

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



الميدان: العلوم الإجتماعية

شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

من إعداد الطالبة: إسمهان حلوة

بعنوان

إتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية

دراسة إستكشافية \*بلدية المقارين نموذجاً\*

نوقشت بتاريخ: 2023/06/13

لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا ومقرر  
مناقشا

أستاذ محاضر  
أستاذ محاضر  
أستاذ محاضر

- كادي الحاج  
- نبيلة باوية  
- زكور محمد مفيدة

الموسم الجامعي 2022-2023

## شكر ونقما بر

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعانني وشد عزمي لإكمال هذا العمل الذي ليس لي منه شيء إلا بعون الله وتوفيقه.

كما أتقدم بأجمل عبارات الشكر والإمتنان من قلب فائض بالاحترام والتقدير إلى جميع الأساتذة الكرام وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة \*نبيلة باوية\* شاكرة لها كل ما قدمته ونصحت لي به في إشرافها على هذا العمل والشكر الجزيل للاستادة \*عربي صبرينة\* التي كانت تقدم لنا الدعم دائما .

كذلك أقدم أجمل تشكراتي وأثناءها بكل الود والإخلاص إلى كل من كان لهم الفضل وساعدوني على انجاز هذا العمل.

إسمهان

إلى روح أبي الغالي.....

إلى اللحم الجميل الذي استيقظت منه قبل أن يكتمل ولم أهنأ به طويلاً.....

إلى من علمني أن اتحدى المستحيل.....

إلى من أعطاني بلا حدود.....

إلى من رفعت رأسي عالياً إفتخارا به.....

إلى من أحمل اسمه بكل فخر.....

أدعو الله عز وجل أن يرحمك و يجعل مثواه الفردوس الأعلى.....

إلى أمي الحبيبة .....

إلى من أنارت دربي بالدعوات.....

إلى النور الذي يضيء حياتي.....

إلى أعلى الحبايب أمي الحبيبة.....

لن أوفيك حقك مهما فعلت طول الحياة.....

أسأل الله أن يحفظك ويطيل في عمرك.....

إلى إخوتي وأخواتي.....

إلى سندي و قدوتي في الحياة.....

إلى مصدر سعادتي.....

إلى مكامن القوة في نفسي.....

إلى الذين لم يتأنوا يوماً عن الوقوف بجاني.....

أسأل الله أن يحفظكم لي.....

عائتي.....

إلى من تحملني وصبر معي وساندني طيلة المشوار الجامعي زوجي العزيز.....

\*بوحنية عبد الوهاب\*

إلى فرحة القلب و سعادة العائلة و سكر الأيام.....

إبنتي الغالية \*روان\*

أسأل الله أن يحفظهم لي.....

أصدقائي...

إلى الاصدقاء الذين في اوقات الشدة وجدهم .....

## المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن طبيعة اتجاهات العمال حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية حيث أخذنا عمال بلدية المقارين نموذجاً ، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في الاتجاهات تعزى لمتغيرات ( الجنس، الأقدمية ، المستوى الدراسي ).

للقيام بهذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي الاستكشافي لأنه الأنسب لهذا الغرض، ولجمع البيانات تم تبني أداة للقياس و الكشف عن طبيعة الاتجاهات حول إدارة الموارد البشرية ، وبعد حساب بعض الخصائص السيكومترية للأداة والمتمثلة في الصدق والثبات، تم التأكد من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية، تم تطبيقها على عينة قوامه ( 100 ) عامل وعاملة ببلدية المقارين ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد جمع البيانات وتفرغها تمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( spss20 ) .

وقد أسفرت نتائج الدراسة على مايلي:

- إتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة ببلدية المقارين إيجابية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الأقدمية .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير المستوى الدراسي .
- وفي الأخير تمت مناقشة وتفسير النتائج وفقاً لبعض الدراسات السابقة و رأي الطلبة واختتمت بجملة من المقترحات.

الكلمات المفتاحية: الإتجاهات ,العمال , إدارة الموارد البشرية .

## Abstract

The current study aimed at trying to reveal the nature of workers' attitudes about the role of human resource management in developing the performance of the local administration, as we took the workers of the municipality of Al-Maqarin as a model, and to see if there were differences in the attitudes due to the variables (gender, seniority, academic level).

To carry out this study, we relied on the exploratory descriptive approach because it is the most appropriate for this purpose. To collect data, a tool was adopted to measure and reveal the nature of attitudes about human resource management. It was applied to a sample of (100) male and female workers in the municipality of Al-Maqarin, who were randomly selected, and after data collection and unloading, statistical processing was carried out using the statistical program for social sciences (spss20).

