



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور المورد البشري في الارتقاء بأداء الإدارات المحلية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص : إدارة المحلية

إشراف الدكتور :

أحمد طيب

إعداد الطالبة :

إكرام شقرار

لجنة المناقشة :

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

د. عبد السلام عبد اللاوي

د. أحمد طيب

أ. عمر بويراس

2020/2019

الشكر و التقدير

بعد الحمد و الشكر لله سبحانه و تعالى

لا يتسع المقام إلا للتعبير عن مشاعر الإكبار

و التقدير للأستاذي الفاضل "طيب أحمد"

لما قدمه لي من نصح و إرشاد

عساني أسير على دربه المنير

كما أتقدم بخالص الشكر إلى أعضاء اللجنة

لموافقتهم لمناقشة هذه الرسالة المتواضعة

لا يفوتني أن أقدم شكري إلى كل من أساتذة

و موظفي قسم العلوم السياسية بجامعة خميس مليانة .

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

أمي وأبي حفظهما الله.

وإلى إخوتي : أمين، أنفال، ريان.

إلى خالي علي

الذي شاركني في إنجاز وكتابة هذه المذكرة.

إلى رفيق الدرب .

إلى كل الاصدقاء، ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي في الجامعة.

وإلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي.

وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.

مقدمة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغيير في بيئة الأعمال، والذي أصبح

السمة المميزة لهذا العالم وما انجز عنه من حدة المنافسة بين المؤسسات، السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تزيد معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي، بالإضافة إلى تحقيق مستويات أداء عالية، الأمر الذي جعل المؤسسات والإدارات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة هذه التغيرات والتحويلات السريعة، بل يستلزم منها العمل على رفع أدائها إلى مستويات عالية، فعالة ومميزة والعمل على استدامتها.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية لنجاعة في المؤسسة والإدارة، الأمر الذي

أعطاهما بعدا استراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من طورها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التمييز التنافسي للمؤسسات والإدارات، وهذا ما يتطلب إدارتها وفق منظور استراتيجي، من أجل حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها.

لقد أثبت تحقيق القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المؤسسة وأدائها المستدام حقيقة هامة هي أن

أهم تلك القوى وأعضمها أثرا هو العنصر البشري، ولهذا فإدارات المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من الموارد البشرية التي تتوفر فيها القدرات والمهارات العالية التي تستطيع خلق مستويات أداء عالية، مميزة ومستدامة.

ولقد أصبحت الإدارة المحلية في هذا الوقت تحظى باهتمام كبير في كل المجالات، لما لها من تأثير

فعال على خلق الظروف الملائمة التي تساعد على تنظيم النشاط الاقتصادي والاجتماعي والوعي السياسي، وبالتالي الرفع من مستوى الرفاهية طالما هي مركز صناعة القرار المحلي عبر أجهزة محلية مسؤولة عن رعاية مصالح المواطنين، لما لها من سلطة إدارية ومالية وقربها من المواطنين ما يمكنها من حل للقضايا المحلية، وهنا يبرز دور المورد البشري داخل التنظيم الإداري باعتباره دافع ومحرك ضروري لتنمية الإدارة المحلية، كما أن الإرتقاء بها لا يتحقق الا بوجوده الفعال والتي تتوفر فيه المؤهلات والمواصفات نحو تحقيق تنمية ادارية، وبحجم هذه المستويات أصبح مدخل تدريب وتحفيز الموارد البشرية من المواضيع الاساسية في عصرنا الحاضر لما له من ارتباط مباشر بالأداء والكفاءة الانتاجية، وقد أصبح هذا المدخل يحتل الصدارة في

أولويات العديد من الإدارات باعتباره أحد السبل المهمة لتحقيق كفاءة إنتاجية ومستويات أداء عالية ومستدامة، ويهدف هذا المدخل إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف اللازمة ودفعهم لبذل مجهودات أكبر للوصول إلى أداء عالي، ايجابي، مميز ومستدام .

أمام كل هذه الاوضاع فقد اولت الإدارات المحلية أهمية كبيرة لتدريب وتحفيز الموارد البشرية من أجل الوصول إلى أداء مستدام يمكنها من تحقيق أهدافها، وذلك باعتبار التدريب والتحفيز أحد المحاور الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات العاملين ودفعهم لتعزيز الأداء المستدام للإدارات المحلية.

من خلال كل ما تقدم تظهر لنا إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للإدارات المحلية ؟

وتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- فيما يتمثل دور المورد البشري في تعزيز قدرات الإدارة المحلية؟

- ما واقع تدريب وتحفيز الموارد البشرية في الإدارات المحلية؟

الفرضيات :

تقودنا معالجة هذه الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية إلى اختيار مدى صحة الفرضيات التالية:

1- كلما كان هناك تنوع في تحفيز المورد البشري والتحكم في آليات التدريب بطرق عصرية كلما انعكس

ذلك على مستوى تكوين وتحفيز المورد البشري والارتقاء بأدائه على الادارة المحلية.

2- يعتبر التحفيز اسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتوجيه جهود أفرادها.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تحقيق أداء مستدام، وما يمثله بالنسبة لإدارات المحلية، باعتباره سبيلا لزيادة الانتاجية وتحقيق أهداف البقاء.

تمكن أهمية هذه الدراسة أيضا في الاهتمام الكبير الذي أولته الإدارات الرائدة في العالم لتدريب وتحفيز مواردها البشرية، والتي تهدف من وراء ذلك إلى جعل مواردها البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء مستدام عالي المستوى ومتميز .

تتبع أهمية هذه الدراسة أيضا من خلال محاولتنا لاقتراح كل من تدريب الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية، كنماذج تمكن الإدارة المحلية من تحقيق أداء متميز ومستدام.

أهداف الدراسة:

يهدف موضوع البحث إلى تحقيق ما يلي:

- استجلاء الغموض والتعرف على خصائص الموارد البشرية وواقع تسيير هذه المهارات في الإدارات المحلية.
- تسليط الضوء على أهمية تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تحقيق وتعزيز الأداء المستدام للإدارة المحلية .
- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التركيز أكثر على الموارد البشرية.
- توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصري الكفاءات والمهارات.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية دفعت بنا إلى اختيار الموضوع وتمثل في:

الأسباب الموضوعية:

- عدم اهتمام الإدارات الجزائرية خصوصا بالموارد البشري وعدم إعطائه أهمية بالغة.

- بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والإتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية وعلمية تعبر عن تطور الفكر الإداري، الأمر الذي جعل هذا الأخير حالياً سريع التجدد والتطور خاصة فيما يتعلق بتنمية المورد البشري وتحسين أدائه ما جعلنا نهتم بتنمية المورد البشري وتحسين أدائه.

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الملحة لدراسة هذا الموضوع والشعور بأهمية وقيمة المورد البشري في الإدارة المحلية.
- شعورنا بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، خاصة تدريبها وتحفيزها.
- إعتقادنا بأن ضعف أداء الإدارات المحلية يعود بدرجة كبيرة إلى عدم اهتمامها أكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة جمال سند السويدي، تحت عنوان: "تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة"، وتطرق صاحبها إلى الانعكاسات العملية لإدارة المعرفة على المنظمات، أي دراسة التباين بين كفاءات الموارد البشرية وأدائها الوظيفي، وأفضى هذا البحث إلى النتائج التالية:

- حاجة الموارد البشرية الماسة إلى تنمية كفاءاتها باستمرار .
- ضرورة تحمل المدراء مسؤولية وضع الكفاءات قيد الاستغلال .
- قدرة الموارد البشرية على التكيف مع مختلف الظروف من خلال تنمية كفاءاتها .

الدراسة الثانية:

دراسة نبق بوبكر، مذكرة ماجستير بعنوان: الاستثمار في الموارد البشرية-التدريب- دراسة حالة مديرية الصيانة DMN التابعة لسوناطراك، الأغواط.

تناولت هذه الدراسة تطور إدارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال أهم المدارس ثم تحليل التدريب كأهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام بالاستثمار في التدريب من طرف المؤسسة، بديل تغيير نظم التدريب التقليدية، والاهتمام بجلب المكونين من الخارج، وفتح مراكز تكوين خاصة بالمؤسسة.

الدراسة الثالثة:

نوال بوكعباش بعنوان تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2010-2012م، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تفسير علمي أكاديمي لعلاقة الموارد البشرية بالتنمية الادارية المحلية.

الدراسة الرابعة:

دراسة بلمهدي عبد الوهاب اطروحة دكتوراه بعنوان: نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة. تتطرق الباحث من خلال دراسته إلى تقييم أنظمة الحوافز المطبقة في مؤسسة AMC بالعلمة. ودراسة العلاقة الموجودة بين الحوافز المقدمة بأنواعها و الرضا الوظيفي و الأداء والإبداع، ثم حاول اقتراح نظام للحوافز بالإستناد على الدراسة الميدانية في المؤسسة .

منهجية الدراسة:

يعتبر منهج البحث ضروري، اذ هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث. انطلاقا من طبيعة البحث ونوعه، يحدد لنا المنهج المستخدم أستعمل في هذا البحث:

المنهج الوصفي التحليلي: بإعتباره المنهج أكثر ملائمة فهو يقوم على وصف وتحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع للوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر البحث، حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، اطروحات، والمداخلات والمقالات او الملتقيات او عبر مواقع الانترنت .

تقسيم الدراسة:

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة في هذه الدراسة، فإن الخطة المتبعة التي ستعالجها من خلال مقدمة عامة، فصلين نظريين وخاتمة عامة، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والإدارة المحلية، حيث يتضمن مبحثين وهما كالآتي :

تم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية في الموارد البشرية وخصائصها وأهميتها، اما المبحث الثاني فيتضمن ماهية الإدارة المحلية والذي بدوره يحتوي على ثلاثة مطالب والمتمثلة في مفهوم الإدارة المحلية، أهمية ومقومات الإدارة المحلية.

أما الفصل الثاني أثر تدريب الموظفين على الرفع من الأداء الوظيفي، في المبحث الأول تطرقنا إلى أساليب التدريب في الإدارة المحلية أما المبحث الثاني فقد شمل الاتجاهات الحديثة في تدريب الموارد البشرية والمبحث الثالث درسنا فيه نظام التحفيز في الإدارة المحلية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

والإدارة المحلية

يعتبر العنصر البشري عاملا اساسيا تعتمد عليه المنظمات، ويتوقف نجاح اي منظمة على ما تملكه من موارد بشرية التي تعتبر حجر الزاوية للمنظمة وثروتها الحقيقية، إن نجاح اي ادارة من الادارات يرجع الى ما تملكه من موارد بشرية تتحلى بقدر كبير من التعليم والوعي والتمكن من التفاعل مع المتغيرات التي تؤثر على المنظمات. اذ يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا لما له دور في تحقيق الابداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الاساسية وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للإدارة.

ان زيادة الاعباء على اللامركزية الادارية وتزايد صعوبات التسيير عليها جعلها تنتهج نظاما يساعدها على تخفيف الاعباء الادارية وتوزيعها بين المركز والجهات المحلية، لتقوم بواجباتها بطريقة تمكنها من الوصول الى اهدافها، وذلك تحت رقابة الادارة المركزية، وبهذا ظهر مصطلح الادارة المحلية وازدادت اهميته نظرا للدور المهم الذي تقوم تقوم به.

وفي اطار هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح مفهوم الموارد البشرية والادارة المحلية، وهذا الفصل يضم مبحثين، حيث يتضمن المبحث الاول مفاهيم اساسية في الموارد البشرية، والتي تحتوي على ثلاثة مطالب المتمثلة في تعريف الموارد البشرية وخصائصها واهدافها، اما المبحث الثاني فيتضمن ماهية الادارة المحلية، والذي بدوره يحتوي على ثلاثة مطالب والمتمثلة في مفهوم الادارة المحلية، اهمية الادارة المحلية ومقومات الادارة المحلية.

المبحث الاول : الاطار المعرفي للموارد البشرية

يعتبر المورد البشري محور عمل واهتمام اي منظمة او مؤسسة رؤساء كانوا أو مرؤوسين، فهي تعتبر من اهم عناصر العمل والانتاج المادي او الخدماتي، فعلى الرغم من ان جميع الموارد المادية (رأس المال، موجودات، تجهيزات) ذات اهمية، إلا ان الموارد البشرية تعتبر أهمها، لأنها تقوم بعملية الابتكار والابداع وما زاد من اهميتها هو التواجد الهائل والمتجدد للتكنولوجيا الذي يعتبر العنصر البشري فيها من جهة مبدعا ومن جهة اخرى مستخدما بما يجعله مسؤولا عن وضع الاهداف والاستراتيجيات ويساعده على اتخاذ القرارات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن اداء هذه الامور بكفاءة، ولن تتمكن اية منظمة من تحقيق اهدافها ورسالتها.

المطلب الاول : مفهوم الموارد البشرية

ظهر مصطلح الموارد البشرية في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين، حيث انهم وجهوا اهتمامهم الى دراسة فاعلية الموارد البشرية في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.

يعرف علي السلمي الموارد البشرية على انها : تلك الجموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع.¹

في حين يعرفها محمد فتحي بانها : عنصر الانتاج الرئيسي والاهم في اي مؤسسة انتاجية أو خدمية وتنظم الموارد البشرية الافراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وانواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين.²

وتعرف ايضا بأنها : مجموعة الافراد المشاركة في تحقيق اهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات التي تقوم بها المؤسسة .

