

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



عنوان المذكرة:

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية: * دراسة حالة بلدية الشقفة *

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية

تحت إشراف:
د. جرمولي مليكة

إعداد الطالبان:
- بن ثريثة المحفوظ
- زاهي عمار

لجنة المناقشة:

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
مناقشاً

1 - د. بوطاجين فريدة
2 - د. جرمولي مليكة
3 - أ. يحيى باي نجاح

السنة الجامعية: 2018/2019.

شكر و تقدير

قال الله تعالى :

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

صدق الله العظيم

نحمد الله و نشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل فهو من أنار لنا الطريق وسدد لنا خطانا ، و ما توفيقنا إلا بالله سبحانه .
كما نسدي كل التقدير و الشكر الجزيل للأستاذة المشرفة أستاذتنا الفاضلة "د.جرمولي مليكة " فنحن نقدر كل ما بذلته من أجلنا من جهود مضية خلال عملية الإشراف وتقديم التوجيهات القيمة فلكي منا كل الشناء والعرفان .
كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو من بعيد بقول أو عمل، أو كلمة طيبة.

الإهداء

- إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية.

- إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله .

- إلى زوجتي العزيزة وبناتي 'فريال و هبة الرحمان' الأعرء اللواتي سهرن

معى فى سبىل هذا العمل.

- إلى زمىلى فى هذا العمل بن ثرىرة المحفوظ .

- إلى كل الزملاء ببلدىة العنصر الذىن وقفوا معى فى إتمام هذا العمل

وأخص بالذكر، زملائى كرون ربيع وبوفنش فاتح وبوسنة عبد المجد

والزمىل رضوان بوشفیرات الذى كان سندا لنا طيلة هذا البحث، إلى

كل زملائى فى قسم العلوم السیاسیة، تخصص إدارة محلية، الفوج

رقم (01)، إلى كل من ساهم معنا من قریب أو من بعيد بعمل أو

بكلمة طیبة إلى كل هؤلاء أهذى هذا العمل المتواضع.

ونسأل الله أن یجعلنا ویجعلهم جمیعا نبراسا لكل طالب علم.

آمین یارب العالمین

الطالب/ زاهى عمار

الإهداء

- إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية.
- إلى روح أمي العزيزة الغالية و روح أبي الزكية الطاهرة رحمها الله .
- إلى زوجتي وبناتي **أنفال ونجود** الأعزاء اللواتي سهرن معي في سبيل هذا العمل.
- إلى زميلي في هذا العمل **عمار زاهي** .
- إلى كل الزملاء ببلدية الشقفة الدين ساهموا معي في هذا العمل واطحوا بالذكر السيد/ **بوغريرة سليم** رئيس المجلس الشعبي البلدي، و موظفي مكتب المستخدمين وعلى رأسهم **رضوان بوشنفيات** الذي كان سندا لي طيلة هذا البحث والزملاء والزميلات الآخرون **تواتي حسين ، مالكي حياة ، بومسيد سارة ، زليلف توفيق**، إلى جميع موظفي البلدية إلى كل زملائي في قسم العلوم السياسية إلى كل من ساهم معنا من قريب أو من بعيد بعمل أو بكلمة طيبة إلى كل هؤلاء أهذي هذا العمل المتواضع.

ونسأل الله أن يجعلنا ويجعلهم جميعا نبراسا لكل طالب علم.

آمين يارب العالمين

الطالب/بن ثريشة محفوظ.





مقدمة:

إن العالم اليوم بما يحمله من تغيرات اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتكنولوجية، وحضارية معقدة، وسريعة قد فرض على المنظمات الإهتمام بالإستثمار في تطوير وتنمية الموارد البشرية ، إذ أصبح يقينا لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور ، ولا يمكن لأهداف المنظمة أن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها ، بل بفكر ومهارة وسواعد العناصر أو الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق فإن الأداء العادي أو التقليدي للأفراد لا يكفي لمواجهة هذه التغيرات، وهذا ما يدفع بإدارة الموارد البشرية إلى الإهتمام بتطوير المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة ، وتندرج وظيفة تطوير وتنمية الموارد البشرية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري في المنظمة والتي تعمل على زيادة فاعليته ورصد المهارات والمواهب الكامنة لديه من خلال عدة وظائف من ضمنها عملية التنمية والتطوير لهذه الموارد والتي تشمل التدريب والتحفيز وتقييم الأداء وتطوير المسار المهني .

وتواجه اليوم الإدارة المحلية في الجزائر، على غرار الدول الأخرى في العالم ، تحديات كبيرة في تطوير الأداء البشري لمواجهة متطلبات نشاطاتها المختلفة ، بحكم كونها القاعدة الإدارية الأولى التي تواجه مختلف متطلبات حياة المواطن في شتى المجالات بصفة مباشرة ، مما يستدعي وجود عنصر بشري ذو مهارات جيدة وتدريب كافي تديره إدارة ذات قيادة وإشراف عالي الكفاءة .

حيث تقدم الإدارة المحلية اليوم في الجزائر خدمات عمومية مختلفة تجمع بين أساليب تقليدية وأخرى مستحدثة بهدف تحقيق الرضي العام ، وأمام هذا الهدف نجد تغيرات وتطورات كبيرة في أنماط التسيير التي تطرأ عليها جراء التغيرات العالمية ، واتساع نطاق التكنولوجيا التي تفرض التوجه نحو الإدارة الالكترونية ، واستخدام وسائل عصرية في مختلف نشاطاتها ، مما خلق تحديات جديدة متعاظمة أمام الإدارة المحلية من اجل التكيف مع هذا الواقع والارتقاء إلى المستوى المطلوب ، ومن هذا المنطلق تتوجه إدارة الموارد البشرية اليوم في الإدارة المحلية نحو تطوير المورد البشرية بما يضمن أداء فعال ومناسب أمام هذه التطورات ، من خلال تطوير مختلف برامج توظيف واستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها عن طريق آليات جديدة للتدريب والتحفيز وتطوير المسار المهني للأفراد ، ونجد البلدية اليوم في مواجهة النصيب الأكبر من هذه التحديات لكونها المسؤولة مباشرة على تحقيق التنمية والاستجابة للمطالب وتقديم الخدمات.

أولا : أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية العلمية والفائدة العملية لهذه الدراسة من خلال المجالات التالية :

- 1- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية ، باعتبارها محددًا أساسيًا لأداء المنظمة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيًا .
- 2- إن ما يشهده العالم اليوم من تطورات وعصرنة في التسيير يستدعي على المنظمة تقديم أحسن أداء من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى الاهتمام بتطوير أداء موردها البشري.
- 3- يبين البحث أهمية التطلع إلى مستويات أفضل في أداء الإدارة المحلية وتخطي الأداء التقليدي وذلك عن طريق أساليب جديدة في تقييم وقياس الأداء لاكتشاف الفجوة بين توقعات الإدارة والأداء الفعلي وبالتالي إيجاد حلول جديدة لتطويره.
- 4- يوضح البحث أهمية الجودة في تقديم الخدمات لدى الإدارة المحلية لتحقيق الرضا العام والتي يتوقف نجاحها على الأداء الأفضل لمواردها البشرية وإدارتها.

ثانيا: أهداف الدراسة:

نحاول من خلال دراستنا هذه الوقوف على تحقيق بعض الأهداف أهمها:

- 1- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بالإدارة المحلية .
- 2- التعرف على أثر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية على أدائها العام في ظل مختلف التغييرات.
- 3- محاولة التعرف على بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والأداء وتحليلها من أجل إيجاد نتائج جديدة في سبيل تطوير الأداء.
- 4- محاولة التأكيد على الدور الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في المنظمة وإبراز أهمية تفعيل هذا المورد في أدائها.
- 5- إبراز آليات التميز في تقديم خدمات الإدارة المحلية من خلال الاهتمام بأداء موردها البشرية.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع البحث:

إن اهتمام الباحث باختيار موضوع بحث معين ينبع عن اعتبارات ذاتية مرتبطة بشخصية الباحث وأخرى موضوعية مرتبطة بالقيمة العلمية والعملية للبحث ونلخص مبررات اختيار هذا الموضوع فيما يلي :

أ-المبررات الذاتية :

تبع رغبتنا في دراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية ببلدية الشقفة نموذجا لكوننا موظفان لدينا أولا خبرة عمل في مجال إدارة الموارد البشرية في كل من بلدية الشقفة وبلدية العنصر بالإضافة إلى إن كل منا مواطن في بلدية يهتم بجودة أداء هذه الإدارة كونه معني بخدماتها .

ب-المبررات الموضوعية :

يدخل هذا الموضوع في مجال تخصصنا (إدارة محلية) ، وكذلك اقتناعا بأهمية ودور المورد البشري وإدارته في تحقيق أداء جيد بالإدارة المحلية خاصة البلدية ، باعتبارها الإدارة المسؤولة مباشرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية ومطالب المواطنين ، حيث نرى بأن توجه البلدية نحو توفير مختلف الوسائل المادية والتكنولوجية غير كاف لتحقيق أهدافها المستقبلية دون الاهتمام بتطوير مهارات المورد البشري والمحافظة عليها بما يضمن التكيف مع التطورات والمتغيرات الواردة .

وعليه أردنا تسليط الضوء على واقع أداء الوارد البشرية بالبلدية انطلاقا من الجانب النظري الذي يتناول جوانب تطوير أداء الموارد البشرية من أجل الوصول إلى استخلاص بعض التوصيات والحلول لتطوير أداء الإدارة المحلية خاصة وان البلديات مازالت تعاني من عدم القدرة على التحول السلس من الأساليب القديمة نحو أساليب أكثر تطورا وفاعلية في الأداء .

رابعا: أدبيات الدراسة:

تستدعي الأمانة العلمية الإشارة إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع جزئيا أو كليا ونذكر منها:

الدراسة الأولى:

دراسة نجم عبد الله العزاوي ،عباس حسين جواد من خلال كتابهما "تطور إدارة الموارد البشرية "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتطورها عبر محطات تاريخية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى التعرف على الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأهدافها وموقعها على الهيكل التنظيمي للمنظمة .

وقد كانت من نتائج الدراسة إن تطور إدارة الموارد البشرية مرتبط بتطور وظائفها أهدافها التي تتغير وتتطور تبعا للتطورات في نشاطات الإدارة .

كما تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والتطور وتأثيرها على الأداء البشري من خلال تطويره وتكييف نشاطه مع تطور وظائف الموارد البشرية .

الدراسة الثانية:

دراسة من إعداد الطالب ،بوجمعة فوزي تحت عنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية :دراسة حالة بلدية بسكرة " مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة.

وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية نظرا لما حضي به هذا الموضوع من اهتمام في العقود الأخيرة خاصة في الدول النامية ، من خلال دراسة واقع البرامج التنموية المتبعة ومدى تأثير الموارد البشرية في تنفيذها.

وقد خرجت الدراسة بتوصيات واقتراحات منها: ضرورة الاستثمار في العنصر البشري من دوي الكفاءات والمهارات ، وتوفير الضروف الملائمة للكفاءات المحلية وضرورة إشراكها في عملية التسيير لتحقيق التنمية ، وتطوير سياسة التسيير المحلي وعصرنتها لمواكبة التغيرات .

الدراسة الثالثة:

دراسة للدكتور، محمد محمد بردان من خلا كتابه " الإدارة المحلية " ، والذي من خلالها تطرق إلى مفهوم الإدارة المحلية والاعتراف بوجودها منذ وجود الإنسان، وذلك بالنظر إلى أن حياة الإنسان كانت تحكمها مبادئ موحدة بين بني جنسه وقبيلته ، بالإضافة إلى الاعتراف بوجود أشكال للحكومات تشكل مجالس محلية وهو ما يدل عل وجود إدارة محلية منذ القديم.

خامسا: إشكالية الدراسة:

من اجل الوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية اتجهت دراستنا إلى طرح بعض التساؤلات المتعلقة بعلاقة إدارة الموارد البشرية بتطوير الأداء البشري بالإدارة المحلية وانطلاقا من هذا تبلور لدينا الإشكالية التي صغناها على النحو التالي:

ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء بالإدارة المحلية ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن طرحها على النحو التالي :

ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟ وما هي أهم وظائفها ؟

ما المقصود بالإدارة المحلية ؟ وما هي أهم عناصرها ومحدداتها؟

ما المقصود بالأداء ومحدداته ؟ وما هي أساليب ومراحل تقييمه وأهميته؟

ما هي أهم الأساليب والآليات الواجب إتباعها في تطوير الأداء البشري بالإدارة المحلية ؟

ما هو واقع أداء المورد البشري ببلدية الشقفة ؟ وما هي التحديات التي تواجهها البلدية في سبيل تطوير الأداء وعصرنته؟

سادسا: حدود الدراسة:

تحددت دراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية في المجالات التالية:

- ✓ الحدود المكانية: تمثل هذا البحث في دراسة إدارة الموارد البشرية و الأداء البشري ببلدية الشقفة دائرة الشقفة ولاية جيجل.
- ✓ الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال سنوات ماضية بما فيها السنة الجامعية 2018-2019.
- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على إبراز دور الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وأثرها على تطوير أداء الإدارة المحلية وتم تخصيص الجانب التطبيقي لدراسة حالة بلدية الشقفة.

سابعا: فرضيات الدراسة:

يتطلب الإجابة على الإشكالية محل الدراسة مجموعة من الفرضيات هي:

أ- الفرضية الرئيسية:

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم بشكل كبير في تطوير أداء الإدارة المحلية من خلال الإستخدام الأمثل للأساليب الحديثة في التطوير.

ب- الفرضيات الفرعية:

- 1- يعتبر التحكم الجيد في آليات و أساليب تقييم الأداء عاملا أساسيا في الوصول إلى المستوى الجيد المتوقع من الأداء.
- 2- إن تطوير أداء الإدارة المحلية متوقف على الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية وإتباع الأساليب الحديثة والعصرية في إدارة الموارد البشرية.
- 3- يحتاج تطوير الأداء ببلدية الشقفة إلى توفير إطارات بشرية ذات كفاءة تشرف على أهم الوظائف والنشاطات الرئيسية مع وضع برامج للمحافظة على هذه الموارد وتطويرها.

ثامنا: منهجية الدراسة:

مفهوم المنهج:

لغة: فهي مصدر بمعنى طريق، سلوك، وهي مشتقة من الفعل نَحَج بمعنى طرق، أو سلك، اتبع.

اصطلاحا: هو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة، وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية.

من أجل بلوغ الهدف من الدراسة اتبعنا في بحثنا هذا منهج الإقتراب النظمي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، وقد تم الاعتماد على مصادر مكتبية من اجل تغطية بعض الجوانب النظرية للموضوع ، و تحديد مفاهيم الأداء بالإضافة إلى وصف وتحليل طرق وأساليب تقييمه وتطويره، مع تركيزنا في الدراسة الميدانية على المنهج الإحصائي والأساليب الكمية ، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة، و بلدية الشقفة نموذج على ذلك، أين تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع الدراسة الميدانية ، حيث تم اعتماد الاستمارة إلى جانب الملاحظة لجمع المعلومات وضبطها إحصائيا وكميا .

تاسعا: تقسيم الدراسة:

من أجل معالجة جوانب هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال استعراض المفهوم التاريخي لإدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى دراسة أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية ،اعتمادا على الدراسات المختلفة التي تناولت هذا الجانب.

أما الفصل الثاني ، فتناولنا فيه أثر إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الإدارة المحلية ، حيث حاولنا المزج بين الجوانب النظرية والتطبيقية ، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء وعناصره ومحدداته وأساليب قياسه ، ثم التطرق إلى الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء البشري وتطويره ،من خلال الأساليب الحديثة في تطوير الأداء في ظل عصرة الإدارة ، وكذلك أبرزنا من خلال هذا الفصل الأفاق و التحديات التي تواجهها الإدارة المحلية من أجل تطوير أداؤها.

أما الفصل الثالث ، فخصصناه للتعريف ببلدية الشقفة وهيئاتها وهيكلها التنظيمي ، ثم انتقلنا إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية والأداء البشري ببلدية الشقفة محاولين رصد هذا الواقع بطريقة عملية مستخدمين الأساليب الإحصائية عن طريق أداة استمارة الاستبيان ، ثم استخراج النتائج وتحليلها والخروج في النهاية بتقديم بعض التوصيات التي تعالج بعض النقائص.

عاشرا: صعوبات الدراسة:

ينبغي الإشارة إلى الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة ، وتمثل بالدرجة الأولى في نقص المراجع التي تربط دراسة إدارة الموارد البشرية مع الإدارة المحلية ، حيث وجدنا معظم الدراسات تتناول كل موضوع من هذين المتغيرين على حذا ، مما جعلنا نخصص وقت كبير من اجل الحصول على المراجع ، ومن جهة أخرى العراقيل التي واجهتنا في إعداد الدراسة الميدانية بسبب قلة البيانات الدقيقة التي تساعدنا في الدراسة ، وكذلك من الصعوبات الأخرى ضيق الفترة الزمنية المخصصة لانجاز هذه الدراسة .

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية
مقاربة معرفية

رغم التقدم الفني والتكنولوجي الكبير الذي يعرفه العالم ، وتعرفه الإدارات والمنظمات إلا أن أهداف هذه المنظمات تبقى مرتبطة بالعنصر البشري الذي يبقى أهم مورد تملكه المؤسسة ، حيث لا يمكن تصورهما بدون أفراد ، إلا أن ذلك يقتصر على مجموعة من المباني و المعدات والأموال والآلات فقط التي تعتبر أصولا جامدة بلا روح . حيث تقوم الإدارة على تنظيم العناصر الرئيسية في أي منظمة أو التوجيه على مستوى الإدارة المحلية ، ويدرس هذا الفصل الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و الإدارة المحلية من خلال تحديد هذين المفهومين وبعض العناصر والوظائف لكل منهما .

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية .

من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة ، فالإنسان هو العنصر المفكر الرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات وهو أيضا ضمير المنظمة ، كما ازداد الوعي بأهمية هذا المورد وتطورت مفاهيمه ومدلولاته ، حيث استخدم لفظ المستخدمين أو الخادم العمومي ، ثم العمال والقوى العاملة ، إلى أن أصبح يوصف برأس المال البشري ، والأصول البشرية و رأس المال الذكي .

أولا : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية .

لقد تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية بتطور وظائف الدولة ذاتها ، فكانت نشأة وتطور حقل إدارة الموارد البشرية ضمن مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بداية الفكر الإداري أي قبل الثورة الصناعية ، حيث لم تكن معروفة آنذاك بمفهومها الحالي وذلك لعدم وجود هياكل إدارية أو صناعية بالإضافة إلى اعتماد المجتمعات على النشاطات الزراعية والصيد و التي كانت يتركز على العشوائية والعفوية في التنظيم¹ . إلا أنه كان هنالك ملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص في الحضارات القديمة ، حيث نجده في الحضارات البابلية التي كان من أهم نتائجها قوانين "حامورابي" ، وفي حضارة واد النيل التي أنتجت بناء الأهرامات وحضارة الصين القديمة التي بني من خلالها سور الصين العظيم ، ولا يمكن أن نتصور أن يكون بناء حضارات بهذا الحكم دون وجود موارد بشرية وتخطيط وتعبئة وتنظيم لهذه الموارد ، ومن هذا المنطلق يمكن أن تكون الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية نتاج حركات وتطورات متعددة . وتعتبر المواد البشرية بشكلها الحديث نتاج التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته مختلف العلوم ، خاصة مع بداية القرن الثامن عشر وقبله بقليل² ، وهناك عدة مراحل مرت بها إدارة الموارد البشرية أهمها ما يلي :

1- إدارة الموارد البشرية قبل حركة الإدارة العلمية :

حيث تميزت هذه الفترة والتي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص ، فقد ركز الكثير من الكتاب على هذا الأمر ومن بينهم Robert owen 1971 روبرت اون على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنع للقطن في اسكتلندا ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع³ ، وكذلك كتاب آدم سميث 1976 بعنوان "ثروة الشعوب" ، وبعده كتاب Charles babbage عام 1832 وكتاب "أندراو Andrew " 1835 وظهرت بعض المبادئ حول إدارة

1- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 63.

2- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة المواد البشرية مدخل إستراتيجي . الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 20-21.

3- نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 23.

الموارد البشرية مثل تقسيم العمل وتحسين الإنتاج الذي يقابله زيادة في الأجور وأساليب التحفيز وتقسيم الأرباح ، ومن خلال هذه المبادئ ظهرت بعض الوظائف التي تهتم ب إدارة الموارد البشرية.¹

2- مرحلة الثورة الصناعية :

مع قيام الثورة الصناعية وبروز مؤسسات صناعية قائمة على موارد بشرية ومادية ،ظهرت معها الدعوة إلى تحسين أمور العمال المعيشية وتحقيق الرفاهية الصناعية خاصة في بعض الدول الصناعية كألمانيا ، وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم توظيف مفهوم إدارة الموارد البشرية عام 1914 في شركة صناعة السيارات الأمريكية فورد

Ford وكانت تحت إسم إدارة الإستخدام Employment Department.²

إن انتشار المصانع وتضاعف حجم النشاطات الصناعية وتطور دور الدولة في تنظيم العمالة وظهور النقابات العمالية المطالبة بالامتيازات واشتداد التنافس الصناعي ، كل هذه العوامل أدت إلى فرض شروط ومستلزمات على عاتق إدارة الموارد البشرية التي تجد نفسها أمام تفاعل وتنظيم وتخطيط وقيادة قوية من أجل الاستجابة لهذه المستلزمات وعليه تطورت إدارة الموارد البشرية نحو نمط جديد بفضل بعض العوامل التي يمكن اختصارها فيما يلي:³

- ✓ قيام المصانع وزيادة حجم الإنتاج والمنافسة .
- ✓ الأفكار التكنولوجية المستحدثة.
- ✓ ظهور ضغوطات الرأي العام والنقابات العمالية .

كما ولدت الثورة الصناعية الحاجة للنشاطات التي يهتم بها تخصص إدارة الموارد البشرية ، ففي بداية التصنيع كانت المصانع تعتمد على الآلات البخارية التي تتطلب يد عاملة بأعداد كبيرة من أجل زيادة الإنتاج مما يتطلب وجود من يقوم على تنظيم العمل وتدريب العاملين و التكفل بدفع أجورهم ، ووضع آليات ومواصفات في اختيار واستقطاب العاملين حسب ما تحتاجه المصانع وما تفرضه كمية الإنتاج ، وهذا ما يتطلب وجود قيادة وإدارة تدير الموارد البشرية بشكل جيد .⁴

3- مرحلة الحرب العالمية الأولى :

أدت الحرب العالمية الأولى التي قامت عام 1914 إلى ظهور الحاجة الملحة لإدارة الموارد البشرية وذلك بسبب ما أفرزته الحروب من توظيف أغلب الشباب والقادرين على حمل السلاح في ساحات القتال مما أدى إلى وجود خلل في عمليات توظيف القوى العاملة حيث أدى ذلك إلى استخدام النساء كقوى عاملة بدل الرجال الأمر الذي نتج عنه نقص كبير في المهارات والكفاءات ، وانخفاض الإنتاج لدى معظم الشركات ، وهذا ما فرض على إدارة هذه

1 - نجم عبد الله العزاوي ، عيسى حسين جواد ، مرجع سابق الذكر ، ص 64 .

2 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 65 .

3 - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنصور الإستراتيجي . لبنان : دار النهضة العربية ، 2002 ، ص 36-37 .

4 - سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار وائل للطباعة والنشر ، 2004 ، ص 28 .

الشركات الإهتمام بالموارد البشرية كأساس لتفادي الفشل.¹ حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا و بيتا) . وأصبح هناك أفراد مختصين في إدارة الموارد البشرية يقومون على تدريب الموارد البشرية والتكفل بانشغالهم المختلفة ، كما أنشأت مكاتب ومراكز مستقلة للموارد البشرية ومنها إنشاء أول برنامج تدريبي لمديري هذه المراكز عام 1915 ثم قامت بعدها عدت شركات بإنشاء أقسام لإدارة الموارد البشرية.²

وقد تزامنت الحرب العالمية الأولى مع ظهور حركة الإدارة العلمية (1900-1927) و التي أثرت على الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ومن أهم روادها فريدريك تايلور Frederik Taylor ، وزملائه فرانك ويليام جيلبرت Frank Lilian و هنري جونت Hinry Hanth، و موريس كوك Morris cook، وغيرهم من الذين ساهموا في تطوير الفكر الإداري على الصعيد العالمي.³

4- حركة العلاقات الإنسانية (1927-1932) :

لقد ساهمت حركت العلاقات الإنسانية في تميم إدارة الموارد البشرية خاصة مع نهاية العشرينيات من القرن العشرين ، وقد برز ذلك جليا خلال الثلاثينات ، وقد اهتمت هذه الحركة بالعوامل الإنسانية و الإجتماعية والروح المعنوية للعاملين⁴، كما اهتمت بالحوافز وتفعيل دور إدارة الإستخدام وإيجاد أفراد مختصين لإدارة الأفراد.⁵

5- الحرب العالمية الثانية وحركة العلوم السلوكية :

أدت الظروف التي أفرزتها الحرب العالمية الثانية إلى حاجة الدول خاصة المصنعة إلى كفاءة الأفراد القائمين على إدارة الموارد البشرية فقامت على تكوين العديد من المختصين في هذا الشأن بالمصانع خاصة في بريطانيا عام 1943 وهذا ما أحدث تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في موقع العمل وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية وبداية ظهور الحاجة إلى متطلبات تركز على وسائل جديدة في إسناد المهام للقيادات الإدارية والعاملين كما استفادت الدول المشاركة في هذه الحرب من خبرات الحروب والقتال التي تم توظيفها فيما بعد في إدارة الموارد البشرية. كما تزامنت أيضا الحرب العالمية الثانية مع ظهور حركة العلوم السلوكية (1940-1950) والتي ترى ضرورة

1 - نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، مرجع السابق الذكر ، ص 66 .

2 - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية . عمان : دار أسامة للنشر وتوزيع ، 2008 ، ص 11-12 .

3 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سابق الذكر ، ص 24 .

4 - بلحمري سمية ، " الموارد البشرية و مدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في الجماعات المحلية " ، (رسالة ماجستير، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2014) ، ص 105 .

5 - نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، مرجع السابق الذكر ، ص 68-69 .

الإهتمام بالإنسان من الجانب النفسي و الاجتماعي والسلوكي وليس مجرد وسيلة لتحقيق الإنتاج فقط ، بل يجب أن يتعدى الأمر كذلك إلى الإهتمام بالمستلزمات الضرورية لتلبية حاجات الأفراد المتعددة .¹

6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية واستقرار العالم اتسع نطاق الأعمال في المصانع والشركات وزاد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية وتغير مصطلح إدارة الإستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية وأصبح كتخصص يدرس خاصة في أمريكا و بريطانيا . ثم تطور الإهتمام أكثر بإدارة الأفراد خاصة بعد 1960 ، وبعد سنة 1980 زاد تأثير إدارة الموارد البشرية بما أفرزته الثورة التكنولوجية والعولمة ، وأصبح يرمز لإدارة الموارد البشرية بـ (HRM) HUMAN

2. RESOURCE MANAGEMENT

وقد تأثر تطور إدارة موارد البشرية في هذه المرحلة الحديثة بالتغيرات الكبيرة في الدول و المجتمعات الحديثة والتطور الهائل في شتى المجالات وارتفاع نسبة شاغلي الوظائف ، وتوسع الأعمال و الخدمات . هذه التغيرات وغيرها أصبحت تقتضي أنظمة متعددة الخصائص لإدارة الموارد البشرية لتلائم كل هذه التطورات السريعة .³

ومن خلال ما سبق نرى بأن تطور إدارة الموارد البشرية في تطور مستمر كما يزداد تعقيدا وتوسعا مع التطورات المستمرة في العالم حيث يتأثر هذا التطور بطبيعة كل مرحلة ، وتطور المجتمعات باستمرار يفرض تطور وتوسع لدارة الموارد البشرية لتشمل كل جوانب هذا التطور .

7- مرحلة التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية:

لقدت شهدت السنوات الأخيرة تحولا من ممارسات إدارة الموارد البشرية ، حيث تحتم عليها احترام الإنسان واستثمار قدراته، وطاقاته من خلال توظيفه في الوظيفة المناسبة، وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة لها بغرض تهيئة متميزة تنافسية و المحافظة عليها"⁴

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية

1 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 69-70.

2 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 71.

3 - سعاد نائف برنوطي ، مرجع سابق الذكر ، ص 32-33 .

4- راشد محمدعبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي"، بدون ناشر، 2000، ص، 439، 440 .

يتباين الكتاب في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية ويرجع هذا التباين في معظم الأحيان إلى التسميات التي يستخدمها الكتاب . وقبل الحديث عن إدارة الموارد البشرية نشير أولاً إلى مفهوم الإدارة عموماً ، ثم نتطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية .

1- تعريف الإدارة:

لغة : كلمة إدارة مشتقة من الفعل " دار " ويعني قاد و وجه وأشرف أو راقب ، ومصدرها الكلمة اللاتينية ADMINISTRASTRAITE وتعني تدوير وتولي شؤون العمل ، وتقديم الخدمة للغير .¹

اصطلاحاً : تعددت تعريفات الإدارة من قبل المفكرين والإداريين ومن أهم التعريفات تعريف **فريدريك تايلور** : "بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه"². وتعرف أيضاً بأنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام³.

2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تستخدم في الإدارة مصطلحات للإشارة إلى المورد البشري ومنها العاملون، المستخدمون، العمال، قوة العمل، القوى العاملة أما مصطلح إدارة الموارد البشرية فيستخدم بعدة طرق منها:

- إدارة الموارد البشرية بمعنى: "الأنشطة" أو ما تتطلبه إدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية بمعنى: "الدائرة" أي الوحدة التي تمارس إدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية بمعنى: "التخصص" أي تعدد أنشطة إدارة الموارد البشرية الحالية يتطلب تعدد التخصصات .⁴

ونظراً لأهمية العنصر البشري في المنظمات والمؤسسات الحديثة لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، وعلى ضوء هذا نجد عدة تعريفات منها:

التعريف الأول: تعرف على أنها "إحدى الوظائف والأنشطة الأساسية في المنظمة التي يتمحور عملها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية"⁵.

1 - رضوان بوشفيرات ، علي بوعبد الله ، " دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية : دراسة حالة بلدية الشقفة " ، (مذكرة ماستر ،

جامعة جيجل ، كلة الحقوق و العلوم السياسية ، 2018) ، ص 13 .

2 - حنان شكري شاكرا، "واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في غزة"، (مذكرة ماجستير ، جامعة غزة ، كلية التجارة ، 2010)، ص 10 .

3 - علي الصاوي ، مصطلحات و قراءات بالإنجليزية في الإدارة . القاهرة : مكتب نخضة الشرق ، 1991 ، ص 06.

4 - سعاد نائف برنوطي ، مرجع سابق الذكر ، ص 20 .

5 - عبد الحمن بن عنتر ، مرجع سابق الذكر ، ص 19 .

التعريف الثاني: ويعرفها SIKULA : "هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقسيم الأداء ، والتنمية والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات للعاملين" ¹.

التعريف الثالث: يرى PIGROS.P و MYRES.C "أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون والنظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة ، بحيث يمكنهم من الاستخدام الأمثل لقدراتهم لتحقيق اعلي إنتاجية" ².

وتعرف أيضا "بأنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي يقوم بها أشخاص مختصين تؤثر مباشرة على الموارد البشرية أو الأفراد العاملين من خلال تحديد المسؤوليات وتوفير الوسائل وتمكنهم من القيام بأعمالهم وسط الظروف الملائمة لنجاحهم ونجاح المنظمة والمصلحة العامة" ³.

ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكن أن يستقر معنى إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الوحدة التنظيمية في هيكل المؤسسة والتي تمتلك صلاحيات مهينة يترأسها أشخاص مختصين يقومون على التخطيط للموارد البشرية ثم التنسيق والرقابة تقييم الأداء وترقيته والتفاعل على متغير العمل من أجل التكليف مع كل المستجدات والمتغيرات التي تطرأ.

ثالثا : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة باعتبارها وظيفة من وظائف المنظمة حيث تساهم وبشكل كبير في تحقيق الغايات والأهداف المسطرة من طرف المنظمة بكل كفاءة وفعالية في العنصر الوحيد القادر على تسيير واستخدام تلك العناصر بكل إيجابية ، ويتطلب ذلك بالدرجة الأولى الرفع من أداء المورد البشري . ولإدارة الموارد البشرية الدور الفعال في رفع مستوى أدائه وتتضمن أهميتها في عدة نقاط.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية :

يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- أ. تختلف إدارة الموارد البشرية عن باقي الإدارات باعتبارها تتعامل مع أهم الموجودات فيها والذي تعد الركيزة الأساسية لبناء أي منظمة فلا يمكن تقليده او إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى .
- ب. تستطيع إدارة الموارد البشرية أن توفر للمنظمة طاقات بشرية مؤهلة ومتخصصة ذات قدرات وإمكانات عالية فإنها تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة ⁴.

1- فيصل حسونة ، مرجع سابق الذكر ، ص 06-07 .

2- عبد الكريم احمد جميل ، إدارة الموارد البشرية . الاردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، 2015، ص 9.

3- حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق الذكر ، ص 16-17 .

4 - بوجعة فوزي ، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية : دراسة حالة بلدية بسكرة " ، (مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016) ، ص 11 .

ج. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في حدود الإمكانيات المادية المحدودة وذلك بتدريب الأفراد وزيادة كفاءتهم .

د. قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف المتعلقة بها وبالأفراد العاملين في المنظمة وذلك وفقا لحاجتها.

هـ. قدرة إدارة الموارد البشرية على توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يساهم في الرفع من الإنتاجية، وهذا من خلال الأداء الفعال للوظائف والتي توفر بشكل أفضل الطاقات البشرية للمنظمة ذات كفاءة ومهارة مستعدة للعمل وتقديم الأفضل¹.

وهناك عوامل أخرى أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية من خلال اكتشاف العنصر البشري وزيادة حجم المنظمة وتزايد عدد العاملين بالإضافة إلى ظهور النقابات.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب الباحثين على أن لإدارة الموارد البشرية أهدافا تتصل بالمجتمع ككل وأهداف تتعلق بالأفراد و أخرى بالمنظمة .

أ. أهداف الموارد البشرية نحو المجتمع : وتظهر من خلال :

- العمل على إيجاد أحسن الوظائف لكل الموارد البشرية المتوافدة في المجتمع، مما يخلق جوا من الحماس نحو العمل ويجعلهم سعداء فيما بينهم، إلى جانب رفع معنوياتهم وبذل أقصى جهد عند ممارسة هذه الوظائف.

- توفير بيئة حيوية يسودها نوعا من الحرية والحركة تساعد على تحقيق السعادة للعاملين ولأفراد المجتمع معا.

ب. أهداف الموارد البشرية نحو العاملين: وتبرز في :

- العمل على تحفيز ورفع درجة العاملين في المنطقة مما يجعلهم يقومون بمهامهم بكل إتقان وفعالية وهذا يسمح لهم بالرفع من دخلهم .

- إجتناّب و الإبتعاد عن الإستخدام السيئ وغير إنساني الذي يصر القوى العاملة واجتناّب وتفادي الأعمال التي تعرضهم للأخطار وسلامتهم.

- رغبة العاملين في العمل بكل حرية واستقلالية دون فرض القيود عليهم وتحاشي الإنسانية في معاملتهم².

ج. أهداف الموارد البشرية نحو المنظمة : تتمثل في:

1- تسامح عزيزة ، "معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع سونالغاز قسنطينة " ، (مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، 2008) ، ص 134 .
- بوجعة فوزي ، مرجع سابق الذكر ، ص 05².

- الحصول على أفراد ذو وكفاءة ومهارة في العمل، من خلال تحديد الصفات والخصائص المطلوبة لشغل الوظيفة، وذلك عن طريق التعيين حسب المعايير الموضوعة.
 - ضمان استمرارية ولاء لعاملين للمنظمة من خلال توفير وإشباع حاجاتهم وهذا من خلال العمل على تأمين العاملين والمحافظة عليهم من جميع الأخطار كالمريض -البطالة-حوادث العمل.....إخ.
 - تنمية الموارد البشرية من خلال تدريب وتطوير أداؤها مواكبة التطورات الحديثة وكذا التكنولوجيا العالية.
 - إتباع المعايير والمقاييس الأخلاقية في العمل والعلاقات الإجتماعية داخل المنظمة .
- إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة هو العمل على تزويد المنظمة بالاحتياجات المناسبة للتمكن من العمل للمساهمة في تحقيق غايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة وذلك من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية¹.

رابعا : وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى وبناء على هذا الإخلاف تتعدد وتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتتم بالعديد من مجالاتها داخل المنظمة أو المؤسسة، فمجدها تقوم على مجموعة من الوظائف نلخصها كالآتي:

1- تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة هامة داخل المنظمة او المؤسسة إذ من خلاله يستطيع القائد الإداري تحديد الوظائف و الأهداف المسطرة وذلك بالوسائل الكفيلة لتحقيقه و بأقل تكلفة ، وفي وقت قياسي وهذا لا يكون عشوائيا أو بطريقة عفوية غير محددة .

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة فيها.²

1 - Jean-Joseph Moisset, Jean Plante, Pierre Toussaint, **La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire**, 2e édition, presses de l université du québec ,canada :2018,p 20 .

2 - باباه ولد سيدن ، " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء : دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMC " ، (مذكورة ما جستير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 2009) ، ص 18 .

2- استقطاب الموارد البشرية:

تختلف عملية جلب واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة ، سواء من داخل أو خارج المنظمة ، بحسب اختلاف دراسة الحرص على استقطاب المؤهلين وذلك حسب حجم المنظمة وظروفها فكلما اتسعت المنظمة وفتحت المجال أمام الأفراد للحصول على وظيفة.

ونعني بالاستقطاب عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وتتم هذه العملية بجد الأفراد بالعدد والوقت المناسب و كذا تشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة¹ . وتكمن أهمية هذه العملية والتي من خلالها توفر الأساس العملي للاختيار والتعيين و بالتالي حسن استقطاب و اختيار المؤهلين لشغل وتقلد مناصب العمل له تأثير على مردودية وإنتاجية المؤسسة و أدائها .

3- توظيف الموارد البشرية

بعد تحديد احتياجات المؤسسة أو المنظمة من القوى العاملة المؤهلة من حيث الكم والنوع تقوم بجملة من القرارات حول شغل هذه المناصب من خلال محاولة توظيف الأفراد أو العاملين المناسبين لاستمرار المنظمة وفق البرامج المسطرة والأهداف المرجوة أثناء القيام بعملياتها. ويشير التوظيف إلى «مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد حاجياتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة و المحافظة على اليد العاملة من جهة أخرى " .²

وهذا يأتي بعد دراسة الوظائف الشاغرة وفقا لواجباتها ومسؤولياتها ومناخ العمل و الشروط اللازمة لتوليها ، حيث تم تولي هذه المناصب في غالب الأحيان على أساس مسابقة مفتوحة أم كل المواطنين الذين يرغبون في تولي هذه الوظيفة و تتوفر فيهم الشروط ، إلا أنه تبقى طرق و أساليب التوظيف تختلف وتباين حسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها .

4- تحليل وتوصيف الوظائف:

حيث من خلال تحليل وتوصيف الوظيفة تحدد المسؤوليات التي تقع على عاتق من يقوم بمزاولة وشغل المنصب بالإضافة إلى إعطاء تصميم للوظيفة بالشكل المناسب وتحديد مواصفات من يشملها . وتحليل وتوصيف الوظائف يتطلب جمع المعلومات المتعلقة بجوانب الوظيفة المختلفة ثم تحليلها ثم إعداد توصيف للوظائف ، وحتى نضمن نجاح برامج التحليل والتوصيف لابد من مسايرة التغير الذي يطرأ ضمن نوع الوظائف بسبب ما تمليه التحولات المستمرة العصرية و الحديثة بالمنظمة .

1 - محمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية . قالة : مديرية النشر لجامعة قالة ، 2004 ، ص 88 .

2 - عقون شراف ، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية " ، (مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2006) ، ص 40.

ونقصد بتحليل الوظائف ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل دراسة الوظائف من جميع جوانبها المكونة لها حتى تتمكن من التعرف على المهام المرتبطة بها ، وكذا المسؤوليات وطبيعة العلاقات التي تربطها بباقي الوظائف الأخرى داخل المنظمة و كذا ظروف العمل السائدة ، وهذا يسمح بجميع المعلومات حول الوظيفة ويكون ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب و الطرق .¹

أما توصيف الوظائف فيعتبر الوصف وسيلة نتيجة لتحليل الوظائف وذلك بعد القيام بالدراسة التحليلية للبيانات والمعلومات حول الوظيفة ثم ترتيبها بشكل له دلالة ومعنى واضح لطبيعة وحجم الوظائف ، ويكون ذلك من خلال القيام بتسجيل هذه المعلومات ضمن بطاقة نمطية تعرف ببساطة وصف الوظائف .²

ومن خلال عملية تحليل و توصيف الوظائف داخل المنظمة أو المؤسسة بينهم إلى حد كبير في بيان كيفية شغل او تقلد منصب العمل أو الوظيفة بواسطة من يجب شغلها .

5- التدريب :

إن نجاح أي منظمة أو مؤسسة مرتبط أساسا بمواردها البشرية المتاحة ومن هنا تظهر لنا أهمية التدريب للموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تنمية مهاراته الفنية وقدراته ، لهذا تتعامل المنظمة وإدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة لتحقيق إنتاجية وفعالية عالية .

والتدريب يعني "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين والعاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات العامل وبين متطلبات ومقتضيات الوظيفة " .³

كما يعرفه البعض على أنه "الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون قصد تطوير أدائهم الفردي والجماعي"⁴

وقد أصبح الإهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ضرورة حتمية من خلال الدور الذي يلعبه ويقوم به هذا المورد البشري من خلال صنع وتحقيق تقدمات وإنجازات عظيمة في جميع المجالات والمستويات داخل المؤسسات والتي أعطت نفسا جديدا للحياة . كما يعني التدريب " الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل كل أو بعض المعلومات ، المهارات ، المعارف ، والاتجاهات الخاصة بالأفراد داخل المنظمة " .⁵

1 - عقون شراف ، مرجع سابق الذكر ، ص 29 .

2 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 32 .

3 - باباه ولد سيدن، مرجع سابق الذكر ، ص 39 .

4 - نفس المرجع الأنف الذكر ، نفس الصفحة .

5 - محمداوي وسيلة ، مرجع سابق الذكر ، ص 86 .

6- تقييم الأداء:

تسعى منظمات العمل اليوم إلى تقييم أداء وقياس مدى قيام العاملين بأعمالهم ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، وكذا مدى تقدمهم في العمل وحصولهم على مقابل نشاطهم من خلال الحصول على الترقيات والزيادات في الأجور .

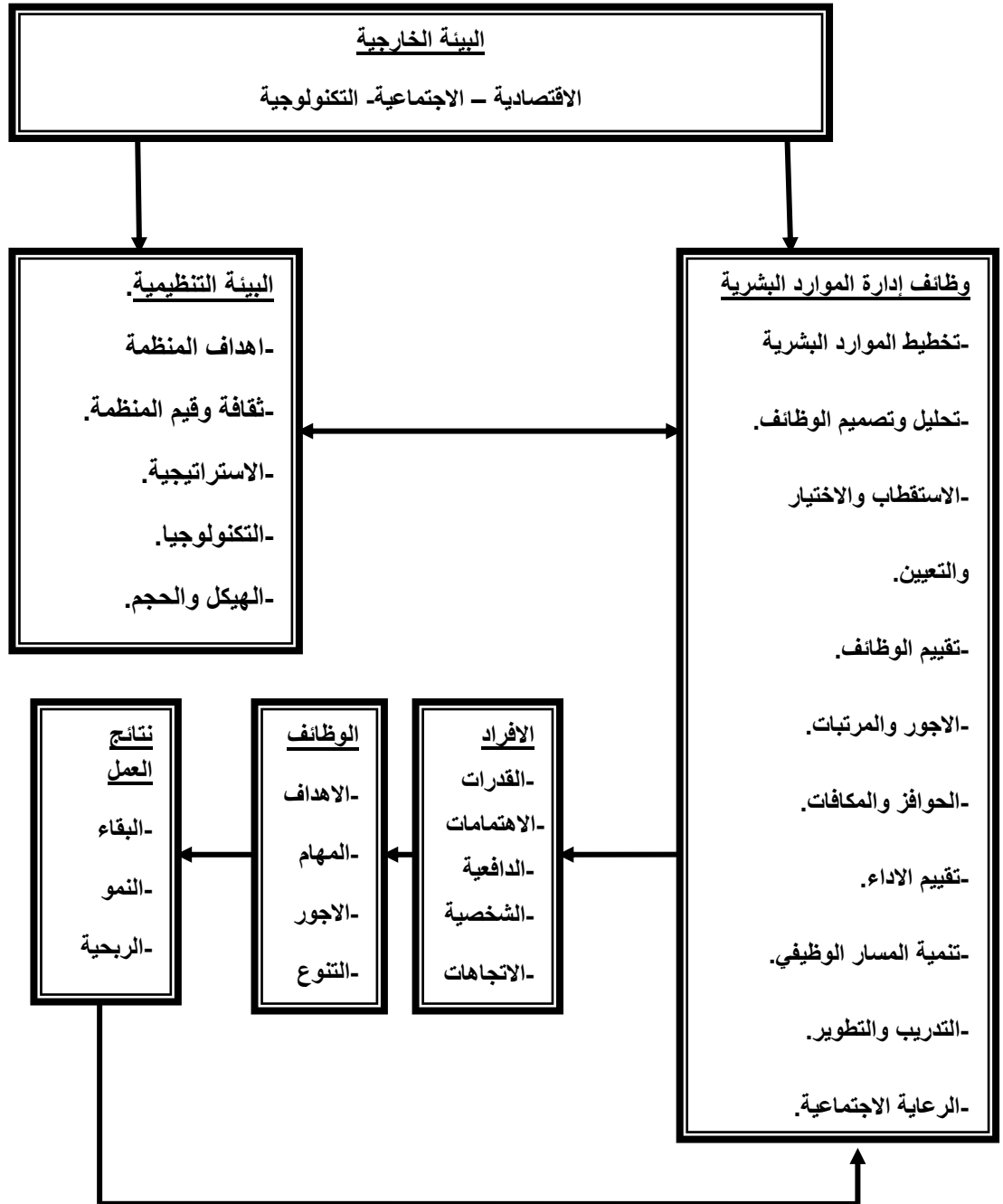
ويقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم ومراقبة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء تأدية المهام من خلال الحكم على مدى تمكنهم ونجاحهم وقدرتهم للقيام بأعمالهم الحالية ، وكذا الحكم على مهاراتهم وإمكانية التقدم للفرد مستقبلا ، وتحمله جميع المسؤوليات ترقيته لوظيفة أخرى .¹

كذلك تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: " تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ". حيث يعتبر نظام تقييم الأداء للعمال في الوسائل المستعملة في تسيير إدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية على التقييم لمواجهة الصعوبات والعراقيل التي تحد من الإنتاجية من أجل تحسين الأداء وتحسين قدرات ومهارات الفرد ، كما يمكن من تحسين أداء المنظمة ككل وتحقيق أهدافها الرئيسية وتحقيق درجة عالية من المنافسة والاستعداد للتطور والإستمرارية .²

1 - باباه ولد سيدن، مرجع سابق الذكر، ص 73.

2 - محمداوي وسيلة ، مرجع سابق الذكر ، ص 123 .

شكل رقم (1): نموذج وظائف وبنية إدارة الموارد البشرية:



المصدر : نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، مرجع السابق الذكر ، ص 147.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة المحلية.

يعتبر الإنسان هو الركيزة الأساسية داخل المنظمات باعتباره العنصر الرئيسي المتحكم في زمام الأمور ، والعقل المدبر و المسئول عن الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة و قد زاد الوعي والعمل من أجل المحافظة على هذا المورد البشري منذ القديم بدءا من استخدام عدة مصطلحات مرتبطة بالإنسان كلفظ الاستخدام أو الخادم العمومي ثم العامل ، ثم القوى العاملة ، حتى أصبح ما يسمى بالموارد البشرية .

أولا : نشأة وتطور الإدارة المحلية.

لقد تعددت و أتلفت وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف وتطور أساليب ومهام الدولة ، فقد مرت بمجموعة من المراحل التاريخية ، فكانت بداياتها مع بداية الفكر الإداري ، ولم تكن معروفة في ذلك الوقت لعدم وجود هيكل إدارية وصناعية ، واعتماد الشعوب على الزراعة والصيد الغير المنتظم ، بعيدا عن أساليب الإدارة المواكبة للعالم.

1

1- في العصور البدائية :

حيث كان البشر لا تنحصر أهدافه في تأمين الغذاء فقط ، فالإنسان لم يعرف حياة العزلة بل عاش مع بني جنسه وعشيرته وفق مبادئ موحدة ، تمثلت في القبائل التي تكونت وتشكلت منها المدن والقرى ، كانت كيانا اجتماعيا واقتصاديا وإداريا متكاملا ، وكانت تشكل حكومات يتزعمها زعماء القبيلة ، حيث أقامت سلطتها على أساس رابطة الدم ومن أقدم هذه الحكومات القبيلة نجد الحكومات المصرية القديمة ، حيث كانت بمثابة حكومات قبلية يحكمها زعماء القبائل الذين تتشكل منهم مجالس القبائل ، كما عرفت هذه الحكومات أشكالا من المجالس المحلية أهمها "مجالس العشرة العظام" والتي كانت تنتشر على ضفاف نهر النيل ، وهي تضم عشرة أعضاء بانتخاب يرأسهم حاكم المدينة لإدارة شؤون الرعية .²

ما يمكن قوله أن النظام القبلي يفتقر لمبدأ الاستقرار ، يتم التنقلات و الترحال ، وكذا تعلق زعيم القبيلة بأفراد المنطقة وليس بالحدود الجغرافية إلى ظهور حق الملكية الذي أدى إلى استقرار القبائل بأقاليمها ، ما نتج عنه اتحاد بين قرى ومدن كبرى.

1 - قسراوي أمينة ، " إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل " ، (مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2012) ، ص 02 .

2 - محمد محمد بردان ، الإدارة المحلية : دراسات في المفاهيم ، المبادئ العلمية . القاهرة : دار النهضة العربية ، (د.س.ن) ، ص 08 ، 10 .

2- في العصور الحضرية :

في هذه المرحلة ظهرت فكرة الحكومة الإقليمية كمنافس للحكومات القبلية البدائية من خلال تشكل مدن كبرى نتيجة اندماج سكانها، ما ولد ظهور الحكومات الإقليمية وهذا يكون إما بحرية أو بالإرغام¹، وقد تميزت هذه المرحلة بنظام مركزي نتيجة ظهور الحاجة لأسلحة لفرض سلطتها على كل الأقاليم، وانتقل نظام الحكم القبلي الضيق إلى مفهومه الإقليمي الواسع، مع إعطاء المجال والصلاحيات للمدن والقرى القديمة من إدارة شؤونهم ونشاطهم بأنفسهم، بشرط أن يخضعوا إلى سلطة الحكومة الجديدة المركزية، بالإضافة إلى بروز نظام الإقطاعيات والمدن والأقاليم، نتيجة

تقوية الحكومة المحلية على حساب الإمبراطوريات وقد كان النظام الإقطاعي قائما على الولاء الإقليمي، أي توزيع السلطة بين الأمراء، ما جعل لكل إقطاع مستقل، وقوة عسكرية مستقلة، حيث استمرت هذه الكيانات طوال القرون الوسطى.²

3- في العصور الحديثة : لقد عرفت هذه المرحلة ما يسمى بالدولة القومية والتي ظهرت على أنقاض النظام

الإقطاعي، ترجع جذورها إلى الدولتين البريطانية والفرنسية، وقد كانت الدولة القومية أكبر بكثير من الإقطاعيات الصغيرة قوة واقل مساحة من الإمبراطوريات السابقة ويعود الفضل إلى ظهور الدولة الحديثة نتيجة الحروب السائدة وتطور وسائل الإتصال، ما أدى بلورة الإحساس بروح الانتماء والإتحاد بين الناس لمواجهة الخصم³. وقد ساعد في ذلك نقص وظائف الدولة التي اقتصر على الأمن والدفاع الخارجي وفض النزاعات، والتي أصبح تدخل الدولة يضم عدة ميادين إقتصادية واجتماعيا، مع بروز اللامركزية وعدم التركيز كأساليب إدارية مثلا : اللاوازرية، الفدرالية، الحكم المحلي⁴.

وبعد ظهور الثورة الصناعية أصبحت الإدارة المحلية والدولة القومية في إتجاه واحد نتيجة ظهور التكنولوجيا العلمية والوعي بين الأفراد، حيث أصبحت الدولة تضع برامج التخطيط والتنمية وتحقيق الرفاه، الأمر الذي أدى إلى عدم القدرة على مواجهة الصعوبات والأزمات وتزايد الأعباء⁵. ما دفع بالدولة إلى توزيع الوظيفة الإدارية وإعادة تنظيم جميع مصالحها وتقاسمها للوظائف والأعباء مع الهيئات المحلية المستقلة عن الهيئة المركزية مع إبقائها على الوحدة السياسية والإدارية للدولة.⁶

1 - نفس المرجع الآنف الذكر ، نفس الصفحة .

2 - نفس المرجع الآنف الذكر ، ص 09-10 .

3 - نفس المرجع الآنف الذكر ، ص 11 .

4 - رضوان بوشفيقات ، علي بوعبد الله ، مرجع سابق الذكر ، ص 40 .

5 - نفس المرجع الآنف الذكر ، نفس الصفحة .

6 - قسراوي أمينة ، مرجع سابق الذكر ، ص 05 .

ثانيا : تعريف الإدارة المحلية.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية حسباً لوجهات نظر الفقهاء والمفكرين ، ويرجع السبب في ذلك كون كل مفكر ينظر إلى مفهوم الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية والسياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها كل مفكر¹. وبالرغم من ذلك نجد أن أغلب المفكرين يتفقون على المبادئ الرئيسية التي لها علاقة بالإدارة المحلية ، وهناك ثلاثة اتجاهات تناولت تعريف الإدارة المحلية هي :

الاتجاه الأول : حيث يعرف الإدارة المحلية انطلاقاً من وظائفها ، إلا أن هذا التعريف مختلف نتيجة لتعدد وظائف الإدارة المحلية واختلافها من دولة إلى أخرى حسب النظام السياسي المنتهج من طرف الحكومة المركزية .

الاتجاه الثاني : ويعرف الإدارة المحلية من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، لكن هذا التعريف لا يؤدي إلى الوصول إلى الوصول لتعريف مؤسس على الأصول الفنية لأنه هناك اختلاف في الأهداف حسب كل حكم محلي ومن مرحلة تاريخية إلى أخرى .

الاتجاه الثالث : فالكثير من المفكرين يرجحون بأنه التعريف الصحيح و المسلم به للإدارة المحلية وذلك باعتباره ينظر إلى جوهر الحكم المحلي وبنيتة أي الجهاز الإداري لهذا النظام و جهازه التنفيذي للخدمات المحلية².

بالرغم من اختلاف الجوانب التي يهتمون بها والأهداف التي يرمون إليها ، يمكننا إدراج هذه التعاريف التالية : يعرفها الكاتب البريطاني "غرام مودي" **Grame modie** على أنها "مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ، ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة" ويعرفها العطار بأنها "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها" ما يميز هذا التعريف أنه ركز على الجانب الانتخابي في الإدارة المحلية وعلى رقابة وإشراف الحكومة المركزية³.

كما يعرفها الشينخلي بأنها "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية ، وذلك بغرض أن تتوفر الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق العمومية للبلاد ، لتمكين هذه الأجهزة من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة" وما يميز هذا التعريف أنه بين دور وأهمية الإدارة المحلية في إدارة المرافق المحلية داخل مجتمعها⁴.

1- محمد محمود الطعمانية ، "نظم الإدارة المحلية : المفهوم و الفلسفة والأهداف" ، الملتنقى العربي الأول مداخلة مقدمة حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، سلطنة عمان ، 20/18 أوت 2003 ، ص 06 .

2 - رضوان بوشفيرات ، علي بوعبد الله ، مرجع سابق الذكر ، ص 41- 42 .

3 - محمد محمود الطعمانية ، مرجع سابق الذكر ، ص 08 .

4 - نفس المرجع الانف الذكر ، نفس الصفحة .

ويعرفها جورج بليير، بأنها، " أية منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة، بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة أو حكومة معينة مع درجة كبيرة من الاستقلال، بما في ذلك سلطة قانونية وفعالية لجبي جزء على الأقل من إرادتها." ¹

وعلى ضوء ما جاء في التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها : جزء من النظام العام للدولة منحها الحكومة المركزية لشخصية معنوية من خلال توزيع بعض الصلاحيات الإدارية على هيئات منتخبة محلية ومستقلة ، تقوم بمهامها ونشاطها داخل إقليم جغرافي معين تحت رئاسة السلطة المركزية للدولة ، أي ممارسة اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة المركزية "

1- الإدارة المحلية والحكم المحلي :

الحكم المحلي وهو الحكم الذي تقوم فيه الدولة بالتنازل عن صلاحيات واسعة واختصاصات كبيرة للمجالس المحلية المنتخبة لما لها من استقلالية واسعة في ممارسة مهامها داخل إقليمها الجغرافي ومن هذا نجد تباين واختلاف بين الحكم المحلي والإدارة المحلية من خلال ما يلي :

- يرى البعض أن هناك فرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي ، من خلال أن الأولى تعتبر أسلوب من أساليب اللامركزية الإدارية أي اختصاصاتها تكون تنفيذية لا أكثر وهذا ما نجده في كل من الدول البسيطة وحتى المركبة ، بينما الحكم المحلي هو أسلوب من أساليب اللامركزية السياسية لأنه هناك توزيع لحقوق السيادة بين دول الإتحاد ومختلف الوحدات وفق دستور الإتحاد . وبالتالي يقتصر أصحاب هذا الطرح أن الإدارة المحلية مقتصرة على الوحدات المحلية الإدارية باعتبارها لها شخصية معنوية متمثلة في المجالس المحلية من طرف أفراتها ومواطنيها من أجل تحقيق حاجياتهم المحلية تحت رقابة الحكومة المركزية ² .
- ويرى البعض الآخر بأن الإدارة المحلية والحكم المحلي لا يمكن الفصل أو التفريق بينهما ، من خلال أن الأولى ترسم الخطوة الأولى نحو الثانية ، من خلال أن الإدارة المحلية تعمل على تطوير المجتمعات المحلية خلال انتهاز للخطط والبرامج المسطرة ، من أجل تحقيق حكم محلي ناجح ، بالرغم من محدودية اختصاصاتها إلا أنه ينبغي تطويرها لتصبح حكما محليا ³ .
- ونجد رأي آخر يعتبر مصطلحي الإدارة المحلية و الحكم المحلي متلازمين ، أي لهما مدلول واحد ، فكل يمثل أسلوب من الأساليب الإدارية ، يختلف ويتباين من حكومة إلى أخرى ومن إقليم إلى آخر ، فمثلا نجد النظام الفرنسي يستعمل مصطلح الإدارة المحلية رغم أن أعضاء المجالس المحلية منتخبة ، أما الإنجليزي

George S.Blair. **Government At the Gras** – Roots. California. Palisades Publishers. 1977. P 14. - 1

2 - نوال بوكعباش ، "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر : دراسة حالة ولاية جيجل" ، (رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، 2011) ، ص 103 .

3 - نفس المرجع الذكر ، ص 104 .

فيستخدم الحكم المحلي كمصطلح على الرغم من وجود الرجال الحكماء **Elderment** . في المجالس المحلية المعينين بواسطة المجلس المحلي سنة 1974.¹

2- الإدارة المحلية و عدم التركيز الإداري:

يقوم نظام عدم التركيز على امتلاك بعض الأجهزة المحلية و التي تمثل الحكومة المركزية لبعض الصلاحيات و السلطات التقريرية مع الحفاظ على القرارات المهمة والأساسية من اختصاص الحكومة المركزية وهذه العملية تنقص من صلاحيات السلطة المركزية (الوزراء). وتخفف من أعباء و الاختصاصات المتعلقة بالشؤون المحلية .

وما يميز الإدارة المحلية عن عدم التركيز الإداري ما يلي :²

- عدم التركيز الإداري يعمل ضمن المركزية الإدارية في حين الإدارة المحلية تندرج تحت السلطة اللامركزية.
- عدم التركيز الإداري يقوم على توزيع الإختصاصات الوظيفية بين أعضاء الحكومة أما في نظام الإدارة المحلية فهناك تعدد للسلطات الإدارية مما يسمح بتوزيع المهام بين الحكومة و المجالس المحلية المنتخبة .
- عدم التركيز يخضع لرقابة السلطة المركزية الرئاسية في حين نظام الإدارة المحلية يخضع للوصاية الإدارية من طرف الحكومة المركزية.³

3- الإدارة المحلية واللامركزية المصلحية (المرفقية)

وتعني إقامة هيئات عامة مستقلة تقوم بمهامها المحدودة داخل نطاق محدد أو عدة مناطق، وهذا تنتهجه الدولة من خلال إسناده لمرافق عمومية بهدف تقديم و توفير الخدمات للمواطنين بكل فعالية وأقل تكلفة، مثل مرافق التعليم النقل ، السياحة ، الصحة ... حيث تكون مستقلة إداريا عن الجهاز المركزي لما لها من إختصاصات محددة و لا يمكنها مزاوله أي نشاط خارج عن اختصاصاتها ، وتعرف اللامركزية المرفقية بأنها "مشروع اقتصادي تملكه الدولة وتمنحه الشخصية المعنوية و تديره بأساليب تختلف عن إدارتها التقليدية هدفه إشباع الحاجات العامة وكذا مصالحهم".⁴

4- الإدارة المحلية و الحكم الذاتي

للحكم الذاتي مدلول داخلي و آخر دولي فالمدلول الأول يعني مباشرة الشعب لسلطته في مختلف المجالات ، أي لامركزي يقوم على الإعتراف بجزء من إقليم الدولة باستقلال الداني تحت سلطة ورقابة الدولة ، أما المدلول الدولي

1 - نفس المرجع الأنف الذكر ، نفس الصفحة .

2 - أحمد محيو ، محاضرات في المؤسسات الإدارية . تر : محمد عرب صاصيلا ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990 ، 106 .

3 - رضوان بوشغيرات ، علي بوعبد الله ، مرجع سابق الذكر ، ص 43 .

4 - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 44 .

ففي مجال القانون الدولي العام فيقصد به صيغة للحكم تطبق على أقاليم أو مناطق معينة لها كل مقومات الدولة من شعب و إقليم جغرافي وسلطة سياسية لكنها تبقى خاضعة للدولة المستعمرة لها .

فالحكم الذاتي يتميز عن الإدارة المحلية كونه له سلطات تنفيذية وتشريعية ذات صلاحيات واسعة كما أن له استقلالية في إدارة شؤونه مع امتلاك علم خاص به ، في حين أن الإدارة المحلية لا يشترط أن يمتلك إقليمها وجود طائفة أو جماعة داخل الدولة تكون متميزة ، بالإضافة إلى فهي تخضع لعمل الدولة التي تنتمي إليها¹.

ثالثاً: أسس ومقومات الإدارة المحلية.

