

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية في الجزائر

The Effectiveness Of Time Management In Managing Human Resources In Local Administration In Algeria

حاجي نذير^{*1}

¹كلية الحقوق والعلوم السياسية، بودواو، جامعة امحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)

na.hadji@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2020/09/01

تاريخ القبول: 2020/08/01

تاريخ ارسال المقال: 2020/07/15

* المؤلف المرسل

الملخص:

يعتبر الأفراد أحد أهم العناصر التي تقوم عليها المنظمة، خاصة في ظل تفاعلهم مع مجموعة من المتغيرات الأخرى، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، هذه التفاعلات تحكمها أنظمة للتسيير تقوم أساسا على الإقتصاد في الوقت والجهد، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي تشهده الساحة العالمية.

ولمواكبة هذه التطورات وجب إقامة تصور متكامل لإدارة الوقت وربط هذه العملية بإدارة وتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية بغرض زيادة الفاعلية الإنتاجية، أو الخدماتية، فالإهتمام بالوقت في العملية الإدارية سيمكن من الوصول إلى حسن إستخدام وإدارة الموارد البشرية والمالية بالإدارة المحلية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية؛ الإدارة المحلية؛ إدارة الوقت؛ المنظمة.

Abstract :

Individuals are considered one of the most important elements on which the organization is based, especially in light of their interaction with a group of other variables, whether it comes to the internal environment or the external environment, these interactions are governed by management systems that are mainly based on the economy in time and effort, especially in light of the great technological development witnessed The world stage.

In order to keep pace with these developments, an integrated concept of time management must be developed and link this process to human resource management in local administration in order to increase efficiency or services, with attention to time in the administrative process that allows drawing and the use of human and financial resources in local management.

Keywords: human resources; local administration; time management; the organization.

مقدمة:

تحتل المواضيع الإدارية مكانة بارزة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي تشهده المنظمات على المستوى العالمي، في ظل ما أصبح يعرف بالعمولة، وما صاحبه من اهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، حيث أن الإدارة تلعب دورا فعالا ومهما في نمط عمل الموظفين، فتقدير الغير لتلك الجهود عن طريق الوظائف الإدارية، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام إداري قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

من أجل التسيير الأحسن للإدارة المحلية والتكيف مع التغيرات المالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، وتطوير قدراتها البشرية، أصبح إلزاما عليها التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق إعداد برنامج متكامل يعمل على استثمار قدراتهم وفق منظومة إدارة الوقت، والتي تساهم في الإستخدام الأمثل للموظفين، وتوجيه طاقاتهم بما يخدم المنظمة.

للقوف على حقيقة وطبيعة نظام تسيير الموارد البشرية، ومستوى الإعتماد على إدارة الوقت، وكذا تحديد العلاقة بين هذه الطريقة في الإدارة، وعملية إدارة وتسيير الموارد البشرية نطرح الإشكالية التالية: كيف أثرت إدارة الوقت على عملية تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية في الجزائر؟

تنطلق الدراسة من فرضيتين رئيسيتين هما:

- كلما كان هناك تفعيل حقيقي لإدارة الوقت بالمنظمة كلما تم استثمار الموارد البشرية بشكل يسمح للإدارة المحلية بزيادة فاعليتها.
- كلما كانت الموارد البشرية التي تسيير الإدارة المحلية كفؤة، كلما تحققت الشروط المناسبة لتطبيق إدارة الوقت.
- تتم هذه الدراسة بتسليط الضوء على العمل وفق مقارنة إدارة الوقت في الإدارة المحلية، والإعتماد على التقسيم المتوازن له في مقابل ما يقدمه الموظف من أداء، وكذا معالجة قضية الإستثمار الأمثل في الموارد البشرية، للإبتعاد عن الروتين في القيام بالعمل من أجل:
- التعرف على أهمية الوقت وعدم تضييعه .
- الكشف عن واقع التعامل مع الوقت من طرف الموظفين في الإدارة المحلية.
- التعرف على مدى تأثير هدر الوقت في تراجع أداء الإدارة المحلية، والدعوة إلى الإستثمار الأمثل في الموارد البشرية .
- إضافة إلى إثراء الساحة بمثل هذه الدراسات للاستفادة العلمية منها.

