

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculty of Economic, commercial
Management Scie

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Department of Management Scie

قسم علوم التسيير



العنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء المورد البشري

دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة بولاية المسيلة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف:

د/ بن السيلت أحمد

من إعداد الطالبين:

قادري التوهامي ●

ثابتي عمار ●

لجنة المناقشة

رئيسا	استاذا محاضرا	براهيمي نادية
مقررا ومشرفا	استاذا محاضرا	بن السيلت أحمد
ممتحنا	استاذا مساعد	سعد بن البار

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف (بن السيلت أحمد) الذي كان لدعمه وتوجيهاته الدائمة الفضل الأكبر في إنجاز هذه المذكرة. كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة الموقرة، على وقتهم وجهودهم القيمة في تقييم هذا العمل وتقديم ملاحظاتهم البناءة.

وأخيراً نود أن نعبر عن امتناننا العميق لجميع الأساتذة الأفاضل، الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم ونصحهم، وكانوا دائماً مصدر إلهام ودعم لنا.

جزاكم الله خير الجزاء وجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتكم.

مع خالص الشكر والتقدير

اهداء

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك..

ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله

إلى أمي وقد ورثت في جوفها كيف أكون إنسانا قبل أن أصرخ صرختي الأولى في هذا العالم..

إلى عائلتي الصغيرة التي كانت سندا وعونا الى كل من لم تسعه هذه الاسطر ووسعه القلب.

الى اخوتي واخواتي وزملاء العمل والدراسة.

قادري التوهامي

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك..

ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله

إلى أبي إلى الجدار الذي أستند عليه في تعبي وحزني.. إلى الكتف التي أضع عليه أثقالي واليد التي تربت علي في كل حين.. الى اسرتي الصغيرة، الى كل اخوتي واخواتي..

ثابتي عمار

الملخص:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تحسين الأداء الإداري المحلي في الجزائر. تشمل هذه الأدوار تطوير سياسات التوظيف والتدريب المستمر لتعزيز مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم إدارة الأداء وتقييمه بشكل منتظم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة المحلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يعزز من كفاءة العمليات الإدارية ويقلل من البيروقراطية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

Abstract

Human resource management plays a crucial role in enhancing the performance of local administration in Algeria. This includes developing recruitment policies and continuous training to improve employee skills and productivity. Additionally, regular performance management and evaluation help achieve strategic objectives and improve the quality of services provided to citizens. The shift towards e-management also boosts operational efficiency and reduces bureaucracy, leading to overall performance improvement.

المقدمة

..... المقدمة

تنشأ أي مؤسسة عموما من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة، ويعتمد نجاحها في ذلك على قدراتها في إيجاد العلاقة المناسبة بين أصولها المادية المالية والبشرية من جهة، وحسن تسييرها من جهة أخرى، والموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في عناصر تحسين أداء وكفاءة الإدارة المحلية أضحت اليوم تحتل مكانة الصدارة في الاهتمام الوطني والمحلي، من أجل تطويرها وتنميتها في الممارسات الإدارية، والملتقيات والتجارب تتحدث بالدرجة الأولى عن إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبرى في نجاح أو فشل أي منظمة أو مؤسسة، إضافة إلى كل الشواهد والحالات العملية تؤكد على أن الفروق الجوهرية في نجاح وفعالية أي تنظيم أو مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها تتعلق أساسا بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية فيها، ومدى ملائمة استراتيجيتها مع طبيعة نشاطها تتعلق أساسا بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية للعنصر الأهم، للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها، من أجل أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية الإدارة ذاتيا ومدى قدرتها على التمييز والمنافسة داخليا وخارجيا، إن الموارد البشرية تظل حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه أي مؤسسة لأنه يمثل الطاقة الخلاقة الأولى ومصدر المعلومات والابتكارات.

إن تطوير وتنمية الإدارة المحلية والارتقاء بها في كل المجالات ومحاولة النهوض بها إلى مصاف الدول المتقدمة، لا يتحقق ولا يمكننا الوصول إلى هذه الأهداف المرجوة إلا بوجود عنصر بشري، تتوفر فيه كل المؤهلات والمواصفات التي تساعد على تفعيل وأداء وكفاءة الإدارة المحلية، نظرا للدور الفعال الذي يلعبه العنصر البشري في الحياة الإدارية والارتقاء بها، تعمل العديد من الدول على الاهتمام بالعنصر البشري وتوليه رعاية كافية واهتمام خاص في جميع سياساتها عامة والسياسة التنظيمية والتعليمية خاصة.

الجزائر واحدة من تلك الدول التي أولت للعنصر البشري ذلك الاهتمام بعد أن أدركت ذلك الدور المهم والأساسي لهذا العنصر، بكونه يمثل عامل أساسي في التطوير والتنمية الإدارية فبالرغم من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها الجزائر بعد الاستقلال، وقبل ذلك كانت الظروف الاستعمارية لها بالغ الأثر على فترة ما بعد الاستقلال، للجزائر جهود تنموية ظهرت في قانون البلدية 08/90، كما اهتمت الدولة بسن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الذي تم إقراره في 2 جوان 1966 إلى غاية 2008 المتعلق بتكوين وتحسين مستوى الموظفين.

اهتمت الدولة بإنشاء مراكز تكوينية بعد الاستقلال مختصة في التكوين الإداري للموظفين في سلك الإدارة، كما كان للمدرسة الوطنية للإدارة منذ إنشائها إلى اليوم الحالي دور فعال في إيجاد

إطارات سامية مختصة في جانب التسيير بالنسبة للإدارة المحلية، وكذلك دور الجماعات بفروعها المختصة في الجانب الإداري والتسيير في مد سوق العمل بيد عاملة متخصصة ومؤهلة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

من أجل الوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية اتجهت دراستنا إلى طرح بعض التساؤلات المتعلقة بعلاقة إدارة الموارد البشرية بتطوير الأداء البشري بالإدارة المحلية وانطلاقاً من هذا تتبلور لدينا الإشكالية التي صغناها على النحو التالي:

- ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء بالإدارة المحلية؟

تتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن طرحها على النحو التالي:

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟ وما هي أهم وظائفها؟
- ما المقصود بالإدارة المحلية؟ وما هي أهم عناصرها و محدداتها؟
- ما المقصود بالأداء و محدداته؟ وما هي أساليب ومراحل تقييمه وأهميته؟
- ما هو واقع أداء المورد البشري ببلدية بلعائبة؟ وما هي التحديات التي تواجهها البلدية في سبيل تطوير و عصنة الأداء ؟

ثانياً الفرضيات:

يتطلب الإجابة على الإشكالية محل الدراسة مجموعة من الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية على أداء الإدارة المحلية؟

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط على أداء الادارة المحلية .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوظيف على أداء الادارة المحلية .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على أداء الادارة المحلية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتطوير على أداء الادارة المحلية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية العلمية والفائدة العملية لهذه الدراسة من خلال المجالات التالية:

- 1- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محددات أساسياً لأداء المنظمة.

..... المقدمة

- 2- إن ما يشهده العالم اليوم من تطورات وعصرنة في التسيير يستدعي على المنظمة تقديم أحسن أداء من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى الاهتمام بتطوير أداء موردها البشري.
- 3- يبين البحث أهمية التطلع إلى مستويات أفضل في أداء الإدارة المحلية، وتخطي الأداء التقليدي وذلك عن طريق أساليب جديدة في تقييم وقياس الأداء، لاكتشاف الفجوة بين توقعات الإدارة والأداء الفعلي وبالتالي إيجاد حلول جديدة لتطويره.
- 4- يوضح البحث أهمية الجودة في تقديم الخدمات لدى الإدارة المحلية لتحقيق الرضا العام والتي يتوقف نجاحها على الأداء الأفضل لمواردها البشرية وإدارتها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- نحاول من خلال دراستنا هذه الوقوف على تحقيق بعض الأهداف أهمها:
- 1- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بالإدارة المحلية.
 - 2- التعرف على أثر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية على أدائها العام في ظل مختلف التغيرات.
 - 3- محاولة التعرف على بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والأداء، وتحليلها من أجل إيجاد نتائج جديدة في سبيل تطوير الأداء.
 - 4- محاولة التأكيد على الدور الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في المنظمة وإبراز أهمية تفعيل هذا المورد في أدائها.
 - 5- إبراز آليات التميز في تقديم خدمات الإدارة المحلية من خلال الاهتمام بأداء موردها البشرية.

خامساً: منهجية الدراسة:

من أجل بلوغ الهدف من الدراسة اتبعنا في بحثنا المنهج الوصف التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، وقد تم الاعتماد على البحث الجغرافي من أجل تغطية بعض الجوانب النظرية للموضوع و تحديد مفاهيم الأداء، بالإضافة إلى وصف وتحليل طرق وأساليب تقييمه وتطويره، مع تركيزنا في الدراسة الميدانية على المنهج الإحصائي والأساليب الكمية ، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة ميدانية وبلدية بلعائبة نموذجاً على ذلك، أين تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع الدراسة الميدانية، حيث تم اعتماد الاستمارة إلى جانب الملاحظة لضبط المعلومات إحصائياً وكمياً.

سادسا: حدود الدراسة:

تحددت دراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية في المجالات التالية:

- الحدود المكانية: تمثل هذا البحث في دراسة إدارة الموارد البشرية والأداء البشري ببلدية بلعائبة دائرة مقرة ولاية المسيلة.

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 02 مارس إلى غاية 02 ماي 2024.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على إبراز دور الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وأثرها على تطوير أداء الإدارة المحلية وتم تخصيص الجانب التطبيقي لدراسة حالة بلدية بلعائبة.

سابعا: مبررات اختيار موضوع البحث:

إن اهتمام الباحث باختيار موضوع بحث معين ينبع عن اعتبارات ذاتية مرتبطة بشخصية الباحث وأخرى موضوعية مرتبطة بالقيمة العلمية والعملية للبحث ونلخصها فيما يلي:

أ- المبررات الذاتية:

تتبع رغبتنا في دراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية ببلدية بلعائبة كنموذج، لكوننا موظفان ولدينا خبرة عمل في مجال إدارة الموارد البشرية في بلدية بلعائبة بالإضافة إلى أن كل منا مواطن في بلديتنا يهتم بجودة أداء هذه الإدارة كونه معني بخدماتها.

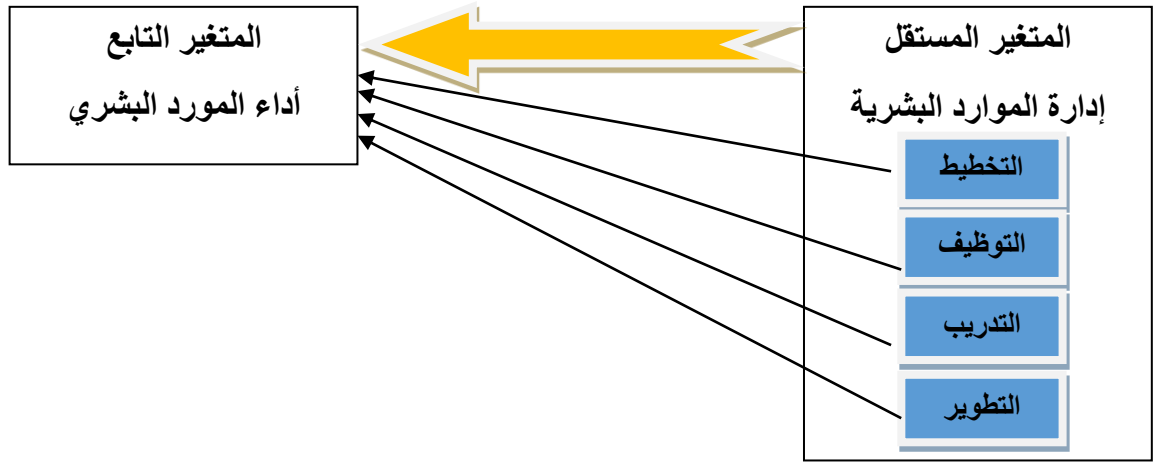
ب- المبررات الموضوعية:

اقتناعا بأهمية ودور المورد البشري وإدارته في تحقيق أداء جيد بالإدارة المحلية، خاصة البلدية باعتبارها الإدارة المسؤولة مباشرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية ومطالب المواطنين، حيث نرى بأن توجه البلدية نحو توفير مختلف الوسائل المادية والتكنولوجية غير كاف لتحقيق أهدافها المستقبلية، دون الاهتمام بتطوير مهارات المورد البشري والمحافظة عليها بما يضمن التكيف مع التطورات الواردة.

وعليه أردنا تسليط الضوء على واقع أداء الموارد البشرية بالبلدية انطلاقا من الجانب النظري الذي يتناول جوانب تطوير أداء الموارد البشرية من أجل الوصول إلى استخلاص بعض التوصيات والحلول لتطوير أداء الإدارة المحلية خاصة وأن البلديات مازالت تعاني من عدم القدرة على التحول السريع من الأساليب القديمة نحو أساليب أكثر تطورا وفاعلية في الأداء.

ثامنا: نموذج الدراسة

من أجل إثراء هذه الدراسة قمنا بمراجعة الأدب السابق، وخلصنا إلى بناء نموذج الدراسة الآتي والذي يوضح العلاقة بين متغيراتها، حيث أن إدارة الموارد البشرية ممثلة بأربع متغيرات مستقلة (التخطيط، التوظيف، التدريب، التطوير) في حين أن أداء الإدارة المحلية فهو المتغير التابع. حيث يتأثر الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف وبرامج التدريب والتطوير) وهذا بدوره يساعد على تطوير الأداء الذي يصب في مصلحة المنظمة أو المؤسسة من حيث المساهمة في تحقيق الأهداف، وفي دراستنا هذه تطرقنا لتحليل كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة وعلاقته بالمتغير التابع (أداء الإدارة المحلية).



المصدر: من إعداد الطالبين

تاسعا: صعوبات الدراسة:

ينبغي الإشارة إلى الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة، وتتمثل بالدرجة الأولى في قلة المراجع التي تربط دراسة إدارة الموارد البشرية مع الإدارة المحلية، حيث وجدنا معظم الدراسات تتناول كل موضوع من هذين المتغيرين على حدة، مما جعلنا نخصص وقت كبير من أجل الحصول على المراجع المناسبة، ومن جهة أخرى العراقيل التي واجهتنا في إعداد الدراسة الميدانية بسبب قلة البيانات الدقيقة التي تساعدنا في الدراسة، وكذلك من الصعوبات الأخرى ضيق الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز هذه الدراسة.

الفصل
الأول إدارة
الموارد
البشرية
في الإدارة
المحلية

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

يعتبر المورد البشري في الوقت الحالي هو أحد الركائز والعوامل المهمة لتحقيق التنمية الإدارية بصفة عامة والإدارة المحلية خاصة، فهو الرأسمال الحقيقي للإدارة والثروة التي لا يمكن أن نستبدلها بعوامل أخرى ولا يمكن إيجاد بدائل تنافسها في الأهمية.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري عاملاً أساسياً تعتمد عليه المنظمات، ويتوقف نجاح أي منظمة على ما تملكه من موارد بشرية التي تعتبر حجر الزاوية للمنظمة وثروتها الحقيقية.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون الموارد البشرية في مختلف المؤسسات والمنشآت، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بهذه الإدارة كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ولمعرفة الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بهذا الفرع من الإدارة سنقوم بعرض نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها على شكل مراحل زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية.

عند قيام الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت مؤشرات تظهر في البلدان الصناعية (أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية) تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون الموظفين والعمال وتحسين معيشتهم¹، فكانت الثورة الصناعية بمثابة مؤشراً حقيقياً للاهتمام بالأفراد كمنتجين وأهم ما تميزت به هذه الفترة: ²نظرة إلى العامل باعتباره سلعة و نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة كما ظهر خلال هذه المرحلة مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية" هي عبارة عن برامج صممتها المنظمات من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع.

ثلثها مرحلة تطلب تضخم الإنتاج فيها أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج، رغم ظروف الحرب، ولذا فكرت الإدارة بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى تسيير الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك في هذه المرحلة ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين، تزامن ذلك بدأ بعض متخصصي إدارة الأفراد في الظهور

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2009.

2- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزاً بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 17.