The results of the study resulted in the following:

- Workers' attitudes towards the role of human resources management in developing the administration's performance in the municipality of Al-Maqarin are positive.
- There are no statistically significant differences in workers' attitudes towards the role of human resource management in developing the performance of local administration due to the gender variable.
- There are no statistically significant differences in workers' attitudes towards the role of human resources management in developing the performance of local administration due to the seniority variable.
- There are no statistically significant differences in the attitudes of workers towards the role of human resources management in developing the performance of the local administration attributed to the variable type of certificate.

Finally, the results were discussed and interpreted according to some previous studies and the opinion of the student, and concluded with a number of proposals.

Keywords: trends, workers, human resource management.

## قائمة المحتويات :

الصفحة	المحتويات
أ	الشكر والتقدير
ب-ت	ملخص الدراسة
ث	فهرس المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
1	مقدمة
<b>الباب الاول : الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الاول : مدخل إلى الدراسة و مفاهيمها</b>	
04	01- تحديد مشكلة الدراسة
08	02- تحديد تساؤلات الدراسة
08	03- تحديد فرضيات الدراسة
09	04- أهمية الدراسة
09	05- أهداف الدراسة
09	06- دواعي إختيار الموضوع
10	07- المفاهيم الاجرائية
<b>الفصل الثاني : اتجاهات العمال</b>	
13	تمهيد
13	01-الاتجاهات والمفاهيم المجاورة
15	02- أنواع الاتجاهات
17	03- خصائص الاتجاهات
18	04- عوامل تكوين الاتجاهات
21	05- مكونات الاتجاه
22	06- وظائف الاتجاهات
23	07-قياس الاتجاهات

26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية</b>	
27	تمهيد
28	أولاً: إدارة الموارد البشرية
29	01- تعريف إدارة الموارد البشرية
30	02- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
30	03- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
32	04- أهداف إدارة الموارد البشرية
33	05- أهمية إدارة الموارد البشرية
34	06- وظائف إدارة الموارد البشرية
36	07- دور إدارة الموارد البشرية
36	ثانياً: الإدارة المحلية
36	01- مفهوم الإدارة المحلية
37	02- نشأة و تطور الإدارة المحلية
44	03- أسس و مقومات الإدارة المحلية
48	04- ماهية البلدية
50	05- تعريف البلدية
50	06- الهيكل التنظيمي للبلدية
59	خلاصة الفصل
<b>الباب الثاني: الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
61	تمهيد
63	1 - منهج الدراسة
63	1 1- الدراسة الاستطلاعية
63	01- أهداف الدراسة الاستطلاعية
66	02- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
67	03- وصف أداة الدراسة الاستطلاعية

67	04- الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة
70	III- الدراسة الاساسية
70	01- وصف عينة الدراسة الاساسية
74	02-الاساليب الاحصائية
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج</b>	
77	01- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج للتساؤل العام
80	02- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج للتساؤل الفرعي الاول
82	03- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج للتساؤل الفرعي الثاني
84	04- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج للتساؤل الفرعي الثالث
87	توصيات و إقتراحات
88	قائمة المراجع
91	الملاحق



## قائمة الجداول:

63	جدول رقم ( 1 ) يوضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	01
64	جدول رقم ( 2 ) يوضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية	02
65	جدول رقم (03) يوضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى الدراسي	03
67	جدول رقم (4) يوضح توزيع عدد الفقرات على أبعاد الاستبيان	04
68	جدول رقم ( 5 ) يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ( ن = 30 )	05
69	ب/ الثبات - جدول رقم ( 6 ) يوضح بقيمة معامل Cronbach's Alpha للمقياس	06
70	ج/ الثبات - جدول رقم ( 7 ) لقياس ثبات المقياس تم الاعتماد على طريقتي التجزئة النصفية ومعامل الارتباط .	07
71	جدول رقم ( 8 ) يوضح خصائص عينة الدراسة لأساسية حسب الجنس	08
72	جدول رقم ( 9 ) يوضح خصائص عينة الدراسة لأساسية حسب الاقدمية	09
73	جدول رقم ( 10 ) يوضح خصائص عينة الدراسة لأساسية حسب المستوى الدراسي	10
77	الجدول رقم ( 11 ) يوضح: نتائج اختبار (t test) لعينة واحد لدراسة دلالة الفروق بين المتوسطات النظرية والمتوسطات الحسابية لدرجات الأفراد على استبيان اتجاهات العمال.	11
80	الجدول رقم ( 12 ) يوضح دلالة الفروق في طبيعة اتجاهات العمال نحو ادارة الموارد البشرية لدى افراد تعزى لمتغير الجنس .	12
82	الجدول رقم ( 13 ) يوضح دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة في طبيعة اتجاهات العمال نحو ادارة الموارد البشرية لدى افراد تعزى لمتغير الاقدمية	13
85	الجدول رقم ( 14 ) يوضح دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة في طبيعة اتجاهات العمال نحو ادارة الموارد البشرية لدى افراد تعزى لمتغير المستوى الدراسي	14

## قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الاشكال	الرقم
64	شكل رقم: (01) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	01
65	شكل رقم : (02) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب نوع الشهادة	02
66	شكل رقم: (04) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية	03
71	شكل رقم: (01) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	04
72	شكل رقم : (02) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب نوع الشهادة	05
73	شكل رقم: (04) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية	06

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
91	ملحق رقم 01: أداة القياس	01
95	ملحق رقم 02: نتائج الدراسة الاستطلاعية	02
97	ملحق رقم 03: نتائج الدراسة الاساسية	03

يحظى موضوع إدارة الموارد البشرية اليوم بأهمية قصوى ،كونها تهتم بالموارد البشرية و تدير شؤونها ، نظرا لاعتبار هذا النوع من الموارد كأهم و أثمن مورد يساهم في نجاح و بقاء المنظمات ، مهما كان نوعها ، لأن الموارد البشرية هي العنصر الأهم و الأكثر تأثير مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المنظمة ،ففي ظل غياب الموارد البشرية لا تنشأ المنظمات أصلا.

و بهذا أصبح المورد البشري موضوع دراسة و بحوث إدارة الموارد البشرية و الإدارة العامة على حد سواء ، و خاصة إذا تعلق الأمر بمجال و حقل الوظيفة العمومية ، التي تمارس الدولة نشاطها المرفقي من خلال موظفيها ، فهم أداء الدولة لتحقيق أهدافها و مراتها.

فاتساع نشاط الدولة و عدم اقتصار دورها على حماية الأمن الداخلي و الخارجي و حل المنازعات بين الأفراد ، قيامها ببعض الأشغال العامة وازدياد تدخلها في مجالات اقتصادية و اجتماعية شتى ، أدى بالضرورة إلى ازدياد عدد الموظفين و اهتمام الدولة بتنظيم الجهاز الإداري ، و تبني " نظام اللامركزية الإدارية ، و التي تمخض عنها تبني " أسلوب الإدارة المحلية "، لكي تتمكن الأجهزة المحلية من إدارة الشأن المحلي لسكانها المحليين ، و تسيير مرافقها بكفاءة و فعالية ، وجودة عالية .

وحتى يتسنى لهذه الأخيرة إدارة الشأن المحلي ، بكفاءة و فعالية ، لا بد من إعطاء الاهتمام الكافي و الأوفر ، لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية ، التي تهدف إلى جذب و المحافظة و تنمية و تثمين الموارد البشرية.

من خلال نشاط تخطيط الموارد البشرية ، والاستقطاب ، الاختيار و التعيين ، و التوظيف ، التحفيز ، التدريب و التكوين ، تقييم الأداء و إعطاءها مكانة هامة داخل المؤسسات و الإدارات العمومية ، إذ أن مكانة الموظف العمومي المحلي هي من مكانة وظائف إدارة الموارد البشرية . و لنتائجها دور هام في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بالمسار المهني للعاملين ، من خلال التقدم و الترقية ، و التكوين

و يشكل عامل رئيس في عمليات صرف الأجور و التعويضات و التحفيز المادي و المعنوي للموظفين ، و يحدد إمكانية نقل الموظفين إلى أماكن مناسبة لقدراتهم و يعد مؤشرا يعتمد عليه في فصل الموظفين لعدم الكفاءة المهنية .

و بناء على ما تقدم سنحاول من خلال هذه الدراسة المتواضعة أن نستكشف طبيعة إتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية

حيث تناولت الدراسة خطة منهجية تتكون من الإطار النظري، و الإطار الميداني، ففي الجانب النظري تطرقت في الفصل الأول من الدراسة إلى تحديد مشكلة الدراسة، التساؤلات، الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، ثم تناولت التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة، ثم إلى حدود الدراسة، ثم الدراسات السابقة والتعقيب عليها. أما في الفصل الثاني تطرقت فيه إلى الاتجاهات النفسية حيث تطرقنا إلي أنواعها، خصائصها، عوامل تكوينها، مكوناتها، وظائفها، بقياسها، أما في الفصل الثالث تناولت الدراسة موضوع الموارد البشرية في الإدارة المحلية، قسم إلى قسمين الأول عن إدارة الموارد البشرية و فيه تعريفها، و التطور التاريخي لها، والعوامل المؤثرة فيها، أهدافها، أهميتها، وظائفها، و دورها، وفي القسم الثاني تطرقت إلي الإدارة المحلية و فيها مفهومها، النشأة و التطور، الاسس والمقومات، ثم ماهية البلدية، تعريف البلدية، شرح الهيكل التنظيمي وفي الفصل الرابع منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية أهدافها ووصف عينتها ووصف أدواتها، الخصائص السيكومترية للاداة، ثم الدراسة الأساسية ووصف عينتها ووصف أدواتها، ثم الأساليب الاحصائية، و في الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج، ثم استنتاج وبعض الاقتراحات .

