

استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة

The strategy of human resources management in the local administration in Algeria to meet the challenges of globalization



طالب الدكتوراه/ أحمد العقبي^{2,1}

¹ جامعة الجزائر 3، (الجزائر)

² المؤلف المراسل: ahmedlogbi.phd@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/09/28

تاريخ القبول للنشر: 2019/04/06

تاريخ الاستلام: 2019/03/11



ملخص:

إدارة الموارد البشرية داخل التنظيمات الإدارية عامة والإدارة المحلية خاصة، أصبحت تمثل الثروة الحقيقية لأي تنظيم إداري، والاهتمام بالموارد البشري داخل الإدارة المحلية للرفع من مستويات الأداء لتحقيق التنمية الإدارية على المستوى المحلي، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها العولمة، دفع الإدارة المحلية بالجزائر إلى انتهاز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيها لترقية وتحسين الخدمة العمومية من جهة ومواجهة تحديات العولمة من جهة أخرى، وذلك من خلال تشخيص النقائص وتقديم البدائل عن طريق التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز والوصول إلى إدارة عصرية تمتلك الكفاءات والمهارات المدربة على أداء الأعمال الإدارية لتحقيق التنمية الإدارية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ الإدارة المحلية؛ العولمة؛ الاستراتيجية.

Abstract:

Human resources management inside administrative regularities in general and local administration in particular has been representing the actual wealth of any administrative regulation. Therefore, caring about the human resource inside the local administration to boost performance levels which will, in turn, realize administrative development at the local level especially under the challenges posed by globalization has urged local administration in Algeria to integrate strategies for human resources management, therein, to promote and improve the public service on the one hand and to meet globalization challenges on the other. This could be only by diagnosing lacks and providing alternatives through strategic planning and distinct performance to achieve modern administration that possesses training competences and skills on performing administrative functions to realize administrative development.

Keywords: Human Resource Management; Local Administration Globalization; Strategies.

مقدمة:

برزت تحديات عديدة للإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، أدت إلى تغير النظرة نحوها باعتبارها عنصر جوهري وفعال وثروة اجتماعية يمكن تطويرها وتدريبها والاستفادة منها كخاصية وميزة تنافسية في عالم الإدارة ومثيلاتها، ولعل ما يشد انتباهنا هنا هو تعدد آراء المفكرين والمنظرين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وحقيقتها كواقع مفروض في عالم يسوده التطور والسرعة والمنافسة في عالم الإدارة، وما تواجهه هذه الأخيرة من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية، ومن هنا جاءت فكرة الاستثمار في الموارد أو الموجودات الفكرية والبشرية، وجعلتها تواكب التطور الحاصل في هذه الثورة التكنولوجية والتقنية، وتواجه تحدياتها ولهذا كان الاهتمام بتطوير الموارد البشرية يأخذ كبير والأولوية من أجل تحسين أداء الإدارة والمنظمات بمختلف قطاعاتها العامة والخاصة، وكان ولا بد من انتهاز استراتيجيات خاصة لإدارة الموارد البشرية ومواجهة هذه التحديات.

إشكالية الدراسة:

نشوء العولمة كمفهوم جديد أفرزته التوجهات العالمية المفتوحة والمتربطة والمتكاملة بين جل المجتمعات الإنسانية المختلفة، جعل هذه الظاهرة فلسفة جديدة لمختلف الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، يرى: «Aghazadeh»: "أن التقنية والعولمة كعناصر حيوية مؤثرة بشكل مباشر في مجال القوى البشرية، وإن على المختصين في مجال الموارد البشرية تعزيز القدرات التنظيمية في استقطاب الأفراد المؤهلين والعمل على تطويرهم باستمرار والاحتفاظ بهم"⁽¹⁾.

ولقد تأثرت الإدارة كغيرها من المنظمات والمؤسسات بالمتغيرات العالمية وثورة المعلومات وبوادر العولمة، وكانت النظم الإدارية هي نتاج تفاعل العديد من العوامل البيئية، فإن التطورات والتحديات التي تواجه الإدارة العامة في الوقت الحالي تستوجب إعادة في تنظيم الأجهزة الإدارية، وفي إكساب العاملين المهارات الجديدة التي تتطلبها برامج الإصلاح والتطوير على مستوى الدولة⁽²⁾، والتغير في البيئة أدى إلى ضرورة تحسين القدرة التنافسية للحكومة وكفاءتها، فمن الضروري إعادة توجيه الخدمة المدنية لأن نظم العاملين احد المجالات الرئيسية ضمن مسائل الإدارة والحكم"⁽³⁾، وتأكيدا على ذلك يرى "ميندنهول" وآخرون: أن على المنظمات الحكومية والخاصة في الدول النامية مسؤولية كبيرة للتعامل مع معطيات القرن الواحد والعشرون، من نظرائهم في البلدان المتقدمة لكي يتمكنوا من التعامل بفاعلية مع تحديات العولمة، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تمكن من مواكبة التغيرات واستباقها حتى تكون قادرة على المنافسة والحضور العالمي.

وقد دلت العديد من الدراسات إن إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر تواجه تحديات حالية ومستقبلية، من جراء ما أفرزته العولمة والياتها بين مخرجات التعليم وسوق العمل، لعدم ملائمة ذلك للاحتياجات الوظيفية بالإدارات والتوجهات الحكومية نحو إيجاد صيغة جديدة وإعادة هيكلة العديد

من المؤسسات كل ذلك لإيجاد التوازن بين المرنة المطلوبة والحرية التي يتعين منحها للأفراد للقيام بمهام وظائفهم وتقديم الخدمات العامة وترقيتها.

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية خاصة في الإدارة المحلية من مواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة، فإن ذلك يتطلب سياسات وتوجهات استراتيجية ناجعة، وكذا تطلعات مستقبلية تتلاءم مع أفاق الإدارة المحلية، وكذلك الخروج من الإطار التقليدي للإدارة الذي تنتهجه إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية في مختلف وظائفها وأنشطتها، وعلى ضوء ذلك كان ولا بد من تبني استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة وتلبية تطلعات وأفاق المستقبل.

ومن هنا فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: إلى أي مدى يمكن تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة؟

حتى يتسنى لنا فهم أكثر للإشكالية قمنا بوضع الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة؟
- ما أهم الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية لمواجهة تحديات العولمة؟

- ماهي الآليات المتبعة في الإدارة المحلية بالجزائر لتسيير إدارة الموارد البشرية بها؟
فرضيات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية واجهت العديد من التغيرات الجوهرية خاصة باحتكاكها مع مختلف التطورات عبر الزمن وصولاً إلى عصر العولمة الذي غير العديد من المفاهيم والتوجهات بشكل مباشر في إدارة الموارد البشرية واثراً فيه داخل المنظمات.

فرضت العولمة مجموعة تحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى انتهاج سياسات واستراتيجيات للوقوف في وجه الأزمات ومختلف التحديات وذلك من خلال مجموعة استراتيجيات كان لها دور في إحداث نقلة نوعية لإدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات خاصة في الإدارة المحلية بالجزائر. واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر كغيره من المنظمات في القطاعين العام والخاص تأثر بتحديات العولمة وتحولاتها، وذلك لأهمية المورد البشري وإدارته داخل الإدارة من جهة وكون هذا الأخير - المورد البشري - أصبح ركيزة أساسية تتأثر وتتأثر للوقوف في التطورات التي أفرزتها العولمة.

