



مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الإدارة المحلية

La contribution de la stratégie de la Gestion des ressources humaines dans la promotion des performances de l'administration locale

د. ناصر بوشارب¹ / جامعة فرحات عباس سطيف1 (الجزائر)، nacir007@yahoo.fr

أ. حسناوي بلبال / جامعة فرحات عباس سطيف1 (الجزائر)، balbalh.mgt@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/12/11

تاريخ الاستلام: 2020/11/16

ملخص

تكتسي دراسة موضوع الادارة الاستراتيجية الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنه أو تحديث للمؤسسة أو الإدارة المحلية يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى. فالكثير من الدول قطعت أشواط متقدمة في مجال تسيير مواردها البشرية باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية وتقنيات عملية، فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحاصلة بها. أما في الجزائر، والتي تعتبر حقل تجارب لمختلف الأنظمة والإجراءات والقوانين فإن أغلب الملاحظين أجمعوا على أن الإدارة المحلية الجزائرية مازالت تسيير بأنماط قديمة، كما أن خدماتها تبقى بعيدة عن النوعية المرجوة من طرف المواطنين. فمن خلال هذه الورقة سنحاول التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من استراتيجية إدارة الموارد البشرية والإدارة المحلية، مع إبراز مساهمة الموارد البشرية في الرفع من أداء الإدارة المحلية والطرق الكفيلة بذلك في ظل القوانين المؤطرة لعملية إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى عرض أهم معوقات تطوير الإدارة المحلية والتي تعتبر من بين أبرز أسباب تدني مستويات الخدمات التي تقدمها الإدارات المحلية. الكلمات المفتاحية: الإدارة المحلية، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، الأداء، التكوين، العمل التنظيمي. تصنيف JEL : H70 ; M12 ; M51.

Résumé:

L'étude de la stratégie de la gestion des ressources humaines est très importante, étant donné que tout projet de modernisation ou de mise à jour de l'institution ou de l'administration locale doit se concentrer en premier lieu sur le facteur humain. Quant à l'Algérie, qui est considérée comme un terrain d'expérimentation pour différents systèmes, procédures et lois, la plupart des observateurs s'accordent à dire que l'administration locale algérienne utilise toujours des modèles classiques et même pour la qualité de ses services reste loin d'être suffisante. À travers cet article, nous tenterons d'aborder les différents concepts liés à la fois à la stratégie de la gestion des ressources humaines et à l'administration locale, en mettant en évidence la contribution des ressources humaines à l'amélioration de la performance de l'administration locale et les méthodes pour y parvenir à la lumière des lois encadrant le processus de gestion des ressources humaines, en plus de présenter les obstacles les plus importants au développement de l'administration locale, qui Il est considéré comme l'une des principales raisons des faibles niveaux de services fournis par les administrations locales.

Les Mots-clés: L'administration locale, La stratégie de la gestion des ressources humaines, la performance, la formation, le travail organisationnel.

Codes de classification Jel: H70 ; M12 ; M51.

¹ المؤلف المرسل: د. ناصر بوشارب، الإيميل: nacir007@yahoo.fr

1 - تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرا أساسيا في تطور ونمو أية منظمة، فهي من أهم وظائف الإدارة لما لها من دور في جذب وتأهيل الكفاءات البشرية الموجهة لمواجهة مواكبة مختلف التحولات والرهانات، وتركز إدارة الموارد البشرية في نشاطها على العنصر البشري لأنه المورد الحقيقي الذي يوصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها والتحسين من أدائها.

ولقد عرفت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالإدارة المحلية، خاصة في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها العالم وعل رأسها النمو الديموغرافي، التطور التكنولوجي السريع والاهتمام المتزايد بحقوق الإنسان، وكل هذا ساهم في ظهور ما يعرف بالإدارة المحلية بهدف تقريب الدولة من المواطن وتحقيق اللامركزية. بما أن نجاح أي إدارة يعتمد في الأساس على كفاءة مواردها البشرية، لذلك فمن الضروري إعادة النظر فأسلوب إدارة هذا المورد وتحديد مدى مساهمته في ترقية أداء الإدارة المحلية وتحسينها، خصوصا لما تعرفه من أهمية في التنمية المحلية وتحسين نمط الحياة للسكان¹.

