الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

المرجع: .....

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

الشعبة: العلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

من إعداد الطالب:

مولاي الزين ولد سيد أحمد

تحت إشراف الأستاذ(ة):

أ.أودية مياسة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة: بوجحفة رشيدة — **رئيسا**

الأستاذة: أودية مياسة — **مشرفا مقررا**

الأستاذ: إنزارن عادل — **مناقشا**

السنة الجامعية: 2020/2019

نوقشت يوم: 2020/09/10

بسم الله الرحمان الرحيم

"يرفع الله الذين ءامنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

سورة المجادلة الآية 11

"من سلك طريقا يبتغي فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا لما يصنع، وإن العالم ليستغفر له من في السماوات ومن في الأرض حتى الحيتان في الماء، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب، وإن العلماء ورثة الأنبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما إنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذ بحظ وافر"

رســـــــــول الله صلى الله عليه وسلم

رواه أبو داود والترمذي

"تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة، ودراسته تسبيح والبحث عنه جهاد، وتعليمه لمن لا يعلمه صدقة، وبذله إلى أهله قربة"

الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه

تلقط جذور العلم حيث وجدتها وسلها ولا يخجلك أن تسأل
إذا كنت في إعطائك المال فاضلا فإنك في إعطائك العلم أفضل

العلم أول أمر نزل به الوحي في ديننا على المعلم والقدوة عليه الصلاة والسلام، كما الله لا يعبد بجهل فإن الإستخلاف في الأرض لا يكون إلا بالعلم،

به نكون قيمة في الوجود نحسن أداء الأمانة ونحقق في استخلافنا حضارة وضاءة شعارها الإحسان والتسامح نخفف فيها من معاناة البشرية ونسعى للأمن والسلام والحياة الكريمة التي باتت تفتقدها بمرارة.

مولاي الـــــــــــــــزين ولد سيد أحمد

إهـــداء

الـــى من أرضعتني من بعد حمل وإنجاب، وربتني من بعد افطام، وحنت على في الصغر والكبر الـــى صاحبة القلب الذي أحبني وخاف على صدقا بلا رياء، الى التي أملي كل أملي أن تقر عينها بي إلى **أمـــــــــي** الغالية حفظها الله ومتعني بها وقدرني على برها.

إلـــى الذي سهر وتعب وكد وجد واجتهد من أجلي، إلى من ترك لي مجدا وذكرا عظيما مشرفا إلى رمز البر والصبر الـــى من جزاه الله عني فردوس ومقاما كريما بجوار الأحبة محمدا وصبحه الكرام، إلى روح **أبـــــــي** وفي الذكر أنين الاشتياق.

إلـــى سنداي ومن شد الله بهم عضدي أخوتي حفظهما الله "محمد وسيدي" وقرة عيني "أحمد سالم ومصطفى"

الـــى الغاليات العطوفات، إلى أفئدتي وبعضي وشرفي أخواتي "نورة والعالية وخولة"

الـــى من كان لي سندا بماله ورشده ونصحه الى مقام الوالد "خليهن سيد موسى" وإلى من كانت بمقام الأم بنصحها وعطفها علي "بدادي دداه عيدي"

الـــى كل من له علي حق في الرحم والدين والوطن، الى كل عائلة "أهل سيد موسى"، والى "عائلتي الطلابية بمستغانم" و "طلبة الغرب الجزائري"، الى "شعبي وموطني وقضيتي"

"أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من الله أن ينفع به العباد والبلاد"

مولاي الزين سيد أحمد سيد موسى

شكر وتقدير

من عميق القلب والروح وبأصدق الكلمات أتقدم بجزيل الشكر الى:

استاذتي الكريمة التي جادت علي من ميراث النبوة وما حباها الله به من علم فكانت الدليل والموجه والناصح بالأسلوب الرفيع، كانت أما سخية تعطي لأبنها من نور العلم والحياة، جزاها الله عني خير ما جازى محسنا عن احسانه، جزاء يثلج الصدر ويسعد النفس.

الى أساتذتي الكرام في بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة عبد الحميد بن باديس على طيب عطائهم وجميل ما قدموا من العلم جعله الله لهم نورا ونجاة ورحمة.

الى الشعب الجزائري الكريم، بيت النخوة وصاحب المواقف الشريفة سليل المجاهدين عن الدين وقضايا العدل والإنسانية، دام الله عزه وأمنه.

الى الجزائر قبلة الثوار وكعبة الأحرار ورحم الجهاد والمقاومة، حفظها الله حفظه للصالحين ورعاها رعية الأنبياء وأكرمها كرم الصديقين والشهداء.

أشكركم على حسن الضيافة وجميل الكرم لا خيب الله فيكم رجاء ولا رد لكم دعاء، أصلح الله لكم السر والعلن، وحفظكم من الظلم والفتن، ومكنكم في الأرض مصلحين ونصركم بنصره المبين. "آمين"

مولاي الزين سيد أحمد سيد موسى

مقدمة

مقدمة

لطالما شكل موضوع الموارد البشرية وكذلك التنمية المستدامة اهتماما كبيرا لدى العالم في أغلبيته وخصوصا في مجال الاقتصاد والاجتماع، ومن المؤكد أن نجاح أي مشروع يتوقف على مدى الاهتمام بالمورد البشري لأنه يشكل العنصر المحوري الذي يقوم عليه أي تنظيم إنساني وقد تزايدت أهمية هذا العنصر نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي الذي شهده العالم اليوم والذي زاد من حاجة أي تنظيم إلى اليد العاملة المحركة له والقائم بها.

وكذلك مع ما شهد العالم خلال السنوات الأخيرة من تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة وأثرت في مختلف أنواع المؤسسات، مما ولد عالما جديدا هو عالم العولمة الذي سادت فيه الثورة العلمية والتطورات التقنية الهائلة والعجيبة، والتي ساهمت في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات المعاصرة وصنعت أنماطا تنظيمية جديدة وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيما وأفكارا جديدة. ونظرا للحاجة الماسة إلى الموارد البشرية في مختلف نشاط المؤسسات وتسيير الآلات التي تحتاج إلى العقل والجهد البشري من أجل صيانتها والعمل عليها ومن هنا ظهر ما يسمى بمصلحة الموارد البشرية والتي تهتم بالفرد كجزء لا يتجزأ من التنظيم. وأيضا نظرا للاهتمام المتنامي للموارد البشرية منذ منتصف القرن العشرين يعود جزء كبير منه الى إدراك القيادات الادارية لأهمية العنصر البشري.

وتمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف بالدول والمنظمات وخصوصا الاقتصادية منها على اختلافها، لكونها تضمن تزويدهم بما تحتاجه من الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، والتي تعتبر بدورها أهم عوامل الإنتاج والتنمية على الإطلاق، فهي المحرك الذي يدفع بقية العوامل الأخرى من الإنتاج والتنمية والنهضة، لذلك فنجاح الدول أو المنظمات وتميزها مرتبطان بمدى امتلاكها لموارد بشرية عالية الكفاءة، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام بها وصيانتها باستمرار، وهي المسؤولية الملقاة على عاتق القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، حيث يلتزمون بتوفير أفضل الظروف والكفاءات وضمان تحقيقها لأعلى المستوى ممكن. ونظرا للتطورات السريعة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات والبلدان اليوم، خاصة ما تعلق منها بالتكنولوجيا الحديثة وتطور طرق العمل، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق، كل هذا

انعكس مباشرة على متطلبات الوظائف التي صارت أكثر مرونة وتنوعا من ذي قبل، وهو ما استوجب اتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها جعل الموارد البشرية قادرة على التكيف مع مختلف الظروف ويستجيب لهذه المتطلبات، وهي الغاية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها المختلفة، وعلى رأسها كيفية تكوين وتخطيط لمورد بشري ذو كفاءات فعالة في تحقيق تنمية مستدامة تنتفع بها البلاد ويسعد بها العباد وتصفو في ظلها البيئة والمناخ الذي باتت تحت رحمتهما عديد من البشر.

كما أن المورد البشري يلعب دورا هاما في خدمة التنمية في نطاق جميع بلدان العالم، باعتباره عماد أي تنمية مستقرة ومستدامة تضاف الى قوة الأمة وقد زاد الاهتمام بالمورد البشري في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة حيث يكون قادر على الإبداع والتطوير، مما دفع بدول العالم لتخصيص مبالغ طائلة من أجل تحسين ناتج هذا المورد وجعلها أكثر ملائمة مع متطلبات التنمية المستدامة.

ونظرا للمفاهيم المتعددة للتنمية المستدامة الى أنه يمكن اعتبارها عملية ديناميكية مستمرة تنبع من الكيان وتشمل جميع الاتجاهات، فهي كعملية مطردة تهدف إلى تبديل الهياكل الاجتماعية وتعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانات المتعددة الجوانب بعد رصدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية وبناء دعائم الدولة العصرية وذلك من خلال تكافل القوى البشرية لترجمة الخطط العلمية التنموية إلى مشروعات فاعلة تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة والمرغوبة المرتقبة.

وقد أدت منهجيات الادارة البشرية المعاصرة لدمج منظومة إدارة الموارد البشرية مع المنظومة الإدارية التكنولوجية ككل في تناغم يؤدي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة. ولقد برز مفهوم التنمية المستدامة على غرار تفاقم مشكلة التدهور البيئي وبداية اصطدام مطالب حماية البيئة الاقتصادية و التي لم تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأجيال المستقبلية والاعتبارات البيئية التي عكرت صفوة حياة الإنسان الطامح إلى الرفاهية وتعتبر التنمية المستدامة إشباع حاجات الحاضر والارتقاء بالرفاهية الاجتماعية لا يمكن أن يكون على حساب قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وذلك بالعمل على حفظ قاعدة الموارد الطبيعية كما يدعو الى ضرورة دمج الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة.

1. أسباب اختيار الموضوع:

أ. أسباب ذاتية: مع الرغبة الشخصية في البحث عن هذا الموضوع الا أن الواقع يتطلب إعادة النظر في موضوع التنمية و التنمية المستدامة وان كان الموضوع حديثا نسبيا وهذا راجع الى حداثة المصطلح المعني بالدراسة، ومثل هذا الموضوع يفرض علينا التطرق له والاهتمام به كونه يدخل في صميم الدراسات التي يتعين الخوض فيها لما تعزى لها من أهمية بالغة في الوقت الحديث من المنظمات الدولية و الحكومية وحتى السلطات المحلية في معظم بلدان العالم، والتي تثار بشأنها الكثير من الإشكالات و التساؤلات التي تقتضي التصدي لها و المحاولة العلمية في الاجابة عنها، ذلك من جهة ومن جهة ثانية تحديد حدود ودور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وأيضا تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي وتحديد مكانته في هذا التوجه العالمي.

ب. موضوعية: ذلك أن موضوع المورد البشري موضوع هام ويحظى باهتمامات خاصة لدى الباحثين كما أنه يمثل أهم مورد منتج وفعال، كما أن موضوع التنمية المستدامة هو الشغل الشاغل للتقارير الأممية والدراسات الاكاديمية وهذا ما جعلني أتطرق للموضوع وأهتم بدراسته مع محاولة بسيطة لأثراء المكتبة الجامعية ومعارف الزملاء بهذا الموضوع.

2. اشكالية البحث والدراسة:

امتلاك البلدان اليوم لموارد بشرية ذات كفاءة عالية لا شك أنه يضمن لها تحقيق أداء بالمستوى المطلوب في تحقيق التنمية المستدامة التي شغلت اهتمام جل مواضيع المنظمات والدول نظرا لما تتعرض له البيئة من تلوث هائل وأيضا التراجع الملحوظ لمستوى أداء الموارد البشرية في ظل التحديات التي تفرضها بيئة بعض البلدان والمنظمات.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الاشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة؟ وكيف لإدارة الموارد البشرية أن تحقق عمل مؤسسي مستدام؟

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن الاشكالية الجوهرية حول دور الموارد البشرية في تحقيق تنمية مستدامة مرغوب فيها ومخطط لها.

3. تساؤلات فرعية:

ضمن الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية؟
- ما هي التنمية المستدامة والسياق التاريخي لها وما مدى الاهتمام بها؟
- ما أهمية العنصر البشري في التنمية المستدامة؟
- وما هو دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المستدامة باعتبارها تحتوي موارد بشرية منتظمة وذات كفاءات عالية؟

4. الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يمكن للموارد البشرية من خلال الإدارة والتخطيط المحكمين أن تحقق التنمية المستدامة المرغوبة وبشكل أكثر فعالية وتحقيق للنتائج.

- توجد علاقة تداخل وانسجام بين ادارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة
- كلما زاد الاهتمام بالموارد البشرية أدى الى تحقيق تنمية مستدامة
- كلما كانت هناك تنمية العنصر البشري بشكل فعال زادت فعاليته في تحقيق التنمية المستدامة

5. الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة لهذا الموضوع فبعد عملية البحث والتحري عن المراجع التي تخدمه فقد تم التوصل لعدة مواضيع تعالجه بنفس العنوان وبعضها الآخر يعالج أجزاء منه نذكر منها:

-دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة "دراسة حالة: مفتشية أملاك الدولة لحمام بوحجر" مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص استراتيجية الموارد البشرية، المركز الجامعي لعين تيموشنت، السنة الجامعية 2014-2015.

-دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة شهيد حمة لخضر "الوادي"، الموسم الجامعي 2016-2017.

–دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، جامعة الدكتور طاهري مولاي –سعيدة–، السنة الجامعية 2017–2018.

6. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التوصل للتنمية المستدامة كمفهوم جديد يشغل المحافل الدولية والوطنية وبلورته من خلال شرح أبعادها بمعناها الواسع وأيضا دور الموارد البشرية في تحقيق عملية التنمية المستدامة ومحاولة التعرف على مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيقها وتقديم الدلائل والبراهين على أهمية البعد البشري في التنمية المستدامة.

7. المناهج المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج دراسة حالة للوقوف على بعض المفاهيم وتحليلها وذلك لعرض كل من خصائصها وأبعادها، والمنهج التاريخي وذلك للوقوف على أهم المراحل الاقتصادية والاجتماعية لظهور مفهوم التنمية المستدامة وذلك بتطور هذا المفهوم بعدة مراحل.

8. صعوبات البحث:

- نقص المراجع على المستوى الجامعي
- صعوبة ربط الموضوع بالدراسة الميدانية
- الصعوبة البالغة في الخروج بخطة محكمة للموضوع

9. خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار النظري ولمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وتعريف الموارد البشرية

المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية الأداء والتنمية

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنمية البشرية

الفصل الثاني: أثر المورد البشري في تحقيق التنمية المستدامة

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة

المطلب الأول: مفهوم للتنمية المستدامة: التطور التاريخي + التعريف

المطلب الثاني: أنماط الاستدامة

المطلب الثالث: خصائص التنمية

المطلب الرابع: وأهداف التنمية المستدامة

المبحث الثاني: قياس التنمية المستدامة

المطلب الأول: مبادئ التنمية المستدامة

المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

المطلب الثالث: مؤشرات التنمية المستدامة

المطلب الرابع: دور التنمية في تلبية الحاجات وتوزيعها

المبحث الثالث: علاقة الموارد البشرية بالتنمية المستدامة

المطلب الأول: واقع الاهتمام بالموارد البشرية ودورها في التنمية المستدامة

المطلب الثاني: دور العنصر البشري في التنمية المستدامة

المطلب الثالث: عوائق تحقيق التنمية من خلال الموارد البشرية

الفصل الثالث: الجماعات المحلية إطار مؤسساتي لتحريك التنمية المستدامة

المبحث الأول: مفهوم الجماعات المحلية

المطلب الأول: الجماعات المحلية إطار مؤسساتي لتحريك التنمية المستدامة

المطلب الثاني: أهمية ومهام الجماعات المحلية في تفعيل التنمية المستدامة

المبحث الثاني: التخطيط المحلي آلية الجماعات المحلية لتحقيق التنمية المستدامة

المطلب الأول: ضرورة التوجه نحو الحكم الراشد المحلي

المطلب الثاني: أهمية التمويل المالي للتخطيط المحلي

الخاتمة:

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري للموارد البشرية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أهم الوظائف بالمنظمات الاقتصادية والدول المتطورة على اختلافها وتنوعها، لذلك أصبح الاهتمام بالمورد البشري كأهم مورد للنجاح في أي شأن من شؤون الحياة على البعيد، لهذا لزم إعطاء الإنسان المكانة الذي يستحقها فعلا، فمجمل اهتمامات الكتابة الحديثة تناولت فنون إدارة الرأس المال البشري الذي يعتبر عاملا أساسيا تعتمد عليه المنظمات، ويتوقف عليه نجاح أي بلد أو منظمة على ما تملكه من موارد بشرية التي تعتبر حجر الزاوية لهم وثروتهم الحقيقية، إن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يرجع إلى ما تمتلكه من موارد بشرية تتحلى بقدر كبير من التعلم و الوعي والتمكن من التفاعل مع المتغيرات التي تؤثر على الدول والمنظمات، بالإضافة الى ذلك ضرورة إدراك حاجيات الأفراد وطموحاتهم في ضوء التنسيق بين مصالحهم وكصالح المنظمة لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية للموارد واستثمارها، والتخطيط من أجل التنمية البشرية لإعطاء الأفراد الطرق العلمية الحديثة والمنظورة وتغير نظرته من نظرة أكثر عمقا ويشكل مختلف من الطريق الاعتيادية.

المبحث الأول: الإطار النظري ولمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:

قبل الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب التطرق إلى تعريف الموارد البشرية أولا مع أننا سنخصص لها مبحثا يفصلها أكثر، فالموارد البشرية تشهد اختلافا بين الباحثين في تحديد تعريف موحد لها، فمنهم من يرى أنها تشمل جميع الأشخاص القادرين على العمل، سواء داخل المنظمة أو خارجها، بينما يرى البعض الآخر أنها تعبر عن الأشخاص العاملين بالمنظمة فقط. كما أن يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات، إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة، وقبل أن نتطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، لابد وأن نعرج قليلا على مفهوم الموارد البشرية بشكل مختصر لأننا سنخصص لها مبحثا خاصا نتطرق فيه لكل جوانب الموارد البشرية.

فكل مؤسسة تتكون من مجموعة عناصر او مكونات تتحدد فيما يلي:

1. الأرض
2. المباني

3. رأس مال
4. التكنولوجيا
5. الأفراد

ومهما تعدد العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة تتكون من أصول مادية وموارد بشرية[1].

فلفظ "الموارد" إذا أضفنا عليه كلمات معينة نحصل على دلالات ومعاني، كثيرة، كقولنا: موارد مالية، موارد طبيعية، موارد بشرية، فماذا نقصد بموارد بشرية[2]؟

مفهوم الموارد البشرية يشير إلى "العنصر البشري ككل سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها، ويشير هذا المصطلح في المجال الاقتصادي إلى العمل في الإنتاج والخدمات، ويعتبر العنصر البشري أهم العناصر في الإنتاج"[3]

الفرع الأول: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية لها مكانة هامة وذلك لكونها الوظيفة التي تضمن الحصول على أهم عامل من عوامل الإنتاج ألا وهو العامل البشري، لذا فهو يمثل رأس المال والاستثمار المربح لجميع الدول والمنظمات، لذا فإن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ترجع إلى بداية الثروة 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 الثروة 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

---

[1] علي غربي، وبلقاسم سلطانية، وإسماعيل قيرة، **تنمية الموارد البشرية**، عين مليلة، دار الهدى، 2002، ص16.

[2] نوال بوكعباش، **تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر –دراسة حالة ولاية جيجل–**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2010–2011، ص 57.

[3] أحمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى، **معجم مصطلحات القوى العاملة: التخطيط، التنمية، الاستخدام**، إنجليزي–فرنسي–عربي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1984، ص 93.

تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون الموظفين والعمال وتحسين معيشتهم،[1] فكانت الثروة الصناعية بمثابة مؤشرا حقيقيا لاهتمام بالأفراد كمنتجين وأهم ما تميزت به هذه الفترة:[2]

- 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 الموارد البشرية،[3] 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 اقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915، وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية 1919.[4]

3. مرحلة الحرب العالمية الثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، يمكن القول أن الظروف في فترة الحرب العالمية الثانية، وتزايد المطالب على

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص13.

[2] عبد العزيز علي حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزا بلا حدود**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص17.

[3] عبد العزيز علي الحسن، **المرجع السابق**، ، ص17.

[4] منير نوري وفريد كورتل، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 23.

الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية، وتزامنا مع ذلك وجدت المنظمات الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام[1]، في بريطانيا مثلا بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية 5500 متخصص سنة 1943.[2]

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 الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام غلى 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 إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والأنثروبولوجيا،[3] 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 بشؤونه، وبعد سنة 1980 تغير مسمى "إدارة الأفراد" الى "إدارة الموارد البشرية" وهذا التغير ليس في المسمى فحسب بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المؤسسة وأسباب هذا التغيير مرتبطة ببزوغ مرحلة جديدة في ظل تسير الموارد البشرية وارتبطت بالتسيير العمومي الجديد فلقد اصبح 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 باتخاذ القرارات.[4]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 43.

[2] عبد العزيز علي الحسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزا بلا حدود**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص18.

[3] عبد العزيز علي الحسن، **مرجع سابق**، ص 19.

[4] عمر وصفي عقيلي، **مرجع سابق**، ص 46-47.

إضافة إلى هذه التحولات والتطورات هناك أسباب أخرى فرضتها ظروف وتحديات التي مرت بها هذه الإدارة من جهة وتغيير النظرة للموارد البشرية 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 الحالة.

أ. الأسباب الناتجة عن المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية:

1. سبب الزيادة في المنظمات الجديدة بصورة مضطردة على مستوى مختلف القطاعات خاصة الإدارية والاقتصادية، أدى إلى زيادة هياكل القوى العاملة.
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 وتشترى ومجرد آلة تعمل لساعات إلى فكرة الاستثمار الحقيقي في إدارة هذا العنصر الحيوي من خلال الاهتمام به من حيث تطوير مهارات وقدرات الموظفين.
4. أهم وضع أسس علمية في سياسية الموارد البشرية وذلك من خلال التخطيط والتوظيف والتدريب، تقييم الأداء والتطوير الوظيفي.[1]
5. نشوء تنظيمات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي للمنظمات مع ميل العنصر البشري للانتماء والتجمعات العمالية يستدعي توفير 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 10-11.

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 تعاظم نفوذ النقابات والاتحادات العمالية التي تقوم بدور الدفاع عن مصالح العمل والموظفين، هذه الأحداث فرضت وجود جهاز يقوم بتسيير متطلبات هذه النقابات الاتحادات العمالية.

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]

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

لابد من التطرق لمعنى الموارد البشرية قبل تعريف إدارة الموارد البشرية ونعني بإدارة الموارد البشرية: مجموعة الأفراد التي تتأثر بالثقافة التنظيمية، وتعمل في وتعمل في إطار التنظيم المعمول به، وفي هذا السياق يعبر عن الموارد البشرية على أنها "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق أهدافها واستراتيجيتها المستقبلية"[3]

---

[1] محمد فاتح صالح، **إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل**، حاكد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2004، ص20.

[2] خضير كاظم حمود – ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007، ص19-20.

[3] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص11.

فنجد مثلا في تعريف إدارة الموارد البشرية (كميج) يقول: "الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمتها، إعطاء ما في وسعهم من مجهوداتهم"[1].

وعرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إدارة الموارد البشرية على أنها "فن الحصول على القوى العاملة عالية الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها، لتحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاية والإنتاجية"[2].

ويرى البعض الآخر أنها: "جزء من العملية الإدارية، تقوم العاملين ذوي الكفاءة المناسبة، وتستثير جهودهم وتوجه طاقاتهم، وتنمي مهاراتهم وتحفز وتقيم أعمالهم، وتبحث عن الحلول لمشاكلهم، لتقوي بذلك علاقات التقارب بينهم وزملائهم ورؤسائهم، مما يساهم في تحقيق الهدف الكلي بزيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"[3]

لقد عرف فيليب ف "إدارة الموارد البشرية" بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف منشأة.[4]

كما عرف "بيكروس ب." و "ما يرس س." إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد".

وفي هذا الإطار ذكر "إفرانش" أن "إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

وفي نفس الاتجاه حدد "إكلاش و." مفهوم تسيير الموارد البشرية بأنها " تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها.[5]

---

[1] محمد مبيروك ولواج منير، **تفعيل دور المورد البشري، بالمؤسسة الاقتصادية: واقع والآفاق، الملتقى الوطني حول تفعيل دور المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات**، قالمة، 28 و29 افريل 2008، ص14.

[2] مازن فارس رشيد، **إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية**، ط2، دار العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009، ص13.

[3] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص46.

[4] عبد الباقي صلاح، **إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص22.

[5] عبد الباقي صلاح، **المرجع السابق**، ص ص 20-21.

فهذين المفهومين حددا مدلول تسيير الموارد البشرية في خضم وظائفها التنفيذية، والتي بمقتضاها تتعامل مباشرة مع الموارد البشرية في إطار تحويل الخطط المرسومة إلى واقع عملي، فنسق تسيير الموارد البشرية هو " نسق تنظيمي متخصص بأداء أدوار إدارية وتنفيذية في إطار تكاملي كفيل بتوجيه العنصر البشري نحو تحقيق أهداف تنظيمية".

فبالنسبة (لإفيس إميري وفرانسوا غونان) يعتبرون إدارة الموارد البشرية مفهوم واسع يشمل العمليات والمهام والأنشطة الضرورية لمعالجة قضايا الموارد البشرية بالمنظمة، سواء تعلق الأمر بالأمور الإدارية أو غيرها من الأمور الأخرى، حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية جميع العمليات الإنسانية وبيئة العمل[1].

مفهوم إجرائي: يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول على في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.

نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية:

يعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثا، وقد كان عام 1990 هو نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولت باسمSHRM بتغيير المصطلح إلى إدارة موارد بشرية لتتماشى مع زيادة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.

حيث إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لتطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك اسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة، ومن هذه الأسباب:[2]

1. ظهور نمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة

[1]Yves Emery et François Gonin , **Dynamiser les ressources humaines : une approche intégrée pour les services publiques et Enterprise privé compatible avec les normes qualité**, édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Suisse, 1999, p.13.

[2] عبد العزيز علي الحسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، تميز بلا حدود، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، 2009، ص16.

2. التطور الذي حدث في مجال التعميم والتدريب الإداري
3. التغير الذي حدث في مجال الفرص التعميمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة
4. التغير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين
5. التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين.[1]

كما تعتبر 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.[2]
كما أنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

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.

شردون وشرما نبي: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

ويتضح من التعاريف السابقة أن أدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.[3]

---

[1] زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني: **إدارة العنصر البشري: في منظمات الأعمال الحديثة**، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص11.

[2] حسن بلوط ابراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، منشورات دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص18.

[3] عزام علي، **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى 2014، ص 25-26.

ويقول طاهر "محمود الكلالدة" أن المصطلح إدارة الموارد البشرية، مصطلح علمي حديث يستخدم للدلالة على العلمية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة وإدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية ومدراء الذين يؤدون عملا 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.

إدارة الموارد البشرية وظيفة 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 شريكا أساسيا لجميع الأقسام والمدراء التنفيذيين وفي وضع استراتيجية الشراكة وتنفيذها أيضا، وخلق ثقافة الشراكة التي تحقق رؤية وأهداف المجموعة.[3]

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

---

[1] طاهر محمد الكلالدة، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والنوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 15.

[2] عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص35.

[3] أحمد رمضان، **مجلة جهينة، النسخة الإلكترونية**، العدد 74، 2009/04/02.

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. 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. التغير 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 وسياسيات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى.[2]

كما أن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج الموارد البشرية قد يساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من انتاجيتهم 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 وانخفاض الإنتاجية.[3]

---

[1] عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص ص40.39.

[2] سامية موزاوي، **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو**، وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000، ص 63.

[3] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر**، 2004، ص 28.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

الفرع الاول: أهمية ادارة 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 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.
- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وبالتالي تطور نظرتهم للمستقبل وطموحاتهم مما أوجب وجود إدارة تتعامل مع النوعيات المختلفة من الافراد.
- 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 ادى 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.[1]

[1] شامح عزيزة، **معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2008-2009، ص133-134.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الغرض من إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وحاجيات العاملين من جهة ثانية، بالإمكانية المتاحة في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، فإدارة الموارد البشرية تسعى دائما 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 بعضا منها فيما يلي: يرى "رونيس" أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتحدد في الآتي:[2]

التوظيف، الصيانة، التدريب، والتطوير، الدافعية "التحفيز"

التوظيف: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الإمداد، بالمورد البشري، الاختيار، الصيانة، الأمان، الصحة، الاتصالات، العلاقات العمالية.

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

التحفيز "**الدافعية**": تقييم الأداء، المكافآت، والتعويضات، منافع العاملين.

أما "شارل فيري" أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أولا: الأهداف العامة:

إن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتصف بالعمومية وهي: البقاء، التنافس، النمو، الربحية، المرونة.

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.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.

---

[1] سمية مصباح، **دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق – قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009-2010، ص 11-12.

[2] عبد العزيز بدر النداوي، **المرجع السابق**، ص 41، 42.

- 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 اختيارا سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في المنظمة.

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

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم، ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة.[2]

1-الأهداف الاجتماعية:

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

2-إهداف العاملين: وتتمثل في:

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

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

3-أهداف المنظمة وتتمثل في:

---

[1] عبد العزيز النداوي، **المرجع السابق**، ص 43.

[2] صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص12.