كما تعرف بانها مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والاموارد البشرية اهم عنصر من عناصر الانتاج الاخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة المنظمة وتعتبر اكثر فعالية وتأثير على تحقيق اهداف العمل.³

¹ منير بن احمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص 30.

² محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، ايضاح وبيان، القاهرة: دار النشر والتوزيع والنشر الاسلامية، 2003، ص 233 .

³ محمد الطاهر الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الاردن : دار العلم للثقافة والنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 15.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية ممكنة للوصول إلى تحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.¹

كما تعرف الموارد البشرية على انها جميع العاملين في المنظمة بما يحمله من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية وتقدم الموارد البشرية للمنظمة مساهمات متنوعة بصورة مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، فالموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقبليات وخبرات، فلها اهمية تفوق بكثير اهمية الموارد المادية للأفراد هم الذين يفكرون ويبدعون وهم الذين يخططون وينفذون ويشرفون ويتابعون ويستثمرون وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الاخرى معانيها وقيمتها الحقيقية وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق اهدافها ورسالتها بتميز عالي.²

وانطلاقاً مما ذكرناه يمكن القول بان الموارد البشرية هي تلك المجموعات من الافراد القادرين والراغبين على اداء العمل بشكل جاد وملتزم، بحيث يتعين ان تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في اطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما .

¹ حسين ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية في منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية، ط 1، 2002، ص 17 .

² . منير بن احمد بن دريدي، مرجع سابق الذكر، ص 31

المطلب الثاني: خصائص ومقومات الموارد البشرية

أولاً: خصائص المورد البشري

تختلف خصائص المورد البشري من منظمة الى اخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الافراد إلا أنه يمكن حصرها إجمالاً في :

1- المعارف : وهي المعارف المتحصل عليها والتي تساعد الانسان على فهم ما يحيط به وهي نوعان معارف تطبيقية ومعارف نظرية.

أ/ المعارف النظرية : وهي المعرفة العلمية والتقنية تطبق على شكل اجراءات او قرار او اوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

ب/ المعارف التطبيقية : وهي الخبرة المتحصل عليها من خلال تكوين العمل فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرتها على الاستعاب.

2 - المهارات : وهي القدرة الذهنية او العقلية مكتسبة او طبيعية في الفرد على التفاوض من اجل قيام بعمل، ويمكن معرفة مهاراته من خلال قيامه بالوظيفة وقدرته على مواكبة متطلبات العمل، كما تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم الأداء.¹

3 - الكفاءة : وهي تجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، حيث تطورت مع الوقت وهي من أهم مقاييس نجاح المؤسسات وتحقيق اهدافها .

4 - المواقف والتصرفات : وهي مختلف الاعتقادات والقيم والأحاسيس التي تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر في سلوكيته وتصرفاته والقيم التي تتميز بالذاتية والموضوعية في تكوين الثقافة للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.²

¹ نخيرة قوبع، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، اطروحة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 70.

² ابراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، 2013، ص 155.

وهناك من يقسمها الى :

1/ الخصائص التنظيمية : ويمكن تقسيمها ايضا :

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الادارية.
- المرونة التي تساعد على تحديد المستمر من خلال الأفراد .
- احتواء التنظيم للعلاقات غير رسمية .

2/ الخصائص المهنية : وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمنه :

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم .
- التمتع بدرجة تعليم تنظيمي عالية.
- التدريب الإثرائي.

3/ الخصائص الشخصية والسلوكية : وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن :

- الميل على تحمل المخاطر، والإقدام على الأعمال والانشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد .
- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- المثابرة في العمل والثقة العالية بالنفس.¹

ثانيا : وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة الى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها اي انها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به مفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وخدمات الافراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات اخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الاداء . وتنحصر وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل :

- 1 - ضمان ابقاء المنظمة لالتزاماتها تجاه الحكومة.
- 2 - تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالاعمال الفردية للمنظمة.
- 3 - التنبؤ بمتطلبات الافراد اللازمين للمنظمة لتحقيق اهدافها.
- 4 - تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.

¹ الهلالي الشربيني الهلالي، (إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في التعليم العالي)، مجلة بحوث التربية النوعية، ع 22، 2011، ص 23-24.

- 5 - استقطاب الافراد التي تحتاجهم وتطلبهم المنظمة لتحقيق اهدافها.
- 6 - اختيار وتعيين الافراد لشغل وظائف معينة بالمؤسسة.
- 7 - تصميم البرامج الادارية ومتابعة تنفيذها.
- 8 - تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- 9 - القيام بمهمة الوساطة بين المؤسسة والنقابة.
- 10 - وضع نظام للرقابة والانضباط والتظلمات.
- 11 - توفير برامج لضمان الصحة والأمن، والمساعدة على حل مشاكل الأفراد.¹

المطلب الثالث : اهمية المورد البشري

بالرغم من الكثير من القيادات العليا لا يعيروا اهتماما كافيا للموارد البشرية خصوصا في التقارير السنوية التي تصدر من اعمال منظماتهم، بحيث يكون التركيز منصب على الاداء الاقتصادي او النتائج الاقتصادية ومقدار ما حققته المؤسسة من ارباح او مقدار الخدمات التي قدمتها والاعداد الهائلة التي استفادت من تلك الخدمات ولكن اذا ما عرفنا ان الدراسات والابحاث العلمية التي اجريت على بعض الشركات الاجنبية قد اوضحت ان الشركات التي استمرت على مر السنين وحققت نجاحا كبيرا لديها سياسات موارد بشرية جيدة وان تلك التي لم تستمر وفشلت في تحقيق اهدافها انما كان ذلك لضعف سياساتها في مجال الموارد البشرية وان علاقات العمل فيها سيئة وغير سليمة .

ان للموارد البشرية اهمية كبيرة في المؤسسة كإحدى ركائز هذه الاخيرة حيث إن إهتمام الادارة باستقدام التجهيزات الحديثة، ورؤوس الاموال وتحديد الاهداف الطموحة للانتاج والتسويق والتميز على المنافسين، كل هذا لن يحدث دون اكتساب موارد بشرية قادرة ومحفزة، تعمل بروح الفريق، كما ان سوء تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية او الاختيار او التعلق .

وتبرز اهمية المورد البشري في المؤسسة من خلال مايلي :

- إن المورد البشري هو اساس التنظيم والتنسيق في المؤسسة بين مختلف عناصر الانتاج المادية والبشرية حسب ان الكفاءات البشرية هي اساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف انتاجية كما يعد المورد البشري من اهم عناصر الانتاج التي يمكن ان تساهم في تحقيق التنمية.²

¹ محمد محمدي، واجعوط سمير، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الجلفة، 2016-2017، ص16.

² عماد الدين احمد المصباح، راس المال البشري في سورية: قياس عامة الاستثمار في راس المال البشري، (جمعية العلوم الاقتصادية السورية)، ص6.

- يساعد في خلق معارف جديدة فكلما كان رأس المال البشري أكثر غني كلما ساهم بشكل فعال في خلق وابتكار او انشاء معارف جديدة لاستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة، حيث يساعد في تحفيز الميزة التنافسية للمنظمة لان التنافس المالي بين المنظمات يقوم على اساس التسابق على تقديم الافكار والمنتجات الجديدة وبالسرعة تبلغها دون وجود افراد مؤهلي يملكون رأس المال بشري لكي يساهمو في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظمتهم.¹

في الاخير نستنتج ان ابرز المهام المناطة بالموارد البشرية هي الاهتمام بتاهيل العنصر البشري كمورد هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين ادائه وزيادة انتاجيته وبالتالي تعظيم العائد او المردود المالي المتوقع من ورائه. علما انه لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إعداد وتاهيل العاملين ببرامج تدريبية دورية .

المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية فرعاً من فروع الإدارة العامة، وتقوم على أساس تزويد الهيئات المحلية بسلطات من شأنها تمكينها من إدارة شؤون الوحدة المحلية بما يكفل سد حالات المجتمع المحلي، فنجدها تعني أساساً بتوزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين أجهزتها المركزية في العاصمة وبين الإدارات المحلية في مختلف الولايات وبالتالي فهي أسلوب للتنظيم الإداري الذي يسعى لتحقيق اللامركزية.

وانطلاقاً من الأدوار الجديدة للدولة في هذه الألفية الثالثة، والتي تركز الانتقال بين دولة السلطة إلى الدولة اللامركزية والمشاركة المحورية للمجتمع، تعاضم الدور الذي تلعبه الإدارات المحلية في مختلف المجالات، لذلك فهي تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف تتجلى في المشاركة في إدارة الوحدة المحلية، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين للنهوض بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يعتبر من أكبر المشاكل المتصلة بتفويض السلطة في المنظمات الإنسانية مهما اختلفت أنواعها، ومما يزيد من حدة المشكلة عدم القدرة على تغلب أحدهما على الآخر، فكل منها يحقق مزايا لا تتوفر في الآخر.

أولاً: تعريف اللامركزية الإدارية

¹ عماد الدين احمد المصباح، نفس المرجع، ص7-8.

يقصد باللامركزية الإدارية توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، ومن هنا يتبين النظام المركزي يقابله تماما النظام اللامركزي إذ الأول يعتمد على ظاهرة تركيز الوظيفة الإدارة والثاني يقوم على توزيعها.¹

ويذهب بعضهم إلى أن اللامركزية الإدارية هي: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، تقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة، وبين الهيئات الإدارية المحلية على أساس إقليمي، بحيث تباشر هذه الأخيرة اختصاصها تحت رقابة السلطة المركزية."²

وانطلاقاً مما ذكرناه أعلاه يمكن القول بأن اللامركزية الإدارية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري ووسيلة لدعم المواطن، ومشاركته في الحكم في الإدارة، في الوقت نفسه اللامركزية وسيلة فعالة لتحقيق قنوات اتصال سريعة بين المواطنين والمؤسسات وضعت لتنفيذ السياسة العامة.

صور اللامركزية:

اللامركزية الإدارية تدور حول التحلي عن بعض مظاهر النشاط الإداري في الدولة إلى هيئات فرعية تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة. ويتم تحديد اختصاص هذه الهيئات بأحد أسلوبين: أما على أساس مادي أو إقليمي، وأما أن يتحدد على أساس وظيفي فيعهد إلى كل هيئة بإدارة مصلحة أو مرفق معين.

وعلى ذلك تأخذ اللامركزية الإدارية في العمل إحدى الصورتين هما:

1- المركزية الإدارية الإقليمية: تتحقق هذه الصورة من صور اللامركزية عند تقسيم إقليم الدولة إلى

وحدات جغرافية كالمحافظات أو المدن أو القرى، بحيث يعترف المشرع لكل منها بالشخصية المعنوية وباستقلال في مباشرة المرافق المحلية المختلفة التي تهم مجموع السكان الكائنين في نطاقها، وذلك تحت اشراف الحكومة المركزية وراقبتها وهي ما تعرف باسم الإدارة المحلية.³

¹ أعمار بوضيف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، ط 2، 2007، ص 170.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة المالية المقارنة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 243.

³ رمضان محمد بطيخ، الإدارة المحلية ودورها في حماية البيئة، كلية الحقوق، جامعة عين الشمس، ص 7.

2- اللامركزية المصلحية أو المرفقية: وهي قيام هيئات مستقلة تتخذ اختصاصاتها على أساس موضوعي، تمارس هذه الاختصاصات على مستوى إقليم أو عدة أقاليم أو على مستوى الدولة «المؤسسات العامة»¹.

ثانيا: تعريف المركزية الإدارية

يقصد بالمركزية بصفة عامة "تركيز السلطة في يد رئيسية واحدة، ويستوي في هذا أن تكون هذه الهيئة الرئيسية فردا أو لجنة أو هيئة أو مجلسا، ويوجد ثلاثة مجالات للمركزية، وهي المركزية السياسية، المركزية الاقتصادية، المركزية الإدارية"².

أما الأسلوب الإداري المركزي فيقصد به توحيد وحصر كل سلطة الوظيفة الإدارية في الدولة في يد السلطات الإدارية المركزية رئيس الدولة، الوزراء وممثلهم في أقاليم الدولة.³

و يرى البعض الآخر أن المركزية الإدارية هي جمع الوظيفة الإدارية وحصرها بيد شخص معنوي عام حيث يتولى ويهيمن على النشاط الإداري وإن تعددت الهيئات والأفراد القائمين به وفق نظام السلطة الرئاسية.⁴

نستطيع القول أن المركزية الإدارية ركنان على الأقل رئيسيان تقوم عليهما بحيث يتغير توافرها لكي يتحقق هذا الأسلوب من أساليب التنظيم الإداري وهم:

1- حصر الوظيفة الإدارية في يد الحكومة المركزية.

2- تدرج الوحدات والأجهزة الإدارية المكونة للسلطة الإدارية.

ثالثا: تعريف الإدارة المحلية

تعرف الإدارة المحلية على أنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري في الدولة يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تمارس ما يعهد به إليها من اختصاصات تحت اشراف

¹ محمد بدران، الإدارة المحلية، دراسات ومفاهيم وحالات دراسية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1986، ص 28.

² صفوان المبيضين وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الادارة المحلية، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2011، ص 25.

³ عبد الغني بسيوني عبد الله، القانون الإداري، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1993، ص 117.

⁴ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، عناية: دار العلوم، 2004، ص 46.