1.1- إشكالية البحث :

من خلال ما سبق تتضح لنا معالم إشكالية بحثنا في السؤال التالي: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الإدارة المحلية؟

1.2. - أهداف البحث:

- تسليط الضوء على كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة المحلية.
- إبراز مساهمة الموارد البشرية في الرفع من أداء الإدارة المحلية.
- عرض أهم معوقات تطوير الإدارة المحلية.

1.3. - أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في إبراز الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحسين مستويات أداء الإدارة المحلية، والتي تعتبر أداة وساطة بين المواطن والدولة، والتي تهدف إلى زيادة رفاهية المجتمع وتوفير ظروف اجتماعية ملائمة. حيث إن سوء استغلال القدرات البشرية التي تحتويها مختلف الإدارات المحلية وعدم تطويرها سيكون له تأثير مباشر على الخدمات التي توفرها للمواطن، خصوصا وأن إدارة الموارد البشرية يخضع إلى مجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية، والتي بدورها قد تساهم في تحسين أو تثبيط مستوى أدائها.

II- الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية مع بداية السبعينيات كبديل لمفهوم إدارة الأفراد، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة لما لهذه الأخيرة من دور فعال في الرفع من مستوى أداء أفراد المنظمة، وهذا كله راجع لكون العنصر البشري موردا استراتيجيا للمنظمة.

II-1- تعريف الموارد البشرية:

هي حجم القوة العاملة، بمعنى كتلة من الأفراد التي تكون المنظمة خلال فترة معينة، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث كفاءتهم سواء فيما تعل بالتكوين، الخبرة، السلوك والاتجاه، وباختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية⁽²⁾. من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في سمات معينة ويختلفون في أخرى، ويشكلون في تكاملهم منظمة ما.

II-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح إدارة الموارد البشرية بتعدد وجهات نظر الباحثين، ومن بين أهم التعاريف نذكر:

- إدارة الموارد البشرية: هي وظيفة إدارية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة والأطراف ذات المصلحة من خلال الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وهذت عبر رسم الخطط المتعلقة بالانتقاء والتكوين ونظام الأجور وكذلك سياسات تقييم الأداء وتوفير الخدمات المرافقة سواء الصحية منها أو الاجتماعية وصولاً إلى التقاعد⁽³⁾.

- ويعرفها "بوحنية قوي" بأنها: "ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل وتنميته واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة، وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يظم أنشطة خاصة بالفرد من: تخطيط واستقطاب وتوجيه وتدريب وتنمية، وأنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف وتخطيط المسار المهني، والأجر والرواتب"⁽⁴⁾.

من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

II-3- وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى⁽⁵⁾:

II-3-1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

- وظيفة التخطيط: يسعى التخطيط إلى تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من اليد العاملة نوعاً وكماً بما يضمن بلوغ أهداف المنظمة، فهو يهدف إلى التنبؤ المسبق باحتياجات المنظمة لليد العاملة المؤهلة، لذلك يقع على عاتق مسؤول الموارد البشرية الدقة في تحديد هذه لاحتياجات تجنباً لأي مشاكل قد يحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها مستقبلاً.
- وظيفة التنظيم: بحيث يسعى إلى تقسيم وتحديد المهام والمسئوليات أفقياً وتحديد السلطات عمودياً بين الأفراد، بالإضافة إلى تحديد مستويات العلاقات، حيث يقع على عاتق مسؤول الموارد البشرية ضبط الهيكل التنظيمي وتحديد علاقات العمل بما يتماشى وأهداف المنظمة.
- وظيفة التوجيه: تهدف إلى توجيهها توجيه مختلف الجهود لبلوغ الأهداف المسطرة سابقاً، وقد تندرج هذه لذلك لا بد أن يتميز التوجيه بالكفاءة والفعالية.
- وظيفة الرقابة: تعتمد الرقابة على مقارنة ما تم التخطيط له بما تم تحقيقه من خلال تحليل الأهداف التي تم بلوغها وتحليل الانحرافات في الأهداف المتعلقة بالعنصر البشري.