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

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 والمكافئات.[1]

كما تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق أهداف أخرى منها ما هو متعلق بالوظيفة في حد ذاتها "أهداف وظيفية" ومنها ما هو متعلق بالمنظمة "أهداف منظماتية" ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي[2]:

أولا: الأهداف الوظيفية:

1. استقطاب الموارد البشرية المؤهلة من سوق العمل.
2. ضمان الاحتفاظ بالموارد البشرية عالية الكفاءة وصيانتها.
3. تحفيز الموارد البشرية باستمرار ودفعها للعمل بجد واجتهاد.
4. فسح المجال أمام الموارد البشرية، وإتاحة الفرصة لها لاستخدام كفاءاتها في العمل بالمنظمة.

ثانيا: الأهداف المنظماتية:

1. رفع إنتاجية الموارد البشرية بالمنظمة.
2. تحسين ظروف العمل بالمنظمة وتحقيق رضاء مواردها البشرية.
3. ضمان احترام القوانين والتشريعات المتعلقة بجميع أنشطة المنظمة.

المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى نظرا لأن وظيفة الموارد من منظمة لخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي انها متميزة أو هناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل

---

[1] منير بن أحمد دريدي، **استراتيجية إدارة الموارد البشرية**، المرجع السابق، ص94.

[2] حمود حيمر، **تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة –دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية–**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة اسطيف1، 2018، ص 16.

التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل:

المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.[1]

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.
3. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتطلبهم 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. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
9. تصميم أنظمة تقييم الأداء
10. تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.[2]
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:

---

[1] رواية محسن حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط 1999/1998، ص23.

[2] حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1994/1993، ص22.

أ. **التوظيف والتطوير:** ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية: الاختيار، التعيين، الإحلال، الترقية، النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم، الاستشارات.

ب. التخطيط للقوى العالمة: 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، الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات.

د. التقييم والتحليل: ويدخل ضمن هذا النشاط: دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة نقاط القوة ودراسة نقاط الضعف.[1]

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية بعيدة من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسية 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 استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل واستراتيجية المؤسسة في النمو والتطوير.
- معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- معاون الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام متكامل من المعلومات لإدارة الموارد البشرية، هذا الذي يهدف إلى:
- 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

[1] إبراهيم حمد العبود وآخرون، **تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العام**ة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص ص19 – 21.

[2] أسامة الخولي وحسين مختار الجمال، **التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات**، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ط1، 1987، ص17.

- القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.[1]

المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تشمل إدارة الموارد البشرية جملة من المهام يصعب حصرها، بسبب اختلاف الباحثين حول تحديدها، وحول تقسيمها بشكل موحد، وبالاعتماد على تقسيم "سيمون دولان" SIMON DOLAN وآخرون فإن إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث تشمل الأنشطة التالية[2]:

1. التوظيف the recruitement
2. تقييم الموارد البشرية Performance apparaisal
3. تنمية كفاءات الموارد البشرية Competency Developement
4. تحديد الأجور وتحفيز الموارد البشرية Salaries determination and motivation
5. توفير الظروف المناسبة للعمل والعلاقات الجيدة work conditions and good relations
6. تنمية كفاءات الموارد البشرية.

كما أن الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية المتعارف عليها والمثلة 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 ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المؤسسة.

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

---

[1] عبد العزيز النداوي، **المرجع السابق**، ص 26.

[2] Simon Dolan et autres**, la gestion des ressources humaines : tendance enjeux et pratiques actuelles**, 4eme édition Pearson, canada, p-p 33-35.

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 عامليها كمزايا معينة مثل: المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية 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 معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.[1]
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 الشكاوى والنزاعات العمالية والفصل في الخدمة.
2. **أمن وسلامة العاملين:** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، منشورات دار النهضة العربية، بيروت – لبنان، ط 2020، ص 18.

3. **ساعات وجداول العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف المورد البشري:

شهد التطرق الى تعريف الموارد البشرية عدة اختلافات بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لها فمنهم يرى أنها تشمل جميع الأشخاص القادرين على العمل، سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها. في حين يرى البعض الآخر أنها تعبر عن الأشخاص العاملين في المنظمة فقط. ومن تلك التعريفات ما لخصه التعريف التالي: "تمثل الموارد البشرية جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، وعلى جميع المستويات الوظيفية، في ظل ثقافتها التنظيمية، وفي سبيل تحقيق أهدافها، مقابل الحصول على امتيازات مادية ومعنوية. وتمثل الموارد البشرية رأس مال يجب استثماره، وليست مجرد تكلفة تتطلبها الأنشطة.[1]

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

اصطلاحا: ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال: نيود و سيلتر حيث أنهما وجها اهتماماتهما الى دراسة فعالية الموارد البشرية في المجتمع الإقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.[2]

كما تعرف الموارد البشرية بأنها مجموعة الأفراد التي تشارك في رسم الأهداف، حيث يوضح بعض الكتاب أن الموارد البشرية هي "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"[1]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 13، 14.

[2] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2003، ص 33.

كما يعرف سلمي علي السلمي الموارد البشرية أنها: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع".[2]

في حين عرفها محمد فتحي بأنها: "عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وتنظم 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".[3]

الموارد البشرية هم الأفراد الذين تتفاعل لديهم كل من الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، القدرة على إنجاز العمل، حيث يوضح أصحاب هذا الرأي أن "الموارد البشرية هي تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين فيه بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتطوير والصيانة"[4]

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 استراتيجية وأهداف المؤسسة.[5]

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 التنافسية للمنظمة من خلال ما تمتلكه من مهارات وقابليات وخبرات. وللموارد البشرية في

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص18.

[2] منير بن أحمد بن دريدي، **استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار الثاني 2016، ص:2.

[3] محمد فتحي، **766 مصطلح اداري، إيضاح وبيان**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003م، ص 233.

[4] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية –الاتجاهات المعاصرة–**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص31.

[5] حسن ابراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط،1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 17.

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 المؤسسة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي.[1]

والموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد التي تم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية واستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم.[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 الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما.

وفي هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري على مدى العصور كان اهتمام الرئيسي 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 لتميز الأداء التنظيمي.[3]

إصلاح المورد لا ينطبق 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 احداث التحول والتغير.

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول ان المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببين:[4]

---

[1] منير بن أحمد دريدي، **المرجع السابق**، ص 31.

[2] كامل برير، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، ط1، دار المنهل اللبانية، بيروت، 2008، ص 22.

[3] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص15.

[4] رواية محمد محسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 65.

1. وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهارتهم بشكل مناسب وكافي يمكن من 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 بالرضى وتحقيق 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 أدارة 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 اصلاح اجتماعي من نواحي عمل مشترك وخدمات اقتصادية بصورة متكافئة وتحسبا لبيئة العمل ومجالاته.[1]

الموارد البشرية تحتوي 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 ايجاد حلول لإشكالياتها 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 وعائدات 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 القرارات والتوظيف لتنفيذه. وهي حماية حقوق الإنسان وتعمل على استقراره وتنظيم مسار حياته عبر مختلف الروابط الاجتماعية وتحديد مستويات السياسات والخطط التي تترجم في تنفيذها معنى الاستفادة من الموارد البشرية كبيئة اقتصادية تسهم في التنمية القومية وذلك عبر دورها تجاه التنمية وتحمل الأداء، ترسيخ مبدأ خلق الكادر وذلك:

[1] رواية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، جامعة اسكندرية، الدار الجامعية 2003/2002، ص 66.

1. بإيجاد إمكانيات المعرفة وقيمها ومكوناتها ومؤهلات العاملين وتعمل على الإيقاف بظنها.
2. تنمي القدرات الفردية وتكشف الامكانيات الانسانية 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 الدخول لمستويات هياكل العمل كخطوة إدارية ذات اعتبارات خاصة. وهي خطوة يتم 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 على تقليل حدة الفقر بعد تحديد مواقعه وأسلوب تفاديه فمشروعات تخفيف الفقر تحتاج وتتطلب مستوى عالي من 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.[2]

الفرع الثالث: وظائف الموارد البشرية وتحفيزها:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمؤسسة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويض والمزايا، وبرامج تحليل العمل وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع ادارات أخرى في المؤسسة 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

[1] أحمد المبارك، **دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015م، ص15.

[2] أحمد المبارك، **المرجع السابق**، ص ص 25-16.

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.

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 ونقاباتها

12. تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات

13. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر في العمل.[1]

تحفيز الموارد البشرية:

إن موضع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم لهو موضوع غاية في التعقيد وهو دائما محل اهتمام علماء السلوك والإداريين ولقد أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير في سلوك الفرد 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 تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المنظمة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تأخذ بشكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معا، وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على

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

بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة. لذلك لابد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط بهم عن طريق التحفيز وذلك عن طريق أن الإدارة تشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما يعني أن نجاحها نجاح له وفشلها فشل له فإذا استطاعت أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين فيها فإنها ستكون قد وضعت يدها على أكبر حافز لهم. كما أن على الادارة أن تقنع كل عامل في المنظمة بأنه عضو مهم فيها فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيد إصرارا على الابتكار 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 وتستشير العاملين فيها حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع الإدارة وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.[1]

ويقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويتهم ومواصلتهم لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحده ثلاثة عوامل هي:

1. سبب منشئ للسلوك
2. هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معينا
3. قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.

وما لحافز إلا وسيلة للإشباع، والأداة التي يتم بها الإشباع، وأن المحفز الأكثر أصالة في نظر التجارب والأزمات أيضا نشأ من أكثر الحاجات أصالة وعليه كلما كانت الحاجة إلى شيء ما أعمق وأشد حيوية فأن المحفز لتلك الحاجة يكون أقوى واشد حيوية أيضا.

وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه طريق اشباع 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 استمرار فيه) والتحفيز ينمي

[1] أحمد مبارك، **المرجع السابق**، ص18.

الدافعية ويقود إليها، وإلا أن التحفيز هو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج فإن 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 ونوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم".

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

المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية الأداء والتنمية:

أولا: 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 أحيانا تجمع بعض الإصدارات في هذا المجال بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية وعمل هذا تغييرا في المحتوى والمعالجة والمضمون فقد كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول علية بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهيمنين في حد ذاتهم أي يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشترى بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين اهداف المنظمة وآمال وطموحات وتوقعات الفرد والجماعة.

ثانيا: العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء:

يرى الخبراء أن للمورد 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 البشري الوحيد الحقيقي لأي منشاة حيث يقول "بتر دواكر" أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا أن "أي منشأة أو أي مؤسسة من أي

[1] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، **إدارة الموارد البشرية قضايا المعاصرة في الفكر الإداري**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2015، ص ص87-89.

نوع لها مورد وحيد حقيقي الإنسان" يضيف آخر أن 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 الموارد البشرية.[1]

ثالثا: العنصر البشري كمتغير مركب:

تتنوع خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم تنوعا كبيرا 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 والمهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الإدارة.

رابعا: العنصر البشري كقيمة نهائية:

كرم الله الإنسان وخلق جميع الأشياء من أجله 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 وظروفه الاجتماعية والاقتصادية وأيضا في طبيعة المجتمع وإمكانية وطاقات المنظمة.[2]

فإدارة الموارد البشرية تساعد على:[3]

- توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال برنامج يساهم في تحفيز الموظفين لبذل المزيد من القدر.

---

[1] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 28.

[2] محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط 2004، ص 25،27،26.

[3] ريم مشاط، **إدارة الموارد البشرية**، ص 15.

- 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 الباهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة، أو التجاوز عن الترقيات.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما 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، انسانية، فنية" وتمكينها من انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- القيام بمسؤوليات تنفيذية تسعى من خلال انجازها 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.

وكذلك تتأثر عملية الأداء والتنمية بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعتها واستعدادها لهذه العملية، وهي في ذلك الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

1. قوة دور الموارد البشرية في الأداء والتنمية:

إن عملية التغيير تنتج 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 الأداء:

- **تطور مفهوم رسالة المؤسسة:**

[1] حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **أدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2007، ص20.

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، ولابد أن يقتنع بها العاملون ويتفاعلوا معها ويلتزمون بها بعد فهمها بدقة والتعرف على دورهم بوضوح. وهب تعبر عن النظرة 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 السلمية والمعمدة بعناية هي الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر كل أفراد المؤسسة. وهي تعتبر أساس الأولويات والاستراتيجيات والخطط[1]. فهي نقطة البداية لتخطيط المهام الإدارية وتخطيط الهياكل الإدارية، وقد يبدو للوهلة الأولى أن معرفة طبيعة عمل أي مؤسسة أمر بسيط وواضح للغاية.

وقد تتمكن من فهم رسالة مؤسسة ما يشكل أفضل من خلال التركيز على المشروع في بدايته، 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 من التكنولوجيا بسعر مناسب، وعادة ما يعتقد صاحب المشروع الجديد بأن فلسفة الإدارة للمؤسسة الجديدة سيترتب عليها صورة إيجابية من خارج المحيط.

وكثيرا ما تتصدر رسالة المؤسسة الأعمال والكتابات الإدارية[2]، وتعلق في كافة أرجاء المؤسسة، وتوزع مع باقي المعلومات الخاصة بها، وهي جزء أيضا من التقارير الداخلية، مثل طلب الاتفاقيات مع الموردين، والعقود مع النقابات العمالية، وخطط المؤسسة، واتفاقية خدمة العملاء. باختصار فإن رسالة المؤسسة هي وثيقة توضح الغرض من قيام المؤسسة، ومن هم عملائها ومنتجاتها أو خدماتها، أو أسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم عليها، ولذا يرى بعضهم أن الرسالة ينبغي:

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

[1] ريتشارد هبوز، كاترين كولاري، **كيف تصبح قائدا استراتيجيا، دورك في نجاح مؤسستك الدائم.**

5. ان 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.
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 هذا القصور موجود حتى بين الشركات الكبرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية هناك ما يقارب 40% من الشركات الكبرى لا يوجد عدنهم بعد رسالة رسمية للمؤسسة، ومنها شركتي "والت ديزني، وعملاق متاجر التجزئة ووال مارت".[2]

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 والموردون وكل من استهدفتهم الرسالة، فهي تمثل رسما هندسيا لمنزل جميل لا يعني شيئا إلا إذا وجد المنزل فعليا، فهي إطار عام يحتاج إلى جهد كبير حتى يتحول إلى واقع عملي.

---

[1] **التغيير الإداري كيف ولماذا**، مجلة النبأ، العدد 57، ص15.

[2] محسن أحمد، **ادارة التغيير**، دمشق، دار الرضا، 2002، ص 45.

يمكن القول بأن هناك عدد متزايد من المؤسسات يتجه نحو صياغة الرسالة في شكل رسمي، وتقوم بعض المؤسسات بوضع رسالة، لأنهم يشعرون أنها "موضة" أكثر من كونها التزام.
في حين تعتبر الأرضية التي تنشط وتساعد إدارة الموارد البشرية لتحويل نشاطها من الطابع التقليدي إلى الاستراتيجي.[1]

3- وضوح الرؤية والقيم:

تتعدد الزوايا التي تتأثر منها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها وتتكون من صياغة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما افتقدت اليه 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 مثلا أن تتجاهل مستويات الرواتب والمزايا العينية والنقدية التي تقدمها الشركات المنافسة والتي ستواجه بانسحاب أعداد متزايدة من أحسن العناصر بها للعمل في الشركات. بالإضافة إلى التطورات التقنية العالمية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة وتأثير ذلك كله على وظيفة استقطاب وتكوين إدارة الموارد البشرية المتميزة ومن جانب آخر يستوجب مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك الموارد البشرية الاستراتيجية 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 جمعيا.[2]

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:

---

[1] محسن أحمد، **المرجع السابق**، ص 46.

[2] علي السلمي، **البعد الاستراتيجي للموارد البشرية**، مطبوعات القاهرة 2004، ص22.

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.[1]

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، ولابد من تعزيز قدرتها.
- القدرة والشعور بالانتماء
- مفهوم الكل شريك
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.[2]

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]

---

[1] محمد القاسم القريوني: **المفاهيم الحديثة في الإدارة**، ب د، 1997، ص 75.

[2] محمد قاسم القريوني، **المرجع السابق**، ص 23.

- تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية
- تغيير الثقافات التنظيمية
- تلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة
- تطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم
- تصميم خطط واضحة جديدة
- تطوير برامج تدريبية مطورة
- تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتوائم مع المتغيرات الخارجية
- 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 الإدارة الالكترونية وخلق نظام آلي بين مختلف الأقسام والمصالح.[2]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنمية البشرية:

يركز المدخل الاستراتيجي على اعتبار 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 التغييرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي امام تلك التغييرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها.

إن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر من أولويات الإدارة لأن المنظمة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إذن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل

---

[1] علي السلمي، **المرجع السابق**، ص20.

[2] علي السلمي، **المرجع السابق**، ص29.

ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئة المحيطة.

والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الادارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية ان 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 يعكس على كفاءة الموارد البشرية، ومن هذه المعوقات نجد:[1]

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة من 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:

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

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 إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية.

الزيادة السكانية:

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

3- العوامل السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي للدولة وما تفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما يؤثر على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمتها 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.[2]

4- العوامل الاقتصادية:

[1] موسى اللوزي، **التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات**، دار وائل، عمان- الأردن، ط1، 2002، ص 252.

[2] موسى اللوري، **التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات**، دار وائل، عمان- الأردن، ط1، **2002**، ص 253.

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

5- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:

يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقييم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها "دور كايم" اسم "التضامن الآلي" 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 الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

ب. تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات 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 الجديدة، ففي سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان

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

الوظائف والمراكز الاجتماعية، وقد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.

وفي كل الأحوال عناك عديد 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 ان إحداث التغييرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تبنيه 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 قبل الأفراد.[1]

6- العولمة وتأثرها على تنمية الموارد البشرية:

يعني اصطلاح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، ممل 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 إدارة 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 كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات. وقامت أعداد متزايدة من الشركات بتأسيس برامج خاصة تعرف ب "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 الى عدة أيام، حيث يشارك الموظفين في تمارين مصممة خصيصا لتجعلهم يدركون الأضرار التي قد تكون لديهم وكيف يتخلصون منها.[2] 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

[1] موسى اللوزي، **المرجع السابق**، ص 254.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة، مصر، 2003، ص445.

العمل الدولية، لأن اللغة هي أساس الاتصال، كما يجب أن تساعد إدارة الموارد البشرية من تفهم الأفراد المكلفين بأداء واجبات ومهام في الدول الأخرى، لثقافة هذه الدول 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 وأيضا اكتساب مهارات حل الصراعات التي تنشأ.[1]

- **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 ونتائجها. ويتبنى الكثيرون الرأي القائل بأن غالبية الامتدادات السلبية لحركة العولمة تتركز في المجالات الثقافية. وتنبع أهمية مثل هذه الامتدادات من بعدين رئيسين أولهما، أهمية الاستراتيجية للهوية الثقافية التي تتعرض للتأثيرات الثقافية الخارجية التي تعززها حركة العولمة والقوى المرافقة لها. وثانيها الأهمية الوظيفية لثقافة المجتمع من حيث انعكاساتها وتأثيرها على النشاطات الحياتية المختلفة وبخاصة الاجتماعية منها.

- **العوامل الدولية:**

باتت التطورات العالمية والقوى الدولية 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 والمختلفة 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 والتجديدات في نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية في أي بقعة في العالم تجد لها صدى في كثير من البقاع الأخرى بتأثير تقنيات المعلومات

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

والاتصالات الحديثة وبتأثير التكتلات الإقليمية والعالمية والمنظمات المتخصصة، إن لم يكن بالاقتباس والتبني فبالدراسة والتمحيص التقييم، وربما بالتمثل والتوطين.[1]

وبشكل عام، فإن التطورات العالمية باتجاه اقتصاد المعرفة ومتجمع المعرفة، وتنامي وزن الموارد المعرفية مقارنة بالموارد المادية، والتحول نحو اقتصاد السوق، وإعادة الهيكلة الاقتصادية في كثير 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 وايلاء العناية اللازمة الاقتصاديات 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. تنويع 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 والمسائلة.
6. تراجع وزن العلاقات الثنائية بين الدول مقابل نمو العلاقات مع التكتلات الإقليمية في مجال التعاون والمساعدات الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

ومن ناحية أخرى، يمكن اعتبار الحركة المتنامية عبر الحدود للمعرفة وللعمالة الماهرة، أو ما أصبح من الممكن تسمية بعمالة المعرفة، أحد العوامل الدولية المرافقة للعولمة. ومن المعلوم أن من يتولى تنظيم هذه الحركة وتشجيعها هي المؤسسات الاقتصادية والتعليمية والاستشارية. وتنشط الشركات المتعددة الجنسيات وبغض الدول المتقدمة في اجتذاب العمالة الماهرة، مما يؤدي إلى تفاقم مشكلة هجرة العقول والكفاءات من الدول النامية، كما هي الحال في قطاع

[1] رواية حسن، **المرجع السابق**، ص 16.

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 تفتح من قبل جامعات أو مؤسسات أجنبية. كما أن هناك العديد من البرامج الدراسية كما في المجالات الإدارية التي أصبحت عالمية في مضمونها ومستوياتها.[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 الرابحة وأن الدول المتواضعة هي الخاسرة.

ويبرز دور المنظمات الإقليمية والعالمية بثوب جديد ومسؤولية إضافية، في إطار التطورات العالمية وحركة العولمة، إذ يقع على عاتق هذه المنظمات، المعنية بشكل خاص بالأمور التربوية والتعليمية والثقافية، مسؤولية حماية أعضائها، وبخاصة من الدول النامية، بما يقلص الآثار والامتدادات السلبية لحركة العولمة ويعظم إيجاباها ومنافعها. ويمكن تلخيص الدور المطلوب من المنظمات الإقليمية والعالمية بأن تعطي العولمة وجها إنسانيا وبعدا اجتماعيا.[3]

---

[1] رواية حسن، **المرجع السابق**، ص17.

[2] منذر واصف المصري، **العولمة وتنمية الموارد البشرية**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، ط1، 2004، ص ص 51-54.

[3] يحياوي لخضر، **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة**، المركز الجامعي لعين تيموشنت، مذكرة ماستر، 2014-2015، ص39.

الفصل الثاني:

أثر المورد البشري

في

تحقيق التنمية المستدامة

الفصل الثاني: أثر المورد البشري في تحقيق التنمية المستدامة:

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التنمية المستدامة وتطورها

المطلب الأول: مفهوم للتنمية المستدامة: التطور التاريخي + التعريف

أولا: التطور التاريخي:

مر مفهوم التنمية بأربعة مراحل تمثلت المرحلة الأولى في التركيز على النمو الاقتصادي وفي المرحلة الثالثة على التنمية البشرية والثالثة على التنمية المستدامة وفي المرحلة الرابعة على التنمية الإنسانية بمعناها الشامل واقترن هذا التطور بإدخال مفهوم الحكامة في أدبيات الأمم المتحدة ومؤسسات برتن وودز ويعتبر مفهوم التنمية البشرية المستدامة الأكثر قبولا في الوقت الحالي، إذ لم يعد النمو الاقتصادي غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة، كما أن التنمية الاقتصادية لم تعد كافية كذلك حتى وإن اقترنت بجانب سياسي يدعمها ويكملها، ولكن الضروري إدخال الجوانب الاجتماعية والثقافية كما أصبح من الضروري إدخال ضرورة تواصل التنمية بين الأجيال واشتراط ربط العلاقة بينها وبين الحرية.[1]

بعد ظهور الثورة العلمية والتطور التكنولوجي العجيب، وفي ظل المصانع وما سببته من تلوث ومن فقر مدقع بسبب التخلي عن اليد العاملة البشرية مقابل الآلة، بدأ العالم يصحوا ويعي هذه المخاطر فكان لا بد من إيجاد فلسفة تنموية جديدة تساعد في التغلب على هذه المشكلات، وتمخضت هذه الجهود الدولية عن مفهوم عرف بالتنمية المستدامة.[2]

فالتنمية المستدامة ليست فكرة جديدة، فقد حدث تطور سريع في أطرها وسبل تنفيذها منذ القرن الماضي نتيجة لبداية اصطدام حماية البيئة بمطالب التنمية الاقتصادية التي لم بعين الاعتبار

---

[1] مليكة فريمش، **دور الدولة في التنمية دراسة حالة الجزائر**، بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص تنظيم إداري وسياسي، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص48.

[2] عثمان محمد غيم وماجدة أبو زنط، **التنمية المستدامة فلسفتها وأساليبها تخطيطها وأدوات قياسها**، دار الصفاء، عمان-الأردن، 2014، ص 21.

حاجات الأجيال المستقبلية ولاعتبارات البيئة ظهر مفهوم التنمية المستدامة كمفهوم جديد جمل على عاتقه مهمة تحقيق تنمية اقتصادية ورفع مستوى معيشة الأفراد في إطار بيئة نظيفة[1].

وفي ظل المعاملات المصالح بين الدول وتهرب كل طرف من مسؤولياته البيئية تم عقد عدة مؤتمرات وجمعيات في مجملها مناقشة الوضع وإيجاد أفضل سبيل للخروج من هذا المأزق نذكر منها:

- سنة 1968: اجتماع نادي رما لمناقشة المأزق الحالي والمستقبلي للأرض ومواردها المحدودة، هناك تطور آخر للتواصلية خلال عقد الستينات أشارت التنمية المتواصلة الى القدرة على إدارة الموارد.[2]

- سنة 1972: انعقد مؤتمر للأمم المتحدة حول البيئة الإنسانية في "ستوكهولم"[3] الذي تحدث عن الاقتصاد التنموي وتدخلات بين البيئة والاقتصاد، اعتبر المؤتمر الأول للأرض وما جاء به هذا المؤتمر كان فشل ذريع وبدون تصريح جماعي واضح، لكن الاشكالية قد طرحت البيئة وذكرت كأملاك عالمية هامة التي يجب أن تحول للأجيال المستقبلية.[4]

- في هذه الفترة اكتسب مفهوم التنمية أبعاد اجتماعية وسياسية وثقافية بجانب البعد الاقتصادي، فالتنمية الاقتصادية أصبحت لا تعني النمو الاقتصادي فقط، وإنما تشمل إحداث تغييرات هيكلية في كل من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تسود المجتمع.[5]

---

[1] عبد الحليم أوصالح، **دور الاتفاقيات البيئية الدولية في حماية الأنظمة البيئية الهشة في ظل ضوابط التنمية المستدامة "دراسة حالة الدول العربية التابعة لمنظمة الأسكوا**، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد، العدد الرابع، ج1، 2015، ص194.

[2] منى جميل سلام، مصطفى محمد علي، **التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية**، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 21.

[3] انضمت الجزائر الى اتفاقية اسكهولم بمقتضى مرسوم رقم: 06-206 المؤرخ في 07 جوان 2006، ج ر ج ج، عدد 35، سنة 2006.

[4] مختاري نسيمة، التعاون للامركزي من أجل التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير قانون التعاون الدولي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2010، ص 127-128.

[5] عبير عبد الخالق، **التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2014، ص 98.

– سنة 1980: الاتحاد الدولي للمحافظة على الطبيعة تنشر عنوان "الاستراتيجية العالمية من أجل المحافظة" أين ظهر لأول مرة التنمية المستدامة يترجم من الإنجليزية.[1] قد تبنت الاستراتيجية القومية المتواصلة في حوالي 50 دولة، وهذا يدخل في تبني هذه الدول لهذه الاستراتيجية التي تهدف إلى حماية العالم من الأخطار الصناعية والكيمياوية التي تهدد البيئة في العالم.[2]

–سنة 1987: وضع تقرير عن حالة البيئة في العالم من طرف الجمعية العالم للأمم المتحدة توصل فيه المؤتمرون إلى إعلان مشترك أكدوا فيه أن التنمية والبيئة مسألتنا متداخلتان ومتصلتان في آن واحد، ودعوا في قرار خاص إلى تشكيل لجنة دولية خاصة مهمتها اقتراح استراتيجيات بيئية طويلة الأمد لتحقيق تنمية قابلة للاستمرار.[3]

– سنة 1987: لأول مرة ظهر مصطلح التنمية المستدامة، تم اقتراحه من طرف اللجنة العالمية حول البيئة والتنمية وقد تم تعريف التنمية المستدامة في تقرير "براندت لاند" بأنها "تنمية تقي باحتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على الإيفاء باحتياجاتهم".[4]

– سنة 1992: انعقاد مؤتمر في مدينة "ريوديجينيرو" بالبرازيل في 14 جوان 1992 حيث له أكبر مشاركة لدول العالم، وكان اهتمامه يدور حو البيئة والتنمية، وهذا بإشراف الأمم المتحدة وقد لقب هذا المؤتمر باسم "قمة الأرض" لما لديه من أهمية على مستوى العالم.[5]

---

[1] مختاري نسيمة، **التعاون اللامركزي من أجل التنمية المستدامة**، مذكرة ماجستير قانون التعاون الدولي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2010، ص 128.

[2] منى جميل سلام مصطفى محمد علي، **التنمية المستدامة للجماعات المحلية**، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 164.

[3] عمروس يمينة، بليزيديه، **التنمية المحلية المستدامة**، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر حكومة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، جامعة قالمة، 2015، ص36.

[4] عصام عمر مندوب، **التنمية الإقتصادية والاجتماعية والتغير الهيكلي في الدول العربية "المنهج – النظرية –القياس"**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص33.

[5] زرنوح ياسمينة، **اشكالية التنمية المستدامة في الجزائر**، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 126.

