا : الأهمية العلمية والموضوعية للدراسة

يستمد البحث أهمية من عدة مناحي منها ما هو علمي وما هو عملي:

- الأهمية العلمية للدراسة: هي

✓ الإستفادة من عملية توظيف المناهج والمقاربات العلمية التي تهم الدراسة ، وبالتالي الحصول على نتائج يمكن إفادة بها المجتمع العلمي .

✓ إثراء المكتبة الجامعية بهذا البحث الذي حاولنا من خلاله الإلمام بموضوع إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية.

✓ تأصيل المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية ومدى إسهامها في التنمية المحلية.

- الأهمية العملية للدراسة:

إن أهمية الدراسة الحالية تنبع من مساهمتها العملية، حيث يتوقع أن إلمام المسؤولين المحليين بأهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل التنمية المحلية، يمكن أن يؤدي بمهؤلاء المسؤولين إلى تفعيل إدارة الموارد البشرية أثناء إدارتهم للمؤسسات والإدارات العمومية، كما أن هذه الدراسة تستمد وجودها من كونها تحاول أن تضع موضوع البحث العلمي، موضوع على قدر كبير من الأهمية ، وتبيان تأثيره على تنمية بلدية عين الحجر كنموذج تطبيقي، ثم تأثيره الكلي على التنمية الوطنية .

#### • سابعا : الحدود المكانية والزمانية للدراسة

**الحدود المكانية :** يقتصر موضوع الدراسة على معالجة دور إدارة الموارد البشرية على صعيد التنمية المحلية بشكل عام في الجزائر من خلال إبرازها كمتغير لا بد منه لكل عملية تنموية ، من خلال تحديد دورها على مستوى بلدية عين الحجر في التأثير على التنمية المحلية.

**الحدود الزمانية :** تم التركيز في دراستنا عن تأثير إدارة الموارد البشرية على التنمية المحلية خلال الخماسي الأخير ، إلا أننا في الدراسة الميدانية إكتفينا بدراستها فقط خلال ثلاث سنوات الأخيرة أي الفترة الممتدة من 2015 إلى 2018 بسبب غياب المعلومات وضيق الوقت.

## • 8- الدراسات السابقة

من خلال الاستطلاع حول موضوع إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية تبين للباحث أنه موضوع عرف الكثير من الدراسات والابحاث من قبل الباحثين والمختصين في هذا المجال ، ونظرا لكثرة الدراسات والأبحاث وتعدد الإختصاصات ، فقد إطلع الباحث على عينة من الدراسات ثنائية الإتجاه ، والتي تطرقت لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية ، نوجزها فيما يلي :

1- الدراسة التي قام بها الطالب " بن عطا الله العلمي " ، من جامعة ورقلة ، سنة 2012 ، كمدكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجيستر في العلوم السياسية<sup>1</sup> ، بعنوان " علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية ، دراسة حالة ولاية ورقلة " ، والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية والتنمية المحلية .

2- الدراسة التي قام بها الطالب " بوجمعة فوزي " من جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2017 ، كمدكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup> ، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية ، دراسة حالة بلدية بسكرة ، والتي تهدف إلى تبيان الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية .

3- الدراسة التي قامت بها الطالبة " بوكعباش نوال " من جامعة الجزائر 3 ، سنة 2011 ، كمدكرة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية<sup>3</sup> ، بعنوان " تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر ، والتي تهدف إلى دراسة تأثير المورد البشري في الإدارة المحلية على عملية التنمية الإدارية .

<sup>1</sup> العلمي بن عطا الله ، " علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية ، دراسة حالة ولاية ورقلة " ، مذكرة الماجيستر في العلوم السياسية، جامعة ورقلة ، 2012 ، عدد الصفحات 229.

<sup>2</sup> بوجمعة فوزي ، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية ، دراسة حالة بلدية بسكرة " ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017 ، عدد الصفحات 88.

<sup>3</sup> بوكعباش نوال ، " تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر " ، مذكرة الماجيستر في العلوم السياسية جامعة الجزائر 3 ، 2011 ، عدد الصفحات 311.

## 9- مبررات اختيار الموضوع:

إن دراسة أي موضوع لا ينطلق من فراغ و إنما يرجع إلى عدة أسباب سواء كانت ذاتية أو موضوعية ، وبمأن الموارد البشرية داخل التنظيمات الإدارية عامة، والإدارة المحلية المتمثلة في البلدية خاصة، أصبحت تمثل الثروة الحقيقية لأي تنظيم إداري، فالاهتمام بالموارد البشري داخل الإدارة المحلية بتكوينه، وترقيته، وتدريبه على أداء عمله بكل كفاءة، وجودة عالية الأداء من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء لتحقيق التنمية على المستوى المحلي، وبالتالي تحقيق التنمية الوطنية، ولهذا فإن مبررات اختيار الموضوع هي:

### -مبررات علمية:

إن الموضوع الذي أردنا معالجته يتعلق بإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التنمية المحلية ، فقد أصبح المورد البشري في الوقت الحالي يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنمية ، ونظرا للوضعية المزرية التي آلت إليها الإدارة الجزائرية وبخاصة الإدارة المحلية مثل البلدية خاصة، مما أثر سلبا على تعثر التنمية المحلية ، والتي لها انعكاس مباشر على التنمية الوطنية، ولأنه من واجبنا نحن كباحثين ونخب في هذا الوطن المساهمة الفعالة في إبراز الخلل، وتشخيص المرض لإيجاد الدواء الشافي والعلاج المناسب لهذا المرض، ولأن التوجه الحالي في إطار العولمة، يفرض علينا خوض غمار معركة التنمية بالتسلح بالعلم، والمعرفة، والجودة في الأداء، والمهارة في التسيير والأداء المتميز، والتخطيط العلمي في وضع الخطط والبرامج التنموية، وليس التخبط العشوائي دون تحديد الأهداف والبرامج، وبالتالي إيجاد إدارة محلية عصرية بكل المقاييس ذات خدمات عالية، وكفاءات بشرية ذات نوعية رفيعة، مكونة ومدربة على أداء الأعمال الإدارية، مما يسمح بتحقيق التنمية المحلية في جميع المجالات والميادين.

### مبررات ذاتية:

إن الموضوع الذي نحن بصدد معالجته مرتبط بالموارد البشرية، فهو على علاقة وطيدة بالمنظمات، وللحرص الشديد على تناول المواضيع ذات الارتباط الوثيق بالسياسات الوطنية وتأثيرها على التنمية المحلية، فالبحث العلمي لا بد أن يقدم أجوبة مباشرة على ما يطرحه واقع الحال من تساؤلات وإستفهامات. ولأن العديد من الدراسات تطرقت إلى إدارة الموارد البشرية ودورها في بعض من المجالات أرتأينا، أن تكون دراسة إدارة الموارد البشرية من جانب تأثيرها على التنمية المحلية، وأخذ " بلدية عين الحجر " كنموذج دراسة في هذا المجال.

ولذلك من الأهمية العلمية التطرق إلى هذه العلاقة بمزيد من التحليل، والمناقشة والتمحيص وبالتالي سيكون مجالاً خصباً للدراسة، بل أن الضرورة المرحلية الحالية، تقتضي معالجة هذا الموضوع، الذي يساهم دون شك في توضيح الرؤى، ورسم تصور شامل حول طبيعة العلاقة القائمة وانعكاساتها، وكذا رغبة منا في المساهمة، ولو بالشيء البسيط والمتواضع في إثراء المكتبة الجزائرية.

ومن جهة أخرى فإن الطموح والإيمان بمبدأ التغيير نحو الإرتقاء بأهم مورد لدي الجماعات المحلية وإستغلاله أحسن إستغلال لتحقيق التنمية على المستوى المحلي، بالإعتماد على كل ما هو من شأنه أن يحسن في الأداء ويحقق المصلحة العامة وليس المصالح الشخصية الضيقة.

وبالتالي ضرورة تامين دور الفرد العامل، واعتباره رأسمال بشري مهم وأساسي في إحداث التنمية المحلية. إن اختياري لهذا الموضوع ينبع من خلال معاشتي لواقع تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية التي لم يرقى بعد إلى مستوى متطلبات المواطن المحلي ولم يساهم بعد في تحقيق التنمية المحلية، بل حتى أصبح في كثير من الأحيان سبباً في تعثرها.

حيث لازالت الجماعات المحلية تعتمد في تعيين بعض موظفيها على المحاباة والمحسوبية دون الاعتماد على الأساليب الحديثة المتمثلة في الاستقطاب وتوصيف الوظائف.

أما إذا تعلق الأمر بالمنتخبين المحليين فالأمر يبدو أكثر سوءاً لأنه لا يوجد شروط علمية حقيقية في اختيار المرشحين الأكفاء لتسيير الشأن المحلي ناهيك عن انعدام تام للبرامج ولأحزاب السياسية، ضف إلى ذلك ولوج هؤلاء المنتخبين في بؤرة الفساد السياسي والإداري ما جعلهم يعطلون مسار التنمية المحلية.

## • 10- صعوبات الدراسة

- من أهم الصعوبات التي صادفتنا في إنجاز هذه الدراسة هي :
- صعوبة الإلمام بموضوع إدارة الموارد البشرية ودورها على صعيد التنمية المحلية نظرا لتشعبها وتشابكها مع العديد من المجالات .
  - ضيق الوقت ، حيث أن هذه الدراسة محددة بوقت معين ونظرا لكون الطالب موظف ومقيد بالتزامات الوظيفة فقد لا يحضى بوقت كافي خاصة لإجراء الدراسة الميدانية التي تتطلب جهد ووقت كبيرين لإنجازها.
  - صعوبة الحصول على المعلومات و الإحصائيات الدقيقة و الكافية للدراسة ، نتيجة للعراقيل البيروقراطية إضافة إلى تباين وإختلاف المعلومات و الإحصائيات من مصدر لآخر.
  - إمتناع بعض الإطارات عن منحنا المعلومات المتعلقة بالتنمية المحلية بحجة عدم الإختصاص.

• 11- هيكلية الدراسة : ولمعالجة هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين إثنين، كل فصل يتضمن ثلاث مباحث وكل مبحث يتضمن أربع مطالب .

**الفصل الأول** تم تخصيصه لدراسة الإطار النظري والمنهجي لإدارة الموارد البشرية و التنمية المحلية حيث تم التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، من خلال عرض أهم تعاريفها ، وكذا أهدافها ووظائفها ، وأهم ما جاءت به المدارس العلمية ، ثم التنمية المحلية من خلال المفهوم، التطور التاريخي، مقوماتها ومجالاتها ، وكذا النماذج النظرية للتنمية المحلية ، وأخيرا التفسير النظري لدور إدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية .

**الفصل الثاني** : تم تخصيص هذا الفصل لدراسة العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في الجزائر ، حيث تم التطرق في مبحثه الأول إلى كلا المتغيرين في الجزائر من حيث الواقع والتحديات ، ثم الدراسة الميدانية في المبحث الثاني ، وهذا من أجل الوقوف ميدانيا على واقع إدارة الموارد البشرية على مستوى بلدية عين الحجر ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المحلية ، ثم مبحث إستشرافي تم من خلاله إقتراح إستراتيجية إصلاحية للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في الجزائر.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية إطار نظري ومنهجي

يرجع الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين أساساً إلى اعتباره العنصر الذي يمثل حجر الأساس داخل أي مؤسسة أو منشأة في أداء نشاطها وأهدافها المسطرة، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة الحديثة ، إذ تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع ، وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة ، وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل ، ولذلك إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية .

يعد المورد البشري الثروة الحقيقية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعد إعداداً جيداً لن يكون لهما قيمة، ذلك لأن البشر هم وحدهم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية لتحقيق الرفاهية، فثروة المجتمع الحقيقية تكمن أساساً في قدرات مواطنيه ومدى إدراكهم وقدراتهم العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يدفع المجتمع إلى وضع مسألة تنمية الموارد البشرية في مقدمة أولوياته أثناء القيام بعملية التنمية ، باعتبار تنمية الموارد البشرية من أهم العوامل التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية الشاملة .وتعد أنشطة إدارة الموارد البشرية بما تمثله من مخرجات الأداة الحقيقية والقاعدة المتينة التي تشيّد عليها صروح التنمية، لذا تسعى دول كثيرة اليوم لإعادة النظر في سياستها الإدارية وتصحيح مساراتها، بالتقييم والتطوير الدائم بهدف توظيف مخرجاتها في خدمة التنمية، ويعد ربط مخرجات إدارة الموارد البشرية بسوق العمل من أهم الركائز الضرورية لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها ليتحقق بذلك تنمية شاملة ومستدامة في مختلف المجالات ، لذلك ومن أجل تحقيق تنمية محلية في جميع المجالات يجب البدء بالإصلاح والاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطويرها على المستوى المحلي ، وتفعيل أنشطتها داخل الإدارة المحلية، حتى نستطيع خلق مناخ وثقافة تنظيمية تساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى الرضا لدى العاملين مما يساهم في تفعيل التنمية المحلية على المستوى المحلي.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتطرق إلى النظرة التاريخية وتعريف إدارة الموارد البشرية وتحديد أهدافها ووظائفها وكيف نظرت المدارس العلمية الإدارية للموارد البشرية ، والمبحث الثاني إلى مفهوم التنمية المحلية وذلك بالتطرق إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم ثم تحديد تعريف للتنمية المحلية والوقوف على أهم النظريات المفسرة لها ، أما المبحث الثالث فسوف نخصه للتفسير النظري للتنمية المحلية في إطار إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية**

يعتبر الفرد موردًا هامًا لأي منظمة، ولكي يتم استغلاله واستخدامه وتنميته لا بد من إدارته، وذلك من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقييم، وإعطاء مفهوم إدارة الموارد البشرية سنتطرق أولاً لتعريف الإدارة بصفة عامة، ثم الموارد البشرية وصولاً إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية.

**المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية**

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة قائمة بذاتها، وهي تهتم بشؤون عنصر من عناصر الإنتاج، ألا وهو العنصر البشري، ولتعريف إدارة الموارد البشرية سوف نحاول تفكيك هذا المصطلح لهدف الوصول إلى تعريف شامل وجامع له، وللوصول إلى هذا التعريف سوف نعرف أولاً مصطلح الإدارة، ثم الموارد البشرية وصولاً إلى تعريف إدارة الموارد البشرية.

**أولاً: تعريف الإدارة**

- الإدارة هي تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة، و تعرف كذلك بأنها عملية خاصة تتضمن مجموعة الأنشطة وعمليات التخطيط والتنظيم والتحويل والرقابة التي تتضمن تحديد وتحقيق الأهداف بواسطة استخدام الموارد البشرية والوسائل الأخرى.

- كما عرّفها م. تاجي M. Tagi: «التنظيم والترتيب الخاص بالجهود الجماعية للبشرية»<sup>1</sup>.

- عرّفها ليفنجشون Livingston: «بأنها وسيلة الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل، وبالتكاليف الملائمة، وفي الوقت المناسب، واستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة»<sup>2</sup>.

- تعرف كذلك على أنها نشاط إنساني هادف تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة للتوصل إلى نتائج معينة ثم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمار عوابدي، القانون الإداري (النظام الإداري)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص.ص. 8-9.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص.18.

<sup>3</sup> حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص.26.

- الإدارة هي عملية يقوم بواسطتها المديرين بالإنشاء والتوجيه والتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمشقة والمتعاونة.<sup>1</sup>

كما يمكن الإشارة إلى أن الإدارة كمفهوم عام بأنها وظيفة تعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

إذن يمكن القول أن الإدارة هي عملية منظمة مبنية على التخطيط والتنظيم والتحويل والرقابة للموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.

### ثانيا: تعريف الموارد البشرية

لتعريف الموارد البشرية سوف نعرف مصطلح الموارد وصولا إلى تعريف شامل للموارد البشرية

1- **الموارد لغويا** : هي المصادر أو الوسائل أو الثروة، ومورد هو مفرد موارد، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم.

2- **الموارد اصطلاحا** : لقد تم استخدام مصطلح الموارد (\*) للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات.

إلا أن المصطلح حدث به تغيرات ليشمل أيضا **الموارد البشرية** والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.

وهكذا يصبح مصطلح الموارد البشرية أحد المصطلحات الهامة التي تطرح نفسيا بقوة فالموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفي فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1987، ص11.

(2) بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية (المداخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزء الأول، 2009.

(\*) : من حيث الاشتقاق اللفظي واللغوي لكلمة "مورد" : "أن القصد من لفظ ورد والوارد: الإشراف على الماء وغيره، وتعني هذه الكلمة: الجزء من القرآن، أو القطيع من الطير أو الجيش، كما تعني كمية أو نصيبا من الماء. والمورد تعني مصدر الماء، لمزيد من المعلومات، يمكن مراجعة: بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر -دراسة حالة ولاية جيجل- مذكرة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2011، ص57.

المستقبلية، ونظير هذه الخدمة يتقاضى تعويضات متنوعة إذ تعتبر هذه العملية تبادلاً للمنافع بين المنظمة والمورد البشري،<sup>1</sup>

وتعد الموارد البشرية مدخل حديث نسبياً حيث انتشر هذا الاصطلاح في السبعينيات، حيث اعتبر عامل من عوامل الإنتاج من خلال أهميته في الإدارة، فالأفراد هم استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.<sup>2</sup>

ومن أهم تعريفات الموارد البشرية نذكر:

- يعرفه بيتر داركر Peter Druker: «المورد البشري هو المورد الوحيد الحقيقي للإدارة وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، لذا يجب التركيز عليه وليس على المادة (الموارد المادية)».<sup>3</sup>

- كما يعرف بأنه مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم، سلوكهم واتجاهاتهم ووظائفهم في حين تعمل هذه الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجياتها، كما تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارف وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.<sup>4</sup>

- يدل مصطلح الموارد البشرية إلى أن الأفراد العاملين يتمتعون بقابليات، والتي تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي تماشياً مع موارد أخرى مثل: رأس المال، الموارد الأولية. ويلعب دوراً هاماً أساسياً في كل مجريات الأمور لما له من تأثير رئيسي في جميع جوانب الحياة، كما أنه يعتبر أساس الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية المختلفة والمتنوعة، وبواسطته تحقق في كافة المجالات الصناعية والخدمات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 11.

<sup>2</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 21.

<sup>3</sup> نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط 1، 2011، ص 15.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 25.

<sup>5</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، إدارة الموارد البشرية، الأردن: م الوراق للنشر، 2006، ص 37.

كما أن استعمال مصطلح "مورد" في القول بالموارد البشرية يدل على اعتبار العامل البشري في المنظمة عمومًا والإدارية على وجه الخصوص، كعنصر ومصدر مهم لإنتاج الخدمات العمومية والإدارية، مع اختلاف الموارد المادية والمالية النسبية التوفر، فالموارد البشرية لا تنضب.

ويعرفها كامل بربر<sup>1</sup> بأنها العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة ، من موارد مالية وألات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت بالكفاءة والفعالية المطلوبتين ، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي<sup>1</sup> .

فمن خلال التعاريف السابقة للموارد البشرية نستنتج أن مصطلح الموارد البشرية يعني الفئة من السكان القادرة على استخدام الموارد الأخرى ، والتي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها النهائية .

### ثالثاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعريف إدارة الموارد البشرية نظرا لما كتب حول هذا الموضوع لذا لقد وجدنا أثناء جمعنا للمادة العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إختلافات عديدة في تسميتها، فهناك: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، دائرة شؤون الموظفين، مصلحة المستخدمين... الخ، ويعود هذا الإختلاف لأسباب عديدة لا يسعنا المجال للتفصيل فيها، لذا فإننا سوف نوجز بعض التعاريف لمجموعة من الكتاب وهي كالتالي :

- يعرفها "باري كشواي" إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات و الأنشطة التي

يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد الذين يعملون بها.<sup>2</sup>

- وعرفها فرانش Frenche : « بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة».

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما يحقق مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

<sup>1</sup> كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، بيروت : دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1976 ، ص 11.

<sup>2</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص12

- وعرفها فليبو Filippo «بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة»<sup>1</sup>.

- وتعرف بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.<sup>2</sup>

كما تعرف كذلك بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بالمنظمة من خلال الحصول على احتياجاتها وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.<sup>3</sup>

- ويعرفها علي السلمي : " بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع ".<sup>4</sup>

بناء على التعاريف السابقة يمكن إستنتاج التعريف الإجرائي التالي : "إدارة الموارد البشرية هي عملية إدارية يقوم بها كل مسؤول في المنظمة ، محور إهتمام هذه العملية المورد البشري ومهمتها الأساسية تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين بها ، بهدف تحقيق فعالية التنظيم ، بإعتمادها على مجموعة من الوظائف والأنشطة والبرامج

### المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

يرجع تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى قرنين من الزمن، أي منذ عصر الثورة الصناعية، إذ لا بد التفكير في أهمية العنصر البشري، حيث بدأت الشركات والمنظمات الصناعيّة بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وسمّيت هذه الإدارات بعدة تسميات: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... الخ.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطوّر النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أنّ هذا الاختلاف لم يمنع التطوّر الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين، وظهور مصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد ثعلب، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010، ص12.

<sup>2</sup> سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص17.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص22.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، 1997، ص147.

ومع ذلك إستقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980 حيث طرأت على هذه التسمية عدة تغيّرات. وهذا التغيير لم يكن في الاسم فقط، لكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصور في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تصنعها القيادة العليا في المنظمة. أما دور إدارة الموارد البشرية فإنه إمتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً، وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق أهداف المنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يرسمون السياسات ويتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة.<sup>1</sup>

حيث أصبح الأفراد العاملون في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة، وقد اعترف بالعمل في مجال إدارة الموارد البشرية في توجه العديد من الجماعات الكبرى آنذاك إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور وتطور إدارة الموارد البشرية ما يلي:<sup>2</sup>

- ظهور الشركات والمؤسسات الكبيرة، مما ترتب عليه زيادة الحاجة إلى الأفراد كمّاً ونوعاً.
- التطور التكنولوجي المتسارع، والذي فرض الحاجة إلى تدريب العاملين وتكوينهم بصورة مستمرة.
- تعاظم نفوذ النقابات والاتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن مصالح العمال، مما فرض وجود إدارة الأفراد للوفاء بمتطلبات هذه النقابات والاتحادات ما أمكن منها.
- تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، وذلك بوضع لوائح عمالية تحدد كيفية استخدام العمّال والمحافظة على حقوقهم، مثل قوانين العمل والعمّال، وقوانين الخدمة المدنية.
- مواكبة التطورات المستجدة في العلوم الأخرى في مجالات العلوم مثل: علم الاجتماع وعلم النفس الذي يهتم بدراسة الحالة النفسية للعامل والسعي لإشباع رغباته وتحفيزه.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد ثعلب، مرجع سابق الذكر، ص07.

<sup>2</sup> محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص20.

## المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

## أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو البحث عن الطرق والوسائل التي بإمكانها أن تجعل من الكفاءات والمعارف تبرز داخل المنظمة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

**1. الأهداف التنظيمية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدايتهم، ويقتى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيتهم كل في تخصص، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

**2. الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة كمتطلبات المنظمة يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقدم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل

**3. الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة ، ومن أهم الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها هي مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية ، مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من اجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع .

**4. الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج. إن إتباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية من حيث: <sup>1</sup>

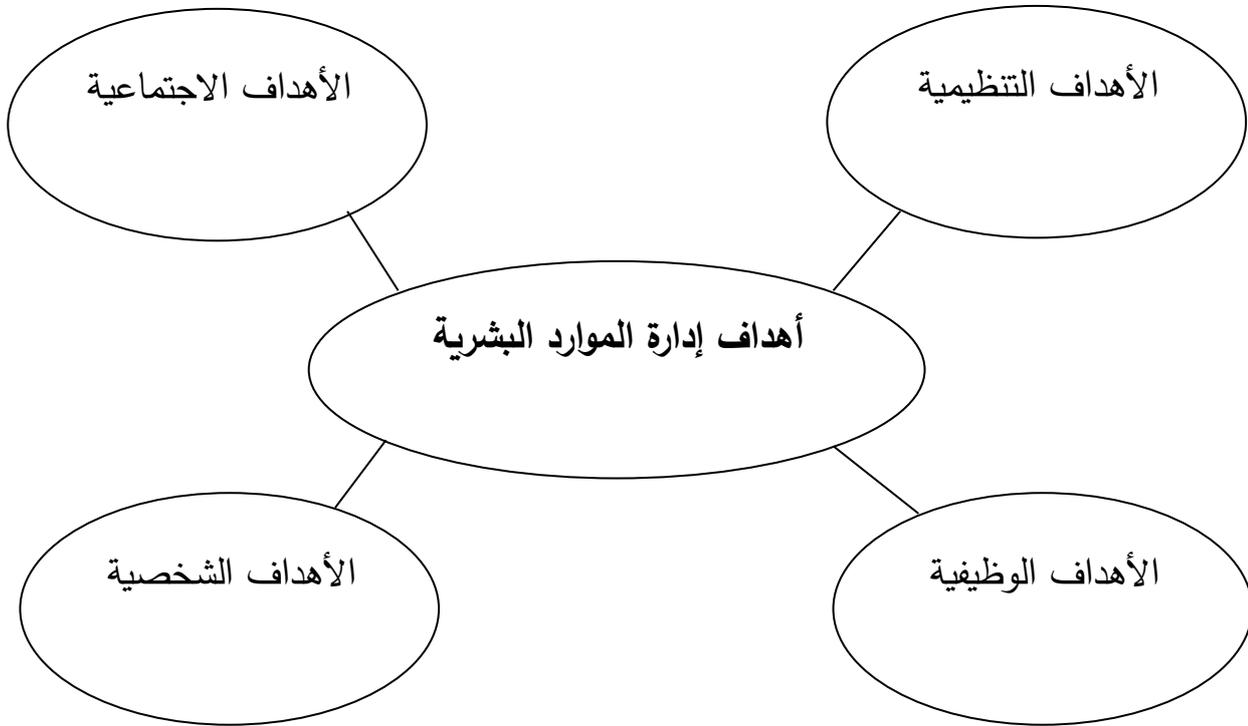
<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات،لبناني: دار المنهل ، 2008 ص 40،

- العمل على تقديم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل المنظمة وبالتالي تحفزهم على العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم .

- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين

- العمل على تحقيق ما يسمى بالمواطنة التنظيمية للعمال (\*)

والشكل التالي يبين لنا أهداف إدارة الموارد البشرية:



### شكل رقم 01: أهداف إدارة الموارد البشرية.

(\*) خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات ، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz 1964) إن المنظمات التي تعتمد فقد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد، ويمكن في هذا الصدد مراجعة الحقيبة التدريبية بعنوان (السلوك التنظيمي ) للمدرب والمستشار الإداري والتربوي السعودي د.محمد العامري علي ، موسوعة تعلم معنا على الموقع الإلكتروني <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1548&SecID=40>

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعددت وتنوعت الوظائف المناطة بالموارد البشرية، ويكفي في هذا المقام أن نستأنس أولا بمحمد عبده حافظ الذي صنف هو الآخر الوظائف الأساسية للموارد البشرية التي تقوم بها الإدارة إلى ثلاث مجموعات وهي كالآتي:

**المجموعة الأولى:** تهدف هذه المجموعة إلى زيادة المقدرة على الأداء وهي تشمل الوظائف الآتية:

1. الاختيار والتعيين، فمن المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها.
2. التدريب الذي من خلاله يتم صقل القدرات والمهارات مما يزيد من إنتاجية الفرد.
3. برامج الصحة والسلامة المهنية، وذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل مما يساعد على زيادة الأداء.

**المجموعة الثانية:** وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل وتشتمل على الوظائف التالية:

1. القيادة والإشراف، وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحوا قادة إداريين ناجحون بما يساهم في خلق جو من التفاهم والمشاركة بينهم وبين مرؤوسيه.
2. التحفيز وذلك من خلال إيجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.
3. التعويضات المباشرة وذلك من خلال إعداد خطة سياسة سليمة للرواتب والأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف.

**المجموعة الثالثة:** وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافها وتشتمل على الوظائف الآتية:

1. تصميم وتحليل العمل و تخطيط القوى العاملة
2. استقطاب القوى العاملة و قياس أداء العاملين
3. الاتصال. النظام التأديبي.
4. . النقل الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد فالخ صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص23.

إضافة إلى محمد أحمد عبد البتي الذي أشار هو الآخر إلى وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية والذي بيّنها كالاتي: <sup>1</sup>

- 1- التخطيط للقوى العاملة في الدولة، من خلال الاحتياجات، إضافة إلى الاختيار والتعيين بعد الإعلان عن الشواغر ومقابلة المتقدمين واختيارهم وإحلال المرشحين منهم.
- 2- تحديد حركة العاملين من خلال النقل والترقية من دائرة لأخرى، إضافة إلى توثيق ومتابعة معدلات دوران العمل.
- 3- تقييم أداء العاملين واقتراح السياسات العامة لتحفيزهم وضمان كفاءتهم وفعاليتهم من خلال تصميم البرامج الخدمية والترفيهية لنقل العاملين ومعالجتهم والتأمين عليهم في ضوء الاعتمادات المالية المعتمدة.
- 4- تدريب العاملين وتطوير كفاءاتهم وإجراء الدراسات والبحوث وتقييم الفتاوى والتفسيرات القانونية والفنية.
- 5- اتخاذ القرارات اللازمة بشأن إنهاء الخدمة سواء بالإحالة على التقاعد أو بالاستقالة أو الفصل أية إجراءات أو مهام أخرى تنص عليها التشريعات أو تضعها اللوائح.

كما قد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلور أول نواة لهذه الوظائف وفق لها نجد الوظائف التالية:

- 1- الاختيار أي اختيار الفرد المناسب لإنجاز الوظائف.
- 2- التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.
- 3- التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية وذلك بالتركيز على الحوافز المالية.
- 4- التخصص وتقسيم العمل، الذي نتج من خلاله دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.

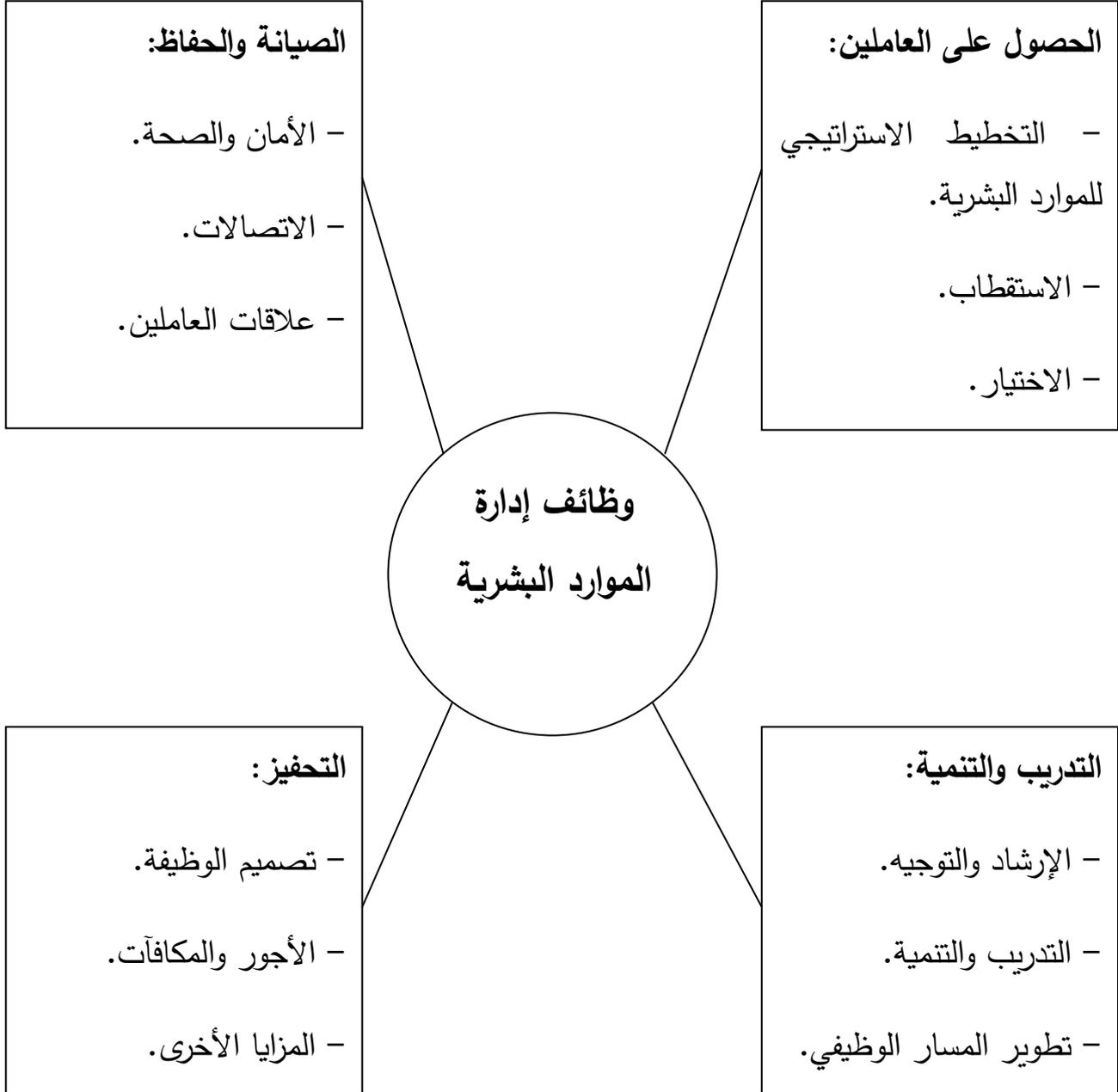
في حين جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لإيتون مايو وزملائه لتصنيف وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- 1- علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة وبين العاملين والنقابات والاتحادات المهنية.
- 2- السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسمياً ونفسياً في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد البتي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2010، ص34.

<sup>2</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011، ص73.

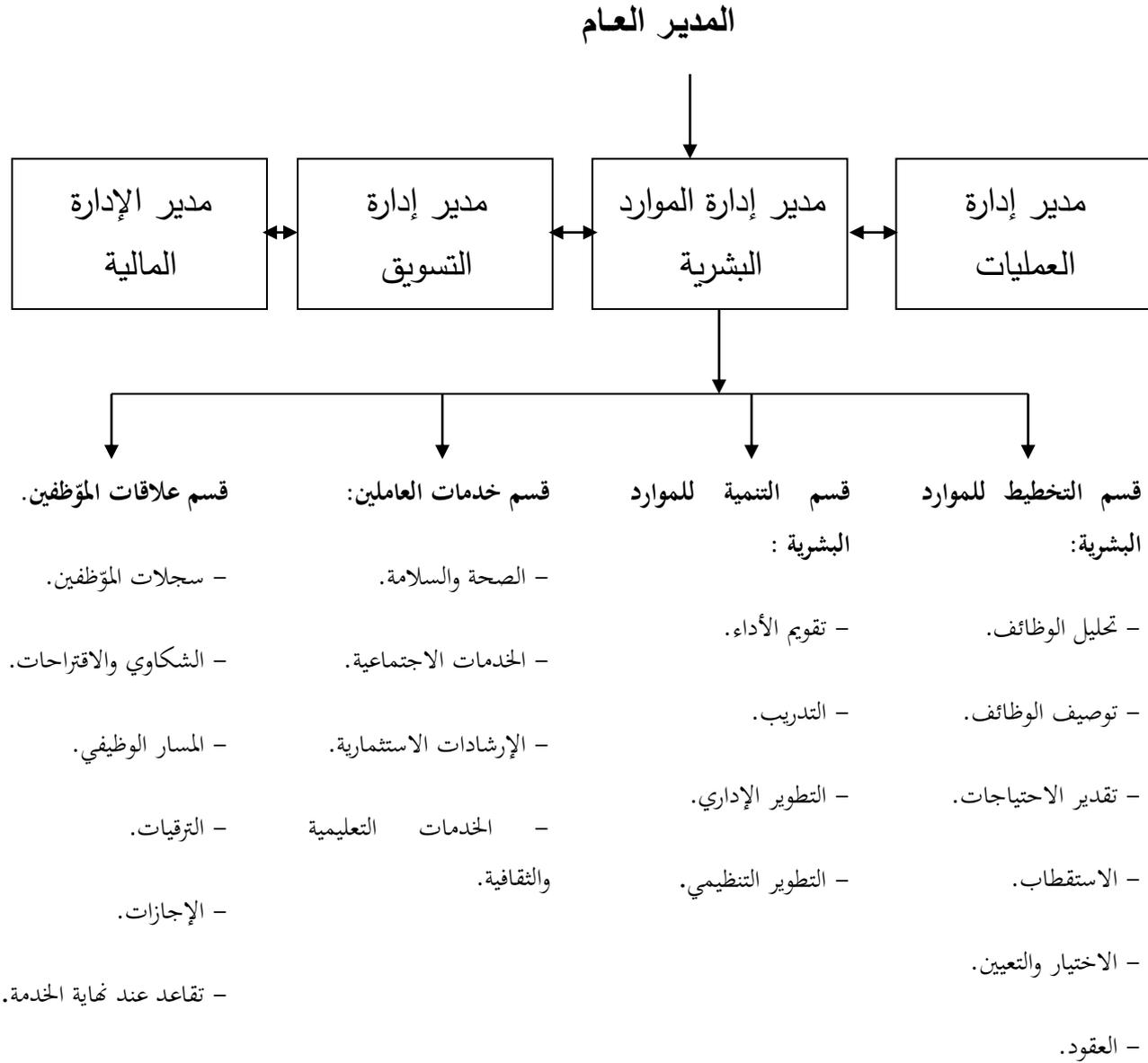
يمكن إجمال وظائف إدارة الموارد البشرية في أربعة وظائف تتمثل فيما يلي:



الشكل رقم 02: وظائف إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره ، ص31.

كما يمكن إجمال وظائف إدارة الموارد البشرية الأقسام التنظيمية في المخطط التالي:



الشكل رقم 03: وظائف إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، التنمية... اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشري، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2009 ، ص 20.

### المطلب الرابع: المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية

سوف ندرس بعض من النظريات التي أثرت على مسيرة الإدارة العامة وبالتالي إدارة الموارد البشرية، ولذلك لابد الرجوع إلى الأصول والأسس العلمية التي جاءت بها النظريات العلمية في الإدارة .

#### أولاً : المدرسة التقليدية ( الكلاسيكية )

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوئل القرن العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل ، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتشمل المدرسة الكلاسيكية للإدارة على ثلاث نظريات

#### 1- نظرية الإدارة العلمية ( 1900-1920 ) : نشأت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد

المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (أبي الإدارة العلمية ) ، حيث جاءت نظرية الإدارة العلمية بمجموعة من المبادئ نذكر منها :

أ. دراسة مختلف العمليات من حيث الحركات التي تتم لانجازها ومن حيث الوقت المستغرق في إنجازها وتحديد الطريقة المثلى للأداء .

ب. تحديد معدل معياري للإنتاج ينبغي أن يحققه من يقوم بتلك العملية  
ت. الاختيار العلمي للعاملين.

ث. الفصل بين التخطيط والتنفيذ يتولى الرئيس التخطيط بينما دور العامل التنفيذ فقط .

فمن وجهة نظر تايلور أن تحسين الكفاءة الإنتاجية داخل المنشأة قد لا يتم إلا من خلال عملية البحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بتوفير الجهود البشرية وتحويلها إلى أعمال مثمرة ومنتجة فمن ضمن هذه الطرق والوسائل نجد ( ضرورة تقسيم العمل واختيار العامل المناسب لأداء العمل المناسب ، لاسيما تدريب العاملين وزيادة المكافآت والحوافز للإنتاجية المرتفعة )<sup>1</sup>.

#### 2- نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول:

يعتبر هنري فايول من ابرز رواد هذه النظرية والذي اعتبره البعض الأب المؤسس لها وتمثل مساهمات فايول في الفكر الإداري في ثلاث جوانب أساسية هي:

(1) لخضر بن دادة ، أبحاث ملخصة في اتجاهات علم الادارة الحديثة، ورقة مقدمة إلى طلبة السنة الأولى ماسيتر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة علي ونيسي - البليدة 2- 2016.

أ. وضع تصور علمي متكامل لوظائف المدير (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة) ب. تحديد أنشطة منظمات الاعمال (فنية، تجارية، مالية، محاسبية، تأمينية، إدارية)  
ج. تحديد المبادئ العلمية التي يسترشد بها المدير عند القيام بوظيفته .

فقد حاول العالم الفرنسي هانري فايول (1841/1925) Henry Fayol، في مقارنته المشهورة باللاتينية "الإدارة العامة والصناعية" Administration industrielle et generale، (سنة 1916) أن ينشئ قواعد إدارية أكثر أهمية في عملية إعادة الإنتاج تتعلق بضرورة توسيع نطاق الإدارة لتشمل عمليات: (التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه..)، وضرورة أن تراعي مهمة أداء هذه العمليات أو الوظائف المبادئ الأربعة عشر: (تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، خضوع الأفراد للمسؤولية العامة، المكافآت، المركزية، تسلسل القيادة، النظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادأة، العمل بروح الفريق).<sup>1</sup>

### 3- النظرية البيروقراطية لماكس وبيبر:

يعود الفضل في إرساء قواعد نظرية الإدارة البيروقراطية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس وبيبر حيث يرى وبيبر أن النظام المثالي للإدارة يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة (للقضاء على العلاقات الشخصية) والتقسيم الواضح للعمل (كي يسير العمل لا بد أن يعرف كل شخص وظيفته) إن المنظمة في نظر وبيبر هي (عبارة عن تسلسل هرمي للسلطة من القمة للقاعدة ) ، لقد اهتم ماكس وبيبر ب: (خصائص التنظيم المثالي + الحوافز المادية لدفع الفرد لعمل) ، لكنه لم يهتم بتقدير المتغيرات (النفسية+الاجتماعية) للعامل ولم يهتم بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على كفاءة المنظمة وعاملها.

#### ثانياً: المدرسة السلوكية والإنسانية

نشأت مدرسة السلوكية والإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي لم تهتم بما فيه الكفاية بالعنصر البشري باعتباره احد العوامل المؤثرة على كفاءة المنظمة حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة سلوك الفرد والجماعة اثناء العمل من اجل زيادة الإنتاجية وتتضمن هذه المدرسة :

(1) نفس المرجع.

## 1- حركة العلاقات الإنسانية ( إلتون مايو ):

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالدارسات والتجارب التي اجارها (التون مايو) في مصانع الهاوثون بامريكا والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة البداية للاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة وكان هدف الدراسة هو معرفة العلاقات بين العوامل المادية (( الإضاءة +فترة الاستراحة +ظروف العمل )) على إنتاجية العامل وفيما يلي أهم النتائج التي توصل اليها من خلال التجارب:

1. لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز مادية فقط فالحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد.
2. تلعب الجماعات الغير رسمية في المنشأة دور في تحديد اتجاه الافراد العاملين وادائهم .
3. يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة في القيادة.
4. ربطت ح ركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا العامل ونتاجيته..
5. من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات الإدارة لتبادل المعلومات
6. يحتاج المدراء الى مهارات إجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية .

إنّ أعمالا مثل "حركة العلاقات الإنسانية" ل: ألتون مايو وأبحاث هارفرد ، لا سيما تجارب الهاوثون الاجتماعية خلال الفترة (1927-1932)، قد تعطي أمثلة عديدة عما يمكن أن يُعد تصوّرًا إنسانيًا حقًا حول مفهوم الإدارة غايتها بناء إيديولوجية إدارية مثالية في أوروبا تقود العمال نحو مضاعفة العمل والوفرة الانتاجية ، إذ يكفي تحقيق هذا الأمر من خلال إيجاد شيء من علاقات العمل الجماعي والرضا الوظيفي ورح الفريق بين العمال لا سيما توفر السمة الديمقراطية في القيادة الادارية.<sup>1</sup>

(1) نفس المرجع

## 2- نظرية x و y لدوغلاس ماكروجين :

من خلال دراساته أن القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسؤولين ولا يحبون العمل وأطلق على ذلك نظرية (X) ، وعلى الجانب المعاكس وضع نظرية (Y) التي تفرض أن الأفراد يميلون إلى حب العمل.

### - الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X) :

1. أن معظم الأفراد لا يحبون العمل
2. يجب مراقبة الافراد وتهديدهم لدفعهم للانجاز والأداء.
3. أن الأفراد يميلون إلى تجنب المسؤولية
4. أن الحوافز المادية هي الدافع الأساسي للعمل.
5. أن معظم الأفراد غير مبدعين ولا يمكنهم حل المشكلات.

### - الافتراضات التي قامت عليها نظرية (Y) :

1. أن الأفراد يحبون العمل
2. أن الرقابة الخارجية والتهديد ليست العناصر الوحيدة لبذل الجهد.
3. أن الأفراد على استعداد لتحمل المسؤولية.
4. أن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد.
5. أن الأفراد لديهم القدرة على التخيل والابتكار وحل المشكلات.

## 3- نظرية الحاجات لماسلو:

وتعد إسهامات أبراهاما ماسلو (A.Maslow) من الإسهامات الرائدة أيضا في مجال العلوم السلوكية, بل

إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز .

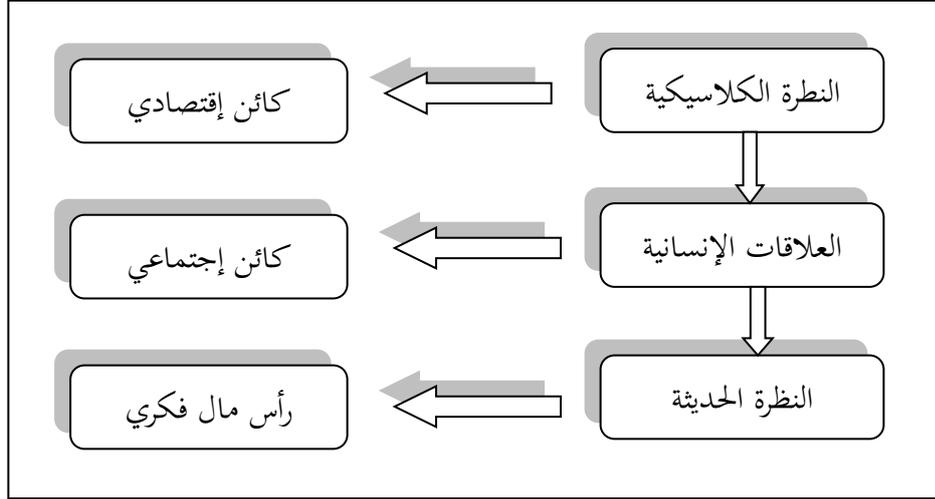
**هرمية الحاجات :** قام ماسلو في بداية الأربعينات, بدارسته عن ترتيب الحاجات الإنسانية على شكل هرم . تشكل

قاعدته الحاجات الفيزيولوجية الأساسية ثم الأمن والحماية ثم الحاجات الإجتماعية وبعدها الحاجة إلى الإحترام والتقدير

، وتندرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات .<sup>1</sup>

(1) نفس المرجع

ويمكن توضيح تطور نظرة المدارس الفكرية الإدارية للمورد البشري من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم 04 :تطور النظرة الفكرية إلى الموارد البشرية<sup>1</sup>

#### تقييم نظرة المدارس الإدارية للمورد البشري :

ما يلاحظ هو أن الإدارة عرفت خلال تطورها مدارس فكرية عديدة كانت كل منها تحاول العمل من أجل تنمية هيكل معرفي للإدارة يمكن أن يساهم في حل المشاكل الإدارية وزيادة إنتاجية المنشآت الصناعية من جهة ، ومن جهة أخرى الإهتمام بأهم عنصر من عناصر الإنتاج ( العامل ) ، لكن كل هذه المدارس الفكرية تعرضت للإنتقاد سواء من طرف مدارس أخرى أو من طرف الإدارة والعمال .

فالمدرسة التقليدية الكلاسيكية إنتقدت على أساس أنها أهملت الجانب الإنساني للعامل إهتمامها الكبير بالقيمة الإنتاجية على حساب العاملين وحاجياتهم ، الإهتمام الشديد بالتنظيم الرسمي وإهمال السمات والإعتبرات الإنسانية والقيم المختلفة والمتداخلة ضمن النموذج البيروقراطي أدى إلى غياب عملية الإبتكار والتجديد والجمود الداخلي بسبب الروتين وتغليب الوسائل على الغايات ، نظرا للإهتمام الشديد بالإنتاجية و إهمالها للجانب الإنساني للعامل سمية المدرسة الكلاسيكية بالميكانيكية كونها إعتبرت العامل كألة تساهم في الانتاج فقط ( كائن إقتصادي).

(1) عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ( ب ، ب ، ن ) ، kotob arbia، 2003، ص35.

أما المدرسة السلوكية والإنسانية والتي جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية تعرضت هي الأخرى للانتقاد ، رغم أنها أعتبرت أن الإنسان هو محور العمل الإداري ودعت إلى تحسين ظروف العمل بإشباع حاجاتهم النفسية قبل حاجاتهم المادية ، ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة نذكر:

1. إهمالها للجوانب المادية في العمل.

2. بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

3. بالغت في تعظيم دور العنصر البشري في المنظمة.

وبذلك نظرة للفرد ككائن إجتماعي<sup>1</sup>

ثالثا: النموذج الإسلامي البديل

لقد سبق الإسلام بإقامة الإدارة الإسلامية وكفل لها من التشريعات والقوانين ما يحكم المعاملات فيها وفق منهج القرآن الكريم والسنة المطهرة ، فهو تشريع يتصف بالصلاح والشمول لكل زمان ومكان ، غير متضارب مع مستجدات الإدارة وتقنياتها ، بل أن التقنيات والمعلومات التي يثبتها العلم الحديث نجد أصولها ثابتة في القرآن الكريم ، وهذا يعني سبق الإسلام وشموله ، لذا يعد الفكر الإداري الإسلامي من الأسس والقواعد والمرتكزات التي تلزم المنظمات التي تنتهج الشريعة الإسلامية ، فعلى عكس المدارس النظرية الإدارية الغربية التي عاجلت المشكلة الإدارية في إطار نظريات ذات نظرة جزئية غير شاملة لا تضع إعتبارا ولا حيزا لما وراء المادة والمنفعة، بل ركزت الإدارة الإسلامية بصفة أساسية على المنافع الشخصية و الجماعية أو المنافع المشتركة في إطار العلاقات بين الفرد والمنظمة .

وما أحوجنا اليوم إلى إستعادة الوعي والإدراك والمعرفة بالفكر الإداري الإسلامي، فلا بد للفكر الإداري الإسلامي المرتبط بالوظائف الإدارية والأجهزة الإدارية أن يعود إلى أصوله ودعائمه وركائزه العقائدية لأن اليوم ما نعيشه على مستوى الأمة الإسلامية في كثير من من أقطارها من واقع أليم يلزم عليها تطبيق المبادئ والقيم الإدارية الإسلامية ، حتى نرضي الله سبحانه وتعالى أولا ونرضي الإدارة والعامل في نفس الوقت .

(1) نفس المرجع .

## المبحث الثاني: مفهوم التنمية المحلية

إن التنمية في حقيقتها عملية حضرية شاملة لكونها تشمل مختلف أوجه النشاط في المجتمع من جوانب إقتصادية وإجتماعية وسياسية ثقافية، بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته، وهي أيضا بناء للإنسان وتحرير له، وتطوير لكفاءاته وبذلك أصبح الإنسان يمثل الغاية و الوسيلة لها بكل عناصره ومقوماته الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية والفكرية والبيئية، وأصبحت هذه المفاهيم والمصطلحات شائعة و متداولة في الهيئات و المؤتمرات العالمية.