شهدت الإدارة المحلية اهتماماً كبيراً في أوساط المجتمعات من خلال التوجه إلى نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملة الحكم و تقليص أدوار الدولة من خلال ما تقوم به من الدور الفعال في التنمية الوطنية والمحلية باعتبارها قريبة من المواطنين.

وتقوم الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس والمقومات تتمثل فيما يلي:

1- وجود مصالح محلية متميزة :

من أجل قيام الإدارة المحلية لا بد من وجود مصالح محلية خاصة بمنطقة معينة من الدولة ، قد لا تخدم جميع المواطنين في الدولة بقدر ما تخدم أبناء إقليم بعينه ، وهذا يسمح لهم بتولي شؤونهم وإدارتها ، هذه الميزة تنشأ نتيجة اتحاد مجموعة من المواطنين يسكنون و يعيشون في إقليم جغرافي معين من أجل تحقيق التضامن الاجتماعي ، ولاكتساب صفة المحلية لا بد ألا تتعارض المصلحة العليا للدولة مع مصلحة المجتمع ، وأن تكون هادفة لتحقيق آمال وأهداف سكان الإقليم المحلي . وان الإقرار بوجود مصالح محلية متميزة لا يكفي لقيام نظام الإدارة المحلية وحده بل يتعدى ذلك².

2- تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية

قبل البدء في الحديث عن هذا العنصر لا بد من تعريف الشخصية المعنوية أو الاعتبارية كما يطلق عليها البعض ، فالشخصية المعنوية هي " كل مجموعة من الأشخاص تستهدف غرضاً مشتركاً ، أو مجموعة من الأموال ترصد لمدة زمنية محددة لتحقيق غرض معين بحيث تكون هذه المجموعة من الأشخاص مستقلة عن العناصر المالية للشخصية

1 - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 45 .

2 - أحمد مجبو ، مرجع سابق الذكر ، ص 28 .

المعنوية أي أن تكون لها أهمية قانونية لاكتساب الحقوق والتحمل للإلتزامات ، بحث تكون لهذه المجموعة من الأشخاص أو الأموال مصلحة جماعية مشتركة مستقلة عن المصالح الذاتية والفردية لإفراد المجموعة " 1 .

و إن غدا هذا الشرط وهو توفر الشخصية المعنوية تعد هذه الوحدة تابعة للحكومة المركزية وفرعا من فروعها ، و لوجود لا مركزية لا بد من وجود أشخاص إداريين يقومون بجميع تصرفاتهم وفق قوانين الإدارة المستقلة ، والإعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة من خلال الإستقلال المالي عن الإدارة المركزية والهيئات الأخرى وحرية التصرف فيها دون موافقتها .

كذلك منح الهيئات الإدارية الشخصية المعنوية قيام جهاز إداري مستقل عن الدولة ، لتصبح قادرة على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات . 2

3- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية :

وجود مصالح متميزة و منح الشخصية المعنوية وحدها لا تكفي لوجود هيئات محلية مستقلة ، فلا بد أن يكون مجلس محلي قائم يقوم بوظائفه الإدارية مستقلا عن الحكومة المركزية و الغاية من إنشاء إدارة محلية هو تحقيق وتوفير الحاجات والمطالب المحلية و هذا لا يكون إلا بفضل أبناء هذه الهيئات الإدارية ، وقد اختلفت الآراء حول اختيار من يقوم بهذه الصلاحيات وكيفية قيام هذه المجالس .

ف فريق يرى أن انتخاب المجالس المحلية ضروري لقيام وحدات إدارية مستقلة عن الدولة ، من خلال أن اللامركزية هي تجسيد لمبدأ الديمقراطية يستلزم اللجوء إلى اختيار الأعضاء عن طريق الانتخاب ، في حين يذهب الفريق الأخر إلى أن الإدارة المركزية هي التي تقوم بتعيين أعضاء هذه الوحدات المحلية عن طريق الانتخاب ، مبررا بذلك من خلال إن اختيار أعضاء المجالس المحلية عن طريق الإنتخاب سوف يؤدي إلى إقصاء الطبقة المثقفة ذات الكفاءات ، وكذا الإختيار بانتخاب يكون مبنيا على الذي يملك مكانة ودرجة المترشحين اجتماعيا و سياسيا أو حتى سياسيا ، وليس على ما يجوزون عليه من خبرات وتخصص ، لذا يكون التعيين أفضل وسيلة لقيام هذه المجالس المحلية .

ونحن نرى أن هذا الرأي بكل مبرراته يعد خرقا لهدف الإدارة المحلية بشكل عام مما يسلبه للجانب الاستقلالي و حرية اختيار المجتمعات المحلية لقيادات تمثله و تنوب عنه من خلال تعزيز الديمقراطية . 3

4- تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية :

1 - ناصر لباد ، القانون الإداري التنظيم الإداري ، (د.د.ن) ، ص 96 .

2 - محمد محمد بردان ، مرجع سابق الذكر ، ص 30 .

3 - محمد محمود الطعمانة ، مرجع سابق الذكر ، ص 10 .

من خلال توفر الأسس السابقة لقيام إدارة محلية مستقلة عن السلطة المركزية بعد أن تخلت هذه الأخيرة عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية لكن احتفظت بحق الرقابة والمتابعة مع تمتع هذه الوحدات بالإستقلال إلا أنها تبقى تعمل في إطار السياسة العامة لها ، ووفقا للقوانين المتداولة . حيث يرى حسن عواضة " أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية إلى حد إصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ، ذلك أن ممارسة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتمس جوهر اللامركزية نفسه" ¹ .

وتعد الرقابة ركنا من أركان وجود الإدارة المحلية ومقوماتها من خلال ² :

- أ. تأكيد الوحدة السياسية والإدارية للدولة باعتبار أن الإدارة المحلية ما هي إلا نظام فرعي من النظام العام للدولة وأجهزتها.
- ب. التأكيد على أن الإدارة المحلية تعمل وفقا للقوانين التي تحددها الدولة المركزية بالإضافة إلى مطابقة قرارات الإدارة المحلية لهذه القوانين.
- ج. ضمان حسن سير الخدمات المحلية وقيام الإدارة المحلية بأدائها لكل كفاءة وفعالية، من خلال التعاون بين الغدارة المركزية والمحلية.
- د. التأكيد على أن الإدارة المحلية تمارس نشاطها في نطاق الحد الأدنى المطلوب من خلال قيام الحكومة المركزية على موازنة الإدارة المحلية.

1 - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 11 .

2 - ديب يوسف ، " واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية : ولاية خنشلة نمودجا " ، (مذكرة ليسانس ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية الحقوق ، 2009) ، ص 72 ، 73 .

خلاصة واستنتاجات:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة أو الإدارة في القيام بوظائفها الإدارية المختلفة، لأن لها بعد وظيفي في تسيير المؤسسة من خلال، ما تتبعه من معايير تقييمية، متبعة من طرف الإدارة والتي لها أبعاد، وعدة مستويات تؤثر على مردود الإدارة. و بالتالي توجد ضرورة ملحة لتخطيط الموارد البشرية في تنظيم عملية التكوين الرأسمالي البشري، بحيث يتلاءم مع الوضع الجديد إلى حد أقصى ممكن، بالإضافة إلى الاحتياجات إلى الخبرات و القدرات الجديدة، فضلا عن ما تتوفر عليه هذه الموارد داخل الإدارة.

و عليه فحسب سير عملية التخطيط لموارد البشرية داخل الإدارة وتوجيهها، يساعد على خلق جهاز إداري للتوظيف، حيث يعمل هذا الجهاز على خلق أسلوب لترشيد مسألة انتقال العمل، و حتى يعمل هذا الأخير بكفاءة عالية يقتضي وجود تعاون بين العمال و أصحاب العمل، و بالتالي فحسن استثمار الإدارات لمواردها البشرية فإنها تصبح قادرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، وهذا الاستثمار يكون من خلال حسن اختيارها وتنميتها و تقييمها ومكافأها، بشكل جيد، و أن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم المنظمة، وعدم تحقيق أهدافها بالكامل، بينما الاختيار السليم و لتدريب و التحفيز الجيد للعاملين، يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وفتح المجال أمام الموظفين لخلق حب العمل و القدرة على الإبداع.

الفصل الثاني

أثر إدارة الموارد البشرية على
تطوير أداء الإدارة المحلية.

إن ما تواجهه مختلف المنظمات في الوقت الراهن، من تحديات هي بلا شك، تعطي أهمية فائقة لعملية تطوير المورد البشري، وتسليط الضوء بصورة أكبر، من خلال التركيز على مهارات العنصر البشري وجدارته بشكل مختلف عما كان عليه في السابق، مما أبرز أهمية التعامل مع عملية تطوير الموارد البشرية كشريك في النجاح، إن لم يكن أحد مصادر النجاح للمنظمة، كما أنه أصبح من المهم أن يُنظر لمسئولي تطوير الموارد البشرية بنظرة الشركاء في اتخاذ وصنع القرار الاستراتيجي، والمبني على أساس احتياجات المنظمة، ومن ثم تطبيقها بشكل يعطي استدامة أمثل للمنظمة ولعملية تطوير أداء المورد البشري، ولعل المتخصصين في هذا المجال (تطوير الموارد البشرية)، هم أحد أفضل الخيارات لتمثيل دور المحفز لعملية التغيير أثناء مراحل تحديد الحاجة للتغيير، تخطيط التغيير، عملية تقييم التغيير، وصولاً لمرحلة التأكد من تنفيذ التغيير بشكل ناجح في المنظمة، من خلال تأثيرها على العنصر الأصعب في عملية التغيير، ألا وهو الإنسان.

المبحث الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.

أولاً: تعريف الأداء:

لقد اتسع استخدام مصطلح تقييم الأداء منذ العصور القديمة وذلك بتطور الحضارات وسعيها للتعرف على مدى القيام بالمهام الإنسانية على تباين درجة تعقيدها، حيث نجد أن عملية تقييم الأداء شهدت ممارسة قديمة تطورت نتيجة تطور وسائل القياس والعمل الإداري عامة.

فنجد أن قدماء السومريين في حضارات واد الرافدين مارسوا فنون الإدارة، وكذا عملية تقييم الأداء، وفي الحضارة الصينية اعتبرت أن تقييم الأداء احد عناصر الوظيفة العمومية، أما عند الرومان باعتبارها أضخم جهاز إداري آنذاك، قد ركزت بشكل أساسي على استخدام إجراء تقييم الأداء للعاملين ومع إنشاء ظاهرة قياس وتقييم الأداء التي اقتصت بها إدارة الموارد البشرية والإفراد، ظهر ما يسمى باستخدام مصطلح **تقييم أو "تقويم الأداء"**.

تقييم الأداء (performance assessment) : يشير التقويم إلى تعزيز نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف في أداء العاملين بالمؤسسة.

تقييم الأداء (performance evaluation) : يهدف إلى تحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة فيما إذا كان جيد أو ضعيفاً .¹

ويسمى أحيانا بتخمين أو تقدير الأداء (performance appraisal) لأنه يهتم بأداء كل عامل داخل المنظمة خلال وقت محدد من اجل الحكم على جودة الأداء المقدم والشائع في العربية مصطلح تقييم الأداء وليس تخمينه أو تقديره .²

وهناك عدة وجهات نظر تطرح حول مفهوم وتفسير هذا المصطلح ولهذا نعرض بعض التعريفات.

فيعرفه "كيراكيم" (kherakhem 1990) بأنه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ،بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.³

1 - إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق . الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع ، 2013 ص 102 .

2 - سعاد نائف برنوطي ، مرجع سابق الذكر ، ص 368 .

3 - إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق الذكر ، ص 104 .

ويعرف كذلك تقييم الأداء على انه العملية التي يتم من خلالها تقدير العاملين بشكل عادل من اجل مكافئتهم على ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومحددات تتم وفقها مقارنة أدائهم بها لتحديد درجة كفاءتهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم¹.

كما يعرف بأنه "العملية التي تسمح للسلطة تقدير وقياس جهود العاملين وبناء عليها يتم اختيار الفرد المناسب ووضعه في المكان المناسب له والعمل على تطوير مهارات وطاقات العاملين"².

كما عرف الأداء من وجهة نظر الإدارة وذلك من خلال (معجم المصطلحات الإدارية 2007) على انه "عملية إدارية يتم بواسطتها كشف وتحديد كفاءة العاملين ومدى إمكانيةهم في إتمام والقيام بالأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الحكم على سلوك العمال خلال تأدية عملهم ومراقبة التقدم الذي يقومون به أثناء عملهم"³.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا بان عملية تقييم الأداء داخل المنظمة بمفهومها الواسع هي عملية إدارية منظمة متواصلة من اجل إصدار الأحكام وتقييم النتائج المحققة من طرف العاملين وكذا أهداف أداء العامل وفق أساليب الأداء والتصرفات المتعلقة والمرتبطة بأداء العمل، وكذا معرفة إمكانية تطوير أدائه لجميع متطلبات عمله إلى درجة ومستوى عال في المستقبل .

ثانيا: محددات وأهداف الأداء:

يعتبر الأداء من السلوك الذي يقوم به العاملين من اجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة بما يضمن نوعية وجودة النتائج ، وهذا من خلال الاهتمام بالموارد البشري بمحدداته ، ومن بين المؤشرات المرتبطة بأداء المورد البشري الكفاءة والفعالية ، وهناك مجموعة من المحددات التي تؤثر على سلوك العاملين سواء بالإيجاب أو السلب ، ويمكن الإشارة إلى قسمين من هذه المحددات.

1- محددات الأداء: منها ما يتعلق بالعامل بمحدداته ومنها ما يتعلق بالبيئة المحيطة به.

أ. المحددات الداخلية:

● **الجهد** : وهذا الأخير يكون من خلال حصول الفرد أو العامل على الدعم والحافز الذي يمثل كل الطاقات البدنية والفكرية التي يقدمها العامل للقيام بعمله وفق ظروف حسنة ، وهذا الجهد سيكون من محددات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي⁴.

1 - عمار بن عيسى ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد . الأردن : دار أسامة للنشر ، 2012 ، ص 15 .

2 - ريمة معوش ، " اثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بخزاعة " ، (مذكرة ماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017) ، ص 41 .

3 - إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق الذكر ، ص 106.

4 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 113.

- **القدرات:** وتتمثل في كل الطاقات والإمكانات والمهارات التي يجوز عليها العامل اللازمة لأداء العمل ، كما يسمى أيضا بالمهارات الشخصية ،مثلا "نجد الإحساس بروح العمل وسرعة التنفيذ، وهي تغير من محددات الأداء الوظيفي لما لها من تأثير .
 - **إدراك الدور :** وهذا من خلال قدرة العامل على معرفة وفهم الدور الذي يقوم به لإنجاز العمل الموكل إليه، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي من خلال المجهودات والطاقات المبذولة في القيام بالوظيفة .
 - **المحددات الخارجية :** هناك مجموعة من المحددات التي لها تأثير خارج عن سيطرة العاملين أثناء توليهم لوظائفهم مما يؤثر على الأداء بالدرجة الأولى ونلخصها فيما يلي :
 - **متطلبات العمل:** تمثل في جميع الواجبات والأدوات والوسائل المتوفرة لدى العاملين، بالإضافة إلى الخطوات والأساليب المستخدمة في أداء العمل من قبل الأفراد.
 - **البيئة التنظيمية:** وتتمثل في بيئة المنظمة التي تمارس فيها وظائف العمل ،وتتكون أساسا من العمل المناسب ،الموارد البشرية المتاحة ،نظام الإدارة والهيكلة التنظيمي لهذه الأجهزة ،وكل هذه العوامل لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة وطدا الرفع من فعالية وروح العمل لدى العاملين.
 - **البيئة الخارجية :** لها تأثير على المنظمة التي يعمل فيها العامل وعلى أدائه، كالمنافسة من طرف العاملين ،بالرغم من امتلاك الفرد لقدرات وكفاءات عالية ،مما يؤثر على جهوده أثناء تأدية الوظيفة ويقلل من التحفيز لديه للوصول إلى المستوى المطلوب لأدائه ، وهذا التأثير نجده يختلف من مؤسسة لأخرى ،كالرواتب ،والأجور ،وكذا الرتب الوظيفية ، ما يؤثر سلبا على أداء العاملين¹ .
- 2- **أهداف تقييم الأداء:** تسعى المنظمات أو المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التنموية وذلك من خلال الدور الذي يقوم به العاملين أثناء تأدية الوظائف الموكلة إليهم وهنا نتطرق إلى ثلاثة أنواع من هذه الأهداف.
- أ. **أهداف إستراتيجية (strategic purposes) :** يعد الهدف الأساسي لاستخدام أنظمة الإدارة للأداء في تحقيق الربط بين أداء العمال وغايات المنظمة وأهدافها ،وهذا من خلال وضع خطط إستراتيجية من اجل تحديد الأهداف لبلوغ النتائج، وكذا نمط سلوك العامل وسماته الفردية والضرورية لتنفيذ المهام ،وهذا يساعد في تطوير قدرات العاملين من اجل تحقيق النتائج .
- ب. **أهداف إدارية (administrative purposes) :** تسعى المنظمات إلى اتخاذ مجموعة من القرارات خاصة المتعلقة بتقييم أداء العاملين لديها ،كالرواتب والترقيات والتحفيزات ،تقدير الأداء الفردي وغيرها ، بالرغم من أهمية هذه القرارات إلا أن الكثير من المسيرين أو المدراء يرون أن عملية² تقييم الأداء ضرورة

¹ - نفس المرجع الآنف الذكر ، ص 114.

² - عبد المطلب عامر سامح ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية . الأردن : دار الفكر للنشر ، 2011 ، ص 222 .

حتمية من اجل المحافظة على الوظيفة، إلا أنهم يشعرون بعدم الراحة عند التقييم، مما ينقص أو يزيد في تحديد درجة الأداء بالنسبة للعامل، وهذا يفقد من موضوعيته أثناء التقييم .

ج- أهداف تنموية (divlopment purposes): تلجأ المنظمة إلى العمل على تطوير أساليب وتنمية العاملين لأدائهم للعمل، وهذا عندما يعجز الموظف عن تأدية عمله على درجة عالية، فتقوم هذه المنظمة بتنمية قدراته وأدائه من خلال استخلاص نتائج التقييم التي تكون عادة ضعيفة وسلبية لدى العامل فنجد أن الإدارة دائما تبحث عن أسباب الضعف ومحاولة الكشف عنها والقضاء عليها¹ .

ويعد الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم الأهداف والغايات المسطرة للمنظمة، وذلك من خلال ما يقوم به العاملين أثناء تأدية وظائفهم بكل فعالية وكفاءة، وبالتالي فاللجوء إلى عملية تقييم الأداء هدفه بالدرجة الأولى هم الكشف عن مدى قدرة العاملين لتأدية وظائفهم الموكلة إليهم، وفق ظروف مهياة، وكذا التعرف على نقاط قوة وضعف أداء الأفراد ومحاولة تفاديها من خلال العمل على تطوير قدراتهم الشخصية وكذا الرفع من معنوياتهم لأداء الوظيفة التي يشغلونها .

ثالثا : مراحل وأساليب تقييم الأداء : تعتبر عملية تقييم الأداء عملية معقدة جدا فهي تتطلب مجموعة من الخطوات للقيام بذلك كما تتطلب إتباع مجموعة من الأساليب.

1- مراحل تقييم الأداء: وتتمثل هذه المراحل في:

أ. وضع توقعات الأداء: يتم خلالها الإتحاد بين العاملين والمنظمة التي ينتمون إليها والعمل على وضع جميع التوقعات المرتبطة بالأداء، وبالتالي الاتفاق بين الاثنان حول وصف المهام المطلوبة النتائج المراد الوصول إليها وتحقيقها .

ب. مراقبة مدى التقدم في الأداء: وهذا من خلال توفير البيانات حول كيفية القيام بالعمل وإمكانية تنفيذه بالشكل اللازم للمحافظة على استمرارية العمل، من خلال المراقبة الدائمة بغرض تعديل وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث وتنجم عن العمل لتفادي الوقوع فيها مستقبلا.

ج. تقييم الأداء: من خلال تقييم أداء العاملين داخل المنظمة، ومحاولة التعرف على جميع مستويات الأداء بغية استعمالها في عملية إتخاذ القرارات .

د. التغذية الرجعية (العكسية) : وهذا حتى يتسنى للعامل داخل المنظمة من معرفة مدى قيامه بالمهام الموكلة إليه على أحسن وجه، ومعرفة مستوى الوظيفة التي يزاؤها، حتى يتمكن من معرفة درجة تقدمه وبلوغه الأهداف المسطرة².

1 - عبد المطلب عامر سامح، مرجع سابق الذكر، ص 223.

2 - ريمة معوش، مرجع سابق الذكر، ص 44.

هـ. **إتخاذ القرارات الإدارية** : تختلف هذه الأخيرة داخل المنظمة وهي متعددة منها ما يتعلق بالنقل ،التعيين ، الترتيب .

و. **وضع برامج تطوير الأداء**: وتعد المرحلة الحاسمة والنهائية، والتي يتم من خلالها وضع خطط تطويرية تكون في صالح العاملين، وتعود بالإيجاب على نتائج المنظمة ككل، وذلك من خلال التعرف على القدرات والطاقات والقيم التي يتمتع بها العاملين .¹

2- **أساليب تقييم الأداء**: هناك العديد من الأساليب التي من خلالها يتم تقييم الأداء داخل المنظمة أهمها:

أ. **الأساليب التقليدية**: وتعد هذه الأساليب قديمة تم استخدامها لفترات طويلة في عملية تقييم الأداء ومنها:

● **أسلوب التدرج البياني (rating method)**: يعتبر هذا الأسلوب من أبسط وأقدم أساليب

تقييم الأداء وأكثرها انتشارا ، حيث يقوم بقياس أداء العامل وفق مجموعة من الأسس ،فمثلا نوعية الأداء،حجم الأداء،الإتحاد والحضور...الخ، كما يعتمد على تحديد أهم السمات المساهمة في الأداء بطريقة دقيقة فبعض المنظمات نظام تقييم الأداء فيها يكون اعتمادا على النظرة الذاتية للرئيس اتجاه مرؤوسيه ، لكن هذا الأسلوب لا يرتبط بسلوك العاملين موضع التقييم ،مما يؤدي إلى التحيز أثناء عملية التقييم .²

● **أسلوب الترتيب**: وحسب هذا الأسلوب فإن عملية تقييم الأداء بين العاملين المعنيين بعملية التقييم من خلال القيام بمقارنة بين أدائهم، ويتم هذا الترتيب إما تصاعديا أو تنازليا وله طريقتين هما:

● **الترتيب البسيط** : تعد من أقدم الطرق في تقييم الأداء من خلال عملية ترتيب العاملين المراد تقييمهم ،حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين ويبدأ بأحسن وأفضل فرد من هذه القائمة ، مع ذكر اسمه أعلى القائمة ، ثم يقوم باختيار الأفراد الأقل أداء مع ذكر أسمائهم أسفل القائمة ، وبهذا يمكن تحديد التقييم المراد للعاملين حسب أهميته داخل المنظمة ، وقد يكون هذا الأسلوب أسهل من غيره من الأساليب الأخرى ، إلا انه يحتاج إلى معايير يتم ترتيب العاملين فيها من اجل ضمان العدالة والموضوعية في تقييم الأداء .³

● **أسلوب المقارنة الزوجية الثنائية (couple compparison)** : حسب هذا الأسلوب تتم مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة من العمال في المنظمة ،وهي تشبه إلى حد كبير الطريقة البسيطة ،حيث يقارن كل عامل في قسم معين أو مجموعة أقسام مع باقي العاملين في هذه المجموعة كل على حدا ، هذا يسهل من عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة .

1 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 44.

2 - ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق الذكر ، ص 135.

3 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 156.

يحسب المقيم عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على باقي الزملاء، وهذا المجموع هو الأساس الذي يعتمد في تحديد الترتيب النهائي¹.

ب. الأساليب الحديثة: تعتبر من الأساليب التي تركز على الدقة والموضوعية من قبل العاملين قيد التقييم، وهذا نتيجة ازدياد الاهتمام بتقييم الأداء والعمل من أجل تحسين وتطوير وكذا الاهتمام بحقوق العامل داخل المنظمة، ويتم عرض هذه الأساليب كالآتي:

- أسلوب التوزيع الإجباري (forced distribution method) : يسعى هذا الأسلوب للتقليل من تحيز المقيم في عملية تقييم الأداء، وكذا للحد من أخطاء القياس، لأن المقيم قد يكون ميالا للتقديرات، ولهذا تقوم بعض المنظمات باستخدام منحني التوزيع الطبيعي، إذ تتوزع تقديرات العاملين على فئات أو مستويات الأداء المعمول بها بنسب محددة وفقا للتوزيع المعتمد، وما يعاب على هذا الأسلوب كونه يتميز بالسهولة والبساطة إلا انه لم يراعي الفروق الفردية للعاملين بين فئات مستويات الأداء فمثلا (10% من الخاضعين للتقييم يجب أن يكون تقييمهم دون المتوسط، 20% متوسط).²
- أسلوب الاختيار الإجباري : حيث استخدم هذا الأسلوب من طرف القوات المسلحة الأمريكية لقياس أداء الضباط في الجيش، حيث يستند إلى استعمال استمارة خاصة، حيث تشمل هذه الأخيرة على مجموعة من العبارات كل مجموعة تتضمن أربع جمل فرعية، اثنين تمثلان صفات مرغوبة واثنين تمثلان صفات غير مرغوبة في أداء العاملين، فيه يحتم على المقيم اختيار عبارتين فقط، الأولى عن الصفة المرغوبة والثانية غير المرغوبة في أداء العامل.³

1 - شراف عقون، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية : دراسة حالة ولاية ميلة"، (مذكرة ماستر، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006)، ص 53.

2 - عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية. قسنطينة : مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص 29.

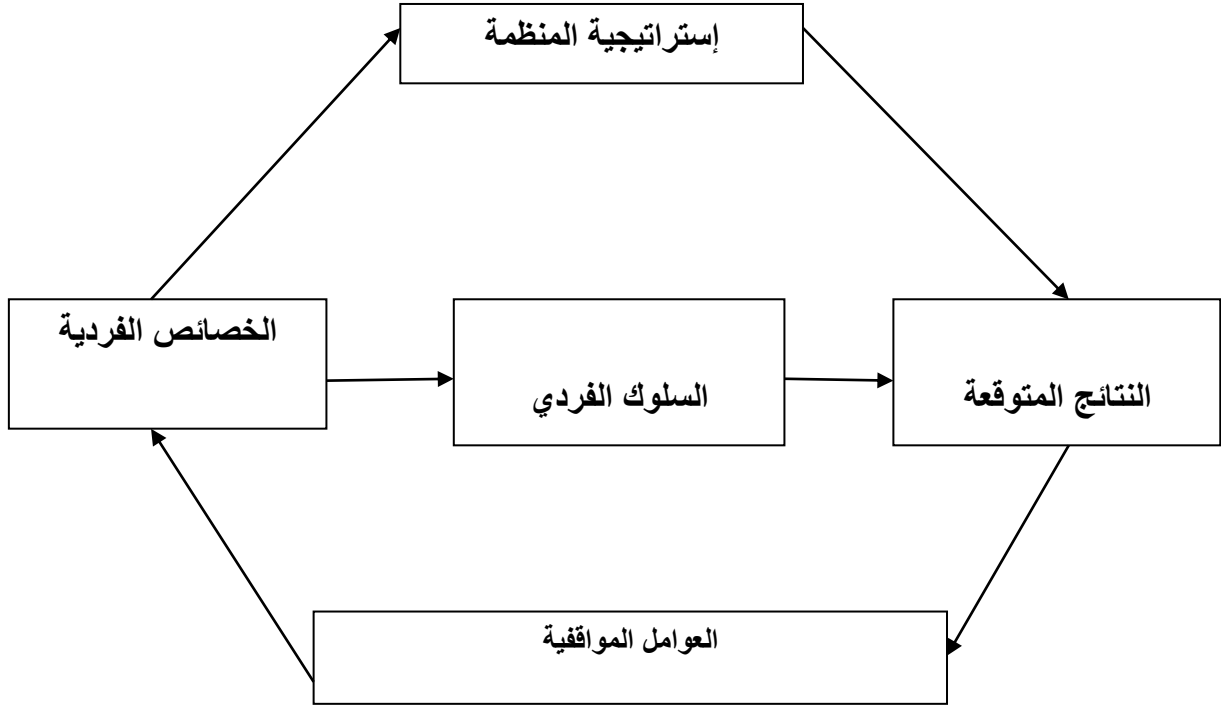
3 - ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق الذكر، ص 145.

جدول رقم (01) الخطوات الأساسية في عملية تقييم الأداء:

الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة	الخطوة الرابعة
التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتقييم الوظائف	تحديد معايير التقييم وإعلام المقيمين بها ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن : 1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظف : والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل ... 2- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل : كعدد الطلبات والخدمات التي يدفعها أو يقدمها أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل . 3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل : كنسبة الربح ، أو التكلفة ، أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف . ومن البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم ؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس . 4- قياس الأداء بالطرق المناسبة : سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية .	إطّلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه	اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتناقي أي خروج عن المعايير المحددة

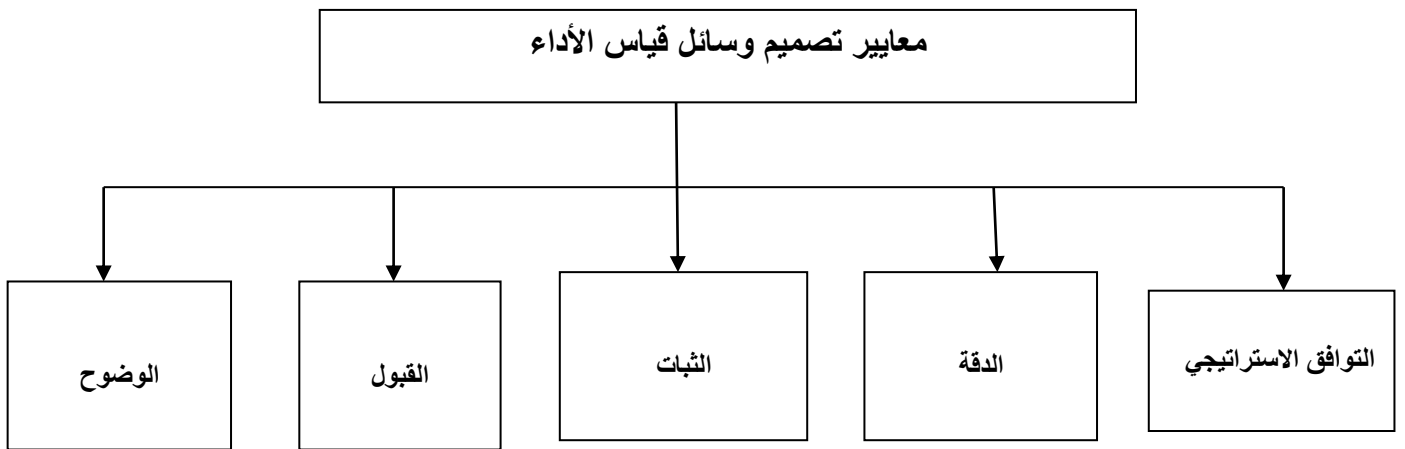
-المصدر : نور الدين شنوفي ، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، مطبعة المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الجزائر : 2011، ص 157

شكل رقم (2) نموذج تنظيمي لإدارة الأداء:



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. مصر: 2003، ص 331

شكل رقم (3) نموذج معايير قياس الأداء:



المصدر: نفس المصدر، ص 341

المبحث الثاني : انعكاسات إدارة الموارد البشرية على أداء الإدارة المحلية.

أولا : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء البشري في الإدارة المحلية.

إن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد بالأساس على كفاءة عماله ومن هذا المنطلق كان لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة في توجيه الأفراد لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال الإهتمام بالعنصر البشري وتفعيله وإشراكه ووضع برامج تدريبية وتكوينية وتحفيزه.

