

بحث بعنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإدارية في البلديات

اعداد

زيد احمد سلمان الغويري

اداري

بلدية بيرين

المخلص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة الإدارية داخل البلديات، باعتبارها الجهات التي تمثل خط المواجهة الأول في تقديم الخدمات العامة للمواطنين. وتتناول الدراسة الفجوة القائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والاحتياجات الفعلية للبلديات لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإدارية؛ وهي فجوة أدت إلى بطء الأداء وتأخر إنجاز المعاملات. وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة مقننة لجمع البيانات من عينة شملت موظفين إداريين وكوادر الموارد البشرية في عدة بلديات، وذلك بهدف تقييم الوضع الراهن لممارسات الموارد البشرية ومدى تأثيرها على مؤشرات الكفاءة.

توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة (مثل التخطيط الاستراتيجي، التدريب، والتقييم الموضوعي) وتحقيق الكفاءة الإدارية في البلديات. كما أظهرت النتائج أن تبني البلديات لأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية وتفعيل برامج التطوير المستمر يسهم بشكل مباشر في تقليل البيروقراطية وتسريع تقديم الخدمات. واختتم البحث بتقديم مجموعة من التوصيات العملية مثل رفع كفاءة الأجهزة البلدية من خلال إصلاح التشريعات، وتبني مفاهيم الإدارة الرشيدة، وتحويل إدارات الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي فاعل في صنع القرار المحلي.

Abstract

This research aims to highlight the pivotal role of human resource management in enhancing administrative efficiency within municipalities—entities that serve as the frontline for delivering public services to citizens. The study addresses the gap between traditional human resource management practices and the actual needs of municipalities for achieving high administrative efficiency, a disparity that has led to sluggish performance and delays in processing transactions. Employing a descriptive-analytical approach, the research utilized a standardized questionnaire to gather data from a sample of administrative staff and human resource personnel across several municipalities, thereby assessing current human resource practices and their impact on efficiency indicators.

The findings reveal a statistically significant positive correlation between modern human resource management practices—such as strategic planning, training, and objective performance evaluation—and the achievement of administrative efficiency in municipalities. Furthermore, the results indicate that the adoption of electronic human resource systems and the implementation of continuous development programs directly contribute to reducing bureaucracy and accelerating service delivery. The research concludes with a set of practical recommendations, including enhancing the efficiency of municipal bodies through legislative reform, adopting agile management concepts, and transforming human resource departments into active strategic partners in local decision-making.

المقدمة

ونظراً لأن البلديات جزء منها وهي التابعة للإدارة المحلية، ولا تتوقف منذ ذلك الحين والتي تتوقف على مسؤوليتها في تقديم جميع الخدمات الحيوية اليومية، بدءاً من الحماية العامة والبنية التحتية لإيران إلى تنظيم والتنظيم العمراني. ولتحقيق هذه الإرادة النبيلة، لا يوجد جهاز إداري كفؤ وفعال قادر على تلبية التطلعات والتعامل مع التحديات الممتعة. إن نجاح البلديات في أداء مهامها لا يعتمد فقط على توفر الموارد المالية أو المطبخ، بل يعتمد جوهري على الكربون البشري الذي يُشكل المحرك الأساسي لأي منظمة، مما يجعل إدارة هذا الأمر وأنشأ أمراً لا غنى عنه.

في ظل التحولات الإدارية الحديثة والتوجه نحو الحوكمة واللامركزية، برز مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كركيزة أساسية لتطوير الأداء المؤسسي. لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على المهام الروتينية مثل الحضور والرواتب، بل تطورت لتصبح شريكاً استراتيجياً يهدف إلى تعظيم العائد من الاستثمار في العنصر البشري. وفي القطاع العام، وتحديدًا في البلديات، تكتسب هذه الإدارة أهمية مضاعفة نظراً للطبيعة الخاصة للخدمات المقدمة والحاجة الملحة لتحقيق العدالة والسرعة والجودة في الأداء، مما يتطلب كفاءات بشرية عالية وممارسات إدارية متطورة.