II-3-2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية: تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

- وظيفة استقطاب العمالة: تصنف ضمن المستوى التنفيذي ومن بين أول الوظائف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، بحيث تختص بضبط احتياجات المنظمة سواء تعلق الأمر بحاجاتها من اليد العاملة نوعاً أو كمياً، بغية الوصول إلى أهداف المنظمة، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:
 - التحديد المسبق لاحتياجات المنظمة من اليد العاملة؛
 - حصر كيفية استقطاب اليد العاملة المطلوبة؛
 - انتقاء اليد العاملة المؤهلة وتحديد كفاءات بما يتناسب وأهداف المنظمة والتي قد تأخذ عدة أشكال منها مقابلات شخصية أو اختبارات سيكولوجية...الخ،
 - تعيين كل فرد في مكانه المناسب.
- وظيفة تطوير العاملين(التدريب): بعد استقطاب المنظمة لليد العاملة الضرورية بما يتناسب وأهدافها، يتعين عليها صقل قدرات هذه القوى العاملة وتنميتها بشكل مستمر بهدف تحقيق أكبر كفاءة ممكنة ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام لها، لذلك يساعد التدريب على تحقيق هذه الأهداف بشكل سليم.
- تأخذ وظيفة التدريب أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية لضمان مواكبة المنظمة للتغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة المحيطة بها لا سيما في المجال التكنولوجي وتقنيات الإنتاج، لذلك فالاختيار السليم للكفاءات المطلوبة في مختلف المستويات وتنميتها يعتبر ضرورة ملحة.
- وظيفة التعويض أو المكافأة: تقوم على وضع نظام يضبط مكافأة وأجر كل مورد بشري بحيث يتماشى مع الأداء المحقق. لذلك لا بد أن يأخذ شكل تحفيزي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة، كما لا بد أن يكون واضح المعالم ومحدد مسبقاً سواء تعلق بالأجور، الحوافر أو لوائح الجزاءات.
- وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية. تسعى إلى الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة ورعايتها من مختلف الجوانب سواء كانت صحية، الثقافية، نفسية أو اجتماعية.

II-4- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى رسم سياسة طويلة الأجل لتعامل المنظمة مع القوة العاملة لديها، وكل متطلبات الضرورية لزيادة كفاءة هذا المورد، لا سيما محيط العمل الذي تنشط فيه هذه القوة العاملة، لذلك لا بد أن تتمشى هذه الاستراتيجية الوظيفية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ووضعها وكذلك رسالتها المستقبلية التي تسعى إلى بلوغها⁽⁶⁾، وهذا ما يدخل ضمن مبدأ وحدة الهدف.

II-5- أوجه الاختلاف بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية:

يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (01): أوجه الاختلاف بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

المجالات	المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية
التخطيط الاستراتيجي	- المساهمة في إعداد الاستراتيجية العامة للمنظمة وخلق التكامل بينهما.	- الاهتمام بالإدارة العمليات التنفيذية اليومية.
السلطة التنظيمية والمكانة	- تعتبر أحد أجزاء الإدارة العليا، نظرا لوجود مسؤول عن إدارة الموارد البشرية مثله مثل بقية الوظائف الهامة كالتسويق، المالية، التموين، الإنتاج.	- تعتبر جزءا من الإدارة العملياتية على المستوى التنفيذي.
التكامل والتنسيق	- يتميز بدرجة مرتفعة من التنسيق والتكامل مع أجزاء نظام الموارد البشرية وكذلك مع الوظائف التنفيذية الأخرى.	- تكامل منخفض أو متوسط مع أجزاء نظام الموارد البشرية مع بقية الوظائف لاسيما وظيفة التموين، وظيفة التسويق، الوظيفة المالية ووظيفة الإنتاج..
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	- النظر لاحتياجات الموارد البشرية ومستخدمي الخدمة في مختلف المستويات على أنهم زبائن يجب الاهتمام بهم وإرضائهم، إشباع حاجاتهم، وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم.	- تقديم الخدمة حسب الطلب.
التهيئة الزمنية	أهداف طويلة الأجل	أهداف قصيرة الأجل.

المصدر: عايذة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص8.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية استراتيجية متكاملة ذات منظور طويل الأجل تهتم بالموارد البشري اهتماما بالغا، وتقوم على التنسيق والتكامل بين أجزائه، بحيث تتوافق هذه الاستراتيجية والاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث تضع القوة العاملة في قلب اهتماماتها ما يتوجب عليها مرافقتها من ناحية التدريب وتطوير المهارات والاستثمار فيها.