1. تفعيل الموارد البشرية :

تمتلك الإدارة المحلية كغيرها من الإدارات والمؤسسات موارد بشرية للقيام بوظائفها المختلفة ونظرا لتنوع وظائفها وتغيرها وتطورها فإن نجاحها متوقف على المهارات والقدرات موارد البشرية والتي تعتبر مصدر الإبداع و الابتكار. وعليه يتوجب تفعيل الموارد البشرية من خلال تطوير قدرات الأفراد وصيانتها وتوجيه الأفراد نحو الوظائف حسب قدراتهم ورغباتهم . ولكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارة والقدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهامه ومن هذا المنطلق يأتي دور إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تفعيل هذه القدرات والرغبات لأن امتلاك المؤسسة للتجهيزات والمواد المادية مهما كانت متطورة غير كافي لتحقيق الفعالية ولهذا تهدف إدارة الموارد البشرية إلى التأثير على سلوك الأفراد من أجل دفعهم و الاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم¹.

إلا أن عملية تفعيل الموارد البشرية لا يمكن أن تكون تلقائية، وإنما هي إنتاج عمل منظم ومنسق وتكاتف للجهود وإنشاء نظم مختلفة كذلك على غرار أنظمة التكوين والتحفيز وغيرها من الأنظمة التي سنتطرق إليها فيما بعد.²

2. التحفيز وتأثيره على أداء الموارد البشرية :

لقد أصبح التحفيز عاملا أساسيا ومهما في تحديد وتوجيه قدرات ورغبات الأفراد داخل المنظمة وانعكاسات ذلك على أدائهم ، حيث يتوقف تحريك دوافع العمل لدى الموارد البشرية على النظام الجيد للحوافز والتعويضات، وتوجد عدة نظم للحوافز يمكن أن نوجزها فيما يلي :

1 - محمد الشيخ ، عبد القادر مراس ، " دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء " ، (مذكرة ماستر ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2016) ، ص 31 .

2 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 32 .

أ. **التحفيزات الإيجابية و السلبية:** ويقصد بالتحفيز الإيجابية تلك المكافآت التقديرية والتشجيعية التي تؤدي إلى الرفع من الكفاءة والجهود لدي الفرد حيث تدفعه إلى بذل الجهد و الابتكار من أجل مزيد من هذه الحوافز، أما التحفيز السلبية فتتمثل في الأمور السلبية التي يتعرض لها الأفراد في حالة تقصيرهم أو إخلالهم بواجباتهم الوظيفية ومسؤولياتهم من عقوبات مادية أو معنوية مما يؤثر على سلوكهم من خلال العمل وبذل الجهد في سبيل الانضباط الذي يجنبهم هذه العقوبات .

ب. **التحفيزات الداخلية والخارجية :** ويتمثل التحفيز الداخلي في التحفيز المرتبطة بمحتوى وظيفة الفرد التي يؤديها، حيث توجد لدى كل وظيفة جوانبها التحفيزية التي تجعل الفرد يرتبط بها ويجاول المحافظة عليها مما يؤثر على أدائه الوظيفي ، أما التحفيز الخارجي فيرتبط بعلاقة الموظف مع المحيط الخارجي أي المحيط خارج وظيفته من علاقته مع الزملاء و علاقته مع الرؤساء والمرؤسين في السلم الإداري وما يترتب عنها من علاقات تحفيزية تجعله يغير سلوكه نحو بذل الجهود من أجل أداء أفضل داخل هذا المحيط.

ج. **التحفيزات المادية والمعنوية :** تعتبر نظم التحفيز المادية والمعنوية من أهم نظم التحفيز وذلك بسبب تأثيرها المباشر في الأفراد ، حيث تعتبر موجه لقوى السلوك الفردي.

1) التحفيز المادية : وتشمل مختلف التعويضات المادية حيث تتمثل في :

- **الأجر :** ويشير إلى المقابل الذي يدفع للعاملين مقابل العمل المقدم تحت شروط معينة ، حيث يتيح للفرد إشباع الكثير من الحاجات الأساسية كالمأكل والمسكن والملبس وهو وسيلة لجذب العمال ، وتلحق بالأجر ملحقات أخرى مرتبطة بالأداء منها المكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية كمنحة المر دودية وعلاوة الكفاءة والأقدمية والعلاوات الاستثنائية .

- **الخدمات المتنوعة :** وتتمثل في مختلف الامتيازات الخدماتية التي يمكن للعامل الاستفادة منها ، نذكر منها مثال : استفادة الموظف بناء على اتفاقيات معينة من خدمات النقل المجانية أو تخفيضات في أسعار بعض الخدمات.

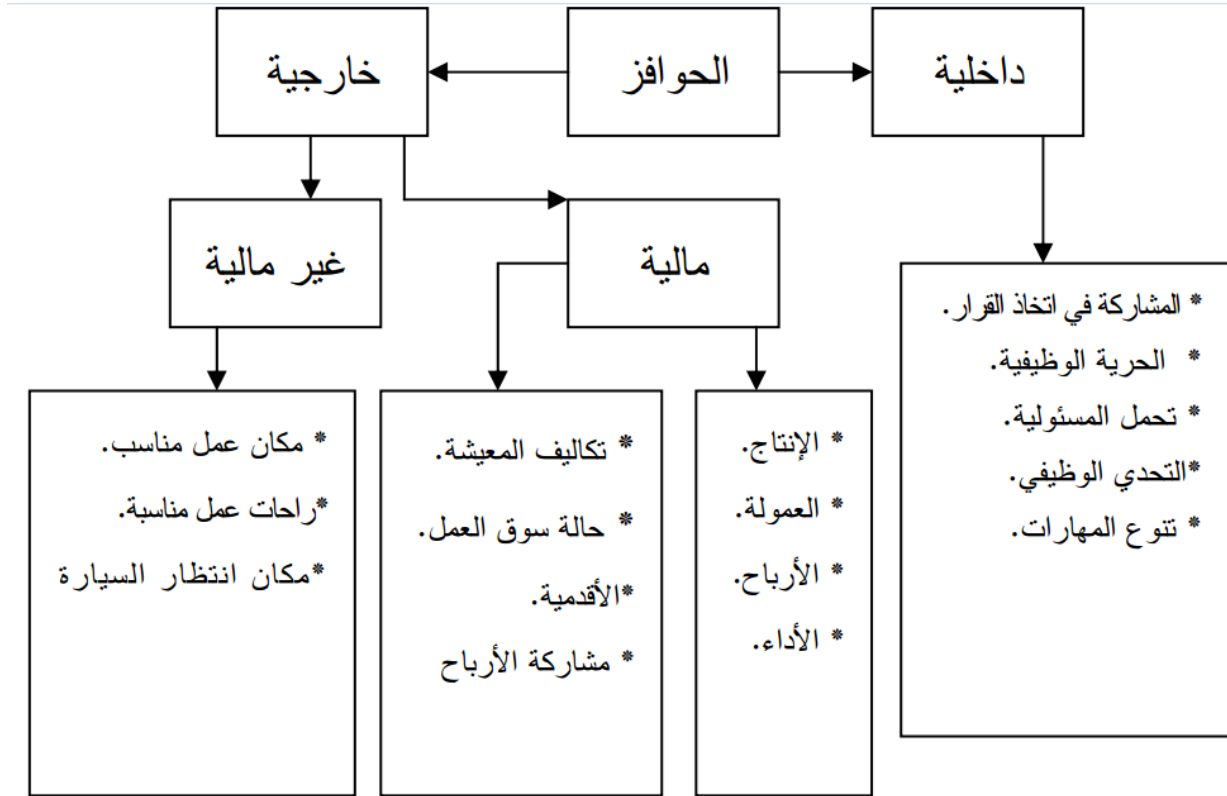
2) **الحوافز المعنوية:** وتقوم هذه الحوافز على تقدير العنصر البشري و الاهتمام بتطلعاته وتشمل بعض العناصر منها:

- **الترقية :** ويقصد بها نقل العامل من وظيفته الحالية وترقيته إلى وظيفة أعلى منها كالترقية في السلك أو الرتبة و كذلك الترقية في الدرجة وهي ترقية العامل من درجة إلى درجة وفق شروط معينة يتدرج من خلالها الموظف خلال مساره المهني من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى يقابله زيادة في الأجر وزيادة في قيمة العامل الوظيفية .

● **تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، بالإضافة إلى إشراك العاملين في الإدارة وتحسين ظروف العمل وإثراء العمل والضمان الوظيفي¹.

وأخيراً يبقى على المؤسسة أن تختار من بين الحوافز ما يمكنها من إشباع حاجات الأفراد من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

شكل رقم (4): يبين هيكل الأجور والحوافز:



المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سابق الذكر ، ص 389.

1 - منير أحمد بن دريدي ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب والتحفيز) . الأردن : دار الابتكار للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 136-137 .

3) التدريب والتكوين:

أ. التدريب : تسعى الإدارة المحلية كغيرها من الغدارات والمؤسسات من خلال عمليات التدريب إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية من اجل الإمام بكل جوانب النشاطات الوظيفية ، ويعرف بعض الكتاب التدريب بأنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها " ، ويعرفه آخرون على أنه "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد".

والتدريب بصفة عامة هو نشاط إداري يهدف إلى تنمية المهارات والمحافظة عليها من خلال دعم الأفراد ببرامج تدريبية ومعارف جديدة حول الوظائف التي يشغلونها وكذا تنفيذ وتطبيق الأفراد لبعض النشاطات التي تكسبهم إحاطة جيدة بطبيعة وظائفهم¹.

وهناك عدة أنواع وتقسيمات للتدريب منها: التدريب تبعاً لمراحل التوظيف، والتدريب تبعاً للوظائف المختلفة وللتدريب عدة أهداف يمكن إيجازها في النقاط التالية :²

✓ رفع مستوى الأداء لدى الأفراد .

✓ تأهيل الأفراد للتمكن من القيام بوظائفهم بالمستوى المطلوب.

✓ إعداد الأفراد لمواجهة متغيرات وتطورات العمل .

✓ تمكين الموظفين الجدد من ممارسة وظائفهم بصورة حسنة.

✓ تمكين الأفراد من مسايرة التطورات في الأساليب والوسائل.

ب. التكوين :يعتبر التكوين عملية مستمرة من أهم عناصر تنمية و تطوير الموارد البشرية سواء لما تتطلبه التطورات العلمية أو العملية أو لما يرتبط بإستراتيجية المؤسسة و خاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الإستراتيجية ، وبالتالي التكوين يعتبر من الحلول والإجراءات التي تتم في المدى المتوسط و الطويل .

والتكوين هو عملية مستمرة تهدف إلى إحداث سلوك ومهارات وقدرات العاملين من أجل مواجهة التغيرات والتطورات الجديدة في العمل وذلك بتحسين معارفهم ومستوياتهم وقدراتهم الذهنية للوصول إلى أهداف المنظمة والعاملين . ويهدف تكوين الموارد البشرية إلى عدة عناصر منها :³

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين .

✓ مسايرة العمال للمستجدات الحاصلة والمتعلقة بوظائفهم .

✓ التحكم الجيد في الوسائل المختلفة وحسن تنفيذ أساليب العمل .

1 - عبد الرحمن بن عنتر ، مرجع سابق الذكر ، ص 294 - 295 .

2 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 88 ، 94 .

3 - العربي بلقاسم فرحاني ، تأهيل الموارد البشرية قديماً وحديثاً . الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2012، ص 264 ، 268 .

- ✓ توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف وفق التخصصات المختلفة .
- ✓ ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب القيادة .

وهناك عدة أنواع لتكوين الموارد البشرية منها التكوين أثناء فترة التربص من أجل الترسيم ، التكوين من أجل الترقية والتكوين من أجل تحسين المستوى وتحديد المعلومات ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تخطيط برامج التكوين ومتابعتها وتنفيذها حسب استراتيجيات مختلفة و بصفة مستمرة¹.

ثانيا : أساليب تطوير الموارد البشرية و دورها في أداء الإدارة المحلية .

أدت التطورات المتلاحقة في شتى المجالات في العصر الحالي إلى فرض على المنظمات جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية ، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفعالية ، فقد تأكد للكثير اليوم مدى أهمية الاستثمار في المورد البشري و تطويره في نجاح منظمة . وسنحاول في هذا المبحث توضيح أهم الآليات التي أصبحت تتبع من أجل ذلك ومنها :

1- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هو الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الحاجة إلى الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينها ، وذلك بناء على تحليل أهداف المنظمة القصيرة و الطويلة الأجل ، وتعتبر مهمة التخطيط لقوة العمل إحدى المهمات الرئيسية لإدارة شؤون الأفراد ، ويهدف التخطيط إلى القيام بعمليات التنبؤ و تحديد الإحتياجات من قوة العمل وكيفية الحصول عليها و تحديد مصادرها ، وينظر للتخطيط على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الجيدة من القوة البشرية في المكان والزمان الملائم ، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة ، وتؤدي إلى تحقيق رضى العاملين ، وتخطيط الموارد البشرية يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة الموارد البشرية الداخلية ، وكذلك كيفية العمل على تنميتها و تطويرها ، حيث يساعد اعتماد هذه الإستراتيجية على استخدام المنهجية العلمية لدراسة المنظمة ، وتحليلا عمليا بشكل يساعد على تحديد ما هو مطلوب مستقبلا من الموارد البشرية وكذلك إعادة توزيع الموارد البشرية الحالية للتخلص من الأعداد الزائدة أو إعادة تأهيلها وتوزيعها من جديد ، كما يساعد ذلك على تقييم الوضع الحالي للمنظمة ، ومعرفة نقاط القوة والضعف في جميع الجوانب التنظيمية و البشرية².

ومن أجل إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي يتعين الأخذ بالأمور التالية³:

1 - عبد الكريم بوحفص ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 188-189 .
 2 - فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006، ص 111 ، 115 .
 3 - نفس المرجع الأنف الذكر ، نفس الصفحة .

- أ. التفكير الإستراتيجي للموارد البشرية .
- ب. إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة والكفاءة.
- ج. التمكين الوظيفي من أجل تجهيز قيادات المستقبل.
- د. ربط أهداف المنظمة بتخطيط الموارد البشرية .

2- تطوير آليات اختيار وتعيين الموارد البشرية :

لقد أصبح من الضروري على كل منظمة بإتباع سياسات وإجراءات رشيدة في عملية الاختيار والتعيين ، وذلك بإتباع مبادئ ذات بعد استراتيجي في المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم واستعدادهم لتلك الوظيفة من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث تقوم معايير الاختيار والتعيين على مواصفات معينة يجب توفرها في المترشح بمستوى معين ، وهذه المواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف ويجب على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح بمعايير الإختيار وذلك من خلال الاعتماد على بعض النقاط منها :¹

- مستوى التعليم حيث تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التأهيل العلمي لشغلها.
- الصفات الشخصية للفرد من الناحية الذهنية أو البدنية و ميولته النفسية والوظيفي .
- مبدأ الجدارة والكفاءة في الإختيار .
- إتباع الطريقة العلمية والموضوعي في الاختيار و الابتعاد عن الإملاءات الاجتماعية والسياسية
- دراسة استعدادات وميول الأفراد نحو الوظائف المراد تشغيلهم فيها .

3- تخطيط التعاقب الوظيفي:

يقصد بتخطيط التعاقب الوظيفي مجموعة من الجهود الهادفة والمنظمة لضمان استمرارية القيادات ، وتطوير المعرفة ورأس المال الفكري للمستقبل و تشجيع النمو والموظف .

وهو جهد يهدف إلى ضمان استمرار الأداء الفعال للمنظمة أو الإدارة من خلال توفير التطوير و الاستبدال للأشخاص القياديين مع مرور الوقت حتى لا تزول الوظائف والإدارة بزوال الأشخاص .²

وتهدف عملية تخطيط التعاقب الوظيفي إلى بناء القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق نتائج الأداء المستهدفة ول ترجمة إستراتيجيات العمل إلى قدرات تنظيمية تمكن المنشأة من أن تكون أكثر نجاحا في الوقت الحالي وفي المستقبل من خلال برنامج فعال للتعاقب على المناصب الرئيسية ، ويعد التعاقب الوظيفي ضروري لضمان استمرار الأعمال حيث نجد بأن كل منظمة أو إدارة بها موظفين يشغلون وظائف رئيسية على وشك إحالتهم

1 - درقام ليندة ، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية . سطيح : جامعة فرحات عباس ، 2015 ، ص 35،38 .

2 - وزارة الخدمة المدنية المملكة العربية السعودية ، « تخطيط التعاقب الوظيفي دليل إرشادي » ، في الموقع :

اطلع عليه بتاريخ 2019/05/15 ، على الساعة 10:00 . فئة-البرامج /الموارد-البشرية-التدريب/ [https:// euromatech.me.com](https://euromatech.me.com)

على التقاعد أو غير مستعدين لمواصلة أدوارهم ، أو لديهم عروض أخرى يقبلون بها خارج المنظمة أو يرغبون في الانتقال إلى مناصب مختلفة . وهذا ما يؤدي إلى وجود فراغ وظيفي ينعكس سلبا على أداء المنظمة .¹

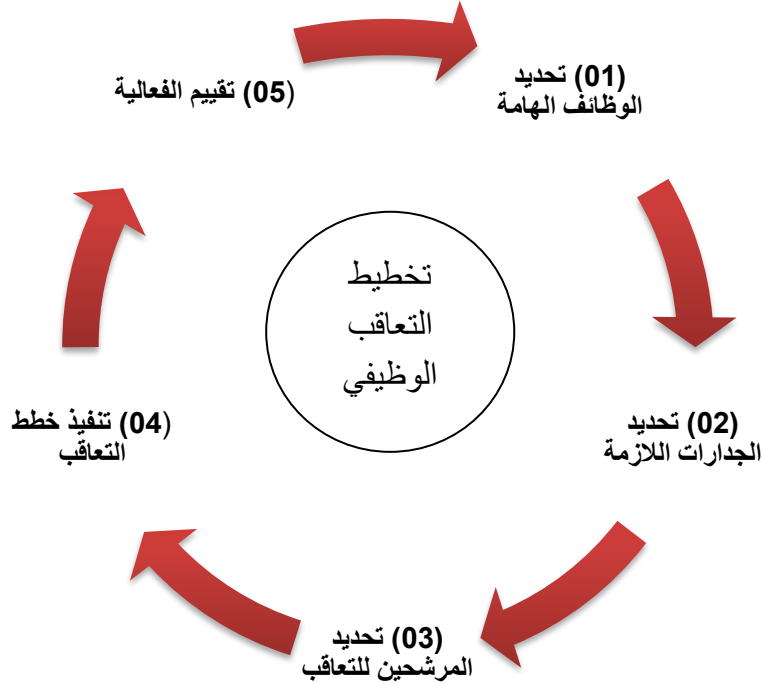
ويهدف تخطيط التعاقب الوظيفي إلى عدة نقاط منها :²

- يعد تحديد الخلفاء المحتملين للوظائف حاسما بالنسبة للفعالية التشغيلية للإدارة واستمرار أنشطتها .
- تصميم التدريب المستهدف والبرامج التطويرية للموظفين لإعداد الأفراد للترقيات .
- خفض المخاطر عن طريق الحد من الاعتماد على الموظفين الرئيسيين
- ضمان استمرارية العمل و إمكانية الترقيات عند إخلاء الموظفين لمناصبهم
- وجود تيار مستمر ومتواصل من الأشخاص ذوي الكفاءات.
- وتخدم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي أعمال الإدارة من خلال توسيع نطاق مجموعة المترشحين المتاحين لشغل المناصب المستقبلية عبر تطوير الموارد البشرية داخلها ، حيث يغطي التعاقب الوظيفي الخلفاء في المناصب القيادية على المدى القصير و الطويل .

1 - شمس الدين بوزيدي ، "دور التدوير الوظيفي تمكين العاملين" ، (مذكرة ماجستير ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2017) ، ص 19 - 20 .

2 - فيصل بن عبد الله البوادي ، "تحديات خطط تعاقب القادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" . المجلة العربية للإدارة ، المجلد 37 ، العدد 2 ، السعودية ، 2017 ، ص 198 .

الشكل رقم (05) يمثل مراحل عملية تخطيط التعاقب الوظيفي .



المصدر : المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية ، في الموقع :

[www.tce.gov.eg/app-files/up loads /attachment3/1462870833](http://www.tce.gov.eg/app-files/uploads/attachment3/1462870833)

اطلع عليه بتاريخ 2019/05/15 ،على الساعة : 16:00 .

4- إدارة و تطوير المواهب البشرية:

تعتبر إدارة المواهب البشرية جزئاً من العملية الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها ، ومعنى آخر أنها تشير إلى مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات المواد البشرية في المنظمة ، لذلك يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية و التفكير الإبداعي لدى الأفراد بأنها نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة ، أو الإدارة .

وتعرف إدارة المواهب بأنها " تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف و تطوير الأشخاص و الاحتفاظ بدوي المهارات المطلوبة " .

وتعرف أيضا بأنها " عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات و مواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، و تطوير العاملين الجدد، والحفاظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من دوي الخبرات العالية".¹

ولإدارة المواهب و تطويرها استراتيجيات منها ما يلي :

أ. إستراتيجية الجذب:

أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب البشرية تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة ، بحيث يكونوا الأكثر ملاءمة لاحتياجات التوظيف الحالية و المستقبلية و القادرون على التكيف و التأقلم و الأداء العالي ، وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات ، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية الإهتمام بجذب هذه الفئة من الموظفين من أجل خلق الإبداع . إذ تعتبر المهارات و الإبداع من الأمور الواجب مراعاتها و تنميتها لدى الأفراد العاملين حتى تتمكن الإدارة من مواكبة المستجدات و مواجهة التحديات ، وذلك من خلال الإعتماد على كفاءاتها و قدرتها الإبداعية في أفرادها من أجل التوفيق بين المثالية و الواقعية بأسلوب علمي يعتمد على قدرات و مواهب الأفراد في التفكير و التخطيط والتحليل.²

ب. إستراتيجية تطوير المواهب :

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات فغن الأمر يتطلب تحقيق إمكانات المواهب من خلال إيجاد توافق بين عملية جذب و تعيين المواهب مع المزيد من التطوير في قدراتهم و إمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم ، وهذا من خلال خطط التعليم المستمر كالدورات و المؤتمرات و الندوات . ولتطوير المواهب تحتاج الإدارة إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية و غير الرسمية ، مع ضرورة استمرار هذا التطوير لتحقيق مستوى أداء عالي ، ومعرفة الفجوات في المعارف .

1- إسماعيل حجازي و سعاد معاليم ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 84 ، 92 .

2 -خضر كاضم حمود و روان منير الشيخ ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية . الأردن : زمزم ناشرون وموزعون ، 2013 ، ص 27 - 28 .

وعلى الرغم من تبني برامج تطوير المواهب لدى الكثير من المنظمات ، إلا أن معظم المواهب الموجودة في الأفراد مازالت غير معروفة أو لم يتم اكتشافها فيهم ، لذلك يجب متابعة و تقييم فاعلية الأداء لدى جميع الفئات من أجل اكتشاف المواهب .

ج . إستراتيجية المحافظة على المواهب :

إن جذب وتطوير المواهب يستدعي بالضرورة إستراتيجية للمحافظة عليها ، وذلك من خلال العمل لتحفيز هذه المواهب بصفة مستمرة و تطوير مستمر ، فالكثير من الدول المتقدمة تعتمد على إستراتيجية في الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها ، إما بتحفيز العاطفة لديها كالبرازيل و فرنسا و هولندا ، أو تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة و الإحترام كاليابان و منها من تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها من تعتمد على رضا المواهب وطرق التحفيز و المنافع المقدمة كالتقاعد كما في كندا.¹

5- تطوير آليات التدريب: تعتمد العديد من المنظمات و الغدارات من أجل استمرار نشاطها و الرفع من كفاءة العاملين بها على برامج تساعد على أداء مهامهم بأسلوب عملي سليم.

و تعتبر برامج التدريب من أهم البرامج لتحقيق الأداء الجيد و استمراريته حيث يقدم التدريب معارف جديدة ويزيد من مهارات الأفراد ، ويؤثر على اتجاهاتهم ، و يعدل أفكارهم و زيادة إنتاجهم.

ويعتمد التدريب الناجح على قدرة المدرب و فعالية البرامج التدريبية ، ولتطوير برامج التدريب يجب إتباع آليات تدريب معدة علميا و وفق استراتيجيات وخطط تنفيذية لسد الفجوة المعرفية خاصة في ظل التطورات المختلفة في الأنشطة الإدارية الحديثة تزامنا مع التطورات التكنولوجية و المعلوماتية الكبيرة ، والتي أصبح الاعتماد عليها بشكل كبير في كل الإدارات و المنظمات مما يستدعي قدرات معينة لدى الأفراد للتحكم الجيد في هذه الوسائل و التطورات.²

ويمكن وضع خطط تدريب فعالة من خلال إتباع الخطوات التالية:³

- تحديد الاحتياجات و الأهداف والأولويات .
- دراسة الاحتياجات و تصميم دورات تدريبية تلبي الأهداف .
- وضع خطط تفصيلية للتدريب و إنشاء قاعدة بيانات خاصة بها تمكن المنسقين والمدربين و المختصين من متابعتها.

1 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 33 - 34 .

2 - منير بن أحمد الدريدي ، مرجع سابق الذكر ، ص 119 .

3 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 124 - 125 .

- وضع مؤشرات أداء لقياس الفعالية و النتائج .
- تدعيم برامج التدريب بالتقنيات الإلكترونية و التكنولوجية الحديثة من أجل رفع الجودة و الكفاءة .

6- تطوير أنظمة الحوافز و الأجور:

تعتبر سياسات الأجور و الحوافز و التعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك الأفراد العاملين لذلك تعمل المنظمات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة. إن الإهتمام بهذه الأمور يلعب دورا كبيرا في بقاء التنظيم في حالة من القوة و الفعالية حيث تؤدي إلى صقل سلوك الأفراد و دفعهم للمساهمة في التطوير، ويعتبر إنتاج سياسة رشيدة للأجور و أنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برنامج إدارة الموارد البشرية.¹

وبناء على ذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور و الحوافز ، وذلك من خلال بعض الخصائص منها:²

- مشاركة العاملين في وضع الخطط التحفيزية .
- التوازن بين قيمة الأجور و الأداء .
- أن يكون مقدار الفوائد و التحفيزات ملموسا .
- الإهتمام بالتحفيزات المعنوية إلى جانب التحفيزات المادية .
- ربط خطط الحوافز بإستراتيجية المنظمة .
- التأكد من الإرتباط المباشر بين الجهود و الحافز .
- وضوح و عدالة وعلانية و موضوعية خطط الحوافز .
- أن تكون معايير الأداء و المعدلات المرتبطة بالحصول على الحوافز كمية و قابلة للقياس .
- دمج النقابات العمالية و المدراء و المسؤولين الإداريين و تشييد نظم فعالة للحوافز .

ثالثا : عصنة الموارد البشرية في ضل الإدارة الإلكترونية و دورها في تطوير أداء الإدارة المحلية .

يشهد العالم المعاصر اتساعا كبيرا في استخدام التقنيات الحديثة في التسيير حيث تكتسي مسألة تطوير نظم الإدارة و التسيير في المؤسسات الإدارية بصفة عامة ، أهمية كبرى نظرا لما لها من تأثير مباشر وقوى على نتائج عمل المؤسسات و مستوى أدائها العام ، وقد أصبح يطلق على هذا العصر بعصر المعرفة و المعلوماتية و قد ساد استخدام وسائل الإعلام و وسائل الإعلام الإلكترونية في مختلف الأعمال كالتجارة الإلكترونية و التسويق الإلكتروني و البنوك الإلكترونية ، إلى غاية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

1 - سيد محمد جاد الرب ، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء: الأطر المنهجية و التطبيقات العملية . القاهرة : جامعة قناة السويس ، 2009 ، ص 365 .

2 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 366 .

ومن هذا المنطلق سنحاول معرفة الإدارة الإلكترونية و أهميتها على أداء الموارد البشرية و دور الموارد البشرية في ضل التحول نو الإدارة الإلكترونية في تحسين و تطوير أداء الإدارة المحلية .

1- تعريف الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية تعريفات عدة منها من يعرفها على أنها " الانتقال من إنجاز

الأعمال و تقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية " كما تعرف بأنها " الإدارة التي تعتمد في نشاطاتها على استخدام الوسائل التكنولوجية و الإلكترونية الحديثة كالحواسيب و الشبكة الإنترنت والإكسترنات و الإنترنت ، حيث تجسد أعمالها في مواقع إلكترونية و بوابات إلكترونية و تطبيقات و برامج إلكترونية و توفر من خلالها الجهد و الوقت و التكلفة " ¹ .
وتعرف أيضا على أنها " تلك الجهود الإدارية التي تهدف إلى تبادل المعلومات و تقديم الخدمات و القيام بالأعمال بسرعة عالية ، عبر مختلف الشبكات الحديثة و الحواسيب " ² .

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

تباينت تعريفات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ومن بين أهم التعريفات :

- عرفت بأنها " استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في وظائف إدارة الموارد البشرية " ³ .
- و عرفت بأنها " تطبيق لتقنيات الانترنت في النظم المرتبطة بالموارد البشرية و الذي يسهل عملية تبادل المعلومات و الوصول إليها " .

ومن هذا المنطلق نجد بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على استخدام تقنيات الإعلام و الإتصال في ممارسة نشاطاتها . ويؤدي الاعتماد على هذه التقنيات إلى تسهيل الدخول و الإطلاع على كل ما له علاقة بالموارد البشرية و تنمية و تطوير الموارد البشرية ، أي أنها أسلوب إداري حديث يقوم على تقنيات الإعلام و الإتصال الحديثة في تنمية الموارد البشرية " ⁴ .

3- أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : لقد أصبح لتطبيق الإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في

إدارة الموارد البشرية و ذلك بإحداث تغيير في نشاط و وظائف الموارد البشرية بوتيرة جد سريعة و تكمن هذه الأهمية في عدة نقاط منها :

- إعطاء دور أكثر استجابة للموارد البشرية .
- تحقيق الرضا الوظيفي

1 - أمال دليمي، " دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة "، (مذكرة ماستر ، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية ، 2015) ، ص 47 .

2 - رضوان بوشفيرات ، علي بوعبد الله ، مرجع سابق الذكر ، ص 14 .

3 - ليندة فرخة ، " دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات " ، (أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2017) ، ص 70 .

4 - أمال دليمي ، مرجع سابق الذكر ، ص 57 .

- دعم أكبر للإدارة عبر تطوير الهيكل التنظيمي .
- توفير فرص أكبر للمشاركة و التدريب .

كما تهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تحقيق عدة نقاط منها:

- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية .
- تخفيض تكلفة العمالة و النفقات الإدارية .
- تسهيل عملية التواصل الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية .
- تسهيل أداء الوظائف لإدارة الموارد البشرية .
- رفع معدلات الأداء .
- تنمية و تحسين علاقات العمل و إرضاء العاملين¹ .

4- بعض الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية :

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإنما تغيرت الوسائل و الطرق و الأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، حيث نجد الوظائف التقليدية مثل التخطيط للموارد البشرية و التدريب و التنمية و الحوافز تتم ضمن إدارة الموارد البشرية لكن يتم ذلك إلكترونياً. وفيما يلي سنحاول التطرق إلى بعض الوظائف و الأدوار التي تدار من خلالها الموارد البشرية إلكترونياً و منها:

- أ. **التوظيف الإلكتروني :** حيث بدأ العمل بالتوظيف الإلكتروني منذ بداية التسعينات في الدول الغربية إلا أنه أصبح يستخدم حالياً في الدول النامية (منها الجزائر) ، ويقوم التوظيف الإلكتروني على بعض الإجراءات التي تستخدم الإنترنت منها :
 - الإعلان عن فتح مناصب التوظيف عبر الانترنت من خلال مواقع مخصصة لذلك أو من خلال موقع الإدارة المنظمة على شبكة الأنترنت .
 - احتواء الإعلان على روابط تتيح فرص التواصل مع الإدارة .
 - إمكانية الطلب و التسجيل للمشاركة في التوظيف عبر الإنترنت .
 - إنشاء قاعدة بيانات للمترشحين
 - كل هذه الإجراءات تسهل على الإدارة و على المواطن عملية تنظيم التوظيف و المشاركة² .

