



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة-

كلية: الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية.

تخصص: تسيير و إدارة الجماعات المحلية.



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

دور الموارد البشرية في

تحقيق التنمية المحلية

دراسة حالة ولاية سعيدة

إشراف الدكتور:

- يتيم محمد.

من إعداد الطالبة:

- بودواية خديجة

لجنة المناقشة

الأستاذة عياشي حفيظة رئيسا

الأستاذة حلوي خيرة مناقشا

الدكتور يتيم محمد مشرفا و مقرا

السنة الجامعية: 1438-1439هـ / 2017-2018م

سورة التوبة

كلمة شكر و عرفان

بسم الله المستعان والصلاة على والسلام على خير الأنام الحمد لله الوهاب المنان والشكر للمعطي
الرزاق الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

الشكر لأستاذي الفاضل "يقيم محمد" الذي قام بتوجيه من أجل القيام بهذا العمل

تشكراتي لكل من ساعدني لإنجاز هذا العمل المتواضع من قريب وبعيد .

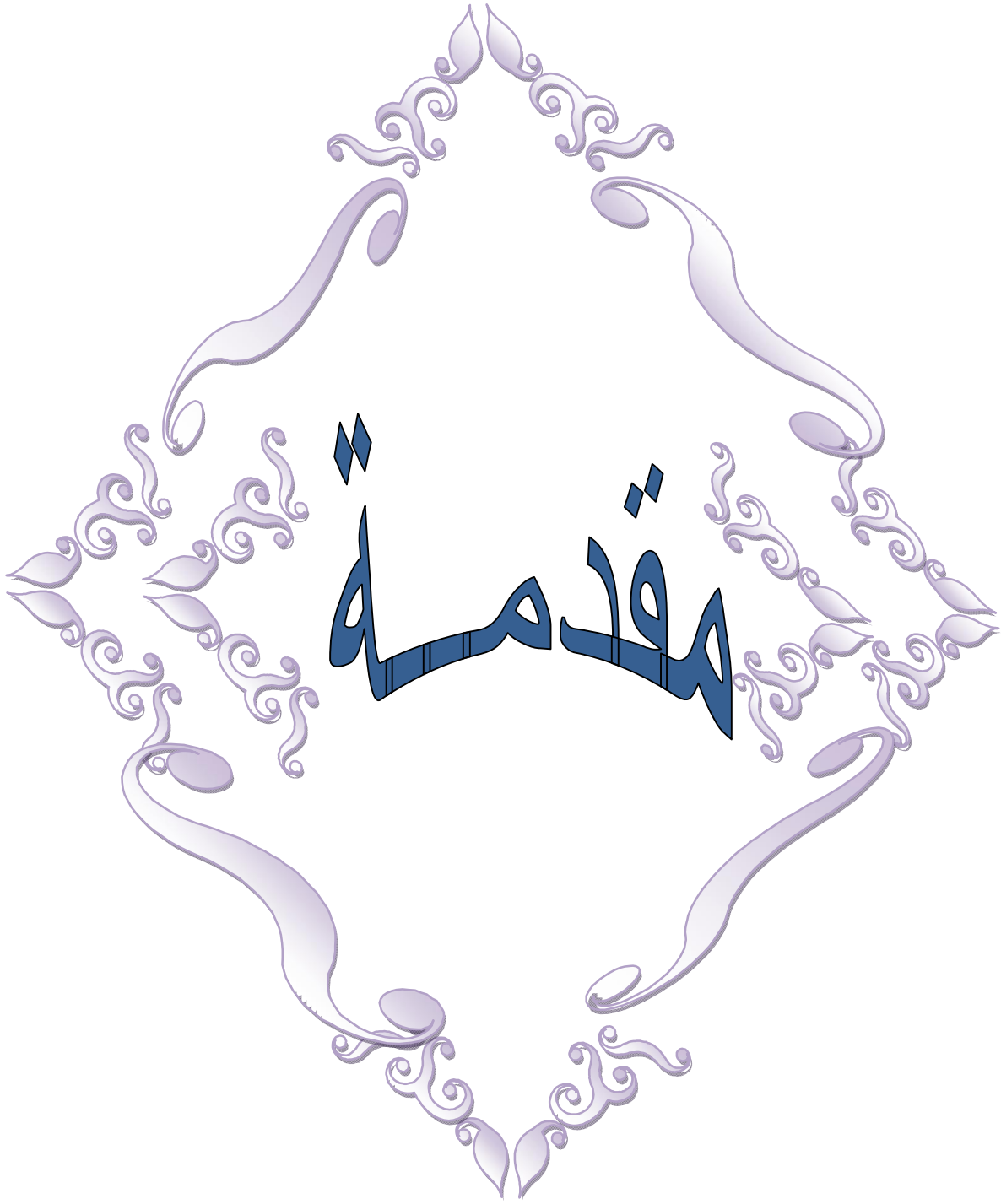
ويطيب لي أن أتقدم بالشكر لأساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية

كما أتقدم بالشكر لعمال المؤسسة التي قدمت لي المعلومات الكافية من أجل هذا البحث .

إهداء

إلى جدتي الحبيبة شفها الله وأطال عمرها
وإلى رجائي في شدي وعزائي في شقوتي أمي الحبيبة
إلى الحاج قويدر بن ديدة وعائلته حفظه الله
إلى كل أقاربي من قريب أو بعيد
إلى صديقتي فاطمة نصيري وزهرة أنيم ورحماني جوهر وحنان و صارة وسليمة وكل أصدقائي .

خديجة



مقدمة

يشكل موضوع الموارد البشرية احد الاهتمامات التي تشغل بال الاقتصاديين والاجتماعيين حيث أصبح المؤكد أن نجاح أي مشروع يتوقف على مدى الاهتمام بتنمية الإنسان واعتبرت لفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية لأي مؤسسة. إن التكيف مع التحولات والتغيرات والتطورات المتسارعة التي طرأت على مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية يفرض الاستجابة والمواكبة الحقيقية لمختلف متطلبات هذه التغيرات والتطورات ، عن طريق آليات مختلفة للارتقاء بالمؤسسات وتحقيق أهدافها على المستوى القريب والبعيد.

إن موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة ، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الانتاج في المنظمة ، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تستخدم وتنمي بها هذا المورد ، فقد أثبتت التجارب أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستفيد من كافة طاقاتها المادية ، إلا إذا توفرت لديها الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة علميا وفنيا.

إن تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة لن يكون إلا بوجود إدارة قادرة ومسؤولة، لذا حرص المدراء على إعطاء هذه الوظيفة القدر الكافي من الاهتمام ، فبدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم ، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد واقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره، وتهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة فهو يقوم بتدريب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة ويعمل على توزيع الأدوار وتحديد السلطات ويشرف على النشاطات.

الموارد البشرية من أهم العوامل المساعدة في تفعيل التنمية المحلية من خلال العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية ، التي هي عملية شبه مستمرة تهدف إلى تبادل ونقل

مقدمة

الخبرات واكتساب المعلومات وتنمية المهارات وبناء القدرات واستخدام التكنولوجيا بما يحقق أهداف راقية في ظل الإمكانيات المتاحة ، إذ لا يمكن الوصول إلى التنمية المحلية دون التعاون مع القطاعات الفعالة في المجتمع المحلي والذي يساهم في دعم مكونات التنمية المحلية، وتزويدها بالوسائل الأولية للمحافظة على استمرارية نمو المجتمع.

تستند التنمية المحلية إلى الإستغلال الرشيد للموارد بهدف إقامة مجتمع حديث، والانتقال من حالة التخلف والركود إلى حالة إلى وضع التقدم وسد الحاجيات الأساسية لسكان المحليين بجهودهم الذاتية ومساندة الهيئات الحكومية.

لقد جهدت الأدبيات التنموية على الترويج للتنمية المحلية وأهميتها ونجاعة النتائج التي يمكن أن تحققها في معالجة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية المحلية والوطنية، وشددت هذه الأدبيات على الأسلوب الجديد في العمل الاقتصادي والاجتماعي محليا بهدف إحداث تغير في أسلوب التفكير وطريقة العمل.

ومن هنا باتت التنمية المحلية تشكل ركيزة من ركائز التنمية الوطنية الشاملة والمتوازنة ودورها المؤثر في تفعيل الاستثمارات المحلية وخلق فرص العمل والمشاريع . الإنسان هو أساس التنمية وجوهرها ، والقاعدة الأساسية ليست في الموارد المستعملة وإنما في من يستعمل هذه الموارد وكيف يستغلها ؟ فليس بالضرورة وجود ثروات طبيعية ليكون الإنسان مبدعا ويحقق التطور على مستوى المؤسسات.

مع تطور مفهوم الموارد البشرية وحيازته مكانة بالغة الأهمية في الدراسات العصرية وارتباطه بالتنمية المحلية التي تسعى إليها كل دول العالم نطرح الإشكالية التالية : فيما يتمثل دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية ؟.

وضمن هذه الإشكالية تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو الإطار المفاهيمي للمورد البشري ؟.

- مامضمون التنمية المحلية وكيف يتم تحقيقها ؟.

مقدمة

- فيما يتمثل دور المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية؟
- تحت هذه التسؤلات تدرج الفرضيات التالية :
- يعتبر المورد البشري عنصر استراتيجي وهام في تحقيق التنمية.
- تعتبر التنمية هدف استراتيجي تسعى من خلاله الدول إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية.
- للمورد البشري دور فعال في تحقيق التنمية المحلية.

أهمية الموضوع:

لهذا الموضوع أهمية بالغة في ظل التطورات والتغيرات السريعة وسعي المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلال الموارد البشرية ، وكيفية تفعيل دورها من خلال الاستراتيجيات من أجل الوصول إلى التنمية المحلية . كما أن عملية الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها وترقيتها بتحسين مهاراتها وزيادة من كفاءتها المهنية أصبح مطلباً أساسياً . أهمية الدراسة : قمنا بهذا البحث لنطمح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الموضوعية والذاتية .

1. الموضوعية:

- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية ودوره في التنمية.
- معرفة التنمية المحلية وكيفية الوصول إليها.
- دراسة موضوع الموارد البشرية والتنمية المحلية في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة.

2. الذاتية:

- الفضول لمعرفة الموارد البشرية وكيفية تفعيل دورها وتحفيزها.
- كون الموضوع مرتبط بنوع التخصص الذي أدرسه.
- الرغبة في دراسة الموضوع والإستفادة منه مستقبلاً.

الدراسات السابقة:

- هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية والتنمية المحلية منها:
- مذكرة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية دراسة ميدانية للمؤسسات

مقدمة

الثقافية بمدينة قسنطينة مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، فرع تنمية وتسير الموارد البشرية من إعداد الطالب شكري العلوي 2008/2007 وموضوع البحث حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية بقسنطينة.

— مذكرة تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية من اعداد الطالبة نوال بوكعباش في 2011/2010 يركز الموضوع على الدور الذي يلعبه المورد البشري في مجال التنمية الإدارية خاصة في عصر العولمة.

كما اعتمدنا على العديد من اكتب من بينها كتاب مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية لرواية محمد حسن وكتاب لحسن إبراهيم بلوط بعنوان إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي وحسن وليد حسين عباس في كتاب استراتيجية إدارة الموارد البشرية وكتاب التنمية المحلية ممارسات وفاعلون لدكتور فؤاد بن غضبان.

مناهج البحث:

كون الموضوع متعدد المظاهر والجوانب اعتمد على تكامل منهجي متكون من المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي يمكن أن يجيب على الإشكالية التي نطرحها فيما يخص دور المورد البشري في التنمية المحلية . لقد استعملنا المنهج الوصفي لأن المورد البشري عنصر قابل للوصف حيث يوصف الجوانب الأساسية لوظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية تفعيلها في المؤسسات، فالمنهج الوصفي منهج يعتمد عليه البحث للحصول على معلومات دقيقة والمنهج التحليلي بحيث قمنا بتحليل وظائف الموارد البشرية واستراتيجيتها والتنمية المحلية ومصادر تمويلها ن كما اعتمدنا على المنهج التاريخي من حيث تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل الاهتمام بها .

مقدمة

بالإضافة إلى منهج دراسة حالة الذي يقوم على جمع البيانات الخاصة بعينة معينة وتحليلها، من خلال التركيز على حالة ولاية سعيدة ومعرفة دور البشري في تفعيل البرامج التنموية في مؤسساتها فمنهج دراسة حالة مناسب لدراسة حالة المؤسسات والإدارات العمومية .

واعتمد على مجموعة من المقاربات من بينها المقرب المؤسساتي بحيث قمنا بتوضيح كل ما يخص المنظمات والمؤسسات في ظل اعتمادها على المورد البشري وسعيها لتحقيق أهدافها، والإقتراب القانوني من خلال التطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية في الجزائر حيث وضعت مجموعة من القوانين تسيرا للمؤسسات في مختلف القطاعات.

صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع خاصة قسم العلوم الساسية كون الموضوع له جانب اقتصادي أكثر من الجانب السياسي.
- ضيق الوقت في معالجة الموضوع.
- صعوبة الدمج بين الموارد البشرية والتنمية المحلية.

خطة الدراسة:

لقد قسمت الدراسة إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول وخاتمة.


المقدمة والتي تطرقنا فيها للإطار العام لدراسة الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي و النظري للموارد البشرية وقسمناه إلى ثلاثة مباحث تناولنا فيه التعريف والأهمية وتحفيز الموارد البشرية أما المبحث الثاني تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية من حيث تعريفها وأهميتها وأهدافها ومهامها وفيما يخص المبحث الثالث عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

مقدمة

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي و النظري للتنمية المحلية وقسمناه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية التنمية المحلية و أهدافها وعناصرها و المبحث الثاني تطرقنا إلى إستراتيجية مؤشرات واستراتيجية التنمية المحلية فذكرنا مؤشراتها واستراتيجية التنمية المحلية من خلال توضيح مراحل التخطيط الإستراتيجي للتنمية المحلية وتطرقنا إلى مجالاتها والمبحث الثالث تطرقنا إلى مصادر تمويل التنمية المحلية ومعوقاتها حيث تناولنا في هذا المبحث مختلف مصادر تمويل التنمية المحلية وإشكالات التمويل المحلي ومعوقات التنمية المحلية.

أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية من خلال ثلاثة مباحث المبحث الأول نتحدث فيه عن واقع إدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية في الجزائر بتوضيح وظائف إدارة الموارد البشرية في الجزائر والعوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى دور المورد البشري في تفعيل البرامج التنموية على المستوى المحلي لولاية سعيدة والمبحث الثالث تأثير إدارة الموارد البشرية على التنمية المحلية في ولاية سعيدة.

والخاتمة والتي نستنتج فيها ما توصلنا إليه من نتائج.



الفصل الأول
الإطار المفاهيمي والنظري
للموارد البشرية

مقدمة الفصل :

يعتبر العنصر البشري عاملاً أساسياً تعتمد عليه المنظمات، ويتوقف نجاح أي منظمة على ما تملكه من موارد بشرية التي تعتبر حجر الزاوية للمنظمة وثروتها الحقيقية، إن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يرجع إلى ما تمتلكه من موارد بشرية تتحلى بقدر كبير من التعلم والوعي والتمكن من التفاعل مع المتغيرات التي تؤثر على المنظمات بالإضافة إلى ذلك ضرورة إدراك حاجيات الأفراد وطموحاتهم في ضوء التنسيق بين مصالحهم ومصالح المنظمة لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية للموارد واستثمارها، والتخطيط من أجل التنمية البشرية لإعطاء الأفراد الطرق العلمية الحديثة والمتطورة وتغيير نظرتهم من نظرة سطحية إلى نظرة أكثر عمقا وبشكل مختلف من الطريق الاعتيادية.

وعلى هذا الأساس تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي والنظري للموارد البشرية من خلال ثلاثة مباحث نتناول في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للموارد البشرية من خلال ثلاثة مطالب تتضمن مفهوم المورد البشري وأهميته ووظائفه و البعد الإستراتيجي للموارد البشرية والعوامل المؤثرة في التنمية البشرية ، والمبحث الثاني نتحدث عن الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة مطالب تحتوي على مراحل تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ومهامها . أما المبحث الثالث نتطرق إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال إحتواء المطالب الثلاثة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و أهميتها و أهدافها وإجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف المورد البشري.

لغويا: المورد لغة يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق.

اصطلاحا: ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال: نيود و سيلتر حيث أهما وجهها اهتمامهما الى دراسة فعالية الموارد البشري في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.

يعرف المورد البشري على أنه هو الذي يمكن ان يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته و معرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.

لذلك ولكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك، الخبرة، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. فالمورد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة، والمتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب.¹

¹ علي السلمي، غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 147.

كما يعرف علي السلمي الموارد البشرية أنها: تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع.¹

في حين يعرفها محمد فتحي بأنها: عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وتظم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين.²

وتعرف أيضا بأنها : مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات التي تقوم بها المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية -ممكنة للوصول إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.³

يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية وتقدم الموارد البشرية للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة والموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة

¹ منير بن أحمد بن دريدي ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الإبتكار للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى / الإصدار الثاني 2016 ، ص 30.

² محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003م، ص233.

³ حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط 1 ، 2002 ، ص17.

التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقابليات وخبرات وللموارد البشرية في المنظمة أهمية تفوق بكثير أهمية الموارد المادية فالأفراد هم الذين يفكرون ويبدعون وهم الذين يخططون وينفذون ويشرفون ويتابعون ويسوقون ويستثمرون وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الأخرى معانيها وقيمتها الحقيقية وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي.¹

الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد التي تم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية وإستراتيجية بهدف صناعة المستقبل -للمؤسساتهم.²

العنصر البشري لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم ، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ، وتزيد فرص الإستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما.

بينما يشير مصطلح رأس المال الاجتماعي إلى قدرة الأفراد على العمل سويا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات ، بمعنى القدرة على العمل في فرق والترابط مع الآخرين.

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

¹ منير بن احمد بن دريدي ، المرجع السابق ، ص31.

² كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، الطبعة الأولى ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008 ، ص22 .

وفي هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري على مدى العصور كان اهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.¹

إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة ، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحويل والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببين:²

1. وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهارتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2. من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق

¹ عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص33.

² رواية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، جامعة الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص65.

الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية المورد البشري.

الموارد البشرية هامة جدا للمجال الصناعي وكل المجالات في إدارة الأعمال وتنظيمها لأنها أهم مقومات أي عمل وتعد من أثمن ثروات البلدان التي تدعم تعدد البيئات الانتاجية صناعيا والخدمات التجارية.

فالموارد البشرية للمنتج والمستهلك هي إصلاح اجتماعي من نواحي عمل مشترك وخدمات اقتصادية بصورة متكافئة وتحسبا لبيئة العمل ومجالاته.¹

الموارد البشرية تحوي مصادر متعددة وتخطط لاستثمارها. ورأس المال البشري ثروة لا يستهان بها ومنظور الموارد البشرية بصورة أعمق هو التفحص التام لأجواء القطاعات الصناعية والخدمية والإنسانية برؤية إيجاد حلول لاشكالياتها بصورة تخطيطية يتم مراعاة كل الجوانب المختلفة وتراعي نظم عوائدها وفائدتها هذه المصادر تتكامل مع أسباب الجودة لأداء المهام العلمية والاستفادة منها كما أنها القيمة الاجتماعية والحركة اللامحدودة لعمليات الإنتاج وعوائد الفائدة والفاعلية التي تحقق من خلال ذلك . وتاريخ الفكر الإداري مرتبط بالتاريخ البشري ارتباط الفرع بالأصل إلا أن الناس في القديم وإن كان فيهم إداريون لم يكتبوا عن الإدارة بل كانوا يمارسونها عمليا فعرفوا القيادة والتنظيم واتخاذ القرار والتوظيف لتنفيذه. وهي حماية حقوق الإنسان وتعمل على استقراره

¹ رواية محمد حسن، المرجع السابق، ص 66.

وتنظيم مسار حياته عبر مختلف الروابط الاجتماعية وتحديد مستويات السياسات والخطط التي تترجم في تنفيذها معنى الاستفادة من الموارد البشرية بجانب ذلك الموارد البشرية كبيئة اقتصادية تسهم في التنمية القومية وذلك عبر دورها تجاه التنمية وتحمل الأداء ، ترسيخ مبدأ خلق الكادر وذلك :

1. بإيجاد إمكانات المعرفة وقيمها ومكوناتها ومؤهلات العاملين وتعمل على الإيفاء بنظمها.
2. تنمي القدرات الفردية وتكشف الإمكانيات الإنسانية التي تحقق أسباب التنمية بصورة شاملة.
3. الموارد البشرية ضمن دراستها تساهم في تنمية الثقافة العمالية وربط أواصر العلاقة لتعمل على معالجة حركة العمل.

والموارد البشرية تعزز امتيازات الدخل لمستويات هياكل العمل كخطوة إدارية ذات اعتبارات خاصة . وهي خطوة يتكلم من خلالها السعي لتطوير العمل وتعريف الطريقة الصحيحة لذلك والتي ترسخ محتويات: نشر العلاقة بين العامل وزميله ثم تنتقل لعلاقة العامل بمجتمعه الذي يعيش فيه وذلك مما يتوفر لديه من مقدرات واهتمامات بجانب تأهيله الذي يسهم في تنمية ما حوله وأول أدوات التنمية البشرية بصورة خاصة هي تناول التنمية بثقافة عالية.¹

وهي هدف يشمل التخصصية والعلاقات الاجتماعية العلمية والتي تعمل لتقليل حدة الفقر بعد تحديد مواقعه وأسلوب تفاديه فمشروعات تخفيف الفقر تحتاج وتتطلب مستوى عالي من

¹ أحمد المبارك ، دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى 1436هـ-2015 م ، ص15.

الالتزام وقياديين ذوي خلق رفيع مقتدرين على احتواء العقبات العادية وكذلك يتعين إعطاء مشروعات تخفيض حدة الفقر لمثل هؤلاء الأشخاص وذلك لنشاطهم في تصميم المشروع.¹

الفرع الثالث : وظائف الموارد البشرية وتحفيزها

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا ، وبرامج تحليل العمل وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالإشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية ، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء .

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

1. ضمان إبقاء المنظمة لالتزاماتها تجاه الحكومة .
2. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
3. التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
4. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
5. استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
6. اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.

¹ أحمد المبارك ، المرجع السابق ، ص15-16.

7. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
8. تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
10. تصميم وتقسيم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
11. العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتهما.
12. تصميم أنظمة الرقابة والإنضباط والتظلمات.
13. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.¹

تحفيز الموارد البشرية:

إن موضع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم هو موضوع غاية في التعقيد وهو دائماً محل إهتمام علماء السلوك والإداريين ولقد أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير في سلوك الفرد والمجموع على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية وتتنوع هذه الرغبات وتختلف بين فرد وآخر باختلاف طبيعة توازن النفس. فأن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المنظمة يمكن تبينها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المنظمة و معدلات الأداء التي يحققونها ، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها ، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تأخذ بشكل حوافز

¹ رواية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع ، الاسكندرية ، 1999-2000 ، ص 21-23.

مادية أو معنوية أو كليهما معاً ، وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة. لذلك لا بد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل مالمديهم نحو العمل المناط بهم عن طريق التحفيز وذلك عن طريق أن الإدارة تشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة مما يعني أن نجاحها نجاحاً له وفشلها فشلاً له فإذا استطاعت أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين فيها فأنت ستكون قد وضعت يدها على أكبر حافز لهم. كما أن على الإدارة أن تقنع كل عامل في المنظمة بأنه عضو مهم فيها فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيد إصراراً على ابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل ،لذا فالإدارة الناجحة هي التي تشعر كل عامل فيها مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المنظمة وأن عمله هو أهم الأعمال إذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المنظمة فلن تعرف المدير من العامل ولا بد للإدارة الناجحة في كل منظمة أن تترك مساحة للاختيار للعاملين فيها فتطرح عليهم المشاكل وتطرح معها حلولها وتستشار العاملين فيها حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسؤوليتها مع الإدارة وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.¹

¹ أحمد المبارك ، المرجع السابق، ص18.

تُعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بغرض أن الراتب (الأجر) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وعليه قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، وطبيعة الوظيفة وقيمة المناصب. كما أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر. كما أن التحفيز يعد عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة فان الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة. أن عملية التحفيز باستخدام المحفزات على مفهوم أثار وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل.

ويُتصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني ثلاثة تحده عوامل هي:

1. سبب منشئ لسلوك.
2. هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكًا معينًا.
3. قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.

وما الحافز إلا وسيلة للإشباع، والأداة التي يتم بها الإشباع، وأن المحفز الأكثر أصالة في نظر التجارب و الأزمات أيضاً نشأ من أكثر الحاجات أصالة وعليه كلما كانت الحاجة إلى شيء ما أعمق و أشد حيوية فأن المحفز لتلك الحاجة يكون أقوى و اشد حيوية أيضاً.¹

وتُعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية.

ومن وجهة نظر الكاتب يرى أن التحفيز (هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الاقتناع عن العمل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمراره فيه) والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، وإلا أن التحفيز هو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج فان وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وأن لم يلتقيا أصبح التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

أو يمكن تعريف الحوافز: (بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثر في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم).

¹ يوسف حجييم الطائي-هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، الطبعة الأولى 2015 م-1436 هـ، ص87.

وينبغي القول بأن الحوافز تعد من أهم العوامل و الأساليب التي تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها.¹

المطلب الثاني : البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية التغيير:

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير ، وهي في ذلك الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

1- قوة دور الموارد البشرية في التغيير:

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية عالية ، وقيام هذا الفريق بعملية أساليب التقويم الذاتي ، وإشراكه للعاملين ، وشرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير.

وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير:

- تطور مفهوم رسالة المؤسسة :

هي تعبير عن رؤية الإدارة العليا فيما ينبغي التركيز عليه والاهتمام به والسعي إليه بكل جدية واهتمام، وهي وثيقة تحدد الطريق إلى النجاح والفوز في السوق ، ولا بد أن يقتنع بها العاملون ويتفاعلوا معها ويلتزموا بها بعد فهمها بدقة والتعرف على دورهم بوضوح . وهي تعبر عن النظرة

¹ يوسف حجيم الطائي-هاشم فوزي ، المرجع السابق، ص87-89.

طويلة الأمد الخاصة بالمؤسسة من حيث الذي ترغب في تحقيقه والذين ترغب في خدمتهم ، ولكل مؤسسة غرض من وراء قيامها حتى إذا لم يترجمها الاستراتيجيون إلى رسالة مكتوبة، فالرسالة السليمة والمعدة بعناية هي الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر كل أفراد المؤسسة.

وهي تعتبر أساس الأولويات والاستراتيجيات والخطط¹، فهي نقطة البداية لتخطيط المهام الإدارية وتخطيط الهياكل الإدارية ، وقد يبدو للوهلة الأولى أن معرفة طبيعة عمل أي مؤسسة أمر بسيط وواضح للغاية، فمثلا، مصنع الصلب ينتج صلبا، وهيئة السكك الحديدية تنقل الركاب والبضائع، وشركة التأمين تتحمل مخاطر الحريق، والبنوك تمويل المشاريع وهكذا.

وقد تتمكن من فهم رسالة مؤسسة ما بشكل أفضل من خلال التركيز على المشروع في بداياته، حيث يكون المشروع الجديد عبارة عن تجميع أفكار، ويقوم على مجموعة معتقدات بأن المؤسسة الجديدة تستطيع أن تقدم سلعة أو خدمة لبعض العملاء، في مناطق جغرافية معينة باستخدام نوعا ما من التكنولوجيا بسعر مناسب ، وعادة ما يعتقد صاحب المشروع الجديد بأن فلسفة الإدارة للمؤسسة الجديدة سترتب عليها صورة إيجابية من خارج المحيط.

وكثيرا ما تصدر رسالة المؤسسة الأعمال والكتابات الإدارية²، وتعلق في كافة أرجاء المؤسسة ، وتوزع مع باقي المعلومات الخاصة بها، وهي جزء أيضا من التقارير الداخلية، مثل

¹ كيف تصبح قائدا استراتيجيا، دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هيوز وكاترين كولاري .