يمكن تمييز أربع مراحل رئيسية لتطور مفهوم التنمية ومحتواها في العالم منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر وهذه المراحل قسمت على أربع فروع هي:[1]

الفرع الأول: التنمية بوصفها رديفا للنمو الاقتصادي:

تميزت هذه المرحلة التي امتدت تقريبا منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف العقد السادس من القرن العشرين بالاعتماد على استراتيجية التصنيع، قد تبنت بعض الدول استراتيجيات أخرى بديلة بعدما فشلت استراتيجية التصنيع في تحقيق التراكم الرأسمالي المطلوب، للتغلب على مشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، ومن هذه الاستراتيجيات: استراتيجية المعونات الخارجية والتجارة من خلال زيادة الصادرات ويعتبر نموذج "مراحل النمو الاقتصادي ل "والت رستو" أحد النماذج المشهورة هذه المرحلة، فقد اشتمل على خمس مراحل حاول من خلالها تفسير عملية التنمية الاقتصادية في المجتمعات الانسانية ككل، وهذه المراحل هي: مرحلة المجتمع التقليدي، مرحلة الانطلاق، مرحلة النضح، وأخيرا مرحلة الاستهلاك الكبير.[2]

الفرع الثاني: التنمية وفكرة النمو والتوزيع:

غطت هذه المرحلة تقريبا الفترة من نهاية الستينات وحتى منتصف العقد السابع من القرن العشرين، وبدأ مفهوم التنمية فيها يشمل أبعادا اجتماعية بعدما كان يقتصر في المرحلة السابقة على الجوانب الاقتصادية فقط، فقد أخذت التنمية ترتكز على معالجة مشكلات الفقر والبطالة واللامساواة من خلال تطبيق استراتيجيات الحاجة الأساسية والمشاركة الشعبية في إعداد خطط التنمية وتنفيذها ومتابعتها وتتجسد هذه المرحلة بشكل واضح في نموذج سيرز الشهير الذي يعرف التنمية من خلال حجم مشكلات الفقر والبطالة واللامساواة في التوزيع، وكذلك تجسدت هذه المرحلة في نموذج "تودار" الذي يحدد التنمية في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: اشباع الحاجات الأساسية، احترام الذات، وحرية الاختيار.[3]

الفرع الثالث: التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمتكاملة:

منذ منتصف التسعينات إلى منتصف الثمانينات القرن العشرين، تم ظهور مفهوم التنمية الشاملة، التي تعني التنمية التي تهتم بجميع جوانب المجتمع والحياة، وتضع أهدافها على

---

[1] عثمان محمد غيم وماجدة أبو زنط، **التنمية المستدامة فلسفتها وأساليبها تخطيطها وأدوات قياسها**، مرجع سابق، ص 19-22.

[2] الحداد عوض، **الاوجه المكانية للتنمية الإقليمية**، دار الأندلس، الاسكندرية، 1993، ص36.

[3] غيم عثمان، **مقدمة في التخطيط التنموي الإقليمي**، دار الصفاء، عمان، 1999، ص 26.

أساس تحسين ظروف السكان العاديين وليس من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي فقط، بمعنى انها تهتم أيضا بتركيب هذا النمو وتوزيعه على المناطق والسكان، ولكن السمة التي غلبت علة هذا النوع من التنمية تمثلت في معالجة كل جانب من جوانب المجتمع بشكل مستقل عن الجوانب الأخرى ووضعت الحلول لكل مشكلة على انفراد الأمر الذي جعل هذه التنمية غير قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة في كثير من المجتمعات، ودفع إلى تعزيز مفهوم التنمية المتكاملة التي تعني بمختلف جوانب التنمية ضمن أطر التكامل القطاعي والمكاني.

الفرع الرابع: التنمية المستدامة:

تمخضت الجهود الدولية عن مفهوم جديد للتنمية عرف باسم "التنمية المستدامة" وكان هذا المفهوم قد تبلور لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية والذي يحمل عنوان "مستقبلنا المشترك" ونشر لأول مرة عام 1987.[1] ثم انتشر مفهوم التنمية المستدامة بشكل سريع في أنحاء المعمورة، وأصبح الكثير من الناس يستخدمون المصطلح ولكن بالضرورة واستخداما صحيحا، فأنت إذا ما سألت عدة أشخاص عن هذا المفهوم فإنك ستحصل على إجابات متعددة مختلفة، وقد ارتبط ظهور التنمية المستدامة بنوعين من المشكلات التي تواجه معظم دول العالم، وهذه المشكلات هي:

1- الانتشار الواسع والمتزايد للفقر

2- التدهور المستمر للبيئة الطبيعية.

التنمية المستدامة هي التي تعتمد على مكوناتها الذاتية وليس على مكونات ومقدرة الآخر وفي كل المتغيرات، وهي تعني الحفاظ على كرامة الإنسان من خلال تحسين وسط معيشته وتوفير فرص له متساوية أمام جميع أفراد المجتمع[2].

ثانيا: التعريف:

الفرع الأول: التنمية المستدامة "الأصل والمعنى اللغوي:[3]

---

[1] تقرير ابرونتلاند، **(نسبة إلى رئيس اللجنة العالمية للبيئة والتنمية غرو هارليم برونتلاند رئيسة وزراء سابقة في النرويج)** ترجم إلى العربية ونشر في العدد 142 من مجلة عالم المعرفة التي يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في دولة الكويت 1989.

[2] شويخ عثمان، **دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية –دراسة حالة البلدية–**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص 82.

[3] عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنط، **التنمية المستدامة فلسفتها وأساليبها تخطيطها وأدوات قياسها**، دار الصفاء، عمان، الأردن، ص 23.

يطول شرح كلمة التنمية لغويا، ونختصره فيما يلي: فمصدر التنمية هو نمى وقال سعى الى التنمية أي زاد وكثر وارتفع، ويقال نمى الشيء جعله مرتفعا ويقال نمى ينمي نماء ونميه المال وغيره زاد وكثر، ويقال نمى تنمية الشيء، جعله ناميا: رفعها وأشبع قودها[1].

يعود أصل مصطلح مستدامة إلى علم الايكولوجي حيث استخدمت الاستدامة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة إلى التغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائصها وعناصرها وعلاقات هذه العناصر بعضها البعض، وفي المفهوم التنموي استخدم مصطلح الاستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الاقتصاد وعلم الإيكولوجي على اعتبار أن العلمين مشتقان من نفس الأصل الاغريقي العام لمصطلح Ecology هو دراسة مكونات البيت، أما مصطلح Economy فيعني إدارة مكونات البيت. ولو افترضنا أن البيت يقصد به مدينة أو اقليم أو حتى الكرة الأرضية، فان الاستدامة بذلك تكون مفهوما يتناول بالدراسة والتحليل بين أنواع وخصائص مكونات المدينة أو الإقليم أو الكرة الأرضية وبين إدارة هذه المكونات.

تعريف التنمية المستدامة الصادر عن الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة سنة 1980 قد عرفها بأنها "التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة والاقتصاد والمجتمع"، وقد عرفتها اللجنة الوطنية للبيئة والتنمية المستدامة على أنها: التنمية التي تلبي احتياجات الأجيال الحالية بدون المساس بقدرات الأجيال المستقبلية لتلبية احتياجاتهم"[2].

عرفها دوجلاس قائلا "هي عملية التنمية التي تلبي أماني وحاجيات الحاضر دون تعريض قدرة الأجيال المستقبلية على تحقيق حاجياتهم للخطر"[3].

إن واضعي مصطلح Development Sustainable قالوا بوجود الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عالمنا المعاصر التي أصبحت تحول دون استمرارية عملية التنمية (اللجنة العالمية للبيئة والتنمية)، وبالتالي لا بد من قوى ذاتية تديم هذه العملية وفق آلية معينة، وبناء على ذلك يمكننا القول بأن مصطلح التنمية المستدامة يعكس فقط مبدأ استمرارية عملية التنمية، بينما يشمل مصطلح التنمية المستديمة على مبدأ الاستمرارية ويشير بشكل

---

[1] فؤاد ابرام البستاني، **منجد الطلاب**، دار المشرق، ش م م، بيروت، ط 54، 2010، ص 839.

[2] وزارة الطاقة والمناجم، مديرية الطاقة الجديدة، **دليل الطاقة المتجددة**، الجزائر، 2011، ص 77.

[3] نعيم سلمان بارود، **متطلبات التنمية المستدامة والمتكاملة من المؤشرات الإحصائية**، د. د. ن، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 11.

واضح إلى قوى الدفع الذاتي لهذه التنمية والتي تضمن استمراريتها ونعني بذلك الإنسانية المتمثلة في المشاركة الشعبية من جهة والاعتماد على الذات في كل جانب من جوانب عملية التنمية من جهة أخرى.

الفرع الثاني: التنمية المستديمة "المفهوم العلمي"[1]

تتعد تعريفات التنمية المستدامة، فثم من ما يزيد على ستين تعريفا لهذا النوع من التنمية، وقد ورد مفهوم التنمية المستديمة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة علم 1987، وعرفت هذه التنمية في هذا التقرير على أنها "تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم" (اللجنة العالمية للبيئة والتنمية 1987).

ويعتبر مصطلح التنمية المستدامة من المفاهيم التي شهدت تعاريف عديدة في المحافل الدولية ولدى الباحثين، فكل لديه وجهة نظر أتجاه هذا المصطلح. فقد عرفها الباحث "غنايم" بأنها: "تنمية لخدمة الأجيال الحالية بشكل لا يضر أو يمس بمصالح الأجيال القادمة، بمعنى ترك المصادر المتوافرة الآن للأجيال القادمة بالوضع نفسه التي هي عليه أو أفضل"[2].

وهناك تعريف آخر لتقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 بأن التنمية المستدامة "هي تنمية ديمقراطية تهدف إلى بناء نظام اجتماعي عادل، وإلى رفع القدرات البشرية عبر زيادة المشاركة الفاعلة والفعالة للمواطنين وعبر تمكين الفئات المهمشة وتوسيع خيارات المواطنين وإمكاناتهم المرتبطة ارتباطا محوريا بالقدرات والفرص المتاحة التي تتضمن الحرية بمعناها الواسع واكتساب المعرفة وتمكين الإطار المؤسساتي.[3]وكذلك عرفت بأنها "تنمي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها أو هي تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتمتلك عوامل الاستقرار والتواصل.[4] من خلال هذه التعاريف نجد أن التنمية المستدامة تقوم على ثلاثة أهداف هي: "العدالة، قابلية الحياة والاستمرارية".[5]

---

[1] عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنط، **التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 25.

[2] سليمان مهنا، زيدة ديب، **التخطيط من أجل التنمية المستدامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، 2009، ص 489.

[3] مجلة الفكر البرلماني، **متخصصة في القضايا والوثائق البرلمانية**، يصدرها مجلس الأمة، العدد 23، 2009، ص 60.

[4] خالد مصطفى قاسم، **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007، ص 20.

[5] مصباح بلقاسم، **أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر، ودوره في التنمية المستدامة –حالة الجزائر–**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ونقود مالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 22.

وعرف قاموس "**ويبستر**" هذه التنمية على أنها "تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح باستنزافها أو تدميرها جزئيا أو كليا. وعرفها "**وليم رولكز هاوس**" مدير حماية البيئة الأمريكية على أنها "تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي والمحافظة على البيئة هما عمليات متكاملة وليست متناقصة". وبالتالي يمكن القول أن التنمية المستديمة تسعى إلى لتحسين نوعية حياة الانسان، ولكن ليس على حساب البيئة وهي في معناها العام لا تخرج عن كونها عملية استخدام الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية، بحيث لا يتجاوز هذا الاستخدام للموارد معدلات تجددها الطبيعة وبالذات في حالة الموارد غير المتجددة؟

وقد أصبحت الاستدامة منذ قمة الأرض عام 1992 مدرسة فكرية تنتشر في أنحاء العالم المختلفة، وخصوصا في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وتتبناها مجموعة من المؤسسات والهيئات الرسمية والأهلية، وتعمل من أجل تطبيقها، وكذلك الحال في العديد من الدول النامية بما في ذلك بعض الدول العربية وخصوصا الأردن، وقد نجم عن انتشار أفكار الاستدامة وفلسفة الاستدامة والمجتمعات المستدامة، أي تلك المجتمعات التي تطبق التنمية المستديمة، وتسعى الى تحسين مستويات الصحة العامة فيها، وتحقيق نوعية حياة جيدة لسكانها على أساس مبدأ العدالة الاجتماعية ومن خلال:

- مكافحة التلوث بأنواعه وأشكاله المختلفة.
- تقليل النفايات الصلبة والسائلة لأقصى حد ممكن.
- زيادة إجراءات حماية البيئة من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية واستغلالها بطريقة عقلانية.
- استغلال وتطوير الموارد المحلية بما يخدم الاقتصاد المحلي ويعمل على تحقيق نمو معتدل.
- مكافحة مشكلات التفكك الاجتماعي والفوضى وغياب الأمن واستشراء الخوف.

التنمية المستدامة كمفهوم مستمدة من ثلاث مبادئ هي:

-العدالة الاجتماعية

-حماية البيئة

-الفاعلية الاقتصادية

وهي بذلك تكون استعمال الموارد الطبيعية والبيئية استعمالا رشيدا بما يكفي الأجيال الحاضرة من دون المساس بحق الأجيال القادمة[1]، لذلك كشفت التنمية المستديمة ممثلة بما تطرحه وتعالجه من قضايا بيئية قائمة في أنحاء العالم خلل كبير في السياسات والاستراتيجيات التنموية المطبقة وفي كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية دون استثناء، وأصبحت هذه المشكلات البيئية أسباب رئيسية للفقر واللامساواة، وهذا ما تؤكده **اللجنة العالمية للتنمية والبيئة التابعة للأمم المتحدة** في تقريرها حيث تقول: "إن الكثير من اتجاهات التنمية الحالية تؤدي إلى إفقار أعداد متزايدة من البشر وتجعلهم أكثر عرضة للأذى، بينما تؤدي في الوقت نفسه إلى تدهور البيئة[2] فالقضية ليست مجرد مشكلات بيئية يواجهها العالم كما يتصور الكثيرين، بقدر ما هي قضية مرتبطة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية القائمة في مناطق العالم المختلفة، والتي اصطلح على تسميتها في الأدب التنموي الحديث باسم ظروف التنمية، وذلك أن الحديث عن وقف التدهور البيئي والحد من استنزاف الموارد الطبيعية من خلالها استغلالها بشكل عقلاني يتطلب معرفة تفصيلية بالبيئة الجغرافية (المكانية) للمنطقة المستهدفة بالتنمية، لان هذه المعرفة هي التي يجب أن تقرر خصائص عملية التنمية من خلال أبعادها الرئيسية الأربعة هي:

- مكان التنمية
- كم التنمية
- نوع التنمية
- مدة التنمية

والذي يقرر هذه الأبعاد في نظم التخطيط السائدة في معظم دول العالم هم صناع القرار سياسيين وإداريين، بغض النظر عن خصائص البيئة الجغرافية في أغلب الأحوال، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث أثار ومشكلات بيئية سالبة مختلفة في أنواعها ودرجات خطورتها، وكما يعتمد الاستغلال العقلاني للموارد على الخصائص الجغرافية لبيئة المنطقة المستهدفة بالتنمية، فإنه يعتمد أيضا بدرجة لا تقل أهمية على ظروف التنمية الأخرى وهي:

- الوضع الاقتصادي القائم

---

[1] الحلفي، 2008، ص 54.

[2] **تقرير اللجنة العالمية للتنمية والبيئة 1989**.

- المستوى التكنولوجي السائد
- تركيب وتنظيم المجتمع
- القيم والعادات والتقاليد السائدة
- الطاقة الفكرية في المجتمع
- البيئة السياسية

وعليه فان اقتصار الحديث على الجوانب البيئية عند طرح مفهوم التنمية المستديمة عند بعضهم هو اختزال مشوه لمعنى هذا المفهوم فالكثير من أنواع التنمية تستنزف الموارد الطبيعية، وهذا الاستنزاف يمكن أن يقود إلى فشل عملية التنمية نفسها لذلك لابد من أن تعالج المشاكل البيئية بمنظور واسع يشمل الأسباب الكامنة وراء أوضاع الفقر واللامساواة في كل منطقة في العالم.[1]

المطلب الثاني: أنماط الاستدامة:

توجد عدة أنماط للاستدامة تمثل مكونات التنمية المستدامة، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

الفرع الأول: الاستدامة المؤسسية:

تعني الاستدامة المؤسسية بالمؤسسات الحكومية وإلى أي مدى تتصف تلك المؤسسات بالهياكل التنظيمية القادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة، بجانب دور المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني وإلى أي مدى يكون لتلك المؤسسات دور في تنمية مجتمعاتها، وبجانب المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ما مدى مشاركة القطاع الخاص متمثلا في الشركات العاملة في المجالات المختلفة في خدمة المجتمع المحيط وخدمة أهداف التنمية بتلك المجتمعات.

الفرع الثاني: الاستدامة الاقتصادية:

توصف التنمية بالاستدامة الاقتصادية عندما تتضمن السياسات التي تكفل استمرار الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع وأداء التطور المنتظر منها، وتكون في نفس الوقت سليمة من الناحية الإيكولوجية فالتنمية الزراعية والريفية –على سبيل المثال– تتسم بالاستدامة عندما تكون سليمة من الناحية الإيكولوجية وقابلة للتطبيق من الناحية الاقتصادية وعادلة من الناحية الاجتماعية ومناسبة من الناحية الثقافية، وان تكون إنسانية تعتمد على نهج علمي شامل، وتعالج التنمية

[1] **اللجنة العالمية للبيئة والتنمية 1989**، ص 28–29

الزراعية والريفية المستدامة بحكم تعريفها قطاعات متعددة لا تشمل الزراعة فقط بل المياه والطاقة والصحة والتنوع البيولوجي.

الفرع الثالث: الاستدامة البيئية:

يقصد بالاستدامة البيئية بأنها قدرة البيئة على مواصلة العمل بصورة سليمة، لذلك يتمثل هدف الاستدامة البيئية في التقليل إلى أدنى حد من التدهور البيئي، وتتطلب الاستدامة تغذية بشكل طبيعي، بمعنى ان تكون الطبيعة قادرة على تجديد التوازن البيئي، ويمكن ان يتحقق ذلك بدمج الاعتبارات البيئية عند التخطيط للتنمية حتى لا يتم إلحاق الأضرار برأس المال الطبيعي وذلك كحد أدنى.

الفرع الرابع: التنمية البشرية المستدامة:

بدأ الاهتمام واضحا الآن بمدى ارتباط التنمية البشرية بمفهوم التنمية المستدامة، حيث تبرز هذه العلاقة من خلال الحاجة الماسة لإيجاد توازن بين السكان من جهة وبين الموارد المتاحة من جهة أخرى، وبالتالي فهي علاقة بين الحاضر والمستقبل بهدف ضمان حياة ومستوى معيشة أفضل للأجيال القادمة والذي يحتاج إلى ربط قضايا البيئة بشكل محدد ومستمر حيث انه لا وجود لتنمية مستدامة بدون التنمية البشرية.

المطلب الثالث: خصائص التنمية

تتميز التنمية المستدامة بجملة من الخصائص هي:

-هي عملية تهدف إلى إحداث تغير وتحسين في المجتمع ونقله من وضع إلى وضع أفضل منه.

-هي عملية متسلسلة ومستمرة تتميز بالديمومة والاستدامة.

-هي عملية مجتمعية تشاركية.

-هي عملية شاملة تمس جميع المجالات "الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، البيئية".

-عملية منظمة مخططة ومدروسة.

كما تمتاز بخصائص أشمل وأكثر تفصيل وهي كما يلي:

1. أنها تنمية يعتبر البعد الزمني هو الأساس فيها، فهي تنمية طويلة المدى بالضرورة، تعتمد على تقدير أمكانيات الحاضر، ويتم التخطيط لها لأطول فترة زمنية يمكن خلالها التنبؤ بالتغييرات المستقبلية.[1]
2. فمجل تركيزها ينصب على الإنسان، أشار إلى ذلك المبدأ الأول من إعلان "ريو"، والذي ينص على أنه: "يدخل الجنس البشري في صميم الاهتمامات المتعلقة بالتنمية المستديمة، ولو الحق في أن يحيا حياة صحيحة ومنتجة بما ينسجم مع الطبيعة".[2]
3. تعد من القضايا العالمية تسعى إلى الحد من الاختلاف الحاصل بين الشمال والجنوب، وتؤكد أن التدهور البيئي يعد كونيا ولا يقتصر على بلد واحد أو قارة واحدة بل يشمل الكرة الأرضية ككل.[3]
4. التسيير الايكولوجي بكونها تسعى إلى تحديث صورة المجتمع من حيث جمال المواقع الطبيعية والصحة والتسلية، ويبحث التسيير الايكولوجي في سبل الحد من الأنشطة الملوثة التي قامت في الماضي مع إقراره بعدم وجود بدائل لبعض الأنظمة الايكولوجية في الوقت الحالي.[4]
5. المساواة ما بين الأجيال طبقا لنص المبدأ الثالث من إعلان "ريو" الذي يقتضي بأن الأعمال الحق في التنمية على نحو يتكفل بشكل منصف باحتياجات الإنمائية والبيئية للأجيال الحالية والمقبلة.[5]
6. تتمركز وتراعي الجوانب البيئية بحث تأخذ التكاليف البيئية بعين الاعتبار ضمن عناصر تكاليف المشروع،[1] فالتنمية المستديمة هي التنمية التي تكون منسجمة مع الشروط والضوابط

---

[1] عبير عبد الخالق، **المرجع السابق**، ص 102.

[2] قايدي سامية، **التنمية المستديمة: التوفيق بين التنمية والبيئة**، مذكرة ماجستير القانون الدولي لحقوق الإنسان، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2002، ص 46.

[3] مصباح بلقاسم، **أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر ودوره في التنمية المستدامة –حالة الجزائر–**، مذكرة ماجستير علوم التسيير نقود مالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 22.

[4] مصباح بلقاسم ، **أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر ودوره في التنمية المستدامة –حالة الجزائر–**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير نقود مالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ، ص 23.

[5] خالقي عبد الحفيظ، **التنمية المستدامة من الفكرة إلى المبدأ القانوني**، مذكرة ماستر، قانون دولي لحقوق الإنسان، جامعة البويرة، الجزائر،2014، ص 13.

البيئية والمتطلبات الاجتماعية بحيث أن المحيط الحيوي هو الذي يحتاج أن يكون مستداما بحماية التنوع الحيوي والوراثي بالدرجة الأولى.[2]

7. أنها تمثل تنمية متوازنة تقوم على التنسيق بين سياسات استخدام الموارد وأولويات الاستثمار بما يحقق الانسجام داخل المنظومة البيئية، وبما يحافظ عليها ويحقق الأهداف التنموية المنشودة.[3]

المطلب الرابع: وأهداف التنمية المستدامة:[4]

تسعى التنمية المستديمة "المستدامة" من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي[5]:

أ. **تحقيق نوعية حياة أفضال للسكان:** تحاول التنمية المستديمة من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية لتحسين نوعية حياة السكان في المجتمع اقتصاديا واجتماعيا ونفسيا وروحيا، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو، وليس الكمية وبشكل عادل ومقبول وديمقراطي.

ب. **احترام البيئية الطبيعية:** التنمية المستديمة على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة وتتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنها أساس حياة الإنسان، أنها ببساطة تنمية تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئية المبنية، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.

---

[1] عبد العزيز قاسم محارب، **التنمية المستديمة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2011، ص162.

[2] كربالي بغداد وحمداني محمد، **استراتجيات والسياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية في الجزائر**، مجلة علوم انسانية، عدد 45 شتاء 2010، ص7.

[3] عبير عبد الخالق، **المرجع السابق**، ص102.

[4] صالحي إيمان، **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي لعين تيموشنت، ص 38.

[5] محمود وآخرون، 2012، ص ص 7-8.

ج. **تحقيق استغلال واستخدام عقلاني للموارد:** تتعامل التنمية المستديمة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها وتعمل على إستخدامها وتوظيفها بشكل عقلاني.

هـ. **ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع:** تحاول التنمية المستديمة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحقيق في تحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة دون أن ينجم عن ذلك مخاطر آثار بيئية سالبة، او على الأقل أن تكون هذه المخاطر والآثار مسيطرا عليها بمعنى وجود حلول مناسبة.

و. **أحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع:** وبطريقة تلائم إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة لها.

كما أنها التنمية المستدامة بمفهوم آخر تسعى إلى تحقيق أهداف أكثر دقة وهي:

1. أن تعطي أولوية بالغة لحقوق الإنسان، أن يكون هناك حماية للحياة البشرية والخيارات الإنسانية وينطوي هذا على التأكد من أن الأنظمة العالمية للمصادر الطبيعية قابلة لتطبيق على المدى الطويل بما في ذلك تنوع أجناسها بحيث أن الحياة الكاملة تعتمد على ذلك.[1]
2. استخدام اسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستديمة[2]، كما يعتبر شرطا أساسيا لإعداد وتنفيذ خطط التنمية المستديمة.[3]
3. العدالة في المساواة الكاملة للمواطنين أمام القانون وفي الحقوق والواجبات، فالعدالة هي العمود الفقري لاستدامة التنمية، ففشل التنمية قديما وحديثا كان بسبب غياب قيمة العدل.[4]

---

[1] رواء زكي ويونس طويل، **التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي، في ظل الديمقراطية وحقوق الإنسان**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 26.

[2] جمال حلاوة وعلي صالح، **مدخل إلى علم التنمية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 26.

[3] جمال حلاوة وعلي صالح، **المرجع السابق**، ص 132.

[4] عبد العزيز قاسم محارب، **التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي**، المرجع السابق، ص ص 205-206.

4. السعي إلى تحقيق مبدأ الوقاية بحيث يساهم في التطور الذي يسند الى التدرج المرحلي في تصحيح الأخطاء قبل وبعد وقوعها، عن طريق الدراسات العلمية الدقيقة لتفادي تدهور المحيط.
5. القيام بتحديد الأولويات وذلك لخطورة مشكلات البيئة وندرة الموارد المالية.
6. تحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفعالية.
7. الاقتصاد في استخدام القدرات الإدارية والتنظيم من خلال تنفيذ سياسات أكثر تنظيما وقدرة.[1]

المبحث الثاني: قياس التنمية المستدامة

المطلب الأول: مبادئ التنمية المستدامة:[2]

يحتاج تحقيق أهداف التنمية المستدامة إلى نظام متسق يضم السياسات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية في خطة شاملة للتنمية، تضمن هذه الخطة توظيف الموارد الطبيعية ورأس المال البشري بطريقة اقتصادية لتحقيق نمو اقتصادي يهدف إلى الارتفاع بنوعية الحياة للمواطن مع الحفاظ على نوعية البيئة ومصادرها الطبيعية للأجيال الحالية والقادمة.

وتقوم التنمية المستدامة على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

-الاندماج بين الجوانب البيئية الاقتصادية والاجتماعية

-حماية التنوع البيولوجي والحفاظ على الموارد الطبيعية.

-الحذر والوقاية والتخطيط.

-الشراكة والمشاركة.

-التعليم والتكوين والتوعية.

كما تقوم على مبادي أكثر تفصيل تتمثل فيما يلي:

1-مبدأ التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب تحقيق التنمية المستدامة إيجاد تغييرات سياسية ومؤسسية تصمم بعناية لتلبي الاحتياجات التي تم تحديدها. ويتحقق ذلك من خلال تطبيق مبدأ " التخطيط الاستراتيجي".

---

[1] عمروس يمينة وبلزيدية حورية، **التنمية المحلية المستدامة –دراسة حالة الجزائر–**، مذكرة ماستر حكومة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2015، ص41.

[2] يحياوي لخضر، **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي لعين تيموشنت، 2013، ص 38.

ويستلزم ذلك تطبيق نظم التقييم البيئي الاستراتيجي ثم التقييم البيئي التراكمي عند تحديد الأهداف، ثم تقييم الأثر البيئي لكل مشروع يقر. تطبيق التخطيط الاستراتيجي يجب ان يعتمد على المشاركة الواسعة لجميع المنتفعين ذوي الصلة لتحقيق أفضل نتائج يستفيد منها الجميع.

2- مبدأ بناء عملية إعداد الاستراتيجية على التحليل الفني الجيد:

ستعتمد الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة على التحليل الدقيق للوضع الراهن والاتجاهات المستقبلية والمخاطر المتوقعة، مع تحديد الروابط بين التحديات المحلية والوطنية والعالمية. على سبيل المثال ستدرج الضغوط الخارجية المفروضة على الدولة الناتجة عن العولمة أو تأثيرات تغيير المناخ، في هذا التحليل والذي سوف يعتمد على المعلومات الموثقة حول تغير الظروف البيئية والاجتماعية والاقتصادية والضغوط المفروضة وكيفية الاستجابة إليها ومدى ارتباطها بأهداف ومؤشرات الاستراتيجية وسوف تستخدم القدرات المحلية والمعلومات المتاحة بشكل كامل لإجراء التحليل كما سيعكس التحليل أيضا وجهة نظر كافة الشركاء.

3-مبدأ وضع أهداف واقعية ومرنة للسياسة:

توضع الأهداف للمساعدة في تحديد كمية وجودة المخرجات المتوقعة أو الأوضاع المرغوب فيها. تعتبر الأهداف التي يصاحبها الحوافز من أدوات تنفيذ السياسية الأكثر فاعلية وستستخدم عندما تتاح القدرة على ذلك، ستمثل الأهداف تحديا ومع ذلك فإنها واقعية ويمكن تحقيقها.

4-مبدأ الترابط بين الميزانية وأولويات الاستراتيجية:

لابد من إدراج الاستراتيجية في عملية تخطيط الميزانية لضمان توفير الموارد المالية لمكونات الاستراتيجية حتى تحقق أهدافها.

5- مبدأ السياسية المتكاملة بين القطاعات المختلفة:

تعمل اللجنة الوطنية للتنمية المستدامة على دعم سياسات التنمية المستدامة وسيتم تشكيل لجان مشتركة بين الوزارات المعنية حسبما تقتضي الحاجة لذلك وبالإضافة إلى ذلك يلزم أن تعمل السلطات المركزية والمحافظات ووحدات الإدارة المحلية على إدراج حماية البيئة والترابط الاجتماعي في جميع السياسات القطاعية. أما على المستوى المحلي فيلزم القيام بالتعديلات المؤسسية المطلوبة لتعكس احتياجات القطاعات المختلفة لتحقيق التنمية المستدامة.