### المطلب الأول: تطور مفهوم التنمية المحلية

إن التنمية المحلية كعملية يشارك فيها المواطنون لم تكن وليدة هذا العصر، فمنذ فجر التاريخ وأفراد المجتمع يتعاونون في درء الأخطار المحيطة بهم، وحل المشكلات التي تواجههم، فكانوا يتعاونون على قهر الطبيعة وتسخيرها لصالح مجتمعهم وإشباع حاجاتهم، إلا أن جهدهم لم يكن منتظماً، وكان غير مدعم بأية مساعدات فنية أو مادية لعدم وجود أجهزة مسؤولة يمكنها بأن تساهم في التحول والتطور على أسس علمية، وكان من أثر ذلك عدم وجود تكامل أو تنسيق بين ما تقوم به الدول من جهود، وبين ما يقوم به المواطنون في مجتمعاتهم المحلية، ويذهب ' باتن ' Batten ' إلى القول بأن المجتمعات في العصور الغابرة كانت تمارس تنمية المجتمع المحلي أيضاً، إذ يرى أن تنمية المجتمع المحلي ليست بالشيء الجديد تماماً، إذ أن كثيراً من تطبيقات هذه العملية كانت تجرى بواسطة بعض الحكومات وبعض البعثات التي كانت ترسلها الدول المتقدمة إلى البلاد النامية، مما أسهم كثيراً في إرساء وتكوين مبادئ تنمية المجتمع المحلي، وذلك قبل أن يتم الاتفاق على مصطلحه.<sup>1</sup>

أما في العصر الحديث فقد بدأ ظهور مفهوم التنمية المحلية على المسرح الدولي مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وكان أول ظهور لمفهوم تنمية المجتمع المحلي في مؤتمر كمبردج سنة 1918 الذي أوصى بضرورة تنمية المجتمع المحلي لتحسين الظروف المعيشة للمجتمع ككل إعتقاد على المشاركة و المبادرة المحلية لأفراد المجتمع ، ثم مؤتمر اشردج ' Ashridge ' للتنمية الاجتماعية، الذي عقد في أغسطس عام 1954 م ، لمناقشة المشاكل الإدارية في المستعمرات الانجليزية، وقد عُرِفَت تنمية المجتمع المحلي في هذا المؤتمر على أنها حركة، الغرض منها تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع ككل على أساس من المساهمة الإيجابية لهذا المجتمع.<sup>2</sup>

(1) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبوزيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، مصر: الدكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 16 .

(2) نفس المرجع .

أم الظهور الفعلي لمصطلح التنمية المحلية كان في بداية ستينيات القرن الماضي وتحديدًا في فرنسا كرد فعل لقرارات الدولة التي أرادت أن تجعل من إعداد التراب أولوية وطنية و كان الهدف من هذه القرارات هو القضاء على الفوارق الجهوية بين العاصمة والضواحي وحتى داخل العاصمة نفسها و هذا عن طريق سياسة إدارية تعيد تنظيم الأنشطة الاقتصادية من فوق حسب منطق قطاعي للمصالح هذه النظرة الفوقية (اتخاذ القرارات من المركز دون التشاور مع السكان المحليين) كانت مرفوضة من قبل مختلف الفاعلين المحليين الذين يعتبرون أن تنمية أي إقليم يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حاجيات سكانه و تطلعاتهم و بذلك طالبوا بتطبيق التنمية من تحت و التي تبنى على أساس استقلالية الأقاليم عن مركز القرار العاصمة (سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا- - .) ، لقد كان هذا الأمر في البداية مرفوض فلم يحض بالقبول و الاحترام، لأنه بني على بعد سياسي يطالب بهوية خاصة للإقليم، ثم استقر هذا المطلب على الجانب الاقتصادي و الاجتماعي و بداية من الثمانينات أخذ مصطلح التنمية المحلية يحوز القبول ، وكسب تدريجيا اعترافا من طرف مختلف الهيئات الحكومية و المؤسسات و الجمعيات، ومنها مندوبية مراقبة التراب و العمل الجهوي (DATAR -) الفرنسية التي أقرت في مخطط 1981 - 1988 التنمية المحلية كنمط من أنماط التنمية.<sup>1</sup>

غير أن الانتشار الكبير لبرامج التنمية المحلية لم تنهياً ظروفه في الحقيقة إلا في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث تحررت الدول التي كانت خاضعة للاستعمار، وتحصلت على استقلالها حوالي منتصف الخمسينيات، لتكتشف التخلف والركود الذي تعانيه مجتمعاتها نتيجة لحقبة الاستعمار الطويلة، ومن هنا فقد بدأت العديد من الدول النامية تتبنى فكرة التنمية المحلية كسياسة قومية وبرنامج قوي لإصلاح الأوضاع المتردية في تلك الدول، وذلك من خلال الجهود الذاتية للمواطنين.

لقد بدأت تتضح للجميع أهمية وفعالية التنمية المحلية منذ هذه الفترة وقد نالت اهتماماً خاص من هيئة الأمم المتحدة التي بدأت بدراسة أساليب التنمية المحلية، وفي سنة 1955 أصدر المجلس الاقتصادي والاجتماعي بهيئة الأمم أول إعلان شامل عن موضوع " التقدم الاجتماعي من خلال تنمية المجتمع المحلي".

وإذا كانت تنمية المجتمع المحلي قد نشأت من خلال الخبرات في المناطق الريفية، فإنها قد امتدت لتشمل المجتمعات الحضرية، سواء في الدول النامية أو المتقدمة ، وفي تقرير الأمم المتحدة لسنة 1957 عن الوضع الاجتماعي في العالم ألقى الضوء على مشاكل التحضر، وهكذا بدأ التركيز على تنمية المجتمعات المحلية الحضرية، بعد أن كانت الأمم المتحدة تركز

<sup>1</sup> كمال التابعي، تعريف العالم الثالث (دراسة نقدية في علم الاجتماع و التنمية)، القاهرة دار المعارف 1993 ص 73 .

في البداية على تنمية المجتمعات المحلية في المناطق الريفية، وكان اهتمامها ينصب على إستراتيجية التحديث كعملية، وعلى تنسيق الخدمات في الزراعة والصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية.

وفي هذا الإطار قدم مارشال كلينارد في سنة 1966 واحداً من أهم التصورات الشاملة بخصوص التنمية المحلية في المناطق الحضرية، حيث اعتبر أن التنمية المحلية مدخل لمواجهة مشكلات المناطق الحضرية الفقيرة، تتفوق نتائجه عن بقية المداخل الأخرى التي تفشل في إثارة الدافعية والمشاركة لدى المواطنين المقيمين في تلك المناطق، كما أنها لا تستطيع الوصول إلى معظم المحتاجين فعلا إلى تلك الخدمات، بالإضافة إلى أنها لا تستطيع تصحيح السلوك الخاطئ الذي يوجد في هذه المناطق الفقيرة، على عكس التنمية المحلية التي تعتمد بشكل مباشر على سكان هذه المناطق ذاتهم، فإذا أمكن التغلب على شعورهم باللامبالاة والإتكالية، وتعويضها بالاعتماد بالنفس والإحساس بحقهم في أخذ المبادرة، فإن هؤلاء السكان يصبح في إمكانهم استخدام مواردهم لحل مشاكلهم المتعددة.<sup>1</sup>

وفي سنة 1963 ناقش خبراء الأمم المتحدة المتخصصين في التنمية علاقة تنمية المجتمع المحلي بالتخطيط عموماً والترتيبات التنظيمية المختلفة لمشروعات التنمية المحلية، واقترحوا أساليب متعددة لدعم التأثير الاقتصادي والاجتماعي لتنمية المجتمع المحلي، وحددوا الإسهامات الممكنة لتنمية المجتمع المحلي في التنمية الوطنية على النحو التالي:

- إحداث نمو اقتصادي واجتماعي على المستوى المحلي.
- إنشاء قنوات اتصال ملائمة مزدوجة بين الحكومة والجمهور.
- بناء مظلة اجتماعية، وتوسيع البناءات الأساسية المحلية التي تساعد على تحرير الموارد من أجل الاستثمارات الوطنية.
- وضع المتطلبات الأساسية من أجل تطوير السلطات الحكومية المحلية، أو من أجل تقوية المؤسسات المحلية التي أصبحت غير قادرة على التكيف مع الظروف الجديدة، وقد نبه هؤلاء الخبراء إلى ضرورة الالتزام والتقيّد بالحاجات المحسوسة التي يدركها الناس كشرط أساسي لنجاح تنمية المجتمع المحلي، مع التركيز على المنظمات التطوعية وتوفير وسائل للتدريب على التنمية المحلية .

إن اهتمام الأمم المتحدة بالتنمية المحلية، سواءً من الجانب الفكري أو من جانب الممارسة وحتى من جانب التدعيم المادي والفني الذي قدمته للمجتمعات التي تحتاج إلى المساعدة في هذا المجال، أعطى للتنمية المحلية انتشاراً واسعاً في مختلف أرجاء العالم، كما جعل إستراتيجيات هذه التنمية تتحسن وتتطور من خلال المتابعة المستمرة للخبراء والباحثين المتخصصين في مجالات التنمية للعملية التنموية على مستوى المجتمعات المحلية ومحاولة الاكتشاف المستمر لعيوب

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص74.

الأساليب الممارسة في التنمية المحلية ومحاوله تداركها وإيجاد الحلول لها، وكذا العراقيل التي تقف في وجه تحقيق التنمية المحلية بنجاح، والوصول إلى التكامل بين التنمية المحلية والوطنية.

### المطلب الثاني: تعريف التنمية المحلية

#### أولا: تعريف التنمية.

نالته التنمية إهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين ،وذلك راجع إلى أهميتها الكبيرة في تحقيق الرقي و التقدم، مما جعل من الصعب تحديد التعريف الدقيق لها، وقد بدأت التنمية كمفهوم نظري وتطبيق عملي يظهر على الساحة الفكرية بوصفه وسيلة من خلالها تستطيع الدول النامية مواجهة عوامل التخلف والسعي إلى تبني بعض خصائص وسمات المجتمعات المتقدمة<sup>1</sup>.

**لغة :** التنمية من النمو، أي إرتفاع الشئ من موضعه إلى موضع آخر، مثلا نقول نما المال أي زاد وكثر،

والتنمية تدل على الزيادة كما وكيفا.

تشير معاجم العربية إلى أن التنمية في اللغة تعني الزيادة في كم الأشياء وكيفها ونوعيتها ، فقد قالت العرب نما الزرع ، ونما المال ، أي زاد وقالوا أيضا نما الخضاب في اليد والشعر إزداد مرة وسودا<sup>2</sup> وقد برزت بداية في علم الاقتصاد بهدف إكساب المجتمع القدرة على التطور الذاتي والمستمر، ثم انتقلت إلى حقل السياسة، في ستينيات القرن العشرين و ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان غير الأوربية نحو الديمقراطية.

**اصطلاحا :** أثار مفهوم التنمية كثيرا من النقاش و الجدل على جميع المستويات ،حيث تعددت التعاريف لهذا

المصطلح بتعدد الميادين والمناهج العلمية المستعملة، ومنه يصبح مصطلح التنمية لا يؤدي نفس المعنى، ومن خلال هذا سنحاول رصد أبرز و أهم التعاريف الواردة في هذا المجال.

**تعريف هيئة الامم المتحدة :** « التنمية هي عبارة عن مجموعة الوسائل والطرق التي تستخدم من أجل توحيد جهود الأهالي والسلطات العامة بهدف تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في المجتمعات القومية والمحلية »<sup>3</sup>.

(1) حسن صادق عبد الله ، السلوك الإداري ومرتكزات التنمية في الإسلام ،الجزائر: دار الهدى، 1992 ، ص83 .

(2) عبد الكريم بكار، التنمية المتكاملة رؤية إسلامية ، سوريا ، دار القلم ، 2011 ، ص 9.

(3) الدسوقي عبده إبراهيم ، التلفزيون والتنمية ، الإسكندرية: دار الوفاء، 2004 ، ص174- 180 .

**تعريف أحمد رشيد :** « هي عملية تغيير في البنية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية للمجتمع وفق توجهات عامة لتحقيق أهداف محددة تسعى أساسا لرفع مستوى معيشة السكان في كافة الجوانب، بمعنى أن أية تنمية يقصد بها الارتفاع الحقيقي في دخل المواطنين من جوانب اقتصادية وغير اقتصادية »<sup>1</sup>.

**تعريف منير حجاب :** « التنمية من الناحية الحضارية تعني تغييرا أساسيا في كل أنماط الحياة السائدة، ويتبع هذا تغيير نوعا وكما في صور العلاقات الاجتماعية في كافة مجالات النشاط الاجتماعي ».

أما الأستاذ " علي غربي " يعتبر التنمية عملية معقدة و شاملة تضم الجوانب الاقتصادية وسياسية والثقافية ، دون إهمال الجوانب النفسية و البيولوجية ليتسنى فهم السلوك الإنساني بالدرجة الأولى ، والدوافع التي تربط الأفراد و ما يقوم بينهم من علاقات ، وما يترتب عن ذلك من أنظمة تتداخل تفاعلاتها و تأثيراتها في جوانب المجتمع المختلفة و انطلاقا من هذا المنظور تبدو التنمية ذات بعدين اثنين هما ، الشمولية و التكامل ، بمعنى أن نجاح أي تنمية لا يكفي بالاختصار على الاهتمام بالجانب الاقتصادي وحده مع إهمال الجوانب الأخرى لحياة الفرد ، و إلا أصبحت التنمية ناقصة و من جهة أخرى ثمة من المفكرين ، من يرون على أن التنمية أنها عملية تراكمية متصلة تتكون من جملة تبادلات سياسية واقتصادية و اجتماعية و تقنية تشارك في فعلها عبر تغذية عكسية متبادلة ، وهي عملية تنطلق من رؤية ذاتية تعمل على تطوير قدرات الاقتصاد و المجتمع و تمكئها من توفير القوى البشرية و الموارد المادية و المالية لتعزيز و ترشيد الإنتاج الاقتصادي ، مما يسمح بالتالي على خلق مستوى لائق من المعيشة للمواطن في إطار من الأمن و بشكل متصل و مطرد<sup>2</sup>.

### المفهوم الإسلامي للتنمية :

الإسلام سبق كل فكر متقدم في معالجة قضايا البيئة والتنمية، وإن لم يكن مصطلح التنمية موجود بلفظه، فقد وجد بألفاظ عديدة مترادفة، في كثير من نصوص القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة، وكتابات علمائه، مثل " التعمير " و "العمارة " و "الحياة الطيبة " و "التثمير." فمصطلح التنمية يقترب من مصطلح العمران في الاقتصاد الإسلامي، فالعمران تعني " :العمل بشرح الله لتحقيق الكفاية والكفاءة للجميع للوصول إلى نمو مستمر للطبقات، وذلك بالاستخدام الأمثل لكل ما سخر الله لنا من موارد لقوله تعالى : ﴿هو الذي أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها﴾<sup>3</sup> .  
وقوله تعالى: ﴿من عمل صالحا من ذكر أو أنثى فلنحيينه حياة طيبة﴾<sup>4</sup> .

(1) أحمد رشيد، التنمية المحلية، القاهرة: دار الجامعة العربية للطباعة والنشر، 1986 ، ص.ص . 14 - 15 .

(2) جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر ، 2014 ، ص 14 .

(3) القرآن الكريم ، سورة هود ، الآية رقم 61.

(4) القرآن الكريم ، سورة النحل ، الآية رقم 97.

وقد أشار عدد من الكُتّاب إلى أن النظرة الإسلامية للتنمية (ال عمران) هي نظرة شاملة تتضمن جميع نواحي الحياة المادية والروحية والخلقية، وتركز على بناء الإنسان كمحور للعملية التنموية. فالإنسان محورها وهدفها بوصفه الكائن الوحيد في هذا الكون القادر على إحداث التغيير والتطوير، والقيام بعملية تنموية لما في الكون، وذلك بما اختصه به الله سبحانه وتعالى عن بقية الكائنات. فالإسلام حارب السلوك السيئ، مثل الكسل والإتكالية، وعدم السعي الذي ينتج عنه التخلف والفقر وهما معيقان لأي عملية تنموية وعمرانية<sup>1</sup>.

ويرى الدكتور " عبد الرحمن يسري " بأن التنمية في الإسلام بأنها " :تغير هيكلية في المناخ الاقتصادي والاجتماعي، يتبع تطبيق شريعة الإسلام والتمسك بالعقيدة، ويعبئ الطاقات البشرية للتوسع في عمارة الأرض والكسب الحلال بأفضل الطرق الممكنة في إطار التوازن بين الأهداف المادية والأهداف غير المادية."<sup>2</sup>

التنمية في القرآن والسنة:

إن الإسلام لما أوجب العمارة (التنمية) جعل لمن يعمل على هذه التنمية حوافز دينوية وأخروية، وهذا ما أكده الإمام " مالك بن نبي " في كتابه " المسلم في عالم الاقتصاد " : "أن الإنسان في الإسلام محور العملية التنموية والبنية الأساسية له وينال جزاءه في الدنيا والآخرة . وقال تعالى : ﴿إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾<sup>3</sup>. وقول الرسول محمد عليه الصلاة والسلام : " من أحيا أرض ميتة فهي له وما أكلت العافية منه له به صدقة. " وقوله عليه الصلاة والسلام :

" ما من مسلم يغرس غرسا أو يزرع زرعاً فيأكل منه طير أو إنسان أو بهيمة إلا كان له به صدقة"<sup>4</sup>

#### ثانيا : تعريف التنمية المحلية.

تشكل التنمية المحلية ركيزة من الركائز الأساسية للتنمية الشاملة، إذ تهدف لتحقيق التوازن التنموي بين مختلف المناطق، إلى جانب دورها المؤثر في تفعيل الإستثمارات المحلية وخلق فرص العمل، وتعددت تعريفاتها وذلك وفق مقاربات متنوعة ترتبط بأسلوب العمل التنموي أو الأهداف التنموية.

(1) صليحة عشي ، التنمية المستدامة في المنهج الإسلامي ، الجزائر ، الملتقى الدولي حول "مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي" ، جامعة قلمة ، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012.

(2) نفس المرجع.

(3) القرآن الكريم ، سورة الكهف ، الآية رقم 30.

(4) الإمام البخاري ، فتح الباري ، شرح صحيح ، مكتبة الضيف ، المجلد رقم 10 ، ص 309 ،

- يقصد بتنمية المجتمع المحلي أو التنمية المحلية مختلف العمليات التي يمكن من خلالها تنسيق وتوحيد جهود سكان المحليات مع السلطات الحكومية قصد تحسين مستوى الأحوال الاجتماعية والاقتصادية لتلك المجتمعات المحلية والإسهام في تنميتها<sup>1</sup> ، و يعرفها البعض بأنها عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية (الريفية، أو الحضرية، أو الصحراوية) من خلال القيادات المحلية القادرة على استغلال الموارد المحلية، وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية، والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي وصولاً إلى رفع مستوى معيشة المواطن المحلي، ودمج جميع الوحدات المحلية في الدولة.<sup>2</sup>

- يعرفها الدكتور فاروق زكي: «بأنها تلك العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق الانسجام بين جهود المواطنين وجهود السلطات العمومية (الدولة) للارتفاع بمستويات المجتمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وحضارياً، من منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة ومتكاملة».<sup>3</sup>

إنها عملية تغيير، تتم بشكل قاعدي تعطي الأسبقية لحاجيات المجتمع المحلي، وتتأسس على المشاركة الفاعلة لمختلف الموارد المحلية ، وكل ذلك في سبيل الوصول إلى الرفع من مستويات العيش والاندماج والشراكة والحركة.<sup>4</sup>

أما الأستاذ " آرثر دنهام " Arthur dunham الذي ينظر للتنمية المحلية على أنها ذلك النشاط المنظم الغرض منه تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع، و تنمية قدراته على تحقيق التكامل الاجتماعي و التوجه الذاتي لشؤونه، و يقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة و تنسيق النشاط التعاوني و المساعدات الذاتية للمواطنين و يصحب ذلك مساعدات فنية من مؤسسات الحكومية والأهالي، وينظر بعض الكتاب إلى التنمية بمستوياتها المختلفة من زاويتين هما : زاوية التنمية الإقليمية و زاوية التنمية المحلية بمعناها الضيق

أ - زاوية التنمية الإقليمية : و تشمل بقعة جزئية لكنها كبيرة نسبياً ضمن الأقليم الكامل للتنمية

ب- زاوية التنمية المحلية بمعناها الضيق : و التي تشمل المناطق البلدية و القروية الصغيرة نسبياً .<sup>5</sup>

(1) محمد شفيق، التنمية والمشكلات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص20.

(2) سميرة محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي والتنمية المحلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص21.

(3) مصطفى الجندي ، الادارة المحلية واستراتيجياتها ، الإسكندرية: منشئة المعارف ، 1987 ، ص 49 .

(4) فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص30.

(5) جمال زيدان ، المرجع السابق ، ص 15 .

كما يعرفها قزافيه قريفي ( xavier Griffer ) : « بأنها مسار تنويع و إثراء النشاطات الاقتصادية والاجتماعية داخل إقليم معين من خلال تعبئة طاقات و موارد ذلك الإقليم ».<sup>1</sup>

بناء على ما سبق ذكره من تعاريف يمكن إستنتاج أن التنمية المحلية هي عبارة عن نقلة نوعية وكمية من وضع لآخر أفضل منه ،الهدف منها تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع المحلية عن طريق المشاركة الفاعلة لمختلف الموارد المحلية ، هذه النقطة غير مقتصرة على مجال دون الأخر، بل هي عملية شاملة لجميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية والتكنولوجية.

### المطلب الثالث : مجالات ومقومات التنمية المحلية

#### أولاً: مجالات التنمية المحلية.

من خلال تعريفنا للتنمية بصفة عامة لاحظنا اتساع مجالات ونطاق التنمية كتخصص ليصل إلى معظم العلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وكذلك الإدارة حيث تطرح التنمية كمفهوم له روابط واتصالات قوية بالعلوم الأخرى بما أدى إلى بروز مجالات متعددة وكثيرة ولا يمكن حصرها وعليه سوف نركز على المجالات ذات العلاقة بموضوع البحث .

#### 1- التنمية الاقتصادية:

ويقصد بها تحريك وتنشيط الاقتصاد القومي من خلال زيادة القدرة الاقتصادية مع ضرورة استخدام كافة الموارد بهدف تشجيع الاستثمار وهنا علينا إبراز الفرق بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية فالأول يعني زيادة في شبه الدخل الحقيقي التي تحدث بمرور الزمن أما التنمية الاقتصادية فتشير إلى قيام الدولة بتغيير هيكل الإنتاج وهيكل توزيع الدخل لصالح الأفراد<sup>2</sup> ، ويعرفها ألبرت ماير " Albert Mayer " بأنها حجر الزاوية في التنمية وبدونها تصبح برامج التنمية لا جدوى منها لأن عملية تنمية المجتمع إذا لم تعتمد أساساً وبصفة وجوهية على تحسين الأحوال الاقتصادية فإننا لا نستطيع تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية اللازمة لرفع مستوى المعيشة للمواطنين.<sup>3</sup>

#### 2- التنمية الاجتماعية:

يقصد بها الارتفاع في الجانب الاجتماعي من خلال تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحسين المستويات المعيشية والحد من الفقر وخاصة في المجتمعات المحلية من خلال خلق فرص عمل والقيام بأنشطة لتنمية المجتمع وهذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات البطالة والحد من انتشار الآفات الاجتماعية كالسرقة، الجرائم ... الخ .

<sup>1</sup> ميشيل تورادو، التنمية الاقتصادية، السعودية : دار المريخ للنشر ترجمة محمد حسن حسني ومحمد حامد محمد ،(ب.س.ن) ، ص4

<sup>2</sup> محمد عبد العزيز عجمية ، التنمية الاقتصادية ، الإسكندرية: الدار الجامعية ص18

<sup>3</sup> رشاد أحمد عبد اللطيف ، التنمية المحلية ، الإسكندرية : دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، 2011 ، ص30.

والتنمية الاجتماعية يمكن من خلالها تهيئة المناخ المناسب للمواطن من حرية وعدالة وطمأنينة ومشاركة ورعاية وإستقرار لكي ينمو إلى أقصى ما تسمح به إمكانياته وقدراته ولكي يتوافق مع المجتمع الذي يعيش فيه ويسهم في إحداث التغيرات المناسبة لمواجهة احتياجاته والعمل على تحقيق أهداف وبرامج التنمية الاجتماعية .  
ومن هذه التعريف تظهر لنا بعض المفاهيم التي تؤكد على أهمية العنصر البشري بالنسبة للتنمية الاجتماعية بإعتبار أن الإنسان هو أداة التنمية وغايتها النهائية كمستفيد من مخرجاتها ، وهذا المدخل لا يتضمن النظرة إلى العنصر البشري بإعتباره الأكثر أهمية فقط ولكن بإعتباره الطريق الوحيد لجهود التنمية .