² الصغار ، فاضل (2004)

طلب الاتفاقيات مع الموردين، والعقود مع النقابات العمالية، وخطط المؤسسة، واتفاقيات خدمة العملاء.

باختصار فإن رسالة المؤسسة هي وثيقة توضح الغرض من قيام المؤسسة، ومن هم عملائها ومنتجاتها أو خدماتها، وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم عليها، ولذا يرى بعضهم أن الرسالة ينبغي أن:

1. تعرف ماهية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
2. أن يكون ذلك التعريف محدد بحيث يستبعد بعض المشروعات ، ومتسع بدرجة كافية بحيث يتيح الفرصة للنمو الخلاق.
3. أن يميز مؤسسة ما عن المؤسسات الأخرى.
4. أن يتعامل مع الخدمة كإطار تقييمي لكل من الأنشطة الحالية المتوقعة
5. أن تكون مكتوبة بأسلوب واضح بحيث يفهمها كافة العاملين في المؤسسة.¹

2- أهمية الرسالة لإدارة الموارد البشرية :

وتلخص أهمية وجود الرسالة باعتبارها أحد المكونات الاستراتيجية فيما يلي:

- 1- ضمان الإجماع بين العمال على غايات وأغراض المؤسسة.
- 2- تقديم أساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد المؤسسة.
- 3- إيجاد مناخ مؤسسي موحد.

¹ التغيير الإداري كيف ولماذا ، مجلة النبأ ، العدد 57.

- 4- تحديد قيم ومعتقدات واتجاهات سلوكية داخل المؤسسة.
- 5- توفير إطار موحد لخدمة أغراض المؤسسة والحد من السلوكيات السلبية والتي تسير في الاتجاه المعاكس.
- 6- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسؤوليات.
- 7- تحديد أغراض المؤسسة وترجمة أهداف تفصيلية وفقا لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.
- 8- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.
- إن واقع المؤسسات الحديثة ينبئ عن ضعف في الاهتمام بالرسالة ، حيث تكتفي الإدارة الاستراتيجية بالجوانب الإدارية والتكتيكية، بينما البعض الآخر يسارع لوضع الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات، ولا يوجهون الاهتمام الكافي لصياغة الرسالة.
- إن هذه القصور موجود حتى بين الشركات الكبرى ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية هناك ما يقارب 40 % من الشركات الكبرى لا يوجد عندهم بعد رسالة رسمية للمؤسسة ، ومنها شكتي والت ديزني ، وعملاق متاجر التجزئة ووال مارت.¹
- إن استفادة المؤسسة من وجود رسالة لا تكون إلا إذا عمل كل أفرادها على تحقيق هذا الاختلاف النظري والمكتوب في الوثيقة وتحويله إلى واقع فعلي ملموس يراه العملاء والعاملون

¹ محسن أحمد ، إدارة التغيير ، دمشق : دار الرضا (2002)، ص 45.

والموردون وكل من استهدفهم الرسالة ، فهي تمثل رسماً هندسياً لمنزل جميل لا يعني شيئاً إلا إذا وجد المنزل فعلياً، فهي إطار عام يحتاج إلى جهد كبير حتى يتحول إلى واقع عملي.

يمكن القول بأن هناك عدد متزايد من المؤسسات يتجه نحو صياغة الرسالة في شكل رسمي، وتقوم بعض المؤسسات بوضع رسالة، لأنهم يشعرون بأنها "موضة" أكثر منها التزام.

في حين تعتبر الأرضية التي تنشط وتساعد إدارة الموارد البشرية لتحويل نشاطها من الطابع التقليدي إلى الاستراتيجي.¹

3- وضوح الرؤية والقيم :

تعدد الزوايا التي تتأثر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح و أشمل لما يجري حولها وتتكون من صياغة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما افتقدت إليه تلك الرؤية الشاملة وقد تنحصر في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها، وتتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها وعلى سبيل المثال لا تستطيع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات مثلاً أن تتجاهل مستويات الرواتب والمزايا العينية والنقدية التي تقدمها الشركات المنافسة والتي ستواجه بانسحاب أعداد متزايدة من أحسن العناصر بما للعمل في الشركات. بالإضافة إلى التطورات التقنية العالمية وانفتاح

¹ محسن أحمد، المرجع السابق، ص 46.

اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة وتأثير ذلك كله على وظيفة استقطاب وتكوين الموارد

البشرية المتميزة ومن جانب آخر يستوجب مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك:¹

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل على مختلف

نشاطات القطاعات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة كتلك المختصة بالتسويق والإنتاج

والخدمات الإنتاجية وغيرها حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة

وتلك المتطلبات جميعا.

ولكي تصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة، يجب

أن تكون هذه الرؤية محددة وواضحة ومفهومة للجميع وتوضح الهدف النهائي الذي تود

المؤسسة الوصول إليه، في إطار أخذها بعين الاعتبار مجموعة القيم التي تؤمن بها لأن هذه القيم

تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

4- التقدم الوظيفي:

لابد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة

عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة . واعتماد

الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معيارا للاختيار.²

¹ علي السلمي ، البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ، مطبوعات القاهرة 2004، ص 22.

² محمد قاسم القريوني : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ب د ، 1997، ص 75.

5- بناء فريق العمل:

يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية ، ويتصف هذا

الفريق بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار.
- توضيح مع تحديد دور كل عضو في الفريق بين أفراد المجموعة.
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر.
- معرفة المهارات المتعددة للموظف وتعيينه في نشاط الأقسام المناسبة.
- أسلوب إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

6- القيادة:

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيزها وترقيتها.
- القدرة والشعور بالانتماء.
- مفهوم الكل شريك.
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.¹

¹ محمد قاسم القريوني ، المرجع السابق، ص 23.

7- إدارة وتقييم الأداء:

يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة ويكون ذلك بوجود نظام فعال لتقييم الأداء في المؤسسة.

ومن الضرورة في ظل هذا المنهج أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة.

8 - تغيير سلوك الموارد البشرية:¹

- تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية.
- تغيير الثقافات التنظيمية.
- تلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة.
- تطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم.
- تصميم خطط واضحة وجديدة.
- تطوير برامج تدريبية مطورة.
- تطوير أفكار المتدربين وهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية.
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي.
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق.

¹ علي السلمي ، البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ، المرجع السابق.

- العمل والاستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية.
- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب ، وزيادة الإنتاجية ، وتقليل التكلفة وتحسين نتائج عملية التعلم.
- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى مراكز التدريب.
- الاستفادة من الادارة الالكترونية وخلق نظام آلي بين مختلف الأقسام والمصالح.¹

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في التنمية البشرية.

يركز المدخل الاستراتيجي على إعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها.

إن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر من أولويات الإدارة لأن المنظمة تتأثر كثير بالبيئة التي تنمو فيها، إذن إن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئة المحيطة .

¹ علي السلمي ، البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ، المرجع السابق.

والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة ، وأن تتبنى دورا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها.

هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ، ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وفيما يلي بعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية.

1 العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة ، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية ، ومن هذه المعوقات نجد:¹

- إرتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2002 ، ص 63 .

- تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية ، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين .

قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال ، وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل ، وذلك من خلال برامج تكوينية.

2 العوامل الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك ، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية ، يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:¹

المسؤولية الاجتماعية:

فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة ، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور ، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

الجوانب الأخلاقية:

وهذه الجوانب التي تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح ، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى إتجاهات إيجابية.

¹ موسى اللوزي ، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات ، دار وائل ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص 252.

الزيادة السكانية:

يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات ، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع إستراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات .

3 العوامل السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود وإلتزمات وأراء سياسة يمثل عاملا هاما يؤثر على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها ، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات ، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود أنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.¹

4 العوامل الاقتصادية:

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات ، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية ، الأمر

¹ موسى اللوزي ، المرجع السابق، ص 253.

الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير إستراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف ، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثير سلبيا على التنظيم ، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع إستراتيجيات للتعامل مع هذا الأوضاع ، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة إتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

5 تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:

يقوم جوهر التنمية على تغير نمط تقييم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها "دور كايم" إسم "التضامن الألي" تميزا لها عن أنماط التضامن العضوي.¹

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية ، فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:

أ. افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعة والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا .

¹ قباري إسماعيل ، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية ، منشأة المعارف ، مصر ، 1997 ، ص343.

ب. تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغييرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

ج. الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة ، وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة ، ففي سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية، وقد تعني بالنسبة للأفراد إهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب إهتمامهم بالأفراد.

وفي كل الأحوال هناك عديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وكثير من القرارات التي يجب أن تؤخذ عن التقدم التكنولوجي الجديد ، أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا ، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغييرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنبيه المهارات الجديدة ، وإعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد والذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

ويتم تحقيق هذه الأنشطة، إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تعميم برامج

جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.¹

6- العولمة وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية:

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 254.

يعني اصطلاح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد هذا من حدة المنافسة من ناحية أخرى . وإذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب التغييرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها ، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال ، لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات .

لقد قامت أعداد متزايدة من الشركات بتأسيس برامج خاصة تعرف بـ "ترتيب التنوع" مصممة من أجل تكوين الموظفين ليس فقط على إدراك وتقبل الأشخاص المختلفين عنهم ، بل وأيضا تقدير هذه الاختلافات وهي عادة ما تكون جلسات تستغرق من بضعة ساعات إلى عدة أيام، حيث يشارك الموظفين في تمارين مصممة خصيصا لكي تجعلهم يدركون الأضرار التي قد تكون لديهم وكيف يتخلصون منها.¹ ومن أولى المهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد هي مهارات اللغة، حيث تجعل الأفراد يكتبون لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في منظمات متعددة الجنسيات، فاللغة تعد عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية ، لأن اللغة هي أساس الاتصال ، كما يجب أن تساعد إدارة الموارد البشرية من تفهم الأفراد المكلفين بأداء

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، مصر ، 2003 ، ص445.

واجبات ومهام في دول أخرى، لثقافة هذه الدولة ، أي فهم العادات والتقاليد والقيم والقوانين الموجودة والسائدة في هذه الدول.

كذلك يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية أفرادها على اكتساب مهارات الاتصال وبناء الاستراتيجيات وأيضاً اكتساب مهارات حل الصراعات التي تنشأ.¹

وأهم من ذلك تنمية مهارات مديري الموارد البشرية للتعامل مع الأفراد من جنسيات مختلفة، وفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للدول المختلفة، بما يسمح بتعديل وتطوير ممارستها الحالية لتتوافق مع الثقافات والجنسيات التي تعمل معها.

- العوامل الثقافية:

تشكل العوامل الثقافية في المجتمعات الوعاء الحضاري والإطار العام الذي يحدد ملامح نظم تنمية الموارد البشرية فيها بشكل عام ، والنظم التعليمية النظامية بشكل خاص. والأكثر من ذلك، تؤثر الثقافة السائدة في المجتمع في طبيعة المعالجات والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ومضامين هذه المعالجات وآلياتها ونواتجها . ويتبنى الكثيرون الرأي القائل بأن غالبية الامتدادات السلبية لحركة العولمة تتركز في المجالات الثقافية . وتنبع أهمية مثل هذه الامتدادات من بعدين رئيسين أولهما ، الأهمية الاستراتيجية للهوية الثقافية التي تتعرض للغث من التأثيرات الثقافية الخارجية التي تعززها حركة العولمة والقوى المرافقة لها . وثانيهما الأهمية الوظيفية لثقافة

¹ رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 14-15.

المجتمع من حيث انعكاساتها وتأثيراتها على النشاطات الحياتية المختلفة ، وبخاصة الاجتماعية منها.

العوامل الدولية:

باتت التطورات العالمية والقوى العولمة تؤثر أكثر وأكثر في السياسات والتوجهات والإصلاحات المتعلقة بنظم تنمية الموارد البشرية ، وبخاصة في ضوء التشابه في كثير من القضايا والتحديات التي تواجهها الدول المختلفة في سعيها للاستثمار في رأس المال المعرفي والبشري وتوظيفه كأداة استراتيجية للتطور والنمو . وكان انعكاس العوامل والتأثيرات الدولية على نظم التعليم والتدريب في الأقطار النامية والمتخلفة عن الركب يتركز في السابق على جوانب محددة يغلب عليها طبيعة العلاقات بين الدول وأوجه التعاون الثنائي ، بالإضافة إلى دور المنظمات الإقليمية والعالمية ذات العلاقة . وقد بدأت قاعدة التأثيرات والتفاعلات تتوسع في العقود القليلة الماضية ، بحيث باتت التطورات والإصلاحات والتحديات في نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية في أي بقعة في العالم تجد لها صدى في كثير من البقاع الأخرى بتأثير تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة وتأثير التكتلات الإقليمية والعالمية والمنظمات المختصة، إن لم يكن بالاقتراب والتبني فبالدراسة والتمحيص التقييم، وربما بالتمثل والتوطين.¹

وبشكل عام، فإن التطورات العالمية باتجاه اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة ، وتنامي وزن الموارد المعرفية مقارنة بالموارد المادية ، والتحول نحو اقتصاد السوق ، وإعادة الهيكلة الاقتصادية في كثير

¹ رواية حسن، المرجع السابق، ص 16.

من أقطار العالم الثالث ، وتراجع الدور التنفيذي للحكومة ، كل ذلك وغيره من لظواهر التي تعمقت بتأثيرات العولمة ، أدت وستؤدي إلى تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية وتعديلها . ونذكر فيما يأتي عددا من التطورات والتوجهات العالمية ، التي عززتها حركة العولمة والقوى المرافقة لها ، فيما يتعلق بالعوامل الدولية ذات الآثار البارزة على نظم تنمية الموارد البشرية ، والتي وردت الإشارة إلى بعضها بشكل أو بآخر لدى بحث العوامل الأخرى:

1. توطيد العلاقة بين نظم تنمية الموارد البشرية وبرامجها من ناحية ، وبين السياسات الاقتصادية وإيلاء العناية اللازمة لاقتصاديات تنمية الموارد البشرية من ناحية أخرى .
2. زيادة الاهتمام بنوعية نواتج (مخرجات) برامج تنمية الموارد البشرية ومواءمتها ، بسبب زيادة الاهتمام بالإنتاجية ومعايير الأداء والتنافسية في النشاطات .
3. تنوع مصادر التمويل لبرامج تنمية الموارد البشرية ، وزيادة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات العمل والإنتاج في التمويل .
4. التوجه نحو أنماط إدارية لا مركزية أو تشاركية لمؤسسات تنمية الموارد البشرية .
5. تطوير آليات وأعمال التقييم والرقابة والمساءلة .
6. تراجع وزن العلاقات الثنائية بين الدول مقابل نمو العلاقات مع التكتلات الإقليمية في مجال التعاون والمساعدات الخاصة بتنمية الموارد البشرية .¹

¹ رواية حسن، المرجع السابق، ص 17.

ومن ناحية أخرى، يمكن اعتبار الحركة المتنامية عبر الحدود للمعرفة وللعمالة الماهرة، أو ما أصبح من الممكن تسميته بعمالة المعرفة، أحد العوامل الدولية المرافقة للعمولة. ومن المعلوم أن من يتولى تنظيم هذه الحركة وتشجيعها هي المؤسسات الاقتصادية والتعليمية والاستشارية. وتنشط الشركات المتعددة الجنسيات وبعض الدول المتقدمة في اجتذاب العمالة الماهرة، مما يؤدي إلى تفاقم مشكلة هجرة العقول والكفاءات من الدول النامية، كما هي الحال في قطاع تقنيات المعلومات والاتصالات. كذلك تنشط كثير من الجامعات، وبخاصة في الدول المتقدمة، في اجتذاب الطلبة من أنحاء العالم المختلفة. وهناك الكثير من الجامعات والكليات في البلدان النامية التي تفتتح من قبل جامعات أو مؤسسات أجنبية. كما أن هناك العديد من البرامج الدراسية كما في المجالات الإدارية التي أصبحت عالمية في مضمونها ومستوياتها.¹

ومن العوامل الدولية المهمة والتي تنعكس على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية بشكل عام، ونظم وبرامج التعليم العالي والبحث العلمي بشكل خاص، القضايا المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية التي تشمل العلاقات المسجلة وبراءات الاختراع وحقوق الطبع، والتي تعد حافزا لإجراء البحوث وتطوير التقنيات، لأنها تضمن للباحثين والمخترعين الاستفادة من نتائج ابتكاراتهم لفترة من الزمن قبل أن تصبح متاحة للتنافس. وقد تناول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان هذا الأمر

¹ رواية حسن، المرجع السابق، ص 17.

عن طريق إقرار حق الفرد في حماية إنتاجه العلمي والأدبي والفني ، وإقرار حق المجتمعات العالمية في الوقت نفسه في الاستفادة من هذا الإنتاج.¹

وفي هذا الخصوص ، أشارت اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة إلى ضرورة التوازن بين تشجيع الابتكار وحق الفرد في حماية إنتاجه من جهة، وبين تشجيع نقل التقنيات واستثمارها من جهة أخرى.²

ورغم كل هذه التوجهات التي تبدو للوهلة الأولى منطقية وعادلة ، فإن التطبيقات العملية حتى الآن تشير إلى أن الدول القوية اقتصاديا وسياسيا هي الراجحة وأن الدول المتواضعة هي الخاسرة.

ويبرز دور المنظمات الإقليمية والعالمية بثوب جديد ومسؤوليات إضافية، في إطار التطورات العالمية وحركة العولمة، إذ يقع على عاتق هذه المنظمات، المعنية بشكل خاص بالأمر التربوية والتعليمية والثقافية، مسؤولية حماية أعضائها، وبخاصة من الدول النامية، بما يقلص الآثار والامتدادات السلبية لحركة العولمة ويعظم إيجابياتها ومنافعها. ويمكن تلخيص الدور المطلوب من المنظمات الإقليمية والعالمية بأن تعطي العولمة وجها إنسانيا وبعدا اجتماعيا.

¹ منذرواصف المصري ، العولمة وتنمية الموارد البشرية ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة ، الطبعة الأولى 2004 ، ص 51-52.

² نفس المرجع السابق ، ص 54-55-56-57-58.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول : تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ، ترعى شؤون الموارد البشرية في مختلف المؤسسات والمنشآت ، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بهذه الإدارة كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ، ولمعرفة الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بهذا الفرع من الإدارة سنقوم بعرض نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها على شكل مراحل زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية:

1- المرحلة الصناعية :

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها ، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية ، لكن كانت مؤشرات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون الموظفين والعمال وتحسين معيشتهم،¹ فكانت الثورة الصناعية بمثابة مؤشرا حقيقيا لاهتمام بالأفراد كمنتجين وأهم ما تميزت به هذه الفترة:²

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، 2009.

² عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزا بلا حدود ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 17.

– نظرة إلى العامل باعتباره سلعة بعدما اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

– نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير ظهر خلال هذه المرحلة في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية" هي عبارة عن برامج صممتها المنظمات من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع .

2- مرحلة الحرب العالمية الأولى:

تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ولذا فكرت الإدارة بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى تسير الموارد البشرية،¹ إضافة إلى ذلك في هذه الفترة ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين ، تزامن ذلك مع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي ، وبدأ بعض متخصصي إدارة الأفراد في الظهور بالمنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية الاجتماعية والأمن الصناعي، بعد ذلك أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزا بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص17.

1915، وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية¹.1919.

3 مرحلة الحرب العالمية الثانية :

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورت في مجال العلاقات الإنسانية، يمكن القول أن الظروف في فترة الحرب العالمية الثانية ، وتزايد المطالب على الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية ، وتزامنا مع ذلك وجدت المنظمات الأوربية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الإستخدام²، في بريطانيا مثلا بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية 5500 متخصص سنة 1943.³

4 - مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي يقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تنمية وتدريب هذا المورد ووضع برامج لتحفيز وترشيد العلاقات الإنسانية ، فأصبح العمل فيها طابع التخصص والاحتراف وظهر له مبادئ وقواعد وأصول تدرس بالجامعات ، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد" والعلاقات الصناعية حيث شاعت هذه التسمية في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ، مما فعل دور الإدارة بعد الحرب الثانية وتزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف ، كان ذلك عن طريق سن التشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات ، ومازالت الاتجاهات الحديثة في

¹ منير نوري وفريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2010 ، ص53.

² عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، مرجع سابق الذكر ، ص43.

³ عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزا بلا حدود ، مرجع سابق الذكر ، ص18.

إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والأنثروبولوجيا،¹ بين عامي 1960-1980 نشطت الدراسات التي تدرس السلوك الإنساني داخل العمل والدافعية الإنسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونهم، وبعد سنة 1980 تغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المؤسسة وأسباب هذا التغيير مرتبطة ببنوع مرحلة جديدة في ظل تسير الموارد البشرية وارتبطت بالتسير العمومي الجديد فلقد أصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها، كما احتل مدير هذه الإدارة مكانة مرموقة في المنظمة من خلال عضويته في الإدارة العليا وأصبح معني بإتخاذ القرارات.²

إضافة إلى هذه التحولات والتطورات هناك أسباب أخرى فرضتها ظروف وتحديات التي مرت بها هذه الإدارة من جهة وتغيير النظرة للموارد البشري من مجرد مورد إلى رأس مال المنظمة بحيث أصبح نجاح أو فشل أي منظمة مرهون بهذا المورد بالرغم من توفر الموارد الأخرى إلا أن العنصر البشري هو الفاصل في هذه الحالة .

أ- الأسباب الناتجة عن المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية :

1. سبب الزيادة في المنظمات الجديدة بصورة مضطردة على مستوى مختلف القطاعات خاصة الاقتصادية والإدارية، أدى إلى زيادة هياكل القوى العاملة .

¹ عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق الذكر، ص19.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص46-47.

2. ضرورة تنظيم العمل وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل الأمر الذي أكده تايلور وله دور ملموس في إدارة الموارد البشرية .

3. باعتبار الفرد هو العنصر الأساسي والمحوري للعملية الإنتاجية فقد تغيرت النظرة من كون الفرد سلعة تباع وتشتري ومجرد آلة تعمل لساعات إلى فكرة الاستثمار الحقيقي في إدارة هذا العنصر الحيوي من خلال الاهتمام به من حيث تطوير مهارات وقدرات الموظفين.

4. أهمية وضع أسس علمية في سياسة الموارد البشرية وذلك من خلال التخطيط والتوظيف، التدريب ، تقييم الأداء والتطوير الوظيفي.¹

5. نشوء تنظيمات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي للمنظمات مع ميل العنصر البشري للانتماء والتجمعات العمالية يستدعي توكير القيادة الواعية وأساليب رسمية وغير رسمية.

ب. الأسباب الناتجة عن المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية:

1. المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمنظمات أدت إلى إحداث تغيرات في تركيبة هياكل القوى العاملة كما ونوعا داخل المنظمة .

2. أزمة البطالة تمثل تحديا كبيرا يصعب حلها كونها مشكلة أو ظاهرة لاسيما إذا ارتبطت بالشباب المتعلم.

¹ نبيل النجار ، إدارة الموارد البشرية : بين الأصول النظرية وجذور التطبيق ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 10- 10.

3. يرتبط بقاء المنظمات واستمرارها باتباع فلسفة ذات طابع علمي يستدعي التوجه إلى تخطيط الاستراتيجي لهذا المورد ذو أهداف بعيدة المدى على المستوى القومي والقطاعي والاقليمي وعلى مستوى المنظمة.¹

ج. الأسباب الناتجة عن الوظيفة :

1. ظهور الشركات والمؤسسات كبيرة الحجم أدى إلى طلب متزايد على الكفاءات عالية الأداء، مما تطلب الأمر إلى وجود إدارة متخصصة لهذا المورد .
2. التطور الصناعي الحديث مع وجود وتعاضم نفوذ النقابات والاتحادات العمالية التي تقوم بدور الدفاع عن مصالح العمل والموظفين ، هذه الأحداث فرضت وجود جهاز يقوم بتسيير متطلبات هذه النقابات الاتحادات العمالية . 10
3. سبب زيادة التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي ووضع اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحدد كيفية استخدام العمال والمحافظة على حقوقهم مثل قوانين العمل .
4. التطور التكنولوجي المتسارع أدى إلى فرض الحاجة لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بصفة مستمرة والتوسع الكبير في التعليم ومواكبة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع وعلم النفس.²

¹ محمد فاتح صالح ، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل ، حاكد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2004 ، ص20.

² خضير كاظم حمود - ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى 2007 ، ص 19-20.

المطلب الثاني : تعريف إدارة المورد البشرية.

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذته في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة ولم يعطى العنصر البشري اهتماما كبيرا ، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري لاسيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة ومالت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطاءه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص. إن هذا التطور الملموس والاهتمام الواسع بالعنصر البشري اوجب على الإدارة أن تستجيب لحاجات الأفراد ومتطلباتها ودمجها وتكييفها في المنظمة بل وأن تعطي لها اهتماما أكبر لاسيما من خلال عمليات التمكين في تحقيق المنظمة في هذا الإطار قدرتها الفاعلة والكفؤة في انجاز الأهداف وتمكين العاملين من أن يلعبوا الدور البناء في تصعيد الوتائر الإنتاجية الهادفة وتحقيق الأبعاد الإستراتيجية والمتوخى بلوغها.¹

ولذا فإن التسميات التي أطلقت على العناصر العاملة في المنظمة من الناحية التاريخية تتباين وكان أكثرها شيوعا في العقود الماضية إدارة الأفراد الذي تركز جل الاهتمام بشأنه على إدارة

¹ محمد فاتح صالح، المرجع السابق، ص 21.

العلاقات الإنسانية في المنظمة ورفع مستوى المهارات المرتبطة بهم بغية تحقيق الأهداف، ولذا فقد اصطلح البعض على الإهتمام في مجال إدارة الأفراد على السعي في الحصول على القوى العاملة من الناحية الكمية والنوعية وتوفير التسهيلات اللازمة لانجازهم الأهداف. إلا أن بروز مصطلح الموارد البشرية شاع استخدامه في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين والذي تركز على الاهتمام في إطاره على الحصول على المهارات الفردية والجماعية (فكرية ، إنسانية ، فنية) وتمكين هذه القدرات في الإسهام في انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، فهي من حيث الإطار الضمني للمفهوم ليست هناك خلافات ضمنية لكنها من حيث الشكل نجد أن هناك اختلافا لكنه من ناحية البناء الضمني فإن إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلائم مع حاجة المنظمة المعنية لفرض تحقيق أهدافها وانجاز استراتيجياتها المحددة .

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم من أهم الموارد ، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل.¹ كما أنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

¹ حسن بلوط إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، لبنان ، 202 ، ص 18 2 احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 26.

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

سيكولا: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على : عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

جلويك: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

شروذن وشيرمان بي: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها ، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر .

سميث جي وجرانت جي: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت

الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.¹

¹ عزام علي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، الطبعة الأولى 2014 - 1435 هـ ، ص 25-26.

يقول طاهر "محمود الكلالده" أن مصطلح إدارة الموارد البشرية ، مصطلح علمي حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.¹ ومن جهته "عبد العزيز بدر النداوي"²، يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تساعد في الحصول والحفاظ على تفوق المنظمة على منافسيها في الأسواق المختلفة .

الملاحظ هنا أن هذا التعريف ركز بشكل أساسي على العنصر البشري الموجود داخل المنظمة وكيفية استثماره أحسن استثمار من أجل تفوق تلك المنظمة على منافسيها في الأسواق المختلفة، لكنه في المقابل أهمل الموارد البشرية التي هي خارج المنظمة والتي قد تحتاجها المنظمة مستقبلاً، بمعنى أنه تجاهل وظائف تعتبر أساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية كعملية تخطيط واستقطاب الموارد البشرية مثلاً.

