



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.13, Issue 10 (2022), 8101- 8119

USRIJ Pvt. Ltd.

"دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي للبلديات"

**"The Role of Human Resources Management to Achieving
Organizational Development for Municipalities"**

علي سلمان دحيلان الفريسان

Ali Salman Duhelan Al-Fraisan

ABSTRACT

The aim of the research is to identify the concept of human resources management and organizational development for municipalities, where the study highlighted the importance of human resources management and the promotion of organizational development for municipal employees and what the process of human resources management may contribute to making changes that help the municipal employee. And the statement of the role of human resources in organizational development in municipalities.

keywords: *human resources, development, management.*



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

المخلص

هدف البحث إلى التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي للبلديات، حيث أبرزت الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات وما قد تسهم عملية إدارة الموارد البشرية من إجراء التغييرات التي تساعد موظف البلدية، وتناولت الدراسة بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها وأهدافها، وبيان دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في البلديات.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، تطوير، بلديات.



مقدمة

تطورت إدارة الموارد البشرية كثيراً في العصر الحالي وهي تمثل إحدى الوظائف الهامة في البلديات والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة عالية، حيث يُقصد بإدارة الموارد البشرية "فن وعلم قيادة وتحفيز ومكافأة وتدريب وإدارة أداء الموظفين الدائمين والمؤقتين في البلديات".

وهي فن يساعد على اجتذاب الموظفين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف العملية الملائمة لهم لاستخراج أفضل ما عندهم من طاقات لتقديم أفضل الغايات، وتبرز أهميتها داخل إطار البلديات من خلال توقف نجاحها على جودة ما تملكه من رأس مال بشري قادر على إيصال البلديات نحو تنمية مستدامة في مختلف المجالات.

وتعد إدارة شؤون الموظفين الشريان الخاص في تنظيم إدارة القوى العاملة في البلديات والتي تسهم في تطوير وتدريب وتمكين للموظفين وتوفير الموارد التي يحتاجون إليها للبقاء على اطلاع دائم بوظائفهم، وتشمل بعض هذه الموارد المستلزمات المكتبية التي تشجع الموظفين على مواصلة تعليمهم من خلال انخراطهم في دورات تدريبية تساعد في تطوير مهاراتهم الوظيفية.¹

ويساهم تحقيق التطوير التنظيمي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة مع العديد من الفوائد. ويعد واحدة من أفضل الطرق لتشجيع النتائج الإيجابية في هذه المقاييس وهي استخدام هيكل تطوير تنظيمي مدروس جيد ويتم استخدام التطوير التنظيمي لتزويد المنظمة بالأدوات المناسبة حتى تتمكن من التكيف والاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات في السوق.²



مشكلة الدراسة

نتيجة للأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية ودورها المؤثر على باقي الوحدات في البلدية وعلى العديد من الأمور الهامة ، ولما للتطوير التنظيمي من إيجابيات كبيرة تعود بالنفع على البلدية وموظفيها، جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي للبلديات.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها.
- 2- التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية .
- 3- التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه.
- 4- التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي للبلديات.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على منهج البحث العلمي الذي يتقصى الظاهرة موضوع البحث ويتم تحليلها وتناولها في إطار موضوعي باستخدام طرق ووسائل لمنهج البحث يعتمد على الاستقراء والاستنباط والتحليل النظري:

- وسيلة الاستقراء والاستنباط في دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي للبلديات ، وذلك من خلال الإطار النظري، والدراسات السابقة.
- وسيلة التحليل النظري في الرجوع إلى المراجع العلمية بصفه عامة في مجال الدراسة محل البحث.



المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية (Human Resources): مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمؤسسة أو منظمة ما. إدارة الموارد البشرية (HRM): هي تلك الإدارة التي تضم مجموعة من الأفراد الذي يركزون على تخطيط الاحتياجات المستقبلية من القوى والموارد البشرية كما وكيف، وتوصيف وتحليل الوظائف المنوطة بهم وكذا استقطاب أفضل الكفاءات لشغل الوظائف واختيارهم و كذلك تقييم أدائهم وتدريبهم وتحفيزهم وتنميتهم وتطويرهم بما يحقق طموحات وأهداف كل من المنظمة أو المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها معا.

كما إن دعم المجلس البلدي هو أهم مقوم لنجاح ادارة الموارد البشرية عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة، ونجاح مدير إدارة الموارد البشرية يتطلب أن يكون على معرفة كمية ونوعية الموارد البشرية ويختص بمعرفة شاملة بكل وظيفة ومهامها وكيفية التأكد من عمل تلك المهام والشروط المتصلة بها ومن ثم التقييم اللازم.

ومن هنا لا بد من الإشارة أن دائرة الموارد البشرية ليست منفصلة عن الدوائر الأخرى فهناك علاقة تكاملية بين تلك الإدارة والإدارات الأخرى فيها حيث أن وجود إدارة موارد بشرية من خلال متابعة احتياجات البلدية بتزويد كل دائرة باحتياجاتها من الأفراد وبالأعداد اللازمة والتخصصات المناسبة، وبذلك أي قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يؤدي إلى إعاقه سير أعمال الإدارات الأخرى التي تتلقى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية وبالتالي يتعذر على البلديات إنجاز اهدافها.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية الى التركيز على الأهداف الانسانية التي تسعى لإشباع رغبات وحاجات الموظفين وتوفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية تتماشى مع قدراتهم ودراساتهم، والهدف الآخر هو الهدف التنظيمي بأن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الدوائر الأخرى وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الموظفين.

أما الهدف الوظيفي وهي القيام بتقديم النصيحة الاستشارية والتنفيذية الخاصة بالبلديات والمتعلقة بالموظفين لضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتطويرها والمحافظة على استمرار رغبة الموظفين في العمل عن طريق وضع نظام تعويضات ومكافآت حيث اللازم، أما الهدف الاجتماعي من إدارة الموارد البشرية في البلديات وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم بما يتناسب مع قوانين الهيئات المحلية المعمول بها في المملكة الأردنية الهاشمية .



المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

• التطوير والتنظيم المؤسسي (Organization & Development)

والتي تُعنى بتحليل (ماهية) العمل، وتسمية الوظيفة، وتحديد المرجعية الإدارية (الأفقية والعمودية) في الوحدة الإدارية والإشراف الإداري، بالإضافة إلى التوصيف الوظيفي (توصيف الوظيفة، ومواصفات شاغل الوظيفة).

• شؤون الموظفين (Personnel)

أما شؤون الموظفين فمن مهامها الاهتمام بملفات الموظفين، ومتابعة أمور الدوام والاجازات والانضباط (المخالفات والعقوبات)، والأجور والرواتب والتعويضات، و التأمين الصحي للموظفين، ومتابعة التشريعات ذات العلاقة بالأمور السابقة جميعها والإلتزام بها (كنظام الخدمة المدنية، والعمل، وضريبة الدخل، والضمان الاجتماعي، ومتطلبات النقابات العمالية والمهنية).

• الاستقطاب (Recruitment)

يويقصد به البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

ويهتم الاستقطاب بتحديد الحاجة لإشغال الوظائف (الشواغر)، والإعلان عنها، واستلام طلبات التوظيف واختيار الأنسب منها، ومن ثم دعوة الأنسب لمقابلتهم للعمل وتقييمهم والتعاقد معهم لتعيينهم.



• التطوير والتدريب (Training & Development)

يقصد به العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات الموظفين من أجل تحسين فعاليتهم في العمل .

ومن مهامها تأهيل حديثي التعيين، والتأكد من توصيل ثقافة المنظمة إلى العاملين ومراقبة درجة الالتزام بها، كما تُعنى بتحديد الحاجات التدريبية، وتحديد الميزانية المالية المخصصة للتدريب، وإعداد الخطة التدريبية، وتنفيذ برامج التدريب، وبعد ذلك يتم تقييم هذه البرامج بهدف تطويرها، كما تهتم بإعداد تقارير التدريب الدورية (شهرية/ نصف سنوية/ سنوية).