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ودراسته وتحليله تحليلًا شاملاً، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستند على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويركز على ما هو كائن وموجود الآن في حياة الفرد والمجتمع، على اعتبار أن البحث الوصفي هو كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر الاجتماعية، كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر اجتماعية أخرى .

المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت

تعددت تعريفات إدارة الوقت بتعدد الباحثين وزمنهم ومكانهم، فكل تعريف ترجم المكان والزمان، وكذلك الإمكانيات المادية والبشرية التي توفرت آنذاك، وأيضا نمط المنظمات الموجودة في كل زمان ومكان.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت

تعتبر الإدارة من أهم العناصر التي تقوم عليها المنظمات، وحتى تواكب هذه الأخيرة مراحل التطور والإبداع، عليها أن تؤسس إدارة فعالة بكل ما تحتويه من مهام الإدارية.

الفرع الأول: تعريف إدارة الوقت

للوصول إلى أقصى استثمار بأبسط التشكيلات، وإقامة علاقات مع البيئة الداخلية وكذا البيئة الخارجية، والتي تقوم على أسس من الثقة والتعاون المتبادلين بينهما، فتنظيم الإنسان أموره نوع من أنواع الإدارة، فالإدارة تقوم على خدمة الآخرين على اعتبار أنها جهاز قائم بذاته¹.

كما أنه يمكن القول عن الإدارة أنها عملية مستمرة وشاملة، لتطوير المنظمات الإدارية من خلال حدوث تفاعلات إيجابية، واستخدام عمليات وأدوات وأساليب ملائمة واستثمار الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف والسياسات، بأقل جهد وقت وكلفة².

و يمكن القول عن الوقت أنه المادة التي صنعت منها الحياة، كما أنه مورد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى³.

أما عن إدارة الوقت فيمكن القول عنها أنها، تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخططة ليكون فاعلا، في سبيل تنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به ومرتبطة بمن حوله من الأفراد وعلاقات، ويتوقف نجاح الإدارة على مدى نجاحها في إشراك الفرد في اتخاذ القرار.

وترتبط مختلف وظائف الإدارة ارتباطا وثيقا بالوقت، فالوقت الذي يمر دون أن تحقق فيه المؤسسة نتائج ملموسة وقت ضائع إلى الأبد، فالتنمية الإدارية لا تدرك بالتمني بل تدرك بالعمل المتواصل المضني، ومن يعمل لأجل التنمية، عليه أن يدرك أولا وأخيرا أن الزمن هو مفتاح النمو وأن الجهد والإدارة والعمل المتواصل في الوقت هي العناصر الأساسية لبلوغ أهداف التنمية الإدارية، وكذلك فإن الخبرة في هذا المجال لها دور كبير في التنمية، اعتمد الوقت كمؤشر من المؤشرات قياس العمل والأداء داخل المنظمات، في ظل الإدارة الحديثة⁴.

فإدارة الوقت هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي عملية كمية و نوعية معا،

موجهة أساسا إلى المستقبل، لاستشراف أفاقه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف⁵.

الفرع الثاني: خصائص إدارة الوقت

تمتاز إدارة الوقت بمجموعة من الخصائص نذكرها في ما يأتي:

- 1- يعتبر الوقت رأس مال حقيقي للإنسان فردا أو في إطار المجتمع⁶.
 - 2- الوقت لا يحترم أحداً فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه أنه يسير بنفس السرعة و الوتيرة ، سواء كان زمن فرح أم زمن اكتئاب .
 - 3- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، كما أنه سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء ويسير بسرعة ثابتة ومستمرة .
 - 4- الوقت هو شيء مشترك للجميع الناس بالتساوي، والفرق في كيفية استغلاله تختلف من شخص إلى آخر ولا يستطيع أحد زيادته.
 - 5- يتخلل كل جزء من الأجزاء العملية الإدارية⁷.
- الوقت قابل للهدر والضياع، ولكنه قابل للتعظيم، وغير مرن، ولا يمكن إعادته.

المطلب الثاني: أهمية ومهارات إدارة الوقت

للوقت أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة والمجتمع على حد سواء، فهو رأس مال الحقيقي للإنسان، فهو يؤثر في الطبقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل الأعمال وكل إنتاج.