## الفصل الاول : مدخل إلى الدراسة ومفاهيمها

- 01- تحديد مشكلة الدراسة
- 02 تساؤلات الدراسة
- 03-فرضيات الدراسة
- 04-أهمية الدراسة
- 05-أهداف الدراسة
- 06-دواعي إختيار الموضوع
- 07-المفاهيم الاجرائية

## 01- مشكلة الدراسة:

تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في المنظمات الحديثة وذلك لاستغلالها للمهارات وقدرات الأفراد العاملين بها، وتعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الذي لا بد منه في كل مؤسسة بمختلف أنواعها، ومن أهم وأقوى دعائم المنظمة العصرية، وأثنى مورد لدى الإدارة وأكثر تأثيراً على الإنتاجية، لما جاء في دراسة فاطمة زعزع: أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016 جامعة باتنة، حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى التغير والتطور في الفكر الإداري للموارد البشرية في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات، والتعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين المؤسسات، وتوصلت إلى أن هناك عدة تحديات تنافسية أقرت ومازالت تؤثر على إدارة الموارد البشرية، هذه التحديات جاءت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الأمر الذي يستوجب على إدارة الموارد البشرية إتباع إستراتيجيات وسياسات مختلفة لمواكبة هذه التغيرات، وإن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن تنبؤات نظامية عن حاجة المنظمة المستقبلية للموارد البشرية كما ونوعاً، ووفقاً لإستراتيجيات المنظمة المستقبلية.

يعتبر العنصر البشري أساس الابتكار والعنصر المسؤول عن عملية البناء ومصدر الإبداع والنمو في الكثير من مؤسسات الدول المتقدمة، تعد إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً في أغلبية المنظمات حيث يكمن دورها في أغلب المنظمات الإدارية، في هذا الصدد تأتي دراسة جراح دايب العتيبي، أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت، حيث توصلت إلى أن الوزارات تهتم بتكليف العاملين الأكفاء بتدريب العاملين الجدد،

و تكليف أحد العامل ي ن بالإشراف على استخدام الأجهزة و المعدات كما تعمل على تفويض أحد العاملين بدراسة احتياجاتها من المعدات و اللوازم , و بمستوى أهمية متوسطة حسب استجابات وحدة المعاينة , إذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات وحدة المعاينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الأولى. كما جاء في دراسة خليفة علي الشروقي : تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين , بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير , تخصص العلوم الإدارية و الأمنية , كلية تدريب الضبط , الأكاديمية الملكية للشرطة , مملكة البحرين , 2018 , هدفت الدراسة إلى هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين , و اختيار العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية و التميز المؤسسي في بيئة وزارة الداخلية بمملكة البحرين , حيث توصلت إلى أنه توفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي , سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة , ومستوى الاستقطاب و التعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع , و يعود ذلك إلى أن الاستقطاب يستند في وزارة الداخلية إلى معايير موضوعية , ووجود توافق ما بين سياسات التعيين و أهداف الوزارة , و لاحظت الدراسة وجود ضعف نسبي في ربط سياسات الاستقطاب و التعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

و توصل فالح شجاع فالح العتيبي إلى أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطا , بينت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق معيار القيادة , و إدارة العمليات , و معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعا , في دراسته :مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة و أثرها على مستوى أداء الموارد البشرية , بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير , تخصص إدارة الأعمال , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , الكويت , 2010, التي هدفت إلى تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى متغيرات الدراسة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.

وفي إطار الصعوبات والتحديات التي تعانيها اغلب الإدارات العامة و الخاصة بما فيها الإدارة المحلية خاصة نحو تطبيق مختلف السياسات والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ولتفادي أغلب تلك المشكلات فإن إدارة الموارد البشرية تتخذ سياسات خاصة بها تحدد الملامح الخاصة بالمنظمة والثقافة العامة إلى جانب معتقدات وتوقعات العاملين. وتكون هذه السياسات على شكل ممارسات خاصة بالمنظمة تتمحور حول الأدوار الرئيسية للموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين-نظام التعويضات والحوافز - تقييم الأداء-التطوير والتدريب....الخ)

وبالتالي فإن العاملين في المنظمة تتكون لديهم ردة فعل واتجاهات إما إيجابية أو سلبية، لما للاتجاهات من أهمية في توجيه سلوك الفرد، حيث تجعله يواجه هذا السلوك أو يعدله، أو يعزز المقبول منه، فأبي شخص من لديه اتجاهات معينة في مجالات معينة، ويكون خلال تصريف أمور حياته اليومية مدفوعاً باتجاهاته نحو الآخرين محاولاً جعل اتجاهاتهم نحوه ودية وإيجابية، ومؤكداً على ما يعزز هذه الاتجاهات نحوه أو على الأقل ما يبعد الأمور التي تجعل الآخرين يتخذون حياله موقفاً سلبياً . (الوقفي، 1984) وأول من أطلق مصطلح الاتجاهات واستخدمه هو الفيلسوف هربرت سبنسر حين قال: "إن وصولنا إلى أحكام صحيحة في مسائل مثيرة لكثير من الجدل، يعتمد إلى حد كبير على اتجاهنا الذهني ونحن نصغي إلى هذا الجدل أو نشارك فيه (الكبيسي ، 2000 : ص 32) .