### 3- التنمية السياسية:

يمكن تعريفها على أنها تنمية قدرات الجماهير على إدراك مشكلاتهم بوضوح و تعبئة كل الإمكانيات المتوفرة لمواجهة هذه التحديات و المشاكل ، بأسلوب واقعي و علمي ، كما أنها تعني بناء المؤسسات و توسيع قاعدة المشاركة السياسية ، و تعرف كذلك على أنها مجموعة الأفكار التي يمكن أن يبدي بها للمساهمة في تكوين رأي عام للتأثير به لدى صناع القرار السياسي، و بالتالي فإنها تعني المشاركة في صنع القرار عن طريق مجموعة من الوسائل ( الأحزاب، الجمعيات، النقابات) ، فالتنمية السياسية هي مستوى متطور من الفكر يبحث عن ترقية علاقة الدولة بالمجتمع ويحفل حقل التنمية السياسية بالعديد من التصورات و الاجتهادات التي طرحها الباحثون من اجل تحديد مفهوم التنمية ، إذ تعتبر شرط مسبق لتحقيق التنمية الاقتصادية و ذلك من خلال توفير حد ادني من الاستقرار السياسي و الأمن للنظام الداخلي فضلا عن تطبيق القانون وهناك تصور يرى أن التنمية السياسية هي التحديث السياسي أي هي عبارة عن المحصلة السياسية لعملية التحديث السوسيواقتصادي ، أو المظهر السياسي المعبر عن هذه العمليات و المصاحب لها، وفي هذا الصدد حدد الباحثون بعض المؤشرات تمثل مقومات التنمية السياسية و تتمثل في :

1- تحقيق المساواة بين جميع المواطنين في المجتمع بغض النظر عن اختلافاتهم و انتماءاتهم أو ثقافتهم

2- مشاركة الجماهير في صنع القرار ديمقراطيا، من خلال النظم البرلمانية و المؤسسات الدستورية

3- عدم تركيز السلطات في هيئة واحدة

4- قيام السلطة على أساس عقلاني رشيد

5- نمو قدرات الجماهير على إدراك المشكلات الحقيقية و التعامل معها تعاملًا رشيدًا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحلیم الزيات السيد ، التنمية السياسية ، الأبعاد المعرفية و المنهجية ، دار المعرفة الجامعية ، 2002 ، ص 84.

#### 4- التنمية البشرية :

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "عملية نمو رأس المال البشري، و ذلك من خلال التعليم والتدريب والتأهيل، تهدف للوفاء بحاجات الأفراد، وهي عملية متكاملة تمكن الإنسان من تحقيق ذاته بالإعتماد على تنمية مجتمعه ، وتهدف التنمية البشرية إلى بناء نظام إجتماعي عادل وإلى رفع القدرات البشرية " <sup>1</sup> .

#### 5- التنمية الإدارية :

تعرف التنمية الإدارية على أنها عملية تغيير مخطط تستخدم فيه طرق علمية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية وإتباع الهياكل الإدارية الملائمة وتكييفها في ضوء المتغيرات البيئية وتدعيمها بالمهارات البشرية الضرورية، وفتح مجالات واسعة للتدريب بما ينمي قدرات ومهارات القوة العاملة، إضافة إلى تحديث القوانين والتشريعات المعمول بها وتطوير وتنمية المعلومات وإتجاهات سلوك أفراد المنظمة، وتحسين بيئة العمل الإداري من اجل تحقيق الاهداف المسطرة بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية .

ثانيا: مقومات التنمية المحلية

#### 1- المقومات المالية:

يعد العنصر المالي عاملاً أساسياً في التنمية المحلية حيث أنّ نجاح الهيئات المحلية في أداء واجبها والنهوض بالأعباء الملقاة على عاتقها من ناحية توفير الخدمات للمواطنين يتوقف لحد كبير على حجم مواردها المالية من الطبيعي أنّه كلما زدت الموارد المالية التي تخص الهيئات المحلية، كلما أمكن لهذه الهيئات أن تمارس اختصاصاتها على الوجه الأكمل معتمدة في ذلك على نفسها دون اللجوء إلى الحكومة المركزية للحصول على الإعلانات المالية، كما أنّ تسيير هذه الموارد يتطلب وجود إدارة مالية على المستوى المحلي تتولى تنظيم حركة الأموال، و هذا بالتخطيط المالي الجيد و كذا الرقابة المالية المستمرة.

<sup>1</sup> رحمانى الشيخ و سهبي يحي ، الحكم الجيد والتنمية المحلية في الجزائر، مذكّرة لسانس العلوم السياسية ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 2012، ص

كذلك المقومات المالية التي تساعد على تحقيق التنمية المحلية توفير نظام محاسبي كفؤ و تنظيم رشيد المعلومات، تحليل مالي سليم و موازنة محلية أو قيم مالية دقيقة، إن توفير هذه العناصر مجتمعة يساعد في تحقيق أهداف الجماعات المحلية، يجعلها تعمل بكفاءة عالية و استقلالية تامة<sup>1</sup>.

## 2- المقومات البشرية :

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر في العملية الإنتاجية وفي نجاح التنمية المحلية، فهو الذي يفكر في كيفية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام و هو الذي يدير التمويل اللازم لإقامة المشروعات، كما أنه هو الذي ينفذ هذه المشروعات و يتابعها و يعيد النظر فيما يقابله من مشكلات و يضع الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب. و يمكن النظر الى العنصر البشري في التنمية المحلية على:

أ- أنه غاية التنمية ، حيث أنّ هدف التنمية هو الإنسان .

ب- أنه وسيلة تحقيق التنمية لذلك أن يكون هدف التنمية المحلية هو تنميته .

و هو تنمية الموارد البشرية في مختلف الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية حتى السياسية باعتبارها أنّ الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية و جسدية تفوق كثير ما تم استغلاله و الاستفادة منه فعلاً في موقع العمل المختلفة ، الاستفادة القصوى من تلك القوة هي المصدر الحقيقي لتحقيق إنجازات التنمية المحلية على مجموعة محاور:

### أولاً / الرعاية الاجتماعية:

تشمل توفير شروط الحياة الكريمة هي في مجملها الاحتياجات الأساسية لاستمرارية الحياة و تتمثل في الغذاء ، والصحة، التعليم والسكن.

### ثانياً / التأهيل الفني:

يتمثل التأهيل الفني في توفير المؤهلات العلمية و العملية المختلفة التي تمكن الفرد من تحقيق التواصل الدائم المستمر للمتطلبات الإنتاجية و التكنولوجية التي تسمح بمواكبة متطلبات التنمية ، مثال: الإعلام، نشر الوعي الثقافي الفكري.

<sup>1</sup> هاشمي صدام و خالد عبد الصمد ، دور الجمعيات في التنمية المحلية في الجزائر ، مذكرة ما ستر ، شعبة العلوم السياسية ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 2015 ، ص 61.

ثالثا / المشاركة الجماعية:

تعني مشاركة الشعبية إشراك المجتمع و المواطنين بوجه عام في تحديد إحتياجات التنمية و إصابة برامج العمل بنفسها و تقييمها ، و كذا إنعدام أسباب الثقة و الصدق بين الأفراد و يكفي تحقيق مفهوم المواطنة الذي يعني تحسيس المواطن بدروه و أهميته في المجتمع و العملية التنموية<sup>1</sup>.

**3- المقومات التنظيمية :**

تتمثل المقومات التنظيمية في وجود نظام الإدارة المحلية، إلى جوار إدارة مركزية مهمة، إدارة المرافق المحلية و تنظيم الشؤون المحلية، و تعرف الإدارة المحلية بأنّها : نقل و تحويل سلطة إصدار القرارات إدارية إلى مجالس منتخبة من المعينين، كما تعرف أنّها : عبارة عن إعتراف الدولة بالأشخاص الإقليمية بسلطة إصدار القرارات إدارية في بعض المجالات:

وجود المصالح المحلية تختلف عن المصالح القومية.

إنشاء هيئات محلية منتخبة إنجاز تلك المصالح .

إشراف الحكومة المركزية على أعمال تلك الهيئات.

و بذلك فإنّ نظام المحلية يقوم على مبدئين أساسيين هما<sup>2</sup>:

**أولا/مبدأ الديمقراطية :** ذلك أنّ الإدارة المحلية تفتح الباب أمام المشاركة الشعبية في شؤون الحكم على المستوى المحلي مما يدفعه للاهتمام بالشؤون العامة.

**ثانيا/مبدأ اللامركزية:**

أي أن تسند مسألة الفصل في بعض الأمور إلى هيئات مستقلة عن الهيئات المركزية و عموماً فإنّ قيام

نظام الإدارة المحلية على مبدأ اللامركزية يكون بجملة من المظاهر منها:

– التنسيق فيما بين الإدارة المحلية و الحكومة المركزية لوضع الخطط والمشروعات التي تلاءم حاجات السكان في

مناطقهم و حسب ظروفهم وتنفيذها في تلك المناطق.

– ضمان سرعة الإنجاز بكفاءة و فاعلية و الحد من الروتين بتبسيط الإجراءات.

<sup>1</sup> درار محمد ، آفاق التنمية المحلية في ولاية سعيدة ، مذكرة ما ستر ، شعبة العلوم السياسية ، جامعة مولاي الطاهر ، 2015 ، ص 61.

<sup>2</sup> خنفرى خيضر . تمويل التنمية المحلية في الجزائر ( واقع وآفاق )، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية وعلوم التسير ، جامعة الجزائر 3، 2010 ، ص. 20 .

- استخدام أساليب إدارية تراعي الظروف و العوامل المحلية مما يرفع من كفاءة العمل .

#### المطلب الرابع: المداخل النظرية والمنهجية للتنمية المحلية

لقد شهد العالم منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، ظهور نماذج تنموية مختلفة ، انبثقت من خلفيات إيديولوجية وخصوصيات ثقافية وحضارية معينة ، هذا المفهوم ( التنمية المحلية ) الذي برز من الناحية العلمية مفهوم جديد أتت به النظرية الإقتصادية الرأسمالية الكلاسيكية في سنوات الأربعينيات ، هو ذو خاصيتان تحدد مغزاه ، إحداها تغيرات وتبديلات في حجم الإنتاج وما يترتب عنه من آثار في الدخل القومي الفردي ومستوى الإدخار والأستثمار ، أما الثانية تنصر في السعي للإرتقاء بالشعوب المتخلفة إجتماعيا و إقتصاديا .<sup>1</sup>

وبالتالي فقد حظ مفهوم التنمية المحلية بمجموعة من الإستخدامات لهدف تحقيق غايات إجتماعية متعددة، والتي من ضمنها مجانية الصحة والتعليم وتوفير الاسكان الملائم للقاطنين، وغيرها من الحاجيات الاجتماعية المتزايدة ، هذا ما زاد من تداول هذا الأخير من طرف المفكرين بمقاربات معرفية مختلفة تعكس إختلاف إيديولوجياتهم.

وعليه، فإنه من خلال العرض الذي جاء في المطلب الأول حول مراحل تطور مفهوم التنمية المحلية، وما جاء في المطلب الثاني من عرض لأهم التعاريف لمصطلح التنمية المحلية يتبين لنا الإختلاف في المنطلقات الفكرية لأهل الاختصاص ، فكل تعريف منها ينطلق من وجهة نظر أو نموذج معرفي مشابه أو مختلف نسبيا عن الآخر، ولذلك سوف نجمل كل هذه التوجهات في نموذجين معرفيين إثنين بما يخدم موضوع البحث.

#### أولا : النموذج المعرفي المغلق

ينزع هذا النموذج إلى فلسفة كلاسيكية أكثر محافظة لمفهوم التنمية المحلية، فهي تمارس في حدود ما يمكن تسميته نوعا من الحراك الإقتصادي يطال البنية الزراعية الفلاحية للمجتمع الريفي الذي هو محل التنمية والإنتاج، ويعكس هذا الدور طبعا، عوائد اقتصادية واجتماعية همة، تعود هي الأخرى بالمنفعة العامة على سائر القرى وفئات المجتمع الريفي معا، وذلك من حيث تمكين الحاجة الماسة إلى زيادة فرص السكان في السلامة الصحية، وفي إشباع الأفق الفكرية أو الذهنية، وفي زيادة فرص السكان في الأنشطة الانتاجية والترفيهية والثقافية....، لا سيما الاستغلال الحسن لكافة الأراضي الزراعية المالية والممكن إخضاعها للتنمية الزراعية بطريقة أكثر كفاءة، فضلا عن تحقيق أقصى توازن ممكن بين كل من الحرية والضبط الاجتماعي للسكان الريفي، ولهذا الغرض، نجد المفكر العربي "مالك ابن نبي" يضع في مقدمة

<sup>1</sup> جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر ، الجزائر : دار الأمة للباعة والنشر ، 2014 ، ص 41.

كل تنمية ومخطط تنموي معادلته المشهورة شعار "كل الأفواه تستحق قوتها، وكل السواعد يجب عليها العمل"، ملاحظا أن على كل مجتمع محلي متخلف في محاولته الأولى للإقلاع الاقتصادي، أن يهتم بالنشاط الزراعي المحلي حتى يوفر القوات للسواعد المتوقفة (العاطلة) التي يمكنها بعد ذلك أن تضطلع بمهمة التنمية والنهوض الاقتصادي للبلاد، إذ أن التنمية المحلية عبر هذا النموذج على النحو الذي يلخص إليه "مالك ابن نبي" بقوله هي؛ "أن نستثمر ما نستطيع بالوسائل المحلية الموجودة فعلا في أدينا، ووسائل بلداننا في ساعة الصفر من اقلعها هي الفلاحة والمواد الأولية الخام". فمن خلال هذا النموذج، قد أدى الاهتمام بالجوانب الاقتصادية للتنمية شيء مبالغ فيه - إلى درجة اعتبارها اقتصادية فقط - وهذا ما حفز إلى ظهور محاولات أخرى تحاول الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للتنمية حيث حاول علماء الاجتماع، تعريف التنمية من خلال منظور اجتماعي.

### ثانيا : النموذج المعرفي المفتوح للتنمية المحلية

تعني التنمية المحلية عبر هذا النموذج: "جانب من عملية أكثر شمولاً هي عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهي بهذا المعنى تعد؛ عملية جذرية بطبيعتها، راديكالية بتعبير آخر، وذلك في كونها: أداة تحطيم وبناء في نفس الوقت، تحطم بناء قديما وتقيم بناء جديدا، فأما البناء القديم الذي ينقض فهو أقرب إلى المفهوم المتداول في الفكر التنموي المبكر لما يسمى بالدائرة المفرغة للتخلف الاقتصادي، وأما البناء الجديد الذي يقام فهو بناء لاقتصاد جديد قابل للنمو الذاتي، وبناء لمجتمع جديد قادر على التطور الارتقائي المستمر"، وهي بمفهومها الخاص تشير إلى: "شمول العملية التنموية لكافة مناطق الحيز المعمور للدولة، انطلاقا من منطقة أو مناطق بعينها، يتم اختيارها دون غيرها أو قبل غيرها، وفقا لاستراتيجية طويلة الأمد"، إلى جانب ذلك، ثمة تعريف آخر يشير إلى التنمية المحلية في ضوء هذا النموذج على أنها: "عملية حشد الموارد الممكنة طبيعيا، ماليا وبشريا واجتماعيا لخلق خاصية التجمع «Agglomération»، أي لتكوين عنقود أو مجموعة عناقيد للتنمية والتنافسية"، أو هي: "عملية معقدة ومركبة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية محضة، تتم في وسط معين هو الوسط المحلي بالذات"<sup>1</sup>.

والواضح من هذا كله، أن التنمية المحلية، إنما هي عملية استحداث تديلات اقتصادية واجتماعية ملائمة في البنية المحلية موضع التغيير، تؤدي بالضرورة إلى تلبية احتياجات سوق العمل والإنتاج والبناء الحضاري والتنمية الشاملة والمستدامة، أو على النحو الذي يعرض لها الأستاذ "محي الدين صابر"، إنما هي مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في مناطق محددة، تقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا

<sup>1</sup> لخضر بن دادة، مرجع سابق

الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة، عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية، وأن يكون ذلك الوعي قائما على أساس المشاركة في التفكير والاعداد و التنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعا في كل المستويات عمليا وإداريا.

وبالإجمال، فإنه ينجم عن هذه الملاحظات المختلفة لمفهوم التنمية المحلية إدراك أن هذه العملية، إنما تسعى إلى تأكيد منطلقات فكرية تنموية عدة، يمكن أن نجملها في الآتي:

- تشجيع وتعميق المشاركة الشعبية؛ أي دعم الجهود المبذولة من قبل الأفراد والأهالي أنفسهم للنهوض بالتنمية وتحسين مستوى معيشتهم والرفعي بنوعية حياتهم، وذلك من حيث تنظيم آلية موحدة للمشاركة الشعبية في التنمية على مستوى الوحدات المحلية، لا سيما تشجيع منظمات المجتمع المدني للقيام بمهام إدارة وتشغيل وصيانة مشروعات الخدمات العامة بالوحدات المحلية السائدة.

- تشجيع اللامركزية الإدارية والمالية؛ حيث يهدف تطبيق أسلوب اللامركزية المالية إلى إعطاء المحليات المرونة الكافية في توزيع استثماراتها المخصصة لكل منطقة على الأنشطة والمشروعات الاستثمارية اللازمة لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفقا لأولوياتها واحتياجاتها الفعلية وبما يتفق مع إمكانيات كل منطقة.

- تفعيل سياسات التنمية الريفية والحضرية؛ حيث تشمل العملية إقامة مدن ومجتمعات عمرانية جديدة بالمناطق الصحراوية وتنمية المدن الحضرية، وتحسين معيشة الأفراد، فضلا عن تمكين الاستفادة القصوى من موارد التنمية المتاحة في الحيز المأهول حاليا كمرحلة أولى ثم الخروج إلى الصحراء في المرحلة الثانية.<sup>1</sup>

- رفع كفاءة إدارة المجتمع المحلي؛ وذلك من خلال تسيير الإجراءات الحكومية وتبسيطها من اجل تحقيق الشفافية والمصدقية وتوفير الخدمات للمواطنين في سهولة ويسر وكذا تطوير نظام الضرائب من اجل زيادة موارد البلديات.

وعليه يتبين ضمن هذا السياق أن التنمية المحلية لا تعدو أن تكون برنامج عمل متعدد الغايات يستهدف على المستوى المحلي تقوية دور الموارد البشرية القائمة والتطبيق المتواصل لمعايير الحكم الرشيد، من حيث؛ حكم وسيادة القانون، المشاركة، الشفافية، الاستجابة، المساواة، المساءلة...، وكذا عصنة الإدارة عبر الاستخدام الأمثل للإمكانيات التكنولوجية المعاصرة، لا سيما تكريس مبادئ التنمية المستدامة، المتصلة بتحقيق حاجات التمكين والمشاركة في عملية تخطيط التنمية المستدامة، مراجعة القيم والسلوكيات الخاصة بالأفراد والجماعات، كفالة عدالة التوزيع، احترام الثقافات.

<sup>1</sup> نفس المرجع .

## المبحث الثالث: التفسير النظري لدور إدارة الموارد البشرية في للتنمية المحلية

من أجل تفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية سوف نحاول ربط الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في مختلف المجالات في إطار التنمية المحلية ، وذلك كالاتي:

**المطلب الأول: الدور الإقتصادي لإدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية<sup>1</sup>:**

يعتبر المجال الاقتصادي من المجالات الأساسية جدا في تحقيق التنمية و التطور في المجتمع ، و نظرا لهذه الأهمية القصوى فإنه من الضروري أن نهتم به من حيث ضرورة توفير جميع الموارد المادية ، المالية و البشرية خاصة لان العنصر البشري هو الوحيد الذي يجب عليه استثمار و استغلال تلك الموارد المادية و المالية استثمارا جيدا و عقلا尼亚 من شأنه العمل على صياغة إستراتيجية ناجعة تعمل بدورها على تحقيق الأهداف المسطرة للتنمية المحلية ، و من هذا المنظور نجد أن دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال يبدأ بضرورة توفير الموارد البشرية انطلاقا من:

**- أولا :** تطبيق و ضمان السير الموضوعي و الحسن لعملية اختيار الموارد البشرية المتوفرة وفقا لمعايير التوظيف التي تعتمد أساسا على اختيار من بين الموارد البشرية المتاحة ما يتماشى و متطلبات المناصب المطلوبة ، بمعنى ضرورة الاعتماد على توفير الموازنة بين ما لدينا من قدرات ( خصائص عقلية ، فيزيولوجية ،,, الخ) و مكتسبات لدى الفرد أو العنصر البشري و ما يتطلبه منصب العمل المفتوح , فبقدر ما تحققت تلك الموازنة التي تعتمد على عمليات التدريب ، التكوين الدائمين ، بقدر ما استطعنا ضمان عملية استغلال للمواد الخام و المواد الأولية استغلالا مضمونا وفقا لتلك الكفاءات الموجودة لدينا ، و بالتالي الحصول على مخرجات و نتائج يمكن تسويقها و تقديمها للمستهلك و هكذا نضمن سيورة السيولة النقدية و المالية و التي ترجع بالفائدة بالدرجة الأولى للعامل ثم المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية و الخدماتية ، ثم المجتمع المحلي و هكذا يمكن ضمان نجاح الاقتصاد بشكل كبير و مستمر.

**- ثانيا :** اعتماد عملية التوجيه إذا حصل و إن سجلنا العديد من الأخطاء و الهفوات التي تكون في اغلب

الأحيان ذات المصدر الإنساني ( البشري) , فهنا يجب التدخل من خلال الخطط المعدة و بسرعة لأجل توجيه و سد الفراغ للحفاظ على الإطار العام للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية.

<sup>1</sup> علي لونيس, إدارة الموارد البشرية كاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 14، 2011 على الموقع

الإلكتروني <http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=518> تاريخ الزيارة 16.00 / 26/02/2018

- ثالثا : اعتماد عملية التحفيز الايجابي بالنسبة للعنصر البشري و لعل هذا يجد أداؤه فعال و يخلق لديه رضا مهني .يجعله يقوم بالنشاطات المسندة لديه بالشكل الهادف و هذا ما يؤثر ايجابيا على السلع و الخدمات .

- رابعا : ضرورة الاختيار و الاعتماد على العنصر البشري القادر على التأثير في السلوك الاستهلاكي للفرد حتى يمكن التخلص من السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة المنتجة لأجل تحقيق الربح وهذا ما يرجع بالفائدة على الفرد وعلى الاقتصاد العام للمجتمع المحلي .

#### المطلب الثاني: الدور الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية :

إن المجتمع المحلي هو عبارة عن تجمعات بشرية متعددة و مختلفة ، تسوده العديد من العمليات الاجتماعية المؤثرة

على كيانه و استقراره . ونجد انه في بعض الأحيان بعض من تلك العمليات الاجتماعية الهادفة و البناءة تعترضها العديد من الآفات و الظواهر الاجتماعية السلبية ( الجريمة بأنواعها، المخدرات ، تبييض الأموال .. الخ) ، الأمر الذي

يتطلب عملية تدخل سريع من طرف السلطات المحلية ، مؤسسات المجتمع المدني و الجمعيات

( جمعية الأحياء ) لأجل إعادة مسار تلك العمليات الاجتماعية إلى الاتجاه الصحيح ،

و لعل الأمر هنا لا يتوقف على ضرورة توفير الموارد المالية و المادية بقدر ما هو متوقفا إجباريا على توفير الموارد

البشرية الكفأة و القدرة على تسيير الأزمات و المواقف الحرجة ، فإدارة الموارد البشرية في هذا المستوى تكون من

مسؤولياتها توفير العناصر البشرية المعدة و المتخصصة و المدربة و المتخصصة للوقوف على الواقع السلي في المجتمع

المحلي و اقتراح الاستراتيجيات الفعالة و غير المكلفة و التي من شأنها أن تقيه من التأثيرات و الهزات الاجتماعية .

#### المطلب الثالث: الدور الثقافي لإدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية<sup>1</sup>

الثقافة نتاج المجتمع و حاصلة الأجيال في أي مجتمع المحلي ، و هي تتضمن جميع الجوانب المشكلة لتقاليد و عاداته

، و طرق عيشه عبر الأزمنة و العصور ، و التي يمكن أن نلاحظ و نعايش مؤشراتنا من خلال الطقوس و الممارسات

اليومية ، إذن هذه الثقافة التي تعبر عند هذا الحد الإطار أو الخلفية للمجتمع المحلي التي تؤسس هويته و انتماء أفراد

<sup>1</sup> نفس المرجع

يجب أن يشرف عليها عناصر و أشخاص يكونون في مستوى و أهمية تلك القداسة و الاحترام و المحافظة التي يمنحها الجميع لهذه الثقافة ، لذلك فان من الضروري أن يتم اختيار المشرفين على دور الثقافة و المراكز الثقافية و المتاحف المختلفة اختيارا موضوعيا بحيث يجعل هؤلاء المشرفين قادرين:

**أولا :** على المحافظة على تلك المحتويات المادية و المعنوية من خلال توفير الشروط الفيزيائية و إجراء عمليات الصيانة.  
**ثانيا :** التأثير الايجابي و الدائم على الآخرين من خلال بعث الفعل الثقافي الذي من شأنه خلق النضج و الوعي لدى الأفراد في المجتمع و تحسيسهم بمسئولياتهم كأفراد للمحافظة على الإرث الثقافي .

#### المطلب الرابع: الدور السياسي لإدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية

السياسة هي النموذج و المنهجية و النمط المعتمد كإطار عام يخضع له الجميع في المجتمع في عملية تحقيق الأهداف و اقتراح الاستراتيجيات الأخرى التي تعتمد في مختلف مجالات الحياة: التربوية الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية... الخ. هي ايضا مجال بالغ الأهمية و الحساسية و هذا ما يتطلب توفير عناصر أو أفراد يمتلكون قدرات و مهارات خاصة تجعلهم قادرين على ممارسة الفعل السياسي دون غيرهم في المجتمع المحلي . يعني أن الأحزاب و الهيئات السياسية المحلية يجب أن تكون في مستوى تطلعات المجتمع المحلي في جميع مجالاته المتعددة.

فعملية اختيار الإطارات السياسية أمر في غاية الأهمية ، لأن على أساسه سيتم رسم الخريطة التنموية في بعدها السياسي ، و في هذا المستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة السياسية هي المسؤولة على تكوين و إعادة التكوين السياسي وفق ما تتطلبه المتغيرات العالمية و المحلية و كذلك تقدير إقتراحاتها على الأفراد الذين تراهم في مستوى التسيير السياسي المأمول في المجتمع.