الحكومة المركزية، ويستهدف نظام الإدارة المحلية تحقيق عدة أهداف من أهمها المشاركة في إدارة الإقليم المحلي، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين والنهوض بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي".¹

كما تعبر الإدارة المحلية على التسيير الذاتي، وهي وسيلة فعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة، وهي علامة من علامات الديمقراطية في الحكم، فكلما استعانت السلطة المركزية بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة، كلما كان كذلك مؤشرا على الديمقراطية.²

و عرفت بأنها: "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة واشراف الحكومة المركزية".³

و من خلال ما سبق، يمكن أن نلخص إلى أن الإدارة المحلية عبارة عن مناطق جغرافية معينة تتمتع بالشخصية المعنوية، ويقوم إدارتها مجلس محلي، اما عن طريق الانتخاب أو التعيين أو الجمع بينهما، كما تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وتمارس اختصاصها وواجباتها المنوطة بها، تحت اشراف ورقابة السلطة المركزية وبموجب القانون .

هذا ويمكن القول أن نظم الإدارة المحلية أصبحت تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي لأي نظام اقتصادي واجتماعي وسياسي، تطبقه أي دولة من دول العالم.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة المحلية

ان الهدف من الأخذ بنظام الإدارة المحلية هو خدمة الإنسان فهو الوسيلة والغاية من كل نشاط إداري، والجهاز الإداري يقع على عاتقه توفير أكبر قدر من الاستقرار، والطمأنينة لأكبر عدد ممكن من الناس، وهذا لن يتحقق إلا من خلال جهاز واع ومستقر، توفرت له أسباب النهوض والتطور، ولا يمكن إنجاح هذه المهمة دون الأخذ بنظام الإدارة المحلية، وهي حجر الأساس في اصلاح الحياة الإدارية، فهي توفر ميزة التخصص من خلال التقسيم الجغرافي لإقليم الدولة إلى وحدات إدارية يسهل إدارتها وتنظيم نشاطها.

وتتنوع أهمية الإدارة المحلية في ميادين عدة فهناك:

¹ محمد بدران، مرجع سابق، ص03.

² جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1988، ص03.

³ عبد الرزاق الشبخلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2001، ص 17.

أ- الأهمية السياسية:

وتؤكد هذه الأهمية من خلال اتاحتها الفرص للمواطنين للمشاركة في إدارة الشؤون العامة، وتوسيع قاعدة الممارسة الديمقراطية من ناحية، كما تعد مدرسة لتدريب الناخبين، وتثقيفهم سياسيا لممارسة هذا الحق من ناحية أخرى، الذي يساعد على تنمية القدرات بعض الشخصيات المحلية القيادية المؤهلة للمشاركة السياسية على المستويين المحلي والوطني. ويحقق مجموعة من النتائج وهي:

- 1- تربية الناخبين تربية سياسية عن طريق انتخاب أعضاء مجالسهم المحلية وتدريبهم على ممارسة العملية الديمقراطية وانتخاب ممثليهم في البرلمان.
- 2- تدريب المرشحين سياسيا على تحمل المسؤولية على المستوى الوطني.
- 3- إشراك المواطنين في إدارة شؤون وحداتهم المحلية من خلال تمكينهم من اختيار ممثليهم في المجالس المحلية مما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية.¹
- 4- تضيق الفجوة بين المواطنين والأنظمة الحاكمة.
- 5- تقوية البناء السياسي للدولة وذلك بتوزيع الاختصاصات الإدارية وعدم تركيزها في العاصمة مما يساهم في إمكانية مواجهة الأزمات والمصاعب المختلفة.²

ب- الأهمية الإدارية:

- 1- تمثل في تأهيل المجتمع المحلي، للدخول والانسجام مع المنظومة السياسية والاجتماعية للدول ككل، وإدراكه بأهمية ممارسته الإدارية كمهمة محلية وطنية، تعمل على تخفيف العبء على كامل السلطة المركزية في المجال الإداري.
- 2- القضاء على البيروقراطية التي تلازم على تركيز السلطة وبعد الإدارة، حيث تؤدي الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية ولا يخضعون لرقابة المستفيدين منها.³

¹ شاهيناز ورشاني، الحكم الراشد و متطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 40.

² محمد علي الخاليلة، مرجع سابق الذكر، ص 61.

³ راشدة مساوي، تحديات و آفاق إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 32.

3- تحقيق الفعالية : يساهم نظام الادارة المحلية في تحقيق درجة عالية من الفعالية المحلية، نظرا لإمام رجال الوحدة المحلية بالشؤون المحلية مما يجعل قراراتهم ملائمة للواقع المحلي أكثر من قرارات السلطة المركزية في العاصمة.¹

ج- الأهمية الاقتصادية والاجتماعية:

تتضح هذه الأهمية كثيرا في الدول النامية، حيث تعاني المصاعب الكبيرة لقلة مواردها الاقتصادية وتخلق بعض الفئات الاجتماعية فيها، إن الإدارة المحلية والمواطن المحلي يؤديان دورا أساسيا في هذا الميدان على المستوى المحلي والقومي.

فقد اهتم الكثير من الباحثين كل حسب مجال تخصصه بالإدارة المحلية أشد الاهتمام، فعلماء الاجتماع اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي، كما أن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل، وهو ما يجعلها موضوع اهتمام هذه الفئة من الباحثين.

كما يمكن النظر أيضا إلى الإدارة المحلية من زاوية سياسية على اعتبار أن المجالس المحلية، تمثل قاعدة اللامركزية يتمكن من خلالها المنتخبون على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار مما يجسد فعلا فكرة الديمقراطية، أيضا اهتم علماء الإدارة بهذا النوع من الإدارة العامة نظرا لما تشكله من أهمية كبرى في نظرية التنظيم فلا يمكن تجسيد التنظيم في الإدارة المحلية العامة دون التركيز على نظام الإدارة المحلية.²

المطلب الثالث: مقومات الإدارة المحلية.

يقوم نظام الإدارة المحلية على عدد من المقومات الأساسية التي تعمل على ضمان وجوده وتفعيله، والتي يمكن ابرازها فيما يلي:

1- **التقسيم الإداري للوحدات المحلية:** يتم تقسيم إقليم الدولة الى عدد من التقسيمات المحلية، بحيث يصبح كل منها وحدة محلية، ويتم هذا التقسيم مع مراعاة عدد من الاعتبارات الأساسية ولتحقيق أهداف معينة.³

¹ محمد علي الخاليلة، مرجع سابق، ص62.

² بسمة عولي، تشخيص نظام الادارة المحلية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 04، جامعة باجي مختار، ص258.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص328.

و يشير هذا إلى وجود تقسيم إداري لأقاليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي على الأقل بالنسبة لوحدات المستوى الأدنى، وتكون وحدات ذات مفهوم محلي إذا توافر لسكانها وحدة المصلحة ووحدة الإنتماء، فمن شأن هذه العناصر أن تدعم الروابط بين سكان الوحدة المحلية عن طريق القيم والعادات المشتركة.

2- مجالس محلية منتخبة تمثل الإدارة العامة لأهالي الوحدة المحلية : ويعني ذلك ضرورة إدارة شؤون كل وحدة محلية بواسطة مجلس محلي منتخب يمثل الإدارة العامة لمواطني الوحدة، فالمواطنون أقدر من غيرهم على تحديد مشكلاتهم والعمل على حلها بالأسلوب الذي يرضون عنه، فالمجالس المحلية هي هيئات تمثل الإدارة العامة للمجتمعات المحلية وتضطلع بصلاحيات تقريرية ورقابية في اطار اختصاصها، وإطار رقعتها الإقليمية، والأصل أن تشكل المجالس المحلية كلية بالانتخابات المباشرة، وذلك لأن الباعث على نشأة نظام الإدارة المحلية باعث سياسي، وأن الإدارة المحلية هي الإدارة القريبة من الأهالي قربا ماديا ومعنويا، بإضافة إلى أن الانتخاب المباشر ضروري لعدم استقلال السلطات المحلية في مواجهة الحكومة المركزية.¹

3- الشخصية المعنوية : يشترط أيضا أن تمنح الوحدة المحلية القائمة على هذه المصالح الشخصية المعنوية، فإذا تخلف هذا الشرط لم يكن للوحدة المحلية وجود، وتعتبر فرعا من فروع الحكومة المركزية فالشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية ولحماية مصالحها القانونية.²

4- التمويل المحلي : ويقصد به أن يتوافر للوحدة المحلية قدر من الموارد المالية الذاتية يكفي لتغطية جانب كبير من مصروفاتها، لكي يتمكن المجلس المحلي من الاضطلاع بمهامه بالمستوى الذي يرضي الناخبين، وإلا اضطر المجلس إلى الاعتماد على إعانات الحكومة المركزية بدرجة تهدد استقلال الوحدة المحلية، فمن يملك المال بالضرورة يستطيع التأثير في القرار، وبذلك تضعف مكانة المجلس المحلي وتضعف الثقة به، ويهدد ذلك مستوى الاقتناع بجدوى الحكم المحلي كلية، خاصة وأن الوحدة المحلية التي لا تتوافر فيها مواد كبيرة لن يتقدم للترشيح عنها إلا الأشخاص الأقل كفاءة وقدرة، وهو ما يزيد من ضعفها وتقلص مكانتها.³

¹ قديد ياقت، الاستقلالية المالية للجماعات المحلية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير

المالية العامة، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص59.

² صفوان المبيضين و آخرون، مرجع سابق، ص39.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص331.

من خلال هذا الفصل نجد ومما لا شك فيه ان الموارد البشرية وممارساتها وبما تضطلع به من مهام تلعب دورا اساسيا وهاما في تسيير المؤسسات ونجاحها وتحقيقها لإنتاجية عالية وخدمة ذات جودة، لذلك كان الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة نابع عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا، فإن نجاح اي مؤسسة مرتبط بالدرجة الاولى بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آليات وغيرها وبالتالي جودة الانتاج والعكس صحيح ، كما تم التطرق ايضا في هذا الفصل الى الادارة المحلية والتي بدورها تعتبر احد خصائص النظام السياسي في جميع دول العالم، وادارة من ادوات التنمية والتي توفر خدمات عامة مقدمة الى الافراد فهي الشريك والمساعد الاساسي للإدارة المركزية نظرا لدورها الفعال الذي ساعدها في تحقيق الاهداف المراد الوصول اليها .

الفصل الثاني

أثر تدريب الموظفين على الرفع من الأداء الوظيفي

يعتبر التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ونوع عملها واختصاصها، وانه الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، ولقد تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسات كافة محليا ودوليا، باعتبار التدريب أحد المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في تلك المؤسسات، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء.

إن تطور المؤسسات وضممان استمرارها وازدهارها مرهون بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وعلى مدى كفاءته وقدراته وخبراته وحماسته للعمل ومدى نجاعة أدائه، فأغلب المؤسسات التي ترمي إلى الريادة والتميز تركز على تنمية المورد البشري من خلال تحفيز العمال وإرضاءهم وكسب ولائهم والتأثير في اتجاهاتهم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

وفي هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل توضيح مفهوم التدريب والتحفيز، حيث يتضمن المبحث الأول مفاهيم اساسية في تدريب الموارد البشرية اما المبحث الثاني فستتناول الاتجاهات الحديثة في تدريب الموارد البشرية والذي تضمن ثلاثة مطالب، التدريب الالكتروني، والتدريب البيئي وكذلك التدريب في لإطار الجودة الشاملة. اما بخصوص المبحث الثالث جاء بعنوان نظام التحفيز في الإدارة المحلية ويتضمن ثلاث مطالب مفهوم التحفيز، أهمية وأهداف وأساليب التدريب وأخيرا انواع التحفيز في الإدارة المحلية.

المبحث الاول : اساليب التدريب في الادارة المحلية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تحديد احتياجات المؤسسة من مواردها البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها وذلك عن طريق التدريب.

يمثل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو ما يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

من خلال سنحاول التطرق إلى مايلي : مفهوم التدريب وخطوات وأساليب التدريب .

المطلب الاول : مفهوم التدريب

يعد التدريب من سائل التطوير الفعالة في رفع الكفاءة مما جعله يحتل مكانة مهمة بين الأنشطة الادارية التي تهدف الى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء، فقدرات ومهارات الموارد البشرية في حاجة الى الصقل والدعم المستمر بما يكمل تنمية مواهبهم وكفاءاتهم، بإكسابها مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من تحسين الاداء ودعم تنافسية المؤسسة.

اولا : تعريف التدريب

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، ونذكر من بين هذه التعاريف ما يلي :

التدريب هو تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل تطوير ما لديه من مهارات، خبرات ومعارف بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي او اداء اعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل.¹

ويعرف "التدريب بأنه عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يتم تزويد الافراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين "²

¹ سعاد نائف برطوني، ادارة الموارد البشرية: ادارة الافراد ، عمان : دار وائل للنشر ، ط2، 2004، ص443 .

² محمد الصربي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية : دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ط1، 2007، ص29.

ويرى عبد العزيز علي حسن ان التدريب هو : نشاط مخطط يهدف الى تزويد العاملين بالمعلومات والأفكار الجديدة وتغيير اتجاهاتهم ، تنمية مهاراتهم ،صقل قدراتهم بالشكل الذي يؤدي الى زيادة معدلات ادايتهم لمهام عملهم.¹

كما يعرف ايضا " بأنه عبارة عن الجهود المنظمة والمخططة ومعارف وخبرات واتجاهات المدربين وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في اداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف احداث تغيرات في معلومات وخبرات وطرائف اداء سلوك واتجاهات المدربين، بغية تمكنهم من استغلال امكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة اعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية.²

وحدد شحاذاة ان التدريب والتطوير يأخذ بعين الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الانسانية ومنها :³

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية .
- يؤدي الى تطوير اساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات .
- يطور الدافعية للأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد .
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .

ثانيا: خصائص التدريب

يوجد عدد من الخصائص تتمثل فيما يلي :⁴

- التدريب نشاط رئيسي مستمر**: التدريب ليس امرا كاماليا تلجأ اليه المنظمة ولكنه امر ضروري .

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 13.

² احمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، دار المسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص15.

³ شحاذاة نظمي، ادارة الموارد البشرية:ادارة الافراد، عمان الاردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، ص52.

⁴ صلاح الدين محمد الباقي، ادارة الموارد البشرية : مدخل تطبيقي معاصر، مصر : دار الإسكندرية، 2004، ص208.

-نظام متكامل : المقصود هنا ان هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي وليس نشاط عشوائيا فهو نظام

متكامل يتكون من اجزاء متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل اداء وظائف تكون مصلحتها

النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام ويمكن ايضا التكامل في نظات التدريب كما يلي :

-التكامل والتجانس والتفاعل الايجابي بين المكونات الاساسية التي يقوم عليها التدريب .

-التكامل في الانشطة التدريبية .

-التكامل في نتائج التدريب .

-النظرة المستقبلية : ان برامج التدريب لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل

الذي سوف يقومون به وبإحداث ايدولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي اسرع

وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة .

-التدريب نشاط متغير ومتجدد : ويشيد هذا الى ان التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز

ان يتجمد في قوالب وإنما يجب ان يتصف بالتغيير والتجدد .

-الشمولية : لا يقتصر على فئة من العاملين دون اخرى ،بل توجه الى العاملين جميعهم فالكل يعمل

على تحسين مهاراته وقدراته وخبراته فكل عامل في عمله او مسؤوليته داخل منظمة له دور فعال في نجاح

واستمرارية منظمته .

-التدريب نظام متكامل : حيث يعتبر التدريب كيان متكامل من اجراء وعناصر متداخلة تقوم بينها

علاقات تبادلية من اجل اداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الانتاجية للعاملين.

كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة بيه وكذا المناخ

العام الذي يتم فيه العمل التدريبي .

-التدريب عملية ادارية : حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في :

- وضوح الأهداف والسياسات

- توافر الموارد المائية والبشرية

- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الاساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب .

ثالثا : انواع التدريب

تنقسم انواع التدريب حسب انواع الوظائف والتي تتمثل فيما يلي :

أ- **التدريب المهني او الفني** : يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية وتدريبهم على الأعمال الفنية والمهنية، مثل أعمال الكهرباء والتجارة والصيانة والميكانيك¹.

ب- **التدريب التخصصي** : ويمثل هذا النوع من التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة او وظيفة متخصصة مثل وظائف الأطباء والمهندسين، ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الامكانيات لمواجهة المشاكل داخل المنظمات².

ج- **التدريب الإداري** : ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الادارية اللازمة لتقلد المناصب الادارية الدنيا اي الاشرافية او الوسطى او العليا، وهي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيهات³.

د- **التدريب حسب عدد الافراد المتدربين او المشتركين في العملية التدريبية** :

ينقسم على نوعين هما:

1-التدريب الفردي : يركز هذا النوع من التدريب على أفراد معينين حيث يتم تدريب كل فرد على حدة وقد يكون ذلك بعد التعيين مباشرة من اجل تكيف وتأقلم الفرد في المؤسسة لتعرفه بمهام الوظيفة وغيرها من الاساسيات ،او قد يتم بعد العمل اذ ما اراد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين ومن مزايا هذا النوع من التدريب انه يضمن للمنظمة التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للموظفين أو العاملين، وتلجأ المنظمة لهذا النوع من التدريب بهدف الترقية على وظائف اعلى من الوظيفة التي كان يمارسها الموظف .

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2007، 1، ص326.

² عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص223.

³ أحمد ماهر ، مرجع سابق الذكر، ص300.

2-التدريب الجماعي : ويكون ذلك عبر تدريب مجموعات من العمال الذين يشتركون في انجاز وظائف محددة، حيث يتم تجميعهم وإخضاعهم لبرامج تنسجم مع الاحتياجات التدريبية ويهدف هذا النوع من التدريب الى توعية وتطوير قدرات ومهارات العاملين داخل المنظمة .¹

ه-التدريب حسب وقت التنفيذ:

وينقسم الى ثلاثة انواع هي :

التدريب قبل الخدمة او التعيين : ويشمل كل انواع التدريب التي يخضع لها الافراد قبل استلامهم لوظائفهم التي سيقومون بتأديتها داخل المنظمة والغرض من هذا التدريب هو إعداد او تجهيز الفرد قبل تقبله لظروف العمل .²

ويكون ذلك بعد استلام الوظائف مباشرة والهدف منه التعرف بالمؤسسة وأعمالها من جهة ومعرفة الموظف بالمهام الوظيفية التي يؤديها من جهة أخرى، ويركز على برامج توجهه الموظفين الجدد على التدريب الاساسي والتدريب المهني .

التدريب اثناء العمل : ويشمل كل انواع التدريب التي يخضع لها الافراد بعد تثبتهم في وظائفهم وحتى انتهائهم، ويهدف إلى تنمية العاملين وتطويرهم لتأقلمهم مع المتغيرات التي تحدث داخل الوظيفة وأساليب وأدوات تطبيقها ويهدف هذا النوع من التدريب لرفع المستوى من أجل تنمية معارف ومهارات العاملين عن طريق التحاقهم. ومن خلال هذا النوع من التدريب يسعى الفرد من خلال اكتسابه لهذه المهارات ان يطبقها في مجال العمل، والغاية من هذا التدريب تنشيط ذاكرة الفرد لان الافراد من خلال ممارستهم يكسبون معارف وخبرات وقدرات، ولكن مع مرور الزمن ينسون هذه المهارات .

وهذا النوع من التدريب يسعى الى استرجاع هذه المعارف وتزويد العاملين بمعلومات ضرورية لأداء اعمالهم .

المطلب الثاني: خطوات العملية التدريبية

نجاح العملية التدريبية يتطلب ان يكون هناك تخطيط ودراسة سليمة لبرامج المؤسسة التدريبية وفقا للإمكانيات المتوفرة لديها من اجل تحقيق الاهداف في الوقت المناسب، إذ تمر العملية التدريبية بعدة خطوات ومراحل هي :

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص311.

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص341 .

1- جمع وتحليل البيانات :

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل او خارج المؤسسة ،هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الادارية وذلك من اجل تخطيط التدريب، وتمثل هذه المعلومات فيمايلي:

- معلومات عن التنظيم الإداري (المهام، الوظائف).

- معلومات عن الاهداف المتوقع تحقيقها، والسياسات المنتهجة في اطار ذلك.

- معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الادارية.

- معلومات عن الامكانيات المادية والنظم والإجراءات.

- معلومات عن الافراد والظروف المحيطة.

وهذه المرحلة لا ينبغي ان ينظر اليها على انها مرحلة مؤقتة، بل ينبغي ان تكون جزءا متكاملًا عن نظام المعلومات.¹

2- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية :

يعتبر تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الاساسية التي تساعد في تصميم البرنامج التدريبي، وذلك ان التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات وتحليلها يجعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا، وتحديد الاحتياجات التدريبية يقصد به تحديد المهارات المطلوبة اكسابها للأفراد والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الاهداف المطلوبة تحقيقها في نهاية التدريب. وهي عبارة عن تعبير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية معينة.²

3-تصميم البرامج التدريبية:

يتضمن تصميم البرامج التدريبية عدة مواضيع اهمها : المحتوى التدريبي، أساليب التدريب، الأدوات

المساعدة فيها ،ووضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج، وتشمل هذه المرحلة عدة عمليات اهمها :

¹ بن عنترة عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، ص98.

² فلكاوي نجوى، (تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، سطيف، 2017، ص78.

- تحديد اهداف البرنامج التدريبي، التي ينتظر تحقيقها بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي .
- تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها الأفراد، أي الجوانب التي يجب تدعيمها .
- وضع المنهج التدريبي .
- اختيار اسلوب التدريب من بين عدة انواع من الاساليب ،وذلك يكون فعالا ويساعد على استيعاب المتدربين .
- تحديد مكان التدريب، وهو الحيز المكاني الذي سيحتجم فيه المدرب بالمدربين لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- تحديد فترة التدريب، اي توقيت بداية التدريب والانتهاء منه، والمدة التي يستغرقها .¹

4-تنفيذ البرنامج التدريبي :

تستهدف هذه المرحلة ما يلي :

- التعرف على اراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات، مادة تدريبية، مدربين، وتسهيلات إدارية.
- تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب .
- توزيع شهادات المشاركة، من خلال اقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي .
- ويتطلب تنفيذ البرنامج التدريب بما يلي :²
- افتتاح البرنامج .
- الاجتماع بالمتدربين لتسجيل بياناتهم وشرح اهداف التدريب وتوزيع جدول البرنامج التدريبي واستعراضه.
- ايجاد جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي وبأهمية التدريب .
- تقسيم المتدربين الى مجموعات عمل صغيرة، بحيث يتراوح عدد اعضاء كل مجموعة بين خمسة وستة متدربين، وتخصيص مشرف لكل مجموعة، تكون مهمته تشجيع اعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم .
- عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والدرسين والإداريين .

¹ بن عنتره عبد الرحمان، مرجع سابق، ص100.

² نادر أحمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص412.

5- تقييم البرنامج التدريبي:

تقييم البرنامج التدريبي من العناصر المهمة والمستمرة، وهو اخر مرحلة من مراحل التدريب، وذلك لضمان تحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب .

المطلب الثالث : اساليب التدريب

ان اختيار طريقة التدريب يخضع الى العديد من المزايا والعناية القائمة، فإذا الإدارة او المؤسسة ان تدرب بصورة ناجحة، فعليها ان تخطط وتدرّك وتضمن كفاءة المتدرب، وعليها تقديم العديد من الموارد والمساعدات والتسهيلات التعليمية المناسبة .

تتوفر العديد من أساليب التدريب المختلفة، وسنحاول من خلال هذا المطلب أهم أساليب التدريب والأكثر انتشارا.

اولا : التدريب اثناء العمل

تشمل هذه الطريقة تدريب مبادئ الوظيفة او العمل، حيث تشمل كل المتدربين وتلازم كل الاختلافات في القابلية للتعلم، وتنطبق بصورة مباشرة على واجبات الوظيفة وتكون تكاليفها منخفضة، حيث من خلال هذا التدريب يتلقى العاملون الجدد التدريب بينما يؤدون وظائفهم واقعا. يشمل التدريب اثناء الوظيفة الخطوات التالية :

1 - الشرح التفصيلي ل: (ماذا، أين، كيف وماذا) عن العمل

2 - أداء العمل، من اجل أن يراقب الفرد العامل ويوجه اسئلة

3 - جعل العامل يؤدي الوظيفة واقعا

4 -التزويد بالتغذية العكسية مباشرة لكيفية أداء العمل .¹

ومن بين أكثر الاساليب تجسيدا لهذه الطريقة نذكر مايلي :

1- تدريب أوامر الوظيفة : إن هذا الاسلوب مصمم لتدريب المتدربين الذين لديهم دراية قليلة

بالواجبات المنجزة في وظيفة معينة، ويتألف هذا الأسلوب من اربعة خطوات هي :

-تخفيف القلق وتحضير المتدرب، حيث يتم تشجيع المتدربين على تقبل التدريب بوجهات نظر ايجابية .

-تقديم الأوامر مرحلة بعد مرحلة، مع التأكيد على المحادثة والرؤية والتوضيح والمساءلة

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، الاردن:الوراق للنشر والتوزيع ،ط1،2006،ص287.

- منح المتدربين فرصة اداء مهام الوظيفة تحت اشراف المدرب
- خلال المرحلة المتقدمة ،يوضع كل متدرب في مكانه الصحيح، ويتم بالتالي تقليل مسألة الاشراف بصورة تدريجية .¹

2- التدوير الوظيفي : هو اسلوب جديد ينتقل المتدرب فيه من وظيفة الى وظيفة او عدة وظائف اخرى مقارنة إلى وظيفته لتوسيع أفاقه وإعطاءه الإمام الواسع في وظيفته الأصلية، ويستخدم هذا الأسلوب لتنمية وتدريب القيادات الادارية لإكسابهم خبرات واسعة من حيث :
- معرفة السياسات والمشاكل الادارية التي تواجه المؤسسات
- دور القائد في احداث التغيير في سلوك الافراد
- مواجهة مواقف العمل واتخاذ القرار
- طبيعة النظام غير الرسمية والاتصالات القائمة داخل هذه المؤسسات
- تنمية قدرة القائد على التصور الشامل والنظرة بعيدة المدى لمجالات العمل بالمؤسسة .²

3- التدريب العلمي : تعتمد تقنية التدريب العلمي على طريقة التعلم عن طريق الاكتشاف، والتي تقوم على ان اكثر الطرق فاعلية في التعلم هي عندما يكون على المتدرب ان يكتشف ويستوضح بنفسه، وتستلزم هذه التقنية ان يكون هناك رؤية واضحة بخصوص ما يحتاج المتدرب الى معرفته حتى يتمكن من تنفيذ مسؤولياته بكفاءة، كما يستلزم ايضا تحديد المكان الذي يتم فيه الحصول على المعلومات، ثم بعد ذلك اعطاء المتدرب ملخص حول المعلومات اللازمة .³

4- التدريب في بيئة مماثلة للعمل : يتم بموجب هذا الاسلوب من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة انواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، اي نماذج من المكائن والآلات والمعدات التي يستخدمها العامل في العمل، هذه الطريقة تهيئ الفرد ليقوم بنقل وتطبيق ما تعلمه في بيئة التدريب إلى بيئة العمل .⁴

¹ يوسف حجيم الطائي ، نفس المرجع ، ص287.