الفرع الأول: أهمية إدارة الوقت

1/ أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعامل

يستوجب على العامل بأي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة أن يكون منضبطا في عمله وخاصة في مواعيد الاجتماع، وكل هذا يتطلب منه حسن إدارة الوقت، من خلال، تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات، ما يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات، وكذا تعميق الوعي والمدرک بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه نجاح عام للمشروع، وسلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت، من خلال استخدام التنسيق المسبق وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة بالآخرين العاملين في المنظمة.

2/ أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمؤسسة

ذلك أن للإدارة عدة فروع إدارية وعدة مهام التي تتعدى على كونها مهام إدارية فقط، لذلك عليها أن تكون أكثر دقة وصرامة خاصة في إدارة الوقت وتوزيعه، الذي يعود عليها بالفائدة نظرا لأهميته بالنسبة لها، بما يؤدي إلى تفادي زيادة التكلفة المرتبطة بالوقت وإدارته وحسن استغلاله كما يمثل التدقيق في المحافظة على الوقت وحسن إدارته روح العمل⁸.

وكذا التخطيط الأمثل للاستفادة من وقت العاملين في تطوير التنظيم، واستثمار المؤسسة بإدارتها للوقت الذي تدفع عليه الأجور للعاملين، لأن وقت الأفراد العاملين بالمؤسسة يشكل رصيذا لها ولذلك يجب على المنظمة

الاستفادة من حسن إدارة الوقت، وتقييم الأداء بالنسبة لموظفي المؤسسة وذلك لمعرفة الأداء الحقيقي واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وهنا ترتبط إدارة الوقت بأداء العاملين مباشرة، تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى الإنتاجية وكيفية استغلالهم للوقت.⁹

الفرع الثاني: مهارات إدارة وقت الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- **وضع خطة العمل:** ويجب على المدير أو العامل أن يعد قائمة للمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف وهذه الخطة تحتوي على دليل للنتائج المرغوبة وكذلك تحديد خطوات العمل والوقت اللازم لها، وعند عقد الاجتماعات لا بد أن يبدأ الاجتماع وينتهي في الوقت المناسب وأن يتم الالتزام بمجدول الأعمال.¹⁰
- **توزيع الأوقات بطريقة تستثمر كل دقيقة في العمل:** توزيع وتخصيص الوقت من الأمور المهمة لجعل العمل أكثر إنتاجية وفائدة وعند تحديد الوقت وتوزيعه يجب تخصيص وقت كاف للتفكير، ووضع المهام الصعبة في بداية اليوم وتحديد موعد للهدوء أو الراحة.
- **البدء فوراً في مواجهة المشكلات:** حيث أن التأجيل أو المماطلة من الأمور الخطيرة في العمل والتي قد تجعل الأمور تتراكم ثم تتفاقم وبالتالي الفشل في تحقيق المهام أما البدء فوراً في مواجهة المشكلات فهو مفتاح النجاح لأي عمل، لذلك يجب تقسيم العمل حسب درجة الصعوبة والدقة أو حسب طول المدة الجهد.
- **إدارة الاجتماعات بفاعلية:** إن الاجتماعات التي تنسم بالكفاءة والفاعلية تؤدي دوراً كبيراً وفعالاً في المنظمات المعاصرة، وكذلك في الحياة القائمين على إدارتها.
- **تقليل الأعمال الورقية:** من مهارات إدارة الوقت تقليل الأعمال الورقية، فكثير من الأفراد ينفق جزءاً كبيراً من الوقت المتاح لديهم في إعداد المذكرات والتقارير.¹¹

المبحث الثاني: تأثير عملية تسيير الموارد البشرية بإدارة الوقت

يعتبر الأفراد في المنظمة أحد عناصر مدخلات المنظمة، التي تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجات المنظمة، المتمثلة في وحدات وأقسام منتجة، ويمكن فعلاً إنتاجية المنظمة بحسن استخدام إدارة كالموارد البشرية والموارد المالية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية في المنظمة من أهم العمليات الإدارية على اعتبار أنها الحلقة الرئيسية التي تساهم في تقوية أداء المنظمة، وهذا يتم عن طريق عملية إدارة وقت فعالة، تخدم مصالح المنظمة.