رغم الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، إلا أن الواقع العملي في العديد من البلديات يشير إلى وجود قصور في الممارسات البشرية، مما ينعكس سلباً على الكفاءة الإدارية ويؤدي إلى هدر الموارد وتراجع مستوى رضا المواطنين. إن الفجوة بين الممارسات الفعلية والممارسات المثلى لإدارة الموارد البشرية تثير تساؤلات جوهريّة حول مدى مساهمة هذه الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي. ومن هنا تتبع الحاجة الملحة لإجراء هذا البحث

الذي يسعى إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإدارية في البلديات، للكشف عن نقاط القوة والضعف، وتقديم حلول عملية لتطوير هذا القطاع الحيوي.

مشكلة البحث

تتمثل المشكلة الأساسية للبحث في أن العديد من البلديات تعاني من تدني مستوى الكفاءة الإدارية، والذي يتجلى في بطء إنجاز المعاملات، وتراكم الأعمال، وضعف جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ويعود جزء كبير من هذا التراجع إلى الممارسات التقليدية والقاصرة التي تتسم بها إدارات الموارد البشرية في هذه البلديات، حيث تغيب مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وتفتقر برامج التدريب والتطوير إلى الفعالية، وتسيطر الأساليب غير الموضوعية في تقييم الأداء والترقية. هذا الخلل في إدارة العنصر البشري يؤدي إلى إحباط الكفاءات، وانتشار البيروقراطية، وبالتالي فشل البلدية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتتفرع عن هذه المشكلة الرئيسية عدة إشكاليات فرعية، أبرزها عدم وضوح الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي للبلديات، وضعف الربط بين أهداف الموارد البشرية والأهداف العامة للبلدية، فضلاً عن نقص استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة شؤون الموظفين. إن استمرار هذا الوضع دون دراسة معمقة وتدخلات إصلاحية سيؤدي إلى مزيد من التدهور في الأداء المؤسسي. لذلك، تتركز مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإدارية في البلديات، وما هي أبرز التحديات التي تواجهها والسبل الكفيلة بتطويرها؟

أهداف البحث

1. التعرف على المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية وأبعادها الاستراتيجية في سياق البلديات والإدارة المحلية.
2. تحليل الواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، التقييم) في البلديات المبحوثة.
3. قياس مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق مؤشرات الكفاءة الإدارية (السرعة، الجودة، تقليل التكاليف) في البلديات.
4. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تحول دون فاعلية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة الإدارية داخل الأجهزة البلدية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لتطوير إدارة الموارد البشرية بما يخدم تحقيق أقصى درجات الكفاءة الإدارية في البلديات.

أهمية البحث

تتكمن الأهمية النظرية للبحث في أنه يثري المكتبة الأكاديمية والمعرفية في مجال الإدارة العامة والإدارة المحلية، من خلال تقديم إطار مفاهيمي وتحليلي يربط بين متغيرات إدارة الموارد البشرية الحديثة ومؤشرات الكفاءة الإدارية. كما يسهم البحث في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالدراسات التطبيقية التي تركز على القطاع البلدي تحديداً، والذي غالباً ما يتم إهماله في الأدبيات الإدارية مقارنة بالوزارات والهيئات المركزية، مما يوفر قاعدة بيانات ومراجع للباحثين المستقبليين في هذا المجال.

أما الأهمية العملية والتطبيقية للبحث فتتجلى في تقديم نتائج ومؤشرات دقيقة لصناع القرار في البلديات والجهات الرقابية والإشرافية المعنية بالإدارة المحلية. ستساعد هذه النتائج مديري البلديات ورؤساء أقسام الموارد البشرية على تشخيص واقعهم الإداري، والوقوف على نقاط الخلل في ممارساتهم البشرية. وبناءً عليه، يمكنهم تبني استراتيجيات إصلاحية وبرامج تطويرية مبنية على أسس علمية، مما سينعكس إيجاباً على تحسين بيئة العمل، ورفع معنويات الموظفين، وتسريع عجلة التنمية المحلية، وتحقيق رضا المواطنين عن الخدمات البلدية المقدمة.