خلاصة:

توصلنا في هذا الفصل والذي أناب على الإجابة على نص الفرضية التالية « التنمية المحلية هي إحداث تغييرات إيجابية في المجتمع المحلي من خلال تفعيل دور إدارة الموارد البشرية. » إلى خلاصة رئيسية مفادها

أن كل من إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية ، إنما هما من بين المصطلحات الحديثة نسبيا التي فرضتها التوجهات الإقتصادية الحديث ، ما جعلهما يأخذان حيزا كبيرا من إهتمام الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، وكذا إهتمام مفكري وعلماء العلوم المختلفة .

ثم مجموعة من الإستنتاجات الفرعية ، حيث ومن خلال المبحث الأول توصلنا إلى الإستنتاج التالي :

أن إدارة الموارد البشرية هي عملية إدارية منظمة ، محور إهتمام هذه العملية المورد البشري ومهمتها الأساسية تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين بها ، بهدف تحقيق فعالية التنظيم ، بإعتمادها على مجموعة من الوظائف والأنشطة والبرامج ، ويرجع ظهورها إلى عصر الثورة الصناعية ، حيث عرفت تطورا كبيرا من حيث الإسم والمضمون ساهم في هذا التطور مجموعة من المدارس العلمية ، مما جعل إدارة الموارد البشرية إدارة قائمة بذاتها لها أهداف ووظائف خاصة بها أما المبحث الثاني فقد توصلنا إلى أن التنمية المحلية هي عبارة عن نقلة نوعية وكمية من وضع لآخر أفضل منه ، الهدف منها تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع المحلي عن طريق المشاركة الفاعلة لمختلف الموارد المحلية ، كما أنها عملية شاملة لجميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية والتكنولوجية ، كما أنها عرفت إتجاهات نظرية مختلفة عكست إختلاف تخصص أصحابها .

كما توصلنا من خلال المبحث الثالث إلى إستنتاج مفاده أن لإدارة الموارد البشرية دور متغير في التنمية المحلية حسب مجال التنمية ، وهذا ما يفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية .



## الفصل الثاني

واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية المحلية  
في الجزائر – دراسة حالة بلدية عين الحجر

## الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في الجزائر

بدأ الاهتمام بنظام الإدارة المحلية في الجزائر بعد الاستقلال، إذ عملت الإدارة الجزائرية على التخلص من آثار النظام الفرنسي وتوجهت أعمالها في هذا المجال بإصدار قانون البلدية بالأمر رقم 24/67 الصادر بتاريخ 18 يناير 1967 وقانون الولاية بالأمر رقم 38/69 الصادر بتاريخ 23 ماي 1969 ولاشك أن للبلدية والولاية أهمية قصوى باعتبارهما جزء لا يتجزأ من الدولة إذ يمثلان الخلية الأساسية في اللامركزية الإقليمية في الجزائر، بحيث يساهمان في تحقيق التنمية المحلية التي تحظى في الجزائر باهتمام بالغ من طرف الدولة، بهدف تطوير المجتمعات المحلية، وبالتالي تحقيق تنمية وطنية شاملة، وللارتقاء بمستويات الوحدات المحلية اقتصاديا وحضاريا، وذلك لتحسين النمط المعيشي، ولتحقيق ذلك توجهت الدولة الجزائرية إلى إستراتيجية تطوير وتكييف منظومتها الإدارية، حسب التوجهات العالمية الجديدة .

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر وعلاقتها بالتنمية المحلية في المبحث الأول، حسب الخطة الآتية

المطلب الاول سوف نحاول دراسة تطور إدارة الموارد البشرية في الجزائر والسياسات المنتهجة في تسيير الموارد البشرية ، أما المطلب الثاني فسوف نخصه بالتنمية المحلية في الجزائر من حيث التخطيط وأنواع البرامج التنموية .

ثم تطرقنا إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في المطلب الثالث ، أما المبحث الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية على مستوى بلدية عين الحجر .

أما المبحث الثالث فهو عبارة عن نظرة إستراتيجية لإصلاح إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التنمية المحلية .

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية المحلية في الجزائر

### المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية في الجزائر

تحتل إدارة الموارد البشرية في الجزائر حيزا هاما ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، لما لها من أهمية بالغة في تسيير وتنظيم العنصر البشري ، حتى أصبحت إدارة قائمة بذاتها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية ، تهتم بشؤون العمال والموظفين ، ولها إطار قانوني ينظمها ، ولهذا سوف نتناول في هذا المطلب طبيعة هذه الإدارة تطورها القانوني وأهم السياسات التي أعمدها الجزائر في تسيير المورد البشري وترقية الإدارة .

### أولا : تطور إدارة الموارد البشرية في الجزائر من خلال قانون الوظيفة العامة

إن أول نظام للوظيفة العمومية عرفته الجزائر كان بموجب القانون الفرنسي الصادر في 19 نوفمبر 1946، وهو أول نظام جامع للوظيفة العمومية لكنه لم يمنح للجزائريين حق الالتحاق بالوظائف العامة ، وخلال سنة 1956 وضعت بعض النصوص الأساسية التي سمحت للجزائريين الالتحاق بالوظيفة العمومية، وفي 04 فيفري 1959 صدر نظام جديد للوظيفة العمومية في فرنسا وامتد تطبيقه إلى الجزائر ، بعد الاستقلال كانت معاناة هذا القطاع كباقي القطاعات الأخرى جراء الهجرة الجماعية للكوادر المسيرة للإدارات المختلفة في البلاد، حيث وصل عدد الكوادر المغادرة حوالي 300 ألف موظف فرنسي من بينهم 1500 موظف سامي و 100 ألف إطار متوسط الخبرة، مما جعل هذا القطاع يئن تحت وطأة المشاكل في المجال الإداري وعلى مستوى تسيير الموارد البشرية آنذاك بعد رحيل الكم الهائل من الموظفين المستعمرين ذوي الخبرة، مما جعل شعورا في الوظائف العامة، ومن أجل تخطي هذا المشكل عملت الجزائر دعم المؤسسات لأداء وظائفها لكن كان هذا الأسلوب عشوائي دون الاكتراث إلى كفاءة من سيتم توظيفه ومن أجل التغلب على هذه الوضعية الصعبة تم إصدار ، مرسوم 62-503 المؤرخ في جويلية 1962<sup>1</sup> ، حيث نصت المادة الثانية عن الشروط العامة لشغل الوظائف العامة، وأخذ المشرع الجزائري شأنه شأن المشرع الفرنسي بتطبيق النظرية التنظيمية اللائحية في تكييف العلاقة بين الموظف والدولة، وبذلك اتبع نظام الوظيفة المغلقة

<sup>1</sup> غلام بوبكر ، إدارة الموارد البشرية للبلديات في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، 2017 .

الذي تتبعه مجموعة من الدول الأوروبية وقد نص المشرع على ذلك صراحة في المادة السادسة من الأمر رقم 133-66 " أن يكون الموظف اتجاه الإدارة في وضعية قانونية وتنظيمية<sup>1</sup>"

بعد مضي أكثر من عشر سنوات عن تطبيق الأمر 133-66 ظهر قصورا ومحدودية في تطبيق أحكامه وعدم مواكبته للتطورات الجديدة التي حصلت على بنية الوظيفة العمومية من جهة وتطور المجتمع من جهة أخرى، ظهرت هذه الأسباب لعدة عوامل ومعطيات خاصة التطورات الاجتماعية والاقتصادية، إذ وجدت الإدارة الجزائرية نفسها أما تحديات جديدة تتمثل أساسا في النمو المتزايد للحرف والمهن التي تتطلب تخصصات بارزة في الإدارة العمومية والتي لا يمكن مواجهتها ومعالجتها بالتدابير القانونية الصارمة المعمول بها في الإدارة، كما أن استنزاف خيرة قطاعاتها لصالح القطاع الاقتصادي الذي أُستثمر فيه كثيرا ، مما جعله يستقطب الكفاءات في جميع المجالات بسبب المقابل المادي المغري والمسارات المهنية الواعدة والأكثر مرونة، كل هذه العوامل دفعت إلى التفكير بإصدار قوانين جديدة تحمل تدابير من شأنها مواجهة هذه الظاهرة والحد من هجرة الكوادر إلى القطاع الاقتصادي وتثبيتها في القطاع الإداري بمختلف مؤسساته .

ثم ظهور القانون رقم 12-78 المؤرخ في 05 أوت 1978 كخطوة من أجل تخطي الصعوبات والقضايا المذكورة سابقا، إذ كان الهدف منه توحيد عام الشغل، أي توحيد نظام الوظيفة العامة والنظام الذي يحكم العمال، وجمع العامل والموظف في نفس التسمية بمفهوم شامل ألا وهو العامل ولم يفرق بينهما رغم اختلاف طبيعة النشاط المناط لكل منهما، وتم تعريف العامل من خلال هذا القانون في المادة الأولى وفقا لما جاء في الميثاق الوطني والدستور: " يعتبر عامل كل شخص يعيش من حاصل عمله اليومي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني."

بعد تطبيق القانون 12-78 ظهرت به عدة تناقضات مما دفع إلى إصدار مرسوم آخر رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الذي طرأ عليه تغيرات عديدة وذلك من أجل تجاوز النقائص والسلبيات التي ظهرت في سابقه، ووظفت ضمن سياقه مصطلحات

<sup>1</sup> الأمر رقم 133-66 المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 16، الصادر بتاريخ 1966/06/08.

جديدة كتسمية الموظف التي لم تعد تطلق على العامل، ويظهر هذا من خلال أحكام المادة الخامسة منه : " تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية موظف"<sup>1</sup>

وبعدها جاء الأمر 03-06 المتضمن قانون الوظيفة العامة ، أن العمل في الإدارات والمؤسسات العمومية والإدارية شرطا أساسيا لاعتبار الشخص موظفا عاما وعلى هذا الأساس حدد مجالات التي يخضع لها الموظفون لأحكامه، كما عرف تقليصا في نطاق سريانه حيث استثني فئات القضاة والمستخدمين العسكريين والمدنيين للدفاع الوطني، ومن أهم الأهداف المرتبطة، بموضوع عملية التوظيف والتي جاء بها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كما ورد في كلمة مدير الوظيفة العمومي:

✓ تكيف مهام الوظيفة العمومية كإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع الدور الجديد للدولة.

✓ تكيف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات والمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية.

✓ تطوير عملية تسيير الموارد البشرية في نظام الوظيفة العمومية على أسس ومبادئ علمية وقانونية.

ثانيا : سياسات تسيير الموارد البشرية في الجزائر

يتوقف نجاح المنظمات الحديثة إلى حد كبير على مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل المخاطر، فقد دفعت المتغيرات البيئية العديد من المنظمات الحديثة إلى اعتماد سياسات من شأنها أن تدفع إلى تنمية المنظمة ومواكبتها للتطورات وفي نفس الوقت تستجيب إلى متطلبات المواطن، هذا يتطلب تواجد المعلومات المناسبة عن سوق العمل، والطلب والعرض على الموارد البشرية ، والجزائر من بين الدول التي اعتمدت على مجموعة من السياسات في إطار تسيير الموارد البشرية ، وعلى هذا الأساس سوف نحاول عرض أهم السياسات التي اعتمدها الجزائر في تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارات العمومية خاصة المحلية منها.

<sup>1</sup> المرسوم 85-59 ، مرجع سابق الذكر

### 1- سياسة التخطيط للموارد البشرية :

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب على هذا العنصر أو الحاجة إلى تدعيم قدرات المؤسسة من أجل القيام بأعمالها في أحسن الظروف من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة فعملية التخطيط لهذا المورد تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المؤسسة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية المورد البشري الذي من المفترض أن ينظم إلى المؤسسة أو التي يجب أن تغادر خلال فترة زمنية معينة. التخطيط يشير إلى نظرة مستقبلية، تراها الإدارة هامة وجديرة بالبحث والعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، تدبر الوسائل وتحدد الوقت وتتخذ الضمانات بتوفير الظروف المناسبة وتتضمن سياسة التخطيط للموارد البشرية العناصر التالية:

- ✓ تحديد الأعمال ( الوظائف المطلوب تنفيذها. )
  - ✓ تحديد المتطلبات أي القدرات والمهارات والإمكانات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بأعماله (أي تحديد مواصفات الفرد).
  - ✓ تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ودافعية في أداء الأعمال المطلوبة.
  - ✓ تحديد الحوافز ( المغريات ) التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد لقبوله العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس.
  - ✓ تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.
- وعلى هذا الأساس تعتمد الإدارة في الجزائر لتخطيط الموارد البشرية على مخطط، يعرف " بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية " يوضع خلال كل سنة مالية جديد ، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 19 أبريل 1995<sup>1</sup> ، المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، وضمن هذا الإطار يتعين على كل إدارة عمومية أن تعد مخططا سنويا للتسيير يوضح العمليات المقرر إنجازها خلال السنة المالية الخاصة بالموارد البشرية في ما يلي:

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 19 أبريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .الجريدة - الرسمية عدد 26 ، الصادرة بتاريخ 1995/05/09.

- ✓ التوظيف
- ✓ الترقيات
- ✓ حركة المستخدمين
- ✓ التكوين وتحسين المستوى إعادة التربص
- ✓ الإحالة على القاعد

يلاحظ مما سبق أن تسيير الموارد البشرية وفق هذه الآلية التخطيطية يعد بمثابة السياسة المرجعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من حيث سلامة هذه القرارات ونجاعتها وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

## 2- سياسات التكوين والتقييم وتحفيز الموارد البشرية:

تعتبر سياسة تكوين وتحفيز الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أثبتت التجارب أن تكوين وتنمية المورد البشري وكذا تحفيزه يؤثر على مستوى الأداء على المؤسسة ، ولهذا يمكن الإشارة إلى واقع الوظيفتين ( التكوين ، التحفيز ) في الجزائر كالآتي :

### أولا : التكوين

التكوين هو عبارة عن نشاط مخطط ، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي تكونه ، فتتناول معلوماتهم وأرائهم وسلوكهم ، ورفع الكفاءة الإنتاجية، فهو عملية شاملة تتناول الفرد من جميع جوانبه، وتعد الموظف إعدادا علميا ومهنيا، تجعله يكتسب فنيات ومهارات، وتدوم هذه العملية من تاريخ التوظيف إلى تاريخ التقاعد فهو عملية مستمرة في جميع المستويات وهذا بهدف الحصول على تقنيات المهنة و اكتساب أعلى مستوى من الكفاءة.

أما التدريب المهني فهو نوع من تعلم مكتسب للمهارات ، والخبرات، والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة

معينة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبده عز الدين ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة و المالية ، كلية الحقوق ، بجامعة الجزائر ، 2001 ، ص71.

وفيما يخص واقع التكوين في الجزائر فلقد أخذ المشرع الجزائري على عاتقه عملية تنمية الموارد البشرية من خلال تكوين الموظفين وتنظيم حياتهم المهنية معتبرا التكوين والتدريب من حقوق الموظف ونلاحظ هذا الإهتمام بعملية تكوين العنصر البشرية من خلال مجموعة النصوص القانونية الخاصة بتنظيم الوظيفة العمومية في الجزائر ، وفي هذا الإطار تنص المادة 104 من القانون رقم 03-06 أنه " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقية المهنة، والتأهيل لمهام جديدة " <sup>1</sup>.

كما نصت المادة 38 من نفس القانون على أن " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية " <sup>2</sup>.

في نفس السياق نص المرسوم التنفيذي رقم 11-334<sup>3</sup> المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية الإقليمية على دور وأهمية التكوين وتحسين مستوى الموظفين لهذا القطاع وهذا ما أكدته المادة 14 منه ، بحيث تنظم إدارة الجماعات الإقليمية بصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحسين معلوماهم وتحسين كفاءاتهم والترقية في الوظيفة المهنية .

كما جاء في المادة 22 من الأمر 66-133 : " تتخذ الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين لوظيفة عمومية وكذا تحسين معارف الموظفين .. " <sup>4</sup>

أما القانون رقم 12/78 المؤرخ في 5 غشت 78 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل الذي تطرق لقضايا التكوين في بابه الخامس، وعلى وجه الخصوص في المادة رقم 178 : التي تنص على أن ( ... يلزم كل عامل بمتابعة الدروس، أو الدورات أو نشاط التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تنظمها

<sup>2</sup> المادة 104 من القانون 03-06 ، مرجع سابق .

<sup>2</sup> المادة 38 من قانون 03-06 مرجع سابق .

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق ل 20 سبتمبر 2011 ، المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات المحمية، الجريدة الرسمية العدد 33 ، الصادرة بتاريخ 2011/09/28.

<sup>4</sup> المادة 22 من القانون 03-06 مرجع سابق .

المؤسسة في إطار إحتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية، التكنولوجية التي لا بد له من إدراكها لأداء المهام المنوطة به أداء عاديا...<sup>1</sup>

وهذا ما تطرق إليه المنشور الصادر عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، بتاريخ 2009/09/09 الخاصة بتعيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات لتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعومات وهذه التعليمات تتعلق بوضع سياسة حقيقية لتكوين الموظفين والأعوان المتعاقدين، بما يتماشى ومتطلبات التسيير الحديث للموارد البشرية، كما يتضمن المخطط في محتواه مختلف عمليات التكوين المسطرة من طرف إدارة الموارد البشرية للإدارات العمومية والمتمثل في<sup>2</sup>:

-التكوين المتخصص

-التكوين أثناء فترة التبرص

-التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى

-التكوين الأولي المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بقصد التعيين في المنصب العالي

هذه المجموعة من التكوينات التي إعتمدها الإدارة العمومية الجزائرية تهدف إلى تكييف نموذج المخطط السنوي، كما ينوه هذا المنشور إلى تطابق وتدقيق فيما يخص المناصب المالية والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط القطاعي.

وفي إطار وضع حيز التنفيذ لإستراتيجية التكوين نظمت مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية العديد من دورات التكوين لفائدة مستخدمي الإدارة المركزية والإدارة المحلية والمنتخبين المحليين .

في هذا المجال وفي إطار سياستها الرامية الى تامين الموارد البشرية والتكوين المتواصل لموظفي الجماعات المحلية ، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بالتنسيق و التعاون مع جامعة البلدية 2 "علي لونيبي" ، الدورة التكوينية الأولى لفائدة 5200 متصرف إقليمي على مستوى البلديات ، وقد أشرف على افتتاح اشغالها السيد المدير العام للموارد البشرية و التكوين و القوانين الأساسية يوم الاحد 29 جانفي 2017 هذه الدورة التكوينية التي

1 المادة 178 من القانون رقم 12/78 ، المؤرخ في 5 غشت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل . الجريدة الرسمية ، العدد 32 ، الصادرة بتاريخ 8 أوت 1978 ، ص 724

2 علام بوبكر ، إدارة الموارد البشرية للبلديات في الجزائر، مرجع سابق .

دامت 7 أسابيع و التي تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين في ظل المقاربة الجديدة للخدمة العمومية.<sup>1</sup>

و تم خلال هذه الدورة تدريس المحاور التالية:

-التنظيم المؤسسي والإداري

-المالية المحلية

-تسيير الموارد البشرية

-المنازعات

-قانون الأملاك والقانون العقاري

-الإحصاء والتحرير الإداري

-الصفقات العمومي

كما تم إبرام إتفاقية تعاون بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية و جامعة المسيلة ( المعهد الوطني للتسيير التقني والحضري ) لتكوين مهندسي الإدارة الإقليمية ، في التسيير التقني والحضري قصد تعزيز معارفهم وإكتساب الخبرات اللازمة لتنفيذ مهامهم ، وشملت هذه العملية التي إنطلقت يوم 10 أفريل 2016 أكثر من 3000 مهندس إقليمي على المستوى الولايات والبلديات ، بالإضافة إلى دورات أخرى ، دورة تكوينية لفائدة أكثر من 3500 مهندسي للإعلام الألي للجماعات المحلية نظمتها المدرسة الوطنية للإعلام الالي ، وكذلك دورة تكوينية خاصة بأعوان البلدية نظمها الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل مست أكثر من 3355 عون بلدي .

كما نظمت دورة تكوينية سنة 2015 وسمحت بتكوين 250 أمين عام دائرة إل غاية نهاية سنة 2016 بالمعهد العالي للتسيير و التخطيط والمراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم ببشار وهران وورقلة. وتهدف إلى تعزيز كفاءات الإطارات في مختلف المجالات خاصة: المالية المحلية، تخطيط و متابعة المشاريع، تسيير الأملاك، التسيير الحضري، المنازعات الإدارية ، الصفقات العمومية، تسيير المخاطر

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية ، <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/> ، بتاريخ :

2018/04/02 على الساعة : 16:00.

كما تضمنت هذه الدورة التكوينية ثلاثة أيام تكوين في مجال مكافحة الفساد، تم تنظيمها من طرف المعهد العالي للتسيير و التخطيط .

كم تم تنظيم ثلاثة دورات تكوين لفائدة 1541 رئيس مجلس شعبي بلدي. هذه الدورات التكوينية تندرج في إطار تثمين دور المنتخب المحلي في التنمية المحلية بغية تقوية دوره كأول مسؤول في البلدية.<sup>1</sup>

### ثانيا : التقييم والتحفيز

يعد التقييم والحوافز من أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية في الجزائر ، لذا فلقد أولى المشرع الجزائري من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أهمية كبيرة لنشاط تقييم الموارد البشرية وكذا الحوافز لما لهما من دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة والموظف على حد سواء ، ولتكريس هذا فقد نظم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر عمليتي التقييم وتحفيز الموظف العام ضمن مواد القانونية .

حيث نصت المادة 97 منه أنه يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة ، كما أن هذا القانون وضع معايير موضوعية يمكن من خلالها تقييم الموظف، وهذا ما نصت عنه المادة 99 من نفس القانون : "يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

✓ احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

✓ الكفاءة المهنية.

✓ الفعالية والمردودية<sup>2</sup>..

إن هذه المعايير يمكن تطبيقها في تقييم الموظف، بعد تكييفها من خلال مناهج تقييم تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية بعملية التقييم، وهذا ما جاء في نص المادة 100 : " تحدد المؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية" ، كما يشرف على عملية التقييم السلطة السلمية المؤهلة لذلك، ويتم

<sup>1</sup> نفس المرجع .

<sup>2</sup> المادة 99 من القانون رقم 06-03 سابق الذكر

التقييم بصفة دورية، حتى يتسنى للإدارة المعنية بتقييم الموظف (تغيير وتوجيه سلوك الموظف للأحسن) بالطرق الملائمة، وهذا ما جاء في نص المادة 101: "تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، يتم التقييم بصفة دورية، وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة."

ومن خلال هذه المواد التي تنظم عملية التقييم يلاحظ أنها عملية مهمة لإدارة الموارد البشرية إذا تساعد الإدارة على معرفة مدى قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه على أحسن وجه، ومن ثم ترقيته في الرتب أو الدرجات، وكذا أحقيته في منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء وكذلك منح الأوسمة الشرفية والمكافآت. وهذا ما تأكده المادة 98 من نفس القانون.

وهذا في إطار الحوافز والتي هي الأخرى تدخل ضمن نشاط إدارة الموارد البشرية، والتي أولت باهتمام كبير في أدبيات الإدارة الجزائرية من خلال القانون الأساسي للتوظيف العمومية وهذا ما جاء في نص المادة 113 من نفس القانون: "يمكن الموظف الذي قام أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة، يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم<sup>1</sup>".

مثل هذه التحفيز التي جاء بها القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر من شأنها أن ترفع من معنويات الموظفين، مما يرفع من مستوى الأداء لديهم.

كما يلاحظ كذلك أن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية أعطى أهمية كبيرة للحوافز وعياً منه على دورها الكبير في تحفيز الموظف في الإدارة الجزائرية، هذا وبالإضافة للحوافز والتعويضات الأخرى المباشرة وغير المباشرة التي تمنح للموظف العام أثناء الخدمة وأثناء التقاعد أيضاً وعلى رأسها الأجور و منح المرودودية والعلاوات الأخرى.

<sup>1</sup> المادة 113 من القانون 06-03.

### المطلب الثاني : التنمية المحلية في الجزائر

تحتل التنمية المحلية مكانة متميزة في إستراتيجية سياسة التنمية بالجزائر في جميع مراحلها ومحطاتها سواء في ظل نظام التخطيط أو في إطار الإصلاحات والتحول نحو اقتصاد السوق الذي شرعت فيه الجزائر منذ 1990 ، وتتجلى هذه الأهمية في نوع البرامج التي وجهتها الدولة الجزائرية للتنمية والمتمثلة في البرامج القطاعية غير المركزية والموكل أمر تسييرها للولايات وكذلك البرامج البلدية للتنمية ، وهي برامج تصب كلها في صالح تنمية وتحسين المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي على المستوى المحلي ( البلدية والولاية ) وهنا سوف نركز على البلدية باعتبارها الهيئة القاعدية والجماعة الإقليمية للدولة ونواة الدولة على المستوى المحلي إضافة إلى تعاملها المباشر مع المواطنين في حل مشاكلهم .

إن إسناد مهمة إنجاز التنمية المحلية إلى البلدية، يقتضي بالأساس وضعه تحت تصرفها، ومرافقتها بجملة من الآليات، بدءا من التأطير القانوني والتنظيمي الكفيل بالإجابة عن كل تساؤل وإهمام، فيما يخص تسيير وتنظيم مجال التنمية المحلية ضمن صلاحياتها التنموية إقليميا على مختلف الأصعدة ،مثل التجهيز والنمو الإقتصادي ، الفلاحة ، تطوير الصناعة وكذا التكفل بتنمية المجال الاجتماعي للمواطن ( التعليم ، الصحة، السكن... إلخ ) حيث تتعدد خدماتها بتعدد أدوارها ومرافقتها، أين يتقاطع دور البلدية مع باقي أدوار القطاعات الفاعلة والمعنية هي الأخرى بالتنمية المحلية، فهي بذلك أي ( البلدية ) تستقي قوتها وفعاليتها من القوانين الرسمية ، التي تهدف إلى تنظيم العلاقات القانونية التي تنشأ في هذا الفضاء.