الفرع الأول: عملية إدارة الوقت للمورد البشري

يمكن فعلاً أداء الإدارة المحلية بحسن استخدام إدارة كالموارد البشرية والموارد المالية وكذا حسن توظيف إدارة الوقت بها، ولذلك ينبغي على كلاً من المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من زيادة إنتاجيتها،

ف نجد أن الكثير من المفكرين في علم الإدارة وعلم الاجتماع عقدوا اهتماماً بها، وهذا المهامنا الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات.¹²

ونجد أن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، فمن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة والتي تشمل بالطبع على الأشخاص، كما ينظر إلى تسيير الموارد

البشرية على أنها تصور حديث يؤكد أن الأشخاص العاملين في مؤسسة ما يمثلون أحد الموارد التي يجب إدارتها تماما كما تتم إدارة أي مورد آخر من موارد المؤسسة.¹³

فالموارد البشرية إذا هي مجموعة الأفراد التي يتم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات، لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية إستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم.¹⁴

كما يمكن القول عن تسيير الموارد البشرية أنها، عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدءا من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل و الوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة.¹⁵

الفرع الثاني: الإدارة المحلية على ضوء نظام إدارة الوقت

تعتبر الإدارة المحلية إذن هي تجسيد لمفهوم الإدارة اللامركزية كنظام إداري يقوم على توزيع السلطات والوظائف بين الإدارة المركزية و بين الهيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة قانونا عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها الشخصية المعنوية معبقاتها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة.

كما يمكن القول عنها بأنها عبارة عن اعتراف الدولة للأشخاص الإقليمية بسلطة إصدار قرارات إدارية في بعض المجالات.¹⁶

ونجد أن من أهم مقومات الإدارة المحلية يكون من خلال استقلال الوحدات المالية إداريا بحيث تكون لها موارد مالية ذاتية و ذمة مالية منفصلة عن ذمة الدولة، وبالتالي تتمتع بحرية تامة في انفاق أموالها، فلا يقتصر دور الاستقلال المالي على دعم الاستقلال الإداري، لكنه يسهم أيضا في دعم مبادئ الإدارة المحلية عن طريق تأكيد المسؤولية المالية لمواطني الوحدات المحلية، كما أن هذا الأمر يسمح بجعل عملية إدارة الوقت ذات قيمة كبيرة في استقلالية الموارد تكون هنالك حرية في إرساء منظومة إدارة وقت مناسبة بالإدارة المحلية، أما بالنسبة للمجتمع المحلي تؤدي المسؤولية المالية إلى تعميق مفهوم الديمقراطية نظرا لإرتباط عنصر التكليف بأداء الضريبة بحق التمثيل حتى يكون للممولين رأي في الطريقة التي تصرف بها أموالهم، تجعلهم يشاركون مشاركة إيجابية في انتخاب ممثليهم في المجالس المحلية.¹⁷

كما نجد أن العنصر البشري يعمل على انجاح التنمية المحلية، والتي تعتبر الهدف النهائي لنظام الإدارة المحلية، فهو الذي يفكر في كيفية استخدام وتديير التمويل اللازم لإقامة المشروعات وتنفيذها، لذلك يجب أن تتوفر لدى وحدات الإدارة المحلية الموارد البشرية المؤهلة فنيا واداريا بالإضافة إلى مشاركة المواطنين في جميع عمليات التنمية بتقديم مقترحاتهم من هنا تبرز أهمية وجود العنصر البشري كمقوم هام من مقومات الإدارة المحلية لهذا يجب أن تتأكد سلطة المجالس الشعبية فوق سلطة الأجهزة التنفيذية باستمرار وذلك وهو الوضع الطبيعي الذي ينظم سيادة الشعب وهو الكفيل بأن يظل الشعب دائما هو قائد العمل والضمان الذي يحمي حقوقهم من أن تتجمد في تعقيدات الأجهزة الإدارية أو التنفيذية بفعل الإهمال أو اللامبالاة.¹⁸

المطلب الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية وفق نظام إدارة الوقت بالإدارة المحلية

إن أهداف وأنشطة إدارة الموارد البشرية متنوعة من مؤسسة لأخرى، وعلى ذلك فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية، على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل في الإدارة المحلية.

الفرع الأول: فاعلية الموارد البشرية في الإدارة المحلية

تهدف وظائف تسيير الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح وزيادة فعالية المنظمة¹⁹، ولدراسة عملية تسيير الموارد البشرية في ظل وجود نظام إدارة الوقت، وجب التحدث عن جانبين مهمين هما المنظمة أي الإدارة، وكذا الأفراد سواء تعلق الأمر بالأفراد في البيئة الداخلية، أو الخارجية.