جاء في دراسة (قيوي ، 2001): "دراسة حول اتجاهات الهيئتين الأكاديمية و الإدارية في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين نحو التدريب": هدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الهيئتين الأكاديمية و الإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب أثناء الخدمة و كذلك إلى معرفة أثر كل من المتغيرات الجنس و العمر و عدد سنوات العمل في الجامعة و المؤهل العلمي و مجال العمل المشترك في التدريب على تلك الاتجاهات، حيث و توصلت إلى عدة نتائج .



وتنشأ الاتجاهات عند الفرد من خلال التنشئة الأسرية، وتفاعل الفرد المباشر مع الآخرين، سواء أكان في المدرسة أو في المجتمع، وعن طريق اتصاله بوسائل الثقافة المختلفة من حوله.

(المعاينة ، 2000)

في هذا السياق جاءت دراسة (مبروك محمد ،2006) بعنوان: "تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء فهم رأس المال البشري": هدفت الدراسة إلى الوقوف على اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها استثمار في رأس المال البشري ،و أن تلك الممارسات تتأثر بطبيعة التغيرات في الإدارات الأخرى حيث يرى الباحث أن الفشل في بعض المنظمات عند مواكبة التطور التكنولوجي يرجع في الأساس إلى سوء إدارة العنصر البشري و ليس لأسباب فنية ،و من هنا ينبغي إدراك أن رأس المال البشري يصبح ذا قيمة اقتصادية عندما ينخرط العمال في العمل، و توصلت إلى مجموعة من النتائج . كما هدف ( الشلبي، كلوب،2002 ) إلى التعرف على اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والعمر، في دراسته : اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، وتوصل إلي مجموعة من النتائج. في هذا السياق أيضا دراسة (بوساحة، 2007) اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية "عنابة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى حاجة الأستاذ إلى نموذج ثقافي تنظيمي يتناسب وأفكاره ومستواه بالإضافة إلى السعي لمعرفة مدى إمكانية تطبيق المعارف النظري للنموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z في الواقع و توفير ما قد يساعد في تحديد بعض الجوانب من الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تشبع حاجات الأستاذ الجامعي.

كون الطالبة موظفة في البلدية محل الدراسة لاحظت أن هناك إفتقار لوظائف و سياسات إدارة الموارد البشرية

لذا جاءت هذه الدراسة لتحاول أن تجيب على الاشكالية ويكون التساؤل العام كالتالي :  
ما طبيعة اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية؟  
وقد تفرعت منه التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية نعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الأقدمية؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير المستوى الدراسي ؟

### 03-فرضيات الدراسة:

- 1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية نعزى لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الأقدمية.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

#### 04-أهمية الدراسة:

- الكشف على اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية .
- تقديم توصيات للمهتمين والباحثين في هذا المجال وتمكينهم من التعرف على واقع الاتجاهات والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتحليلاً لأسباب والعوامل المؤدية لتلك السياسات.
- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به العاملون في المؤسسات ومساعدتهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من أجل صياغة وتطبيق أمثل لسياسات الموارد البشرية.

#### 05-أهداف الدراسة:

- إستكشاف طبيعة اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الأقدمية.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى المستوى الدراسي.

#### 06- دواعي إختيار الموضوع :

- إن اهتمام الباحث باختيار موضوع بحث معين ينبع عن اعتبارات ذاتية مرتبطة بشخصية الباحث وأخرى موضوعية مرتبطة بالقيمة العلمية والعملية للبحث ونلخص مبررات اختيار هذا الموضوع فيما يلي

#### أ-المبررات الذاتية:

- تتبع رغبتنا في دراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية ببلدية المقارين نموذجاً, لكوني موظفة لديا أولاً خبرة عمل في مجال الادارة.

بالإضافة إلى إني مواطنة في بلدية أهتم بجودة أداء هذه الإدارة كوني معنية بخدماتها.