مما جعل وزارة الداخلية والجماعات المحلية تعيد النظر في قانوني الولاية والبلدية وهذا ، لتعزيز دورهما أي (الولاية والبلدية ) في إدارة الشؤون المحلية، خاصة في مجال تنفيذ المشاريع التنموية،

وهذا ما جاء به الباب الثاني في فصله الأول من قانون البلدية لسنة 2011 ليحدد صلاحيات البلدية في

مجال التهيئة والتنمية المحلية ، إذ تنص المادة 107 من قانون البلدية " يعد المجلس الشعبي البلدي برامجه السنوية

والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهده ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها ، تماشيا مع الصلاحيات المخولة له

قانونيا ، في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية " .<sup>1</sup>

أولا: إستراتيجية التخطيط للتنمية المحلية :

يعتبر التخطيط مبدأ هاما من مبادئ إستراتيجية التنمية في الجزائر وركيزة من ركائز التنمية المحلية بعد تدخل الدولة والمشاركة الشعبية ، وعنصرا أساسيا في تنظيم الإقتصاد الوطني ، هذا ما أكدته الدساتير الجزائرية ( 1976 ، 1989 ، 1996 ) في إطار ما عرف بالمخططات الثلاثية والرابعة ، وللإشارة فإن التخطيط المحلي الذي تضمنه القانون البلدي والولائي كان متكاملا في مبادئه وأهدافه بالتخطيط الوطني .<sup>2</sup>

لقد تبنت الجزائر آلية التخطيط للتنمية منذ 1988 وبمقتضى قانون التخطيط رقم 88 / 02 وكان ذلك في إطار المفهوم التقليدي للتنمية الذي بقي إلى حد الآن النص القانوني المنظم لعملية التخطيط للتنمية سواء على المستوى الوطني أو المحلي .

لذلك اختارت الجزائر واعتمدت في سياستها التنموية على البرامج التالية:

- التخطيط المركزي في صورة برامج متركز (Plans Sectoriels Concentrées).
- التخطيط الإقليمي في شكل برامج قطاعية غير متركزة (Plans Sectoriels Développées).
- المخططات البلدية التنموية - (Plans Communal De Développement)

وعلى هذا الأساس فإن التخطيط المحلي للتنمية في الجزائر ينقسم إلى مخططات تعدها البلدية وأخرى خاصة بالولاية ، وباعتبارنا بصدد دراسة التنمية المحلية للبلدية سوف نتناول فقط المخططات البلدية .

نعني بالمخططات البلدية مجمل الإجراءات التنظيمية التي تباشرها البلدية في المجال الإقتصادي والإجتماعي ، التي تسمح لها بتحديد أولوياتها التنموية ووسائل إنجازها ، ومن أهم المخططات البلدية للتنمية نذكر :

<sup>1</sup> المادة 107 من قانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب ، عام 1432 الموافق ل 22 يونيو 2011 ، المتعلق بالبلدية .

<sup>2</sup> جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر ، ص 66 ، مرجع سابق .

## 1- المخطط البلدي للتنمية (P.C.D):

يعتبر هذا البرنامج الأكثر إستعمالاً منذ سنة 1974 ، أي بعد صدور المرسوم رقم 02/136/073 المؤرخ في 09 أوت 1973 ، والمتعلق بشروط تسيير وإنجاز المخططات البلدية للتنمية ، وهو من الإختصاصات المباشرة للبلدية أو بالأحرى المجلس الشعبي البلدي من حيث الإختيار وملائمة المشروعات المقترحة وموقعها وأثرها على الجماعات المحلية والسعي التساهمي مع المواطنين<sup>1</sup> ، انه مخطط خاص بإحصاء وتسجيل مختلف جوانب الاستثمارات والمشاريع المعدة لصالح تنمية البلديات ، دون الخروج عن اطار المخطط الوطني للتنمية وقرارات قانون المالية لتلك السنة . في الباب الخاص بالإستثمار في ميزانية التجهيز للدولة.<sup>2</sup> كما انه عبارة عن مخططات شاملة للتنمية في البلدية جاءت لتكريس مبدأ اللامركزية مهمتها توفير الحاجات الضرورية للمواطنين ودعم القاعدة الإقتصادية تشمل هذه المخططات التجهيزات الفلاحية والقاعدية وتجهيزات الإنجاز والتجهيزات التجارية وتنجز هذه المخططات بمراحل سنوية حيث على كل بلدية القيام بإنجاز مشاريع المخططات البلدية للتنمية الخاصة بها وعرضها على موافقة الوصاية (الولاية) ، كم ترتب العمليات حسب الأولوية عند اعداد المخطط ، وهذا ماجاءت به المادة 107 من قانون البلدية رقم 10/11 سالف الذكر.

## 2- المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير (PDAU):

يعود الأصل القانوني لهذا المخطط إلى القانون 29/90 الصادر في 01/02/1990 المتعلق بالتهيئة والتعمير ، وهو يعرف وفقاً للمادة 16 منه على أنه : "أداة للتخطيط المحلي والتسيير الحضري ، يحدد التوجهات الأساسية العمرانية للبلدية أو البلديات المعنية ، أخذاً بعين الإعتبار تصاميم التهيئة ومخططات التنمية ، ويضبط الصيغ المرجعية لمخطط شغل الأراضي"<sup>3</sup>

وهنا نلاحظ من خلال نص المادة لهذا القانون أن هذا التخطيط البلدي يمكن أن يشمل بلدية واحدة أو عدة بلديات معنية بالتهيئة العمرانية في إطار التنمية المحلية ، وهو عبارة عن تقرير إحصائي مفصل للوضعية الإقتصادية ، الإجتماعية ، الثقافية والسكانية للبلدية أو البلديات المعنية بالتهيئة . بإعتماده على بعض المعطيات الإحصائية مثل :

<sup>1</sup> فريدة كافي وركبة أكلي ، التنمية المحلية في الجزائر ( قراءة للنهوض بالمقومات وتجاوز العوائق ) ، مجلة إقتصاديات المال والأعمال جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2017 ، ص 102.

<sup>2</sup> جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر ، ص 67 ، مرجع سابق .

<sup>3</sup> نفس المرجع .

- طبيعة الأراضي ، ونوع الأعمال المراد إنجازها .
  - الوثائق التوضيحية لشبكات الطرقات و المجمعات السكنية والأراضي الفلاحية .
  - مخطط شبكة المياه الصالحة للشرب و مخطط التجهيزات الجماعية ومنشآت المنفعة العمومية.
- كما يدرس هذا المخطط احتمالات التنمية الممكنة للإقليم بالنظر إلى الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى الجماعة الإقليمية .

**ثانيا: البرامج الخاصة :** إن البرامج الخاصة التي إعتدتها الجزائر في إطار التنمية المحلية هي برامج تكميلية لتنمية كل من مناطق الجنوب والهضاب العليا يمثلان مجموعة من الاستثمارات العمومية الإضافية، التي استفاد منها سكان هذه المناطق والتي تهدف إلى تدارك النقائص الكبيرة التي تعرفها عملية التنمية الاقتصادية في هذه الولايات، مراعى الخصوصيات الجغرافية والمناخية لها في إطار سياسة التوزيع العادل للجهود التنموية على مختلف أنحاء الوطن .

### 1- برنامج تنمية الهضاب العليا

يهدف البرنامج إلى جعل ولايات الهضاب العليا مؤهلة لجذب الاستثمارات في مختلف المجالات وتمكينها من أن تكون أقطاب تنموية جذابة بما يتناسب كل منطقة، وهذا ما يسمح بخلق الظروف المناسبة لإستقرار سكان هذه المنطقة وتخفيف حدة النزوح إلى الولايات الشمالية الكبيرة ، تم إنشاء برنامج تنمية الهضاب العليا بموجب قانون المالية لسنة 2004 في مادته 67 و استهدف هذا البرنامج جوانب عدة في مجال التنمية المحلية للبلديات ( قطاع السكن، الصحة التشغيل، النقل، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنمية الفلاحية، تهيئة قطاع الري )<sup>1</sup>.

### 2- برنامج تنمية مناطق الجنوب

هو برنامج يهدف إلى التكفل بالعجز في ميدان التجهيزات الأساسية بالمناطق الجنوبية للوطن لتجاوز التخلف الذي تعانيه في هذا المجال مقارنة بالمناطق الشمالية من الوطن ، عن طريق صندوق تنمية مناطق الجنوب الذي أنشأ بموجب قانون المالية لسنة 1998 ، ويخضع للمرسوم رقم 242-2000 المؤرخ في 16 أوت 2000 ، ويتكفل ببرنامج خاص لتنمية مناطق الجنوب، هذا البرنامج مخصص على مدار خمس سنوات .

<sup>1</sup> جواد لامية ، منصر حنان ، أليات تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص الجماعات الإقليمية ، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017 ، ص 28.

### 3- برنامج دعم التجديد الريفي

هذا البرنامج مدته 05 سنوات يرمي لإقامة دعائم سياسية واقتصادية قوية لتأطير المرافق وتأمين المنتجات المحلية وحماية الموارد الطبيعية بغية إعادة رسم معالم الوسط الريفي وإحيائه ، بالإضافة إلى هذه البرامج التنموية، فقد تم الاعتماد على صناديق خاصة لتمويل مجال التجهيز المحلي والهدف منها تحقيق التوازن الداخلي قصد التكفل بخصوصيات كل إقليم.

تعتبر هذه البرامج وسائل أساسية في تنفيذ السياسات العمومية وخصوصا تلك التي لها علاقة بالتنمية المحلية، تتميز بالبساطة في تقديم خدماتها والانتشار المجالي عبر وكالات محلية مما يجعل منها ركيزة أساسية في نجاح أي تنمية محلية .

يعتمد برنامج دعم التجديد الريفي على مجموعة صناديق لتمويل من بين أهم هذه الصناديق نذكر :

- ✓ الصندوق الوطني للتنمية والتنظيم الفلاحي
- ✓ الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب
- ✓ صندوق ضبط الإنتاج الفلاحي
- ✓ صندوق التنمية الريفية وتأمين الأراضي عن طريق الامتياز

### المطلب الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية محلية في الجزائر

يمكن أن نعرض لعلاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية في الجزائر ، من خلال ربط أهداف إدارة الموارد البشرية ( التنظيمية ، الوظيفية ، الإجتماعية ، الشخصية ) -والتي تطرق لها الباحث في الفصل الاول- في تحقيق التنمية المحلية ، وهذا على النحو التالي :

أولا: الأهداف التنظيمية وعلاقتها بالتنمية المحلية :

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة ، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم الكل في تخصصه.<sup>1</sup>

ففي مجال التنمية المحلية لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة القائمين على هذه التنمية ومساعدتهم على تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة مننظمة ومرتبطة بتحقيق الأهداف التنموية للوحدة المحلية ( البلدية ) بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطات اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

كما أنّ انتماء الأشخاص إلى مجموعات مننظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق المسطرة للتنمية في مختلف المجالات حسب إختصاص ومسؤولية القائمين عليها .

لكن في الواقع نلاحظ أن الهدف التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى البلديات لم يعطى له الإهتمام الكبير ، مما أدى إلى تعثر التنمية في كثير من الأحيان بسبب نقص الفعالية التنظيمية وبتالي تداخل الإختصاصات والمسؤوليات .

#### ثانيا: الأهداف الوظيفية وعلاقتها بالتنمية المحلية :

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة من اليد العاملة كمتطلبات المنظمة يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. لأن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

و تختلف طبيعة الوظائف الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه الوظائف إلى<sup>2</sup>:

✓ وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية فيما يخص تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها والتي تشمل تحليل وتصميم الوظائف ، الإستقطاب والإختيار ، التكوين والتوجيه والتحفيز ...إلخ .

<sup>1</sup> كامل بربر ، مرجع سبق ذكره<sup>40</sup>.

<sup>2</sup> نفس المرجع .

✓ وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة ، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه ، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

وتعتبر الأهداف الوظيفية لإدارة الموارد البشرية من أهم الركائز التي تجعل هذه الإدارة تساهم في دفع عجلة التنمية المحلية ، لأنه كلما اهتمت الإدارة بتهيئة وتأمين اليد العاملة ومكافئتها وتطويرها بشكل جيد ومدروس كلما أرتفع مردود العامل ، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة للتنمية .

لكن بالرجوع إلى واقع إدارة الموارد البشرية للمؤسسات العمومية في الجزائر خاصة على مستوى البلديات ، نلاحظ أن هذه الوظائف أصبحت كإجراءات روتينية ، تطبق بشكل عشوائي وغير مدروس ، مما أدى إلى زعزعت الثقة بين الموظف والإدارة ، وبالتالي انتشار ثقافة اللامبالاة بالمصلحة العامة ومن ثمة تعثر التنمية المحلية .

### ثالثا: الأهداف الإجتماعية وعلاقتها بالتنمية المحلية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية ، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة ، بان تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية ، مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من اجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع .

### رابعا: الأهداف الشخصية وعلاقتها بالتنمية المحلية :

العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج. إن إتباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد من حيث :

✓ توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.

✓ توفير الرعاية الضرورية والخدمات

✓ القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم<sup>1</sup>.

✓ الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم.

هذا الاهتمام لتحقيق الأهداف الشخصية للعامل من طرف إدارة الموارد البشرية هو بمثابة استثمار للموارد

البشرية من أجل دفع التنمية المحلية ، كونه يساهم في رفع معنويات الموظف وحفز هممه للاجتهد أكثر .

### المبحث الثاني: دراسة حالة بلدية عين الحجر

بعد التطرق إلى الإطار النظري للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية، ننتقل إلى التعرف أكثر على طبيعة هذه العلاقة على أرض الواقع، خاصة في جانبها المحلي وذلك بدراسة دور إدارة الموارد البشرية على مستوى البلدية كهيئة لامركزية في تحقيق التنمية المحلية بكل مجالاتها، لأن الدراسة الميدانية تعد أهم مرحلة في البحث، وعلى هذا الأساس إختار الباحث بلدية عين الحجر كنموذج للدراسة قصد الوقوف على واقع التنمية المحلية بهذه البلدية من جهة، والدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه التنمية من جهة أخرى. لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى:

<sup>1</sup> نفس المرجع .

### المطلب الاول : التعريف بمجال الدراسة <sup>1</sup>

#### أولا : التعريف بالعوامل الجغرافية للبلدية

أ- موقع البلدية : هي مدينة صغيرة في الهضاب العليا غرب مقر ولاية سعيدة على خط 34.75 درجة شمالا و 0.14 درجة شرقا ، تبعد بلدية عين الحجر عن مقر ولاية سعيدة ب 07 كلم وتابعة إداريا إلى دائرة عين الحجر وتقع على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين ولاية مسكر ولاية بشار كما تعتبر بوابة للجنوب الغربي تبعد عن ولاية وهران ب 170 كلم وعن العاصمة : 440 كلم ، تبلغ مساحتها : بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 حوالي ( 417.4 ) كلم<sup>2</sup> منها : 23.34 كلم<sup>2</sup> أرض فلاحية ، منها حوالي 402 هكتار مساحات مسقية و 23.139 هكتار غير مسقية و 18.002 هكتار كمساحة غابية ، و 1.5 هكتار حلفاء ، وهي بذلك تعتبر منطقة فلاحية بالدرجة الأولى .

ب- المناخ : أما فيما يخص المناخ فبلدية عين الحجر بحكم موقعها قريبا من الصحراء فهي تتصف بمناخ شبه جاف يتميز بشدة الحرارة صيفا ومعتدل البرودة شتاء ، و تساقط كميات متوسطة من الأمطار بصفة غير منتظمة تراوح ما بين 100 إلى 300 ملم سنويا وتھطل في فصل الشتاء فتسبب أحيانا فيضانات خاصة في فصل الخريف و الشتاء و هذا ما يقلل فائدة هذه الأمطار، و في أشهر فصل الصيف فمعدل السقوط الأمطار ضعيف جدا ، أيضا أن الرياح تساهم في انخفاض و زيادة درجة الحرارة التي تعرفها المنطقة مترددة خلال السنة.

ج- التضاريس: تتكون تضاريس المنطقة من عناصر متباينة حيث تتمركز الجبال في الغرب و تحتل مساحة هامة و السهول تمتد من الجنوب إلى الشمال أما الهضاب فتقع في الناحية الغربية من إقليم المنطقة فيما تغطي المنخفضات المناطق الشرقية.

#### ثانيا : التعريف بالعوامل الإدارية و السياسية للبلدية

##### أ- التعريف بالمكونات الإدارية:

##### 1- الهيكل التنظيمي لبلدية <sup>2</sup>

<sup>1</sup> تقرير حول نشاطات البلدية ، بلدية عين الحجر 2008 .

<sup>2</sup> نفس المرجع.

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجر من عدة مصالح وأقسام ومكاتب وفروع ، ويتأسس البلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي أنظر المادة رقم 77 من قانون البلدية .

❖ الأمانة العامة : يسير الأمانة العامة للبلدية أمين عام الذي يتم تعيينه حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 26/91 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتضمن القانون الأساسي بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات، وتضم الأمانة العامة للبلدية عين الحجر مصلحتين هما:

1- المصلحة الإدارية : تضم هذه المصلحة كل السجلات والوثائق التي تخص عمال البلدية وكل

ما يخصها وتضم 4 مكاتب:

1/1- مكتب المحاسبة : يقدم الحسابات المالية للسنة المالية من رئيس المجلس الشعبي البلدي قبل التداول على الميزانية الإضافية للسنة الجارية .حسب المادة 203 من قانون البلدية " يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي الحوالات ، و يصدر سندات التحصيل . " في حالة رفض رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بإعداد حوالة قصد تغطية نفقة إجبارية وإصدار سند تحصيل يتخذ الوالي قرار يحل محل حوالة أو سند تحصيل رئيس المجلس الشعبي البلدي طبقا للتشريع الساري المفعول.

2/1 - مكتب التنظيم: و يضم فرعين:

فرع الحالة المدنية : و يتولى ما يلي:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها ( سجلات الميلاد ، سجلات الزواج ، سجلات الوفاة)...
- إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية و التصريحات على الهامش.
- استخراج الوثائق.

فرع الموظفين : و يهتم هذا الفرع على ما يلي:

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين و التقنيين.
- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين ( ترقية،إدماج الموظفين،الحركة بين المصالح)...
- متابعة الإجراءات التأديبية.
- إعلام المستخدمين بالنصوص القانونية المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية.
- ضبط الجدول للمستخدمين.

- العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين و تحسين مستوياتهم المهنية.
- التحضير و التنظيم و الإشراف على المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية و كذا اختبارات التوظيف.

- ضبط الاحتياجات الخاصة من المستخدمين حسب مخطط التوظيف السنوي.

## 2- مصلحة التقنية: يضم ما يلي<sup>1</sup> :

**1/2- مكتب الصفقات العمومية :** تحتل الصفقات العمومية مكان أساسي في النشاطات المتمثلة للدولة بغرض المحافظة على المال العام و بالتالي فإن تسيير هذه الأخيرة متعلقة بالمكازنات المسطرة من طرف الإدارة خاصة ما تعلق بالإجراءات التقنية الرامية إلى التسيير الأمثل لهذه المعاملات و إنجاز الأشغال المختلفة لتحقيق الخدمة العمومية و ترم الصفقات العمومية تبعاً لإجراء المناقصة التي تعتبر القاعدة العامة أو الإجراء بالتراضي و مكتب الصفقات العمومية يتولى ما يلي:

- إبرام الصفقات العمومية و العقود و تنفيذها.
- تنظيم المناقصات و العقود و تنفيذها.
- إعداد الحالات المالية و المادية لجميع المشاريع.
- ضمان أمانة لجان و تقييم العروض، وكذلك الصفقات العمومية.

## 2/2- مكتب التعمير و البناء : و يضم ما يلي:

**فرع التعمير:** وتوكل له المهام التالية

- التكفل بدراسة وسائل التعمير.
- متابعتها و تنفيذها.
- العمل على حماية وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية وفقاً للقوانين و التنظيمات.
- جمع كل معطيات المتعلقة بالتعمير، قصد ضبطها وفقاً لتطور هذا القطاع.

**فرع الشبكات و التطهير:** و يتولى ما يلي:

- إعداد بطاقة إحتياجات السكان من المياه الصالحة للشرب.

<sup>1</sup> تقرير حول نشاطات البلدية ، بلدية عين الحجر .

- إحصاء كل الإحياء و الأماكن التي يتطلب تزويدها.
- جمع المعلومات بتوزيع شبكة المياه على مستوى إقليم البلدية.
- إعداد رخص إيصال المياه الصالحة لشرب.
- السهر على شبكة تصريف المياه القذرة و تطهيرها.

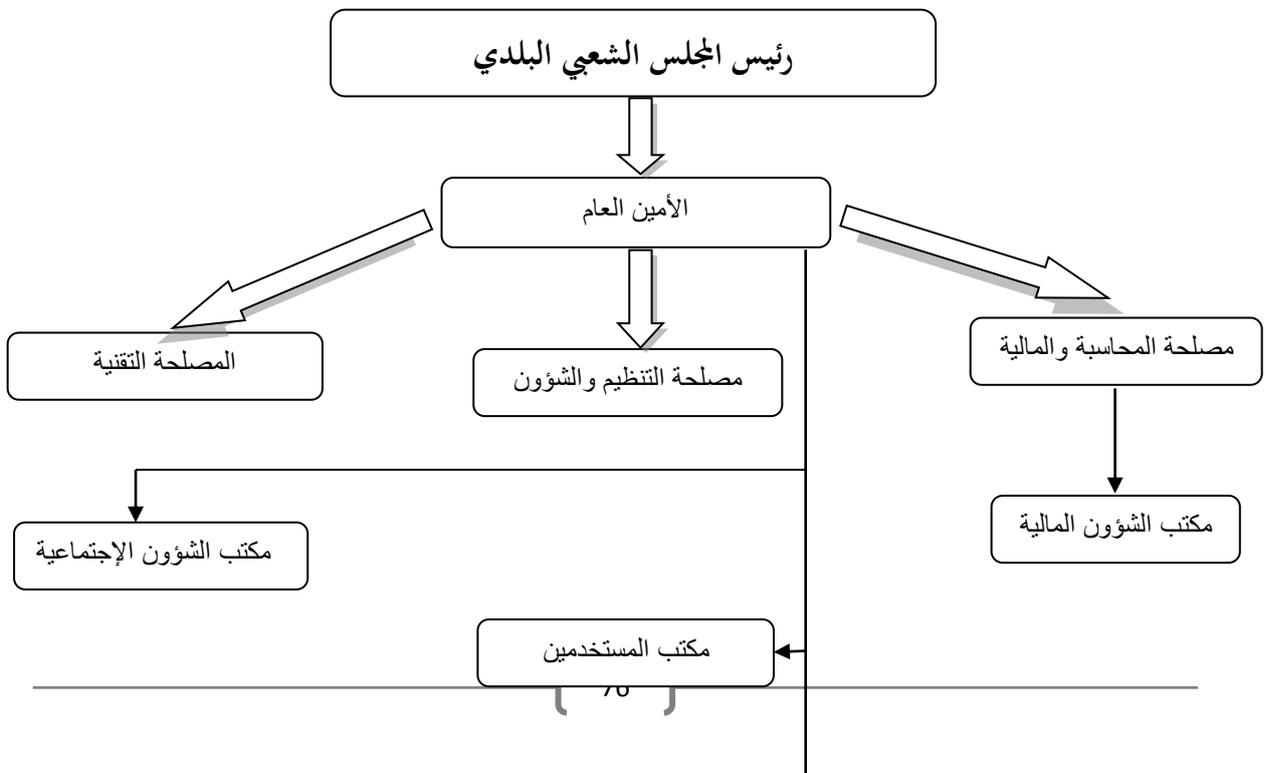
### 3/2- مكتب الوسائل العامة: و يضم ما يلي:

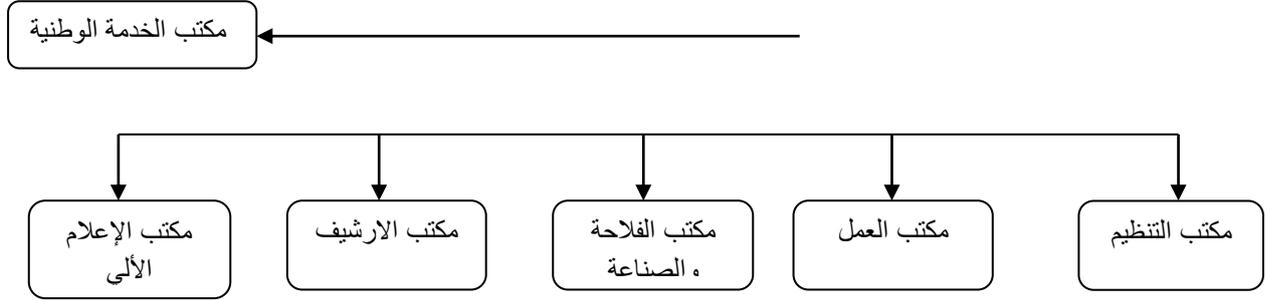
مكتب تسيير المخازن: و يتولى ما يلي:

- إعداد و مسك السجلات و خروج المواد و مسك بطاقيته.
- ضبط دفتر الجرد اليومي.
- القيام بتأدية الخدمات حسب احتياجات مصالح البلدية.

مكتب الحظيرة : و يتولى ما يلي:

- متابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة من العتاد المنقول.
- ضبط قائمة كل صنف من أصناف العتاد و متابعة استغلاله.
- العمل على مراقبته و صيانه و إصلاحه.
- ضبط احتياجات الحظيرة من العتاد.





الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجر<sup>1</sup>

### التعريف بالمكونات السياسية لبلدية عين الحجر

يبلغ عدد سكان بلدية عين الحجر حسب الإحصائيات 2013 حوالي 5158 نسمة، إذ عدد المقاعد الممثلة في المجلس الشعبي البلدي هو 19 يمثلها كل من حزب جبهة التحرير الوطني بالأغلبية، حزب التجمع الوطني الديمقراطي، حزب الجبهة الوطنية للعدالة، حزب جبهة المستقبل و حزب الحركة الشعبية الجزائرية، ويمكن توزيعها حسب الجدول التالي :

عدد المقاعد	تسمية الحزب
08	حزب جبهة التحرير الوطني (FLN)
03	حزب التجمع الوطني الديمقراطي (RND)
03	حزب الحركة الشعبية الجزائرية (NPA)

<sup>1</sup> حسب الوثائق المقدمة للباحث من طرف مكتب المستخدمين .

03	حزب الجبهة الوطنية للعدالة (FNGS)
02	حزب جبهة المستقبل (FM)
19	المجموع

الجدول رقم: 06 عدد المقاعد المجلس الشعبي البلدي ببلدية عين الحجر<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : الإمكانيات المادية لبلدية عين الحجر في التنمية المحلية.

تزخر بلدية عين الحجر بمجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية وكذا الهياكل القاعدية في جميع المجالات والتي من شأنها تفعيل التنمية المحلية إذ تم إستغلالها بشكل عقلاني ومدروس ، ومن خلال هذا المطلب سوف نذكر بعض من هذه الإمكانيات على النحو التالي :

**في المجال الفلاحي :** ينص قانون البلدية 11-10 في المادة 110: "يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولاسيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية . " كما تنص المادة 112 من نفس القانون على أن "تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لهما " 2، و من واجب البلدية أن تولي الاهتمام لقطاع الفلاحة وذلك بالحفاظ على الأراضي وحماية التربة والتشجير .

وفي هذا المجال فإن بلدية عين الحجر، تعتبر منطقة فلاحية بالدرجة الأولى بمساحة فلاحية إجمالية تقدر ب 23.34 كلم<sup>2</sup> مخصصة الحبوب والقمح بنوعيه و الشعير . أما المساحة المسقية أكثر من 402 هكتار ومع البرنامج الفلاحي الجديد الخاص بإنجاز الشبكة الفلاحية للأبار سوف تزداد المساحة المسقية في أفق 2020، وفي هذا الصدد تطمح البلدية إلى تسوية الملفات المطروحة على مستوى مديرية الموارد المائية أكثر من

<sup>1</sup> حسب المعلومات المقدمة من طرف الكاتب العام للبلدية

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريد الرسمية. العدد. 37 القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 ، ص 17.

40ملف بما فيها ( حفر نقب، تعميق تنظيف ) و السبب يعود إلى المسافة المحددة من طرف مديرية الموارد المائية بسعيدة (ANRH) ما بين الآبار و المقدر ب 04 كلم و هذا مما أدى إلى تأخر عملية منح القرارات الخاصة بهذه الطلبات .

كما توجد على مستوى البلدية مزرعة نموذجية ناجحة في إنتاج الحبوب بكل أنواعها ، ومتخصصة في تربية المواشي ذات السلالة الحمراء ( الدغمة ) .

في المجال الصناعي : تتميز بلدية عين الحجر في المجال الصناعي بإمتلاكها لثاني منطقة صناعية على المستوى الولائي بعد المنطقة الصناعية بسعيدة ، هذه المنطقة والتي تم تشكيلها سنة 1980 المسيرة من طرف مكتب الدراسات URBATIA تيارت مساحتها 103.44 هكتار . و توجد بها حاليا أكثر من 15 مؤسسة اقتصادية في حالة نشاط.

في المجال الاجتماعي : في إطار توفير السلع والخدمات التي تلي الاحتياجات الفعلية للمواطنين ، خاصة التي ترتبط بمجال تقديم الخدمات العامة مثل: المياه والصرف الصحي والكهرباء والتعليم والصحة... الخ. للمواطنين المحليين ، ومن أجل هذا فإن بلدية عين الحجر تتوفر على مايكفيها من إمكانيات لتحقيق هذه الخدمات ومن بينها نذكر:

**الصحة :** تنص المادة 123 من قانون البلدية 10-11 على ما يلي " : تسهر البلدية بمساهمة المصالح. ( التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعول بهما بحفظ الصحة والنظافة العمومية<sup>1</sup> . " و باعتبار الصحة متطلب رئيسي لرفاهية السكان المحليين، فإن كل بلدية تسعى لتوفير أعلى رعاية صحية لأفراد إقليمها مما يساهم في رفع نسبة التنمية فيها لان منشآت الصحية تعتبر بنى تحتية للبلدية، وهذا ما تسعى له بلدية عين الحجر ، وذلك بتوفيرها للمنشآت الصحية والموارد البشرية.

<sup>1</sup> الجريد الرسمية. العدد. 37 القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

لذلك تتوفر بلدية عين الحجر على مركز استشفائي للصحة الجوارية تم إنجازه سنة 1976 ، كما دعم سنة 2016 بمصلحة الأمومة والطفولة . كما تم فتح قاعة علاج بحى الدالية سنة 2013 إضافة إلى قاعتين للعلاج واحدة بقرية سيدي معمر وثانية بقرية سيدي مبارك وقاعة العلاج في طور الانجاز بدوار أولاد زروقي المركز .

**السكن :** تنص المادة 119 من قانون البلدية 2011 على أن: "توفر البلدية في مجال السكن الشروط التجهيزية للترقية العقارية، كما تساهم أو تبادر في ترقية برا مج السكن 2" ، أي أن البلدية توفر التسهيلات التحفيزية في مجال السكنات ، أيضا تنص المادة 115 من قانون البلدية 2011 على أن " البلدية تسهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرا مج التجهيز والسكن." وبلدية عين الحجر كوحدة محلية قامت بجهود جبارة للخروج من أزمة السكن التي كانت نتيجة النزوح الريفي خاصة نتيجة العشرية السوداء التي عانت منها المنطقة والتي جعلت البلدية تعيش أزمة سكن خانقة ، ورغم كل هذا فالبلدية قد قطعت شوط كبير في إنجاز السكنات الإجتماعية ، وكذا منح التجزئات العقارية ، وهذا في إطار المخطط الموجه للهضاب العليا . مثلا خلال سنة 2018 تم توزيع أكثر من 500 وحدة سكنية إجتماعية وأكثر من 1000 إعانة مالية في إطار البناء الريفي و ترميم السكنات الهشة، وفي إنتظار توزيع 1000 تجزئة عقارية للبناء.

**التعليم:** يعتبر التعليم أحد أهم القطاعات التي تهتم بها البلدية وذلك حسب المادة 122 من قانون البلدية لسنة 2011 التي تنص على " : تتخذ البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، كافة الإجراءات قصد إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها<sup>1</sup> . " وهذا ما يعني أن البلدية توكل لها بناء وصيانة المؤسسات التعليمية سواء من إبتدئيات ومتوسطات وثانويات . حيث يقوم " نظام اللامركزية في الإدارة التعليمية على أساس وجود مصالح محلية مشتركة لتطوير العملية التعليمية، ويستلزم أدارتها وتنفيذها ذاتيا، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثقافية والاجتماعية بها، وفي هذا المجال فقد عرفت بلدية عين الحجر تطور كبير في الجانب العلمي و التربوي فقد أصبحت تملك 17 إبتدائية و 06 متوسطات و أربع ثانويات وهيكل في طور الإنجاز ، وقد حققت البلدية نسبة نجاح في شهادة البكالوريا لسنة 2013 ب 53.33 % ومركز جامعي يضم معاهد لعدة تخصصات في إنتظار توسيع التخصصات ، بالإضافة إلى مركز تكوين مهني " شادلي بن دحمان " لتكوين المتربصين في جميع التخصصات .

<sup>1</sup> الجريد الرسمية . العدد. 37 القانون رقم 10-11 مرجع سابق.

المطلب الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية بلدية عين الحجر ودورها في التنمية .

في سبيل الدراسة الميدانية فقد إتحق الطالب ببلدية عين الحجر محل الدراسة بتاريخ : 15 أفريل 2018 ،

وإعتمد الطالب في جمع المعلومات على المقابلة على مستوى بعض المصالح نجمل هذه المقابلات فيما يلي :

1- مقابلة مع السيد : بلال عبد القادر مهندس في التعمير مكلف بتسيير مكتب الصفقات العمومية

يوم 15-04-2018 دامت المقابلة مدة ساعة ونصف أي من 10:30د إلى 12:00.

2- مقابلة مع الأنسة : عويمر فاطمة ، ملحق إداري ، مكلفة بتسيير مكتب المستخدمين ، يوم 18-

04-2018 ، لمدة ساعتين من 10:00 إلى 12:00 .

3- مقابلة مع المكلف بمكتب المحاسبة ، بتاريخ : 2018/04/22 على الساعة 10:00 إلى

11:00.

4- مقابلة مع السيد عوفي عبد الكريم ، عون إدارة رئيسي ، بدراسة رخص البناء على مستوى مكتب

البناء والتعمير ، يوم 24-04-2018 ، من الساعة 10:00 إلى 11:00،

5- مقابلة مع السيد قدوري محمد ، مهندس دولة في البناء والتعمير ، مكلف بمكتب البناء والتعمير يوم

24-04-2018 ، من الساعة 11:00 إلى 12:00 .

وقد خصص الطالب هذه المقابلات لجمع المعلومات التي تخدم البحث عن طريق الأسئلة المباشرة وكذلك

بعض الوثائق الإحصائية ، حيث تمحورت هذه الاسئلة عن واقع تسيير الموارد البشرية بالبلدية وكيف يساهم

الموظف بالبلدية في العمل التنموي ، ونظر لمحدودية الوقت فقد إكتفى الطالب بتحليل بعض المعطيات

الخاصة بإدارة الموارد البشرية ودورها في التنمية المحلية للبلدية ، والتي جاءت على النحو الآتي :

عرض وتحليل هيكله الموارد البشرية المستخدمة : إن الموارد البشرية المقصودة بالدراسة هي تلك المستخدمة

ببلدية عين الحجر باعتبارها جماعة محلية إدارية تتبع سلميا وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بمعنى آخر أننا سوف

نقوم بدراسة مستخدمي بلدية عين الحجر المسيرين من طرف مصلحة المستخدمين (مكتب تسيير المستخدمي ) ، على اعتبار أن هذا المكتب هو المخول بممارسة كافة أنشطة تسيير الموارد البشرية، حيث يبلغ التعداد الإجمالي للمستخدمين على مستوى البلدية حوالي: 132 عامل مقسمين على جميع مصالح البلدية والملحقات التابعة لها.

### أولاً: هيكلية الموارد البشرية حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل

تشير الطبيعة القانونية لعلاقة العمل إلى صفة الموظف هل مرسوم، أو متعاقد، ويمكن أن نبين تطور هيكلية مستخدمي بلدية عين الحجر لثلاث سنوات الأخيرة وفقاً لهذا المعيار فيما يلي:

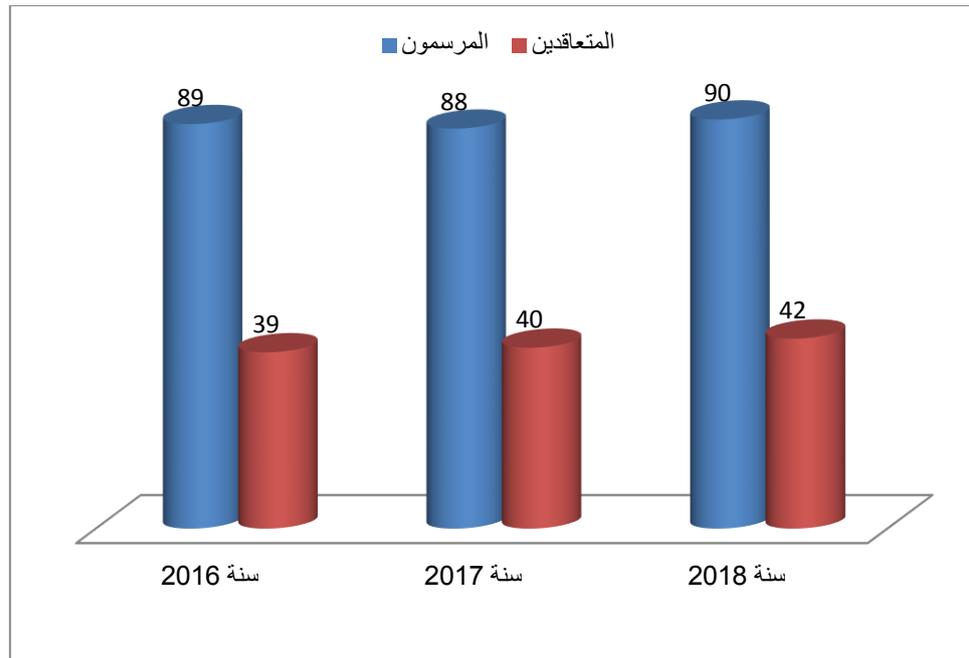
#### 1- هيكلية الموارد البشرية لبلدية عين الحجر حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل 2016-2018

سنة 2018	سنة 2017	سنة 2016	السنة الصفة
90	88	89	المرسومون
42	40	39	المتعاقدين
132	128	128	المجموع

الجدول رقم : 07 هيكلية الموارد البشرية لبلدية عين الحجر حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل.<sup>1</sup>

ويمكن أن نبرز توزيع المستخدمين حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل ومستوى التأهيل سنة 2005 فيما يلي:

<sup>1</sup> من إنجاز الطالب بالإعتماد على المخطط التوقعي للتوظيف لبلدية عين الحجر لسنة 2018.



الشكل رقم 08 : أعمدة بيانية تمثل تطور نسبة المستخدمين لثلاث سنوات حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل.<sup>1</sup>

من خلال الشكل رقم 08، نلاحظ أن تطور المستخدمين المرسمين على مستوى بلدية عين الحجر من 2016 إلى 2018 كان مستقرا نسبيا مقارنة بالمستخدمين المتعاقدين، الذين ازداد عددهم بصفة ملحوظة سنة 2018 مقارنة بسنة 2016 بمقدار تغير يعادل حوالي 03 مستخدمين ، وهذا راجع حسب رئيس مصلحة المستخدمين للبلدية إلى قرار تجسيد التوظيف منذ 2015، بصفة الترسيم ، ومن جهة أخرى، يرجع التزايد في عدد المستخدمين المتعاقدين إلى طبيعة التوظيف حيث يتم توظيفهم على حساب ميزانية البلدية ،

**ثانيا : هيكلية الموارد البشرية حسب مستوى التأهيل :** يعتبر تحليل التعداد الكلي للموارد البشرية موزعا حسب مستوى التأهيل وتطوره مؤشر ذو أهمية كبيرة لدى مصلحة المستخدمين ببلدية عين الحجر، حيث يسمح برصد كافة التغيرات الفعلية التي حدثت على هيكل الموارد البشرية من جهة، والتنبؤ بأي تغيير قد يحدث على هذه التركيبة من جهة أخرى، وبالتالي التأثير على عملية التنمية المحلية ، مع الإشارة إلى أن مستوى التأهيل يقسم إلى ثلاثة أنواع:

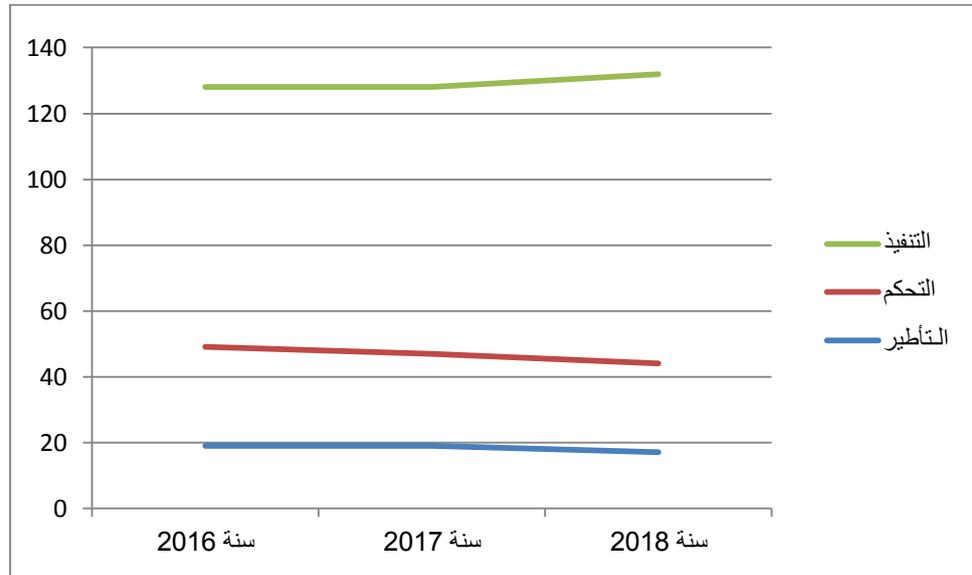
- مستخدمي التأطير : ويضم المناصب العليا في البلدية والمصنفة من الصنف 11 فما فوق
- مستخدمي التحكم : ويضم المناصب من الصنف 07 إلى 10
- مستخدمي التنفيذ : ويضم المناصب ذات الصنف الأقل من 06

<sup>1</sup> من إنجاز الطالب حسب البيانات بالإعتماد على برنامج إكسل .

ويمكن إبراز تطور هيكله الموارد البشرية لبلدية عين الحجر حسب مستوى التأهيل لثلاث سنوات الأخيرة فيما يلي:

سنة	سنة 2016	سنة 2017	سنة 2018
التأهيل			
التأطير	19	19	17
التحكم	30	28	27
التنفيذ	79	81	88
المجموع	128	128	132

الجدول رقم 09 : هيكله الموارد البشرية لبلدية عين الحجر حسب مستوى التأهيل 2016-2018<sup>1</sup>



الشكل رقم 10 : منحنى بياني يمثل نسب المستخدمين حسب مستوى التأهيل لثلاث سنوات

من خلال قراءة المنحنى البياني لمستوى التأهيل ( الشكل رقم 10) ، نلاحظ إنخفاض في نسبة فئة التأطير ،

وارتفاع نسبة فئة التنفيذ ، وهذا الإنخفاض لفئة التأطير قد يؤثر سلبا على تقدم التنمية المحلية للبلدية ، بإعتبارها

<sup>1</sup> من إنجاز الطالب بالإعتماد على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية .

تعتمد بشكل كبير على الإطارات المحلية القادرة على خلق وتنفيذ البرامج التنموية ، وهذا الإنخفاض لا يخدم التنمية نظرا لتعدد الملحقات الإدارية للبلدية .

## 2- هيكلية الموارد البشرية ببلدية عين الحجر حسب السن

السنوات الفئة	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التأطير	01	06	08	02	17
التحكم	07	13	07	00	27
التنفيذ	22	25	31	10	88
المجموع	30	44	46	12	132

الجدول رقم 11: هيكلية الموارد البشرية ببلدية عين الحجر حسب السن<sup>1</sup>

## نتائج الدراسة الميدانية :

بناء على المعطيات السابقة حول واقع إدارة الموارد البشرية بالبلدية ، وكذا إجابات أصحاب المقابلة عن علاقة تسيير الموارد البشرية بالتنمية المحلية على مستوى بلدية عين الحجر، التنمية المحلية على مستوى البلدية مازالت تعاني من بعض العراقيل رغم توفر الإمكانيات المادية لذلك ، بسبب الإهمال ولا مسؤولية من طرف القائمين عليها ، ونظرا لأن القائمون عليها هم مستخمى البلدية ، فإن للمورد البشري دور رئيسي في تحقيق التنمية المحلية ، وبالتالي الإدارة المسؤولة عن تسييره .

وكذلك من خلال الوقوف ميدانيا على عمل إدارة الموارد البشرية في البلدية ، لاحظنا أن هاته الإدارة لم تحقق بعد الأهداف التنظيمية والوظيفية ولاحتي الأهداف الإجتماعية والشخصية ، بل إقتصرت دورها على الأنشطة الروتينية فقط ، بما إنعكس على أداء المستخدمين ، وبالتالي على التنمية المحلية للبلدية .

<sup>1</sup> حسب المخطط التوقعي للتوظيف للبلدية لسنة 2018.

ومن خلال هذا ، نستنتج أن إدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها وأهدافها لها صلة إيجابية في تحقيق التنمية المحلية ، أي كلما زاد الإهتمام بالعنصر البشري ، من تحفيز وتكوين وتنظيم وإدارة الكفاءات ، كلما دفع بالموظف إلى الإسهام في دفع عجلة التنمية .

### المبحث الثالث : نحو منظور إستراتيجي لإصلاح إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في الجزائر

في ظل ما تعانيه العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في الجزائر ، كان لابد من ، صياغة إستراتيجية لإصلاح وتعزيز هذه العلاقة ، من خلال إيجاد حلول لهذه المشاكل والمعوقات .

### المطلب الأول : مشاكل ومعوقات إدارة الموارد البشرية في الجزائر

تعاني إدارة الموارد البشرية من جملة من المشاكل ، وتحديدًا من جراء الواقع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية المملوء بالظواهر السلبية التي تعيق تسيير أقسامها ومصالحها وتكبحها عن تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن ذلك كله يمكن استخراج أكثر المعوقات ارتباطًا بتسيير وإدارة المورد البشري ، والتي يجب أن نكشف عن تواجدها وعن أنواعها وأهميتها و تأثيرها داخل المؤسسة محل الدراسة ، و يمكن ذكرها فيما يلي:

#### أولاً: المعوقات التنظيمية :

إن كلمة تنظيم تشمل مجالًا واسعًا جدًا ، لذلك ارتأينا أن نختار أهم وأقرب العوامل التنظيمية ذات التأثير المباشر على وظيفة الموارد البشرية ومن ضمن هذه العوامل نذكر:

- 1- التكريس السلي للبيروقراطية ( تعقد الإجراءات الإدارية ) ويتجسد هذا العائق في :
    - ✓ الإلتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات .
    - ✓ جمود القوانين المتعلقة بالأجور والتدريب والتوظيف .
    - ✓ تعدد المستويات الإدارية يبطئ ويعطل الحصول على القرارات المهمة والمستعجلة .
  - 2- تسلط القيادة وضعف الإشراف : إن تجاهل الفرد وإتباع أسلوب قيادي متسلط يؤدي إلى مظاهر سلبية داخل التنظيم ومنه عدم تحقيق الفعالية التنظيمية، وبالتالي التأثير على عملية تسيير وإدارة الموارد البشرية .
  - 3- غياب سياسة وإستراتيجية واضحة وفعالة لتسيير الموارد البشرية ما يدل على غموض و عدم شفافية سياسات و أهداف المؤسسة ككل ، نقص الرقابة والمتابعة لتنفيذ مهام الموظفين مما يفتح المجال للفساد .
  - 4- ضعف الاتصال حيث كلما كان ضعيفا وبطيئا يصبح معوقا أمام بلوغ أهداف التنظيم .
- ثانيا المعوقات البشرية:** تتمحور وظيفة الموارد البشرية حول العنصر الإنسان الأمر الذي يجعل مهمتها صعبة ، لأن هذا العنصر يتصف بالتعقيد لما يحتويه من حوصلة لكل من المشاعر، الاتجاهات، الاعتقادات، الدوافع، والسلوكيات ، وجميعها مؤشرات تفرض التعامل معه بحذر لأن المورد البشري وعلى اختلاف درجاته داخل التنظيم يؤثر بشكل كبير في عملية تسييره خاصة إن كان مسؤولاً ومسيرا يمتلك حق القرار ، وعليه نستخلص مجموعة من العوامل ذات التأثير المباشر على وظيفة المستخدمين في :
- 1- نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في ميدان تسيير الأفراد .
  - 2- غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - 3- التأثير السلي لجماعات العمل غير الرسمية .
  - 4- غياب الإلتزام بأخلاقيات العمل (\*).

في هذا الجانب يري **باريتي جيان** « أن تطور القيم والتوقعات الفردية للموظفين يلاقي إيقاع دائم، والمؤسسة تجمع الموظفين ذوي الطموح المتنوعة أكثر فأكثر، تنوع، الأعمار، الاقدمية، التدريب الأولي هذه المسارات

(\*): مسألة الأخلاقيات تتجلى في أفعال وأقوال وسلوكيات الفرد، وهي بدورها لد لها أسباب تؤدي بها إلى الإنحراف والميل عن الطريق المستقيم ، وقد إنتشرت هذه الظاهرة في المؤسسات الجزائرية وتجسدت عموما في مظاهر قبول الرشوة وسيطرة المحسوبية والمحابيات على السياسات التنظيمية وبروز أقبح الصفات والمتمثلة في النفاق الإداري الذي إلتصق دوما بأصحاب النفوس الضعيفة ..

الوظيفية المؤهلة تترجم اختلافات كبيرة وتوقع اتجاه جديد في سياسات الاجتماعية للشركة، تقلل من سياسات شؤون الموظفين والتخصص في جوانب كثيرة من الحياة العملية للموظف»<sup>1</sup>

ثالثا المعوقات المادية : ويمكن حصرها في :

- نقص الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية ، حيث أن تدني ظروف العمل الفيزيائية وتدهورها يحد من تحقيق الأداء الفعال للعامل وتشمل هذه الظروف كلا من الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، التهوية، عدم ملائمة مواقع العمل وغيرها من الظروف البيئية المحيطة بالعامل ، وعليه فقلة الاهتمام بتوفير الظروف المناسبة للعمل يؤثر على وظائف وأنشطة إدارة المورد البشري.<sup>2</sup>

- عدم تخصص ميزانية كافية لتغطية متطلبات العمل المادية والبشرية

- قلة الاهتمام بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل

### المطلب الثاني : مشاكل ومعوقات التنمية المحلية في الجزائر

بالرغم من أن التنمية المحلية تعد من أهم الأساليب والسياسات والاستراتيجيات التي يعتمد عليها في حل المشاكل المتعلقة بالمجتمعات المحلية وكوسيلة لتحقيق التكامل بين الأقاليم الحضرية والريفية ، الغرض منها الوصول إلى التنمية المستدامة الشاملة والمتوازن ، إلا أن المحيط الذي تنشط فيه التنمية المحلية في الجزائر يجعلها تعاني من بعض المعوقات والمشاكل .