III- الإدارة المحلية والأداء

تسعى دول العالم جاهدة من أجل إيجاد الأسلوب والطريقة المثلى لتنظيم إقليمها إداريا، وهذا للاستجابة لمختلف متطلبات شعبيها بالإضافة إلى تقريب الإدارة منه، ومن أجل هذا كله تم الاعتماد على ما يعرف بالإدارة. ويعتبر الأداء عنصرا مهما في الإدارة المحلية حيث تعمل المنظمة على تحسينه على مستوى جميع عملياتها بغية تقريب الإدارة من المواطن.

III-1- الإدارة المحلية:

III-1-1- تعريف الإدارة المحلية:

تعرف على أنها أحد أساليب التنظيم المحلي، من خلاله يتم توزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية متمثلة في الحكومة والهيئات المحلية (المجالس المنتخبة، الهيئات المستقلة...)، بغية إتمام وظيفتها بإشراف من الحكومة المركزية⁽⁷⁾. لذلك يمكننا القول أن الإدارة المحلية هي عبارة عن أجهزة تشكل نوعا من التنظيم المحلي، وتمكن هذه الأجهزة والهيئات المنتخبة من المشاركة في صنع القرار، وأداء وظائفها تحت إشراف الدولة.

III-1-2- أهمية الإدارة المحلية:

تتمثل أهمية الإدارة المحلية فيايلي⁽⁸⁾:

- تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي وتقوم على عملية تقسيم العمل، من وجهة نظر علماء الاجتماع؛
- تجسيد فكرة الديمقراطية من خلال إفساح المجال للمجالسة المنتخبة في المشاركة في صنع القرارات؛
- لا يمكن تجسيد فكرة التنظيم في الإدارة العامة دون التركيز على نظام الإدارة المحلية.

III-1-3- أهداف الإدارة المحلية:

إن للإدارة المحلية مجموعة من الأهداف، نذكر من أهمها⁽⁹⁾:

- أ- أهداف سياسية: وتحقق من خلال تبني مبادئ الديمقراطية ومشاركة مختلف الأطراف في الحياة السياسية، ما يتيح لسكان التحكم من خلال ممثلهم وتسيير شؤونهم المحلية في فضاء ديمقراطي تشاركي، ما يقوي البنية السياسية، الاجتماعية وحتى الاقتصادية من خلال مشاركة مختلف الآراء والاستفادة من مختلف الخبرات بعيدا عن أي شكل من أشكال الاحتكار.
- ب- أهداف إدارية: على غرار باقي الإدارات تسعى الإدارة المحلية إلى بلوغ الأهداف المسطرة بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة، والقضاء على جميع الممارسات البيروقراطية التي قد تحول دون ذلك، وبلوغ ذلك لابد من مشاركة جميع الفاعلين والاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة.
- ج- أهداف اجتماعية: والتي تهدف إلى انشاء قناة وفضاء للتواصل بين المواطنين والإدارات المركزية بغية تلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين، كما تساعد الإدارة المحلية في التأسيس لثقافة المواطنة لدى مختلف فئات المجتمع في جو من الاحترام والوطنية.

III-1-4- مستويات الإدارة المحلية:

يمكن تحديد ثلاثة مستويات رئيسة النظام المحلي والمتمثلة في الولاية، الدائرة والبلدية، وهي مستويات محتوات في بعضها البعض، حيث تشكل الولاية مجموع الدوائر في حيز جغرافي معين وتتكون الدائرة من مجموعة من البلديات في حيز جغرافي معين، كما تعمل الدائرة على شكل وسيط بين البلديات والولاية، أي أنها لا تتمتع بالاستقلالية المطلقة، بل هي مجرد قسم وفرع إداري يندرج ضمن فروع للولاية تابع

ومساعد لها، بحيث تدار الدائرة من طرف رئيس يعين بمرسوم بالإضافة إلى أعوان معينين. بحيث يعتبر كمساعد للوالي وتابعا له للقيام بوظائفه على مستوى الدائرة، حيث يقوم بالتوجيه، التنسيق، والاعلام بين الولاية والبلديات الواقعة ضمن اختصاص دائرته⁽¹⁰⁾.

2-III- مدخل نظري للأداء

من بين أبرز أهداف المنظمة هو الرقي بمواردها البشرية والإدارة المثلى لها، وذلك من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وبالوسائل المتاحة وبالتالي تحسين أدائها من خلال الأخذ بعين الاعتبار البئية المتغيرة وغير المستقرة.

