



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



واقع إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أ.د. طعبة سعاد

إعداد الطالبين:

- فصيح نور الدين

- نايل عبد الحق

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

إن الله أحق بأن يحمد ويشكر، فله جزيل الشكر وجزاء الحمد كما ينبغي لجلال وجهه

وعظيم سلطانه،

الأستاذة المشرفة: الدكتورة طعة سعاد التي لم تبخل بنصحها ووقتها وإرشاداتها

ومرافقتها لنا طيلة انجاز هذه المنكرة.

كما نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية

إهداء

نهدي هذا العمل إلى...

" الوالدين الكريمين "

كما لا يفوتني أن أهدي هذا العمل على وجه الخصوص

للأستاذة الفاضلة الدكتورة طيبة سعاد

....كل الإخوة والأخوات

.....وجميع الأصدقاء.

فصيح نور الدين

اهـءاء

اهءى هءا العمل

إلى والءى الكرىمىن ءفظهما الله ورعاهما

وإلى إءوتى

والى الأستاذة الفاضلة الءكتورة طعة سعاء

ناىل عبء الءق

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر وعران

اهاء

فهرس المحتويات:

1	مقدمة
3	الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة
4	1- إشكالية الدراسة:
5	2- فرضيات الدراسة:
6	3- أهداف الدراسة:
6	4- تحديد المفاهيم الدراسة :
12	الفصل الثاني : مقارنة مفاهيمية حول إدارة الموارد البشرية
13	تمهيد:
14	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:
16	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وعوامله:
16	2-1- عوامل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:
17	2-2- مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:
21	3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:
21	3-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:
21	3-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

فهرس المحتويات

- 4- وظائف إدارة الموارد البشرية: 23
- 5- المسميات الخاصة بإدارة الموارد البشرية 24
- 6- تنظيم إدارة الموارد البشرية: 26
- 7- تطور إدارة الموارد البشرية: 27
- 8- تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: 29
- 9- أسباب ضعف إدارة الموارد البشرية العربية: 31
- خلاصة الفصل: 33
- الفصل الثالث : تطوير أداء الإدارة المحلية وعلاقته بإدارة الموارد البشرية 34
- تمهيد: 35
- 1- مفهوم الادارة المحلية وفلسفتها: 36
- 1-1- مفهوم الادارة المحلية: 36
- 1-2- فلسفة الادارة المحلية: 38
- 2- التطور التاريخي للإدارة المحلية: 39
- 3- أهداف ووظائف وخصائص الإدارة المحلية: 42
- 3-1- أهداف الإدارة المحلية : 42
- 3-2- وظائف الإدارة المحلية: 44
- 3-3- خصائص الإدارة المحلية : 45
- 4- مقومات الإدارة المحلية: 46
- 5- المشكلات التي تواجه الإدارة المحلية : 48
6. استراتيجية تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية 49

فهرس المحتويات

50	1.6. وضع استراتيجية محكمة الإدارة الموارد البشرية
53	2.6. الاهتمام بالعنصر البشري واستثمار طاقته
55	خلاصة الفصل :
56	الفصل الرابع: الدراسات السابقة.
57	تمهيد:
58	1- تعريف الدراسات السابقة:
58	2-الدراسات المحلية:
69	3- الدراسات العربية:
77	5- التعقيب على الدراسات السابقة:
78	الخاتمة
80	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة:

نظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، خاصة لمواكبة التطورات الحاصلة والتغيرات التكنولوجية، فقد أعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير وتنمية الموارد البشرية، أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقيق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من الضروري على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها.

ومن هذا المنطلق تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة عموما وفي الإدارة المحلية خصوصا وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر تقديم الخدمة العمومية ، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة مردودية العاملين.

خصوصا في ظل ارتباد الإدارة المحلية بالحياة اليومية للمواطنين لما تقدمه من خدمات تسعى من خلالها لتلبية متطلباتهم، الأمر الذي يتطلب توفر عنصر بشري ذا كفاءة عالية .

وعليه سنسعى من خلال هذه الدراسة لعرض واقع إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة المحلية ، وذلك من خلال تقسيم الدراسة الى أربع فصول نتناول في أولها الاطار المنهجي للدراسة وفي الفصل الثاني مقارنة مفاهيمية حول إدارة الموارد البشرية ، وفي الفصل الثالث نتطرق الى تطوير أداء الإدارة المحلية ، وأخيرا في الفصل الرابع الدراسات السابقة ، ونختم دراستنا بخاتمة نبين من خلالها ابرز النتائج التي توصلنا اليها .

الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع ادارة الموارد البشرية من بين المواضيع التي لا بد أن تحاط بدراسة والبحث كون موضوع إدارة الموارد البشرية يكتسي أهمية بالغة باعتبار الموارد البشرية هي الأساس في العملية الإدارية والإنتاجية والخدمية وتتجلى أهميتها في قيام المنظمات، ونتيجة للتوسع الكبير في أعمال المنظمات وزيادة حدة المنافسة وانتشار المعرفة ومن أجل الوصول إلى عصرنة أو تحديث لمنظمات لا بد التركيز على العامل البشري بالدرجة الأولى.

فقد رأينا أن الكثير من الدول المتقدمة قطعت شوطا كبيرا في مجال تسيير مواردها البشرية وقد اعتمدت في ذلك على أبحاثها النظرية وتقنيات علمية، فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب متغيرات العصر ، فقد شهر العالم زيادة كبيرة ومتسارعة في التطور شتى مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية دفع بعجلة إدارة الموارد البشرية لتتماشي مع مجريات العصر ومتطلباته ، وقد عملت المنظمات اليوم على اتباع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، التي هي في الأصل موجودة لدى الموارد البشرية التي أسماها الكاتب الشهير "بيتر دراكر" - عمال المعرفة- اكتسبت هذه الموارد البشرية المزيد من الاهتمام لأنها الأساس في التنمية الإنسانية المستدامة.

وأصبحت المنظمات في سعي دؤوب لاستقطاب العقول الشابة والدماء الجديدة حتى تستطيع أن تضخ إنتاجهم وإبداعاتهم وأفكارهم في مفاصل المنظمة تأتي الموارد البشرية التي تم تعيينها حديثة في العمل وهي مليئة بطاقات كثيرة وآمال كبيرة ورغبات متنوعة وتوقعات عالية، كما تأتي بعد مشوار طويل من الجهد والتعب والانتظار، ولتحقق أهداف المجتمع ككل.

كما تهدف إلى ترقية وتحسين أداء الادارة المحلية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالموارد البشرية، فالمورد البشري هو في بحث دائم ومستمر عن الاستقرار وضمان الأمن الاجتماعي، وقد تعبر الكيانات المحلية عن الحكومة والنواة الأساسية للمجالس البلدية بلغة العصر الحديث، بعد ان قطعت أشواطاً كبيرة منذ أن كانت في فجر التاريخ على شكلها القبلي وسيادة لمجالس الشيوخ أصبحت على ما هي عليه اليوم الدولة الحديثة التي توسعت نشاطاتها وخدماتها وأصبحت تبحث عن مصالح مواطنيها.

إن ارتباط الموارد البشرية بالإدارة المحلية في نقطة العامل البشري حيث أصبح أمر توزيع الوظائف الإدارية والمهام الحكومية مسألة ذات أولوية قصوى لزيادة تطوير الإدارة المحلية ووضع الكفاءات البشرية في مناصب مناسبة لتقديم خدمات للمواطنين.

كما أن الموارد البشرية، بحاجة إلى برنامج متكامل يعمل على إكسابها العديد من الأمور السائدة في المنظمة التي يعملون بها مثل: القيم والأعراف والثقافة السائدة إلى غير ذلك، وبما يؤدي إلى التكيف مع بيئة العمل الجديدة، وتخفيف هذه الضغوط وامتصاصها وإزالة المشاعر السلبية. فعليا، ومن هذا المنطلق لا بد من وجود إدارة تهتم بالعنصر البشري داخل المنظمة، وهذه الإدارة عادة ما تسمى بإدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة القوي العاملة، جلها تصب في تطوي الإدارة المحلية .

في ظل ما سبق يتضح أن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية ه توجيه المورد البشري في دوره الذي يلعبه في تطوير وتحسين أداء الإدارة المحلية ، و هذا بوضع خطط مدروسة وسعي لتنفيذها على أرض الواقع للوصول إلى هذا التطوير في الأداء، منه تبرز أهمية هذه الإدارة في تحسين الأداء، ويمكننا من خلال هذا طرح التساؤل الرئيسي للدراسة القائل: - ما واقع إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية في المؤسسة محل الدراسة ؟

لتندرج تحته التساؤلات الفرعية:

- ماهي الأسس التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما تأثير الموارد البشرية المتكونة على تنمية الإدارة المحلية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على تطوير أداء الإدارة المحلية؟

2- فرضيات الدراسة:

- تقوم إدارة الموارد البشرية على أسس حديثة في تطوير أداء الإدارة المحلية في المؤسسة محل الدراسة .

- الموارد البشرية المتكونة تلعب دور على تنمية الإدارة المحلية في المؤسسة محل الدراسة .
- لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) أثر على تطوير أداء الإدارة المحلية.

3- أهداف الدراسة:

تهدف الراسة إلى تحقيق مجموعة من النقاط وهي :

- ✓ التعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتطور اداء إدارة الموارد المحلية.
- ✓ إبراز أهمية الموارد البشرية في تطوير وتحسين أداء الإدارة المحلية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ معرفة التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية ، ولإدارة الموارد المحلية .
- ✓ نعرف على الاهتمام الذي تحضي به الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، من جهة وكذا مدى سعيها في تطوير وتحسين أداء إدارة الموارد المحلية، واعتبار هذا الأخير محدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في ظل التطور الذي يعرف العالم.
- ✓ البحث في إبراز أثر العلاقة بين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، و اداء الادارة المحلية ، وما إذا وصلت إلى المطلوب من للموارد البشرية على المستوى المحلي الجزائري، كرد فعل واعي لأهميتها كون أن المجتمعات المتطورة قد تعددت فكرة تحديد العلاقة بينهما إلى كيفية إدارة هذه العلاقة.

4- تحديد المفاهيم الدراسة :

الإدارة:

اصطلاحا: يعرفها هنري فايول "Henry Fayol" في كتابه الادارة العامة والصناعية بقوله يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق واصدار الأوامر والرقابة، كما يقول فريدريك تايلور "Fredrick Taylor" في كتابه ادارة الورشة الصادر عام 1930، ان فن

الإدارة والمعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وارخصها.

و جاء في تعريف كونتز واودانول الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

وبالنسبة لتشيستر برنارد فعرّفها في كتابه المدير بأنها ما يقوم به المدير، من أعمال أثناء تأدية الوظيفة، أما جلوفر، فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف¹.

تعريف الإجرائي: نقصد بالإدارة كل الأفعال التي يقوم بها المسؤول من تخطيط وتنفيذ وإصدار الأوامر الرقابة، في أثناء تأديته لوظيفته في أي مجال كانت.

- الموارد البشرية:

اصطلاحا: هي العناصر التي تتكون منها كل مؤسسة وهي مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية تتحدد فيما يلي: الأرض، المباني، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد.

و هناك من الخبراء من يحصرها في ثلاث عناصر وهي: الأفراد، المال والمهام ومهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة أيا كان حجمها ونشاطها فإنها تتكون من أصول مادية وموارد بشرية²، ورغم أهمية الأصول لنجاح المؤسسة، إلا أنه في الوقت الراهن يبدو وجامع المختصين والخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة واعتبارها أكثر الأصول أهمية، حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر، ولهذا بعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية والأكثر محورية.

كما تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى خمسة

¹ محمد هاني حمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، بيروت، 2014، ص15.

² سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص9.

مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة الاتحادات العملية¹.

تعريف الإجرائي: نقصد بالموارد البشرية في دراستنا هي الطاقات التي تتوفر عليها كل مؤسسة سواء كانت متمثلة في العنصر البشري أو الرأس المال الذي تقوم عليه المؤسسة ، او نظم المعلومات والتكنولوجيا، وكل هذا لخدمة المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وعلى المدى الطويل والبعيد.

- إدارة الموارد البشرية:

اصطلاحا: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية ، كما يتفق معظم الكتاب على أن معظم الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية تستعمل المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجيتها، وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة الى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم، كفاءاتهم، قدراتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين².

تعريف الاجرائي: نقصد بإدارة الموارد البشرية هو كل ما تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة كما يمكن أن نعتبرها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهام مجموعة أفراد الجماعات المتوفرة في المنظمة في فترة زمنية، والتي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة هؤلاء الأفراد .

¹ المرجع نفسه، ص 10.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، القاهرة، 1993، ص 27.

- الإدارة المحلية:

اصطلاحا:

يقصد بها القاعدة العامة المتبعة في استخدام المصطلح العلمي تقتضي بأنه لا يجوز أن يوضع للمعنى العلمي الواحد أكثر من لفظة اصطلاحية واحدة وعلى هذا الأساس تم اصطلاح على فكرة اللامركزية الإدارية الإقليمية كإحدى صور اللامركزية الإدارية، ومنهم من استخدم السلطات المحلية كدلالة على الإدارة المحلية، ويقصد به البلدية باعتبارها الوحدة الادارية المحلية الطبيعية، فالإدارة المحلية هي تنظم اداري.

كما ذهب كاتب إنجليزي بأن الإدارة المحلية ذلك الجزء من حكومة الأمة وأو الدولة الذي يختص أساسا بالمشاكل التي يرى البرلمان ملائمة إدارتها بواسطة سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية¹.