سيكون من مهام لجنة التنمية المستدامة التنسيق بين الاستراتيجية والخطط والبرامج القطاعية مع أخذ البيئة والتأثيرات الاجتماعية في الاعتبار والعمل على دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في السياسات القطاعية مثل السياسية الزراعية والصناعية والاجتماعية وسياسية الطاقة والنقل ... إلخ، سوف يتم ذلك عن تحليل الإطار الكلي لسياسية الدولة حتى يمكن تحديد السياسات والخطط والبرامج المختلفة ومن أمثلة ذلك:

- خطط العمل والاستراتيجيات الوطنية البيئية
- خطط عمل الاستراتيجية الوطنية للتنوع البيئي
- الاستراتيجيات الوطنية للحفاظ على البيئة
- الخطط الوطنية لمكافحة التصحر
- استراتيجيات الحد من الفقر
- برامج الإصلاح الهيكلي
- خطط استراتيجيات التنمية العمرانية

يصعب تحقيق التكامل التام بين السياسات ولتحقيق أكبر قدر من التكامل يجب البدء بتحديد السياسات المتضاربة وتأثيرها وبالتالي يمكن تحقيق التوازن بين السياسات باستخدام الأدوات المنهجية المناسبة. هذا علما بأن تكامل السياسية سوف يعتمد بشكل أساسي على التفاوض وبناء الرأي الجماعي بين المنتفعين.

6- مبدأ الحكم الرشيد:

لتحقيق التنمية المستدامة يجب ان يقوم الحكم في المستويات الوطنية والمحلية والمحافظات، على الشفافية في صنع القرار ومشاركة المواطنين والمجتمع المدني في صنع القرار والمسؤولية والمسائلة والمحاسبة في التنفيذ، كما يجب أن تكون هناك أسس واضحة فيما يتعلق بتخصيص الموارد واستخدام الأموال العامة وخفض التكلفة وترشيد الإنفاق والانتباه إلى القضايا الاجتماعية.

7-مبدأ لامركزية السلطة والتفويض:

من الضروري وأن تتحقق تدريجيا لا مركزية اتخاذ القرار إلى أقل مستوى ممكن، حيث تنتقل الاختصاصات والمسؤوليات من المستوى المركزي إلى المستويات الإقليمية والمحلية ومع ذلك يكون للحكومة اليد العليا في وضع السياسات ووضع الأطر القانونية التي تمكنها من تحقيق أهدافها المحددة.

8-مبدأ رفع الوعي:

يؤكد هذا المبدأ على أهمية التعليم وبناء القدرات في رفع الوعي واستيعاب كل فئات الشعب لقضايا التنمية المستدامة وزيادة الاهتمام العام بهذه القضايا ولن تتحقق التنمية المستدامة دون التعاون الفعال بين كافة فئات المجتمع.

9- مبدأ العدالة بين الأجيال:

يجب أن تترك الثروات الطبيعية للأجيال القادمة بنفس القدر التي تسلمت به الأجيال الحالية تلك الثروات، حتى يتوفر للأجيال القادمة نفس الفرص أو فرص أفضل لتلبية احتياجاتها مثل الجيل الحالي.

10- مبدأ تحقيق العدالة بين الجيل الحالي:

يدعو هذا المبدأ إلى التوزيع العادل للدخل مع تأمين الاحتياجات البشرية الأساسية لكل فئات المجتمع. علما بأن عدم الإنصاف الاجتماعي داخل هذا الجيل يمكن أن يؤدي إلى الاحباط الاجتماعي وسوء استخدام الموارد الطبيعية وتدميرها.

11- مبدأ الحفاظ على الموارد الطبيعية:

يدعو هذا المبدأ إلى ترشيد استخدام الموارد الطبيعية لضمان استدامة التنمية وبحيث تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة تضمن الحفاظ على التنوع البيولوجي وحماية القيم والمناظر الطبيعية وبحيث تستخدم الموارد المتجددة بما لا يتجاوز قدرتها على التجدد.

وتستخدم الموارد غير المتجددة بطريقة تضمن استمرار استخدامها على المدى الطويل بفاعلية وذلك عن طريق الاستعاضة عنها بالموارد الأخرى المتاحة أو المواد المصنعة مثل استبدال الوقود الحجري ومصادر الطاقة غير المتجددة بمصادر الطاقة المتجددة واستعادة الطاقة الناتجة من المخلفات.

12- مبدأ تغريم الجهة المتسببة في التلوث:

يدعو هذا المبدأ إلى أن تقوم الجهة التي يتسبب نشاطها في إحداث ضغوط على بيئة، أو إذا أنتجت أو أنتجت أو استخدمت أو تاجرت في المواد الخام أو المنتجات شبه النهائية أو المنتجات التي تحتوي على المواد المضرة بالبيئة، تقوم هذه الجهات بدفع رسوم مقابل تسببها في هذا التدهور. كما تتحمل التكلفة بالكامل لدرء تلك المخاطر البيئية وعلاج الأضرار التي وقعت، هذا ويساعد فرض تكاليف التلوث على توفير حافز قوي للصناعة للإقلال أو الحد من التلوث حيث سيتضح أن تكلفة الحد من التلوث استثمار له عائد مجزى.

13- مبدأ قيام المستخدم بالدفع:

ينص هذا المبدأ على أن أي فرد يستخدم الموارد الطبيعية يجب أن يدفع سعر واقعي في مقابل هذا الاستخدام على أن تغطي هذه القيمة تكاليف معالجة مخلفات الاستخدام يطبق هذا المبدأ على الخدمات مثل الإمداد بمياه الشرب، وجمع مياه الصرف الصحي ومعالجتها، وجمع المخلفات البلدية والتخلص منها، ...الخ.

14- مبدأ المسئولية المشتركة:

يحتاج تحقيق التنمية المستدامة إلى شعور المنتفعين بمسئوليتهم المشتركة تجاه الحد من ضغوط التنمية على البيئة والموارد الطبيعية والمجتمع.

15- مبدأ الوقاية:

تعتبر الوقاية من التلوث أكثر فاعلية من معالجة التلوث بعد حدوثه (الحل عند نهاية الأنبوب) وعلى هذا الأساس يجب تجنب الأنشطة التي تمثل تهديد للبيئة وصحة الإنسان على أن يتم تنفيذ وتخطيط كل منها بصورة تؤدي إلى:

- إحداث أقل تغيير ممكن للبيئة
- أقل خطورة للبيئة وصحة الإنسان
- الحد من الضغوط على البيئة والاستخدام الرشيد للمواد الخام والطاقة في البناء والإنتاج والتوزيع والاستخدام.
- الإقلال من التأثيرات على البيئة عند مصدر التلوث

- يطبق هذا المبدأ من خلال تنفيذ تقييم الأثر البيئي واستخدام أفضل الوسائل التكنولوجية المتاحة.

16- مبدأ التخطيط والتنمية العمرانية واستخدامات الأراضي

يعتبر التخطيط العمراني وتخطيط استخدام الأراضي أداة رئيسية لتحقيق التنمية الحضرية والريفية المستدامة، والاستخدام المستدام للأراضي وتخصيص الموارد مع الأخذ في الاعتبار تأمين الفاعلية الاقتصادية والاجتماعية وصحة ورفاهية المجتمعات الريفية والحضرية.

المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة:

للتنمية المستدامة أبعاد اقتصادية، اجتماعية، بيئية، تقنية، وإدارية.

الفرع الأول: البعد الاقتصادي:

تتطلب عملية التنمية الاقتصادية استخدام المزيد من الموارد وعلى أساسها يتحدد تأثير التنمية الاقتصادية على البيئة من حيث تدهورها أو تلوثها، وحين نتكلم عن الاستدامة فهي استمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي لأطول فترة زمنية ممكنة من خلال توفير مقومات الرفاه الإنساني بأفضل نوعية مثل: الطعام والمسكن والملبس والصحة والتعليم.[1] كذلك تعني تزويد الأجيال القادمة بمقدار من رأس المال بقدر ما كان يتاح للأجيال الحالية أن لم يكن أكثر.[2] كما ينطوي البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة على زيادة الدخل القومي الحقيقي للدولة خلال فترة ممتدة من الزمن بحيث يفوق معدل التنمية معدل زيادة السكان بما يحقق زيادات متتالية ومستمرة في متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الحقيقي.[3]

للتنمية المستدامة أبعاد اقتصادية نذكر منها:

- تحسين نمو اقتصاد مستدام
- تحسين ورفع مستوى المعيشة وتغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستدامين
- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية والمساواة في توزيعها

---

[1] مراد ناصر، **التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر**، مجلة الأواصل، عدد 26، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جوان، 2010، ص 135.

[2] منى جميل سلام ومصطفى محمد علي، **التنمية المسندامة للجماعات المحلية**، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 171.

[3] عبد العزيز عبد الحق، **المرجع السابق**، ص103.

- التقليص من تبعية الدول النامية وضرورة تبني هذه الأخيرة برامج تنموية تقوم على الاعتماد على القدرات الذاتية وتأمين الاكتفاء الذاتي.
- التقليص من الانفاق العسكري وتخويله إلى الإنفاق على احتياجات التنمية
- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث نتيجة استهلاكها المتراكم من الموارد الطبيعية مثل البترول والفحم والعمل على معالجته باستخدام التكنولوجيا النظيفة.

الفرع الثاني: البعد الانساني والاجتماعي:

هذا البعد يجل بصفة عامة من النمو وسيلة للوحدة والالتحام الاجتماعي ولعملية التطوير في الاختيار السياسي، ولابد لهذا الاختيار أن يكون قبل كل شيء اختيار إنصاف بين الأجيال بمقدار ما هو بين الدول[1]، ويعكس بصفة خاصة البعد الاجتماعي والإنساني الواسع لعملية التنمية باعتبارها تغيير وإعادة بناء شامل للنظم الاجتماعية والاقتصادية القائمة، وإن غياب الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية في استراتيجية التنمية المطبقة في الدول كان السبب في فشل الكثير من البرامج التي حاولت تحقيق التنمية في تلك الدول، فهذا البعد يظهر لنا العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان في المقدمة، ويحيلنا هذا العنصر إلى تنمية الثقافات المختلفة والتنوع والتعددية، المشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في وضع القرار[2]، ينطوي البعد الاجتماعية للتنمية المستدامة على استغلال الطاقة المتاحة لديهم إلى أقصى حد ممكن لتحقيق الحرية والرفاهية وذلك من خلال تيسير دخولهم إلى سوق العمل وحصولهم على الوظائف الملائمة لقدراتهم. والبعد الاجتماعي هو البعد الانساني بالمعنى الضيق، وهو الذي يجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي ولعملية التطوير في الاختيار الانساني الذي يفترض فيه أن يتضمن قدرا نت الانصاف بين الأجيال المتعاقبة بمقدار ما هو بين الدول المختلفة.[3]

---

[1] صالح لخضاري وسليمان كعوان، **دور اقتصاد البيئة في تحقيق التنمية المستدامة**، الملتقى الوطني الخامس، منشورات جامعة سكيكدة، ص121.

[2] نورة عمارة، **النمو السكاني والتنمية المستدامة –دراسة الجزائر–**، مذكرة ماجستير اقتصاد البيئة، جامعة عنابة، الجزائر، 2012، ص20.

[3] عبير عبد الخالق، **التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2011، ص 104.

من بين الأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة نذكر ما يلي:[1]

- تثبيت النمو الديمغرافي وجعله يتوازن مع النمو الاقتصادي
- تحقيق المساواة في التوزيع "كالدخل الوطني مثلا"
- المشاركة الشعبية وتفعيل دور المرأة والاستخدام الكامل للموارد البشرية
- توفير الحاجات الأساسية للسكان وضمان استمراريتها للأجيال المقبلة ومن بينها "الغذاء، السكن، التعليم، الصحة، محاربة البطالة، ...الخ"
- مكافحة الفقر
- الإدارة المتوازنة للموارد الطبيعية.

الفرع الثالث: البعد البيئي:

يمثل البعد البيئي أهم الأبعاد التي ترتكز عليهم التنمية المستدامة لأن هذا البعد يمثل نقطة الصدارة في سلم الاهتمامات القومية بأنه يتوقف تحقيق التنمية أو البيئة على أمرين أساسيين هما: (السكان والتكنولوجيا)، كما تتطلب حماية الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج المواد الغذائية مع التوسع في الإنتاج لتلبية احتياجات السكان المتزايدة، حيث أن الفشل في حماية الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها الزراعة كفيل بوقوع مشكلة في الغذاء يعاني منها سكان العالم كله، وخاصة الأجيال القادمة. كما أن الافراط في استخدام الأسمدة والمبيدات يلوث المياه السطحية والجوفية، فضلا عن الضغوط البشرية والحيوانية التي تضر بالغطاء النباتي، وبالتالي يجب المحافظة وتنمية هذه الموارد[2]. الاهتمام بإدارة المصادر الطبيعية وهو العمود الفقري للتنمية المستدامة حيث أن كل تحركاتنا وبصورة رئيسية ترتكز على كمية ونوعية المصادر الطبيعية عل الكرة الأرضية، وعامل الاستنزاف البيئي هو أحد العوامل التي تتعارض مع التنمية لذلك نحن بحاجة إلى معرفة علمية لإدارة المصادر الطبيعية لسنوات قادمة عديدة من أجل الحصول

[1] يحياوي لخضر، **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي لعين تيموشنت، 2015/2014، ص49.

[2] عبد العزيز وقاسم محارب، **التنمية في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2011، ص195.

على طرائق منهجية تشجيعية ومترابطة مع إدارة نظام البيئة للحيلولة دون زيادة الضغوطات عليه[1].

- حماية الغلاف الجوي والعمل على التحول من نظام عالمي مرتكز على الوقود إلى نظام مرتكز على طاقة أكثر نظافة واستدامة
- حماية المناخ من الاحتباس الحراري
- إدارة المخلفات الخطرة والنفايات الصلبة والمياه المستخدمة
- مكافحة التصحر والجفاف
- حماية إدارة المياه العذبة
- المحافظة على التنوع البيولوجي
- مكافحة القطع الجائر للغابات وتحقيق تنمية مستدامة

الفرع الرابع: البعد التكنولوجي والإداري:

التنمية المستدامة تهدف إلى تكنولوجيا أنظف وأكفا، تقلل من استهلاك الطاقة وغيرها من الموارد الطبيعية إلى أدنى حد ممكن، ومن شان التعاون التكنولوجي أن يزيد الإنتاجية، وأن يحول التدهور في النوعية البيئة.[2] كما تمثل الإدارات والمؤسسات العامة الذراع التنفيذية للدول التي بواسطتها وعبرها ترسم تطبيق سياستها التنموية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، نوفر الدولة الخدمات والمنافع لمواطنيها ورعاياها، ومن ثم فان تحقيق التنمية المستدامة والرقي المطرد للمجتمعات ورفع مستوى نوعية حياة الأفراد وتامين حقوقهم الإنسانية وتوفير الإطار الصالح لالتزامهم بواجباتهم تجاه المجتمع والدولة، تتوقف جميعها على مدى نجاح مؤسساتهم وإدارتها في أداء وظائفها ومهماتها.[3]

ويتلخص البعد التكنولوجي والإداري للتنمية المستدامة فيما يلي:

- استخدام تكنولوجيا أنظف
- الحد من انبعاث الغازات

---

[1] سليمان مهنا وريدة ديب، **التخطيط من أجل التنمية المستدامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، 2019، ص 490.

[2] عبد العزيز قاسم محارب، **المرجع السابق**، ص198.

[3] سليمان مهنا وبريدة ديب، **المرجع السابق**، ص491-492.

- استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي
- إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية وغيرها.
- الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون

ويمكن اعتبار التطور التكنولوجي في صالح البيئة والاقتصاد بشكل دائم:

1-العمل على خفض تكاليف التلوث البيئي بشكل كبير

2-احراز تقدم تقني هام يعمل على تقليل النفايات الناتجة

3-أن تكون التكنولوجيا قابلة للتطبيق في المرحلة التي تسبق المنافسة.

4-أن تسفر الابتكارات التكنولوجية عن فوائد اقتصادية واجتماعية.

المطلب الثالث: مؤشرات التنمية المستدامة:

هناك من يرى ان فكرة الاستدامة تعتمد على مؤشرين، الأول بيئي ويسمى "بالبصمة الايكولوجية" والثاني اجتماعي ويسمى "بمؤشر التنمية الاجتماعية. فالبصمة الايكولوجية تسمح بقياس المساحة المستغلة من أجل التنمية، اما مؤشر التنمية الاجتماعية فيشمل من بين ما يشمله الفقر والبطالة ونوعية الحياة والتعليم والنمو السكاني، فالاقتصاديات التي تمتاز بالاستدامة هي تلك التي تسعى الى توفير واحترام الشرطين معا في آن واحد.[1]

فلا يمكن تحقيق التنمية المستدامة الاجتماعية بدون الوصول بالإنسان الى حد أدنى لمستوى المعيشة لا ينبغي أن ينزل عنه ويكون ذلك "توفير التعليم والصحة والمسكن الملائم والعمل المناسب لقدرات الانسان، وكذلك الامن والتأمين الاجتماعي، والقضاء على الاستغلال وعدم تكافؤ الفرص.

وبالرغم من هذا الاهتمام المتزايد بتحقيق الاستدامة الا ان "الحالي للدول خاصة منها النامية لا يسمح بتحقيق تلك التنمية المستدامة وهذا نظرا لتفاقم الفقر بكل أشكاله ومكوناته وأهمها الأمية، تفاقم البطالة، ارتفاع نسبة الوفيات وغيرها".[2]

ومن الاستدامة يتضح أن المسألة الاجتماعية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنمو والتطور الاقتصادي وأن تحقيق التنمية المستدامة يمر عبر معالجة المسائل الاجتماعية ومن بينها وأهمها مشكلتا

[1] Christian BRODHAG .**Développement durable-responsabilité sociétable des Enterprise**; congrès international avec exposition d'innovation le management durable en action,4-6 septembre 2004.

[2] Saida HENNI, **Pauvreté de capacité et développement durable en algérie**, The 4th international conference on the capacity Approch, (Enhancing Human Security), 4-7 september 2004, university of Pavia, Italy. P4.

العمل والبطالة. فيمكن اعتبار هذين الأخيرين بمثابة "الحلقة المفقودة في معادلة النمو والفقر، وترابطاته مع الأمن والاستقرار الاجتماعي، نفي ذلك يكون بتجاوز حقوق الإنسان وانعدام الكرامة وتصاعد خطر التوترات الاجتماعية والعنف وانعدام الامن.

ومن ثم فإن السعي للوصول إلى مستوى اللائق للعمالة المنتجة يكون حجر الزاوية في التنمية والقضاء على الفقر.[1]

لذلك فان تحسين معدلات النمو الاقتصادي يشمل من بين ما يشمله الحد من الفقر ولن يكون بمقدور أي نمو في الاقتصاد أن يحد من الفقر بشكل فعال الا من خلال تنشيط نمو العمالة وانخفاض البطالة.

"والاستدامة الاجتماعية هي إحدى مكونات التنمية البشرية وتهدف الى توفير الشروط التي تسمح للأجيال المستقبلية بالمحافظة على كرامة الإنسانية ويتطلب ذلك محاربة عند الاجيال الحاضرة مما يساهم في توفير عناصر النمو على المدى الطويل للأجيال المستقبلية"[2].

ويرتبط الفقر ارتباطا وثيقا بالعمل والبطالة فقد أقر مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية في سنة 1995 المنعقد بكوبنهاجن بشأن التنمية الاجتماعية على "وجود الصلة بين القضاء على الفقر والبطالة"[3].

كما أنه يوجد ارتباطا مباشر بين المكونات النوعية للعمالة من حيث درجة التأهيل والتدريب والكفاءة وبين الفقر وانتاجية العمل، "فتحسين الانتاجية مصدر حيوي للتحسينات المستدامة وغير التضخمية في مستويات المعيشة وفرص العمل والحد من الفقر" ويمكن تلخيص المؤشرات المختلفة لقياس الاستدامة في الجدول التالي:

[1] نور الدين هرمز، **النمو والعمالة والفقر في البلدان النامية**، مجلة جامعة تشرين الدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، المجلد 29، العدد 1، ص 3.

[2] Saida HENNI, **Pauvreté de capacité et développement durable en Algérie**, The 4th international conference on the capability "Enhancing Human Security" 4-7 septembre 2004, University of pavia, Italy, P9.

[3] نور الدين هرمز، **مرجع سابق**، ص 17.

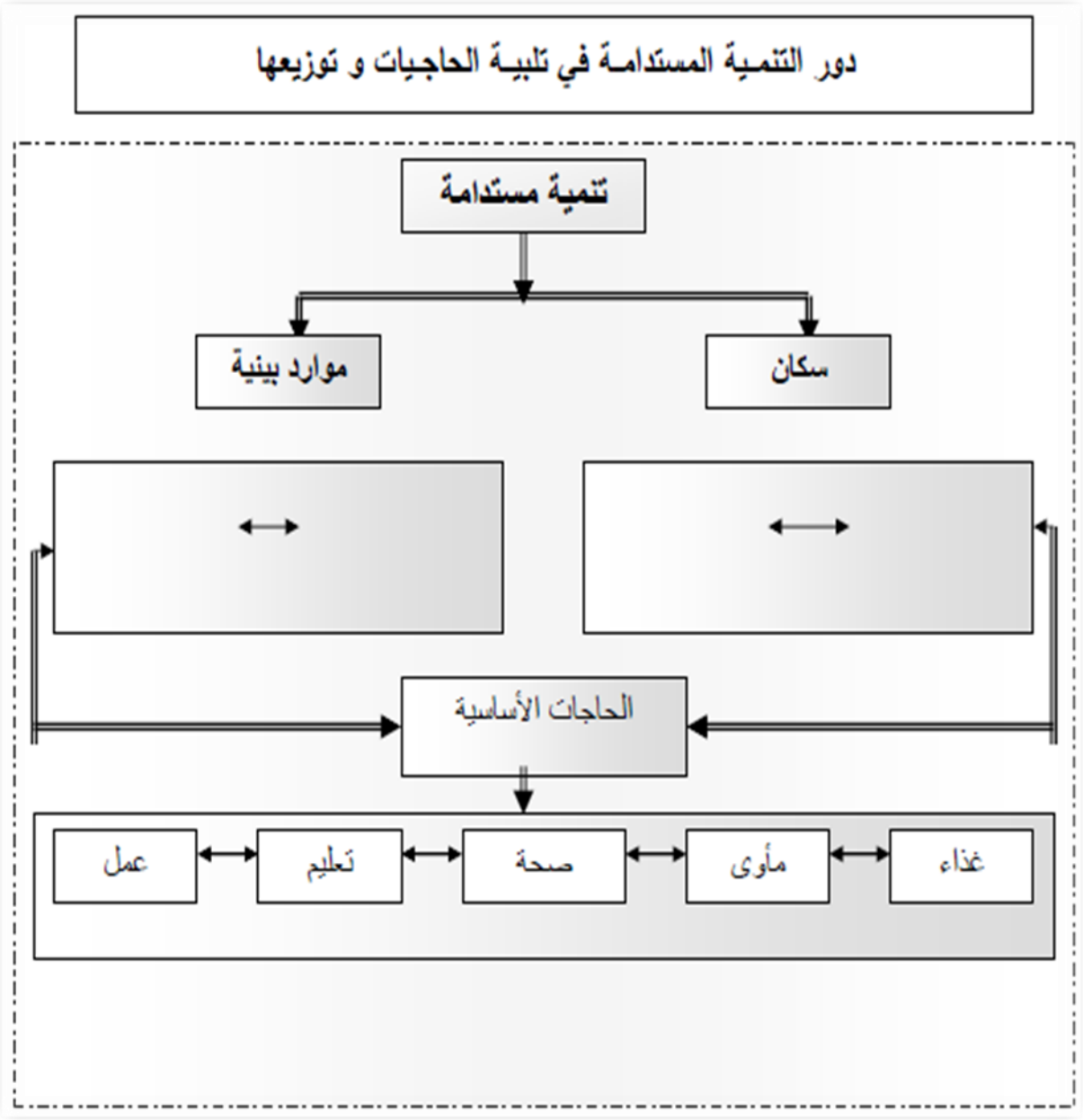
القضية	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة البيئية
المياه	ضمان امداد كافي و رفع كفاءة استخدام المياه في التنمية الزراعية و الصناعة	تأمين الحصول على المياه النظيفة الكافية للاستعمال المنزلي و الزراعة الصغيرة للأغلبية الفقيرة	ضمان الحماية الكافية للمستجمعات المائية و المياه الجوفية و موارد المياه العذبة و أنظمتها الايكولوجية
الغذاء	رفع الانتاجية الزراعية و الانتاج من اجل تحقيق الامن الغذائي الوطني و الاقليمي و التصدير	تحسين الانتاجية و ارباح الزراعة الصغيرة و ضمان الامن الغذائي المنزلي	ضمان الاستخدام المستدام و الحفاظ على الاراضي و الغابات و المياه و الحياة البرية و الاسماك و موارد المياه
الصحة	زيادة الانتاجية من خلال الرعاية الصحية و الوقائية و تحسين الصحة و الامان في مواقع العمل	فرض معايير للهواء و المياه و الضوضاء لحماية صحة البشر و ضمان الرعاية الصحية الاولية للاغلبية الفقيرة	ضمان الحماية الكافية للموارد الايكولوجية و الانظمة الداعمة للحياة
المأوى و الخدمات	ضمان الامداد الكافي و الاستعمال الكفء لموارد البناء و نظم المواصلات	ضمان الحصول الاستخدام المستدام او المثالي للاراضي و الغابات و الطاقة و الموارد المعدنية	ضمان الاستخدام المستدام و المثالي للاراضي و الغابات و الطاقة و الموارد المعدنية
الطاقة	ضمان الامداد الكافي و الاستعمال الكفء للطاقة في مجال التنمية الصناعية و المواصلات و الاستعمال المنزلي	ضمان الحصول على الطاقة الكافية للأغلبية الفقيرة خاصة بدائل الوقود الخشبي	خفض الآثار البيئية للوقود الحف ري على النطاق المحلي و الاقليمي و العالمي و التوسع في تنمية و استعمال على الغابات و البدائل المتجددة الاخرى
التعليم	ضمان وفرة المتدربين لكل القطاعات الاقتصادية الاساسية	ضمان الاتاحة الكافية للتعليم للجميع من اجل حياة صحية و منتجة	ادخال البيئة في المعلومات العامة و البرامج التعليمية
الدخل	زيادة الكفاءة الاقتصادية و النمو و فرص العمل في القطاع الرسمي	دعم المشاريع الصغيرة و خلق وظائف للأغلبية الفقيرة في القطاع غير الرسمي	ضمان الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية الضرورية للنمو الاقتصادي في القطاعات الرسمية و غير الرسمية

المصدر: باتر محمد عالي وردم، العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2003، عمان، الأردن، ص 194.

المطلب الرابع: دور التنمية في تلبية الحاجات وتوزيعها:

والشكل التالي يوضح التنمية في التوزيع والإدارة المتوازنة للموارد وحسن تسييرها لتلبية حاجيات الأساسية للمواطنين: الشكل التالي يمثل دور التنمية في التوزيع والإدارة المتوازنة للمواد:

المصدر: جميل الطاهر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية،



القاهرة، العدد 09، 1998، ص67.

تلبية حاجيات السكان المتزايدة مقابل الندرة في المواد، كما تتضمن عنصر التوزيع العادل والمتوازن لهذه الموارد بطريقة عقلانية تسمح بتلبية حاجيات كل المواطنين.

التنمية المستدامة هي تلك التي تسعى إلى تحقيق توازن بين الذي يعد وليد احتياجات أجيال الحاضر دون التضحية بالمستقبل، وما يؤكد ذلك مثل القائل " لا تعطني سمكة ولكن علمني كيف أصطادها" وبذلك تعتبر التنمية المستدامة هي المخرج الجديد لأزمة التنمية في كل من الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء وهدفها الجوهري النهوض بجميع أبعادها وذلك من خلال تهيئة المناخ المناسب والسليم لنجاحها، وتتجلى أهمية هذا المفهوم من الدراسات التطبيقية لعملية التنمية الاستدامة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومما زاده أهمية هو احتواءه على البعد الإنساني أي النهوض الشامل للمجتمع بأسره كلما أثيرت هذه المسألة.

المبحث الثالث: علاقة الموارد البشرية بالتنمية المستدامة:

المطلب الأول: واقع الاهتمام بالموارد البشرية ودورها في التنمية المستدامة:[1]

قد شغل الاهتمام بالموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة العديد بال من المؤتمرات والبحوث السيم نيرات التي طرحت رفع الكفاءة البشرية وحقيقتها على أرض الواقع خاصة في مجال التنمية التي تحتاج إلى الأداء وتحسين بيئة الأداء الذي يعكس حقيقة الإنتاج وواقعية النتائج الفعلية ، كما أن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة باعتبار العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية المستدامة، فلا يمكن مطلقا ان تنفع العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التنمية المستدامة والارتفاع بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري المحرك الأول للعملية شريطة أن يكون ذا المستوى من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي، وقد دلت تجربة التطور الاقتصادي بكل وضوح على أن الكوادر المؤهلة ومعارفها المهنية والعلمية والتكتيكية بصفة خاصة والخبرة الانتاجية والإدارية تكون عنصرا من أهم عناصر إعادة الإنتاج الجماعي التي كثيرا ما تحدد سير وآفاق عملية التنمية المستدامة.

وفي هذا الصدد يشير مؤتمر هيئة الأمم المتحدة المنعقد في القاهرة عام 1966م حول تصنيع الدول الإفريقية إلى مدى ونوعية تأهيل الناس يعتبر أن عاملا رئيسيا للتقدم وأن النقص في العمل المؤهل والخبرة هو السبب الرئيسي الذي يحول دون التنمية المستدامة وكانت دراسة سابقة عام 1962م من قبل منظمة اليونسكو أن الزيادة من متوسط دخل الفرد نتيجة للتحسن في العوامل البشرية هي أكبر من الزيادة المتوقعة من العائد، كما استطاعت عدد من الدراسات

[1] محمد أيوب نافز، **الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة العلوم الانسانية**، العدد 14، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، جولية 2010، ص12.