## ب-المبررات الموضوعية:

يدخل هذا الموضوع في مجال تخصصنا (إدارة الموارد البشرية) ، وكذلك اقتناعي بأهمية ودور المورد البشري وإدارته في تحقيق أداء جيد بالإدارة المحلية خاصة البلدية ، باعتبارها الإدارة المسؤولة مباشرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية ومطالب المواطنين ، حيث أرى بأن توجه البلدية نحو توفير مختلف الوسائل المادية والتكنولوجيا غير كاف لتحقيق أهدافها المستقبلية دون الاهتمام بتطوير مهارات المورد البشري والمحافظة عليها بما يضمن التكيف مع التطورات والمتغيرات الواردة.

وعليه أردنا تسليط الضوء على واقع أداء الوارد البشرية بالبلدية انطلاقا من الجانب النظري ومعرفة إتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية.

## 07- المفاهيم الإجرائية:

### 1/تعريف الإتجاه النفسي :

-إصطلاحا : إختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإتجاه النفسي ،حيث يعرفه كـنترول هو " :حالة

إستعدادات دائمة للتنظيم العقلي أي يجعل الشخص يميل بالتفاعل بطريقة خاصة لأي شيء أو موقف يرتبط به." (العسوي عبد الرحمان محمد ,2004,ص 55)

-إجرائيا:من التعريفات السابقة ودراستنا النظرية فإننا نعرف الإتجاه النفسي بأنة "وجهة نظر العمال نحو

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الاداء الوظيفي في البلدية ،بحيث تجعل حالتهم النفسية نتيجة لتصوراتهم ،بحيث تجعلهم يكونون إتجاها سلبيا أو إجابيا، و المعبر عنها من خلال الاستقطاب و التعيين و ونظام التعويض و الحوافز وتقييم الاداء و والتدريب و التطوير ، و التي سوف تقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوص في الدراسة الحالية للموسم (2022-2023)

## 2/الموارد البشرية :

- تعرف بأنها " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة , رؤساء و مرؤوسين , و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها ,تماشيا مع ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط أنماطهم السلوكية ,و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات الإجرائية التي تنظم أداء مهامهم و قيامهم بوظائف المنظمة , في سبيل تحقيق أهدافها و إستراتيجياتها المستقبلية .

### 3/ إدارة الموارد البشرية :تعتبر إدارة الموارد البشرية تلك الوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من

حيث تمويله ووضع سياساته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات ،وإعداد تنظيمه وإختيار رؤسائه والأفراد الرئيسيين فيه . (حملاوي وسيلة ,2004, ص41 )

**إجرائيا :** هي العملية التي تعني تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل بمنظمة من خلال تقدير الإحتياجات للمنظمة من هذه الموارد و توفرها للمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب ،وفق إحتياجات تمثل إستراتيجيات المستقبلية و أهدافها وكذلك العمل على تدريب و تنمية هذه الموارد وتوفير شروط التوظيف عادلة لها ومناخ عمل تنظيمي ومادي وإجتماعي مناسب يساعدها على الأداء المطلوب . و يعرف الأداء على انه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية , و هي كمية الجهد المبذول ونوعه , و نمط الأداء .

- يعرف الأداء بأنه الجهد الذي بدله كل عامل في المؤسسة , عن طريق مجموعة من المهام و الأنشطة المكلف بها , و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

## الفصل الثاني : اتجاهات العمال

### تمهيد

- 1- تعريف الاتجاه النفسي .
- 2- الاتجاهات و المفاهيم المجاورة
- 3- أنواع الاتجاهات
- 4- خصائص الاتجاهات
- 5- عوامل تكوين الاتجاهات
- 6- مكون الاتجاه
- 7- وظائف الاتجاهات
- 8- قياس الاتجاهات

### خلاصة

## تمهيد

من الطبيعي أن لكل فرد اتجاهات عديدة متنوعة ما جعل موضوع الاتجاهات من المواضيع الهامة في علم النفس الاجتماعي، فالفرد في حياته اليومية يتعرض لمواقف مختلفة و متعددة تتطلب منه إبداء آرائه و إبراز وجهات نظره اعتمادا على ما يحمله من معارف و إيمان و عقيدة تؤثر على آرائه و توسع معارفه.

### 1/- تعريف الاتجاه النفسي :

ودراسة الاتجاهات تساعد معرفة الحالة الذهنية للفرد و الجماعة اتجاه شيء أو فعل أو جماعة مما يستدعي اختلاف و تعدد التعريفات الخاصة بالاتجاهات حسب اختلافاتهم النظرية أهمها :

### تعريف كنترول 1934 :

" حالة استعدادات دائمة للتنظيم العقلي يجعل الشخص يميل للتفاعل بطريقة خاصة لأي شيء أو موقف يرتبط به "

(جعفر محمد العيد، ص2007، ص15)

### تعريف دوب 1947 :

الاتجاه استجابة مضمرة استبائية و متوسطة و ذلك بالنسبة لأنماط المثيرات الواضحة و الصريحة و الاتجاهات تستشيرها إعداد من المثيرات و هي ذات دلالة اجتماعية للفرد للبيئة الاجتماعية للفرد.