- تطوير والتطوير الإداري :

اصطلاحا: التطوير: هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أفضل كفاءة وفاعلية.

كما أنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها ، وكذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات و متغيرات العمليات².

والتطوير الإداري: كما يعرفه "Wendell French" بأنه نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، والهادف، إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل .

¹ سامي احسن نجم لحمداني ، الإدارة المحلّة و تطبيقها الرقابة عليها ، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط 1، القاهرة، 2014، ص ص 85، 86.

² أحمد يوسف دويدن، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط 1 ، عمان ، الأردن، 2012، ص18.

فالتطوير الإداري: هو عبارة عن الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المنظمات، ويهدف هذا التطوير إلى تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى الانتاجية في منتجاتها وخدماتها، ويعزز ثقة العملاء ويزيد ولائهم لهذه المنظمات، مما يساعد على تحقيق الأرباح¹.

تعريف الإجرائي:

إن نستطيع القول أن التطوير الإداري هو تحويل في سلوك المنظمة يتصل بالناحية التنظيمية أو الكوادر البشرية بهدف مواجهه مؤثرات بيئية خارجية أو داخلية تعرضت لها المنظمة.

- الأداء:

اصطلاحاً: الأداء إن اختلاف الكتاب حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي يعتمدونها في دراسة الأداء وقياسه في الشركات، وبهذا الصدد أشار الباحثان **Sonia & Aganai** إلى أن الأداء هو الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف بفاعلية من خلال الاستخدام الكفوء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة في فترة زمنية معينة. وأوضح **Hunger** أن الأداء هو النتيجة النهائية للأنشطة والفعاليات داخل الشركة، وفي جانب متصل بين أن الأداء يشير إلى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المالية والاجتماعية والأخلاقية، والأداء في الشركة يعتمد على عدد من العوامل الخارجية والداخلية².

كما جاء في تعريف الشمري أن الأداء هو دالة الأنشطة والفعاليات المتعددة في الشركة والتي تحكمها عوامل ومحددات مختلفة، فهو انعكاس القدرة الشركة على تحقيق أهدافها بفاعلية. الأداء أنه المحصلة النهائية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها وبما بعكس قدرنها فيما يتعلق باستخدام مواردها بأسلوب كفء وفعال".

¹ المرجع نفسه، ص 19.

² أكرم أحمد الطويل ، صلاح الدين شبل جاسم، الشراء وفقاً لـ **Seven Rights** و الأداء الاستراتيجي، دار اليازوري ط 2، عمان ، 2019، ص ص 77، 78.

تعريف الإجرائي: نقصد به ف دراستنا هو تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة بفاعلية من خلال تحويل المدخلات عبر سلسلة من العمليات التي تقوم بها الشركة إلى المخرجات المطلوبة، وهذا يدل على أن الأداء ما هو الا انعكاس لقدرة المنظمة في استخدام الموارد المتاحة لها من موارد بشرية ونظم المعلومات وموارد تكنولوجيا، وهذا بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهداف بكفاءة.

الفصل الثاني : مقارنة مفاهيمية حول إدارة الموارد
البشرية

تمهيد:

حتى يتسنى للمؤسسات بمختلف أنواعها سواء أكانت خدماتية أو اقتصادية لمواكبة التطورات عليها بكل تأكيد إيلاء الأهمية الكبرى للموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العملية الإنتاجية والتي تمكنها من فرض مكانتها في ظل المنافسة الشديدة.

والإدارة الجزائرية وفي ظل توجهها نحو تبني العصرية وما تتطلبه من وجود كفاءات بشرية عالية، تمكنها من تجسيد مشروع العصرية والرقمنة، وهنا يتجلى دور الموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس في الوصول للإدارة العصرية التي تواكب المستجدات العالمية، ومن أجل تحقيق هذه الخطوة التي تتميز بالأداء العالي من خلال تحفيز والتكوين لزيادة فعالية الفرد والمنظمة، فالتكوين المستمر ينمي قدرات الأفراد بصورة مستمرة وينمي المنظمة، كما يساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق للموارد البشرية مفهومها، نشأتها وتطورها التاريخي، أهدافها وأهميتها ف تطوير المنظمة

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت المفاهيم واختلفت حول مصطلح الموارد البشرية ، وليس هناك تعريف متفق عليه ، فكل باحث أخذها من الجانب الذي يراه ، فنجد عدة توجهات ، فهناك من يرى أنا الموارد البشرية هي الاهتمام الكلي بكل تفاصيل الأفراد في المنظمة ، كما يصفها آخرون بأنها ضم الموظفون الأكفاء ، وتتميتهم ، وخلق ظروف تنمية تشجعهم على تقديم أفضل جهود في أداء العمل.

كما جاء في رأي البعض الآخر بأنها سلسلة القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة، وبين اختلاف التعريف يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة، ومن خلال هذا سوف نقوم بعرض بعض المفاهيم فيما يلي :

تعددت تعريفات الإدارة من قبل المفكرين والإداريين ومن أهم التعريفات تعريف فريدريك تايلور بأنها: " المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوا". وتعرف أيضا بأنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام¹ .

كما جاء في تعريف آخر لإدارة 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 منها²:

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

¹ نور الدين بوالشرش، إيمان محامدية، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 13.

² حنان شكري، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في غزة، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، 2010، ص 10.

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

من خلال التعريفات السابقة ونظرا 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 نعرض مفهوم أشمل يمكن تبنيه في عملنا هذا، وهو القول بأن إدارة الموارد البشرية تتمثل، في جميع الإجراءات، والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

كما يمكن تعريفها، بأنها إدارة الموارد البشرية: بأنها الإدارة التي تقوم بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة السائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة¹.

كما تعرف بأنها إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها².

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وإدارتهم بكفاءة وفاعلية.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، في السنوات الأخيرة، تطورا كبيرة وحل محل مفهوم إدارة شؤون الموظفين التقليدية نتيجة التطورات الحاصلة في جوانب الحياة كافة، حيث

¹ عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم و الأسس، الأبعاد و الاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2020 ص 22.

² نفس المرجع، ص 22.

كان الدور التقليدي الإداري يركز على مجموعة المهام الروتينية الإجرائية التي تهتم بتنفيذ القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فهو مجموعة من المهام المتكاملة، التي تربط وظائف الموارد البشرية، برؤية المنظمة، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وعوامله :

2-1- عوامل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

يشير الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية بأنه كان نتيجة عوامل متعددة، منها العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفكرية، فهذه العوامل لعبت دورها في المجتمع وفي إدارة الأفراد، ولقد تطورت إدارة الموارد البشرية بشكل تدريجي، وعلى مراحل مختلفة.

و قبل التطرق للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية سنتحدث عن العوامل، ويعود بدء وتطور إدارة الموارد البشرية إلى خمسة عوامل ساهمت وما تزال في إعطاء أهمية خاصة لكل مرحلة من مراحل التطور التاريخي لها، وهذه العوامل هي¹:

- 1- تشكيل التنظيمات والنقابات والاتحادات المهنية والتشريعات المرتبطة بها.
- 2- التخصصات العلمية وتطبيقاتها في مجال العمل، فقد ظهرت تخصصات واختصاصيون بشؤون الأفراد مثل علماء النفس الصناعيين، وعلماء النفس، ومصممي ومهندسي أنظمة الأفراد وغيرهم.
- 3- التشريعات والقوانين الحكومية الضابطة لنظام العمل وقواعده.
- 4- الفعاليات الحكومية والتي تظهر أثناء الحروب أو الظروف الاستثنائية الخاصة بالموارد البشرية.

¹ رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2019، ص ص 25، 26.

2-2- مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية¹ The Industrial Révolution:

استمرت الفترة ما بين عام (1900-1930) بالتطور الواضح الذي طرأ على وظائف الأفراد نتيجة قيام الثورة الصناعية وحركات وتطورات عديدة أبرزها ما يلي: ، التوسع في استخدام الآلات، وإنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة، حيث إن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج، وتراكم السلع ورأس المال.

الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر، فقد ظهر عدد من أصحاب المشروعات الذين قاموا بتحسين أوضاع العمال المثقلين بالعمل، حيث أن الثورة الصناعية تسببت في ظهور العديد من المشكلات النفسية والاجتماعية للعاملين، وضعفت العلاقات الإنسانية بين الأفراد نتيجة لما تسبب فيه نظام المصنع الكبير وإحلال الآلة مكان العامل، في إضعاف العلاقات الإنسانية من خلال تكرار الأعمال، التي لا تحتاج إلى مهارة، إضافة إلى إن المشرفين كانوا قساة على العاملين، وللتخفيف من هذه الضغوط، قام بعض أصحاب الأعمال باستحداث مجالات واسعة من الرعاية المفيدة للعمال كتقديم قروض لهم، وفي عام 1910 قامت الحكومة الأمريكية بتطوير فروع قوانين العمل والسلامة ن كما استحدثت نظام الضمان الاجتماعي للعاملين ، وتعويضات إصابات العمل².

المرحلة الثانية: مرحلة الإدارة التقليدية Management Classical:

بدأت هذه المرحلة في العقد الأول من القرن العشرين ، فقد كانت لإدارة الموارد البشرية وظيفتان أساسيتان في بداية التطور، هما وظيفة الاستخدام، ووظيفة الحماية، والاستخدام يعني تأمين الموارد البشرية اللازمة لاحتياجات المنظمات الإنتاجية، أما الحماية فقد كانت تهدف إلى خلق اتجاهات وهيكل مساعدة للمنظمة ذاتها، وكانت وظيفة الاستخدام تقوم على

¹ ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة : دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد24 جوان 2009، ص 4.

² سيرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ،دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة قدمت لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 15.

أساس قيام الفعالية، بينما تقوم وظيفة الحماية على أساس القيم الوسيطة لحماية سلطة الإدارة، وفي مرحلة الإدارة التقليدية أي المرحلة الثانية تم الترويج لقيم الفعالية عن طريق إدارة الأفراد¹، لتصل إلى مرحلة الإدارة العلمية على يد العالم فريديريك تايلور عام (1914) والذي عرف الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخها ولكي تؤدي الإدارة العلمية ما أراد منها فريديريك انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهجي العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدام من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الانتاجية ومن أجل ذلك عامل الإنسان كآلة منتجة وفي دعم تحقيق ذلك تبني أساليب الرقابة المشددة والعقوبات حيث زادت أرباح الشركات².

و من إيجابيات هذه النظرية زيادة بمعدلات الإنتاج وترتيب العمل ودقته ووضع المعايير المحددة للأداء والمتابعة والرغبة في التطور وقياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات العمال وظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات والأفراد. وفي خلال القرن العشرين والذي عرف بحقبة رواد ومدارس الإدارة الذين أحدثوا تأثير كبيرة في تطور إدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيص هذه المرحلة ما يلي³:

أ- حركة الإدارة العلمية: بعد ظهور هذه الحركة في بدايات القرن العشرين بقيادة **Taylor** الأثر الكبير في تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية.

حيث ركزت على أهمية استخدام الأساليب العملية والموضوعية لتنظيم العلاقة بين العاملين والإدارة من خلال عدة مبادئ أهمها (تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة، ومنح العاملين الحوافز المادية المناسبة، وتشجيع العاملين على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسعة المطلوبة وذلك لزيادة

¹ عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار النهل ناشرون، عمان، الأردن، 2015، ص 12.

² مرجع نفسه، ص 28.

³ شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم لعواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري، ط 2، عمان، الأردن، ص 17، 18.

معدلات الإنتاج). وقد وضعت أربعة أسس للإدارة وهي: تطوير حقيقي في الإدارة، والاختيار العملي للعاملين، والاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم، والتعاون بين الإدارة وإدارة الموارد البشرية.

ب- حركة العلوم السلوكية الحديثة: تلا حركة الإدارة العلمية ظهور حركة العلوم السلوكية كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الصناعي، وقد أهتم علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، كما ركزوا على الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار ما بين المتقدمين لشغل الوظائف، وعلى تحليل قوة العمل وتطويره وتخطيط المسار الوظيفي. وقد حققت هذه الحركة نجاحا كبيرا في المنظمات التي وظفت أساليب تحليل قوة العمل والاختبارات النفسية¹.

المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع Hawthorne التي أشرف عليها ألتون مايو EtonMay ، حيث تنطلق هذه الحركة من كون الإنسان مورد ثمين في المنظمة ويجب أن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي حاجاته وعواطفه ورغباته، فكلما زاد الاهتمام بالإنسان وتقدير مشاعره وإشباع حاجاته كليا أزداد تحفيزه على العمل بإنتاجية كبيرة. وركزت هذه الحركة على الاهتمام بالعاملين ونمط الإشراف عليهم والخدمات المقدمة لهم.

أ- ظهور ممارسات المتخصصين في إدارة الأفراد: كانت أولى المنظمات التي أخذت مفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الخدمة المدنية، حيث كان أهم ممارساتها وضع شروط للتعيين، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، واستخدام الاختبارات، واتجهت معظم المنظمات الكبيرة إلى المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي والاجتماعي للعاملين².

¹ عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 18.

² رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص28.

ب- انعكاسات الفكر الإداري الحديث: لقد اختلفت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من خلال المراحل السابقة الذكر لتطور إدارة الموارد البشرية، فمن نظرة الإدارة إلى الإنسان باعتباره إلى اقتصادية إلى تطور الفكر الإداري في حركة العلاقات الإنسانية ونظرتها للإنسان باعتباره كائن اجتماعي، إلا أن التغيير الحقيقي للإنسان حدث خلال النصف الأخير من القرن العشرين، وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبار الإنسان رأس مال فكري.

وقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الإداري نتيجة لزيادة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، وظهور الاتحادات الاقتصادية الكبيرة، وثورة الاتصالات والمعلومات السائدة في النطاق الدولي، والممارسات الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات والخدمات.

وفي خضم هذه التحولات الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، ومن جانب آخر أتسع نشاط إدارة الموارد البشرية ليشمل المشاركة في وضع السياسات العامة وتبني التخطيط الاستراتيجي، فأصبحت إدارة الموارد البشرية شريكة استراتيجية فاعلا في المنظمة، وبدأت مرحلة التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الاستراتيجية.

مرحلة القرن الحادي والعشرين¹:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (مهنة) لها جمعياتها المهنية ومعاييرها الأخلاقية ومعاهدها البحثية المتخصصة في دراسة القضايا المختلفة في مجالها، وعلى وجه الخصوص يوجد الآن في الولايات المتحدة الجمعية الدولية لإدارة الأفراد، التي قررت في عام (1990) تغيير اسم الجمعية إلى أسم جديد وهو إدارة الموارد البشرية، وقد يعكس التقدم الذي شهده العالم في جانب الموارد البشرية وإعطاء العاملين حقهم والاهتمام بما يتطلب العمل في جو عملي مناسب.

¹ مرجع نفسه، ص ص 28، 29.

3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

3-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية¹:

✓ الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.

✓ العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسئول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.

✓ العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.

✓ تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

3-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف من مجمل عملية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال يكمن في ضمان قدرتها في بلوغ النجاح والتقدم من خلال الأفراد العاملين فيها، وقد بين كل من (Ulrich 1997 Lake)، أن نظم الموارد البشرية هي المصدر الأساس لتحديد العلاقات والإمكانات التنظيمية التي تمكن منظمات الأعمال في التعلم واقتناص الفرص المواتية لها، ومن هذا المنطلق فقد أستعرض (Guest 1991) الأهداف الأساسية لهذه الإدارة وكما يلي²:

¹ علي عمار نصر فرج، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس ، ليبيا دراسة حالة ،مجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص5.

² شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم لعواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، مرجع سابق، ص 24.

- **الالتزام Commitment** : السلوكيات ذات الطابع الملتزم، للقيام بالأعمال وأنبان الأفعال ذات الصلة بأهداف متفق عليها وهي مؤطرة بالتوجه الملتزم إزاء متطلبات المنظمة ، فيكون داعيا للجهود المبذولة لتحقيق غايات المنظمة. والالتزام.

- **المرونة Flexibility**: وتنشأ عن المرونة الوظيفية للموارد البشرية مع توفر هيكل تنظيمي قابل للتكيف والتعديل والحذف والإضافة، إلى جانب القدرة في إدارة الابتكار وعمليات التجديد.

- **الجودة Quality**: وتشير إلى جميع أوجه السلوك الإداري الذي ينشد الجودة في المنتجات والخدمات التي ستوفرها منظمة الأعمال، إلى جانب الجودة في إدارة الأفراد والاستثمار في بناء عاملين متميزين عالي النوعية والجودة.

- **التكامل الاستراتيجي Streitegic Integration**: ويؤشر التكامل الاستراتيجي إلى قدرة منظمة الأعمال في إحداث التكامل بين جميع القضايا ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، والذي ينعكس عبر الخطط الاستراتيجية، لضمان تماسك عناصر تلك الإدارة ليتبلور عنها مديرين ومشرفين يعملون بتناغم واندماج مع جميع أوجه إدارة الموارد البشرية ويبرز كل ذلك عبر قراراتهم اليومية¹.

من خلال العنصر السابق يمكن القول ان أهداف إدارة الموارد البشرية تزويد المنظمة بموارد برية فاعلة، وتطوير العاملين بصورة مستمرة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتحقيق أهداف واحتياجات المنظمة، ومن أجل تحقيق ذلك أصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على كفاءات وأفراد مؤهلين وتنمية مهاراتهم .

¹ شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم لعواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، مرجع سابق، ص 24.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل الوظائف العاملة: لإدارة الموارد البشرية في الآتية¹:

- **تحليل العمل:** ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- **تخطيط القوى العاملة :** وتهتم بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- **الاختيار والتعيين:** وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك فان لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- **تصميم أنظمة الحوافز:** وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل وعادل لأداء المتميز، الفردية أو الجماعية، وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة، مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها².
- **تقييم الأداء:** كل المنظمات تقريبا تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

¹ طاهر محمود اكلالدة، الاتجاهات الحديثة في غدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2019، ص ص 23، 24.

² سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ،دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مرجع سابق، ص 23.

- التدريب: إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ويتعين على الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

- **تخطيط المسار الوظيفي:** ويقصد بهذه الوظيفة التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية¹.

5- المسميات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

يعتبر مسمى إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة نسبياً لهذا النشاط المهم، فقد تعددت المصطلحات التي كانت تشير إلى إدارة الموارد البشرية، وهذه المصطلحات تتضمن موضوعات مختلفة وتختلف الإدارات حسب وعيها الإداري ونظرتها إلى العاملين في استخدام المسميات التي تشير إلى إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه المصطلحات ما يلي:

- **التوظيف Staffing :** استخدم علماء الإدارة الأوائل مصطلح التوظيف على اعتبار أن التوظيف هو الجزء الأهم من إدارة الموارد البشرية، وافترضوا بان أهم ما يجب أن نهتم به المنظمة هو تحديد حاجتها للعاملين وتوظيفهم².

- **إدارة الأفراد Management Personnel:** لقد تغيرت تسمية التوظيف إلى مصطلح إدارة الأفراد بعد أن توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين وإداراتهم، ال سيما الأجور وأنظمة العمل.

- **شؤون العمال Affairs Lalhor:** استخدمت هذه التسمية كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد، وذلك الوصف الوظيفة في منظمة صناعية تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسط بالعاملين.

¹ نفس المرجع ، ص 25.

² بكر ابراهيم عبد الله الشديفات، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأرضي، دار اليازوري، ط 2، عمان ، الأردن، 2006، ص 155.

- **الإدارة الصناعية**: انتشرت تسمية الإدارة الصناعية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور النقابات العمالية التي أخذت تفرض شروطها على المنظمة وعلى أنظمتها الخاصة بالعمالين¹.

- **إدارة القوى العاملة Management Manpower**: يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى اهتمام الإدارة الحكومية بشؤون العاملين في أجهزة الدولة، ويشير مفهوم القوى العاملة إلى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب وجود الرغبة لديهم للبحث عنه وممارسته الفعلية، ومفهوم القوى العاملة يشير إلى ثالث قطاعات من الناس، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس العمل في حالة توافره، وكذلك قطاع من تتوافر لديهم القدرة لكن ال يرغبون في العمل مثل الطلبة وربات البيوت والسجناء.

وتستخدم المنظمات عدة مصطلحات للإشارة إلى الموارد البشري، وفيما يلي نورد أبرز هذه المصطلحات.

- **العمالون Workers** : يشير هذا المصطلح كمصطلح عام إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة .

- **المستخدمون Employees** : يستخدم هذا المصطلح للدلالة على ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.

- **العمال Lahors** : يشير هذا المصطلح إلى العاملين في نشاط الإنتاج والذين يدفع لهم الأجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن، وكذلك للأفراد الذين تستعين بهم بشكل وفي أو جزئي².

¹ مرجع نفسه، ص 155.

² مرجع نفسه، ص 156.

6- تنظيم إدارة الموارد البشرية:

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بمسئوليتها ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة ويتم على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمنظمة.

حيث يرى أحمد ماهر أن تنظيم إدارة الموارد البشرية يجب أن يشمل على¹:

1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: تتجسد مهمتها في إحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات الموارد البشرية، وهذا حتى تستطيع التكيف مع بيئتها الداخلية للمنظمة.

2- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: من أجل قيام أي مؤسسة بنشاط ما فهي تحتاج إلى الارتكاز على نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي.

3- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: هدفه هو الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

من خلال ما سبق نرى أنه لا تقوم الموارد البشرية إلا بتوفر أسس وقواعد وهي تنظيم لهذه الموارد داخل أي مؤسسة ولتضم نجاحها واستمراريتها وتعزيز قدرات المورد البشري وتفعيلها إن وجدت ، كما يمكن أن تنمي إن لم توجد عن طريق التكوين.

ومن أجل تنيم هذه الموارد دخل المؤسسة لابد من وجود تخطيط لذلك للمدى القريب والبعيد ويكن هذا التخطيط قائم على اساس أهداف المنظمة هذه، بالإضافة إلى الاعتماد على نظام متكامل من السجلات والمستندات التي تحفظ المعلومات سواء في نظم يدوية أو آلية ومع التطور التكنولوجي الذي يعرفه العالم أصبحت أغلب المنظمات تعتمد اعتمادا كبيرا على نظم المعلومات الآلي الذي يطور قدرات المورد البشري ويعززها كما يقلل الجهد والوقت ويوفر خدمات لم تكن سهلة الحدوث سابقا.

¹ عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و الأسس، الأبعد و الاستراتيجيات، مرجع سابق، ص 26.

7- تطور إدارة الموارد البشرية:

أ- أسباب ظهورها: يوجد العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية أهمها¹:

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العلمية، وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنظمات في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.

4- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع لا عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

5- تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر والتزامات المنظمة في ميادين الإعلام والمشاركة وإدارة الموارد البشرية.

وكان لانعكاسات التطور العلمي و التكنولوجي أثر على جميع المجالات بما فيها المنظمات و بالأخص مواردها البشرية فالتوسع الكبير في المؤسسات وزيادة متطلبات الحياة

¹ سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والسير والعلوم التجارية، العدد 07 ، 2012، ص 41.

فرض هذا عليها مسaire هذا التطور و جعلها أمام تحديات كبيرة ، ذلك لأن الثورة التكنولوجية والصناعية قبل ذلك كانت إحدى أهم هذه الأسباب التي دفعت لتطور.

كما أن الأمر لم يقتصر على التطور التكنولوجي فحسب بل تعدى الى ظهور النقابات وتشريعات في العمل والتطور في الجانب القانوني كل هذا كان حجر أساس في التطور إدارة الموارد البشرية.

ب- تطور إدارة الموارد البشرية: عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها أحيانا الإدارة الإدارية، في البداية يمكن القول أنها وظيفة تضمن أو تؤمن مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المنظمة العناصر البشرية الضرورية عليا ونوعيا أي كما وكيفا لتكون في خدمتها، وعلى مر العقود الزمنية الأخيرة نجد أن الوظيفة قد تميزت بمرحلتين تاريخيتين وهما¹:

المرحلة التاريخية الأولى: كان فيما يتعلق بإصلاح المستعمل في المنظمات من أجل الإشارة والتدليل على مستول وظيفة إدارة الموظفين أو الأفراد وهذا المصطلح إلى حد ما، وحسب التسلسل الزمني أخذ الأشكال التالية:

✓ رئيس الموظفين.

✓ مدير الأفراد.

✓ مدير الشؤون الاجتماعية.

✓ مدير الموارد البشرية.

كتوظيف للدور الذي غالبا ما كانت تعهد به إدارة الموارد البشرية، فالمدير من المستوى العالي يمكن له أن يبحث في أوج حاجات المنظمة وكذلك طموحات الأفراد غير أن هذا التصنيف مختصر وذلك لأن هناك رؤساء مستخدمين يمكن أن يتورطوا في المسائل الإنسانية والسبب هو بيروقراطية البعض منهم.

¹ مرجع نفسه، ص 42.

8- تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه ادارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة. ويمكن تصنيف هذه التحديات الى ثلاث مجموعات ترتبط بالعاملين انفسهم وهي التحديات البيئية والتنظيمية والذاتية التي جاءت كالتالي¹:

أ- التحديات البيئية :

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على ادائها ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد والحالة هذه التحسب والاحتياط المسبق لذلك من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تجاوز أو تقليل هذه التهديدات أو تحييدها، واقتناص الفرص واستثمارها².

ما لا بد من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة، ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية، المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية... الخ، وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة اهمية قطاع الخدمات قياس بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة، ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مختلفة مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات .

تعتبر التحديات البيئية في تغير مستمر لذلك لا بد على المنظمات مراعاة هذه التغيرات ومواكبتها من أجل استمرار المنظمة.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية و منهجية متكاملة، ط 1، دار اليازوري العلمية ، عمان، 2009،ص 40.

² المرجع نفسه، ص 40.

ب- التحديات التنظيمية:

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وأهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة الى ثقافة تنظيمية قوية لذلك فمن المهم إيجاد طرق لزيادة مناسبة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال المورد البشري ومن أهمها الآتي:

- ✓ استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع .
- ✓ تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختبار ، والتعيين والتدريب، والتطوير.

ج- تحديات الفردية :

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا والأمور المتعلقة بالعاملين والقرارات المرتبطة هم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم اخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يوجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك ، ويتطلب التوافق او التطابق بين الفرد والمنظمة استراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب الكفؤين منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة ، إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيس العمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة والمنظمات سريعة النمو والتطور، إذ أن مثل هذه المنظمات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير وتحملها للمخاطرة¹.

¹ مرجع نفسه، ص41.

9- أسباب ضعف إدارة الموارد البشرية العربية:

تعاني الإدارة العربية من علل كثيرة تعرقل مشاريع النهضة والتنمية التي سطرها الحكومات، وتعرقل آمال الشعوب وتطلعاتها إلى التقدم والرفاه، وبإمكان أبسط فرد في المجتمع أن يحصي هذه العلل (تعقد الإجراءات الإدارية، جمود وقصور القوانين والأنظمة الخاصة بتنظيم العمل الإداري، غياب التنسيق، ضعف الرقابة والاتصال، الإهمال والتسيب، تقشي الفساد بكل صوره، الافتقار إلى المهارات الإدارية المبدعة...)¹.