أما عن الأهداف المتعلقة بالعدالة المحلية كمنظمة فنذكر منها:

- تهدف إلى توفير الكفاءة والفاعلية، لتحقيق الإستقرار في المنظمة.
- تطوير وتنمية المهارات بما يخلق التجانس.
- اعتماد الإدارة العلمية في التسيير.
- كما تهدف إلى تحقيق وتنمية الولاء.

وأما عن الأهداف المرتبطة بالأفراد فتكون من خلال:

- إدارة علاقات الموظفين حيث تخدم العلاقة بين الموظف و المنظمة و توضح الخطوط الوظيفية و الاتصال بالإضافة لعلاقة الموظف مع الموظفين الآخرين.
- توفير ظروف ومناخ عمل جيد، تحقيق فرص عمل جديدة.
- العدالة في الأجور والمعاملة، وتوفير مناخ فرص التقدم الوظيفي.
- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها.²⁰

فوظيفة تسيير الموارد البشرية تتوجه أساسا نحو:

- الحصول على الموارد البشرية وإستخدامها، من أجل تحقيق عملية التحويل للمؤسسة.
- حل المشاكلا المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد والإدارة من أجل تحقيقاً حسناً للأفراد بمؤسساتهم وتمثلا دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.²¹

الفرع الثاني: وظائف الإدارة المحلية في ظل عملية إدارة لوقت

للوصول إلى حقيقة التكامل بين عملية تسيير الموارد البشرية وفق نظام إدارة الوقت بالإدارة المحلية، وجب الحديث أساسا عن الوظائف التي يجب أن يتم تجسيدها في الإدارة المحلية، وهي كالآتي:

1/ تخطيط الموارد البشرية

ويتعلق هذا النشاط بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها، ويتضمن موضوعا للأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة، كما أن تخطيط الموارد البشرية يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، كما يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

2/ تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في الوظيفة.

3/ نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختبار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

4/ تصميم الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية و المعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم.

5/

التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريبا للأفراد العاملين.

6/ إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

7/ تصميم نظام تقويم الأداء، ووضع نظام للترقيات: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي²².

خاتمة:

نستنتج في الأخير أن أنشطة الموارد البشرية تختلف من منظمة لأخرى، على إختلاف منظومة إدارة الوقت، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها وكذا نوعية التكوين الموجود لدى قيادتها، أي أنها متميزة، من خلال مجموع الأبحاث لتوفير خدمات للأفراد أي البيئة الداخلية، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في البيئة الخارجية والعمل على تعزيز الدافعية وبرامج التنمية والتدريب، للقيادات الإدارية لربط عملية التسيير وفق مقارنة وقيمية ملائمة.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والنتائج نجملها في ما يأتي:

- إن إدارة الموارد البشرية هي المحور أساسي في تنظيم العلاقات بين قيادة الإدارة المحلية وموظفيها، وتعمل هذه الإدارة في إطار تسيير وتطوير فعالية الموظفين وكفاءتهم من أجل تحقيق أهداف ومردودية المنظمة.
- العمل على تقديم النصائح والإرشادات للقيادة الإدارية في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، والمساعدة على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وتساعد على كشف المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين والصعوبات المؤثرة على فعالية الإدارة المحلية، وتسهر إدارة الموارد البشرية على راحة الموظفين، وذلك بخلق الظروف الملائمة للعمل وتقديم الأفضل.

- كما أن لوظائف تسيير الموارد البشرية، دور كبير في ترقية العنصر البشري داخل الإدارة المحلية، وهذا بحكم الدعم العلمي و المعنوي التي تقدمه هذه الوظيفة.
 - إن دور وظائف تسيير الموارد البشرية في الاهتمام وترقية العنصر البشري مرهون بمتابعة ومواكبة تطورات ومستجدات التي تطرأ على هذه الوظائف حسب الزمان والمكان ونوع المؤسسة وطبيعة العنصر البشري داخلها.
 - مشاكل التحكم في الوقت التي تعاني منها الإدارة المحلية في إطار تسيير الموارد البشرية، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار .
 - للوصول إلى أهمية تسيير الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية، يجب الاهتمام بالإستثمار الأمثل للموارد البشرية وفقمقاربة موضوعية لإدارة الوقت.
 - إن استقرار المؤسسات ونموها يستدعي ربط إستراتيجية الموارد البشرية مع منظومة وقتية متكاملة.
 - نشر ثقافة تقسيم الوقت بالإدارة المحلية والتشجيع على تحقيق الإبداع للموارد البشرية.
- المراجع والهوامش.**