III-2-1- مفهوم الأداء ومجالاته

أ- مفهوم الأداء

توجد العديد من التعاريف للأداء ولعل من أبرزها:

- الأداء هو المزاوجة بين الكفاءة والفعالية، حيث الكفاءة تتعلق بإنجاز الأعمال بشكل صحيح، بينما الفعالية تتعلق بإنجاز العمل المطلوب أو المهمة المناسبة⁽¹¹⁾؛

- وحسب Miller و Bromiley فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمالية، واستغلالها بكفاءة وفعالية مما يمكنها من تحقيق أهدافها⁽¹²⁾؛

- بينما هناك من يرى أن الأداء هو قدرة المنظمة على الذهاب والتوجه أينما تريد⁽¹³⁾؛

- ويوجد من الباحثين من يرى الأداء كمفهوم شامل ينطلق من ستة أطر مفاهيمية⁽¹⁴⁾:

- نجاح المنظمة يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة؛

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها من أجل تحقيق أهدافها؛

- قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرغوب فيها؛

- قدرة المنظمة على تكييف عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها؛

- الأداء هو مخرجات المنظمة بعد إجراء مختلف العمليات التحويلية على مدخلاتها (المدخل النظري)؛

- الأداء يتمثل في نتائج أنشطة المنظمة التي تقابل الأهداف الموضوعية المحددة مسبقا.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة عن طريق الاستغلال والاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية بالشكل السليم والصحيح.

III-2-2- مجالات الأداء

يمكن إدراج مجالات الأداء على النحو التالي:⁽¹⁵⁾

أ- مجال الأداء المالي: يعتبر الأداء المالي المجال الأساسي لقياس أداء المنظمة بشكل صحيح، ويعد مفتاحا لنجاحها وتحقيق أهدافها، ويعد سببا رئيسيا للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية هما:

- ارتباط المؤشرات المالية بالأهداف على المستويين القريب والبعيد خاصة الأرباح؛

- يوفر الاختيار الدقيق للمقاييس المالية صورة إجمالية عن أداء المنظمة.

ويعد الأداء المالي عن أداء الشركات باعتباره الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها هذه

الأخيرة، ويساهم في تزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية

احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم⁽¹⁶⁾.

ب- مجال الأداء العملياتي: يعتمد هذا المجال على المؤشرات العملية التشغيلية بالإضافة إلى المؤشرات المالية، ومن بين أهم المؤشرات العملية للأداء⁽¹⁷⁾:

■ الإنتاجية: كمية ونوعية المنتجات والخدمات المنتجة نسبة إلى كمية الموارد المستخدمة في إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

- رضا الزبون: يحدد رضا الزبون القيمة الاقتصادية للمنظمة وقيمة رأسمالها الفكري كما يعزز من موقعها التنافسي من خلال تقديم سلع وخدمات تلي احتياجاته ورغباته، ويمكن التركيز على الزبائن من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة التي تساعد على:

- التعرف بشكل دائم على احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية بالاعتماد على الدراسات التسويقية؛

- تقديم سلع وخدمات تناسب رغبات وتطلعات الزبائن؛

- قياس مدى الرضا عن جودة السلع والخدمات.

■ الميزة التنافسية: تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

ج- مجال الفعالية التنظيمية: ويعتبر المجال الأوسع والأشمل للأداء، والذي يندرج ضمنه كل من أسس الأداء المالي والعملياتي، ولا بد من الاعتماد على مجال الفعالية التنظيمية بجميع مقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية وخصوصا في إطار نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية.

تأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور، نذكر منها⁽¹⁸⁾:

- الصورة الاقتصادية: وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين، وتأخذ الأشكال التالية: درجة تحقيق الأهداف، مكانة المؤسسة في قطاع النشاط ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة.

- الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف أساسية وليس كعوامل إنتاج، وتأخذ الأشكال التالية: المناخ الاجتماعي في المؤسسة، طبيعة العلاقات القائمة والنشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

- الصورة التنظيمية: وهي ترتبط بالبناء التنظيمي للمنظمة، وتأخذ الأشكال التالية: احترام الهيكلية الرسمية، العلاقات بين المصالح، نوعية انتقال المعلومات أفقيا وعموديا ومرونة الهيكلية.