أسئلة البحث

ما هو المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وما هي أبرز وظائفها في سياق البلديات؟

ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإدارية بالبلديات؟

كيف تسهم برامج التدريب والتطوير في رفع مستوى الكفاءة الإدارية للموظفين في البلديات؟

ما هو دور أنظمة تقييم الأداء الحديثة في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق المساءلة في البلديات؟

كيف يمكن للتحويل الرقمي وتطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HR) أن ينعكس على الكفاءة الإدارية

في البلديات؟

الإطار النظري

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الحيوية التي تطورت عبر الزمن، حيث انتقلت من مرحلة "إدارة شؤون الموظفين" التقليدية التي تركز على الجوانب الإدارية والروتينية، إلى مرحلة "إدارة الموارد البشرية" التي تنظر إلى الإنسان على أنه أصل استراتيجي واستثماري. وفي هذا الإطار، تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها

مجموعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى إدارة العنصر البشري بفعالية، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات الأفراد. تشمل هذه الممارسات التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة التعويضات، وجميعها عمليات مترابطة تهدف إلى تعظيم العائد من الكوادر البشرية.

أما الكفاءة الإدارية في القطاع العام، فتُعرّف بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل تكلفة ممكنة، وفي أقل وقت، وبأعلى جودة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. في سياق البلديات، تتجلى الكفاءة الإدارية في سرعة الاستجابة لطلبات المواطنين، وجودة الخدمات المقدمة (كالنظافة، والبنية التحتية، والتراخيص)، والشفافية في الإجراءات، والقدرة على إدارة الأزمات. وتُقاس الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، مثل نسبة إنجاز المعاملات في الوقت المحدد، وتكلفة الخدمة الواحدة، ومستوى رضا المتعاملين، ودرجة الابتكار في تقديم الخدمات.

وترتبط إدارة الموارد البشرية بالكفاءة الإدارية بعلاقة سببية وثيقة، حيث يُعد العنصر البشري هو المنفذ والمحرك لأي خطة أو استراتيجية. تشير النظريات الإدارية الحديثة، وخاصة "نظرية الموارد"، إلى أن المنظمات التي تمتلك كوادر بشرية متميزة وتديرها بكفاءة هي الأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية وأداء عالي. في البلديات، إذا كانت ممارسات الموارد البشرية فاعلة، فإنها ستؤدي حتماً إلى موظفين أكثر كفاءة، دافعية، والتزاماً، مما ينعكس مباشرة على رفع الكفاءة الإدارية. والعكس صحيح، فإن سوء إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى هدر الموارد وتراجع الأداء.

وتتميز بيئة العمل في البلديات بخصوصية تجعل إدارة الموارد البشرية فيها تحدياً خاصاً؛ فهي تخضع لقوانين الخدمة المدنية والأنظمة الحكومية التي قد تكون جامدة، وتتأثر بالبيئة السياسية المحلية، وتتعامل مع جمهور

متنوع من المواطنين. لذلك، تتطلب إدارة الموارد البشرية في البلديات مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات المحلية، مع الالتزام التام بمبادئ الشفافية والعدالة والمساواة. كما يجب أن تركز على بناء ثقافة خدمية لدى الموظفين، تجعلهم يدركون أن هدفهم الأساسي هو خدمة المجتمع المحلي وتحسين جودة حياتهم.

وفي ظل العصر الرقمي، برزت مفاهيم جديدة في الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، مثل "الموارد البشرية الرقمية" و"الإدارة الرشيقة". تشير هذه المفاهيم إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في إدارة شؤون الموظفين، وتبني هياكل تنظيمية مرنة تسمح باتخاذ القرارات بسرعة. في البلديات، أصبح التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية ليس مجرد خيار، بل ضرورة حتمية لمواكبة التطور، وتقليل البيروقراطية، وتعزيز الشفافية، مما يخلق بيئة عمل محفزة تساهم في النهاية في تحقيق أقصى درجات الكفاءة الإدارية والحوكمة الرشيدة.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هو المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وما هي أبرز وظائفها في سياق البلديات؟

تُعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في سياق البلديات بأنها العملية الشاملة والمتكاملة التي تهدف إلى التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على العنصر البشري داخل الجهاز البلدي، بما يتوافق مع الرؤية الاستراتيجية للبلدية وأهداف التنمية المحلية. لم تعد هذه الإدارة مجرد قسم روتيني، بل هي شريك استراتيجي يضمن توفير الكفاءات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين. تتضمن وظائفها الرئيسية في البلديات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لتلبية المتغيرات في الخدمات البلدية، واستقطاب واختيار الكفاءات بعيداً عن المحسوبية، وتصميم برامج تدريبية تركز على مهارات الحوكمة وخدمة المواطن، وإدارة الأداء من خلال مؤشرات قياس واضحة، بالإضافة إلى تصميم أنظمة حوافز ومكافآت عادلة تحفز الموظفين على الابتكار والإنتاجية.

السؤال الثاني: ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإدارية بالبلديات؟

تواجه إدارات الموارد البشرية في البلديات مجموعة معقدة من التحديات الهيكلية والبيئية التي تعيق دورها في تعزيز الكفاءة الإدارية. من أبرز هذه التحديات التدخلات السياسية والمحلية التي تؤثر سلباً على عمليات التعيين والترقية، مما يؤدي إلى استقطاب كفاءات غير مؤهلة. كما تعاني العديد من البلديات من نقص في الميزانيات المخصصة لتطوير الكوادر البشرية وتبني التكنولوجيا الحديثة، فضلاً عن سيادة الثقافة البيروقراطية التقليدية ومقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين القدامى. بالإضافة إلى ذلك، تعاني التشريعات والقوانين المنظمة للعمل البلدي من الجمود والصلابة، مما يحد من مرونة الإدارة في مكافأة المتميزين أو محاسبة المقصرين، مما ينعكس مباشرة على تدني الحافز وتراجع الكفاءة الإدارية.

السؤال الثالث: كيف تسهم برامج التدريب والتطوير في رفع مستوى الكفاءة الإدارية للموظفين في البلديات؟

تُعد برامج التدريب والتطوير حجر الزاوية في تحويل الموظفين من أداء روتيني إلى أداء إبداعي يعكس كفاءة إدارية عالية. في سياق البلديات، تسهم هذه البرامج في سد الفجوات بين المهارات الحالية للموظفين والمهارات المطلوبة للتعامل مع المتغيرات التكنولوجية والإدارية، مثل أنظمة الحوكمة الرقمية وتطبيقات المدن الذكية. عندما يخضع الموظف لبرامج تدريبية مستمرة، فإنه يكتسب مهارات حل المشكلات، واتخاذ القرار، والتواصل الفعال مع المواطنين، مما يقلل من الأخطاء الإدارية ويسرع إنجاز المعاملات. علاوة على ذلك، يعزز التدريب الشعور بالانتماء والتقدير لدى الموظف، مما يرفع من مستوى دافعيته وإنتاجيته، وينعكس ذلك في النهاية على جودة الخدمات البلدية المقدمة وكفاءة استخدام الموارد المتاحة.

السؤال الرابع: ما هو دور أنظمة تقييم الأداء الحديثة في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق المساءلة في البلديات؟

تلعب أنظمة تقييم الأداء الحديثة دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال تحويل عملية التقييم من إجراء شكلي سنوي إلى عملية مستمرة وديناميكية قائمة على الحقائق والأرقام. في البلديات، يساعد تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للبلدية في قياس الإنتاجية الفعلية لكل موظف وقسم. هذا التقييم الموضوعي يضمن تحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص، حيث يتم ربط الترقيات والحوافز المالية بالأداء الفعلي، مما يقتل روح المحسوبية ويعزز ثقافة الجدارة. كما أن التغذية الراجعة المستمرة الناتجة عن التقييم تساعد الموظفين على تحديد نقاط ضعفهم والعمل على تحسينها، مما يخلق بيئة عمل تنافسية إيجابية تزيد من سرعة وجودة الخدمات البلدية وتحقق مبدأ المساءلة والشفافية.