1 - سمية بلحمري ، " الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في الجماعات المحلية " ، (رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2014) ، ص 83 .

2 - نفس المرجع ، ص 84 .

ب. **التعويضات الإلكترونية والدفع الإلكتروني** : حيث أصبح يتم استخدام تطبيقات و أنظمة حديثة لدفع الأجور و التي تقوم بالعديد من المهام مثل حساب الأجر و الضريبة و التأمين و مختلف التعويضات إلكترونيا مما يسهل كل الإجراءات الخاصة بالرواتب .

كما تستخدم الأنظمة الإلكترونية في دفع الأجور من خلال استخدام الإعلام الإلكتروني حيث يستخدم حاليا الهواتف النقالة في الإطلاع على الأجر . بالإضافة إلى استخدام بطاقات السحب الإلكتروني¹ .

ج- **التكوين الإلكتروني**: يمثل التكوين الإلكتروني مجموعة من المفاهيم والطرق والمناهج والوسائل المستخدمة للتكنولوجيات الجديدة المتعددة الوسائط للانترنت بغية تطوير نوعية التمهين عبر تحفيز وتفضيل الولوج إلى الموارد والى الخدمات وكذلك المبادلات والتنسيق والتعاون الممكن عن بعد.

- يغطي التكوين الإلكتروني مجموع أشكال وأنماط التمهين المساعد بواسطة الانترنت اي بواسطة الإعلام الآلي والحاسوب المصمم لأجل أن يكون مستخدما على أساس شبكة للانترنت أو انترانت أو اكسترنات، وهذا النوع من التكوين المنجز يقوم ويرتكز على مزايا قوية مثل: تقليص التكاليف المتعلقة بالتكوين، والمرونة في ساعات العمل وأوقات العمل، وكذلك في مرونة توزيع والولوج الأكبر إلى التكوين².

د- **نظام الحضور والانصراف الإلكتروني** : ويقوم هذا النظام من خلال قيام الإدارة بتثبيت أجهزة إلكترونية تستخدم تقنية البصمة لإثبات الحضور والانصراف للموظفين و ذلك من أجل التحكم الجيد في تحركات الموظفين اليومية مثل : الحضور و الانصراف والغياب والتأخر .

ولقد شرعت في تطبيق هذا النظام إذا النظام إدارة الموارد البشرية بالإدارة المحلية حيث أثبت نجاحا كبيرا³ . بالإضافة إلى هذه الوظائف و الأدوار التي تستخدمها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية . نجد بأن إدارة الموارد البشرية تطورت بشكل ملحوظ عن طريق استخدامها للإدارة الإلكترونية حيث أصبحت تملك أنظمة إلكترونية و قواعد بيانات توفر كل المعلومات اللازمة حول الموظفين و الأقسام الإدارية و الوظائف حيث يتم التوصل إلى هذه المعلومات و تبادلها بسرعة كبيرة مما ساهم في سرعة التنفيذ والكفاءة و الإبداع .

1 - سمية بلعمري ، مرجع سابق الذكر ، ص 86 .

2 - الاخضر عزي ، جيلالي بن عبو ، دور التكوين الإلكتروني في تطوير اتساعية وعميق إدارة الأعمال الإلكترونية، مداخلة قدمت في المؤتمر الدولي حول تسيير المعرفة والفعالية الاقتصادية بجامعة باتنة ، الجزائر ، يومي 25 و26/11/2008 ، ص 8.

3 - سمية بلعمري ، مرجع سابق الذكر ، ص 89 .

المبحث الثالث : التحديات و الآفاق المستقبلية لتطوير أداء الموارد البشرية بالإدارة المحلية.

تواجه عملية تطوير الموارد البشرية عدة صعوبات و تحديات تفرزها المتغيرات الداخلية والخارجية لكل منظمة لاسيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية و الإجتماعية و القوانين و التشريعات و النظم بالإضافة إلى التغيير في وظائف الموارد البشرية . وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى بعض الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ومتطلبات التغلب على هذه الصعوبات.

أولاً : صعوبات تطوير أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية:

1- الصعوبات و التحديات المتعلقة بإدارة مقاومة التغيير :

إن البيئة الإدارية العالمية الحالية شديدة الديناميكية تحتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدراتها على غدارة التغيير و تحسين القدرة على التغيير حيث تواجه المنظمة صعوبات في قابلية التكيف مع المتغيرات و المستجدات من طرف العديد من الموظفين وذلك لنقص المرونة و القدرة على التنبؤ بالمتغيرات.

حيث نجد بأن التطور التكنولوجي و تكنولوجيا المعلومات و الشبكات الحديثة أحدث تغيير كبير في أداء الموارد البشرية مثل الغدارة الإلكترونية إلا أن بعض المنظمات مازالت تعاني من قدرة الموارد البشرية في التكيف مع هذه التكنولوجيات و التحكم فيها.

2- التحديات المتعلقة ببعض الأنماط الإدارية و التشريعات : حيث نجد بان العالم يتجه نحو التخلي على المركزية

الشديدة في العمل و الإعتماد على مبدأ التعاون و المشاركة بين المرؤوسين والرؤساء في العمل و في إتخاذ القرارات وعليه تواجه عملية تطوير الموارد البشرية تحديات في القضاء على جميع التشريعات والنظم البيروقراطية و الإستراتيجية القديمة .

3- التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية : مع ازدياد و تنوع وظائف الموارد البشرية الإدارة بصفة عامة أصبح

التنوع في الموارد البشرية أمر مفروض من حيث تنوع الجنس و العمر و الخلفيات الثقافية و الإيديولوجية و جنسية الأفراد وعاداتهم ، مما أدى إلى صعوبة التنسيق بين جهود و أدوار هذه الفئات و إسناد الوظائف والمسؤوليات .¹

حيث نجد مثلاً بأن إقبال المرأة على العمل في مختلف في مختلف الوظائف أصبح بشكل كبير حيث أصبح في بعض المنظمات عدد الموظفات العاملات يفوق بكثير عدد الموظفين الرجال بالرغم من أن أغلب الوظائف لا تتلاءم مع نشاط المرأة مثل الأعمال التي تتطلب جهد عضلي .

1 - علي محمد عبد الوهاب ، " إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة " ، مداخلة قدمت في الإجتماع الإستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة ، اللجنة الاقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا (الأمم المتحدة) ، بيروت ، 2013 ، ص 13 ، 14 .

وكذلك من حيث العمر فنجد بأن الموظفين الشباب تختلف أفكارهم عن الموظفين كبار السن مما يؤدي إلى صعوبة التواصل في أداء الوظائف ، وكذلك الأمر بالنسبة لاختلاف الجنسيات والثقافات والعادات .

4- التحديات المرتبطة بأهداف وأولويات المنظمة : حيث تتغير الأولويات من حين لآخر وذلك حسب مستجدات المنظمة مما يتطلب وجود خطط و أهداف فعالة ، ومتابعة جيدة لمدى تحقيق الأهداف و التحكم في أولويات العمل .

5- من حيث التكوين و التدريب المستمر و صيانة مساره المهني و خلق المواهب و الكفاءات.

6- التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال و المعدات المختلفة المستخدم في ثورة المعلومات و التي تفرض نمط جديد للتعامل مع هذت التطور .¹

ثانيا : الأفاق والحلول المستقبلية لتطوير أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية:

تقوم العديد من الدراسات التي تواجهها عملية تطوير الموارد البشرية حيث تركز أغلب هذه الدراسات على بعض المجالات الفعالة ، كالقيادة والثقافة و المواهب و التكنولوجيا و الاتصالات و التي يجب دراستها على ضوء حنكة الأعمال و الابتكار والتوجه الإستراتيجي و التي من شأنها أن تساعد في التحول من الإجراءات الروتينية إلى الإستراتيجية و سنحاول تلخيص هذه المجالات فيما يلي :

- الإهتمام بالقيادة الفعالة للموارد البشرية حيث أن القائد الفعال في مجال الموارد البشرية من شأنه تعظيم فرصة ربط المكون البشري مع استراتيجيات الأعمال بفعالية و كفاءة لتحقيق نتائج قابلة للقياس و عليه يتوجب دعم القيادات ذات الكفاءة و الإستفادة منهم في تكوين قيادة جديدة من أجل من أجل استمرارية القيادة الفعالة .
- الإهتمام بالجمال الثقافي حيث أن الثقافة لها تأثير أساسي على علاقة الموظفين مع القادة والزملاء ز كذلك على العمل الذي يتم تنفيذه بفعالية بالإضافة إلى مساهمتها في جودة الإتصال ، وفهم ثقافة المؤسسة .
- يجب أن تتحلى إدارة الموارد البشرية بالمرونة والذكاء والابتكار وتكون أكثر فاعلية وإستراتيجية لقيادة التغيير، حيث تحتاج المؤسسات إلى برامج فاعلة لاستقطاب وإدارة المواهب والحفاظ عليها لدعم رؤيتها.
- تمكين العاملين وإشراكهم في مختلف الإستراتيجيات وإعطائهم الحرية والمسؤولية من أجل إستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وتشجيعهم على الابتكار.
- التدريب والتطوير وتخطيط التعاقب الوظيفي الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من عملية تطوير الأداء البشري.

1 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 23 .

2 - عبد الرحمن العور ، " أفاق التحول في الموارد البشرية 2020 " ، مجلة صدى الموارد البشرية ، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 06 ، مارس 2017 ، ص 11،16.

- حركة الذكاء العاطفي وذلك من خلال الإستخدام الذكي للعواطف والذي من شأنه توجيه سلوك الأفراد، فالمشاعر الإيجابية مثلا تؤدي إلى زيادة المرونة، والقدرة على التعامل بنجاح مع ضغوط العمل الصمود في وجه التحديات.
- الإستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والإتصال حيث يعتبر الذكاء التكنولوجي عنصر فعال لدى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمته في فعالية الأداء وتشجيع الإبتكار.
- التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى وضع خطط تتماشى مع أهداف المنظمة ويساهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب¹.

1 - نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 49 .

خلاصة واستنتاجات:

يعتبر الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية لوظائفهم، و لهذا يسعى المدراء و رؤساء العمل جاهدين من أجل القيام بعملية التقييم داخل المؤسسة، لأنه يشكل أهم أهداف المنظمة، و لهذا تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، و على الرغم من هذه الأهمية إلا أنها على ضوء ما سبق هناك صعوبة تحقيق التقييم الفعال للعاملين، لأن العملية تخضع للحكم الشخصي، و لأن الذين يقومون بعملية التقييم أغلبهم غير مدربين على كيفية ممارستها بفعالية عالية، فضلا عن أن الكثير لا يرغب في سماع الانتقادات الموجهة له بشأن أداء عمله أو وظيفته.

وعلى الرغم من وجود دور لإدارة الموارد البشرية في أدائها داخل المنظمة أو الإدارة ، مع وجود إستراتيجية لتطوير و عصرنة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في ترقية و تطوير أداء الإدارة المحلية، فإن التقييم و تحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد و مدى التزامه بضوابط و كذا تعليمات الإدارة ، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل نقطة أساسية في نجاح أي منظمة ، بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية : بلدية الشقة نموذجاً

بعد التطرق إلى الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين نحاول في هذا الفصل ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي ، وذلك في بلدية الشقفة ، من خلال إيضاح دور إدارة الموارد البشرية في المساهمة في تطوير أداء الإدارة المحلية في البلدية محل الدراسة ، انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة والاختبار الإحصائي ، ومن ثم محاولة تحليل النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث :

المبحث الأول: تقديم عام حول بلدية الشقفة .

المبحث الأول: أدوات ومجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث : إختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول : تقديم عام حول بلدية الشقفة .

سنحاول في هذا المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة الميدانية ، وذلك من خلال التطرق إلى بعض المعلومات حول بلدية الشقفة لاسيما التعريف بها ، والأجهزة المكونة لها ، وهيكلها التنظيمي .

أولا : التعريف ببلدية الشقفة :

قبل التعريف ببلدية الشقفة نتطرق أولا إلى تعريف البلدية في التشريع الجزائري حيث تعرف بانها " مرفق إداري هام وضع خصيصا لخدمة المواطن داخل إقليم معين ، وتتمتع بالشخصية المعنوية ، ولها الاستقلال المالي ولها أيضا حق التقاضي فهي كيان قانوني وهي المرفق القاعدي في هرم الإدارة "

أما بلدية الشقفة فهي " إحدى بلديات ولاية جيجل تابعة إقليميا إلى دائرة الشقفة وتعتبر من أقدم بلديات ولاية جيجل ، يرجع تاريخ تأسيسها إلى سنة 1887 وقد تم ترقيتها إلى دائرة سنة 1961 ، حيث تتربع بلدية الشقفة على مساحة قدرها 6200 هكتار وكثافة سكانية مقدرة بـ 29 ألف نسمة حسب إحصائيات سنة 2013.

تقع بلدية الشقفة شرق ولاية جيجل حيث تبعد عن مقر الولاية بـ 25 كلم ، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، وبلدية القنار نشفي، وجنوبا بلدية برج الطهر، وبلدية بوسيف أولاد عسكر ، أما شرقا فتحدها بلدية برج الطهر، وبلدية القنار نشفي ، وغربا بلدية الطاهير وبلدية الشحنة .

تشتهر بلدية الشقفة بسهولها التي تنتج مختلف المنتجات الزراعية خاصة في البيوت البلاستيكية والحمضيات ، وكذلك ينتشر فيها نشاط تربية الأبقار الحلوب ، أما الصناعة فتتمثل في الطاقة الكهربائية .

قاومت بلدية الشقفة كباقي جهات الوطن الاستعمار وقدمت الكثير من الشهداء من أشهرهم مولاي الشقفة الذي حارب الاستعمار ، كما جرت بها معارك أثناء الثورة التحريرية مثل "معركة السوق " و"معركة " ادوير" ¹ .

ثانيا : هيئات بلدية الشقفة :

يدير بلدية الشقفة هيئتين تتمثلان في المجلس الشعبي البلدي ، والهيئة التنفيذية .

1 - بلدية الشقفة تاريخيا اطلع عليه يوم 2019/05/25 على الساعة 17.00

<https://tribusalgeriennes.wordpress.com/2018/05/15>

1 - المجلس الشعبي البلدي:

وهو جهاز للمداولات ويعتبر الجهاز الأساسي في البلدية ، ويتألف من عدد يختلف حسب حجم البلديات ، وينتخب¹ لمدة (5) سنوات ، حيث يجتمع المجلس الشعبي البلدي إلزاميا بصفة دورية كما يجتمع استثنائيا إذا تطلب الأمر ذلك سواء بدعوى من رئيس المجلس الشعبي البلدي او من ثلث أعضائه ، ويتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية الشقفة من 19 عضو .

2 - الهيئة التنفيذية:

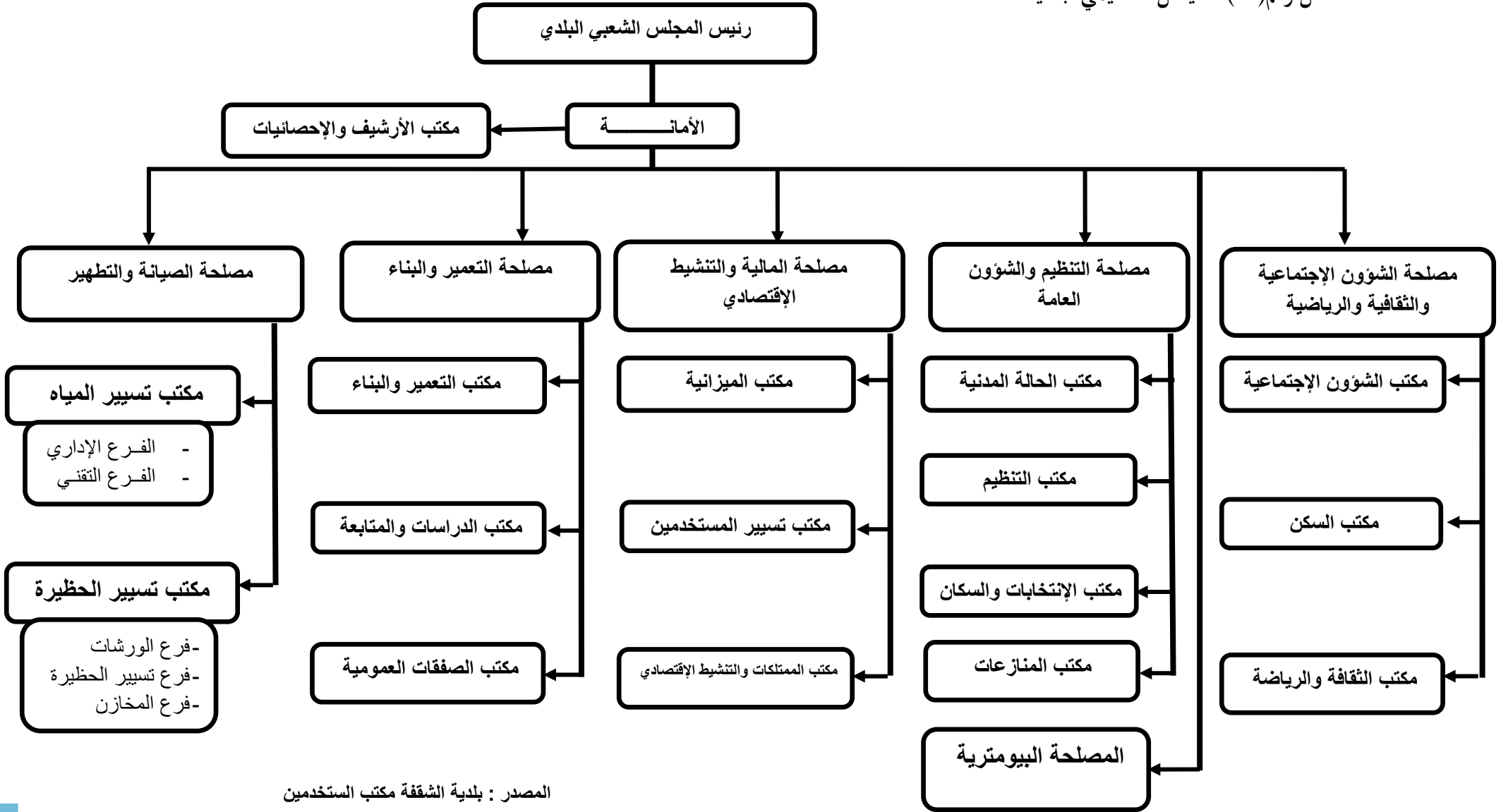
وهي جهاز يتكون من رئيس المجلس الشعبي البلدي وعدة نواب من نائبين إلى أربع نواب حسب عدد المنتخبين ، حيث يعين رئيس المجلس الشعبي البلدي نوابه خلال ثمانية (8) ايام الموالية لإعلان نتائج الاقتراع ، ويختار الرئيس النواب المساعدون له بعد استشارة المجلس .

أما صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي فتتمثل في ازدواجية وظيفته حيث يتصرف أحيانا باسم البلدية ممثل الشعب وأحيانا باسم الدولة ، وتكون تصرفاته في شكل قرارات بلدية يعلم بها المواطنين بواسطة عدة وسائل منها النشر والتبليغ.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة : يختلف الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة عن غيره، وذلك حسب حجم كل مؤسسة وطبيعة نشاطها والقطاع الذي تنتمي إليه ، وسنتطرق في هذا العنصر إلى الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة والذي تم تحديده بموجب القرار رقم 172 المؤرخ في 1998/09/26 الصادر عن بلدية الشقفة والمتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة ، حيث يتشكل من عدة مصالح، كل مصلحة تتشكل من مكاتب ، وهذا حسب الشكل رقم (06) والذي يوضح هذه المصالح .²

2 - بلدية الشقفة القرار رقم 172 المؤرخ في 1998/09/26 المتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة.

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة



المصدر : بلدية الشقفة مكتب المستخدمين

المبحث الثاني: أدوات ومجتمع الدراسة.

أولاً: أدوات الدراسة:

1- الإستمارة (الإستبيان):

يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات و البيانات الميدانية، كم يعرف بأنه لائحة مؤلفة من مجموعة من أسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة، لذلك قمنا بالإستعانة بالإستبيان للكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية، حيث يتكون الإستبيان من 28 سؤالاً في محورين مختلفين،(انظر الملاحق).

2- المعلومات الشخصية:

وقد تضمنت هذه الإستمارة جزأين أساسيين، حيث يتمثل الجزء الأول في : (الجنس ، العمر، الحالة الإجتماعية ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة).
أما الجزء الثاني فيتمثل في محاور الدراسة ، والتي قسمت إلى محززين أساسيين ، حسب متغيرات الدراسة، يعالج كل واحد منهما أجزاء الدراسة .
فال محور الاول يرتكز على إدارة الموارد البشرية، و ما يتضمنه هذا المحور من أسئلة حول التخطيط ، والتوظيف ، والتدريب، والتطوير، والمحور الثاني يتضمن الأسئلة المرتبطة بالأداء البشري ببلدية الشقفــــة.

3- متغيرات الدراسة:

دور إدارة الموارد البشرية يمثل المتغير المستقل، في حين تطوير الإدارة المحلية فهو المتغير التابع.

4- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات ، التي يصعب الحصول عليها من خلال،الإستبيان أو المقابلة، و قد استعملنا الملاحظة ، بغرض تشخيص الوضع العام للبلدية محل الدراسة.

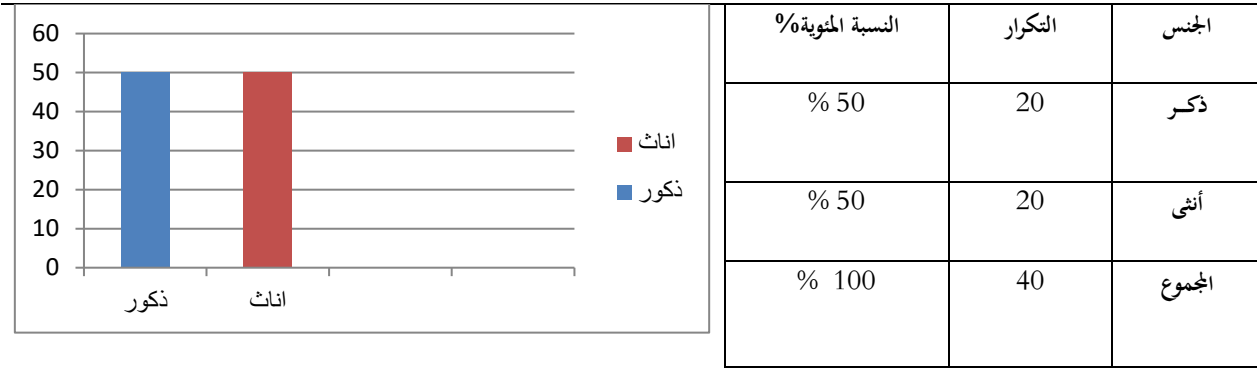
ثانيا: مجتمع الدراسة:

يتمثل في جميع موظفي بلدية الشقفة بولاية جيجل، و ذلك لإمكانية معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة، تم تقسيم الإستبيان على هذه العينة المعنية فقط، حيث قمنا بتوزيع (60) نسخة من الإستبان، فكان عدد الإستبيانات المسترجعة (40) نسخة، وكانت كلها صالحة للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

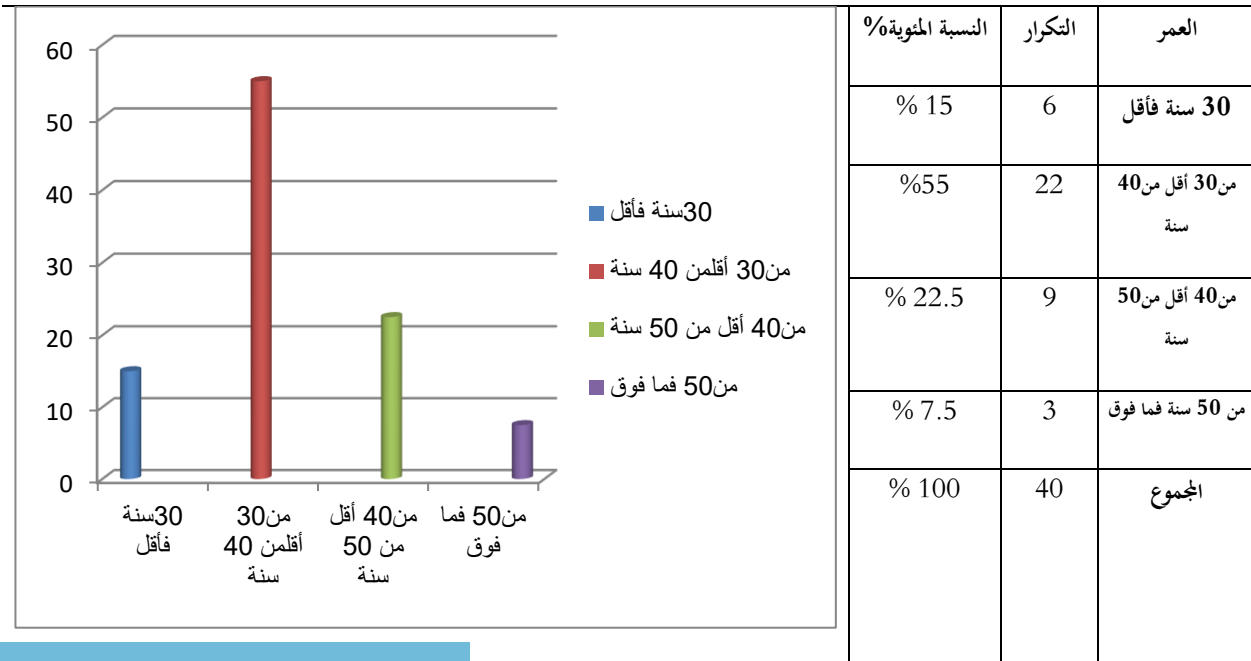
أولا: البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة:

1 - جدول رقم(02): شكل(07) يوضح عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الذكور تساوي نسبة الإناث بنسبة 50 %، وبالتالي فعينة الدراسة حسب الجنس ببلدية الشقفة متساوية بين فئة الذكور والإناث.

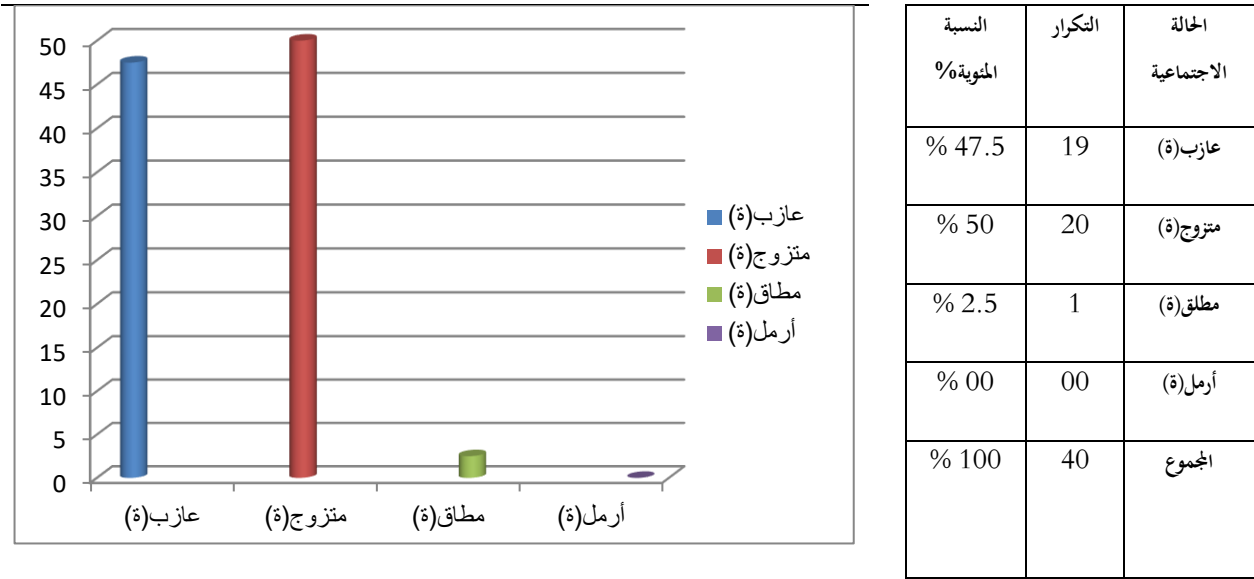
2- جدول رقم(03): شكل(08) يوضح عينة الدراسة حسب متغير العمر.



الفصل الثالث

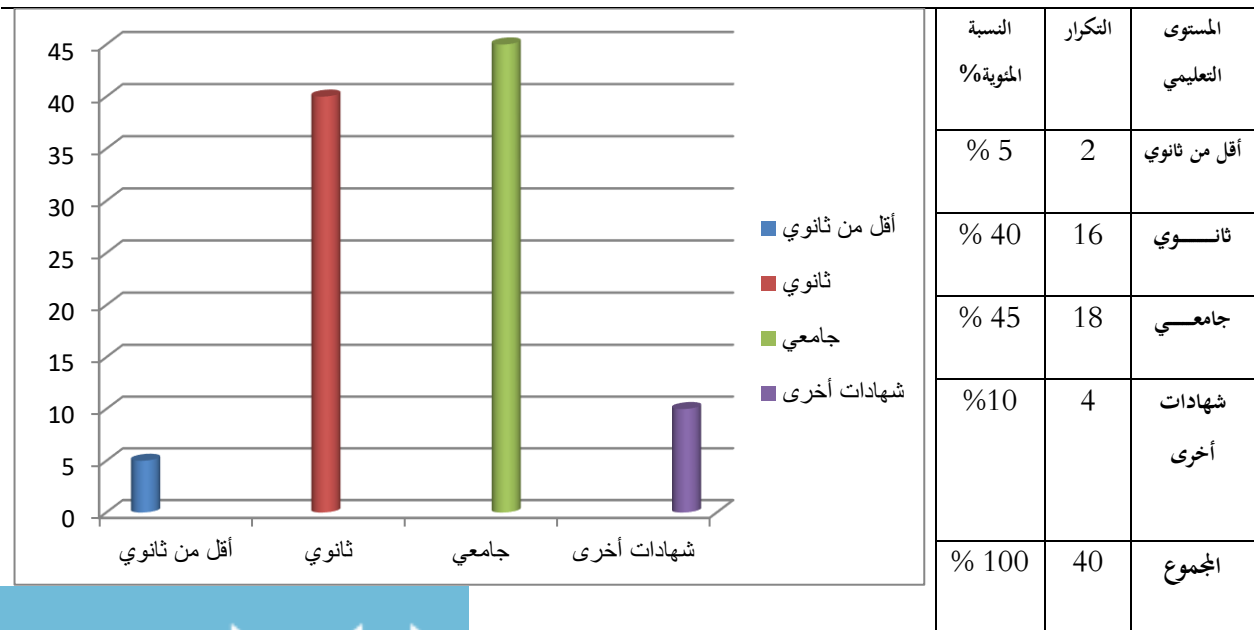
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن الفئة الكبيرة هي الفئة العمرية ما بين (من 30 أقل من 40 سنة) بنسبة 55 %، ثم تليها الفئة العمرية (من 40 أقل من 50 سنة) بنسبة 22.5 %، ثم فئة أقل من (30 سنة) بنسبة 15 %، وفي الأخير نجد فئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 3 %، وهذا يدل على أن فئة الموظفين ببلدية الشقفة من فئة الشباب وهي التي تمثل أعلى نسبة في عينة الدراسة، وهذا يعني أن الموارد البشرية بالبلدية هم فئة شبانية بالدرجة الأولى.