III-2-3- قياس وتقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عنصرا مهما وأساسيا في وظيفة الرقابة، حيث يساهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، والتي تساعد في عملية اتخاذ القرار وتحديد استراتيجياتها وسياساتها⁽¹⁹⁾. ومن بين أهم نماذج تقييم وقياس الأداء⁽²⁰⁾:

- نموذج تدرجي: ويهتم بالأداء المالي وغير المالي في مختلف المستويات ليشكل في النهاية أداء اقتصادي مالي يربط الإنتاجية مع العائد على الاستثمار مثلا.

- نموذج سلسلة القيمة: ويرتبط بسلسلة القيمة وله أهمية بالغة خاصة لدى المؤسسات التي تنشط في بيئة شديدة المنافسة وترتبط بشكل مباشر بالزبائن، كما يهتم هذا النموذج بالعلاقة الداخلية والخارجية مع الزبائن والموردين، ويساعد نموذج سلسلة القيمة للمنظمات في التأكد من وصول منتجاتها للزبائن في الوقت والمكان المناسبين، كما يؤكد على الجودة كمياري وليس كعنصر منافسة فقط.

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: وهو "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وإجراءات تمهيدية واضحة"⁽²¹⁾.

IV- مساهمة الموارد البشرية في تحسين أداء الإدارة المحلية:

الإدارة الناجحة تحتاج إلى تحسين دائم وتطوير على مستوى أدائها، تلبية للمطالب النوعية المتزايدة باستمرار من طرف مستهلكي الخدمات المقدمة، وتحسين الأداء يعتمد في جوهره على الأنشطة اليومية المختلفة لموظفي الإدارة أساسا، هنا بالذات يمكن أن نتصور قيمة العوامل المختلفة التي تؤدي بالأفراد إلى تبني سلوك تنظيمي مقبول وتدفعهم إلى الأداء بكل تفان وفعالية ومسؤولية.

1-IV- دور التدريب والتكوين في تحسين أداء الإدارة المحلية في الجزائر:

يعد التدريب والتكوين من أبرز العناصر التي تساهم في تحسين أداء الإدارة المحلية، ولعل من أبرز استراتيجيات وسياسات التكوين التي تبنتها الجزائر خلال الفترة الأخيرة مايلي⁽²²⁾:

- الاعتماد على التكوين القاعدي والتحضيري من خلال الاهتمام بالموظف من بداية التحاقه بمنصبه حتى يكتسب مهارات وخبرات تساعده في التأقلم مع محيطه المهني وترسخ لديه ثقافة حماية المرفق العام والدولة؛
- تكوين الإطارات والإطارات السامية لما لهذه الفئة من دور كبير في تنفيذ وإنجاح سياسات الدولة التي تهدف إلى تحسين الخدمات العمومية؛
- الانفتاح على القطاعات المكونة (التعليم العالي والتكوين المهني) من خلال توقيع العديد من الاتفاقيات، وهذا من أجل الاستفادة من مختلف الدراسات والبحوث التي تقوم بها والتي تساهم في تحسين معارف ومهارات وخبرات الموظفين والإطارات؛
- الاعتماد على نظام التكوين عن بعد من أجل تعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة للقطاع؛
- الانفتاح على التجارب الأجنبية الناجحة والعمل على مسيرتها وربط علاقات واتفاقيات معها.

2-IV- دور أساليب التنظيم في تحسين أداء الإدارة المحلية

1-2-IV- نظام التحفيز في الإدارة العمومية:

يلعب التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي دورا مهما في تحسين أداء الإدارة العمومية ووصولها إلى مستوى أمثل من خلال التأثير على سلوكيات الموظفين في العمل، ومن أجل ذلك لابد من البحث عن نظام جيد للحوافز مع الأخذ بعين الاعتبار⁽²³⁾:

- الارتباط الوثيق بين الحوافز وأهداف العاملين وأهداف الإدارة؛
- تحديد الوقت المناسب لتقديم الحوافز وضمان استمراريتها؛
- التزام الإدارة بالوفاء بالحوافز المحددة مسبقا؛
- الوضوح والشفافية في تقديم المكافآت؛
- التناسب بين الحوافز ودوافع العمل؛
- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدولة؛