• تقييم أداء العاملين (Staff Performance Appraisal)

من مهامها وضع الأهداف الوظيفية وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ومخرجات عملية التقييم.

• تخطيط الموارد البشرية (HR Manpower Planning)

يعرف التخطيط بأنه عملية إعداد القرارات لعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية و التخطيط عملية رشيدة ووسيلة اتخاذ القرارات ، يعتمد التخطيط على استقصاء حوادث الماضي وملاحظة الوضع الحاضر و التنبؤ بما ينطوي عليه المستقبل.³

من مهامها تحليل واقع المواد البشرية وتحديد المسار الوظيفي، والتخطيط للإحلال الوظيفي، وإدارة القدرات المتميزة (المواهب) لشاغلي بعض الوظائف.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

• تمثيل العاملين أمام الإدارة (HR Representation)

من أهم ما تقوم به الاستماع لشكاوي العاملين وملاحظاتهم ونقلها للإدارة بحياد، والدفاع عن مصالح العاملين بما تسمح به التشريعات والأنظمة ، كما تقوم بتقديم التوصيات للإدارة العليا لما فيه مصلحة العاملين المؤدية إلى سلامتهم ورفاهيتهم، والمؤدية إلى زيادة الإنتاجية، وبما لا يتعارض مع التشريعات وسياسات عمل المنظمة وأنظمتها.



المبحث الثالث: مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي: عملية مخططة للتغيير ومستمرة في أجل طويل، تهدف إلى إحداث تغييرات (تعديل أو تحسين) على مستوى بعض مكونات المنظمة أو أجزاء كبيرة منها، بغرض تحسين أدائها وزيادة قدرتها على حل مشكلات، والتكيف مع التغييرات البيئية في محيطها، بشرط أن تكون هذه الخطة مبنية على مجهود تعاوني بين جميع الأطراف داخلها وعلى إمكانية الاعتماد على طرف خارجي، ومن خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية والتنمية والتدريب وإبداع العاملين وكذا الارتقاء بثقافة المنظمة.

كما تمثل إحدى وظائف التطوير التنظيمي في أنه يحدد المجالات في البلدية حيث يلزم التغيير. ويمكن لكبار صانعي القرار والمديرين في البلدية تحليل كل خدمة، وتوقع الآثار المحتملة للتغيير في خطة الإدارة. تحدد هذه الخطة الطرق المحددة التي سيؤدي التغيير من خلالها إلى تحسين خدمات البلدية، والموظفين الذين سيتأثرون بالتغيير، وكيف يمكن تعميمه بكفاءة على الموظفين. على سبيل المثال، قد تكتشف أن الانتاجية تنخفض في البلدية بعد فترة الغداء، مما يعرض المشاريع للخطر مع تواريخ الاستحقاق الوشيكة. لحل هذه المشكلة، يمكنك تحميل المشاريع ذات الجداول الزمنية المهمة في بداية اليوم، وإعادة تحميل المشاريع بمرور أكبر للخط الزمني حتى النصف الثاني من اليوم. بدون التطوير التنظيمي، ستواجه البلدية صعوبة في تطوير برامج فعالة لإدارة التغيير، وهذا هو السبب في أن هذه إحدى الوظائف الهامة للتطوير التنظيمي.