ولمعالجة الموضوع وإثرائه اعتمدنا على مجموعة محاور أساسية وهامة نذكر منها ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة.
- واقع تسيير إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: « HUMAN RESOURCES MANAGEMENT »: تعرف على أنها إحدى الأنشطة الإدارية التي يتعين بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية الإدارية برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة الأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غايتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعيات مناسبة من الحياة الوظيفية⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي:

إدارة الموارد البشرية من وظائف المنظمة التي تهتم باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها وتكوينها وكذا تكييفها مع أهم المستجدات والمتغيرات والتعايش مع مستلزمات التطور والاستفادة من النماذج العالمية في أعمالها وممارستها مما يرفع من كفاءتها وفعاليتها في الإدارة المحلية في ظل العولمة.

الإدارة المحلية:

عرفها الكاتب الفرنسي "WALINE" على أنها: "نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة من المعنيين"⁽⁵⁾، وعرفت كذلك على أنها: "نقل بعض السلطات الإدارية من السلطة المركزية إلى هيئة محلية تشكل لتتولى إدارة الشؤون المحلية"⁽⁶⁾، وقد تم تعريفها على أنها: "ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهتم سكان منطقة معينة، إضافة للأمر التي يرى البرلمان أنها من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية"⁽⁷⁾.

العولمة:

هناك اختلاف كبير حول تحديد المصطلح في العديد من الدراسات العربية والأجنبية ويمكن أن نعرفها على أنها:

لغة: تعني جعل الشيء على مستوى عالمي أو إكسابه طابع العالمية وجعل تطبيقه عالميا.

العولمة هي وضع الشيء على مستوى العالم، وهي المصطلح الذي يقابل مصطلح « GLOBALIZATION » ويعني تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل الكل⁽⁸⁾.

مفهوم العولمة في إدارة الموارد البشرية:

هي الجهة المعنية بالسياسات والممارسات لإدارة الأشخاص في منظمة ذات توجه عالمي⁽⁹⁾، هي إدارة أنشطة الموارد البشرية من خلال تطبيق القواعد المتعارف عليها عالميا⁽¹⁰⁾.

وبما أننا في صدد دراسة إدارة الموارد البشرية يمكن تعريف العولمة إجرائياً على أنها ظاهرة تواجهها المنظمات، وتفرض عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات والمعارف الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التطورات التكنولوجية والمعلوماتية وما تفرضه العولمة والياتها من تنافس حاد من جراء إزالة وإذابة الحدود الوطنية أمام تدفق السلع والخدمات والأموال والأفراد على المستوى العالمي.

الاستراتيجية:

يعرفها "شاندلر" على أنها: "هي تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني ادوار معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات"⁽¹¹⁾. وتعرف أيضاً أنها "هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الاستراتيجية واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة"⁽¹²⁾.

أما من حيث المنظور العالمي الاستراتيجية الموارد البشرية فهي: "دمج استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة، وقيادة وإدارة التغيير وبناء ثقافة متنوعة، وتأهيل وتطوير قيادات على مستوى عالمي"⁽¹³⁾.

أما إجرائياً تعني استراتيجية الموارد البشرية وهي العناية بالموارد البشرية من خلال وضع التصورات المستقبلية لاستقطابها وتأهيلها وتطويرها لمواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية بما يمكنها من تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجيا.

حرية التعبير والتدفق الحر للمعلومات بما فيه النقاش الحر والمفتوح حول قضايا الشأن العام وضمنها النقد الموجه للأفراد، يرتديان أهمية قصوى في مجتمع ديمقراطي ويساهمان في نمو الذات وفي كرامة كل فرد وقدرته على تحقيق ذاته، وإنماء المجتمع وضمأن رفاهه، والتمتع بسائر حقوق الإنسان والحريات الأساسية، لكن الحرص على الأهمية التي يقيمها الأفراد لسمعتهم والحاجة إلى ضمان حماية لازمة للسمعة؛ أدى إلى انتشار قوانين التشهير التي تحظر عن غير وجه حق النقاش العام بشأن قضايا الشأن العام، وتبرير الحكومات لهذه القوانين بكونها ضرورية لحماية السمعة.

إن بناء توازن بين حق الإنسان في حرية التعبير من جهة، وهو حق تضمنه صكوك الأمم المتحدة وحقوق الإنسان الإقليمية كما الدساتير الوطنية كافة، والحق في حماية سمعة الفرد من جهة أخرى وهو حق تعترف به صكوك حقوق الإنسان الدولية والقانون في الدول عبر العالم، يكون على قاعدة احترام حرية التعبير في مجتمع ديمقراطي وعلى تحريرها من القيود ما عدا بعض القيود المحدودة الضرورية لحماية المصالح الشرعية بما فيها سمعة الفرد. وتحديد ذلك يكون على وجه الخصوص من خلال معايير احترام حرية التعبير التي يجب أن تمثل لها الأحكام القانونية المعدّة لحماية السمعة، وممارسات الدولة المستحدثة (كما تعكسها القوانين الوطنية والأحكام الصادرة عن محاكم وطنية)، وكذا مبادئ القانون العامة التي تعترف بها مجموعة الأمم.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة حدود حرية التعبير عند مساسها بالحق في السمعة وكيفية إقامة التوازن بين الحقين ومجال كل منهما، والسؤال المطروح هو: كيف يمكن إقامة توازن بين حرية التعبير والحق في السمعة خصوصاً مع التطور التكنولوجي الحاصل في وسال الاتصال والإعلام من جهة؟ وهل التشديد في قوانين التشهير من جهة أخرى تؤدي بدورها إلى تقييد حرية التعبير؟

المحور الأول

إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

واقع الثورة التقنية للمعلومات والتكنولوجيا، فرضت على إدارة الموارد البشرية ضرورة مواجهة تحديات العولمة بمختلف توجهاتها، لهذا كان العامل البشري داخل المنظمات عامل هام ومن الضروري الاهتمام به وتطويره وتكوينه وتدريبه، وأصبحت عملية الاستقطاب والاهتمام بذوي المؤهلات والمهارات والكفاءات في عالم إدارة الموارد البشرية والتنافس عليها حقيقة، يتوقف نجاح المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على المدى الطويل ويعتمد عليها، وهذا ما جعل إدارة الموارد البشرية تفهم ضرورة استيعاب مختلف تحديات العولمة في المجال البشري، وما يقابلها من تحديات في الجانب التنظيمي وكذا التشريعي ومتطلبات سوق العمل وتوجهات الإدارات في المؤسسات العامة والخاصة ويمكن حصر بعض تحديات العولمة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في:

1- تقادم التشريعات والقوانين:

كونها لا تتماشى مع التطور الحاصل في عالم التكنولوجيا والتطور الرقمي خاصة ما يتعلق في شروط العمل والتوظيف وعلاقته بالموظفين والعاملين.

2- التنوع في الموارد البشرية:

تعدد في القدرات والعمر والحالات الاجتماعية والمستوى الاقتصادي، والمستوى التعليمي والخلفيات الثقافية وكذا اختلاف أنماط السلوك المختلفة مثل تأثيرات تباين المستوى التعليمي ونمط الاتصال والعمل بين الموظفين⁽¹⁴⁾.

3- احتياجات وتوجهات سوق العمل:

سوق العمل احد المؤثرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمالة⁽¹⁵⁾.

والمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بمرحلة تغير مستمرة لم يشهد لها مثيل من قبل، وهذا يتطلب موظفين لديهم خبرة ومهارات المرنة والقدرة على التغيير والتجاوب بالمتطلبات ديناميكية أماكن العمل⁽¹⁶⁾.

وانعكست تأثيرات العولمة على أسواق العمل بتحديات على الكيفية التي يتم بها أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها.