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

بالمنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والاجتماعية والأمن الصناعي، بعد ذلك أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام¹ 1915.

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، وتزايد المطالب على الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية، وتزامنا مع ذلك وجدت المنظمات الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام².

وقد اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مؤخرا، حيث شملت تنمية وتدريب هذا المورد ووضع برامج لتحفيز وترشيد العلاقات الإنسانية، وتغيير تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد" والعلاقات الصناعية، مما فعل دور الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية وتزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس³، وبعد سنة 1980 تغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" وأسباب هذا التغيير مرتبطة ببزوغ مرحلة جديدة في ظل تسيير الموارد البشرية وارتبطت بالتسيير العمومي الجديد، فقد أصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها، كما احتل مدير هذه الإدارة مكانة مرموقة في المنظمة من خلال عضويته في الإدارة العليا وأصبح معني باتخاذ القرارات⁴.

ثانيا- أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية:

1- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتفق أغلب الباحثين على أن لإدارة الموارد البشرية أهدافا تتصل بالمجتمع ككل وأهداف تتعلق بالأفراد وأخرى بالمنظمة.

أ- أهداف الموارد البشرية نحو المجتمع: وتظهر من خلال:

- العمل على إيجاد أحسن الوظائف لكل الموارد البشرية المتوافدة في المجتمع، مما يخلق جوا من الحماس نحو العمل ويجعلهم سعداء فيما بينهم، إلى جانب رفع معنوياتهم وبذل أقصى جهد عند ممارسة هذه الوظائف.

1 منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص53.

2 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، نفس المرجع، ص 43.

3 عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزا بلا حدود، نفس المرجع، ص 19.

4 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، نفس المرجع، ص 46-47.

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

- توفير بيئة حيوية يسودها نوعا من الحرية والحركة تساعد على تحقيق السعادة للعاملين ولأفراد المجتمع معا.

ب- أهداف الموارد البشرية نحو العاملين:

وتبرز في:

- العمل على تحفيز ورفع درجة العاملين في المنطقة مما يجعلهم يقومون بمهامهم بكل إتقان وفعالية وهذا يسمح لهم بالرفع من دخلهم.

- اجتناب و الابتعاد عن الاستخدام السيئ وغير الإنساني الذي يضر القوى العاملة واجتناب وتقادي الأعمال التي تعرضهم للأخطار وسلامتهم.

- رغبة العاملين في العمل بكل حرية دون فرض القيود عليهم وتحاشي الإنسانية في معاملتهم.¹

ج - أهداف الموارد البشرية نحو المنظمة: تتمثل في:

- الحصول على أفراد ذو كفاءة ومهارة في العمل، من خلال تحديد الصفات والخصائص المطلوبة لشغل الوظيفة، وذلك عن طريق التعيين حسب المعايير الموضوعية.

- ضمان استمرارية ولاء العاملين للمنظمة من خلال توفير وإشباع حاجاتهم، وهذا من خلال العمل على تأمين العاملين والمحافظة عليهم من جميع الأخطار كالمرض-البطالة-حوادث العمل- تنمية الموارد البشرية، من خلال تدريب وتطوير أدائها ومواكبة التطورات الحديثة وكذا التكنولوجيا العالية.

- إتباع المعايير والمقاييس الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة هو العمل على تزويد المنظمة بالاحتياجات المناسبة لتتمكن من العمل والمساهمة في تحقيق غايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة وذلك من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية.

1- بوجمعة فوزي، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية: دراسة حالة بلدية بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص05.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى وبناء على هذا الاختلاف تتعدد وتتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية، وتهتم بالعديد من مجالاتها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجدها تقوم على مجموعة من الوظائف نلخصها كالاتي:

أ- تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة هامة داخل المنظمة أو المؤسسة، إذ من خلاله يستطيع القائد الإداري تحديد الوظائف والأهداف المسطرة وذلك بالوسائل الكفيلة لتحقيقه وبأقل تكلفة، وفي وقت قياسي وهذا لا يكون عشوائيا أو بطريقة عفوية غير محددة، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة، كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة فيها.¹

ب - استقطاب الموارد البشرية:

تختلف عملية جلب واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة سواء من داخل أو خارج المنظمة بحسب اختلاف دراسة الحرص على استقطاب المؤهلين، وذلك حسب حجم المنظمة وظروفها، ونعني بالاستقطاب عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وتهتم هذه العملية بحصر الأفراد بالعدد والوقت المناسب وكذا تشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة.² وتكمن أهمية هذه العملية والتي من خلالها توفر الأساس العملي للاختيار والتعيين، وبالتالي حسن استقطاب واختيار المؤهلين لشغل وتقلد مناصب العمل له تأثير على مردودية وإنتاجية المؤسسة وأدائها.

ج- توظيف الموارد البشرية:

بعد تحديد احتياجات المؤسسة أو المنظمة من القوى العاملة المؤهلة من حيث الكم والنوع تقوم بجملة من القرارات حول شغل هذه المناصب، من خلال محاولة توظيف الأفراد أو العاملين

1 باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMC ، مذكرة ماجيستير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان- العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2009، ص 18.

2 محمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمه: مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004، ص 88.

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

المناسبين لاستمرار المنظمة وفق البرامج المسطرة والأهداف المرجوة أثناء القيام بعملياتها، ويشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد حاجياتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة والمحافظة على اليد العاملة من جهة أخرى¹، وهذا يأتي بعد دراسة الوظائف الشاغرة وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها ومناخ العمل و الشروط اللازمة لتوليها، حيث يتم تولي هذه المناصب في غالب الأحيان على أساس مسابقة مفتوحة أمام كل المواطنين الذين يرغبون في تولي هذه الوظيفة و تتوفر فيهم الشروط، إلا أنه تبقى طرق و أساليب التوظيف تختلف وتتباين حسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها.

د - تحليل وتوصيف الوظائف:

حيث من خلال تحليل وتوصيف الوظيفة تحدد المسؤوليات التي تقع على عاتق من يقوم بمزاولة وشغل المنصب، بالإضافة إلى إعطاء تصميم للوظيفة بالشكل المناسب وتحديد مواصفات من يشملها. وتحليل وتوصيف الوظائف يتطلب جمع المعلومات المتعلقة بجوانب الوظيفة المختلفة ثم تحليلها ثم إعداد توصيف للوظائف، وحتى نضمن نجاح برامج التحليل والتوصيف لابد من مسايرة التغير الذي يطرأ ضمن نوع الوظائف بسبب ما تمليه التحولات المستمرة العصرية والحديثة بالمنظمة، ونقصد بتحليل الوظائف ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل دراسة الوظائف من جميع جوانبها المكونة لها حتى تتمكن من التعرف على المهام المرتبطة بها، وكذا المسؤوليات وطبيعة العلاقات التي تربطها بباقي الوظائف الأخرى داخل المنظمة وكذا ظروف العمل السائدة، وهذا يسمح بجمع المعلومات حول الوظيفة ويكون ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والطرق².

أما توصيف الوظائف فيعتبر الوصف وسيلة نتيجة لتحليل الوظائف وذلك بعد القيام بالدراسة التحليلية للبيانات والمعلومات حول الوظيفة ثم ترتيبها بشكل له دلالة واضحة لطبيعة وحجم

1 عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص 40.

2 عقون شراف، مرجع سابق، ص 29.

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

الوظائف ويكون ذلك من خلال القيام بتسجيل هذه المعلومات ضمن بطاقة نمطية تعرف ببطاقة وصف الوظائف.¹

هـ-التدريب:

إن نجاح أي منظمة أو مؤسسة مرتبط أساسا بمواردها البشرية المتاحة ومن هنا تظهر لنا أهمية التدريب للموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تنمية مهاراته الفنية وقدراته، لهذا تتعامل المنظمة وإدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة لتحقيق إنتاجية وفعالية عالية، والتدريب يعني العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين والعاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات العامل وبين متطلبات ومقتضيات الوظيفة.²

كما يعرفه البعض على أنه "الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون قصد تطوير أدائهم الفردي والجماعي"³. وقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ضرورة حتمية من خلال الدور الذي يلعبه ويقوم به هذا المورد البشري من خلال صنع وتحقيق تقدمات وإنجازات عظيمة.

في جميع المجالات والمستويات داخل المؤسسات والتي أعطت نفسا جديدا للحياة. كما يعني التدريب الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد داخل المنظمة.

و- تقييم الأداء:

تسعى منظمات العمل اليوم إلى تقييم أداء وقياس مدى قيام العاملين بأعمالهم ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، وكذا مدى تقدمهم في العمل وحصولهم على مقابل نشاطهم من خلال الحصول على الترقيات والزيادات في الأجور، ويقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم ومراقبة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء تأدية المهام من خلال الحكم على مدى تمكنهم ونجاحهم

1 عقون شراف، نفس المرجع، ص 32.

2 باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مرجع سابق، ص 39.

3 - باباه ولد سيدن، نفس المرجع .

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....
وقدرتهم للقيام بأعمالهم الحالية، وكذا الحكم على مهاراتهم وإمكانية التقدم للفرد مستقبلاً، وتحمله جميع المسؤوليات وترقيته لوظيفة أخرى.¹

كذلك تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: "تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه". حيث يعتبر نظام تقييم الأداء للعمال في الوسائل المستعملة في تسيير إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية على التقييم لمواجهة الصعوبات والعراقيل التي تحد من الإنتاجية من أجل تحسين الأداء وتحسين قدرات ومهارات الفرد، كما يمكن من تحسين أداء المنظمة ككل وتحقيق أهدافها الرئيسية وتحقيق درجة عالية من المنافسة والاستعداد للتطور والاستمرارية.²

المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية

أولاً: ماهية الأداء ومحدداته:³

يعتبر الأداء هو درجة تحقيق وإتمام مهام ومسؤوليات وظيفة الفرد بما يحقق أهداف المنظمة، وذلك بتحسين جودة الأداء من خلال التدريب المستمر للعاملين. ويرتبط الأداء الوظيفي بمؤشر الكفاءة الذي يشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، والذي يفسر كيفية إنجاز الأعمال بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف، أما المؤشر الثاني للأداء الوظيفي هو الفعالية التي تعبر عن العلاقة بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة مسبقاً وهو ما يفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح.

محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين المحددات التالية الجهد، القدرات، إدراك المهام.

- الجهد: هو ناتج الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته لحصوله على الحوافز.

1 باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 73.

2 محمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123.

3 فالح عبيد الله الحموان الخوالده، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة - المملكة العربية السعودية، ص 14.

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

- القدرات: هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في الأداء الوظيفي ولا تتغير هذه القدرات خلال فترة زمنية قصيرة.

- إدراك المهام: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقييم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

ثانيا: مراحل وأساليب تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية معقدة جدا فهي تتطلب مجموعة من الخطوات للقيام بذلك كما تتطلب إتباع مجموعة من الأساليب:

1-مراحل تقييم الأداء: وتتمثل هذه المراحل في:

أ- وضع توقعات الأداء: يتم خلالها الاتحاد بين العاملين والمنظمة التي ينتمون إليها والعمل على وضع جميع التوقعات المرتبطة بالأداء، وبالتالي الاتفاق بين الإثنين حول وصف المهام المطلوبة النتائج المراد الوصول إليها وتحقيقها.

ب- مراقبة مدى التقدم في الأداء: وهذا من خلال توفير البيانات حول كيفية القيام بالعمل وإمكانية تنفيذه بالشكل اللازم للمحافظة على استمرارية العمل، من خلال المراقبة الدائمة بغرض تعديل وتصحيح الأخطاء التي قد تنجم عن العمل لتفادي الوقوع فيها مستقبلا.

ج- تقييم الأداء: من خلال تقييم أداء العاملين داخل المنظمة، ومحاولة التعرف على جميع مستويات الأداء بغية استعمالها في عملية اتخاذ القرارات.

د- التغذية الراجعة أو العكسية: وهذا حتى يتسنى للعامل داخل المنظمة من معرفة مدى قيامه بالمهام الموكلة إليه على أحسن وجه ومعرفة مستوى الوظيفة التي يزاولها حتى يتمكن من معرفة درجة تقدمه وبلوغه الأهداف المسطرة.¹

هـ- اتخاذ القرارات الإدارية: تختلف هذه الأخيرة داخل المنظمة وهي متعددة منها ما يتعلق بالنقل، التعيين، الترتيب.

و- وضع برامج تطوير الأداء: وتعد المرحلة الحاسمة والنهائية والتي يتم من خلالها وضع خطط تطويرية تكون في صالح العاملين، وتعود بالإيجاب على نتائج المنظمة ككل وذلك من خلال التعرف على القدرات والطاقات والقيم التي يتمتع بها العاملون.¹

1 ريمة معوش، اثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية خراطة، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية 2017، ص44.

2-أساليب تقييم الأداء: هناك العديد من الأساليب التي تقيم الأداء داخل المنظمة أهمها:

أ- **الأساليب التقليدية:** تعد هذه الأساليب قديمة تم استخدامها لفترات طويلة في عملية تقييم الأداء ومنها:

- **أسلوب التدرج البياني:** يعتبر هذا الأسلوب من أبسط وأقدم أساليب تقييم الأداء وأكثرها انتشارا حيث يقوم بقياس أداء العامل وفق مجموعة من الأسس، فمثلا نوعية الأداء، حجم الأداء، الاتحاد والحضور...الخ، كما يعتمد على تحديد أهم السمات المساهمة في الأداء بطريقة دقيقة فبعض المنظمات يكون فيها نظام تقييم الأداء اعتمادا على النظرة الذاتية للرئيس اتجاه مرؤوسيه، لكن هذا الأسلوب لا يرتبط بسلوك العاملين موضع التقييم، مما يؤدي إلى التحيز أثناء عملية التقييم.²

- **أسلوب الترتيب:** وحسب هذا الأسلوب فإن عملية تقييم الأداء بين العاملين المعنيين بعملية التقييم من خلال القيام بمقارنة بين أدائهم، ويتم هذا الترتيب إما تصاعديا أو تنازليا وله طريقتين هما:

* **الترتيب البسيط:** تعد من أقدم الطرق في تقييم الأداء من خلال عملية ترتيب العاملين المراد تقييمهم حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين ويبدأ بأحسن وأفضل فرد من هذه القائمة مع ذكر اسمه أعلى القائمة، ثم يقوم باختيار الأفراد الأقل أداء مع ذكر أسمائهم أسفل القائمة، وبهذا يمكن تحديد التقييم المراد للعاملين حسب أهميته داخل المنظمة وقد يكون هذا الأسلوب أسهل من غيره من الأساليب الأخرى، إلا أنه يحتاج إلى معايير يتم ترتيب العاملين فيها من أجل ضمان العدالة والموضوعية في تقييم الأداء.³

* أسلوب المقارنة الزوجية الثنائية:

حسب هذا الأسلوب تتم مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة من العمال في المنظمة، وهي تشبه إلى حد كبير الطريقة البسيطة حيث يقارن كل عامل في قسم معين أو مجموعة أقسام مع باقي العاملين في هذه المجموعة كل على حدة، هذا يسهل من عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة، يحسب

1 ريمة معوش، مرجع سابق، نفس الصفحة.

2 إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، ص 135.

3 إبراهيم محمد المحاسنة، نفس المرجع، ص 156

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

المقيم عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على باقي الزملاء، وهذا المجموع هو الأساس الذي يعتمد عليه في تحديد الترتيب النهائي.¹

ب- الأساليب الحديثة: تعتبر من الأساليب التي تركز على الدقة والموضوعية من قبل العاملين قيد التقييم، وهذا نتيجة ازدياد الاهتمام بتقييم الأداء والعمل من أجل تحسين وتطوير وكذا الاهتمام بحقوق العامل داخل المنظمة، ويتم عرض هذه الأساليب كآلاتي:

***أسلوب التوزيع الإجباري:** يسعى هذا الأسلوب للتقليل من تحيز المقيم في عملية تقييم الأداء، وكذا للحد من أخطاء القياس، لأن المقيم قد يكون ميالا للتقديرات، ولهذا تقوم بعض المنظمات باستخدام منحى التوزيع الطبيعي، إذ تتوزع تقديرات العاملين على فئات أو مستويات الأداء المعمول بها بنسب محددة وفقا للتوزيع المعتمد، وما يعاب على هذا الأسلوب كونه يتميز بالسهولة والبساطة إلا أنه لم يراعي الفروق الفردية للعاملين بين فئات مستويات الأداء فمثلا 10% من الخاضعين للتقييم يجب أن يكون تقييمهم دون المتوسط 20%متوسط.