الإدارية التي تخصصت في بحث الاستثمار في الإنسان على المستوى المشروع أن تثبت أن الإنفاق على التدريب عليه زيادة مهمة في الطاقة الانتاجية لتحقيق التنمية، فالإنفاق ورفع كفاءة العمال وتحسين طرق أداء العمل زاد من عدد الوحدات المنتجة لنفس الفترة مما قلل التكلفة.

وقد زاد الاهتمام بموضوع تكوين موارد بشرية وزيادة الاستثمار في الإنسان بعد الحرب العالمية الثانية للأسباب التالية:

- الزيادة الكبيرة في الموارد الطبيعية في الدول المتقدمة الأمر الذي يمكن تفسيره إلى حد كبير بارتفاع مستوى الاستثمار في الموارد البشرية.
- فالعنصر البشري بما لديه من القدرة على التجديد والإبداع والاختراع والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم، وعن طريق الاستغلال الأفضل، ان لم يكن الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والتنموية فضلا على الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية يتبين لنا أن أهمية العنصر البشري والذي يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات.[1]
- تصاعد الاهتمام بالتنمية المستدامة في الدول المتخلفة التي ظلت تعاني من التخلف بالرغم من نيلها استقلالها السياسي بسبب التركيز على الأنظمة التي عزلت الإنسان وأفقدته السيطرة على محيطه فجعله عاجزا عن إبرار الطاقة الكامنة.

يتبين مما تقدم تكوين الموارد البشرية أصبحت من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصياغة وتنمية القدرات البشرية لتحقيق التنمية المستدامة.

- لقد تغيرت النظرة اتجاه الموارد البشرية نظرا للأهمية التي يتمتع بها حديث يعد هذا الأخير من أهم العناصر الانتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية وهو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابداع والإتيان بجديد وتشير إلى أن أهمية المورد البشري، لا تكون بدون تعليم فكما كان أحسن تعليما كلما أدى ذلك إلى المزيد من التقدم والتميز في شتى المجالات.

---

[1] وهيبة سراج، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين كبيرة سطيف)** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص29.

كما أن التنمية عملية مجتمعية يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات ولا يجوز اعتمادها في فئة قليلة أو مورد واحد، وهي عملية واعية وهذا يعني أنها ليست عملية عشوائية وإنما عملية محددة الغايات ذات استراتيجية طويلة المدى وأهداف وخطط وبرامج التنمية العملية الموجهة بموجب إرادة تنموية تعي الغايات المجتمعية وتلتزم بتحقيقها وتمتلك القدرة على تحقيق الاستخدام الكفء لموارد المجتمع انتاجا وتوزيعا بموجب أسلوب حضاري يحافظ على طاقات المجتمع.

أهمية إحداث تحولات هيكلية وهذا يمثل إحدى السعات التي تميز عملية التنمية المستدامة من خلال ثلاثة أنظمة هي: نظلم حيوية الموارد، ونظام اقتصادي ونظام اجتماعي وهذا الأخير يعني توفير العدالة الاجتماعية لجميع فئات المجتمع.[1]

المطلب الثاني: دور العنصر البشري في التنمية المستدامة:

في ظل العولمة ونظامها والتطور التكنولوجي يفرض وجود أداء ودور للموارد البشرية تفرضه المرحلة التي نعيشها، فالتنمية المستدامة تواجه جملة التحديات المتجددة في ظل الصناعات والتراكم الاقتصادي العجيب وتيارات العولمة التجارية والصناعية الخدمية وفتح الحدود، والتحول الى اقتصاديات السوق في اطار نظم جديدة مما يستدعي دور فعال للمورد البشري في صناعة وتفعيل التنمية المستدامة.

ويشكل العنصر البشري وفئة الشباب من السكان أحد الأصول للدول وتشكل زيادة الالتزام والاستثمار وترقية التعليم والتدريب والصحة والسكن على كل المستويات مكونا رئيسيا في أية استراتيجية للتنمية المستدامة وظهور التغيير العلمي والتقني السريع مع بروز تكنولوجيات جديدة مثل تلك المتصلة بالمعلومات والاتصال والتكنولوجيا الحالية يشيران إلى تزايد حاجة الدول إلى ان تكون قادرة على ترسيخ إمكانياتها في هذا الإطار فإن المورد البشري للتنمية المستدامة يقتضي:

- دعم القدرات ودعم السباب وإعطاء أهمية أكبر للتعليم المهني والتدريب الملائم والإدارة السليمة للمصادر البشرية.
- تركيز على تقوية قدرات المؤسسات العاملة في مجال التنمية الاجتماعية وتعزيز دور المؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص.

[1] أحمد محمد نور مأمون، **التنمية المستدامة، مجلة الأمن والحياة**، العدد 361، ديسمبر، 2011، ص57-59.

- المساعدة على نقل التكنولوجيا الملائمة وتطوير القدرات في مجال البحث العلمي والاستفادة من الدعم الفني المتاح من المؤسسات والمنظمات الدولية في هذا الجال.[1]
- تقوية الروابط مع المؤسسات الدولية ووكالات التمويل ومؤسسات الأمم المتحدة ذات العلاقة الاجتماعية.
- دعم المؤسسات الصحية والتعليمية والخدمات الاجتماعية ماديا وفنيا لكي تتمكن من القيام بمهامها لخدمة المجتمع والنهوض بالتنمية.
- العمل على إدماج المرأة في عملية التنمية المستدامة وخاصة في تنفيذ المشاريع والتخطيط لها، وزيادة وعي المرأة في مجال المحافظة على الموارد الطبيعية.
- ترتكز كل اقتصاديات العالم على العنصر البشري لذا ينبغي الاهتمام بيه وتسعى التنمية المستدامة الى تحقيق المستوى الأمثل في رعاية وترقية الموارد البشرية بكل أبعادها وهي الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال الاستفادة من كل الطاقات البشرية المتمثلة في الأفكار والإبداعات والاختراعات وتخصيص كل الموارد لدعم المواهب في كل المجالات، إن التنمية المستدامة تتفاعل تفاعلا قويا مع أبعاد الأخرى للتنمية المستدامة فالأفراد الأصحاء والمتعلمين مع توفرهم على تغذية جيدة أمر يساعد على التنمية كما ان تمركز السكان في المدن الكبرى يؤدي إلى نقص الحظوظ الفرد على الحصول على الخدمات الصحية والتعليم وأيضا حدوث عواقب وخيمة على البيئة والنظم الطبيعية المحيطة.[2]

---

[1] عمار عماري، **إشكالية التنمية وأبعادها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث:(التنمية المستدامة والكفاءات الاستخدامية للموارد المتاحة)**، يومي: 07-08 افريل 2008، جامعة فرحات عباس -سطيف-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 10-08.

[2] بالضياف العيد، **المؤسسة الاقتصادية بين الأهداف وتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك)**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012، ص8.

تمثل قاعدة الموارد الطبيعية لبلد ما إرثا مشتركا لأجياله برمتها والاتجاه لتدمير هذه الهبة عشوائيا سعيا وراء أهداف اقتصادية قصيرة المدى يقضي إلى إنزال العقوبة بالأجيال الحاضرة والمستقبلية على وجه الخصوص.[1]

المطلب الثالث: عوائق تحقيق التنمية من خلال الموارد البشرية:

تمثل القدرات البشرية بالنسبة لأقطار الدول النامية ولكن هناك فروقات متمايزة في بناء هذا الكم للقدرات البشرية، فالكم ليس مفيدا إذا لم يقترن بالكيف ويقصد بالقدرات البشرية الإمكانات التي تساعد الإنسان على تحقيق مستوى معيشي مرتفع، وعلى المشاركة الفعالة في جميع أشكال نشاط المجتمع وأهم القدرات في مفهوم التنمية البشرية هي القدرة على المعرفة والقدرة على الحياة في صحة جيدة فإذا بقيت الدول النامية عل حالها من ضعف في القدرات فإن هذا الكم الهائل يمكن أن يبقى كما كان مهملا فالتوظيف الفعال للقدرات البشرية التي يتم بناؤها في البداية يمكن الوصول إلى مستوى الرفاه الانساني المرتفع.[2]

فأهم المعوقات التي تواجهها الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة فهي كالتالي:

معوقات خارجية:

متمثلة في احتلال الأراضي والحروب والأعمال العسكرية والنزاعات المسلحة الدولية ... الخ.

معوقات داخلية:

الفقر، الفساد الإداري، غياب الحريات، غياب الديمقراطية، تهميش دور المرأة انخفاض مستوى التعليم والثقافة، تفشي ظاهرة الأمية، تجاهل حقوق الأقليات وعدم الاعتراف بها غياب الأمن. فالاحتلال والحروب لدى الدول النامية تبقى سيادتها ناقصة مهما الى سعت إلى تحقيق سيادتها المطلقة لأن البلد القائم بالاحتلال سيمارس بشكل أو بآخر ضغوطات على القوى السياسية الموجودة في البلد بما يتلاءم وتوجهاتها ومصالحه الخاصة.

أما المعوق الآخر للموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة هو الأمن الذي يعد حاجة أساسية هامة في سلم حاجات الفرد والمجتمع لأنه يمثل الوعاء الذي يحتوي الحاجات الأخرى، وكما أن الأمن يعبر عن موقف المترتب على حالة معينة ناتجة عن غياب الخطر، والأمن هنا

---

[1] عبد الرحمان الهيتي نوازد، حسين إبراهيم الهندي، **التنمية المستدامة في دولة قطر انجازات والتحديات**، اللجنة الدائمة للسكان للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 2008، ص13.

[2] حسن محمد شعبان، **إشكالية التنمية في البلدان العربية والتخطيط لها**، كلية الأدب، قسم الجغرافيا، جامعة دمشق، لبنان، (د.س.ن)، ص 5.

لا نقصد به إضافة إلى ما تقدم عدم تعرض الفرد إلى اي عمل من الممكن أن يعرض حياته إلى الخطر مثال ذلك تأمين وصول الغذاء والماء والخدمات الأخرى.

كما أن انخفاض مستوى التعليم والثقافة لدى المجتمع والكوادر إذ نجد أن ظاهرة الأمية أصبحت سمة متميزة وبارزة داخل المجتمع فدور الفرد والمعلومات التي يملكها الفرد قليل وهو يعاني الجهل وضعف الثقافة العامة.[1]

ولتحقيق التنمية المستدامة يجب الاهتمام بالجوانب التالية:

- السعي الجاد من قبل السلطات وقوى الأمن.
- توفير الاحتياجات الضرورية للفرد من خلال الغذاء والخدمات.
- تطوير الخبرات والكفاءات من خلال إرسالهم إلى دورات تدريبية وتأهله إلى الدول المتقدمة لغرض التعرف على احدى التطورات العلمية التي وصلت لها تلك الدول.
- تشجيع التعليم في البلد النامي عن طريق المحفزات المادية والمعنوية.
- تشجيع المؤسسات الثقافية على توعية المواطنين.
- حث وسائل الاعلام على تبني برامج شأنها أن تنمي شخصية الفرد تنمية حضارية متطورة.
- تشديد الرقابة المالية والإدارية على أعمال مؤسسات الدولة.
- تحسين الوضع المعاشي للأفراد
- من خلال رفع أجور العمل، إنشاء صناديق التكافل الاجتماعي.
- فتح قنوات الاتصال المباشر بين الشعب والحكومة للوقوف على أدق التفاصيل.
- ترسيخ قيم المحبة والتسامح والأخوة بين أبناء الشعب من أجل القضاء على التفرقة والخلافات البيئية.

فالموارد البشرية هي العمود الفقري لإحداث التغيير نحو التنمية المستدامة وهو أهم عامل للتنمية، كما يعتبر الاستثمار في العنصر والمورد البشري من أهم الاستثمارات لمقابلة كل التحديات التي من شأنها أن تعرقل قيام التنمية المستدامة.

[1] سليم فرحان جيتوم، **معوقات التنمية في العراق**، مجلة الفرات، قسم العلوم السياسية، العدد 3، ص ص 2-3.

لأن عملية التنمية المستدامة ترتكز على الموارد البشرية، فلابد من التعرف على مفاهيم دور الموارد البشرية في الأداء وإدارة التغيير ومعرفة أهم التحديات التي تواجه أدائهم وكفاءاتهم في المجال وكذلك آليات وأدوات ومعايير أدائهم في هذا المجال.

وخلاصة القول فالمورد البشري هو المحرك والأساس الحقيقي والفعلي كما أنه الوحيد الذي يضمن وجود ثم تحقيق للتنمية المستدامة، وهذا لا يتم إلا من خلال توفير موارد مالية لصناعة جودة المورد البشري والاهتمام بالقطاعات التنموية المختلفة وبث ثقافة الجودة والقيم والتعلم داخل المجتمعات البشرية.

الفصل الثالث:

الجماعات المحلية

إطار

مؤسساتي لتحريك التنمية

الفصل الثالث: الجماعات المحلية إطار مؤسساتي لتحريك التنمية المستدامة:

تمهيد:

تعتبر الجماعات المحلية كفاعل أساسي في تحقيق التنمية المستدامة وذلك وفق المؤشرات المتفق عليها ويتضح ذلك من خلال ما أقره المشرع الجزائري في مختلف النصوص القانونية.

الجماعات المحلية تلعب دور هام في التنمية المستدامة، وهو قائم على مستويين أحدهما عضوي والآخر وظيفي. والمفهوم الأساسي للجماعات المحلية والمتعلق بالدور الوظيفي فإنه يتمثل في الصلاحيات أو الاختصاصات التي أسندت لها القيام بمهمة إعداد وتنفيذ القرار التنموي المحلي، حيث يعد استقلال الجماعات المحلية ركن أساسي للتنمية المحلية[1].

فبعد ظهور التنمية البشرية قد تبين أن البشر هدفهم التنمية. وقد بدأ هذا الهدف ينضج أكثر فأكثر غير أن هذا المسار الإيجابي للفكر التنموي انحرف في عقد الثمانينات عن مساره، حيث بدأ التركيز على النمو الاقتصادي واقتراح سياسات التكييف الهيكلي التي ركنت البشر في المرتبة الثانية بعد الآلات الصناعية.[2]

المبحث الأول: مفهوم الجماعات المحلية:

المطلب الأول: الجماعات المحلية إطار مؤسساتي لتحريك التنمية المستدامة

تعد الجماعات المحلية وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة، وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى، وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[3]. وقد حاول النظام الجزائري منذ عدة سنوات إرساء مبدأ اللامركزية، الذي يعتبر أهم وسيلة لتحقيق التنمية المحلية سواء على المستوى المحلي أو الوطني، ويتضح هذا جليا من خلال الصلاحيات الواسعة التي أوكلت للجماعات المحلية –

---

[1] نصر الدين بن طيفور، محاضرة بعنوان: "**استقلالية الجماعات المحلية كركن أساسي للتنمية المحلية**"، قدمت خلال الملتقى الدولي حول التنمية المحلية والحكم الراشد، جامعة مصطفى أسطنبولي بمعسكر، يومي 26 و27 من شهر أبريل 2005.

[2] صالحي إيمان، **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مكملة لشهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص سياسية عامة وإدارة محلية**، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2017/2016، ص 38.

[3] عادل محمود حمدي، **الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة**، القاهرة، دار الفكر العربي، 1973، ص 17.

البلدية والولاية-عبر الإصلاحات المستمرة في كافة المجالات وغيرها من الإصلاحات الجارية في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، وقد مست هذه الإصلاحات الجماعات المحلية كهيئة لا مركزية أسندت اليها مهمة إدارة المرافق المحلية للنهوض بالمشاريع التنمية المحلية.

الفرع الأول: مفهوم الجماعات المحلية كونها محرك للتنمية المستدامة:

الجماعات المحلية هي الوحدات اللامركزية للدولة لها الصفة الشرعية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، تقوم بالعديد من الوظائف والمهام التي يحتاجها المواطنون وهي بمثابة الخط الرابط أو الوسيط بين المركزية "الدولة" والمواطن.

وهي تلعب دور مهم في مجال التنمية حيث منحت لها كافة الصلاحيات التي يجعل منها أداة لخدمة المواطن وتحقيق رغباته، وذلك يدفعها إلى البحث عن الموارد وترشيد النفقات بشكل يبعدها عن شبح العجز والفشل المالي، لذا تعتبر برامج التنمية المحلية وسيلة أساسية في تطبيق السياسية التنموية المحلية المنتهجة في ميدان التجهيز وتلبية الاحتياجات المختلفة للسكان المحليين وهذا على ضوء الأهداف الوطنية الكبرى المسطرة[1].

النظرة الفقهية للجماعات المحلية:

الجماعات المحلية في الجزائر هيئتان حددهما الدستور الجزائري ألا وهما: "البلدية والولاية".

تعد الجماعات المحلية بصفة عامة والولاية والبلدية بصفة خاصة هيئات لا مركزية للدولة، وواحدة من بين الهياكل والنماذج التطبيقية لتسيير الجماعات المحلية ودورها في التنمية واختيار الاستراتيجية الملائمة والنماذج الكفيلة لتلبية حاجيات المواطن، والتي تتعدد بتعدد مظاهر وأشكال التنمية لا تخرج عن سياقها العام وهو البعد التنموي المستدام ضمن فضاء بيئي نظيف ومتجدد.

تعد الجماعات المحلية وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة، وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى، وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويفضل البعض استعمال مصطلح "الجماعات المحلية المنتخبة" لأن جهازها التنفيذي ينتخب من طرف السكان.[2]

---

[1] سرير عبد الله الرابح، **المجالس المنتخبة كأداة التنمية المحلية**، مجلة المفكر، العدد السابع، ص86.

[2] لخضر مرغاد، **الإرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، فيفري 2005، ص2.

تمتاز بأنها تخفف العبء على الإدارة المركزية التي تعددت وظائفها وتدخلاتها في ظل الدولة الحديثة وانشغالها بإدارة وسائل التنمية.[1]

يتم إدارة الجماعات المحلية عن طريق توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحيه مستقبلية.[2] تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي في خضوعها للوصاية الإدارية التي تمارسها الحكومة المركزية، بحيث تحتفظ الدولة كشخص معنوي عام تمثله الحكومة بإدارة بعض المرافق العامة القومية، مقابل منح إنشاء وإدارة المرافق المحلية لأشخاص معنوية مستقلة محلية.[3]

إلى جانب هذه التعاريف الكلاسيكية التي ذكرت سابقا، أصبحت الجماعات المحلية المعاصرة تفترض وجود شرطين أساسيين هما:

- التدبير المحكم
- تقديم الخدمة الأفضل

مع تمتين وتقوية أسس الديمقراطية المحلية والحرص على كون الجماعات المحلية هي لبنة مندمجة ومتراصة بحيث تنتخب الجماعة ممثلين لهم ليشاركوا في إدارة الشأن المحلي للجماعة وتنميتها اقتصاديا وثقافيا عن طريق تنمية مواردها المالية، وتجهيزها بمختلف حاجات السكان في ميادين السكن، الصحة والتعليم وغيرها، إذ يحمل المجلس على عاتقه عبء إيجاد البنيات التحتية الضرورية.[4]

من خلال التعاريف نستخلص الخصائص التالية أن الجماعات المحلية:

1. هي وجود مناطق أو أقسام جغرافية محددة
2. منح الشخصية المعنوية لهذه الأقسام التي تتمكن من ممارسة نشاطها المحلي
3. وجود هيئات منتخبة تمثل السكان المحليين

---

[1] عثمان عزيزي، **دور المجتمعات المحلية في التسيير والتنمية بولاية خنشلة**، دراسة حالة بلدية قايس وبلدية الرميلة، مذكرة ماجستير في التهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 20.

[2] عمار بوضياف، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2014، ص29.

[3] جبار جميلة، **دروس في القانون الإداري مدعمة بأحدث النصوص القانونية والقرارات القضائية**، منشورات اكليك، المحمدية، الجزائر، 2014، ص66.

[4] بدة عيسى، **مالية البلدية وانعكاساتها على التنمية المحلية –دراسة حالة بلدية عين الريش ولاية المسيلة 2001–2007**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع النقود المالية، جامعة الجزائر، 2008، ص ص 6–7.

4. الرقابة والاشراف المركزي الضروري

كما أن نجاح مهمة الجماعات المحلية في مجال التنمية المحلية، يتطلب ضمان استقرارها وإبعادها عن الخلافات الحزبية وحالات الانسداد التي تعطل شؤون المواطنين، مما جعل الجماعات المحلية تعيد النظر في قانوني الولاية والبلدية، لتعزيز دورهما في إدارة الشؤون المحلية، خاصة في مجال تنفيذ المشاريع التنموية، وتجسيد أكبر لمكانة الديمقراطية التشاركية.[1]

الفرع الثاني: الطبيعة القانونية للجماعات المحلية:

عبارة الجماعات المحلية ظهرت لأول مرة في الجزائر بمقتضى المادة 54 من قانون 1947/09/20، والتي تنص على أن "الجماعات المحلية في الجزائر هي البلدية والولاية" [2]

وبعد الاستقلال تم انشاء جماعات محلية جديدة فنشأت البلدية بموجب الأمر 24/67 الصادر في 28 جانفي 1967[3]، ونشأت الولاية بموجب الأمر 38/69 الصادر في 23 ماي 1969[4].

اصبحت الجماعات المحلية هي المسؤولية على تسيير المرافق والممتلكات التابعة لها.[5]

تنص المادة 15 من دستور 1996[6] على أن "الجماعات المحلية الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية"، كما تنص المادة 16 من دستور 1996 على أن: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية".

أي تنظيم داخل دولة كان يستوجب تقسيما إلى أقاليم "ولاية وبلدية" وتخلف هذه المسميات الإقليمية من بلد للآخر حسب التسميات الدستورية للتقسيمات الإدارية داخله.

وبالرجوع إلى البلدية التي الخلية الأساسية للامركزية الإقليمية فب الجزائر فهي تلعب دورا هاما في التكفل بحاجيات المواطنين. أما بالنسبة للولاية التي تعد وحدة إدارية من وحدات

---

[1] مقال بعنوان **استقرار المجالس المنتخبة وحماية مصالح المواطنين**، منشور يونسي ع، جريدة المساء بتاريخ 25 أكتوبر 2009، موقع الشبكة العنكبوتية WWW.EL-MASSA.COM

[2] : **المشروع الفرنسي في هذه المادة القانونية حدد لنا أن الجماعات المحلية ممثلة بالبلدية والولاية ولم يتطرق إلى تشكيلتها ومهامها.**

[3] أمر رقم: 67-**24 مؤرخ في 18 جانفي 1967**، يتضمن قانون البلدية، ج ر ج ج، عدد 06، لسنة 1967.

[4] أمر **رقم: 69-38 مؤرخ في 23 ماي 1969**، يتضمن قانون الولاية، ج ر ج ج، عدد 44، لسنة 1969.

[5] يوسف نور الدين، **الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر**، دراسة تقييمية لفترة 2008/2000 مع دراسة ولاية البويرة، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، ص ص 23-24.

[6] **دستور 1996**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76 لسنة 1996.

الدولة، وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وبالتالي كلاهما يلعبان دورا رئيسيا في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.[1]

أولا: البلدية:

نصت المادة الأولى من قانون البلدية[2] على أن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب القانون".

–تتمتع بالشخصية المعنوية: أي لها وجود قانوني مستقل عن كل من الولاية والدولة، ولها حق التقاضي أمام القضاء، ولها ممثل قانوني هو رئيس المجلس البلدي، ويمكنها إبرام العقود، قبول الهبات ...إلخ.

–تحدث بموجب قانون: أي لا يمكن أن تلغى إلا بموجب قانون وهذا طبقا لقاعدة توازي الأشكال، ولكن يمكن تعديل حدودها الإقليمية "بالإضافة أو النقصان" بموجب مرسوم تنفيذي.

تعتبر البلدية هي الجماعات المحلية الإقليمية تتربع على مساحة جغرافية معينة يقطنها فئة معينة من السكان، تقوم هذه الجماعات المحلية بالتكفل بالخدمات الاجتماعية والاقتصادية للسكان من حيث توفر السكن والشغل والصحة.[3] وتتمتع بقدر من الحكم الذاتي بمعنى الإدارة اللامركزية في نطاق المدينة أو القرية، أو عدة مدن أخرى، مع قدر من وصاية الدولة وبخاصة الحكومة المركزية على هذا الاستقلال الإداري.[4] وكذلك تعرف في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني، كما أنها الخلية الأساسية للشعب والثورة.[5]

---

[1] ربحي كريمة، بركان زهية، دراسة بعنوان: **وضع ديناميكية جديدة لتفعيل دور الجماعات المحلية في التنمية، مراقبة ميزانية الجماعات المحلية**، مقدمة خلال الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر سنة 2007، ص 2.

[2] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 15 لسنة 1990.

[3] عبد الحق بوطاوي، أحمد ضيافي، **أرشيف الجماعات المحلية بين طرق العمل التقليدية ومتطلبات الساعة**، دراسة ميدانية بمصلحة أرشيف بلدية سطيف، مذكرة ماستر، في علم المكتبات تقنيات أرشيف، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص9.

[4] الصالح ساكري، **المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص184.

[5] رحماني موسى، السبتي وسيلة، **واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وآفاق التنمية المحلي**ة، الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، يومي 1 و2 ديسمبر 2004، ص 4.

يعرفها القانون 90-08 بأنها: الجماعات الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون، وللبلدية إقليم واسم ومركز.[1]

عرفها المشروع الجزائري بموجب قانون 11-10 في مادته الأولى: البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية لدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون.

كما أضافت المادة الثانية: "البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان ممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".

ذكر أيضا المشرع في المادة الثالثة بأن البلدية: "تمارس صلاحياتها في كل المجالات والاختصاصات المخولة لها بموجب القانون، وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة مع في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.[2]

حسب المادة الثانية من قانون 90-08 المؤرخ في 7 أبريل 1990، المتعلق بالبلدية "للبلدية إقليم، اسم ومقر".

وعليه فإن البلدية تمثل قاعدة اللامركزية ومكان ممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلا محوريا في تهيئة الإقليم والتنمية المحلية والخدمة العمومية.

ثانيا: الولاية:

تعد الولاية وحدة إدارية من وحدات الدولة، وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وبالتالي كلاهما يلعبان دورا رئيسيا في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.[3] وتعتبر مؤسسة عمومية لا مركزية ودائرة[4].

---

[1] **قانون رقم 90-08 مؤرخ في 07 أبريل 1990**، يتضمن قانون البلدية، ج ر ج ج، عدد 15 لسنة 1990.

– نذكر هذا القانون بأن البلدية لها دور مهم وأساسي في عملية الإدارة لدى الجهات المركزية وأن لها نوع من الاستقلالية في تسيير الموارد المالية والشؤون المالية الخاصة بالمواطن لأنها قريبة من المواطن أكثر مقارنة بالإدارة المركزية ويجب أن يكون لها اسم ومقر.

[2] **المواد 1 و 2 و 3 من قانون رقم: 11-10 مؤرخ في 22 جولية 2011**، متعلق بالبلدية، ج ر ج ج، عدد 37، لسنة 2011.

[3] عبد الحق بوطاوي، أحمد ضياف، **المرجع السابق**، ص 9.

[4] كون الولاية لديها وصاية على البلديات الداخل في اقليمها وأنها همزة وصل بين هذه الهيئات المحلية والسلطات المركزية بإعطائها كل المعلومات الخاصة بها ليساعدها ذلك في توزيع المشاريع التنموية وسهولة تسيير المشاكل التي يعيشها المواطن.

وتنشأ الولاية طبقا للقانون بالنظر لأهميتها ويجدر الذكر أن للولاية أساسا دستوريا إذ أن مختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر الولاية باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية فلقد اهتم دستور 1976 بهذه الوحدة الإدارية حينما نص في المادة 36 منه على: "اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية"[1]، وليست الولاية مجرد جماعة تشكل أعمالها امتدادا لأعمال البلدية وأعمال الدولة فحسب، بل هي أيضا دائرة تمكن الادارة المركزية للدولة من أن تعكس عملها لخدمة المواطنين على الوجه الأفضل.[2]

تنشأ الولاية طبقا للقانون بالنظر لأهميتها، يجدر الذكر أن للولاية أساسا دستوريا إذ أن مختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر الولاية باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية،[3] وعرفتها المادة الأولى من قانون 1969 القديم: "الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات سياسية واجتماعية وثقافية .... الخ".[4]

فقد اهتم دستور 1976 بهذه الوحدة الإدارية حينما نص في المادة 36 منه على: "اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية"[5].

عرفتها المادة الأولى من قانون 90-09 المتعلق بالولاية بأنها: "جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".[6]

أما فيما يخص دستور 1996 الذي نص في مادته 15 على أن: "الجماعات الإقليمية لدولة هي البلدية والولاية".[7]

فنتيجة عوامل وظروف عديدة أثرت في نظام الهيئات المحلية، والمؤسسة الولائية بصورة خاصة، ونظرا للاختلالات الحاصلة بالنظام الولائي وإدراكا من الدولة بضرورة إصلاح هذا

---

[1] انظر دستور 1976، ج ر ج ج، العدد 94 لسنة 1976.

[2] الصالح الساكري، **المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية**، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013،، ص ص 189-190.

[3] شويح بن عثمان، **دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية**، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة تلمسان، الجزائر، ص14.

[4] المادة 01 من الأمر 69-38، المرجع السابق.

[5] المادة **36 من دستور 1976**، الصادر بموجب الأمر رقم: 76-97 مؤرخ في 22 نوفمبر سنة 1976، ج ر ج ج، عدد 94 الصادر في 24 نوفمبر سنة 1976.

[6] **قانون رقم: 90-09 مؤرخ في 7 ابريل 1990**، يتضمن قانون الولاية، ج ر ج ج، عدد 15 لسنة 1990.

[7] المادة 15 من **دستور 28 نوفمبر 1996**، الصادر بموجب مرسوم رئاسي رقم: 96-438 ممضي في 07 ديسمبر 1996، ج ر ج ج، عدد 76، الصادرة في 8 ديسمبر 1996.