4- تقادم المهارات والخبرات:

تقادم رأس المال البشري يندرج في صلب التحديات التي واجهت وستواجه المنظمات بشكل خاص وقد تم التعرف على أربعة أنواع من تقادم رأس المال البشري: توقف نمو المهارات لعدم استخدامها بفاعلية. تقادم صيغة العمل وذلك نتيجة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية. تقادم القطاعات نظرا للتحويل في التوظيف كما هو بالتحويل لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الأخرى.

تقادم مهارات ذات علاقة خاصة بالمنظمة وذلك نتيجة لإحلال مهارات ووظائف أخرى.

5- إدارة التغيير ومقاومته:

البيئة الديناميكية تحتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، لان تدعيم وتحسين القدرة على التغيير يمكن أن يتحقق من خلال الاستخدام السليم لتقنيات وخبرات إدارة الموارد البشرية، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع المستجدات والمتغيرات تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقابلية والقدرة على التنبؤ بالتغير⁽¹⁷⁾. وقد توصل "ميندنهول" وآخرون إلى أن أكبر تحديات العولمة لمدرء إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة هو القدرة على التنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها⁽¹⁸⁾. وتمثل مقاومة التغيير أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة في الدول النامية أو المتقدمة على حد سواء، وان إدارة الموارد البشرية هي قيادة عملية التغيير.

6- التنافس العلمي:

يكمن التحدي في مجال التنافس في مجال الموارد البشرية باعتبارها مصدر للإبداع والتميز خصوصا وان التطورات التقنية في مجالي المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها، يستدعي توفير عمالة عالية المهارة تمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة للتعامل مع هذه التطورات والتقنيات، مما يضع عبئا على كامل نظم تنمية الموارد البشرية لتلبية هذه المتطلبات في مختلف المنظمات الحكومية، وفي نفس الوقت تنعكس مباشرة على هياكل تنمية الموارد البشرية ونظمها ومضامينها كون العنصر البشري في أي منظمة هو المسؤول في تحقيق متطلبات المنافسة⁽¹⁹⁾.

عدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف والمهن وذلك بسبب:

- الضعف في نظم التعليم والتوجيه والتدريب واستمرار عدم مواكبة واقع السياسة التعليمية والتدريبية لمتطلبات واحتياجات سوق العمل المتجددة والمتغيرة.
- اختلال التركيب المهني والقطاعي وتبدل طبيعة الوظائف مع المتغيرات التي طرأت على معظم أنشطة المجتمع المدني الأمر الذي تسبب في حدوث بطالة هيكلية.

- تراجع دور الدولة في إيجاد فرص العمل إضافة إلى سعيها لتقليص أعداد العمالة والتوظيف في بعض القطاعات⁽²⁰⁾.

- كما تحمل العولمة والياتها الكثير من التحديات والتطورات في الجانب التعليمي فيما يتعلق بنظم تنمية الموارد البشرية يمكن انجازها في:

أ- اتساع وتعددية المصادر المعرفة وأساليب الحصول عليها.

ب- بروز مفهوم وممارسات المؤسسات التعليمية الافتراضية التي لا تتقيد بالمفهوم التقليدي لمؤسسات التعلم زمانيا ومكانيا.

ت- شيوع استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة، واندمجت بموجها معايير التعليم عن قرب.

ث- تنمية الاتجاهات نحو التعليم الذاتي باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات⁽²¹⁾.

7- التفجير المعرفي وتراكم المعلومات:

عملية نقل المعرفة ليست عملية ثابتة، بل متحركة حيث تشكل إدارة المعرفة تحديا مستمرا للمنظمات وحاجتها المستمرة للإصلاح، وكما هو ملاحظ أن التراكم المعرفي يشكل حجر الزاوية في قدرة المنظمات المدنية والأمنية على الولوج إلى عصره العولمة الذي يعتمد في غالبيته مخرجاته على المعرفة باعتبارها القيمة المضافة التي تعزز قدرة المنظمات على الصمود والتحدي، أمام المنافسة العالمية ليس على الأسواق فحسب بل بالدرجة الأولى على ملاك المعرفة من الموارد البشرية. الثورة العلمية والتقنية، إعادة هيكلة المنظمات الحكومية.

المحور الثاني

استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة

تعرف الاستراتيجية على أنها: "القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة"، وبهذا فالاستراتيجية هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة⁽²²⁾، لهذا كان ولا بد من انتاج استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية يمكن من خلالها مواجهة تحديات العولمة وتأثيراتها على أداء الإدارة بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص في الإدارة المحلية بالجزائر.

وتعرف استراتيجية الموارد البشرية أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية"⁽²³⁾.

وبالحديث عن القطاع الحكومي بشكل خاص ينبغي توفر عوامل أساسية تمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

- تبني التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة وكافة الوحدات الإدارية.

- مشاركة قيادات إدارة الموارد البشرية في عملية اتخاذ الخطط الاستراتيجية والحالية والمستقبلية.

- وجود رسالة واضحة للمنظمة سواء خاصة أو عامة تتضمن التوجه الاستراتيجي بكل الموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة.

- الاندماج الأفقي والراسي لممارسات وسياسات الموظفين برسالة المنظمة وأهدافها⁽²⁴⁾.

ولعل أهم الاستراتيجيات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية والتي تمكن من مواجهة تحديات العولمة:

1- استراتيجية تحديث القوانين والأنظمة:

- ابرز ما قامت به العديد من الدول هو إعادة النظر في قوانين وأنظمة إدارة الموارد البشرية تماشيا مع توجهات العولمة ويمكن اخذ تجربة "اليابان" بتبني العديد من السياسات والتشريعات لمواجهة تحديات العولمة والتغيرات التكنولوجية ومنها⁽²⁵⁾:

- زيادة المبالغ والمصاريف المخصصة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام.

- تشجيع القطاع الخاص بتقديم العديد من الفرص التدريبية سواء للموظفين القدامى أو الجدد.

- تطوير برامج تدريبية جديدة لمواجهة احتياجات سوق العمل إضافة إلى تطوير البرامج التدريبية القائمة.

- التوجه نحو تطبيق الأجور وفق الأداء « PERFORMANCE ORIENTEL ».

ومن هنا كان ولا بد من تبني استراتيجيات لتحدي تقادم التشريعات والقوانين بما يمكن من مجارة التطورات العالمية والتصدي لتحديات العولمة ويمكن تلخيصها في:

- التحديث المستمر لأنظمة الموارد البشرية لمواكبة التطورات في أنماط العمل الجديدة وتأثيرات العولمة.

- وضع قوانين وتشريعات محفزة لنهاية الخدمة.

- تعزيز وحماية حقوق الملكية الفكرية.

2- استراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري:

التوجه للمنظور ورؤية الأمور من منظور عالمي، يتطلب فهم وتقبل الثقافات الأخرى، ويأتي ذلك من خلال تعزيز تنوع القوى العاملة الذي تحقق مجالات واسعة للابتكار والإبداع ولتفعيل تنوع القوى العاملة البشرية والفكرية، فان هناك بعض الممارسات وهي⁽²⁶⁾:

- تأسيس قيم عامة وأغراض لا تتعارض مع الثقافات والمتعددة.

- تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة.

- المشاركة في المؤتمرات والفعاليات العالمية المتعلقة بالتنوع وأهميته.

- تصميم وتنفيذ تعليم وتدريب يشجع على التنوع في الموارد البشرية.

- المشاركة مع الآخرين في الممارسات المنجزة ذات العلاقة بتكريس تنوع الموارد البشرية.