* **أسلوب الاختيار الإجباري:** حيث استخدم هذا الأسلوب من طرف القوات المسلحة الأمريكية لقياس أداء الضباط في الجيش، حيث يستند إلى استعمال استمارة خاصة، إذ تشمل هذه الأخيرة على مجموعة من العبارات كل مجموعة تتضمن أربع جمل فرعية، اثنين تمثلان صفات مرغوبة واثنين تمثلان صفات غير مرغوبة في أداء العاملين، وفيه يحتم على المقيم اختيار عبارتين فقط، الأولى عن الصفة المرغوبة والثانية غير المرغوبة في أداء العامل.

1 إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق ، ص 145.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة المحلية

حاولت الطرق والأساليب الإدارية إيجاد صيغ إدارية وسياسية قادرة على السيطرة على الوحدات الإدارية في الدولة، فكانت صيغة الحكم المركزي مقابل الحكم اللامركزي، والإدارة المباشرة مقابل تفويض الصلاحيات والسلطات، ومن هنا تبلورت فكرة ما بات يعرف في الفكر النظري "بالحكم المحلي" أو "الإدارة المحلية" كواقع إداري جديد، وأصبحت مصطلحات لها أركانها ومميزاتها، وتتناها العديد من دول العالم في سبيل إدارة هيئاتها المحلية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة المحلية

أولاً: نشأة وتطور الإدارة المحلية:

يعتبر الإنسان هو الركيزة الأساسية داخل المنظمات باعتباره العنصر الرئيسي المتحكم في زمام الأمور، والعقل المدبر المسؤول عن الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة وقد زاد الوعي والعمل من أجل المحافظة على هذا المورد البشري منذ القديم بدء من استخدام عدة مصطلحات مرتبطة بالإنسان كلفظ الاستخدام أو الخادم العمومي ثم العامل ثم القوى العاملة حتى أصبح ما يسمى بالموارد البشرية.

لقد تعددت وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف وتطور أساليب ومهام الدولة، فقد مرت بمجموعة من المراحل التاريخية، فكانت بداياتها مع بداية الفكر الإداري، ولم تكن معروفة في ذلك الوقت لعدم وجود هياكل إدارية وصناعية، واعتماد الشعوب على الزراعة والصيد الغير المنتظم بعيداً عن أساليب الإدارة الموائمة للعالم.¹

1- في العصور البدائية:

حيث كان البشر لا تنحصر أهدافه في تأمين الغذاء فقط ، فالإنسان لم يعرف حياة العزلة بل عاش مع بني جنسه وعشيرته وفق مبادئ موحدة ، تمثلت في القبائل التي تكونت وتشكلت منها المدن والقرى ، كانت كيانات اجتماعية واقتصادية وإدارية متكاملة، وكانت تشكل حكومات يترأسها زعماء القبيلة، حيث أقامت سلطتها على أساس رابطة الدم ومن أقدم هذه الحكومات القبيلة نجد الحكومات المصرية القديمة حيث كانت بمثابة حكومات قبلية، يحكمها زعماء القبائل الذين تتشكل منهم مجالس القبائل، كما عرفت هذه الحكومات أشكالاً من المجالس المحلية أهمها "مجالس العشرة العظام" والتي كانت

1 - قصرأوي أمينة، إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012، ص2.

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

تنتشر على ضفاف نهر النيل، وهي تضم عشرة أعضاء بانتخاب يرأسهم حاكم المدينة لإدارة شؤون الرعية.¹

ما يمكن قوله إن النظام القبلي يفتقر لمبدأ الاستقرار حيث تتم التنقلات الترحال، وكذا تعلق زعيم القبلية بأفراد المنطقة وليس بالحدود الجغرافية، إلى غاية ظهور حق الملكية الذي أدى إلى استقرار القبائل بأقاليمها، ما نتج عنه اتحاد بين قرى ومدن كبرى.

2 - في العصور الحضرية :

في هذه المرحلة ظهرت فكرة الحكومة الإقليمية كمنافس للحكومات القبلية البدائية من خلال تشكل مدن كبرى نتيجة اندماج سكانها، ما ولد ظهور الحكومات الإقليمية وهذا يكون إما بحرية أو بالإرغام، وقد تميزت هذه المرحلة بنظام مركزي نتيجة ظهور الحاجة لأسلحة لفرض سلطتها على كل الأقاليم ، وانتقل نظام الحكم القبلي الضيق إلى مفهومه الإقليمي الواسع، مع إعطاء المجال والصلاحيات للمدن والقرى القديمة من إدارة شؤونهم ونشاطهم بأنفسهم ، بشرط أن يخضعوا إلى سلطة الحكومة الجديدة المركزية، بالإضافة إلى بروز نظام الإقطاعيات والمدن والأقاليم، نتيجة تقوية الحكومة المحلية على حساب الإمبراطوريات، وقد كان النظام الإقطاعي قائماً على الولاء الإقليمي، أي توزيع السلطة بين الأمراء، ما جعل لكل إقطاع مستقل قوة عسكرية مستقلة، حيث استمرت هذه الكيانات طوال القرون الوسطى.²

3- في العصور الحديثة: لقد عرفت هذه المرحلة ما يسمى بالدولة القومية والتي ظهرت في النظام الإقطاعي، ترجع جذورها إلى الدولتين البريطانية والفرنسية، وقد كانت الدولة القومية أكبر بكثير من الإقطاعيات الصغيرة قوة وأقل مساحة من الإمبراطوريات السابقة ويعود الفضل إلى ظهور الدولة الحديثة نتيجة الحروب السائدة وتطور وسائل الاتصال، ما أدى إلى بلورة الإحساس بروح الانتماء والاتحاد بين الناس لمواجهة الخصم.³

1 محمد محمد بردان، الإدارة المحلية، دراسات في المفاهيم، المبادئ العلمية، القاهرة، دار النهضة العربية، (د س ن)، ص ص 10-8.

2 محمد محمد بردان، الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص ص 9-10.

3 محمد محمد بردان، الإدارة المحلية، نفس المرجع ، ص 11.

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

وقد ساعد في ذلك نقص وظائف الدولة التي اقتصر على الأمن والدفاع الخارجي وفض النزاعات، والتي أصبح تدخل الدولة فيها يضم عدة ميادين اقتصاديا واجتماعيا، مع بروز اللامركزية وعدم التركيز كأساليب إدارية مثلا: اللوزارية، الفدرالية، الحكم المحلي.¹

وبعد ظهور الثورة الصناعية أصبحت الإدارة المحلية والدولة القومية في اتجاه واحد نتيجة ظهور التكنولوجيا العلمية والوعي بين الأفراد، حيث أصبحت الدولة تضع برامج التخطيط والتنمية وتحقيق الرفاهية، الأمر الذي أدى إلى عدم القدرة على مواجهة الصعوبات والأزمات وتزايد الأعباء، ما دفع بالدولة إلى توزيع الوظيفة الإدارية وإعادة تنظيم جميع مصالحها وتقاسمها للوظائف والأعباء مع الهيئات المحلية المستقلة عن الهيئة المركزية مع إبقائها على الوحدة السياسية والإدارية للدولة.²

ثانيا: أهداف ووظائف الإدارة المحلية

1- أهداف الإدارة المحلية

يعتبر نظام الإدارة المحلية وسيلة ملائمة لتقييم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها وتتلخص هذه الأهداف في:

- تحقق الكفاءة الإدارية، لقد أشار برنامج browning من أهم حسنات نظام اللامركزية هو ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية حيث أن هذا النظام من وجهة نظره أكثر جدوى اقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية، حيث يمكن نظام اللامركزية تزويد المواطنين بالأهمية المطلوبة والتي تختلف من محلية لأخرى، وبهذا فهي أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزي.
- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنح فرص للمحليات للتقريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض.
- تساهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصاديا واجتماعيا.

1 رضوان بوشفيرات، علي بوعبد الله، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية بلعابية ، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2018 ، ص 40.

2 قسراوي أمينة، مرجع سابق، ص5.

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية وتخفيف أثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها للتنظيمات الحديثة.¹

2 - وظائف الإدارة المحلية:

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية المتمثلة في مؤسساتها المختلفة ولاية وبلدية، وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها، ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي:

- ✓ الأمن والنظام العام.
- ✓ المصلحة العامة المحلية.
- ✓ تخليد الرموز الوطنية مثل الشعارات الوطنية والأعياد الوطنية.
- ✓ الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن.

المطلب الثاني: أداء الإدارة المحلية

أولاً: مدخل نظري للأداء:

من بين أبرز أهداف المنظمة هو الرقي بمواردها البشرية والإدارة المثلى لها، وذلك من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وبالوسائل المتاحة وبالتالي تحسين أدائها من خلال الأخذ بعين الاعتبار البيئة المتغيرة وغير المستقرة، توجد العديد من التعاريف للأداء ولعل من أبرزها "الأداء هو المزوجة بين الكفاءة والفعالية، حيث الكفاءة تتعلق بإنجاز الأعمال بشكل صحيح، بينما الفعالية تتعلق بإنجاز العمل المطلوب أو المهمة المناسبة".

ويوجد من الباحثين من يرى الأداء كمفهوم شامل ينطلق من ستة أطر مفاهيمية:

- نجاح المنظمة يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها من أجل تحقيق أهدافها.
- قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرغوب فيها.
- قدرة المنظمة على تكييف عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها.
- الأداء هو مخرجات المنظمة بعد إجراء مختلف العمليات التحويلية على مدخلاتها.

1 رحموني محمد، النظام القانوني للإدارة المحلية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013/2014، ص 18.

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

- الأداء يتمثل في نتائج أنشطة المنظمة التي تقابل الأهداف الموضوعية المحددة مسبقاً.
من خلال التعريف السابقة نستنتج أن الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة عن طريق الاستغلال والاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية بالشكل السليم والصحيح.

ثانياً: مجالات ونماذج تقييم الأداء¹

1- مجالات الأداء

يمكن إدراج مجالات الأداء على النحو التالي:

أ- **مجال الأداء المالي:** يعتبر الأداء المالي المجال الأساسي لقياس أداء المنظمة بشكل صحيح، ويعد مفتاحاً لنجاحها وتحقيق أهدافها، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات باعتبارها الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها هذه الأخيرة، ويساهم في تزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

ب- **مجال الأداء العملياتي:** يعتمد هذا المجال على المؤشرات العملياتية التشغيلية بالإضافة إلى المؤشرات المالية، ومن بين أهم المؤشرات العملياتية للأداء:

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

- **الميزة التنافسية:** تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

ت- **مجال الفعالية التنظيمية:** ويعتبر المجال الأوسع والأشمل للأداء والتي تندرج ضمنه كل من أسس الأداء المالي والعملياتي وتأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور منها:

❖ الصورة الاقتصادية: وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين.

❖ الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف أساسية.

❖ الصورة التنظيمية: وهي ترتبط بالبناء التنظيمي للمنظمة.

1 د. ناصر بوشارب، أ. حسناوي بلبال، مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الإدارة المحلية، مجلة التنويع والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 5 / العدد 2 - ديسمبر 2020، ص 61.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية وأداء الإدارة المحلية

بما أن نجاح أي إدارة يعتمد في الأساس على كفاءة مواردها البشرية، فمن الضروري إعادة النظر في أسلوب إدارة هذا المورد، و تحديد مدى مساهمته في ترقية أداء الإدارة المحلية و تحسينها خصوصا لما تعرفه من أهمية في التنمية المحلية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية

الدراسة الأولى:

للباحث بن دريدي منير بعنوان: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب و الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة 2010، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التدريب في مؤسسة سونلغاز عنابة والاستراتيجية المعتمد عليها في تدريب أفرادها، والطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية والأسلوب المتبع في تقييم العملية التدريبية، ومن أجل تحقيق هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بغرض دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، وقد اعتمد الباحث على العينة القصدية حيث استهدف 16 فردا من أصل 522 عامل، كما استخدم مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة، والاستمارة، والسجلات، والوثائق، كما استخدم أساليب التحليل الكمي والكيفي وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للتدريب في تنمية نشاطها، والتي تبرزه من خلال أولوياتها ويتجلى ذلك من خلال رسالة المؤسسة.

- تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة وكلما زاد احتياجاتها لتخصص ما.

- تعتمد المؤسسة في تقييمها للعملية التدريبية على طريقة قياس الأداء، التي تعبر عن مستويين هما المعيار السلوكي وتحسين مستوى مهارات وقدرات الأفراد باكتسابهم سلوكيات جديدة، ومعياري النتائج من خلال تحسين مردود الأفراد.

- تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعمال على أساس ما يبذله العامل من جهد.

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

الدراسة الثانية: بعنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية)، قامت بهذه الدراسة 'مانع صبرينة'، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات ومعرفة المقصود بالأداء البشري، والاستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع من مستوياتها، ومن أجل تحقيق هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها، للكشف عن احتياجاتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها، وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة على العينة العشوائية نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في الأساتذة، والموظفين والإداريين بالجامعات التالية: محمد خيضر بسكرة، عباس لغورر خنشلة، العربي بن مهدي أم البواقي، والبالغ عددهم 3676 مفردة أين تم توزيع 800 استمارة واسترجاع 570 استمارة، بالإضافة إلى الاستمارة استخدمت أدوات أخرى وهي المصادر الثانوية لجمع المعلومات مثل الكتب وتطبيق برنامج SPSS.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الاستراتيجية التدريبية في رفع مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية لكن أكدت الدراسة وجود بعض الخلل في ممارسة هذه الاستراتيجية التي قللت من فعاليتها.

- وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية التعليم التنظيمي في النهوض بمهارات الموظفين والرفع من معارفهم وخبراتهم، إلا أن الجامعات لا تعمل على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها في المستقبل.

- يشكل التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي، استراتيجيات هامة للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية، إلا أن تغييب اهتمامها بعامل التحفيز والتنوع قلل نوعا ما من فاعلية هذه الاستراتيجية.

- يشكل الإبداع الوظيفي استراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات محل الدارس، إلا أنها قصرت النظر في أهمية الحوافز ومكافأة الأفراد وفرق العمل التي تخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة.

الدراسة الثالثة: مدوري نورالدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011. تم طرح فيها التساؤل

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

التالي: هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية أم ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب بالمؤسسة ولتحقيق هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والعينة المقدره بـ 134 واستخدام الاستبيان لجمع البيانات وتم استرجاع 97 استبيان، بالإضافة للمقابلات وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للمورد البشري كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغييرات التكنولوجية، ما يظهر هذا الاهتمام اجابة أغلبية الأفراد على أن دورها إيجابي في تشجيعهم على تطوير مهارتهم.

- بينت أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد لذلك عملت إدارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالية لمواردها البشرية من أجل تحسين أدائها.

- بينت الدراسة على أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها لأن ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء والتكيف مع التكنولوجية الحديثة.

- بينت الدراسة الميدانية أن الحوافز المتمثلة في المكافآت والعلاوات الإضافية ترفع من معنويات العمال وبالتالي تحسين الأداء أي رفع القدرات والمهارات.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول أداء الإدارة المحلية

الدراسة الأولى: بلقاسم بن خليف الإدارة المحلية ومقوماتها في التشريع الجزائري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص الدولة والمؤسسات، جامعة زيان عاشور الجلفة 2021/2020: واستهدف هذه الدراسة الوقوف حول واقع وتحديات الإدارة المحلية من خلال التعرف على خصائصها ووظائفها وأسس نجاحها وأهم معوقاتهما، مع الكشف عن الدور الجوهري والمهم للإدارة المحلية، كما تعد محاولة لحصر السلبيات والنقائص التي تعاني منها وسبل تقويمها وإصلاحها، كما تشكل هذه الدراسة منطلقا لتساهم في البناء الإداري السليم لنظام الإدارة المحلية، ووفقا لأسس عملية هادفة لتحقيق الفهم السوي، وأن تكشف بحيادية عن العلل والأمراض وما يمكن توحيه بغية الوصول للغايات والمرامي المنشودة.