(أحمد علي حبيب، 2006، ص95)

**تعريف جانيه وبريجر:** "1976 الاتجاه حالة داخلية تؤثر على إختيار الشخص لفعل معين تجاه

موضوع أو شخص أو حدث ،و إختيار العقل عنصر هام من عناصر التعريف ،لأن أفضل طريقة لقياس اتجاه الشخص نحو موضوع ما هو ملاحظة كيف يسلك أو يتصرف إزاء هذا الموضوع ".

(رجاء أبو علاء ،2004،ص280)

**تعريف أحمد عزت راجح :** "الاتجاه استعداد وجداني مكتسب ثابت نسبيا يميل بالفرد إلى موضوعات

معينة فيجعله يعرض عنها أو يرفضها و يكرهها " .

(عبد الفتاح محمد دويدار ،1994،ص158)

**تعريف وحيد :** "التجاه استعداد نفسي أو حالة عقلية ثابتة نسبيا مستمدة من البيئة و يستدل عليها من

استجابة الفرد قبولاً أو رفضاً لموقف معين " .

(جودت بني جاير ،2004،ص267)

**- تعريف محمود السيد أبو نيل :**

" إنه استعداد نفسي تظهر مصلحته في وجهة نظر الشخص حول قيمة من القيم كقيمة دينية أو جمالية

أو حول جماعة من الجماعات و يعبر عن هذا الاتجاه تعبير لفظيا بالموافقة أو عدم الموافقة عليه " .

(أحمد عبد اللطيف ،2001،ص41)

**- تعريف حامد عبد السلام زهران :**

"هو تكوين فرض أو متغير كامن أو متوسط يقع بين المثير و استجابة ، و هو عبارة عن استعداد نفسي

أو تهيئ لموضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة تستشير هذه الإجابة " .

(حامد عبد السلام زهران ،1994،ص136)



تعريف (تعليق) مصطفى سويف : " لتقريب المعنى المقصود لذهن القارئ يمكن القول بأن الاتجاهات هي الحالة الوجدانية القائمة من وراء الشخص أو اعتماد فيما يتعلق بموضوع ما أو قبوله و درجة القبول و الرفض "

(فؤاد البهي السيد عبد الرحمان ، 1999، ص251)

- من خلال التعاريف السابقة أمكننا التوصل إلى ما يلي :
- الاتجاه حالة من التأهب و الاستعداد النفسي و العصبي تنتظم من خلال خبرة الفرد و تكون ذات تأثير توجيهي ودينامي على استجابة الفرد بجميع الموضوعات و المواقف.
- تنظيم مكتسب له صفة الاستمرار النفسي للمعتقدات نحو موضوع ما و التهيئ للاستجابة استعداد عقلي و عصبي يكون خلال التجارب و الخبرات السابقة التي تعمل على توجيه الاستجابة.
- الميل إلى الشعور و السلوك و التفكير بطريقة محددة إزاء الناس الآخرين.
- نزعة الفرد و استعداداه المسبق على تقويم موضوع أو رمز يرمز لهذا الموضوع بطريقة معينة.

## 2- /الاتجاهات و المفاهيم المجاورة :

كما ذكرنا سابقا من أهم المفاهيم التي تركز عليها علم النفس و علم الاجتماع و إلى جانبها مجموعة مفاهيم قريبة منها التي يمكن الخلط بينها و بين هذا السياق نتطرق لبعض المفاهيم لإيضاح الفرق بينهما و بين الاتجاهات .

1-2 الاتجاه و الرأي : اهتم الباحثون بفكرة التمييز بين الرأي و الاتجاه و أبرزوا الفروق فيما يلي :

الرأي خال من الدافعية في حين تنقسم الاتجاهات بالدافعية ، كما أن الرأي قابل للتحقق منه لأنه تعبير معلن في الواقع أما الاتجاهات يصعب التحقق منها لأنها تتعلق بالجانب الوجداني و الانفعالي لذلك يتسم الرأي بكونه أكثر نوعية و خصوصية.

الرأي هو تعبير صريح عن اتجاه خفي ، الاتجاه يعبر بصراحة ضمنيا بينما يعبر عن الرأي العام بدون تحفظ عذا بعض الوضعيات مثل اتجاه الفرد نحو وضعية يؤثر على أدائه لعمله بينما رأيه عن وضعية لا يؤثر عن بالضرورة على أدائه.

(feou.moisonneuvre,1973.P45)

يقول ستوتزل : "الرأي هو الصيغة الفاصلة بخصوص مسألة معينة في وقت يعطي الفرد موافقته بدون تحفظ عن المسألة".