- التأكيد على التنوع من منظور عالمي بحيث لا يتعارض مع الشريعة الإسلامية. وتعددت الآراء والتغيرات لأسلوب تنوع الموارد البشرية في المنظمات بمختلف المنظمات العامة والخاصة في دول عديدة، ولكنها في معظمها تؤكد تميز التنوع في القوى العاملة بمزايا هي: قوة عمل عالية الكفاءة « A HIGHLY QUALIFIED WORKFORCE » حيث يكون التوجه نحو استقطاب عمالة مؤهلة من خلال برامج معدة لذلك بغض النظر عن أي خلفيات متنوعة تنحدر منها. عدالة اجتماعية « SOCIAL EQUITY »: أن تكون فرص العمل في القطاع العام وخصوصا الإدارة المحلية متاحة للجميع دون التركيز أو التمييز بين الأفراد.
- رأس مال فكري « HUMAN CAPITAL »: زيادة الاستثمار والتطوير الفكري باعتباره مصدر للقوى التنافسية والإبداعي والبقاء⁽²⁷⁾.
- استراتيجية التمكين والتعليم التنظيمي: حتى يتم خلق وإدارة المعرفة وتعلم المنظمات والإدارات والموظفين في عصر العولمة فإنه ينبغي على مستوى الموارد البشرية بالإدارة المحلية والمنظمات عامة تبني بعض السياسات منها:
- زيادة الاستثمار في رأس المال البشري والمعارف والقدرات والمهارات لتكوين قوة عمل مستقبلية تنافسية
- المحافظة والإبقاء على الموظفين والعاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية حيث أنهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمنظمة.
- تشجيع الموظفين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة والإدارة⁽²⁸⁾.
- إستراتيجية التكيف والتغير المستمر: التغير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة، ويرى "شيفيناتو": إن المتغيرات المستمرة تمثل تحديا كبيرا للمنظمات وإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة⁽²⁹⁾.
- ويرى "السلي": أن المنظمات المعاصرة تعيش واقعا مختلفا نتيجة التحولات العديدة وتأثيراتها على المنظمات وتوضح مظاهر هذا الواقع الإداري الجديد في كثير من المنظمات من خلال ما أحدثته تغيرات متعددة منها:
- تسبب المنافسة المحلية والعالمية في التحول من حالة التأكد إلى حالة الغموض،
 - تحلل المؤسسات التقليدية وظهور مؤسسات ونظم جديدة غير واضحة المعالم،
 - بروز أهمية إدارة التنوع « DIVERSITY » والتعامل مع المتناقضات،
 - التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنية المعلومات،
 - اضطراب الواقع الاقتصادي في العالم وعدم استقرار ما يسمى بالنظام العالمي الجديد⁽³⁰⁾.

قامت العديد من المنظمات بمبادرات متعددة من أجل إحداث تغييرات لمواكبة مستجدات العولمة وسرعة التغييرات التقنية وتمثل في العناصر التالية:

- تقليص حجم المنظمات بالاستغناء عن بعض الوظائف،
- إعادة التنظيم من خلال التركيز على الأعمال الجوهرية،
- أداء الأعمال بأقل تكلفة،
- إعادة تعريف مجموع المهارات المطلوبة للموظفين وقياسها بطرق مختلفة،
- تحديد الأجور وفق معايير الأداء⁽³¹⁾.

وحتى تتم مواجهة البطء ومقاومة التغيير كان ولا بد من تبني الاستراتيجيات التالية:

التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة: أي الانتقال من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة للتكيف مع حدة التغييرات وتأمين السرعة للاستجابة الفورية وتنمية أساليب العمل الجماعي TEAM « WORK لتحقيق الانتماء للمنظمة وتشجيع الإبداع والابتكار وتهيئة الظروف المشجعة لذلك.

التدريب للتغيير: أي تطوير البرامج التدريبية اللازمة لتمكين العاملين من القدرة على التعامل مع المتغيرات، ويأتي في مقدمة هذه البرامج التطورية مهارات الاتصال وتحليل المشكلات ووضع القرارات، ومهارات الحاسب الآلي وتطبيقاته المتجددة.

تمكين الموارد البشرية لقيادة التغيير أي تمكين الموارد البشرية لقيادة وإحداث التغيير ومنحهم الصلاحيات الكاملة للتغلب على العقبات التي قد تحول دون نجاح التغيير مثل السياسات والإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية.

إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحررا.

استراتيجية التطوير الفني والمهاري: وتم تبنيها لسد والحد من فجوة المهارات والمعارف للعاملين بالمنظمات، تتبلور هذه الاستراتيجيات هي:

تبني برامج المقارنة المرجعية: أي توحيد القواعد المنظمة للمهارات في سوق العمل الدولية، وهذا يتطلب العمل على تبني المعايير الدولية حتى لا تكون مواردنا البشرية خارج المنافسة.

التعليم والتدريب المستمر: وذلك للحد من تقادم مهارات العاملين فان المنظمة وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص مطالبة بالعمل والسعي للحد من تقادم مهارات العاملين من خلال استحداث برامج تطويرية للعاملين على رأس العمل لاستيعاب المهارات الجديدة وتمكينهم من القدرة على التكيف مع المتغيرات الوظيفية، وإيجاد برامج التدريب والتعليم المستمر ومنح الحوافز التشجيعية على التنمية الذاتية وان تكون إحدى العناصر التي تؤخذ عند الترقيات.

التنوع المهاري وتبني أساليب العمل الجماعي: يسهم في عملية الأمان الوظيفي من خلال ما يلقيه من دعم ورعاية وإتاحة الفرصة للمشاركة وتمكينهم من تحقيق التنوع المهاري.

استقطاب متعدد المهارات: أي اختيار الأكثر كفاءة ومهارة ويتم اعتماد اختبار المعارف.

استراتيجية التطوير التقني والإداري: الكثير من المنظمات تعتمد الاستقطاب الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والشراء الإلكتروني كما أن تقنية المعلومات هي المصدر الرئيسي لتغير الوظائف، ذات التأثير المباشر على فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء داخل التنظيم أو الإدارة، وتتأثر من التقدم العملي والتقني أصبحت الدول النامية مندمجة في أسواق التقنية العالمية، وخصوصا ما يتعلق بتقنية المعلومات⁽³²⁾.

وكان ولا بد من اعتماد مجموعة الخطوات في كل من المنظمات الحكومية والقطاع العام والخاص وتبنيها لإنجاح عملية التحول نحو حكومة إلكترونية وتمثل في:

- توسيع المشاركة بالمعلومات وتوفيرها للمستخدمين،
- تبادل المعلومات والاتصالات باتجاهين،
- تخفيض مداخل خدماتية للأفراد وفقا لرغباتهم،
- تجميع الخدمات في جهة واحدة بحيث تقدم للمستخدمين من مدخل واحد مشترك،
- دمج تكاملي لنظم المعلومات بين مختلف الأجهزة الحكومية⁽³³⁾.

وهذا ما يؤكد على ضرورة وأهمية تدريب وتطوير الموارد البشرية على استخدام التقنية الحديثة واستغلالها لرفع كفاءة أداء المنظمات، وتشكل الحكومة الإلكترونية بسماتها الخاصة بالتقارب والاعتماد المتبادل جزءا من العملية المتسارعة للعولمة والتي تشكل القطاع الحكومي احد أبعادها الرئيسية⁽³⁴⁾.

استراتيجية التنمية البشرية المستدامة:

تكامل عناصر التنمية في عصر المعلومات تحتاج إلى قيادات تؤمن بان التنافس على المستقبل لن يكون إلا من خلال إطلاق الطاقات البشرية وتنميتها، فالتعليم هو أعظم قوة حضارية وأقوى مؤشر في تنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص⁽³⁵⁾.