خلصت هذه الدراسة إلى أن نظام الإدارة المحلية ليس تنظيم فني إداري فقط، بل هو إطار عاكس لرغبات المواطنين واهتماماتهم من خلال منحهم سلطة المشاركة في اتخاذ القرار المحلي، بذلك

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

فهو يعد رباط روحي مهم قبل أن يكون جزء من هيكل إداري عام في الدولة، باعتبار حاجات الأفراد ليست مادية فقط بل اجتماعية وثقافية، إلا أنه ورغم مكانته فهو بالمقابل لا يقدم في الوقت الراهن حلولا سحرية جاهزة للمشكلات التي تواجهها الجزائر على المستوى المحلي، ونظام الإدارة المحلية هو نظام أملت الظروف التي مرت بها البلاد، من أهمها زيادة أعباء الحكومة المركزية بشكل تعجز عن تنفيذها لوحدها ولأنه مظهر للديمقراطية، وتجسدت رغبة الدول للأخذ به لأنه يعد وسيلة عادلة للنهوض بالمجتمع بشكل متوازن لذا لجأت عدة دول ومن بينها الجزائر إلى تقسيم أقاليمها إلى مناطق جغرافية، ووفرت لها إمكانيات التجانس السكاني والاقتصادي، وخصتها بالاستقلال المالي والإداري ومنحتها الشخصية المعنوية.

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- يتيح أسلوب الإدارة المحلية للمواطنين المحليين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال المنتخبين في المجالس الشعبية المحلية.
- التخفيف من حدة الوصاية على الإدارة المحلية بالشكل الذي يحررها أكثر في إدارتها للشؤون المحلية وذلك من خلال تحديد أعمال المجالس المنتخبة التي تخضع للمصادقة بحيث تكون هذه المصادقة الاستثناء وليس الأصل.
- أكبر مشكل تعاني منه الإدارة المحلية في الجزائر والذي يجعلها تتخبط في المشاكل هو ضعف مالية الإدارة المحلية، وعدم التناسب مع المهام المنوطة بها مع سيطرة المركزية تماما على التسيير المالي في إطار الرقابة، واللجوء إلى تدابير سطحية لا تلامس جوهر المشاكل التي تتعرض لها الإدارة المحلية.
- ضعف التسيير والإدارة في الجانب المحلي مرده نوعية التأطير البشري ومؤهلاته من المستخدمين والمنتخبين، تداعيات معاناة الإدارة المحلية بسبب سيطرة البيروقراطية والمحسوبية اللتان تؤثران على مستوى الخدمات.
- من خلال هذه النتائج يمكن اقتراح بعض الحلول التي من شأنها ترقية وتفعيل نظام الإدارة المحلية في الجزائر:

- تكوين المنتخبين المحليين في مجال الصفقات العمومية والتسيير المحلي، وتشديد الرقابة المالية على الإدارات وردع كل أشكال الفساد الإداري المحلي ومحاربة البيروقراطية وتمكين المواطنين من التسيير عن طريق تفعيل الديمقراطية التشاركية بنصوص قانونية وتنظيمية أكثر فاعلية. ولنفعيل

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

الإدارة المحلية من الضروري دعمها بمجلس استشاري يتكون من أهل الخبرة، ومختصين مرتبطين بمراكز البحث والجامعات لإيجاد حلول ناجعة للمشاكل المحلية، كذلك لا بد من إصلاح شامل للنظام الانتخابي بداية من الحد التدريجي من سطوة الإدارة على كل مفاصل العملية الانتخابية وعن كل ما يؤثر في نزاهتها ومصداقية نتائجها.

كما يتوجب اللجوء إلى الإشراف القضائي الكامل على الانتخابات - كما هو سائد حاليا- بناء على التعديل الجديد لقانون الانتخابات الذي منح صلاحيات إجرائها وتنظيمها للسلطة المستقلة للانتخابات بعيدا عن تدخل الإدارة.

- توعية المواطنين بضرورة المشاركة السياسية في إدارة شؤونهم المحلية وترك المقاطعة لأنها لا تخدم فكرة تحقيق آمالهم في الرقي والازدهار.

- العمل على تنمية الموارد المالية الذاتية للإدارة المحلية بتخصيص الضرائب والرسوم ذات الطابع المحلي للسلطات المحلية، على أن يفسح لها مجال أوسع عند إعداد الميزانية المحلية وأن تكون الإعانات الحكومية على درجة من المرونة بحيث تسمح لها بتلبية احتياجاتها العاجلة، وتشجعها على بذل قصارى جهدها، لذا يجب تطبيق قوانين مالية مرنة على المجالس الشعبية المحلية تتناسب والظروف المحلية.

- الاهتمام بالعنصر البشري وتكوينه للمشاركة الفعالة من خلال تشجيع الأسلوب الديمقراطي، وإتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في إدارة الشؤون المحلية وتغيير الحالة الذهنية للموظفين، الذين يتصفون باللامبالاة، والعزوف، والحياد السلبي، وذلك بتوسيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإطلاعهم على كل ما يجري من تعديلات وتغييرات تنظيمية، مما يسمح أن تكون لهم فاعلية في المشاركة في ترقية وتطوير الإدارة المحلية.

الدراسة الثانية: بوصبع فريدة، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم 2019/2018، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الوحدات المحلية والتمرن على إعداد الدراسات العلمية، وتطبيق أدواتها تطبيقا إجرائيا صحيحا ومحاولة فهم الإدارة المحلية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه للإدارة المحلية أهمية كبيرة، وهذا لأن قريبا من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية و الاقتصادية، هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل، فهي تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة وتدعيم

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية، وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السليمة وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلى المجتمع، بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

وعليه فإن الإدارة المحلية أسهل وأكثر استجابة وسرعة لتلبية احتياجات المواطنين، كما أن البرامج والمشروعات والخدمات يمكن تكييفها بسهولة أكبر لتتوافق مع احتياجات وطلبات المواطنين، كما أن العلاقة قريبة بين المواطنين والإدارات المحلية فهي تساعد وتغذي روح المسؤولية والمساءلة، وهذا ما يعزز إدراك المواطنين بوجود الفساد على مستوى الإدارة العامة بشكل عام والإدارة المحلية بشكل خاص. خاصة مع إدراك واقع هذه الإدارة والتي كانت في حد ذاتها هدفا لعمليات الإصلاح الإداري، إذ سنت مجموعة من القوانين لإصلاح الإدارة المحلية منذ الاستقلال إلى اليوم دون أن تؤدي إلى تغيير جذري في فعالية هذا الجهاز.

وقد تبين من هذه الدراسة أن من أبرز عوامل نجاح الإدارة المحلية هو وضوح العلاقة بين هذه الأخيرة و السلطة المركزية، وجوهر وأساس هذه العلاقة يكمن في استقلال الهيئات المحلية عن السلطة المركزية إلا أنه استقلال محدود، أي في الإطار الذي يسمح فيه للدولة بحق التدخل في أعمال المجالس المحلية، للتحقق من قيامها بما تفرضه عليها القوانين من التزامات و ما يقتضيه الصالح العام، على أن يكون هذا التدخل بالقدر الذي يحقق هذا الغرض، وألا يحد من حرية المبادرة الممنوحة لها، لذلك كان على المشرع الجزائري ضبط هذه العلاقة، على نحو يضمن للجماعات اللامركزية الإقليمية استقلالها من جهة و من جهة أخرى يمكن للسلطة المركزية من مراقبة هذه الجماعات. للميزانية أهمية كبيرة خاصة مع اتساع نطاق دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية في الحياة المعاصرة، فعن طريق الميزانية تستطيع الدولة أن تعدل في توزيع الدخل القومي فيما بين الطبقات المختلفة للمجتمع وعلى الأفراد عن طريق الضرائب والنفقات العامة.

الدراسة الثالثة: تصدرت المفاهيم الحديثة للإدارة العامة اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والفاعلين في الحقل التنموي والإداري وحتى السياسي حيث أصبحت بديلا للمقاربات التقليدية من أجل تحقيق استدامة المشاريع التنموية القائمة على إشراك المواطن، وتمكينه في إدارة الشأن العام المحلي، ومن بين أهم الباحثين الذين تناولوا الموضوع نجد:

1- الباحث باديس بن حدة في كتابه الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي، الذي تطرق فيه إلى أهم الاتجاهات الإدارية التي من شأنها تطوير الإدارة المحلية، وعمليات التسيير

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

الرشيد للموارد المحلية، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الجماعات المحلية في دمج المواطن ضمن العملية الإدارية، من خلال المقاربة التشاركية كأسلوب لإقرار السياسات العامة المحلية، وإذا كان الباحث باديس بن حدة قد ركز على الاتجاهات الحديثة التي حاولت الدول العربية تطبيقها في إطار التطوير والتحديث الإداري، فإن هذه الدراسة جاءت منقوصة من بعض الاتجاهات الأخرى التي تم تطبيقها في الدول الغربية.

2- الباحث رفيق بن مرسلي بحث في الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، فقد تناول الباحث مجموعة التحديات التي تعيق التنمية الإدارية في أداء مهامها التنموية والتي استهدف من خلالها دراسة آليات التغيير الذي يجب أن يحدث في الإدارة من أجل تحقيق التنمية الإدارية، وقد جاءت دراسته بشكل عام دون أن يتخصص ويتعمق في نواتج هذا التغيير.

3- الباحثين الأمريكيين دافيد أزبورن وتيد غايبرل، فقد تناولوا الموضوع من زاوية أخرى حيث تطرقا في كتابهما إعادة اختراع الحكومة، والذي ترجمه الباحث محمد توفيق البجيرمي، إلى إعادة هيكلة الحكومة بهدف تحقيق حكومة محفزة توجهها مهامها المختلفة والنتائج التي تكتسب من خلالها ميزة المنافسة، وهي دراسة ذات طابع سياسي ركز على الحكومة كمؤسسة سياسية اعتمدا فيها على إبراز أهم الجوانب التي يجب أن تغير في الحكومة من أجل خلق حكومة متميزة، تسير وفق النتائج.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المحلية

من أهم الدراسات المقدمة على المستوى المحلي التي اهتمت بموضوع الموارد البشرية وعلاقته بالإدارة المحلية في الجزائر نذكر ما يلي:

1- دراسة "عبد عزالدين" بعنوان "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر"، وهي دراسة قانونية حاول من خلالها الباحث إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التدريب الإداري بالنسبة للموظف العام، مع ضرورة أن يخضع الموظف العام إلى التدريب الجيد وحتمية وجود قيادة مؤهلة إداريا، كما تطرق إلى معايير ومقاييس انتقاء المدربين والمتدربين، كما تناول عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، وهي عملية تزيد من المردودية والرضا الوظيفي للموظف العام.

2- دراسة "بلحنش فريد" بعنوان "التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية (الوزارات) 1966-1996" حيث تناول التكوين المتواصل الموجه أساسا للعمال أو الموظفين الذين هم في حالة خدمة، واعتبر التكوين من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات (الخاصة أم العامة) لتحقيق الاستفادة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين العنصر البشري، وذلك

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

بالتحسين في مهارات وقدرات الأفراد، وخلص إلى أن المنظمات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية، وكفاءة عالية هي التي أعطت لتكوين أفرادها أهمية قصوى وأدركت أن إنجاز الأهداف يتوقف على العناصر المدربة وأيقنت أن التكوين أصبح أداة جوهرية في تسيير وتثمين الموارد البشرية.

3- ونشير كذلك إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ "منصور بن لرنب" في بحثه حول "استراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر"، حيث تناول الاستراتيجية والخطة المتبعة من طرف الدولة الجزائرية في عملية التنمية الإدارية والتطوير الإداري، من خلال التكوين والتدريب، وكذا تفعيل دور الإدارة والقائد الإداري الجيد، كما قدم الباحث حلولا جديدة لعملية الإصلاح الإداري في الإدارة الجزائرية بالرجوع إلى الحضارة العربية الإسلامية الرشيدة. كذلك دراسة الأستاذ "عبد الكريم نايت عبد الرحمان تحت عنوان تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي، تطرق فيها الباحث بالتحليل والنقد لعمليات التكوين والتدريب، وعملية تنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية وأهم الفروق الجوهرية بينها حيث تناولها بموضوعية.

4- أما دراسة الأستاذ الباحث "يرقي حسين" تحت عنوان "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك"، وهي دراسة اقتصادية، حيث اعتبر الباحث أن تحقيق الفاعلية التنظيمية، يتحقق بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، حيث خلص الباحث إلى أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام ولن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجية محكمة.

من خلال تتبعنا للدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية من جهة و أداء الإدارة المحلية من جهة أخرى، تبين من خلال دراستنا:

❖ إن استثمار المنظمات اليوم في الموارد البشرية وتطويرها أصبح يمكنها من التحكم في باقي الموارد الأخرى ، وتصبح بذلك أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وكفاءة أعلى، وحتى المنظمات التي تملك تكنولوجيا وموارد مادية أخرى لا يمكنها أن تدير هذه الموارد بكفاءة، ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد، كما أن الاختيار السيئ للموارد البشرية يمكن أن يؤدي بها إلى الابتعاد عن أهدافها المرجوة، وفي المقابل فإن الاختيار السليم لهذه الموارد ثم تدريبها وتطويرها وفق الطرق والأساليب الصحيحة سيؤدي بها إلى أداء فعال واستغلال أمثل للمواهب

..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....

والكفاءات، وبالتالي تحقيق الإبداع والنجاح والوصول إلى أهداف المنظمة، كما لا يمكن لهذا الاختيار حتى وإن كان بالطرق الصحيحة أن يصمد وحده لمواجهة التغيرات والتطورات وحجم الأعمال المتزايد باستمرار، ما لم يكن هناك متابعة لهذه الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتطوير مستمر وتقييم جيد للأداء، لأن تقييم الأداء وحده يحتاج إلى أساليب واستراتيجيات ودقة وثبات.

❖ نجد اليوم الإدارة المحلية من أهم الإدارات والمنظمات التي تتعرض إلى ضغوطات أمام حجم كبير من النشاطات والوظائف المتزايدة، استجابة لمتطلبات متنوعة بين تلبية احتياجات المواطنين ومواكبة التطورات الإدارية المختلفة وما تفرضه التكنولوجيا المعاصرة والحركة العالمية في مختلف المجالات بغية تحقيق استجابة جيدة وبلوغ مستوى التميز في الأداء، أصبحت الإدارة المحلية أمام حتمية الاعتماد على مدخل إدارة الموارد البشرية لتحسين أدائها وزيادة قدرتها، ويقتضي هذا المدخل تحقيق الجودة في جميع المستويات، بدء من القيادة الإدارية إلى مشاركة جميع العاملين في أقل مستوى من الإدارة المحلية إلى جانب الاهتمام بالبحوث والدراسات والتخطيط الجيد لموضوع الموارد البشرية ونحن نرى بأن هذا العنصر شبه مغيب في الإدارة المحلية.

❖ كما أن هذا المدخل يتوقف نجاحه على تدريب وتكوين الكفاءات، ومنحها الحوافز والمكافآت لتشجيع مستوى أدائها، وجعلها تشعر بأهمية الدور المنوط بها ويجعلها تساهم في نجاح أهداف الإدارة المحلية وتحسين نوعية خدماتها، وبالتالي يكون الأداء فلسفة وليس مجرد شعار ويصبح هو السبيل لتحقيق الرضا.

وعليه وأمام هذه العراقيل تواجه الإدارة المحلية تحديات جديدة تتعلق بتفعيل المورد البشري وتطوير أدائه، لتحقيق الأداء المطلوب للإدارة المحلية وما تتطلبه هذه العملية من أساليب وطرق وخطط متطورة ومبتكرة.

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة أو الإدارة في القيام بوظائفها الإدارية ، لأن لها بعد وظيفي في تسيير المؤسسة من خلال ما تتبعه من معايير تقييمية، والتي لها أبعاد وعدة مستويات تؤثر على مردود الإدارة، وبالتالي توجد ضرورة ملحة لتخطيط الموارد البشرية في تنظيم عملية التكوين الرأسمالي البشري، بحيث يتلاءم مع الوضع الجديد إلى أقصى حد ممكن، بالإضافة إلى الاحتياجات للخبرات والقدرات الجديدة .