ولا تصنع إدارة الموارد البشرية الاستثناء، إذ تعاني هي الأخرى من ضعف وهزال، وسنقوم في الأسطر الأتية بتوضيح بعض من الملامح السلبية التي تغطي على أغلب إدارات الموارد البشرية العربية:

- وعدم الإجماع على تسمية موحدة لهذه الإدارة، فتارة نجل مسمى "إدارة الأفراد"، وتارة أخرى "إدارة شؤون العاملين"، وطورا "إدارة المستخدمين"، وطورا آخر "مديرية الموارد البشرية".

- افتقارها إلى آلية عمل واضحة ومحددة مقارنة بالإدارات الأخرى، حيث يشوب أهدافها الغموض والضبابية.

- تدني موقعها التنظيمي وانفصالها عن مجالات العمل الاستراتيجية الهامة، والانخفاض النسبي للمستوى الإداري الشاغل هذه الوظيفة إلى مساعد المدير العام، أو نائب لأحد المدراء التنفيذيين.

- غلبة الطابع الإجرائي على مهامها وأنشطتها، وافتقادها للجانب التخطيطي والتطويري، إذ تنحصر ممارساتها في الجوانب القانونية فحسب، كتنفيذ الأنظمة والتشريعات الصادرة من الدولة في المقام الأول، والإشراف على الأمور التعاقدية المتصلة بحقوق كل من العامل وصاحب العمل، وكذا مسائل المخالفات والعطل. بالإضافة إلى إشرافها على الإجراءات المتعلقة بالتوظيف (استكمال إجراءات التعيين والتعاقد)، حساب المستحقات المالية، منح العطل وتسجيل مواعيد الحضور والانصراف.

¹ هيام رقيق، إدارة الموارد البشرية و تحديات الألفية الثالثة، مجلة الباحث الإجتماعي ، العدد 13، 2017، ص ص 397، 398.

- غلبة التشتت والانفصالية على أداء وظائفها، حيث لا توجد نظم متكاملة لتحقيق التكامل والتفاعل بين مختلف العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، مثال ذلك: عدم العناية باستخدام تقارير تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وفق تصورات واضحة ومدروسة تمتد لخمس سنوات أو عشر سنوات مقبلة على سبيل المثال (أي عدم العناية بتخطيط الموارد البشرية)، والاكتفاء باستيفاء الاحتياجات العاجلة من العاملين خلال فترة الموازنة السنوية.

- عدم الحرص على فعالية عملية التوظيف، فلا يهتم مثلا بإجراء مسح السوق العمل للاطلاع على كم ونوع المهارات المتاحة، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة فيها. كما تنحصر أساليب الاستقطاب في إعلانات الجرائد أو وكالات التوظيف.

- مستويات الأجور والرواتب السائدة فيها. كما تنحصر أساليب الاستقطاب في إعلانات الجرائد أو وكالات التوظيف. أما قرارات الاختيار، فكثيرا ما تتخذ بناء على الانطباعات الشخصية التي تخلفها المقابلات المستعجلة التي يعوزها الإعداد الجاد والتصميم الدقيق¹.

¹ نفس المرجع، ص 398.

خلاصة الفصل:

حظي موضوع الإدارة البشرية بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والأصحاب الشركات والمنظمات ، وقد شهدنا تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة لدور ومكانة إدارة الموارد البشرية وهذه الوضعية تتجه نحو التعميم في العديد من المؤسسات .

فقد أدرك المسيرون أهمية هذه الإدارة وضرورة تشجيع وتحفيز العاملين وتسييرهم بطريقة مختلفة عما كان سائدا ، وعصرنة المؤسسات بطرق التسيير الحديثة فالتنافس القائم بينها يدفع إلى ذلك من أجل ان تجد مكانتها بين مثيلتها وإلا فقدت مكانتها وحلت محلها مؤسسة، من خلال هذا فقد أعطينا في هذا الفصل لمحة شاملة لمفهوم إدارة الموارد البشرية وتطوره التاريخي وأهدافها ووظائفها ، كما جاء أيضا وظائفها ومسمياتها، وأسباب ضعف إدارة الموارد البشري، بالإضافة إلى أسباب ضعف إدارة الموارد البشرية في الإدارة العربية.

الفصل الثالث : تطوير أداء الإدارة المحلية وعلاقته
بإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعد الإدارة المحلية أسلوب من أساليب اللامركزية في ممارسة السلطة التنفيذية "الإدارية" على نطاق جغرافي معين، كما تعتبر الإدارة المحلية من أهم فروع الإدارة العامة وجزء منها .

و قد عرفت في مطلع القرن التاسع عشر كتنظيم إداري ، وإن كانت جذورها الأولى وتطورها قد ساءرت ظهور الإنسان وقد تطورت مع تحولات التي شهدها الانسان في حياته المختلفة من الحياة البدائية إلى صوله إلى المجتمعات التي نراها بشكلها الحالي، مع ظهور الدولة والسلطة .

لهذا فإن الادارة المحلية تعتبر النقطة التي تربط بين المواطن والمجتمع المحلي من جهة وبين المواطن والحكومة من جهة أخرى، ، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق ونتعرف أكثر على الإدارة المحلية مفهومها والتعريف التي جاء بها الباحثون والدارسون لتعرف الادارة المحلية، كما سوف نتعرف على مقوماتها والتطور التاريخي للإدارة المحلية...الخ.

1- مفهوم الإدارة المحلية وفلسفتها:**1-1- مفهوم الإدارة المحلية:**

من غير السهل إعطاء تعريف دقيق لمفهوم للإدارة المحلية وذلك بسبب التباين والاختلافات التي يقدمها المفكرون في مجال الإدارة، لذلك سوف نأخذ تنوع في التعريف لنكون قد المينا بهذا المفهوم في عدة جوانب ونجد من بين التعاريف ما يلي:

يري المطيري وآخرون أن مفهوم الإدارة المحلية هو "نقل بعض السلطات الإدارية من الحكومة المركزية إلى هيئات محلية تشكل لتتولى إدارة الشؤون المحلية تحت رقابة الحكومة المركزية، ويرى بطارسة أن الإدارة المحلية توزيع للوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محلية منتخبة تعمل تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية .

وتعرف الإدارة المحلية على أنها "هيئة من المواطنين ذات شخصية معنوية تضطلع بواجب تزويد المجتمع بالخدمات التي يحتاجها"¹.

بعضهم الآخر أن هناك فرقا بينهما ، كما يضيف أن الإدارة المحلية صاحبة اختصاص أصيل وليست مفوضة بالاختصاصات من قبل الإدارة المركزية، لأن التفويض يكون لفروع الإدارات المركزية المنتشرة في أقاليم الدولة ويطلق عليها المركزية المخففة وهي صورة من صور التنظيم الإداري المركزي، بينها الإدارة المحلية صورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي

ويعرفها الزعبي بأنها أسلوب الإدارة بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية وتمثلها مجالس منتخبة من أبنائها الإدارة مصالحتها تحت².

تعتبر الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة، فقد عرفت في بريطانيا صورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي أوائل القرن التاسع عشر، مع أن بذورها الأولى قد تطورت .

¹ غازي القبلان فلاح القبلان، تنمية المجتمع المحلية العوامل المؤثرة على قرارات الحكام الإداريين، دار الخليج للنشر و

التوزيع، ط 1، الأردن 2013، ص 28.

² المرجع نفسه، ص 9.

عرفها الكاتب الفرنسي Waline: "بأنها تقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة من المعنيين"¹.

وعرفت بأنها ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، إضافة للأمر التي يري البرلمان أنها من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية².

كما عرفت أيضا بأنها أسلوب من أساليب الإدارة حيث يقسم بموجب هذا الأسلوب إقليم الدولة إلى وحدات محلية يشرف على إدارة كل منها مجلس مثل الإدارة العامة السكان تلك الوحدات، وتستقل هذه المجالس بموارد مالية ذاتية، وترتبط بعلاقات يحددها القانون .

وعرفت بأنها تعني ائقل بعض السلطات الإدارية من السلطة المركزية إلى الكمية محلية تشكل لتتولى إدارة الشؤون المحلية³.

أما موسوعة الحكم المحلي الصادرة عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية، فتعتبرها: أسلوب إداري، بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها، على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية، وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون، في حين أن هناك من يعتبر أن الإدارة المحلية هي: أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المتخصصة، على أساس إقليمي لقياس ما يعهد به إليها تحت رقابة السلطة "

وعرفها الأستاذ "عبد الرزاق الشبخلي" بأنها "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة، وتحقيق أغراضها المشروعة"، ومما يميز

¹ يونس قرواط، أهمية نظام الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة المعيار، العدد السادس عشر، ديسمبر 2016، ص 290.

² المرجع نفسه، ص 290.

³ المرجع نفسه، ص 9.

هذا التعريف أنه يبين أهمية ودور الإدارة المحلية في إدارة المرافق العامة المحلية داخل مجتمعها¹.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة المحلية على أنها توزيع للوظيفة الادارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية، وبشكل عام فإن هناك أسلوبين رئيسيين للإدارة نجدها اليوم مطبقين في مختلف دول العالم وهما الأسلوب المركزي والأسلوب اللامركزي.

ولما كان موضوع الإدارة المحلية يندرج تحت مظلة اللامركزية التي تقوم على توزيع الوظيفة الادارية بين السلطة المركزية في العاصمة وهيئات عامة مرفقية واقليمية مستقلة اداريا وماليا عن الحكومة المركزية.

1-2- فلسفة الادارة المحلية:

تتعلق فلسفة الإدارة المحلية من الدوافع والأهداف التي أنشأ نظام الإدارة المحلية أصلا من أجلها ومن خلال العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي ساهمت في تكوينها وبلورتها وقدرة أنظمة الإدارة المحلية على التكيف لضمان ديمومة واستمرار هذه الأنظمة.

عودة إلى الدوافع الرئيسية أو الأهداف التي يسعى نظام الإدارة المحلية إلى تحقيقها من وراء تبني هذا النظام ، فيمكن تلخيصها بما يلي²:

تقسيم العمل والنشاطات بين كل من الحكومة المركزية والمحليات ، نظرا لصعوبة قيام المركز التحمل مسؤولية عبء تقديم كافة الخدمات للمواطنين.

ضمان عدالة توزيع الخدمات على الأقاليم المختلفة ، والعمل على تكافؤ الأعباء المالية مع الخدمات التي تتلقاها الخدمات للمواطنين.

أهمية إشراف المواطنين في إدارة شئونهم، وضمان رفع مستوى الوعي السياسي وحسن المشاركة لدى المواطنين لتحمل مسؤولية إدارة الخدمات وكافة الشئون المحلية الأخرى.

¹ طاشمة بمدین، مفهوم الإدارة المحلية و مقوماتها، محاضرات سنة أولى المدرسة العليا للإدارة.

² محمود محمد الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم و الفلسفة و الأهداف)، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الطن العربي صلالة ، سلطنة عمان ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 18- 20 أغسطس 2003،ص 14.

التخلص من رتابة وبيروقراطية النظم الحكومية، وضمان الحصول على خدمات محلية تتصف بالاستجابة والكفاءة والفاعلية .

تقوية البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة بتوزيع القوى الإيجابية بدال من تركيزها في العاصمة.

2- التطور التاريخي للإدارة المحلية:

ينطوي كل تنظيم اجتماعي على وجود سلطة ذات أوامر ونواهي ملزمة لأفرادها، ونظرا لكون السلطة سمة من سمات أي تنظيم بشري لذلك فهي قديمة قدم الجماعات البشرية، ولطالما يعيش الإنسان في مجتمعات منظمة فسيظل خاضعا لسلطة ما تعلوه وتنظيم سلوكه.

منذ القدم كانت هناك تنظيمات سياسية عرفت البشرية وإن لم تكن بصورتها التي عليه الآن ، وكان لنظام الحكم المحلي نصيب فيها هي: التنظيمات القبلية ن الحكومات الإقليمية، والإمبراطوريات ونظام الإقطاع ثم نظام الدولة الحديثة وفي كل هذه التنظيمات كان هناك تزاوج بين عنصرين المركزية واللامركزية مع غلبة أحدهما على الآخر في بعض الأحيان¹.

إن الإنسان لم يعرف حياة العزلة بل عاش مع بني جنسه في جماعات بدائية، ولم يعرف التنظيم السياسي إلا بعد أن وجدت حياة الاستقرار في القبائل التي تكونت منها المدن القديمة، وقد كانت السلطة فيها جماعية، تركز على عدة مصادر تمثل الضمير للجماعة، ومن أهم مصادر السلطة في هذه القبائل علاقات القرابة، وعلاقات المكان، والعلاقات الاقتصادية، والقوى العاملة، القوى الغيبية، ولم تكن القبيلة كيانا سياسيا فقط بل كيانا اجتماعيا واقتصاديا وإداريا متكاملًا، يقدم لأعضائه الإشباع الضروري لحاجاتهم الأمنية والاجتماعية والاقتصادية².

¹ صفوان المبيضين، الإدارة المحلية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، ص 15.

² المرجع نفسه، ص ص 15 ، 16.

تعد الحكومات القبلية من أقدم أشكال النظم السلطوية التي عرفت البشرية، وقد كانت هذه الحكومات حكومات محلية بطبيعتها أساس قيامها رابطة الدم غالباً، أو الجوار الجغرافي، المصالح المشتركة، وقد عرفت عدة أمثلة لهذه الحكومات منها : حكومات المدن المصرية القديمة قبل أن يوحدھا الملك مينا في إمبراطورية واحدة ، وقد عرفت هذه الحكومات سابقا مجالس القبيلة او العشيرة .