3- جدول رقم (04): شكل (09) يوضح عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن الحالة الاجتماعية لأفراد مجتمع الدراسة أغلبيتهم متزوجون بنسبة 50 %، ثم تليها فئة العزاب بنسبة 47.5 %، أما فئة المطلقين فتتمثل بنسبة 2.5 %، أما فئة الأرمال فهي منعدمة تماما.

4- جدول رقم (05): شكل (10) يوضح عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



الفصل الثالث

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة أغلبيتهم جامعيون بنسبة 45 %، ثم تليها فئة الثانويين بنسبة 40 %، أما فئة حاملي شهادات أخرى فتمثل نسبة 4 %، أما فئة أقل من ثانوي فتمثل نسبة 2 %، و بالتالي فئة الجامعيين بمجتمع الدراسة هي الغالبة، وهذا يسمح بتحقيق أداء جيد وعال، من طرف العاملين المؤهلين، مع قدرتهم على مواكبة و مسايرة التغيرات التي تطرأ على الوظائف الإدارية.

5- جدول رقم (06) شكل (11): يوضح عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	11	27.5%
من 05 إلى 10 سنوات	18	45%
أكثر من 10 سنوات	11	27.5%
المجموع	40	100%

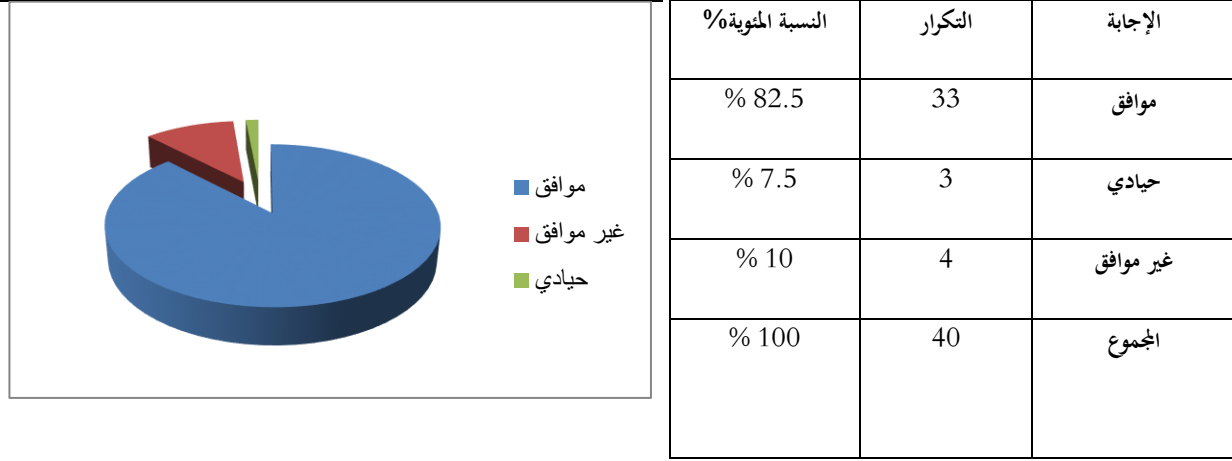
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن فئة ما بين (05-10 سنوات) هي الأولى من حيث عدد سنوات الخبرة وذلك بنسبة 45 %، أما بالنسبة للفئات الأخرى فهي متساوية بنسبة (27.5 %)، وبالتالي فأغلبية موظفي مجتمع الدراسة لا يمتلكون خبرة عالية تفوق 10 سنوات، وهذا راجع لحداثة توظيف العاملين خاصة من الفئة الشبانية، وعدم امتلاكهم لخبرات مهنية تساعدهم في أداء وظائفهم.

ثانيا: محور إدارة الموارد البشرية.

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات أبعاد المحور الأول (إدارة الموارد البشرية) والمتمثلة في: التخطيط، التوظيف، التدريب، التطوير.

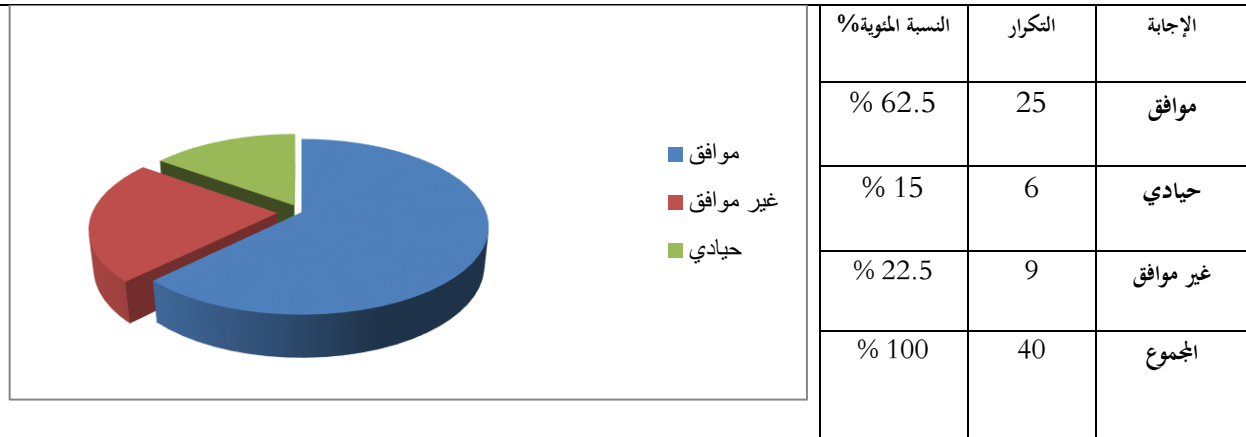
أ- التخطيط:

1- جدول رقم(07): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير الأداء بالبلدية.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 82.5 % من أفراد الدراسة موافقون على أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير الأداء بالبلدية ، في حين نجد 10 % عكس ذلك، أما 7.5 % فهم محايدون على ذلك، وبالتالي فإن البلدية تتطلب توفير إدارة فعالة للمورد البشري، فالاهتمام بالمورد البشري يساهم في الرفع من تحقيق الأداء وتطوير خبراته.

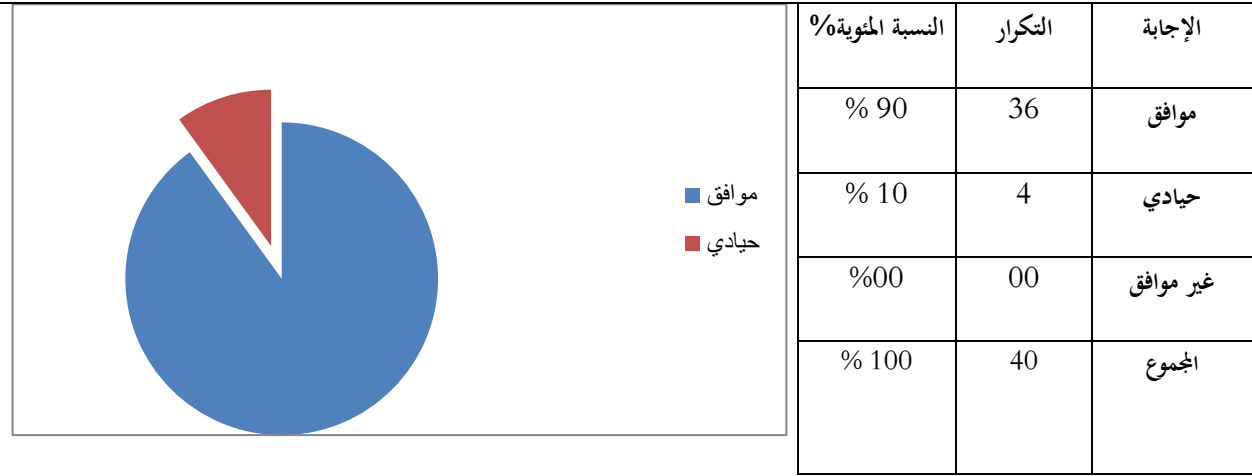
2- جدول رقم(08): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 62.5% من أفراد الدراسة موافقون على أن البلدية من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، في حين نجد 22.5 % عكس ذلك، أما 15 % فهم محايدون على ذلك، وبالتالي فإن بواسطة التخطيط الدقيق يمكن من وضع الموظف المناسب في مكان المناسب، وهذا ما تتطلبه ممارسة الوظائف حسب الطاقات التي يمتلكها العاملين.

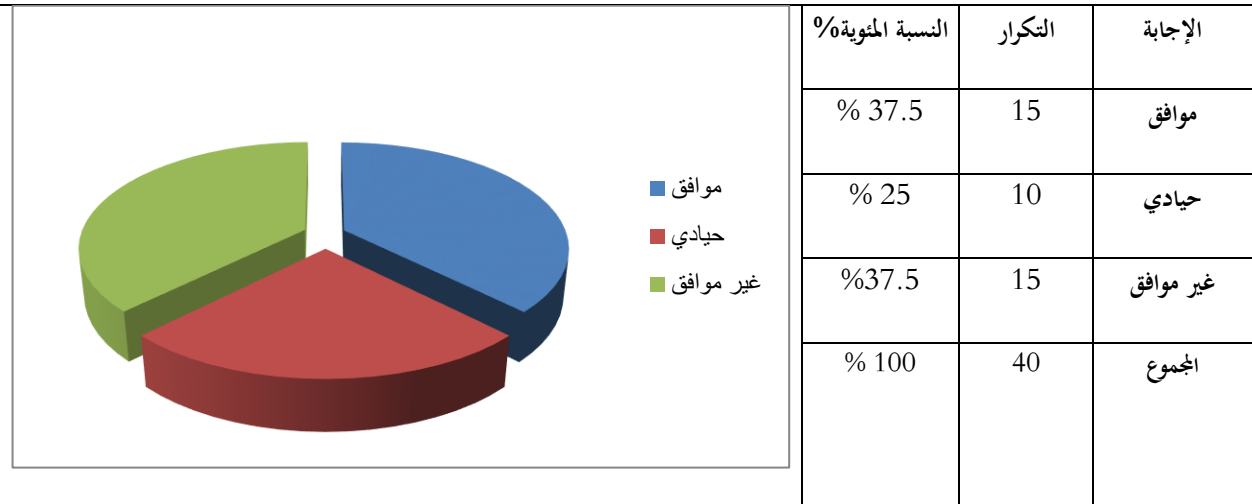
الفصل الثالث

3- جدول رقم (09): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة يساعد التخطيط في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد الدراسة موافقون على أن التخطيط يساعد في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية ، في حين نجد 10 % محايدون، أما بالنسبة لغير الموافقين فهي منعدمة، وبالتالي فإن بواسطة التخطيط يمكن البلدية من الاستخدام الأحسن لمواردها البشري، من أجل الرفع من أدائهم تحقيق نتائج ايجابية وعالية.

4- جدول رقم (10): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تسعى البلدية للحصول على الكفاءات والمحافظة عليها.



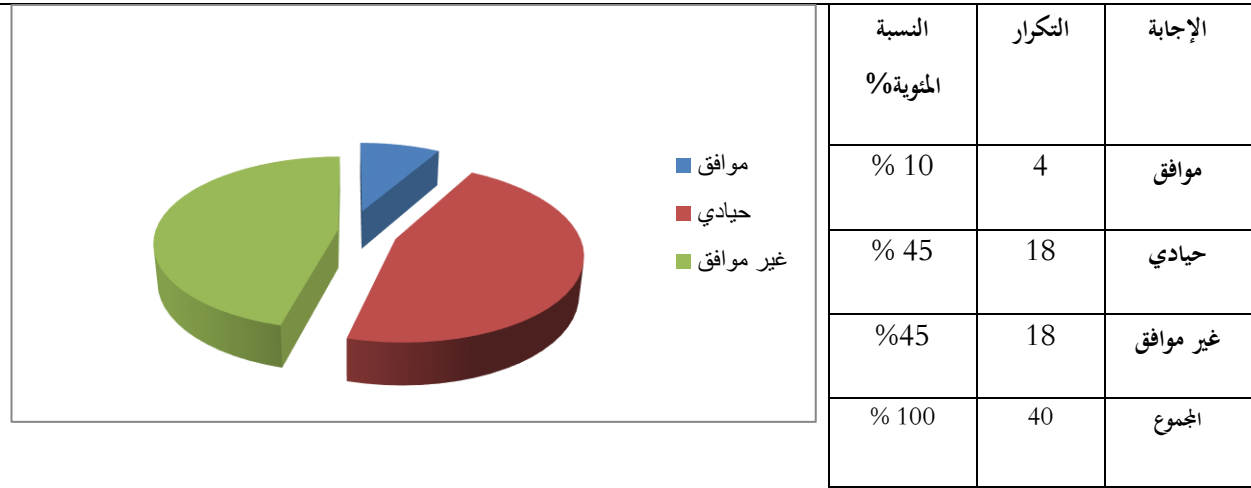
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 37.5% من أفراد الدراسة موافقون على سعي البلدية للحصول على الكفاءات والمحافظة عليها، في حين نجد 37.5% عكس ذلك، أما 25 % فهم محايدون على ذلك، وبالتالي نجد أنه هناك تصادم بين أفراد مجتمع الدراسة حول سعي البلدية من أجل الحصول على الكفاءات والحفاظ عليها، فنجد بعض

الفصل الثالث

الموظفين يرون أن سعي البلدية للحصول على الكفاءات ليس من أجل المحافظة عليها، وآخرون يرون أنها من أجل مساهمة هذه الكفاءات من تحقيق الأداء الجيد.

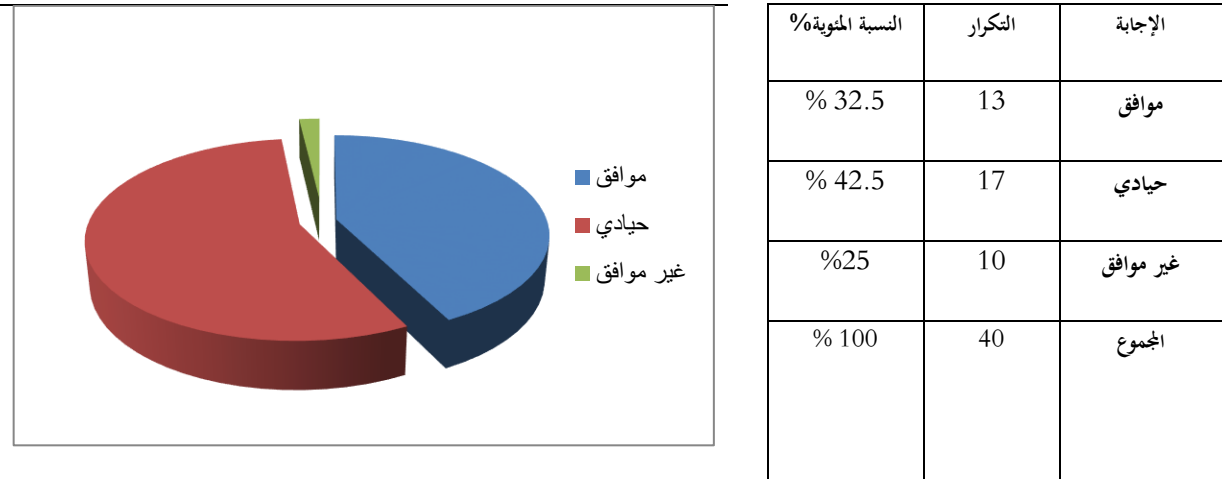
ب- التوظيف:

5- جدول رقم(11): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 45% من أفراد الدراسة محايدون على أن البلدية تعمل دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب، في حين نجد 45% غير موافقون على ذلك، أما 10% فهم موافقون، وبالتالي يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة غير متفقون حول تغيير طرق ومعايير التوظيف بالبلدية، وهذا لاعتماد البلدية على الأساليب التقليدية، مما يؤثر على أداء المورد البشري.

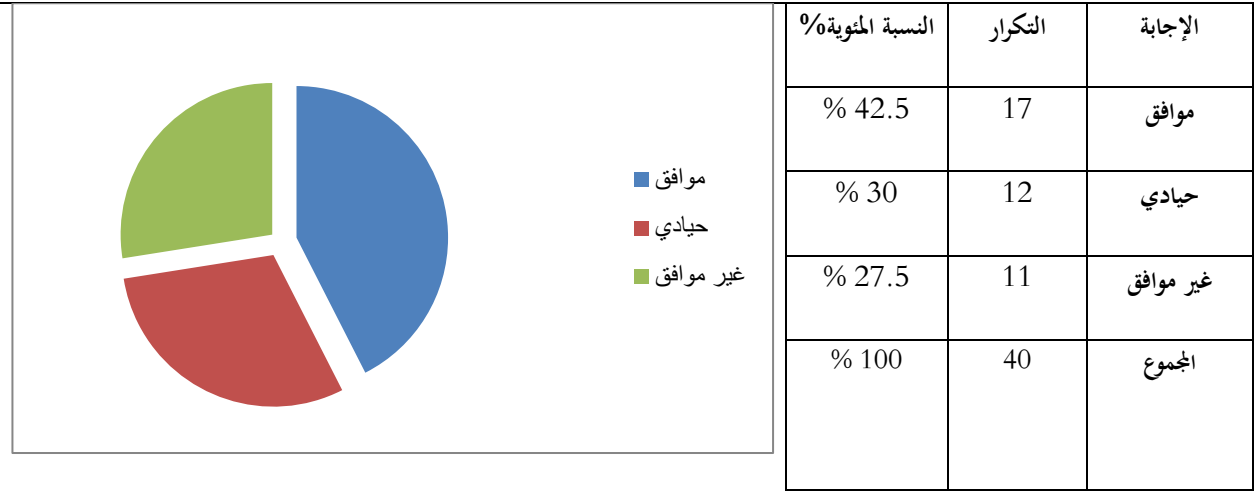
6- جدول رقم(12): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف.



الفصل الثالث

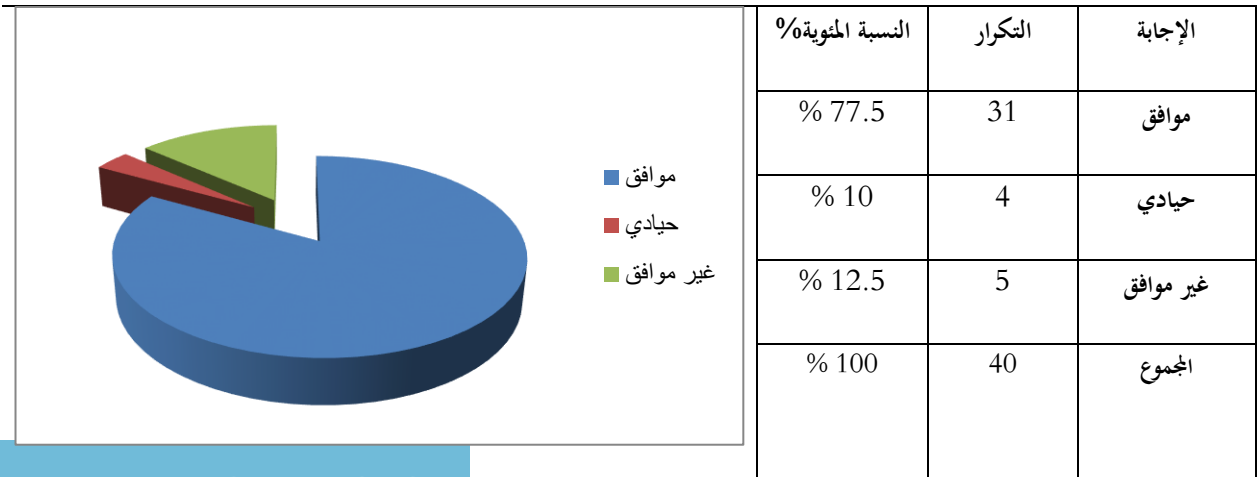
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 42.5% من أفراد الدراسة محايدون على أن البلدية تعتمد على معايير موضوعية في عملية التوظيف، في حين نجد 32.5% موافقون على ذلك، أما 25% فهم غير موافقون، وبالتالي يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على اعتماد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف.

7- جدول رقم(13): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة يحتاج تطوير أداء المورد البشري بالبلدية إلى توظيف أفضل الإطارات المؤهلة.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 42.5% من أفراد الدراسة موافقون على أن تطوير أداء المورد البشري بالبلدية يحتاج إلى توظيف أفضل الإطارات المؤهلة، في حين نجد 30% محايدون، أما 27.5% فهم غير موافقون، وبالتالي يتضح لنا أن البلدية تعتمد على التوظيف بهدف حصولها على موارد مؤهلة، وهذا من أجل تحقيق فعالية في الأداء بدرجة عالية.

8- جدول رقم(14): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تقوم البلدية بالإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاق ممكن.

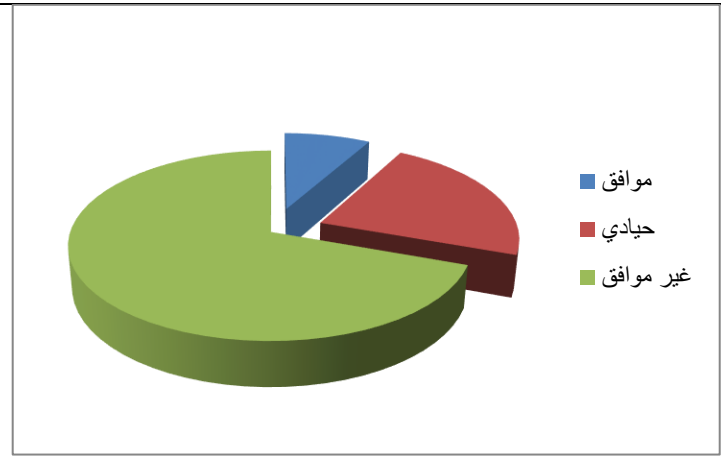


الفصل الثالث

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 77.5% من أفراد الدراسة موافقون على أن البلدية تقوم بالإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاق ممكن، وبالتالي يتضح لنا أن البلدية تقوم بالإعلان عن مسابقات التوظيف.

ج- التدريب:

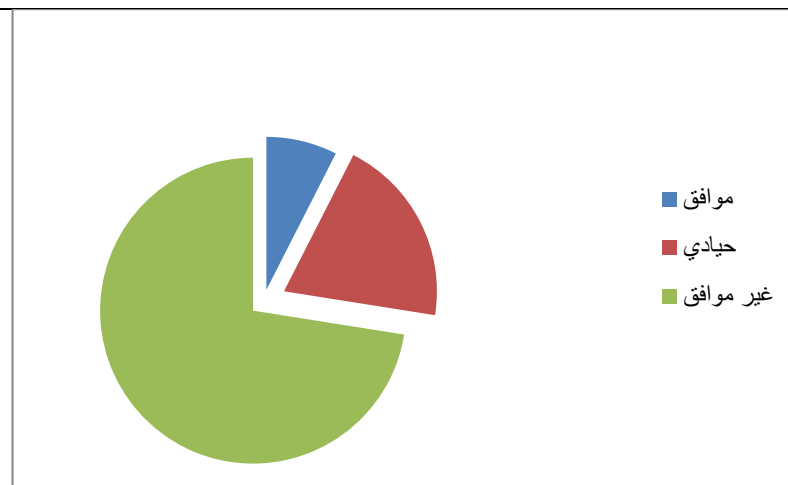
9- جدول رقم (15): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تسعى البلدية دورياً لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	3	7.5%
حيادي	9	22.5%
غير موافق	28	70%
المجموع	40	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد الدراسة غير موافقون على سعي البلدية دورياً لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال، وبالتالي نستخلص أن البلدية لا تغير من أساليب و طرق تدريب المورد البشري دورياً، وهذا لا يساهم في الرفع من مستوى ومهارات العاملين.

10- جدول رقم (16): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل البلدية.

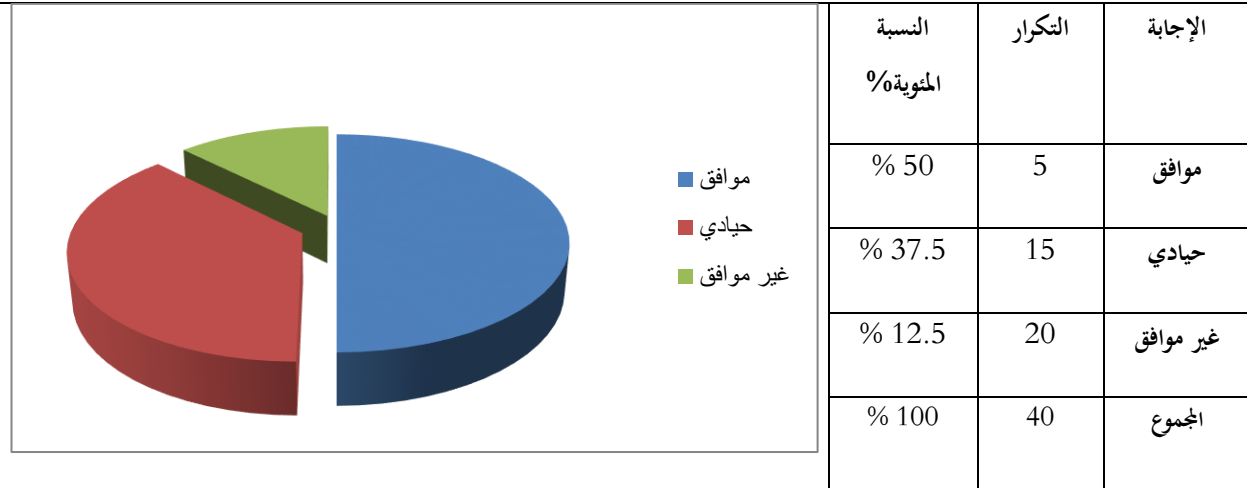


الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	3	7.5%
حيادي	8	20%
غير موافق	29	72.5%
المجموع	40	100%

الفصل الثالث

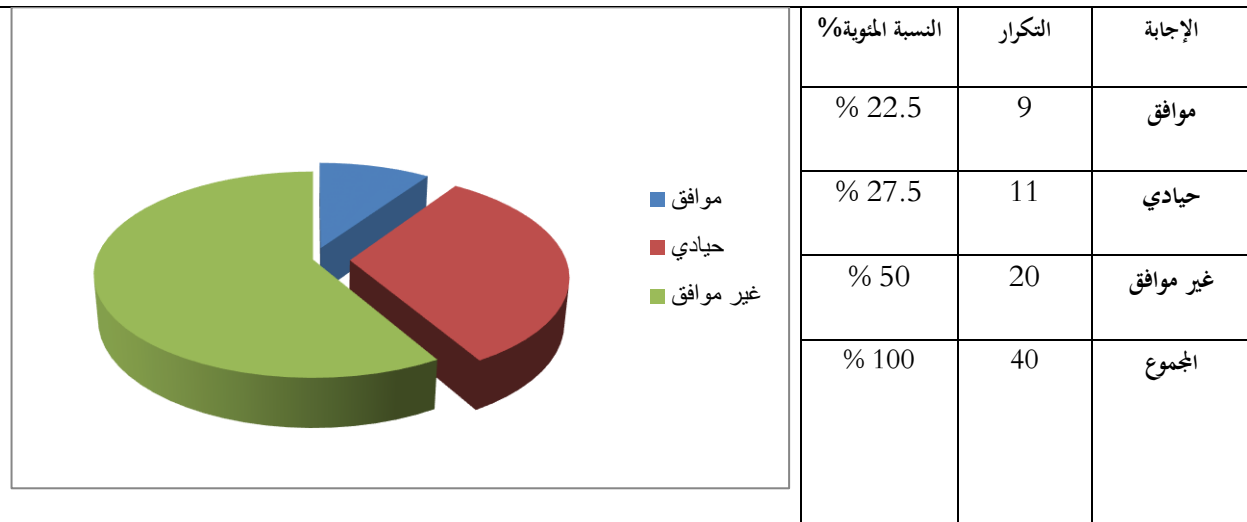
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 72.5% من أفراد الدراسة غير موافقون على وجود تدريب متخصص للموارد البشرية داخل البلدية، أما 20% فهم محايدون، وبالتالي نستخلص أنه لا يوجد تدريب متخصص للمورد البشري، ما يؤثر سلباً على العاملين، وهذا لعدم توفر البلدية على برامج تدريبية مستمرة.

11- جدول رقم(17): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة "يجري التدريب داخل البلدية وخارجها".



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد الدراسة يوافقون على أن التدريب يجري داخل البلدية وخارجها، أما 37.5% فهم محايدون، وبالتالي نستخلص أن تدريب العاملين يجري داخل وخارج البلدية.

12- جدول رقم(18): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة "تسهر البلدية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه".

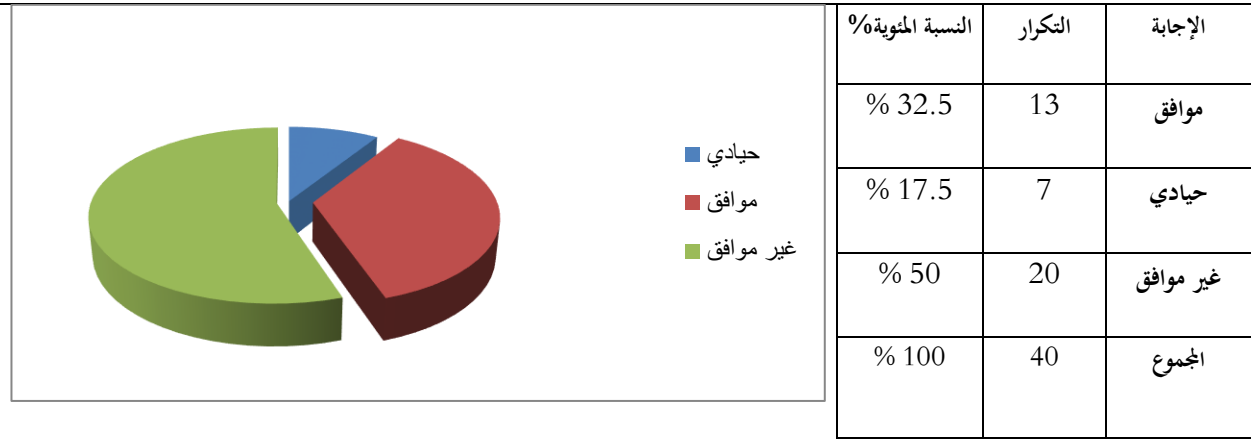


الفصل الثالث

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد الدراسة لا يوافقون على سهر البلدية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه. أما 27.5% فهم محايدون، وبالتالي نستخلص أن البلدية لا تهتم بالتقييم الدوري ما يسمح بنجاح برامجها التدريبية ومعالجة ما يمكن معالجته، وهذا لعدم وجود برامج تدريبية.