وعليه فعملية التخطيط للموارد البشرية وتوجيهها، يساعد على خلق جهاز إداري للتوظيف، يعمل هذا الجهاز على خلق أسلوب لترشيد مسألة انتقال العمل، و حتى يعمل هذا الأخير بكفاءة عالية يقتضي وجود تعاون بين العمال و أصحاب العمل، وبالتالي فحسن استثمار الإدارات لمواردها البشرية يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، وهذا الاستثمار يكون من خلال حسن اختيارها وتنميتها و تقييمها ومكافأتها بشكل جيد، وأن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم المنظمة ويحول دون تحقيق أهدافها بالكامل.

يعتبر الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية لوطنهم، ولهذا تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه على ضوء ما سبق هناك صعوبة تحقيق التقييم الفعال للعاملين، لأن العملية تخضع للحكم الشخصي.

ولأن الذين يقومون بعملية التقييم أغلبهم غير مدربين على كيفية ممارستها بفعالية عالية فضلا على أن الكثير لا يرغب في سماع الانتقادات الموجهة له بشأن أداء عمله أو وظيفته.

وعلى الرغم من وجود دور لإدارة الموارد البشرية في أدائها داخل المنظمة ، مع وجود استراتيجيات لتطوير وعصرنة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في ترقية وتطوير أداء الإدارة المحلية فإن التقييم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط و تعليمات الإدارة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل نقطة أساسية في نجاح أي منظمة، بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

الفصل
الثاني
دراسة
ميدانية
"بلدية
بلعائبة"

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

بعد التطرق إلى الجانب النظري من خلال الفصل السابق نحاول في هذا الفصل ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي، وذلك في بلدية بلعائبة، من خلال إيضاح دور إدارة الموارد البشرية في المساهمة في تطوير أداء الإدارة المحلية في البلدية محل الدراسة، انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تحليل النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

(1) المبحث الأول: تقديم عام حول بلدية بلعائبة.

(2) المبحث الثاني: أدوات ومجتمع الدراسة.

(3) المبحث الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام حول بلدية بلعائبة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق إلى بعض المعلومات حول بلدية بلعائبة لاسيما التعريف بها، والأجهزة المكونة لها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف ببلدية بلعائبة¹

قبل التعريف ببلدية بلعائبة نتطرق أولا إلى تعريف البلدية في التشريع الجزائري حيث تعرف بأنها مرفق إداري هام وضع خصيصا لخدمة المواطن داخل إقليم معين، وتتمتع بالشخصية المعنوية، ولها الاستقلال المالي ولها أيضا حق التقاضي فهي كيان قانوني وهي المرفق القاعدي في هرم الإدارة

أما بلدية بلعائبة فهي " إحدى بلديات ولاية المسيلة تابعة إقليميا إلى دائرة مقررة، يرجع تاريخ تأسيسها إلى سنة 1985، تترع بلدية بلعائبة على مساحة قدرها 177 كلم² وكثافة سكانية مقدرة ب 34997 ألف نسمة حسب إحصائيات سنة 2020.

تتموقع بلدية بلعائبة على محور رئيسي هام يتمثل في الطريق الوطني رقم 28، يحدها شمالا بلدية بوطالب التابعة لولاية سطيف، أما جنوبا تحدها بلدية أولاد عمار، وبلدية عزيل عبد القادر التابعتين لولاية باتنة، أما شرقا فتحدها بلدية الجزائر التابعة لولاية باتنة، أما غربا تحدها بلدية مقررة التابعة لولاية المسيلة.

تشتهر بلدية بلعائبة بممارسة أنشطة متنوعة تتمثل أساسا في:

- * النشاط الفلاحي كزراعة الحبوب وتربية المواشي، وكذلك ينتشر فيها نشاط تربية الأبقار والدواجن.
 - * النشاط الصناعي يتمثل في بعض الصناعات الخفيفة كصناعة البلاط وبعض مواد البناء.
 - * النشاط التجاري يتمثل في تجارة قطع الغيار بمختلف أنواعها وتجارة الألبسة والمواد الغذائية...الخ.
- قاومت بلدية بلعائبة إبان الثورة التحريرية وقدمت الكثير من الشهداء نذكر منهم: الشهيد قادري عيسى، الشهيد زروقي أحمد، الشهيد طيب باي الطاهر، الشهيد ديلمي المحفوظ، الشهيد لعجال الرحابي والشهيد حوض محمد...الخ.

1 - وثائق من مصلحة المستخدمين بلدية بلعائبة.

المطلب الثاني: هيئات بلدية بلعائبة

يدير بلدية بلعائبة هيئتان تتمثلان في المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية.

1- المجلس الشعبي البلدي:

وهو جهاز للمداولات ويعتبر الجهاز الأساسي في البلدية، وعدد أعضائه يختلف حسب حجم البلديات، وينتخب لمدة 5 سنوات حيث يجتمع المجلس الشعبي البلدي إلزاميا بصفة دورية كما يجتمع استثنائيا إذا تطلب الأمر ذلك سواء بدعوى من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو من ثلث أعضائه، ويتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية بلعائبة من تسعة عشر (19) عضوا.

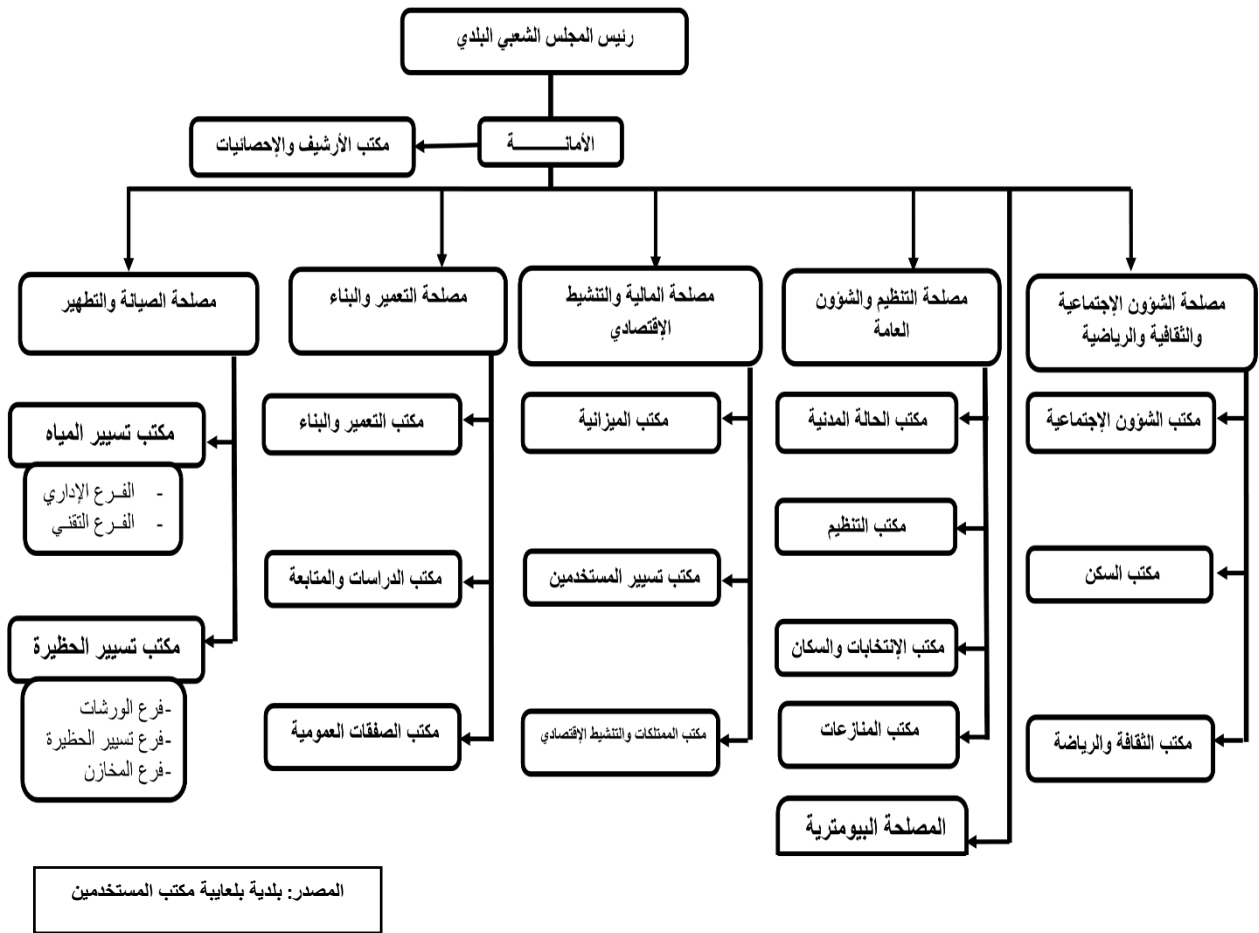
2 - الهيئة التنفيذية:

وهي جهاز يتكون من رئيس المجلس الشعبي البلدي وعدة نواب من نائبين إلى أربع نواب حسب عدد المنتخبين، حيث يعين رئيس المجلس الشعبي البلدي نوابه خلال ثمانية (8) أيام الموالية لإعلان نتائج الاقتراع، ويختار الرئيس النواب المساعدون له بعد استشارة المجلس. أما صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي فتتمثل في ازدواجية وظيفته حيث يتصرف أحيانا باسم البلدية ممثل الشعب وأحيانا باسم الدولة، وتكون تصرفاته في شكل قرارات بلدية يعلم بها المواطنين بواسطة عدة وسائل منها النشر والتبليغ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية بلعائبة

يختلف الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة عن غيره، وذلك حسب حجم كل مؤسسة وطبيعة نشاطها والقطاع الذي تنتمي إليه، وسنتطرق في هذا العنصر إلى الهيكل التنظيمي لبلدية بلعائبة، حيث يتشكل من عدة مصالح، كل مصلحة تتشكل من مكاتب، وهذا حسب الشكل رقم (01) والذي يوضح هذه المصالح 19 عضو.

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لبلدية بلعائبة



يتكون الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة من 05 مصالح تختلف حسب مهامها وكل مصلحة تضم عدة مكاتب وبعض المكاتب لها فروع، ولعل أهم هذه المصالح مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والتي تضم 03 مكاتب، ومصلحة التعمير والبناء التي تضم 03 مكاتب كما هو موضح في الشكل رقم 01.

المبحث الثاني: أدوات ومجتمع الدراسة

المطلب الأول: أدوات الدراسة:

1- الاستمارة (الاستبيان):

يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات الميدانية، كما يعرف بأنه لائحة مؤلفة من مجموعة من أسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة، لذلك قمنا بالاستعانة بالاستبيان للكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية، حيث يتكون الاستبيان من 28 سؤالاً في محورين مختلفين (أنظر الملاحق الاستبيان).

2-المعلومات الشخصية:

وقد تضمنت هذه الاستمارة جزئين أساسيين، حيث يتمثل الجزء الأول في: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

أما الجزء الثاني فيتمثل في محاور الدراسة، والتي قسمت إلى محورين أساسيين، حسب متغيرات الدراسة، يعالج كل واحد منهما أجزاء الدراسة. فالمحور الأول يركز على إدارة الموارد البشرية، وما يتضمنه هذا المحور من أسئلة حول التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتطوير، والمحور الثاني يتضمن الأسئلة المرتبطة بالأداء البشري ببلدية بلعائبة.

3-متغيرات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية ممثلة بأربع متغيرات مستقلة (التخطيط، التوظيف، التدريب، التطوير)، في حين أن أداء الإدارة المحلية فهو المتغير التابع.

4-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات، التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان أو المقابلة، وقد استعملنا الملاحظة، بغرض تشخيص الوضع العام للبلدية محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة:

يتمثل في جميع موظفي بلدية بلعائبة بولاية المسيلة، وذلك لإمكانية معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة، تم تقسيم الاستبيان على هذه مجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع (55) نسخة من الاستبيان، فكان عدد الاستبيانات المسترجعة (55) نسخة، وكانت كلها صالحة للدراسة.

أولاً : تفرغ البيانات

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS V27، علماً أنه قد تم ترميز إجابات مجتمع الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لمجتمع الدراسة وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي وكذا تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس.

ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي الاعتيادي من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار:

اختبار كولموجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Shapiro - Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم 01 يوضح نتائج اختبار كولموجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
اداء الموارد البشرية	0.173	55	0.000	0.882	55	0.000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: اعداد الطلبة اعتماداً على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Kolmogorov-Smirnov أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

ثالثا: تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- الانحراف المعياري هو من مقاييس التشتت يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البيئية وقيمتها محصورة بين 1 و -1؛
- 5- معامل الصدق يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه؛
- 6- معامل الثبات يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة.

المطلب الثالث: المنهج العلمي المعتمد ومجتمع الدراسة

أولا: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاحصائي الميداني الذي يتناسب مع دراسة أثر الموارد البشرية على أداء الإدارة المحلية، ويعتبر المنهج الاحصائي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها يهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الاحصائي أسلوب دراسة حالة حيث يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع الذي تمثله هذه الحالة.

ثانيا: مجتمع الدراسة

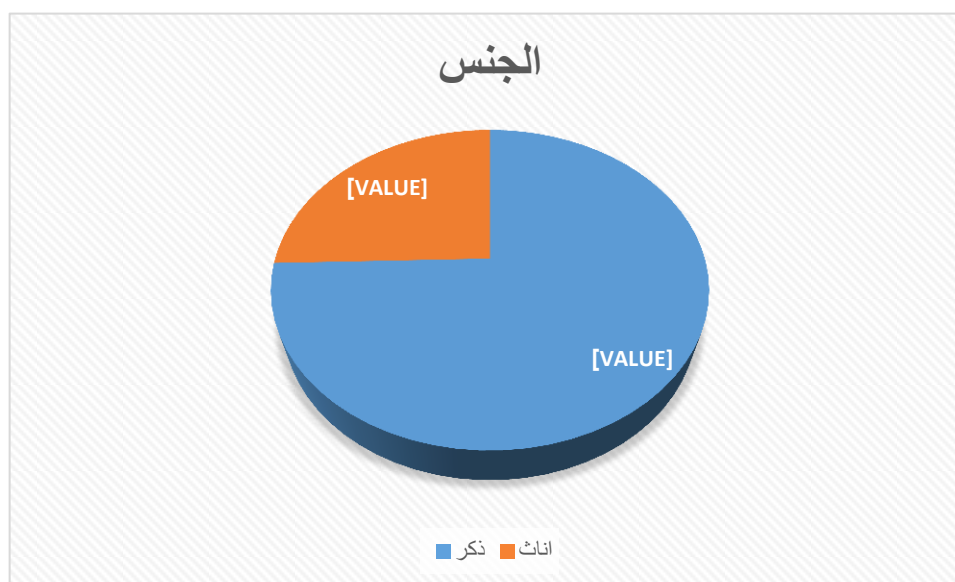
إن اختيار مجتمع الدراسة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على تحديد نوع مجتمع الدراسة لتلائمه مع دراستنا هذه حيث تسمح هذه الدراسة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما يعتبر تحديد نوع و صفات المجتمع من الأمور التي يجب على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، تمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية بلعائبة المتواجد على مستوى دائرة مقرة ولاية المسيلة، وكانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 55 استمارة.

ثالثا: خصائص مجتمع الدراسة

حيث شملت الدراسة العناصر التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (02): يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	41	74.5
اناث	14	25.5
المجموع	55	100.0



شكل (02) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

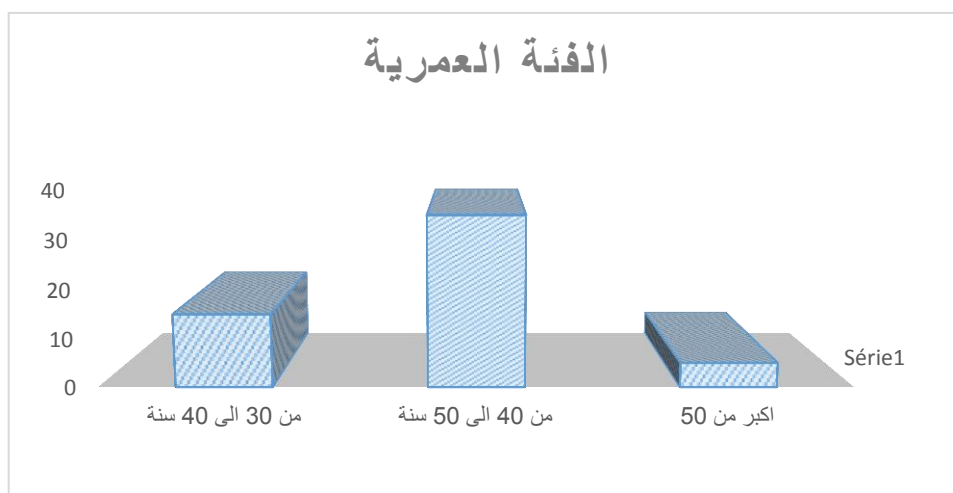
.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الذكور أكبر من فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم 74.5 %، وبالتالي فمجتمع الدراسة حسب الجنس ببلدية بلعائبة يشير إلى أن فئة الذكور هي أكبر من فئة الإناث وأن البلدية تعتمد على الذكور أكثر.