² نجم عبد الله العزاوي ، عبد الله حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2010، ص260-261.

³ ياري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط2، 2006، ص131.

⁴ يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق الذكر ، ص290.

ثانيا : التدريب خارج مواقع الوظيفة

يقصد بالتدريب خارج مواقع العمل او الوظيفة، قيام المؤسسات بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارج الوظيفة، ويستخدم التدريب خارج مواقع العمل عندما تقتضي بعض الاعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المؤسسة .
ومن مزايا التدريب خارج العمل انه لا يترتب عليه اي تعطيل في سير العملية الإنتاجية، ويجري فيه الاهتمام بكل متدرب على حدة ويراعي فيه الفروق الفردية، ومن مساوئه انه باهض التكاليف، ويحتاج إلى متخصصين ذوي درجة عالية من الكفاءة والمهارة .

ومن بين اهم اساليب التدريب خارج مواقع الوظيفة نذكر مايلي: المحاضرات، الملتقيات، المؤتمرات، الزيارات الميدانية... الخ.¹

1-أسلوب المحاضرات : المحاضرات هي طريقة للاتصال ونقل المعلومات الخاصة بالعمل الى

المتدرب عن طريق المحاضر، وتعتبر المحاضرة الطريقة التقليدية في التدريب ،وفيها تعرض الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد، ويتولى المحاضر الدور الأساسي في ذلك .²

2-اسلوب الندوات : تنظم الندوة على اساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب

مختلفة، حيث يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عنه، ونشير هنا إلى أن المشتركون عادة ما يكون لهم خبرات كبيرة في مجال الدراسة والبحث العلمي.³

كما تستخدم الندوات القيادية لعرض النظريات والمفاهيم الحديثة للعلوم الادارية بهدف تنمية قدرات

الاعضاء إداريا وتمكينهم من التعبير عن آرائهم عمليا لما يعترضهم من عقبات ومشاكل في ضوء تلك

النظريات والمفاهيم ،وفي الوقت الحاضر اصبح للندوات دور هام في التنمية الإدارية، وخاصة ما إذ تميزت

بمايلي:

-الاختيار السليم للمتحدثين المتخصصين في موضوع الندوة

-عقد لقاء قبل الندوة بين المتحدثين يتناول تبادل الاراء والاتفاق على إدارة الندوة، تحديد عناصر الموضوع

وتقسيم الوقت بين المتحدثين، تحديد مدير الندوة ودوره في ربط المفاهيم والأفكار والمعلومات للمتحدثين.

¹ احمد طرطار ،الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية ،بن عكنون،الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية ،1993،ص89.

² نجم عبد الله العزاوي ،مرجع سابق الذكر ،ص234.

³ طاهر محمود الكلالده ، تنمية وادارة الموارد البشرية ،الاردن:دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ،ط1، 2008،ص69.

-تعدد المتحدثين في الندوة ضمان لنجاحها، ولكن بصورة تضمن التنسيق.

-نسخ المحاضرات وتوزيعها للمتدربين قبل او بعد المحاضرة حتى تكون مرجعا للمتدربين مستقبلا.¹

3-المؤتمرات : المقصود بالمؤتمرات هو اجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتدربون

وموضوع المؤتمر، ولجنة التحضير للمؤتمر، وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات .

ويتميز هذا الأسلوب بعدد من المزايا التي تدفع بمجموعة المؤتمر الى اكتشاف حلول واقعية ممكنة

التطبيق اهمها:

-اتاحة المجال لزيادة فاعلية الاتصالات بين مختلف المشاركين

-التعاون في ايجاد الحلول بين الاطراف المعنية بالموضوع

-توفير المناخ الملائم للتفكير الفردي والجماعي الخلاق.²

نظام العمل في المؤتمرات كأسلوب مخصص للتدريب يتم على اربعة مراحل :

- مرحلة الدراسات التمهيديّة للمؤتمر: ويجريها مختصين في المؤتمر للتعرف على الجوانب المشكّلة لموضوع دراسة المؤتمر.

- مرحلة الإعداد للمؤتمر : من خلال هذه المرحلة يتم تكوين لجنة الاعداد للمؤتمر للقيام بمناقشة موضوع المؤتمر وتشخيص المشاكل، اختيار المواضيع الفرعية، تحديد الاساليب العلمية المستخدمة في المؤتمر ووضع ورقة العمل للمؤتمر .

- مرحلة انعقاد المؤتمر: في هذه المرحلة يجتمع المؤتمر بكامل اعضاءه للتحليل المعمق لمشكلات موضوع البحث.

- مرحلة التوصية بنتائج المؤتمر ومتابعتها: من خلالها يتم رفع نتائج المؤتمر من توصيات ومقترحات إلى المسؤولين لإقرارها واتخاذ القرار لتنفيذها .

وفي اطار هذا تطبيق التكنولوجيا الحديثة على المؤتمرات يمكن عقد مؤتمرات عن بعد

téléconférence، ولكن ما يعاب عليها ضعف الاتصال بين المدرب والمتدربين.³

¹ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق الذكر، ص244.

² نجم عبد الله العزاوي، نفس المرجع، ص246.

³ سناء عبد الكريم الخناق، دور التعليم عن بعد في التنمية البشرية المستدامة، (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة)، جامعة سطيف 1، يومي 07-08 افريل، 2008، ص285.

4- دراسة الحالة : تتمثل الحالة في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه المؤسسة،

يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين مناقشة هذه البيانات وتحديد توصياتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة، وتضع حالة المتدربين في محيط الواقع العلمي لمشكلة معينة، وتدفعهم بمساعدة المدرب او المشرف على التدريب الى التفكير العميق في جوانبها واستعراض وجهات النظر المختلفة في اطار من التلاحم الفكري للمتدربين من واقع خبرتهم العملية .

5- تمثيل الأدوار : يركز هذا الاسلوب على تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين، ويتمثل هذا

الأسلوب في استحداث موقف معين او حالة من الحالات، او مشكلة من المشاكل شائعة الحدوث في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية او الإدارية او الإنسانية، وهو أسلوب تدريبي ضروري لإكساب مهارات واستجابات سلوكية معقدة، تتطلب ليتصرف في مواقف معقدة خاصة لمواقف تتطلب الاستجابة بمواجهة الآخرين وليس مجرد تشخيص وتحليل المشكلة.¹

6- أسلوب التطوير الذاتي : من خلال هذا الأسلوب، يقوم المتدرب بتطوير نفسه ذاتيا عن طريق

اطلاعه على احداث المؤلفات والكتب والبحوث المتخصصة في مجال عمله حتى يكون على وعي بكل ما يحدث له في عمله وادارته، كما يستطيع ان يسجل نفسه في الجامعة لحضور فصول الدراسة منتظمة او برامج لتوسيع معلوماته واكتساب الخبرة.²

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في تدريب الموارد البشرية

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى ابرز واهم الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب الموارد البشرية،

حيث سنتناول التدريب الالكتروني، التدريب البيئي، التدريب في اطار الجودة الشاملة

المطلب الأول: التدريب الالكتروني

ان التقدم العلمي الذي يشهده عصرنا خصوصا في المجال الالكتروني، قد أثر على كافة نواحي

الحياة وأنشطتها، وغير الكثير من المفاهيم والأساليب، وكان التدريب من بينها، حيث استخدمت

التكنولوجيا في مجال التدريب حتى اصبح ما يصطلح عليه الآن بالتدريب الالكتروني واقعا ملموسا

ومستخدما في العديد من المؤسسات .

¹ يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق الذكر ، ص 293 .

² طاهر محمود الكلالده ، مرجع سابق الذكر ، ص 71-72 .

أولاً : مفهوم التدريب الإلكتروني

يمكن تعريف التدريب الإلكتروني على أنه عملية منظومة تتم في بيئة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتحقيق الاهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية.¹ ويعرف ايضا التدريب الإلكتروني على أنه استخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة والانترنت لتحسين جودة التدريب من خلال تيسير الوصول الى المصادر والخدمات، كذلك الاتصال والتعاون والتشارك عن بعد باستخدام الحواسيب، والشبكات والوسائط مثل : الصوت، الصورة، الرسومات، المكتبات الإلكترونية، الانترنت وغيرها.²

ويمكن القول ان التدريب الإلكتروني هو عملية اكساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات إلى مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتفاعل بين المتدرب والمدرّب، ولا يستلزم هذا التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرّب، بالإضافة إلى انه يلغي جميع المكونات المادية للتدريب .

كما يمكن تعريف التدريب الإلكتروني بأنه التدريب في زمن الانترنت والتداخل بين التدريب والشبكات والاقتصاد الجديد، فهو الرؤية المستقبلية لما سيؤول اليه التدريب . وأخيرا يمكن أن نقول ان التدريب الإلكتروني هو استخدام التكنولوجيات الحديثة المتعددة الوسائط والانترنت لتحسين نوعية التدريب .

ثانياً : أهمية التدريب الإلكتروني

تمتلك أهمية التدريب من عدة عوامل أهمها :

1-التطور المتصارع في الابتكارات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، يقضي بان تدريب المتدربين على استخدام هذه الابتكارات لتحديد معلوماهم باستمرار، سيجعلهم أفضل العاملين المستقبليين

¹ علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الندوة الاولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب)، ايام 12-13-14 افريل 2010 ، جامعة الملك سعود ،السعودية ، ص03.

² معروف دويكات، معاذ الاسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية ،ورقة عمل مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة ،جامعة النجاح الوطنية ،فلسطين ،اوت،2007، ص10 .

القادرين على التعامل مع جميع القضايا التي تواجههم، لأنهم يملكون القدرة والثقة والمهارات التقنية اللازمة لتوزيع معارفهم ،

2- ضرورة مواكبة التطور المعرفي وتهيئة الافراد للتعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر مدى الحياة،

3-التقليل من التكاليف وتوفير الوقت، مقابل الحصول على نتائج تدريبية نوعية .

كما تمكن اهمية التدريب الالكتروني فيما يلي :

-تمكين العاملين، في ظل التدريب الفاعل يستطيع الافراد من كافة الاعمار والمستويات ان يستفيدوا من التدريب، عملا بمبدأ تكافؤ الفرص

-الإبداع ولابتكار ،حيث يمكن للتدريب ان يكون اكثر ابداعا وابتكارا استعدادا لمجتمع المعرفة،

-المرونة، حيث ان التدريب الالكتروني يعمل على التكيف مع احتياجات جميع الأفراد أينما كانوا وكيفما يحتاجون التدريب

-تحقيق قيمة اكبر، وذلك باستغلال وتطوير أساليب مبتكرة، لتحسين الجودة.¹

ثالثا: عناصر التدريب الالكتروني

تتكون العناصر الأساسية للتدريب الالكتروني ممايلي :

1-المدرّب : ويتطلب فيه توفر الميزات التالية :

- القدرة على التدريب باستخدام تقنيات التدريب الحديثة

- معرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الانترنت والبريد الالكتروني

2-المتدرّب : ويتطلب فيه توفر الميزات التالية :

- مهارة التعلم الذاتي

- معرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الانترنت والبريد الالكتروني

3-طاقم الدعم التقني: ويتطلب فيه توفر الميزات التالية :

- التخصص في الحاسب الآلي وجمع جوانب الانترنت

- معرفة برامج الحاسب الآلي

¹ جنيفر جوي وآخرون ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، تنمية الموارد البشرية ، القاهرة :مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، 2008 ، ص200.

- المعرفة بتكنولوجيا التدريب وعملية التدريب

4-التجهيزات الاساسية : من اجهزة وبرامج وشبكات ...¹

المطلب الثاني : التدريب البيئي

يعمل هذا النوع من التدريب على تنمية الوعي لدى العاملين، وتحسيسهم بأهمية البيئة والحفاظ عليها، وكذا بمخاطر التلوث وانعكاساته السلبية على التوازن البيئي وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات لحل المشاكل البيئية الحالية وتجنب حدوث مشاكل بيئية جديدة .

اولا : مفهوم التدريب البيئي

يمكننا تقديم مفهوم للتدريب البيئي باعتباره ذلك التدريب الذي يهدف الى إكساب الموارد البشرية المعارف والاتجاهات والمهارات البيئية السليمة التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بنجاح، والتعامل الصحيح مع البيئة .

ان التدريب البيئي لا يقتصر على تنمية معارف واتجاهات ومهارات الافراد فقط، بل يتعداها على مرحلة استثمار الطاقات التي يخزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة الى تعديل وتطوير اساليب الاداء الايجابي نحو البيئة وتحسين فعاليته وذلك من خلال التدريب النظري والعلمي .

ثانيا : دور ادارة الموارد البشرية في التدريب البيئي

تهتم إدارة الموارد البشرية بإدراج التدريب البيئي ضمن اهتماماتها وذلك عن طريق :

-العمل على جلب العاملين ذوي التوجه البيئي القوي واختيارهم وتعيينهم في مناصب حساسة على مستوى المؤسسة

-اعداد خطة طويلة المدى تهدف الى تدريب اطارات المؤسسة، وتوعيتهم بأهمية مراعاة البعد البيئي عند اعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة وعند اتخاذ القرارات المختلفة

-العمل على نشر الثقافة البيئية من خلال التوعية والتحسين، وجعلها جزءاً من الثقافة العامة للمؤسسة

-الاهتمام بتدريب العمال على مستوى جميع الوظائف والمصالح في المؤسسة، وتحسيسهم بأهمية تبني المؤسسة للسياسات البيئية، واثرا الايجابي على السمعة البيئية للمؤسسة .²

¹ معروف دويكات، مرجع سابق الذكر، ص12.

² بريان هويكنز، جيمس ماركيم ، ترجمة خالد العامري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006 ، ص13.

ثالثا : مبادئ التدريب البيئي

- يجب على التدريب البيئي ان يتصف بمجموعة من المبادئ، نلخصها فيمايلي :
- يهتم بكافة جوانب البيئة وياخذ بعين الاعتبار جميع انواعها ومصادرها وجميع مجالاتها
 - يكون عملية متواصلة ومتكاملة
 - يتفحص ويوضح القضايا البيئية الرئيسية من وجهة نظر محلية ،وطنية ،اقليمية وعالمية حتى يتسنى للعمال التعرف على الظروف البيئية في مختلف الاماكن
 - يركز على الازواضع البيئية الراهنة
 - ياخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب البيئية
 - فسح المجال للعمال للمشاركة في ابداء الرأي والمناقشة
 - يساعد العمال على اكتشاف وإدراك الاسباب الرئيسية لمخاطر البيئة
 - اظهار مدى تفاقم المشاكل والقضايا البيئية وتعقدها، وبالتالي مدى الحاجة الى تطوير طرق التفكير والتعامل مع هذه القضايا وطرق حلها .

المطلب الثالث : التدريب في اطار ادارة الجودة الشاملة

اهتمت الادارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، باعتباره مدخلا لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المؤسسات من التعامل بإيجابية في الأسواق ،وبفعل الضغوط التنافسية من ناحية، وتطورات ظاهرة العولمة من ناحية اخرى أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة سمة حيوية، ومطلبا لا غنى عنه في المؤسسات المعاصرة، وقد كان التدريب أحد أهم الآليات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة .

اولا : مفهوم التدريب في إطار الجودة الشاملة

التدريب هو نشاط مستمر، يضمن ان يحصل العمال على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة .¹

ثانيا : مكونات نظام التدريب في اطار ادارة الجودة الشاملة

يتكون نظام التدريب من ثلاثة عناصر اساسية هي :

¹ مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع ، ط1، 2013، ص289.

1- المدخلات : تمثل المدخلات في نظام إدارة التدريب كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب، وتمثل هذه المدخلات فيما يلي :

- المعلومات عن العملاء (بمفهوم نظام الجودة الشاملة) الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم، وهم العمال الذين يحصلون على الخدمة التدريبية ورؤساءهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب سلبا ويجابا، وكذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء المتدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق نتائج التدريب وفعاليتهم .
- مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية والمتصلين بهم، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم وتأثيراتها على طبيعة عمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم .
- مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات استخدامها ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات .
- مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلين بها، وطبيعة تقنيات المستخدمة ومشكلات الأداء .

2- العمليات : عمليات نظام التدريب هي جميع الأنشطة والعمليات التي تتم من أجل استقبال

المدخلات والتعامل معها لإنتاج الخدمات التدريبية ومتابعة وتقييم نتائجها والتعرف على مدى رضا العملاء عنها، وتضم عمليات التدريب مايلي :

- العمليات الإدارية : وتشمل تخطيط التدريب، وتابعة التدريب، وتقييم التدريب.
- العمليات الفنية المتخصصة: وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب، تصميم التدريب، إنتاج الوسائل والمواد التدريبية، إعداد وتنمية المتدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمتدربين
- العمليات الاقتصادية : وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب، إعداد الموازنات التدريبية، ضبط الاتفاق على التدريب، ثم تقويم العائد الاقتصادي للتدريب .
- وتتكامل المجموعات الثلاث من العمليات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضا العملاء (الوفاء بالاحتياجات التدريبية)

3-المخرجات : تتمثل في النتائج التي يتوصل اليها التدريب لتحقيقها وتقديمها للعملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء، وتبلور مخرجات التدريب في الاحتياجات التدريبية المشبعة والتي تبدو في شكل تغييرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء، وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية والقضاء على مشكلات الأداء.¹

ثالثا : اهمية التدريب في اطار إدارة الجودة الشاملة

تتمثل اهمية التدريب في اطار إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

- ضمان التوصل الى الاداء السليم من اول مرة .
- ضمان قبول التغيير من طرف الافراد عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تجنب الاخطاء وتقليل العيب وتحقيق مبدأ اللاخطأ .
- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذة كشعار دائم من طرف الافراد .
- تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية .
- زيادة الاستقرار والمرونة في اعمال المؤسسة²

رابعا : اهداف التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة

تتمثل اهداف التدريب في اطار الجودة الشاملة فيما يلي :

- تساعد البرامج التدريبية العمال على تحسين جودة المنتج .
- تدريب العمال الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج.
- تحسين الأداء وبناء القدرات .
- تقليل التكاليف المادية وزيادة معدل العائد.
- زيادة الانتاجية والعطاء داخل المؤسسة التدريبية بتطبيق الجودة من طرف الجميع .
- تطبيق الجودة يؤدي الى رضا جميع الاطراف المعنية بالعملية التدريبية.³

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية -منظور استراتيجي، القاهرة:دار غريب للطباعة والنشر، 2008، ص278-280 .

² مبروكة عمر محرق ، مرجع سابق الذكر ،ص304 .

³ نفس المرجع ،ص304.

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية تدريب الموارد البشرية من أجل الارتقاء الى مستوى الاداء المتميز للعاملين ومن ثم المؤسسة ،ومن أجل المحافضة على بقاءها وتطورها خاصة مع التغيرات والتحولات التي تشهدها المؤسسة .

المبحث الثالث : نظام التحفيز في الادارة المحلية

يعتبر التحفيز من المؤثرات الاساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الافراد ،ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الاداء ،الامر الذي يمكن معه القول ان قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح المؤسسة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الافراد ووضع نظام فعال للحوافز يساهم في تحقيق رضا العمال ،مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء .

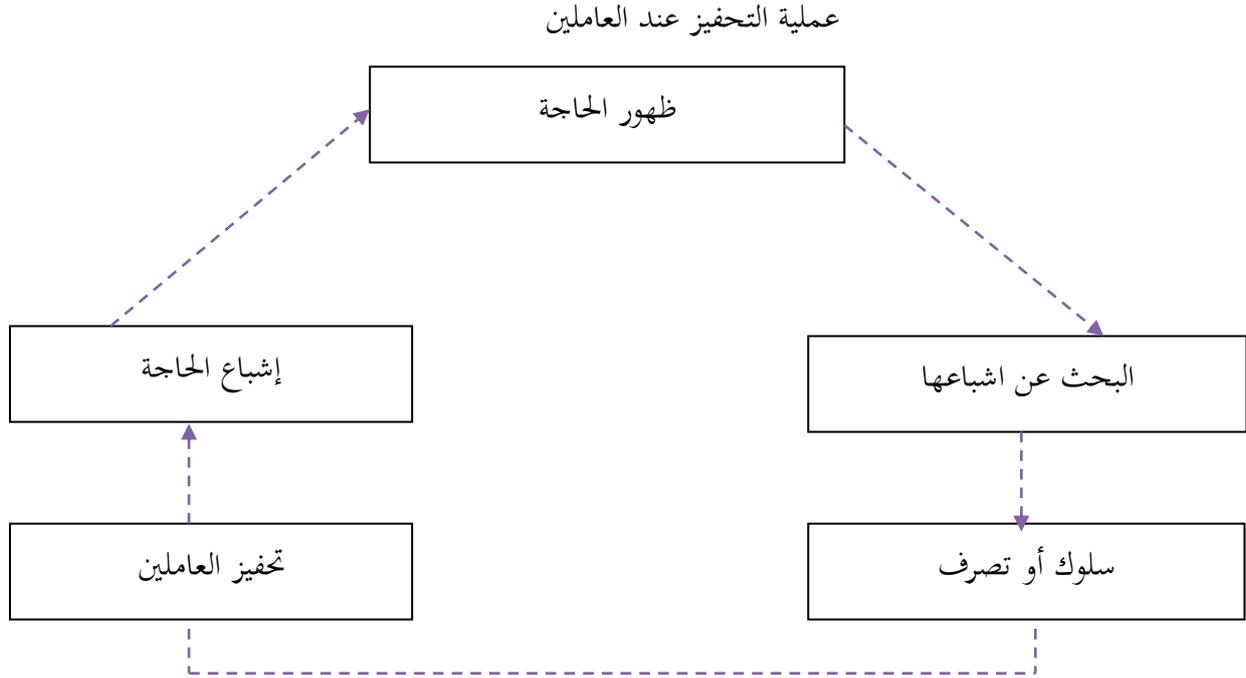
المطلب الاول : مفهوم تحفيز الموارد البشرية

عملية تحفيز الموارد البشرية تبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملين في تحقيقها، وتعرف عملية التحفيز بأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو انها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب.¹ ويمكن معرفة حاجات العاملين من خلال السلوك الذي يسلكونه، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية:

- السبب :وهو اي تغيير في ظروف العامل الداخلية والخارجية
- الدافع :وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه ،فهو يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته
- الهدف :وهو الغاية التي يسعى العامل الى تحقيقها

انطلاقا مما سبق، يمكن تحديد السلوك الانساني وطريقة تحفيزه في الشكل التالي :

¹ خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ،الأردن : دار وائل للنشر ، ط2، 2000، ص255 .



المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص114.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن عملية تحفيز العامل تبدأ بظهور حاجة غير مشبعة لديه، وبالتالي يشعر بالنقص ويحاول ان يقوم بالبحث عن إشباعها، ويترتب عن ذلك سلوك او تصرف معين، ويقابل هذا السلوك او التصرف مؤثر خارجي يعمل على إشباع الحاجة التي يبحث عنها .

يعد التحفيز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الفرد على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز،

بمعنى انها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فان للتحفيز تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الانتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين .

يعبر التحفيز عن رغبات او حاجات غير محققة يحاول الفرد العمل من اجل إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعور الفرد بالحاجة الى شئ معين، ثم اتخاذ سلوك معين لإشباع هذه الحاجة .

هناك عدة تعاريف قدمت من طرف الكتاب لمصطلح التحفيز، سنحاول التطرق الى بعض منها، بغية الوصول الى تعريف اجرائي شامل .

يعرف "مدحت أبو النصر" التحفيز على انه : حصول الافراد على الحماس والأقدام والسرور في اعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم ،بما يدفعهم الى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى او تدمير،

ويعرف "محمد مرعي" التحفيز بأنه: مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الاخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة ،وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله .¹

ويرى "سعد عامر ابو شندي" إن التحفيز هو :شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط او سلوك معين ،يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة .²

ويعرف "يوسف حجيم الطائي" التحفيز على انه : مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة ما للتأثير في سلوك الافراد العاملين لديها ،مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتمامهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا ،مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الافراد العاملين وإشباع حاجاتهم .³

كما يعرف "عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" التحفيز على أنه :مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها ،سواء كانت مادية او معنوية ،فردية او جماعية ،إيجابية او سلبية ،بهدف إشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية ،وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى ،وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة .⁴

كذلك يمكن تعريف التحفيز على انه قيام الإدارة بتوفير جو ملائم ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين ،مما يؤدي الى تقديم افضل ما لديهم من مهارات وكفاءات وخلق روح العمل والتنافس بينهم، وهذا ما يساهم أو يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة .

¹ مدحت ابو النصر ،الإدارة للحوافز ، القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر ،ط1 ، 2009، ص151.

² سعد عامر ابو شندي ،إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ،الأردن :دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط1، 2010، ص142 .

³ يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق الذكر ، ص405.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون ،السعودية ،دار المريخ للنشر ،2015، ص353.

من خلال ما سبق يمكن ان نعرف التحفيز على انه مجموعة من العوامل الخارجية التي تجذب العامل، باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته ،وذلك من خلال التأثير على سلوكه حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى اداءها.

من خلال كل ما سبق، يمكن الوقوف على العناصر التالية:

- ان التحفيز هو مجموعة من الادوات والوسائل.
- تقوم المؤسسة حسب إمكانياتها بتوفير الحوافز.
- تتعدد أنواع الحوافز ليس بحسب قدرة المؤسسة وإمكانياتها فقط، وإنما بحسب احتياجات الافراد ودوافعهم ايضا.
- يتمثل الهدف الاساسي من التحفيز في اشباع حاجات الافراد بمختلف شرائحهم من ناحية، وتحقيق الانتاجية المحددة من ناحية أخرى .

-يجب أخذ الظروف والمتغيرات البيئية في الحسبان عند إعداد نظام الحوافز في المؤسسة .¹

وفي الاخير ينبغي القول بان التحفيز من أهم العوامل والأساليب التي تؤدي بالأفراد إلى بذل أقصى جهد ممكن والوصول بأدائهم إلى مستويات عليا، فالتحفيز يحرك قدرات الافراد نحو تحقيق الكفاءة في أدائهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

عناصر التحفيز:

تتمثل اهم عناصر التحفيز فيما يلي :

- المحفز: الشخص الذي تولد لديه عملية التحفيز ليعمل بشكل افضل وتلبي بعض حاجاته .
- المحفز: الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، ويجب ان يكون عادلا ومطلعا على دوافع الافراد، ولديه الرغبة في القيام بالعملية لتحقيق مجموعة من الاهداف .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع ،ص 353.

- الحافز: هو الوسيلة التي من خلالها التأثير على سلوك الأفراد.

- التغذية العكسية : والتي من خلالها يتبين مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز.¹

المطلب الثاني: أهمية، أهداف وأساليب التحفيز

يعتبر التحفيز أهم أداة في يد إدارة المؤسسة للتأثير على العمال في كافة المستويات التنظيمية، تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة وأهداف المجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهمية وأهداف التحفيز ،بالإضافة إلى أساليبه ومكوناته .

أولا :اهمية التحفيز

يلعب التحفيز دورا مهما في حفز العاملين على العمل وزيادة إنتاجهم ،وتبدو أهمية التحفيز في مختلف المستويات على النحو التالي:

1-اهمية التحفيز على المستوى الفردي

تمكن أهمية التحفيز على المستوى الفردي فيما يلي :

-زيادة دخل الأفراد،من خلال الحوافز المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها.

-زيادة رضا الأفراد ،وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين .

-إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها ،وعلى الأخص ما يمس التقدير والإحترام والشعور بالمكانة .

-إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة،من خلال العدالة في تدعيم الحوافز ،والمعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز .

¹ سامية لحول ،فطيمة زعزع ،أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية ،دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات -باتنة-(مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر) ،أيام 24-25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 04 .

-تلاقي الكثير من مشاكل العمل ،كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات ،مما يقود الى خلق في استقرار الموارد البشرية.¹

-التقليل من مقاومة التغيير، فعندما يملك العمال كل المعلومات في المؤسسة فان الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير.

2-أهمية التحفيز على مستوى الجماعات

تكمن أهمية التحفيز على مستوى الجماعات فيما يلي:

-إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ،يجب الافراد إثبات ذاتهم ،ومن هنا يحدث التنافس اذا ما توفرت لدى الافراد الفرص المناسبة والتحدي.

-تنمية روح المشاركة والتعاون :يؤدي التحفيز الجماعي الى اتحاد الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها،كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلها وتفاعلهم لتنفيذها ،وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

-تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: يشجع التحفيز الجماعي ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات الى زملائهم ،مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.²

3-اهمية التحفيز على مستوى المؤسسة

تمكن اهمية التحفيز على مستوى المؤسسة فيما يلي:

-التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : اذ يساهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية ،الاجتماعية ،التكنولوجية والحكومية .

-التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها : تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء والاجور، الترقيات...،حيث تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.¹

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق الذكر ،ص252.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق الذكر ،ص 354 .

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد ، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الانتاجية، وتحقيق اهداف المؤسسة .
- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء : وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل ،بزيادة الإهتمام بالتنوع والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة² .

ثانيا : اهداف التحفيز

تسعى المؤسسات من خلال عملية التحفيز الى تحقيق الاهداف التالية :

- تشجيع المنافسة بين العاملين .
 - تمييز الافراد ذوي الأداء المتميز.
 - تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط الى التقدم .
 - استمرار التمييز في الأداء وتطوير الاداء المستقبلي.
 - ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين ،فالمؤسسة تسعى لتحقيق اهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها ،وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم .
 - المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
 - تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي، وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي.³
- ومن جهة اخرى ،يمكن تحديد وإبراز أهداف التحفيز في هدفين اساسين هما:
- الهدف الاقتصادي: فمن خلال نظام التحفيز تسعى كل مؤسسة إلى الاستخدام الامثل لعناصر الإنتاج من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين منتجاتها وخدماتها.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص355 .

² خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق الذكر ، ص 252 .

³ سعد عامر ابو شندي ، مرجع سابق الذكر ، ص149 .

-الهدف المعنوي: هذا الهدف يتعلق بالعامل كونه أهم عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر،

وهو المستهدف من خلال عملية التحفيز، وبالتالي لا بد لهذا التحفيز أن يساهم في إشباع بعض رغباته وحاجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها.

ثالثا: أساليب التحفيز

يمكن للمؤسسة أن تزيد من فاعليتها في تحفيز العاملين اذ قامت بما يلي:

- المعرفة الدقيقة بأهداف المؤسسة، ونقلها بصورة محددة وواضحة للعمال، فهي تعتبر أهدافها لهم ايضا.
- معرفة حاجات العمال وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على اساس مبدأ مراعاة الفروق الفردية.
- منح الحوافز على اساس الاداء، وليس على أساس آخر.
- الاستماع الى اقتراحات العاملين، فذلك يشعرهم انهم مقدرين ومحترمين من طرف المسؤولين.
- تحفيز المتميز من العاملين، يحفز العاملين الآخرين لمزيد من الجهد في العمل.
- ان تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.
- تقديم المكافأة عن السلوك او الانجاز المطلوب أمام الجماعة لبعث الحماس لدى باقي العاملين.
- تقديم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك، وعدم التأخر أو المماطلة في تقديمها.
- التنوع في تقديم الحوافز من مالية، مادية ومعنوية، فردية وجماعية.
- تشجيع المشاركة وروح التعاون بين العاملين.¹

¹ مدحت ابو نصر، مرجع سابق الذكر، ص 178 .

المطلب الثالث: أنواع التحفيز

هناك عدة أنواع من التحفيز مطروحة ومتاحة امام المؤسسة ،يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم ،وسنحاول ان نستعرض من خلال هذا المطلب مجموعة من الانواع التالية .

اولا :انواع التحفيز حسب طبيعتها

وفق هذا المعيار ،فالتحفيز ينقسم الى : تحفيز معنوي ومادي.

1-التحفيز المعنوي

يؤدي التحفيز المعنوي بالفرد الى تحقيق الاهداف بكل كفاءة وفعالية ،وهو عبارة عن أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة لتشجيع العمال ورفع مستوياتهم ،والمساهمة في رفع نفسية الفرد وإشعاره بالرضا تجاه عمله ،وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية.

التحفيز المعنوي هو ذلك النوع من التحفيز الذي لا يعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري، الذي يعتبر كائن حي له احساس وتطلعات يسعى الى تحقيقها .

أ-اشكال التحفيز المعنوي

يأخذ التحفيز المعنوي عدة أشكال ،نذكر منها اهمها فيما يلي :

-الثناء والتقدير

-توسيع وإثراء العمل

-تحسين ظروف ومناخ العمل

-المساندة الايجابية

-ابداء الاهتمام¹

¹ سامع احمد رفعت عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية في المجال السياسي ،القاهرة :دار شتات للنشر والبرمجيات ،2011،ص171-

ب-اهداف التحفيز المعنوي

للتحفيز المعنوي عدة اهداف ،حيث نجده يعمل على التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل، تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة، رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط، إظهار طابع المؤسسة وصورتها الى البيئة المحيطة ،التوليد المستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة ،و زيادة علاقات التعاون بين الأشخاص العاملين .¹

ج-شروط التحفيز الفعال

للتحفيز المعنوي مجموعة من الشروط، نلخص أهمها فيما يلي:

- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة العاملين.
- الاهتمام بالجوانب الايجابية في الاداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين وتعزيزها بالحوافز.
- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات وقيمة الحافز.
- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة واستمرار الأداء والسلوك الجيد .
- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة.
- إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين²

2-التحفيز المادي

التحفيز المادي هو التحفيز الذي يشبع حاجات الفرد المادية ،ويأخذ شكل حوافز ملموسة تتخذ أشكال متنوعة .

يعتبر التحفيز المادي من أهم انواع التحفيز ،حيث انه القادر على الوفاء بالحاجات الأساسية للفرد، وحيث تكون النقود دافعا قويا للسلوك الانساني.

¹ مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ،ص154 .

² نفس المرجع ،ص154.

أ- أشكال التحفيز المادي

يأخذ التحفيز المادي عدة أشكال، نذكر أهمها فيما يلي:

-الراتب والأجر

-الزيادات الدورية

-المكافأة

-المشاركة في الأرباح

-العلاوات

-شراء اسهم المؤسسة¹

ب-اهداف التحفيز المادي

للتحفيز المادي عدة أهداف، نذكر أهمها فيما يلي:

-الاحساس بالقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود

-ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل، وإمداده بالقدرة الشرائية الكافية

-الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة

-إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب²

ج-شروط التحفيز المادي

إن ضمان تحقيق التحفيز المادي لأهدافه يتطلب استيفاء الشروط التالية :

-أن يكون عادلا، ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.

-أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخريين في سوق العمل.

¹ هاشم حمدي رضا ، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، الأردن : دار الراهة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2009، ص141

² مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص156 .

- أن يكون مناسباً لما يبذله الفرد من جهود في عمله .
- أن يكون متوافقاً مع الإمكانيات المادية للمؤسسة .
- أن يكون مشبعاً للحاجيات الانسانية والاجتماعية والنفسية .
- أن يكون دافعاً نحو رفع المعدلات المحددة للأداء.
- أن يكون مقدماً للشخص العامل .
- أن يكون ضامناً للاستمرار في توفير متطلبات الحياة¹ .

ثانياً : أنواع التحفيز حسب أثرها

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم التحفيز الى : تحفيز ايجابي وتحفيز سلبي

أ- التحفيز الايجابي :

يتمثل التحفيز الإيجابي في التحفيز الذي يجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة، ويتمثل في مختلف اشكال التحفيز المادي والمعنوي، فالتحفيز الايجابي يشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه².

يعتبر التحفيز الايجابي من أفضل الانواع في تحريك العاملين وتشجيعهم من أجل اداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة، وقد عرف التحفيز الايجابي بأنه : المدعمات التي تمنح وتقدم للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه .

عن طريق التحفيز الايجابي يمكن حث الفرد على العمل أكثر، وفي المقابل يعتبر التحفيز الايجابي اعتراف من المؤسسة للفرد على قدرته وكفاءته ،فالعمال الذين يقومون بانجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم ،لهم الحق في الاستفادة من الحوافز الايجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم.

¹ محمد مرعي مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003، ص08-09.

² خيضر كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2009 ، ص186 .

ومن أمثلة التحفيز الايجابي نذكر ما يلي: الرواتب والاحور، المكافآت النقدية، الثناء والتقدير، المساندة الايجابية، منح التدريب، التأمين والخدمات الاجتماعية والصحية... الخ.

ب-التحفيز السلبي

يهدف التحفيز السلبي إلى التأثير في سلوك العاملين، وذلك باستخدام أسلوب التهديد والعقاب، وهذا بالنظر الى أن بعض الافراد لا يستجيبون للتحفيز الايجابي، فالتحفيز السلبي يجعل الفرد العامل يخشى تكرار الخطأ.

ويأخذ التحفيز السلبي أشكالاً عديدة، نذكر أهمها فيما يلي :

- التحذير،وهو من الأساليب المستعملة لتأديب العميل عن فعل ما ن وتنبهه لعدم تكراره مستقبلاً .
 - التوبيخ، وهي عقوبة تصدر في حق العامل المقصر في عمله .
 - الإنذار، ويتخذ عدة أشكال منها الإنذار الشفهي،الكتابي،الكتابي النهائي،ويعني اتخاذ اي اجراء تأديبي قبل اصدار اشعار كتابي للعامل.
 - التحويل للتحقيق، وذلك من خلال استجواب العامل عن المخالفة المنسوبة اليه.
 - الخصم من الراتب، والذي يأتي بعد نفاذ الإجراءات الإدارية الأخرى .
 - إلغاء الوقت الإضافي، أي حرمان العامل وعدم استفادته من الساعات الاضافية في العمل،وهو ما يعني عدم حصوله على اجر إضافي.
 - نشر الاسم في القائمة السوداء،كدليل على أن التصرف الذي قام به العامل غير مرغوب فيه .
 - حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات، وبالتالي عدم الأخذ بأفكاره وآراءه واقتراحاته.
- وبغرض تجنب الآثار السلبية للتحفيز السلبي، يجب مراعاة الاعتبارات التالية:
- لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي واحد .
 - أن يتم إعطاءه الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ كي يكون له أثراً فعالاً عليه وعلى زملائه.

-ان يكون التأديب للسلوك وليس للاتجاهات، وهذا من أجل تعديل العامل لسلوكه مستقبلا.

وفي الاخير نقول ان التحفيز الايجابي والسلبي يجب ان يسيرا جنبا الى جنب في توازن مثمرا، حيث يكافئ المجد ويؤخذ المقصر بتقصيره، وكما تمثل التحفيز المادي والمعنوي فان التحفيز السلبي يجب ان يشمل ايضا في هاتين الصورتين، ويجب أن يرتبط التحفيز بكل صوره بإجراء تقييم شامل لكفاءة الإدارة ونتائج أعمالها، حتى يكون التحفيز مبني على أسس سليمة.¹

ثالثا : انواع التحفيز من حيث المستهدفين

وفق هذا المعيار، يمكن تقسيم التحفيز الى تحفيز فردي وجماعي

1-التحفيز الفردي

وهو ذلك التحفيز الذي يقصد به تجميع او تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للرد الذي ينتج أفضل إنتاج، او تخصيص جائزة لأفضل عامل.²

ويمكن ان يكون التحفيز الفردي معنوي أو مالي او مادي، وقد يكون ايجابي او سلبي، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار او حل مشكلة معينة.

يهدف التحفيز الفردي إلى ايجاد وبعث روح التنافس الفردي، مما يؤدي الى خلق جو من التنافس بين الافراد .

2-التحفيز الجماعي

وهو التحفيز الذي يركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، فالتحفيز الجماعي يكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل، ويؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم وزرع ثقافة العمل الجماعي للوصول إلى الأهداف المحددة .

¹ مدحت ابو النصر ، مرجع سابق الذكر ،ص 158 .

² جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002،ص23.

إن عدم وجود روح العمل كفريق يكون سبباً للتنافس والنزاع والتأخر في إنجاز الأعمال، وانشغال المدير باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العمال .

يهدف التحفيز الجماعي إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية ومعنوية لدى أعضاء الجماعة الواحدة، وتتمثل أهم أشكال التحفيز الجماعي في الزيادة العامة في الأجور، المساعدات المالية لجماعات العمل، المشاركة في الأرباح، التأمينات الصحية، الخدمات الثقافية والترفيهية، الضمان الاجتماعي، الإجازة المرضية والعائلية، المنح المختلفة (الزواج، الولادة، التعليم...) ، والجوائز.

رابعاً : أنواع التحفيز حسب قرار صدوره

نميز بين نوعين من التحفيز رسمي وغير رسمي كما يلي :

1-التحفيز الرسمي : يقصد به التحفيز الذي صدر به قرار من قبل المؤسسة ومن أمثلتها : الترقيات، والعلاوات .

2-التحفيز غير الرسمي : يقصد به التحفيز الذي لم يصدر به قرار من قبل المؤسسة مثل : الثناء والشكر، المدح، خطاب تقدير غير رسمي¹.

¹ مدحت ابو النصر ، مرجع سابق الذكر ، ص161.

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية تدريب الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم الإدارة، ومن أجل المحافظة على بقائها وتطورها خاصة مع التغيرات والتحولات التي تشهدها الإدارة.

ولهذا يعد موضوع تدريب الموارد البشرية من المواضيع المهمة لأي مؤسسة وإدارة، حيث أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المؤسسة، وخاصة عندما يتمتع بمهارات وقدرات معرفية عالية تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، وللتدريب أثر فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية، حيث يرفع مستوى المهارات والمعارف والقدرات مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة ككل.

كما تم التطرق أيضا في هذا الفصل الى موضوع التحفيز اذ أنه يلعب دورا هاما في حياة الإنسان، وله أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فللتحفيز أثر كبير ومباشر على زيادة الانتاجية والارتقاء بمستوى رضا العاملين وتخفيض إحباطهم، فبالنظر إلى أهمية الحوافز بمختلف أنواعها ودورها في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين باعتبارها أحد أبرز المؤشرات المحركة لدوافع العمل من جهة، وكونها العامل الرئيسي لشعور الافراد بالاستقرار الوظيفي من جهة اخرى، فإنه اصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والاهداف المسطرة من قبل إدارة الموارد البشرية للمؤسسة او الإدارة .

الخاتمة

الخاتمة

تحتل الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسات المعاصرة في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها. لكونها العنصر الأكثر كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف الإدارة المحلية ويصل بينها إلى درجة النجاح والتميز عن باقي المؤسسات المنافسة من خلال اعتمادها على برامج وإستراتيجيات واضحة في التعامل معه.

فالموارد البشرية توفر الإبداع وسرعة رد الفعل وسبق التغيرات، بالتالي فهي ما يمكن الإدارة المحلية من التفوق، ذلك أن الموارد البشرية المؤهلة والمكونة تمثل القوة الدافعة للإدارة والقاعدة التي يتوقف عليها نجاحها أو فشلها حتى ولو تضافرت كل مواردها وإمكاناتها فإن هذا المورد يحرك المؤسسة ويحقق النتيجة المرغوبة.

فبعد تناولنا واستعراضنا لمختلف الجوانب النظرية لموضوع التدريب والتحفيز، اتضح لنا أن الإدارات الرائدة تهتم بمواردها البشرية، وتسعى جاهدة للاستثمار فيها، حيث ايقنت أن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف البقاء، الربحية، النمو و الاستمرارية.

وأمام هذا الوضع يعتبر التدريب والتحفيز من المداخل التي تعمل على تعزيز الأداء المستدام في الإدارات المحلية، وذلك باعتبار أن التدريب هو الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وإكسابه معارف ومهارات جديدة تساعده في تحسين وتطوير أدائه، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء المستدام للإدارة المحلية، كذلك بالنسبة للتحفيز الذي يلعب دورا هاما ومحوريا في حياة العامل، حيث يعمل على توجيه سلوكه وتحديد اتجاهاته، وباعتبار أن التحفيز من المحركات الأساسية للعمل والإنتاج الباعث على النشاط وإتقان العمل، كذلك يساهم في زيادة كفاءة العامل ويعمل على تعزيز الأداء المستدام للإدارات المحلية، وبالتالي فإن التدريب والتحفيز من المداخل الحديثة التي تعمل على تعزيز أداء الإدارة المحلية واستدامتها.

وبناء على ما تقدم يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

-الاهتمام بالموارد البشرية في الإدارة بإتباع إدارة سليمة للموارد البشرية، بحيث تقوم بمجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة.

-الاهتمام بالموارد البشري من خلال العمليات التدريبية المبرمجة وذلك من أجل زيادة قدراته الإنتاجية وتحقيق كفاءة أعلى.

الخاتمة

-لا تحقق الإدارة نشاطها على أكمل وجه، إلا اذا كان تسييرها للموارد البشرية ممنهج وفق نظام متناسق ومتكامل.

-من خلال سياسات التحفيز المتبعة من طرف الإدارة وإن تعددت أشكالها مادية أو معنوية، ايجابية أو سلبية، فهي تزيد من قدرة العامل على الإنتاج .

وفي الأخير نؤكد على أن لتدريب وتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء المستدام للإدارات المحلية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أبو شندي سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010 .
- 2- الكلاله محمد الطاهر، تنمية وادارة الموارد البشرية ،الاردن: دار العلم للثقافة والنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 3- الهيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية ،الأردن :دار وائل للنشر ، ط2، 2000.
- 4- الحلابي ابراهيم عباس، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، 2013.
- 5- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2008 .
- 6- الشيخلي عبد الرزاق، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
- 7- الصربي محمد، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 8- الصغير علي محمد، القانون الإداري، عنابة، دار العلوم، 2004.
- 9- الطعاني أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 10- العزاوي نجم عبد الله، عبد الله حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010.
- 11- المبيضين صفوان وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011.

قائمة المراجع

- 12- المغربي عبد الحميد عبد المفتاح، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، السعودية: دار المريخ للنشر، 2015 .
- 13- بدران محمد، الإدارة المحلية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1986.
- 14- برطوني نائف سعاد، إدارة الموارد البشرية: ادارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2004.
- 15- بريان هوينكر، جيمس ماركيم، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 16- بسيوني محمود أبو بكر، القانون الإداري، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993.
- 17- بلوط حسين ابراهيم، ادارة الموارد البشرية في منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية، ط1، 2002.
- 18- بن عنتره عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010.
- 19- بن حبتور صالح عبد العزيز، الإدارة المالية المقارنة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 .
- 20- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، ط2، 2007 .
- 21- دريدي منير بن احمد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- 22- جعفر انس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1988.
- 23- جنيفر جوي وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، 2008.

قائمة المراجع

- 24- حجيم الطائي يوسف، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 25- خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009 .
- 26- سامع احمد رقعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياسي، القاهرة: دار شتات للنشر والبرمجيات، 2011 .
- 27- شحاذة نظمي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 .
- 28- صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الإسكندرية، 2004 .
- 29- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000 .
- 30- طرطار أحمد، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993 .
- 31- عمر محيرق مبروكة، أساسيات تدريب الموارد البشرية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2013 .
- 32- كشواي ياري، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006 .
- 33- لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002 .
- 34- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية:الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 2007 .
- 35- مرعي محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003 .
- 36- مدحت أبو النصر، الإدارة للحوافز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2009 .

قائمة المراجع

- 37- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، القاهرة: دار النشر والتوزيع والنشر الإسلامية، 2003 .
- 38- مصطفى محمود ابو بكر، الإدارة العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005 .
- 39- نادر أحمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010 .
- 40- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2009 .

ثانيا: المقالات والدراسات

1-المجلات :

- 1-الهلالي الشربيني الهلالي،(إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في التعليم العالي)،
مجلة بحوث التربية العلمية النوعية، ع22، 2014 .
- 2-عولمي بسمة، تشخيص نظام الإدارة المحلية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد4، جامعة باجي مختار
عنابة .

2-الدوريات:

- 1-المصبح عماد الدين أحمد، رأس المال البشري في سورية: قياس عامة الاستثمار في رأس المال البشري،
جمعية العلوم الاقتصادية السورية.

3-المدخلات:

- 1-الحناق سناء عبد الكريم، دور التعليم عن بعد في التنمية البشرية المستدامة،(مداخلة مقدمة ضمن
فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة)،جامعة سطيف2008، 1 .
- 2-المسوي علي بن شرقي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في
دول الخليج العربي،(مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الندوة الاولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في
التعليم والتدريب)، 2010، جامعة الملك سعود، السعودية .

قائمة المراجع

- 3- بطيخ رمضان محمد، الإدارة المحلية ودورها في حماية البيئة، كلية الحقوق، جامعة عين الشمس.
- 4- دويكات معرف، معاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2007 .
- 5- لحوّل سامية، فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر)، 2015، جامعة خيضر، بسكرة .

ثالثا: الدراسات غير منشورة

- 1- حمدي محمد، واجعوط سمير، دور المورد البشري في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2016-2017 .
- 2- فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، سطيف، 2007 .
- 3- قديد ياقوت، الإستقلالية المالية للجماعات المحلية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2010-2011 .
- 4- قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، اطروحة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012 .
- 5- مساوي راشدة، تحديات وأفاق إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماسترغذفي العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016 .
- 6- ورشاني شهيناز، الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015 .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
07-02	مقدمة
22-09	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والإدارة المحلية
15-10	المبحث الأول : الإطار المعرفي للموارد البشرية
11-10	المطلب الاول: مفهوم الموارد البشرية
14-12	المطلب الثاني: خصائص ووظائف الموارد البشرية
15-14	المطلب الثالث : أهمية الموارد البشرية
21-15	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية
18-15	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية
20-18	المطلب الثاني : أهمية الإدارة المحلية
21-20	المطلب الثالث : مقومات الإدارة المحلية
58-24	الفصل الثاني : أثر تدريب الموظفين على الرفع من الأداء الوظيفي
36-24	المبحث الأول : أساليب التدريب في الإدارة المحلية
29-25	المطلب الاول : مفهوم التدريب
32-29	المطلب الثاني : خطوات العملية التدريبية
36-32	المطلب الثالث : أساليب التدريب
43-36	المبحث الثاني : الإتجاهات الحديثة في تدريب الموارد البشرية
39-36	المطلب الاول : التدريب الإلكتروني
40-39	المطلب الثاني : التدريب البيئي
43-40	المطلب الثالث : التدريب في إطار الجودة الشاملة
57-43	المبحث الثالث : نظام التحفيز في الإدارة المحلية
47-43	المطلب الأول :مفهوم تحفيز الموارد البشرية
50-47	المطلب الثاني : أهمية، اهداف وأساليب التحفيز
57-51	المطلب الثالث : انواع التحفيز
61-60	الخاتمة
67-63	قائمة المراجع

فهرس المحتويات

70-69	فهرس المحتويات
	ملخص عام للدراسة

ملخص عام للدراسة

ملخص:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى تبيان دور المورد البشري في تعزيز أداء الإدارة المحلية، فقد سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام للإدارة المحلية.

واعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال هذه الدراسة توصي على ضرورة الإهتمام أكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية والتنوع في الحوافز المقدمة لهم، من أجل تعزيز الأداء المستدام في الإدارة المحلية، وكذلك العنصر البشري هو القاعدة الأساسية لنجاح المنظمات والمؤسسات ويتجلى دوره في تفعيل هذه المؤسسات وتقديمها لمختلف المصالح التي تخدم المجتمع المحلي، وذلك من خلال الإهتمام به وتوفير كل السبل التي تجعله يقدم ما هو أفضل.

Résumé :

The purpose of the study. The role of human resources In improving the performance of local administration. Recognizing the importance of the human factor in improvement, creativity and innovation, and alerting officials to the importance of training and motivation to obtain the positive side effects that lead to improving performance and progress.

The plan was divided into two chapters:

Chapter one: theoretical framework for both human resources and local administration

The second chapter: the effect of employee training on raising job performance

ملخص عام للدراسة

Though this topic, the descriptive approach was used because it is the most relevant element for describing and diagnosing the research topic and obtaining more understanding.

In conclusion, we reached a set of results, which are:

Human resources are the main pillar of every process in the administration and are considered a human resource that contributes to the advancement, development and advancement of management to the next level, as well more attention to training and motivating human resources.