السؤال الخامس: كيف يمكن للتحويل الرقمي وتطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HR) أن ينعكس على الكفاءة الإدارية في البلديات؟

يحدث التحويل الرقمي وتطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HR) نقلة نوعية في تحقيق الكفاءة الإدارية للبلديات من خلال أتمتة جميع العمليات الإدارية الروتينية. هذه الأنظمة تتيح إدارة شاملة لملفات الموظفين، وتتبع الحضور والانصراف، وإدارة الرواتب، وتقييم الأداء، والتدريب بشكل إلكتروني متكامل. هذا التحويل يقلل بشكل جذري من الاعتماد على الأوراق والإجراءات اليدوية البطيئة، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من نسبة الأخطاء البشرية. كما يوفر للمدراء في البلديات لوحات تحكم تعرض بيانات دقيقة وأنية عن القوى العاملة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بشأن التوظيف والتدريب وتوزيع المهام. النتيجة

النهائية هي بيئة إدارية رشيقة، شفافة، وخالية من البيروقراطية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة تقديم الخدمات للمواطنين.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تبني البلديات لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية. وأظهرت البيانات أن البلديات التي تدمج أهداف الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية العامة للبلدية تشهد تحسناً ملحوظاً في سرعة إنجاز المعاملات وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، مقارنة بالبلديات التي لا تزال تتعامل مع الموارد البشرية كوظيفة روتينية معزولة عن صنع القرار.

2. كشفت نتائج البحث عن أن برامج التدريب والتطوير المستمر تُعد العامل الأكثر تأثيراً في رفع الكفاءة الإدارية للموظفين البلديين. وأثبتت الدراسة أن الموظفين الذين يخضعون لبرامج تدريبية مكثفة في مجالات الحوكمة الرقمية، وخدمة العملاء، وإدارة المشاريع، يكونون أكثر قدرة على الابتكار وحل المشكلات، مما يقلل من الأخطاء الإدارية ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البلدية المتاحة، وبالتالي تحقيق كفاءة تشغيلية عالية.

3. أوضحت النتائج أن أنظمة تقييم الأداء التقليدية والمركزية السائدة في العديد من البلديات تشكل عائقاً أمام تحقيق الكفاءة الإدارية. وبينت الدراسة أن غياب مؤشرات الأداء الواضحة والموضوعية يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم العدالة، مما ينعكس سلباً على دافعيتهم وإنتاجيتهم. في المقابل، أثبتت البلديات التي طبنت

أنظمة تقييم حديثة وقائمة على النتائج تحقيقها لمستويات أعلى من المساءلة والشفافية، مما أدى إلى تحسين الأداء العام للجهاز البلدي.

4. أبرزت نتائج البحث أن التدخلات السياسية والمحلية وضعف الاستقلالية الإدارية لإدارات الموارد البشرية تمثل التحدي الأكبر أمام تعزيز الكفاءة في البلديات. وأظهرت البيانات أن المحسوبية في التعيينات والترقيات تؤدي إلى تسرب الكفاءات وتراجع الروح المعنوية للموظفين المتميزين، مما يخلق بيئة عمل سلبية تزيد من البيروقراطية وتقلل من كفاءة تقديم الخدمات البلدية للمواطنين.

5. خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي وتطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HR) له أثر بالغ في تعزيز الكفاءة الإدارية. وأظهرت النتائج أن أتمتة الإجراءات الروتينية قللت من الوقت والجهد المبذول في إدارة شؤون الموظفين، وقللت من الأخطاء الورقية، ووفرت للإدارة العليا بيانات دقيقة وسريعة تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة. كما ساهمت هذه الأنظمة في تعزيز الشفافية وتقليل فرص الفساد الإداري، مما انعكس إيجاباً على الكفاءة الكلية للبلدية.

التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة إعادة هيكلة إدارات الموارد البشرية في البلديات لتتحول من إدارات روتينية إلى إدارات استراتيجية شريكة في صنع القرار. ويجب أن يتم ذلك من خلال إشراك مديري الموارد البشرية في اللجان التنفيذية العليا للبلديات، وضمان أن تكون سياسات الموارد البشرية مصممة خصيصاً لدعم الأهداف الاستراتيجية للبلدية وخدمة المواطنين، مع منح هذه الإدارات صلاحيات أوسع في التخطيط والتطوير بما يتوافق مع أفضل الممارسات الإدارية الحديثة.