إدارة الموارد البشرية وظيفية من وظائف المنظمة التي تعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، تؤمن الإدارة العليا بأهمية العنصر البشري في تطوير عملها ، وعليه تحتل قسم إدارة الموارد البشرية مكانة استراتيجية بارزة ضمن الإدارة العليا في الشركة باعتباره شريكاً أساسياً لجميع

¹ طاهر محمود الكلالده ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 15 .

² عبد العزيز بدر النداوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009 ، ص 35 .

الأقسام والمدراء التنفيذيين وفي وضع استراتيجية الشراكة وتنفيذها أيضا ، وخلق ثقافة الشراكة التي تحقق رؤية وأهداف المجموعة.¹

وتكتسي إدارة الموارد البشرية أهميتها الكبيرة للعديد من العوامل هي :

أن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنظمة لكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى، ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنظمة. إن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانات وقدرات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنظمة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت ، وهي بذلك تحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة .

إن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحق إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلفة المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعليم وبالتالي تقليل فرص الخطأ .

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات

الجديدة في عالم اليوم ، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

¹ احمد رمضان ، مجلة جبهة (نسخة إلكترونية) ، العدد 74 ، 02 / 04 / 2009.

1. تحدي العولمة.
2. تحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة.
3. التحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي.
4. خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة
5. التغيير السريع في مختلف مجالات الحياة.¹

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع إستراتيجيات الإدارات الأخرى.²

تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها ، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة ، وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى .

¹ عبد العزيز بدر النداوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية : نظرة إستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن ، ط 1 2009 ، ص 39-40.

² سامية موزاوي ، مكانة تسير الموارد البشرية ضمن معايير الإنيزو وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004 ، ص 63.

تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين تشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل.

إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهضة قد يلجأ إليها العاملين لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.

إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب، والترقيات ، ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض الإنتاجية.¹

وتتبع أهمية دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها عن النحو التالي:

أولاً : تميز العنصر البشري:

تحول اهتمام الباحثين في ميدان علاقة العنصر الإنساني بالمنظمة ضمن التعامل معها كإدارة الأفراد إلى تناولها من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية وأحياناً تجمع بعض الإصدارات في هذا

¹ حمدواي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص28.

الجمال بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية وعمل هذا تغييرا في المحتوى و المعالجة والمضمون فقد كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم أي يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وآمال و طموحات وتوقعات الفرد والجماعة .

ثانيا : العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء:

يرى الخبراء أن للموارد البشري دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر لها قيمة مالية إلا أن الباحثون الممارسون يشيرون إلى أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة حيث يقول "بتر دواكر" أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا أن " أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد حقيقي الإنسان" ، يضيف آخر ثان محور اهتمام الإدارة يجب أن تكون إدارة البشر وليس إدارة الأشياء لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة .

ويضيف رئيس جمعية الإدارة الأمريكية أن المدير الجيد هو مدير أفراد جيد ويضيف أحد

نواب رؤساء الشركات الكبرى إن الإدارة هي إدارة لموارد البشرية.¹

¹ حمدواي وسيلة، المرجع السابق، ص 28.

ثالثا : العنصر البشري كمتغير مركب :

تتنوع خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم تنوعا كبيرا وتختلف من فترة لأخرى كما تختلف بالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى ومن موقف لآخر بالإضافة إلى ذلك تنقل المنظمات من بيئة دائمة التغير معقدة التكوين متضاربة التأثير متنوعة العناصر وهذا مؤثر بدوره على تعدد وتشعب الاختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد مما يتطلب تنوع المثيرات والنماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري على نحو يضيف أعباء كثيرة على مديري الموارد البشرية تتطلب الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات و المهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الإدارة.

رابعا : العنصر البشري كقيمة نهائية

كرم الله الإنسان وخلق جميع الأشياء من اجله ولذلك وجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان ومن مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه ومن ثم العمل على إشباع جميع احتياجاته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة والتي يمكن للمنظمة توفيرها بصفة خاصة على أن يكون أحد الدعائم أو لفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع هو البعد القيمي والإنساني في المقام الأول وليكن ذلك في حدود حد الكفاف وحد الكفاية حسب طبيعة الفرد و ظروفه الاجتماعية والاقتصادية وأيضا في ضوء طبيعة المجتمع و إمكانية وطاقت المنظمة¹.

¹ محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية ، ط 2004 ، ص 25-26-27.

إن الموارد البشرية هي العنصر الحاكم في نجاح المنظمات بصفة عامة ، وهي مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ، لذا فإن إدارة هذا العنصر يكتسي أهمية بالغة تجعل من تحقيق أهداف المنظمة واقعا ملموسا ، ولذلك يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في أنها الإدارة الأساسية والجوهرية في المنظمة ، وأن نجاح هذه الإدارة من نجاح المنظمة كلها، فهي المحرك الأساسي لكل مكونات المنظمة باعتبارها المدير الوحيد للعنصر البشري داخل المنظمة، الذي يعتبر أهم عناصر المنظمة ، ولذلك يمكن أن نجمل في ما يلي أهم النقاط التي تعبر عن أهمية إدارة الموارد البشرية.

فإدارة الموارد البشرية تساعد على:¹

- وجود خبرات متخصصة في استقطاب أفضل العناصر البشرية لتوظيفها والحفاظ عليها، والذي يؤدي بالارتقاء بإنتاجية المنظمة.
- توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال برنامج يساهم في تحفيز الموظفين لبذل المزيد من القدر.
- المعالجة الفورية لمشاكل محتملة في مجال الاختيار والتعيين والتدريب وغيرها ، ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل ، معدل الغياب أو انخفاض الإنتاجية .
- توفير التكاليف الباهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة ، أو التجاوز عن الترقيات.

¹ ريم مشاط ، إدارة الموارد البشرية ، ص15.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم وذلك من خلال ما يلي:¹

- إسداء الرأي والمشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى.
- تساعد إدارة الموارد البشرية على الحصول على المهارات الفردية والجماعية (فكرية ، إنسانية ، فنية) وتمكينها من إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .
- القيام بمسؤوليات تنفيذية تسعى من خلال إنجازها تحقيق أهدافها الوظيفية والتنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة الخ .
- القيام بمسؤوليات استشارية من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة لتحقيق الأهداف المنظمة.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية.

تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال تطور مضامينها ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لعملها على رفع كفاءة وفاعلية أهم مورد من الموارد المتاحة في المنظمة، إذ تتجلى أهمية هذه الإدارة في الاهتمام المتزايد بها ويعود ذلك للأسباب التالية:

- التطور الصناعي الذي أدى إلى زيادة حجم العمالة الصناعية بما يتطلب وجود إدارة متخصصة ومسؤولة هي إدارة القوى العاملة.

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط1 ، 2007 ، ص20.

- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وبالتالي تطور نظرتهم للمستقبل وطموحاتهم مما أوجب وجود إدارة تتعامل مع النوعيات المختلفة من الأفراد.
- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل وعلاقات العمل.
- انتشار وتطور دور النقابات والاتحادات العمالية حتم وجود إدارة الموارد البشرية للعمل كوسيط بين النقابات والمؤسسات.¹
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية من تكاليف الإنتاج، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال إدارة متخصصة في شؤون العاملين.
- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير للمؤسسات ، مما أدى إلى زيادة عدد العاملين على اختلاف جنسياتهم ، ومهاراتهم ، وتخصصاتهم مما عقد مشاكل التعامل معهم وفرض وجود إدارة خاصة ترعى شؤونهم .
- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسن الإنتاجية.²

¹ شامخ عزيزة ، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بالمدرسة الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية) جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، 2008-2009 ، ص 133-134.

² سمية مصباح ، دور لوحة القيادة في تحسين تسير الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق-قسنطينة (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير ، جامعة منتوري – قسنطينة – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير ، 2009-2010) ص 11-12.

الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الغرض من إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وحاجيات العاملين من جهة ثانية، بالإمكانات المتاحة في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، فإدارة الموارد البشرية تسعى دائماً إلى تحقيق التوازن والتكامل بين المنظمة والعاملين بها، وتحقيق أهداف كل منهما بكفاءة وفعالية عالية، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب في طرح أهداف إدارة الموارد البشرية، سوف يحاول الباحث أن يورد بعضاً منها فيما يلي: يرى "رونيس" أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتحدد في الآتي:¹

التوظيف ، الصيانة ، التدريب والتطوير ، الدافعية (التحفيز).

التوظيف : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، الإمداد بالموارد البشرية، الإختيار الصيانة:

الأمان والصحة، الإتصالات، العلاقات العمالية.

التدريب والتطوير: تدريب العاملين ، تطوير العاملين ، تطوير المهنة.

التحفيز (الدافعية): تقييم الأداء ، المكافآت والتعويضات ، منافع العاملين.

أما شالر فيرى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاثة أقسام:²

أولاً : الأهداف العامة :

إن جميع المنظمات على إختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتصف

بالعمومية وهي: البقاء ، التنافس ، النمو ، الربحية ، المرونة .

¹ عبد العزيز بدر النداوي ، المرجع السابق ، ص41.

² عبد العزيز النداوي ، المرجع السابق ، ص41-42.

ثانيا : الأهداف المنظمة :

لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة ، لابد من أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة ، ويمكن إجمال بعض هذه الأهداف فيما يلي :

- زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة .
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة.
- الإلتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.
- خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها.
- خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.

ثالثا: الأهداف الخاصة في إدارة الموارد البشرية:

الجذب: قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية إختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في المنظمة .

الإحتفاظ: قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة خلال عملية منح المكافآت والمنافع ، وبما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد .

التدريب: قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة.¹

¹ عبد العزيز الندوي، المرجع السابق، ص 43.

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة.¹

1 الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وريحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف ، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2 أهداف العاملين : وتتمثل في :

العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من داخلهم.

انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3 أهداف المنظمة وتتمثل في:

جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

¹ صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية وتسير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 ، ص 12.

الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة . وبالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت.¹

المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة أو هناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا ، وبرامج تحليل العمل ، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ، ومنها ما تقوم به بالإشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية ، وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.²

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسطة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .

2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها .

¹ منير بن أحمد بن دريدي ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص94.

² رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ط 1998/1999 ، ص23.

3. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
 4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
 5. اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
 6. تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
 7. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
 8. تصميم أنظمة تقييم الأداء.
 9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
 10. تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.¹
 11. تصميم أنظمة الرقابة.
 12. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
 13. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.
- وبالإضافة إلى ذلك ممارسة النشاطات التالية :
- أ. **التوظيف والتطوير:** ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية : الإختيار ، التعيين ، الإحلال ، الترقية ، النقل ، التدريب ، خبرات العمل ، خطط الأداء ، التقييم ، الإستشارات .

¹ حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط2 ، 1993/1994 ، ص22.

ب. التخطيط للقوى العاملة: ويتضمن النشاطات التالية : دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط

الأعمال ، دراسة تنبؤات القوى العاملة ، دراسة خطط المنظمة ، خطط التوظيف .

ج. الأداء التنظيمي: ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل المناخ، القدرة

التنظيمية، الإتجاهات، الحوافز، المكافآت، الإتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات،

نظام الإتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات.

د. التقييم والتحليل: ويدخل ضمن هذا النشاط: دراسة النتائج مقابل التوقعات ، دراسة

نقاط القوة ، دراسة نقاط الضعف.¹

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية بعيدة من المستويات التنظيمية فهي تعمل في

شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة ، ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد

البشرية :²

— معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية ، وفي تحقيق التكامل بين

إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطوير .

— معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

— معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية.

عن طريق نظام متكامل من معلومات الموارد البشرية، هذا النظام الذي يهدف إلى:

¹ إبراهيم حمد العبود و آخرون ، تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ، ص 19-21.

² أسامة الخولي وحسين مختار الجمال ، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر والترجمة ، المعهد العربي لتخطيط ، الكويت ، ط 1 ، 1987 ، ص 71 .

- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها .
- التأكد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.
- القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.¹

المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي :

1. **تحليل العمل** : وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

2. **تخطيط القوى العاملة**: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ماهو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المؤسسة .

3. **الإختيار والتعيين**: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والإختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

¹ عبد العزيز النداوي، المرجع السابق، ص 26.

4. تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة

وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام

الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة .

ثانيا : الوظائف الثانية : أي الوظائف التي تأتي بعد تحسن الفرد في عمله .

1. تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على

أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء

المنظمة ككل .

2. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل،

المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين

في شكل خدمات مالية وإجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات

وغيرها .

3. تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة بأداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما

تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على أوجه التطور في الأداء.

4. التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم

وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن

تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقييم فعالية هذا التدريب.¹

¹ حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت -لبنان ، ط 2002 ، ص18.

5. تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

ثالثا: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية.

1. العلاقة مع النقابات: وهذه الوظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والفصل في الخدمة .
2. أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والإبتهاجات النفسية السليمة لهم.
3. ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.¹

¹ حسن إبراهيم بلوط ، المرجع السابق، ص18.

المبحث الثالث : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

هناك عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كل تعريف يركز على زاوية معينة ونذكر

من هذه التعاريف مايلي :

- تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية امتدادا لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري،

والتي تقوم على فرضية أساسية وهي وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في

مواردهم البشرية، ومن ثم اختلاف مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم ، ويتطلب وجود تمايز في قيمة

الأفراد ضرورة وضع المنظمة بعض السياسات والاستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية.¹

وبناء على ذلك فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقوم على محور رئيسي يتمثل في اعتبار

الفرد أصلا من أصول المؤسسة تمكن تحديد قيمته وإدارته.

وتعرف أيضا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها "مدخل وإطار يضع القرارات

الاستراتيجية بشأن العملية في المنظمة ، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة

عليها ، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال

مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.²

¹ رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص343.

² أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، بدون ناشر ، مصر ، 2000 ، ص4.

وتعرف الخطة الاستراتيجية للمنظمة بأنها "الخطط أو برنامج العمل الشامل الذي يحدد كيفية التي يمكن من خلالها أن تستخدم المؤسسة مواردها الرأسمالية ومواردها البشرية وغيرها في سعيها للوصول إلى أهداف المنظمة".

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية ، في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة والمحافظة عليها ، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الإتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.¹

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة التعامل المنظمة مع العنصر البشري وما يتعلق من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة.²

المطلب الثاني : أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

إن استراتيجية التنمية والتطوير داخل المؤسسة يجب ألا تغفل أهمية التكامل والإرتباطين رأس المال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الاستراتيجي، فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج

¹ محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص24.

² مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، ص104.

تقليدية ، بل أيضا على ماتتوفر عليه من مستوى معرفي وفيما يتميز به موردها البشري، فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني الذي يعتمد عليه الجهد الإنساني في البحث العلمي والإبتكار والمبادرة وأن التطوير والإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية ، ومن ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق والريادة.¹

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي داخل المؤسسة واعتمادا عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد.²

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد ، وإن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة، معقدة ومتصارعة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال، يستوجب إدارتها بمنظور

¹ عبد الواحد بن خالد الحميد ، سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2002 ، ص28.

² علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، ط2001 ، ص41.

استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، ويمكن حصر أهمية الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي:¹

- إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات

والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة للعمل على

استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة النشاطات على

شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الاستراتيجية

الكلية للمؤسسة ، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات

النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

- إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الاستراتيجيات والخطة

المواجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة الهادفة

إلى مواجهة التغيرات البيئية.

- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق

البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد ، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الاستراتيجية

للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم أن يساهموا في صياغة استراتيجية

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ،التجارب والتطلعات ، دارالكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، ط2003 ، ص18.

المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري والمتعلقة بتوجيهه نحو بديل استراتيجي محدد.

— أن يمتلك معرفة تامة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومعرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الاستراتيجية المختارة.¹

لاشك أن موضوع أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد بحث فيه كثيرون، وذلك لما تفرضه أهمية هذه الاستراتيجية فعلا في الواقع الحال، إلا أن من المفيد تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية، أو إجمالها بعدد من النقاط، إذ يجذب اعتماد منظورا فكريا يشير إلى هذه الأهمية كونه أكثر جدوى في استناده إلى حقائق المنطق المستوحاة من واقع تجريبي درجت عليه منظمات أعمال مرموقة إزاء العمل بهذه الاستراتيجية.

إن جل الدراسات المعاصرة أخذت تنظر لهذه الاستراتيجية من منظور تقاربها أو تباعدها عن استراتيجية الأعمال.

إن كيفية التعامل مع الأشخاص في المنظمة ، يعد أحد العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراك الأشخاص في الاستراتيجية ، كما أن المنظمة قد تنظر إليهم على أنهم إما مصدر كلفة أو استثمار، وبذلك فإن فلسفة الإدارة في التوجه نحو الأشخاص ، هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلا، وبقدر أهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية (عندما يكونون مصدر استثمار) تكون أهمية استراتيجية الموارد البشرية ، والعكس صحيح . وإن هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب

¹ جمال الدين ، محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، ط2003 ، ص91.

توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة وناجحة وهي الرسالة والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي وكثافة رأس المال ، وإدارة الموارد البشرية . يبدو واضحاً من هذه العناصر أن العنصران الأول والثاني يعتمدان بشكل أساسي على الوجود البشري، إذاً الأشخاص هم الذين يقومون بالعمل، ويخلقون الأفكار التي تسمح للمنظمة بالبقاء ، وحتى المنظمات ذات الهيكل التنظيمي الأفضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج الأشخاص لتشغيلها وإدارتها. وإذا كانت هناك مشكلة تواجه الإدارة العليا عند صياغة قراراتها الاستراتيجية الخاصة بالأشخاص ، فهي تكمن في أن جميع الموارد والموجودات الأخرى تقيم في ضوء المال والمقاييس الأدائية أو التشغيلية ، وأما بخصوص الأشخاص فالأمر مختلف . على هذا الأساس فإن أهمية استراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للاستراتيجية الكلية للمنظمة ، وإن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال . كما تكمن أهمية استراتيجية الموارد البشرية من خلال الرؤية النوعية للأشخاص الذين يقع أداؤهم في قلب استراتيجية الأعمال والسؤال هنا، هل أن جميع منظمات الأعمال تنظر إلى هذه الاستراتيجية والموارد البشرية بهذا القدر من الأهمية ؟ ، وهل أن اقتراح استراتيجية الموارد البشرية باستراتيجية الأعمال هو المعمول الوحيد لإقرار أهميتها¹. ولا سيما إذا كان الاقتراح يشير ضمناً إلى تبعية الدور الذي تعيش تحت وطأة استراتيجية الموارد البشرية ، ولعل تتبع المخطط التطوري "لهال" و"تورينجتو" والذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين استراتيجية الأعمال للمنظمة واستراتيجية الموارد

¹ جمال الدين ، محمد المرسي، المرجع السابق، ص 92.

البشرية ، سيظهر الأهمية التي حظيت بها هذه الاستراتيجية ، إذا نوها الباحثان إلى أن درجة التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة قد تختلف باختلاف المنظمات ، وبالتالي فليس من المنطق الحكم على هذه الأهمية من خلال منظورتكامل الاستراتيجية ، والذي قد يصلح لمنظمات من دون أخرى .

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن إستخدام تكنولوجيات حديثة فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار لهذه التكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها ، وتحليلها ، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها ، بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية ، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب إدارتها للموارد البشرية.

وتتحلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة ، بسبب تحديات البيئة ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب في ذلك:

- انخفاض رضا الأفراد على الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الإحتياجات الضرورية.

- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم، الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة إستخدام تكنولوجيات حديثة الإعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.¹

¹ جمال الدين ، محمد المرسي، المرجع السابق، ص 95.

- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقسيم لأدائهم ، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة، الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الإقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط ، وتقديمها إجراءات كبيرة لإستقطابهم ، تغير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية ، إذا من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة تطوير مهاراتهم (التخطيطية ، والإدارية ... الخ) لتحسين قدراتهم على التعامل مع الإختلافات الفردية .

- تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الإهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشكلاتهم وإشراكها في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الإقتصار على التنفيذ فقط.¹

المطلب الثالث : إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن مايتطلبه إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع أهداف وتحديد التوجهات الخاصة بشؤون الموارد البشرية داخل أهداف المؤسسة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ في الأخير المتابعة والتقييم لنتائج الإستراتيجية.

¹ زهير صباغ عبد العزيز أبو نبعة ، " التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية " ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، 1990، ص285،

1 الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :

ويكون الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد،¹ أي أن هدفها يمكن في دفع قدرة الموارد وفقا لإعتقاد بأن الموارد البشرية للمؤسسة هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء ، وبالتالي فهي تدور حول كيفية تدريب وتنمية هذه المورد الذي تحتاجه المؤسسة إلى جانب التأكيد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة لإيفاء باحتياجات المؤسسة وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها .

2 تحديد التوجيهات الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن هذه الخطوة في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجيهات التي تسعى إليها المؤسسة، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... الخ لأن تحديد التوجيهات مثل هذه التوجيهات يساعد على تصميم الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي ، ويساعد في تحقيق الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات وإعداد الأفراد وموصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة ، كما تتحدد بناء على تطوير نظم الموارد البشرية ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمؤسسة ، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطور التقني لأداء

¹ مايكل آر مترونج ، ترجمة إناسا لوكيل : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص168.

وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة .

3 تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بمجرد الإنتهاء من عملية تحديد الأهداف والإتجاهات الخاصة بالموارد البشرية ، وتحديد وإختيار الإستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم الإستراتيجية ، سيتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها : ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية ؟ وماهي التغيرات المطلوبة ؟ وبالتالي فإن الإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة ، والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة ، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب ، وفي أي وقت حتى تحقق عنها أعلى عائد ممكن ، وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصب على تخطيط الموارد البشرية ، وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها وإستخدامها الإستخدام الأمثل ، وإنهاء خدمتها ، وهذا بغرض تشكيل المؤسسة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.¹

¹ مايكل آر مترونج، المرجع السابق، ص 169.

4 تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب إنجاز وتصميم برامج ووضع خطط وقواعد خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل هذه المؤسسة، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى واقع عمل وتنفيذ، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للأنشطة و العمليات تحقيق للإستراتيجية ومنه يكون تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، كما أن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المرونة ، أي مواكبة التغيرات وذلك بإدخال تغيرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من امور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وتكون هذه التغيرات بمثابة الإستجابة لها ، وذلك بأخذ الإستجابات التالية (إستجابة مسبقة) أو (إستجابة رد الفعل).¹

5 تقييم فعالية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

وهذه المرحلة هي آخر مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، بمعنى أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذا الأداء ، بحيث كما سبق الذكر أن هدف هذه الإدارة يتمحور حول تحقيق معادلة الأداء الجيد (المقدره × الرغبة) من أجل الوصول إلى أداء عالي المستوى يحقق الفاعلية ، بالوصول إلى هذه النتيجة تكون قدرة إستراتيجية إدارة الموارد

¹ مايكل آر مترونج، المرجع السابق، ص 170.

البشرية حققت النجاح ، أي معيار تقييم مدى النجاح يكون من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل ، وتحقيق إندماجهم في المؤسسة ، ولولاءهم والتزامهم.¹

وهناك مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تختلف قليلا عن إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.²

المرحلة الأولى:

دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة والتي تتمثل في الغاية الكلية البعيدة الأجل ، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة ، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات ، ذلك لأن الرسالة تمثل تثبيت وجود المنظمة وبقائها . لذلك يمكن القول بأن منطلق أوقاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة .

المرحلة الثانية:

التحليل البيئي: تتكون هذه المرحلة من شقين الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في امكانات الموارد البشرية الحالية الثاني خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها والمخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها.

المرحلة الثالثة:

¹ مدوري نور الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، مذكرة ماجستير في علوم لتسير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان ، الجزائر ، ص 67-68-69.

² مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 105-106.

صياغة وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تأسس على نتائج التحليل البيئي السابق ،
يجرى وضع استراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي
ينسجم مع رسالتها ، وفي ضوء متطلبات انجاز إستراتيجية المنظمة ، تقوم جميع إداراتها بما فيها
إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيات وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة، فإذا كانت
إستراتيجية المنظمة إستراتيجية نمو وتوسع ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد
البشرية .

أما إذا كانت الإستراتيجية العامة للمنظمة هي إستراتيجية استقرار فتعمل إدارة الموارد
البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في أنشطتها المختلفة أيضا.

أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فإن إستراتيجية الموارد
البشرية ستركز على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من
خلال الإبداع والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة.

أما إذا تركزت استراتيجية المنظمة على قيادة التكلفة فستعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل
التكاليف.¹

¹ مؤيد سعيد سالم، المرجع السابق، ص 107.

المرحلة الرابعة :

تطوير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية : تعتمد هذه المرحلة على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين بشكل متكامل مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل وظيفة لحسب قوة النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية.¹

المرحلة الخامسة:

تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية : يتم تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول....الخ.

إن الافتراض الأساسي الذي يمكن وراء عملية التنفيذ هو أن المنظمة تمتلك العديد من نماذج أو أشكال الهياكل التنظيمية والعمليات التي يمكنها الاختيار من بينها بما ينسجم ومتطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية ما . وبصفة عامة توجد خمسة مجالات أساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية هي:

- تصميم المهام والوظائف.
- اختيار وتدريب وتنمية العاملين.

¹ مؤيد سعيد سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص107.

- نظام المكافآت.
- الهيكل التنظيمي.
- نوعيات نظم المعلومات.

المرحلة السادسة :

تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية : إن تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الاستراتيجية هو أساسا تحديد مدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.¹

¹ مؤيد سعيد سالم، ص109.

خاتمة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو الأهمية الكبيرة للعنصر البشري الذي يشكل القاعدة الأساسية لنجاح المنظمات، التي تسعى إلى تحقيق الأهداف وإعطاء خدمات أفضل في المجتمع وذلك من خلال تفعيل دور الموارد البشرية بانتهاج سياسة التنمية البشرية من تكوين وتدريب وتوجيه للأفراد وتحفيزهم، وتنسيق مصالحهم مع مصالح المنظمة فيؤدي هذا إلى سعيه إلى الإبداع والتطوير ومواجهة مختلف التغيرات التي تحدث بشكل إيجابي، كما أن للمورد البشري دور في تطوير الهيكل التنظيمي لمختلف الإدارات و المؤسسات على سبيل المثال إنتهاج سياسات وإستراتيجيات لإعداد بناء هيكل يتماشى مع العصر الحالي.



الفصل الثاني
الإطار المفاهيمي و النظري
للتنمية المحلية

مقدمة الفصل:

حظيت التنمية المحلية اهتماما كبيرا في الفكر العالمي نتيجة لما أصاب العام عقب الحر العالمية الثانية من تغيرات عميقة ، ونتيجة لذلك بدأت قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية في بعدها الوطني والمحلي تطرح أمام دوائر الفكر الاجتماعي والاقتصادي.

ومع تنامي الوعي في السبعينات لدى الشعوب الصناعية والنامية بإنعكاس النمو الاقتصادي على الجانب الاجتماعي وما انجر عنه . وأخذ مفهوم التنمية يتسع ليشمل ميادين أخرى سياسية وثقافية وبدأ البحث يتمحور حول مدى تفاعل الفرد في المجتمع المحلي من خلال المشاركة في التنمية المحلية.

ولهذا فالتنمية المحلية تحظى اهتمام متزايد في العديد من البلدان حيث أنها عملية ومنهجية ومدخلا وحركة يمكن من خلالها الانتقال من حالة التخلف والركود إلى حالة التقدم والسير في طريق النمو حيث تستند إلى الاستغلال الرشيد للموارد فهي عملية معقدة وشاملة ، تتضمن جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية وثقافية والفكرية .

ومن أجل الفهم الدقيق لتنمية المحلية قمنا بتخصيص هذا الفصل للإطار المفاهيمي والنظري للتنمية المحلية وذلك من خلال معرفة الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية في المبحث الأول متضمنا ثلاثة مطالب تحتوي على تعريف للتنمية المحلية وأهدافها وعناصرها .

أما المبحث الثاني فيتطرق إلى العوامل المتحكمة في التنمية المحلية واستراتيجيتها من خلال ثلاثة مطالب بداية من العوامل المتحكمة في التنمية المحلية مرورا بمؤشراتها . بالإضافة إلى استراتيجيتها.

أما المبحث الثالث فنتطرق إلى مصادر التمويل المحلي ومعوقات التنمية المحلية من خلال ثلاثة مطالب تتضمن مصادر تمويل التنمية المحلية وشروط التمويل المحلي ومعوقات التنمية المحلية.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي والنظري لتنمية المحلية

المطلب الأول : مفهوم التنمية المحلية

يرى الدكتور فاروق زكي في كتابه تنمية المجتمع في الدول النامية ، بأن التنمية المحلية هي : " تلك العمليات التي توجد بين جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية ، لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية ، وتحقيقا لتكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها الى المساهمة التامة في التقدم القومي ، وتقوم هذه العمليات على عاملين أساسيين هما : مساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم وكذا توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساعدة الذاتية والمساعدة المتبادلة بين عناصر المجتمع ، وجعل هذه العناصر أكثر فعالية.¹

إن الفكرة الأساسية التي يدور حولها هذا التعريف تنحصر في تركيز عملية التنمية المحلية على مشاركة أفراد الجماعة الإقليمية في حد ذاتها ، انطلاقا من الحكم على أي تنمية محلية بالفشل إذا ما أقيمت على عناصر بشرية غريبة عن ذلك الإقليم المعني ، مما لا يسمح بخلق طاقات بشرية محرّكة للنشاط التنموي المحلي ، ذلك أن إصلاح وتطوير المجموعات الإقليمية في جوهره ، لن يكون إلا بالاعتماد على طاقاتها الذاتية المتمثلة في الأفراد الذين يعيشون على مستوى إقليمه.

أما الأستاذ " اثر دهام " ينظر للتنمية المحلية على أنها : نشاط منظم الغرض منه تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع، وتنمية قدرته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه الذاتي لشؤونه ، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني والمساعدات الذاتية للمواطنين ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهالي.²

¹ مصطفى الجندي ، المرجع في الإدارة المحلية ، منشأة المعارف - الإسكندرية : 1971 ، ص 49.

² مصطفى الجندي ، مرجع سابق ، ص 50.

من ذلك أن التنمية المحلية تتحكم فيها أربعة عناصر هامة تتمثل في: ضرورة وجود برنامج مخطط يتضمن حصر لمحمل احتياجات الأفراد، فسح المجال للمشاركة الجماهيرية في إنجاز مشاريع التنمية المحلية من حيث الاهتمام بالحلول الذاتية التي يقدمها هؤلاء لعدة مشاكل قد تظهر، ضرورة توفير مساعدات فنية وإعانات مالية تقدمها السلطات المركزية لتلك المجموعات المحلية كدعمها بالآلات والأموال ، وأخيرا الالتزام على تحقيق تكامل حقيقي بين مختلف قطاعات النشاط المختلفة كالقطاع الاقتصادي ، الاجتماعي ، الثقافي ... الخ . وهذا العنصر الأخير يعتبر ذا أهمية بالغة بالنظر إلى أنه من الخطأ تصور المشكلات التي تظهر على المستوى المحلي بصفة منفردة ، بل أن التداخل وعلاقة التأثير المتبادل فيما بينها ، يجعل حلها في إطار كلي أليق وأجد.

انطلاقا من هذا العرض القصير لبعض مفاهيم التنمية بصفة عامة ، والتنمية المحلية على الخصوص، نخلص إلى القول أن التنمية المحلية عملية تراكمية ، الغرض منها إجراء تحسينات على الصعيد الاجتماعي، الاقتصادي والخدماتي لسكان المجموعة المحلية ، في حدود لا تكاد تختلف في مبادئها عن التنمية الوطنية ، إلا من حيث مجال تطبيقها الميداني .

ويبرز الهدف الرئيسي للتنمية المحلية كونها تعطي فرصة للهيئات المحلية على التكفل بجزء من مسؤولية تنمية المجتمع، إلى جانب الهيئات المركزية، سعيا في ذلك إلى تحقيق مبدأ التوازن الجهوي، هذا الأخير الذي يفتح بدوره للوحدات الإقليمية باب المبادرات التي من شأنها تلبية مطالب سكان الأقاليم محليا بحسب ما تستدعيه الضرورة والظروف، بحكم قربها منهم ومعرفتها الكافية بالمحيط الاجتماعي، الثقافي والاقتصادي للمنطقة تلك ، الأمر الذي يترتب عنه إن أخذت هذه الأبعاد بعين الاعتبار نجاحها في تجسيد التنمية الاقتصادية ، والاجتماعية والثقافية محليا.

كما تتميز التنمية المحلية من حيث إطارها النظري بوجود عناصر تحددها من الناحية الزمنية العنصر الزماني ، الناحية المكانية العنصر المكاني وقطاع النشاط.¹

التنمية المحلية:

هي القدرة على الاستفادة من مصادر البيئة البشرية والمادية المتوفرة، وزيادة تلك المصادر كما ونوعا لتطويرها بما يعود نفعه على جميع أفراد المجتمع مع ضمان استدامة هذه المصادر، ويبقى العنصر البشري وتطويره ماديا وثقافيا وروحيا شرط أساسيا لكل تنمية محلية، ويرى الدكتور " فاروق زكي " في كتابه " تنمية المجتمع المحلي في الدول النامية " : أن التنمية المحلية تلك العمليات التي توحد بين جهود الأهالي وجهد السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية.²

التنمية المحلية : يصطلح على تسميتها بتنمية المجتمع المحلي ويقصد بها العمليات التي يمكن من خلالها تنسيق وتوحيد جهود سكان المحليات مع السلطات الحكومية قصد تحسين مستوى الأحوال الاجتماعية والاقتصادية لتلك المجتمعات المحلية والاسهام في تنميتها.³

تشكل التنمية المحلية ركيزة من الركائز الأساسية للتنمية المحلية إذ تستهدف تحقيق التوازن التنموي بين مختلف المناطق وفي مقدمة مهامها تنفيذ مشروعات البنى الأساسية ضمن النطاق المحلي ، إلى جانب دورها المؤثر في تفعيل الاستثمارات المحلية وخلق فرص العمل والمشروعات الصغيرة المدرة للدخل ، فإذا كانت جهود الدولة تمثل عاملا مهما لتحقيق التنمية المحلية فان الجهود الذاتية من خلال المنتجين المحليين والمشاركة للمواطنين لا تقل أهمية عن ذلك .

¹ جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة 2014 ، ص 17-18-19

² سعيدي الشيخ ، الدور التنموي للجماعات المحلية في الجزائر على ضوء التعددية السياسية ، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع ، رسالة دكتورة ، جامعة " الجيلالي اليابس " سيدي بلعباس ، 2007 م ، ص 20.

³ محمد شفيق ، التنمية والمشكلات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 20.

عرفت التنمية المحلية بأنها العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين جهود المواطنين وجهود السلطات العمومية (الدولة) لارتفاع مستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا ، ثقافيا ، وحضاريا من منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة ومتكاملة ، ونظرا لأهمية موضوع التنمية المحلية فقد حضت باهتمام الباحثين حيث كانت هناك عدة محاولات لتعريفها نذكر منها :

تعريف محي الدين صابر: حيث عرفها بقوله أنها " مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في مناطق محددة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية جميعا في كل المستويات عمليا وإداريا.¹

وهناك من عرف التنمية المحلية على أنها عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على إستخدام وإستغلال الموارد المحلية وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي وصولا إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات في الدولة.²

من التعريفات السابقة للتنمية المحلية نرى أن التنمية المحلية تقوم من ناحية على فكرة المكان أو المحلية، حيث يقول "ماركل ميتهول" في تعريفه لفكرة المحلية بأنها: "المكان الأفضل للتدخل العمومي من أجل التسيير بطريقة مرنة وانجاز الخدمات العمومية ، كما أن المحلية هي المستوى

¹ بسمة عولي ، دور الجباية المحلية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة بلديات تبسة ، الجزائر ، (مذكرة ماجستير) ، في العلوم التجارية تخصص مالية ، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي ، تبسة ، 2004 ، ص 53.

² إحسان حفظي ، علم اجتماع التنمية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، الطبعة 2004 ، ص 416-418.

الوحيد الذي تتم فيه العملية التضامنية بين المواطنين بصورة جيدة ، بشرط توفر الوسائل والحكمة المحلية.

ومن الناحية الثانية تقوم على فكرة المشاركة والتعاون فيما بين أفراد المجتمع المحلي والحكومة، للارتقاء بمستويات المعيشة، وذلك لتوفير كل الحاجيات الأساسية من غذاء وتعليم وصحة وسكن... الخ، والأمن والطمأنينة والاستقرار داخل ذلك المجتمع المحلي، وهذا كله يتم من خلال مشاركة وتعاون المجتمع المحلي في تحديد وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية التي تلبي رغبات أفراد وتتكامل مع الأهداف العامة للتنمية الوطنية الشاملة.

المطلب الثاني : عناصر التنمية المحلية

لقد اختلفت وتنوعت رؤى الكتاب في أدبيات التنمية المحلية في تحديد وضبط أبعادها وعناصرها الأساسية، كل حسب منطلقاته الفكرية والإيديولوجية والزاوية التي تناول بها هذا المفهوم، غير أنه يمكن ملاحظة بعض النقاط المشتركة التي يكاد يجمع على أهميتها جل مفكري التنمية المحلية ، وهي :

المشاركة الشعبية:

يعتبر موضوع المشاركة من الموضوعات التي تشغل بال علماء الاجتماع والسياسة والاقتصاد والإدارة، كما يشغل بال السياسيين والتنفيذيين، سواء كان ذلك في الدول النامية أو المتقدمة، فهي ركيزة أساسية من ركائز التنمية المحلية، فلم تعد المشاركة مجرد مطلب سياسي أو شعار يستخدم للمناورة ولكنها أصبحت ضرورة حتمية ، ولكن عل الرغم من قدم هذا المفهوم فإن استخداماته قد انتشرت في العقود القليلة الماضية ، ليس فقط في المناقشات الأكاديمية للسياسات ، ولكن في البرامج السياسية الفعلية للجماعات والأحزاب وربما يكون السبب في رواج هذا المصطلح في الوقت الحالي راجعا إلى اتجاهات اقتصادية وسياسية واجتماعية حدثت في

معظم البلدان المتقدمة والنامية . فهناك من ينظر إلى المشاركة باعتبارها إستراتيجية تربية وعلاجية، ومن أشهر ممثلي هذه النظرة "موري روس" حيث يرى أن تنظيم المجتمع وسيلة لمساعدة الناس على حل مشكلاتهم ومن ثم فالمشاركة إستراتيجية لتنمية الكوادر التي تقوم على مبدأ الطوعية في التنظيمات والجماعات ، وهناك من ينظر إلى المشاركة باعتبارها محاولة لإعادة توزيع القوة على أساس تقليل التفاوت بين التنظيمات أو الجماعات داخل المجتمع ، إذا أن عملية المشاركة من أكثر القضايا التنظيمية في صنع القرار ومن ثم تؤدي إلى مزيد من التحسيد الفعلي بمبادئ الديمقراطية ، في حين جاءت محاولة ثانية يرى أصحابها أن عملية المشاركة ما هي إلا نتيجة للثورات والسخط العام ، وعدم الرضا ، ومن ثم فهي بمثابة حل جزئي لهذه التوترات وتلك المشاكل.

وتعتبر المشاركة الشعبية من أكثر العناصر أهمية للوصول إلى تنمية المجتمع المحلي ، حيث أن كل تنمية حقيقية لمجتمع ما تتطلب المشاركة الإيجابية والمبادرة التلقائية لأهالي هذا المجتمع ، وإن لم تأتي هذه المشاركة بشكل تلقائي من المواطنين فإن على الدولة ممثلة في السلطات المحلية استشارتها وذلك باستخدام مختلف الآليات والوسائل الممكنة ، وذلك عن طريق إثارة الوعي بمستوى حياة أفضل ، وإقناع الأهالي بالحاجات الجديدة للمجتمع ، وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية والاجتماعية. (كالادخار-الاستهلاك-استعمال وسائل جديدة في الإنتاج)، إن توحيد الجهود الأهلية مع الجهود الحكومية أمر بالغ الأهمية ، فلتحقيق تنمية يتقبلها المجتمع وتحل مشاكله الحقيقية فإنه يجب إشراك كل أفراد المجتمع المحلي في التفكير والعمل معا على وضع البرامج التي تهدف إلى النهوض بهم¹.

¹ شاوش اخوان جهيدة ، المجتمع المدني والتنمية المحلية ، جمعيات الأحياء بمدينة بسكرة نموذجا ، الجزائر : مذكرة ماجيستر ، قسم علم الاجتماع ، كلية الأداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2004 ، ص 49.

والمواطن داخل المجتمع يلعب أدورا كثيرة ، فتارة مستهلك وتارة أخرى ناخب يقرر من يمثله في الحياة السياسية ، وتارة أخرى دافع للضريبة مقابل خدمات يتلقاها ، وتارة أخرى يلعب دور الزبون وفي الأخير فالمواطن يعتبر المستعمل والمستفيد من نتائج السياسة العامة التي تقرها الحكومة، والخدمات العامة التي تقدمها .

2 اللامركزية السياسية والإدارية :

بداية لا بد من التأكيد على أن اللامركزية أسلوب في التنظيم يقوم على أساس توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة قانونا ، واللامركزية بهذا المعنى قد تكون لامركزية سياسية أو لامركزية إدارية ، فإن مقتضى تشابك التعريفات يقتضي توضيح مفهوم اللامركزية السياسية واللامركزية الإدارية . فاللامركزية السياسية تعني توزيع الوظائف الحكومية المختلفة التشريعية والتنفيذية والقضائية بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية.¹

أما اللامركزية الإدارية فيعرفها "ناصر لباد" بأنها طريقة من طرق التنظيم الإداري داخل الدولة الموحدة تتضمن توزيع السلطة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تباشر اختصاصها في هذا المجال لإشباع بعض الحاجيات المحلية تحت رقابة السلطة المركزية.²

أما علاء الدين عشي فيعتبر أن نظام اللامركزية الإدارية يقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين الجهات الحكومية المركزية في العاصمة ، وبين أشخاص الإدارة المحلية في الأقاليم ، وتمتع هذه الأشخاص بالشخصية الاعتبارية المستقلة ، مع خضوعها لرقابة الحكومة المركزية .

وفي هذا المقام يفرق "علاء الدين عشي" بين مفهوم اللامركزية السياسية وبين مفهوم اللامركزية الإدارية حيث يقول في هذا السياق إن المقصود باللامركزية الإدارية لا يجب أن ينصرف

¹ محمد محمود الطعمنة ، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف) ، سلطنة عمان : الملتقى العربي الأول ، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، صلالة 18-20 أغسطس 2003 ، ص15.

² ناصر لباد ، القانون الإداري ، التنظيم الإداري ، منشورات دحلب ، 1999 ، ص.61

إلى مفهوم اللامركزية السياسية التي تعد أسلوباً من أساليب التنظيم الدستوري للسلطة وبالتالي فالفرق بينهما كبير من حيث الطبيعة والمضمون.¹

بينما عمار بوضياف فيعتبر أن اللامركزية الإدارية هي توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة ، كما يرى أن اللامركزية الإدارية جانبين ، جانب سياسي يمثل في تمكين الأجهزة المحلية المنتجة من قبل الشعب من تسيير شؤونها بيدها مما يحقق مبدأ الديمقراطية ، وجانب قانوني يتجسد في توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الأجهزة المركزية والهيئات المستقلة ذات الطابع المرفقي أو المصلحي وهو من شأنه أن يقرب الإدارة أكثر من الجمهور.² فالملاحظ مما سبق أن عنصر اللامركزية السياسية والإدارية يحظى بالأهمية في عملية التنمية المحلية، وذلك بما يوفره هذا العنصر من إمتيازات لأفراد المجتمع المحلي من المشاركة في إتخاذ القرارات وتحديد احتياجاته ورفع انشغالاته من خلال ممثليه في المجالس المنتخبة، ومنظمات المجتمع المدني ، مما يسهل على السلطات المركزية تحديد أولويات المشاريع التنموية على مستوى المجتمعات المحلية وعلى مختلف المناطق المتواجدة فيها.

المطلب الثالث : أهداف التنمية المحلية.

إن تحديد الأهداف لأي تنمية يعني التخطيط الهادف والواعي الذي يعتمد على العقلانية ، وأي تصور يريد الاستمرار عليه تحديد أهدافه ، ومن الصعب تحديدها بدقة لاختلاف ظروف كل مجتمع محلي وانطلاقاً من اختلاف الأوضاع والحاجيات التنموية الحقيقية مع مجتمع إلى آخر إلا

¹ علاء الدين عشي ، مدخل القانون الإداري ، التنظيم الإداري ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، الجزء الأول ، 2009 ، ص56-57.

² عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، الجزائر : جسر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 2007 ، ص170 .

أنه يمكن إبراز بعض الأهداف الأساسية التي يجب أن تتبلور حولها الخطة العامة¹ للتنمية المحلية وأي كان هذا المجتمع المحلي في النقاط التالية:

1 اشباع الحاجات الأساسية للأفراد: إن إشباع الحاجات الأساسية للأفراد هو مطلب شعبي كما هو واجب على الدولة لتحقيق استقرار أفرادها وإزالة الفوارق الاجتماعية بين المواطنين ، إن الأفراد داخل المجتمع المحلي من احتياجاتهم الأساسية العلاج والأمن واسكن واللباس والمأكل والتعليم والعمل وتوسى التنمية في هذه الحالة إلى توفيرها أو التخفيف من حدتها ، كانتشار الأوبئة ، وانتشار الأمية والبطالة ، والفقر وكلها تعد شرط أساسي لتحسين حاجيات الفرد والمواطن الأساسية والحقيقية داخل المجتمع مع توافر إمكانية التطلع لنا هو أفضل.²

2 تحقيق الذات وتأكيد الشعور بالإنتماء للإنسانية : لقد انتشرت في وقتنا الراهن سلوكيات تسود مختلف المجتمعات ذات نمط مادي ، وهذا بلا شك يؤدي إلى إختلاف طبيعة تقدير الذات وأشكال التعبير عنها من مجتمع محلي إلى آخر ، والحقيقة أن المكانة تأتي مما يضيفه الفرد لمجتمعه المحلي والوطني لذا تحقيق الذات تكون بالعمل الذي يشعر بالاعتزاز والإنتماء للمجتمع المحلي والولاء للإنسانية وأن يشعر الفرد أنه في كيان يحترم ويأخذ في الحسبان التعامل معه من جانب المسؤولين أو تحرص هذه القيم على حمايته والإعتراف بإنسانيته في مواجهة المجتمع.³

3 تقليل التفاوت بين الأفراد: تعيش معظم البلدان النامية في تمييز وتفاوت كبير بين أفراد مجتمعاتها هذا التفاوت الذي أساسه نصيب الفرد من الدخل والثروة واستحواذ فئة قليلة عليها وهذه المظاهر تمتد إلى المجتمعات المحلية الصغيرة ، فتكونت فئة برجوازية محلية أمام هذه الشريحة الكبيرة من المجتمع ، تنشأ التفاوت وتشعر أغلبية من المجتمع بعدم اجتماعية مما يولد في المجتمع

¹ محمد عبد العزيز عجمية وآخرون ، مقدمة في التنمية والتخطيط ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط 1983 ، ص 49.

² علي إبراهيم سلامة ، اقتصاديات التنمية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر 1991 ، بدون طبعة ، ص 110.

³ نفس المرجع السابق ، ص 110.

طبقات مختلفة ، فيما تتزايد طلبات فئة الأغنياء في طلب السلع الكمالية والتي تؤثر على ميزان المدفوعات ، مما يقلل المشاركة الفعلية التي تدعم التنمية المحلية ونقص التماسك الاجتماعي. إن تقليل التفاوت في توزيع الدخل والثروات يعد من بين الأهداف العامة التي يجب أن تسعى التنمية المحلية إلى تحقيقها بوسيلة أخرى.¹

4 بناء الأساس المادي للتقدم : إن بناء الأساس المادي مهم لأية تنمية تزيد بلوغ التقدم الحقيقي فمعظم الدول المستقلة تعتمد على بناء قاعدة أساسية واسعة للهيكل الإنتاجي، فالتنمية المحلية تكون فعلية حينما تركز على خلفية بناء الأساس المادي للتقدم والانطلاق الحقيقية لتوسيع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية . إن بناء القاعدة الواسعة للهيكل الإنتاجي ماهي إلا بداية الطريق للتنمية المحلية الهادفة وبعدها تختار اتجاهها تبعا لاستراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المجتمع طبقا لأولوياته التنموية وحاجاته الاجتماعية.²

5 زيادة الدخل المحلي : إن زيادة الدخل سواء الدخل المحلي أو الوطني جد مهم لأية تنمية ويعد عصب التنمية ومحركها الأساسي تلك المداخل التي على أساسها يتم برمجة مشاريع وإقامة خطط ، لذلك فإن الدخل المحلي مرتبط ارتباط وثيق بمدى توفر رؤوس الأموال والكفاءات التي تساهم بدورها بتحقيق نسبة أعلى للزيادة في الدخل الحقيقي المحلي،³ وتسعى جهود الدول النامية لإيجاد توازن حقيقي بين معدل النمو الديمغرافي وزيادة الدخل المحلي.

6 الرفع من مستوى المعيشة: إن الرفع من مستوى المعيشة هدف ومطلب كل تنمية، وتعمل التنمية المحلية على تحقيقه لكافة أفراد المجتمع المحلي من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية، فزيادة الدخل القومي والمحلي تصاحب التغيرات الحاصلة في هيكل الزيادة السكانية وتنظيمها والتحكم

¹ محمد عبد العزيز عجمية وآخرون ، المرجع السابق ، ص 49.

² نفس المرجع ، ص 53.

³ نفس المرجع السابق ، ص 54.

في المواليد لتلائم والمعدل المناسب الذي يحققه رفع مستوى المعيشة والمعادلة تقتضي كما كان مستوى المعيشة منخفض كلما كان في المقابل معدل نصيب الفرد من الدخل القومي أو الدخل المحلي هو الآخر منخفض ، لذلك من الأهداف العامة للتنمية المحلية تحسين ورفع من مستوى المعيشة.

7 إتاحة الحرية والقدرة على الاختيار : إن التنمية المحلية تسعى لبلوغ التحرر من قهر ظروف البيئة والثقافة للإنسان ، والتحرر من العادات والتقاليد والمعتقدات التي تقف عائقا في سبيل التنمية ، والقدرة على تجاوز العوائق الفكرية والإنسانية لتحقيق حياة أفضل وتحرر من ذهنيات ضيقة محلية.

تختلف أهداف التنمية المحلية في الهيئات المحلية (الولاية ، البلدية) كثيراً عن الأهداف العامة للدولة ، فالهدف العام لها يرمي إلى ضرورة العمل على تحقيق مستوى رفاه متوازن لكل الأفراد والجماعات في أي مجتمع ، إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي، وذلك من خلال زيادة المشاريع الاقتصادية المحلية أو توسيعها.

- القضاء على الفقر والجهل والتخلف ، ويتم ذلك من خلال فتح مناصب شغل عن طريق المشاريع السابقة، مما يخفض من معدلات البطالة ويرفع من القوة الشرائية للأفراد ومنه التقليل من ظاهرة الفقر وتوسيع الهياكل التربوية ، كبناء المدارس في مختلف البلديات والتجمعات السكانية خاصة في الريف من أجل ضمان التمدن للأطفال ، وكذلك فك العزلة عن هذه المناطق ودفعها نحو الانفتاح والتحضر تدريجياً.

- تعزيز القدرات العامة للمجتمع ، كبناء الهياكل القاعدية وشق الطرقات واستصلاح الأراضي وغيرها من المشاريع التي تزيد من قوة المجتمع.

- تحفيز السكان للمشاركة في عملية التنمية ، وهذا يكون بتقديم الدعم المادي والمعنوي له وإشعاره بأنه عنصر مهم وفعال في مجتمعه ، وأنه بإمكانه تقديم الخدمات اللازمة للتنمية في شتى المجالات وخاصة إذا كانت تمس الاحتياجات والنقائص التي يعاني منها.
- دعم الإدارة المحلية حتى تتمكن من التطور والخروج من دائرة الفقر ، وهذا الدعم يكون بتقديم المساعدات للقيام بالمشاريع للقضاء على النقائص التي تعاني منها.
- الاستفادة من اللامركزية ، والتي تعني استقلالية السلطة والإدارة ، مما يساعدها على وضع المشاريع المناسبة لها باعتبارها أقرب من الدولة إلى السكان وأعلم باحتياجاتهم والنقائص التي يعانون منها .
- بروز إمكانات التكامل بين المناطق ، والتكامل يعني التعاون للوصول إلى الأهداف المسطرة، وهو يمس مختلف المجالات ويساعد على تحسين نوعية الخدمات المقدمة ويسرع من عملية التنمية.¹
- تحقيق نمو متوازن يراعي اعتبارات الكفاءة الاقتصادية في توزيع الموارد والتكافؤ الاجتماعي في توزيع ثمار التنمية .
- التركيز على المناطق الريفية للقضاء على عوامل الطرد ، والحد من الهجرة إلى المناطق الحضرية ولتضييق الفجوة الداخلية بين الريف والحضر.
- تشجيع مزيد من الاستثمارات الجديدة وزيادة مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني.

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني، بتاريخ 2013/05/28 على الساعة 30:19 <http://mnwat.net/qs/t159907.ht>

- إعطاء دفعة إلى المناطق الواعدة المتميزة بالموارد لحل مشكلة التكديس السكاني ، وبصفة خاصة للمناطق التي ما زالت إمكاناتها الاقتصادية دون الاستغلال الكامل أو الأنسب ، ولتوفير مزيد من فرص العمل للشباب ، ولتقليل التفاوتات الداخلية بين المحافظات (الولايات).
- التحديد الدقيق للاحتياجات والموارد المتاحة والمحتملة للمراكز والقرى والنحوع عن طريق مراكز المعلومة بكل منطقة.
- زيادة فرص التصدير للمشروعات الصغيرة غير التقليدية بالمناطق الجديدة.
- حشد وتثمين الموارد البشرية والطبيعية والأموال المحلية وترشيد استعماله.
- دعم الأنشطة الاقتصادية المنتجة للثروات (صناعة ، زراعة ، خدمات) وتشجيع إنشاء المقاولات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية بما فيها أنشطة الأسر، وتعزيز شبكة الخدمات في الوسط الريفي والحضري بتكاتف وتوحيد الجهود.
- التخفيف من الفوارق التنموية بين الأقاليم والولايات وداخل الإقليم الواحد.
- ترقية الأنشطة الاقتصادية الملائمة لكل إقليم من خلال مراعاة الخصوصية التي تميز كل جهة.
- إدخال واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في مختلف الميادين الإنتاجية والخدمية.
- تنمية الهيئة الحضرية عن طريق تشجيع الاستثمار العمومي والخاص الوطني والأجنبي.
- وضع سياسة اقتصادية جوارية وتفعيلها لتتوافق معها مختلف النشاطات القطاعية الاقتصادية والاجتماعية.
- إقحام السكان في تحديد الاحتياجات وإشراكهم في الأعمال المراد القيام بها.

- ضمان العدالة في الاستفادة من المرافق والخدمات الأساسية (التطهير ،التزود بالماء الشروب ، الإنارة ، الغاز ، الكهرباء ، المواصلات ، الاتصالات ، التربية والتكوين ، الرياضة، الترفيه، الثقافة، والشؤون الاجتماعية والدينية).

- محاربة الفقر و الإقصاء والفوارق الاجتماعية والتهميش ودعم الفئات الضعيفة والمهمشة وإدماجها في المجتمع.