النظام وترشيده لصالح الدولة والمواطن، لجأت الدولة إلى عدة تدابير وإصلاحات[1]، لتفعيل دور الولاية تماشيا مع المستجدات والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتكييف النصوص القانونية للجماعات المحلية حسب ما تمليه هذه الظروف.[2]

عرفها قانون الولاية الجديد 12-07 في المادة الأولى: "الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة. وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين. وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون. شعارها هو الشعب وللشعب. وتحدث بموجب القانون.[3]

كما أن الإطار الإقليمي للجماعات المحلية يستهدف تحديد الإطار الإقليمي الجديد للولايات طبقا لمبادئ اللامركزية ويتكون التنظيم الإقليمي الجديد من 48 ولاية[4]

الفرع الثالث: خصائص الإدارة المحلية:

قبل التطرق للإدارة المحلية يجب أن نتطرق لخصائص للجماعات المحلية وهي:

<u>اللامركزية</u>: تتميز الجماعات المحلية باللامركزية بكل أنواعها "اللامركزية الإدارية، اللامركزية الوظيفية، اللامركزية الوظيفية" وهي تعني توزيع المهام بين السلطات المركزية والمرافق اللامركزية "البلدية والولاية" مع خضوعها دوما لرقابة السلطات المركزية.

---

[1] _يقصد هنا التوسيع من صلاحيات الولاية والوالي خاصة على حساب الجالس الشعبية البلدية، أي الوالي مثلا لديه صلاحية حل المجلس الشعبي البلدي عند وجود سبب من الأسباب الموجودة في **المادة: 46 من قانون البلدية 11-10** وكذلك المصادقة على المداولات المذكورة في المادة: 57 من قانون البلدية، صلاحيات تقيد من حرية المجالس الشعبية البلدية"

[2] جديدي عتيقة، **إدارة الجماعات المحلية في الجزائر**، بلدية بسكرة نموذجا، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسية عامة وإدارة محلية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص67.

[3] **المادة 1 من قانون 12-07 مؤرخ في 21 فبراير 2012 متعلق بالولاية**، ج ر ج ج عدد 12، لسنة 2012.

_ذكرت بأن الولاية تعد جماعة إقليمية تابعة للدولة وأن لها نوع من الاستقلالية في التسيير، وتعتبر كهمزة وصل بين السلطات المركزية للدولة والبلديات التي يعيش فيها المواطن، ورفع كل التقارير الخاصة بالظروف التنموية والمعيشية التي يعيشها المواطن في بلديته، وحددت هذه المادة المجالات التنموية التي تساهم الولاية في تفعيلها وهذا بموجب قانون.

[4] المادة 01 من الأمر 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969، المتضمن قانون ميثاق الولاية، المعدل والمتمم ج ر ج ج العدد 44 لسنة 1969.

الاستقلالية المالية: حيث تحظى الوحدات المحلية باستقلالية مالية بهدف تسيير وتجهيز مختلف مرافقها المحلية من أجل تلبية مختلف متطلبات المواطنين وتجسيد البرامج والخطط التنموية والنهوض بمختلف الأوضاع.

الشخصية المعنوية: هي اكتساب المنظمة أو المؤسسة الصفة القانونية فهي لها حقوق وعليها واجبات مثلها مثل الأفراد العاديين لها ذمة مالية وتقوم بمختلف الوظائف المخول لها من طرف القانون.

الاستقلالية الإدارية: بمعنى اكتساب البلدية والولاية الحق والاستقلالية في القيام بمختلف الوظائف الإدارية التي تنهض بأعبائها الإدارات المحلية التي وجدت من أجلها في الأصل، وهي تعني بذلك توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية والإدارات اللامركزية.

كما تتمثل اهم الخصائص الواجب ترسيخها في المؤسسات الإدارية المحلية فيما يلي:

1- تقوية البناء السياسي للدولة وذلك بتوزيع الاختصاصات الإدارية وعدم تركيزها في العاصمة مما يساهم في إمكانية مواجهة الأزمات والمصاعب المختلفة، ففي ظل المركزية الإدارية يكفي أن يختل النظام في العاصمة في أوقات الحروب أو الكوارث حتى يصاب الجهاز الإداري للدولة كله بالشلل والتعثر.[1]

2- قيام ببرامج التدريب وإعادة التدريب[2] بأشكالها ومسمياتها المختلفة دورا كبيرا وحاسما أحيانا في تطوير وتنمية المديرين في الجماعات المحلية، والعاملين كافة. فالمعرفة والمهارة تعتبران من الأمور الضرورية في الإدارة. فهناك حاجة ملحة إلى برامج محددة مصممة خصيصا لتنمية المديرين.[3]

3- الانطلاق من اجتذاب الكوادر القيادية، والتأكد على ضرورة إيجاد أسلوب موضوعي يتم بموجبه اختبارها وتدرجها ومكافأتها، بالإضافة إلى ضرورة القيام بدورها الاستراتيجي في قيادة عملية التنمية وذلك عن طريق التركيز على الإعداد، والتحفيز والارتفاع بحسب المسؤولية المهنية في ظل الانتماء والولاء المجتمعي.

---

[1] محمد علي الخلايلة، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر دراسة تحليلية مقارنة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 16.

[2] _"تعني هنا تكوين المديرين والإطارات داخل الجماعات المحلية لتدريبهم على التكنولوجيا الجديدة في التسيير"

[3] بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص63.

4- القدرة على وضع استراتيجية طويلة المدى[1] للنشاط أو القطاع أو المجتمع الذي تقوم بإدارة نشاطه، ومن ثم توفير متطلبات العمل بموجب تلك الاستراتيجية.

5- إيجاد القدرة الفنية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي والاضطلاع بمهمات التوجيه والتنفيذ والمتابعة والتقويم.

6- المساهمة في بناء قاعدة وطنية للعلم والتقنية تسمح بتنمية القدرة الذاتية، على استيعاب المعرفة والقيام باستنباط النظم والأساليب والتقنيات الملائمة أو امتلاك المهارة للازمة من أجل اختيار ملائم، من جهات الاختصاص.

7- العمل الجاد من اجل خلق الحالة الذهنية التي تسمح باستيعاب فلسفة التنمية[2] من قبل أفراد المجتمع الذين تقع مهمات إدارته على عاتقهم أو بتأثر عملهم به يؤثر عليه.

8- التأكد على أهمية إيجاد وتكثيف نظام ايجابي للحوافز المادية والمعنوية، يعتمد على توظيف الدوافع الملائمة والكافية من أجل توجيه الجهود وفقا لمقتضيات أداء الدور التنموي المطلوب من الإدارة المحلية انجازه بالقدر الذي يؤكد التزام الوحدة والقطاع والمجتمع بأداء الوظيفة الاجتماعية.[3]

9- تميزها بالشمولية والتكامل فهي تهتم بجميع قطاعات المجتمع، ولا تترك قطاع وتهمل آخر.

10- العمل على مراعاة السياق الثقافي والاجتماعي عند تعاملها مع المشكلات المجتمعية وعند التفكير في إشباع الاحتياجات المجتمعية.[4]

---

[1] _"نعني بهذا التفكير المستقبلي ووضع برامج التسيير المستقبلية لرفع من وتيرة التنمية والارتقاء بها محليا".

[2] _"زرع روح التنمية والعمل في فكر المواطن لمساعدة الجماعات المحلية في تنفيذ خططهم التنموية المحلية"

[3] أمير عبد القادر، **الضرائب المحلية ودورها في تمويل الجماعات المحلية**، مذكرة ماجستير اقتصاد وإدارة أعمال، جامعة وهران، الجزائر، 2014، ص33.

[4] صفاء عثمان، **دور اللامركزية الإدارية في التنمية المحلية –دراسة بين بلدية بسكرة وبلدية عنابة** – ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص السياسية العامة والإدارة المحلية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص34.

المطلب الثاني: أهمية ومهام الجماعات المحلية في تفعيل التنمية المستدامة:

إن الجماعات المحلية هي النواة الرئيسية في التنمية المحلية المستدامة، وهذا بحكم قربها من المواطن وعلاقته المباشر بها، وقد أوحت الينا القوانين السابقة أن البلدية كإقليم محلي لا يوجد ما يحول بينها وبين دورها في ترقية التنمية المحلية بمختلف مظاهرها، الحضرية، الريفية والسياحية وغيرها ...الخ، على اعتبار أنها هي القاعدة اللامركزية تتدخل في مختلف المجالات ذات الصلة بإشباع حاجات المواطن المحلي، مما يتعين عليها تحديد أهدافها الاقتصادية ولاجتماعية بدقة وفق الإجراءات التي تضمن تنفيذ توقعات المخطط الوطني على ترابها[1].

الفرع الأول: أهمية الجماعات المحلية:

مهمة ودور الجماعات المحلية كبير وضروري في تسيير الشؤون المحلية الخاصة بالمواطنين وكل ما يتعلق بالتنمية المحلية المستدامة داخل هذه الهيئات المحلية، ولهذا اهتم الكثير من الباحثين بالإدارة المحلية أشد اهتمام، فعلماء الاجتماع اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي كما أن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل وهو ما يجعلنا موضع اهتمام فئة الباحثين كما يمكن النظر أيضا إلى الإدارة المحلية من زاوية سياسية على اعتبار أن المجالس المحلية تمثل قاعدة اللامركزية يتمكن من خلال المنتخبون على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار مما يجسد فعلا فكرة ديمقراطية. أيضا اهتم علماء الادارة بهذا النوع من الإدارة نظرا لما تشكله من أهمية كبرى في نظرية التنظيم. فلا يمكن تجسيد فكرة التنظيم في الإدارة العامة دون التركيز على نظام الإدارة المحلية.[2]

كما ان الجماعات المحلية لديها دور مهم في المجال الاقتصادي بحيث تؤسس مشروعات اقتصادية، تلائم احتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فيها، فالمجالس المحلية اقدر عادة من السلطة المركزية على اقتراح أو إقرار المشروع الاقتصادي الذي تحتاجه الوحدة المحلية.

كذلك الجماعات المحلية أو الإدارة المحلية لديها دور فعال بحيث تثير اهتمام المواطنين وتحفزهم للتعاون لإدارة شؤونهم المحلية لأن المواطن سيشعر بأنه يشارك بفعالية من خلال

---

[1] انظر **المادة 72 من القانون رقم 90** – 25، المؤرخ في 18 نوفمبر 1990، المتعلق بالتوجيه العقاري، ج ر ج ج العدد 49 لسنة 1990.

[2] بسمة عولمي، **تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 04، جامعة عنابة، الجزائر، 2007، ص285.

ممثليهم في المجلس المحلي في إدارة مصالحهم المحلية اليومية، وهذا من شأنه أن يفجر الطاقات الفكرية والثقافية لدى السكان المحليين وكذلك خلق نوع من التنافس لدى سكان الأقاليم المتجاورة في مجال التنمية والتطوير وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على المصلحة العامة للدولة.[1]

الفرع الثاني: مهام الجماعات المحلية للارتقاء بالتنمية المستدامة:

إن الجماعات المحلية أوكلت لها مهمة القيام والارتقاء بالتنمية المحلية، في مختلف القطاعات بحيث أعطيت لها صلاحيات واسعة من خلالها منحها استقلالية مالية ووجود قانوني وهذا ما ذكرته المادتين: 107 و108 من قانون البلدية 2011[2].

تزايد الشعور بضرورة التنمية عند وضع المخطط الرباعي الأول (1970-1974)، حيث تنازلت الوزارات عن تسيير البرامج الخاصة بالولايات، وفي ظل الرباعي الثاني (1974-1977) تعمق التوجه نحو العمل المحلي أكثر، فتم إقرار نوع جديد من البرامج الاستثمارية الأكثر محلية وإقليمية وذات طابع لا مركزي. ومن أجل تحقيق مهام هذه البرامج وشمولية إنجازها، رأت السلطات الجزائرية أن تقوم سياسية التنمية المحلية على الأسس التالية:

1-تدخل الدولة: إعطاء الدور القيادي للدولة في التنمية المحلية وطنيا ومحليا باعتبارها ممثلة المجتمع[3].

---

[1] محمد علي الخلايلة، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر -دراسة تحليلة مقارنة-**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص ص 62-63.

[2] **تنص المادتين: 107 و108 من قانون 11-10**، المرجع السابق، على أن:

_"يعد المجلس الشعبي البلدي برامجه السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهدته ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا، وفي إطار المخطط الوطنين للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية".

_"يشارك المجلس الشعبي في اجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما"

_" فيما تنص **المادة 107**: ذكرت أن التنمية المستدامة تعد محور أساسي في مخططات البلدية، وأن رئيس البلدية يعمل على هذه المخططات التي تساهم في رفع وتيرة التنمية المحلية المستدامة".

_ذكرت **المادة 108**: "أن من يقوم بإنجاز أو القيام بهذه المخططات التنموية يعود إلى المجلس الشعبي البلدي، الذي لديه الصلاحيات للقيام بذلك".

[3] سعد طه علام، **التخطيط مع السوق**، دار فرقد، للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص1، 2005، ص42.

2-المشاركة الشعبية: اشراك المواطن في عملية تنفيذ ومراقبة وتوجيه مختلف البرامج المخططات التنموية[1].

3-التخطيط: هو أداة فعالة يمكن تطبيقها على المستوى المحلي مهما كانت طبيعة النظام الاقتصادي المعتمد وهو توجيه واستثمار طاقات المجتمع وموارد المالية عن طريق مجموعة قرارات رشيدة يقوم باتخاذها خبراء وأفراد الشعب المسؤولين المحلين لتحقيق هدف اجتماعي أفضل للمجتمع على كافة مستوياته[2].

ان الاختصاصات التي أسندت للجماعات المحلية بمختلف أجهزتها هي "كل ما يصدر عن الجماعات المحلية في المجال التنموي، ويظهر إرادتها في التعبير عن إيتان اختصاصاتها في هذا المجال، في ظل النصوص المنظمة لها أولا وما ترسمه وتحدد لها القوانين المعمول بها ثانيا، وفي ظل التوجهات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة ثالثا"[3]، وهذا التعريف يعكس التنمية المحلية كمسؤولية مشتركة بين الدولة والجماعات المحلية وهو ما نصت علية المادة 86 من قانون البلدية بقولها[4].

ومن أهم هذه المهام ما يلي:

أولا: مهام اقتصادية تنموية:

الجماعات المحلية تحاول في مهامها الاقتصادية تطوير الوضعية الاقتصادية للمجموعة المحلية سواء كانت في الجانب الصناعي أو الزراعي وحتى المنشآت القاعدية بما يسمح لاحقا بتوازن يمكنها من توفير منتجات مبنية على الأسس المنهجية العلمية من أجل اسعاد الإنسان وتحقيق رخاءه المادي.[5]

---

[1] محمد بلقاسم حسن بهلول، **سياسية تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر**، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ص94.

[2] موسي خميس، **مدخل إلى التخطيط**، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1999، ص13.

[3] بوشقليع عبد الوهاب، **عيساوي علي، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في القانون تخصص إدارة ومالية، جامعة لبويرة، الجزائر، ص 79.

[4] انظر القانون المتعلق بالبلدية، **مرجع سابق**.

[5] خنفري خيضر، **تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص 21.

وقد اهتمت الجماعات المحلية في الجزائر بالتنمية الاقتصادية وذلك في المادة 111[1] من قانون البلدية 11-10: "يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل اجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقة البلدية ومخططها التنموي. لهذا الغرض يتخذ المجلس الشعبي البلدي كافة التدابير التي من شأنه تشجيع الاستثمار وترقيته".

ذكرت المادة 82 من قانون الولاية 12-07 "يقوم المجلس الشعبي الولائي بما يأتي: -يحدد المناطق الصناعية التي سيتم إنشاؤها ويساهم في إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط في إطار البرامج الوطنية لإعادة التأهيل ويبدي رأيه في ذلك-يسهل استفادة المتعاملين من العقار الاقتصادي، يسهل ويشجع تمويل الاستثمارات في الولاية، يساهم في إنعاش نشاطات المؤسسات العمومية المتواجدة بالولاية باتخاذ كل تدابير الضرورية".[2]

ثانيا: تشجيع التعاون الدولي اللامركزي:

التعاون الدولي اللامركزي مدرسة للمواطنة والتنمية المستدامة، مشركا الهيئات المحلية للمواطنين، والجمعيات الخاصة بالتنمية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ممثلين لدول، تقدم مجال واسع لتجارب والتشاور والتعليم الثقافي وتعتبر كجسر على المستوى البشري بين المحلي والتعاون الدولي اللامركزي[3] يفتح الطريق نحو مساهمة حقيقية للمواطنين لرهانات الالتزام والتوازن بين الشمال والجنوب.[4]

ثالثا: مهام اجتماعية:

---

[1] **المادة 111 من قانون 11-10، المرجع نفس**ه.

_"ذكرت هذه المادة مدى مساهمة المجلس الشعبي البلدي في بعث التنمية والاستثمار في كل إقليم البلدية، واتخاذ كل القرارات التي تشجع الاستثمار وتعمل على النهوض بالتنمية.

[2] المادة **82 من قانون 12-07، المرجع السابق.**

_"ذكرت هذه المادة ممجموعة من الإعمال أو الصلاحيات التي أوكلت للمجلس الشعبي الولائي في مجال التنمية الاقتصادية، بحيث أنه يحدد هذه المناطق الصناعية ويعمل على إعادة تأهيلها محليا بعدما كانت مؤهلة وطنيا، يسهل من عملية الاستثمار لرجال الأعمال والمستثمرين في الإجراءات المتعلقة بعملية الإستثمار، ومن شأنه اتخاذ كل القرارات والتدابير المناسبة لتشجيع المؤسسات الصناعية على الإنتاج وتوفير لها الظروف الملائمة لذلك".

[3] "يقصد هنا التعاون بين الجهات الادارية المحلية في أوروبا والدول المتطورة، وبين الجماعات المحلية لدول نامية في مجال التسيير المحلي، وكيفية النهوض بالتنمية المحلية المستدامة محليا وذلك بالتشاور والتعاون بين هذه البلدان في كل ما له فائدة لتطوير وازدهار الظروف المعيشية والاجتماعية للمواطن.

[4] مختاري نسيمة، **التعاون اللامركزي من اجل التنمية المستدامة**، مذكرة ماجستير قانون قانون التعاون الدولي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2012، ص 165.

الجماعات المحلية ملزمة بوضع سياسية اجتماعية واقعية، مستفيدة من كل الاجراءات التي وضعتها السلطات المركزية، لنظام الشبكة الاجتماعية والتضامن الوطني لتشغيل الشباب ومساعدة العائلات ضعيفة الداخل.[1] وكذلك تطمح الجماعات المحلية إلى اشباع الحاجات الأساسية للأفراد ورفع مستوى المعيشة بكل الطرق والأساليب التي يقرها النظام الاجتماعي وذلك من خلال تسخير جميع الموارد والإمكانيات المتاحة لخدمة الفرد وحمايته وكذا السعي للقضاء على الفقر والتشرد وإزالة الفوارق الاجتماعية الشائعة بكل الطرق والأساليب التي يقرها النظام الاجتماعي وذلك من خلال تسخير جميع الموارد والإمكانيات المتاحة لخدمة الفرد وحمايته وكذا السعي للقضاء على الفقر والتشرد وإزالة الفوارق الاجتماعية الشائعة للوصول بالفرد إلى أرقى المستويات.[2] وإضافة إلى هذا فالجماعات المحلية لديها دور تلعبه من أجل ربط أحسن الاحتياجات في المأوى والسكن مع التنمية المستدامة التي تعتبر متصدرة المخططات العمرانية فهما تساهمان في بناء السكنات وتمويل مشاريع سكنات اجتماعية وتقسيمها على المواطنين.[3] في هذا المجال نجد التشريع الجزائري في قانون البلدية 11-10 ذكر في المادة 122[4]: "تتخذ البلدية طبقا لتشريع وتنظيم المعمول بهما، كافة الإجراءات قصد تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل، حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية، ..." وكذا في قانون الولاية 12-07 ذكر ذلك في المادة 96: "يساهم المجلس الشعبي الولائي بالتنسيق مع البلدية في كل نشاط اجتماعي يهدف إلى ضمان تنفيذ البرنامج الوطني للتحكم في النمو الديمغرافي، حماية الأم والطفل، مساعدة الطفولة، مساعدة المسنين والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، مساعدة الأشخاص في وضع والمحتاجين، التكفل بالمشردين والمختلين عقليا.[5]

رابعا: التسيير البيئي:

---

[1] وفاء معاوي، **الحكم محلي الراشد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، سياسات عامة وحكومات مقارنة، جامعة باتنة، الجزائر، 2010، ص 78.

[2] عمروس يمينة، بليزيدية حورية، **التنمية المحلية المستدامة –دراسة حالة الجزائر–**، مذكرة ماستر حكومة محلية وتنمية سياسية واقتسادسة، جامعة قالمة، الجزائر، 2015، ص ص 54-55.

[3] مختاري نسيمة، **المرجع السابق**، ص 168.

[4] **المادة 122: من قانون 11-10**، المرجع السابق.

[5] **المادة: 96 قانون 12-07، المرجع السابق.**

أصبح الاهتمام بالبيئة وحمايتها والحفاظ عليها من المواضيع التي تلقى ترحيبا على المستوى الوطني وظهر هذا جليا من خلال اعتبارها سياسة وأولوية وطنية بالتنمية المستدامة وعليه فهي تقع على عاتق الدولة، خصوصا بعد صدور قانون حماية البيئة 03-10[1] وقانون 10-19[2] متعلق بتسيير النفقات، ذلك أن الحفاظ على البيئة من شأنه أن يضمن تنمية مستدامة للأجيال الحاضرة والمستقبلية من خلال ترشيد استقلال الموارد الأولية وضمانها لهذه الأجيال.[3] فالتنمية المستدامة تعمل على تحسين نوعية حياة الإنسان لكن ليس على حساب البيئة، وذلك من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية وعدم استنزافها عن طريق الاستخدام العقلاني لهذه الموارد بحيث لا يتجاوز هذا الاستخدام معدلات تجددها الطبيعية بالإضافة الى البحث عن بدائل لهذه الموارد حتى تبقى لفترة طويلة ولا تختلف النفايات بكميات كبيرة تعجز البيئة عن امتصاصها. للدولة دور هام فيما يتعلق بتنظيم استخدام الموارد الطبيعية وتحقيق التوازن البيئي وتبني سياسة بيئية ملزمة لجميع أفراد المجتمع في هذا المجال يجب أن توفر الشروط التالية:

1-أن تكون السياسية ملزمة للمجتمع بقانون مع وجود عقوبات رادعة للخارجين عليه تشرف عليها الدولة.[4]

2-الاقتصاد الايكولوجي فيما يخص البيئة فيما يخص البيئة وهي التي تحدد الأنشطة الاقتصادية.[5]

3-التعليم والإعلام البيئي حيث أن السلوك البيئي السليم يأتي عن طريق التعليم في مختلف المراحل وعن طريق الإعلام بأهمية البيئة والأضرار المترتبة عن الإساءة إليها.[6]

4-حماية الممتلكات داخل تراب البلدية من كافة أشكال التلوث.

5-اشراك المجتمع المدني في المحافظة على البيئة من خلال حملات التوعية والأعمال التطوعية.[1]

---

[1] **قانون رقم: 03-10 مؤرخ في 19 جولية سنة 2003**، يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، ج ر ج ج عدد 43 لسنة 2003.

[2] **قانون رقم 01-19، متعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، الصادر في 12 ديسمبر 2001.**

[3] شويخ بن عثمان، **دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية -دراسة حالة البلدية-**، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 92.

[4] مراد ناصر، **التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر**، مجلة التواصل، عدد 26، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، جوان 2010، ص 139.

[5] _HUBERT Rever**, le développement durable a l`usage des collectivités locales**, victoire édition paris, 2005, p19,

[6] مراد ناصر، **المرجع السابق**، ص139.

خامسا: الاهتمام بالصحة العامة:

تعمل الهيئات المحلية على دمج المصالح التقنية المعنية (صحة، بيئة، سكن، تربية) تلتزم بالشراكة مع افتراضيين صحيين، الهياكل اللامركزية المتخصصة والجمعيات (الوقاية الصحية، التضامن، نشاطات اجتماعية، استهلاك تربية بيئية) من أجل تحقيق وضمان مخطط وقائي للصحة، هذا التعدد في المعرفة الفنية ووسائل وشروط التنسيق هي ممتلك من طرف فاعلين معنيين بسياسة الصحة بعيدا عن النشاطات التقليدية للهيئات المحلية لتعطي الأولوية للوقاية وحماية الأمومة والطفولة والنظافة والظفر بالعلاج ومن أهم هذه الإجراءات نجد:

-التعرف وعلاج مصادر الإشكالات الخاصة بالضوضاء.

-إدماج التوجهات القيمية للبيئة العالية في صيانة وتصليح وبناء السكنات والعمارات العمومية

-الوقاية النوعية من جميع التصفيات وصرف المياه القذرة للمناطق العمرانية والحذر من المخاطر الصحية لتلوث الماء ومنشآته.

-إجراءات الوقاية من التلوث عن طريق سياسية نقل مستدامة.[2]

سادسا: حماية المكتسبات الثقافية:

يكون ذلك بضمان وتثمين الإرث ويكون حامل للعديد من النتائج وإضافة أشياء جديدة للتنمية المستدامة، إعادة اكتشاف التنوع البيولوجي، الحركية الاقتصادية المحلية، وإحياء المعرفة الفنية للثقافة المحلية المقابلة للثقافة العامة فهي جسر بين الأحياء وتقوية العلاقات الاجتماعية، وذكرت المادة 116 من قانون البلدية أن "في إطار حماية التراث المعماري وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلق بالسكن والتعمير والمحافظة على التراث الثقافي وحمايته، تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة، على المحافظة وحماية الأملاك العقارية الثقافية والحماية والحفاظ على الانسجام الهندسي".[3]

سابعا: تشجيع الفلاحة وحماية الأراضي الفلاحية:

تعد الجماعات المحلية مخططاتها التنموية وتبادر وتشجع كل الإجراءات التي من شأنها تطوير الأنشطة الاقتصادية والفلاحة. كذلك تساهم المجالس في إحداث التعاونيات الخاصة بالإنتاج

---

[1] مختاري وفاء، **الهيئات اللامركزية ودورها في تطبيق التنمية المستدامة**، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 36.

[2] مختاري نسيمة، **المرجع السابق**، ص ص 175-176.

[3] **المادة 116 قانون 11-01، المرجع السابق.**

والتسويق، بتشجيعها من أجل التنمية المحلية والمشاركة في جميع الأعمال المتعلقة بالتعديل الزراعي للأراضي، الواقعة في دائرة مساهمة في تشجيع استغلال الأراضي الفلاحية كاستعمال وسائل الري الحديثة، لتحسين الإنتاج وعدم الاعتماد فقط على الأمطار، وبهذا فان هذه الوسائل المتطورة تضمن لنا ديمومة الإنتاج في كل موسم ومواجه الظروف المناخية القاسية.[1] بالإضافة إلى خلق المسافات الخضراء[2] وتطوير الاقتصاد الفلاحي وهي المسؤولة عن تطويره وحمايته والمحافظة عليه.[3]

اهتمت البلدية بالقطاع الفلاحي في المادة 110 بحيث أن "يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولاسيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية".[4] وكذلك ورد في المادة 84 من قانون الولاية أن "يبادر المجلس الشعبي الولائي ويضع حيز التنفيذ كل عمل في مجال حماية وتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز الريفي ...".

ثامنا: ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع:

تعمل الهيئات المحلية على توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع من خلال نوعية افراد المجتمع بأهمية التقنيات الحديثة في المجال التنموي، وكيفية استخدامها قصد تحسين نوعية حياة المجتمع، مع إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على المخاطر والمشكلات البيئية الناجمة عن استخدام هذه التكنولوجيا.[5]

يتضح مما سبق ان التنمية المستدامة جوهرها الإنسان لذلك فهي تسعى إلى تحقيق نوعية حياة جيدة للأفراد، وذلك من خلال:

1-مكافحة التلوث بأنواعه وأشكاله المختلفة.

2-تقليل النفايات الصلبة والسائلة لأقصى حد ممكن.

---

[1] مختاري وفاء، **الهيئات اللامركزية ودورها في تطبيق التنمية المستدامة**، مذكرة ماستر في الحقوق قانون إداري، جامعة بشكرة الجزائر، ص34.

[2] – يقصد هنا استصلاح الأراضي الغير الزراعية وجعلها قابلة لممارسة النشاط الفلاحي، كغرس الأشجار والنباتات التي تمد بالأكسجين وتلطف الجو.

[3] بن شعيب نصر الدين، شريف مصطفى، **الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر**، مجلة الباحث، عدد 10، لسنة 2012، ص168.

[4] المادة 110 قانون 11-01 **المرجع السابق**.

[5] مراد ناصر، **التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر**، مجلة التواصل، عدد 26، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جوان **2010**، ص 140.

3-زيادة إجراءات حماية البيئة من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية واستغلالها بطريقة عقلانية.

4-استغلال وتطوير الموارد المحلية بما يخدم الاقتصاد المحلي ويعمل على تحقيق نمو معتدل.

5-مكافحة مشكلات التفكك الاجتماعي والبطالة والفقر

المبحث الثاني: التخطيط المحلي آلية الجماعات المحلية لتحقيق التنمية المستدامة

لا يتم تفعيل دور الجماعات المحلية في التخطيط للتنمية المستدامة الا من خلال تطبيق مبادئ الحكم الراشد وذلك كما يلي:

-**المشاركة:** يعتبر جوهر العملية التنموية هو المشاركة الشعبية للأفراد المحليين في صنع القرار المحلي باعتبارهم الأدرى بمتطلبات الأفراد واحتياجاتهم وكذلك الأدرى بموارد المنطقة وخصوصيتها.

-**الفعالية:** تعتبر الفعالية ركن أساسي لنجاح أي عملية مهما كانت بسيطة، لذا لا بد من فعالية أداء الأفراد والموظفين المحليين والمنظمات المحلية.