من هذا المنطلق قامت الإدارة من تبني مجموع الاستراتيجيات حتى تتمكن من إيقاف أو كبح الإخفاقات في مجال المنظومة التعليمية ومواكبة التغيرات المهنية والفنية من جهة وتحقيق تنمية مستدامة لمواردها البشرية من جهة أخرى، حتى يتم الوقوف في وجه تلك التحديات التي تفرضها العولمة ويمكن تلخيص مجموعة من هذه الاستراتيجيات في ما يلي:

الحد من البطالة الهيكلية وسرعة الاستجابة للمستجدات والمتغيرات:

حيث أدت التطورات التقنية والمتغيرات التي طرأت على معظم أنشطة المجتمع المدني إلى اختلال التركيب المهني والقطاعي وتبدل طبيعة الوظائف، الأمر الذي تسبب في حدوث بطالة هيكلية وهذا ما يتطلب الحد من الاختلالات الهيكلية وسرعة الاستجابة للمستجدات والمتغيرات من خلال تطوير مؤسسات التعليم وبرامج تنمية الموارد البشرية لتواكب احتياجات المجتمع من جهة والتطورات العالمية من جهة أخرى.

تشجيع الدراسات الميدانية للتعرف على ماهية سوق العمل والاحتياجات المستقبلية وسبل مواجهتها ويأتي ذلك من خلال الدراسات الميدانية التي تساعد على معرفة احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل والتوجهات الاقتصادية ووضع الخطط والبرامج لذلك.

المقارنة المرجعية لمنظمات التعليم والتدريب:

إعادة النظر في مستوى تأهيل الجامعات والكليات والمراكز ومعاهد التدريب ووضع معايير علمية كقاعدة معيارية يتم تطبيقها واعتمادها، مما يخلق التنافس بين المؤسسات التعليمية والتدريبية ويمكنها من المنافسة العالمية، وبالتالي الرفع من أداء الكليات والمعاهد والتعليم العام المختلفة للوصول إلى مستوى نظام الجودة العالمي « ISQ9000 » ومستوى مواصفات الجودة الشاملة.

استقطاب جامعات ومراكز تدريبية عالمية:

وذلك من خلال عمليات التوأمة أو تسهيل إجراءات التعاقد وتخفيف القيود للاستفادة من الخبرات.

استراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي:

إدارة الموارد البشرية يجب أن تضع من ضمن أولوياتها استقطاب في الطاقات البشرية والتعامل مع ظاهرة العولمة بموضوعية من خلال استغلال ما تتيحه من فرص والحد من تهديداتها ويتطلب مواجهة التنافسية العالمية في مجال الموارد البشرية تبني ما يلي:

التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية:

تبني إجراءات لإدارة الموارد البشرية ذات توجه عالمي تحقق العدالة من أنظمة الأجور والمكافئات والحوافز، وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة، واختيار الموظفين وتقييمهم وفق معايير عالمية. العمل على تكوين ميزة تنافسية محفزة.

الاستقطاب الاستباقي:

مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على جذب واستقطاب الكفاءات المؤهلة والحفاظ عليها وصيانتها. تبني الحوافز التشجيعية المرتبطة بالإبداع والابتكار. التقييم الاستباقي.

استراتيجية إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية: لا بد من الاعتراف بحتمية التغيير المستمر، ومواجهة التحديات غير المتطورة في مجال الإدارة الحكومية ومؤسساتها سواء كلن في بيئتها أو سلوكياتها أو تقنياتها ولعل هذا التغيير المستمر، اوجب على القطاع الحكومي إدراك ما يلي:

- العمل على تحسين الأداء : أي التركيز على النتائج وليس على العمليات.

- إعادة الهيكلة للحد من التضخم الوظيفي.

- التغييرات التنظيمية من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- العولمة وتأثيراتها وموجة الإصلاح العالمية في القطاع العام.

- دور الجماعات وفرق العمل: التبادل المعرفي والمهاري لتحقيق الجودة في الأداء.

- التعليم الذاتي كموجة ثالثة للتدريب والتطوير.
- العلاقات المتبادلة في المستويات التنظيمية: الاتصالات المتبادلة في مختلف الاتجاهات.
- التحول العصري في المكانة الاجتماعية للعاملين والموظفين: تقلص المستويات الإدارية.
- التحول في القوة لصالح قوى العولمة التأثيرات المحتملة لتدفق رأس المال والعمالة الأجنبية⁽³⁶⁾
- أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها في ظل العولمة:

الرقم	التحديات	الاستراتيجيات
01	تقادم التشريعات والقوانين	تحديث القوانين والأنظمة
02	التنوع في الموارد البشرية	ثقافة التنوع البشري والفكري
03	إدارة التغير ومقاومته	التكيف والتغير المستمر
04	تقادم المهارات والخبرات	التطوير الفني والمهاري
05	عدم موائمة مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف والمهن	التنمية البشرية المستدامة
06	إعادة هيكلة المنظمات الحكومية	إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية
07	التفجير المعرفي وتراكم المعلومات	التمكين والتعليم التنظيمي
08	الاحتياجات المتجددة لسوق العمل	مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة
09	الثورة العلمية والتقنية	التطوير التقني والإداري
10	التنافس العالمي	التفكير الاستباقي والتنافسي



شكل رقم (01) : مخطط يوضح تحديات العولمة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية من إعداد الباحث



شكل رقم (02): مخطط يوضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة من إعداد الباحث.

المحور الثالث

واقع تسيير إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر

تحتل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظومة الإدارية عامة وفي الإدارة المحلية خاصة، باعتمادها على تقويم فعالية الموارد البشرية في الإدارة المحلية والاهتمام بهذه الموارد من خلال مختلف الاستراتيجيات التي تركز على التخطيط والتكوين والتحفيز والرقابة، حيث تعتمد تطبيقات تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية على مجموعة عوامل وطرق تؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية، والمقصود بإدارة الموارد البشرية هنا هو تسيير الموارد البشرية وتعني "الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمشروع ثم رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمة المشروع وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم"، وانتهاج الاستراتيجية الفعالة التي يقصد بها المخطط القائم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة وكاملة بقصد إحداث تغيرات فيه، وصولا إلى أهداف محددة مادامت معنية بالمستقبل، وهي كذلك الإدارة المعنية بالاهتمام بالعنصر البشري وتسيير كل معاملاته بداية من مرحلة الاستقطاب والتوظيف مروراً بالتدريب والتأهيل وإدارة حقوقه وواجباته وتقييمه بشفافية وعدالة وحتى خروجه من المؤسسة للأسباب المختلفة.

من هذا المنطلق قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بإعداد استراتيجية التكوين الخاصة بعنصرها البشري وهذا من أجل⁽³⁷⁾.

تحسين كفاءته والسماح له بان يكون في مستوى المهام والتحديات التي يجب أن تواجهها.

- تم القيام بتعزيز شبكة مؤسسات التكوين التابعة لوزارة الداخلية بإنشاء وتشغيل مركز لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية التكميلي.

- عصرنة عمليات التكوين.

- إنشاء المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة.

- وضع شبكة تكوين المكونين من اجل ضمان أنشطة التكوين التي تتماشى مع المعايير الدولية.

وتم تعزيز دور التعاون الدولي في مجال التكوين والخبرة في عدة ميادين مهمة لاستراتيجية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، عن طريق توسيع الشركاء الأجبيين، وتم توقيع مذكرة تفاهم بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وأكاديمية الصين الوطنية للحكومة، والتي سمحت بتكوين وتعزيز قدرات أكثر من 400 موظف وموظفين ساميين جزائريين.