فقد تعدد العوامل التي تعيق التنمية المحلية فهي كثيرة ومتنوعة فمنها ما هو تنظيمي إداري وثقافي وما هو اجتماعي وسياسي والبعض الآخر اقتصادي، بالإضافة إلى العوامل الأمنية والمناخية وغيرها من المشاكل التي تحول دون تحقيق التنمية المحلية بكافة أبعادها، ومن أهم هذه المعوقات نذكر :

أ- المعوقات الإدارية والتنظيمية:

<sup>1</sup> peretti Jean – marie .(1998) « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.NOUVELLE EDITION REVUE ET ACTUALISEE ..PAGE 12.

:<sup>2</sup>

تتمثل في تعقد الإجراءات وتفشي الروتين والبطء الشديد في إصدار القرارات، وانتشار اللامبالاة والسلبية، وسيطرة المصلحة الخاصة للمنتخبين المحليين ، حيث أن هناك تركيز كبير للسلطة والقوة في المستويات المحلية والإقليمية، وذلك بسبب الأعداد الكبيرة من النخب التي تسعى لتحقيق مصالحها الشخصية فقط، دون الاهتمام بالشرائح السكانية للمجتمع المحلي ، أضف إلى ذلك نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة والقادرة على تحمل مسؤولية التنمية المحلية ، لاسيما في الهيئات المحلية المنتخبة وهذا يعود بالأساس إلى عدم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي لها دور فعال في التنمية المحلية، وضعف المكونات التعليمية والخبرانية لدى المنتخبين المحليين ، الأمر الذي يطرح معه إشكالية تكوين الموارد البشرية المحلية وإشكالية طرق اختيار قوائم المرشحين للانتخابات المحلية ، والأمر متعلق هنا بقانون الانتخابات والأحزاب، فالنقص في الكفاءات، والذي غالبا ما تفرز عنه الانتخابات المحلية أين تجدد المجالس المحلية نفسها عاجزة عن تسيير الشؤون المحلية بسبب نقص الخبرة و الكفاءة اللازمة ، وفي هذا الإطار يذكر محمد شفيق أهم معوقات التنمية المحلية من الناحية الإدارية: <sup>1</sup>

- سوء إدارة المنظمة وعدم كفاءة الجهاز الحكومي
- سوء توزيع الاختصاصات وخاصة الفنية في بعض القطاعات
- ضعف الأداة التنفيذية وسوء إدارتها لبعض الوحدات الحكومية وخاصة الوحدات المحلية
- تراخي الجهات الإدارية وضعف سلطاتها مما أدى إلى انتشار رقعة الفساد
- عدم وجود سياسات فعالة لاستخدام وتوزيع القوى البشرية طبقا لاحتياجات التنمية المحلية الفعلية في المجتمع المحلي

- عدم التخطيط الجيد لمشاريع التنمية المحلية بما يتماشى والحاجات الأساسية للمجتمع المحلي
- غياب المشاركة الشعبية الحقيقية والفاعلة في عمليات التخطيط التنموي بشكل عام
- الاعتماد على الجهوية والمحسوبية في التعيينات بعيداً عن القدرة والتخصص والكفاءة وبالتالي انتشار الكثير من الأخطاء الإدارية والمالية في تسيير الشؤون المحلية .<sup>2</sup>

وهذا ما يلاحظ فعلا على المستوى المحلي وعلى وجه الخصوص البلديات ، فالتنمية المحلية على مستوى بلدية عين الحجر تعرقلها مجموعة من المشاكل الإدارية والتنظيمية منها :

<sup>1</sup> جمال زيدان ، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup>: سي فضيل الحاج، حيتالة معمر و بن عطة محمد ، إشكالية التنمية المحلية المقومات والمعوقات ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة، جامعة مستغانم ، العدد : 09، جانفي 2017 ، ص 169.

ضيق الصلاحيات لدى المنتخب المحلي بسبب رقابة الوصاية مما أدى إلى عجز المجلس الشعبي البلدي في بعض الاحيان عن دفع عملية التنمية المحلية ، فنجد أن معظم القرارات والمداومات التي يصدرها المجلس لا يمكن تطبيقها إلا بعد التصديق من قبل السلطة الوصية ( الوالي ) ، تطبيقا للمادة 57 من قانون البلدية 10/11 .

أما فيما يخص الجانب التنظيمي لبلدية عين الحجر فقد لاحظ الباحث بعض من التداخل في الصلاحيات وغموض في المسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي للبلدية ، وكذلك نقص في التنسيق بين المصالح .

التوزيع العشوائي للمورد البشري ، حيث لاحظ الباحث أن توزيع الموظفين على مستوى المصالح في معظمه لا يقوم على مبدأ التخصص ، بل على اعتبارات أخرى ، مما يساهم في عدم فاعلية العمل التنموي، وهذا راجع إلى النقص في الإهتمام بإدارة الموارد البشرية .

#### ب- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

تعتبر المعوقات الثقافية من بين أهم التحديات التي تقف في وجه التنمية المحلية، فغالبا ما يكون سبب فشل المشروعات التنموية في المجتمعات المحلية، نتيجة نقص الوعي المحلي وضعف التثقيف الحضري، خاصة في أوساط الشباب، ذلك أن من وسائل تفعيل دور الشباب في التنمية المحلية، التثقيف الحضري، عبر برنامج مستمر بدأ من الأسرة في البيت ثم المعلم في المدرسة والمتوسطة والثانوية والأستاذ الجامعي، والإمام في المسجد والإعلامي في وسائل الإعلام، أي برنامج تتضافر فيه جميع الجهود لتكوين نموذج للشباب . لديه ثقافة التنمية المحلية المستدامة أما فيما يخص العوائق الاجتماعية التي تسود المجتمع المحلي وتحول دون تحقيق التنمية فيه، فنجد التزايد السكاني المحلي وما ينجم عنه من مشاكل اجتماعية واقتصادية ، خاصة في أوساط الشباب كانتشار البطالة والأمراض والطبقات الهشة مما يتعين معه تخصيص مبالغ ضخمة لمواجهتها، كان بالأحرى توجيهها للاستثمار المحلي الذي يحرك عملية التنمية، مما يطرح إشكالية التنمية المحلية في ظل العوائق الاجتماعية قصد توفير الخدمات العمومية الضرورية كالسكن والتعليم والغذاء والعمل والدواء وغيرها من ضروريات الحياة.

#### ج- المعوقات والتكنولوجية:

أما فيما يخص التكنولوجيا فهي الفاصل ما بين ما حققته الدول الغربية ودول العالم الثالث. والتكنولوجيا تلعب دور في زيادة الإنتاج وتطوره وتحسين المهارات، وفي نفس الوقت وعندما يتعلق الأمر بنقص التحكم فيها ، قد تعتبر معوق للتنمية المحلية ، وكل ذلك مرتبط بمستوى التعليم ، فالمزارعون مثلا يجدون صعوبة في التأقلم مع

التطور التكنولوجي من حيث التحكم في الماكينات الحديثة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مقاربات إصلاح العلاقة

على ضوء ما تقدم ، فإن الموقف الذي تسعى هذه الدراسة باتخاذ ، من أجل تطوير نظام إدارة الموارد البشرية لخدمة التنمية المحلية ، هو وضع إستراتيجية إصلاحية حديثة تعزز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية ، بناءا عليها يمكن عملية تنمية ناجحة وفعالة في الجزائر ، وهذا على النحو الأتي :

#### - إصلاح نظام الوظيفة العمومية تماشيا مع التوجهات التنموية .

حيث أن هذه الإستراتيجية المقترحة الهدف منها تطوير وتكييف نظام الوظيفة العمومية في الجزائر ، بما يسمح بدفع إدارة الموارد البشرية لكي تصبح قادرة على أداء وظيفتها بنجاح أثناء تنفيذ عملية التحديث والتنمية المحلية ، وتحويلها إلى إدارة أكثر إنفتاح على نظم دولية .  
وضمن هذا المدخل الإصلاحي لا بد من :

- 1- ضرورة تكييف وتطوير المواد القانونية خاصة تلك التي تنظم علاقة الموظف بالإدارة ، مما قد يساهم في تسهيل عمل إدارة الموارد البشرية .
- 2- إعادة النظر في نظام التكوين والتحفيز ، والتوظيف على مستوى الإدارة المحلية.
- 3- إعادة النظر في تصنيف الموظف العمومي للجماعات المحلية لكسب ميزة الإنتماني التنظيمي.

#### - تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

تسعى الإستراتيجية المقترحة هنا إلى تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية ، وذلك بإعطائها حيزا هاما ضمن الهيكل التنظيمي ، مما يسمح لها بأن تكون شريك فعال في رسم السياسة العامة ، وهذا عن طريق :

- 1- إعطائها صلاحيات أوسع في تسيير المورد البشري في إطار القوانين المنظمة.
  - 2- وضع مهمة إدارة الموارد البشرية في يد كوادر مختصة ومؤهلة.
  - 3- ضرورة تكييف الهياكل الإدارية مع المهام الجديدة لتسيير الموارد البشرية.
  - 4- تكييف أدوات ومناهج تسيير الموارد البشرية الحديثة بما يخدم الاهداف التنموية.
- تثمين دور العنصر الإنساني على مستوى الجماعات المحلية .

<sup>1</sup> نفس المرجع .

من خلال هذا المدخل الإصلاحى لعلاقة إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية ، هو محاولة إعطاء أهمية أكثر لعملية الإستثمار فى العنصر الإنسانى ، والتي من شأنها أن ترفع من قدرة الأفراد الإنتاجية ، وبالتالى تكوين المواطن القادر على تحمل مسؤوليات التنمية المحلية ، بإعباره هدف ووسيلة التنمية ، وفى هذا الإطار يجب الإهتمام ببعض الأولويات نجلها فيما يلى :

- 1- تنمية وتطوير العنصر البشرى عن طريق التعليم من أجل تنمية مجتمعه المحلى .
- 2- تأهيل العنصر البشرى لإحتياجات سوق العمل .
- 3- تبني إستراتيجية تطوير التعليم لتحقيق التنمية الإنسانية .
- 4- التكفل الدائم بإحتياجات المختلفة للفرد وبالتالى بعث فيه روح المواطنة .

وعليه يبدو أن إعادة تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية فى الجزائر ، يستدعى تحويل وجهة النظر الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من مجرد إدارة تقوم بعمل روتينى ، إلى إدارة إستراتيجية لها مكانة أساسية فى المنظمة ، تقوم بوظائف معددة ، وتساهم فى تحقيق أهداف المنظمة ، وتدفع بعجلة التنمية المحلية .

#### خلاصة:

فى هذا الفصل الذى أناب على الإجابة على نص الفرضيتين التاليتين « تقوم التنمية المحلية فى الجزائر على اللامركزية ، وإدارة الموارد البشرية كجزء من الإدارة المحلية لها علاقة مباشرة بتنفيذ سياسات التنمية » والفرضية القائلة « تقوم إدارة الموارد البشرية لبلدية عين الحجر بدورها التنموى ، فى ظل جملة من المعوقات التى يمكن إصلاحها » فقد حاولنا دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية فى الجزائر ، حيث تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة وهى بلدية عين الحجر ، حيث قمنا بدراسة ميدانية حول واقع إدارة الموارد البشرية بالبلدية ومدى إسهامها فى التنمية المحلية ، ومنه توصلنا إلى خلاصة رئيسية مفادها :

أن تحقيق التنمية المحلية على مستوى البلدية في الجزائر ، يعتمد بشكل كبير على أداء العنصر البشري ، وبمأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تسييره ، فهذا ما يزيد من مسؤوليتها تجاه تحقيق التنمية المحلية ، وذلك عن طريق تنمية وتطوير المورد البشري .

ثم مجموعة من الإستنتاجات الفرعية ، حيث ومن خلال المبحث الأول توصلنا إلى الإستنتاج التالي :

أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في الجزائر ما زالت تعاني من بعض المشاكل والمعوقات .

أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد توصلنا إلى أن واقع إدارة الموارد البشرية لبلدية عين الحجر والتي لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب في تسيير المورد البشري من حيث التنظيم ، كان من أسباب تعثر بعض المشاريع التنموية للبلدية .

وفي الإخير توصلنا إلى إستنتاج مفاده أنه لا بد من إستراتيجية فعالة لإصلاح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

التنمية المحلية ، تقوم على أساس تتمين دور العنصر الإنساني في التنمية.

# الخاتمة

في ضوء الإصلاحات التي تنتهجها الجزائر والتي تسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع. فقد عمدت على تحسين مستوى أداء السلطات المحلية و المؤسسات العمومية، وإشراكها في توجيه التنمية المحلية باعتبار أن التنمية المحلية تعتبر مطلب أساسي لتحقيق التنمية الشاملة و المستدامة ، و لن يتم هذا الأمر بدون دور الأفراد و الموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف.

حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا فعالاً في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر ، التي يتركز عملها على تنمية المجتمع المحلي، ولهذا يجب إيلائها اهتماماً بالغاً، من خلال استقطاب الكفاءات ومتابعتها لأجل تطويرها وتحسين أدائها من خلال برامج ومخططات تكوينية وتدريبية.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتثبت الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في معادلة التنمية المحلية، وبالتالي الإجابة على الإشكالية الأساسية للبحث ، والتأكد من فرضياته .

وبالتالي فقد توصلنا إلى خلاصة رئيسية مفادها أن المورد البشري هو أهم مقومات التنمية المحلية في الجزائر باعتباره هدف التنمية ووسيلتها، وبالتالي إدارته بشكل أحسن يساهم في تحقيق التنمية المحلية ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي نصها «إدارة الموارد البشرية للجماعات المحلية في الجزائر لها دور فعال في تحقيق التنمية المحلية»

حيث ومن خلال الفصل الأول الذي يريد الباحث الإجابة على نص الفرضية القائلة: « تعتبر إدارة الموارد البشرية فاعلاً أساسياً في التنمية المحلية »، فقد توصلنا إلى مجموعة من الإستنتاجات مفادها أن

- إدارة الموارد البشرية هي عملية إدارية محور إهتمامها المورد البشري عن طريق تنظيم علاقته بالمنظمة وبالتالي تحقيق فعالية التنظيم .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف لخدمة أهداف المؤسسة والعمال .
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية عن طريق وظائفها في جميع المجالات .

ثم الفصل الثاني والذي يريد الإجابة على الفرضية التالية :

« ترتبط إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية للجماعات المحلية في الجزائر بعلاقة سلبية ما لم يتم إصلاحها » فقد توصلنا إلى إستنتاج مفاده :

- أن عدم الإهتمام بإدارة الموارد البشرية للجماعات المحلية في الجزائر أدى إلى تقليص دورها التنموي
- أن واقع العلاقة بين إدارة الوارد البشرية والتنمية المحلية على مستوى بلدية عين الحجر ، يظهر سلبية الصلة .
- لتحقيق تنمية محلية في الجزائر ، لابد من إستراتيجية لتعزيز دور إدارة الموارد البشرية للجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية .

لقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة تأثير ما بين إدارة الموارد البشرية للمؤسسات العمومية والتنمية المحلية في الجزائر ، أي أن تحقيق التنمية المحلية مرتبط بمدى فاعلية الإدارة في الإهتمام بالعنصر البشري . من خلال ما سبق و من خلال ما جاء في فصول هذا البحث، يمكن استخلاص النتائج التالية:

### نتائج الدراسة :

- التأخير الكبير في معالجة المشكلات التي تعترض إدارة مستخدمي الجماعات المحلية في تسييرهم للمسار المهني للموظفين ، هشاشة نظام الأجور والحوافز ، يؤثر في الأخير على مردودية الموظفين .
- غياب الجانب التنظيمي لأنشطة إدارة الموارد البشرية في القانون العام للتوظيف العمومية في الجزائر ، مما يؤثر على عملية الاستثمار الأمثل للعنصر البشري في المؤسسات والإدارات العمومية.
- نقص تخطيط الموارد البشرية ، والتكوين وتحسين المستوى للموظفي الجماعات المحلية ، مما أثر على أداء أدائها التنموي.

التوصيات : بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، يمكن للباحث إقتراح بعض التوصيات من أجل تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر ،ومن أهم هذه التوصيات ما يأتي :

- إصلاح نظام الوظيفة العمومية بما يخدم الاهداف التنموية ، وذلك عن طريق تكييف وتطوير المواد القانونية .
- تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية ، عن طريق توفير الكوادر المؤهلة و تكييف الهياكل ومناهج التسيير الحديثة ، ومنحها صلاحيات أوسع .
- تهمين دور العنصر الإنساني على مستوى الجماعات المحلية ، بتنميته والتكفل الدائم بإحتياجاته .

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً : القرآن الكريم

- سورة الكهف ، الآية رقم 30.
- سورة النحل ، الآية رقم 97.
- سورة هود ، الآية رقم 61.

ثانياً : الكتب

- 01- الإمام البخاري ، فتح الباري ، شرح صحيح ، مكتبة الضيف ، المجلد رقم 10 ، ص 309.
- 02- الدسوقي عبده إبراهيم ، التلفزيون والتنمية ، الإسكندرية : دار الوفاء ، ط 1.
- 03- بن غضبان فؤاد ، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2015.
- 04- عجمية محمد عبد العزيز ، التنمية الاقتصادية ، مصر: الدار الجامعية
- 05- الأشهب نوال عبد الكريم ، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- 06- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبوزيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 07- رشيد أحمد ، التنمية المحلية، القاهرة: دار الجامعة العربية للطباعة والنشر، 1986 .
- 08- عباس أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 09- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط 2 ، 2006 .
- 10- العلاق البشير ، مبادئ الإدارة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008.
- 11- قوي بوحنية ، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية (المدخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزء الأول ، 2009 .
- 12- زيدان جمال ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر، ط1 2014.
- 13- حسن صادق عبد الله ، السلوك الإداري ومرتكزات التنمية في الإسلام، الجزائر: دار الهدى، ط2 ، 1992.

- 14- رشوان حسين عبد الحميد أحمد ، التنمية... اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشري، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2009 .
- 15- حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 16- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 17- رشاد أحمد عبد اللطيف ، التنمية المحلية ، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، 2011 .
- 18- روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 19- برنوطي سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2008.
- 20- عبد الوهاب سميرة محمد ، الحكم المحلي والتنمية المحلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب.ط، 2008.
- 21- الزيات السيد عبد الحلیم ، التنمية السياسية ، الأبعاد المعرفية و المنهجية ، دار المعرفة الجامعية، ج2، 2002، 1.
- 22- بكار عبد الكريم ، التنمية المتكاملة رؤية إسلامية ، سوريا ، دار القلم ، ط 4 ، 2011.
- 23- عوابدي عمّار ، القانون الإداري (النظام الإداري)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ج1، 2000.
- 24- وصفي عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي) ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2009 .
- 25- التابعي كمال ، تعريف العالم الثالث ( دراسة نقدية في علم الاجتماع و التنمية)، القاهرة: دار المعارف، 1993.
- 26- بن دادة لخضر ، التعليم من أجل التغيير، نظرة تحليلية في ضوء التوجهات السياسية المعاصرة، عمان : مركز الكتاب الأكاديمي ، ط 1 ، 2017.
- 27- عبد البتي محمد أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، ط1، 2010.
- 28- عبد الفتاح محمد سعيد ، الإدارة العامة، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1987.
- 29- شفيق محمد ، التنمية والمشكلات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ب.ط، 1999.
- 30- عبد العليم صابر محمد ، خالد عبد المجيد ثعلب، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2010.
- 31- صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
- 32- الجندي مصطفى ، الادارة المحلية واستراتيجياتها ، الإسكندرية: منشئة المعارف ، 1987 .
- 33- نوري منير ، كورتل فريد ، إدارة الموارد البشرية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

34 - تورادو ميشيل ، ترجمة محمد حسن حسني ومحمد حامد محمد ، التنمية الاقتصادية ، السعودية : دار المريخ للنشر.

35 - حروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011.

36 - حجيم الطائي يوسف ، مؤيد عبد الحسين ، إدارة الموارد البشرية، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر ، ط1، 2006.

37 - peretti Jean – marie .(1998) « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.NOUVELLE EDITION REVUE ET ACTUALISEE .

ثالثا : الملتيقات والمجلات:

38 - شارف عبد القادر و علي صادقي ، التنمية الإدارية والتنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الأغواط ، مداخلة مقدمة إلى الملتيقي الوطني حول : الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية ، بالمركز الجامعي خميس مليانة ، 03 و04 ديسمبر 2006 .

39 - صليحة عشبي ، التنمية المستدامة في المنهج الإسلامي، الجزائر، الملتيقي الدولي حول "مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي" ، جامعة قلمة ، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012.

40 - فريدة كافي وزكية أكلي ، التنمية المحلية في الجزائر : قراءة للنهوض بالمقومات وتجاوز العوائق ، مجلة إقتصاديات المال والأعمال جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2017.

41 - سي فضيل الحاج، حيتالة معمر و بن عطة محمد ، إشكالية التنمية المحلية المقومات والمعوقات ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة، جامعة مستغانم ، العدد : 09، جانفي 2017. ثالثا : المجلات رابعا : المذكرات

42 - خنفري خيضر .تمويل التنمية المحلية في الجزائر ( واقع وآفاق )، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2010.

43 - بوكعباش نوال ، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية جيجل رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص رسم السياسات العامة ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، -جامعة الجزائر، 2011 .

44 - عبده عز الدين ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة و المالية ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر ، 2001.

45 -جواد لامية ، منصر حنان ، أليات تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص الجماعات الإقليمية ، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017.

46 - علام بوبكر ، إدارة الموارد البشرية للبلديات في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، 2016-2017 .

47 - هاشمي صدام و خالد عبد الصمد ، دور الجمعيات في التنمية المحلية في الجزائر ، مذكرة ما ستر ، شعبة العلوم السياسية ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 2015.

48 - درار محمد، آفاق التنمية المحلية في ولاية سعيدة ، مذكرة ما ستر ، شعبة العلوم السياسية ، جامعة مولاي الطاهر ، 2015.

49 - رحمانى الشيخ و سهبي يحي ، الحكم الجيد والتنمية المحلية في الجزائر، مذكرة لسانس العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 2012.-

#### خامسا : الوثائق الحكومية

50 - الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية العدد 16، الصادر بتاريخ 1966/06/08.

51 -المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 19 أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .الجريدة - الرسمية عدد 26 ، الصادرة بتاريخ 1995/05/09.

52 -المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق ل 20 سبتمبر 2011 ، المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحمية، الجريدة الرسمية العدد 33 ، الصادرة بتاريخ 2011/09/28.

**53-** القانون رقم 12/78 ، المؤرخ في 5 غشت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل . الجريدة الرسمية ، العدد 32 :، الصادرة بتاريخ 8 أوت 1978 .

**54-** القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 ، الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 37 .

سادسا : المواقع الالكترونية

**55-** الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية ، <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/> ، بتاريخ : 2018/04/02 على الساعة : 16:00 .

**56-** علي لونيس, إدارة الموارد البشرية كاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع ، مجلة الآداب والعلوم

الاجتماعية، العدد 14، 2011 على الموقع الإلكتروني <http://revues.univ->

[setif2.dz/index.php?id=518](http://setif2.dz/index.php?id=518) تاريخ الزيارة 16.00 / 26/02/2018

## قائمة الأستكالم و الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	أهداف إدارة الموارد البشرية	01
25	وظائف إدارة الموارد البشرية	02
26	وظائف إدارة الموارد البشرية	03
31	تطور النظرة الفكرية إلى الموارد البشرية	04
76	الهيكلة التنظيمية لبلدية عين الحجر	05
77	عدد المقاعد المجلس الشعبي البلدي ببلدية عين الحجر	06
82	هيكلة الموارد البشرية للبلدية حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل	07
82	تطور نسبة المستخدمين حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل	08
83	هيكلة الموارد البشرية لبلدية عين الحجر حسب مستوى التأهيل	09
84	نسب المستخدمين حسب مستوى التأهيل لثلاث سنوات	10
84	هيكلة الموارد البشرية ببلدية عين الحجر حسب السن	11

# الفهرس

## فهرس الدراسة

7	المقدمة:
15	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية إطار نظري ومنهجي
16	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الرابع: المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية
34	المبحث الثاني: مفهوم التنمية المحلية
34	المطلب الأول: تطور مفهوم التنمية المحلية
37	المطلب الثاني: تعريف التنمية المحلية
41	المطلب الثالث: مجالات ومقومات التنمية المحلية
46	المطلب الرابع: المداخل النظرية والمنهجية للتنمية المحلية
49	المبحث الثالث: التفسير النظري لدور إدارة الموارد البشرية في للتنمية المحلية
49	المطلب الأول: الدور الإقتصادي لإدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية:
50	المطلب الثاني: الدور الإجتماعي لإدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية:
50	المطلب الثالث: الدور الثقافي لإدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية
51	المطلب الرابع: الدور السياسي لإدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية
54	الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية المحلية في الجزائر
55	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية المحلية في الجزائر
55	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في الجزائر
65	المطلب الثاني: التنمية المحلية في الجزائر

- المطلب الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية محلية في الجزائر ..... 69
- المبحث الثاني: دراسة حالة بلدية عين الحجر..... 72
- المطلب الاول : التعريف بمجال الدراسة ..... 73
- المطلب الثاني : الإمكانيات المادية لبلدية عين الحجر في التنمية المحلية. .... 78
- المطلب الثالث : واقع تسيير الموارد البشرية بلدية عين الحجر ودورها في التنمية . .... 81
- المبحث الثالث : نحو منظور إستراتيجي لإصلاح إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية في الجزائر . 86
- المطلب الأول : مشاكل ومعوقات إدارة الموارد البشرية في الجزائر ..... 86
- المطلب الثاني : مشاكل ومعوقات التنمية المحلية في الجزائر ..... 88
- المطلب الثالث:مقاربات إصلاح العلاقة ..... 91
- Error! Bookmark not defined.** ..... خاتمة الدراسة :