جدول رقم (03): يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.

المتغير	التكرار	النسبة
من 30 الى 40 سنة	15	27.3
من 40 الى 50 سنة	35	63.6
أكبر من 50	5	9.1
المجموع	55	100.0

شكل (03) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.

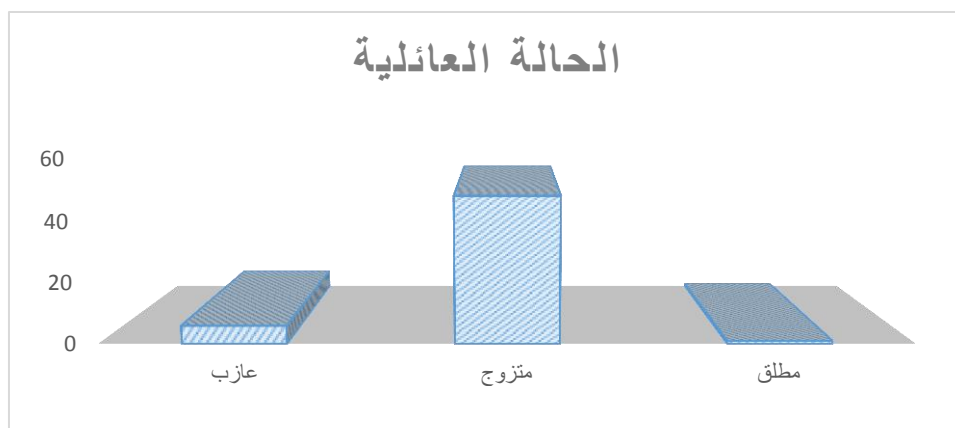


من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن الفئة الكبيرة هي الفئة العمرية ما بين (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 63.60 %، ثم تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 27.3 %، ثم فئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة 9.1 % وأخيرا (30 سنة فأقل). وهذا يدل على أن فئة الموظفين ببلدية بلعائبة من فئة الكهول وهي التي تمثل أعلى نسبة في مجتمع الدراسة وهذا يعني أن الموارد البشرية بالبلدية لا تعتمد على الطاقات الشبانية بنسبة كبيرة.

جدول رقم (04): يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	التكرار	النسبة
عازب	6	10.9
متزوج	48	87.3
مطلق	1	1.8
المجموع	55	100.0

شكل (04) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

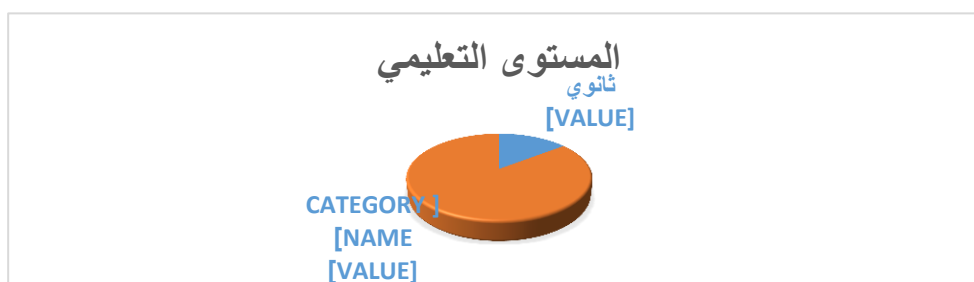


من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن الحالة الاجتماعية لأفراد مجتمع الدراسة أغلبيتهم متزوجون بنسبة 87.3 %، ثم تليها فئة العزاب بنسبة 10.90 %، أما فئة المطلقين فتمثل نسبة 1.80 %، أما فئة الأراامل فهي منعدمة تماماً أي أن فئة المتزوجين لهم زمام الأمور في تسيير البلدية.

جدول رقم (05) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير	التكرار	النسبة
ثانوي	8	14.5
جامعي	47	85.5
المجموع	55	100.0

شكل (05) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



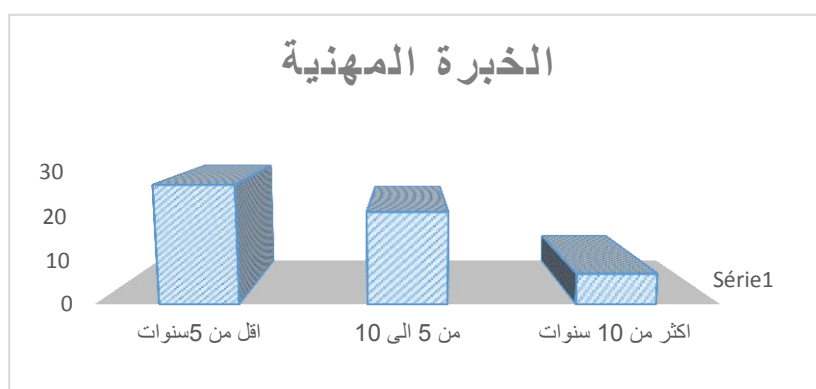
من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة أغلبيتهم جامعيون بنسبة 85.50 %، ثم تليها فئة الثانوي بنسبة 14.50 %، أما فئة حاملي شهادات أخرى وفئة المتوسط فهي منعدمة، وبالتالي فئة الجامعيين بمجتمع الدراسة هي الغالبة وهذا يسمح بتحقيق أداء جيد وعال، من طرف العاملين المؤهلين مع قدرتهم على مواكبة ومسايرة التغيرات التي تطرأ على الوظائف الإدارية.

جدول رقم (06) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	27	49.1
من 5 الى 10	21	38.2
اكثر من 10 سنوات	7	12.7
المجموع	55	100.0

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

شكل (06): يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن فئة (أقل من 05 سنوات) هي الأولى من حيث عدد سنوات الخبرة وذلك بنسبة 49.1 %، ثم تليها فئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة 38.2 %، ثم تليها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 12.7 % وبالتالي فأغلبية موظفي مجتمع الدراسة لا يمتلكون خبرة عالية تفوق 10 سنوات وهذا راجع لحدثة توظيف العاملين، وعدم امتلاكهم لخبرات مهنية تساعدهم في أداء وظائفهم.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: الخصائص السيكومترية

أولاً : صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان التي وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

1- صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

جدول رقم (07) المجالات التي ينتمي إليها معامل الارتباط

قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1- تام	0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7

Source: Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économic and social research and training center for ,Islamic countries(SESRIC), Without the edition, Ankara, Turkey, 2015 p: 25

2-1 الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (08) الاتساق الداخلي لعبارات بعد التخطيط

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير أداء المورد البشري.	0,846**	0,000	دالة
2	من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.	0,946**	0,000	دالة
3	يساعد التخطيط في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية.	0,727**	0,000	دالة
4	تسعى البلدية للحصول على الكفاءات والمحافظه عليها.	0,856**	0,007	دالة

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

- تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة محور التخطيط ومنها يتضح أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 كما أن درجة الارتباط قوية.

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

جدول رقم (09) الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوظيف

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
5	تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.	0,849**	0,000	دالة
6	تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف.	0,951**	0,000	دالة
7	يحتاج تطوير المورد البشري بالبلدية إلى توظيف أفضل الإطارات البشرية المؤهلة.	0,958**	0,000	دالة
8	تقوم البلدية بالإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاق ممكن.	0,817**	0,000	دالة

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة بعد التوظيف ومنها يتضح أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

جدول رقم (10) الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
9	تسعى البلدية دوريا لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال	0,938**	0,000	دالة
10	يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل البلدية.	0,932**	0,000	دالة
11	يجري التدريب داخل البلدية وخارجها.	0,937**	0,000	دالة
12	تسهر البلدية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه.	0,950**	0,000	دالة

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة بعد التدريب ومنها يتضح أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

جدول رقم (11) الاتساق الداخلي لعبارات بعد التطوير

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
13	تعمل البلدية من أجل تطوير مهارات الموظفين.	0,948**	0,000	دالة
14	الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى الأداء.	0,732**	0,000	دالة
15	تدرس البلدية احتياجات التطوير الفعلية للموظفين.	0,959**	0,000	دالة
16	يساهم موظفو البلدية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج إلى تغيير في طريقة وأساليب إنجازها.	0,909**	0,000	دالة

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

2-2 الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (12) الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
17	في اعتقاد الموظف أن التقييم الجيد للأداء هو المحدد الرئيسي للوصول إلى الأداء المطلوب.	0,862**	0,000	دالة
18	تسعى البلدية إلى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق إدارة فعالة.	0,909**	0,000	دالة
19	تقوم البلدية بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة.	0,942**	0,000	دالة
20	تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد.	0,774**	0,000	دالة
21	حصولي على التدريب المناسب يعني زيادة مقدرتي على أداء عملي بشكل جيد.	0,878**	0,000	دالة
22	تمنح لكافة الموظفين في البلدية فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.	0,885**	0,000	دالة
23	تهدف برامج التدريب في البلدية إلى اجتناب الوقوع في الخطأ والحصول على مستوى عالي من الأداء	0,951**	0,000	دالة
24	الاستفادة و الحصول على الحوافز و التقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر في عملي	0,812**	0,000	دالة
25	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الإمكانيات والظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	0,769**	0,000	دالة
26	تقوم البلدية بمنح الموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و تحسين أداءهم	0,907**	0,000	دالة
27	يعد الاتصال الداخلي في البلدية من العوامل التي تساهم في زيادة أداء الموظف داخل البلدية	0,847**	0,000	دالة
28	هناك حرية مطلقة للرئيس المباشر لتقييم أدائي داخل البلدية.	0,948**	0,000	دالة

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة محور أداء الموارد البشرية. ومنها يتضح ان جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

ثانيا ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) ، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6) والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول رقم (13) نتائج الفا كرونباخ

طريقة التجزئة النصفية		معامل الثبات الفا كرونباخ
0.98	معامل الارتباط بين نصفي الاختبار	0.98
0.99	معامل سبيرمان براون	

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

تم التأكد من ثبات أداء البحث عن التأكد من ثبات الاستبيان بطريقتين، هما ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية" وقد كان معامل الثبات كالاتي:

$$0.98 \text{ التجزئة النصفية و } 0.98 = (\text{ألفا كرونباخ})$$

ويلاحظ أن معاملات الثبات مرتفعة وهذا ما يسمح لنا بالاعتماد عليه في البحث الحالي.

المطلب الثاني: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد المحور الأول (إدارة الموارد البشرية) والمتمثلة في: التخطيط، التوظيف، التدريب، التطوير.

أولاً: عرض وتفسير اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو المحور إدارة الموارد البشرية

1- تحليل العبارات المتعلقة بالمحور إدارة الموارد البشرية

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور إدارة الموارد البشرية بلغ متوسطه الحسابي (1.85) أكبر من القيمة المعيارية (1.5)، وبانحراف معياري (0.73) أقل من القيمة الحرجة (1)، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

وجهات نحو إجابات محور إدارة الموارد البشرية، ، وهذا يشير إلى أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة تميل نحو الحياد.

2- تحليل العبارات المتعلقة ببعء الإمكانيات

الجدول رقم (14) العبارات المتعلقة بمحور إدارة الموارد البشرية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
بعء التخطيط				
موافق	2	0.63405	2.5273	الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير أداء المورد البشري.
محايد	3	0.85556	2.1636	من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.
موافق	1	0.26208	2.9273	يساعد التخطيط في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية.
محايد	4	0.87502	1.7091	تسعى البلدية للحصول على الكفاءات والمحافظة عليها.
موافق		0.656	2.34	الدرجة الكلية
بعء التوظيف				
غير موافق	4	0.63405	1.4727	تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.
محايد	3	0.78796	1.8364	تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف.
محايد	2	0.87694	1.8364	يحتاج تطوير المورد البشري بالبلدية إلى توظيف أفضل الإطارات البشرية المؤهلة.
موافق	1	0.66261	2.4727	تقوم البلدية بالإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاق ممكن.
محايد		0.74	1.90	درجة كلية
بعء التدريب				
غير موافق	2	0.55958	1.2727	تسعى البلدية دوريا لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال
غير موافق	1	0.55170	1.2545	يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل البلدية.
غير موافق	3	0.66160	1.4545	يجري التدريب داخل البلدية وخارجها.
غير موافق	4	0.76629	1.5273	تسهل البلدية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه.
غير موافق		0.63479	1.3773	الدرجة الكلية
بعء التطوير				
غير موافق	3	0.85201	1.6000	تعمل البلدية من أجل تطوير مهارات الموظفين.

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

موافق				
موافق	1	0.73535	2.4000	الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى الأداء.
محايد	2	0.85792	1.6909	تدرس البلدية احتياجات التطوير الفعلية للموظفين.
غير موافق	4	0.71633	1.4727	يساهم موظفو البلدية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج إلى تغيير في طريقة وأساليب إنجازها.
محايد		0.79040	1.7909	الدرجة الكلية
محايد		0.73	1.85	درجة المحور

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول بعد التخطيط تميل نحو الموافقة حيث دل المتوسط الحسابي للبعد و بلغ 2.34 وانحراف معياري 0.656 حيث أن 85 % من أفراد الدراسة موافقون على أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير الأداء بالبلدية، و نسبة 62.5% من أفراد الدراسة موافقون على أن البلدية من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، كما تبين الأرقام أن نسبة 90% من أفراد الدراسة موافقون على أن التخطيط يساعد في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية، و نسبة 37.5% من أفراد الدراسة موافقون على سعي البلدية للحصول على الكفاءات والمحافظة عليها.

أما بعد التوظيف فإن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو الحياد حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد 1.90 وانحراف معياري 0.74 وبالتعمق في توزيع إجابات المبحوثين نجد ان نسبة 45% من أفراد الدراسة محايدون على أن البلدية تعمل دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب وكذلك نسبة 42.5 % محايدون على أن البلدية تعتمد على معايير موضوعية في عملية التوظيف، وقد لوحظ أن نسبة 42.5% من أفراد الدراسة موافقون على أن تطوير أداء المورد البشري بالبلدية يحتاج إلى توظيف أفضل الإطارات المؤهلة، في حين نجد 30 % محايدون في ما يخص تطوير المورد البشري بالبلدية يحتاج إلى توظيف أفضل الإطارات البشرية المؤهلة ، أما 27.5 % فهم غير موافقون، وبالتالي يتضح لنا أن البلدية تعتمد على التوظيف بهدف حصولها على موارد مؤهلة، وهذا من أجل تحقيق فعالية في الأداء بدرجة عالية.

بالنسبة لبعد التدريب فالمبحوثين يميلون لعدم الموافقة وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.37 وانحراف معياري 0.63 وهو ما يدل على عدم اهتمام الإدارة المحلية بتكوين وتدريب الكادر البشري فمثلا نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد الدراسة غير موافقون على سعي البلدية دوريا

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال، وبالتالي نستخلص أن البلدية لا تغير من أساليب وطرق تدريب المورد البشري دوريا، وهذا لا يساهم في الرفع من مستوى ومهارات العاملين، و 70% من أفراد الدراسة غير موافقون على سعي البلدية دوريا لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال، وبالتالي نستخلص أن البلدية لا تغير من أساليب وطرق تدريب المورد البشري دوريا، وهذا لا يساهم في الرفع من مهارات العاملين.

أما بخصوص بعد التطوير فالمبحوثين يميلون للحياد في هذا البعد حيث نجد المتوسط الحسابي 1.79 وانحراف معياري 0.79 .