وتعزيزا لهذه الأنشطة والقرارات في مجال الحكامة، تم الاتفاق على تنظيم ندوة دولية بالتشارك مع أكاديمية الصين الوطنية للحكومة في المركز الدولي للمحاضرات في الجزائر، ويهدف هذا المنتدى ذو البعد الدولي لتبادل التجارب المختلفة في مجال تعزيز قدرات الحكامة عبر العالم والهدف من ذلك هو تمكين المدارس ومؤسسات التكوين من تعزيز القدرات لتوفير موارد بشرية بتأهيل عالي وبحث علمي في

خدمة الحكامة، والوصول إلى استراتيجية تكوين متكاملة تتوافق مع تحقيق أهداف الحكامة وتجسيد ذلك من خلال:

حدو الاتجاهات العالمية في مجال تعزيز قدرات الحوكمة.
مساهمة المدارس والمؤسسات التعليمية في فعالية الخدمة العمومية من خلال دورها المزدوج في مجال البحث العلمي والاستشارات لصنع القرارات.
الاستفادة من أعمال الشراكة والتعاون الدولي في مجال تعزيز قدرات الحكامة.
تطوير الإدارة المحلية على مستوى الموارد البشرية، أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية يشكل احد ابرز الاهتمامات التي تشغل بال أرباب العمل والإدارات واستقطب ذلك اهتمام الباحثين والدارسين الذين يرون أن الموارد البشرية تشكل قسما من أقسام التنظيم وعنصر فاعلا في سيرورته التنظيمية والوظيفية وتوسعت دائرة عملها واهتمامها إلى عدة مواضيع وأولي الاهتمام بها من طرف مختلف التنظيمات ذات الطبيعة الاقتصادية والإدارية، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تقوم بعدة مهام ونشاطات داخل المؤسسات لتقوم بتنفيذ الأنشطة التالية :

تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة وتشمل هذه المهمة الأنشطة الفردية التالية:

- تحليل التنظيم.
- توصيف الوظائف.
- إعداد خطة القوى العاملة وتحديد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث النوع والكم
- دراسة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة.
- البحث والاستقطاب.
- الاختيار والتعيين لأفضل الأشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة.

- صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة:

فبعد أن تتم عملية الاختيار وتعيين الأفراد اللازمين للإدارة أو المنظمة، ينبغي أن يتم تدريبهم وتنميتهم بصفة مستمرة لرفع قدراتهم ومهاراتهم لمقابلة التغيرات في أساليب العمل ونظمه وقد أصبحت التنمية الإدارية من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الكفاءات الإدارية اللازمة للمنظمة.

- مكافأة الأفراد وتعويضهم وهو يترتب واقع الإدارة المحلية بالجزائر:

لقد مرت الجزائر بمرحلة انتقالية من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق، ومن عهد الحزب الواحد إلى التعددية الحزبية، والعديد من الباحثين اقرأن الإدارة المحلية الجزائرية مازالت تسير بأنماط قديمة مما عرقل عملية التنمية الوطنية، لانهالا توفر على المناخ الحسن لتأدية الموظفين لمهامهم في الإدارة، كما أن خدماتها بعيدة عن الجودة والنوعية المرجوة من طرف المواطنين، في حين أن مختلف

الإدارات العالمية تتعامل مع مواطنيها على أنهم زبائن يجب إرضائهم من حيث النوعية وجودة الخدمة المقدمة لهم وفي آجال محددة تتسم بالدقة والسرعة والتكلفة، وتبقى الإدارة الجزائرية تتبنى الفكر القديم والبيروقراطية.

في حين أن الإدارة العصرية تطورت، فأصبح تسيير الموارد البشرية فيها يعتمد على أدوات التخطيط والبرمجة من خلال تحديد الأهداف وانتقاء أدوات التنبؤ والتقييم، كما أنها أصبحت تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف من خلال البحث عن التحفيز عكس ما كانت عليه وظيفة المستخدمين في الماضي التي كانت تأخذ بعين الاعتبار فقط الاعتبارات ذات الطابع الإداري والقانوني، استطاعت الإدارة العصرية أن تحقق الفعالية ومردودية موظفيها من خلال مختلف أنواع التحفيز والتكوين وأنماط التقييم، ولأن أصبح علم المناجمنت أو التسيير يدرس في جل الجامعات والمعاهد الحكومية لنتائجه المذهلة.

تحقيق التكامل بين مصالح الأفراد والتنظيم والعمل على خلق جو مناسب لذلك، ويتطلب ذلك الاطلاع المستمر على اتجاهات العاملين أو الموظفين ورغباتهم، كما يرتبط هذا مباشرة بالأمر التالي:

- نظام الاتصالات داخل التنظيم.

- النمط السائد.

- التنظيمات غير الرسمية.

- العلاقات مع المنظمات والاتحادات أو النقابات التي ينتمي إليها الموظفون.

توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للموظفين، وذلك للمحافظة على صحة العاملين وخلق تنوع من الاتجاهات الايجابية نحو الإدارة .

- العنصر البشري في الإدارة المحلية:

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

وفي إطار العولمة وما تفرضه من معايير ومقاييس للإدارة العصرية والفعالة متمثلة في الجودة والمهارات البشرية، والكفاءات العلمية العالية الأداء، وفي خضم هذه التغيرات العالمية التي مست كل المجالات والميادين، وجدت الإدارة الجزائرية، ومن بينها الإدارة المحلية في عمليات التسيير والإدارة وتنمية

مواردها البشرية تواجهها تحديات وعقبات تحول دون الوصول إلى مواكبة مختلف التطورات والتغيرات وتحقيق الإدارة العصرية التي تتصف بالفعالية والجودة العالية في الأداء وتحسين مردودية موظفيها من خلال التحفيز والتكوين لزيادة فعالية الفرد والمنظمة، فالتكوين المستمر يعني الفرد بصورة مستمرة وينمي المنظمة، ويساعد على حل المشكلات ويؤدي إلى تحسين العمل، لأن قيمة الفرد فيما يحسنه.

أما الواقع الحالي للموظف العمومي في الجزائر بعيد كل البعد عن هذه التغيرات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية، معتمد على تسيير كلاسيكي ممل لا يفتح آفاق لحياة مهنية جيدة، أدى إلى هروب الكثير من الإطارات الممتازة إلى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل، كما أن استمرار الوضع على حاله يهدد بشل جميع التطلعات التنموية في الإدارة المحلية، ومن بينها تحقيق التنمية الإدارية للإدارة المحلية المتمثلة في (البلدية والولاية).

هذا ما افرز ما يعرف بالتزيف العمومي الذي يصحبه هجرة الموظفين من قطاع الادارة العمومية او التوظيف العمومي بشكل عام والادارة المحلية بشكل خاص، وذلك بسبب مجموعة من النقاط نذكرها في ما يلي:

-افتقار القيادة القادرة على الإدارة بأسلوب علمي منظم وفكر محدد ومبتكر وبكفاءة قادرة على الانتقال إلى الأفضل، وتحقيق صالح العمل، فهي قيادة تفتقد الاستعداد والتعليم والتدريب وهي محاور أساسية للتنمية الإدارية، فإن غياب القيادة الإدارية الكفؤة، ووجود عناصر فاسدة في الجهاز الإداري عاجزة عن القيام بدورها، وغير مؤمنة بعملية التغير والتطوير تؤدي إلى عرقلة عمليات التطوير الإداري⁽³⁸⁾.

- التحايل على القانون:

إن انتعاش الوساطة والمحابة في الوظيفة قد حطم جميع المقومات الأساسية للأجهزة البيروقراطية، فإذا كان من المفروض توظيف المتقدم لوظيفة بناء على مؤهلاته واختصاصاته وخبراته في ميدان معين، لكن ما هو معمول به هو التخلي عن هذه المقاييس السليمة واستبدالها بمقاييس أخرى تتمثل في تبادل الخدمات بين الموظفين.