كما قد عرفت الهند أيضا قبل بداية التاريخ الميلادي بفترة طويلة ، نظام المجالس المحلية التي تمثل عددا من القرى، لننتقل لبلاد الإغريق التي ساد فيها حكم المدينة التي كانت تتمتع باكتفاء ذاتي وكانت تتكون المدينة من عدة قرى، وتكونت كل قرية بدورها من اجتماع عدد من القبائل ، والقبيلة هناك كانت هي الوحدة الأساسية التي يقوم عليها المجتمع الانساني، وبالرغم من انتقال النظام الحكم من مفهومه القبلي الضيق إلى مفهومه الإقليمي الأقرب نسبيا، إلا أن حكم الأقاليم الجدد لم يلجؤون إلى المركزية المفرطة لإدارة شؤون الكيانات الإقليمية الجديدة، بل أفسحوا مجالا لأهالي المدن والقرى في أن يديروا شؤونهم بأنفسهم، وأن يظلوا محتفظين بنظمهم التقليدية مع بسط سلطات الحكومة المركزية.

و قد اتسعت الحكومات الإقليمية وتكونت منها الإمبراطوريات سواء في العدم القديم أو الوسيط، و ظل قائما بين عناصر المركزية واللامركزية، وفي بداية نشأة الإمبراطوريات القديمة كان حكام الحكم يميل نحو المركزية المفرطة، وذلك بسبب الامتداد الجغرافي للإمبراطوريات ومع انفتاح الإمبراطوريات القديمة والوسيط على شعوب ومناطق وأجناس وثقافات متنوعة، قويت فكرة الحكومة (المحلية)، مرة ثانية على حساب الإمبراطوريات ومع توالي الزمن ودخول الإمبراطوريات مراحل شيخوختها ساد من جديد نظام الإقطاعيات والمدن والأقاليم الصغيرة، كنم بديلة للإمبراطوريات¹.

و قد استمرت هذه الكيانات المحلية بالشكل السائد لنظام الحكم طوال القرون الوسطى، إلى أن برز إلى الوجود الشكل القانوني الجديد وهو الدولة القومية التي ترع جذورها إلى

¹ المرجع نفسه، ص 16.

الدولتين البريطانية والفرنسية، وسعان ما انتشرت في المعالم المعاصر ، وقد كانت الدلة القومية حلا وسطا يتناسب مع ظروف التطور الحديثة، فلقد كانت أكبر حجما وأكثر قوتا من الإقطاعات الصغيرة، لكنها أقل مساحة من الإمبراطورية القديمة، وبالتالي ساد الانسجام في نسيجها البشري الجغرافي، ويرجع نشوء الدولة المعاصرة بملامح تتشابه مع ما هي عليه في عصرنا إلى :

- ظهور طائفة من القادة العظماء الذين جمعوا مواطنيهم حول رمز موحد للإقليم.
- التطور الذي حدث في وسائل المواصلات.
- ظروف الحرب المستمرة بين الولايات المجاورة مما ساعد على بلورة الشعور بالانتماء بين مجموعة من الناس في مواجهة الاعداء.

أما فرنسا، فلم تنتشأ بها مجالس المحلية، على أساس تمثيلي، إلا في عام 1833، ولم تعط هذه المجالس حق إصدار قرارات إدارية في عام 1884، وفي تراثنا العربي والإسلامي لم يخرج التطور لمحو الحكم المحلي على الخطوط العريضة التي سبق عرضها فلقد ساد النظام القبلي في البلاد العربية فيما قبل نشوء الإمبراطوريات الإسلامية، وبظهور الإمبراطورية الإسلامية برزت الحكومة المركزية في عاصمة الخلافة كشكل جديد من أشكال الحكم والإدارة، وكبديل للنظام القبلي الذي كان عائدة في المنطقة.

ومع اتساع الإمبراطورية الإسلامية ظهرت أقاليم شبه مستقلة في مصر وحب واليمن والجزائر والأندلس، ولقد ترتب على ضعف الإمبراطورية العثمانية، ثم انهيارها: بروز العديد من الدول العربية المعاصرة كوريث لها، وكشكل جديد من أشكال التنظيم السياسي¹.

وباستقرار الدولة العربية المعاصرة وبسطها لسلطاتها الإقليمي، ومع زيادة وظائفها الإدارية ظهرت فكرة الحكم المحلي بها، ولقد كانت مصر من أوائل الدول العربية التي حاولت تطبيق نظام الحكم المحلي، ثم تليها دول أخرى، إلى أن انتشر نظم الإدارة المحلية في العديد من الدول العربية.

¹ المرجع نفسه، ص ص 20، 21.

3- أهداف ووظائف وخصائص الإدارة المحلية:

3-1- أهداف الإدارة المحلية :

من منطلق فلسفة الإدارة المحلية، يمكن تلمس الأهداف التالية للإدارة المحلية¹:

- الأهداف السياسية:

- الديمقراطية والمشاركة: تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها نظام الإدارة المحلية، وهي تقوم على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيساً على مبدأ حكم البياني لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية ، وغني عن القول بأن الإدارة المحلية في المدرسية النموذجية للديمقراطية، وأساساً وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها.

إن إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية يدركم على أصول العمل السياسي بما يعزز لديهم مهارات إدارة شؤون الدولة والحكم.

- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: إن نظم الإدارة المحلية تسهم في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسلطها داخل الدولة، مما يضعف مراكز القوى منها والقضاء عليها خالية.

- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة: وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلاً من تركيزها في العاصمة، ويمكن أن يظهر أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة، وعندما تبقى الوحدات المحلية (اللامركزية) التي اعتادت على حرية التصرف والاستقلال قادرة على الوقوف على قدميها والتصدي لمسئولياتها دون شعور بالحاجة أو الاعتماد المطلق على المركز .

- الأهداف الإدارية:

يعني نظام الإدارة المحلية وسيلة ملاءمة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها، وتتلخص تلك الأهداف بما يلي:¹

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان ، 2008، ص 21، 22.

أ- تحقيق الكفاءة الإدارية لقد أشار Browing من أن أهم حسنات النظام اللامركزي هو ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية، حيث أن هذا النظام من وجهة نظره أكثر جدوى اقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية، حيث يمكن النظام اللامركزي تزويد المواطنين بالكمية المطلوبة (المفضلة) والتي تختلف من علة الأخرى، وكذا فهي أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة للنظام المركزي.

ب - القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية، وتنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ومن خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.

ج - خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنح فرصة للمحليات للتدريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.

د - نقيب المستهلك من المنتج، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها ويقيموا يمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.

- الأهداف الاجتماعية:

وتتركز الأهداف الاجتماعية فيما يلي²:

- تساهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل ت نهها اقتصادية واجتماعيا.

- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون الخلية ضمن سباق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.

¹ اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص 120، 121.

² نفس المرجع، ص 121.

- إحساس الأفراد بانتمائهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدنية الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة
- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاته واتساع رغباتهم وميولهم.

3-2- وظائف الإدارة المحلية:

تختص الإدارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية وتشمل مختلف الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية والثقافية والعمرانية والمرافق العامة. ومن الطبيعي أن تقسم المهام الإدارية طبقاً لمؤديها، أي المهام التي تؤدي بكفاءة وفاعلية محلياً لا بد وان تسند إلى الإدارة المحلية، وبالتالي المهام التي لا يمكن أن تؤدي بفاعلية علي المستوى المحلي تسند إلي مستويات أعلى من الإدارة ، وللاإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين هما ¹:

- **الوظيفة التنموية:** وهي المسؤولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية . ويمكن تقسيمها إلي:
 - وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة.
 - وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.
- **الوظيفة السياسية وهي:**
 - تحقيق الديمقراطية السياسية محلياً عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.
 - دفع السكان المحليين إلى المساهمة والمشاركة في أداء وممارسة دورهم السياسي.
 - تدريب القيادات السياسية على مستوى المجتمع.

¹ الخميسي مقداد، آليات تطوير الإدارة المحلية و دورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 02، العدد 15، 2016، ص 195.

3-3- خصائص الإدارة المحلية :

- تتميز الإدارة المحلية بخصائص تتفرد بها عن الإدارة المركزية من أهمها¹:
- قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.
- تعمل علي تكييف النظام الإداري ليلائم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتكيفوا مع الإدارة.
- اشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لأن الأفراد أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات.
- تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة.
- تدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السليمة وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلى المجتمع بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على جهودهم الذاتية.

¹ المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، النمو الحضري في الوطن العربي ، المؤتمر الرابع عشر للشؤون الاجتماعية، جامعة الدول العربية، 1999.

4- مقومات الإدارة المحلية:

ترتكز الإدارة النمطية على مجموعة من الأسس والمقومات تتمثل بما يلي¹:

1. تتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية:

قبل البدء بالحديث عن هذا العنصر لابد من تعرف على معني الشخصية المعنوية أو الاعتبارية كما يطلق عليها البعض، فالشخصية المعنوية تعرف على: " أنها مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماما كتلك المقررة للأشخاص الطبيعيين، وينظر إليها وتعامل كما لو كانت شخصا حقيقيا، فهي لها حقوق وعليها التزامات وهي شخصية مستقلة من الأشخاص والعناصر المائية المكونة لها"².

إن ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بشخصية المعنوية لأن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية ، فإذا ما أخت الشخصية المحتوية فإن ذلك يعني أنها ما زالت مرتبطة بالإدارة المركزية لذا فإن هذا الطابع هو الذي يميزها ويمنحها الصفة القانونية، وما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية للاعتراف باستقلالها وبوجود مصلح مطية خاصة بها³، وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئها وممثليها، وإبرازها بهذا الشكل القانوني الموحد، هو حل للإشكالات الناجمة لقيامها بنشاطاتها فاعتبرت تلك النشاطات وكأنها صادرة عن هذا الشخص الذي اعتبر أهلا للالتزام والالتزام، وأصبح قادرا على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة العدد الأشخاص المعنوية بما يسمح لها القيام باختصاصاتها⁴.

¹ محمود محمد الطعانمة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم و الفلسفة و الأهداف)، مرجع سابق، ص 9.

² المرجع نفسه، ص 9.

³ عبد نور ناجي، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية، دفاتر السياسية و القانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، العدد الأول، جوان 2009، ص 153.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 153، 154 .

2. قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح الأمنية:

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية المجالس النمطية لا تعتبر كافية، فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تتوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي اعترف المشرع بها " ولما كان من المستحق على جميع أبناء الأقاليم أو البلاد أن يقوموا بهذه المهمة يتفهم مباشرة فيه من المتعين أن يقوم بنك من ينتخبونه نيابة عنهم، ومن ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إدارة الشخص المعنوي العام الإقليمي¹.

الجوهر الإدارة المحلية هو أن يعيد إلى أبناء الوحدة الإدارية بان يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم من خلال هيئة يتم انتخابها لاشك أن الفقهاء قد انقسموا في آرائهم إلى الفريقين الفريق الأول يدعم فكرة قيام المجالس المحلية على أساس الانتخاب، وحثهم بذلك هو تكريس معني استقلال المجالس المحلية، والأمر الآخر هو تلاءم نظام الانتخاب مع مبدأ الديمقراطية التي يزيد الأخذ بنظام الانتخاب، وهناك فريق آخر نرى أن مسألة الانتخاب في حالة تطبيق نظام اللامركزية المطية لا يعتبر شرطاً لازماً ويمكن أن يتم تلك من خلال التعيين .

3. تمنع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية:

صحيح أن السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية المحلية، ولكنها احتفظت بحق الرقابة والإشراف عليها حتى تضمن أنها تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة والمصلحة العامة للدولة، ومن المعروف أنه عادة ما يوجد نص قانوني يبين به اختصاصات وصلاحيات الإدارة المحلية، ومن خلال تلك النص يتم تحديد النوعية والكيفية التي يتم فيها رقابة السلطة المركزية، ويرى حسن عواضة أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية إلى حد اصدار

¹ المرجع نفسه، ص 154.

الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية تلك أن ممارسة سلطة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتحسن جوهر اللامركزية نفسه¹.

5- المشكلات التي تواجه الإدارة المحلية :

تتشابه مشكلات الإدارة المحلية في الوطن العربي ، نظرا لتشابه الظروف في الوطن العربي من ناحية ، ولوحدة الأسس الكبرى التي يقوم عليها نظام الإدارة المحلية ، في معظم دول العالم من ناحية ثانية. تتمثل هذه المشكلات في² :

1. **تسيير المرافق المحلية مثل : الإنارة ، توزيع المياه ، النقل المحلي ...** يحدث تنافسا وخلافات بين تلك التي تسيرها الإدارة المحلية، وتلك التي تقع تحت وصاية الإدارة المركزية، ناهيك عن المرافق المركزية التي تتبع في إدارتها الوزارات ولكنها توجد في نطاق المدينة مثل : الجامعات ، المؤسسات والمصالح الكبرى ، فإنها تتطلب إيجاد نوع من التنسيق بين إدارات هذه المرافق المركزية وبين المجالس المحلية.

2. **المساحة الجغرافية:** وتعني احتمال وجود وحدات محلية صغيرة الحجم وقليلة الموارد، الأمر الذي لا يمكنها من استغلال القوى العاملة المتخصصة والتكنولوجيا المتقدمة وقد توجد تعقيدات عندما يحدث تباين في الخدمات المقدمة لبعض الأقاليم ، نظرا لتباعدها جغرافيا عن الإدارة المركزية .