أما بالنظر إلى التوجه العام للمحور ككل فقد جاء المتوسط الحسابي 1.85 والانحراف المعياري قيمته 0.73 وهو ما يدل على ان التوجه العام يميل نحو الحياد.

2- تحليل العبارات المتعلقة بمحور اداء إدارة الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	0.87694	2.1636	في اعتقاد الموظف أن التقييم الجيد للأداء هو المحدد الرئيسي للوصول إلى الأداء المطلوب.
8	0.85399	1.5818	تسعى البلدية إلى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق إدارة فعالة.
7	0.89141	1.7273	تقوم البلدية بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة.
11	0.72937	1.3636	تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد.
4	0.85556	2.1636	حصولي على التدريب المناسب يعني زيادة مقدرتي على أداء عملي بشكل جيد.
10	0.68902	1.4545	تمنح لكافة الموظفين في البلدية فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.
6	0.85753	1.9273	تهدف برامج التدريب في البلدية إلى اجتناب الوقوع في الخطأ والحصول على مستوى عالي من الأداء
1	0.72937	2.3636	الاستفادة والحصول على الحوافز والتقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر في عملي
12	0.69969	1.3455	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الإمكانيات والظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء
9	0.76629	1.5273	تقوم البلدية بمنح الموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و تحسين أداءهم
2	0.64875	2.3636	يعد الاتصال الداخلي في البلدية من العوامل التي تساهم في زيادة أداء الموظف داخل البلدية
5	0.81567	1.9636	هناك حرية مطلقة للرئيس المباشر لتقييم أدائي داخل البلدية.
	0.7845	1.8288	الدرجة الكلية
		1.89	الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

إن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو الحياد حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد 1.82 وانحراف معياري 0.78 وبالتعمق في توزيع إجابات المبحوثين نجد أن نسبة 65% من أفراد الدراسة يوافقون على أنه في اعتقاد الموظف أن التقييم الجيد للأداء هو المحدد الرئيسي للوصول إلى الأداء المطلوب أما 25 % فهم لا يوافقون على ذلك، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن الأداء هو المحدد الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن نسبة 52.5% من أفراد مجتمع الدراسة لا يوافقون على أن البلدية تسعى إلى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات، أما 32.5 % فهم يوافقون على ذلك، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يرون أن من أجل تحقيق إدارة فعالة، لا بد من التشجيع على التعاون بين مواردها البشرية، لتحقيق أهدافها.

في حين نسبة 40% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن البلدية تقوم بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة، في حين 40 % منهم لا يوافقون على ذلك، وهناك 20 % محايدون، وبالتالي نستنتج أن هناك تصادم بين آراء الموارد البشرية حول مدى التقييم الدائم والمستمر للعاملين، فالموظفون الذين يوافقون على التقييم المستمر يشعرون به، عكس غير الموافقين على ذلك.

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 70% من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقون تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد، في حين 20% منهم يوافقون على ذلك، وهناك 10% محايدون، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يرفضون فكرة تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد والفعال.

في حين نلاحظ أن نسبة 62.5% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن الحصول على التدريب المناسب يعني الزيادة في أداء العمل بشكل جيد، في حين 22.5% منهم لا يوافقون على ذلك وهناك 15% محايدون ، وبالتالي نستنتج أن حصول المورد البشري على أحسن تدريب، يساهم في الرفع من أداء العاملين بشكل جيد.

كما أن نسبة 50 % من أفراد مجتمع الدراسة لا يوافقون على أنه بمنح كافة الموظفين بالبلدية فرصا كثيرة من خلال التدريب يحسن من أدائهم، في حين 35 % منهم محايدون، وبالتالي نستنتج أن حصول أغلبية الموارد البشرية على فرص للتدريب لا يرفع ويحسن من أدائهم، في اعتقاد العاملين أن الاستفادة من التدريب لا يساهم في تحسين الأداء والرفع من مهاراتهم.

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

وكذلك نسبة 45% من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن برامج التدريب في البلدية تهدف إلى اجتناب الخطأ والحصول على مستوى عال من الأداء، في حين 32.5% محايدون ونجد أن 22.5% غير موافقون. وبالتالي نستنتج أن برامج التدريب تهدف إلى عدم تكرار الأخطاء والرفع من أداء العاملين فبالترتيب المستمر يمكن للعاملين اجتناب الوقوع في الأخطاء المهنية.

كما أن نسبة 70% من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن الاستفادة والحصول على الحوافز والتقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر، وبالتالي نستنتج أن استفادة الموارد البشرية من التحفيز والتقدير يؤدي إلى تقديم أفضل جهد والرفع من الأداء، وهذه التحفيزات ترفع من معنويات العاملين، ما يزيد من روح المبادرة والأداء يمارسونها على جميع الإمكانيات والظروف الملائمة، وبالتالي نستنتج أن توفر الوظيفة على جميع الإمكانيات تسمح للعاملين بتحقيق أفضل أداء، فتوفير البيئة الملائمة بكل إمكانياتها، يزيد من أداء العاملين لوظائفهم بفعالية عالية.

ونلاحظ أن نسبة 47.5% من أفراد مجتمع الدراسة لا يوافقون على أنه بمنح البلدية للموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، أما 27.5% محايدون، وبالتالي نستنتج أن منح العاملين فرصا للتكوين ليس لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، فاستفادة الموظفين من التدريب هدفهم ليس تحسين أدائهم، وإنما أخذه كخبرة مهنية في الحياة.

كما أن نسبة 62.5% من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الاتصال الداخلي في البلدية من العوامل التي تساهم في زيادة أداء الموظف داخلها، أما 35% محايدون، وبالتالي نستنتج أن عمليات الاتصال بين العاملين تساهم في الرفع من أداء العامل، كما أن نسبة 42.5% من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن هناك حرية للرئيس المباشر لتقييم أدائي داخل البلدية، أما 35% محايدون، وبالتالي نستنتج أن أغلبية العاملين يخضعون في عملية تقييم الأداء للرئيس المباشر.

ختاما نجد أن الاتجاه العام للاستبيان ككل يميل نحو الحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة

1.85 والانحراف المعياري 0.73.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار قياسي للفرضيات

بعد قياس استجابات مجتمع الدراسة نحو عبارات الاستبيان تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وقبل ذلك يتم اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

1- اختبار قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛ لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (Tolerance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة.

للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين VIF (Variance Inflation Factor) وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3) 5 (10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

جدول رقم (15) اختبار تضخم التباين

المتغيرات	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
التخطيط	0,069	14,518
التوظيف	0,038	25,988
التدريب	0,123	8,117
التطوير	0,034	29,133

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين Variance Inflation Factor للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية، 03 وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل Tolérance كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج للدراسة.

2- اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور أبعاد محور ادارة الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية، عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression) ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات الإحصاء استخداما إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (16) اختبار معنوية النموذج

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,817	4	6,454	961,559	,000 ^b
	de Student	,336	50	,007		
	Total	26,152	54			
a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_اداء						
b. Prédicteurs : (Constante), التطوير, التدريب, التخطيط, التوظيف						

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع F حيث بلغت قيمة $F = 961.559$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية ، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.007$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول (17) اختبار الفرضية الرئيسية

R	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
	Borne supérieure	Borne inférieure			Bêta	Erreur standard	B		
	0,007	0,251	0,063	-1,905		0,064	0,122	(Constante)	1
0,934	0,390	0,090	0,002	3,213	0,196	0,075	0,240	التخطيط	
0,975	0,367	0,031	0,021	2,385	0,195	0,084	0,199	التوظيف	
0,887	0,255	0,043	0,007	2,821	0,129	0,053	0,149	التدريب	
0,988	0,659	0,322	0,000	5,853	0,506	0,084	0,490	التطوير	

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط بين المتغير ادارة الموارد البشرية و أداء الموارد البشرية عالي تتراوح بين 0.88 و 0.98 وهو ارتباط طردي عالي يدل على تفسير أبعاد المحور لاداء الموارد البشرية. كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لم تالف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل والتابع ، فإن أي زيادة أو نقص في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة لدور ادارة الموارد البشرية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة أو نقص في المتغير التابع أداء ادارة الموارد البشرية.

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة لدور ادارة الموارد البشرية على المتغير التابع أداء الموارد البشرية على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد التطوير بقوة تأثير 0.506
- المرتبة الثانية بعد التخطيط 0.196.
- المرتبة الثالثة التوظيف 0.195.
- بعد التدريب 0.129

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأداء ادارة الموارد البشرية المتوقعة الذي نرمز له بالرمز Y .

$$Y=0.196x1+0.195x2+0.506x3+0.129x4+0.122$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة، 0.05 فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

ثانياً اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور بعد التخطيط على أداء ادارة الموارد البشرية.
- لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بمتغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بالمتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع.

جدول (18) اختبار معنوية النموذج للفرضية الاولى

ANOVA ^a						
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle	
,000 ^b	363,159	22,822	1	22,822	Régression	1
		0,063	53	3,331	de Student	
			54	26,152	Total	
a. Variable dépendante : اداء_الموارد_البشرية						
b. Prédicteurs : (Constante), التخطيط						

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع F حيث بلغت قيمة $F=363.159$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value}=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء ادارة الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التخطيط، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE= 0.036$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي وبالتالي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور بعد التخطيط على أداء ادارة الموارد البشرية، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (19) اختبار الفرضية الفرعية الاولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	B	
0,015	2,519		0,106	0,266	(Constante) 1
0,000	19,057	0,934	0,060	1,142	التخطيط

a. Variable dépendante : اداء_الموارد_البشرية

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي :

نلاحظ أن قيم معلمة الميل 0.266 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بالمتغيرين فإن أي زيادة أو نقص في المتغير الفرعي المستقل بعد الإمكانيات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء ادارة الموارد بمقدار 0.266 وللمعلمة مستوى معنوية وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد التخطيط في التأثير الإيجابي على أداء ادارة الموارد.

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ، 0.05 فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، قيمة مستوى معنوية المحسوب 0.000 أقل من معنوية الدراسة ،0.05وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور بعد التخطيط على أداء ادارة الموارد عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول (20) اختبار معنوية نموذج الفرضية الثانية

ANOVA ^a					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle
,000 ^b	1005,605	24,843	1	24,843	Régression 1
		0,025	53	1,309	de Student
			54	26,152	Total

a. Variable dépendante : اداء_الموارد_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), التوظيف

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع F حيث بلغت قيمة F 10005.605 وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء ادارة الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التوظيف، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات MSE= 0.025 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي وبالتالي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور بعد التخطيط على أداء ادارة الموارد البشرية، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول (21) اختبار الفرضية الثانية

Coefficientsa					
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	B	
0,260	1,138		0,069	0,079	(Constante) 1
0,000	31,711	0,975	0,031	0,998	التوظيف

a. Variable dépendante : اداء_الموارد_البشرية

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي :
 نلاحظ أن قيم معلمة الميل 0.079 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي للمتغيرين فإن أي زيادة أو نقص في المتغير الفرعي المستقل بعد التوظيف بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء ادارة الموارد 0.079 وللمعلمة مستوى معنوية وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد التوظيف في التأثير الإيجابي على أداء ادارة الموارد.

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، قيمة مستوى معنوية المحسوب 0.000 أقل من معنوية الدراسة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور بعد التوظيف على أداء ادارة الموارد عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (22) اختبار معنوية نموذج الفرضية الثالثة

ANOVA ^a					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle
,000 ^b	195,017	20,564	1	20,564	Régression
		0,105	53	5,589	de Student
			54	26,152	Total
a. Variable dépendante : أداء_الموارد_البشرية					
b. Prédicteurs : (Constante), التدريب					

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع F حيث؛ بلغت قيمة F 195.017 وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء ادارة الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.105$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي وبالتالي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور بعد التدريب على أداء ادارة الموارد البشرية، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (23) اختبار الفرضية الثالثة

Coefficients ^a					
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	B	
0,011	2,649		0,198	0,524	(Constante) 1
0,000	13,965	0,887	0,074	1,027	التدريب
a. Variable dépendante : أداء_الموارد_البشرية					

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي :
 نلاحظ أن قيم معلمة الميل 0.524 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي للمتغيرين فإن أي زيادة أو نقص في المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء ادارة الموارد ب 0.887 وللمعلمة مستوى معنوية وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب في التأثير الإيجابي على أداء ادارة الموارد.

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، قيمة مستوى معنوية المحسوب 0.000 أقل من معنوية الدراسة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور بعد التدريب على أداء ادارة الموارد عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضية الرابعة

جدول (24) اختبار معنوية نموذج الفرضية الرابعة

ANOVA ^a					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle
,000 ^b	2143,526	25,521	1	25,521	Régression
		0,012	53	0,631	de Student
			54	26,152	Total

a. Variable dépendante : اداء_الموارد_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), التطوير

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع F حيث بلغت قيمة F 25.521 وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء ادارة الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات 0.012 MSE= لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي وبالتالي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور بعد التدريب على أداء ادارة الموارد البشرية، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (25) اختبار الفرضية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
		Bêta	Erreur standard	B		
0,253	1,156		0,048	0,056	(Constante)	1
0,000	46,298	0,988	0,021	0,957	التطوير	

a. Variable dépendante : أداء_الموارد_البشرية

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي :

نلاحظ أن قيم معلمة الميل 0.056 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي للمتغيرين فإن أي زيادة أو نقص في المتغير الفرعي المستقل بعد التطوير بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء ادارة الموارد بمقدار 0.056 وللمعلمة مستوى معنوية وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية المتغير الفرعي المستقل بعد التطوير في التأثير الإيجابي على أداء ادارة الموارد. مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، قيمة مستوى معنوية المحسوب 0.000 أقل من معنوية الدراسة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور بعد التطوير على أداء ادارة الموارد عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

تفسير نموذج الدراسة:

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغير المستقل المتمثل في دور ادارة الموارد بأبعاده (بعد التخطيط، التوظيف، التدريب، التطوير) والمتغير التابع أداء ادارة الموارد ، ويتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل دور ادارة الموارد بأبعاده يؤثر على المتغير التابع أداء ادارة الموارد كما هو موضح كالتالي:

1- يفسر المتغير المستقل دور ادارة الموارد بأبعاده الانحدار الخطي المتعدد، من خلال قيمة معامل التحديد 0.98 .

2- معلمة الميل 0.122 تشير أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء ادارة الموارد بمقدار 0.112.

.....الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة".....

3- تفسر جميع أبعاد المتغير المستقل الانحدار الخطي البسيط، من خلال قيمة معامل التحديد الذي تراوح بين 0.88 و0.98 .

خلاصة الفصل التطبيقي

من خلال هذا الفصل تم التعرف على موظفي بلدية بلعائية محل الدراسة، كما تم عرض خصائص مجتمع الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الأثر الإيجابي الذي تلعبه الإدارة الجيدة للموارد على أداء إدارة الموارد كما تم الكشف على أثر كل بعد من أبعاد دور إدارة الموارد على أداء الإدارة المحلية والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد التوظيف، بعد التخطيط، بعد التدريب، بعد التطوير) على أداء الإدارة المحلية.

يعد هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية، طبقت على بلدية بلعائية كنموذجاً على ذلك.

ومن خلال إجرائنا لهذه الدراسة وتحليلنا لنتائج إجابات العاملين بها على العبارات المتعلقة بمحور

إدارة الموارد البشرية بأبعاده، ومحور أداء إدارة الموارد البشرية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- 1- البلدية بحاجة ماسة لمواردها البشرية من أجل ممارسة وظائفها.
- 2- من خلال التخطيط يمكن وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، كما يساهم في حسن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والحصول على موارد ذات كفاءات للمحافظة عليها.
- 3- من خلال الإعلان عن مسابقات التوظيف يمكن الحصول على أفضل الكفاءات المؤهلة.
- 4- أنه لا يوجد تدريب متخصص للمورد البشري، وهذا يؤثر سلباً على العاملين.
- 5- أن البلدية لا تهتم ولا تعمل على تطوير مهارات مواردها البشرية، مما يقلل من تحقيق أهدافها.
- 6- التطوير يساهم بشكل كبير من تحسين ورفع كفاءة وأداء المورد البشري.
- 7- الموارد البشرية للبلدية لا يقدمون وجهات نظرهم اتجاه الوظائف التي تتطلب تغييراً في أدائها.
- 8- يعتبر الأداء هو المحدد الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة وأدائها.
- 9- حصول المورد البشري على أحسن تدريب، يساهم في الرفع من أدائه بشكل جيد.
- 10- برامج التدريب تهدف إلى عدم تكرار أخطاء العمل والرفع من أداء العاملين.
- 11- الاستفادة من الموارد البشرية من التحفيز والتقدير يؤدي إلى تقديم أفضل جهد والرفع من الأداء.
- 12- تساهم عمليات الاتصال بين العاملين بشكل كبير في الرفع من أداء العاملين.