- التجاوب البطيء مع التغيرات الاجتماعية:

إن أكبر مشكلة تواجه الإدارة المعاصرة في العالم الثالث هي قضية مراجعة القوانين وتحديثها بحيث تتماشى مع التغيرات الاجتماعية وروح العصر.

- مجاملة المسؤول الكبير والأخذ برأيه:

هذه إحدى الظواهر المنتشرة في معظم المؤسسات الإدارية بالدول النامية، وهكذا تتحول المشاورة إلى الاستنارة برئيس الاجتماع والانقياد إلى أوامره حتى ولو كانت لا تخدم أهداف المشروع.

- المقربون والموظفون العاديون:

- إن كل موظف يدرك جيدا أن نجاحه في وظيفته يتوقف على مدى الدعم الذي يحصل عليه من رئيسه، وبذلك يؤثر كل هذا على عملية الأداء في الوظيفة وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الصراع والتنافس غير الشريف بين الموظفين: إن الخلافات في الرأي تتحول في بعض الأحيان إلى صراعات خفية تؤثر على نجاح سير العمل.

- تضخم الجهاز البيروقراطي:

- إن ظاهرة توظيف الأفراد ومنحهم رواتب منتظمة وتثبيتهم في العمل قد جاءت بنتائج سلبية في مستوى الأداء، أو مستوى تبذير أموال الشعب بدون مردود.

- تعدد مستويات التنظيمات الإدارية:

- زاد من تفاقم المشاكل الإدارية، حيث أن صعوبة الاتصالات بين المسؤولين في القمة والقاعدة قد نتج عنها البطء في اتخاذ القرارات، وتحريف المعلومات وتضليل المسؤولين وبالتالي عدم سلامة القرارات، والتوجهات التي بدورها تؤثر على خدمة الصالح العام تأثيرا سلبيا.

- هجرة الكفاءات من القطاع العام بسبب قلة الحوافز:

- هذه الظاهرة السلبية في البيروقراطية أصبحت بمثابة كابوس يخيف كل مؤسسة، لأن تصميم القادة الأكفاء على الانتقال من قطاع إلى آخر معناه انهيار المعنويات وانخفاض مستوى الخدمات. فالمؤسسات تقوى، أو تضعف نتيجة للنوعية في الإطار التي تلتزم برسالتها الإنسانية وخدماتها الجليلة للمجتمع، فإذا فقدت عناصرها الحية، فإنها تكون قد فقدت مقدرتها على تقديم الخدمات الرفيعة.

- وإن المشكل الآن أصبح يكمن في هروب أصحاب الكفاءات الفنية إلى الخارج والبحث عن من يشجعهم معنويا، وماديا وتوفير الظروف المناسبة لتحقيق طموحاتهم في الحياة.

- عدم التطابق بين الاختصاصات للعاملين، وطبيعة أعمالهم مما ينجر عنه ضعف كفاءة الأداء وبالتالي عدم الوصول إلى الأهداف النوعية المسطرة.

- التقييم غير الموضوعي للعاملين نجم عن عدم إيجاد سبل عادلة وموضوعية للتقييم، وبهذا أصبح هذا الأخير خاضعا للنظرة الشخصية⁽³⁹⁾.

- قلة الاستعانة بالعلماء والمختصين والاستئثار بأرائهم: إن هذا المشكل قد تسبب في بقاء معظم الدول النامية متخلفة، وهذا من شأنه أن يقضي على كل محاولات مشاريع الإصلاح الإداري التي تعد في غالب الأحيان في ظروف صعبة، وبدون دراسات مستفيضة، وكاملة عن الموضوع كل هذه الأوضاع التي تمثل تجسيما لمظاهر التخلف الإداري تحتاج لمنهاج عمل جديد وأسلوب علمي متطور يمكن من خلاله مواجهة تحديات التخلف الإداري.

وللخروج من أزمة النزيف العمومي يجب اعتماد تنمية ادارية عصرية تتجلى معالمها في:

- القوى البشرية العاملة، إذ تستهدف التنمية الإدارية توفير العدد المطلوب في جميع التخصصات وعلى مختلف المستويات وطبقا للمؤهلات والمهارات المطلوبة يتحقق ذلك بواسطة:
- إجراء تخطيط سليم للحاجات الفعلية لأي بلد من القرى العاملة وتوجيه وسائل وأجهزة وأساليب التعليم والتدريب لمواجهة هذه الاحتياجات عن طريق استراتيجيات وخطط وبرامج.
- وضع نظام جيد ومرن للتوظيف يقوي القوى الحية والفعالة بالانخراط في العمل بالإدارة العامة في الدولة والاستمرار فيها والاعتزاز بها.
- إيجاد أجهزة وهيئات فعالة وقوية للتوظيف العامة تملك القدرة على استعمال أفضل الأساليب والطرق العملية والعلمية في التوظيف والتدريب والتعليم والفعالية والإنتاجية وإبراز العاملين المجددين في أعمالهم وتحديد المقصرين لتوجيههم ورفع معنوياتهم.
- تطبيق نظام وأسلوب الحوافز المادية والمعنوية تطبيقا سليما وفعالا لينتج آثاره في تحقيق الكفاءة وكفاءتهم.
- الاهتمام بعمليات التدريب المستمر للقوى العاملة وإكسابها باستمرار المعلومات، والمهارات المتجددة⁽⁴⁰⁾.

إن مخطط تسيير الموارد البشرية للمديرية، تقوم الولاية من خلاله بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في شطرين، حيث يعد الشطر الأول بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية في بداية السنة اللاحقة ويعبر عن تقييم لتنفيذ الشطر الأول في المخطط ويبقى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخطط جزئي يعالج فقط الموظفين على حساب ميزانية الولاية، تعتبر عملية المصادقة على الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية بمثابة إشعار بالبدء في تطبيق ما جاء في المخطط خاصة ما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

الخاتمة:

المورد البشري في الوقت الحالي هو احد الركائز والعوامل المهمة لتحقيق التنمية الإدارية بصفة عامة والإدارة المحلية خاصة، فهو الرأسمال الحقيقي للإدارة والثروة التي لا يمكن أن نستبدلها بعوامل أخرى ولا يمكن إيجاد بدائل تنافسها في الأهمية، غير أن المورد البشري مع أهميته الكبيرة يحتاج إلى تنمية من خلال الوظائف الأساسية لعملية تنمية الموارد البشرية المتمثلة في "التعليم والتكوين والتدريب"، دون أن ننسى تكريس ثقافة الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير من خلال تشجيع الموظفين داخل الإدارة على اتخاذ المبادرة وتحفيزهم، حتى تتم عملية تحقيق الأهداف التنموية من خلال الكفاءات والخبرات على مستوى الإدارة المحلية.

في وقتنا الراهن أصبحت للإدارة المحلية احتياجات تدريبية معينة انطلاقا من حاجة أفرادها إلى تحسين مستواهم وتجديد معارفهم وزيادة من مهاراتهم، ولا يمكن أن ننسى أهمية التكوين في مجال

إعداد الكوادر البشرية والقوى العاملة وتأهيلها، فحتى تتميز الإدارة المحلية عن مثيلاتها من الإدارات عليها أن تسعى جاهدة وراء توفير الموارد والإطارات والحوافز، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق التكوين باعتباره نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في الأفراد المتكويين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ورفع معدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، وهو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى التنمية وتحسين العمل، لأنه من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان بالنظر إليه على أنه عملية مستقبلية لأن التنمية الحقيقية هي التي تستثمر في الإنسان وفي بيئته في إطار التنمية الإدارية، عن طريق الاعتناء به مباشرة وبمشاكله اليومية في مجال عمله، فالتكوين والتدريب للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة وفعالية الأداء لا بد من استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء.