- القضاء على البناء غير اللائق عبر توسيع برامج السكن الاجتماعي الموجه للفئات الضعيفة الدخل ، وإخلاء سطوح وأقبية البنايات.

- التصدي للآفات الاجتماعية مثل (الجريمة ، العنف ، السرقة ، والمخدرات ...)، والعمل على نشر الفضيلة عبر برامج التوعية والأبواب المفتوحة والحملات المنظمة وتنظيم الندوات والمحاضرات التي تغرس القيم النبيلة والتضامن.

من كل ما سبق ، يمكن تلخيص الهدف الرئيسي للتنمية المحلية في جانبين أساسيين هما :

الأول: رفع المستوى المعيشي عبر تنوع الأنشطة الاقتصادية والتجارية والاجتماعية، وذلك بتنشيط وتنويع موارد وطاقت موارد وطاقت المجال الجغرافي ، مما يحدث تغير نوعي في حياة المنطقة يمكن رؤيته من خلال مستوى الخدمات بفك العزلة عن المناطق النائية ، ويساهم في دمجها في الاقتصاد الوطني (القومي).

الثاني: هو تحديث بنية التنمية الريفية بإدخال التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج ، وتحديث بنى الري ، وتأهيل الكوادر ، وبناء القدرات ، وزيادة الإنتاجية بإدخال المكننة والإرشاد الزراعي ، لتحويل المجتمعات القروية (الريفية) المنعزلة إلى مجتمعات زراعية حديثة.¹

¹فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى 2015م-1436 هـ ، ص

المبحث الثاني: مؤشرات و إستراتيجية التنمية المحلية والعوامل المتحكمة فيها.

المطلب الأول : مؤشرات التنمية المحلية :

المؤشرات الاقتصادية : وتتمثل في :

الدخل: يعبر هذا المؤشر عن توضيح مدى قياس مستوى الإنتاج الكلي وحجمه ، وهو أحد المؤشرات ذات الصلة بالقوة الدافعة لنمو الاقتصادي ، والذي يمثل عنصر من عناصر نوعية الحياة .

الاستثمار: و يقيس هذا المؤشر نسبة الاستثمار إلى الإنتاج ، حيث تشير الإحصاءات إلى تراجع هذا المؤشر خلال العشرية الأخيرة من من 21,9 % فس سنة 1995 إلى 20,5 % في سنة 2003 ، وهذه النسبة متفاوتة كذلك بين دول الوطن العربي ، وقدرت أعلى نسبة للاستثمار في دولة قطر بنسبة 31,5 % تليها الجزائر بنسبة 25,8 % من الناتج الإجمالي المحلي، في حين وصل أدنى نسبة في الكويت ب 8,7 %.

رصيد الحساب الجاري: يقيس درجة مديونية الدول ، ويساعد في تقييم قدرتها على تحمل الديون وهو مرتبط بقاعدة الموارد ، مما يجعل قدرة الدول قابلة على نقل الموارد إلى إنتاج الصادرات من أجل تسديد الديون.¹

الديون : يقيس درجة مديونية الدول ، و يقيس قدرتها على تحمل الديون ، وهذا المؤشر تطور بصفة إيجابية ، حيث انخفضت المديونية الخارجية العربية من 81 % في سنة 1995 إلى 67% في سنة 1996 ، لتصل إلى 47,2 % في سنة 2003 ، ولكن هي متفاوتة في دول المنطقة حيث تتراوح ما بين 78,2 % في موريتانيا كحد أقصى و 17,2% في سلطنة عمان كحد

¹ فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون ، مرجع سابق ، ص 205.

أدى، وهذه المديونية لا تأخذ بعين الاعتبار شروط التسهيل الخاصة بالدين الخارجي ، مما يؤدي إلى خلق فرق في عبء خدمة الديون .

– صافي المساعدات الإنمائية :

يقيس هذا المؤشر مستويات المساعدات، والتي تهدف إلى النهوض بالتنمية والخدمات الاجتماعية.

المؤشرات الاجتماعية:

وتتضمن المؤشرات التالية :

مؤشر الفقر: وهو بمثابة مؤشر مركب ، إذ يشمل ثلاثة أبعاد بالنسبة للدول النامية ، وهي:
– حياة صحية وطويلة تقاس بالنسبة المئوية من السكان الذين لا يمكنهم الانتفاع بالخدمات الصحية والمياه المأمونة .

– المعاناة من الوزن الناقص لنسبة الأطفال بدون الخامسة، الذين يعانون من الوضعية المتدهورة.
– البيانات المتعلقة بالفقر، وهي في تباين وتفاوت بين مجموعة الدول المعنية
معدل البطالة : ويشمل جميع الطبقة من أفراد المجتمع دون تشغيل ، وبدون مرتبات كنسبة مئوية من القوى العاملة .

نوعية الحياة : ويستخدم لقياس عدد الأشخاص الذي لا يتوقع لهم أن يبلغوا سن الأربعين كنسبة مئوية من مجموع السكان ، ومعدلات توفير المياه الصالحة للشرب ، وكذلك بالنسبة لخدمات الصرف الصحي.¹

¹ فؤاد غضبان ، مرجع سابق ، ص 206.

التعليم: تقيس بنسبة الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم السن 15 وهم أميون، والمعدل الإجمالي للالتحاق بالمدرسة.

معدل النمو السكاني: وهو مؤشر يقيس نسبة معدل النمو السكاني للسنة، وتشير الإحصائيات بناء على تقدير الأمم سنة 2003 بنحو 2,4 %، في حين بلغ متوسط معدل النمو السكاني العربي خلال الفترة 1995-1996 نحو 2,6 % ، حيث يسجل تراجعاً مقبولاً ، إلا أن التفاوت في النمو السكاني متباين كذلك.

المؤشرات البيئية :

- نصيب الفرد من الموارد المائية : تعد المنطقة العربية من أفقر المناطق عالمياً في الموارد المائية ويرتبط نصيب الفرد من الموارد المائية بعاملين أساسيين:

العامل الأول: معدل النمو السكاني في الدول العربية والمتغيرات الديمغرافية.

العامل الثاني: ارتفاع مستويات المعيشة الناجم عن إعادة توزيع الدخل التي تستهدفها بعض برامج التنمية ، وارتفاع السكان يشكل ضغطاً على استخدام المياه في شتى المجالات مع النزوح الريفي للسكان ذوي الدخل المنخفضة ، والأنشطة التي أدت إلى ضغوط على الاستخدامات في مجال المياه وتزايد تلوثها من جراء المساكن الفوضوية حول المدن ، مما يؤدي إلى خلق مشاكل بيئية تنعكس آثارها على متوسط نصيب الفرد من المياه الصالحة للشرب.¹

- نصيب الفرد من الأرض الصالحة للزراعة: حيث يحدد هذا المجال نصيب الفرد من الأرض الصالحة والمزروعة فعلاً ، لكن ما يمكن أن نسجله كملاحظة هو تراجع الأرض الصالحة للزراعة وخاصة الجزائر نتيجة التوسع العمراني على حساب الأراضي الزراعية، مما يؤدي إلى تراجع الإنتاج

¹ فؤاد بن غضبان ، المرجع السابق ، ص 207.

الزراعي الذي يفني بمتطلبات السكان من الغذاء إذا لم تؤخذ بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة والابتكارات التكنولوجية الزراعية .

– **الأسمدة:** رغم ارتفاع نسبة استهلاك الأسمدة ، إلا أنه مازال أقل بكثير من مستوى النسبة العالمية.

– **التصحّر:** يقيس نسبة الأرض المصابة بالتصحّر بالنسبة ونسبتها إلى المساحة الإجمالية للدول، حيث بلغت نسبة التصحر بالنسبة للوطن العربي 86,1 % من المساحة الإجمالية، حيث يتركز معظمها في المغرب العربي، مع تفاوت تلك المساحة من منطقة لأخرى.

– **الغابات :** هناك تغير ملحوظ في الغابات مع مرور الزمن مقارنة مع المساحة الإجمالية للدولة ، وهذا المؤشر شهد تدهور كبير خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 1995 و 2002، حيث بلغت نسبة التغير 0,88 % في حين تغطي فيه الغابات نسبة 6,42 % في سنة 1995 تتراجع إلى 6,06 % في سنة 2002، وهي نسبة متدنية مقارنة مع المعايير الدولية التي تحدد نسبة 20 % من المساحة الإجمالية لكل دولة .

– **المؤشرات المؤسسية :**

وتتمثل في :

– **نقل البضائع :** من أجل نقل البضائع ، لا بد من توفير وسيلة النقل ، وهذا لتشغيل اقتصاد أي دولة ، ولكن النقل خاصة عن طريق البر يشكل مشاكل جراء الضجيج الذي يخلفه ، إضافة إلى التلوث، واستهلاك الموارد ، لهذا يجب استغلال الحد الأدنى للنقل البري عن وضع سياسات

سليمة تتماشى والمتطلبات الضرورية للسكان ، وكحل لها يجب الاعتماد على وسيلة السكك الحديدية لأنها أقل.¹

– **نقل الأفراد** : وهي ضرورة للفرد كوسيلة أساسية ، ولضمان سير الاقتصاد بصورة عادية ، والتحكم في النقل يمكن عن طريق تحديد الوسائل الضرورية ، فمثلا الاعتماد على النقل الجماعي ، الدرجات أو المشي، لأننا ما نلاحظه اليوم وخاصة في الجزائر تزايد حظيرة السيارات بشكل مذهل، مما يؤدي إلى تلوث الجو ومختلف عناصر الطبيعة ، مما يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على السكان في المستقبل القريب ، لهذا يجب اعتماد سياسة نقل فعالة تحافظ على البيئة وعلى الصحة بوجه خاص ، مما يؤدي إلى دعم الاقتصاد وتطويره بشكل عام.

– **استهلاك الطاقة التقليدية**: يجب استغلال الطاقات المتجددة وبتقنيات حديثة حتى تستفيد من الطبيعة نتيجة المحافظة على الجانب الإيكولوجي لها ، وذلك لأن المحروقات الناجمة عن الطاقات التقليدية والتي تسبب الكثير ن الغازات نتيجة الاستعمال الواسع ، مما يؤدي إلى تلويث المناخ والجو ، مما ينعكس على الجانب الصحي.²

المطلب الثاني : استراتيجية التنمية المحلية :

فيما يخص الإستراتيجيات والسياسات التي تقوم عليها التنمية المحلية والتي تواجه السلوك والجهد التنموي في مختلف المجالات وعلى كافة المستويات المحلية والقومية فهي عديدة ، كما أن الاستراتيجيات والسياسات الملائمة تنبثق من البيئة المحيطة بالخطط والبرامج التنموية ، حيث أنها لا تأتي من فراغ بل تنطلق من الواقع العملي وما فيه من خصائص اقتصادية وسياسية واجتماعية وإدارية وغيرها . كما أن لكل مجتمع خصوصياته وإمكاناته الوفيرة أو المحدودة ، وبالتالي لابد من

¹ فؤاد بن غضبان ، مرجع سابق ، ص 208.

² فؤاد بن غضبان ، مرجع سابق ، ص 209.

تبنى الاستراتيجيات والسياسات التنموية الملائمة للظروف البيئية المحلية والقومية المترابطة ، وفيما يلي بعض هذه الاستراتيجيات أو السياسات :¹

– التخطيط المركزي والتنفيذ المحلي :

من خلال قيام الحكومة المركزية بوضع الخطط الملائمة لكافة أقاليم الدولة وتكليف جهات محلية بتنفيذ هذه الخطط أو الإلتزام بها في اي مجال من المجالات التنموية ، وقد تكون مثل هذه الاستراتيجية ملائمة في حالة عجز الإمكانيات المحلية وتخلفها العام خصوصا في مجال الكفاءات البشرية أو المالية أو غيرها.

– المشاركة المتوازنة :

في الجهود التنموية وبمختلف مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والرقابة المستمرة ، وقد تكون هذه الاستراتيجية ملائمة في حالة توفر إمكانيات محلية جيدة بما فيها القدرات البشرية والوعي الاجتماعي والسياسي وتوفر المصادر المالية وغيرها.

– اللامركزية في التخطيط والتنفيذ للجهود التنموية :

وقد تكون هذه الاستراتيجية ملائمة في مراحل متقدمة من التنمية القومية الشاملة ، حيث قد تظهر أسباب عملية وفكرية وسياسية تدعو إلى ذلك ، فعندما يتعقد المجتمع وينمو ويتطور بدرجات عالية ، وعندما تتوفر الإمكانيات المحلية المناسبة قد يكون مثل هذا التوجه اللامركزي عمليا وناجحا .

إن إختيار الاستراتيجية التنموية الملائمة للبيئة المحلية والوطنية محصلة لتفاعل عوامل اقتصادية وإدارية وسياسية واجتماعية وفكرية وثقافية وبيئية عديدة ومترابطة .

¹ نائل عبد الحفيظ العواملة ، إدارة التنمية : الأسس ، النظريات ، التطبيقات العملية ، ط1 ، دار زهران للنشر ، عمان ، 2010 ، ص151.

التخطيط الإستراتيجي للتنمية المحلية:

تشير الممارسات السليمة إلى أنه ينبغي دائما أن تبدأ عملية التنمية المحلية ببلورة إستراتيجية لها ، وتعتبر إستراتيجية التنمية المحلية من المكونات الهامة في أي عملية تخطيط لتنمية المجتمعات المحلية ، ومثاليا ، فإن أي إستراتيجية للتنمية المحلية لا بد أن تشكل إحدى مكونات لخطة إستراتيجية واسعة على نطاق المجتمع المحلي ، ويبلغ الإطار الزمني لإستراتيجية التنمية المحلية خمس سنوات مع ما يصاحبها من الأداء على المدى القصير والمتوسط والطويل .

المرحلة الأولى: تنظيم المجهود من خلال تطوير فريق إدارة شبكة لربط الشركاء المعنيين.

يعتمد تحقيق نجاح عملية التنمية الاقتصادية المحلية على وجود جهود جماعية للقطاعات العامة (حكومية)، ولقطاع أنشطة الأعمال (خاصة) ولقطاعات منظمات غير الحكومية والممثلين في : المنظمات التي تركز على قاعدة أهالي المجتمعات المحلية مثل : النقابات الحرفية، وجمعيات اجتماعية، ومدنية ودينية، ومنظمات مهنية خاصة، ومراكز أبحاث ومؤسسات تدريب وغيرها من الجماعات التي لها مصالح معهودة في الإقتصاد المحلي.

المرحلة الثانية : إجراء تقييم لمدى القدرة على المنافسة.

إن معرفة إطار الإقتصاد المحلي يعتبر هاما في مساعدة ذوي الشأن ووضع الاستراتيجيات للمستقبل ، وسيعمل تقييم أولي على استخدام ما تتوفر من معرفة كمية ونوعية ، ومهارات غيرها من الموارد لتساعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي التي ينبغي أن يسلكه الإقتصاد المحلي ، وهذه المعلومات سترشد إلى إيجاد مشروعات وبرامج التي من شأنها أن تبني قدرة المنطقة المحلية على المنافسة ، فالخطوة الأولى في عملية التقييم للمنافسة هي جمع المعلومات.

المرحلة الثالثة: إيجاد إستراتيجية التنمية المحلية.

كما هو الحال في وضع خطط إستراتيجية التنمية للمدن الشاملة ، فإن الغاية من إستراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية هي أن تتحقق منهجية شمولية لتحقيق التنمية المحلية ، فعلى المهنيين في الحكومات المحلية وذوي الشأن الرئيسيين أن يدركوا التوازن بين الاحتياجات التنموية الاقتصادية مع المتطلبات البيئية والاجتماعية ، ولإستراتيجية التنمية المحلية عدد من المكونات.

المرحلة الرابعة : تنفيذ إستراتيجية التنمية المحلية.

ما يسير التنفيذ للإستراتيجية هو وجود خطة واسعة تنفيذية ، والتي بدورها تسيورها خطط عمل مشروعات منفردة، وتبين خطة التنفيذ ما هي الدلالات بالنسبة للموازنة ، والموارد البشرية والدلالات المؤسسية والإجرائية ، وبالتالي، هي نقطة الاندماج لكل المشروعات والبرامج في إطار إستراتيجية ما للتنمية المحلية ، وتبين خطة العمل تسلسل هرمي من المهام ، والأطراف المسؤولة عنها ، وجداول زمنية واقعية ، والاحتياجات من الموارد البشرية والموارد المالية ، وما هي مصادر التمويل والمخرجات والتأثيرات المتوقعة، وإجراءات الأداء والأنظمة لتقييم سير التقدم في كل مشروع على حدة ، وتلعب خطة التنفيذ دور الوسيط في ما بين المشروعات المختلفة لضمان عدم المنافسة في ما بينها على الموارد المتاحة.

المرحلة الخامسة : مراجعة إستراتيجية التنمية.

لابد ما تجرى مراجعة لإستراتيجية التنمية المحلية على الأقل مرة واحدة في السنة ، ولا بد ما تستخدم في هذه المراجعة مؤشرات متابعة وتقييم مثبتة وسابقة للاقتصاد المحلي وللموارد المتاحة في جهود تنفيذ الإستراتيجية، ولا يجب أن تغطي عملية المراجعة المدخلات، والمخرجات والتأثيرات فحسب، بل أيضا عملية التنفيذ، ومستويات المشاركة، وديناميات الأحوال المحلية المتغيرة والعلاقات الاقتصادية و(السياسية) المتغيرة في الاقتصاد المحلي في إطار الإقليم أو في

إطار الأسواق الوطنية والدولية ، بجانب المراجعة للإستراتيجية بكاملها ، ولابد من وضع أنظمة متابعة لمراقبة سير التقدم في كل مشروع على حده ، ستعمل هذه الأنظمة على إعطاء صانعي القرارات الأدوات التي يحتاجونها لتكييف الإستراتيجية بما يتجاوب والأحوال المحلية الحيوية الفعالة.¹

المطلب الثالث : العوامل المتحكمة في التنمية المحلية.

للتنمية المحلية العديد من العوامل التي تلعب دورا هاما في توجيهها ولعلى من أبرز هذه العوامل التي نقدمها على سبيل الحصر في هذا المطلب العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية والثقافية.

1 العوامل السياسية:

وهي جميع العوامل التي لها علاقة بسياسة والتي تلعب دورا هاما في التنمية المحلية ولعلى من أهمها طبيعة نظام الحكم على المستوى المركزي حيث أن طبيعة نظام الحكم تعتبر عامل أساسي في إنجاح عملية التنمية وإبطالها من خلال القرارات التي تتخذ على المستوى المركزي والتي تؤثر على التنمية المحلية إما بنتائج إيجابية أو سلبية وطبيعة تعامل نظام الحكم في أعلى هرم السلطة من التعامل مع الجماعات المحلية المختلفة وإعطاء المشاريع التنموية بالتساوي لكي تخدم بذلك التنمية على المستوى المحلي ، فإن كان هذا النظام على المستوى الوطني ديمقراطي فإنه ينعكس على المستوى المحلي الديمقراطي في تسير التنمية المحلية ، وكذلك الثقافة السياسية السائدة عند عامة المواطنين على المستوى المحلي فإن هذه الأخيرة تعد عاملا مؤثرا في عملية التنمية المحلية من خلال معرفة الفاعلون والذين نعني بهم بالدرجة الأولى القيادات المحلية ، الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة التنمية المحلية وتسييرها وتبسيدها على أرض الواقع في الحدود الخطة المرسومة لها .

¹ فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون ، المرجع السابق ، ص54-55-56.

وفي هذا الصدد ينبغي التمييز بين القيادات المحلية المنتخبة والمعنية من طرف السلطات المركزية ، ونعني بنوع الأول من القيادات المحلية المنتخبة محليا الذين تقع على عاتقهم جانب كبير من المسؤولية لتنمية الإقليم الذي اختارهم مواطنوه ، ويجب مراعاة مدى التقدم الحضاري ، وما يشاهد أن هاته القيادات المحلية منها من يعتمد على طابع العلاقات الغير الرسمية والتي لها من التأثير الكبير على العلاقات الرسمية كأن يعتمد القائد المحلي على صلة القرابة أو النسب أو غيرها من العلاقات الاجتماعية ، كما يوجد صنف ثالث من القيادات المحلية تقوم على أساس أنواع معينة من الخدمة التي يؤديها ذلك القائد ، تمكنه من اكتساب ثقة الجماهير المحلية وتزيد من مركزه القيادي ، نظرا لما يتمتع به من قدرات متميزة على إنجاز الأنشطة.¹

2 العوامل الاقتصادية:

وهي أهم العوامل المتحكمة في التنمية المحلية لما لها من تأثير على مجال التنمية المحلية ، وذلك من خلال الموقع الجغرافي الذي يعد الحيز المكاني الذي تتواجد به أفراد المجتمع المحلي مثل القرية أو المدينة والتي تشكل أماكن نطاقها وفقا للنصوص التنظيمية وهي تشمل الأماكن ومختلف المرافق الضرورية لحياة الفرد المحلي من معاهد ومدارس ومواصلات ، حيث أن الموقع الجغرافي يمنح للتنمية المحلية قدرة على التنافس الاقتصادي في شتى القطاعات الاقتصادية من ما يخدم التنمية المحلية ، أما البيئة فهي لها نفس التأثير على التنمية المحلية في الجانب الاقتصادي وذلك بما تكتسبه هذه الأخيرة من موارد طبيعية مثل المياه و الجبال والتي تساعد على النهوض بالتنمية المحلية أن أحسنت السلطات المحلية استغلالها وتسييرها وفق برامج ومناهج علمية دقيقة، كما يلعب المستوى المعيشي دورا هاما في التنمية المحلية والتأثير عليها وذلك عند تحسين المستوى المعيشي الذي يجب أن يرتبط بزيادة الدخل الذي يتوافق وتنظيم الزيادة السكانية والتحكم في معدلات المواليد وتحقيق التوزيع العادل للدخل المحلي ، والعمل على إشباع الحاجات الأساسية للأفراد

¹ جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر ، دار الأمة للطباعة والنشر ، الجزائر ، ط1 ، 2014 ، ص24.

الحالية فكلما ساء المستوى المعيشي لسكان تلك المنطقة فإنه من الصعب أن تأتي التنمية المحلية كلها.¹

3 العوامل الثقافية :

إن الثقافة السائدة في المجتمع المحلي من العوامل المتحكمة في التنمية المحلية ومن أهمها العادات والتقاليد والدين، حيث أن المجتمعات الإنسانية تتمايز وتباين فيما بينها بطقوسها الدينية المختلفة وكذا مورثها الحضاري والاجتماعي من عادات وتقاليد وبالتالي لهذه العوامل تأثير ملموس على سلوك الأفراد ومواقفهم من التنمية المحلية ، فقد تكون مواقف متقلبة لأي مبادرة تنموية ويعني ذلك نجاح هذه الأخيرة ، كما بإمكانها أن تكون مواقف مضادة لكل إصلاح تنموي محلي مما يؤدي إلى فشل التنمية المحلية فهذه المعادلة القائمة على متغيري القبول أو الرفض للتنمية المحلية بالإمكان إسقاطها على التجمعات العمرانية و الريفية والحضرية على حد سواء من جانب جماعة محلية ، لذلك فإن للعامل الثقافي من خلال ما يتضمنه من تعليم وبرامج ثقافية الهادفة يخذ التنمية المحلية بجانب العوامل الاجتماعية لذلك فإن الجماعة المحلية مهما كبرا أو صغرا حجمها تحترم قيمها الاجتماعية من دين وعادات.²

وتقاليد وطابعها الثقافي المستشري في أوساط المجتمع هذه العناصر قد تكون مساعدة للتنمية المحلية كما قد تكون بمثابة معول هدم لها .³

4 العوامل الإدارية :

العوامل الإدارية قد تكون مساعدة على خلق التنمية المحلية ومساعدة لها كما أنها قد تكون حجرة عثرة أمامها من خلال الممارسات البيروقراطية الإدارية بطابعها السلبي على التأثير على

¹ جمال زيدان مرجع سابق ، ص22-23.

² جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر ، المرجع السابق ، ص23.

³ أيمن عودة المعاني ، الإدارة المحلية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2011 ، ص139.

عملية التنمية المحلية على مستوى الإقليم وذلك بعرقلة المشاريع المسطرة من قبل الهيئات المركزية وسوء التعامل مع هذه المشاريع كما قد تسعى إلى إفشال أي إبداع محلي من خلال البيروقراطية، كما أن للهيكل التنظيمي لإدارة التنمية المحلية حظ وافر في القدرة على تنمية محلية شاملة حيث للتنظيم الهيكلي فائدة على حسن أداء انجاز المشاريع التنموية ، وإنه يسمح بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات والاتصالات الفعالة في النقطة هذه يمكن الإشارة إلى محددات لا بد من أن تتوفر في الهيكل التنظيمي المكلف بتحقيق التنمية المحلية في الدول النامية وهي تتمثل كالآتي :

- قدرة الموازنة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.
- المرونة والاستعداد لتقبل أفكار جديدة وقدرة اتساعها وتوظيفها.
- اعتناق الأهداف الوطنية للدولة في إطار ما يسمى بالتنمية الوطنية.
- مهارة استخدام التكنولوجيا الحديثة والإلمام بطريقة الإدارة الحديثة والاستعداد والقدرة على تطبيقها.

من جهة ثانية تنشأ التنمية المحلية إلى تحقيق أهداف محددة في إطار العمل على إكمال ما تبغيه على المستوى الوطني والمستوى المحلي بحكم أن التنمية الوطنية والمحلية وجهان لعملة واحدة فلا وجود لأحدهما دون وجود الآخر ، هذا كله في إطار تنظيم محكم يسمح بتقسيم المسؤوليات و الأعباء على الهيئات المحلية بصفة خاصة من أهمية في التأثير على مسار التنمية المحلية ، وفي الأخيرة يمكن استنتاج أن التنمية المحلية لها علاقة ترابطية مع العوامل المتحركة فيها.

المبحث الثالث: مصادر تمويل التنمية المحلية ومعوقاتها.

المطلب الأول: مصادر التمويل المحلي.

يعتبر التمويل المحلي من الضروريات اللازمة والأساسية لقيام التنمية المحلية ، حيث تتطلب هذه الأخيرة تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية المحلية ، ويعرف التمويل المحلي بأنه كل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية بالصورة التي تحقق أكبر معدلات لتلك التنمية عبر الزمن واستقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة.¹

ولتنمية الموارد المالية فإنه يجب توسيع سلطات الوحدات المحلية في الحصول على إيراداتها الذاتية، وأن يكون لكل منها موازنة مستقلة ، يتم إعدادها على المستوى المحلي ، بحيث يتم ترشيد الإنفاق العام ، وتطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين ، وإعداد الدراسات التقنية والاقتصادية وتهيئة المناخ المناسب للاستثمار ، وتنظيم الجهود الذاتية الخاصة بالأفراد والقطاع الخاص ، ودعم اللامركزية المالية من خلال توسيع صلاحيات الوحدات المحلية في فرض الضرائب والرسوم في إطار ضوابط مركزية.²

إن توفير الموارد المالية على المستوى الوحدات المحلية يشجع هذه الهيئات للمبادرة بمشروعات التنمية المحلية للرفع في مستويات المعيشة للأفراد حيث أن تنفيذ أي مشروع مرتبط أساساً بمدى توافر الموارد الذاتية والموارد الخارجية.

¹ عبد المطلب عبد الحميد ، التمويل المحلي والتنمية المحلية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 22 .

² سوري عدلي ناشر المالية العامة (النفقات العامة ، الإيرادات العامة ، الميزانية العامة) ، بيروت ، منشورات الحلبي الحقوقية ، 2003 .

المصادر الذاتية :

الموارد الذاتية هي الموارد الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية الأصلية والمضافة على الضرائب والرسوم القومية، إضافة إلى الموارد الخاصة الناتجة عن تشغيل وإستثمار المرافق المحلية المختلفة وتنقسم هذه الموارد إلى موارد مالية جبائية وموارد غير جبائية.