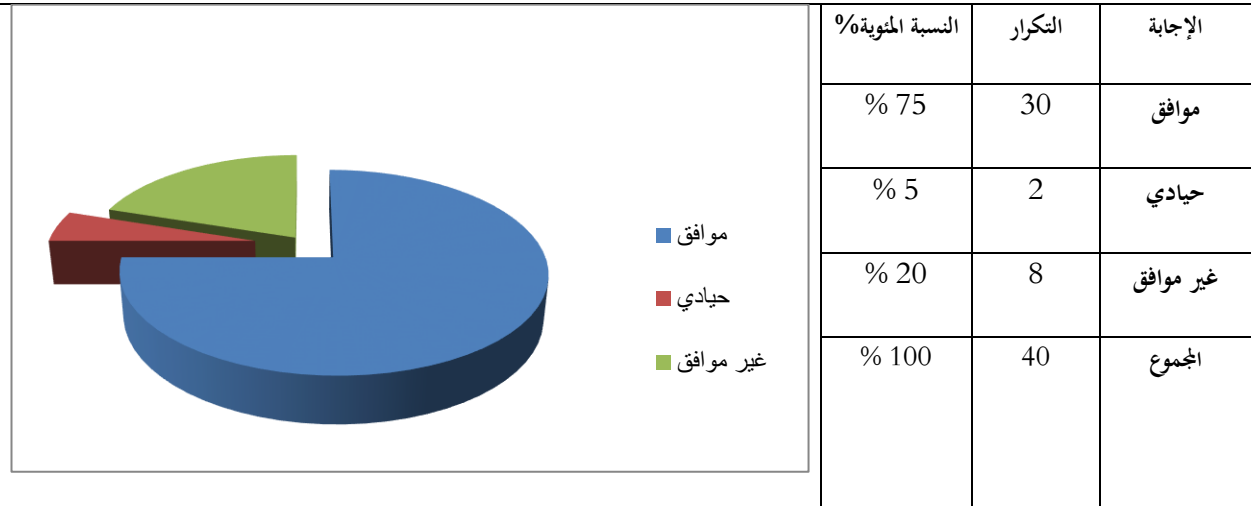
د- التطوير:

13- جدول رقم(19): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تعمل البلدية من أجل تطوير مهارات الموظفين.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد الدراسة لا يوافقون على عمل البلدية من أجل تطوير مهارات الموظفين، أما 17.5% فهم محايدون، وبالتالي نستخلص أن البلدية لا تهتم وتعمل على تطوير وتحسين مهارات مواردها البشرية، مما يقلل من تحقيق أهدافها، إذا فعد قيام البلدية على تطوير مهارات الموظفين يقلل من تحقيق أهدافها.

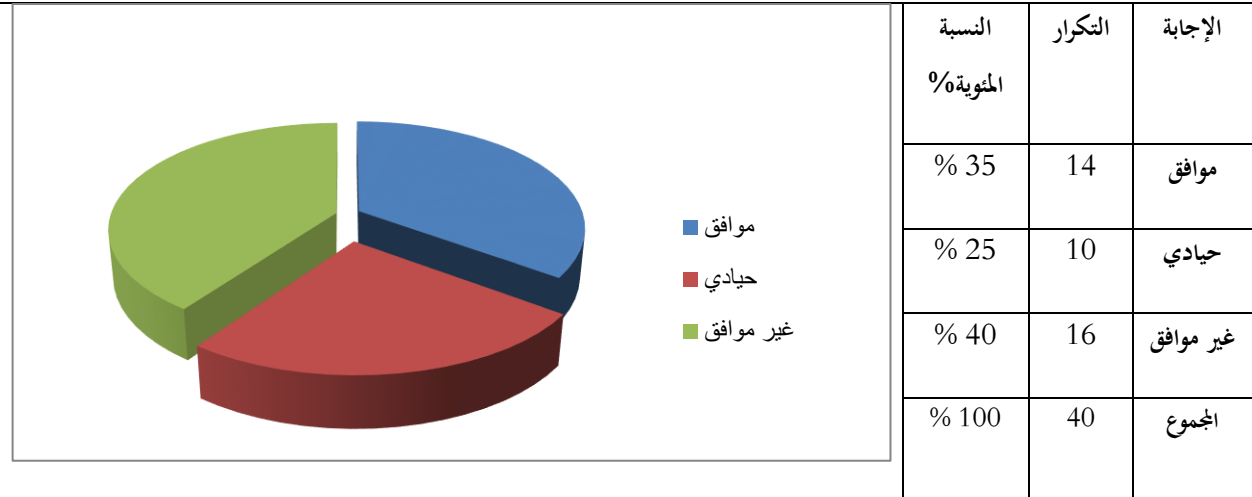
14- جدول رقم(20): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة في اعتقاد الموظف بأن الاهتمام بالكفاءات و المهارات البشرية بالبلدية يساهم في الرفع من مستوى أدائهم.



الفصل الثالث

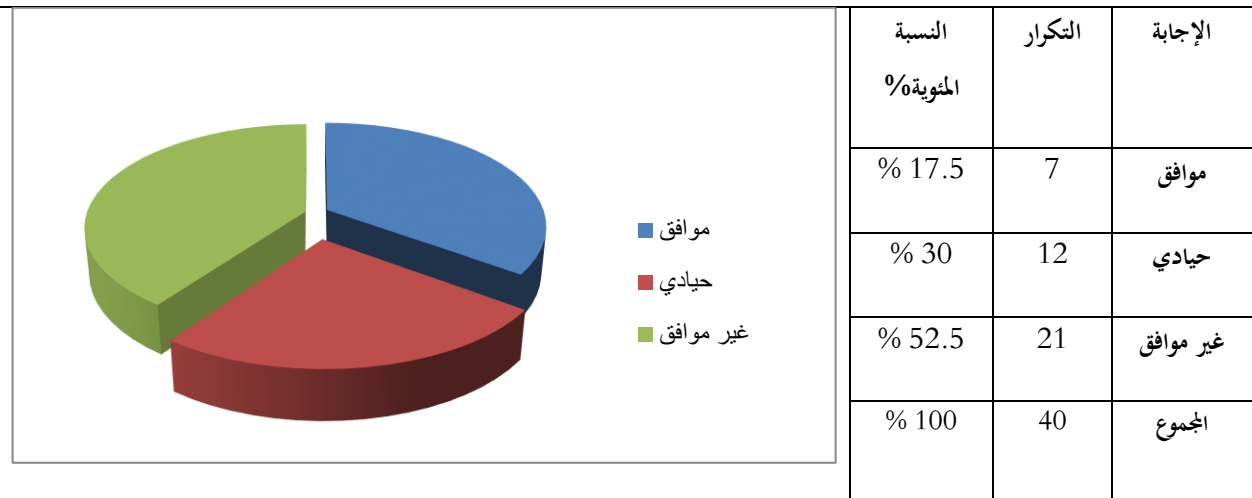
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد الدراسة موافقون على أن الاهتمام بالكفاءات و المهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى أدائهم، أما 20% فهم لا يوافقون على ذلك، وبالتالي نستخلص أن التطوير يساهم بشكل كبير من تحسين ورفع كفاءة و أداء المورد البشري، ما يعود على البلدية بنتائج عالية ومعتبرة.

15- جدول رقم(21): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تدرس البلدية احتياجات التطوير الفعلية للموظفين.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد الدراسة غير موافقون على أن البلدية تدرس احتياجاتها للتطوير الفعلي للموظفين، أما 35% فهم يوافقون على ذلك، 25% حياديين، وبالتالي نستنتج أن البلدية لا تدرس احتياجاتها من التطوير لمواردها البشرية، وهذا لا يزيد من كفاءة العاملين.

16- جدول رقم(22): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة يساهم موظفو البلدية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج إلى تغيير في طريقة و أساليب إنجازها.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 52.5% من أفراد الدراسة غير موافقون على أن موظفو البلدية يساهمون

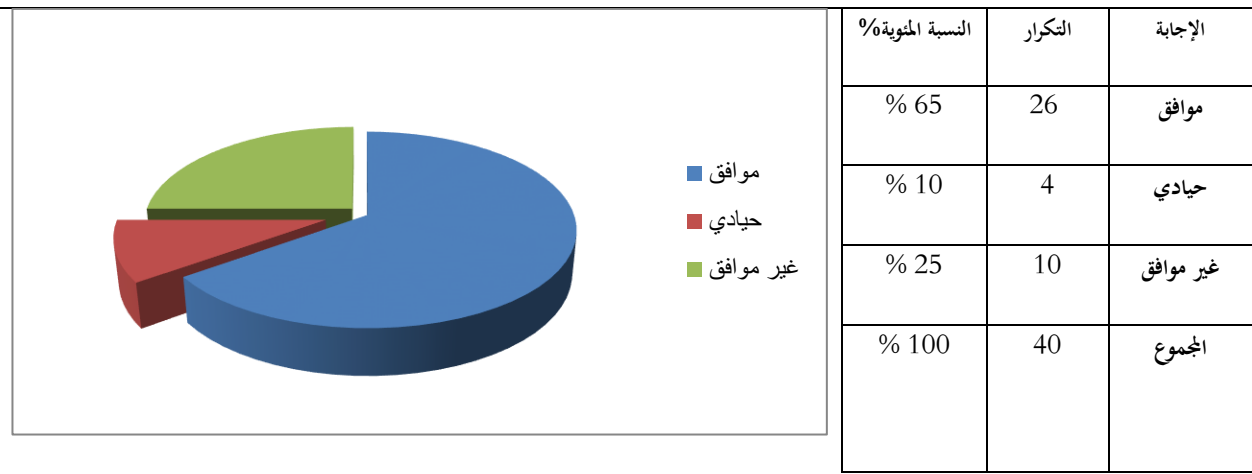
الفصل الثالث

بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج إلى تغيير في طريقة وأساليب إنجازها. أما 30% فهم محايدون، وبالتالي نستنتج أن الموارد البشرية للبلدية لا يقدمون آرائهم ووجهات نظرهم اتجاه الوظائف التي تتطلب تغييرا في أدائها، مما يبقها جامدة، وهذا راجع لعدم أخذ المصلحة المكلفة بآراء مواردها البشرية الكفاءة.

ثالثا: محور أداء الموارد البشرية.

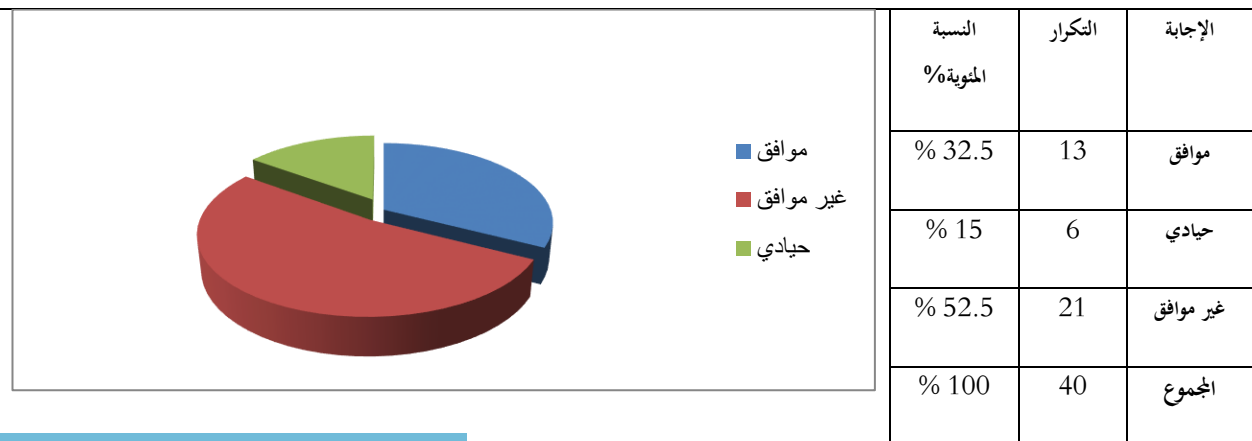
في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات أداء الموارد البشرية.

1- جدول رقم (23): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة في اعتقاد الموظف أن التقييم الجيد للأداء هو المحدد الرئيسي للوصول إلى الأداء المطلوب.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 65% من أفراد الدراسة يوافقون على أنه في اعتقاد الموظف أن التقييم الجيد للأداء هو المحدد الرئيسي للوصول إلى الأداء المطلوب. أما 25% فهم لا يوافقون على ذلك، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الأداء هو المحدد الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة.

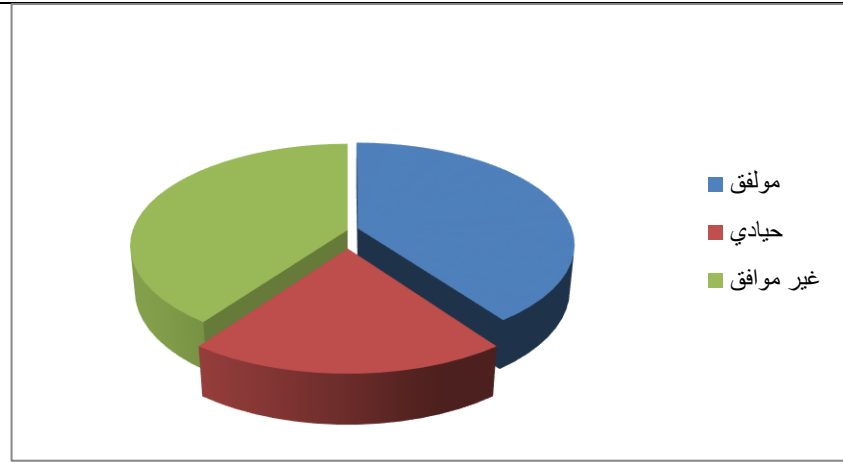
2- جدول رقم (24): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تسعى البلدية إلى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق إدارة فعالة.



الفصل الثالث

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 52.5% من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن البلدية تسعى إلى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات، أما 32.5% فهم يوافقون على ذلك، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن من أجل تحقيق إدارة فعالة، لا بد من التشجيع على التعاون بين مواردها البشرية، لتحقيق أهدافها.

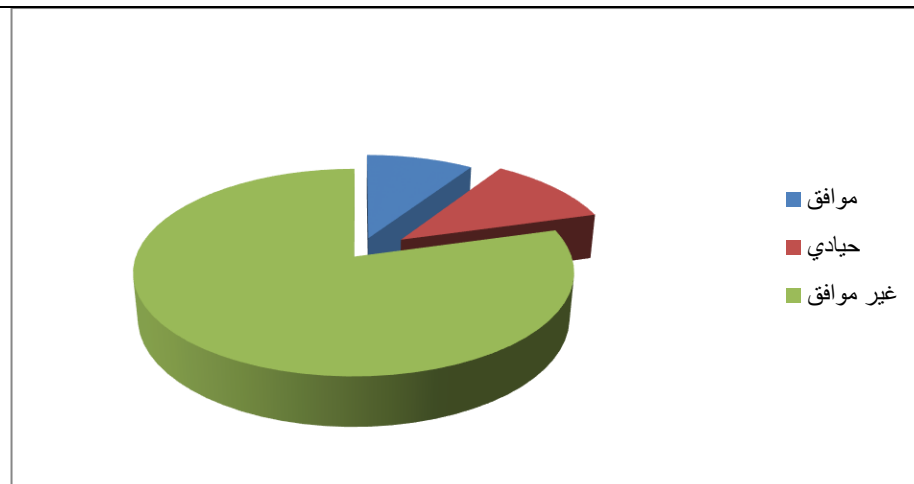
3- جدول رقم(25): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تقوم البلدية بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة.



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
40 %	16	موافق
20 %	8	حيادي
40 %	16	غير موافق
100 %	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البلدية تقوم بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة، في حين 40% منهم لا يوافقون على ذلك، وهناك 20% محايدون، وبالتالي نستنتج أن هناك تصادم بين آراء الموارد البشرية حول مدى التقييم الدائم والمستمر للعاملين، فالموظفون الذين يوافقون على التقييم المستمر يشعرون به، عكس غير الموافقين على ذلك.

4- جدول رقم(26): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد.



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
20 %	8	موافق
10 %	4	حيادي
70 %	28	غير موافق
100 %	40	المجموع

الفصل الثالث

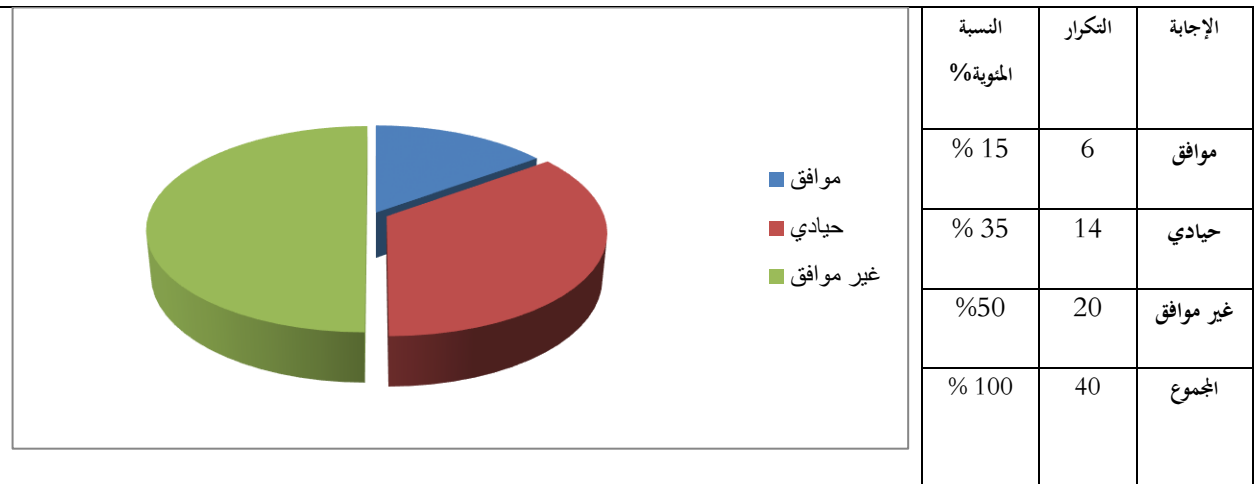
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد عينة الدراسة غير موافقون تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد ، في حين 20 % منهم يوافقون على ذلك، وهناك 10 % محايدون ، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يرفضون فكرة تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد والفعال .

5- جدول رقم(27): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة حصولي على التدريب المناسب يعني زيادة مقدرتي على أداء عملي بشكل جيد.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 62.5% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الحصول على التدريب المناسب يعني الزيادة في أداء العمل بشكل جيد، في حين 22.5 % منهم لا يوافقون على ذلك، وهناك 15 % محايدون، وبالتالي نستنتج أن حصول المورد البشري على أحسن تدريب، يساهم في الرفع من أداء العاملين بشكل جيد.

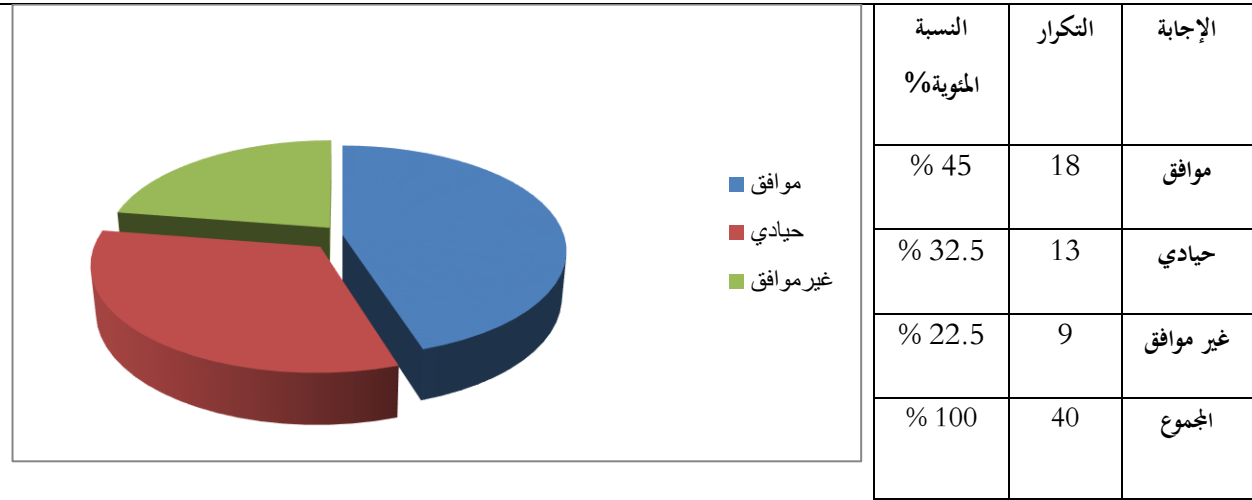
6- جدول رقم(28): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تمنح لكافة الموظفين في البلدية فرصا كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.



الفصل الثالث

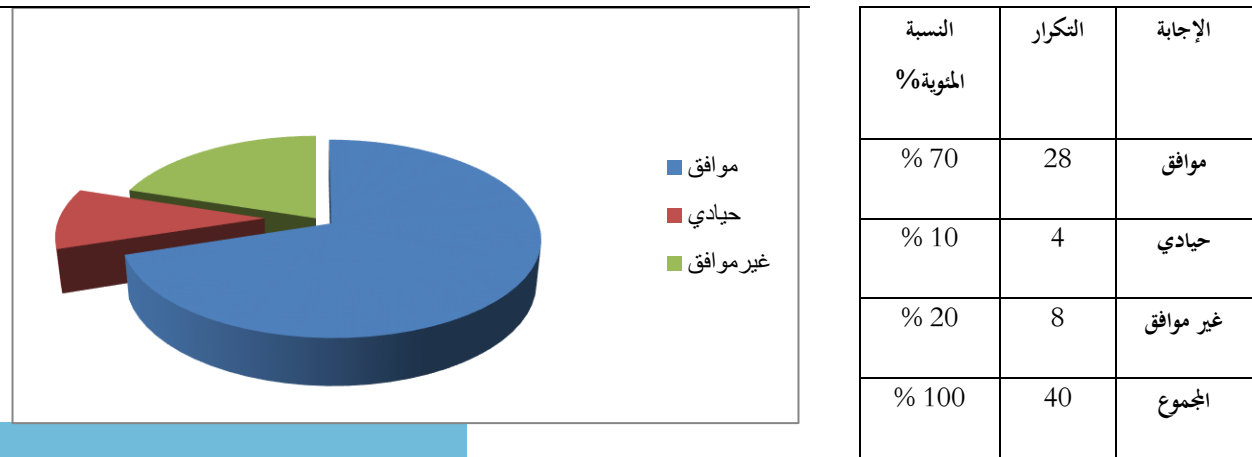
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أنه بمنح كافة الموظفين بالبلدية فرصاً كثيرة من خلال التدريب يحسن من أدائهم، في حين 35% منهم محايدون، وبالتالي نستنتج أن حصول أغلبية الموارد البشرية على فرص للتدريب لا يرفع ويحسن من أدائهم، في اعتقاد العاملين أن الاستفادة من التدريب لا يساهم في تحسين الأداء والرفع من مهاراتهم.

7- جدول رقم(29): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تهدف برامج التدريب في البلدية إلى اجتناب الوقوع في الخطأ والحصول على مستوى عالي من الأداء.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 45% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن برامج التدريب في البلدية تهدف إلى اجتناب الوقوع في الخطأ والحصول على مستوى عال من الأداء، في حين 32.5% محايدون، ونجد أن 22.5% غير موافقون. وبالتالي نستنتج أن برامج التدريب تهدف إلى عدم تكرار الأخطاء والرفع من أداء العاملين فبالترتيب المستمر يمكن للعاملين اجتناب الوقوع في الأخطاء المهنية.

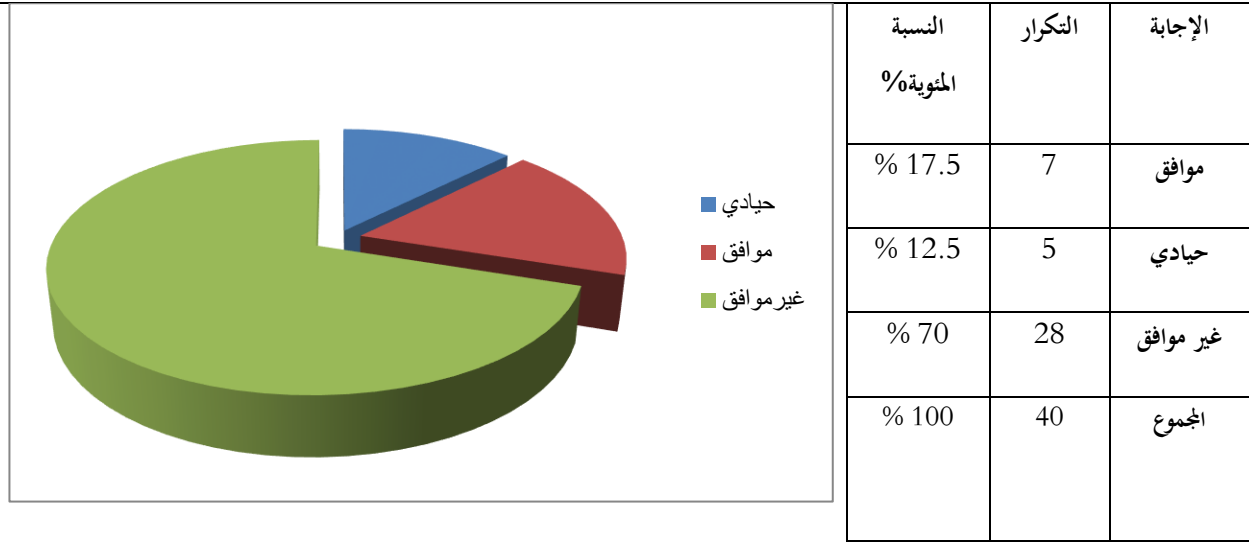
8- جدول رقم(30): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة الاستفادة والحصول على الحوافز والتقدير يجعلني أقدم جهداً أكبر.



الفصل الثالث

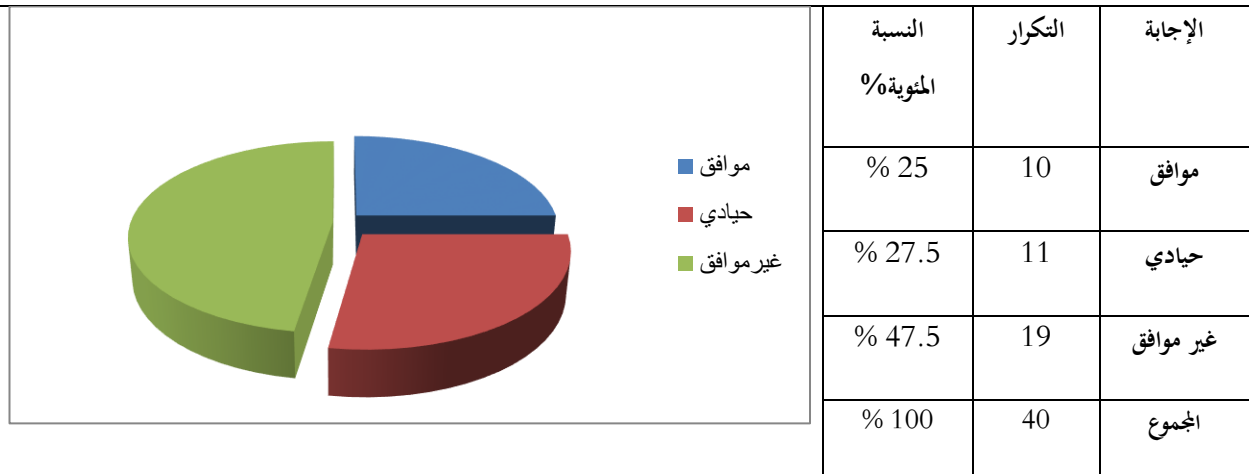
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الاستفادة والحصول على الحوافز والتقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر، وبالتالي نستنتج أن استفادة الموارد البشرية من التحفيز و التقدير يؤدي إلى تقديم أفضل جهد والرفع من الأداء، و هذه التحفيزات ترفع من معنويات العاملين، ما يزيد من روح المبادرة و الأداء.

9- جدول رقم(31): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الإمكانيات والظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على توفر الوظيفة التي يمارسونها على جميع الإمكانيات و الظروف الملائمة، وبالتالي نستنتج أن توفر الوظيفة على جميع الإمكانيات تسمح للعاملين بتحقيق أفضل أداء، فتوفير البيئة الملائمة بكل إمكانياتها، يزيد من أداء العاملين لوظائفهم بفعالية عالية.

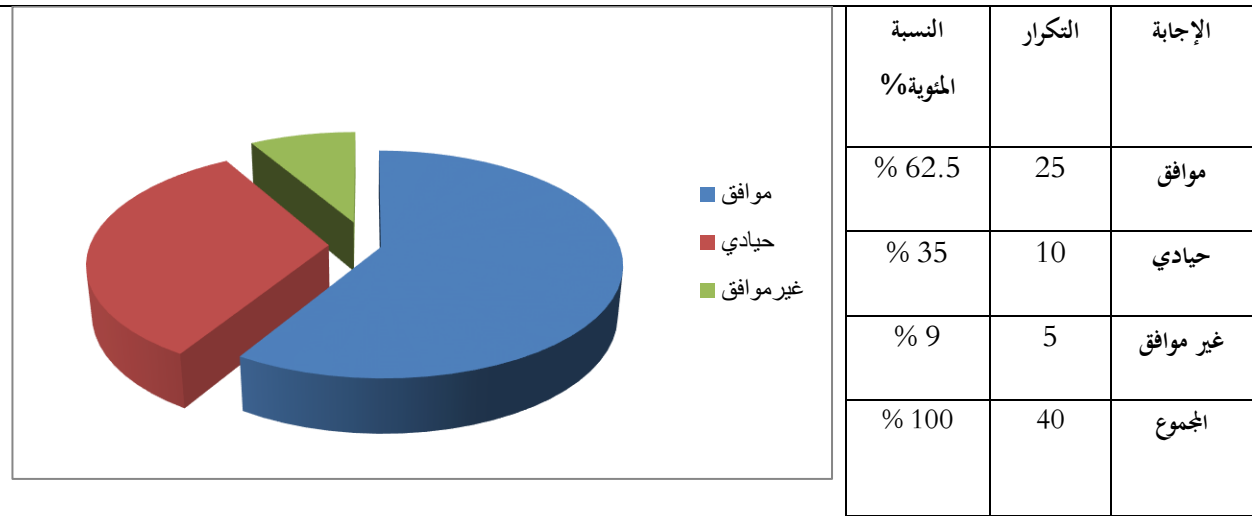
10- جدول رقم(32): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة تقوم البلدية بمنح الموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و تحسين أداءهم.



الفصل الثالث

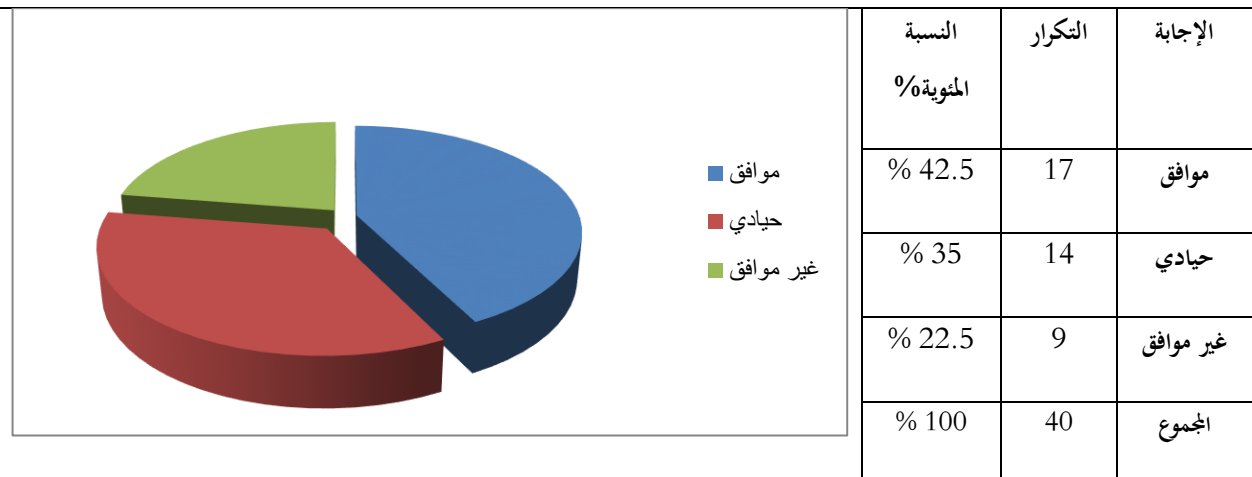
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 47.5% من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أنه بمنح البلدية للموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم، أما 27.5 % محايدون، وبالتالي نستنتج أن منح العاملين فرصا للتكوين ليس لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، فاستفادة الموظفين من التدريب هدفهم ليس تحسين أدائهم، وإنما أخذه كخبرة مهنية في الحياة.