-**الشراكة:** بمعنى تشارك جميع الأطراف والمنظمات المركزية واللامركزية الرسمية وغير الرسمية بحيث يجب أن يكون تشارك وتعاون بين القطاع الخاص، الحكومة والمجتمع المدني، ويجب أن يتسم ذلك التشارك بالفاعلية.

-**الرؤية الاستراتيجية:** يجب أن تكون لدى صناع القرار المحليين رؤى بعيدة الأجل وعدم الاكتفاء بالخطط والبرامج الاستراتيجية طويلة المدى.

-**العدل والانصاف:** حيث تنص كافة المواثيق الوطنية والدولية على العدل والانصاف في توزيع الموارد وكذا تحقيق العدالة الاجتماعية التي تعتبر أساس التنمية المستدامة.

-**الشفافية:** من أجل بلوغ الأهداف ونجاح المخططات بالصورة المطلوبة لا بد من تجسيد بدأ الشفافية وإتاحة المعلومة للجميع في الوقت المناسب، ويعتبر مبدأ الشفافية أساسا لتقريب المواطنين من الإدارة وتعزيز الثقة بين الحاكم والمحكوم وكذا محاربة الفساد.

-**المسائلة:** تعتبر المسائلة سبيلا للإصلاح ومحاربة الفساد، بحيث يجب أن يخضع كل مسؤول أو صانع القرار من المسائلة باختلاف أنواعها.

المطلب الأول: ضرورة التوجه نحو الحكم الراشد المحلي:

إن الحكم الراشد المحلي هو أحد أساليب التنظيم الإداري وترقية العلاقات بين الدولة والجماعات المحلية من جهة، وبين هذه الأخيرة والمجتمع المدني من جهة أخرى، كما يعتبر أداة لديمقراطية المؤسسات وطريقة لإدراك اختلال الأقاليم والجهات عبر التراب الوطني، كأحسن أسلوب لترقية الإدارة والعدالة الاجتماعية ومفهوم الشراكة بمعناه الواسع. لذلك فإن ضبط المفاهيم تعتبر الخطوة الأولى والمفتاحية التي من خلالها تتضح الرؤيا البحثية في الموضوع.

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للحكم الراشد:

ظهر هذا المفهوم في عام 1989 خاصة كتابات البنك الدولي[1] في إطار التغيير الذي حدث في طبيعة دور الحكومة من جانب، وتطور علم الإدارة من جانب آخر.

فعلى المستوى العملي لم تعد الدولة هي الفاعل الرئيسي في صنع وتقييد السياسيات العامة، بل أصبح هناك فاعلون آخرون مثل المنظمات، المؤسسات الدولية، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني. ولذلك يركز المفهوم على قيم المسائلة Accountability والشفافية Transparency والقدرة على التنبؤ Predictability والمشاركة الواسعة من جميع قطاعات المجتمع[2].

وفي إطار المفهوم العام لأسلوب الحكم الراشد Bon Governance والذي يحتوي في الدراسات المعاصرة إلى التسيير اللامركزي الذي عرف بأسلوب الحكم المحلي. ويوضح الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الاتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في "صوفيا" ديسمبر 1996 عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة على النحو التالي:

1- لامركزية مالية[3] وموارد كافية للقيام بتلك النشاطات على المستوى المحلي.

2- مشاركة حقيقة للمواطن[4] في صنع القرار المحلي.

3- تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الاقتصاد المحلي[1]

---

[1] "**أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، من أجل التنمية أي أنه أسلوب وطريقة لممارسة القوة، في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية**"

[2] بو مدين طاشمة، **الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر**، مجلة التواصل عدد 26 جوان 2010، ص ص 29-30.

[3] "وهو تحقيق استقلال كالي وذلك بالبحث عن موارد مالية محلية مستقلة، عن طريق الضرائب المحلية والمشروعات الإقتصادية والاستثمارية المحلية نفسها أو عن طريق شركاء خواص، او عن طريق شركاء خواص، لتحقيق أكبر استقلالية عن السلطة المركزية"

[4] "مشاركة المواطنين عن طريق قنوات مثل المشاركة في المداولات أو عن طريق جمعيات المجتمع المدني، والتي تمثل قنوات قانونية غير رسمية"

بالتالي يتضح أن أسلوب الحكم المحلي الرشيد يقوم أساسا على مفهوم الشراكة، من خلال إشراك رجال الأعمال، ومؤسسات المجتمع المدني في إعداد السياسات العامة المحلية، بما يترتب عليه تقليص سلطة الحكومة المركزية على المستوى المحلي.

أولا: المشاركة PARTICIPATION

وتعني تهيئة السبل والآليات للمواطنين المحليين سوآءا أكانوا أفراد أو مجموعات بغية المساهمة في عمليات صنع القرارات[2]، بوضع آليات يكون الشعب قادرا على اتخاذها ليؤثر في صنع القرار وأن يضع المسؤولين تحت طائلة المسؤولية والمحاسبة[3]، اما بطريق مباشر من خلال مجالس محلية منتخبة تعبر عن مصالحهم، وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات، وفي إطار التنافس على الوظائف العامة يتمكن المواطنون من المشاركة في الانتخابات، واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم.[4]

ثانيا: المساءلة:

ترمز إلى القدرة على محاسبة المسؤولين عن إدارتهم للموارد العامة بهدف حماية الصالح العام.[5] تتمثل المساءلة التشريعية والتنفيذية والقضائية[6]، حيث ان الحكم المحلي أيضا محكوم بنوعين من العلاقات، أولها علاقات أفقية تكون بين الأجهزة المحلية من ناحية والمواطنين ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى. من خلال الاستجابة والخضوع لمسائلتها.

ثانيها: علاقات رأسية تكون مستويات الحكم المختلفة والتي تحددها الأطر القانونية والترتيبات التنظيمية للمساءلة، أي يكون المواطن على دراية أكبر بتصرفات الأجهزة المحلية أكثر من درايته بتصرفات الأجهزة المركزية، الأمر الذي يتيح إمكانية الرقابة عليها ومسائلتها شعبيا.

---

[1] بومدين طاشمة، **المرجع السابق**، ص4.

[2] وفاء معاوي، **الحكم المحلي الراشد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة وحكومات مقارنة، جامعة باتنة الجزائر، ص44

[3] محمد غربي، **التحولات السياسية وإشكالية التنمية**، ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص136.

[4] وفاء معاوي، **الموجع نفسه**، ص46.

[5] حسين عبد القادر، **الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص31.

[6] "المسائلة التشريعية من أهم المسائلة في النظام الديمقراطي، لأن البرلمان يلعب دورا مهما في توجيه سياسيات الحكومة والرقابة عليها".

ثالثا: الشرعية:

تعني قبول المواطن المحلي لسلطة هؤلاء الذين يحوزون القوة داخل المجتمع، ويمارسونها في إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة، وأن تستند إلى حكم القانون والعدالة وذلك بتوفير فرص متساوية للجميع من أجل الحفاظ على مستوى حياتهم، والسعي إلى مستوى أفضل[1].

رابعا: الكفاءة والفعالية:

يعني إدارة المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني حيث تضمن استمرارية تحقيق التقدم والازدهار والتطلع دائما إلى تعزيز مفهوم التنمية والتنمية المستدامة، أي قدرة الأجهزة المحلية على التمويل الموارد المحلية إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين، وتعتبر عن أولوياتهم، مع مراعاة القيادات المحلية للظروف البيئية والاستفادة من الفرص والاستعداد لمواجهة التحديات في رؤية بعيدة المدى.

خامسا: الشفافية:

تعني إتاحة كل المعلومات وسهولة، بأن تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية، وأن تكون الحسابات العامة متاحة بصورة مباشرة، وأن تتوفر معلومات كافية وشاملة ومنظمة على عمل المؤسسات وأدائها لكي يسهل رقابتها ومتابعتها[2]. وترتكز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناولها مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة[3]. لضمان تحقيق الشفافية يجب أن تنشر المعلومات بعلنية ودورية من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة، ومن اجل التخفيف من ظاهرة الفساد من جهة أخرى[4].

سادسا: الاستجابة:

قدرة المؤسسات والعمليات على تقديم الخدمات للمنتفعين والعملاء دون تفرقة أو استثناء[5]. خاصة الفقراء والمهمشين، حيث ترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي

---

[1] وفاء معاوي، **المرجع السابق**، ص46.

[2] محمد غربي، **المرجع الساق**، ص ص 137-135.

[3] "وتعتبر الحكومة والمؤسسات الرسمية الاقتصادية العامة والخاصة، المصدر الأساسي لهذه المعلومات".

[4] أفالو وفاء، شرفي أمينة، **دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة قالمة، الجزائر، 2013، ص32.

[5] سنوسي وحشية، قالية فتيحة، **الحكم الراشد في الجزائر ودوره في تحقيق التنمية المحلية**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر 2015، ص44.

الفرع الثاني: الفاعلين الأساسيين في الحكم المحلي:

أسلوب الحكم يقوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

أولا: الأداء:

يشير الى مسؤولية الأجهزة المحلية عن إدارة الموارد العامة المحلية بكفاءة وفعالية، وتقديم الخدمات العاملة للمواطن الحملي، والحفاظ على البيئة وتشجيع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانيا: المشاركة:

تكون بين الأجهزة المحلية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في إنتاج السلع وتقديم الخدمات على المستوى المحلي[1].

الفرع الثالث: الفاعلين الأساسيين:

1.السلطة المحلية:

فعند الحديث عن السياسات المحلية يتبادر إلى الذهن التركيز على الأجهزة المحلية الرسمية متمثلة في المجالس المحلية والموظفين المحليين والأجهزة التنفيذية. إلا ان ذلك ليس كافيا من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشيد لأنه يشرك العديد من الأطراف الفاعلة خارج بناء القدرات فمثلا تتردد الحكومات المركزية في العديد من الدول في الشروع في وضع سياسات لدعم اللامركزية والديمقراطية، بحجة ضعف القدرات المحلية الا أن هذه الحكومات المركزية لا تمتلك القدرات المناسبة لصياغة سياسات فعالة من شأنها تدعيم وترقية الحكم المحلي[2]. مع ذلك يجب إعطاء صلاحيات إدارية ومالية مناسبة لهيئات الحكم المحلي لتقوم بوظائفها[3].

2.المجتمع المدني:

أصبح المجتمع المدني ملازما للدولة العصرية، مع تزايد الاتجاه نحو الديمقراطية، برزت الدعوة إلى إعطاء الكثير من الاهتمام للمجتمع المدني[4]، لذلك ينبغي إتاحة الفرص للمواطنين للتعبير عن مصالحهم وأولوياتهم بشأن طبيعة ونوعية الخدمات المطلوبة، وعلى أساس درجة الكفاءة والفعالية يكون المجتمع المحلي راغبا في تقديم موارد متزايد والمشاركة الفعلية في صنع القرار

---

[1] وفاء معاوي، **المرجع السابق**، ص ص 47-48.

[2] سنوسي وحشية، قالية فتيحة، **التنمية المستدامة من الفكرة إلى المبدأ القانوني**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص السياسية العامة والإدارة المحلية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص46.

[3] وفاء معاوي، **المرجع السابق**، ص49.

[4] سنوسي وحشية، قالية فتيحة، **المرجع نفسه**، ص47.

المحلي، ومن خلال شفافية صنع القرار المحلي، ومن خلال شفافية صنع القرار والممارسات الإدارية تثبت الأجهزة المحلية كفاءتها في إطار مسائلتها أمام المجتمع المحلي الأمر الذي ينعكس على شرعية النظام المحلي[1].

3.القطاع الخاص:

هناك تحول واضح في معظم دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص واقتصاديات السوق، وتطبيق برامج الإصلاحات الاقتصادية، إذ أصبح هذا الأخير الفاعل الأساسي في العديد من الدول في الحياة الاقتصادية ويمثل المصدر الأول لتوفير فرص العمل والتخفيف من البطالة من خلال تشغيل اليد العاملة وتأهيلها، للمساهمة في رفع مستوى معيشة المواطنين.

ومن أجل تطبيق الحكم الراشد على الجماعات المحلية لتحقيق تنمية محلية مستدامة يعتمد على رافدين أساسيين لتجسيد ذلك ألا وهما:

أولا: استقلالية القرار في تفعيل الحكم الراشد:

لا يمكن الحديث عن استقلالية القرار دون تجسيد مبدأ اللامركزية الذي هو أسلوب في التنظيم يقوم على توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة قانونا، واللامركزية بهذا المعنى قد تكون لامركزية سياسية أو لامركزية إدارية[2].

يتمثل شكل الإدارة المحلية حسب القانون الإداري المعمول به في الجزائر حسب المادتين 15 و16 من الدستور الجزائري لسنة 1996[3].

يعتبر تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي كمعبر عن التسيير الذاتي وهو وسيلة فعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم، كلما استعانت السلطة المركزية بالإدارة المحلية كلما كان ذلك مؤشرا على الديمقراطية.

---

[1] وفاء معاوي، **المرجع نفسه**، ص49.

[2] محمد محمود الطعامنة، "**نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي**"، الملتقى العربي الأول، سلطنة عمان 18-20 أوت 2003، ص5.

[3] _**المادة 15**: "الجماعات الإقليمية هي: البلدية، والولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية".

_**المادة 16**: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية". **أنظر دستور 1995، المرجع السابق.**

-اللامركزية الإدارية: وهي نظام إداري يقوم على توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية والوحدات الإدارية الإقليمية الأخرى والمستقلة قانونا عن الإدارة المركزية بمجرد اكتسابها الشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة جزئيا لرقابة الإدارة المركزية[1].

وتتمثل اللامركزية الإدارية في صورتين أساسيتين هما:

1-اللامركزية الإقليمية: وهي الصورة الواضحة والكاملة لتطبيق النظام اللامركزي، وترتكز على الاختصاص الإقليمي، حيث تباشر الهيئات اللامركزية صلاحياتها (الشؤون المحلية) في نطاق حيز جغرافي معين، كما هو الشأن بالنسبة لوحدات الإدارية المحلية (البلدية والولاية)، وإلا كانت قرارتها وأعمالها مشوبة بعيب تجاور الاختصاص الإقليمي، مما يعرضها للإلغاء في حالة الطعن[2].

2-اللامركزية المرفقية: وهذا النوع من اللامركزية يعني قيام هيئات عامة مستقلة تحدد اختصاصاتها على أساس موضوعي، أو منح هيئة وسلطة معينة الشخصية الاعتبارية ونوعا من الاستقلالية بحث تمارس الاختصاصات على مستوى الدولة ككل أو على مستوى عدة أقاليم أو إقليم واحد، وعادة لا تتبع مثل هذه الهيئات والموافق للحكومة المركزية بشكل مباشر[3].

ثانيا: اللامركزية السياسية:

فلا نجد اللامركزية السياسية إلا في الكيانات الصغيرة على شكل دويلات التي لها الحق في تكوين قوة عسكرية محلية لحفظ الأمن الداخلي وصد العدوان كما تصدر محاكمها الأحكام القضائية باسم الدولة، أما في الدولة البسيطة فلا تملك الوحدات الإقليمية مهما تعددت هذا الحق ولا ذاك، وتبقى هذه المهام من اختصاص السلطة المركزية كما هو الشأن في الجزائر[4].

---

[1] "يشمل هذا التعريف جانبين: سياسي ويتمثل في تمكين الأجهزة المحلية المنتخبة من تسيير شؤونها مما يرسخ مبدأ الديمقراطية الإدارية، أما الجانب القانوني فيتمثل في توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الأجهزة المركزية والمحلية من جهة، وبين الأجهزة المركزية والهيئات المستقلة ذات الطابع المرفقي من جهة أخرى". أنظر أ.بسمة علمي، المرجع السابق، ص 260.

[2] محمد صغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص ص 28-29.

[3] منى جميل سلام، مصطفى محمد علي، **التنمية المستدامة للجماعات المحلية**، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 37.

[4] سعيد الشيخ، "**التنظيم الإداري المحلي _مفهوم عناصر قيامه مبررات تبنيه_**"، المجلة الالكترونية للدارسات والأبحاث، الجزائر، 2007، ص09.

لقد أدى تطوير دور الدولة إلى زيادة المهام التي تقوم بها، مما أجبرها على توزيع الاختصاصات الإدارية حسب طبيعة الخدمات التي يطلبها المواطنون[1].

ثانيا: إشراك المجتمع المدني لتجسيد الحكم الراشد المحلي:

يعني ذلك اندماج أفراد أو قطاعات أو جماعات أو ممثلين من المجتمع المدني، مع هيئات الدولة المهتمة بالتنمية بهدف مساهمتهم في برامجها بأي صورة وفي أي مرحلة[2].

إن النظم السياسية الحديثة على اختلاف أنواعها ومستوى تقدمها تطرح الأسلوب الديمقراطي كأداة للمشاركة الشعبية في اتخاذ القرار[3].

تتيح العملية لجميع أفراد المجتمع المحلي وجماعاته المؤهلة بموجب القوانين فرصا للتعبير عن أراءهم في اختيار ممثليهم، ودورا في إعداد الخطط والمشروعات المحلية وتنفيذها ومتابعتها والرقابة عليه، بشكل مباشر أو غير مباشر[4]، بهدف تحقيق حياة السكان وإشباع حاجاتهم بعدالة دون الإضرار بالمصالح القومية.

المطلب الثاني: أهمية التمويل المالي للتخطيط المحلي:

تحتاج الجماعات المحلية لتغطية الوظائف المتعددة التي تتولاها في مختلف الميادين المنوطة بها إلى موارد ذاتية ثابتة، تضمن لها نجاح دورها في النهوض بالتنمية المستدامة في الميدان الاجتماعي، الثقافي، والاقتصادي، وكلما زادت هذه الموارد وحسن استخدامها زادت فعالية الجماعات المحلية في ميدان التنمية، أمكنها ذلك تلبية حاجات السكان المتزايدة، فالبلدية إلى جانب الولاية هما المسؤولتان عن تسيير هذه الموارد المالية[5] فيما يخص النفقات فالسلطة المركزية أعطت لها حرية التصرف في هذه الموارد المالية، وذلك لخدمة الصالح العام والشأن

---

[1] عروفي بلال، **الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية _دراسة حالة الجزائر_**، مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 27.

[2] رشاد أحمد عبد اللطيف، **التنمية المحلية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص33.

[3] سرير عبد الله رابح، **المجالس المنتخبة كأداة للتنمية المحلية**، مجلة الفكر، عدد 07، جامعة بسكرة، د س ن، ص80.

[4] _"فالمشاركة المباشرة هي مساهمة المواطن في صنع القرار المحلي وإبداء رأيه للهيئات الرسمية دون وسيط، أما المشاركة غير المباشرة فتقتضي اختيار للمثلية في المجالس المحلية عن طريق الانتخاب"، أنظر عروفي بلال، **المرجع السابق**، ص60.

[5] **المادة 169**: "البلدية مسؤولة عن تسيير مواردها المالية الخاصة بها، وهي أيضا مسؤولة عن تعبئة مواردها"، **أنظر قانون: 11-10، المرجع السابق.**

المحلي وتتمثل هذه الموارد في الجباية، والإعانات والقروض ومختلف الموارد الأخرى[1] التي أسندتها مهمة تسيير والحرص على النهوض بالتنمية المستدامة للمجتمع المحلي. بالإضافة إلى ذلك وجب على هذه الجماعات البحث عن موارد مالية ذاتية وذلك لتحقيق استقلالية مالية عن السلطة المركزية واتخاذ قرارات ذاتية بعيدا عن ضغوطات الوصاية.

الفرع الأول: مصادر التمويل المحلي:

بتوفير الموارد المالية المحلية على مستوى الوحدات المحلية في تمويل التنمية المحلية يشجع هذه الهيئات للمبادرة بمشروعات التنمية المحلية للرفع من مستويات المعيشة للأفراد، حيث أن تنفذ أي مشروع مرتبط أساسا بمدى توفر الموارد المالية. ويمكن تقسيم الموارد المالية إلى قسمين:

1-موارد ذاتية

2-موارد خارجية

1. **الموارد الذاتية:** تنقسم بذاتها الى عدة موارد فرعية والتي تعتمد عليها الجماعات المحلية في تمويل التنمية المحلية، وتختلف في تنوعها ومقدارها من بلد لآخر بحكم الإمكانيات المالية المتوفرة في كل بلد، وبحكم الأنظمة الاقتصادية المتبعة، وعموما تتمثل هذه الموارد في (الضرائب المحلية، الرسوم المحلية، نواتج استغلال واستثمار المرافق المحلية المختلفة والمشاركة الشعبية).

أولا: الضرائب والرسوم المحلية: وتتمثل في:

-الضريبة المحلية: فهي فريضة مالية تتقاضاها الهيئات المحلية بقصد تحقيق المنفعة العامة وبالتالي يتضح أن الضريبة المحلية تدفع في نطاق الوحدة الإدارية المحلية إلى المجالس المحلية من قبل أفراد المجتمع المحلي، ومواصفات الضريبة تتلخص في تحقيق القواعد العامة للضريبة التي من أهمها تحقيق العدالة والمساواة في التضحية بالإضافة إلى

[1] **المادة: 170**: "تتكون الموارد الميزانية والمالية للبلدية بصفة خاصة، مما يأتي حصيلة الجباية، مداخل ممتلكاتها، مداخيل أملاك البلدية، الإعانات والمخصصات، ناتج الهبات والوصايا، القروض، ناتج مقابل الخدمات الخاصة التي تؤديها البلدية، ناتج حق الإمتياز للفضاءات العمومية، بما فيها الفضاءات الإشهارية التابعة للأملاك الخاصة للدولة، الناتج المحصل مقابل مختلف الخدمات". **أنظر قانون: 12-07، المرجع نفسه.**

محلية الوعاء وسهولة تقدير الضريبة المحلية لتتمكن المجالس من تخطيط مشروعاتها ووضع موازنتها تبعا للتقديرات المتوقعة لحصيلة الموارد المقدرة لها[1].

ثانيا: الرسوم المحلية: إن معظم المداخيل المالية لميزانية الهيئات المحلية، هي ذات الطابع الجبائي، حيث يعرف الرسم المحلي بعدة خصائص هي:

1.أنه يغطي تكلفة الخدمة بالكامل، ولا يجوز الربح منه بغية عدم كف أفراد المجتمع المحلي عن استغلال هذه المرافق.

2.تفرض الرسوم على المجال العام والمجالات الصناعية والتجارية لفئة مختلفة مقابل استفادتها من المنافع العامة المحلية وتدفع بنسب متفاوتة حسب الأهمية لكل نشاط وتنظم الرسوم المحلية بقرار من الوزير المختص او مجلس الوزراء[2].

من أهم الضرائب المحصلة لفائدة الجماعات المحلية (الرسم على النشاط المحلي TAP، الدفع الجزئي V.F، الرسم العقاري، الرسم على أنواع البنزين والموارد الصيدلانية).

ثانيا: إيرادات الأملاك العامة للجماعات المحلية:

تحقيق مبدأ استقلال الذمة المالية للجماعات المحلية وامتلاكها للشخصية المعنوية يضع تحت تصرفها العديد من المرافق العامة، وهو كل ما تمتلكه الجماعات المحلية من عقارات ومنقولات، وتتمثل إيرادات الأملاك المنتجة في ناتج كراء ممتلكات البلدية[3].

إن الواقع يظهر لنا أن الموارد المتأتية من مداخيل الأملاك في أغلبية الجماعات المحلية لا تتجاوز نسبتها 10 بالمئة من مجموع الموارد[4].

الفرع الثاني: الموارد الخارجية:

أولا: الإعانات:

هناك أسباب عديدة تؤدي إلى عجز الجماعات المحلية عن تأدية مهامها بالوجه المطلوب منها وهذا يستدعي تدخل الدولة، من هذه الأسباب ضعف الموارد الجبائية على خلاف التوقعات،

---

[1] خنفري خضير، **تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص35.

[2] مختاري وفاء، **المرجع السابق**، ص15.

[3] لخضر مرغاد، **الإدارات العامة للجماعات المحلية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة بسكرة، فيفري 2015، ص25.

[4] خنفري خيضر، **الرجع السابق**، ص120.

بالإضافة إلى التطور السريع للنفقات المتتالية للتجهيز العمومي وغياب الشفافية بين المهام الأساسية المحركة المحلية والمهام العامة التابعة أساسا للهياكل المركزية.

أهمية الكتل الأسرية التي تمثل نسبة كبيرة من نفقات التسيير، بالإضافة إلى الحالات الاستثنائية مثل الكوارث الطبيعية وتدهور الأوضاع الأمنية، إن هذه الأسباب وغيرها تستوجب تدخل الدولة لمعالجة الأوضاع[1].

تقدم الدولة الإعانات عن طريق تمويل برامج التجهيز وفق مخططات البلدية للتنمية، وإعانات مباشرة مخصصة لقسم التسيير توجه عادة نحو النفقات الإجبارية تهدف إلى إزالة عجز الميزانية وتوجه إعانات أخرى[2]، تخص الفئات الاجتماعية والتضامن وأخرى للتكفل بالعمليات الإنتاجية ونظرا لعدم كفاية موارد الجماعات المحلية، فإن السلطات المركزية تخصص إعانات للجماعات المحلية بهدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية[3].

ثانيا: القروض:

في ظل حضور الإعانات الحكومية على تلبية الاحتياجات الكاملة للجماعات المحلية خاصة المشاريع الاستثمارية والتي تعرف مدة طويلة للإنجاز والاستغلال فقد تم ترخيص للسلطات المحلية بالاعتماد على الاقتراض كوسيلة تمويلية[4].

القروض الممنوحة من طرف الخزينة، تمنح لفترة محدودة في شكل سندات خزينة، وعادة ما تكون موجهة لمشاريع التنمية والتهيئة العمرانية والسكن ولذلك فهي تسجل حساب الخزينة الخاص بتمويل مشاريع السكن والتهيئة العمرانية[5].

ثالثا: التبرعات والهبات:

تعتبر التبرعات والهبات موردا من موارد الجماعات المحلية وتتكون حصيلتها مما يتبرع به المواطنين تكون نتيجة وصية يتركها أحد المواطنين بعد الوفاة أو هبة يقدمها أحد المغتربين لتخليد اسمه في بلده، ويكون مصدر الهبات والوصايا حكوميا أو شخصا طبيعيا أو معنويا، باعتبارها موارد إضافية للجماعات المحلية[6].

---

[1] سلاوي يوسف، **المرجع السابق**، ص54.

[2] مختاري وفاء، **المرجع السابق**، ص 19.

[3] لخضر وفاء، **المرجع السابق**، ص 20.

[4] خنفري خيضر، **المرجع السابق**، ص 134.

[5] **المادة 174**: "يمكن للبلدية اللجوء إلى القرض لإنجاز مشاريع منتجة للمداخيل، **أنظر قانون: 11-10، المرجع السابق.**

[6] مختاري وفاء، **المرجع السابق**، ص20.

يمكن الإشارة إلى أن التبرعات والهبات الأجنبية تخضع لموافقة وزير الداخلية[1]. وفي الأصل نجد أنها لا تشكل شيئا كبيرا في موارد الجماعات المحلية وهي موارد استثنائية لا يعتمد عليها في تمويل الجماعات المحلية[2].

رابعا: الصندوق المشترك للجماعات المحلية:

إن هذا الصندوق عبارة عن مؤسسة مالية في خدمة البلديات والولايات[3]، وإن المساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة للجماعات المحلي تجسد فكرة التضامن بين الجماعات المحلية الميسورة ومثيلتها التي تعاني من عجز مالي[4]. وقد تأسس هذا الصندوق عن طريق المرسوم 86-266 المؤرخ في 1986/11/04[5] المتضمن تنظيم وتسيير الصندوق المشترك للجماعات المحلية.

كما أن مقدرة السلطات المحلية على تأمين الخدمات الضرورية للمواطن مرتبطة أساسا بالموارد المالية المتوفرة لديها وإمكانية تنميتها، فعندها توزع المهام وتحدد البرامج، تبرز الحاجة من أن السلطات المحلية لديها الموارد الضرورية لتأمين هذه الخدمات وتنفيذ تلك البرامج، ومن هنا تبرز الحاجة الملحة لسن قوانين جديدة وإظهار رؤية متجددة، تؤمن الحد المقبول من الاستقلالية المالية للجماعات المالية من أجل تمكينها من القيام بتنمية محلية مستدامة متكاملة وتكفي بالغرض وفق المخططات المخصصة لها.

فتفعيل دور الجماعات المحلية في التنمية عامة وفي التنمية المستدامة خاصة هو مطلب من مطالب النهضة والرقي في أي بلد، وهذا لا يعني أنه إذا كانت هناك تنمية مستدامة في الإقليم المحلي أن هذا تهميش للدولة أو تقليص من دورها، بالعكس إنما هو صورة حقيقية تعكس دور الدولة في التوجيه للسياسية والاقتصاد المحليين، مع ترك الحرية للجماعات المحلية وإبراز ابداعها وافكارها التنموية في الإقليم المحلي من خلال اعداد الخطط حسب ما تراه مناسبا

---

[1] **المادة 171**: "يخضع قبول الهبات والوصايا الأجنبية للموافقة المسبقة للوزير المكلف بالداخلية ويتم جردها وإدراجها في الميزانية"، **أنظر قانون: 11-10، المرجع السابق.**

[2] لخضر مرغاد، **المرجع السابق**، ص53.

[3] **المادة 211**: "تتوفر البلديات قصد تجسيد التضامن ما بين البلديات وضمان المداخيل الجبائية، على صندوقين: الصندوق البلدي وصندوق الجماعات المحلية للضمان، تحدد كيفيات هذه الصناديق وتسييرها عن طريق التنظيم". **أنظر قانون: 11-10، المرجع نفسه.**

[4] سلاوي يوسف، **المرجع السابق**، ص 55.

[5] **مرسوم رقم: 86-266 مؤرخ في 2 ربيع الأول 1407 الموافق 4 نوفمبر 1986**، يتضمن تنظيم صندوق الجماعات المحلية المشترك وعمله، ج ر ج ج، عدد 45، لسنة 1986.