كذلك دور آخر للتطوير التنظيمي هو كأداة مهمة في إدارة وتخطيط لعمل البلديات. يمكنك تحقيق ذلك من خلال تحليل التطوير التنظيمي الذي يجمع توقعات تقديم الخدمات ومدى رضا المواطن وهذا يحدد معدل نمو البلدية. وحتى يتمكنوا من تطوير الاستراتيجيات الصحيحة للاستفادة من هذا الاتجاه. في بعض الحالات، قد يغير تحليل التطوير التنظيمي خطة العمل الأصلية لشركتك ويدفع ذلك إلى اتجاه جديد ومثير. ومع ذلك، باستخدام هذا التحليل، يمكنك تخصيص موارد الشركة بشكل صحيح مثل الموظفين لتعزيز النمو المستقبلي وإدارته.⁴



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي

من أهداف التطوير التنظيمي، ما يلي:

توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في المؤسسة .
- إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتّم عليها وتفاذي مناقشتها.
- العمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- إيجاد علاقات متبادلة و تكاملية بين العاملين كأفراد و جماعات ، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات .
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل : الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات .



المبحث الرابع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي للبلديات

أولاً: الاستقطاب كآلية للتطوير التنظيمي

إن الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية هو توفير الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وللوصول إلى هذا الهدف فإنه يتم توفير تلك الاحتياجات من الموارد البشرية عن طريق عملية من عمليات وظائف إدارة الموارد البشرية وهي الاستقطاب كخطوة أولى للتوظيف تأتي قبل الاختيار والتعيين.

يعني الاستقطاب عملية جذب أكبر عدد من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة التي تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل فيها، وإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة. وعليه فالمنظمة تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل فيها وفي آن واحد يسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثباته الكفاءة للعمل مستقبلاً.⁵

- جهود إدارة الموارد البشرية من خلال آلية أو إستراتيجية الاستقطاب في التطوير التنظيمي:

إن مساهمة الاستقطاب في جذب أفراد مؤهلين وكفاءات للمنظمة لا يأتي اعتباراً، فعلى المنظمة تصميم برنامج أو حملة استقطاب شاملة لسوق العمل بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية للاختيار بينها، لتوظيفها وتعيينها في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج أو الخدمات الجديدة.

والإستراتيجية الحديثة لعملية الاستقطاب و الاختيار تبنى على أساس استقطاب و اختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات و القدرات و الإمكانيات ، التي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، خاصة وأن أسلوب العمل الحديث يقوم على العمل الجماعي (فرق العمل) عكس ما كان في الماضي من فردية ودون تغيير أو تطوير يواكب التغييرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي، سواء للوظيفة أو للمورد البشري.



ثانياً: التحفيز كآلية للتطوير التنظيمي

يكتسب البشر صفة مميزة تميزهم عن باقي الموجودات، وهذه الصفة هي مجموعة الأحاسيس والمشاعر، حيث أن العمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر والأحاسيس، وحسن أو سوء أداء العمل يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، على المدير الناجح إدراك كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم تجاه أعمالهم و ذلك عن طريق التحفيز.

يقصد بالحوافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه لتحقيق أهداف معينة. و هو أسلوب يسعى لزيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية كما وونوعاً ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة والعاملين فيها.

- دور آلية التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي:

أولاً: إدارة الأداء

هي العملية التي يتأكد من خلالها المدراء بان نشاطات الموظفين تقابل الأهداف التنظيمية، ونظم إدارة الأداء تساعد على:

- تقديم المساعدة في تحديد سلوكيات الموظفين والنتائج والنشاطات الضرورية لمقابلة خطط المنظمة الإستراتيجية .
- تقدير أداء الأفراد الراجعة المتعلقة بنقاط القوة و الضعف.
- تستخدم في العديد من القرارات الإدارية مثل : زيادة الأجور / تحديد المحفزات / الترقيات.
- تتكون نظم أداء الأفراد من ثلاثة أجزاء وهي : تحديد الأداء / قياس الأداء / التغذية الراجعة للموظفين بالمعلومات عن أدائهم.



ولكي تحقق إدارة الأداء نتائج في التطوير يجب على المدير و الموظف الاتفاق لتحديد الهدف من التطوير، ومتابعة مراجعة تقدم الموظفين تجاه الهدف، و قبول التغذية الراجعة لاتخاذ القرار باستخدام إدارة الأداء أمر ضروري والمقبولية تتأثر بمدى إيمان الموظفين بعدالة النظام.