3. **إن اختيار الموظفين المحليين من خارج الإقليم أو المدينة ، يجعلهم غير مرتبطين به ، ويميلون بعد فترة طالت أو قصرت إلى العودة لأقاليمهم ، ومن ناحية أخرى فان الموظفين، خصوصا في الدول النامية يندفعون إلى العواصم الكبرى أو الحواضر الهامة ، مع ترك القرى والمدن الأقل أهمية ، مما أدى إلى تأخر هذه الأخيرة. ولهذا تحرص معظم الدول على اختيار الموظفين من أبناء الأقاليم أو المدينة، وهو ما يعبر عنه باصطلاح (home town boys) ، لتضمن ارتباطهم به ، وقيام صلات وثيقة بينهم وبين مواطنيهم المحليين .**

¹ محمود محمد الطعمانة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم و الفلسفة و الأهداف)، مرجع سابق، ص ص 10، 11.

² أمال بن سمشة ، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 1، 2019، ص 91.

4. إن معظم المدن ما تزال تعتمد على المصادر التقليدية للتمويل ، وحصيلتها بعيدة كل البعد عن مواجهة المتطلبات الحديثة للمشروعات التنموية، في كل المجالات. لا سيما إذا وضعنا في الاعتبار حالة التخلف بعيدة المدى ، والتي ما تزال تسيطر على معظم المدن العربية ، نتيجة الاستعمار الطويل الذي عاناه وطننا العربي ، ولقصر اهتمام معظم الحكومات على العواصم والحواضر الكبرى ، دون المدن المتوسطة والصغرى ، فضلا عن القرى ، ولتغيير هذه الأوضاع لا بد من رصد مبالغ طائلة هي في غير مقدور معظم الدول العربية .

5. قد يؤدي الأخذ بنظام الإدارة المحلية ، إلى تعدد وتنوع الأشخاص المعنويين وتعدد الميزانيات ، مما يعد خروجاً على قاعدة وحدة الميزانية ، كما تتعدد وتتنوع قواعد المسؤولية.

6. قد يؤدي الإفراط والمغالاة، في الدفاع عن المصالح المحلية والتعصب لها إلى الإضرار بالمصلحة العامة¹.

6. استراتيجية تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية

إن أغلب استراتيجيات التحديث وعصرنة الإدارة حول لامركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، ومما لاشك فيه لا يمكن بأية حال من الأحوال التنازل عن مبادئ المصلحة العامة، وتتجه الاستراتيجيات نحو نموذج موحد لتسيير الموارد البشرية قابلة للتكيف وتغيرات المحيط، بمعنى أن الاتجاه السائد يحث على الاستقلالية وتحمل المسؤولية في كافة المستويات، والاهتمام بالعنصر البشري، واستثمار طاقته، واستعمال منطلق الكفاءات، ثقافة النتائج، والحركية الوظيفية.

¹ مرجع نفسه، ص 91.

1.6. وضع استراتيجية محكمة الإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تشرف بطبيعة عملها، على تنظيم علاقة محكمة بين العاملين في مختلف الإدارات فيها، وببساطة يمكن القول أن كل مصلحة في إدارة البلدية، تشمل على أفراد عاملين بها، إذ أن كل إدارة لها علاقة بإدارة الموارد البشرية، إلا أن هذه العلاقات قد تخلق مشاكل رئيسية من أهمها مشكلة التضارب والتنازع في الاختصاصات بين الرؤساء المباشرين الذي يشرفون على مرؤوسيهـم حسب اختصاصاتهم، وبين إدارة الموارد البشرية التي تتولى القيام بالكثير من الأعمال نيابة عن مختلف الإدارات في المؤسسة. وللحفاظ على التعاون بين إدارة الموارد البشرية، والمصالح الأخرى، فإن إدارة الموارد البشرية تتبع الأطر التي تنظم إدارة البلدية، وهذا تماشياً مع احترام الصلاحيات وما يتطلبه الأمر في ذلك¹.

ونظراً لأهمية الإدارة المحلية بالنسبة للدولة التي تريد الحفاظ على مؤسساتها وتقديم الخدمات لمواطنيها عن طريق البلدية، وكسب احترام مواطنيها لمؤسساتها، فإن الوصول إلى ذلك المسعى لا يكون إلا من خلال بناء إدارة فعالة للموارد البشرية، وأن يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في مؤسساتهم أنه يجب وضع استراتيجية تكمن في عدة نقاط منها²:

1.1.6. احترام مبدأ التخصص الوظيفي

يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أنه يجب استقطاب الموظفين ووضعهم في مكانهم حسب كفاءاتهم، وخبراتهم، وتخصصاتهم، وتحسين ظروف العمل لهم، باعتبار العنصر البشري هو الثروة الأمة الحقيقية لها؛ فمن الضروري الاعتراف بالجماعات

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 90.

² عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص 90

المحلية، باعتبارها مرآة الدولة محليا، وحتى تكون الإدارة قريبة من المواطن، وتلبية كل طلباته، والاعتناء بكل انشغالاته، وليس مجرد خطاب تتباهى به الدولة في الصالونات¹.

2.1.6. الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية

إن من أهم الأهداف المنتظرة عند إقامة أي نظام التسيير الموارد البشرية هو إيجاد آلية توقعيه لتسيير مناصب الشغل والكفاءات وتوضيح كيفية أداء الإدارة لمهامها، بطريقة شفافة، ومرنة، وكذلك تحديد المسارات المهنية الممكنة، وتؤدي مساهمة الموظف في أداء مهامه على أحسن وجه، دورا أساسيا في نموه الوظيفي، ونجاحه في مساره المهني، وليس بالضرورة حصوله على الشهادة أو الأقدمية اللتان تحددان بدرجة كبيرة وضع الموظف وأدائه².

3.1.6. لامركزية قرارات تسيير الموارد البشرية

يعكس الانتقال من التفاوض المركزي إلى التفاوض المحلي (اللامركزية)، الغربية في تدعيم إدارة الموارد البشرية محليا، وقد يتم ذلك تدريجيا بإعطاء المركزية القرارات فيما يخص التسيير الإداري للموظف (الأجور، العطل، الغيابات...)، يليها تسيير الحياة المهنية، الترقية، التقييم، كذلك عمليات التوظيف الداخلي والخارجي، إضافة إلى الحركية الوظيفية، الإثابة والعقاب، وهكذا يصبح الانتقال من إدارة المستخدمين إلى التسيير الحقيقي للموارد البشرية ضرورة ملحة، تملئها مقتضيات العصر، والتطورات، ولن يتم هذا إلا بتثمين الموارد البشرية في الإدارات واعتماد مبدأ تقييم الأداء دوريا، الذي يبنى على تحديد الأهداف، وتقييم النتائج المحصل عليها. زيادة على ذلك لابد من الاستجابة لطموحات الموظفين نظرا لحاجاتهم للمشاركة في المسؤولية، إبداء الرأي... إلخ، فهم يتطلعون إلى تسيير شخصي مدعم بالتسيير النوعي والتوقعي³.

¹ رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل (مقاربة العدالة التنظيمية)، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم، اختصاص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية الأورطونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص ص 87، 89.

² رضا تير، المرجع السابق، ص 87.

³ رضا تير، المرجع نفسه، ص 88.

لذلك يجب على الإدارة اليوم الشروع في نشر تصور جديد لتسيير الموارد البشرية، عن طريق المرور من إدارة المستخدمين نحو تسيير موارد بشرية فعال، كما يجب تنظيم العمل وأخذة في الحسبان للتطلعات الجماعية والفردية للموظفين، وتاحته فرصة الحصول على الرضا المهني والشخصي في العمل، إضافة إلى تطبيق القواعد القانونية والإجرائية على علاقات العمل، ويقتضي ذلك معرفة جيدة ودقيقة في القوانين، والمراسيم، والفقه القانوني، كما يجب الاهتمام الجيد والذي نراه اليوم الأضعف بالنسبة للإدارة الحالية الى وهو عدم تحقيق تسيير توقع الكفاءات وتثمين لقدرات الموظفين، ويتم ذلك عن طريق التكوين المتواصل بصفته الأداة الفعالة للنهوض بمستوى الموظفين وإدماجهم في وسط العمل المتغير على الدوام. كما نرى اليوم ضرورة تفعيل الحوار الاجتماعي داخل الإدارة بين الموظفين¹.

4.1.6. القيادة والتحكم في عدم تمركز تسيير الموارد البشرية

إن عدم تركيز عمليات وقرارات تسيير الموارد البشرية يساهم في الرفع في مستوى الاستقلالية في التعامل مع الموظفين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتضح أن دور مديريات تسيير الموارد البشرية أصبح قياديا وتوجيهيا، بهدف الوصول إلى فعالية النظام كليا ونوعيا. وفي ظل هذا الدور ينصب اهتمام مديرية الموارد البشرية على تنمية كفاءة بني تسيير الموارد البشرية غير الممركزة وتوفير كافة شروط العمل والمسؤولية لها، كإيفاد المعلومات والقوانين والأنظمة. كما يقتضي الأمر بالنسبة لهذه المديريات إيجاد تصور وصياغة وبناء أنظمة المعلومات الاجتماعية والقانونية، والفقهية التي يستفيد منها المسيرون في تنفيذ مهامهم، بالإضافة إلى ذلك، فإن مديرية تسيير الموارد البشرية مطالبة بدعم مبادئ العدالة والموضوعية في كافة القرارات والعمليات والتحكم في الكتلة الأجرية والتكاليف الملحقة بها، وتكييف نظم المعلومات وفقا للمعايير الوطنية والدولية لتحقيق التجانس بينها وبين باقي نظم المعلومات لدى باقي القطاعات².

¹ رضا تير، المرجع السابق، ص88.

² رضا تير، المرجع نفسه، ص89.

2.6. الاهتمام بالعنصر البشري واستثمار طاقته

إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العنصر البشري، أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تعلم أو تنقل.

وهذا القول لأحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات، يوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات لتسيير رأسمال البشري.

إن تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي أصبح واحدا من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وبالتالي الحصول على العنصر البشري واعداده وتحفيزه والمحافظة عليه والاهتمام به، أصبح ضروريا لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها. ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية العنصر البشري في المؤسسة، وهناك أسباب كثيرة تفسر تغيير نظرة المسؤولين بالمؤسسات، الاهتمام المتزايد بتسيير الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وأيضا كفروع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب ما يلي¹:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي حجم العمالة الصناعية يشترط المواصفات التي تحتاجها من تدريب واعداد يجعل من الصعب التفريط فيها . كما يستلزم المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة.

- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، حيث أدى ذلك إلى تغيير خصائص القوى العاملة، وأصبح العامل اليوم أكثر وعيا من أسلافه، نتيجة لارتفاع مستواه التعليمي والثقافي.

- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العامل وأصحاب الأعمال، عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة، حتى لا تقع في مشاكل نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

ويرى علي السلمي أهمية تسيير الموارد البشرية يرجع إلى عاملين أساسيين:

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءات الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، طبعة 2010، ص ص 22، 23.

تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وإن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة العنصر البشري.

- اكتشاف أهمية وقدرة تسيير الموارد البشرية تكمن في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن تسيير الأفراد من خلال حسن أدائهم لوظائفهم يستطيعون أن يوفرؤا للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل، والعطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج، وتحسين الإنتاجية¹.

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص ص 23، 25

خلاصة الفصل :

هدفنا من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار مفاهيمي لمصطلح الإدارة المحلية وتميزه عن المصطلحات ذات علاقة به أو قد تتشابه معه، كما أننا قمنا ببيان الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة المحلية ، إلى جانب ذلك المسار التاريخي لتطور الإدارة المحلية وانها وجدة منذ وجود التجمعات البرية كما عرفت سابقا قبل الميلاد بالقبيلة وشيخ القبلة وتطورها مع تطور الزمن وتطور البشرية، كما قد تطرقنا إلى مقوماتها وأهدافها وأهميتها ووظائفها، ونجد من خلال هذه النقاط أن موضوع الادارة المحلية موضوعا شيقا ذو أهمية فتطور البشرية لم يكن عبثا بل بتطور أنظمة الحكم.

ونرى أن الدول الحديثة تختار أسلوبها في التنظيم الإداري بما يتماشى مع ظروفها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهذا من أجل ضمان استقرارها والأمن الاجتماعي.

الفصل الرابع: الدراسات السابقة.

تمهيد:

في هذا الفصل نستعرض أدبيات الدراسات السابقة انطلاقات من الدراسات العربية والمحلية، في عرض وجيز يستوفي مناقشة كل دراسة على حدا، وفي ختام سيتم التعليق على هذه الدراسات بشكل محوري عام يلم بكل ما تم التوصل إليه من خلال مراجعة الدراسات واستعراضها في مختلف الجوانب.

1- تعريف الدراسات السابقة:

دراسة سابقة هي كل الدراسات المتصلة بالموضوع لما تم نشره بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية، وقد يكون النشر بالطباعة أو بواسطة محاضرات أو الأحاديث المذاعة فقط أو صوت وصورة أو تم تقديمها لمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية أو على مقابلة مادية أو مجرد رغبة في المساهمة العلمية.¹

الا أن دراسات السابقة لا يقلل البحث من شأن الأبحاث التي سبقته الهدف ومنها عرض الباحث في دراسته من سبقه أفادت منه وبين الحاجة لمزيد من الدراسات في الموضوع سيكون هذا العرض مصوغا لك الكتابة في الموضوع ذاته مرة ثانية².

2- الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة فاطمة طويهي (2015/2014).

تحت عنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت-، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2.