وملائما مع إمكاناتها المادية ومواردها المالية، باعتبار أن الدولة شريك في التنمية المحلية تشرف على البرامج التنموية للإقليم المحلي التي تتولى تسييرها جماعات محلية ملتزمة بالاستجابة لإرادة منتخبيهم وتحقيق طموحاتهم وتلبي احتياجاتهم[1].

[1] خالد العمري، **دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي**، مجلة بلدي، عدد 15، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1983، ص57.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما سبق في هذه الدراسة اتضح أن المورد البشري عامل أساسي وضروري لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق التنمية المستدامة والرقي في أي مجتمع أو لأي مؤسسة لذلك ينبغي عليها الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمواردها البشرية وتساعد على تنميتها حيث يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تمكنها واهتماها وتأطيرها الصحيح لاهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي يعتبر الثورة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا وبالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولقد بات واضحا أن العمليات التي تقوم بها المؤسسات ينتج عنها آثار خارجية كثيرة مما يتسبب في احداث مشاكل واختلالات بيئية كثيرة كدرت عيش البشر على هذه المعمورة. ومن أجل الحصول على مورد بشري فعال وذو كفاءة عالية قادر على تحقيق تنمية مستدامة تروي عطش البلاد والعباد وتنهض بهم الى سبل المعالي والرقي والتقدم، لذلك تتوجب أن تكون هناك إدارة لهذه الموارد فاعلة ومنظمة ومخططة تتماشى على معطيات حقيقية مدروسة، وكلما كانت هناك إدارة للموارد البشرية تتصف بالنزاهة والعقلانية كانت هناك نتائج جيدة تنعكس من خلال وجود مورد بشري هو أساس كل نهضة ونجاح من خلال مساهمته في تحقيق التنمية وذلك بأحسن الطرق وأنجعها من أجل تحسين كفاءته وفعاليته في ظل العولمة وموجات الأفكار المتلاطمة والمتشابكة في علم الإدارة والأبحاث المهتمة بالتنمية المستدامة وعلاقتها بالموارد البشرية.

لذلك توجب الاهتمام بالتنمية المستدامة وفي سبيل تحقيقها سعت الحكومات والدول والجماعات المحلية إلى التوسع في اعداد مخططاتها الوطنية التنموية وضبط السياسات التي تعمل على حماية البيئة التي تسعى من خلالها إلى جبر الملوث على واقع قيمة الأضرار التي ألحقها بالبيئة والمجتمع بإدراج آثار خارجية ضمن تكاليف للحد من المشاكل البيئية والتوجه نحو تحقيق تنمية مستدامة. كما بينت الدراسة أن الموارد البشرية تحتل موقعا مهما في البنية التنظيمية لأي مؤسسة أو أي بلد وهي بذلك فاعل أساسي في عملية التنمية المستدامة سواءا على الصعيد العالمي أو الوطني أو المحلي، كما أكدت الدراسة أنه لا يمكن استثمار أي عنصر بشري في البلدان أو المؤسسات إلا من خلال التطبيق الجيد والمحكم لإدارة الموارد البشرية.

وإن الحديث عن التنمية المستدامة يجرنا للتطرق إلى التنمية المحلية التي هي تفاعل الحكومة وأهالي المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية المستدامة التي تقوم على تلبية مجموعة من

النشاطات والمصالح لتلبية حاجيات الأفراد، إذ هي إحداث تغييرات إيجابية في كل جوانب الحياة في المجتمع. كما أظهرت الدراسة علاقة التأثير والتأثر ما بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة إذ تظهر هذه العلاقة في الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من اجل تحقيق التنمية المستدامة.

وتعتبر التنمية المستدامة عامة والمحلية منها خاصة، الوسيلة والطريقة الأنسب للدول نحو التطور والازدهار، وذلك من خلال عملها على احترام خصوصية كل إقليم وإعطاء فرصة المشاركة للمواطنين، تظل التنمية المستدامة المحلية الهدف الأساسي الذي تسعى إليه الدولة والجماعات الإقليمية على حد سواء في تفعيل المشاريع التنموية المحلية، وذلك بإبراز دور المجالس المحلية المنتخبة باعتبارها المسير الإداري للمرافق المحلية، والعمل على تجاوز الصعاب والعراقيل التي تعترضها في تنفيذ وظائفها وذلك بالحرص على تطبيق الإصلاحات خاصة في مجال التنمية من خلال وضع وتنفيذ البرامج التنموية وتبني كل الآفاق والتطلعات التي من شأنها الارتقاء بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بما يخدم الأجيال الحالية والمستقبلية في إطار ما يعرف بالتنمية المحلية المستدامة.

تسعى الجماعات المحلية لتجسيد ذلك عن طريق حكم راشد محلي الذي يعتبر هو الأساس في التنمية المحلية وذلك بتوسيع الخيارات المتاحة لجميع الناس، في المجتمع على المستوى المحلي من خلال إشراك المواطن كطرف فاعل في صنع القرار المحلي، عن طريق إشراك منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص كأطراف فاعلة ورئيسية من شأنها النهوض بالتنمية.

كما تم التوصل من خلال هذه الدراسة أن للموارد البشرية دور كبير في التنمية المستدامة والخروج بالنتائج التالية:

- أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وتحويلها إلى عمل مؤسسي قائم يعتمد على حسن إدارتها وتخطيطها بشكل يعطي نتائج حقيقية تظهر من خلال تحسين الكفاءات وتكوينها وتعليمها في مجال التنمية المستدامة.
- فالموارد البشرية تعتبر من أسس ومقومات تحقيق التنمية المستدامة التي هي محط أعين العديد من الدول وتشكل ثروتها وغناها في زمن العولمة والتطور التكنولوجي والثورة الصناعية المبهرة والعجيبة، وهذا ما تؤكده عمليا وعلميا تجربة اقتصاد العالم الصاعد التي ركزت في عملها ومخططاتها على المورد البشري كأساس الثروة والغنى، والاهتمام

به يرتبط بشكل وثيق بنظريات التنمية وعلومها، فالعنصر البشري هو وسيلة التنمية المستدامة من تحقيقها وتفعيلها كعمل مؤسسي قائم.

- اكتساب الموارد البشرية يعني تحقيق فعلي للتنمية المستدامة، وصحة ذلك من عدمه مرتبط بأدائهم التنموي، كما أن الاهتمام بالمورد البشري كقيمة حقيقية وكنز ثمين يعني دفع عجلة التنمية ورفع معدلات النمو في شتى المجالات.
- كما توصلنا لحقيقة الفرضية القائلة بأنه يمكن للموارد البشرية من خلال الإدارة والتخطيط المحكمين أن تحقق التنمية المستدامة المرغوبة وبشكل أكثر فعالية وتحقيق للنتائج. وأن العلاقة الوطيدة بين الموارد البشرية والتنمية المستدامة هي علاقة تأثير وتأثر، كل نجاح في إحداهما يحقق في الآخر نتائج مماثلة.
- كما أعطينا مثالا حقيقيا من خلال دور الجماعات المحلية كمثال عن مورد بشري قائم على عمل مؤسسي منتظم وله وتأطيره القانوني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة والقيام بها على المستوى المحلي من أجل تحقيق الأهداف المخططة لها، كما أن البحث عن السبل العقلية لتحقيق تنمية مستدامة على المستوى المحلي تأسس على آليات قانونية وأخرى علمية تراعي خصوصيات كل إقليم وتعمل الجماعات الإقليمية عمل المدعم للإمكانيات المحلية من أجل تجسيد الأهداف الوطنية والمحلية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب بالعربية:

1. إبراهيم حمد العبود وآخرون، **تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العام**ة، المملكة العربية السعودية، 1993
2. أحمد المبارك، **دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015م
3. أسامة الخولي وحسين مختار الجمال، **التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات**، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ط1، 1987
4. بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
5. جبار جميلة، **دروس في القانون الإداري مدعمة بأحدث النصوص القانونية والقرارات القضائية**، منشورات اكليك، المحمدية، الجزائر، 2014
6. جمال حلاوة وعلي صالح، **مدخل إلى علم التنمية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
7. حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1994/1993
8. الحداد عوض، **الاوجه المكانية للتنمية الإقليمية**، دار الأندلس، الاسكندرية، 1993
9. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، منشورات دار النهضة العربية، بيروت – لبنان، ط 2020
10. حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **أدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2007
11. خالد مصطفى قاسم، **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007
12. خضير كاظم حمود – ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007 عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، دار وائل، عمان، ط1، 2005
13. رشاد أحمد عبد اللطيف، **التنمية المحلية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011
14. رواء زكي ويونس طويل، **التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي، في ظل الديمقراطية وحقوق الإنسان**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
15. رواية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، جامعة اسكندرية، الدار الجامعية 2002-2003
16. رواية محسن حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 1998-1999
17. رواية محمد محسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003
18. ريم مشاط، **إدارة الموارد البشرية**،
19. زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني: **إدارة العنصر البشري: في منظمات الأعمال الحديثة**، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008
20. سعد طه علام، **التخطيط مع السوق**، دار فرقد، للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص1، 2005

21.صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002

22.طاهر محمد الكلالدة، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والنوزيع، الأردن، ط1، 2008

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

24.عادل محمود حمدي، **الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة**، القاهرة، دار الفكر العربي، 1973

25.عبد الباقي صلاح، **إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000

26.عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،الأردن، ط 1، 2009

27.عبد العزيز علي الحسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، تميز بلا حدود، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، 2009

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

29.عبد العزيز وقاسم محارب، **التنمية في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2011

30.عبير عبد الخالق، **التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2011

31.عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنط، **التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن

32.عثمان محمد غيم وماجدة أبو زنط، **التنمية المستدامة فلسفتها وأساليبها تخطيطها وأدوات قياسها**، دار الصفاء، عمان–الأردن، 2014

33.عزام علي، **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى 2014

34.عصام عمر مندوب، **التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتغير الهيكلي في الدول العربية "المنهج – النظرية – القياس"**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011

35.علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001

36.علي السلمي، **البعد الاستراتيجي للموارد البشرية**، مطبوعات القاهرة 2004

37.علي غربي، وبلقاسم سلطانية، وإسماعيل قيرة، **تنمية الموارد البشرية**، عين مليلة، دار الهدى، 2002، ص16.

38.عمار بوضياف، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2014

39.عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009

40.غيم عثمان، **مقدمة في التخطيط التنموي الإقليمي**، دار الصفاء، عمان، 1999

41.فؤاد ابرام البستاني، **منجد الطلاب**، دار المشرق، ش م م، بيروت، ط 54، 2010

42.قباري إسماعيل، **علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية**، منشأة المعارف، مصر، 1997

43.كامل برير، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، ط1، دار المنهل اللبانية، بيروت، 2008

44.مازن فارس رشيد، **إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية**، ط2، دار العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009

45.محسن أحمد، **ادارة التغيير**، دمشق، دار الرضا، 2002

46.محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط 2004، ص 26،27،25

47.محمد بلقاسم حسن بهلول، **سياسية تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر**، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية

48.محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة، مصر، 2003

49.محمد صغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004

50.محمد علي الخلايلة، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر –دراسة تحليلة مقارنة–** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2013

51.محمد فاتح صالح، **إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل**، حاكد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2004

52.محمد فتحي، **766 مصطلح اداري، إيضاح وبيان**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003م

53.مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية –الاتجاهات المعاصرة–**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة

54.منذر واصف المصري، **العولمة وتنمية الموارد البشرية**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، ط1

55.منى جميل سلام، مصطفى محمد علي، **التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية**، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2014

56.منير بن أحمد بن دريدي، **استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار الثاني 2016

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

58.موسى اللوزي، **التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات**، دار وائل، عمان– الأردن، ط1، 2002

59.موسي خميس، **مدخل إلى التخطيط**، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1999

60.نبيل النجار، **إدارة الموارد البشرية: بين الأصول النظرية وجذور التطبيق**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008

61.نعيم سلمان بارود، **متطلبات التنمية المستدامة والمتكاملة من المؤشرات الإحصائية**، د. د. ن، الجامعة الإسلامية

62.يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، **إدارة الموارد البشرية قضايا المعاصرة في الفكر الإداري**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2015

المذكرات والأطروحات:

1. أفالو وفاء، شرفي أمينة، **دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة قالمة، الجزائر، 2013

2. أمير عبد القادر، **الضرائب المحلية ودورها في تمويل الجماعات المحلية**، مذكرة ماجستير اقتصاد وإدارة أعمال، جامعة وهران، الجزائر، 2014
3. بالضياف العيد، **المؤسسة الاقتصادية بين الأهداف وتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012
4. بدة عيسى، **مالية البلدية وانعكاساتها على التنمية المحلية –دراسة حالة بلدية عين الريش ولاية المسيلة 2001–2007**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع النقود المالية، جامعة الجزائر، 2008
5. بوشقليع عبد الوهاب، **عيساوي علي، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في القانون تخصص إدارة ومالية، جامعة لبويرة، الجزائر
6. جديدي عتيقة، **إدارة الجماعات المحلية في الجزائر**، بلدية بسكرة نموذجا، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسية عامة وإدارة محلية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013
7. حسين عبد القادر، **الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012
8. حمود حيمر، **تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة –دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية–**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة اسطيف1، 2018
9. خالقي عبد الحفيظ، **التنمية المستدامة من الفكرة إلى المبدأ القانوني**، مذكرة ماستر، قانون دولي لحقوق الإنسان، جامعة البويرة، الجزائر،2014
10. خنفري خضير، **تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011
11. ربحي كريمة، بركان زهية، دراسة بعنوان: **وضع ديناميكية جديدة لتفعيل دور الجماعات المحلية في التنمية، مراقبة ميزانية الجماعات المحلية**، مقدمة خلال الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر سنة 2007
12. زرنوح ياسمينة، **اشكالية التنمية المستدامة في الجزائر**، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2006
13. سامية موزاوي، **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو**، وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000.
14. سمية مصباح، **دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق – قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009–2010
15. سنوسي وحشية، قالية فتيحة، **التنمية المستدامة من الفكرة إلى المبدأ القانوني**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص السياسية العامة والإدارة المحلية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013

16.سنوسي وحشية، قالية فتيحة، **الحكم الراشد في الجزائر ودوره في تحقيق التنمية المحلية**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر 2015

17.شامح عزيزة، **معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2008-2009

18.شويخ عثمان، **دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية –دراسة حالة البلدية–**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون، جامعة تلمسان، 2011-2012

19.الصالح ساكري، **المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2008

20.صالحي إيمان، **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي لعين تيموشنت، 2013

21.صالحي إيمان، **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مكملة لشهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص سياسية عامة وإدارة محلية**، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2017/2016

22.صفاء عثمان، **دور اللامركزية الإدارية في التنمية المحلية –دراسة بين بلدية بسكرة وبلدية عنابة –** ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص السياسية العامة والإدارة المحلية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013

23.عبد الحق بوطاوي، أحمد ضيافي، **أرشيف الجماعات المحلية بين طرق العمل التقليدية ومتطلبات الساعة**، دراسة ميدانية بمصلحة أرشيف بلدية سطيف، مذكرة ماستر، في علم المكتبات تقنيات أرشيف، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012

24.عبد العزيز قاسم محارب، **التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي**

25.عثمان عزيزي، **دور المجتمعات المحلية في التسيير والتنمية بولاية خنشلة**، دراسة حالة بلدية قايس وبلدية الرميلة، مذكرة ماجستير في التهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008

26. عروفي بلال، **الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية _دراسة حالة الجزائر_**، مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012

27.عمار عماري، **إشكالية التنمية وأبعادها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث:(التنمية المستدامة والكفاءات الاستخدامية للموارد المتاحة)**، يومي: 07-08 افريل 2008، جامعة فرحات عباس –سطيف–، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

28.عمروس يمينة وبلزيدية حورية، **التنمية المحلية المستدامة –دراسة حالة الجزائر–**، مذكرة ماستر حكومة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر

29.عمروس يمينة، بليزيديه، **التنمية المحلية المستدامة**، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر حكومة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، جامعة قالمة، 2015،

30.قايدي سامية، **التنمية المستديمة: التوفيق بين التنمية والبيئة**، مذكرة ماجستير القانون الدولي لحقوق الإنسان، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2002

31.اللجنة العالمية للبيئة والتنمية 1989

32.محمد غربي، **التحولات السياسية وإشكالية التنمية**، ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014

33.مختاري نسيمة، **التعاون اللامركزي من أجل التنمية المستدامة**، مذكرة ماجستير قانون التعاون الدولي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2010

34.مختاري وفاء، **الهيئات اللامركزية ودورها في تطبيق التنمية المستدامة**، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014

35.مصباح بلقاسم، **أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر ودوره في التنمية المستدامة –حالة الجزائر–**، مذكرة ماجستير علوم التسيير نقود مالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006

36.مصباح بلقاسم، **أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر، ودوره في التنمية المستدامة –حالة الجزائر–**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ونقود مالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006

37.مليكة فريمش، **دور الدولة في التنمية دراسة حالة الجزائر**، بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص تنظيم إداري وسياسي، جامعة قسنطينة، 2011–2012

38.نوال بوكعباش، **تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر –دراسة حالة ولاية جيجل–**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهلدة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2010–2011، ص 57.

39.نورة عمارة، **النمو السكاني والتنمية المستدامة –دراسة الجزائر–**، مذكرة ماجستير اقتصاد البيئة، جامعة عنابة، الجزائر، 2012

40.وفاء معاوي، **الحكم محلي الراشد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، سياسات عامة وحكومات مقارنة، جامعة باتنة، الجزائر، 2010

41.وهيبة سراج، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين كبيرة سطيف)** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012

42.وهيبة سراج، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين كبيرة سطيف)** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012

43.يحياوي لخضر، **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة**، المركز الجامعي لعين تيموشنت، مذكرة ماستر، 2014–2015

44.يوسف نور الدين، **الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر**، دراسة تقييمية لفترة 2008/2000 مع دراسة ولاية البويرة، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر

مجلات وتقارير وملتقيات:

1. أحمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى، **معجم مصطلحات القوى العاملة: التخطيط، التنمية، الاستخدام،** إنجليزي–فرنسي–عربي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، أحمد رمضان، **مجلة جهينة، النسخة الإلكترونية**، العدد 74، 2009/04/02
2. أحمد محمد نور مأمون، **التنمية المستدامة، مجلة الأمن والحياة**، العدد 361، ديسمبر، 2011
3. بسمة عولمي، **تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 04، جامعة عنابة، الجزائر، 2007
4. بن شعيب نصر الدين، شريف مصطفى، **الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر**، مجلة الباحث، عدد 10، لسنة 2012
5. بو مدين طاشمة، **الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر**، مجلة التواصل عدد 26 جوان 2010
6. **التغيير الإداري كيف ولماذا**، مجلة النبأ، العدد 57
7. تقرير ابرونتلاند، **(نسبة إلى رئيس اللجنة العالمية للبيئة والتنمية غرو هارليم برونتلاند رئيسة وزراء سابقة في النرويج)** ترجم إلى العربية ونشر في العدد 142 من مجلة عالم المعرفة التي يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في دولة الكويت 1989
8. حسن محمد شعبان، **إشكالية التنمية في البلدان العربية والتخطيط لها**، كلية الأدب، قسم الجغرافيا، جامعة دمشق، لبنان، (د.س.ن)
9. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر**، 2004
10. خالد العمري، **دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي**، مجلة بلدي، عدد 15، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1983، ص57.
11. رحماني موسى، السبتي وسيلة، **واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وآفاق التنمية المحلي**ة، الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، يومي 1 و2 ديسمبر 2004
12. ريتشارد هبوز، كاترين كولاري، **كيف تصبح قائدا استراتيجيا، دورك في نجاح مؤسستك الدائم**
13. سرير عبد الله رابح، **المجالس المنتخبة كأداة للتنمية المحلية**، مجلة الفكر، عدد 07، جامعة بسكرة، د س ن
14. سعيد الشيخ، "**التنظيم الإداري المحلي _مفهوم عناصر قيامه مبررات تبنيه_**"، المجلة الالكترونية للدارسات والأبحاث، الجزائر، 2007

15. سليمان مهنا وريدة ديب، **التخطيط من أجل التنمية المستدامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس والعشرون، العدد1.

16. صالح لخضاري وسليمان كعوان، **دور اقتصاد البيئة في تحقيق التنمية المستدامة**، الملتقى الوطني الخامس، منشورات جامعة سكيكدة

17. صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004

18. عبد الحليم أوصالح، **دور الاتفاقيات البيئية الدولية في حماية الأنظمة البيئية الهشة في ظل ضوابط التنمية المستدامة** "**دراسة حالة الدول العربية التابعة لمنظمة الأسكوا**، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد، العدد الرابع، ج1، 2015

19. عبد الرحمان الهيتي نوازد، حسين إبراهيم الهندي، **التنمية المستدامة في دولة قطر انجازات والتحديات**، اللجنة الدائمة للسكان للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 2008

20. كربالي بغداد وحمداني محمد، **استراتجيات والسياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية في الجزائر**، مجلة علوم انسانية، عدد 45 شتاء 2010

21. لخضر مرغاد، **الإدارات العامة للجماعات المحلية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة بسكرة، فيفري 2015

22. لخضر مرغاد، **الإرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، فيفري 2005

23. مجلة الفكر البرلماني، **متخصصة في القضايا والوثائق البرلمانية**، يصدرها مجلس الأمة، العدد 23، 2009

24. محمد أيوب نافز، **الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة العلوم الانسانية**، العدد 14، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، جويلية 2010

25. محمد أيوب نافز، **الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة العلوم الانسانية**، العدد 14، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، جولية 2010

26. محمد مبيروك ولواج منير، تفعيل دور المورد البشري، بالمؤسسة الاقتصادية: واقع والآفاق، الملتقى الوطني حول تفعيل دور المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات، قالمة، 28 و29 افريل 2008.

27. محمد محمود الطعامنة، "**نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي**"، الملتقى العربي الأول، سلطنة عمان 18-20 أوت 2003

28. مراد ناصر، **التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر**، مجلة التواصل، عدد 26، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، جوان 2010

29. مقال بعنوان **استقرار المجالس المنتخبة وحماية مصالح المواطنين**، منشور يونسي ع، جريدة المساء بتاريخ 25 أكتوبر 2009، موقع الشبكة العنكبوتية WWW.EL-MASSA.COM

30. نصر الدين بن طيفور، محاضرة بعنوان: "**استقلالية الجماعات المحلية كركن أساسي للتنمية المحلية**"، قدمت خلال الملتقى الدولي حول التنمية المحلية والحكم الراشد، جامعة مصطفى أسطنبولي بمعسكر، يومي 26 و27 من شهر أبريل 2005

31. نور الدين هرمز، **النمو والعمالة والفقر في البلدان النامية**، مجلة جامعة تشرين الدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، المجلد 29، العدد 1.

32. وزارة الطاقة والمناجم، مديرية الطاقة الجديدة، **دليل الطاقة المتجددة**، الجزائر، 2011

النصوص القانونية:

1. أمر رقم: 67-**24 مؤرخ في 18 جانفي 1967**، يتضمن قانون البلدية، ج ر ج ج، عدد 06، لسنة 1967
2. أمر رقم: **69-38 مؤرخ في 23 ماي 1969**، يتضمن قانون الولاية، ج ر ج ج، عدد 44، لسنة 1969
3. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 15 لسنة 1990
4. **دستور 1976، ج ر ج ج، العدد 94 لسنة 1976**
5. **دستور 1995**
6. **دستور 1996**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76 لسنة 1996
7. **قانون رقم 90-08 مؤرخ في 07 أبريل 1990**، يتضمن قانون البلدية، ج ر ج ج، عدد 15 لسنة 1990
8. **قانون رقم: 03-10 مؤرخ في 19 جولية سنة 2003**، يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، ج ر ج ج عدد 43 لسنة 2003
9. **قانون رقم: 90-09 مؤرخ في 7 ابريل 1990**، يتضمن قانون الولاية، ج ر ج ج، عدد 15 لسنة 1990.
10. **المادة 01 من الأمر 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969**، المتضمن قانون ميثاق الولاية، المعدل والمتمم ج ر ج ج العدد 44 لسنة 1969.
11. مادة 01 من الأمر 69-38
12. **المادة 1 من قانون 12-07 مؤرخ في 21 فبراير 2012 متعلق بالولاية**، ج ر ج ج عدد 12، لسنة 201
13. المادة 15 من **دستور 28 نوفمبر 1996**، الصادر بموجب مرسوم رئاسي رقم: 96-438 ممضي في 07 ديسمبر 1996، ج ر ج ج، عدد 76، الصادرة في 8 ديسمبر 1996
14. المادة **36 من دستور 1976**، الصادر بموجب الأمر رقم: 76-97 مؤرخ في 22 نوفمبر سنة 1976، ج ر ج ج، عدد 94 الصادر في 24 نوفمبر سنة 1976.
15. المادة **72 من القانون رقم 90 – 25**، المؤرخ في 18 نوفمبر 1990، المتعلق بالتوجيه العقاري، ج ر ج ج العدد 49 لسنة 1990
16. **المواد 1 و2 و3 من قانون رقم: 11-10 مؤرخ في 22 جولية 2011**، متعلق بالبلدية، ج ر ج ج، عدد 37، لسنة 2011

المراجع الأجنبية:

1. Christian BRODHAG .**Développement durable-responsabilité sociétale des Enterprise**; congrès international avec exposition d'innovation le management durable en action,4-6 septembre 2004
2. HUBERT Rever**, le développement durable a l`usage des collectivités locales**, victoire édition paris, 2005, p19
3. Saida HENNI, **Pauvreté de capacité et développement durable en algérie, The 4th international conference on the capacity Approch, (Enhancing Human Security)**, 4-7 september 2004, university of Pavia, Italy. P4.
4. Simon Dolan et autres**, la gestion des ressources humaines : tendance enjeux et pratiques actuelles**, 4eme édition Pearson, canada, p-p 33-35
5. Yves Emery et François Gonin , **Dynamiser les ressources humaines : une approche intégrée pour les services publiques et Enterprise privé compatible avec les normes qualité**, édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Suisse, 1999, p.13.

الفهرس:

مقدمة 2
المبحث الأول: الإطار النظري ولمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية..... 10
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:..... 10
المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية 15
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:..... 21
المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية:..... 24
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية..... 29
المطلب الأول: مفهوم وتعريف الموارد البشرية..... 29
المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية الأداء والتنمية:..... 36
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنمية البشرية:..... 43
الفصل الثاني: أثر المورد البشري في تحقيق التنمية المستدامة:..... 52
المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة:..... 52
المطلب الأول: مفهوم للتنمية المستدامة: التطور التاريخي + التعريف..... 52
المطلب الثاني: أنماط الاستدامة:..... 61
المطلب الثالث: خصائص التنمية..... 62
المطلب الرابع: وأهداف التنمية المستدامة: 64
المبحث الثاني: قياس التنمية المستدامة..... 66

المطلب الأول: مبادئ التنمية المستدامة:..... 66
المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة:..... 71
المطلب الثالث: مؤشرات التنمية المستدامة:..... 75
المطلب الرابع: دور التنمية في تلبية الحاجات وتوزيعها:..... 77
المبحث الثالث: علاقة الموارد البشرية بالتنمية المستدامة:..... 79
المطلب الأول: واقع الاهتمام بالموارد البشرية ودورها في التنمية المستدامة:..... 79
المطلب الثاني: دور العنصر البشري في التنمية المستدامة:..... 81
المطلب الثالث: عوائق تحقيق التنمية من خلال الموارد البشرية:..... 83
الفصل الثالث: الجماعات المحلية إطار مؤسساتي لتحريك التنمية المستدامة:..... 87
المبحث الأول: مفهوم الجماعات المحلية:..... 87
المطلب الأول: الجماعات المحلية إطار مؤسساتي لتحريك التنمية المستدامة..... 87
المطلب الثاني: أهمية ومهام الجماعات المحلية في تفعيل التنمية المستدامة: 97
المبحث الثاني: التخطيط المحلي آلية الجماعات المحلية لتحقيق التنمية المستدامة ... 105
المطلب الأول: ضرورة التوجه نحو الحكم الراشد المحلي..... 105
المطلب الثاني: أهمية التمويل المالي للتخطيط المحلي:..... 112
الخاتمة:..... 119
قائمة المراجع:..... 123

مـلخص مذكرة الماستر

تسعى هذه الدراسة لتقديم أهمية المورد البشري في تحقيق التنمية المستدامة وكيف لإدارة الموارد البشرية أن تجعل من التنمية المستدامة عمل مؤسسي قائم، فجودة وكفاءة هذه الموارد من خلال الإدارة المحكمة التي هي أداة التنمية نحو تحقيقها كعمل مؤسسي مستدام تحترم فيه الحقوق وتحقق المساواة وتسوده القوانين وتضمن من خلاله الأهداف.

وقد قدمنا الجماعات المحلية كمثال عن الإطار المؤسسي للموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة وإدارة الموارد بشكل يضمن عمل مؤسسي مستدام في الإقليم المحلي.

الكلمات المفتاحية:

1/ إدارة الموارد البشرية 2/ التنمية المستدامة 3/الجماعات المحلية

4/ الموارد البشرية 5/ العمل المؤسسي

Abstract of Master's Thesis

This study seeks to present the importance of the human resource in achieving sustainable development and how human resource management can make sustainable development an existing institutional work, as the quality and efficiency of these resources through tight management, which is a tool for development towards achieving them as a sustainable institutional work in which rights are respected, equality prevailed, laws prevail, and During goals.

We have provided local groups as an example of the institutional framework for human resources and their role in achieving sustainable development and managing resources in a way that ensures sustainable institutional work in the local region.

Keywords:

1/ Human Resource Management **2/** Sustainable development

3/ Local groups **4/** HR **5/** Institutional work