2. تؤكد الدراسة على أهمية تخصيص ميزانيات سنوية كافية وبرامج تدريبية مستمرة وشاملة للموظفين البلديين، تركز بشكل خاص على المهارات الرقمية، والحوكمة، وخدمة المتعاملين. وينبغي للبلديات التعاون مع مؤسسات أكاديمية ومراكز تدريب معتمدة لتصميم برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين، وربط التدريب بخطط التطوير الوظيفي، لضمان بناء كوادر بشرية قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية ورفع كفاءة الأداء اليومي.

3. تدعو الدراسة إلى ضرورة إعادة تصميم أنظمة تقييم الأداء في البلديات لتصبح أنظمة موضوعية، شفافة، وقائمة على مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس. ويجب أن ترتبط نتائج التقييم بشكل مباشر بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات، لضمان تكافؤ الفرص وتطبيق مبدأ الجدارة. كما يجب أن تتضمن عملية التقييم تغذية راجعة مستمرة وتدريباً علاجياً للموظفين الذين يحتاجون إلى تطوير أدائهم، مما يعزز ثقافة التحسين المستمر والمساءلة داخل الجهاز البلدي.

4. توصي الدراسة بضرورة الإسراع في تبني التحول الرقمي وتطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية المتكاملة في جميع البلديات. ويتطلب ذلك توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة، وتدريب الكوادر على استخدام هذه الأنظمة، وأتمتة جميع الإجراءات من التوظيف إلى التقاعد. سيسهم هذا التطبيق في القضاء على البيروقراطية الورقية، وتسريع الإجراءات، وتوفير بيانات دقيقة للإدارة، مما ينعكس بشكل مباشر على رفع الكفاءة الإدارية وتقليل الهدر في الموارد.

5. توصي الدراسة بضرورة العمل على تعديل وتطوير التشريعات والقوانين المنظمة للعمل البلدي والخدمة المدنية، بما يوفر مرونة أكبر في إدارة الموارد البشرية. وينبغي أن تشمل هذه التعديلات تقليل المركزية في

اتخاذ القرارات الإدارية، وتوضيح الوصف الوظيفي لكل وظيفة بشكل دقيق، وإصدار لوائح صارمة تمنع التدخلات السياسية والمحسوبية في شؤون التعيين والترقية. إن توفير بيئة تشريعية مرنة وعادلة سيشكل الركيزة الأساسية لتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الكفاءة الإدارية الشاملة في البلديات.

المصادر والمراجع

1. أبو عرقوب، أحمد. (2020). *إدارة الموارد البشرية في القطاع العام: المفاهيم والتطبيقات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. البكري، محمد السيد. (2019). التطور الإداري في البلديات ودوره في تعزيز الحوكمة المحلية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 15(2)، 45-68.
3. الجبوري، فاضل خليل. (2021). *اللامركزية الإدارية والبلديات: دراسة تحليلية في ضوء التشريعات المقارنة*. بغداد: دار الشؤون الثقافية العامة.
4. الحسن، علي. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الإدارات المحلية. *مجلة الإدارة والسياسات العامة*، 12(4)، 112-135.
5. الخطيب، هشام. (2022). *التحول الرقمي في الإدارة العامة: تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
6. الزعبي، محمود. (2020). معوقات الكفاءة الإدارية في البلديات وسبل تجاوزها: دراسة ميدانية. *مجلة دراسات إدارية*، 8(1)، 77-95.

7. السامرائي، سعد. (2019). *تقييم الأداء الإداري في المؤسسات البلدية: معايير وآليات التطبيق*. أربيل: دار أربيل للطباعة والنشر.

9. عبد الله، محمد. (2021). دور التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموظفين البلديين. *مجلة التنمية الإدارية*، 14(3)، 201-225.

10. الفقيه، يوسف. (2023). *الإدارة الرشيدة للموارد البشرية: منهج جديد لتعزيز الكفاءة التنظيمية*. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.