الموارد المالية الجبائية:

تتحصل الجماعات المحلية خلال السنة على موارد جبائية ذات أهمية كبرى في ميزانيتها وتمثل هذه الموارد فيما يلي :

أولا : الضرائب المحصلة لفائدة الجماعات المحلية :

- **الدفء الجزافي :** يطبق الدفء الجزافي على المرتبات والأجور والتعويضات وتستفيد منه الجماعات المحلية والصندوق المشترك بصفة مباشرة¹ . وعليه فإن هذه الضريبة تحسب على المبلغ الإجمالي للمرتبات والأجور والتعويضات والعلاوات وكذا المعاشات والربوع.

- **الرسم على النشاط المهني :** ويعتبر رسما على رقم الأعمال وهو مجموع المبيعات من السلع والخدمات ويحدد معدلة من السلطة المركزية ويوزع الباقي على الولاية والصندوق المشترك للجماعات المحلية .

¹ عبد القادر موفق ، الاستقلالية المالية للبلدية في الجزائر ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الثاني ، ديسمبر 2007 ، ص100.

- **الرسم العقاري:** ويفرض هذا الرسم على أملاك المبنية وغير المبنية الواقعة داخل محيط البلدية وتحدد قيمة الرسم من طرف السلطة المركزية عبر قانونها المالي وحسب مساحة العقار وتستقل البلدية ، وتستفيد البلدية من مقدار أو حصيلة هذا الرسم كاملاً.¹

- **رسم التطهير:** وتمثل في رسم إزالة الفضلات الصناعية الخاصة والحظيرة والرسم التكميلي على المياه المستعملة ذات المصدر الصناعي ... الخ.

- **الرسم على الذبح:** تحصله البلدية بمناسبة ذبح الحيوانات (الأبقار، الأغنام ، الماعز، الجمال) ويقوم حسابه على أساس وزن لحوم الحيزنات التي تذبحها بمعدل 5 دج للكيلوغرام الواحد.

- **رسم الإقامة:** يؤسس هذا الرسم على الشخص وعلى اليوم الواحد لإقامة إذ لا يقل عن 10 دج ولا يزيد عن 20 دج عن كل أسرة . ويتم تحصيل الضرائب هذا الرسم عن طريق أصحاب الفنادق وأصحاب المحلات المستعملة لإيواء المعالجين والسياح ، ويدفع تحت مسؤوليتهم إلى فائض الضرائب بعنوان مداخيل الجباية المحلية للبلدية.

ثانيا : **الضرائب المحصلة لفائدة الدولة والجماعات المحلية:**

1 الرسم على القيمة المضافة: طبق هذا الرسم بأربع معدلات في البلدية ثم خفض إلى نسبتين ابتداء من قانون المالية لسنة 2001 ، ويتم توزيع محصلة الرسم كما يلي : 85 لصالح الدولة 6 لصالح البلدية 9 لصالح الصندوق المحلي للجماعات المحلية.²

2 الضريبة على الأملاك: يتم توزيع محصلة الضريبة على الأملاك كما يلي : الدولة : 60 ، البلدية 20 ، الصندوق الوطني للسكن 20 .

¹ حياة بن اسماعين ووسيلة السبتي ، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها وتحويل الجماعات المحلية في الاقتصاديات والمؤسسات ، دراسة حالة الجزائر والدول النامية يومي 21 / 22 نوفمبر ، 2006 ، ص12.

² حياة بن اسماعين ووسيلة السبتي ، المرجع السابق، 12-13-14.

الموارد المالية غير الجبائية :

تتمثل الموارد غير الجبائية أساسا في ناتج توظيف الجماعات المحلية لإمكاناتها ومواردها الخاصة المرتبطة باستغلال أملاكها وتسيير مواردها المالية وثروتها العقارية .

1 إيرادات الإستغلال : تمثل نواتج استغلال في الموارد المالية الناتجة عن بيع المنتجات أو تأدية خدمات للمواطنين والتي توفرها الجماعات المحلية ، تتسم هذه الإيرادات بالتنوع وترتبط وفرتها بمدى ديناميكية الجماعات المحلية وتتكون هذه الإيرادات مما يلي : عوائد الرسوم الجنائية ونواتج السلع وتأدية الخدمات المتمثلة في فحص وختم اللحوم ، ورسوم الإبادة والرقابة الصحية ومكافحة الأوبئة ، حقوق الكيل والوزن والقياس... الخ.

2 إيرادات الأملاك : وهي الإيرادات التي تنتج عن استغلال أو استعمال الجماعات المحلية لأملكها بنفسها باعتبارها اشخاص اعتبارية تنتمي للقانون العام ، أوما تحصل عليه نتيجة استعمال أملاكها من طرف الغير ، ويمكن أن نذكر أهم الإيرادات المتمثلة في بيع المحاصيل الزراعية ، حقوق الإيجار وحقوق استغلال الأماكن في المعارض والأسواق وأماكن التوقف... الخ.¹

¹ يوسف نور الدين ، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر ، دراسة تقييمية مع دراسة حالة ولاية البويرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 2009-2010 ، ص70.

المطلب الثاني: شروط التمويل المحلي

هناك عدد من الشروط يجب توفرها في الموارد المالي المحلي وهي:

1 محلية المورد:

يقصد بمحلية المورد أن يكون وعاء المورد بالكامل في نطاق الوحدة التي تستفيد من حصيلته ، وأن يكون متميزا بقدر الإمكان عن أوعية الضرائب المركزية ، ومثال الموارد المحلية (الضريبة على العقارات) .

2 ذاتية المورد:

يقصد بذاتية المورد استقلالية الهيئات المحلية في سلطة تقدير سعر المورد في حدود معيشية أحيانا ، وربطه وتحصيله حتى تتمكن من التوفيق بين احتياجاتها المالية وحصيلة الموارد المتاحة لها.

3 سهولة إدارة الموارد:

ويقصد بها تسير تقدير وعاء المورد وتخفيض تكلفه تحصيله، أي محاولة أن تكون تكلفه التحصيل عند أقل درجة ممكنة ، وفي نفس الوقت ضرورة وفرة حصيلة المورد نسبيا.¹

المطلب الثالث: معوقات التنمية المحلية.

مهما تعددت مصطلحات "معوقات التنمية" فإنها تعني في مجملها العوامل التي تثبط عملية التنمية وتعمل على تعثرها وهي في الحقيقة كثيرة ومتنوعة ، فمنها ما هو ثقافي ومنها إجتماعي وسياسي والبعض الآخر معوقات اقتصادية وإدارية ، أضف إلى ذلك العوامل المستحدثة التي

¹ سمير عبد الوهاب ، الإتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية للبلديات والمحليات ، عدد2009 ، ص60.

تقف حجرة عثرة أمام مسار التنمية كالإرهاب وتغير المناخ وفيما يلي أهم معوقات التنمية المحلية بشيء من التفصيل :

اختلال التوازن في عمليات التنمية المحلية:

ونعني هنا "بالتوازن" الشمولية في التنمية والتكامل بين الأنساق المختلفة بطريقة متوازنة ، ولذلك فمن الصعوبة بمكان إن لم يكن مستحيلا تنمية النسق التكنولوجي دونما تنمية نسق التعليم ، او الإتجاه إلى تنمية المدينة دونما الإهتمام بتنمية الريف ، بمعنى التنسيق بين مختلف عمليات التنمية في اتجاهات متلاقية وفي إطار فلسفة إجتماعية موحدة.¹

معوقات قيمية : إن النسق القيمي يلعب دورا فعالا باعتباره نسقا محوريا في توجيه السلوك والدوافع والانجاز نحو الفعل الاجتماعي المحلي الموجه للتنمية المحلية ، وكذا الأهمية البالغة لدور القيم في تكوين البناء الاجتماعي والاقتصادي في المجتمعات المحلية ، حيث يصنف "علي الكاشف" القيم والمعايير المعوقة للتنمية في المجتمعات المحلية كالآتي:²

- عدم تقدير قيمة العمل.
- إزدراء العمل اليدوي.
- عدم تقدير قيمة الزمن.

معوقات ثقافية :

تعتبر المعوقات الثقافية في المجتمعات المحلية من بين أهم التحديات التي تواجهها هذه المجتمعات بما فيها من متناقضات ثقافية أثناء مسيرة التنمية ، وغالبا ما يعزى فشل معظم

¹ علي الكاشف ، التنمية الاجتماعية المفاهيم والقضايا ، عالم الكتب ، مصر ، 1985 ، ص172.

² نفس المرجع السابق ، ص173.

المشروعات في المجتمعات المحلية إلى جهل الباحثين لثقافة المجتمع فيها ، لأن المشروع الذي يصلح في مجتمع ما ليس بالضرورة يصلح لمجتمع آخر يختلف عنه ، خاصة إذا كانت هذه المشروعات مستوردة من مجتمعات مختلفة في مستوياتها وثقافتها وظروفها .

ويؤكد هذا الطرح على أهمية الهيكل الاسكاني في المجتمع وخصائصه المختلفة كأحد العوامل المؤثرة في التنمية وهناك دراسة¹ أجريت على عينة من المجتمع المحلي في جنوب المملكة العربية السعودية أكدت أن الإتصال والتقبل ليس تاما من قبل أعضاء المجتمع المحلي للمشروعات المستخدمة ، ذلك راجع في حقيقة الأمر حسب رأي أصحاب الدراسة لكون الغالبية العظمى من مفردات العينة موزعة بين النمط الريفي شبه البدوي ، والنمط البدوي تلك الأنماط التي تميزت حياة الناس فيها بالترحال والتنقل بهدف الرعي ، فضلا عن عوامل أخرى ترتبط بالمتغير الديمغرافي مثل مشكلات البطالة ، وخصائص السكان وتوزيعهم وحجم العمالة والمستوى الصحي والتعليمي... الخ .

ويمكن القول أن نسق المعتقدات والأفكار يحتوي على قدر كبير من معوقات التنمية في المجتمعات المحلية المختلفة ، فهو يتضمن العمليات الفكرية والاتجاهات التي ترتبط بطبيعة الإنسان، وعالمه وإطاره المرجعي المحلي ، وبالرغم من أن طبيعة هذه المعتقدات تقف موقفا سلبيا تجاه التغيير ، إلا أن هناك طرقا ووسائل يمكن عن طريقها تحويل تلك المعتقدات إلى الشكل الإيجابي ، أو تفادي المواجهة المباشرة بينها وبين التجديدات والممارسات المقترحة أو التحديث.

والمعتقدات هي التي يطلق عليها القوى الخارقة وهي على نمط المعتقدات والاتجاهات التي تنبع من الأنساق الدينية والسحرية السائدة في جماعة من الجماعات ، وكذلك الأرواح والقوى

¹ نادية عمر الجولاني ، تغير الاتجاهات والتكيف السلوكي في المجتمع المحلي ، إشراف السيد علي شتا ، إعداد ومراجعة التعريب والترجمة نادية

عمر الجولاني ، المكتبة المصرية ، مصر ، ط1 ، 2009 ، ص118

عين لطبيعة التي تتبع من الديانات ، وهي يقينا تمثل معوقات من معوقات التنمية الاجتماعية إذ لم تؤخذ في الاعتبار عن الرغبة في إحداث التغيير.¹

معوقات إدارية:

وتتمثل العوامل الإدارية في تعقد الإجراءات وتفشي الروتين والبطء الشديد في إصدار القرارات ، وانتشار اللامبالاة والسلبية ، وسيطرة العوامل الشخصية على علاقات العمل الرسمية، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وصعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية الجديدة والأجهزة التقليدية القائمة ، ونقص الكفاءات الإدارية المؤهلة والمدربة والقادرة على تحمل مسؤولية التنمية المحلية في المجتمعات المحلية ، ويعود ذلك بالأساس لعدم الإهتمام بإدارة الموارد البشرية التي لها الدور الفعال في عملية التنمية المحلية . ويذكر "محمد شفيق" أهم معوقات التنمية المحلية الإدارية وهي كالآتي:²

- سوء إدارة المنشآت وعدم كفاءة الجهاز الحكومي.
- سوء توزيع الاختصاصات وخاصة الفنية في بعض القطاعات.
- عدم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في كافة القطاعات.
- ضعف الأداة التنفيذية وسوء إدارتها لبعض الوحدات الحكومية وبخاصة الوحدات المحلية .
- عدم واقعية الأهداف مع رفع شعارات رنانة تتعلق بها.
- تراخي الجهات الإدارية وضعف سلطاتها مما أدى إلى إنتشار الفساد وإرتفاع الأسعار بشكل فاحش.

¹ علي الكاشف ، نفس المرجع السابق ، ص175

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، التنمية اجتماعيا ، ثقافيا ، سياسيا ، إداريا ، بشريا ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2009 ، ص231

6 محمد شفيق ، دراسات في التنمية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص75-77.

- تسرب العمالة الماهرة من كثير من القطاعات الإنتاجية الأساسية.
 - الإفتقار للجدية وإرادة الإصلاح.
 - عدم وجود سياسات فعالة لإستخدام وتوزيع القوى البشرية طبقا لإحتياجات التنمية الفعلية في المجتمع المحلي .
 - عدم التخطيط الجيد لمشاريع التنمية المحلية بما يتماشى والحاجيات الأساسية للمجتمع المحلي.
- معوقات سياسية:**

- تتميز معظم المجتمعات المحلية بخصائص سياسية تعيق عملية التنمية المحلية ، ومن أهمها نذكر:
- تفتقد كثير من المجتمعات المحلية إلى المناخ الديمقراطي السليم مع ضعف المشاركة السياسية من قبل أفرادها ، بسبب ضعف مستوى أعضاء المجالس المنتخبة المساهمة في إدارة التنمية المحلية سيطرة العلاقات والروابط التقليدية والقبلية على عملية إتخاذ القرارات السياسية بشأن برجة المشاريع التنموية المحلية .
 - تركز القوة السياسية في المجتمعات المحلية في أيدي جماعات بعينها ، ومن ثم لا تتوزع السلطة توزيعا عادلا بين الجماعات السياسية المحلية ، فالسلطة تحتكر من قبل جماعة واحدة (قبلية في معظم الأحيان).
 - ضعف المشاركة السياسية وضعف مستوى الثقافة السياسية لدى أبناء هذه المجتمعات المحلية، وغياب الوعي السياسي والمشاركة السياسية لأفراد المجتمع المحلي يتيح ولا شك الفرصة لتفرد الصفوة الحاكمة باتخاذ القرارات دون مناقشة أو منافس.

- تتميز المجتمعات المحلية بالتغيير السريع والفجائي والجذري وعدم الاستقرار السياسي نتيجة لغياب المشاركة السياسية الفعلية الشيء الذي يعيق التنمية المحلية بشكل مباشر.¹
- الإنسداد الحاصل في معظم المجالس المحلية المنتخبة نتيجة الصراعات الحزبية الضيقة ، وضعف القوانين والتشريعات المنظمة لسير عمل هذه المجالس أفضى لعدم وجود ثقة المجتمع المحلي ، في هذه المجالس ، مما أدى في النهاية إلى تعثر التنمية المحلية في هذه المجتمعات.
- أما "فيريل هيدي" فإنه يحدد بعض المظاهر الرئيسية للسياسة التي تحكم عملية التنمية في الدول النامية ، والتي ستعكس حتما على سير عملية التنمية المحلية على مستوى المجتمعات المحلية لهذه الدول ، ومن هذه المظاهر ما يلي:²
- الإيمان بإيديولوجية تنمية كمصدر للأهداف السياسية الأساسية.
- الاعتماد إلى درجة كبيرة على القطاع السياسي لتحقيق الأهداف المرجوة في المجتمع.
- عدم الاستقرار السياسي.
- قيادة نخبة عصرية يصاحبها هوة سياسية بين الحاكمين والمحكومين.
- عدم وجود توازن في نمو المؤسسات السياسية ، وتميز البيروقراطية من بين هذه المؤسسات بالوضوح.
- لذلك يرى "فيريل هيدي" أن مثل هذه المظاهر تتسم بها السياسة التي تسير عملية التنمية في الدول النامية ، هي التي تمثل أحد أهم المعوقات السياسية في تلك الدول ، ومن ثم فهي دون شك تؤثر على عملية التنمية المحلية على المستوى الإقليمي والمحلي.

¹ محمد شفيق ، المرجع السابق ، ص 79-80.

² فيريل هيدي ، الإدارة العامة ، منظور مقارن ، ترجمة محمد قاسم القريري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1979 ، ص 168.

معوقات إجتماعية:

تتمثل المعوقات الاجتماعية في المجتمعات المحلية في النظم الاجتماعية السائدة، والعادات والتقاليد، والقيم الموروثة، التي تقف عقبة دون تحقيق التنمية المحلية، فقد يعوق نظام الملكية السائدة في مجتمع معين برامج ومشروعات التنمية المحلية، كما يعتبر نظام القرابة من النظم الاجتماعية التي تعيق مجهودات التنمية المحلية، فالالتزمات المتبادلة بين الأقارب يعتب معوقا من معوقات التنمية في المجتمعات المحلية التي تمثل فيها هذه الالتزمات أهمية كبيرة، كما توجد فئات في معظم المجتمعات المحلية ترغب في المحافظة على القديم، وتقف عقبة أمام ما هو جديد، فهم يخشون من تهديد هذه التنمية لمصالحهم، وما يصحب ذلك من قضاء على ما يتمتعون به من حقوق وامتيازات، وهنا يرى الباحث أن يضرب مثلا في مجال التنمية السياسية التي تعتبر التعددية الحزبية إحدى صورها، هذه الأخيرة التي تقضي على امتيازات ومصالح رجال سياسة الحزب الواحد، كما تتعرض المقترحات والأراء الجديدة للمقاومة الشديدة نتيجة التعصب، وتنبع المقاومة كذلك من بعض مراكز القوى والنزعات التقليدية والرجعية المحافظة، وغالبا ما تنشط مراكز القوى هذا لاستقطاب مؤيدين لها من القطاعات العريضة من الجماهير التي تكون التنمية في صالحها.¹

الزيادة السكانية وأثرها على التنمية المحلية :

تعتبر الزيادة السكانية من بين أهم معوقات التنمية المحلية في المجتمعات المحلية خاصة في الدول النامية وذلك لما يترتب عنها من آثار سلبية على التنمية، تعد بمثابة مؤشرات للتخلف وتحديات للتنمية وتتمثل أهم تلك الآثار فيما يلي : تؤدي الزيادة السكانية إلى نقص متوسط الدخل الفردي بافتراض ثبات الدخل الكلي وباعتبار أن متوسط دخل الفرد هو ناتج قسمة الدخل الكلي على عدد السكان.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، إداريا، بشريا، مرجع سابق، ص225.

تتأثر كفاءة الخدمات المقدمة للسكان في المجتمع تأثيراً سلبياً خاصة الخدمات الرئيسية مثل (التعليم والخدمات الصحية وتوفير المياه الصالحة للشرب ووسائل النقل والاتصالات والكهرباء) بزيادة عدد السكان ينظر لمحدودية دخل الدولة توجيه عام وإمكانياتها في المجالات الخدمية وهو ما يؤثر على تنمية المجتمع المحلي.

يؤدي التزايد السكاني إلى تفاقم المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها المجتمع وبخاصة المجتمع المحلي ، مما يلزم الدولة تخصيص مبالغ ضخمة لمواجهتها ، كان بالإمكان توجيه تلك الأموال إلى الإستثمار الذي يعمل على تحريك عملية التنمية.¹

هذا وبالإضافة إلى مشاكل أخرى تتسبب فيها الزيادة السكانية المفرطة في المجتمعات المحلية وعلى رأسها عدم التكفل الجيد بالطبقات الهشة في المجتمع المحلي من قبل الدولة في مجال الخدمات العمومية كالصحة والتعليم والسكن والغذاء وغيرها من ضروريات الحياة ، وذلك لاهتمام السلطة المركزية بالعواصم الكبرى للمدن وتناسي المناطق الداخلية المحلية ، بسبب قلة الموارد من جهة لكثرة السكان وعدم كفاءة منظمات المجتمع المدني في المجتمعات المحلية والمنتخبين للضغط على السلطات المحلية المركزية.

التحولات وأثرها على التنمية المحلية:

التحويلات هي الأموال التي يجولها العمال المهاجرون للأسرة والأصدقاء في الوطن ، وهي تمثل الرابطة الأشد جلاء بين الهجرة والتنمية المحلية ، إن 3 % فقط من سكان العالم أي ما يقارب 200 مليون سمة هاجروا للبلدان أخرى ، لذلك فإن الهجرة لا يمكن أن تحل محل التنمية المحلية ، وخلق الوظائف إلا في البلدان متناهية الصغر.

¹ محمد شفيق ، دراسات في التنمية الاجتماعية ، مرجع سابق، ص50.

وقد وصلت التحويلات المسجلة رسمياً للبلدان النامية إلى 330 مليار دولار في عام 2008، ويصل إجمالي التحويلات على الأقل على ثلاثة مثال المساعدات الإنمائية الرسمية وهي أكبر مصدر للتمويل الخارجي في بلدان نامية عديدة . ففي الهند مثلاً زادت التحويلات على 50 مليار دولار في عام 2008 ، وفي المكسيك تزيد التحويلات على تدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر الوافدة ، وهي تفوق حصيلة السياحة في المغرب وإدارات صادرات الشاي في سريلانكا ، وإيرادات قناة السويس في مصر ، ففي عام 2008 بلغت التحويلات أكثر من نصف إجمالي الناتج المحلي في 23 بلداً¹.

وباعتبار أن التحويلات هدايا وليست دخلاً ، فإن لها عواقب غير مقصود تؤثر سلباً على عملية التنمية ، مما يجعل التحويلات أحد أهم معوقات التنمية المحلية ، ويعود ذلك للأسباب التالية :

فالمتلقون قد لا يتعبون أنفسهم كثيراً في البحث عن عمل أو يبذلون جهداً كبيراً في الدراسة، إذا كانوا يعلمون أنهم يستطيعون الإعتماد على الدخل من التحويلات لتكملة أجورهم أو الإحلال محلها ، وقد وجد الباحثون أدلة على أن الطريق الذين يتلقون التحويلات يقللون من مشاركتهم في قوة العمل ، وكذلك المخاطرة بالأموال في استثمارات لا جدوى منها وذلك لأنهم يراهنون بأموال أناس آخرين ، وهناك شواهد واقعية حول فقاعات أسعار العقارات المحلية التي تم تمويلها بنسبة كبيرة من خلال التحويلات ، وهكذا فإن التحويلات يمكن أن تشوه أسعار الأصول وتفاقم الفقر بالفعل بإخراج العديد من الأسر الفقيرة من سوق العقارات بسبب الأسعار بالإضافة إلى العواقب الوخيمة التي يتحملها الجميع بعد انفجار فقاعة الأسعار.

¹ ديليب راث ، التحويلات ودورها في التنمية طوق النجاة للبلدان الفقيرة ، ترجمة مركز الأهرام للنشر والتوزيع ، مجلة التمويل والتنمية (صندوق النقد الدولي) ، مطابع الأهرام التجارية ، المجلد 46 ، العدد 4 ، ديسمبر 2009 ، ص 30.

وهناك عاقبة أكثر سوء للتحويلات على التنمية الاقتصادية المحلية والرفاه في المجتمع المحلي، هي تأثيرها على المؤسسات والحوكمة، ذلك أن أسر تتلقى تحويلات لن تهتم كثيرا بعد ذلك بنوعية المجالس المحلية المنتخبة ولا بنوعية الجهاز الإداري التنفيذي المحلي وقدراتهم على توفير البنية التحتية والمؤسسات التي تدير التنمية المحلية، وإذا كانت الظروف سيئة في الوطن، فإن الأسر سترسل مزيدا من أعضائها للخارج وستستخدم دخل التحويلات للتعويض عن نقص الخدمات الحكومية، وتفقد الإهتمام بالضغط على الإدارة المحلية والحكومة لتوفير خدمات أفضل ولن تشعر هذه الإدارة والحكومة من جانبها بأنها مظطرة لتوفير هذه الخدمات لأنها تدرك أن هذه الأسر تستطيع أن تعول نفسها فتتدهور نوعية الإدارة المحلية والحكومة بدرجة أكبر.¹

تغير المناخ وأثره على التنمية المحلية :

يتسبب تغير المناخ في تفاقم التحديات أمام التنمية والنمو، ويتسبب في إلحاق الضرر بالفعل بالبلدان النامية عن طريق تهديدات جديدة، وزيادة التهديدات القديمة سوءا، وتحويل اتجاه الموارد عن برنامج التنمية، وزيادة صعوبة الإفلات من الفقر.

يمثل تغير المناخ تهديدا حادا وداهما على التنمية، فبعدم التخفيف من آثار تغير المناخ يمكن أن يسبب احتراز يصل إلى 5 درجات مئوية في هذا القرن، الفرق بين المناخ اليوم والمناخ في العصر الجليدي الأخير. مما يفضي إلى عالم مختلف إختلافا شاسعا عن العالم الذي نعيش فيه، وحتى إحتراز قدره درجتان مئويتان وهو أفضل ما نستطيع تحقيقه على الأرجح، سيسفر عن أنماط طقس جديدة، وسيطلب التصدي لهذا جهودا ضخمة من أجل التكيف، ولكن حتى مع هذه الجهود فقد يتعرض ما بين 100-400 مليون نسمة خطر الجوع، وتعاني 1-2 مليار نسمة إضافية من نقص المياه.

¹ الفاتامي وكونيل فولداكامب، التحويلات ودورها في التنمية... عكاز ضعيف، ترجمة مركز الأهرام للنشر والتوزيع ن مجلة التمويل والتنمية (صندوق النقد الدولي)، مصر، مطابع الأهرام التجارية، المجلد 46، العدد 4، ديسمبر 2009، ص31.

والبلدان النامية هي الأكثر تعرضاً للخطر من تغير المناخ ، حيث يقدر لها أنها تتحمل ما يقارب من 80 بالمئة من آثار تغير المناخ ، ذلك أن احتراق قدره درجتان مئويتان سيؤدي إلى أدنى حد من الخسائر في البلدان مرتفعة الدخل ، وإلى خسائر في إجمالي الناتج المحلي العالمي يبلغ في المتوسط 1 % لكنه يمكن أن يسفر عن انخفاض دائم بمقدار 4-5 % في الدخل السنوي للفرد في إفريقيا وجنوب آسيا ، وهذه الخسائر سيسببها في المقام الأول تأثير تغير المناخ على الزراعة ، احد أهم القطاعات بالنسبة لإقتصاديات إفريقيا وجنوب آسيا على حد سواء.¹


إن التنمية المحلية كعملية حتمية في البلدان النامية لاقت الكثير من العقبات وخاصة في ظل النظام العالمي الجديد ، وما يفرضه من صعوبات في إستفادة تلك الدول من مزايا السوق العالمية، وكذا العصابات الإرهابية العابرة للحدود التي كان من أثارها نفور الإستثمارات الأجنبية من الدول النامية نظراً لعدم توفر الأمن والإستقرار فيها ،

إضافة لما ذكر من معوقات اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية وغيرها من العوامل الأخرى التي تعاني منها المجتمعات المحلية ، وتقف عرضة لمسار التنمية المحلية في الدول السائرة عن طريق النمو مما يجعل تحقيق التنمية المحلية فيها من الصعوبة بما كان ما لم تتخذ الإجراءات اللازمة، ابتداء من إعادة النظر في المنظومة التشريعية ، ومروراً بالحياة الإجتماعية والسياسية والثقافية المميزة للمجتمع المحلي ، وانتهاء بإعادة هيكلة المنظومة الإدارية بما يتماشى والإدارة الحديثة المهلة لتسيير عملية التنمية المحلية وخصوصية المجتمع المحلي من خلال التركيز أكثر على وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المحرك الرئيسي لمؤسسات الدولة ككل وتكيفها مع طبيعة وظروف المجتمعات المحلية.

¹ كيرك هاميلتون وماريان فاي ، مناخ متغير للتنمية ، ترجمة مركز الأهرام للنشر والتوزيع ، مجلة التمويل والتنمية (صندوق النقد الدولي) مصر ، مطابع الأهرام التجارية ، المجلد 46 ، العدد 4 ، ديسمبر 2009 ، ص 10

خاتمة الفصل :

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو أن التنمية المحلية من الأمور التي حرصت أغلب دول العالم تطبيقها وهي تشمل كافة مكونات المجتمع المحلي ولا تلغي وجود أي عنصر من العناصر ، إذ تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية . ولا يمكن الوصول للتنمية المحلية من دون تنسيق وتوحيد جهود سكان المحليات مع السلطات الحكومية والإعتماد على مجموعة من السياسات والاستراتيجيات في سبيل الوصول إلى الأفضل بتحسين المستوى المعيشي والخروج من التخلف .