الخاتمة

..... خاتمة

إن التخلف قد أستفحل في الجهاز الإداري ، وأصبح من بين العوائق التي تقف عثرة في سبيل تحقيق التنمية الإدارية والنهوض بالإدارة المحلية ، فالواقع المزري الذي آلت إليه الإدارة في الدول المتقدمة دفعها للقيام بالعديد من الإصلاحات وعمليات التطوير الإداري من أجل النهوض بالإدارة من جهة، وبالفرد العامل من جهة أخرى وأصبحت هذه الأهداف من أولويات هذه الدول ومن ضمن اهتماماتها، والجزائر على غرار هذه الدول عانت هي الأخرى من ظاهرة التخلف الإداري، الذي جعل من التسيير الإداري بعد الاستقلال في حالة يرثى لها من نقص كبير في الإطارات المؤهلة والكفاءات العلمية التي تسيير الإدارات ومنها الإدارة المحلية، ولكن في الوقت الحالي الجزائر تداركت هذا النقص في تعداد الإطارات من خريجي الجامعات، والمعاهد المختصة في الجانب الإداري، ورغم ذلك يبقى المشكل المطروح في نوعية هذه الإطارات ومدى قدرتها على الأداء الفعال الذي يمكن من تطوير الإدارة المحلية.

وقد وضحنا في بحثنا هذا الأثر الذي تلعبه الإدارة الجيدة للموارد البشرية على أداء الإدارة المحلية وبالتالي فمن المهم الاعتناء بالكادر البشري كونه ركيزة مهمة لأداء فعال وهذا ما أثبتته الدراسة القياسية المنجزة من خلال بيان دور الاهتمام بالكادر من حيث التخطيط والتوظيف والتدريب والتطوير وهي كلها أبعاد تساهم في فاعلية أداء الإدارة المحلية أين أثبتنا الأثر الايجابي لإدارة الموارد على أداء الإدارة المحلية من خلال البرهان على صحة الفرضيات الأربع أين وجدنا أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين كل بعد من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع المدروس ألا وهو أداء الإدارة المحلية فمن خلال الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة تبين لنا أن:

- التخطيط منهج إنساني للعمل يهدف إلى إتخاذ القرارات في الحاضر ويكون لها تأثير على المستقبل ويعتبر التخطيط هو أول عناصر الإدارة وله أثر كبير على أداء الإدارة المحلية.
- توظيف الأفراد أو العاملين المناسبين له تأثير على استمرار المنظمة وفق البرامج المسطرة والأهداف المرجوة أثناء القيام بعملياتها و يأتي بعد دراسة الوظائف الشاغرة وفقا لواجباتها ومسؤولياتها ومناخ العمل و الشروط اللازمة لتوليها.
- يعد التدريب عملية ذات تأثير فعّال على مردودية الموظفين وإنتاجيتهم، وهو ضروري للمحافظة على قوة العمل ذات الكفاءة العالية.
- إن لإدارة الموارد البشرية دور و تأثير كبير في تعزيز تطوير أداء الأفراد باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي في الإدارة.

..... خاتمة


من خلال نتائج البحث المتوصل إليها نجد ان العنصر البشري يعد الركيزة الأساسية للارتقاء بأداء الإدارة المحلية، فرغم الجهود التي بذلتها الإدارة المحلية في السنوات الأخيرة لتطوير الأداء، إلا أن هذه الجهود ستضل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطور لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في خدمات هذه الإدارة بما يضمن استثمار حقيقي للموارد البشرية، إن هذا العمل يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري، من خلال تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة من أجل الوصول إلى نموذج أداء فعال نذكرها في جملة من التوصيات التالية:

- الاستعانة بجلب الخبرات لتدريب الكوادر البشرية على استخدام الأدوات الحديثة .
- إرسال الموظفين في بعثات تكوينية من أجل التطلع على الخبرات الجديدة في مجال التسيير .
- إلزام كل موظفي البلدية بتلقي البرامج التدريبية على استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال والإعلام الآلي باعتبارها عنصرا أساسيا مطلوبا لتطوير مهارات الموظفين.
- تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستغلال طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق ترقيةهم.
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم عند التطبيق.
- التوسع في تقديم خدمات جديدة وحديثة تتجاوز الأساليب التقليدية في الأداء.
- وضع مقاييس متطورة لتقييم رضا العاملين من أجل التعرف على الاحتياجات وردود الأفعال.
- تحديث الهياكل والأنظمة الداخلية للبلدية، والاهتمام أكثر ببعد الاستجابة وذلك من أجل تقليل الفجوة بين جودة الأداء الفعلي وجودة الأداء المتوقع.
- وضع ميكانيزمات جديدة لمتابعة المسار المهني للموظفين، من أجل الوقوف على النقائص التي تؤدي إلى ضعف الأداء.

ويبقى هذا العمل كغيره من الأعمال نسبي ولم يلم بكل جوانب الاشكالية التي يبقى البحث فيها

واسعا حيث يمكن أن يتفرع منه العديد من الاسئلة التي تحتاج الى دراسة وتحليل ويمكن دراسة:

- تأثير استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.
 - التحفيز والتعويضات ودورها في تحسين الأداء
 - تقييم السياسات والإجراءات الحالية لإدارة الموارد البشرية.
- يمكن البدء بإجراء مراجعة أدبية شاملة حول الموضوع واستخدام منهجيات بحثية متنوعة مثل الاستبيانات، المقابلات، ودراسات ميدانية لجمع البيانات وتحليلها. بذلك سنتمكن من تقديم توصيات ورسم استراتيجيات فعالة لتحسين أداء الإدارة المحلية من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية.



قائمة المراجع

اللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2009.
- 2- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزاً بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 17.
- 3- منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 53.
- 4- محمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 88.
- 5- د. فالح عبيد الله الحموان الخوالده، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة - المملكة العربية السعودية، ص 14.
- 6- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، ص 135.
- 7- محمد محمد بردان، الإدارة المحلية، دراسات في المفاهيم، المبادئ العلمية، القاهرة، دار النهضة العربية، (د س ن)، ص ص 8-10.

ثانياً: المجلات

- 8- د. ناصر بوشارب، أ. حسناوي بلبال، مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الإدارة المحلية، مجلة التنويع والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 5 / العدد 2 - ديسمبر 2020، ص 61.

ثالثاً: أطروحات الدكتوراه:

- 9- مانع صبرينة: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

10- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMC، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان- العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2009، ص 18.

11- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص 40.

12- قصرابي أمينة، إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012، ص 2.

13- بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب - الحوافز) دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة. 2010.

14- مدوري نور الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

خامسا: مذكرات الماستر:

15- بوجمعة فوزي، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية: دراسة حالة بلدية بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 05.

16- ريمة معوش، أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية خراطة، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية 2017، ص 44.

17- رضوان بوشفيرات، على بوعبد الله، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية بلعائبة، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018، ص 40.

18- رحموني محمد، النظام القانوني للإدارة المحلية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013/2014، ص 18.

19- بلقاسم بن خليف الإدارة المحلية ومقوماتها في التشريع الجزائري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص الدولة والمؤسسات، جامعة زيان عاشور الجلفة 2020/2021.

20- بوصبع فريدة، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم 2018/2019.

21- رضوان بوشفيرات، على بوعبد الله، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية بلعائبة، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018، ص 40.

22- رحموني محمد، النظام القانوني للإدارة المحلية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013/2014، ص 18.

قائمة الجدول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
40	جدول رقم 01 يوضح نتائج اختبار كولموجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov

42	جدول رقم (02): يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
43	جدول رقم (03): يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.
43	جدول رقم (04): يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.
44	جدول رقم (05) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.
45	جدول رقم (06) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.
46	جدول رقم (07) المجالات التي ينتمي اليها معامل الارتباط
46	جدول رقم (08) الاتساق الداخلي لعبارات بعد التخطيط
47	جدول رقم (09) الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوظيف
47	جدول رقم (10) الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب
48	جدول رقم (11) الاتساق الداخلي لعبارات بعد التطوير
48	جدول رقم (12) الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء إدارة الموارد البشرية
49	جدول رقم (13) نتائج ألفا كرونباخ
50	الجدول رقم (14) العبارات المتعلقة بمحور إدارة الموارد البشرية
55	جدول رقم (15) اختبار تضخم التباين
56	جدول (16) اختبار معنوية النموذج
57	جدول (17) اختبار الفرضية الرئيسية
58	جدول (18) اختبار معنوية نموذج الفرضية الأولى
59	جدول (19) اختبار الفرضية الفرعية الأولى
59	جدول (20) اختبار معنوية نموذج الفرضية الثانية
60	جدول (21) اختبار الفرضية الثانية
61	جدول (22) اختبار معنوية نموذج الفرضية الثالثة
61	جدول (23) اختبار الفرضية الثالثة
62	جدول (24) اختبار معنوية نموذج الفرضية الرابعة
63	جدول (25) اختبار الفرضية الثالثة

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
38	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية بلعابية
42	شكل (02) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
43	شكل (03) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.
44	شكل (04) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
44	شكل (05) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
45	شكل (06) يوضح مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

استبيان بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية دراسة حالة * بلدية بلعائبة
* نموذج

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في التسيير العمومي

تحت إشراف الاستاذ:

د/ بن السيلت أحمد

من إعداد الطلبة :

*قادري التوهامي

* ثابتي عمار

سيدي /سيدتي:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر الموسومة بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية" نرجو من سيادتكم المساهمة في إثراء موضوع بحثنا من خلال الإجابة على أسئلة "الاستبيان" حيث يهدف هذا الأخير إلى معرفة آراء موظفي بلدية بلعائبة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء داخل البلدية ،و لأنكم أنتم الذين تستطيعون إعطاءنا صورة صحيحة عما سبق فإننا نلتمس منكم إجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وصراحة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط.

نشكركم عل حسن تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2023 / 2024

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي بلدية الشقفة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع

إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : 30 سنة فأقل من 30 أقل-40 سنة من 40 أقل-50 سنة من 50 سنة فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية : عازب(ة) متزوج (ة) مطلق(ة) أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي شهادات أخرى
- 5- عدد سنوات الخبرة: الأقدمية : أقل من 05 سنوات من 05-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.

غير موافق	حيادي موافق	موافق	عمليات إدارة الموارد البشرية	الرقم
التخطيط				
			الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير أداء المورد البشري.	1
			من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.	2
			يساعد التخطيط في حسن استخدام البلدية لمواردها البشرية.	3
			تسعى البلدية للحصول على الكفاءات والمحافظة عليها.	4
التوظيف				
			تعمل البلدية دوريا على تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.	5
			تعتمد البلدية على معايير موضوعية في عملية التوظيف.	6
			يحتاج تطوير المورد البشري بالبلدية إلى توظيف أفضل الإطارات البشرية المؤهلة.	7
			تقوم البلدية بالإعلان عن مسابقات التوظيف على أوسع نطاق ممكن.	8
التدريب				
			تسعى البلدية دوريا لتغيير طرق وأساليب تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال	9
			يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل البلدية.	10
			يجري التدريب داخل البلدية وخارجها.	11
			تسهر البلدية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه.	12
التطوير				
			تعمل البلدية من أجل تطوير مهارات الموظفين.	13
			الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى الأداء.	14
			تدرس البلدية احتياجات التطوير الفعلية للموظفين.	15
			يساهم موظفو البلدية بتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول الوظائف التي تحتاج إلى تغيير في طريقة وأساليب إنجازها.	16

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية في بلدية بلعائبة

والمرجو منكم وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة حسب اختيارك:

الرقم	العبارات	موافق	حيادي	غير موافق
1	في اعتقاد الموظف أن التقييم الجيد للأداء هو المحدد الرئيسي للوصول إلى الأداء المطلوب.			
2	تسعى البلدية إلى تشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق إدارة فعالة.			
3	تقوم البلدية بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة.			
4	تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد.			
5	حصولي على التدريب المناسب يعني زيادة مقدرتي على أداء عملي بشكل جيد.			
6	تمنح لكافة الموظفين في البلدية فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.			
7	تهدف برامج التدريب في البلدية إلى اجتناب الوقوع في الخطأ والحصول على مستوى عالي من الأداء .			
8	الاستفادة و الحصول على الحوافز و التقدير يجعلني أقدم جهدا أكبر في عملي .			
9	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الإمكانيات والظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء .			
10	تقوم البلدية بمنح الموظفين فرصا لتكوينهم من أجل تطوير مهاراتهم و تحسين أداءهم .			
11	يعد الاتصال الداخلي في البلدية من العوامل التي تساهم في زيادة أداء الموظف داخل البلدية .			
12	هناك حرية مطلقة للرئيس المباشر لتقييم أدائي داخل البلدية.			

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): **فادي التهامي** المولود بتاريخ 1982/10/20 بقرة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رسم) رقم: 204252104
الصادرة بتاريخ 2019/02/19 عن بلدية بلعائبة
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير محومي
بحلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية - دراسة حالة بلدية بلعائبة

أصرح بشرفي أني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 23 ماي 2024



التوقيع والبصمة

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب (ة): خفافتي عمار المولود بتاريخ: فبراير 1982 - بلعائبة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (جس) رقم: 201825344
الصادرة بتاريخ 2017/03/09 عن بلدية بلعائبة
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
وللعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: حور لإدارة الموارد البشرية
في تطوير أداء الإدارة المحلية - دراسة
حالة بلدية بلعائبة

أصرح بشرقي أني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
لماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 23 ماي 2024

تفكر لعضو لجنة علمي إمام
الإسم: أحمد
بمصادقة في: 23 ماي 2024



عن رئيس المجلس التأسيسي للكلية
بالتفويض من: الموافق
محمد بن عبد الحميد

التوقيع والوصمة

المسيلة في:

رقم:

الى السيد: **ويحيى المجلس السنجي**
المسيرة البلدية بالمسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء البحث الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد بحثهم الميداني،
في شعبة: **علوم التسيير** ... تخصص: **تسيير كوجي**
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أثناء، على إجراء بحثهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	قادر بن التهامي	-	2012252104	
02	خاتبة عمار	-	201225344	
03				
04				

عنوان البحث: دور إدارة المساور البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية - دراسة حالة بلدية المسيلة بالمسيلة

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والاختتم)	رئيس القسم (الإمضاء والاختتم)

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	المقدمة
8.....	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية
8.....	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
8.....	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية
14.....	المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية
18.....	المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة المحلية
17.....	المطلب الأول: ماهية الإدارة المحلية
21.....	المطلب الثاني: أداء الإدارة المحلية
22.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية وأداء الإدارة المحلية
23.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية
25.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول أداء الإدارة المحلية
30.....	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المحلية
31.....	خلاصة الفصل:
36.....	الفصل الثاني: دراسة ميدانية "بلدية بلعائبة"
36.....	المبحث الأول: تقديم عام حول بلدية بلعائبة
36.....	المطلب الأول: التعريف ببلدية بلعائبة
35.....	المطلب الثاني: هيئات بلدية بلعائبة:
37.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية بلعائبة
39.....	المبحث الثاني: أدوات و مجتمع الدراسة
37.....	المطلب الأول: أدوات الدراسة:
39.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة:
41.....	المطلب الثالث: المنهج العلمي المعتمد ومجتمع الدراسة
46.....	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة
46.....	المطلب الأول: الخصائص السيكمترية

49	المطلب الثاني: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة.....
53	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
59	خلاصة الفصل التطبيقي.....
66	الخاتمة.....
	قائمة المراجع.....
73	قائمة الجداول و الأشكال.....
76	الملاحق.....
84	فهرس المحتويات.....