- التقليل من الرقابة المباشرة، والاعتماد على الرقابة الذاتية مما يكسب الثقة:
- تفويض المسؤول لجزء من مسؤولياته للمرؤوسين.
- 2-2-1V- استراتيجيات الإدارة في تحسين أداء الأفراد:
يعتبر العنصر البشري حجر الزاوية في أي عملية إدارية لذا كان لزاما على جميع الإدارات والمنظمات والمؤسسات الاهتمام به وتحسين أدائه من خلال التركيز على⁽²⁴⁾:
- تحسين أداء الموظف: وذلك بالتركيز على نقاط القوة والنظرة الإيجابية للعمل الذي يؤديه مع السماح للموظف القيام بالأعمال التي يرغب بها لما للرغبة من علاقة إيجابية لزيادة وتحسن الأداء بالإضافة إلى الربط بين الأهداف الشخصية للموظف واهتماماته والوظيفة المنوط به القيام بها، حيث أن التحفيز الجيد يعتبر أحد الأدوات الاستراتيجية لترقية أداء الموارد البشرية²⁵؛
- تحسين الوظيفة: يعتبر تحسين الوظيفة دافعا مهما للموظف للاستمرار في عمله والقيام به على الوجه المطلوب، ومن بين أهم أساليب هذا التحسين القيام بعملية التدوير الوظيفي لإزالة الملل والروتين.

3-1V- تحديات تحسين الإدارة المحلية في الجزائر:

- تواجه عملية تحسين الإدارة المحلية في الجزائر العديد من التحديات والمشكلات والتي من بين أبرزها مايلي⁽²⁶⁾:
- التحديات القانونية والتشريعية: حيث تعتبر مشكلة التشريع من أكبر الحواجز والتحديات التي تواجه الإدارة المحلية، وذلك راجع إلى تعدد القوانين والتنظيمات وسرعة التعديلات من جهة والتهاون في إصدار بعض التشريعات أو إصدارها دون اكتمال دراستها من جهة ثانية.
 - التحديات السياسية: وتتمثل في نقص المشاركة السياسية داخل المجالس المحلية، عدم وضع معايير موضوعية للانتقاء والترشح داخل المجالس المحلية، انخفاض أداء الأحزاب السياسية، وضعف مساهمة المجتمع المدني في الحياة السياسية وعدم الاهتمام بالديمقراطية.
 - التحديات الإدارية: ولعل من أبرز المشاكل التي تواجه الإدارة المحلية هو الخضوع إلى الرقابة الإدارية خاصة لدى المجالس المحلية.
 - التحديات المالية: وتتمثل في محدودية الموارد المالية والعجز في التحصيل، كثرة النفقات المحلية مما يسبب المديونية، تفشي ظاهرة التهرب الضريبي والاهتمام بالأجور على حساب الإيرادات.
 - تحديات ظاهرة الفساد وانعدام معايير تقييم الأداء.

4-1V- تحديات الموارد البشرية وأساليب الإدارة الحديثة: ومن أبرزها:

- سوء استخدام الموارد البشرية بسبب سياسة التوظيف المنتهجة والتي تساهم بشكل كبير في غياب الكفاءة بالإضافة إلى نقص التحفيز مما يساهم في انتشار مظاهر الرشوة؛
- عدم الاعتماد على الوسائل الحديثة للإدارة.

V- الخلاصة:

قصد تحقيق مختلف الأهداف المسطرة وترقية نوع الخدمات المقدمة للمواطن خصوصا على مستوى الإدارة المحلية لابد من توفير مختلف الموارد الضرورية لذلك، سواء الموارد المادية، المالية والبشرية. ولترقية أداء الإدارة المحلية وتوفير جهاز إداري محلي فعال ورشيد ليساهم في العملية التنموية السياسية الشاملة والمتوازنة لا بد من التركيز على الجانب العنصر البشري بالدرجة الأولى، باعتباره الدعامة والركيزة الأساسية للتنمية، وترقية قدراته عن طريق توفير التكوين والتدريب المتخصص والمناسب، وفي هذا الصدد عمدت الجزائر إلى توفير مدارس ومراكز تكوين متخصصة على مستوى الوطن وعلى رأسها المدرسة الوطنية للإدارة والتي تمثل صرحا لمستوى التكوين الإداري الفعال والهادف إلى تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية وترقيتها وتطويرها تساهرا والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها الجزائر في ظل عالم يعرف بالتطور المتسمر.