الفصل الثالث
لور الموارد البشرية في
تحقيق التنمية المحلية

مقدمة الفصل:

لقد أجمع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري أهم مورد بالنسبة للمنظمات وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة والمؤسسات والإدارات انطلاقاً من كونه الوسيلة التي تحقق التنمية المحلية. والجزائر واحدة من المنظمات التي تحاول تحسين أداء موظفيها بسبب ما عرفته هذه المؤسسات من تخلف وفساد إداري بشتى أنواعه لذلك تناولنا في هذا الفصل الإدارة الجزائرية وواقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المحلية فيها كما قمنا بإعطاء مثال لهذا الموضوع بالتركيز على ولاية من من ولايات الجزائر (ولاية سعيدة) من خلال تطرقنا إلى علاقة الموارد البشرية بالبرامج التنموية في هذه الولاية . وفي هذا الفصل سنحدد دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية من خلال ثلاثة مباحث المبحث الأول نتطرق إلى واقع إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر ويحتوي على ثلاثة مطالب تتمثل في واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية ، ووظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات ، ودور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر وفي المبحث الثاني نتطرق إلى دراسة حالة (ولاية سعيدة) بعنوان دور الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية على المستوى المحلي للولاية ويحتوي المبحث على ثلاثة مطالب تتكون من دور المجلس الشعبي البلدي ضمن مخطط وظيفة تسيير الموارد البشرية ومخطط تسيير الموارد البشرية في ولاية سعيدة والرهانات المتعلقة بعصرنة إجراءات تسيير الموارد البشرية ، ونتحدث في المبحث الثالث عن تأثير إدارة الموارد البشرية في التنمية المحلية في ولاية سعيدة من خلال ثلاثة مطالب المطلب الأول التسيير التقديري للموارد البشرية والمطلب الثاني مؤشرات الولاية ووضعيتها المالية وفي المطلب الثالث نشاط الإنجاز في 2017/2018.

المبحث الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر.

المطلب الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية.

لتوضيح واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية ركزنا على عنصرين هما التوظيف والمسارات المهنية.

1 التوظيف : هي مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراصة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة واختيار انسبها وتعيينها في المنصب الشاغر، وقد نص المشرع الجزائري على الشروط العامة للإلتحاق بالوظيفة في المادة 75 من الأمر التنفيذي 06-03 ، لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:¹

– أن يكون جزائري الجنسية.

– أن يكون متمتع بحقوقه المدنية.

– ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى والوظيفة المراد الإلتحاق بها.

– أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.

– أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة الذهنية والبدنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الإلتحاق بها.

أما فيما يخص طرق التوظيف فهناك ثلاثة أنواع من المسابقات على أساس الشهادة ومسابقات على أساس الإختيار والفحوص المهنية والتوظيف المباشر بالنسبة للمترشحين الذين

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المادة 75 من الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية المؤرخ في جويلية 2006.

تلقوا تكويننا متخصصا، كما أن المرجع الأساسي الذي يستند عليه قطاع الوظيفة العامة في تنظيم مسابقات التوظيف هو المرسوم التنفيذي 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المتعلق بتنظيم المسابقات والاختيارات الامتحانات المهني لدى المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 04-148 المؤرخ في 19 ماي 2004 . لكن عملية التوظيف في الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر فعلى عكس ذلك فالتوظيف غالبا ما يتم على أسس ومقاييس ذاتية غير موضوعية، وتكون شروط الكفاءة والمؤهلات من آخر الشروط وتمثل الشروط الولاء لصاحب القرار الذي يقوم بالتوظيف، كما أن النمط الشخصي السائد للسلطة هو ما يؤدي إلى تأسيس نظام يعتمد على مراعاة المقاييس الذاتية ، وما دام أن مقاييس الكفاءة والتأهيل لا تؤخذ بعين الاعتبار فليس هناك جدوى من مراقبة الأعمال وتقييم إنجاز المهام ، ومن الآثار المترتبة عن هذا الوضع في المؤسسة الإدارية:¹

— سوء معالجة القضايا والملفات ومعالجتها في أجال طويلة المدى.

— اللامبالاة وعدم الإكتراث بعواقب أي عمل إداري .

— اتخاذ قرارات مجحفة لها عواقب وخيمة على أصحاب القضايا.

— الدفع بالمواطن لاستعمال الحيل والطرق الملتوية لقضاء حاجته.

إن النمط الشخصي للسلطة السائدة هو الذي يؤدي في مجال التوظيف إلى تأسيس نظام يعتمد على مراعاة المقاييس الذاتية لاغير في جلب واستخدام هذه الطاقات والكفاءات وهو ما يؤدي إلى نظام قائم بذاته يعتمد على الزبونية ، وفي هذا السياق فإن الذي يسعى إلى توظيف أحد أعضاء عشيرته يستجيب استجابة عفوية لقوانين غير مكتوبة ، ويساعد على ازدهار هذا النظام أسباب عديدة منها: غياب هيئة التوظيف العمومي وما يتبعها من قيم ومبادئ الخدمة

¹ عبد الحميد قرني ، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع 2008 ، ط 1 ، ص 98.

العمومية ، كما أن الشخص الذي ينفرد بالسلطة يستعمل المؤسسة ويعاملها على أنها ملك له وليس على أساس أن يخدمها ويصونها .

ثم أن المؤسسة في حد ذاتها لا تقدم أي ضمانات للفرد الذي يعمل فيها من حيث حياته المهنية وتقدمه في المراتب ، لذلك فهو يحتاط لنفسه بقضاء حاجاته قبل قضاء حاجات المواطنين.

2 المسارات المهنية: يقول عبد الحميد غربي : إن غياب نسق التكوين داخل المنظمة الإدارية يعني أنه لا يوجد تقييم الأداء وفقا للشروط العقلانية والموضوعية ولا يوجد نظام لمتابعة المسارات المهنية وترقية الموظفين ، وأن هذه الأنساق من تكوين وترقية وتقييم وتغيير المناصب كلها أنساق مرتبطة ببعضها البعض ، حيث يقصد بالترقية انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية ذات مستوى أعلى كما يصاحب الترقية الزيادة في الأجر والامتيازات ، وهناك ثلاثة أنواع من الترقية ، الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة والترقية على أساس الأقدمية والكفاءة ، وقد فرق المشرع الجزائري في الأمر 06-03 بين الترقية في الدرجة والترقية في المرتبة حيث أقر في المادة 106 منه ما يلي:

تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من الدرجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة ، كما عرفت المادة 107 الترقية في الرتبة أنها تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى منها مباشرة، نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة ، وتكمن أهمية الترقية أنها من الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل جهد أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به لذلك فهي إحدى النقاط الأساسية في تحفيز الموظفين ، كما تساهم في توسيع دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فهي تسمح للإدارة بتحسين مستوى أدائها¹ ، كما

¹ تيشيات سلوى ، أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010 ، ص73.

أن عملية الترقية تكون على أساس شروط معينة وضعها المشرع محددة عن طريق القانون والنصوص التنظيمية إلا أن الترقية تتم على أسس ذاتية أما فيما يخص التكوين فهو بنسبة ضئيلة جدا فالتكوين وتحسين المستوى والتعليم الإداري، المتخصص من النقائص التي تعاني منها الإدارة والمؤسسات العمومية على اختلاف الهرمية لموظفيها، فالإدارة الجزائرية تفتقر إلى مؤسسات مخصصة في تكوين أعوان لها، أما فيما يخص تكوين الإطارات فهو يتم من خلال ما تنتجه المدرسة الوطنية للإدارة.¹ هذا فيما يخص التكوين القاعدي أما في ميدان التكوين المستمر في المؤسسة فإنه منعدم تماما في الإدارة الجزائرية.

المطلب الثاني: قوانين وإجراءات إدارة الموارد البشرية في الجزائر والعوامل المؤثرة في تسير الموارد البشرية في المؤسسات.

الفرع الأول : قوانين وإجراءات إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

وضعت الجزائر مجموعة من القوانين تسيرا للمؤسسات في مختلف القطاعات من جهة ، وحماية للموظفين من جهة أخرى ، ومن أجل هذه الأخيرة (حماية الموظفين والعمال) وجدت إدارة تعددت تسمياتها إلا أن مهامها موحدة ، وأهم اهتماماتها المسار المهني للأفراد العاملين بالمنظمة وقد ارتأينا في هذا المقام الحديث عن وظائف هذه الإدارة في الجزائر من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06 والمعمول به حاليا في الإدارات العمومية ، وقانون العمل 11/09 والمعمول في المؤسسات الاقتصادية التي تستعمله كقاعدة عند عقدها للاتفاقيات الجماعية ، وفيما يلي هذه الوظائف:

التوظيف: حد الباب الرابع بتنظيم المسار المهني للموظف ، حيث خصص الفصل الأول للتوظيف بداية من المادة 74 حتى المادة 82 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي

¹ قربي عبد الحميد ، المرجع سابق الذكر ، ص 97.

وضعت كل من خضوع التوظيف لمبدأ المساواة الشروط الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة ، حق الإدارة في إمكانية إجراء الفحوص الطبية والتحقيقات الإدارية ، كما حددت سن 18 للإلتحاق بالوظيفة، وذلك في المواد 74/75/76/77/78 ، أما المواد المتبقية فقد اهتمت بكيفية الإلتحاق بالوظيفة (المسابقات) وما ينتج عنها¹.

التربص : تم التطرق لموضوع التربص في الفصل الثاني للباب الرابع من القانون 06-03، حيث خصص المواد 83/84/85/86/87/88/89/90/91/92 لتحديد مدة الخضوع للتربص (سنة)، وحقوق وواجبات الموظف خلال هذه الفترة².

في حين أن الخضوع للتربص يختلف بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ، إذ يحدد طلب الاتفاقيات الخاصة بالمؤسسات .

التسيير الإداري للمسار المهني للموظف : إذا أوجبت المادة 93 على الإدارة على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف ، حيث يتم استغلال الملف لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط ، كما اعطت المادة 95 صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها³.

تقييم الموظف : لم تكن هناك أي مواد أو نصوص تتحدث عن تقييم الأداء في القوانين السابقة ، مثل قانون 90-11 لذا وللتأكيد القانوني على نظام التقييم أشارت المادة 97 إلى أن كل موظف يخضع أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر دوري ، فيحين حددت المادة 98 أهداف هذا التقييم⁴.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 16 يوليو 2006 العدد 46 ، ص 11-18.

² الجريدة الرسمية نفس المرجع ، ص 10-11.

³ المادتين من المرسوم 06-03.

⁴ شامخ عزيزة ، المرجع السابق ، ص 182-183.

التكوين: أوجبت المادة 104 على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ، أما المادة 105 فقد أوجبت تحديد شروط الالتحاق بالتكوين ، ومدته وواجبات وحقوق الموظف المرتبة على ذلك للتنظيم.

الترقية : أهتم القانون 03-06 بموضوع الترقية في الدرجات والترقية في الرتب ، حيث حدد في المواد 106/107/108/109/110/111 كل الأمور المتعلقة بالترقية من حيث الشروط والكيفية، سواء كانت ترقية أفقية أو ترقية عمودية .

المكافآت : تقرر كل من المادتين 112-113 حق الحصول على المكافآت والأوسمة الشرفية للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع قانون أو مجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة.

الأجر: حسب المادة 119 فإن الأجر يتكون من الراتب الرئيسي بالإضافة إلى العلاوات والتعويضات، كما يستفيد الموظف من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به¹.

النقل الوظيفي والوضعيات القانونية للموظف: نصت المادة 127 على أن الموظف يوضع في إحدى الوضعيات الآتية: القيام بالخدمة ، الانتداب ، خارج الإطار ، الإحالة على الاستداع، الخدمة الوطنية ، وقد تم التفصيل في هذه الوضعيات في مواد الباب السادس الخاص بالوضعيات القانونية للموظف وحركات نقله.

¹ من المرسوم 03-06.

النظام التأديبي : كما أقر القانون حقوق فإنه أيضا خصص مجموعة من المواد المتعلقة بتأديب الموظف في حالة عدم تطبيقه قواعد العمل . فصنف العقوبات التأديبية تبعا لدرجة الأخطاء المرتكبة¹.

المشاركة العمالية: تبنّت الجزائر بعد استقلالها أسلوب التسيير الاشتراكي الذي اهتم بمسألة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات ، فقد نص الباب الخامس من قانون 90-11 على هذه المسألة وحدد الأجهزة والطرق التي تتم بواسطتها المشاركة ، أما الباب السادس فخصص للتفاوض الجماعي وما يتصل به من قضية الإتفاقيات الجماعية.² إنهاء الخدمة: وهي نهاية المسار المهني حيث حددت المادة 216 حالات الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف³.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

سواء تحدثنا عن إدارة الموارد البشرية بصفة أدق، أو إدارة المنظمات بصفة أعم ، فلا يمكننا تجاهل أنها جزء لا يتجزأ من كيان أعم وأشمل، ألا وهو الدولة فيما أن هذه الأخيرة هي الكفيلة برسم السياسات العامة، فإن المنظمات لا تخرج عن نطاق السياسة المرسومة، إذ من خلال القوانين والتشريعات تتدخل الدولة بشكل كبير في تسيير المنظمات الخاصة والعمومية . فالقواعد الأساسية التي تقتدي بها التنظيمات في أمورها اليومية بما فيها القضايا المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية ، وذلك بالاهتمام بالوظائف الرئيسة من تخطيط وتوجيه ، تنظيم ، ورقابة ، وتحديد المسار المهني سواء بالنسبة للموظف العمومي من خلال قانون 09-11 والاتفاقيات الجماعية التي يكون طرفا فاعلا فيها، وباتصاف هذه القوانين بالتحجر والجمود، فإنها تقف حجرة عثرة

¹ قانون 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990 ، المتعلق بعلاقات العمل.

² المادة 216 من المرسوم 06-03.

³ شامخ عزيزة ، المرجع السابق، ص186 .

أمام المسؤولين والرؤساء في أخذ فرصة تحسين وتنمية الموارد البشرية وتطوير المؤسسة ككل ، وإذا ما انتقدت فكرة جمود القوانين بدليل تغييرها مع تعاقب الأشكال التنظيمية على المؤسسات الجزائرية ، فإن هذه التعديلات والإصلاحات في المنظمة القانونية كانت تشكيلة فقط ولم تركز على ما تحتاجه الجزائر واقتصادها في كل مرحلة . حيث تتبن الدولة النموذج التنظيمي المناسب لها ثم تطبقه على كل قطاعاتها وبالأخص القطاع الاقتصادي ، والنتيجة دائما عدم تحقيق اقتصاد وطني فعال، ويعود الفضل في ذلك بالدرجة الأولى لانعدام متابعة تنفيذ السياسات من جهة ، وجشع الفئات المسيطرة على المنظمات (مديرين وقياديين) وسعيهم لتلبية مصالحهم الخاصة وإهمال المصلحة العامة للمؤسسة والعمال من جهة أخرى ، فإذا ما سلطنا الضوء على ما يحمله النظام المطبق من فلسفة ومبادئ وعلاقته بعملية تسيير الموارد البشرية نلمس غياب سياسة وطنية مركزة وموجهة مثل هذه المسائل¹.

وغير بعيد عن المحيط الداخلي للمنظمة يتضح لنا جليا الفرق بين الإدارة والقيادة ، فهذه الأخيرة تعرف على أنها : التأثير الذي يمارس بين الأشخاص ويوجه من خلال عملية الاتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة وتشمل دائما محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك الآخرين تماشيا مع الظروف الطارئة لتحقيق الأهداف المسطرة، أما الإدارة فلا تخرج عن كونها جهاز تنفيذي للقوانين، من هنا كان الاختلاف من القائد والمدير، فبنظر للمركزية الشديدة لاتخاذ القرارات، وسلسلة البيروقراطية الطويلة التي تتميز بها المنظمات الجزائرية جعل من مسيرتها مجرد مديرين همهم تنفيذ القوانين التي قتلت روح الإبداع والمبادرة لديهم .

¹ عبد الله عبد الغني، طلق بن عوض الله لواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ط 4 ، 2003 ، ص 181-182 .

المطلب الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر.

العنصر البشري يمثل أحد الجوانب المهمة لكل تنمية محلية شاملة ، حيث للتنظيم الهيكلي فائدة في حسن أداء وإنجاز المشاريع التنموية ، حيث يسمح بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات والاتصالات الفعالة.¹

فالعنصر البشري يعد إحدى دعائم ومقومات التنمية المحلية بالنسبة للإدارة المحلية التي يقع على عاتقها مسؤولية قيادة التنمية المحلية وتجسيدها على أرض الواقع ، وهنا ينبغي التمييز بين المواطن المعين من طرف السلطة المركزية وبين المنتخب.

إن هذا الموظف ومهما كان مصيره (معين أو منتخب) فهو ضروري وعمام لإعطاء ديناميكية لأي عمل تنظيمي وتنموي ، فالإدارة العمومية طبقا للمناصب المالية المتوفرة ، عملا بالمرسوم التنفيذي 95-126 في مادته 6، المتضمنة المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين في الدولة ، لجنة ضبط عمليات التوظيف، الترقية، التكوين، تحسين المستوى والإحالة على التقاعد خلال السنة المالية، تشارك معها في ذلك بطبيعة الحال السلطات المكلفة بالتوظيف العمومي لتحديد عدد المناصب المالية.

ونتيجة للمهام والاختصاصات العديدة المسندة لإدارة الجماعات المحلية في عديد المجالات لابد من تجهيزها بطاقم بشري لتنفيذ هذه المهام المنوطة بها ، شريطة أن يتوفر موظفيها على ميزات ومؤهلات تكفل لهم تقديم تلك الأداءات بشكل جيد ومستحسن لدى المواطنين وعليه تم إنشاء مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية .

¹ د. جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر ، الجزائر : دار الأمة للطباعة والنشر ، ط 1 ، 2014 ، ص 24-25.

إن هذا الموظف الذي تناط به هذه المهام والاختصاصات كان يفترض به أن يرفع من درجة الخدمة وتحسينها اتجاه المواطن، فتحول من دعامة للإدارة إلى منتج للمنافع الموجهة للمقايضة لمصالحه ومآربه الشخصية، تجعله يحصل على ترقية مهنية وينتفع من مركزه الاجتماعي إلى حد استغلال السلطة التي يخولها له منصبه في الإدارة لتحقيق منافع¹.

وعوضاً من أن يرفع من مستواه المهني خلال فترة أدائه الوظيفي نجده قد احترف وباقتدار كيفيات خرق القانون وتحريف الإجراءات ، فبذلك يقف حجرة عثرة في طريق المشاريع التنموية المحلية، فتفتقد مهام الإدارة المحلية خصوصيتها المتمثلة في صفة الجوارية والقرب من المواطن .

وإذا ربطنا ذلك بواقعنا المرير ، فإننا نتحسر على الدور الذي يخول لرئيس دائرة ما ، يتم تعيينه وفقاً لمرسوم رئاسي ، وتمنح له عديد الصلاحيات ، فبدلاً من اعتمائها في توحيد صفوف المنتخبين بالمجالس الشعبية البلدية التابعة لإقليم دائرته ، يعمل جاهداً على زرع الفتنة لخلق التصادم بين الكتل السياسية داخل المجلس الواحد لخلق الإنسداد حتى يكلف بمهام تسيير شأن البلدية ، وقد يغلب الكتلة التي تخدم مصالحه فتمكنه بذلك من حصول شركائه من مقاولين ورجال أعمال بالصفقات (التي يكون له نصيب فيها).

¹ محمد خداوي، السوق السياسي في الجزائر ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة د مولاي الطاهر سعيدة ، ص7

المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية على المستوى المحلي لولاية سعيدة.

المطلب الأول: دور المجلس الشعبي البلدي ضمن مخطط وظيفة تسيير الموارد البشرية.

1 رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي الهيئة التنفيذية في البلدية بصفته منتخب ويمثل الدولة من خلال السهر على تطبيق التشريع والتنظيم وفرض سيادة الدولة في الإقليم المحلي . تتمثل صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بموجب قانون البلدية 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 ، وقد نصت المواد من 77 إلى 84 منه على صلاحيات رئيس مجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للبلدية ، ونصت المواد من 85 إلى 95 من نفس القانون على الصلاحيات التي يتمتع بها رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثل للدولة . كما يجب الإشارة إلى تنظيم إدارة البلدية نصت المادة 125 من القانون سالف الذكر (للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية).

أ- الأمين العام : بمناسبة تأديه مهامه يعتبر الأمين العام نواة دعم ومساعدة في جميع أعمال الإدارة البلدية وتسييرها بحكم المؤهلات والخبرة المكتسبة مع المنتخبين المحليين ، يقوم الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .

ب- المسؤول المكلف بتسيير الموارد البشرية : يعتبر المسؤول المكلف بتسيير الموارد البشرية الحلقة الثالثة من التنظيم الإداري في البلدية بعد رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام للبلدية ، من أهم مهامه:

– إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ، ومخطط الغير المركزي للتكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات.

– إعداد القوائم الاسمية للمستخدمين ، قرارات توزيع المناصب المالية.

– الإشراف على عمليات التوظيف والتكوين.

– تنظيم اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء.

– الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة للمستخدمين.

– إعداد السجلات المرتبطة بالمستخدمين وبتتبع حياتهم المهنية.

المطلب الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية.

إن المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02-06-1966 يتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ، وكذا التعليمية رقم 240 المؤرخ في 27 ماي 1995 وتتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 ، جاء بمخطط تسيير الموارد البشرية للعمل به في المؤسسات والإدارات العمومية بعد أن كانت هناك تاشيرة قبلية لمصالح الوظيفة العمومية ، وابتداءا من 1 جويلية 1995 أصبحت كل مؤسسة وإدارة عمومية تقوم بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية تسجل فيه كل عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية فيما يخص حركة المستخدمين ، التوظيف ، الترقيات ، التكوين ، وتحسين المستوى وتحديد المعلومات ، الإحالة على التقاعد .

تعريف المخطط السنوي : هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية فيه عدة مؤشرات من خلالها يتعرف المسير على الوضعية البشرية لإدارته ، كما يمكن من خلاله تسجيل

عمليات تقديرية توقعية للموارد البشرية مستقبلا ، حيث يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لوحة قيادة لكل مؤسسة وإدارة عمومية .

خصائص و أهداف المخطط السنوي : يساهم في إضفاء نوع من الشفافية على تسيير الموارد البشرية حيث يستطيع الموظف الإطلاع على وضعيته وكذلك الحال بالنسبة للإدارة أو المؤسسة العمومية .

يسمح بمعرفة والتنبؤ بالنقائص الموجودة في الموارد البشرية من حيث الكم والكيف مما يعطي للإدارة فرصة لتغطية هذا العجز .

يسهل عملية المراقبة على مدى احترام الإدارة لمختلف النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها يعتبر آلية لتحفيز الموظفين وتجنب التسيير البيروقراطي .

المطلب الثالث : الرهانات المتعلقة بعصرنة إجراءات تسيير الموارد البشرية.

مشاريع نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية والتكوين الإلكتروني:

الإيجابيات الناتجة عنها لفائدة البلديات ومستخدميها :

- ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية لتطوير نظم معلومات الموارد البشرية وذلك لتحقيق التنافس والعدالة والموضوعية في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين وترقية وتدريب وتقييم الأداء في الإدارة.

- إحداث بنك معلومات للموظفين والأعوان المتعاقدين بهدف تحسين أطر تسيير الموارد البشرية.

– إن استعمال نظام المعلوماتية الإلكترونية لتسيير الموارد البشرية يؤدي إلى إحداث تغيرات في نوعية الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها الإدارة.

التسيير الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية:

إن إتباع الأسلوب الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية يمثل خطة عمل بعيدة الأمد يجب إعدادها مسبقا للوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد البشرية وقد استعمل هذا المفهوم في ميدان إدارة الموارد البشرية تجسيدا للنظرة الديناميكية .

– تستلزم متابعة منتظمة لتطور الوضعية الإدارية للموظفين والأعوان الإداريين .

– ضرورة تحسين المعطيات بصفة دورية ومستمرة لإعطائها المصدقية .

– اللجوء إلى عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصالات الحديثة والمتجددة في مجال العصرية بما فيها التكوين عن بعد وذلك بهدف توسيعها وتقريبه من الموظف لمواصلة الخدمة العمومية وعدم انقطاعها.

المبحث الثالث: تأثير إدارة الموارد البشرية على التنمية المحلية في ولاية سعيدة

المطلب الأول: التسيير التقديري للموارد البشرية.

إن المسير مدعو لوضع خطوات قصد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات حتى لا يصطدم بوضعية تؤثر سلبا على السير الحسن للإدارة البلدية .

لوصول إلى التسيير التقديري ، يجب على المسير أن ينفذ بعض الإجراءات التي تمكنه من التكيف على المدى القصير ، المتوسط والبعيد .

1 قصير المدى: يهدف هذا النوع من التسيير إلى ضمان سير يتلائم مع احتياجات الإدارة مع تعداد المستخدمين وفي هذه الحالة يمكن للمسير اللجوء إلى إعادة تسيير الموظفين أخذا بعين الاعتبار حجم الوظائف المسندة للأعوان العموميين والعجز المسجل في المصالح .

2 متوسط المدى: إن الأسس التي يعتمد عليها هذا النمط من التسيير غالبا ما يركز على تطور تعداد المستخدمين على المدى المتوسط ، مثال : إحالة على التقاعد ، ترقية الموظفين لشغل مهام أخرى في هذه الحالة يلجأ المسير إلى اعتماد تكوين الموظفين كوسيلة لتحضيرهم للوظائف المستهدفة لاحقا.

3 المدى البعيد: إن استعمال هذا النمط من التسيير غالبا ما يلجأ إليه المسير لكونه يعتمد على مقارنة استراتيجية وبعيدة المدى ، يجب أن تتدخل فيه عدة عوامل منها مالية واقتصادية واجتماعية مثال : توظيف مترشح حاصل على شهادة عليا لغرض شغل مناصب التأطير. بهذا الخصوص يفرض على الإدارة أن تضمن تطور مسار معقول لجميع الموظفين (الترقية الداخلية ، التكوين) وبالتالي لا يمكنها اللجوء لمثل هذا النمط مما يساهم في الحد من النفقات المخصصة للتوظيف .

المطلب الثاني : مؤشرات الولاية ووضعتها المالية.

2017	1999		
72,93	74,73	نسبة الربط بالكهرباء	1
09,64	28,54	نسبة الربط الغاز	2
98	90	نسبة الربط بالمياه الصالحة للشرب	3
97	91	نسبة الربط بشبكة التطهير	4
70	08	نسبة المياه المعالجة	5
175 ل/ي/ف	96 ل/ي/ف	الحصة اليومية من المياه الصالحة للشرب	6

نسبة شغل الأقسام

28	36 ت/ق	الطور الابتدائي
27	37 ت/ق	الطور المتوسط
22	34 ت/ق	الطور الثانوي
04,28	06,05	نسبة شغل المسكن
10,98	41,08	نسبة البطالة
94163 سكن	79540	تطور الحظيرة السكنية

استفادة ولاية سعيدة بعنوان 2017 في مختلف البرامج من رخصة برنامج بغلاف مالي إجمالي يقدر ب 9,129 مليار سنتيم ، حيث وجه هذا الغلاف لإنجاز مجموع 79 عملية تنموية موزعة كالتالي:

- البرنامج القطاعي غير المركز : 9,39 مليار سنتيم ويخص تجسيد 7 عمليات.

- مخططات البلدية للتنمية : 90 مليار سنتيم لغرض تجسيد 72 عملية.