أولاً: الكتب

1. (سعود بن محمد النمر، وآخرون)، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط7. الرياض: مكتبة الشقري، 2013، ص9.
2. (أحمد أبو شيخة)، نادر، مدخل إلى إدارة الوقت، ط2، الأردن: دار المسيرة، 2013. ص 47.
3. (أحمد فرح ياسر)، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، الأردن: دار الحامد، 2007، ص ص 25-26.
4. (ربحي عليان)، إدارة الوقت النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير، 2007، ص28.
5. (ماهر اعليش)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1971، ص 28.
6. (الياسين عيدي عطا حمادي)، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2014، ص56.
7. (رشاد أحمد عبد اللطيف)، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000، ص244.
8. (عبد الله شوقي)، إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري، الأردن: دار أسامة، 2006، صص64.
9. (علي خطار شنتاوي)، الإدارة المحلية، عمان: دار وائل للطباعة و النشر، 2002، ص97.
10. (عبد الحميد عبد المطلب)، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 16.
11. (سلطان محمد سعيد)، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1993، ص19.

12. (خضير كاضم حمود، ياسينكاسب الخرشنة)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، ط 2، 2009، ص 31.
13. (سمير عبد الوهاب، ليلي البرادعي)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص 15.
14. (كشواي باري)، إدارة الموارد البشرية، ط 2 القاهرة: دار الفاروق، 2006، ص 02.
15. (عبد القادر علاقي مدني)، إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية: دار زهران للنشر والتوزيع، ط 2، 1999، ص 67.
16. (بربر كامل)، إدارة الموارد البشرية " اتجاهات وممارسات"، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008، ص 23.
17. (أحمد أبو شيخة نادر)، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 19.

ثانيا: المذكرات:

1. (عبد العزيز الباحث عبد الله)، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، ص 16.
2. (أميمة عبد الخالق الأسطل)، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص 108.

ثالثا: المجالات العلمية:

1. (صفاء تايه محمد)، إدارة الوقت وكيفية استغلاله في المنظمات، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، عدد 5، بغداد، ص 36.
2. (زعرع فطيمة، تفرقيت زليخة)، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، ورقلة، جوان 2017، ص 62-63.

الهوامش:

- ¹ سعود، بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، الرياض: مكتبة الشقري، 2013. ص 9.
- ² أميمة، عبد الخالق الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009. ص 108.
- ³ نادر، أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط2، الأردن: دار المسيرة، 2013. ص 47.
- ⁴ ياسر، أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، الأردن: دار الحامد، 2007، ص ص 25، 26.
- ⁵ ربحي، عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، عمان: دار جرير، 2007. ص 28.
- ⁶ الياسين، عيدي عطا حمادي، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2014. ص 56.
- ⁷ صفاء تايه محمد، إدارة الوقت وكيفية استغلاله في المنظمات، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، عدد5، بغداد. ص 36.
- ⁸ عبد الله عبد العزيز الباحث، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013. ص 16.
- ⁹ فطيمة زعزع، زليخة تفرقتيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، ورقلة، جوان 2017. ص ص 62، 63.
- ¹⁰ رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000. ص 244.
- ¹¹ عبد الله شوقي، إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري، الأردن: دار أسامة، 2006. ص 64.
- ¹² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدارالجامعية للطباعة والنشر، 1993، ص 19.
- ¹³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مصر، دار الفاروق، الطبعة الثانية، 2006، ص 02.
- ¹⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية " اتجاهات وممارسات". بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008، ص 23.
- ¹⁵ نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 19.
- ¹⁶ علي خطار شنتاوي، الإدارة المحلية، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 2002، ص 97.
- ¹⁷ عبد الحميد عبد المطلب، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 16.
- ¹⁸ نفس المصدر، ص 13.
- ¹⁹ سمير عبد الوهاب وليلى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص 15.
- ²⁰ عبد القادر علاقي مدني، إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية: دار زهران للنشر والتوزيع، ط2، 1999، ص 67.
- ²¹ ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس 1971، ص 28.
- ²² خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، ط 2، 2009، ص 31.