وحتى تتوج عملية التدريب والتكوين بالنجاح لا بد من توجيه القدرات البشرية المكونة إلى المناصب المناسبة وهذا لا يتأتى إلا بوجود تنظيم إداري فعال يساهم في الحفاظ على المكتسبات وتأطير السلوك الإداري للموظفين وتفاذي أي توجهات من شأنها التأثير بشكل سلبي على أداء المستخدمين. ورغم كل الإجراءات وترسانة القوانين المشرعة والمنظمة لعمل الإدارة المحلية إلا أنها تعاني من جملة من المثبطات والتي رأسها ثقافة المستخدمين في حد ذاتهم، والتي تعتبر الموروث الاجتماعي الثقافي للمتجمع الذين يعيشون فيه إضافة إلى المحسوبية والوساطة والفساد، وعدم وضع المواطن في صلب اهتمام الإدارة، هذا من جهة، من جهة أخرى تلعب الحوافز المالية دورا أساسيا في مستوى الخدمة التي يسهر على تنفيذها مجمل المستخدمين. خصوصا وان أشكال التحفيز المالي التي تعكس مستوى الأداء وتنمي قدرات الموارد البشرية وتطورها تكاد تكون معدومة، لذا قد تبوء معظم الإجراءات الرامية إلى تحسين مستوى الخدمة العمومية التي توفرها الإدارات المحلية إلى الفشل. ولكن مقارنة بمستوى أداء الإدارة المحلية لدى مختلف الدول المتقدمة التي تتعامل مع مواطنيها على أنهم زبائن يجب إرضائهم من حيث نوعية الخدمة والآجال والتكلفة، تبقى الإدارة المحلية الجزائرية تتبنى الفكر القديم وتفرض بيروقراطية ثقيلة ويبقى مستوى أدائها دائما محتشما رغم الميزانيات الضخمة التي تخصصها الدولة وتضخها لهذا القطاع.

- الإحالات والمراجع:

¹ BINDA Jacek et al. **The importance of international cooperation for the development of local administration staff at the district level**. Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, Vol 23, No 4, 2019, p.p 45-52.

² حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 25.

³ مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 62.

⁴ بوحنية قوي، **مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية: (المداخل النظرية)**، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009، ص 6.

- ⁵ سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2006، ص:ص: 5-7.
- ⁶ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص:ص: 71.
- ⁷ ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة: تجربة البلديات الجزائرية، دفا تر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الأول، جوان 2009، ص:ص: 140.
- ⁸ بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، ص:ص: 258.
- ⁹ عبد الكريم مسعودي، تفعيل الموارد المالية للإدارة المحلية- دراسة حالة بلدية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013، ص:ص: 13-16.
- ¹⁰ ناجي عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص:ص: 143.
- ¹¹ الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي: شركة نوكيا أنموذجاً، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص:ص: 142.
- ¹² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، ص:ص: 218.
- ¹³ مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، ديسمبر 2010، ص:ص: 182.
- ¹⁴ محمد فلاق، جنات بوقجاني، تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص:ص: 10.
- ¹⁵ طاهر محسن منصور الغالي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد 29، 2012، ص:ص: 89-90.
- ¹⁶ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:ص: 45.
- ¹⁷ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص:ص: 150-153.
- ¹⁸ العايب عبد الرحمان، نفس المرجع، ص:ص: 157-158.
- ¹⁹ وليد العواودة، أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة المنارة، المجلد 17، العدد 05، 2011، ص:ص: 91.
- ²⁰ عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص:ص: 321-322.

- ²¹ ماهر موسى درغام ومروان محمد أبو فضة، أثر أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 2، 2009، ص 750.
- ²² يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية عرض لاستراتيجية تطوير الفئات في الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 4، 2018، ص 39.
- ²³ مجاهد رشيد، أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة، Revue d'Economie et de Statistique Appliquée، العدد 22، ديسمبر 2014، ص ص 110-109.
- ²⁴ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008، ص 105.
- ²⁵ DENKOVA Jadranka et LAZAREVSKI Pande, **Policy Implementation and Human Resource Management in Local Administration**, STRATEGICA INTERNATIONAL ACADEMIC CONFERENCE FIFTH EDITION. BUCHAREST, SEPTEMBER 28-30, 2017, p.p 112-113.
- ²⁶ سليمان فيسة نورة، تحديات الإدارة المحلية الجزائرية والسياسات المقترحة لإصلاحها، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، 2017، العدد 11، ص 320.