الوضعية المالية :

في إطار تطهير مدونة المشاريع سنة 2017 ، تم إعداد 42 قرار غلق للمشاريع المسجلة بعنوان البرنامج القطاعي بغلاف مالي قدره : 311 مليار سنتيم و64 قرار غلق لمشاريع مخططات البلدية بمجموع 106 عملية ، بالمقابل تم سنة 2016 إعداد 26 قرار مغلق

للمشاريع المسجلة بعنوان البرنامج القطاعي بمبلغ قدره 277 مليار سنتيم وإعداد 130 قرار غلق لمشاريع مخططات البلدية بمجموع 156 عملية .

المطلب الثالث : نشاط الإنجاز 2018/2017.

قطاع التكوين والتعليم المهنيين:

شبكة مؤسسات التكوين المهني بالولاية:

تتكون الشبكة المحلية لقطاع التكوين المهني بولاية سعيدة من 14 مؤسسة توينية موزعة كالتالي:

- معهدين للتكوين المتخصص في التكوين المهني .

- 11 مركز تكوين مهني وتمهين.

1-ملحقة تميزت الدورتين التكوينيتين لسنة 2017 دورة فيفري وسبتمبر بفتح 5700 منصب تكويني لفائدة طلبة التكوين في شعب مهنية مختلفة وتخصصات متنوعة تتماشى و الخصوصية الاقتصادية للمنطقة موزعة كالاتي:

- التكوين الإقامي: 2120 منصب تكويني.

- التكوين عن طريق التمهين: 1280 منصب تكويني.

- نمط المعابر: 190 منصب تكويني.

- الدروس المسائية: 425 منصب تكويني.

قطاع التربية:

تم التحضير للدخول المدرسي 2018/2017 بدءاً منذ شهر جانفي 2016 من خلال الندوات الجهوية المنعقدة مع إدراجه ضمن منظور تعديل وتحسين السيرورة والديناميكية لتنفيذ إصلاح النظام التربوي. ولغرض تحقيق دخول مدرسي جيد ، قامت مصالح الولاية بالترتيبات المادية عملاً بالمنشور الإطار للسنة الدراسية 2018/2017 ويتعلق الأمر بـ:

- تحضير الأرضية الضرورية لتنصيب المناهج التعليمية للجيل الثاني للسنتين الأولى والثانية ابتدائي والسنة الأولى متوسط .

- توفير مجانا الكتب المدرسية الجديدة للمستويات الثلاث في متناول التلاميذ.

- انطلاق الدروس من اليوم الأول من الدخول المدرسي 2018/2017 بتوفير كل الشروط اللازمة لذلك، بما فيها فتح المطاعم المدرسية.

العمليات المسيرة من قبل مديرية التربية:

تنفيذا لعمليات مختلف البرامج التنموية وفي إطار تحضير نشاطها لسنة 2018، تسعى مديرية التربية لاتخاذ جميع الإجراءات الضرورية من بينها توفير مساحات لاستلام التجهيزات لمختلف المشاريع التي هي في طور الانجاز في انتظار الانتهاء من أشغال البناء من طرف المصالح المعنية ، وفي هذا الصدد تحتوي المدونة على مجموعة من العمليات التجهيز التي هي في طور الانجاز وأخرى على وشك الإتمام حسب الوضعية المالية والفيزيائية إلى غاية 2017/12/31، كما تبقى مجموعة أخرى من العمليات غير منطلق فيها لعدة أسباب من بينها التأخر في الانجاز وإجراء التجميد وإجراء التسقيف نفقات العمومية .

تحتوي المدونة على 28 عملية ملخصة في الجدول الموالي ومبينة كما يأتي إلى غاية

: 2017/12/31

مجموع عمليات البرنامج الجاري	العمليات المغلقة	رفع التجميد	المجمدة	عمليات منطلقة
28	04	15	03	06

- وضعية العمليات غير منطلقة :

أما بالنسبة للعمليات غير المنطلقة ، فإن مصالح مديرية التربية ، تسعى للشروع فيها بعد تحضير دفاتر الشروط وتقديمها للمصالح المعنية لتأشيرة وذلك بعدما تم رفع التجميد عنها.

قطاع النقل:

تتربع ولاية سعيدة على مساحة تقدر بـ 6765.40 كلم²، تقطعها سنة 06 طرق وطنية وهي: الطريق الوطني رقم 90، الطريق الوطني رقم 92، الطريق الوطني رقم 93، الطريق الوطني رقم 104 على مسافة 401.95 كلم طولي. كما يمر عبر تراب ولاية سعيدة خط الهضاب العليا لسكك الحديدية التي سيربط ولاية تبسة بأقصى الشرق الجزائري بولاية تلمسان والذي هو طور الانجاز. بالنسبة لولاية سعيدة فقد تم الانتهاء من الشطر الخاص بخط سعيدة - مولاي سليمان بولاية سيدي بلعباس على مسافة تقدر بـ 120 كلم ، وقد دخل حيز الاستغلال منذ تاريخ 01 ماي 2017 ويتوفر على محطتين لنقل المسافرين في كل من بلدية سعيدة وبلدية يوب ، وقد تم نقل ما يقارب 22000 مسافر ذهاب وإياب منذ افتتاح الخط غاية نهاية شهر نوفمبر 2017 . ويتوفر على محطتين.

قطاع الأشغال العمومية:

إن المهام المسندة إلى قطاع الأشغال العمومية تتمحور أساسا حول تطوير تهيئة إستغلال وصيانة المنشآت القاعدية . أما هيكل هذه الشبكة فهو يدور حول محورين رئيس:

– شمال جنوب (وهران بشار).

– شرق غرب (تيارت سيدي بلعباس) ويتكون على التوالي من الطريق الوطني رقم 06 والطرق الوطنية رقم 90 ، 92 ، 93 ، ورقم 94.

تحتوي ولاية سعيدة على شبكة طرق كثيفة نسبيا على طول إجمالي يقدر بـ : 1715 كلم وينقسم كما يلي :

تعين الطريق	الطول الاجمالي كلم	حالة جيدة كلم	حالة متوسطة كلم	حالة رديئة كلم
الطرق الوطنية	402	310 (77 بالمئة)	52 (13 بالمئة)	40 (10 بالمئة)
الطرق الولائية	615	424 (69 بالمئة)	99 (16 بالمئة)	92 (15 بالمئة)
الطرق البلدية (المعبدة وغير المعبدة)	698			167 (24 بالمئة)

قطاع الفلاحة:

تعتبر ولاية سعيدة منطقة فلاحية رعوية حيث تتربع على مساحة صالحة للزراعة تقدر بـ 308206 هكتار 42 بالمئة تابعة للقطاع العام و58 بالمئة ملك للقطاع الخاص ، تمتاز بتنوع زراعتها بسبب تنوع طبيعتها الجغرافية والمناخية غير أن زراعة الحبوب وتربية الأغنام تهيمن على أغلب النشاطات الفلاحية فيها .

إنتاج وجمع الحبوب خلال ثلاثة سنوات الأخيرة:

الموسم الفلاحي	المساحة (هكتار)	المزروعة	إنتاج الحبوب (قنطار)	جمع الحبوب (قنطار)
2015/2014	91739		709421	321436
2016/2015	106330		542699	162273
2017/2016	116457		1011101	230570
نسبة النمو بالمئة	بالمئة + 10		بالمئة + 45	بالمئة + 42

الإنتاج الحيواني :

عدد رؤوس البقر الحلوب	انتاج حليب البقر	انتاج الحليب (لتر) (الموسم الفلاحي
14518	25320110	37980660	2016/2015
14319	267666840	46147314	2017/2016
بالمئة - 01	بالمئة + 06	بالمئة + 21	نسبة النمو بالمئة

إنتاج اللحوم الحمراء و البيضاء والبيض :

نسبة النمو بالمئة	2017	2016	السنة
بالمئة + 01,61	12597	95580	اللحوم الحمراء (قنطار)
بالمئة + 68	53051	30686	اللحوم البيضاء (قنطار)
بالمئة - 07,80	82222	24755	البيض (1000)

قطاع الصناعة :

باعتبار أن قطاع الصناعة والمناجم يشكل محورا هاما وأساسيا في المجال الاقتصادي وحلقة رئيسية في عملية التنمية المحلية والنشاطات الجوية وعليه فإن مصالح الولاية تسعى من خلال المهام المنوطة بها إلى تنفيذ استراتيجية تنمية القطاع المسطر من طرف الدولة كمحاولة منها لتكريس التوجهات الرئيسية لتحسين القطاع ومواجهة التحديات الراهنة في ظل التغييرات الجديدة ، وترقية الاستثمار والتطور الصناعي ومتابعة مساهمات الدول.

توزيع العقار الصناعي بالولاية :

نوع المنطقة	الوضعية الحالية	القطع الاجمالية	مساحتها	القطع الممنوحة	القطع المتبقية
الحظيرة الصناعية القليعة	قيد انجاز أشغال التهيئة	144	100	41	103
المنطقة الصناعية سعيدة	مستغلة كليا	43	83,52	42	01
المنطقة الصناعية عين الحجر	مستغلة كليا	186	103,44	183	03
منطقة النشاطات عين العملية	العملية النشاطات عين المخصصة لأشغال	80	45,16	29	51

				التهيئة مجمدة	السلطان
67	05	10,06	70	غير مهياة	منطقة النشاطات يوب
/	/	11,09	/	قيد الإنشاء	منطقة النشاطات بن عدوان
/	/	49,56	/	قيد الإنشاء	منطقة النشاطات الحساسنة

قطاع الطاقة :

البلدية	المراكز الريفية	الحصة المنجزة خلال سنة	الحصة الاجمالية المنجزة إلى 2017/12/31	تاريخ التشغيل
	أ	الحصة السكنات	الحصة (كلم)	عدد السكنات

2017/05/16	22	403,06	00	13	503,00	عويذة 02	اولاد ابراهيم
2017/06/08	29	742,18	03	29	442,06	الكوامل	
2017/09/20	05	236,00	00	00	000,00	توسعة 171 مسكن	
2017/06/07	08	533,04	01	08	533,04	توسعة القرابير	تيرسين
2017/01/04	10	141,00	00	00	000,00	104 تجزئة بالفيجل	ذوي ثابت
2107/06/07	15	842,05	01	15	842,00	سواريت	سيدس بوبكر
2017/06/05	05	904,02	00	00	000,00	التل	
2017/06/18	05	208,02	00	03	489,00	النواصرة 2	
2017/04/20	25	009,09	00	21	609,00	توسعة سيدي بن يمينة	اولاد خالد
2017 09/20	50	980,00	00	00	000,00	104 تجزئة سيدس	

						علا	
2017 04/13	103	462,09	01	83	396,00	أولاد بوزيان	
/	293	61259	06	172	814,13	12 مركز	المجموع

مؤشرات الربط بالغاز :

نسبة التطور بالنسبة لسنة 2016	سنة انجازات 2016	سنة انجازات 2017	
23,0 +	86,63 بالمئة	09,64	نسبة الربط بالغاز
95,37 +	675,03	070,05	الحصة المنجزة (كلم)
-	00	00	السكنات التي تم ربطها
-	00	01	ع/ محولات تخفيض الضغط
-	00	00	عدد التجمعات المربوطة بالغاز

خاتمة الفصل :

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تغير الوضع إلى الأفضل من خلال بعض الأساليب التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية من توظيف تكوين وتدريب وتحفيز وتخطيط وتنمية القدرات ، وكل هذا موضح في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 بغية الوصول إلى التنمية المحلية في الجزائر . وفي الجانب الميداني الذي تناولنا فيه دور المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية في ولاية سعيدة نستنتج أن خلال سنة 2017 حققت ولاية سعيدة العديد من الإنجازات في مختلف القطاعات وتشير الدراسة أن ولاية سعيدة تتوفر على إمكانات معتبرة في المجال الفلاحي ومجال الموارد المائية ، وهناك فوارق واختلافات محلية حسب الإقليم والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والهياكل والمنشآت القاعدية ، بالإضافة إلى ذلك لاحظنا في دراسة حالة ولاية سعيدة أنها عرفت تطورا في مجال تسيير الموارد البشرية خلال سنة 2018/2017 من خلال تسيير الموارد البشرية بعنوان 2017/2016 ومخططات تسيير الموارد البشرية لسنة 2107 والبرامج سير الإنجاز لسنة 2018 .



خاتمة

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

كما أكدت الدراسة أن التنمية المحلية هي تفاعل الحكومة وأهالي المجتمع المحلي من أجل تحقيق مجموعة من النشاطات والمصالح لتلبية حاجيات الأفراد ، إذ هي إحداث تغييرات إيجابية في كل جوانب الحياة في المجتمع المحلي .

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

والجزائر لا تخرج في سيرها وإدارتها عن هذا المنظور فلقد وجدت نفسها غداة الاستقلال أمام مشاكل التخلف الموروثة عن الحقبة الاستعمارية وكحل مقترح تم اعتماد أسلوب إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق التنمية المحلية ، وكان هذا شاملا فهي تسعى كغيرها من الدول النامية على تفعيل دور الموارد البشرية من خلال مجموعة من القوانين والمراسيم التي وضحتها المشرع الجزائري فيما يخص التوظيف والمسارات المهنية والتربص والتحفيز والتأهيل والكفاءة وكل ما يخص الموارد البشرية في المنظمة والمؤسسات العمومية .

إن المتتبع لأوضاع تسيير الموارد البشرية والبرامج التنموية في ولاية سعيدة يلاحظ أن هناك تحسن خلال السنوات الأخيرة ، ففي سنة 2017 انصبت جهودات الدولة على

خاتمة

تحسين الوضع المعيشي للمواطن و العمل على تفعيل دور الموارد البشرية من خلال تسييرها والاهتمام بها. في هذه السنة تم استكمال تجسيد مختلف المشاريع التي سبق الانطلاق فيها ، وبفضل الدعم المالي الذي خصصته الدولة وكذا مصالح الولاية لغرض تجسيد كل البرامج الاستثمارية المسطرة ميدانيا، التي أولتها السلطات العمومية المركزية عناية خاصة بالنظر للنتائج والأهداف المرجوة منها ويتعلق الأمر بالاستثمار العمومي، السكن والتعمير، الفلاحة والموارد المائية، والصحة، التربية والتعليم والتكوين المهني، الصناعة، البيئة والغابات.

وحتى تتمكن من تفعيل دور الموارد البشرية من أجل التنمية المحلية نترح مجموعة من

التوصيات:

- إعطاء الاستقلالية التامة للمؤسسات والإدارات العمومية في تسيير وإدارة مواردها البشرية واكتفاء مفتشيات الوظيفة العمومية برقابة مدى قانونية الإجراءات.
- تفعيل دور العنصر البشري في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية من خلال التفعيل الجدي والحقيقي والمدرّوس لأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- البناء الهيكلي للنظام الإداري من أجل السير الحسن للمهام والوظائف.
- خلق فرص إشراك متزايد للجمعيات الأهلية للمساهمة بشكل فعال في العملية التنموية.
- القيام بإصلاح جذري لنظام الإدارة المحلية.
- سن قانون أساسي خاص بموظفي الإدارة المحلية يأخذ بعين الاعتبار حاجاتها إلى الكفاءات القادرة على تجسيد صلاحياتها في الميدان.



قائمة المصادر
والمراجع

الكتب:

1. إبراهيم حمد العبود و آخرون ، تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ،
2. إحسان حفطي، علم اجتماع التنمية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، الطبعة 2004.
3. أحمد المبارك ، دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى 1436هـ-2015 م.
4. احمد رمضان، مجلة جهينة (نسخة إلكترونية) ، العدد 74 ، 02 /04/ 2009.
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، بدون ناشر، مصر، 2000 ،
6. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .
7. أسامة الخولي وحسين مختار الجمال ، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة ، المعهد العربي لتخطيط ، الكويت ، ط1 ، 1987 .
8. أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2011 .
9. التغيير الإداري كيف ولماذا ، مجلة النبأ ، العدد 57.
10. جمال الدين، محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، ط2003

11. جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة 2014 .
12. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط2، 1994/1993 .
13. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط1 ، 2002
14. حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، التنمية اجتماعيا ، ثقافيا ، سياسيا ، إداريا ، بشريا ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2009 .
15. حمدواي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004
16. حياة بن اسماعين ووسيلة السبتي ، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها وتحويل الجماعات المحلية في الاقتصاديات والمؤسسات ، دراسة حالة الجزائر والدول النامية يومي 21/22 نوفمبر ، 2006.
17. خضير كاظم حمود - ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى 2007 .
18. ديليب راث ، التحويلات ودورها في التنمية طوق النجاة للبلدان الفقيرة ، ترجمة مركز الأهرام للنشر والتوزيع ، مجلة التمويل والتنية (صندوق النقد الدولي) ، مطابع الأهرام التجارية ، المجلد 46 ، العدد 4 ، ديسمبر 2009.

قائمة المصادر و المراجع

19. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ط
1999/1998
20. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع ،
الاسكندرية، 1999-2000 ،
21. رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، جامعة
الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003
22. ريم مشاط ، إدارة الموارد البشرية.
23. زهير صباغ عبد العزيز أبو نبعة ، " التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية " ،
مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990
- 24.
25. سمير عبد الوهاب ، الإتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة
للحكومة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية للبلديات والمحليات ، عدد 2009 .
26. سوري عدلي ناشر المالية العامة (النفقات العامة ، الإيرادات العامة ، الميزانية العامة) ،
بيروت ، منشورات الحلبي الحقوقية .
27. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية
للنشر ، مصر ، 2002 .

28. طاهر محمود الكلالده ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2008
29. عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003
30. عبد الحكيم أحمد الخزامي ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ، التجارب والتطلعات ، دارالكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، ط 2003
31. عبد العزيز بدر النداوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية : نظرة إستراتيجية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن ، ط 1 2009 ،
32. عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزا بلا حدود ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2009
33. عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزا بلا حدود ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2009.
34. عبد القادر موفق ، الاستقلالية المالية للبلدية في الجزائر ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الثاني ، ديسمبر 2007 .
35. عبد المطلب عبد الحميد ، التمويل المحلي والتنمية المحلية ، الدار الجامعية ، 2001
36. عبد الواحد بن خالد الحميد ، سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2002 .

37. عزام علي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، الطبعة الأولى 2014 – 1435 هـ .
38. علاء الدين عشي ، مدخل القانون الإداري ، التنظيم الإداري ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، الجزء الأول ، 2009.
39. علي إبراهيم سلامة ، اقتصاديات التنمية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر 1991، بدون طبعة .
40. علي السلمي ، البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ، مطبوعات القاهرة 2004.
41. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، ط 2001 .
42. علي السلمي، غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1997.
43. علي الكاشف ، التنمية الاجتماعية المفاهيم والقضايا ، عالم الكتب ، مصر ، 1985.
44. عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، الجزائر : جسور للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، 2007 .
45. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، 2009.

46. الفاتامي وكونيل فولداكامب ، التحويلات ودورها في التنمية ... عكاز ضعيف ، ترجمة مركز الأهرام للنشر والتوزيع ن مجلة التمويل والتنمية (صندوق النقد الدولي) ، مصر ، مطابع الأهرام التجارية ، المجلد 46 ، العدد 4 ، ديسمبر 2009 .
47. فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، الطبعة الأولى 2015م-1436 هـ .
48. فيريل هيدي ، الإدارة العامة ، منظور مقارن ، ترجمة محمد قاسم القريرتي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1979 .
49. قباري إسماعيل ، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية ، منشأة المعارف ، مصر ، 1997
50. كامل بربر ، إدارو الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، الطبعة الأولى ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008 ،
51. كيرك هاميلتون وماريان فاي ، مناخ متغير للتنمية ، ترجمة مركز الأهرام للنشر والتوزيع ، مجلة التمويل والتنمية (صندوق النقد الدولي) مصر ، مطابع الأهرام التجارية ، المجلد 46 ، العدد 4 ، ديسمبر 2009 .
52. كيف تصبح قائدا استراتيجيا، دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هيوز وكاترين

53. مايكل آر مترونج ، ترجمة إيناسا لوكيل : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008
54. محسن أحمد ، إدارة التغيير ، دمشق : دار الرضا (2002).
55. محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة – الإسكندرية ، ط 2004 .
56. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، مصر ، 2003
57. محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009
58. محمد شفيق ، التنمية والمشكلات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 .
59. محمد شفيق ، دراسات في التنمية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 .
60. محمد عبد العزيز عجمية وآخرون ، مقدمة في التنمية والتخطيط ، دار النهضة العربية ، بيروت، ط 1983.
61. محمد فاتح صالح ، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل ، حاكد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، 2004.

62. محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003م.

63. محمد قاسم القريوبي : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ب د ، 1997

64. محمد محمود الطعمانة ، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف) ، سلطنة

عمان : الملتقى العربي الأول ، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، صلالة 18-20 أغسطس 2003 .

65. مصطفى الجندي ، المرجع في الإدارة المحلية ، منشأة المعارف - الإسكندرية : 1971 .

66. منذر واصف المصري ، العولمة وتنمية الموارد البشرية ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث

الاستراتيجية ، أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة ، الطبعة الأولى 2004 .

67. منير بن أحمد بن دريدي ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار

الإبتكار للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى / الإصدار الثاني 2016.

68. منير نوري وفريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،

ط 1 ، 2010 .

69. موسى اللوزي ، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات ، دار وائل ، عمان -

الأردن، الطبعة الأولى ، 2002 .

70. مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، إثراء

للنشر والتوزيع ، الأردن .

71. نادية عمر الجولاني ، تغير الاتجاهات والتكيف السلوكي في المجتمع المحلي ، إشراف السيد علي شتا ، إعداد ومراجعة التعريب والترجمة نادية عمر الجولاني ، المكتبة المصرية ، مصر ، ط1 ، 2009 .
72. ناصر لباد ، القانون الإداري ، التنظيم الإداري ، منشورات دحلب ، 1999.
73. نائل عبد الحفيظ العوامل ، إدارة التنمية : الأسس ، النظريات ، التطبيقات العملية ، ط1 ، دار زهران للنشر ، عمان ، 2010 .
74. نبيل النجار ، إدارة الموارد البشرية : بين الأصول النظرية وجذور التطبيق ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2008 .
75. يوسف حجيم الطائي-هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان ، الطبعة الأولى 2015 م-1436 هـ
76. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المادة 75 من الأمر 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية المؤرخ في جويلية 2006.
77. عبد الحميد قرني ، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسيولوجية ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع 2008 ، ط1 ، ص98.
78. تيشيات سلوى ، أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010 ، ص73.

79. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 16 يوليو 2006 العدد 46
80. قانون 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990 ، المتعلق بعلاقات العمل.
81. عبد الله عبد الغني ، طلق بن عوض الله لواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ط4 ، 2003
82. د. جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية في الجزائر ، الجزائر : دار الأمة للطباعة والنشر ، ط1 ، 2014
- الرسائل والمذكرات:**
83. بسمة عولمي، دور الجباية المحلية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة بلديات تبسة ، الجزائر ، (مذكرة ماجستير)، في العلوم التجارية تخصص مالية ، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي ، تبسة ، 2004.
84. سامية موزاوي ، مكانة تسير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004
85. سعيدي الشيخ ، الدور التنموي للجماعات المحلية في الجزائر على ضوء التعددية السياسية ، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع ، رسالة دكتورة ، جامعة " الجيلالي اليابس " سيدي بلعباس ، 2007 م.

86. سمية مصباح ، دور لوحة القيادة في تحسين تسير الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق-قسنطينة (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2009-2010
87. شامخ عزيزة ، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بالمدرية الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية) جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، 2008-2009
88. شاوش اخوان جهيدة ، المجتمع المدني والتنمية المحلية ، جمعيات الأحياء بمدينة بسكرة نموذجاً ، الجزائر : مذكرة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2004 .
89. صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية وتسير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 .
90. مدوري نور الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، مذكرة ماجستير في علوم لتسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان ، الجزائر.

قائمة المصادر و المراجع

91. يوسف نور الدين ، الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر ، دراسة

تقييمية مع دراسة حالة ولاية البويرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 2009-2010

92. محمد خداوي ، السوق السياسي في الجزائر ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،

كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة د مولاي الطاهر سعيدة.

الوثائق الإلكترونية:

93. نقلا عن الموقع الإلكتروني، بتاريخ 2013/05/28 على الساعة

30:19 .<http://mnwat.net/qs/t159907.ht>



فهرس المحتويات

فهرس الموضوعات

.....	البسمة
.....	شكر و عرفان

الإهداء
المقدمة العامة. أ
الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للموارد البشرية	
مقدمة الفصل 08
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للموارد البشرية.....	09
المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية	09
المطلب الثاني: البعد الإستراتيجي للمورد البشري.....	19
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنمية البشرية.....	27
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي و النظري لإدارة الموارد البشرية	39
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.....	39
المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.....	55
المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية	60
المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	66
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	66
المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	67
المطلب الثالث: إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	73
خاتمة الفصل.....	81

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي و النظري للتنمية المحلية

مقدمة الفصل.....	83
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المحلية.....	85
المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية.....	85
المطلب الثاني: عناصر التنمية المحلية.....	89

92	المطلب الثالث: أهداف التنمية المحلية.....
100	المبحث الثاني: مؤشرات و إستراتيجية التنمية المحلية و العوامل المتحكمة فيها...
100	المطلب الأول: مؤشرات التنمية المحلية
104	المطلب الثاني: إستراتيجية التنمية المحلية.....
108	المطلب الثالث: العوامل المتحكمة في التنمية المحلية
112	المبحث الثالث: مصادر تمويل التنمية المحلية و معوقاتهما.....
112	المطلب الأول: مصادر التمويل المحلي.....
116	المطلب الثاني: شروط التمويل المحلي.....
116	المطلب الثالث: معوقات التنمية المحلية.....
127	خاتمة الفصل.....

الفصل الثالث: دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية

129	مقدمة الفصل.....
130	المبحث الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر.
130	المطلب الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية.

- 133 المطلب الثاني : قوانين وإجراءات إدارة الموارد البشرية في الجزائر والعوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات.
- 138 المطلب الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر.
- 140 المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تفعيل البرامج التنموية على المستوى المحلي لولاية سعيدة.
- 140 المطلب الأول: دور المجلس الشعبي البلدي ضمن مخطط وظيفة تسيير الموارد البشرية.
- 141 المطلب الثاني : مخطط تسيير الموارد البشرية.
- 142 المطلب الثالث : الرهانات المتعلقة بعصرنة إجراءات تسيير الموارد البشرية.
- 144 المبحث الثالث : تأثير إدارة الموارد البشرية على التنمية المحلية في ولاية سعيدة
- 144 المطلب الأول : التسيير التقديري للموارد البشرية.
- 145 المطلب الثاني : مؤشرات الولاية ووضعيتها المالية.
- 147 المطلب الثالث : نشاط الإنجاز 2018/2017.
- 159 خاتمة
- قائمة المصادر والمراجع
- فهرس

ملخص الدراسة:

العنصر البشري هو القاعدة الأساسية لنجاح المنظمات والمؤسسات ويتجلى دوره في تفعيل هذه المؤسسات وتقديمها لمختلف المصالح التي تخدم المجتمع المحلي. وذلك من خلال الاهتمام به وتوفير كل السبل التي تجعله يقدم ما هو أفضل، في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر على المنظمات والمنشآت والمؤسسات فهو يواجه هذه التحديات التي تقف عقبة أمامها وتحث على حل في الهيكل التنظيمي بها.

والجزائر من بين الدول التي تسعى إلى تنمية الموارد البشرية من اجل تحقيق تنمية محلية شاملة فلا وجود للتنمية المحلية دون التنمية المحلية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الوضع في كافة المجالات في المجتمع المحلي.

Résumé de l'étude:

L'élément humain est la base fondamentale du succès des organisations et des institutions et son rôle se traduit par l'activation de ces institutions et leur présentation à divers intérêts qui servent la communauté locale. En y attachant de l'attention et en fournissant tous les moyens pour l'améliorer, à la lumière des changements et des évolutions affectant les organisations, les entreprises et les institutions, elle fait face à ces défis, qui constituent un obstacle et perturbent la structure organisationnelle.

L'Algérie est l'un des pays qui cherche à développer les ressources humaines pour parvenir à un développement local complet Il n'y a pas de développement local sans développement local à travers un ensemble de stratégies visant à améliorer la situation dans tous les domaines de la communauté locale