11- جدول رقم(33): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة يعد الاتصال الداخلي في البلدية من العوامل التي تساهم في زيادة أداء الموظف داخل البلدية.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 62.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على الاتصال الداخلي في البلدية من العوامل التي تساهم في زيادة أداء الموظف داخل البلدية، أما 35 % محايدون، وبالتالي نستنتج أن عمليات الاتصال بين العاملين تساهم بشكل كبير في الرفع من أداء العامل.

12- جدول رقم(34): يوضح إجابة أفراد العينة على عبارة هناك حرية مطلقة للرئيس المباشر لتقييم أدائي داخل البلدية.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 42.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن هناك حرية للرئيس المباشر لتقييم أدائي داخل البلدية، أما 35% محايدون، وبالتالي نستنتج أن أغلبية العاملين يخضعون في عملية تقييم الأداء للرئيس المباشر.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

[كلما كان الاهتمام بإدارة الموارد البشرية أكثر، كلما ساهم وزاد ذلك في تطوير أداء المورد البشري].

توضح بيانات الدراسة ما يلي:

- 1_ نجد بأن هناك مستوى عال من التخطيط بالبلدية وذلك من خلال:
 - _ أن 82.5% من أفراد الدراسة أجابوا بأن الاهتمام بالموارد البشرية يؤدي إلى تطوير الأداء.
 - _ أن 62.5% من أفراد الدراسة أجابوا بأن التخطيط الدقيق يساعد في وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.
 - _ أن 90% من أفراد الدراسة أجابوا بأن البلدية تسعى دائماً للحصول على الكفاءات المؤهلة.
- 2_ نجد بأن هناك مستوى متوسط للتوظيف بالبلدية وذلك من خلال:
 - _ أن 10% من أفراد العينة أجابوا بأن البلدية تعمل دورياً على تغيير أساليب التوظيف من أجل توظيف الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.
 - _ أن 32.5% من أفراد الدراسة أجابوا بأن البلدية تعتمد على المعايير الموضوعية في التوظيف.
 - _ أن 32.5% من أفراد الدراسة أجابوا بأن تطوير المورد البشري يحتاج إلى توظيف أفضل الإطارات.
 - _ أن 77.5% من أفراد الدراسة أجابوا على أن البلدية تقوم بالإعلان عن المسابقات على أوسع نطاق.
- 3_ نجد بأن هناك مستوى ضعيف للتدريب بالبلدية وذلك من خلال:
 - _ أن 07.5% من أفراد الدراسة أجابوا بأن البلدية تسعى دورياً لتغيير طرق تدريب الموارد البشرية، من أجل التدريب الجيد.

__ أن 07.5% من أفراد الدراسة أجابوا على بأنه يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية.

__ أن 12.5% من أفراد الدراسة يرون أن التدريب يجري داخل البلدية و خارجها.

__ أن 22.5% من أفراد الدراسة أجابوا على أن البلدية تسهر على التقييم الدوري لبرامج التدريب، مما يحقق أهدافها.

4 __ نجد بأن هناك مستوى متوسط للتطوير بالبلدية وذلك من خلال:

__ أن نسبة 32.5% من أفراد الدراسة أجابوا بأن البلدية تعمل من أجل تطوير مهارات الموظفين.

__ أن 75% من أفراد الدراسة أجابوا بأن الاهتمام بالكفاءات و المهارات البشرية، يساهم في الرفع من مستوى الأداء.

__ أن 35% من أفراد الدراسة أجابوا بأن البلدية تدرس احتياجاتها للتطوير الفعلي.

__ أن 17.5% من أفراد الدراسة أجابوا بأن موظفو البلدية يساهمون من خلال آرائهم حول الوظائف التي تحتاج إلى

تغيير.

و بالتالي فالاهتمام بالموارد البشرية بأبعادها الأربعة، يساهم، بشكل كبير في تطوير والرفع من الأداء بالبلدية، ما يسمح

بتحقيق نتائج ايجابية عالية، مع المحافظة على الموارد ذات الكفاءات و المهارات ، ما يضمن من استمرارية نشاطها.

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا بأن نتائج الفرضية الرئيسية صحيحة جزئيا.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

[يعتبر التحكم الجيد في آليات تقييم الأداء عاملا أساسيا في الوصول إلى المستوى الجيد المتوقع من الأداء]

حيث توضح بيانات الدراسة ما يلي:

1 __ وجود مؤشرات ضعيفة حول أداء الموارد البشرية:

__ أن نسبة 20% من أفراد الدراسة أجابوا بأن البلدية لا تعمل على منح امتيازات للموظفين بهدف تحسين الأداء.

__ أن نسبة 15% من أفراد العينة أجابوا بأن البلدية لا تمنح فرصا كثيرة للموظفين من خلال التدريب.

__ أن نسبة 17.5% من أفراد العينة أجابوا بأن الوظيفة التي يمارسونها تتوفر على جميع الإمكانيات و الظروف الملائمة.

2_ وجود مؤشرات قوية حول أداء الموارد البشرية:

- _ أن نسبة 65% من أفراد الدراسة يعتقدون أن التقييم الجيد للأداء هو المحدد الرئيسي للوصول إلى الأداء المطلوب.
- _ أن 40% من أفراد العينة أجابوا بأن البلدية تقوم بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة.
- _ أن نسبة 62.5% من أفراد الدراسة أجابوا بأن الحصول على التدريب المناسب يعني زيادة القدرة على أداء العمل.
- _ أن نسبة 70% من أفراد الدراسة أجابوا بأن الاستفادة من الحوافز و التقدير يؤدي إلى تقديم جهد أكبر في العمل.
- _ أن نسبة 62.5% من أفراد العينة أجابوا بأن الاتصال الداخلي في البلدية يساهم في الرفع من الأداء.
- ومن خلال هذه النتائج نجد بأن الاستخدام الأمثل لآليات و أساليب تقييم الأداء يمكن البلدية من إعداد الإستراتيجية الصحيحة ، للوصول إلى الأداء المطلوب ،وذلك انطلاقاً من القياس الصحيح للأداء الذي يمكن من تحقيق ردود فعل ايجابية ،تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء المتوقع.
- و بالتالي فنتائج الفرضية الفرعية الأولى صحيحة جزئياً.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

[إن تطوير الأداء البشري بالإدارة المحلية متوقف على الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية وإتباع الأساليب الحديثة والعصرية في إدارة الموارد البشرية.]

اتضح لنا من خلال تحليلنا لنتائج البحث الميداني وجود ضعف في إتباع الوسائل والأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية لا سيما المتعلقة منها ببرامج التدريب الحديثة ، وبرامج التحفيز والتكوين المستمر الذي من شأنه تطوير المهارات حيث نجد بان نسبة 7.5% من أفراد العينة فقط يرون بان البلدية تسعى إلى تغيير أساليب البرامج التدريبية التي ترفع من مستوى الأداء بينما نسبة 72.5% من أفراد العينة يرون عكس ذلك والنسبة المتبقية محايدون ، وكذلك الأمر بالنسبة لعبارة وجود تكوين متخصص بالبلدية ، حيث نجد نسبة 70% من أفراد العينة يرون بعدم وجود تكوين متخصص بالبلدية ، كما نجد في عبارة " تقوم البلدية بمنح الموظفين فرصاً لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و تحسين أداءهم " بان اغلب الموظفين بنسبة 47% يجيبون بغير موافق على ان البلدية تمنح فرص التكوين المذكورة ونسبة 20% موافق والباقي محايدون ، أما عبارة " تعمل البلدية على منح مكافآت وامتيازات للموظفين بهدف تحسين الأداء. " والتي

تعبّر عن التحفيز كأسلوب من أساليب التطوير والمحافظة على الموارد البشرية والكفاءات فير اغلب أفراد العينة بعدم وجود هذه التحفيزات وذلك بنسبة 70%.

ورغم هذه النتائج التي تعبّر عن عدم وجود وسائل جديدة وفعالة لتطوير الأداء البشري بالبلدية وعدم وجود اهتمام كبير بالكوادر والكفاءات إلا أننا نرى بصحة هذه الفرضية حيث نجد اغلب أفراد العينة يرون بان توفير الأساليب الجديدة والفعالة التي تهتم بالموارد البشري ضرورية لتطوير أدائه وهذا ما نجده في عبارة "الاستفادة و الحصول على الحوافز و التقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر في عملي" حيث نجد نسبة 70% يرون صحة ذلك ، وكذلك عبارة "الاهتمام بالكفاءات و المهارات البشرية بالبلدية يساهم في الرفع من مستوى أدائهم" نجد أيضا 70% يرون صحة ذلك.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

[يحتاج تطوير الأداء ببلدية الشقفة إلى توفير كوادر وإطارات بشرية ذات كفاءة تشرف على أهم الوظائف والنشاطات الرئيسية مع وضع برامج للمحافظة على هذه الموارد وتطويرها].

من خلال البيانات المتعلقة بتطوير أداء الموارد البشرية، اتضح أن هذا المستوى ما زال ضعيفا، وهذا ما نلاحظه من خلال:

__ أن نسبة 32.5% % من أفراد العينة أجابوا بأن البلدية تعمل من أجل تطوير مهارات الموظفين، و50% عكس ذلك.

__ أن نسبة 35% % من أفراد العينة أجابوا بموافقتهم حول دراسة البلدية لاحتياجات التطوير الفعلية لموظفيها، في حين 40% أجابوا عكس ذلك.

و بالتالي فإن بلدية الشقفة ما زالت بحاجة إلى تطوير مواردها البشرية، بتوفير الكفاءات و الإطارات اللازمة وجلب الخبرات ، حيث وجدنا من خلال دراستنا الميدانية ، أن معظم موظفي البلدية حديثي التوظيف، ولا يملكون الخبرة والمهارة الكافية ، التي تتماشى مع حجم الوظائف المتعددة لهذه المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالمناصب القيادية والتي تتطلب مستوى معين من الخبرة والكفاءة لإدارتها وشغلها، و كذا تحقيق ما يسمى بالتعاقب و الإحلال الوظيفي، حتى لا تزول الوظائف بزوال الأشخاص.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية، طبقت على بلدية الشقفة كنموذجاً على ذلك.

ومن خلال إجرائنا لهذه الدراسة وتحليلنا لنتائج إجابات العاملين بها على العبارات المتعلقة بمحور إدارة الموارد البشرية بأبعاده، و محور أداء إدارة الموارد البشرية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- 1- البلدية بحاجة ماسة لمواردها البشرية من أجل ممارسة وظائفها.
- 2- من خلال التخطيط يمكن وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، كم يساهم في حسن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، و الحصول على موارد ذات كفاءات المحافظة عليها .
- 3- من خلال الإعلان عن مسابقات التوظيف يمكن الحصول على أفضل الكفاءات المؤهلة.
- 4- أنه لا يوجد تدريب متخصص للمورد البشري، وهذا يؤثر سلباً على العاملين.
- 5- أن البلدية لا تهتم وتعمل على تطوير وتحسين مهارات مواردها البشرية، مما يقلل من تحقيق أهدافها.
- 6- التطوير يساهم بشكل كبير من تحسين ورفع كفاءة و أداء المورد البشري .
- 7- الموارد البشرية للبلدية لا يقدمون آرائهم ووجهات نظرهم إتجاه الوظائف التي تتطلب تغييراً في أدائها.
- 8- يعتبر الأداء هو المحدد الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة وأدائها.
- 9- حصول المورد البشري على أحسن تدريب، يساهم في الرفع من أدائه بشكل جيد.
- 10- برامج التدريب تهدف إلى عدم تكرار أخطاء العمل والرفع من أداء العاملين.
- 11- استفادة الموارد البشرية من التحفيز و التقدير يؤدي إلى تقديم أفضل جهد والرفع من الأداء.
- 12- تساهم عمليات الاتصال بين العاملين بشكل كبير في الرفع من أداء العاملين.

الخدمات

الخاتمة:

إن استثمار المنظمات اليوم في الموارد البشرية وتطويرها أصبح يمكنها من التحكم في باقي الموارد الأخرى، وتصبح بذلك أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة اعلي، وحتى المنظمات التي تملك تكنولوجيا وموارد مادية أخرى لا يمكنها أن تدير هذه الموارد بكفاءة ما لم يكون لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافأها بشكل جيد ، كما أن الاختيار السيئ للموارد البشرية يمكن أن يؤدي بها إلى الابتعاد عن أهدافها المرجوة وفي المقابل فإن الاختيار السليم لهذه الموارد ثم تدريبها وتطويرها وفق الطرق والأساليب الصحيحة سيؤدي بها إلى أداء فعال واستغلال أمثل للمواهب والكفاءات ، وبالتالي تحقيق الإبداع والنجاح والوصول إلى أهداف المنظمة ، كما لا يمكن لهذا الاختيار حتى وان كان بالطرق الصحيحة أن يصمد وحده لمواجهة التغيرات والتطورات وحجم الأعمال المتزايد باستمرار ، ما لم يكن هناك متابعة لهذه الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتطوير مستمر وتقييم جيد للأداء ، لأن تقييم الأداء وحده يحتاج إلى أساليب واستراتيجيات ودقة وثبات .

ونجد اليوم الإدارة المحلية من أهم الإدارات والمنظمات التي تتعرض إلى ضغوطات أمام حجم كبير من النشاطات والوظائف المتزايدة، استجابة لمتطلبات متنوعة بين تلبية احتياجات المواطنين ومواكبة التطورات الإدارية المختلفة وما تفرضه التكنولوجيا المعاصرة والحركية العالمية في مختلف المجالات .

وبغية تحقيق استجابة جيدة وبلوغ مستوى التميز في الأداء ، أصبحت الإدارة المحلية أمام حتمية الاعتماد على مدخل إدارة الموارد البشرية لتحسين أدائها وزيادة قدرتها ، ويقتضي هذا المخل تحقيق الجودة في جميع المستويات بدءاً من القيادة الإدارية إلى مشاركة جميع العاملين في أقل مستوي من الإدارة المحلية ، إلى جانب الاهتمام بالبحوث والدراسات والتخطيط الجيد لموضوع الموارد البشرية ونحن نرى بأن هذا العنصر شبه مغيب في الإدارة المحلية .

كما أن هذا المدخل يتوقف نجاحه على تدريب وتكوين الكفاءات ومنحها الحوافز والمكافآت لتشجيع مستوى أدائها وجعله تشعر بأهمية الدور المنوط بها ويجعلها تساهم في نجاح أهداف الإدارة المحلية وتحسين نوعية خدماتها وبالتالي يكون الأداء فلسفة وليس مجرد شعار ويصبح هو السبيل لتحقيق الرضا .

وأمام هذه التحديات تقوم إدارة بلدية الشقفة بمجهودات كبيرة لتطوير أدائها خاصة بتوفير مختلف الإمكانيات المادية إلا أنها تواجه صعوبة في إدارتها لأداء الموارد البشرية وتطويره، ويعود ذلك إلى النقص المسجل في الكفاءات البشرية بسبب عدم الاستثمار في الموارد البشرية عن طريق تكوين الكفاءات والاحتفاظ بها وتحقيق الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي كما اشرنا إليه في مضمون بحثنا مما أدى إلى وجود خلل في إمكانية تطوير الموارد البشرية وتحقيق أداء جيد وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية حيث تبين بأنه في الفترة التي سبقت تعديل قانون التقاعد أحيل على التقاعد النسبي والتقاعد دون شرط السن معظم الموظفين الذين لهم خبرة كبيرة في الإدارة تفوق عشرون

الخاتمة

سنة ، حيث كان أغلبهم يشغل مناصب عليا أو قيادية مما أدى بعد ذلك إلى حدوث فجوة في استخلاف هذه المناصب من موظفين جدد لا يملكون خبرة كافية ولا تكوين كاف لشغل هذه المناصب .

كما لاحظنا بأن برامج التكوين والتحفيز على مستوى البلدية تخضع للرقابة القبلية والبعدية للسلطات الرقابية والوصائية ، وليس للبلدية حرية اقتراحها وتنفيذها ، مما أدى إلى عدم القدرة على وضع هذه البرامج إلا باقتراح من السلطة الوصية كما تجد البلدية صعوبة في تمويلها .

وعليه وأمام هذه العراقيل تواجه الإدارة المحلية تحديات جديدة تتعلق بتفعيل المورد البشري وتطوير أدائه لتحقيق الأداء المطلوب للإدارة المحلية وما تتطلبه هذه العملية من أساليب وطرق وخطط متطورة ومبتكرة .

التوصيات والمقترحات:

من خلال نتائج البحث المتوصل إليها نجد انه غني عن البيان أن العنصر البشري يعد الركيزة الأساسية للارتقاء بأداء الإدارة المحلية ، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها الإدارة المحلية في السنوات الأخيرة لتطوير الأداء ، إلا أن هذه الجهود ستضل محدودة النتائج ما لم يتواءم معها تطور لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في خدمات هذه الإدارة بما يضمن استثمار حقيقي للموارد البشرية .

إن هذا العمل يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري ، من خلال تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة من اجل الوصول إلى نموذج أداء فعال ونذكر منها :

- ✓ الاستعانة بـجلب الخبرات الداخلية أو الخارجية لتدريب الكوادر البشرية على استخدام الأدوات الحديثة خاصة منها التكنولوجية والرقمية.
- ✓ إرسال الموظفين في بعثات تكوينية من أجل التطلع على الخبرات الجديدة في مجال التسيير والتكنولوجيات الحديثة.
- ✓ ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي الإدارة المحلية تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التطورات الحديثة.
- ✓ يجب صياغة الأهداف التدريبية بما يتناسب والمستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على صقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض واتخاذ القرار وتطبيق مبدأ قيادة المستقبل بصورة فعالة وذلك بإعطاء فرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية ، على أن يتم اختيار من تتوفر فيهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية اللازمة لذلك من اجل تمكينهم من القدرة على المتابعة واتخاذ القرار ومواجهة صعوبات الأداء التي تعترضهم.
- ✓ إلزام كل موظفي البلدية بتلقي البرامج التدريبية على استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال والإعلام الآلي باعتبارها عنصرا أساسيا مطلوب لتطوير مهارات الموظفين.

الخاتمة

- ✓ تشجيع العاملين المتميزين والمجددين على بدل مزيد من الجهد واستغلال طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق ترقيةهم.
- ✓ ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق.
- ✓ التوسع في تقديم خدمات جديدة وحديثة تتجاوز الأساليب التقليدية في الأداء.
- ✓ وضع مقاييس متطورة لتقييم رضا العاملين من اجل التعرف على الاحتياجات وردود الأفعال الايجابية والسلبية.
- ✓ تحديث الهياكل والأنظمة الداخلية للبلدية، والاهتمام أكثر ببعده الاستجابة وذلك من اجل تقليل الفجوة بين جودة الأداء المدرك وجودة الأداء المتوقع.
- ✓ تعمل التشريعات و القوانين التي تحد من حرية الإدارة المحلية في تطوير أدائها، وضع تشريعات أكثر ملائمة لذلك.
- ✓ وضع ميكانيزمات جديدة لمتابعة المسار المهني للموظفين ، من أجل الوقوف على النقائص التي تؤدي إلى ضعف الأداء.

قائمة المراجع

I. اللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- احمد جميل(عبد الكريم)، إدارة الموارد البشرية: الاردن ،دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، 2015.
- 2- المحاسنة (إبراهيم محمد) ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق . الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع ، 2013.
- 3- النجار (فريد) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ،2006.
- 4- العزاوي (نجم عبد الله) ، حسين جواد (عباس) ، تطور إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010.
- 5- الصاوي (على) ، مصطلحات و قراءات بالإنجليزية في الإدارة . القاهرة : مكتب نخضة الشرق ، 1991.
- 6- بوحفص (عبد الكريم) ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية،2010.
- 7- بلوط (حسن إبراهيم) ، إدارة الموارد البشرية من المنصور الإستراتيجي . لبنان : دار النهضة العربية ، 2002.
- 8- بن دريدي (منير أحمد) ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب والتحفيز) . الأردن : دار الإبتكار للنشر والتوزيع ، 2013 ،
- 9- بن عيسى (عمار) ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد . الأردن : دار أسامة للنشر ، 2012.
- 10- بنوطي (سعاد نائف) ، إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار وائل للطباعة والنشر ، 2004.
- 11- بردان (محمد محمد) ، الإدارة المحلية : دراسات في المفاهيم ، المبادئ العلمية . القاهرة : دار النهضة العربية ، (د.س.ن)
- 12- بوخمخ (عبد الفتاح) ، إدارة الموارد البشرية . قسنطينة : مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة ، 2001.
- 13- جاد الرب (سيد محمد) ، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية و التطبيقات العملية . القاهرة : جامعة قناة السويس ، 2009.
- 14- درقام (ليندة) ، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية . سطيف : جامعة فرحات عباس ، 2015.
- 15- زايد (عادل محمد) ،إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية.مصر:2003.
- 16- حجازي (إسماعيل) و معالم (سعاد) ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2013.
- 17- حسونة (فيصل) ، إدارة الموارد البشرية . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2008.
- 18- لباد (ناصر) ،القانون الإداري التنظيم الإداري ،(د.د.ن).
- 19- محيو (أحمد) ، محاضرات في المؤسسات الإدارية . تر : محمد عرب صاصيلا ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990.
- 20- مطر الهيتي(خالد عبد الرحيم) ، إدارة المواد البشرية مدخل إستراتيجي . الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ،2003.
- 21- محمدداوي (وسيلة) ، إدارة الموارد البشرية . قلمة : مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004.
- 22- عامر سامح (عبد المطلب) ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية . الأردن : دار الفكر للنشر ، 2011.
- 23- فرحاتي (العربي بلقاسم) ، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا . الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع ،2012.

قائمة المراجع

- 24- شنوفي (نور الدين) ، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، مطبعة المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الجزائر : 2011.
- 25- كاضم حمود (خضر) و الشيخ روان منير ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية . الأردن : زمزم ناشرون وموزعون ، 2013.
- 26- راشد محمدعبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي"، بدون ناشر، 2000، ص، 439، 440.

ثانيا : المجالات و الملتقيات:

أ- المجالات

- 1- البوادي (فيصل بن عبد الله) ، "تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية " . المجلة العربية للإدارة ، المجلد 37 ، العدد 2 ، السعودية ، 2017 .
- 2- العور (عبد الرحمن) ، " أفق التحول في الموارد البشرية 2020 " ، مجلة صدى الموارد البشرية ، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 06 ، مارس 2017.

ب- الملتقيات

- 3- عزبي (الاحضر) ، بن عبو (جيلالي) ، دور التكوين الالكتروني في تطوير اتساعية وعميق إدارة الأعمال الالكترونية، مداخلة قدمت في المؤتمر الدولي حول تسيير المعرفة والفعالية الاقتصادية بجامعة باتنة ، الجزائر ، يومي 25 و26/11/2008 .
- 4- عبد الوهاب (علي محمد) ، " إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة " ، مداخلة قدمت في الإجتماع الإستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة ، اللجنة الاقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا (الأمم المتحدة) ، بيروت ، 2013
- 5- الطعامنة (محمد محمود) ، "نظم الإدارة المحلية : المفهوم و الفلسفة والأهداف " ، مداخلة مقدمة في الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، سلطنة عمان ، 20/18 أوت 2003.

ثالثا : الوثائق الرسمية:

- 1- القرار رقم 172 المؤرخ في 26/09/1998 الصادر عن بلدية الشقفة والمتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة

رابعا :دراسات غير منشورة.

اطروحات الدكتوراه:

- 1- فرخة (ليندة) ، " دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات " ، (أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2017) .

رسائل الماجستير:

- 1- بوكعباش (نوال)، "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية جيجل"، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2011).
- 2- بلحمري (سمية)، "الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية"، (رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014).
- 3- ولد سيدن (باباه)، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMC"، (مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، 2009).
- 4- عقون (شراف)، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية"، (مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006).
- 5- شكري شاكرا (حنان)، "واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في غزة"، (مذكرة ماجستير، جامعة غزة، كلية التجارة، 2010).
- 6- تسامح (عزيزة)، "معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع سونالغاز قسنطينة"، (مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2008).
- 7- قضاوي (أمنية)، "إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل"، (مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012).

مذكرات الماستر:

- 1- الشيخ (حمد)، مراس (عبد القادر)، "دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، (مذكرة ماستر، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، 2016).
- 2- بوزيدي (شمس الدين)، "دور التدوير الوظيفي تمكين العاملين"، (مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017).
- 3- بوشفيرات (رضوان)، بوعبد الله (علي)، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية الشقفة"، (مذكرة ماستر، جامعة جيجل، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2018).
- 4- دليمي (أمال)، "دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة"، (مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية، 2015).
- 5- معوش (ريمة)، "اثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بخراطة"، (مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017).
- 6- عقون (شراف)، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة ولاية ميله"، (مذكرة ماستر، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006).
- 7- فوزي (بوجمعة)، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية: دراسة حالة بلدية بسكرة"، (مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016).

المواقع الالكترونية:

- 1- وزارة الخدمة المدنية المملكة العربية السعودية ، « تخطيط التعاقب الوظيفي دليل إرشادي » ، في الموقع :
[https// euromatech.me.com](https://euromatech.me.com) . على الساعة 10:00 ، 2019/05/15
اطلع عليه بتاريخ المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية
- 2- المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية
[www.tce.gov.eg/app-files/up loads /attachment3/1462870833](http://www.tce.gov.eg/app-files/uploads/attachment3/1462870833) اطلع عليه بتاريخ 2019/05/15
على الساعة : 16:00
- 03- بلدية الشقيقة تاريخيا ، <https://tribusalgeriennes.wordpress.com/> اطلع عليه بتاريخ
2019/05/25 ، على الساعة : 16:00

.II اللغة الاجنبية

- 1-Blair.S (George), **Government At the Gras** – Roots.California.Palisades Publishers.19771
- 2-Maisset ,(Jean Joseph) , Plante (Jeanà) · Toussaint(Pierre) ,**La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire**, 2e édition,presses de l université du québec ,canada :2018

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول :

الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	وظائف وبنية إدارة الموارد البشرية	20
2	نموذج تنظيمي لإدارة الأداء	39
3	نموذج معايير قياس الأداء	39
4	هيكل الأجور والحوافز	42
5	مراحل عملية تخطيط التعاقب الوظيفي	47
6	الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة	62

الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	الخطوات الأساسية في عملية تقييم الأداء	38

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الصديق بن يحي جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

= استبيان =

بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية
دراسة حالة * بلدية الشقفة* نموذجاً *

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإدارة المحلية

تحت إشراف الاستاذة(ة) :

د/ جرمولي مليكة

من إعداد الطلبة :

*زاهي عمار

* بن ثريثة محفوظ

سيدي /سيدتي:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر الموسومة بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية" نرجو من سيادتكم المساهمة في إثراء موضوع بحثنا من خلال الإجابة على أسئلة "الاستبيان" حيث يهدف هذا الأخير إلى معرفة آراء موظفي بلدية الشقفة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء داخل البلدية ، و لأنكم انتم الذين تستطيعون إعطاءنا صورة صحيحة عما سبق فإننا نلتمس منكم إجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وصراحة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات و استخدامها للغرض العلمي فقط.

نشكركم على حسن تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي بلدية الشقفة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر : 30 سنة فأقل من 30أقل-40 سنة من 40أقل-50 سنة من 50 سنة فما فوق

3- الحالة الاجتماعية : عازب(ة) متزوج (ة) مطلق(ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي شهادات أخرى

5- عدد سنوات الخبرة: الاقدمية : اقل من 05 سنوات من 05-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.

غير موافق	حيادي	موافق	عمليات إدارة الموارد البشرية	الرقم
التخطيط				
			الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير أداء المورد البشري.	1
			من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.	2
			يساعد التخطيط في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية.	3
			تسعى البلدية للحصول على الكفاءات والمحافظة عليها.	4
التوظيف				
			تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.	5
			تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف.	6
			يحتاج تطوير المورد البشري بالبلدية إلى توظيف أفضل الإطارات البشرية المؤهلة.	7
			تقوم البلدية بالإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاق ممكن.	8
التدريب				
			تسعى البلدية دوريا لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال	9
			يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل البلدية.	10
			يجري التدريب داخل البلدية و خارجها.	11
			تسهر البلدية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه.	12
التطوير				
			تعمل البلدية من أجل تطوير مهارات الموظفين.	13
			الاهتمام بالكفاءات و المهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى الأداء.	14
			تدرس البلدية احتياجات التطوير الفعلية للموظفين.	15
			يساهم موظفو البلدية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج إلى تغيير في طريقة و أساليب إنجازها.	16

الخور الثاني: أداء الموارد البشرية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية الشقفة والمرجو منكم

وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة حسب اختيارك :

الرقم	العبارات	موافق	حيادي	غير موافق
1	في اعتقاد الموظف أن التقييم الجيد للأداء هو المحدد الرئيسي للوصول إلى الأداء المطلوب.			
2	تسعى البلدية إلى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق إدارة فعالة.			
3	تقوم البلدية بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة.			
4	تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد.			
5	حصولي على التدريب المناسب يعني زيادة مقدرتي على أداء عملي بشكل جيد.			
6	تمنح لكافة الموظفين في البلدية فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم .			
7	تهدف برامج التدريب في البلدية إلى اجتناب الوقوع في الخطأ والحصول على مستوى عالي من الأداء.			
8	الاستفادة و الحصول على الحوافز و التقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر في عملي.			
9	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الإمكانيات والظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.			
10	تقوم البلدية بمنح الموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و تحسين أداءهم.			
11	يعد الاتصال الداخلي في البلدية من العوامل التي تساهم في زيادة أداء الموظف داخل البلدية.			
12	هناك حرية مطلقة للرئيس المباشر لتقييم أدائي داخل البلدية.			

قائمة المحتويات

شكر وتقدير

مقدمة

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية مقارنة معرفية.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	10
أولا : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.....	10
ثانيا : تعريف إدارة الموارد البشرية.....	13
ثالثا : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.....	14
رابعا : وظائف إدارة الموارد البشرية.....	17
المبحث الثاني : مفهوم الإدارة المحلية.....	22
أولا : نشأة وتطور الإدارة المحلية.....	22
ثانيا : تعريف الإدارة المحلية.....	23
ثالثا : أسس ومقومات الإدارة المحلية.....	27
خلاصة الفصل.....	29

الفصل الثاني: أثر إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الإدارة المحلية.

المبحث الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.....	32
أولا: تعريف الأداء.....	32
ثانيا: محددات وأهداف الأداء.....	33

35.....ثالثا : مراحل وأساليب تقييم الأداء.....

40.....المبحث الثاني: انعكاسات إدارة الموارد البشرية على أداء الإدارة المحلية.....

40.....أولا : دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء البشري في الإدارة المحلية.....

44.....ثانيا : أساليب تطوير الموارد البشرية و دورها في أداء الإدارة المحلية.....

50.....ثالثا : عصرنة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية و دورها في تطوير أداء الإدارة المحلية.....

54.....المبحث الثالث : التحديات و الآفاق المستقبلية لتطوير أداء الموارد البشرية بالإدارة المحلية.....

54.....أولا : صعوبات تطوير أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

55.....ثانيا : الآفاق والحلول المستقبلية لتطوير أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

57.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة حالة : بلدية الشقفة نموذجاً .

60.....المبحث الأول : تقديم عام حول بلدية الشقفة

60.....أولا : التعريف ببلدية الشقفة.....

60.....ثانيا : هيئات بلدية الشقفة

61.....ثالثا : الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة

63.....المبحث الثاني: ادوات ومجتمع الدراسة الميدانية.....

63.....أولا : ادوات الدراسة.....

64.....ثانيا : المعلومات الشخصية لمجتمع الدراسة.....

66.....ثالثا : محور إدارة الموارد البشرية.....

75.....رابعاً: محور أداء الموارد البشرية.....

المبحث الثالث: المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	81
أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية.....	81
ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.....	82
ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.....	83
رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة.....	84
خاتمة الفصل.....	85

الخاتمة .

قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجداول

الملاحق

قائمة المحتويات