ثانياً : تعديل السلوك التنظيمي

وهي آلية تحفيز تبنى على أساس نظرية التعزيز، تمد المدراء بهيكل سلوك الإدراك من أجل تحديد وتحليل وتعديل سلوك الأفراد لتطوير الأداء، ويتضمن تعديل السلوك التنظيمي خمس خطوات هي:

- 1- تحديد السلوك المراد تغييره، والسلوك الذي يجب أن يكون قابل للملاحظة.
- 2- قياس تكرار حدوث السلوك.
- 3- تحليل نتائج السلوك.
- 4- تطبيق استراتيجيات التأثير أو التغيير.
- 5- اختبار فاعلية استراتيجيات التأثير أو التغيير لتحديد ما إذا كانت تقود إلى تغيير السلوك الذي تم ملاحظته.⁶

ثالثاً : حافز الأجر

هو طريقة تحفز الموظف لرفع مستويات الأداء، ويتضمن المكافآت مثل : الأسهم ، النقد ، الخ. كما إن العلاقة بين الحوافز المادية والأداء يلاحظ بأنها لا ترتبط بنوعية الأداء إنما بكميته .

وهناك مجموعة من الانتقادات تقول بان المكافآت المالية لا تحفز نوعية السلوك الذي تريده وتحتاج إليه المنظمة وانتقادات أخرى تتضمن ما يلي:

- المكافآت : الخارجية المؤقتة : تضعف المكافآت الداخلية يمكن أن تحقق نجاح قصير المدى، لكنها لا تحقق الأداء المرتفع، فعند تركيز الموظفين على المكافآت دون الاهتمام بالعمل فسيؤدي ذلك إلى احتمال اختفاء الإبداع والابتكار والاكتشاف.
- المكافآت الخارجية التي تفترض أن الفرد ينقاد إلى أدنى مستوى من الحاجات.⁷



ثالثاً: تقييم الأداء كآلية للتطوير التنظيمي

تقييم الأداء : يعد تقييم الأداء من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية فيها إذ يعرف بأنه : نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ، ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعية لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسعى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتشمل أيضاً تقييم أداء العاملين وكذا سلوكهم أثناء القيام بأعمالهم ومنه يتم تحديد خصائص تقييم الأداء في انجاز الأعمال وأيضاً تقييم السلوك أثناء فترات العمل.⁸

وهو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، ويساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد وهدفه معالجة مواطن الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات الوظيفة ويعاير ذلك بالانجاز المتوقع منه أداءه.

- دور آلية تقييم الأداء في التطوير التنظيمي بالمنظمة:

إن الربط بين تقييم الأداء ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة يستدعي ضرورة نجاح تقييم الأداء الذي من أهدافه التحسين المستمر، والجودة في الإنتاج (خدميًا وسلعيًا) والتي هي أيضاً من أهداف التطوير التنظيمي، حيث يلعب تقييم الأداء الناجح دوراً هاماً في تطوير المنظمة والخروج بنتائج وتأثيرات على الفرد من جهة و على المنظمة من جهة أخرى ، ويظهر ذلك بارزاً من خلال المؤشرات التالية لنجاح التقييم والمتمثلة في:

- **التناسب** : هو الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء و الأهداف المحددة له سلفاً ، والأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه حتى يعتبر أداء مناسباً ، وبالتالي ناجحاً ، و التناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء ، عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عمل مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، وإعطائهم أفضل تقييم ممكن (الموظفين المناسبين للمنظمة) ، ويستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعامله على إنجاحه و بمقدار ما يزداد أداء الفرد ومساهماته ومبادرته لتحقيق أهداف المنظمة بمقدار ما تتمسك المنظمة بالحفاظ على الفرد ومكافأة إنجازاته ، يتم بذلك تقوية التناسب