عصرنة الإدارة المحلية من خلال ربط جميع وحداتها بشبكة الكمبيوتر والانترنت لتوزيع وتسهيل عملية نقل المعلومات الضرورية لأغراض عملية التكوين والتدريب وزيادة كفاءة نظام الاتصالات داخل الإدارة المحلية سواء البلديات أو الولايات لما له من أهمية وتأثير على زيادة الفاعلية، مع الاهتمام بالروح المعنوية للموظفين وزيادة رضاهم الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم داخل الإدارة المحلية.

وضع برامج لتكوين وتدريب الموظفين والمستخدمين في الإدارة المحلية لرفع مستوى الكفاءة التكنولوجية والإدارية وان يشمل برنامج التكوين الإداري جميع الفئات المهنية خاصة منها فئة التأطير التي ترفع في نوعية الأداء والكفاءة المهنية، والبحث على تأسيس شبكة وطنية موحدة للتعاون بين المعاهد والكليات والجامعات التكنولوجية وأقسام تسيير الموارد البشرية، وتزويدها بكفاءات وإطارات مؤهلة، مع ضرورة تطبيق الآليات القانونية وتجسيدها خاصة المتعلقة بالموظف ومتابعة طرق التنفيذ

الهوامش:

(1) Aghazadeh Sayed Mohamed ;Human Resource Management ;issues and challenges in the new millenium ;Management Research News ;1999 ;Vol 22 ;N°12 ;p19-32.

(2) عبد الوهاب سمير محمد، إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصرة، القاهرة، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، شؤون عربية، 2001، العدد 106، ص 165.

(3) كيمبانس، إصلاح الخدمة المدنية في اليابان وكوريا: نحو التنافسية والكفاءة، ابوظبي، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجموعة 07، العدد 03، سنة 2002، ص 89.

(4) رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الرياض، مكتبة العبيكان، سنة 2004، ص 13.

(5) قرواط يونس، أهمية نظام الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة - دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة المعيار، العدد 16، ديسمبر 2016، ص 290.

(6) Rqon Srmal ;Young Konn ;Local government since 1945;Blackwell publishers UK;1998;p20.

(7) شنتاوي علي، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 20.

(8) بن ميرة أمنة بواشري، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المديرين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والأردن، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، سنة 2005، ص 31-32.

(9) Bemardin ;H John ;Human Resources Management ; An Experimental Approach; Mc Graw Hill; Irwin Third Edition;2003;p06.

- (10) Sparrow P and Brewster C and Hillary H; Globalizing Human Resources Management; Routledge; London; 2004; p12.
- (11) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1998، ص33.
- (12) الحسيني فواز عبد الستار العلمي، مفهوم العولمة بلغة مفهومة: تجربة المملكة العربية السعودية في منظمة التجارة العالمية، الرياض، دار المؤيد، 2000، ص15.
- (13) Mendenhall M.E and Robert JJ and Black J S and Gregerser H B ; seeing the Elephant : Human Resources Management Challenges in the Age of Globalization ; Organization Dynamics ; Vol32 ; N°03 ; 2003 ; p264.
- (14) Hays Steven W and Kearney; Richard C ; Public Personnel Administration; Problem and Prospects; 4th ; Edition Prentice Hall; New Jersey; 2003; p261.
- (15) هاشم زكي محمد، إدارة الموارد البشرية، الكويت، منشورات ذات السلاسل، ص48.
- (16) Kravetz Dennis J ; The Human Resources Revolution : Implementing Progressive Management Practices for Bottom-line Success ; Jossey-Bass publishers ; San Francisco ; 1988 ; p133-145.
- (17) Pucik Vladimir ; Human Recourse in the Future: An obstacles or A champion of Globalization; Human Resource Management; Vol36; N°01; 1996; p136-176.
- (18) أبوبكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003-2004، ص25.
- (19) Mendenhall M.E and Robert JJ and Black J S and Gregerser H B ; seeing the Elephant : Human Resources Management Challenges in the Age of Globalization ; Organization Dynamics ; Vol32 ; N°03 ; 2003 ; p274.
- (20) المصري منذر واصف، العولمة وتنمية الموارد البشرية، ابوظبي، مركز الإمارات للدراسات الاستراتيجية، 2004، ص96.
- (21) قويدر إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار المعارف، اقرأ سلسلة ثقافة شهرية، سنة 2001، ص40.
- (22) المصري منذر واصف، العولمة وتنمية الموارد البشرية، ابوظبي، مركز الإمارات للدراسات الاستراتيجية، 2004، ص53.
- (23) الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص14.
- (24) عبد الوهاب علي محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، سنة 2000، ص14.
- (25) Tomp KinsJ ; Strategic Human Resource Management in Government : Unresolved issues; public personnel management; 2002; Vol31; N°01; p95-110.
- (26) Kshita T; The HRM of Japanese in the days to come of global competition ; research and practice in human resource management; 2006; Vol14; N°01; P 29-48.
- (27) Wheeler Michael; Global adversity : A culture change perspective diversity pactor; 1999; Vol 07 ; P31-34.
- (28) Caiden Naomi J and Caiden Gerald E; Strategic for Meeting the challenges of Diversity Management in the civil service; United Nation Expert Group meeting; United Nation Head quarter ; New York; 2001; P20.
- (29) Collins CJ. Strategic Human Resource Management and Knowledge creation capacity : Examining the Black Box Between HR and Firm performance ; ED.D thesis; University of Maryland USA; web site <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=731926861&SrchMode=1&sid=1&fmt=13&VInt=PROD&VType=PQD&RQT=309VName=PQD&TS=1176802698&clientId=45596>.
- (30) Chiavenato Idalberto ; Advance challenges in human resource management in the new millennium; public personnel management ; 2001; Vol 30; N°01 ; P17-26.
- (31) Bernardin H John ; Human Resource Management : An Experiential approche ; McGraw Hill ; Irwin Third Edition ; 2003 ; P195.
- (32) Brinkerhoff Derick W ; International Deployment Management in Globalized World ; public administration review ; 1999; Vol59 ; N° 4; P346-361.
- (33) العواملة نائل عبد الحافظ، نوعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، الرياض، مجلة جامعة الملك سعود، م 15، العلوم الإدارية -1-، سنة 2003، ص ص، 256، 257.

(34) براون ديفيد، الحكومة الالكترونية والإدارة العامة، ابوظبي، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإصدار العربي، مجموعة 6، العدد 3، 2002، ص ص، 78، 112.

(35) عمارة بئينة حسين، العولمة وتحديات العصر، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2000، ص ص، 42، 45.

(36) Burkee WW ;What Human Resource practitioners Needs to Know for the Twenty First Centry ; Human Resource Management ;1997 ;Vol 36.N° 01; P71-79.

(37) <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/المنتدى-الدولي-تعزير-قدرات-الحكامة>.

المنتدى الدولي- تعزير قدرات الحكامة ، دليل الورشات للمشاركين، 4-5 ديسمبر 2018، المركز الدولي للمحاضرات ، html-ملفات/2787- الجزائر، تاريخ الاطلاع : 24 ديسمبر 2018.

(38) خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 58.

(39) زكي راتب غوشي، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة ، د.م.ن : مطبعة التوفيق، 1983، ص 56.

(40) عمار عوابدي، علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية ، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، مجلد 6، العدد 2 ، 1996، ص 11.