تبلورت إشكالية الدراسة في التالي:

- ما الأثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الاقتصادي في دنيا العولمة؟

وتتدرج ضمن هذه الاشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

¹ سعيد اسماعيل الصيني، مرجع سابق، ص 155

² ابراهيم يحيوي، مرجع سابق، ص 321.

- إلى أي حد يتم اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت؟

- هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً لـ: * الجنس.

- هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً لـ: * الجنس.

* المستوى التعليمي.

- هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً لـ: الأقدمية في الوظيفة.

- هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً لـ: الدرجة الوظيفية.

- هل توجد علاقة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت؟

- ما تطلعات شركة إنتاج الكهرباء بتيارت فيما يخص تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المدى البعيد؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات قمنا بصياغة الفرضية العامة:

- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.

يمكن أن تتطوي تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

- يتباين أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وفقا لـ:
 - الجنس.
 - الأقدمية.
 - المستوى التعليمي.
 - الدرجة الوظيفية.
- تعد الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنهاج الرشيد في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت.
- تسعى المؤسسة الجزائرية إلى تبني أساليب الإدارة الإلكترونية لاكتساب المورد البشري المؤهل وتحقيق الميزة التنافسية في دنيا الأعمال.

أهداف الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام الكبير بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، من جهة وكذا دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة ثانية، واعتبار هذا الأخير محدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في ظل العولمة.

بمعنى أن البحث، يتطلع إلى إبراز أثر العلاقة بين أداء الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية، واستخلاص إيجابياتها في نهايات القرن العشرين، وضرورة إنشاء إدارة إلكترونية للموارد البشرية على المستوى المحلي الجزائري، كرد فعل واعي لأهميتها كون أن المجتمعات المتطورة قد تعددت فكرة تحديد العلاقة بينهما إلى كيفية إدارة هذه العلاقة.

المنهج المستخدم في الدراسة: المنهج الوصفي.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لقد كان من إفرازات المنهج الرأسمالي والتحول نحو نظام اقتصادي عالمي جديد، طغيان الطابع الإلكتروني على كافة الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وكذا التنظيمية، والذي أصبح خاصية العصر.
- لما تلعبه هذه التكنولوجيات الحديثة من دور فاعل، إذ صار هاجس كل منظمة ليس تعميم استخدامها فحسب، وإنما توطئتها بالشكل الذي يعود بالقيمة المضافة لها، من خلال رفع مستويات الأداء الاقتصادي عامة، وأداء المورد البشري خاصة، ولا سيما إذا تم استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوجيهها وتوجيهها فاعلا في إطار النمو الاقتصادي، وضمن الأهداف الكبرى في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- إذ أصبح التماشي ومجريات العصر جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، وقد يكون هذا المنهاج محاولة جادة للمؤسسات الجزائرية في بناء قاعدة حقة تحقق تأهيل المورد البشري، وفي الآن ذاته تسلك سياسة صارمة لتكوين عمالها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، وتضع شروطا في إتقانها كأهم البنود في التوظيف من جهة أخرى، وذلك للحفاظ على المستوى المرغوب فيها.

الدراسة الثانية: دراسة بلحمري سمية وبوشيخي عائشة، (2014/2013).

تحت عنوان: "الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية -دراسة حالة بلدية وولاية الشلف-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،

إشكالية البحث:

- ما مدى استفادة الموارد البشرية من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية بالشلف؟

وتتفرع من هذه الإشكالية تساؤلات عدة نذكر منها ما يلي:

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية؟
- ما هي أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية بمفهومها الواسع؟
- كيف تأثرت الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال؟
- ما هو واقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر؟
- ما هو واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجماعات المحلية؟

فرضيات البحث:

- لا زالت الموارد البشرية بالجماعات المحلية بالجزائر متأخرة عن مواكبة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- يعتبر استخدام الإدارة الإلكترونية ضعيفا لإدارة الموارد البشرية للجماعات المحلية للشلف.

أهداف البحث:

- معرفة الرؤى المستقبلية لهذه الجماعة المحلية في مجال التقنية التكنولوجية الحديثة المتطورة.
- إعطاء فكرة واضحة وشاملة عن التطور الذي يشهده مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة الحديثة وما يحتويه هذا المجال من تقنيات وأساليب حديثة يمكن الاستفادة منها في تحقيق العديد من المزايا للجماعات المحلية التي تمتلك هذه التقنية الحديثة المتطورة.
- الوقوف عند أهم المشاكل والمعوقات التي تحد من الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية واقتراح التوصيات.

منهج البحث: المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: العينة العشوائية.

النتائج المتوصل إليها:

- ضعف وغياب استخدام الأجهزة الإلكترونية بالبلدية والولاية مع الإشارة إلى أن أجهزة الكمبيوتر تعتبر كخزانات للوثائق الإدارية فقط.
- ضعف توظيف TIC في البلدية.
- اختلاف وجهة النظر ما بين مؤيد لاستخدام الأجهزة الإلكترونية ومعارض حسب قراءة كل طرف لما سينتج عنها من عواقب.
- عدم تخصيص ميزانية مالية للتدريب انعكس بالسلب على الخدمة المعلوماتية من حيث استخدام وتسيير الأجهزة الإلكترونية لما يسمح من الاستفادة من مردوديتها على مستوى التسيير الإداري.
- عدم تخصيص ميزانية مالية للتكوين يرجع إلى سبب غير منطقي ينصب في فكرة أن مصلحة الإدارة أولى من خلال تواجد العامل فيها بدلا عن تنقله للتكوين.
- ضعف الميزانية المخصصة للتكنولوجيا الحديثة بما انعكس على التواجد المكثف للموظفين على نفس الحاسوب.
- ضعف الاستفادة من الأجهزة الإلكترونية في الاتصال داخل الجماعة المحلية باستثناء الانترنت الموجود على مستوى مكتب المسؤولين فقط.
- ضعف انسياب الانترنت الذي ينحصر عند سرعة 1 ميغا بالنسبة للجماعة ككل.
- انحصار التعامل في مجال الاتصالات الإلكترونية في البريد الإلكتروني وغياب الاتصال الإلكتروني في المجال الإداري للأغراض الشخصية فقط ناتج عن غياب الانترنت داخل الجماعة المحلية.
- عدم توفر البرامج المعلوماتية أحيانا أو عدم كفايتها قلل من استعانة الجماعة المحلية بها بما ينعكس على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

- عدم توفر إرادة واضحة للمسؤولين في استخدام التكنولوجيات الحديثة بالشكل تنالت.

الدراسة الثالثة: دراسة ومان محمد توفيق، (2016/2015).

تحت عنوان: "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية -دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

اشكالية الدراسة:

- ما هي المقتضيات السوسيو تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية؟

أسئلة فرعية:

- كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟

- ما هي الأساليب التقنية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية في عملية تنمية مواردها؟

- ما هي انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج المتوصل إليها:

- درجة تطبيق واستخدام أدوات الاتصال والتواصل والنسخ الالكتروني بدرجة كبيرة.
- درجة مساهمة التكنولوجيا الرقمية في عناصر أنشطة إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الأمنية بوجه عام هي درجة كبيرة، نظرا لتنوع البرامج

- التدريبية من أجل عصرنة قطاع الشرطة، مما يؤكد على أهمية دور التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الاحتياجات التدريبية.
- وجود بعض الصعوبات والتحديات في التطبيق الشامل لأدوات التكنولوجيا الرقمية لدى إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني.
 - لا يوجد اختلاف جوهري في أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور رائد وفعال في توجيه ومتابعة المورد البشري داخل المؤسسة أو خارجها، وأن الموارد البشرية تعمل ضمن تفاعلات جواريه بين الموظفين وبين المجتمع الخارجي وفق استراتيجية شاملة مسطرة من طرف إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة: دراسة هابت نبيلة، (2019/2018).

تحت عنوان: "دور الموارد البشرية في تعزيز قدرات الإدارة المحلية دراسة حالة مستشفى خميس مليانة ولاية عين الدفلى، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة .

اشكالية الدراسة:

- كيف تساهم الموارد البشرية في تعزيز قدرات الإدارة المحلية؟
- ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في:
- ما هي استراتيجيات الموارد البشرية التي تساهم في رفع أداء الإدارة المحلية؟
- ما هي الآليات المعتمدة في المؤسسة الاستشفائية من أجل تعزيز قدرات الموارد البشرية في تقديم الخدمة الصحية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

- كلما كان الاهتمام بالموارد البشري من حيث التكوين والتحفيز كلما زادت مستويات مساهمته في تحسين ادارة الشأن المحلي.

- الفرضيات الثانوية:

- يساهم التدريب والتكوين والتحفيز في ارتقاء الإدارة المحلية.

- تعمل آلية التكوين المتواصل في رفع كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.

النتائج المتوصل إليها:

- التوسع والتطور في العصر الحديث فرض وجود الاهتمام بالموارد البشرية وتمييزها فأصبحت ضرورة حتمية في كل المجالات من أجل الاستمرار والبقاء ومن بينها التنظيم الاداري.

- الادارة المحلية اليوم أصبحت لها احتياجات تدريبية وتكوينية محلية انطلاقا من حاجة أفرادها إلى تحسين وتحديد مستواهم ومعارفهم وزيادة من مهاراتهم ومما لا شك أن للتكوين والتدريب أهمية في مجال تأهيل الكوادر البشرية والقوى العاملة.

- يساهم التدريب في تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتطوير أداء العاملين وزيادة من انتاجهم.

- للتكوين دور مهم وكبير في ايجاد أفراد أكفاء وذوي مهارات وقدرات إبداعية وسلوكية وتطوير من قدراتهم في توقع حل مشكلات العمل التي تواجههم، وهو بدوره عملية تحتاج إلى عنصر بشري بديرة رغبة ووعي كاف وذوي اختصاص للنهوض بالإدارة المحلية.

- عدم الاهتمام بعملية التكوين والتدريب يؤدي إلى تدني انتاجية المواطن وبالتالي فشل أداء الاجراءات، ولا يكفي القيام بها فقط بل يجب تحسينها وتقييمها.

- إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة فإذا كان هؤلاء العمال اكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى، ومن هنا تظهر أهمية الحوافز ودورها في رفع الانتاجية وتفجير قدرات العامل، إذ أن الاختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع العاملين نحو تحسين الأداء، كما تعمل أيضا على ربط مصالحه بمصالح المنظمة.

الدراسة الخامسة: دراسة نوال بوكعباش، (2010/2011).

تحت عنوان: تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر -دراسة حالة ولاية جيجل-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3.

أهداف الدراسة:

- مع تبين دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، وذلك بضبط مفهومها وأهميتها في تحقيق التنمية الإدارية داخل المنظمات.
- بالإضافة إلى التطرق إلى دور العنصر البشري المتدرب في تحقيق التنمية الإدارية.
- التطرق إلى عملية تكوين الموارد البشرية ودورها في تنمية الإدارة المحلية في الجزائر.

إشكالية الدراسة:

- ما تأثير الموارد البشرية المتكونة على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر؟
- وما هو دور الإطار المتعلق من خريجي في تنمية الإدارة المحلية؟

- وهل نستطيع أن نأخذ كمثال تطبيقي على هذا التأثير تطور المستوى التعليمي والتكوين الإداري للموارد البشرية كما وكيفا في ولاية جيجل ونعممه على كافة الإدارات المحلية في الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

- الموارد البشرية المتكونة تساهم في التنمية الإدارية وبالتالي فهي تساهم في التنمية بصفة عامة.

- تحتاج التنمية الإدارية إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق التعليم والتكوين والتدريب.

- تطوير ونمو المحلية الجزائرية يستلزم الموارد البشرية التي تشرف على تسييرها.

- ساهمت عملية توفير الموارد البشرية الكافية عدداً، والمؤهلة علمياً على تنمية الإدارة في جيجل وجعلها أهم أداة للتنمية في المنطقة.

منهج الدراسة: منهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي.

النتائج المتوصل إليها:

- التكوين الإداري له أهمية كبيرة ودور فعال في إيجاد أفراد أكفاء ذوي مهارات وينتج قادة إداريين لديهم العلم والتخصص ويملكون فن الإدارة والتسيير، الذي هو أساس أي تميز وإبداع ويقبل من التحديات والمشاكل الإدارية التي تواجه الإداريين في التسيير والأداء ويزيد من ثقة الفرد العامل بنفسه ومستوى الرضى الوظيفي وبالتالي يخلق فيه روح المبادرة والإبداع وروح المسؤولية.

- ضرورة إتباع أساليب وطرق تساعد الإدارة المحلية لتحقيق الأهداف المرجوة من التكوين مثل الجمع بين الأساليب النظرية والتطبيقية في أثناء فترة التكوين، حتى يزيد من المردودية أكثر والاستفادة من هذه الجهود في المجال العلمي التطبيقي.

- بالإضافة إلى ذلك يستلزم توفير المكونين ذوي الكفاءة اللازمة المطلوبة للتعليم، من علم وتخصص في المجال وقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة والتحكم فيها ليواكب التطورات الحاصلة في العصر الحالي.
- كما أن التكوين بأهدافه ومبادئه يمكن من خلاله أن نصل إلى إيجاد مخرجات من الموظفين يمتلكون المهارة والمعرفة والتخصص في الأداء والمستوى العالي في الانجاز والجودة العالية في نوعية الخدمات، ويؤدي أيضا إلى تحسين في العلاقات الإنسانية والسلوك داخل العمل، وكذلك تنمية الإدارة والزيادة من فعاليتها.
- كما لا يمكن أن نتجاهل العلاقة الوطيدة والمؤثرة بين نوعية المخرجات من الجامعات المتخصصة في الجانب الإداري والتسيير ودورها في تنمية الإدارة المحلية.

3- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة نور طاهر الأقرع، 2017.

تحت عنوان: "أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس:

- ما هو أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى؟ يتفرع منه الآتي:

- ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في الهيئة المحلية؟

- ما علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة (0.05) في أثر تطبيق معايير الحكومة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة

قليلية تبعاً لمتغير الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان الهيئة المحلية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مساوى الدلالة (0.05) بين تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الخبرة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على التنمية البشرية وتوضيح مفهوم الحوكمة الجيدة ومعاييرها من خلال التعرف بمفهوم الموارد البشرية والهيئات المحلية الكبرى وقياس أثر تطبيق معايير الحوكمة في تنمية الموارد البشرية

فيها، وتسعى هذه الدراسة أيضا إلى معرفة أثر متغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية ومتطلبات إحداثها.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: العينة العشوائية.

النتائج المتوصل إليها:

- أكدت نتائج الدراسة على الدور الايجابي الفعال لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية.
- هناك ارتفاع في استجابات أفراد العينة لأثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية على البعد الثاني لعلاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية وذلك لأن العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تقدم المؤسسات وتطورها ونموها.
- أكدت النتائج على أهمية تطبيق معايير الحوكمة في تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى.
- أكدت نتائج الدراسة على عدم وجود أثر لمتغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيما يتعلق بمجال الدراسة.
- أن تطبيق مبادئ الحوكمة مرتبط بفعالية الأداء وكفاءة عمل الموظفين وأن تطبيق مبادئ الحوكمة وتكافؤ الفرص والانتماء وتنمية الموارد البشرية ومشاركة الموظفين في التخطيط ووضع السياسات وتحديث القوانين الخاصة بذلك ومشاركة الموظفين في صنع القرار لا يختلف من وجهة نظر موظفي الهيئات المحلية تبعا لاختلاف

(الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) وبالتالي كانت استجاباتهم متقاربة.

الدراسة الثانية: دراسة سعيد سمير أبو جليلة، 2018.

تحت عنوان: "أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، قدمت هذه الرسالة استكمالات لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. مشكلة الدراسة:

- هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في شركات الاتصالات الليبية؟
- استنادا إلى مشكلة الدراسة، تم صياغة السؤال الرئيسي الآتي:
- هل يوجد أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:
- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة العمل المنجز لدى العاملين في شركات الاتصالات الليبية؟
- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام لدى العاملين في شركات الاتصالات الليبية؟
- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كمية العمل المنجز لدى العاملين في شركات الاتصالات الليبية؟
- بناء على أسئلة الدراسة ونموذجها تم صياغة الفرضيات التالية التي سيجرى اختبارها، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$.

- لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى $a < 0.05$

- لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في شركات الاتصالات الليبية مما يلفت نظر المدراء إلى أهمية تطويره وتحديثه.

- التعرف على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وتحديد الجوانب الايجابية والسلبية لأدائهم.

- تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

- إيجاد حلول وتوصيات للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: العينة الطبقية العشوائية.

النتائج المتوصل إليها:

- أظهرت النتائج إلى وجود لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على المتغير التابع أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

- وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على المتغير التابع الالتزام في شركات الاتصالات الليبية.

- وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب، والتطوير، التحفيز) على المتغير التابع كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية.

الدراسة الثالثة: دراسة علي تايه مسعود، 2012.

تحت عنوان: "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، بغداد أطروحة دكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، جامعة العراق.

تجلت أهمية هذه الدراسة في اعتناء بالجانب النظري والفكري في مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر الادارية المؤهلة، ومحاولة معرفة أثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية، وتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تشخيص وتحليل العلاقة والتأثير بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الادارية وتبيان مضامين وحدود هذه العلاقة كميًا.

الدراسة الرابعة: دراسة هارون، 2005.

تحت عنوان: "الاتجاهات الاستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، قدمت إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرين، الذي كان حول رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية في ظل التقنيات المعاصرة، المنعقد في القاهرة عام. وركزت الورقة على العولمة والثورة التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية ومراعاة ملائمة تطويع تلك التغيرات مع متطلبات السوق المحلية والإمكانات المتوفرة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

- الدخول بقوة إلى عصر المعلومات والمنافسة التكنولوجية واكتساب المهارات التي يتطلبها العمل.
- أهمية نقل التكنولوجيا واستيعابها وتوطينها وتحويلها إلى تقنية إنتاج تتوافق مع هويتنا وتعتبر عن إبداعاتنا ومهاراتنا.
- الاستفادة من الكم الهائل من الباحثين والعلماء في مصر والعالم العربي في إطار خطة شاملة لتحقيق طفرة تكنولوجية رفيعة المستوى.
- التركيز على الدور المتميز للجامعات ومراكز البحث العلمي في تفعيل وإدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة والاتصال بالعالم الخارجي.

4- الدراسات الأجنبية :

- الدراسة الأولى: دراسة Sani ، 2012 بعنوان : Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in of Organizational Climate

هدفت الدراسة الى معرفة أثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية على اداء المنظمات في شركات التأمين في نيجيريا، و قياس مدى تأثير مناخ ومكان العمل على ابعاد تلك الاستراتيجية و وبالتالي تأثيره على اداء تلك الشركات.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على 18 شركة من شركات مجتمع الدراسة العاملة في قطاع التأمين لقياس وجهات نظر لعاملين فيها، ومن ثم استخدم أدوات التحليل (الانحدار والارتباط) لتحليل البيانات .

توصلت الدراسة الى وجود ارتباط قوي بين ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تلك الشركات، و خاصة في مجالات نظام تخطيط الوظائف، تحليل وتوصيف الأعمال والتدريب والتطوير على اداء تلك الشركات.

في حين كان الارتباط ضعيف في تلك الممارسات ومناخ ومكان العمل والبيئة الخارجية للشركات.

The Impact of HR : Bashir, et al., 2008 بعنوان
Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan.

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة ب (سياسات التحفيز والتعويض وتقييم الأداء) على الأداء في الجامعات الباكستانية. حيث شمل مجتمع الدراسة 12 جامعة حكومية، وقد تم الحصول على البيانات بواسطة استبيان أعد لهذا الغرض كأداة لجمع البيانات والوقوف على آراء افراد العينة المكونين من (94) مفردة من اعضاء هيئة التدريس، مقسمين الى فئتين، (76) مفردة للذكور مقابل (18) مفردة للإناث.

توصلت الدراسة الى وجود عالقة ذات دلالة إيجابية بين التعويضات، والأداء الفعلي الأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

في حين ان ممارسات تقييم الأداء شكلت ارتباطا ضعيفا بمستويات الأداء.

لذلك وجب الاهتمام اكثر باستراتيجيات ادارة الموارد في سياسات تقييم اداء العاملين لما له من اثر كبير ووثيق على الأداء الفعلي لهم.

5- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة والتي تتشارك مع دراستنا في أحد المتغيرين سواء كانت ادارة الموارد البشرية أو متغير التابع إدارة الموارد المحلية وقد اخذنا العديد من الدراسات .

حيث نستخلص من خلال عرض الدراسات السابقة التي اهتمت بواقع ادارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية، عدة نقاط نذكر منها:

- تناولت الدراسات المحلية جوانب مختلفة لها علاقة بالدراسة، فمنها من اهتم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى أثرها على أداء الموارد البشرية ، ومنهم من اهتمت بدور الموارد البشرية في تعزيز قدرات الإدارة المحلية.
- بعض الدراسات المحلية تشابهت مع دراستنا في متغيرات دراستنا.
- ساهمت الدراسات المحلية في توضيح جوانب القصور في التوجه نحو موقع الموارد البشرية.
- ساهمت الدراسات المحلية في وضع تصور لدى الباحث لتطور الجامعات في ما يخص موضوع الدراسة.
- الدراسات العربية كانت متنوعة المواضيع، فبالرغم من عددها القليل، إلا أنها كانت ذات فائدة كبيرة لموضوع الدراسة.
- تمكن الباحث من خلال الاطلاع على دراسات السابقة من الاسترشاد بالأطر النظرية والمنهجية من خلال تصميم أدوات جمع البيانات اللازمة لهذا البحث.
- للدراسات المحلية والعربية والاجنبية أسلوب ومسار معين في معالجة الموضوع والوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث.
- أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى تمثلت في المجال المكاني والبشري التي استهدفت من طرف الدراسات الأخرى.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أنه بما أن المورد البشري هو العنصر الأساسي والمبدع والمفكر الحقيقي في أي مؤسسة أو إدارة محلية، فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لإعطائه مكانة خاصة والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة.

لذلك نجد إدارة الموارد البشرية كجهاز أو مصلحة مهمة في الإدارة المحلية تقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها التخطيط، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، التدريب،... إلخ، حيث يعتبر المورد البشري لديها ثروة حقيقية لا بد الحفاظ عليها ومصدر للنجاح والتفوق. تستند إليه الإدارة المحلية لزيادة مستويات خدماتها ومردوديتها وكفاءتها وتحقيق أفضل مستوى وضمان استمرارية الخدمات.

ومن بين النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة نذكر:

- يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية
- إن مهام الإدارة المحلية باعتبارها تقدم خدمات عمومية تتطلب منها بكل الاهتمام بمتطلبات المورد البشري من حيث التكوين و التدريب و التحفيز ... إلخ
- إن تحقيق السياسات المنتهجة في مجال الإدارة المحلية و العمل على التوجه نحو الرقمنة لن يتسنى له النجاح بكل تأكيد ما لم يأخذ المورد البشري بعين الاعتبار، فكل تغيير أو تطوير بدون إعطاء المورد البشري القيمة التي يستحقها .
- ضرورة التركيز على الأيام التكوينية و التواصل المباشر مع المورد البشري والاستماع لانشغالاته و العقبات التي تقف في طريقه و العمل على تجاوزها .

آفاق الدراسة :

إن دراسة المواضيع المرتبطة بالموارد البشرية تعد مجالاً رحباً للبحث والتحليل والاستقصاء و في هذا السياق نقترح المواضيع التالية:

- مكانة الموارد البشرية في ظل الرقمنة
- مدى مساهمة الرقمنة في انتشار البطالة في أوساط الشباب الجامعيين
- تحديات التوظيف في ظل عصرنة الإدارة المحلية.

قائمة المراجع

المرجع باللغة العربية:

- 1/ أحمد يوسف دويدن، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان ، الأردن، 2012.
- 2/ اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.
- 3/ أكرم أحمد الطويل ، صلاح الدين شبل جاسم، الشراء وفقا لـ **Seven Rights** والأداء الاستراتيجي، دار اليازوري ط 2، عمان ، 2019.
- 4/ أمال بن سمشة ، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 1، 2019.
- 5/ بكر ابراهيم عبد الله الشديفات، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأردني، دار اليازوري، ط 2، عمان ، الأردن، 2006.
- 6/ سامي احسن نجم لحمداني ، الإدارة المحلة وتطبيقها الرقابة عليها ، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط 1، القاهرة، 2014.
- 7/ سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية ومنهجية متكاملة، ط 1، دار اليازوري العلمية ، عمان، 2009.
- 8/ سعيد اسماعيل الصيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، ط 1، 1994 .
- 9/ سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 10/ شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم لعواسا، إدارة الموارد البشرية إيسارايجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري، ط 2، عمان ، الأردن.
- 11/ صفوان المبيضين، الإدارة المحلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- 12/ طاهر محمود اكالدة، الاتجاهات الحديثة في غدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.

قائمة المراجع

- 13/ عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- 14/ عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار النهل ناشرون، عمان، الأردن، 2015.
- 15/ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،
- 16/ غازي القبلان فلاح القبلان، تنمية المجتمع المحلية العوامل المؤثرة على قرارات الحكام الإداريين، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن 2013.
- 17/ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1993.
- 18/ محمد هاني حمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، بيروت، 2014.
- 19/ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2010،
- 20/ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- أطروحات وملتقيات:**

1/ حنان شكري، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في غزة، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، 2010.

2/ رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل (مقاربة العدالة التنظيمية)، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم، اختصاص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية الأورطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2006-2007،

3/ سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة قدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015،

4/ محمود محمد الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، الملتقي العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الطن العربي صلالة ، سلطنة عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 18- 20 أغسطس 2003.

مجلات ومؤتمرات ومحاضرات:

1/ ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطى إدارة القوة العضلية إلى منطى إدارة الفكر والمعرفة : دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24 جوان 2009.

2/ الخميسي مقداد، آليات تطوير الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 02، العدد 15، 2016.

3/ المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، النمو الحضري في الوطن العربي ، المؤتمر الرابع عشر للشؤون الاجتماعية، جامعة الدول العربية، 1999.

4/ سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والسير والعلوم التجارية، العدد 07 ، 2012.

5/ طاشمة بمدين، مفهوم الإدارة المحلية ومقوماتها، محاضرات سنة أولى المدرسة العليا للإدارة.

6/ عبد نور ناجي، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية، دفاثر السياسية والقانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، العدد الأول، جوان 2009.

7/ علي عمار نصر فرج، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس ، ليبيا دراسة حالة ،مجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، المجلد 4، العدد 1، 2021.

8/ نور الدين بوالشرش، إيمان محامدية، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016.

9/ هيام رقيق، إدارة الموارد البرية وتحديات الألفية الثالثة، مجلة الباحث الإجتماعي ، العدد 13، 2017.

قائمة المراجع

- 10/ يونس قرواط، أهمية نظام الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة المعيار، العدد السادس عشر، ديسمبر 2016.
- 11/ ابراهيم يحيوي، الدراسات السابقة أهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جمعة بسكرة ، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2021 .