بين الطرفين ويحصل بذلك التطوير للفرد وللمنظمة على حد سواء من خلال التقييم ومعرفة مواطن القوة وتعزيزها ، ومواطن الضعف وتجنبها .⁹

- **القبول** : أي قبول الأطراف المشاركة في عملية التقييم لهذه العملية ، ويعتبر التقييم الذي لا يلقى قبولا من قبل المسؤولين في التقييم لا يعتبر ناجحا ، والتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقى الرفض القاطع من قبل الأفراد ، وهو يساهم في مقاومة التغيير الناجم عن نتائج تقييم الأداء ومنه يساهم ويساعد في عملية التطوير التنظيمي بالمنظمة.

- **المرونة والحوار** : هذا المؤشر لنجاح العملية التقييمية للأداء ينبغي أن يرافق آليات وعمليات التقييم ، فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء ، ويبين أيضا اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ، و يضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف و التنوع معا ويساعد على نجاح تقييم الأداء ويؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي الذي من أهم محاوره المرونة في مختلف وظائف وهياكل المنظمة.

وكنتيجة لدور التقييم في التطوير التنظيمي فإنه بإمكاننا إيجازها في الجملة التالية:

تساهم وظيفة التقييم في تحديد مواطن الضعف والخلل في الإدارة وبالتالي تلافيتها عن طريق وضع المستويات الملائمة للأداء و إجراء التقييم الموضوعي ، وتقديم الجزاء المناسب للنتائج المحققة.



النتائج

- أبرز الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وهي الوظائف الإدارية والتي تقسم إلى التخطيط وهي معرفة احتياجات البلديات من موظفين كماً ونوعاً، والوظيفة التنظيمية بمعنى تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات بين الموظفين، والوظيفة الأخرى وهي التوجيه بمعنى توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف البلديات، ومن ثم الرقابة وهي تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها.
- الوظيفة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وهي استقطاب ذوي الكفاءة وتعيينهم وتنمية قدراتهم بالتدريب، ومدير الدائرة البشرية أو من ينوب يعمل على توصيف الوظيفة بمعنى تزويد البلدية بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة وتحديد معالم أو مهام كل وظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها.
- المورد البشري في البلديات إحدى مقومات نجاحها بتوافر موظفين ذو كفاءة ومسؤولية يمكنهم النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف البلديات واستخدام امكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة، فالموظف إذا لم يعرف تماماً مهام وصفه الوظيفي أو تقاعس عمداً فمن هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بتصويب الوضع القائم ومعالجة الأزمة إن وجدت ومن خلال دعم ومتابعة الهيئة الإدارية العليا للمجالس البلدية.
- التطوير التنظيمي: عملية مخططة للتغيير ومستمرة في اجل طويل، تهدف إلى إحداث تغييرات (تعديل أو تحسين) على مستوى بعض مكونات المنظمة أو أجزاء كبيرة منها، بغرض تحسين أدائها وزيادة قدرتها على حل مشكلات، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها.
- هناك عدة استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي للبلديات منها: الاستقطاب والتحفيز وآلية تنظيم الاداء



المراجع

- 1- درة، عبد الباري، زهير الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 2- علام محمد تركي موسى. (2022). رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية. العدد 54، الجزء 2، 233-272.
- 3- فيصل فخري مراد (1983). الإدارة والأسس والنظريات والوظائف، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص 85.
- 4- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- 5- محفوظ أحمد جودة. (2014). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص121.
- 6- زيد منير عبوي. (2008). التخطيط والتطوير الإداري. الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 105-107.
- 7- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص108.
- 8- صابر محمد، عبد العليم، تعيلب خالد. (2010). إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر). مصر: دار الفكر الجامعي، ص204.
- 9- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية، ص397.
- 10- نوري منير (2010). تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 11- هيلة، محمد عباس. (2006). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 12- النداوي، عبدالعزيز بدر. (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع.