

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان:  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين: الرميضاء بحاش / فوزية جعلاب

تحت عنوان

أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية  
في الجماعات المحلية  
- دراسة ميدانية بلدية المسيلة -

لجنة المناقشة:

جامعة محمد بوضياف المسيلة .....	رئيسا	د/ فراحية العيد
جامعة محمد بوضياف المسيلة .....	مشرفا ومقرا	د/ بتغة صونيا
جامعة محمد بوضياف المسيلة .....	مناقشا	د/ زريق عمر

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

ميدان:  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين: الرميضاء بحاش / فوزية جعلاب

تحت عنوان

أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية  
في الجماعات المحلية  
- دراسة ميدانية بلدية المسيلة -

### لجنة المناقشة:

د/ ..... جامعة محمد بوضياف المسيلة ..... رئيسا  
د/ بتغة صونيا ..... جامعة محمد بوضياف المسيلة ..... مشرفا ومقررا  
د/ ..... جامعة محمد بوضياف المسيلة ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا بتوفيق منه من  
انجاز هذه المذكرة  
نتقدم بالعرفان والشكر الجزيل الى الاستاذة  
الفاضلة: بتغة صونيا على توجيهاتها القيمة  
وملاحظاتها الثرية طيلة فترة اشرافها علينا  
لإنجاز هذه المذكرة .  
و إلى كل من قدم لنا العون من قريب أو بعيد

كما نشكر كثيرا جميع الأساتذة الذين قدموا لنا المساعدة مهما  
كانت طبيعتها والى كل من قدم لنا تشجيعها مهما بلغت درجته  
كما نتوجه بخالص الشكر الى كافة الموظفين بالبلدية والولاية  
الذين قدموا لنا المعلومات عن الجماعات المحلية ونخص  
بالذكر الموظفة بمديرية الادارة المحلية السيدة: روببي نسيمة.

## الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على  
الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم وأهله ومن  
وفى، أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في  
مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح  
بفضله تعالى مهداة إلى:

- الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نور  
دربي
- إلى كل العائلة الكريمة
- إلى زوجي وابنتي حفظهما الله لي قرّة عيني.

الطالبة: الرميضاء بحاش

## الإهداء

الحمد لله الذي أمطر علينا من وابل فضله  
فيسر لي ووقفني أهدي ثمرة نجاحي الى:  
▪ مصدر أدبي وثقافتي الى من كان صدرها وعاء  
قلبها معطاء الى من حرصت على رؤيتي متفوقة  
أمي الغالية حفظها الله.  
▪ الى روح أبي الذي كان سنداً لي وغرس فيا القيم  
والأخلاق أبي رحمه الله وأسمنه فسيح الجنات.  
▪ إلى كل من كان شعارهم لي دائماً السعي الى  
الأعلى الى الأكثر وحبهم يسري في عروقي إخوتي  
وأخواتي حفظهم الله ورعاهم وأطال في عمرهم لما  
يحب ويرضى.  
▪ الى من اختاروا أن يكونوا شمعة مضيئة لي تنير  
دربي فكانوا لي السند القوي في مكارم الأخلاق الى  
من علموني حرفاً من ذهب وكلمات من درر الى  
أساتذتي الكرام.

الطالبة: فوزية جعلاب

# فهرس:

■ المحتويات

■ الجداول

■ الأشكال



## أولاً: فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
04	شكر: .....
05	إهداء الطالبة: الرميضاء بحاش: .....
06	إهداء الطالبة: فوزية جعلاب: .....
08	فهرس المحتويات: .....
09	فهرس الجداول: .....
10	فهرس الأشكال: .....
من 11 الى	المقدمة: .....
أ	توطئة: .....
أ	الإشكالية: .....
ب	فرضيات الدراسة: .....
ب -	نماذج فرضيات الدراسة: .....
ب	نموذج الفرضية الأولى: .....
د	نموذج الفرضية الثانية: .....
هـ	نموذج الفرضية الثالثة: .....
و	نموذج الفرضية الرابعة: .....
ز	أهداف البحث: .....
ز	أهمية الدراسة: .....
ز	أسباب اختيار البحث: .....
ح	نموذج الدراسة: .....
ط	المنهج المستخدم: .....
ي	الدراسات السابقة: .....
ي	الدراسة الأولى: دراسة عبد العزيز إبراهيم التويجري: .....
ك	الدراسة الثانية: سهام بن رحمون: .....
ك	الدراسة الثالثة: محمد بن حسيني بن راجحي عاتي: .....
ل	الدراسة الرابعة: لامية لوبيدي: .....
ل	الدراسة الخامسة: مسلم أيوب أحمد القواسمة: .....
م	تعقيب عن الدراسات السابقة: .....

ن	تقسيمات الدراسة: .....
ن	حدود الدراسة: .....
ن	مفاهيم الدراسة: .....
51 – 15	الفصل: الأول: الإطار النظري للدراسة.....
15	تمهيد: .....
15	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل: .....
15	المطلب الأول: النظريات التي اهتمت ببيئة العمل: .....
15	المدرسة الكلاسيكية: .....
20	المدرسة السلوكية: .....
24	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لبيئة العمل: .....
24	تعريف بيئة العمل: .....
27	أنواع بيئة العمل: .....
29	المطلب الثالث: عناصر وابعاد بيئة العمل وأسباب تحليلها وأهميتها: .....
29	عناصر بيئة العمل: .....
30	أبعاد بيئة العمل: .....
31	أسباب تحليل بيئة العمل: .....
32	أهمية دراسة وتقييم بيئة العمل: .....
32	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية: .....
33	المطلب الأول: الموارد البشرية وتقييم أدائها: .....
33	مفهوم الموارد البشرية: .....
33	مدخل عام لتقييم الأداء الوظيفي: .....
36	المطلب الثاني: الموارد البشرية في الجماعات المحلية: .....
36	مفهوم الجماعات المحلية في الجزائر وخصائصها: .....
37	بيئة العمل بالجماعات المحلية (الولاية والبلديات): .....
40	تقسيم الموارد البشرية في الجماعات المحلية (البلدية): .....
45	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية: .....
45	القوانين الأساسية المعتمدة في عملية تقييم الأداء: .....
46	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية: .....
46	

48	..... مناهج التقييم:
50	..... سير عملية التقييم:
51	..... مجالات استغلال نتائج التقييم:
	..... خلاصة الفصل الأول:
87-53	..... الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للدراسة.....
53	..... تمهيد:
53	..... المبحث الأول: تقديم ادارة الجماعات المحلية:
53	..... المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الجماعات المحلية:
53	..... تعريف الجماعات المحلية:
54	..... تعريف البلدية:
54	..... المطلب الثاني: تعريف البلدية كمرفق عمومي:
54	..... مفهوم البلدية حسب النصوص القانونية:
55	..... هيئات البلدية وهياكلها:
55	..... المطلب الثالث: تعريف بلدية المسيلة:
56	..... لمحة بلدية المسيلة:
56	..... الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة:
56	..... المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:
60	..... المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة:
60	..... منهج البحث والأدوات الاحصائية المستخدمة:
60	..... حدود الدراسة:
61	..... المطلب الثاني: الأدوات الاحصائية المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها:
61	..... أداة الدراسة (عرض الاستبيان):
61	..... الأدوات الإحصائية المستخدمة:
62	..... صدق وثبات الاستبيان:
63	..... المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:
69	..... مجتمع الدراسة:
69	..... عينة الدراسة:
73	..... المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج أداة الدراسة:
73	..... المطلب الأول: الاحصاء الوصفي (دراسة الأثر للمتغير المستقل على المتغير
73	

74	.....: (التابع)
75	.....: دراسة الأثر لمحاور المتغير المستقل على المتغير التابع:
80	.....: دراسة الأثر لعبارات المتغير المستقل على المتغير التابع:
80	.....: المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:
82	.....: المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة:
84	.....: المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:
84	.....: المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان:
86	.....: وصف عينة الدراسة:
87	.....: نموذج الدراسة النهائي:
	.....: خلاصة الفصل:
88	.....: خاتمة:
90	.....: قائمة المراجع:
105	.....: ملخص الدراسة باللغتين العربية والانجليزية:

## ثانيا: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
18	.....: الجدول رقم 01: مبادئ الإدارة العلمية حسب تايلور:
23	.....: الجدول رقم (02): افتراضات نظريتي X و Y ل: دوغلاس ماك غيرغور:
62	.....: الجدول رقم: (03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين:
63	.....: الجدول رقم: (04) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:
64	.....: الجدول رقم: (05) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الاول: " تتوفر البلدية على بيئة عمل" والدرجة الكلية للمحور:
65	.....: الجدول رقم: (06) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " بيئة العمل التنظيمية" بالاستبيان الأول:
66	.....: الجدول رقم: (07) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " بيئة العمل المادية ":
67	.....: الجدول رقم: 08 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع " بيئة العمل المعرفية ":
68	.....: الجدول رقم: (09) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثاني " أداء الموارد البشرية بالجماعات:
69	.....: الجدول رقم: 10 معامل الارتباط بين محاور الاستبيان الأول:

70	الجدول رقم: (11) توزيع المورد البشري لبلدية المسيلة حسب طبيعة العمل: .....
71	الجدول رقم: (12) توزيع المورد البشري حسب معيار التأطير: .....
71	الجدول رقم: (13) توزيع الموارد البشرية ببلدية المسيلة حسب معيار الجنس: .....
72	الجدول رقم: (14) عدد الموظفين شاغلي المناصب العليا ببلدية المسيلة: .....
73	الجدول رقم: 15 يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات الصالحة للتحليل في الدراسة: .....
74	الجدول رقم: (16) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاو الاستبيان: .....
76	الجدول رقم: (17) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير سلوكيات القيادة الادارية على تقويم الأداء الوظيفي: .....
81	الجدول رقم: (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للعبارات المعبرة عن الفرضيات الفرعية للدراسة: .....
85	الجدول رقم: 19 يوضح خصائص عينة الدراسة: .....

### ثالثا: فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
ج	الشكل رقم: 01 نموذج الفرضية الأولى " تتوفر بلدية المسيلة على بيئة عمل مناسبة لتحسين أداء مواردها البشرية:
د	الشكل رقم: 02 يمثل نموذج الفرضية الثانية " تؤثر بيئة العمل التنظيمية ببلدية المسيلة على أداء الموارد البشرية: ...
هـ	الشكل رقم: 03 نموذج الفرضية الثالثة " تؤثر بيئة العمل المادية ببلدية المسيلة على أداء الموارد البشرية " : .....
و	الشكل رقم: 04 يوضح نموذج الفرضية الرابعة " تؤثر البيئة المعرفية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة: ....
ط	الشكل رقم: 05 يوضح نموذج الدراسة: .....
22	الشكل رقم: 06 يوضح هرم الحاجات الإنسانية عند ماسلو: .....
30	الشكل رقم: 07 عناصر بيئة العمل: .....
49	الشكل رقم: 08: سير عملية تقييم الموارد البشرية بالجماعات المحلية: .....
54	الشكل رقم: 09 يمثل الخريطة الجغرافية لبلديات ولاية المسيلة: .....
85	الشكل رقم: 10 تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية في الاستبيان: .....
86	شكل رقم: 11 يوضح نموذج الدراسة النهائي: .....

# مَقْدِمَةٌ



## توطئة

تحظى بيئة العمل باهتمام كافة الإداريين في مختلف المؤسسات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً أن نجاح المؤسسة وتقدمها المستمر مرتبط بتوفر بيئة عمل ملائمة وتتوفر على الشروط الضرورية لتمكين العامل من أداء مهامه على أكمل وجه، والتي تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا بوجود إمكانيات مادية وبشرية وتضافر الجهود اللازمة لتوفير جميع الظروف الملائمة، إضافة إلى حث الأفراد العاملين على أداء الأعمال الموكلة اليهم بالطريقة الصحيحة وفي وقتها المناسب حفاظاً على النسق التنظيمي الجيد، وفي حقيقة الأمر يوجد علاقة قوية بين بيئة العمل والأداء الجيد للموظفين وهو ما أكدته الدراسات السابقة في هذا الشأن.

تسعى هذه الدراسة إلى البحث عن أثر بيئة العمل من زاوية مختلفة تتمثل في التعرف على أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية، وذلك من خلال مختلف جوانب بيئة العمل ولاسيما البيئة التنظيمية الممثلة بالقوانين والنظم المعتمدة في تسيير الموظفين، بيئة العمل المادية والتي تظهر في كل ما هو متاح داخل إدارة الجماعات المحلية من إمكانيات وتجهيزات وأخيراً بيئة العمل المعرفية والتي تتجسد في المعارف والخبرات والتكوينات التي يستفيد منها الموظفون لتحسين أدائهم وإنجاز مهامهم على أكمل وجه، مما يؤدي لا محالة إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة.

مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ما أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية عامة، وبلدية المسيلة خاصة كونها محل الدراسة؟**

التساؤل الرئيسي السابق يؤدي إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1/ هل تتوفر بلدية المسيلة محل الدراسة على بيئة عمل مناسبة لأداء موارد البشرية؟
- 2/ هل تؤثر بيئة العمل التنظيمية ببلدية المسيلة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية؟
- 3/ هل تؤثر بيئة العمل المادية ببلدية المسيلة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية؟
- 4/ هل تؤثر بيئة العمل المعرفية ببلدية المسيلة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة نصيغ الفرضيات التالية:

## 1/ الفرضية الرئيسية

"تؤثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية عامة، وعلى بلدية المسيلة خاصة من خلال العديد من المتغيرات".

## 2/ الفرضيات الفرعية

- الفرضية الأولى: تتوفر بلدية المسيلة على بيئة عمل مناسبة لتحسين أداء مواردها البشرية.
- الفرضية الثانية: تؤثر بيئة العمل التنظيمية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة.
- الفرضية الثالثة: تؤثر بيئة العمل المادية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة.
- الفرضية الرابعة: تؤثر بيئة العمل المعرفية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة.

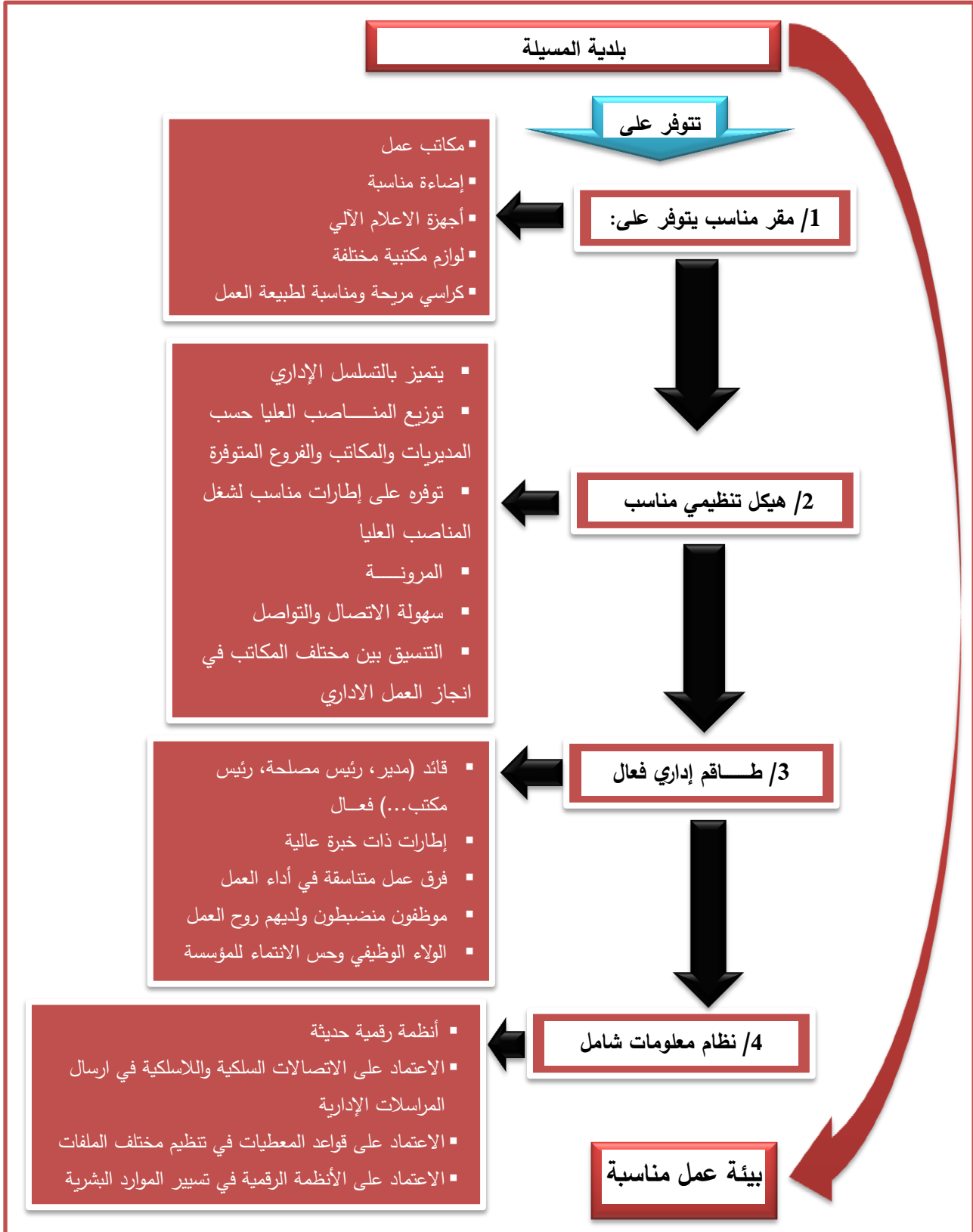
## ثالثا: نماذج فرضيات الدراسة

بهدف تسهيل عملية الدراسة وتحديد مسارها الدقيق بغية الوصول الى أهداف موضوعية تحدد بالدقة المطلوبة الإجابة على التساؤلات المطروحة، ونظرا لاعتبار أن موضوع بيئة العمل يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المتداخلة فيما بينها، حدد لكل فرضية من فرضيات الدراسة نموذجا خاصا بها، يعتبر إطارا موضوعيا لها ومحددا لمسار البحث عن حلول للإشكالية المطروحة، وفيما يلي عرض لنماذج فرضيات الدراسة.

### 1/ نموذج الفرضية الأولى: " تتوفر بلدية المسيلة على بيئة عمل مناسبة لتحسين أداء مواردها البشرية "

تعتبر بيئة العمل في بلدية المسيلة كل ما تتوفر عليه من تجهيزات ووسائل مادية وبشرية إضافة الى كل التنظيمات والهياكل التي من شأنها التأثير على السير الحسن لهاته الإدارة وعلى سبيل المثال لا الحصر قمنا باختيار مجموعة من العناصر الواجب توفرها في بيئة العمل للتمكن من الحكم عن هاته البيئة بأن ملائمة أم غير ملائمة لرفع أداء مواردها البشرية، وفيما يلي عرض لنموذج الفرضية الأولى.

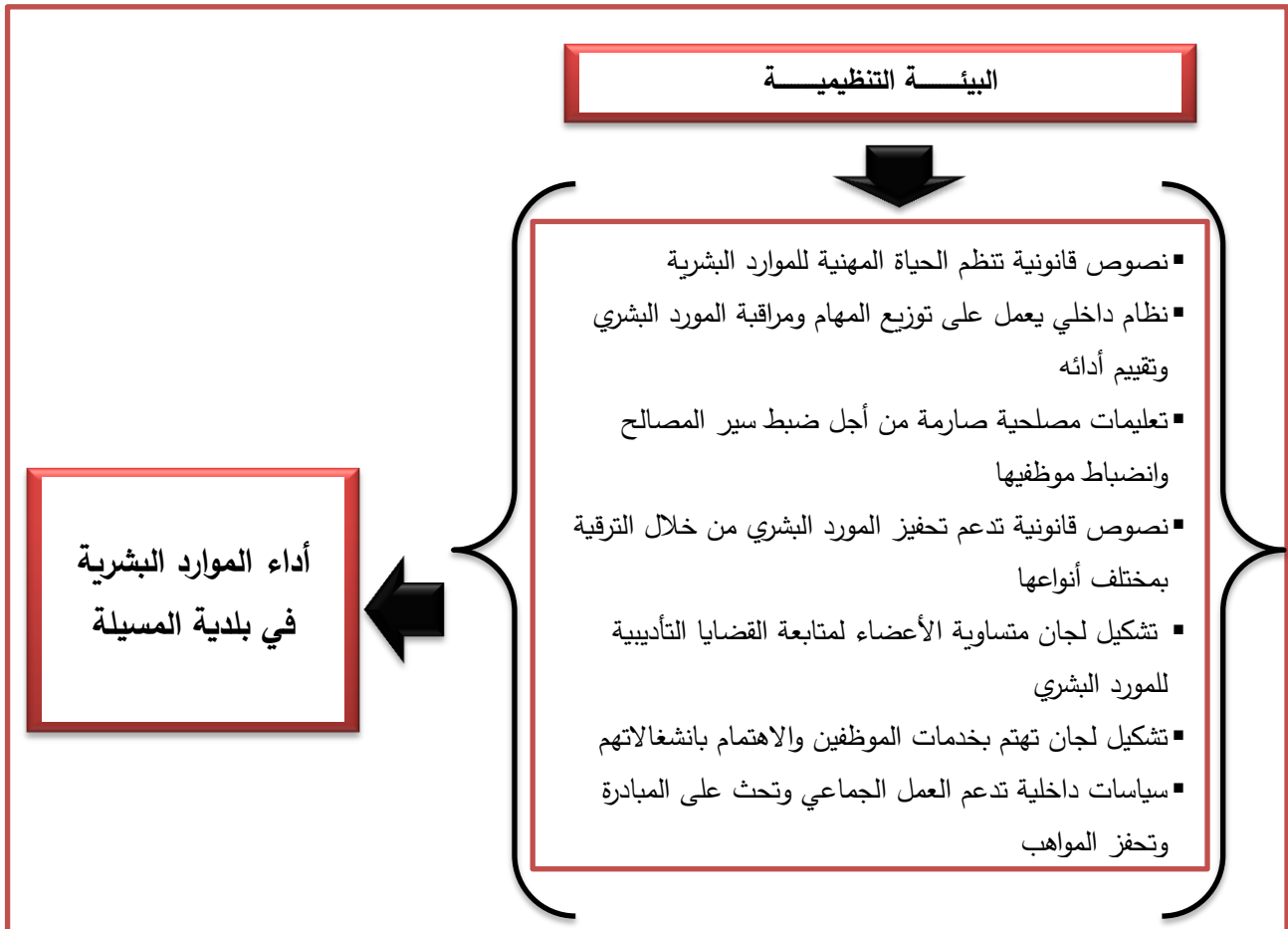
الشكل رقم: 01 نموذج الفرضية الأولى " تتوفر بلدية المسيلة على بيئة عمل مناسبة لتحسين أداء مواردها البشرية "



المصدر: من اعداد الطالبتين

2/ نموذج الفرضية الثانية: "تؤثر بيئة العمل التنظيمية بلدية المسيلة على أداء الموارد البشرية " يعتبر الوسط التنظيمي لبلدية المسيلة مؤثرا على أداء الموظفين وذلك من خلال ضبطهم وتحفيزهم على العمل باستخدام الأنظمة والقوانين التي تساعد على ضبط سلوك المورد البشري وحثه على ضرورة التحلي بالمسؤولية وتحفيزه من أجل ايصاله الى تحقيق الأهداف المطلوبة إضافة الى الأنظمة التأديبية والعقوبات المنصوص عليها بموجب قوانين صارمة، يعاقب بموجبها كل موظف أساء أو ارتكب أخطاء جسيمة تعيق السير الحسن للمنظمة، كما أن وضع السياسات والخطط اللازم للعمل المتكامل والمنسق مع الموظفين تساهم لا محالة في رفع أداء المورد البشري بها، ويمثل الشكل الموالي نموذج الفرضية الثانية للدراسة.

الشكل رقم:02 يمثل نموذج الفرضية الثانية "تؤثر بيئة العمل التنظيمية بلدية المسيلة على أداء الموارد البشرية "

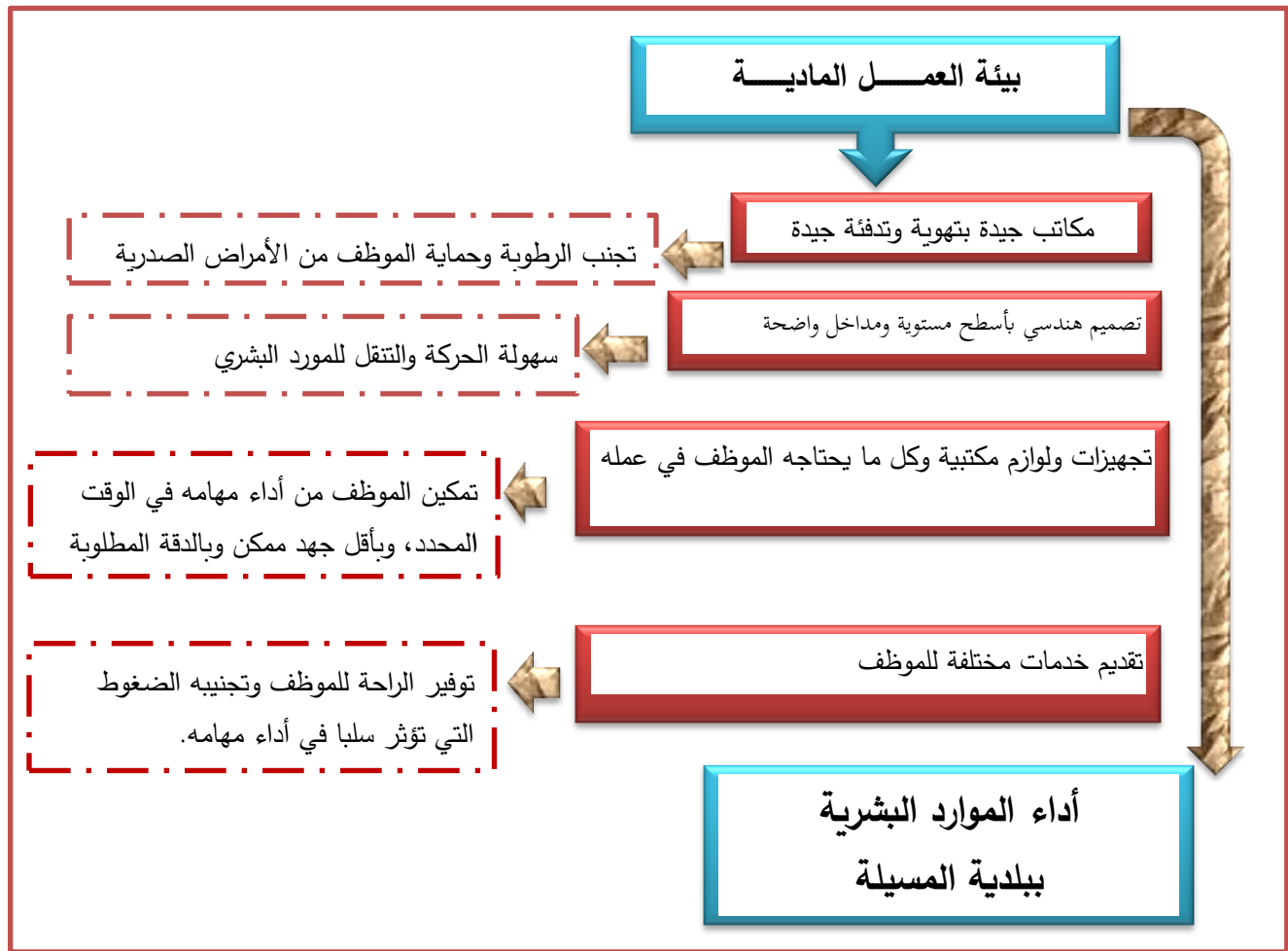


المصدر: من إعداد الطالبتين

### 3/ نموذج الفرضية الثالثة: "تؤثر بيئة العمل المادية ببلدية المسيلة على أداء الموارد البشرية "

تشمل بيئة العمل المادية كل المعدات والأدوات والأجهزة والمركبات وكل شيء مادي يساهم في تحسين السير الحسن للمنظمة، والتي يجب أن تتلاءم مع مواصفات الموارد البشرية المتاحة ومصممة تصميمًا يضمن توفير الراحة الجسمية والنفسية وتضمن له الأمن والحماية من مختلف المخاطر مثل الحرائق وغيرها، ويمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة لفرضية تأثير بيئة العمل المادية على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية.

الشكل رقم: 03 نموذج الفرضية الثالثة "تؤثر بيئة العمل المادية ببلدية المسيلة على أداء الموارد البشرية "



المصدر: من اعداد الطالبتين

4/ نموذج الفرضية الرابعة: " تؤثر البيئة المعرفية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة"

تشمل البيئة المعرفية جميع الحوافز المقدمة لصالح الموظفين المهتمين بتعليمهم وتثقيفهم الأمر الذي يرتقي ببيئة العمل لتصبح منظمة متعلمة ترفع من الوعي العام وبالتالي المعرفة العامة لمتطلبات واحتياجات المورد البشري من التكوين المعرفي وتحسين المستوى، وتوفير بيئة معرفية تعتمد على التطوير المعرفي الدائم من خلال تنظيم دورات تكوينية وتحسين المستوى من شأنه أن يسهم في رفع قدرات المورد البشري وتحسين أدائه، ويوضح الشكل الموالي نموذج الفرضية الرابعة: " تؤثر البيئة المعرفية على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية"

الشكل رقم:04 يوضح نموذج الفرضية الرابعة " تؤثر البيئة المعرفية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة"



المصدر: من اعداد الطالبتين

### رابعاً: أهداف البحث

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة تحديد طبيعة العلاقة وقوة الارتباط بين متغيري الدراسة بيئة العمل وأداء الموارد البشرية.
- تبيان أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية، من خلال التعرف على العناصر التي تتكون منها بيئة العمل والتي تؤثر فعلا على أداء المورد البشري وتدفعه الى تحسين وتطوير أدائه باستمرار.
- محاولة إفادة الجماعات المحلية بدراسة واقعية تمس بعضا من مشاكلها خاصة في مستويات تذبذب أو تدهور الأداء الوظيفي.
- تحسين إدارة الجماعات المحلية بشتى مجالاتها بأهمية المورد البشري وبالتالي الاهتمام به بتوفير بيئة عمل داخلية مناسبة للعمل وظروف عمل ملائمة بحيث تساهم في الرفع من مستوى أداء المورد البشري
- السعي للوصول الى بيئة عمل داخلية إيجابية تسود كل المؤسسات تسهم بشكل فعال في رفع مستوى أداء الموارد البشرية
- إيجاد حلول موضوعية ومنطقية للنقائص الموجودة بإدارة الجماعات المحلية والتي من شأنها أن تساهم في حلها بشكل نهائي وذلك من خلال الالمام بالآراء التي يقدمها القادة من جهة والتي يقدمها المورد البشري من جهة أخرى.

### خامساً: أهمية الدراسة

نظرا لقلة الدراسات التي ناقشت بيئة العمل في الوظيفة العمومية ولاسيما إدارة الجماعات المحلية حيث تتأكد الحاجة الى التعرف على بيئة العمل الناجحة ومدى مساهمتها من قبل القادة في تحسين وتطوير أداء الموظفين، وتركز الدراسة في البحث عن تلك الجوانب الجيدة والبيئة الأنسب والملائمة لجميع الظروف والتي لها تأثير إيجابي على أداء مواردها البشرية وتحسينها المستمر لهذا المورد وجعله مع الوقت يتحلى بالولاء الوظيفي اتجاه ادارته، ويعطي صورة ذهنية للمحيط الخارجي بمدى ارتياحه في العمل وتقديمه الأفضل بصورة مستمرة ودائمة، الأمر الذي يقودهم ويحول لهم أن يكونوا قادة ناجحين أو موظفين لهم كفاءات عالية، وكلاهما متمكن من أداء مهامه بالشكل الفعال.

### سادساً: أسباب اختيار الموضوع

اختيار موضوع أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات الاقليمية، نابع من تبلور مجموعة من الأسباب العلمية والموضوعية والمذكورة في النقاط التالية:

- موضوع بيئة العمل تناوله العديد من الباحثين واهتموا بمعرفة أثره على مختلف الجوانب المتعلقة بالحياة المهنية للموظف مثل الأداء والرضا الوظيفي والروح المعنوية والابداع وغيرها من الجوانب.
- نظرا لأهمية بيئة العمل بشتى أنواعها، تهتم الدراسة بالبحث فيها من هذا الجانب لتعطيه طابعا علميا نظريا وتطبيقيا واستخلاص منه نموذجا يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد مؤثرات المحيط على أداء الموظفين وأخذها بعين الاعتبار عند تقويم أدائهم.
- توفر المعلومات حول الموضوع والتي يمكن جعل منها مرجعا موثقا محددا في طابع مختلف عما درس مسبقا وذلك بدمج مختلف عناصر بيئة العمل، واسقاطها على ميدان الدراسة للتعرف على مدى تحققها وملاءمتها للواقع الإداري.
- للميول الشخصية لمثل هذه المواضيع والتي تساهم حسب وجهة نظرنا في التنمية البشرية وتساهم في رفع مستوى النجاح داخل المنظمات.
- الموضوع له علاقة وطيدة بالتخصص هناك رغبة في الإضافة الى رصيد جامعتنا العلمي بحثا علميا يضفي قيمة مضافة الى ما قدمه الباحثون الى الجامعة.

### سابعا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية، هذا الأخير الذي يكون معتمدا على نتائج تقييم أداء الموظفين، و رامية الى تصحيح الانحرافات ونقاط الضعف الحاصلة في أدائهم ، ونظرا إلى أن الوسط الذي يتواجد به المورد البشري يؤثر على المورد البشري من جميع النواحي سواء المهنية أم النفسية ولاسيما المتعلق بضغوط العمل، فإن هذه الدراسة تتناول بعضا من جوانب بيئة العمل تناولته العديد من النظريات والدراسات السابقة، حيث اختير منها مزيجا من العناصر المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، التي من شأنها أن تؤثر على أداء الموارد البشرية نذكرها كما يلي:

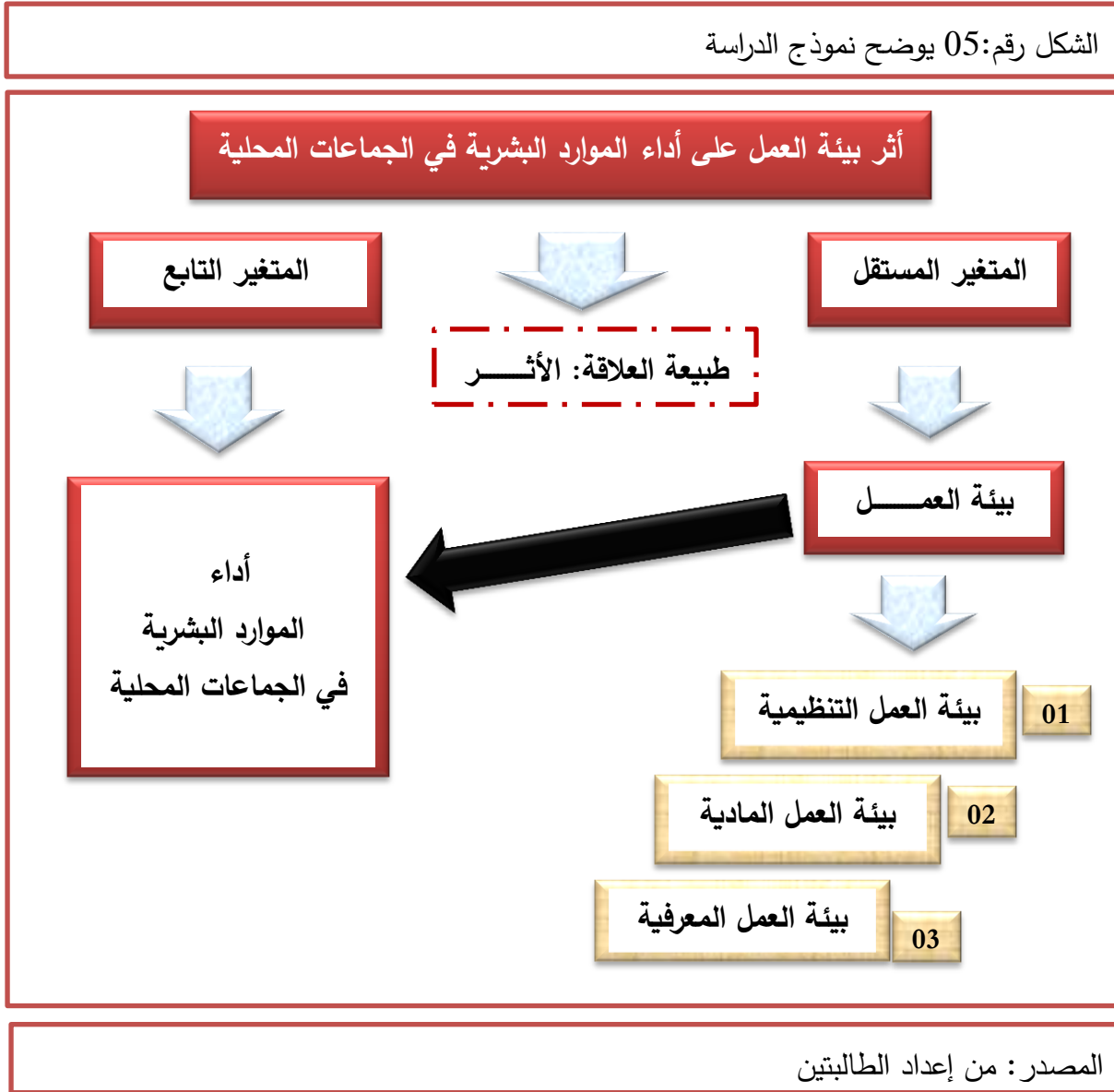
**1/ بيئة العمل التنظيمية:** من خلال القوانين والتنظيمات والهيكل التنظيمي المعتمد والأساليب التنظيمية المعتمدة في تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية.

**2/ بيئة العمل المادية:** من خلال اللوازم والتجهيزات والامكانيات المادية المتوفرة في أماكن العمل: التشجيع والتوجيه.

3/ بيئة العمل المعرفية: من خلال توفير الجو المعرفي المناسب الذي يمكن المورد البشري من اكتساب المعارف الجديدة وتطوير المهارات، وتحسين المستوى، بالسعي المستمر على التكوين وتحسين المستوى بتنظيم الدورات التكوينية في مختلف المجالات.

ويمكن توضيح نموذج الدراسة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم: 05 يوضح نموذج الدراسة



ثامنا: المنهج المستخدم

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي ، باعتباره منهجا مناسباً وملائماً لمثل هذه المواضيع، بحيث يعتمد على وصف الظاهرة كما هي، ثم تحليل أبعادها كما يعتمد هذا المنهج على وصف الدراسة النظرية من خلال الوصف والتحليل والتركييب ليتم الوصول الى النتائج النهائية ثم تعميمها على

الظاهرة المماثلة لها، و في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة عند اسقاط الدراسة النظرية على إدارة الجماعات المحلية، لتكون أدوات جمع البيانات والمعلومات بالدراسة متنوعة تحتوي على المراجع التالية: الكتب، المجلات، المذكرات، الملتقيات، الاستبيان الوثائق والسجلات الادارية الاحصاءات والتقارير السنوية المنجزة من قبل مكتب تسيير الموارد البشرية ببلدية المسيلة محل الدراسة.

### تاسعا: الدراسات السابقة

يتناول في هذا الجزء من البحث بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيري الدراسة (بيئة العمل وأداء الموارد البشرية)، وتجدر الاشارة الى هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

ونظرا لأهمية هذه الدراسات في إثراء البحث فقد اختير منها أهم الدراسات التي تتشابه مع موضوع الدراسة في متغيريها، وفيما يلي أهم الدراسات السابقة المختارة مرتبة ترتيبا زمنيا من الأقدم الى الأحدث:

#### 1/ الدراسة الأولى: دراسة عبد العزيز إبراهيم التوجري (2003)

- عنوان الدراسة: البيئة الداخلية ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية
- نوع الدراسة: دراسة تطبيقية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي، جامعة نايف بالرياض.
- إشكالية الدراسة: ما علاقة البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي؟

#### ■ فرضيات الدراسة: تناول الباحث الفرضيات التالية:

- أ/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية للعمل الممثلة بأسلوب العمل المتبع ومستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي.
- ب/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية للعمل الممثلة بالحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي.
- ج/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية للعمل الممثلة نوع العمل المنوط بهم ومستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي.
- د/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية للعمل الممثلة بالبيئة المادية ومستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي.

- **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى معرفة مستوى رضا المراقبين الجمركيين عن بيئة عملهم الداخلية وأسلوب الاشراف المتبع، والحوافز المادية والمعنوية، نوع العمل المنوط بهم، البيئة المادية ومستوى أدائهم الوظيفي.

## 2/ الدراسة الثانية: سهام بن رحمون (2013 / 2014)

- **عنوان الدراسة:** بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي لإدارة جامعة باتنة
- **نوع الدراسة:** دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية بشرية.
- **إشكالية الدراسة:** ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي لإدارة جامعة باتنة؟
- **فرضيات الدراسة:** تناولت الباحثة الفرضيات التالية:

أ/ تستوفي بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة باتنة لعناصرها الإدارية (القيادة الإدارية، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت) بشكل إيجابي وفعال وملائم للأداء الوظيفي.

ب/ تستوفي بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة باتنة لعناصرها المادية (الإضاءة، الحرارة والتهوية التجهيزات المكتبية) بشكل إيجابي وفعال وملائم للأداء الوظيفي.

- **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي هل هو في اتجاه الايجاب أو في اتجاه السلب.

## 3/ الدراسة الثالثة: محمد بن حسيني بن راجحي عاتي (2018/2019)

- **عنوان الدراسة:** أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي - دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل بمدينة جدة -

▪ **نوع الدراسة:** مقال في المجلة العربية للنشر العلمي - العدد العاشر - تاريخ الإصدار 2019/08/2.

▪ **إشكالية الدراسة:** ما هي أهمية البيئة الداخلية من وجهة نظر العاملين؟

▪ **فرضيات الدراسة:** تناول الباحث الفرضيات التالية:

أ/ توجد علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية ونية التسرب الوظيفي.

ب/ توجد علاقة إيجابية بين عوامل القيادة الادارية ونية التسرب الوظيفي.

ج/ توجد علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي ونية التسرب الوظيفي.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي وذلك على ضوء متغيرات بيئة العمل وهي: (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة الرواتب والحوافز).

#### 4/ الدراسة الرابعة: لامية لوبيدي (2019)

■ عنوان الدراسة: علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية على أساتذة جامعة الوادي -

■ نوع الدراسة: مقال في مجلة العلوم النفسية والتربوية، 5(3)، جامعة الوادي، الجزائر، 257 - 287.

■ إشكالية الدراسة: هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة بيئة العمل والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين؟

■ فرضيات الدراسة: تناولت الباحثة الفرضيات التالية:

أ/ تتسم مكونات بيئة العمل الجامعية بالجودة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

ب/ توجد علاقة ارتباطية بين جودة بيئة العمل المادية والفيزيقية والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين.

ج/ توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين.

د/ توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحوافز والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين جودة بيئة العمل والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة الوادي.

#### 5/ الدراسة الخامسة: مسلم أيوب أحمد القواسمة (2020)

■ عنوان الدراسة: جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل

■ نوع الدراسة: دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا.

■ إشكالية الدراسة: ما مدى جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل؟

■ فرضيات الدراسة: تناول الباحث الفرضيات التالية:

أ/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل وضغط العمل.

ب/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل والترقية والتقدم الوظيفي.

ج/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل والمشاركة في القرار.

د/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل والصحة والسلامة المهنية.

هـ/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل والاستقرار والأمان الوظيفي.

و/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل والترقية والتقدم الوظيفي.

ز/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل والأجور.

▪ **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الى التعرف على جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل وأجريت الدراسة على مجتمع مكون من 91 موظف وموظفة.

### عاشرا: تعقيب عن الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مشابها للدراسة، وتناولت متغيري الدراسة كليهما أو أحدهما، يتم استعراض تلك النقاط التي تتوافق مع الدراسة، وكذا النقاط المختلفة عنها وذلك على النحو التالي:

### 1/ أوجه التشابه مع هذه الدراسة

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة في النقاط التالية:

- البحث عن أهم عناصر بيئة العمل والتي تؤثر على الموظفين وأدائهم الوظيفي.
- التعرف على واقع بيئة العمل في المؤسسات محل الدراسة بمختلف أنواعها.
- التركيز على الموظف بصفته متأثرا بمختلف أبعاد بيئة العمل المتواجدها.
- التركيز على بيئة العمل الداخلية ولاسيما عناصرها المادية بصفقتها مؤثر مباشر على الفرد ووسط يتواجد به المورد البشري باستمرار.

### 2/ أوجه الاختلاف والقيمة المضافة للدراسة عن الدراسات السابقة

تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- ركزت الدراسة على مزيج من عناصر بيئة العمل والمتمثلة في البيئة التنظيمية والمادية والهيكلية على خلاف الدراسات الأخرى التي اهتمت بتحليل عنصر أو عنصرين من بيئة العمل الداخلية
- تختلف الدراسة عن بقية الدراسة في تركيزها على الموارد البشرية للجماعات المحلية بدلا من المؤسسات الربحية والخدمية.

## إحدى عشر: تقسيمات الدراسة

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قسمت الدراسة الى فصلين الأول يمثل الإطار النظري للدراسة في حين يمثل الفصل الثاني الإطار التطبيقي لها، وذلك بعد عرض مقدمة لموضوع البحث تعرض الإشكالية ونموذجاً للفرضيات إضافة الى أهداف وأسباب اختيار الموضوع، وكذا الدراسات السابقة وضبط مصطلحات البحث، أما الإطار النظري فيتكون من مبحثين مرتبطين بمتغيرات الدراسة الأول بعنوان: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل يندرج تحته ثلاثة مطالب هي: " النظريات التي اهتمت ببيئة العمل مفهوم بيئة العمل، عناصر بيئة العمل وأسباب تحليلها وأهميتها" والمبحث الثاني بعنوان: أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية ويندرج تحته ثلاثة مطالب هي: " ماهية الموارد البشرية الموارد البشرية في الجماعات المحلية، أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية "، وبعد عرض خلاصة للفصل الأول، تعرض الدراسة الفصل الثاني ويمثل الاطار التطبيقي.

## اثنتي عشر: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

### 1/ الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة على موضوع بيئة العمل وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية.

### 2/ الحدود البشرية:

تتمثل في الموارد البشرية التابعة للجماعات المحلية

### 3/ الحدود المكانية:

تم اختيار إدارة الجماعات المحلية بشكل عام وبلدية المسيلة نموذجا


### 4/ الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2022.

## ثلاثة عشر: مفاهيم الدراسة

- **بيئة العمل:** الحيز والمحيط الذي تعمل فيه الموارد البشرية، وهي تمثل عاملاً مهماً دفع هذا الأخير الى العمل بشكل جيد مستغلاً طاقاته في تحقيق مردود أكبر.
- **الموارد البشرية:** مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات المؤسسة وتقسّم الى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية والموارد القيادية، وكذا الاشرافية، الموارد المشاركة والاتحادات العمالية.

- **الأداء الوظيفي:** عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته
- **الجماعات المحلية:** وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى، وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- **بيئة العمل المادية:** كل شيء يوجد داخل غرفة الوظيفة ملموس ومادي كالإضاءة والتهوية والنظافة وضغط العمل ومساحة الغرفة والضجيج وعدد ساعات العمل المحددة، وفترات الراحة لأن كل هذه المحددات والعوامل المادية لها مدى تأثير كبير على طبيعة المادة الوظيفية المقدمة آخر كل شهر ربما تزيد من المستوى الوظيفي أو تخفضه
- **بيئة العمل التنظيمية:** تتمثل في التنظيمات المعمول بها والنظام الداخلي للمنظمة.
- **بيئة العمل المعرفية:** تتمثل في كل ما هو متوفر من علاقات الاتصال بين الموظفين والمعارف المتبادلة والنصوص القانونية المتوفرة في بيئة العمل
- **بيئة العمل النفسية والمعنوية:** "هي كل ما يؤثر على نفسية الموظف من علاقات اجتماعية من قبل أصحاب العمل والزملاء، بحيث تخلق مناخ ملائم لراحة الموظف النفسية أثناء تأديته لمهامه.



الفصل الأول:  
الإطار النظري  
لِلدراسة

### تمهيد

المؤسسات والمنظمات الناجحة تجد أن أهم ما يؤهلها للصدارة وما يبقها قوية هو انها لا تعتمد الاعتماد الكامل على الخبرة والكفاءة للموظف أو الإداري، وأنهاء المسؤوليات على أكمل وأتم وجه وبالشكل الصحيح والأمثل بل أنها تبحث طرقا أخرى لتبقي في المقدمة وليزيد الحماس داخل بيئة العمل، لأنها تطمح الى التقدم والتطور وبالشكل الأعظم لتتقدم بأفكارها وأراءها وأهدافها أمام نظائرها من المؤسسات ولتحقق أهدافها في محيط ملئ بالمنافسة حيث أنه في الآونة الأخيرة لقي الاهتمام ببيئة العمل في المؤسسات والإدارات اهتماما كبيرا لما له من تأثير مباشر وأساسي على طبيعة العمل وجودته، فبيئة العمل هي السبب الأول في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة دوافعهم للعمل، وسنتناول في هذا الفصل بيئة العمل والنظريات التي اهتمت بها ولاسيما المدارس الثلاثة الكلاسيكية والسلوكية ومدارس الإدارة الحديثة، إضافة الى عناصرها وأسباب تحليلها ومدى أهميتها وبعدها نتعرف على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية من خلال التعرف على طبيعة المورد البشري في وطرق تقييم أدائه ومدى أهميته في الجماعات المحلية، لنختتم الفصل النظري بخلاصة عامة حول المفاهيم المتطرق اليها مع ابراز مدى أهمية توفر بيئة عمل مناسبة في تحسين أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل

تعتبر بيئة العمل الحيز والمحيط الذي تعمل فيه الموارد البشرية، وهي تمثل عاملا مهما دفع هذا الأخير الى العمل بشكل جيد مستغلا طاقاته في تحقيق مردود أكبر، ونظرا للأهمية البالغة في لبيئة العمل سننتظر في هذا المبحث الى أهم النظريات التي اهتمت ببيئة العمل والمتمثلة في المدرسة الكلاسيكية والسلوكية ومدارس الإدارة الحديثة.

### المطلب الأول: النظريات التي اهتمت ببيئة العمل

توجد العديد من المدارس التي اهتمت ببيئة العمل وقدمت من خلالها نظريات هامة نذكر منها ما

يلي:

#### أولا: المدرسة الكلاسيكية:

يمكن تعريف مصطلح المدرسة الفكرية بأنه: "تعبير عن أفكار مجموعة المفكرين الذين أسفرت أعمالهم عن الاتفاق على اتجاه فلسفي في حقل من الحقول العلمية والمعرفية كعلم الإدارة أو غيره، وبهذا المعنى

فإن المدرسة الكلاسيكية الإدارية تشتمل على مجموعة من النظريات تتمثل في الإدارة العلم، المبادئ والبيروقراطية الإدارية<sup>1</sup>

لقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية ضمن نظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة على عدد من الافتراضات حول المؤسسات والموارد البشري وأهمها ما يلي:<sup>2</sup>

1/ نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته كائنا اقتصاديا، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

2/ نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة.

3/ اعتبرت أن أعمال المؤسسات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

4/ اعتمدت على معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسات.

5/ رأت أن هناك أسلوب أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

وقد طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها انطلاقا من الافتراضات السابقة والتغيرات

الحاصلة والتي سنعرضها على النحو التالي:

### أ/ المدرسة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا ملحوظا في حركة الإدارة العلمية وخاصة خلال المدة

"1900 - 1920"<sup>3</sup> حيث ركزت على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل بها وتقوم على استخدام

الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في حالة وجود مشكلة في العمل<sup>4</sup>.

كما ركزت على النواحي الداخلية للمنظمة وهي بذلك اعتبرت نظام المؤسسة نظاما مغلقا أي أن

بيئة العمل الداخلية لا تتأثر الا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم في المؤسسة وليس بالعوامل الخارجية

مثل تلك المتغيرات التي تحصل في السوق أو السياسات الحكومية المتغيرة وهي بذلك أهملت أهمية التفاعل

بين البيئة الداخلية والخارجية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص45.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة النشر وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص66.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص54.

<sup>4</sup> نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار النشر عالم الكتب الحديث، الأردن، 201، ص73.

<sup>5</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص46.

من رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور (1856 - 1915) وهو مؤسس نظرية الإدارة العلمية الذي كان يرى أن ما يجب أن يكون موضوعاً للتطوير تضافر رئيس العمل والعمال لزيادة الإنتاج ليأخذ كل منهم نصيبه، حيث يرى تايلور أن: "التصنيع لا يعني الشراء بأسعار رخيصة والبيع بأسعار مرتفعة ولكنه التركيز على العملية الصناعية لتحقيق القوة، الدقة، الاقتصاد، النظام الاستمرار، السرعة، التكرار"<sup>1</sup>.

ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتابه بعنوان "مبادئ الإدارة العامة" على النحو التالي:<sup>2</sup>

- أن يتم تنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال.
- وجود طريقة مثلى للعمل ويتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين.
- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- أن يتم اختبار الفرد للعمل في المؤسسة في المكان المناسب.
- إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد.
- الفرد العامل لا يهتم بأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وإنما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته الفسيولوجية المادية.

■ اعتماد الأسس العلمية في قياس الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة وكذا الحركات البدنية غير الضرورية في الأداء الإنتاجي واستبعادها لتحقيق سلسلة الأداء الضروري في الإنتاج.

ليقوم بعدها الزوجان "فرانك وويليان" و"جلبرث" بمحاولات تسمى "دراسات الوقت والحركة"، وهي دراسات تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة وقد تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه أو إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسرع وأسهل، ومن هنا يمكن القول بأن: "أسرع الطرق في أداء العمل ليس في كل الأحوال أكفأها"<sup>3</sup>.

ويوضح الجدول التالي المبادئ الأربعة للإدارة العلمية كما حددها تايلور

<sup>1</sup> محمود أمين زويل، الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2013، ص19.  
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص49.  
<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والطباعة، عمان - الأردن، 2002، ص 38.

الجدول رقم 01: مبادئ الإدارة العلمية حسب تايلور

مبادئ تايلور	أنشطة إدارية ذات علاقة
1/ تصميم طريقة علمية لكل وظيفة وكذلك معايير لمتابعة الأداء وطرق تحقيق الكفاءة يمكن تطبيقها	دراسة كاملة للوقت والحركة لتحديد أفضل الطرق لأداء كل مهمة / وظيفة
2/ الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة ثم تدريبهم أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية	استخدام أسلوب توصيف الوظائف لاختيار العاملين، وإقامة نظام رسمي للتدريب وبناء معايير مثالية للعمل يمكن اتباعها
3/ تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول الى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العلمية	إقامة نظام الأجور التشجيعية مثل نظام الدفع بالقطعة، وذلك لتطبيق مبدأ المكافأة لزيادة الإنتاجية وتشجيع الشعور بالأمان في ظروف العمل المحيطة
4/ تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال وتأييد جماعات العمل لتحقيق أفضل النتائج وتقييم الأفراد في المنظمة الى مجموعتين الأولى تكون أكثر قدرة على الإدارة والثانية تكون أكثر قدرة على أداء	ضرورة توافر القيادات التي تتولى الارشاد والتوجيه والرقابة ولا تقوم بالعمل التنفيذي كما تتولى خلق الإحساس بالمسؤولية من خلال تخطيط العمل ومعاونه العمال في انجاز النتائج المرغوبة

المصدر: محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 69

#### ب/ نظرية مبادئ الإدارة:

يطلق عليها أيضا " النظرية العلمية للإدارة"، وتنتسب بشكل رئيسي الى الكاتب الفرنسي "هنري فايول" كما أسهم كتاب آخرون في هذه النظرية أهمهم الإنجليزيان: " ليندال ايرويك " " لوثر جوليك" والأمريكيان: "موني" و "رايلي"، كانوا جميعا مهتمين بتطوير مبادئ عالية في الإدارة تصلح لكل مدير في أي مؤسسة، كان "هنري فايول" مهندسا وقد عمل مديرا لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا<sup>1</sup>، وقد تميز عن تايلور في جانبين مهمين هما:<sup>2</sup>

- الجانب الأول: اعتمد تايلور على التجربة العلمية، بينما فايول اعتمد على خبرته كمدير ممارس.
- الجانب الثاني: ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 68-69.

وحدد فايول المبادئ الأربعة عشر للإدارة جاء بها من خلال خبرته في الشركة الفرنسية للحديد

والصلب نذكرها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- تقسيم العمل بهدف زيادة الإنتاجية.
- السلطة تعني إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بتنفيذها.
- الانضباط في السلوك المبني على احترام أنظمة العمل لا على الخوف.
- وحدة الأمر وتعني تلقي المرؤوس لأوامره من رئيس واحد فقط.
- وحدة التوجيه وتعني تبعية كل النشاطات ذات الهدف الواحد لرئيس واحد.
- إثارة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية والابتعاد عن الأنانية
- مكافأة العاملين بشكل عادل لتحفيزهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.
- درجة المركزية تحدد المواقف الراهنة.
- التسلسل الهرمي ويعني الالتزام باتباع خط السلطة حسب سلسلة الرئاسة من أعلى الى أسفل.
- المساواة والعدالة بين العاملين بهدف تحفيزهم.
- الاستقرار الوظيفي للعاملين للتمكن من التخطيط القوي لليد العاملة.
- المبادرة وتعني المشاركة من كل أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات وبذل جهودهم في أعمالهم.
- الترتيب بمعنى وضع الشيء أو الشخص المناسب في المكان المناسب.
- العمل الجماعي لتحقيق الأهداف من خلال المجموعة كفريق واحد.

### ج/ النظرية البيروقراطية:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير متوفرة في أداء العمل مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة، ولقد انعكس ذلك على النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة علا السلوك الإنساني داخل المؤسسات حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات، ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي<sup>2</sup>، ومن أهم المبادئ التي تضمنتها نظرية ماكس وبيبر ما يلي:<sup>3</sup>

- تدرج الوظائف

<sup>1</sup> المهدي طاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والاسس والوظائف، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي - ليبيا، 2003، ص ص 83 - 84.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 65.

<sup>3</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص ص 57 - 58 - 59.

- تقسيم العمل والتخصص فيه
- تحقيق النمطية في الأداء
- التدوين الكتابي
- عدم التحيز
- الإدارة المهنية
- تأسيس نظام خدمة للأفراد
- التدريب
- اعتبار خدمة العملاء هدفا
- السرية

### ثانيا: المدرسة السلوكية:

ظهرت المدرسة السلوكية كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية المتعلقة بالعنصر البشري العامل في المؤسسة، فجاءت هذه المدرسة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية ولتركيز على أهمية وقيمة العامل، وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المؤسسة مكان العمل والحياة، وأن العمل هو سنة الحياة وهو محور العملية الإنتاجية، وبذلك تكون هذه المدرسة قد سعت الى معرفة تأثير البيئة وحاجاته غير مشبعة

ورغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها<sup>1</sup>:

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الانسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة الى التفاعل مع محيطه لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.

<sup>1</sup> / طاهر الكلادة، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص 77.

■ الصراع بين اهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.

وتتكون المدرسة السلوكية من مجموعة من النظريات نذكرها على النحو التالي:

### أ/ نظرية العلاقات الإنسانية:

اعتمد ألتون مايو (Elton Mayo) رائد نظرية العلاقات الإنسانية في وضع نظريته من خبراته وممارساته في شركة ويسترن الكترين في الولايات المتحدة، ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت بسلسلة دراسات هاوثورن الشهيرة وكان الغرض منها: " دراسة عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة، ظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين"<sup>1</sup>

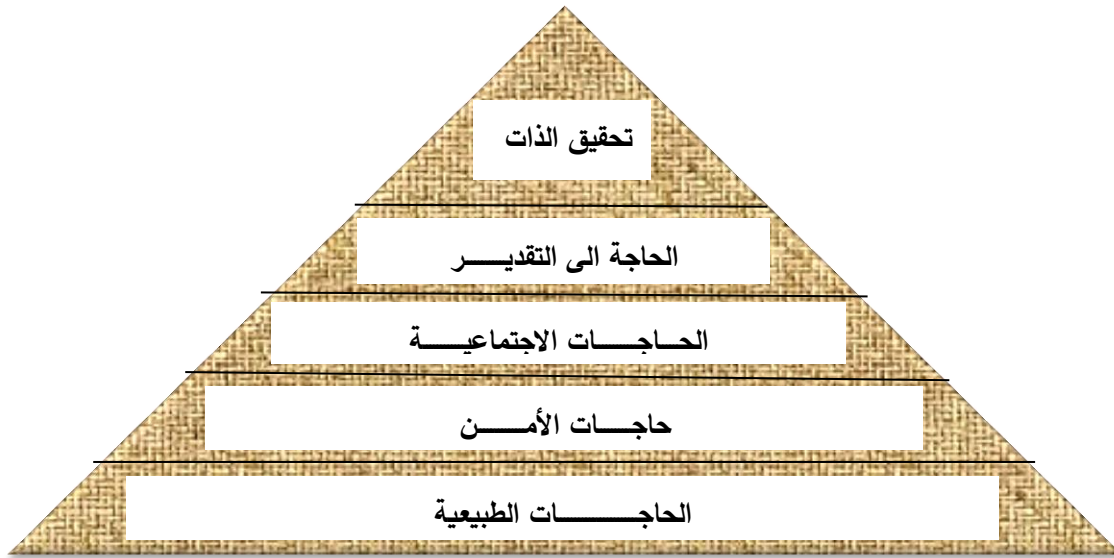
ومن اهم النتائج التي توصلت اليها دراسات هذه النظرية ما يلي<sup>2</sup>:

- الانسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصرها على الاطلاق.
  - تحفيز العامل وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعدى ذلك الى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين
  - أن التخصص العالي من خلال وجهة نظر العمال على انهم أعضاء في جماعة تنظيمية وليس مجرد أفراد ليس بينهم علاقات.
  - أنماط القيادة الإيجابية المتفهمة لظروف العاملين والمتعاطفة معهم من خلال الاتصالات المفتوحة، وإتاحة الفرص للمشاركة في تحقق تغيرات هائلة في معنويات العاملين، ومن تحسن ملموس في إنتاجيتهم.
  - من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.
- وقد زاد الاهتمام بالجانب الإنساني والسيكولوجي للإدارة بعد اسهامات إبراهيم ماسلو صاحب النظرية الهرمية للحاجات، حيث صنف حاجات الانسان الى خمس مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرماً من الأدنى الى الأعلى، حيث رتبها ترتيباً هرمياً بحيث إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، وأن إشباع الحاجة يشكل حافزاً أو دافعاً للفرد لإحداث سلوك معين، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>2</sup> السحيمات ختام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، 2009، ص43.

الشكل رقم ( 06 ) : يوضح هرم الحاجات الإنسانية عند ماسلو



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001، ص27.

- قدم ماسلو نظريته المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد وهو يقسم هذا الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة هي<sup>1</sup>:
- الحاجات الفيزيولوجية او الطبيعية: هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل النوم، اللباس، السكن، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية.
  - حاجات الأمن والطمأنينة: وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل.
  - حاجة الانتماء الى الجماعة أو الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة الى الانضمام الى جماعات مختلفة وتكوين صداقة، حيث أن الانسان اجتماعي بطبعه كما يقول ابن خلدون.
  - حاجات المركز والشهرة أو الحاجة إلى التقدير: أي احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له، واحترام استقلالية وقدرته على تحقيق أهدافه، وذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها وأنه ليس منبوذاً من طرف

<sup>1</sup>/ يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، مدخل الى علم الإدارة، عمان، دار وهران، 1995، ص44.

أعضائها.

■ حاجات تحقيق الذات: وهي استغلال المواهب والوصول الى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، وإثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.

ب/ نظرية (X و Y) لـ: دوغلاس ماك غيرغور: استند في نظريته على افتراض أساسي يقول بأن أي عمل أو تصرف إداري في المؤسسة يرتكز اطاره العام يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، وأن العاملين يتأثرون في أداء عملهم بطريقة ما إما بالفلسفة الإدارية التي يتبعها المدير في تسيير المؤسسة، ومن هنا يظهر السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بالفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستويات العليا للمؤسسة، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع اتجاهات المدرسة الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، والجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

الجدول رقم (02): افتراضات نظريتي X و Y لـ: دوغلاس ماك غيرغور

نظرية X: افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية Y: افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
■ معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.	■ العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة
■ معظم الأفراد لا بد من اجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل	■ الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف.
■ يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.	■ الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.
■ معظم الأفراد يفضلون ان يوجهوا ويميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	■ الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 19

وطبقا لـ: دوغلاس ماك غيرغور فإن " المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة، اما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين،

فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها في تحديد سلوكه ودوره، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل المسؤولين ضرورية لكي ينجزوا العمل المطلوب ومن ناحية أخرى إذا افترض أن القائد والمرؤوس كلاهما ناجح ومسؤول وناجح فإن نظام الحوافز والتقدير سيثبتهم على التصرف بنضج ومسؤولية أكبر<sup>1</sup>.

ولقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي X و Y كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خصائص تصفها كلا النظريتين.

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لبيئة العمل

بعد التعرف على النظريات التي اهتمت ببيئة العمل، سنحاول في هذا المطلب التعرف على بيئة العمل وخصائصها وأنواعها.

#### أولاً: تعريف بيئة العمل:

قبل التعرف على مفهوم بيئة العمل يتوجب التعرف على مفهوم البيئة وبعدها التعرف على مفهوم العمل على النحو التالي:

#### 1/ مفهوم البيئة:

- تعرف البيئة على أنها: كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به، وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية والجغرافية والاجتماعية والثقافية، حيث عرفها الباحثون على النحو التالي<sup>2</sup>:
- عرف روبنز البيئة بأنها: " جميع المتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة".
  - وعرفها روبرت مايلز كما يلي: " خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المؤسسة فيكون الباقي هو البيئة".
  - أما هاولي فقد عرفها بقوله: " البيئة هي جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة".

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف البيئة على النحو التالي: البيئة هي الوسط الذي يحيط

<sup>1</sup> جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة - ترجمة محمد الحديدي - ، الدار الدولية، القاهرة، 1991، ص: 232، 233.  
<sup>2</sup> بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص: 30.

بالموارد البشرية وغير البشرية، وهي المحيط الذي يمارس فيه الفرد مختلف أنشطة حياته، ويؤثر فيها ويتأثر بها في جميع جوانب حياته، وتعتبر وسطا يسعى فيه الفرد لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته النفسية والمادية والمعرفية.

### 2/ مفهوم العمل:

يتفق علماء الاقتصاد الحديث على ان العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية، ولذلك أصبح معنى العمل من منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف الى تحقيق غاية للكسب في الحياة، ويعرف العمل بأنه: " السلوك أو نشاط او صرف الطاقة الذي يسير طبق خطة المؤسسة ويقاضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين، مقابل مادي أو معنوي ويشترط في هذا وجود عقد مادي (مكتوب) أو معنوي بين مختلف أطراف العمل حيث يرى الاقتصاديون أمثال آدم سميث، ريكاردو يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات"<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق نستنتج أن العمل هو كل نشاط يمارسه الإنسان سواء عضلي أو فكري ليستغل كل ما يحيط به من موارد طبيعية، ويكون الهدف من هذا النشاط إشباع رغبة أو حاجة لدى المورد البشري، بعد التعرف على مفهوم البيئة والعمل يمكننا التعرف فيما يلي على مفهوم بيئة العمل وذلك على النحو التالي:

### 3/ مفهوم بيئة العمل:

لقي مفهوم بيئة العمل اهتماما بالغا من قبل الباحثين وأولئك المعنيين بالفكر التنظيمي المعاصر وقدم لها عدة تعاريف نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي:

- بيئة العمل هي: " مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر وأكد، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير به"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عماد لعلوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقة بدافعيتهم في العمل الصناعي خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص18.

<sup>2</sup> منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، مقال، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الحادي عشر 20 سبتمبر 2020، ص 29.

- وتعرف بيئة العمل على انها: " كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، وتشتمل على ظروف العمل المادية مثل الإضاءة، الضوضاء النظافة، ودرجة الحرارة والتهوية، وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها، فضلا عن ظروف العمل الاجتماعية ونوعية الاشراف والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية الطيبة"<sup>1</sup>.
- بيئة العمل هي: " هي كل ما يحيط بالتنظيم من الداخل والخارج ويتضمن مجموعة من المكونات المادية والمعنوية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية"<sup>2</sup>.
- يقصد بها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل، كما يمكن وصفها بالمحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر وتتأثر به وتشمل طبيعة ظروف العمل ونوع القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي المطبق والتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة"<sup>3</sup>
- تعرف بيئة العمل بأنها: " مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوة ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر داخل حدودها"<sup>4</sup>.
- تعرف بيئة العمل على انها: " العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع وظروف العمل"<sup>5</sup>.
- ومن خلال التعريف السابقة يمكن تعريف بيئة العمل بأنها: " ذلك الحيز والمحيط الذي يتوفر على تلك العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد مما ينعكس إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، ليبدل بذلك أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة وتحقيق العمل المطلوب منه بأعلى كفاءة وبذلك يكون الفرد مؤثرا ومتأثرا ببيئة عمله ومن جميع جوانبها المادية والتنظيمية والهيكلية".

<sup>1</sup> / الشوانى صلاح، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1994، ص 205.

<sup>2</sup> / عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق اخمس نجوم لأردنية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص11.

<sup>3</sup> / محمد بن حسين بن راجحي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي مقال، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد العاشر، 02 أوت 2019 ص05.

<sup>4</sup> / بن رحمون سهام، مرجع سابق، ص32.

<sup>5</sup> / لامية بويبيدي، علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي -، مقال، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 5(3)، جامعة الوادي، الجزائر، 25 نوفمبر 2019، ص05.

### ثانياً أنواع بيئة العمل:

بعد التعرف على مفهوم بيئة العمل سنتطرق الى أنواع بيئة العمل حيث قسم هذه الأخيرة الى عدة أنواع تختلف في أبعادها وخصائصها وتأثيرها، والتعرف على هاته الأنواع يساعد المنظمة على تحديد جميع المؤثرات الداخلية والخارجية على أداء المنظمة وأداء مواردها البشرية وبالتالي تقييم وتقويم جيد يمكن من تقليص فجوات الأداء بين الأهداف المتوقعة والمحقة فعلياً، وفيما يلي عرض لبعض أنواع بيئة عمل المنظمة:

#### 1/ بيئة العمل الخارجية:

بيئة العمل الخارجية هي كل ما يقع خارج حدود التنظيم، وهي كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المؤسسة وتقع خارج حدودها، وتعرف بأنها: "مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمؤسسة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومترابطة فهي تشمل جملة من العوامل الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية حيث تشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الراهن والمستقبل وكذا قيم واتجاهات العاملين والعملاء والأدوات فالمؤسسة ليست موجودة في فراغ بل ضمن عوامل تؤثر فيها وتتأثر بها"<sup>1</sup>، وتنقسم بيئة العمل الخارجية الى نوعين هما:

#### أ/ بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من أبعاد مختلفة والمحيطه بالتنظيم أو المنظمة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، وهذه العناصر ليس بالضرورة ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة، ومن امثلة هذا النوع من البيئة ما يلي:

- البيئة الطبيعية: تتمثل في الطبيعة ومناخها.
- البيئة الاقتصادية: كالنظام الاقتصادي وتغيراته المختلفة.
- البيئة التكنولوجية والمعرفية: كمعرفة التقدم العلمي ومواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي باستمرار.
- البيئة الاجتماعية: من خلال التعرف على أبعاد المجتمع وطبقاته وأدواره المختلفة وكذا العادات والتقاليد لدى مختلف فئاته.

<sup>1</sup> العوالمه نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009، ص60.

مما سبق فبيئة العمل العامة هي: الإطار العام الذي تعمل به جميع المنظمات بشتى أنواعها حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات "والبيئة العامة تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية وسياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية يكون تأثيرها على جميع المنظمات مماثلا لحد كبير"<sup>1</sup>.

### ب/ بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، وينظر الى بيئة العمل من خلال هذا المنظور بأنها نظام مفتوح كسائر المؤسسات الاجتماعية الأخرى، ويقصد ببيئة العمل الخاصة: " الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى

المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على المؤسسة بعينها أو قطاع بذاته دون غيره"<sup>2</sup>.

والعلاقة بين بيئة العمل العامة والخاصة تكمن في أن الأولى تعني الإطار الذي تعمل جميع المؤسسات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المؤسسات في حين ان بيئة العمل الخاصة هي التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها دون أن يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة العمل فيها.

### 2/ بيئة العمل الداخلية:

■ تعرف على أنها: " عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة وتعمل بموجبها وهي مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية والاجرائية لأداء العاملين في داخل المؤسسة مثل طرق أداء العمل، والنظم الداخلية والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي"<sup>3</sup>.

■ تعرف بأنها: " الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهووية والانارة ووسائل الامن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضا ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة وأن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي الى حدوث ضغوط العكس كذلك مقابلة الجمهور أو تلك التي تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني وتلك الوظائف التي تشمل على مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناول العمل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> /بومخلوف محمد: التنظيم الصناعي والبيئة، دار الامة، الجزائر، 2001، ص25.

<sup>2</sup> /بن رحمون سهام، المرجع السابق، ص 33.

<sup>3</sup> /صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص101.

<sup>4</sup> /عبد الله فهد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2016، ص16.

مما سبق يمكن استخلاص أن جميع الظروف الداخلية للمنظمة تمثل جزءا مهما للبيئة الداخلية أهم هذه الأجزاء ما يلي:

■ **بيئة عمل مادية:** وتتمثل في: " كل شيء يوجد داخل غرفة الوظيفة ملموس ومادي كالإضاءة والتهوية والنظافة وضغط العمل ومساحة الغرفة والضجيج وعدد ساعات العمل المحددة، وفترات الراحة لان كل هذه المحددات والعوامل المادية لها مدى تأثير كبير على طبيعة المادة الوظيفية المقدمة آخر كل شهر ربما تزيد من المستوى الوظيفي أو تخفضه"<sup>1</sup>.

■ **بيئة العمل التنظيمية:** تتمثل في التنظيمات المعمول بها والنظام الداخلي للمنظمة.

■ **بيئة العمل النفسية والمعنوية:** "هي كل ما يؤثر على نفسية الموظف من علاقات اجتماعية من قبل أصحاب

العمل والزملاء، بحيث تخلق مناخ ملائم لراحة الموظف النفسية أثناء تأديته لمهامه"<sup>2</sup>.

■ **بيئة العمل المعرفية:** تتمثل في كل ما هو متوفر من علاقات الاتصال بين الموظفين والمعارف المتبادلة والنصوص القانونية المتوفرة في بيئة العمل.

### المطلب الثالث: عناصر وابعاد بيئة العمل وأسباب تحليلها وأهميتها

يتناول هذا المطلب التعرف على أهم العناصر المكونة لبيئة العمل حسب درجة تأثيرها على

المنظمة والفرد، وكذا أسباب تحليلها ومدى أهمية ذلك في تحقيق الأهداف المسطرة.

#### أولاً: عناصر بيئة العمل:

مما سبق ذكره حول ان بيئة العمل مكونة من جملة من العناصر المادية والنفسية والتنظيمية

والتي تتفاعل فيما بينها أو مع المحيط الخارجي لتؤثر وتتأثر على المنظمة وأدائها سنحاول فيما يلي التعرف

على عناصر بيئة العمل، ويمثل الشكل التالي أهم هذه العناصر التي من شأنها أن تكون بيئة عمل مناسبة

في حال جودتها وتوفرها.

<sup>1</sup> منى خالد عكر، المرجع السابق، ص29.

<sup>2</sup> منى خالد عكر: المرجع نفسه، ص29.

الشكل رقم (07): عناصر بيئة العمل



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المراجع السابقة

### ثانياً أبعاد بيئة العمل<sup>1</sup>:

توجد عدة أبعاد لبيئة العمل تعتبر مؤثرات ومحددات لبيئة العمل المناسبة لأي منظمة نذكرها على

النحو التالي:

#### أ/ البعد الاقتصادي:

البعد الاقتصادي ليس على مستوى المنظمة فحسب بل على مستوى البلاد ككل، كلما زادت كفاءة العاملين كلما ارتقى الاقتصاد في المجتمع والدول، ويتجسد ذلك من خلال التكلفة عادة ما تكون جميع تكاليف العمل على حساب المنظمة نفسها كإصابات العمل والرواتب والأجور والتعويضات وحل مشكلات العجز

<sup>1</sup> / منى خالد عكر، المرجع السابق، ص 30.

المؤقت والدائم والاقتصاد الوطني للدول فكلما قدمت ودفعت المنظمة نفقات كبيرة على الحوادث والاصابات يؤثر سلبا على اقتصاد الدول لأنها تتفق معظم نفقاتها على تصحيح وعلاج واشباع بيئة العمل كي تكون قادرة على المزيد من العطاء.

### ب/ البعد الإنساني:

حيث عندما يصاحب أحد العاملين في المنظمة فإنه قد أعاق العملية الاخراجية بشكل عام وأيضا أثر ذلك على حياته الشخصية فهو قد يكون أصيب بعجز لم يعد قادرا على العمل لينفق على أسرته وهذا قد يؤدي به الى الإحباط وأن تعافى مستقبلا فلم يعد يريد العمل أن لم تتدخل الشركة المسؤولة عنه وتعيد أسرته أو حتى تصرف له نصف الراتب لرفع معنوياته وتشجيعه على الشفاء بأسرع وقت ممكن وهكذا لن تخسر الشركة كثيرا من النفقات.

### ج/ بيئة العمل الصحية:

لكي تضمن أن بيئة العمل بالمنظمة صحية يجب توفر ما يلي:

- التطوير الدائم للمنظمة بما يتواءم مع العصر خاصة في اجراء الوقاية والسلامة للموظفين.
- مراجعة العملية الاخراجية وعملية الإنتاج للتأكد من أنها سليمة ولا تحدث ضرر وتفقد على مدار الشهر لتصحيح الاعطاب بشكل مستمر للتقليل من حوادث واصابات العمل أيضا ولزيادة الإنتاج بشكل أسرع وبدون أي عائق.
- إذا وجدت أجهزة مريحة وأمنة أكثر من الموجودة حاليا، يفضل أن تقوم بشرائها حتى توفر أقصى سبل الأمان والراحة للعاملين.

### ثالثا: أسباب تحليل بيئة العمل

تتعدد أسباب تحليل بيئة العمل الداخلية للمنظمة وأهمية دراستها وتقييمها ومن بين أسباب تحليل

بيئة العمل ما يلي:

- 1/ عدم قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات واقتناص الفرص مالم تتوفر لديهم الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة أي التعرف على نقاط قوة وضعف المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغيث الدولية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الاعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص17.

2/ أسباب داخلية أخرى تتمثل في<sup>1</sup>:

- الاهتمام بزيادة نشر روح الفريق ضمن بيئة العمل حتى تبدو أكثر حيوية لتعطي وتنتج أكثر.
- اتباع الأنظمة والتعليمات حرصا على سلامة العاملين وتجنبنا لحدوث أي إصابة عمل أثناء العملية الإنتاجية.
- ادخال نظام المحفزات والمكافآت والعلاوات على الرواتب ضمن أنظمة العمل الإدارية لزيادة كفاءة الإنتاج وزيادة الإبداع الوظيفي.
- الاهتمام بمواكبة الحضارة والتقدم والعمل على استبدال الآلات القديمة بالحديثة المتطورة أكثر ذات تكنولوجيا مستحدثة توفر الوقت والجهد والمال.

### رابعا: أهمية دراسة وتقييم بيئة العمل:

تكمن أهمية دراسة وتقييم بيئة العمل في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- المساهمة في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها والتحكم في عوامل الإنتاج.
- التمكن من اكتشاف نقاط القوة والضعف.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة سمعة المؤسسة وكيف ينظر اليها من المجتمع الخارجي.

### المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية

يعتبر المورد البشري أهم مكون مورد في المنظمة، ويتوجب الاهتمام به وتقييمه بالطرق الصحيحة والسعي لتكوينه وتحسين أدائه وتقويمه لتتمينه وزيادة فعاليته في تحقيق الأهداف المطلوبة سنتعرف في هذا المبحث وفي المطلب الأول منه على ماهية الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهومها وأهميتها ومحددات الأداء وطرق تقييمه، وبعدها نتعرف في المطلب الثاني على الموارد البشرية في الجماعات المحلية وأخيرا في المطلب الثالث نتطرق الى أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية من خلال التعرف على أهميته وأساليبه وطرق تقييمه.

<sup>1</sup> منى خالد عكر، المرجع السابق، ص33.

<sup>2</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 2007/05، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص42.

### المطلب الأول: الموارد البشرية وتقييم أدائها

يتوجب التعرف في هذا المطلب على مفهوم الموارد البشرية وأهميته، وكذا محددات أدائها وطرق تقييمها.

#### أولاً: مفهوم الموارد البشرية

قدمت عدة تعاريف للموارد البشرية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- الموارد البشرية تعرف بأنها: " مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات المؤسسة وتقسّم الى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية والموارد القيادية، وكذا الاشرافية، الموارد المشاركة والاتحادات العمالية"<sup>1</sup>.
- الموارد البشرية: "تتقسّم الى قسمين هما الموارد البشرية الاقتصادية وتشير الى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل، وتسمح الظروف الاقتصادية والاجتماعية بتشغيله، والموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير الى ذلك الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي"<sup>2</sup>.
- الموارد البشرية هي: "أحد الموردین الهامين للمؤسسة (البشرية والمادية) بل إن الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة الموارد المادية"<sup>3</sup>.
- الموارد البشرية هي: " التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص النجاح للمنظمة وحل مشكلاتها"<sup>4</sup>. من خلال ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها: " أهم الموارد المتوفرة بالمنظمة والتي تساهم بشكل فعال في إدارة وتسيير الموارد المادية المتاحة ولديها القدرة على العمل وتحقيق أهداف المنظمة، والتي يتوجب أن تحاط بالاهتمام والتسيير الفعال لها للحفاظ عليها وتثمين قدراتها والحرص على الاستغلال الأمثل لها".

#### ثانياً: مدخل عام لتقييم الأداء الوظيفي

##### 1/ مفهوم الأداء الوظيفي:

- يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات فيما يلي أهم التعاريف لتقييم الأداء:
- تقييم الأداء هو: " عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 2002، ص7.  
<sup>2</sup> المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتطوير المناهج، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1429هـ، ص 02.  
<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص05.  
<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص05.  
<sup>5</sup> نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 169.

- تقييم الأداء هو: "نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"<sup>1</sup>.
- تقييم الأداء: "يعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الانتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الاجراءات المصممة للوصول الى قياس أداء كل فرد في المنظمة"<sup>2</sup>.
- تقييم الأداء: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً"<sup>3</sup>
- تقييم الأداء هو: " وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها"<sup>4</sup>

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد خصائص تقييم الأداء الجيد كما يلي<sup>5</sup>:

- أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كافة المستويات دون استثناء.
- أن يشعر العاملون بأهمية التقييم، وذلك بتلمسهم للفوائد والايجابيات العائدة عليهم من التقييم.
- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم اصدارها بقرار أو بنظام من السلطة العليا المتخصصة.
- أن يشمل التقييم كافة الجوانب والمتغيرات المتعلقة بالموظف والوظيفة والمؤسسة بحيث يتم وضع أوزان كمية لها تبعا لدرجة أهميتها

### 2/ المرتكزات الأساسية في عملية تقييم الأداء

وفي ضوء ما تقدم من تعاريف لتقييم الأداء يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لعملية تقييم الأداء

على النحو التالي<sup>6</sup>:

- عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.
- عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطوير الأداء للعامل والمنظمة.

<sup>1</sup> / أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 284.

<sup>2</sup> / سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003، ص 242.

<sup>3</sup> / رجب تركي براء، نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2005، ص 79.

<sup>4</sup> / خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 149.

<sup>5</sup> / رجب تركي براء، مرجع سابق، ص 87.

<sup>6</sup> / نحن نصر الله، مرجع سابق، ص 129.

■ عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للإدلاء وفق سياسات ومعايير ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.

■ عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين.

### 3/ أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين ضرورية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء، وتكمن أهميته في<sup>1</sup>:

■ توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.

■ توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.

■ الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.

■ تحسين عملية اختيار العاملين.

■ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتعرف على أثر التدريب على الأداء.

■ اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

أما بخصوص الأهداف التي ترمي إليها عملية تقييم الأداء فنذكر أهمها على النحو التالي<sup>2</sup>:

■ تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين بعد معرفة مواطن الضعف لديهم من عملية التقييم.

■ وضع نظام عادل للحوافز حيث تبين عملية التقييم تبين مستوى الأداء الفعلي للموظف وقدرته على تحقيق متطلبات الوظيفة.

■ يساعد التقييم في انجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة.

■ يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة.

■ يساهم التقييم في تحسين عملية الاشراف حيث يدفع التقييم الرئيس الى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار.

■ يساعد تقييم الأداء الادارة على معرفة معوقات العمل.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بدون ذكر اسم البلد، 2010، ص 188.  
<sup>2</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 138.

### المطلب الثاني: الموارد البشرية في الجماعات المحلية

سننظر في هذا المطلب الى التعرف على الجماعات المحلية بصفة عامة باعتبارها محور الدراسة والبلدية بصفة خاصة كون هاته الأخيرة محل الدراسة التطبيقية، معرجين بذلك على التعرف على بيئة العمل في الجماعات المحلية وطرق وكيفيات تقييم الأداء للموارد البشرية بها.

### أولاً: مفهوم الجماعات المحلية في الجزائر وخصائصها.

#### 1/ مفهوم الجماعات المحلية:

تعرف الجماعات المحلية على أنها: "وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى، وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ويفضل البعض استعمال مصطلح "الجماعات المحلية المنتخبة" لأن جهازها التنفيذي ينتخب من قبل السكان، ويطلق عليها في الجزائر اسم البلديات والولايات، إن عبارة الجماعات المحلية ظهرت لأول مرة في الجزائر بمقتضى المادة 54 من قانون 20 سبتمبر 1947 والتي تنص على أن: "الجماعات المحلية في الجزائر هي البلديات والولايات وذلك نتيجة التغيرات التي حدثت على الخريطة الإدارية الجزائرية"<sup>1</sup>.

أما بعد الاستقلال تم إنشاء جماعات جديدة، فنشأت البلدية جماعات بموجب الأمر 67 - 24 المؤرخ في: 28 جانفي 1967 ونشأت بموجب الأمر 69 - 38 الصادر بتاريخ: 23 ماي 1969، وأصبحت الجماعات المحلية هي المسؤولة على تسيير المرافق والممتلكات التابعة لها وتتميز بجملة من الخصائص سنذكرها فيما يلي.

#### 2/ خصائص الجماعات المحلية<sup>2</sup>:

تتميز الجماعات المحلية بمجموعة من الخصائص من أهمها الاستقلالية الإدارية والمالية.

#### أ/ الاستقلالية الإدارية:

ينتج الاستقلال الإداري للجماعات المحلية من خلال الاعتراف بالشخصية المعنوية، وهو ما أكدته لنا المادة الأولى من القانون 90 - 08 المؤرخ في: 04 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية فالاستقلال الإداري

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية، عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص16.  
<sup>2</sup> مسعود شيهوب، مدى تكيف الإدارة المحلية الجزائرية مع الحقائق الجديدة، مجلة مجلس الأمة، الجزائر، العدد 03، 2002، ص 31.

هو الذي يجعل من الأجهزة الإدارية المحلية تتمتع بكل السلطات اللازمة لممارسة نشاطها، بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة، وتتمتع الاستقلالية بعدة مزايا نذكر منها:

- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية نظرا لكثرة وتعدد وظائفها.
- تجنب التباطؤ وتحقيق الإسراع في اصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية.
- تفهم أكثر وتكفل أحسن برغبات وحاجات المواطنين من الإدارة المركزية.
- تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه العمومية والمحلية.

### ب/ الاستقلالية المالية للجماعات المحلية:

بما أن الجماعات قد تمتعت بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري حسب ما ذكرنا سابقا، فإنه سيكون سبب يوجب لها الاستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة، وهذا يعني توفر الجماعات المحلية على موارد مالية تكون ملكيتها تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة لها واشباع حاجات المواطنين وتنص المادة 60 من القانون 90 - 08 المؤرخ في: 04 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية بأن يقوم المجلس الشعبي باسم البلدية وتحت رقابة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية، ومن نتائج هذه الاستقلالية المالية أنه تستطيع الجماعات المحلية إدارة ميزانيتها بحرية في حدود ما تمليه عليها السياسة الاقتصادية للدولة، وهذا حتى لا يكون لهذا الاستقلال تأثير على مجرى النشاط الاقتصادي للدولة.

### ثانيا: بيئة العمل بالجماعات المحلية (الولاية والبلديات):

تقسم الجماعات المحلية إلى الولاية والبلديات وفيما عرض لمفهوم كل منها:

#### 1/ تعريف الولاية:

- تعد الولاية وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، حيث تعرف على النحو التالي:
- عرفها القانون القديم: "الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية .."<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المادة 01 من الأمر 38/69 المؤرخ في: 23 ماي 1969 المتضمن قانون ميثاق الولاية، المعدل، والمتمم الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 44 لسنة 1969.

- تنشأ الولاية طبقا للقانون بالنظر لأهميتها ويجدر الذكر أن للولاية أساسا دستوريا، إذ أن مختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر الولاية باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية، فلقد اهتم دستور 1976 بهذه الوحدة الإدارية حينما نص في المادة 36 على: " اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية"<sup>1</sup>.
- ونص دستور 1996 على أن: " الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية"<sup>2</sup>.
- وخصها القانون 90 - 09 المؤرخ في: 07 أبريل 1990 المتعلق بالولاية بتعريف خاص: " الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة"<sup>3</sup>.
- وعرفت في المادة الأولى من القانون 12 - 07 المتعلق بالولاية بأنها " الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الاطار المعيشي للمواطنين وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون شعارها هو بالشعب وللشعب.
- للولاية اسم ومقر رئيسي يحددان بموجب مرسوم رئاسي ويتم كل تعديل لذلك حسب الأشكال نفسها.
- يتطابق إقليم الولاية مع أقاليم البلديات التي تتكون منها.
- يخضع كل تعديل في الحدود الإقليمية للولاية الى القانون، وفي حالة تعديل هذه الحدود فإن حقوق والتزامات الولايات تعدل تبعا لذلك.

### 2/ تعريف البلدية:<sup>4</sup>

عرفها قانون البلدية رقم: 11- 10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية كما يلي: "

البلدية

هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون"

<sup>1</sup> انظر الدستور 1976، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد94، سنة 1976.

<sup>2</sup> المادة 45 من دستور 1996، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 76 لسنة 1996.

<sup>3</sup> المادة 01 من القانون 90 - 09 المؤرخ في: 07 أبريل 1990 المتعلق بالولاية، المتمم، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 15، سنة 1990.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم: 11- 10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة بتاريخ: 2011/06/03، القسم الأول، الباب الأول، المادة الأولى.

- الجماعة: دلالة على الروابط الموجودة بين سكانها.
- الاقليمية: لها اقليم جغرافي محدد تشرف عليه، وله حدود معينة ومساحة معينة، وفي هذا الإطار نصت المادة 06 من قانون البلدية على أن " للبلدية اسم واطليم ومقر رئيسي " .
- القاعدية: باعتبارها قاعدة التنظيم الاداري اللامركزي.
- الشخصية المعنوية: باعتبارها شخصية اعتبارية.
- الذمة المالية المستقلة: نتيجة لتمتعها بالشخصية المعنوية.
- تحدث بموجب قانون: تجسيدا لأحكام المادة 122 من الدستور التي تحدد اختصاص السلطة التشريعية بصدد التقسيم الاقليمي للبلاد، ويقدر عدد البلديات على مستوى التراب الوطني حسب القانون 84 - 09 المؤرخ في: 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم للإقليم البلاد ب: 1541 بلدية.

### ب/ هيئات البلدية وهيكلها:<sup>1</sup>

وفقا لأحكام المادة 51 من قانون البلدية فهذه الأخيرة تتوفر على:

- هيئة المداولات: وهي المجلس الشعبي البلدية
  - الهيئة التنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
  - الهيئة الإدارية: ينشطها الأمين العام تحت السلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي.
- وتجدر الإشارة الى أن للبلدية إدارة توضح تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية، ويتحدد تنظيمها حسب أهمية الجماعة المحلية وحجم المهام المسندة إليها لا سيما المتعلقة بما يلي:
- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير الموارد البشرية.
  - تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.
  - مسك بطاقة الناخبين وتسييرها.
  - إحصاء المواطنين حسب شرائح السن، المولودين في البلدية والمقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية.
  - النشاط الاجتماعي والثقافي والرياضي.
  - تسيير الميزانية والمالية، ومسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة.

<sup>1</sup>/ المرجع نفسه، القسم الثاني، الباب الأول، المادة 15.

- تسيير مستخدمي البلدية.
- تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها وكذا أرشيف البلدية.
- الشؤون القانونية والمنازعات

### 3/ مكانة الولاية والبلدية في الهرم المؤسساتي:<sup>1</sup>

نص الدستور الجزائري في المادة 15 منه على أن: "الجماعات الاقليمية للدولة هي البلدية والولاية والبلدية هي الجماعة القاعدية"، كما جاء في نص المادة 16 منه: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية".

فالبلدية والولاية هما الهيئتان الاقليميتان اللتان تمثلان نظام اللامركزية في الجزائر مع اعتبار البلدية هي الجماعة القاعدية، اذ تشكل هذه الأخيرة الخلية الأولى والأساسية للجماعات الاقليمية نظرا للدور الهام الذي تلعبه كموقع احتكاك بين الادارة والمواطن، كما أنها تمثل النواة الأساسية للتنمية المحلية والإطار المؤسساتي للممارسة الديمقراطية المحلية.

### ثالثا: تقسيم الموارد البشرية في الجماعات المحلية (البلدية)

يعتمد تسيير الجماعات المحلية لاسيما في ظل الوضع الحالي، المتمسم باتساع وتشعب المهام الموكلة إليها وقلة الموارد، على التحكم والنجاعة في تسيير مواردها البشرية، في إطار الإجراءات التنظيمية والأحكام القانونية السارية المفعول، وفيما يلي أصناف الموارد البشرية في الجماعات المحلية بشكل عام وفي البلدية بشكل خاص.

#### 1/ أصناف الموارد البشرية حسب طبيعة العمل:

تقسم الموارد البشرية في الجماعات المحلية حسب طبيعة العمل الى:

#### أ/ الموظفون:

عرف المشرع الجزائري من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم: 03/06 في المادة الرابعة منه " يعتبر كل عون عُين في وظيفة عمومية دائمة ورُسم في رتبته في السلم الإداري"، والترسيم هو الاجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

ومن خلال الأمر 03/06 نستخلص أربعة(04) مقومات أو عناصر إذا توفرت في شخص ما فإنه يكتسب صفة الموظف العمومي وتتمثل هذه العناصر في:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الدستور الجزائري، الجريدة الرسمية العدد 76 الصادرة بتاريخ: 1996/12/08، الفصل الثالث الدولة، المادة 15، 16.

- أن يعين الشخص في وظيفة دائمة ويقصد بديمومة التعيين في الوظيفة العمومية أن يشغل الموظف الوظيفة التي عُين ورُسم فيها بصفة مستمرة ودون انقطاع وليس بصورة مؤقتة، بمعنى أن يتفرغ الموظف للوظيفة وينقطع عن القيام بأعمال أخرى مكرسا كل وقته وجهده لخدمة المرفق العمومي.
- أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو سلطة إدارية مباشرة.
- أن يتم التعيين في ذات الوظيفة من طرف السلطة التي لها صلاحيات التعيين.
- أن يُرسم في رتبته في السلم الإداري.

### ب/ المناصب العليا:

حسب ما جاء في أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لاسيما المواد (10 - 11 - 12 - 13) فهي المناصب النوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

### ج/ الوظائف العليا:

حسب ما جاء في أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لاسيما المواد (14 - 15 - 16 - 17) تتمثل في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.

### د/ المتعاقدون:

يتعلق الأمر بنظام التعاقد المنصوص عليه في أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لاسيما المواد (19 - 20 - 21 - 22 - 25)، ولقد نصت المادة 19 من الامر 03/06 المؤرخ في: 15 جويلية 2006 على خضوع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية الى نظام التقاعد، وتطبيقا لهذه الأحكام صدر المرسوم الرئاسي رقم: 08/07 المؤرخ في: 29 سبتمبر 2007 المتضمن تحديد كفاءات وتوظيف الأعدان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكولة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، حيث أن الأعدان المتعاقدين لا يتمتعون بصفة الموظف، يمارسون نشاطات حصرية تتعلق بالحفظ أو الصيانة أو الخدمات ( حدادة، كهرباء، نجارة، سياقة السيارات، وقاية، حراسة...)، ويتم توظيف الأعدان المتعاقدين بموجب عقد مكتوب يجب أن يوضح على الخصوص النقاط التالية:

- تسمية منصب الشغل.

- طبيعة ومدة عقد العمل.
- تاريخ بداية السريان.
- الحجم الساعي: توقيت كامل أو جزئي.
- الفترة التجريبية عند الاقتضاء.
- تصنيف منصب الشغل والعناصر المكونة للراتب.
- مكان التعيين.

### 2/ أصناف الموارد البشرية حسب نشاطاتهم

تقسم الموارد البشرية في الجماعات المحلية حسب نشاطاتهم على مستوى البلدية الى ما يلي:

#### أ/ رتب الموظفين:

- يتمحور السياق الجديد الذي جاءت به أحكام المرسوم التنفيذي رقم: 11 - 334 المؤرخ في: 20/09/2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية حول إعادة تشكيل الشعب، الأسلاك، والترتب الى جانب تحديد شروط الالتحاق والمهام الموكلة للموظف في هذه الرتب ويكرس القانون الأساسي ثمانية شعب تضم في مجملها 28 سلك و72 رتبة يوزعون على النحو التالي:
- شعبة الإدارة العامة تضم 15 رتبة مدمجة في 05 أسلاك.
  - شعبة الترجمة - الترجمة الفورية: تتضمن 03 رتب مدمجة في سلك واحد.
  - شعبة الاعلام الآلي: تتضمن 08 رتب مدمجة في 04 أسلاك.
  - شعبة الاحصائيات: تتضمن 08 رتب مدمجة في 04 أسلاك.
  - شعبة الوثائق والمحفوظات: تتضمن 05 رتب مدمجة في 03 أسلاك.
  - شعبة التسيير التقني والحضري: تتضمن 12 رتبة مدمجة في 04 أسلاك.
  - شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة: تتضمن 12 رتبة مدمجة في 04 أسلاك.
  - شعبة النشاطات الاجتماعية - الثقافية - التربوية والرياضية: تتضمن 09 رتب مدمجة في 03 أسلاك.
- إن الهدف من إنشاء ثلاثة (03) شعب جديدة والمتمثلة في التسيير التقني والحضري النظافة والنقاوة العمومية والبيئة والشعبة الاجتماعية - الثقافية، التربوية والرياضية، هو تزويد الجماعات الإقليمية (البلدية والولاية) بالموظفين التقنيين ذوي الكفاءة والقادرين على انجاز المهام الخاصة بالجماعات الإقليمية بفعالية وضمن مرفق عمومي محلي ذو نوعية جيدة.

في هذا الإطار تم الرفع من شروط الالتحاق بمختلف الشعب ومستوى تأهيلها، كما تمت إحالة بعض الشعب نحو الزوال نظرا لعدم استجابتها لمتطلبات التأهيل المتعلقة بمتطلبات الإدارة الإقليمية.

### ب/ رتب الموظفين الآيلة للزوال:

هي رتب وضعت في طريق الزوال، وتتعلق بالرتبة الخاصة بنشاطات الحفظ والصيانة والخدمات التي تم تغيير نظام العمل فيها الى التقاعد، وورد ذكرها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم: 05/08 المؤرخ في 19 جانفي 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين سائقي السيارات والحجاب، لا سيما المادة 51 منه التي تنص: "توضع أسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب المسيرة بأحكام هذا المرسوم في طريق الزوال" مع احتفاظ الموظفين الذين يشغلون هذه المناصب تاريخ نشر الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في: 2006/07/15 سالف الذكر بصفة الموظف طبقا لأحكام المادة 23 منه، بالإضافة إلى وردت في أحكام المرسوم التنفيذي رقم: 11 - 334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

وبغرض التمكين من إزالة هذه الرتب بسرعة، صدرت التعليمات رقم: 02 المؤرخة في: 2014/08/26 المتعلقة بترقية الموظفين المنتمين للرتب الآيلة للزوال والتي نصت على ضرورة ترقية الموظفين المنتمين لرتب آيلة للزوال المستوفين للشروط والكيفيات المنصوص عليها في القوانين التي تحكمهم سواء عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الاختيارية بعد التسجيل على قوائم التأهيل غير أنه في حالة توقف الترقية الى رتبة أعلى متابعة تكوين تكميلي، فإنه ينبغي على الموظفين المعنيين وجوبا استيفاء هذا الشرط.

ويمكن حصر الرتب الآيلة للزوال المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم: 11 - 334

المؤرخ في: 2011/09/20 فيما يلي:

- مساعد محاسب للإدارة الإقليمية.
- معاون تقني في الاعلام الآلي للإدارة الإقليمية.
- عون تقني في الاعلام الآلي للإدارة الإقليمية.
- معاون تقني في الإحصائيات للإدارة الإقليمية.
- عون تقني في الإحصائيات للإدارة الإقليمية.
- العمال المهني من الصنف (خارج الصنف، الأول، الثاني، الثالث).

- سائقوا السيارات من الصنف (الأول، الثاني).
- سلك الحجاب (حاجب، حاجب رئيسي).

وتجدر الإشارة الى وجود مناصب عليا تخص أسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب

نصت عليها المادة 36 من المرسوم التنفيذي رقم: 08 - 05 المذكور سالفًا وتتمثل في:

- رئيس حظيرة.
- رئيس ورشة.
- رئيس مخزن.
- رئيس مطعم.
- مسؤول المصلحة الداخلية.

### ج/ الأعوان المتعاقدون:

يتم توظيف الأعوان المتعاقدين لمدة محددة أو غير محددة، بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي، يؤدي الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الكامل نشاطهم مدة العمل القانونية، في حين يمار الأعوان المتعاقدون بالتوقيت الجزئي عملهم مدة 05 ساعات في اليوم، ومن هذا المنطلق فإن عقود العمل الخاصة بهؤلاء الأعوان تنقسم الى أربعة أنواع هي:

- عقد عمل محدد المدة بالتوقيت الكامل
- عقد عمل محدد المدة بالتوقيت الجزئي
- عقد عمل غير محددة المدة بالتوقيت الكامل
- عقد عمل غير محدد المدة بالتوقيت الجزئي

وتجدر الإشارة الى أنه وتماشيا مع تزايد النشاطات المتعلقة بالحفظ والصيانة والاطعام المدرسي فقد

تم تكييف عقود العمل محدد المدة الى عقود غير محددة المدة من قبل المصالح المركزية، حتى تتمكن الجماعات المحلية من تحسين المرفق العمومي.

ويصنف الأعوان المتعاقدون حسب مناصب الشغل التالية:

- العمال المهنيون من المستوى (الأول، الثاني، الثالث، الرابع).
- أعوان الخدمة من المستوى (الأول، الثاني، الثالث).
- سائقي السيارات من المستوى (الأول، الثاني، الثالث).
- أعوان الوقاية من المستوى (الأول، الثاني).
- الحراس.

### د/ أصناف أخرى من الموارد البشرية:

يوجد أصناف أخرى من الموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية يزاولون نشاطاتهم تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، غير أنهم لا يدخلون ضمن أصناف مستخدمي البلدية سالف الذكر، وكننتيجة لذلك فإنهم غير مدرجين ضمن القوائم الاسمية ولا مدونات المناصب المالية وأن متابعة مساهم المهني تضمنه المؤسسات التي أشرفت على تشغيلهم كالوكالة الوطنية للتشغيل كما أنهم لا يخضعون للنصوص القانونية والتنظيمية التي تحكم الموظفين والأعوان المتعاقدين ويمكن ذكر على سبيل المثال فئة العمال الشاغلين في اطار جهاز المساعدة على الادماج المهني (DAIP) بمختلف أنواع عقود التشغيل التي تربطهم بالمؤسسات المستخدمة.

### المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية

تماشيا مع الأهداف الاستراتيجية المسطرة من قبل المصالح المركزية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الرامية الى تطوير وعصرنة تسيير الموارد البشرية، ومن خلال النصوص القانونية والمناشير الصادرة بخصوص تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية، سنحاول التعرف في هذا المطلب على كفاءات تقييم هذه الموارد وأهداف ومناهج وسير هذه العملية.

### أولاً: القوانين الأساسية المعتمدة في عملية تقييم الأداء

تعتمد الجماعات المحلية في عملية تقييمها لموارد البشرية على مختلف القوانين والمراسيم التنفيذية لضمان توحيد هذه العملية على جميع مستخدمي الجماعات في مختلف القطاعات وفيما يلي أهم هذه النصوص:

■ المرسوم الرئاسي رقم: 07 - 308 المؤرخ في: 29/09/2007 المحدد لكفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

■ المرسوم التنفيذي رقم: 08 - 04 المؤرخ في: 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم.

■ المرسوم التنفيذي رقم: 08 - 05 المؤرخ في: 19/01/2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.

- المرسوم التنفيذي رقم:11 - 334 المؤرخ في: 20/09/2011 المتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية.
- المرسوم التنفيذي رقم:20 - 165 المؤرخ في: 27 ماي 2019، المحدد لكيفيات تقييم الموظف.
- المنشور رقم:2409 المؤرخ في: 20 مارس 2022 المحدد لكيفيات تقييم مستخدمي الإدارة المركزية والجماعات المحلية.

### ثانيا: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية:

- إن الهدف من تقييم أداء الموارد البشرية ينحصر في النقاط التالي:<sup>1</sup>
- وضع الأطر القانونية الجديدة الخاصة بمناهج تقييم الموظفين والأعوان المتعاقدين حيز التنفيذ
- تحديد الكيفيات والإجراءات الخاصة بالتقييم الدوري لصرف العلاوات الخاصة بالمرشدين للموظفين المرسمين
- والمتربصين والأعوان المتعاقدين.
- تحديد الكيفيات والإجراءات الخاصة بالتقييم السنوي للموظفين على إثر المقابلة المهنية.
- تحديد مجالات استغلال نتائج التقييم.

### ثالثا: مناهج التقييم

يعتمد في عملية التقييم للموارد البشرية الخاصة بالجماعات المحلية سواء التقييم الدوري المخصص لصرف العلاوات الخاص بالمرشدين او التقييم السنوي على معايير وسلم تنقيط موحد نلخصه على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### 1/ معايير التقييم:

طبقا لأحكام المواد 5،7،12،17 من المرسوم التنفيذي رقم:19 - 165 المؤرخ في: 2019/05/27 المحدد لكيفيات تقييم الموظف يتم تقييم الموارد البشرية الخاصة بالجماعات المحلية وفقا للمعايير الآتية:

#### أ/ بالنسبة للتقييم الدوري لصرف العلاوات الخاصة بالمرشدين للموظف:

يتم تقييم الموظفين المرسمين والمتربصين والأعوان المتعاقدين الذين يزاولون نشاطهم على مستوى الجماعات المحلية بواسطة بطاقة تقييم تشمل المعايير التالية:

<sup>1</sup> المنشور رقم:2409 المؤرخ في: 20 مارس 2022 المحدد لكيفيات تقييم مستخدمي الإدارة المركزية والجماعات المحلية، ص1

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 02.

- الالتزام بالتوقيت والانضباط.
- تحقيق الأهداف المحددة
- الفعالية في تأدية المهام وآجال تنفيذها.
- روح العمل الجماعي.
- القدرة على التواصل.
- روح المبادرة.

### ب/ بالنسبة للتقييم المهني السنوي:

يتم تقييم الموارد البشرية نهاية كل سنة وتشمل بطاقة التقييم المهني السنوي المعايير التالية:

- الأمانة وعدم التحيز
- تنفيذ المهام الموكلة للموظف
- السلوك المحترم والمسؤول
- اللباقة في علاقاته المهنية
- التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة
- قدرات التحليل والتلخيص / حل المشاكل
- قدرات التعبير الكتابية والشفهية
- قدرات الاستباق والتكيف والابتكار

### 2/ سلم التنقيط<sup>1</sup>:

### أ/ بالنسبة للتقييم الدوري لصرف العلاوات الخاصة بالمردودية للموظف:

يتم تقييم الموارد البشرية الخاصة بالجماعات المحلية من خلال منحهم نقطة مرقمة تحدد حسب

سلم التنقيط ينقسم الى خمسة مستويات تقييمية كما يلي:

- المستوى ممتاز يمنح العلامة تعادل بـ: 05 نقاط
- المستوى مرضي جدا يمنح العلامة تعادل بـ: 04 نقاط
- المستوى جيد يمنح العلامة تعادل بـ: 03 نقاط
- المستوى بحاجة للتحسين يمنح العلامة تعادل بـ: 02 نقاط

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص3

▪ المستوى غير مرضي يمنح العلامة تعادل ب: 01 نقاط

وتجدر الإشارة الى أنه لا يتطلب تقييم الموظف بعلامة ممتاز في كل المعايير المعتمدة للحصول على نسبة المردودية 30% وذلك ضمنا لأكثر موضوعية في تقييم الموظفين، كما يجب ارفاق كل بطاقة تقييم تتضمن جميع تقديراتها ملاحظة "ممتاز" أو "غير مرضي" بتقرير مرفق من طرف المسؤول المباشر.

### ب/ بالنسبة للتقييم المهني السنوي:

يترتب عن عملية التقييم المهني السنوي للموظفين منحهم نقطة مرقمة حسب سلم تنقيط ينقسم الى

خمس مستويات تقييمية موضحة كما يلي:

▪ المستوى ممتاز يمنح العلامة تعادل ب: 2.5 نقطة

▪ المستوى مرضي جدا يمنح العلامة تعادل ب: 02 نقطة

▪ المستوى جيد يمنح العلامة تعادل ب: 1.5 نقطة

▪ المستوى بحاجة للتحسين يمنح العلامة تعادل ب: 01 نقطة

▪ المستوى غير مرضي يمنح العلامة تعادل ب: 0.5 نقطة

فضلا عن النقطة المرقمة تشمل بطاقة التقييم المهني على جزء مخصص للمسؤول السلمي يتم

من خلاله تحرير تقدير ذو طابع وظيفي عام حول القيمة المهنية للموظف وكذا الاقتراحات والتوصيات

المتعلقة بتطوير مساره المهني.

### رابعا: سير عملية التقييم:

تتم عملية تقييم الموارد البشرية الخاصة بالجماعات المحلية بصفة دورية لصرف العلاوات

الخاصة بالمردودية، وسنويا على إثر التقييم المهني وفق المراحل التالية:

### 1/ بالنسبة للتقييم الدوري لصرف العلاوات الخاصة بالمردودية:

تتم وفق ثلاثة مراحل ضمن رزنامة زمنية محددة، حيث يقيم الموظف أربعة مرات خلال نفس

السنة ويحق له الاطلاع على نقطة التقييم الممنوحة له من قبل مسؤوله المباشر والطعن فيها، والهدف من مثل

هذا التقييم تحفيز الموظفين ومنحهم امتيازات مالية يحصلون عليها كل ثلاثي وفقا للتقييم المتحصل عليه.

### 2/ بالنسبة للتقييم المهني السنوي على إثر المقابلة المهنية:

هذا النوع من التقييم يتم نهاية كل سنة، حيث تجرى مقابلة التقييم المهني مع الموظف المعني

تتمحور أساسا حول تطوير مساره المهني، حيث يتم تبليغ الموظف على الأقل قبل 07 أيام بتاريخ المقابلة

الشكل رقم (08): سير عملية تقييم الموارد البشرية بالجماعات المحلية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المنشور رقم: 2409 المؤرخ في: 20 مارس 2022 المحدد لكيفيات تقييم مستخدمي الإدارة المركزية والجماعات المحلية،

### خامسا: مجالات استغلال نتائج التقييم

يتم اعتماد نتائج التقييم وجوبا فيما يلي:

- الترقية في الدرجات مع الأخذ في الحسبان تقييم السنتين الأخيرتين
- الترقية على أساس الاختيار الى رتب أعلى مع الأخذ في الحسبان تقييم الخمس سنوات الأخيرة.
- منح الأوسمة الشرفية والمكافآت، طبقا للمادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم: 17 - 323 المؤرخ في: 2017/11/02 والذي يحدد طبيعة وخصائص وكيفيات منح الأوسمة الشرفية أو المكافآت للموظفين
- اقتراحات التعيين في المناصب العليا
- تحديد الموظفين الذين يلزمهم دورات تكوين أو تحسين المستوى
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية

## خلاصة الفصل:

تعتبر بيئة العمل من بين اهم العوامل الواجب على المؤسسة دراستها والاهتمام بتفاصيلها لما لها من أهمية بالغة وتأثير واضح عليها ولاسيما على المورد البشري، هذا الأخير الذي يتفاعل مع الظروف المحيطة به بصفة عامة وبالتالي فهو عادة ما يكيف سلوكه طبقا لنوع الظروف التي يعيشها، كما يتأثر ويؤثر في بيئته الخاصة التي يعمل بها، ومن هذا المنطلق فإن دراسة تأثير بيئة العمل على أداء الموارد البشرية نابع من أهمية كليهما على الآخر، فهذه الدراسة تؤدي الى فهم وتصور واضح لتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تناول الفصل الاطار المفاهيمي لبيئة العمل وتأثيرها على أداء الموارد البشرية، وتم من خلاله التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة، ولاسيما ما تعلق ببيئة العمل والنظريات التي تناولتها وكذا أهميتها وخصائصها ناهيك عن بيئة العمل في الجماعات المحلية الممثلة أساسا في الولاية والبلدية كما تم التطرق من خلاله الى الموارد البشرية بصفة عامة والموارد البشرية بالجماعات المحلية تعريفها وخصائصها وأنواعها وكيفيات وطرق تقييم أدائها، ليكون بذلك الفصل النظري يشمل جميع المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة ليتم في الفصل الموالي اسقاطها على الواقع ومحاولة التعرف على مدى تأثير بيئة العمل على أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية.



# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد التعرف في الفصل السابق على مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع تأثير بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية نحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وضرورة التحقق منه في ميدان الدراسة المتمثل في الجماعات المحلية بشكل عام وبلدية المسيلة بشكل خاص حيث سعت الدراسة الى اختيار عينة من الموارد البشرية من مختلف الفئات، مع مراعاة أن يكون حجم العينة كبير لتتضمن النتيجة جزءا كبيرا من مجتمع الدراسة فكان عدد أفرادها 150 موظفا، واعتمدت الدراسة في استجواب أفراد العينة على الاستبيان، وكان الهدف من ذلك ترجمة كل الحقائق النظرية الى معطيات ملموسة وإعطائها طابعا واقعيا، من خلال تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات الموزعة على الموظفين التابعين لبلدية المسيلة.

## المبحث الأول: تقديم ادارة الجماعات المحلية

سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف إدارة الجماعات المحلية بشكل عام ومفهوم بلدية المسيلة بشكل خاص، من خلال التعرف على مكانة البلدية في الهرم المؤسساتي وتعريفها كمرفق عمومي اضافة الى التعرف بهيئات البلدية وفي الأخير التعرف على بلدية المسيلة من خلال عرض هيكلها التنظيمي واحصائيات تتعلق بالموارد البشرية.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الجماعات المحلية

من خلال هذا المبحث نسعى للتعرف على مفهوم الجماعات المحلية لاسيما ما تعلق بمفهوم البلدية وهيكلها كونها محور دراستنا وذلك على النحو التالي:

### أولا: تعريف الجماعات المحلية:

نص الدستور الجزائري في المادة 15 منه على أن: "الجماعات المحلية للدولة هي البلدية والولاية والبلدية هي الجماعة القاعدية"، كما جاء في نص المادة 16 منه: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية".<sup>1</sup>

فالبلدية والولاية هما الهيئتان الاقليميتان اللتان تمثلان نظام اللامركزية في الجزائر مع اعتبار البلدية هي الجماعة القاعدية، اذ تشكل هذه الأخيرة الخلية الأولى والأساسية للجماعات الاقليمية نظرا للدور

<sup>1</sup> / الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الدستور الجزائري، الجريدة الرسمية العدد 76 الصادرة بتاريخ: 1996/12/08، الفصل الثالث الدولة، المادة 15، 16.

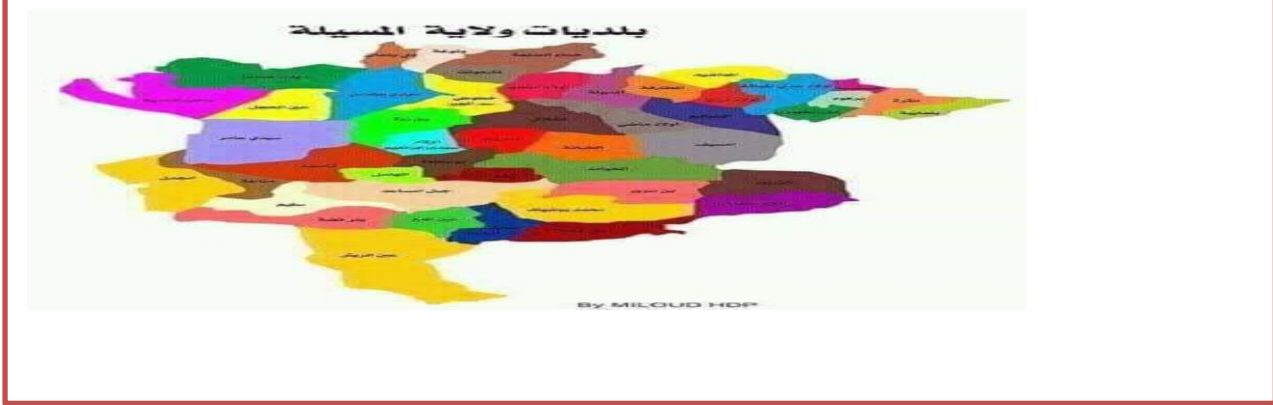
الهام الذي تلعبه كموقع احتكاك بين الإدارة والمواطن، كما أنها تمثل النواة الأساسية للتنمية المحلية والإطار المؤسساتي للممارسة الديمقراطية المحلية.

### ثانيا: تعريف البلدية

#### 1/ لمحة تاريخية عن بلديات ولاية المسيلة:

تأخذ ولاية المسيلة موقعا وسطا للشمال الجزائري وتمتد على مساحة 18175 كلم<sup>2</sup> وتم انشاء بلدياتها عند التقسيم الإداري الحاصل في سبتمبر عام 1974 تزامنا مع انشاء الولاية حيث تم فصل البلديات التي كانت تابعة لكل من ولاية سطيف والمدينة وباتنة (الأوراس) وضمها لولاية المسيلة، حيث تتكون اداريا من 47 بلدية تابعة لـ: 15 دائرة، وفي الشكل الموالي الموقع الجغرافي للبلديات التابعة اداريا للولاية<sup>1</sup>.

الشكل رقم: (09) يمثل الخريطة الجغرافية لبلديات ولاية المسيلة



المصدر: الموقع الرسمي لولاية المسيلة (www.wilaya-msila.dz)

### المطلب الثاني: تعريف البلدية كمرفق عمومي:

للبلدية أهمية بالغة في تسيير المرافق المتاحة في إقليم الولاية وهي مرفق عمومي ضروري

وفيما يلي عرض لمفهوم البلدية باعتبارها مرفقا عمومي حسب ما نصت عليه القوانين نوضحه كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1/</sup> www.wilaya-msila.dz page consultée le:28/05/2022،a21.00h.

<sup>2/</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم: 11-10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة بتاريخ: 2011/06/03، القسم الأول، الباب الأول، المادة الأولى.

## أولاً: مفهوم البلدية حسب النصوص القانونية

عرفها قانون البلدية رقم: 11- 10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية كما يلي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون"

- الجماعة: دلالة على الروابط الموجودة بين سكانها.
- الإقليمية: لها إقليم جغرافي محدد تشرف عليه، وله حدود معينة ومساحة معينة، وفي هذا الإطار نصت المادة 06 من قانون البلدية على أن " للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي " .
- القاعدية: باعتبارها قاعدة التنظيم الإداري اللامركزي.
- الشخصية المعنوية: باعتبارها شخصية اعتبارية.
- الذمة المالية المستقلة: نتيجة لتمتعها بالشخصية المعنوية.
- تحدث بموجب قانون: تجسيدا لأحكام المادة 122 من الدستور التي تحدد اختصاص السلطة التشريعية بصدد التقسيم الإقليمي للبلاد، ويقدر عدد البلديات على مستوى التراب الوطني حسب القانون 84 - 09 المؤرخ في: 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم للإقليم البلاد ب: 1541 بلدية.

## ثانياً: هيئات البلدية وهيكلها:

وفقاً لأحكام المادة 51 من قانون البلدية فهذه الأخيرة تتوفر على:<sup>1</sup>

- هيئة المداولات: وهي المجلس الشعبي البلدية
  - الهيئة التنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
  - الهيئة الإدارية: ينشطها الأمين العام تحت السلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي.
- وتجدر الإشارة الى أن للبلدية إدارة توضح تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية، ويتحدد تنظيمها حسب أهمية الجماعة المحلية وحجم المهام المسندة إليها لا سيما المتعلقة بما يلي:
- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير الموارد البشرية.
  - تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.
  - مسك بطاقة الناخبين وتسييرها.

<sup>1</sup>/ المرجع نفسه، القسم الثاني، الباب الأول، المادة 15.

- إحصاء المواطنين حسب شرائح السن، المولودين في البلدية والمقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية.
  - النشاط الاجتماعي والثقافي والرياضي.
  - تسيير الميزانية والمالية، ومسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة.
  - تسيير مستخدمي البلدية.
  - تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها وكذا أرشيف البلدية.
  - الشؤون القانونية والمنازعات
- ### المطلب الثالث: تعريف بلدية المسيلة

نظرا لاختيارنا لبلدية المسيلة باعتبارها البلدية الأم للولاية، وكونها تحتوي على أكبر كثافة سكانية من بين 47 بلدية، كما أنها الوجهة الأولى باعتبارها تقع في عاصمة الولاية.

#### أولا: لمحة بلدية المسيلة

بلدية المسيلة أكبر بلديات ولاية المسيلة من حيث الكثافة السكانية حسب احصائيات 2008 المعتمد حاليا، حيث بلغت الكثافة السكانية 156.646 نسمة، وتعتبر مرفقا عموميا مهما يسعى من خلاله الى تحقيق أهداف تخدم المجتمع الإقليمي للولاية وتحسن من المرفق العمومي، ويتميز تنظيمها الإداري كما تم توضيحه في المطلب السابق.

#### ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

يصنف الهيكل لبلدية المسيلة من بين البلديات التي تقدر الكثافة السكانية لها أكثر من 100.000 نسمة، وهو مقسم كما يلي:<sup>1</sup>

1/ هيئة المداولة: ممثلة في المجلس الشعبي البلدي

2/ الهيئة التنفيذية: ممثلة بـ:

- السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي
- السادة: نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في: 02/02/1991 المضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين لقطاع البلديات الجريدة الرسمية العدد: 06 الصادرة بتاريخ: 06/02/1991.

- السادة: رؤساء اللجان المجلس الشعبي البلدي
- مندوبي رئيسي المجلس الشعبي البلدي
- 3/ الهيئة الادارية: ينشطها السيد الأمين العام للبلدية تحت السلطة السلمية للسيد رئيس المجلس الشعبي البلدي وتتكون من:

أ/الأمانة العامة: مشكلة من المصالح والمكاتب التالية:

- مصلحة المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس: وتتكون من

- مكتب المصالح المشتركة

- مكتب تسيير شؤون المجلس

- مكتب تسيير الأرشيف والإعلام واللوازم المكتبية

- مكتب البريد

- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: وتتكون من

- مكتب المنازعات والشؤون القانونية

- مكتب العقود الإدارية والاحتياجات العقارية

ب/ قسم الادارة والمالية والتنظيم والشؤون الاجتماعية

- مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية: وتتكون من

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: وتضم المكاتب التالية:

\* مكتب التنظيم والشرطة العامة: يضم فرعين الأول فرع التصديقات المختلفة، والثاني فرع الحرفيين والمنشآت المصنفة

\* مكتب الحالة المدنية: ويضم الفروع التالية: الأرشيف للحالة المدنية، فرع تسجيل المواليد والوفيات، فرع

تسجيل عقود الزواج، فرع متابعة الفروع الادارية

- المصلحة البيومترية: وتتكون من المكاتب والفروع الآتية:

\* مكتب الوثائق البيومترية

\* مكتب حركة السيارات

- مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتتكون من المكاتب والفروع التالية:

\* مكتب الشؤون الاجتماعية: ويضم الفروع التالية: الشؤون العامة والتمهين، الشؤون

الاجتماعية، فرع الانشطة الثقافية والرياضية

\*مكتب النشاط الاجتماعي

▪ مديرية الادارة والمالية: وتضم ما يلي:

- مصلحة الميزانية والعمليات المالية: وتتكون من

\* مكتب الميزانية والحساب الإداري: ويضم الفروع التالية: فرع التسيير، التجهيز، الأجور

\* مكتب العمليات المالية

- مصلحة ممتلكات البلدية: وتتكون من

\* مكتب تسيير ومتابعة الجرد

\* مكتب تسيير الممتلكات

- مصلحة تسيير الموارد البشرية: وتتكون من

\* مكتب تسيير الموارد البشرية

\*مكتب الحركة والتعداد

ج/ قسم الصفقات والتعمير والبناء: ويتكون مما يلي

▪ مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير: وتضم

- مصلحة الصفقات: وتضم المكاتب التالية:

\* مكتب التسيير الاداري

\* مكتب المتابعة التقنية وسيرورة المشاريع

\* مكتب الفلاحة والبيئة الريفية

- مصلحة المتابعة: وتضم المكاتب التالية:

\*مكتب متابعة مشاريع التهيئة العمرانية والبناء

\* مكتب متابعة مشاريع الري والاشغال العمومية

\* مكتب التمتير

- مصلحة التعمير: وتتكون من

\* مكتب الدراسات العمرانية: ويضم فرعين هما: فرع المتابعة، التخطيط والبرمجة

\* مكتب التصديقات: ويضم الفروع التالية: فرع رخصة التجزئة، فرع رخصة البناء، فرع الرخصات للشبكات المختلفة

د/ قسم المدينة والصيانة العامة والوسائل: ويتكون من

▪ مديرية الصيانة العامة والوسائل: وتضم

- مصلحة الوسائل العامة: وتتكون من

\* مكتب الصيانة العامة: وتضم الفروع التالية: فرع الانارة العمومية، فرع الصيانة العامة، فرع تسيير ومتابعة الحراسة

\* مكتب صيانة الممتلكات: ويضم الفروع التالية: فرع النظافة لمقر البلدية والمدارس، فرع صيانة المساجد والمقابر والمدارس، فرع صيانة الكهرباء

- مصلحة النظافة والمساحات الخضراء: وتتكون من

\* مكتب النظافة

\* مكتب صيانة وسقي المساحات الخضراء

. مصلحة الوسائل العامة: وتتكون من

\* مكتب الحضيرة: ويضم الفروع التالية: فرع الميكانيك العامة، فرع النجارة، فرع التلحيم

\* مكتب المخازن والتموين: ويتكون من فرع مخزن قطاع الغيار والوقود، فرع مخزن المواد العامة والكهرباء، فرع التسيير، فرع التموين،

\* مكتب تسيير الوكالة متعددة الاستغلال المباشر الخدمات

. مصلحة البيئة والصحة: وتتكون من

\* مكتب البيئة: ويضم فرع اللجان المختلفة، فرع متابعة المخططات البيئية، فرع الترخيصات للمنشأة والنشاطات المنظمة، فرع البناءات الفوضوية

\* مكتب الوقاية والصحة: ويضم فرع التنظيم الصحي، فرع مكافحة الأمراض والابوئة، فرع المعاينة الصحية واللجان المختلفة.

واضافة الى ما سبق فإن المادة 107 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في: 02/02/1991 المتضمن

القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين

لقطاع البلديات تنص على أنه:

"تحدد قائمة المناصب العليا التابعة لأسلاك إدارة البلدية كما يأتي تطبيقاً للمادتين 9 و10 من

المرسوم رقم: 59/85 المؤرخ في: 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية".

وتنص المادة 118 من نفس القانون على أنه: "يحدد عدد المناصب العليا بمقتضى كل بلدية بقرار يتخذه رئيس المجلس الشعبي البلدي استنادا الى مداولة المجلس الشعبي وتوافق عليه السلطة الوصية" وعليه تم تقسيم الهياكل التنظيمية للبلديات بموجب المداولات حسب الكثافة السكانية بها، حيث تصنف بلدية المسيلة ضمن الصنف الأول الذي تفوق كثافته السكانية 100.000 نسمة، والهيكلة التنظيمية للبلدية يعتمد على التسلسل الاداري والتدرج السلمي للمناصب العليا وجميعها تشترك في وجود الأمانة العامة وهي الهيئة الموالية مباشرة للهيئة التنفيذية الممثلة للسلطة العليا - رئيس المجلس الشعبي البلدي - والتي تعتبر حلقة وصل بين الادارة التنفيذية والادارة العليا يترأسها الأمين العام المكلف بشؤون تسيير مهام الأمانة العامة، وتتوفر على مديريات ومصالح تليها المكاتب والفروع، ويوضح الشكل الموالي الهيكلة التنظيمية لبلدية المسيلة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث المنهج المتبع في الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة، إضافة الى مجتمع وعينة الدراسة.

### المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب على منهج البحث المستخدم والأساليب والأدوات الإحصائية المتبعة في البحث:

#### أولاً: منهج البحث والأدوات الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، كما لا يقتصر هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يتعداه الى التحليل والربط والتفسير للوصول الى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد عليها رصيد المعرفة على الموضوع.

## ثانيا: حدود الدراسة

(1) المجال البشري: تهتم الدراسة بمعرفة أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية عامة وبلدية المسيلة خاصة.

(2) الحدود الزمانية: تمت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2021 - 2022 وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة في شهر ماي من سنة 2022.

(3) الحدود المكانية: بلدية المسيلة

## المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها

للتمكن من جمع البيانات بطريقة علمية ممنهجة وتحليلها اعتمدنا على الأدوات الإحصائية

التالية:

### أولاً: أداة الدراسة - عرض الاستبيان -

تعتبر أدوات جمع البيانات من بين الوسائل الأساسية للحصول على حقائق يسعى الباحث للوصول إليها، ولكل نوع من البحوث أداة جمع بيانات خاصة به، حسب طبيعة الموضوع كمي أو كيفي، أما بخصوص موضوع دراستنا فإن أنسب أداة لجمع البيانات هي الاستبيان، ويعرف هذا الأخير على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين"<sup>1</sup> والاستبيان المستخدم في دراستنا يحتوي على ما يلي:

01/ الجزء الأول: البيانات الشخصية: يتم من خلاله التعرف على خصائص عينة الدراسة.

02/ الجزء الثاني خاص بالمتغير المستقل: يحتوي على أربعة محاور كل محور نحاول من خلال اثبات الفرضية المطروحة وهذه المحاور هي:

▪ المحور الأول: توفر بلدية المسيلة على بيئة عمل

▪ المحور الثاني: بيئة العمل التنظيمية

▪ المحور الثالث: بيئة العمل المادية

▪ المحور الرابع: بيئة العمل المعرفية

03/ الجزء الثالث خاص بالمتغير التابع: نحاول من خلاله التعرف على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية - بلدية المسيلة نموذجا -

## ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

أما بخصوص الأدوات الإحصائية المستخدمة فقد اعتمدت الدراسة على ما يلي:

- 1) جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: يتم من خلالها تمثيل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
  - 2) ألفا كرونباخ: تم استخدامه من معرفة ثبات الاستبيان.
  - 3) معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه من أجل قياس الاتساق الداخلي للعبارات ومحورها.
  - 4) المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور.
  - 5) الانحراف المعياري: يتم من خلاله تحديد استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور.
  - 6) تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لدراسة أثر مجموع المتغيرات المستقلة في آن واحد على المتغير التابع.
  - 7) تحليل الانحدار البسيط: وذلك لقياس تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع.
- وتجدر الإشارة الى أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم: (03) يوضح مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01
المجال	5 - 4.20	3.40 - 4.19	3.39 - 2.6	1.80 - 2.59	1 - 1.79
الدلالة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: محمد الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص123.

ثالثاً صدق وثبات الاستبيان:

01/ ثبات الاستبيان:

" يقصد بثبات أن يعطي نفس النتيجة إذا تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط"<sup>1</sup> وقد تحققنا من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم: (04) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	توفر بلدية المسيلة على بيئة عمل	07	0.633
02	بيئة العمل التنظيمية	06	0.743
03	بيئة العمل المادية	06	0.673
04	بيئة العمل المعرفية	05	0.745
05	أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية (بلدية المسيلة)	06	0.809
06	جميع محاور الاستبيان	30	0.817

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول فإن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ محصورة بين "0.633 و0.809" وقيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.817، وهذا دليل على أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع مما يؤكد على صدق وثبات الاستبيان مما يسمح له بالتأكد من صحته وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته.

(3) الاتساق الداخلي: " يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة"<sup>2</sup>، قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وفيما يلي عرض لنتائج هذا الاختبار.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص123.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص120.

(1) نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول " توفر بلدية المسيلة على بيئة عمل":

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " السمات الشخصية

للقائد" والدرجة الكلية للمحور :

جدول رقم: (05) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الاول: " تتوفر البلدية على بيئة عمل" والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
01	تتوفر البلدية على مقر مناسب	0.53	0.00
02	مكاتب البلدية واسعة ومجهزة	0.68	0.00
03	الاضاءة جيدة	0.68	0.00
04	تتوفر المكاتب على تجهيزات ولوازم حديثة	0.65	0.00
05	يتميز الهيكل التنظيمي بالتسلسل الاداري	0.74	0.00
06	المناصب العليا موزعة حسب المديریات والمكاتب والفروع المتوفرة	0.58	0.00
07	سهولة الاتصال بين مصالح البلدية	0.74	0.00
08	يتم التنسيق بين مختلف المكاتب في انجاز العمل المطلوب	0.53	0.00
09	بيئة العمل بالبلدية بيئة مريحة	0.74	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط للمحور الأول دالة احصائيا عند مستوى

معنوية 0.01، ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات التي يتضمنها هذا المحور .

(2) نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني " بيئة العمل التنظيمية":

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " بيئة العمل

التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم: (06) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " بيئة العمل التنظيمية" بالاستبيان الأول

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
10	تصدر الإدارة تعليمات مصلحية لضبط العمل والموظفين.	0.80	0.00
11	تستفيدون من العطل والاجازات بمختلف أنواعها	0.76	0.00
12	تحصلون على الترقيات بشكل آلي عند توفر الشروط القانونية	0.81	0.00
13	تطبق الإدارة مبدأ العدالة في توزيع المهام	0.59	0.00
14	يشجع المسؤول الإداري على تكوين الموظفين	0.54	0.00
15	يحصل الموظف على أجرته في الوقت المحدد	0.7	0.00
16	النظام الداخلي يعمل توزيع المهام	0.76	0.00
17	توجد لجنة متساوية الأعضاء بالإدارة	0.80	0.00
18	تهتم لجنة الخدمات الاجتماعية بانشغالات الموظف	0.54	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

### (3) نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث " بيئة العمل المادية ":

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له

الجدول رقم: (07) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " بيئة العمل المادية "

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
19	توفر البلدية على مكاتب مجهزة بكل الوسائل والمعدات الملائمة	0.69	0.00
20	توفر الوسائل والمعدات التكنولوجية التي تسهل العمل (أجهزة الاعلام الآلي، طابعة، .....)	0.58	0.00
21	التصميم الهندسي يسمح بسهولة الحركة بين مصالح البلدية	0.77	0.00
22	الكراسي المتوفرة بحالة جيدة	0.40	0.00
23	المكاتب مزودة بمكيفات الهواء	0.70	0.00
24	المكاتب مزودة بوسائل التدفئة	0.56	0.00
25	تتميز المكاتب بالتهوية الجيدة	0.40	0.00
26	تشعر بالراحة في مكان عملك	0.58	0.00
27	توفر دورات مياه نظيفة وجديدة	0.56	0.00

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لهذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات التي يتضمنها هذا المحور .

#### 4) نتائج الاتساق الداخلي للمحور الرابع " بيئة العمل المعرفية":

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع " بيئة العمل المعرفية"

والذي يتضح من خلاله أن جميع معاملات الارتباط لهذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات التي يتضمنها هذا المحور .

الجدول رقم: 08 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع " بيئة العمل المعرفية "

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
28	تحرص الإدارة على نشر المراسيم التنظيمية	0.53	0.00
29	يستفيد الموظف من دورات تكوينية في مجال عمله	0.66	0.00
30	يسمح للموظف بمزاولة الدراسة في إطار تحسين مستواه العلمي	0.56	0.00
31	تشجع الإدارة الموظف على البحث والتطوير	0.81	0.00
32	تحفز الإدارة الموظف الراغب في العمل بالخارج	0.50	0.00
33	تساهم الإدارة في تكوين الموظف على نظم المعلومات الحديثة والمستخدمة في التسيير	0.56	0.00
34	تتوفر البلدية على وسط ملائم لنقل المعلومة	0.66	0.00
35	سهولة التواصل بين مختلف فئات الموظفين	0.81	0.00
36	تنظيم جلسات عمل لمناقشة النصوص التنظيمية الجديدة	0.53	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

#### 5) نتائج الاتساق الداخلي للجزء الثاني " أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية ":

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس " أداء

الموارد البشرية بالجماعات المحلية " والدرجة الكلية للمحور .

الجدول رقم: (09) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثاني " أداء الموارد البشرية بالجماعات

الرقم	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
37	أتميز بالانضباط في توقيت العمل	0.69	0.00
38	أنجز المهام الموكلة الى بالدقة المطلوبة	0.64	0.00
39	لا أعاني من صعوبة في فهم واجباتي	0.76	0.00
40	أحرص باستمرار على استغلال الوقت المحدد	0.45	0.00
41	لدي استعداد للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها	0.66	0.00
42	أتميز بالتنظيم الجيد لملفاتي الادارية	0.69	0.00
43	أحرص على أن يكون عملي متكامل	0.76	0.00
44	أتطلع الى مسؤوليات جديدة	0.64	0.00
45	أنجز في العادة عمل يفوق توقعات رؤسائي	0.45	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لهذا المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات التي يتضمنها هذا المحور.

#### (4) الارتباط بين المتغيرات

يبين الجدول المدون أدناه، جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان.

الجدول رقم:10 معامل الارتباط بين محاور الاستبيان الأول

المحور	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحصائية (Sig)
01	توفر بلدية المسيلة على بيئة عمل	0.47	0.01
02	بيئة العمل التنظيمية	0.56	0.11
03	بيئة العمل المادية	0.23	0.00
04	بيئة العمل المعرفية	0.59	0.00
05	أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية (بلدية المسيلة)	1	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول يلاحظ بأن هناك ارتباط بين محاور الاستبيان، باستثناء بيئة العمل المادية حيث يلاحظ أن هناك ارتباط ضعيف.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

نتعرف من خلال هذا المبحث الى احصائيات عامة عن الموارد البشرية ببلدية المسيلة ويتعلق الأمر بتوزيع هذا الأخير حسب طبيعة العمل، وحسب معيار التأطير وحسب الجنس.

#### أولاً: مجتمع الدراسة:

تتناول الدراسة تحليل أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية حيث تم اختيار البلدية كعنصر من هذه الأخيرة، وكان المجتمع المعني بالدراسة هو بيئة العمل ببلدية المسيلة، من بين سبعة وأربعون (47) بلدية موزعة عبر إقليم الولاية، ومن خلال الاحصائيات فإن عدد موظفي بلدية المسيلة الى غاية تاريخ: 2022/05/31 بلغ: 945 موظفا، وفيما يلي عرض لخصائص مجتمع الدراسة

#### 01/ توزيع المورد البشري حسب طبيعة العمل:

يُقسم المورد البشري ببلدية المسيلة إلى قسمين الأول يتعلق بالموظفين المترسمين ويشمل فئة الإداريين بمختلف أنواعها وفئة العمال المهنيين وعمال النظافة وأخيرا فئة الحجاب، أما القسم الثاني فيتعلق بالعمال المتعاقدين وهم أعوان يحصلون على الوظيفة بموجب عقد عمل يُمضى مع مصالح البلدية ويبقى ساري

المفعول الى غاية انتهاء مدة العمل، ويتعلق الأمر بالعمال المهنيين وأعوان الخدمة والوقاية وساقوا السيارات والحراس، يوضح الجدول الموالي توزيع المورد البشري لبلدية المسيلة حسب معيار طبيعة العمل:

جدول رقم: (11) توزيع المورد البشري لبلدية المسيلة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	العمال المتعاقدون	النسبة المئوية	الموظفون المترسومون	العدد الإجمالي (سنة 2022)
%55.57	525	%44.44	420	945

المصدر: مكتب تسيير الموظفين ببلدية المسيلة، بناء على مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2022

من خلال هذا الجدول يتبين أن بلدية المسيلة تتوفر على موارد بشرية هامة ومقسمة تقسيما يتماشى مع طبيعة العمل، حيث يكلف الموظفون المترسومون بتسيير المرافق الإدارية كل حسب مؤهلاته، في حين يتولى العمال المتعاقدون مهامهم داخل وخارج مقر البلدية وعبر أرجاء إقليم الولاية كل حسب اختصاصه وتتمثل مهامهم في الحفاظ على نظافة المحيط وحراسة ممتلكات الدولة وكذا الصحة والصيانة إضافة الى العمل على مستوى المدارس الابتدائية والمطاعم المدرسية، إضافة الى نقل التلاميذ بالنسبة لسائقي النقل المدرسي.

## 2/ توزيع المورد البشري حسب معيار التأطير:

يقسم المورد البشري بالبلدية حسب معيار التأطير الى ثلاث مجموعات وذلك حسب المستوى التأهيلي المتحصل عليه والذي بموجبه تمت عملية توظيفهم، حيث نجد الإطارات وهم الفئة المتحصلة على شهادات جامعية أو أكثر ويصنفون ابتداء من الصنف 12 وهم المكلفون بعملية التسيير، أما الفئة الثانية فهي أعوان التحكم وهم الموظفون المتحصلين على شهادات التكوين المهني وتقني سامي ويصنفون من الصنف 09 الى الصنف 11 ويكلفون بمهام التحكم ببعض الملفات وتسيير المكاتب والفروع الإدارية، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ تتميز بمستويات مختلفة أقل من الثانوي أو بدون مستوى منهم الإداريون والعمال والجدول الموالي يمثل هذا التوزيع للمورد البشري بالبلدية:

الجدول رقم: (12) توزيع المورد البشري حسب معيار التأطير

أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العدد الاجمالي للموظفين
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%68.67	649	%22.65	214	%8.68	82	945

المصدر: مكتب تسيير الموظفين ببلدية المسيلة بالاعتماد على مخططات تسيير الموارد البشرية لبلدية المسيلة لسنة 2022

من خلال بيانات هذا الجدول يتبين أن المورد البشري لبلدية المسيلة، يتميز بالتنوع ويتوافق مع التركيبة المطلوبة للموارد البشرية في المرافق العمومية.

### 3/ توزيع الموارد البشرية بالبلدية حسب معيار الجنس:

يمثل الجدول التالي توزيع الموارد البشرية لبلدية المسيلة حسب معيار الجنس:

جدول رقم: (13) توزيع الموارد البشرية ببلدية المسيلة حسب معيار الجنس

النسبة المئوية	عدد الذكور	النسبة المئوية	عدد الاناث	العدد الاجمالي
%73.64	695	%26.46	250	945

المصدر: مكتب تسيير الموظفين ببلدية المسيلة بالاعتماد على مخططات تسيير الموارد البشرية لبلدية المسيلة لسنة 2022

من خلال نتائج الجدول يتبين بأن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، ويرجع هذا التفاوت الى الأسباب التالية:

- عزوف العائلات عن السماح لبناتهم على العمل بالبلديات بسبب نظرة المجتمع الى بلدية بأنها مكان يعمل به الرجال فقط، ويقصده جميع المواطنين لاستخراج وثائقهم، حيث لوحظ في الآونة الأخيرة فقط بداية زوال هذه الفكرة وهو ما يفسر نسبة الاناث الضئيلة مقارنة بنسبة الذكور.
- وجود بعض الأصناف التي يشترط أن يكون المعينون فيها رجال وهي رتب أعوان الأمن والوقاية والحراس وعمال النظافة، وهم يمثلون نسبة معتبرة من تعداد الموظفين.

### 4/ إحصاء الموظفين شاغلي المناصب العليا على مستوى بلدية المسيلة

بيئة العمل التنظيمية تفرض ضمن هيكلها التنظيمي والنصوص القانونية تعيين موظفين من

الإطارات المتوفرة في مناصب عليا لتمكينهم من ضبط السير الحسن على مستوى البلدية، حيث يمثل الجدول التالي عدد الموظفين شاغلين للمناصب العليا المتوفرة بالبلدية:

جدول رقم: (14) عدد الموظفين شاغلي المناصب العليا ببلدية المسيلة

العدد	تسمية المنصب العالي	طبيعة المنصب العالي
01	الأمين العام للبلدية	وظيفة عليا
04	المدير	منصب عالي هيكلي
09	رئيس مصلحة	
21	رئيس مكتب	
46	رئيس فرع	
01	المكلف بالدراسات في الإدارة الاقليمية	منصب عالي ذو طابع وظيفي
01	منسق أشغال دورات المجالس ولجانها	
01	مسؤول قواعد المعطيات والمنظومات المعلوماتية	
01	مسؤول رقمنة الحالة المدنية	
2	رئيس مشروع تقني وحضري	
2	رئيس مهمة النظافة والنقاوة العمومية	
5	رئيس فرقة النظافة والنقاوة العمومية	

المصدر: مكتب تسيير الموظفين ببلدية المسيلة بالاعتماد على مخططات تسيير الموارد البشرية لبلدية المسيلة لسنة 2022

من خلال نتائج الجدول يتضح ان البلدية تتوفر على مناصب عليا كما ونوعا مما يعني أن طبيعة البيئة التنظيمية بها متنوعة وتسمح بممارسة العمل وفقا للتسلسل الإداري ونظام جيد، مما يساهم في تحقيق أداء عالي وفقا لما يقدمه الموظفون شاغلو المناصب العليا من متابعة وتسيير للموظفين التابعين لهم كل حسب اختصاصه ومهامه ضمن صلاحيات منصبه.

#### ثانيا: عينة الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة توجب اختيار عينة الدراسة بما يتناسب وطبيعة الموضوع محل الدراسة قمنا بالاختيار بطريقة عشوائية موظفا 150.

وتجدر الإشارة الى أن العينة النهائية تحصلنا عليها بعد دراسة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم:15 يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات الصالحة للتحليل في الدراسة.

بيان الاستبيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات صالحة للتحليل
العدد	220	160	10	150
المجموع	247	153	03	197

المصدر: مكتب تسيير الموظفين ببلدية المسيلة بالاعتماد على مخططات تسيير الموارد البشرية لبلدية المسيلة لسنة 2022

أما بخصوص خصائص عينة الدراسة فإنها نفس الخصائص التي يتميز بها مجتمع الدراسة حيث حرصنا على أن تشمل العينة موظفين من جميع الفئات المذكورة سالفًا.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج أداة الدراسة

بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وتفريغه في البرنامج الاحصائي SPSS وتحليله تحصلنا على النتائج التالية:

#### المطلب الأول: الاحصاء الوصفي (دراسة الأثر للمتغير المستقل على المتغير التابع)

لمعرفة اتجاهات اجابات عينة الدراسة حول أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعناصر المتغيرين، والهدف من كل ذلك معرفة العبارات ذات الأثر الأقوى وترتيب البدائل المتوفرة وفقا لدرجة الأهمية، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

#### أولاً: دراسة الأثر لمحاور المتغير المستقل على المتغير التابع

يمثل الجدول الموالي التعرف على تأثير كل محور من محاور المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال دراسة الانحراف المعياري، وترتيب المحاور حسب درجة أهميتها اعتمادا على المتوسط، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم: (16) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان

المتغير	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال	الدلالة
المستقل	توفر بلدية المسيلة على بيئة عمل	4.41	0.40	03	موافق بشدة	عالية جدا
	بيئة العمل التنظيمية	4.50	0.43	01	موافق بشدة	عالية جدا
	بيئة العمل المادية	4.25	0.53	04	موافق بشدة	عالية جدا
	بيئة العمل المعرفية	4.48	0.34	02	موافق بشدة	عالية جدا
التابع	أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية (بلدية المسيلة)	4.46	0.33	—	موافق بشدة	عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الاستبيان كانت دلالتها عالية جدا حيث تتراوح المتوسطات الحسابية محصورة بين 4.25 و 4.50، بانحراف معياري 0.35 و 0.43 على الترتيب، وهو ما يوافق اتجاه الاجابة موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، وهو ما يستدل على وجود أبعاد المحاور محل الدراسة.

أما النتائج الاحصائية على مستوى المحاور فنلاحظ أن محور بيئة العمل التنظيمية جاء في المرتبة الأولى مما يعني أن البلدية تعتمد على نظام داخلي وعلى التنظيمات المعمول بها وهو ما يبينه الهيكل التنظيمي بتنوعه في المناصب العليا وكذلك تنوع المورد البشري بها، فيما حصل محور بيئة العمل المعرفية على المرتبة الثانية، توفر بيئة عمل ببلدية المسيلة احتل المرتبة الثالثة، في حين نجد أن محور بيئة العمل المادية في المرتبة الأخيرة حيث من خلال إجابات أفراد العينة فإن البلدية تفتقر لمقر واسع وتعاني من الاكتظاظ ومكاتب

صغيرة لا تكفي لاحتواء الكم الهائل من الملفات - الأرشيف - واستقبال المواطنين، كم أنه من خلال مقابلات العمل تم تبين أن مصالح البلدية بصدد توسعة مقر البلدية وفتح فروع جديدة حيث أن مشاريع الإنجاز قيد التشغيل.

كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات القادة المبحوثين مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

### ثانيا: دراسة تأثير عبارات محاور المتغير المستقل على المتغير التابع

بهدف التعرف على تأثير كل عبارة من عبارات الاستبيان التابعة لمحاور المتغير المستقل - توفر بيئة عمل بالبلدية، بيئة العمل التنظيمية، بيئة العمل المادية، وبيئة العمل المعرفية - وترتيبها حسب الأولوية بناء على استجابات المبحوثين، ومعرفة ماهي العناصر التي تؤثر فعلا على أداء الموارد البشرية، وفيما جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محاور الاستبيان.

الجدول رقم: (17) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المجال	الدلالة
<b>المحور الأول: توفر بيئة عمل بلدية المسيلة</b>						
01	تتوفر البلدية على مقر مناسب	4.16	0.73	06	موافق	عالية
02	مكاتب البلدية واسعة ومجهزة	4.13	0.70	09	موافق	عالية
03	الإضاءة جيدة	4.57	0.58	04	موافق بشدة	عالية جدا
04	تتوفر المكاتب على تجهيزات ولوازم حديثة	4.72	0.68	01	موافق بشدة	عالية جدا
05	يتميز الهيكل التنظيمي بالتسلسل الإداري	4.64	0.70	02	موافق بشدة	عالية جدا
06	المناصب العليا موزعة حسب المديرية والمكاتب والفروع المتوفرة	4.49	0.42	05	موافق بشدة	عالية جدا
07	سهولة الاتصال بين مصالح البلدية	4.50	0.43	03	موافق بشدة	عالية جدا
08	يتم التنسيق بين مختلف المكاتب في انجاز العمل المطلوب	4.15	0.68	07	موافق	عالية
09	بيئة العمل بالبلدية بيئة مريحة	4.14	0.71	08	موافق بشدة	عالية جدا

المحور الثاني: بيئة العمل التنظيمية					
10	تصدر الإدارة تعليمات مصلحية لضبط العمل والموظفين .	4.57	0.54	01	موافق بشدة
11	تستفيدون من العطل والاجازات بمختلف أنواعها	4.40	0.65	03	موافق بشدة
12	تحصلون على الترقيات بشكل آلي عند توفر الشروط القانونية	4.37	0.65	05	موافق بشدة
13	تطبق الإدارة مبدأ العدالة في توزيع المهام	4.30	0.50	08	موافق بشدة
14	يشجع المسؤول الإداري على تكوين الموظفين	4.38	0.53	04	موافق بشدة
15	يحصل الموظف على أجرته في الوقت المحدد	4.49	0.62	02	موافق بشدة
16	النظام الداخلي يعمل توزيع المهام	4.32	0.51	06	موافق بشدة
17	توجد لجنة متساوية الأعضاء بالإدارة	4.31	0.53	07	موافق بشدة
18	تهتم لجنة الخدمات الاجتماعية بانشغالات الموظف	4.30	0.50	09	موافق بشدة
المحور الثالث: بيئة العمل المادية					
19	توفر البلدية على مكاتب مجهزة بكل الوسائل والمعدات الملائمة	4.13	0.96	06	موافق
20	توفر الوسائل والمعدات التكنولوجية التي تسهل العمل (أجهزة الاعلام الآلي، طابعة، .....)	4.40	0.90	04	موافق بشدة
21	التصميم الهندسي يسمح بسهولة الحركة بين مصالح البلدية	4.47	0.83	03	موافق بشدة
22	الكراسي المتوفرة بحالة جيدة	4.57	0.58	01	موافق
23	المكاتب مزودة بمكيفات الهواء	4.53	0.54	02	موافق بشدة
24	المكاتب مزودة بوسائل التدفئة	4.11	0.99	08	موافق
25	تتميز المكاتب بالتهوية الجيدة	4.16	0.73	05	موافق
26	تشعر بالراحة في مكان عملك	4.13	0.70	07	موافق
27	توفر دورات مياه نظيفة وجديدة	3.87	1.39	09	موافق بشدة
المحور الرابع: بيئة العمل المعرفية					

28	تحرص الإدارة على نشر المراسيم التنظيمية	4.36	0.53	04	موافق بشدة	عالية جدا
29	يستفيد الموظف من دورات تكوينية	4.30	0.66	05	موافق بشدة	عالية جدا
30	يسمح للموظف بمزاولة الدراسة في إطار تحسين مستواه العلمي	4.66	0.52	01	موافق بشدة	عالية جدا
31	تشجع الإدارة الموظف على البحث والتطوير	4.53	0.55	03	موافق بشدة	عالية جدا
32	تحفز الإدارة الموظف الراغب في العمل بالخارج	4.55	0.54	02	موافق بشدة	عالية جدا
33	تساهم الإدارة في تكوين الموظف على نظم المعلومات الحديثة والمستخدمة في التسيير	4.11	0.99	08	موافق	عالية
34	تتوفر البلدية على وسط ملائم لنقل المعلومة	4.16	0.73	06	موافق	عالية
35	سهولة التواصل بين مختلف فئات الموظفين	4.13	0.70	07	موافق	عالية
36	تنظيم جلسات عمل لمناقشة النصوص التنظيمية الجديدة	4.11	0.99	09	موافق	عالية
<b>الجزء الثاني: المتغير التابع أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية</b>						
37	أتميز بالانضباط في توقيت العمل	4.62	0.53	01	موافق بشدة	عالية جدا
38	أنجز المهام الموكلة الى بالدقة المطلوبة	4.34	0.52	05	موافق بشدة	عالية جدا
39	لا أعاني من صعوبة في فهم واجباتي	4.53	0.50	03	موافق بشدة	عالية جدا
40	أحرص باستمرار على استغلال الوقت المحدد	4.40	0.49	04	موافق بشدة	عالية جدا
41	لدي استعداد للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها	4.13	0.70	08	موافق بشدة	عالية جدا
42	أتميز بالتنظيم الجيد لمهامي الادارية	4.30	0.51	07	موافق بشدة	عالية جدا
43	أحرص على أن عملي متكامل	4.16	0.73	06	موافق	عالية
44	أتطلع الى مسؤوليات جديدة	4.55	0.50	02	موافق	عالية
45	أنجز في العادة عمل يفوق توقعات رؤسائي	4.11	0.99	09	موافق	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتبين ارتفاع في المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الدراسة حيث تتراوح قيمته بين

4.11 و 4.62

مما يدل على أن دلالتها عالية جدا وأن الموظفين يوافقون على عناصر بيئة العمل المطروحة ضمن الاستبيان، والملاحظ من خلال النتائج غير أن ترتيبهم لهذه المؤثرات يختلف، كما نستخلص من الجدول وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد عينة الدراسة مما يبين أن وجهات النظر متقاربة بخصوص الواقع الحالي لبيئة العمل ببلدية المسيلة مما يمكن من طرح نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعاني منها البلدية واستخدامها لتقديم الحلول وتوفير الإمكانيات التي تساعد على تحسين بيئة العمل بالبلدية.

ويمكن تحليلي نتائج الجدول المدون أعلاه كما يلي:

### 1/ المحور الأول: توفر بيئة عمل ببلدية المسيلة:

من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين ان معظم الموظفين الذين تم استجوابهم يوضحون بأن البلدية تتوفر على مكاتب تتميز بالإضاءة والتهوية وأنه يسهل الاتصال والتنقل بينها للعمل، وأن تصميمها الهندسي جيد، وهذا يعتبر نقاط قوة تتوفر ببلدية المسيلة بخصوص بيئتها، غير أن جميع المبحوثين يرون بأن المكاتب غير واسعة مما يؤدي الى خلق اكتظاظ لاسيما في المكاتب التي يعين فيها أكثر من موظفين اثنين إضافة الى استقبالهم للمواطنين وهذه الوضعية تخلق نوعا من الاستياء وعدم الراحة لهم، وهذه نقطة ضعف ببيئة العمل على مستوى البلدية تسعى لحلها من خلال بدء مشروع توسعة البلدية وفتح فروع جديدة عبر إقليم الولاية تقسم حسب مقتضيات الهيكل التنظيمي والضروريات المطروحة في بيئة البلدية وحاجاتها وسير العمل بها.

### 2/ محور بيئة العمل التنظيمية:

من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين ان معظم الموظفين الذين تم استجوابهم يوضحون بأن: جميع الأمور التنظيمية تسير وفقا لما تنص عليه القوانين بحيث يتحصل جميع الموظفين على رواتبهم في الوقت المحدد ويستفيدون من ساعات إضافية للدراسة كما أنهم يتلقون تعليمات مصلحية بضرورة السير الحسن للعمل والانضباط فيه، وكل هذه الأمور من شأنها خلق جو يستحسنه الموظف ويشعر فيه بالاستقرار والأمان، غير أن هاجس الكثير من الموظفين هو التعيين في المناصب العليا حيث يرون بأن هناك تحيزا ولا يوجد عدالة في اختيار الموظفين الذين يمكن تعيينهم في المناصب العليا الشاغرة، فجميع الموظفين يرون أنهم يستحقون ذلك ولديهم رغبة في أن يكونوا رؤساء بدلا من أن يكونوا في موضع المرؤوس، وبناء على كل هذا يتعين على الإدارة وضع أسس ومعايير تمكنهم من الاختيار الصحيح والتمتع بالشفافية تجنباً لخلق محيط الشك والريبة في بيئة العمل.

### 3/ محور بيئة العمل المادية:

من خلال النتائج المدونة في الجدول بخصوص محور بيئة العمل المادية البلدية فإن البلدية تتوفر على التجهيزات المناسبة، والمكاتب تتوفر على وسائل التكييف الهوائي والتدفئة إضافة الى توفر أجهزة الاعلام الآلي واللوازم المكتبية الضرورية لسير العمل وهذا يعتبر نقاط قوة تتوفر ببلدية المسيلة، غير أن المشكل الذي

يطرحه الموظفون هو عدم توفر دورات مياه نظيفة وهنا يتوجب على الإدارة أخذ الموضوع بجدية كون هذا المرفق ضروري للموظفين خاصة أولئك الذين يبقون طيلة اليوم في عملهم.

### 4/ محور بيئة العمل المعرفية:

بناء على النتائج المتحصل عليها ضمن محور بيئة العمل يقع الاختيار الأول الى ان الإدارة بالبلدية تسمح لموظفيها بمزاولة الدراسة قصد تحسين مستواهم الدراسي مما يمكنهم من الترقية لاحقا، كم يؤكدون على أن الإدارة تقوم بتوزيع التعليمات والمناشير الجديدة قصد الاطلاع عليها وتطبيق محتواها، مما يعني أن بيئة العمل المعرفية بالبلدية تتميز بالمرونة وسهولة الاتصال والتنسيق، غير أن نقطة الضعف البارزة في هذه البيئة أن الإدارة نادرا ما تقوم بتنظيم جلسات عمل لمناقشة النصوص التنظيمية الجديدة، حيث تكفي بتوزيعها والملاحظ هنا انه قد يساء فهم هذه النصوص من قبل الموظفين بسبب اختلاف مؤهلاتهم لاسما تلك البنود القانونية التي لا تتميز بالوضوح وتحتمل تأويلات أو غير مرتبطة باختصاص بعض الموظفين، ومن هنا يتوجب على الإدارة تنظيم جلسات عمل أو تكليف المسؤول المباشر بشرح النصوص القانونية الجديدة حتى تكون واضحة وتجنب ارتكاب الأخطاء بسبب سوء الفهم أو اللبس في توضيح الاحتمال الصحيح.

### 5/ جزء المتغير التابع - أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية:

يتبين من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج التحليل الاحصائي SPSS والمتعلق بعبارات الجزء المتعلق المتغير التابع أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية أن الموظفين يؤكدون على انضباطهم التام في العمل من ناحية الالتزام بمواقيت العمل وإنجاز المهام المسندة إليهم، ولديهم رغبة شديدة في تولي مناصب عالية مستقبلا، غير أنهم يوضحون بأنه ليس لديهم استعداد للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفهم بها حيث احتلت هذه العبارة المرتبة ما قبل الأخيرة، كما أنه عبارة: "أنجز في العادة عمل يفوق توقعات رؤسائي" احتلت المرتبة الأخير مما يدل على عدم رغبة الموظفين في تقديم قيمة مضافة، وهو ما يتنافى مع الدوافع الشخصية لرغبتهم في تولي مناصب عليا والتي يلحون عليها بشدة حيث احتلت العبارة: "أتطلع الى مسؤوليات جديدة" المرتبة الثانية، وهنا يظهر التناقض بين طموحات الموظفين وما يقدمونه من أجل الوصول الى هذه التطلعات ومن هنا يتوجب على الإدارة ضرورة التمييز بين الكفاءات المتوفرة والتركيز على المهام الإضافية المسندة وعلى المبادرة لدى الموظفين، فالموظف الذي لا يعطي قيمة مضافة رغم كفاءته، وليس لديه روح للمبادرة وضاءة من وقته لتكملة العمل أو تحسينه لا يستحق أن يتولى مناصب قيادية لأنه سيؤثر سلبا على أداء الإدارة ككل وعلى السير الحسن للملفات والموظفين على خد السواء كما سيؤثر على نفسية الموظفين الذين يتميزون بالادارة والعزيمة والرغبة الشديدة في النجاح وتحقيق أهداف بالعمل.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

نتناول من خلال هذا المبحث التعرف على نتائج اختبار فرضيات البحث من خلال تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير محاور الدراسة على متغير أداء الموارد البشرية بالفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، كم نستخلص بناء على ذلك النموذج النهائي للدراسة.

**المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة:**

تم صياغتها كما يلي: "تؤثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية عامة، وعلى بلدية المسيلة خاصة من خلال العديد من المتغيرات.

ومن أجل اختبارها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير لسلوك القائد الإداري على تقييم أداء الموظفين وذلك من وجهة نظر القائد، وكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم: (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير سلوكيات القيادة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي.

B	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	البيان
معامل الانحدار	مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.514	0.00	11.349	0.519	0.721	تؤثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية عامة، وعلى بلدية المسيلة خاصة من خلال العديد من المتغيرات.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك تأثير معنوي لبيئة العمل كمتغير مستقل على أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig كانت أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على:

تؤثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية عامة، وعلى بلدية المسيلة خاصة من خلال العديد من المتغيرات.

كما أن معامل الارتباط R مساوي لـ: 0.721 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> كان مساويا لـ: 0.519 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "بيئة العمل" يفسر ما قيمته 51.9% من التغير في المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، كما بلغت قيمة B "0.514" مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من بيئة العمل سيزيد من أداء الموارد البشرية بـ: "0.514".

### المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

لإثبات تأثير بيئة العمل على أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية كل على حدى، يبين الجدول الموالي نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم: 19 يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للعبارات المعبرة عن الفرضيات الفرعية للدراسة

B	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	البيان	الفرضية
معامل الانحدار	مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط		
1.776	0.001	13.254	0.228	0.477	توفر بلدية المسيلة على بيئة عمل	01
3.146	0.113	2.618	0.055	0.234	بيئة العمل التنظيمية	02
0.272	0.000	20.844	0.317	0.563	بيئة العمل المادية	03
1.766	0.000	24.441	0.352	0.593	بيئة العمل المعرفية	04

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

تبين معطيات الجدول أعلاه النتائج التالية:

أولا الفرضية الأولى: تصاغ الفرضية على النحو التالي:

1/ الفرض العدمي H<sub>0</sub>: " لا تتوفر بلدية المسيلة على بيئة عمل "

2/ الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: " تتوفر بلدية المسيلة على بيئة عمل "

من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى نستخلص أن هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على

المتغير التابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي H<sub>0</sub>

ونقبل الفرض البديل H<sub>1</sub> الذي ينص على:

تتوفر بلدية المسيلة على بيئة عمل

كما أن معامل الارتباط  $R$  مساوي لـ: 0.447 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  كان مساويا لـ: 0.228 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "بيئة العمل" يفسر ما قيمته 22.8% من التغير في المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، كما بلغت قيمة  $B$  "1.776" مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من بيئة العمل سيزيد من أداء الموارد البشرية بـ: "1.776".

ثانيا الفرضية الثانية: تصاغ الفرضية على النحو التالي:

1/ الفرض العدمي  $H_0$ : " لا تؤثر بيئة العمل التنظيمية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة."

2/ الفرضية البديلة  $H_1$ : " تؤثر بيئة العمل التنظيمية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة."

من خلال نتائج اختبار الفرضية الثانية نستخلص أنه لا يوجد تأثير معنوي لبيئة العمل التنظيمية كمتغير مستقل على أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.113 وهي أكبر من 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرض العدمي  $H_0$  ونرفض الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على:

لا تؤثر بيئة العمل التنظيمية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة.

كما أن معامل الارتباط  $R$  مساوي لـ: 0.234 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة كما أن معامل التحديد  $R^2$  كان مساويا لـ: 0.055 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "بيئة العمل التنظيمية" يفسر ما قيمته 5.5% من التغير في المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، وهي نسبة ضئيلة جدا ويفسر ذلك منطقياً إلى أن أداء الأفراد ليس مرتبطاً بالقوانين والمراسيم والتنظيمات فالفرد يقوم بمهامه وفقاً لما تنص عليه هذه التنظيمات التي تعمل في مضمونها على تنظيم العمل.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: تصاغ الفرضية على النحو التالي:

1/ الفرض العدمي  $H_0$ : " لا تؤثر بيئة العمل المادية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة"

2/ الفرضية البديلة  $H_1$ : " تؤثر بيئة العمل المادية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة"

من خلال نتائج اختبار الفرضية الثالثة نستخلص أن هناك تأثير معنوي لبيئة العمل المادية كمتغير مستقل على أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على:

تؤثر بيئة العمل المادية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة

كما أن معامل الارتباط R مساوي لـ: 0.563 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة كما أن معامل التحديد  $R^2$  كان مساويا لـ: 0.317 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "بيئة العمل المادية" يفسر ما قيمته 31.7% من التغير في المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، كما بلغت قيمة B "0.272" مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من بيئة العمل المادية سيزيد من أداء الموارد البشرية بـ: "0.272".

(6) الفرضية الرابعة: تصاغ الفرضية على النحو التالي:

أ/ الفرض العدمي  $H_0$ : لا تؤثر بيئة العمل المعرفية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة

ب/ الفرضية البديلة  $H_1$ : تؤثر بيئة العمل المعرفية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة

من خلال نتائج اختبار الفرضية الرابعة نستخلص أن هناك تأثير معنوي لبيئة العمل المادية كمتغير مستقل على أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث أن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرض العدمي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على:

تؤثر بيئة العمل المعرفية على أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة

كما أن معامل الارتباط R مساوي لـ: 0.593 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  كان مساويا لـ: 0.352 وهو ما يشير إلى أن التغير في المتغير المستقل "بيئة العمل المعرفية" يفسر ما قيمته 35.2% من التغير في المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، كما بلغت قيمة B "1.766" مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من بيئة العمل المعرفية سيزيد من أداء الموارد البشرية بـ: "1.766".

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من الاستبيان، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "SPSS" للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها. أولاً وصف عينة الدراسة:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية تم حساب تكرارات النسبة المئوية، حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم: 20 يوضح خصائص عينة الدراسة

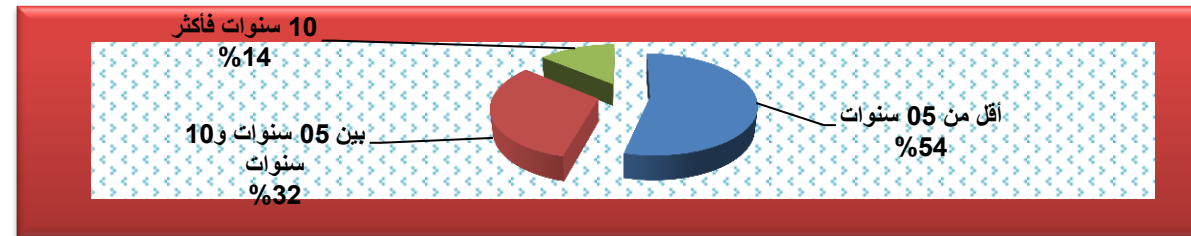
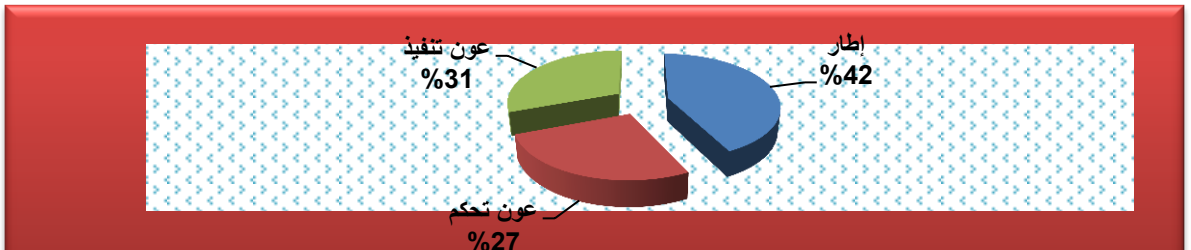
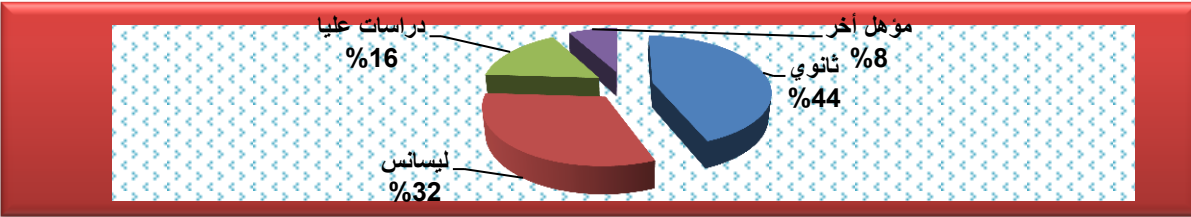
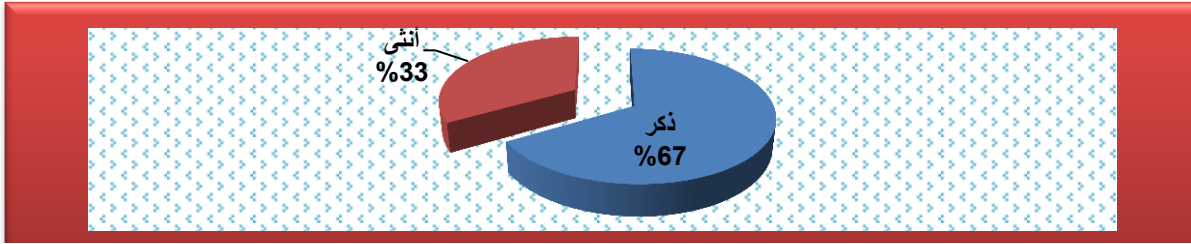
النسبة المئوية %	التكرار	البيان	
66.7%	100	ذكر	الجنس
33.3%	50	أنثى	
100%	150	المجموع	
44%	66	ثانوي	المؤهل العلمي
32%	48	ليسانس	
16%	24	دراسات عليا	
8%	12	مؤهل آخر	
100%	150	المجموع	
42.7%	64	إطار	التصنيف الإداري
26.7%	40	عون تحكم	
30.7%	46	عون تنفيذ	
100%	150	المجموع	
54%	81	أقل من 05 سنوات	الأقدمية في الرتبة
32%	48	بين 05 سنوات و 10 سنوات	
14%	21	10 سنوات فأكثر	
100%	150	المجموع	

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي:

- (1) أغلب مجتمع الدراسة من فئة الذكور بنسبة 66.7 % وهذا راجع لطبيعة العمل في الجماعات المحلية
- (2) ارتفاع نسبة المتحصلين على مؤهلات علمية عالية المستوى " ليسانس، دراسات عليا" مما يدل على توفر الكفاءات.
- (3) تتوفر البلديات على الاطارات بنسبة 42.7%، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العالية.

ويمكن توضيح الخصائص الديمغرافية للعينة الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم:10 تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية في الاستبيان

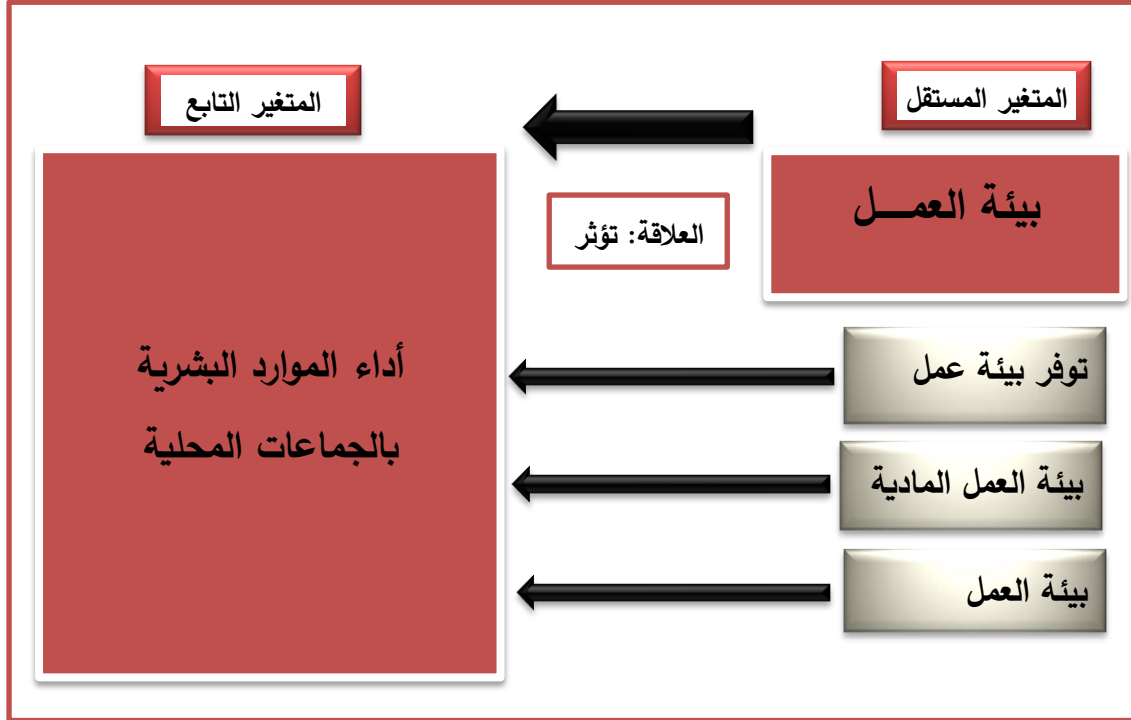


المصدر: من اعداد الطالبتين

## ثانياً: نموذج الدراسة النهائي

وعليه وبناءاً على النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة النموذج النهائي للدراسة على النحو التالي:

شكل رقم: 11 يوضح نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من اعداد الطالبتين

## خلاصة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل من خلال الدراسة التطبيقية التي تبين من خلالها على كشف الأثر لبيئة العمل على أداء الموارد البشرية، حيث استهدفت الدراسة بلدية المسيلة حيث ومن إجابات المبحوثين وبعد تحليل اجاباتهم ضمن النظام الاحصائي لتحليل البيانات تبين وجود أثر لبيئة العمل المادية على أداء الموارد البشرية بصفة عامة، كما أن بلدية المسيلة تتوفر على بيئة عمل مناسبة غير أنه تبين وجود بعض المعوقات في بيئة العمل المادية أثرت سلبا على الأداء والمتمثلة في ضيف المقر وهم بصدد توسيعه، كما نستخلص من الدراسة تأثير بيئة العمل المعرفية على أداء الموظفين، في حين لا تؤثر بيئة العمل التنظيمية على ذلك ويرجع السبب الى أن القواعد والقوانين مسطرة لتنظيم لطريقة العمل فحسب والأداء مرتبط بشخص الفرد ومؤهلاته ورغبته في تحسين الأداء، وعليه نستخلص أن بيئة العمل الجيدة تمكن الموظف من تقديم أفضل ما لديه وعلى الإدارات أخذ ذلك بعين الاعتبار للوصول الى الأهداف المرغوبة بالطريقة والمناسبة وفي الوقت المحدد والحفاظ على المورد البشري الذي يعتبر أحد أهم أصول المؤسسة مهما كان نوعها، والسعي لتطويرها وزيادة كفاءتها.

خاتمة

عامّة



## الخاتمة

تمثل بيئة العمل الركيزة الأساسية في أي إدارة وتعتمد بالدرجة الكبيرة عليها، وكلما كانت بيئة العمل مريحة ومرنة كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف الفرد والجماعة، والحديث عن بيئة العمل يولد اهتمام بالغا للمسؤولين داخل الإدارة فهي تعبر عن الحيز الذي يتواجد فيه الموظف باستمرار من أجل قيامه بالخدمة، ونظرا لكون هذا الأخير يتأثر بمختلف مؤثرات المحيط فإن بيئة العمل بمختلف أبعادها تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف، ومن خلال دراستنا فإن بلدية المسيلة تتوفر على بيئة عمل مناسبة وتتوفر على نقاط قوة تساهم في خلق بيئة تمكن الفرد من أداء مهامه على أكمل وجه، مثال على ذلك توفر التجهيزات واللوازم الضرورية، غير أن ارتفاع عدد الموظفين بها خلال السنوات الأخيرة وظهور العديد من التغيرات تبعا للتطورات الحاصلة مثل استخدام الرقمنة جعل من مقرها لا يسع لكل هذا العدد من الأفراد ويتطلب توسعة المقر، كما تبين أن بعدي البيئة المادية والمعرفية يؤثر على أداء الموارد البشرية، غير أن بيئة العمل التنظيمية والمتمثلة في القوانين والمراسيم المستخدمة والتعليمات المصلحية لا تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي كونها تعتبر توجيهات لكيفيات العمل.

ومن خلال دراستنا هذه نستخلص النتائج والتوصيات التالية:

### (1) النتائج

وعليه ومن خلال ما سبق توصلت الدراسة الى استخلاص النتائج التالية:

- فهم أبعاد وعناصر بيئة العمل الملائمة من قبل الإدارة وتحديدًا بدقة يساهم في تحسين أداء الموظفين.
- توفر بلدية المسيلة على بيئة عمل مناسبة غير أنها تفتقر لعنصر الاتساع في المقر والمكاتب
- تؤثر بيئة العمل المادية على أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية لاسيما ما تعلق بالإضاءة وتوفر الأجهزة اللازمة للعمل.
- تؤثر بيئة العمل المعرفية على أداء الموارد البشرية باعتبارها تزود الأفراد بالعلم والمعارف الجديدة التي تساهم في تحسين أدائه بشكل جيد.

### (2) التوصيات والمقترحات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها خلصت الدراسة الى طرح التوصيات التالية:

- ضرورة دراسة أبعاد بيئة العمل والتعرف على نقاط القوة فيها وتحسينها إضافة الى معرفة نقاط الضعف فيها والسعي لتغييرها.
- ضرورة الاهتمام بتحسين أساليب توزيع المعلومات والأنظمة الجديدة من خلال تبني أسلوب جلسات العمل وشرح كل ما هو جديد ليتمكن الموظف من فهم مهامه وتحسينه وتطوير قدراته بشكل دائم.

قائمة

المراجع



## أولاً: الكتب

- 01/ المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتطوير المناهج، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1429هـ.
- 2/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص
- 3/ حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 2002.
- 4/ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 5/ رجب تركي براء، نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الولاية عمان، 2005.
- 6/ السحيمات ختام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان 2009.
- 7/ الشنواني صلاح، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1994.
- 8/ صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- 9/ طاهر الكلالدة، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 10/ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 11/ العواملة نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009.
- 12/ محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية، عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.
- 13/ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 14/ محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007 .
- 15/ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 16/ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بدون ذكر اسم البلد، 2010.

- 17/ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 18/ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 19/ محمود أمين زويل، الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2013.
- 20/ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والطباعة، عمان - الأردن، 2002.
- 21/ المهدي طاهر غنية، مبادئ إدارة الاعمال المفاهيم والاسس والوظائف، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي - ليبيا، 2003.
- 22/ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23/ نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار النشر عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- 24/ خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع الأردن.
- 25/ يونس عبد العزيز مقداي، عبد الكريم حداد، مدخل الى علم الإدارة، عمان، دار وهران، 1995،
- 26/ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 27/ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003.
- 28/ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001.
- 29/ أنس عبد الباسط عباس، إدارة النشر وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2011.
- 30/ بومخلوف محمد: التنظيم الصناعي والبيئة، دار الامة، الجزائر، 2001،
- 31/ جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة - ترجمة محمد الحديدي - ، الدار الدولية، القاهرة، 1991.

## 2/ الأطروحات والمذكرات والمجلات:

- 32/ أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغيث الدولية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.
- 33/ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 2007/05، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007،
- 34/ بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013،
- 35/ عبد الله فهد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2016.
- 36/ عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقة بدافعيتهم في العمل الصناعي خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص18.
- 37/ عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق اخمس نجوم لأردنية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 38/ لامية بوبيدي، علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي -. مقال، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 5(3)، جامعة الوادي، الجزائر، 25 نوفمبر 2019.
- 39/ محمد بن حسين بن راجحي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي مقال، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد العاشر، 02 أوت 2019.
- 40/ منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، مقال، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الحادي عشر، 20 سبتمبر 2020.
- 41/ مسعود شيهوب، مدى تكييف الإدارة المحلية الجزائرية مع الحقائق الجديدة، مجلة مجلس الأمة، الجزائر، العدد 03، 2002.

### 3/ النصوص القانونية

42/ القانون 90 - 09 المؤرخ في: 07 أفريل 1990 المتعلق بالولاية، المتمم، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 15، سنة 1990.

43/ الدستور 1976، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 94، سنة 1976.

44/ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الدستور الجزائري، الجريدة الرسمية العدد 76 الصادرة بتاريخ: 1996.15، 16./12/08

45/ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في: 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين لقطاع البلديات الجريدة الرسمية العدد: 06 الصادرة بتاريخ: 1991./02/06

46/ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم: 11- 10 المؤرخ في: 2011/07/22 المتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة بتاريخ: 2011/06/03.

47/ الدستور 1996، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 76 لسنة 1996.

48/ الأمر 38/69 المؤرخ في: 23 ماي 1969 المتضمن قانون ميثاق الولاية، المعدل، والمتمم الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 44 لسنة 1969

49/ المنشور رقم: 2409 المؤرخ في: 20 مارس 2022 المحدد لكيفيات تقييم مستخدمي الإدارة المركزية والجماعات المحلية.

### 4/ المواقع الالكترونية:

50/ الموقع الرسمي لولاية المسيلة (www.wilaya-msila.dz)

# الملاحق



## استبيان بعنوان

أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية  
- دراسة ميدانية بلدية المسيلة -

سيدتي / سيدي

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر على مستوى قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، تحمل العنوان المذكور أعلاه، خلال السنة الجامعية 2022/2021. يشرفني أن أتقدم الى سيادتكم بهذا الاستبيان، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في طياته بكل دقة وموضوعية وحيادية، وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة مؤكداً لكم بأن معطيات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للغرض العلمي كما أن إجاباتكم ستساهم في تطوير البحث العلمي وتنميته في بلادنا، مما يسهم في رفع مساعي النجاح نحو الأفق المستقبلية.

\*\*\* ولكم منا خالص التشكرات على تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة وتثمينها بأرائكم

القيمة\*\*\*

الطالبين

- جعلاب فوزية  
- بحاش الرميضاء

المشرف

د/ بتغة صونيا

## استبيان بعنوان

أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس ← ذكر:  أنثى:

2/ العمر ← من 20 سنة الى 29 سنة  من 30 سنة الى 39 سنة

من 40 سنة الى 49 سنة  50 سنة فما فوق

3/ المؤهل العلمي ← بدون مستوى  متوسط  ثانوي

شهادة تكوين مهني  جامعي

4/ الوضعية الإدارية ← إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

5/ الخبرة المهنية ← أقل من 05 سنوات

أكثر من 05 سنوات وأقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات وأقل من 20 سنة

أكثر من 20 سنة

## الجزء الأول: المتغير المستقل بيئة العمل

المحور الأول: تتوفر بلدية المسيلة على بيئة عمل ملائمة					العبارة	رقم السؤال
اختر احدى الاجابات التالية						
غير موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تتوفر البلدية على مقر مناسب	01
					مكاتب البلدية واسعة ومجهزة	02
					الاضاءة جيدة	03
					تتوفر المكاتب على تجهيزات ولوازم حديثة	04
					يتميز الهيكل التنظيمي بالتسلسل الاداري	05
					المناصب العليا موزعة حسب المديریات والمكاتب والفروع المتوفرة	06
					سهولة الاتصال بين مصالح البلدية	07
					يتم التنسيق بين مختلف المكاتب في انجاز العمل المطلوب	08
					بيئة العمل بالبلدية بيئة مريحة	09
المحور الثاني: بيئة العمل التنظيمية						
					تصدر الإدارة تعليمات مصلحية لضبط العمل والموظفين.	10
					تستفيدون من العطل والاجازات بمختلف أنواعها	11
					تحصلون على الترقيات بشكل آلي عند توفر الشروط القانونية	12
					تطبق الإدارة مبدأ العدالة في توزيع المهام	13
					يشجع المسؤول الإداري على تكوين الموظفين	14
					يحصل الموظف على أجرته في الوقت المحدد	15
					النظام الداخلي يعمل توزيع المهام	16
					توجد لجنة متساوية الأعضاء بالإدارة	17
					تهتم لجنة الخدمات الاجتماعية بانشغالات الموظف	18

المحور الثالث: بيئة العمل المادية

				توفر البلدية على مكاتب مجهزة بكل الوسائل والمعدات الملائمة	19
				توفر الوسائل والمعدات التكنولوجية التي تسهل العمل (أجهزة الاعلام الآلي، طابعة، .....)	20
				التصميم الهندسي يسمح بسهولة الحركة بين مصالحي البلدية	21
				الكراسي المتوفرة بحالة جيدة	22
				المكاتب مزودة بمكيفات الهواء	23
				المكاتب مزودة بوسائل التدفئة	24
				تتميز المكاتب بالتهوية الجيدة	25
				تشعر بالراحة في مكان عملك	26
				توفر دورات مياه نظيفة وجديدة	27
المحور الرابع: بيئة العمل المعرفية					
				تحرص الإدارة على نشر المراسيم التنظيمية	28
				يستفيد الموظف من دورات تكوينية في مجال عمله	29
				يسمح للموظف بمزاولة الدراسة في إطار تحسين مستواه العلمي	30
				تشجع الإدارة الموظف على البحث والتطوير	31
				تحفز الإدارة الموظف الراغب في العمل بالخارج	32
				تساهم الإدارة في تكوين الموظف على نظم المعلومات الحديثة والمستخدمة في التسيير	33
				تتوفر البلدية على وسط ملائم لنقل المعلومة	34
				سهولة التواصل بين مختلف فئات الموظفين	35
				تنظيم جلسات عمل لمناقشة النصوص التنظيمية الجديدة	36

الجزء الثالث: أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية

اختر احدى الاجابات التالية					العبارة	رقم السؤال
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					أتميز بالانضباط في توقيت العمل	37
					أنجز المهام الموكلة الى بالدقة المطلوبة	38
					لا أعاني من صعوبة في فهم واجباتي	39
					أحرص باستمرار على استغلال الوقت المحدد	40
					لدي استعداد للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها	41
					أتميز بالتنظيم الجيد لملفاتي الادارية	42
					أحرص على أن عملي متكامل	43
					أتطلع الى مسؤوليات جديدة	44
					أنجز في العادة عمل يفوق توقعات رؤسائي	45



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: **العلوم التسيير**



المسيلة في: **2011/2012**

رقم: .....

إلى السيد: **رئيس المجلس العلمي**  
**العلوم التسيير**

**الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.**

سيدي المحترم، تحية طيبة و .....

في إطار الفتح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات المخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

بل شهادة الماجستير في شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة الأعمال**

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بواسطةكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطالبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. وأجريت	الإمضاء
01	هوليا فوزية	178640938812	86949937	
02	بجاشن الرميضاء	1735080919	201131973	
عنوان المذكرة: <b>أثر بيئة العمل على أداء المسوار</b> - التسيير في <b>الجامعات المحلية (دراسة ميدانية تجريبية)</b>				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

<http://www.univ-algeria.dz/>

<https://www.facebook.com/Univ-Dz-Dejen-CIQLE-SECC-Med-4757114903078>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
بريد ب.ت. المسيلة 999 الجزائر. ☎ 035-13-33



### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

المطالب (ة) بجاش الرميصا المولود(ة) بتاريخ 19-07-1996 بـ مسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم 131973 الصادرة بتاريخ 26-02-2017 من بلدية المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية 2016/2017  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر بيئة العمل على أداء الموارء البشرية  
في الجماعات المحلية (دراسة ميدانية بلدية مسيلة)

أصبح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حررت بتاريخ: 26/06/2017

التوقيع و البصمة

Abderrahmane





### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

المطالب (ة): *جعلا بخوزية* المولود(ة) بتاريخ: *1984/01/30* مستقرة  
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أجنبي) رقم: *26949937* الصادرة بتاريخ: *2011/09/13* بلدية *بلعابسة*  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية *علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال* خلال السنة الجامعية: *2021/2022*  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: *أثر ميثاق العمل على أداء الموارد البشرية  
في الجامعات المحلية (دراسة ميدانية ببلدية المسيلة)*

أصبح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: *2022/06/14*

التوقيع والبصمة

ملخص

الدراسة



## ملخص الدراسة:

### أولاً: باللغة العربية

هدفت الدراسة الى التعرف على بيئة العمل على أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية - دراسة حالة بلدية المسيلة - وذلك وفقاً لأبعاد بيئة العمل التالية: بيئة العمل التنظيمية، المعرفية المادية، كما هدفت الدراسة إلى مدى توفر بيئة عمل ملائمة ببلدية المسيلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 150 فرداً تمثل فئة الموظفين التابعين لها، واستخدم في تحليل النتائج برنامج الرزم الاحصائية SPSS، فكانت النتيجة العامة المتوصل إليها أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبيئة العمل على أداء الموارد البشرية بالجماعات المحلية، وبناء على ما سبق فإن بيئة العمل تعتبر من أهم العناصر التي يتوجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار في حال دراسة الأساليب الواجب اتخاذها عند دراسة أداء الموظفين وتقييمه وتقويمه.

#### الكلمات المفتاحية:

بيئة العمل، بيئة العمل التنظيمية، بيئة العمل المادية، بيئة العمل المعرفية، أداء الموارد البشرية، الجماعات المحلية

### ثانياً: باللغة الأجنبية

The study aimed to identify the work environment on the performance of human resource a case study of municipality of msila according to the following dimensions of the work environment : the organizational work environment physical knowledge and the study also aimed at availability of an appropriate work environment in municipality of msila and used the descriptive approach and consisted the study sample consisted of 150 individuals the category of employees affiliated with it. in analyzing the results the statistical package spss program was used and the general conclusion reached was : one of the most important elements that management must take into account when studying the methods to be taken when studying evaluating and evaluating the performance of employees.