(hubret,1989.P23)

يشير أحمد الزغبك أن الميل هو اهتمام الفرد بموضوع محدد بذاته أكثر من اهتمامه بموضوع آخر و تقبله تلقائيا و التحدث عنه و الانشغال به في بعض الأحيان".

(jaen pierre leyens,2004.P56)

القيم عند بارسونز تصورات توضيحية لتوجيه السلوك في مواقف تحدد أحكام القبول أو الرفض و تبع من التجربة الاجتماعية و تتوحد بها الشخصية و هي عنصر مشترك في تكوين البناء الاجتماعي و الشخصية الفردية فهي مكونات الموقف الاجتماعي لأنها تتضمن نظام الجزاءات المرتبطة بنظام الأدوار في البناء الاجتماعي كما أنها تكون جزء من حب الشخصية الاجتماعية و القيم قد تكون واضحة تحدد السلوك تحديدا قاطعا أو غامضة أو متشابهة تجعل الموقف ملتبسا مختلفا.

(mouri ce angers,2003.P102)

**رأي و تعليق :** يوضح هذا التعريف تدخل القيم في توجيه السلوك في مواقف معينة كون القيم تصورات لموضوع معين ينبع من التجربة الاجتماعية على أساسها تتوحد الشخصي.

يلخص " معتر سيد عبد الله " و " عبد اللطيف " محمد خليفة الفرق الأساسي بين القيم و الاتجاه في :

القيم أهم و أشمل من الاتجاهات فتشكل مجموعة من الاتجاهات فيما بينها علاقة قوية لتكوين قيمة معينة و تحتل القيم موقعا أهم في بناء شخصية الفرد، كما يفرق روكتش بين القيم و الاتجاهات كما يلي الاتجاه تنظيم لمجموعة من المعتقدات تدور حول موضوع معين بينما القيمة تشير إلى معتقد واحد . عدد القيم لدى الفرد تتوقف على مدى تعلمه للمعتقدات بشكل من أشكال السلوك أما عدد الاتجاهات تتوقف على عدد المواقف ،فالاتجاهات تزيد عدد القيم .

(Pierre del homme et T, P77)

**الاتجاه و المعتقد :** يشار إلى المعتقد على أنه حكم يتناول الواقع و يركز إلى حد ما على الإيمان لهذا فإن العبارات المنشقة من الملاحظات الواقعية فقد لا تعتبر معتقدات ،ولا يعتمد صدق الاعتماد على الحقيقة الموضوعية في حد ذاتها و هناك معتقدات صادقة و أخرى خاطئة فالمعتقد المطابق للواقع فالمعتقد المطابق للواقع هو معتقد صحيح أما المعتقد الذي لا يطابق الواقع فهو خاطئ.

(Pierre Romolear gestion ,1993.P65)

يقول كرش و كريتشفيلد " :أن المعتقدات إجابة يضعها الأفراد لتفسير وضعيات تحيط بالسلوك.

(Serge masocvei,1990.P45)

### 03/ أنواع الاتجاهات :

**3-1- اتجاهات عامة و اتجاهات خاصة :** الاتجاهات العامة هي تلك التي تنصب على الكليات

التي يحملها عدد من الناس كاتجاهاتهم نحو منظمة أو حزب سياسي معين ،أما الاتجاهات الخاصة تلك التي تخص الفرد بذاته ،و الاتجاه العام أكثر شيوعا و استقرارا من الاتجاه الخاص .

(محمد عبد العزيز ،1984،ص65)

### 3-2- اتجاهات ايجابية و اتجاهات سلبية : الاتجاه الايجابي هو الذي ينحو بالفرد نحو موضوع

معين و يجعله منجذبا و على العكس الاتجاه السلبي ينحو بالفرد و يجعله يبتعد عنه .

(كامل علوان الزبيدي ،2009،ص74)

### 3-3- اتجاهات قوية و اتجاهات ضعيفة : يحكم على الاتجاهات بأنها قوية أو ضعيفة حسب

شدة تمسك الفرد بموضوع الاتجاه ، قبوله أو رفضه ، فالالاتجاه الذي يدفع الشخص نحو ما يعد قويا

كاتجاهنا نحو الحب أو الكراهية بينما الذي يبعدنا عنه يعد سلبيا .

(عبد الحفيظ مقدم ،1993،ص243)

### 3-4- اتجاهات سرية و اتجاهات علانية : هذا النوع من الاتجاهات هي تلك التي يعلنها الفرد و

يبوح به بعد علانية كاتجاهه لرفض ديانة ،و الآخرة التي لا يبوح بها و يحتفظ بها و تعد سرية.

(بن صويلح عفاف أسيا ،2007،ص28)

### 04/ خصائص الاتجاهات : نستكشف من خلال التعاريف السابقة مجموعة من الخصائص التي

تميز الاتجاهات أهمها ما يلي :

- الاتجاه مكتسب نتيجة الخبرات التي يكتسبها الفرد من الواقع التي يعيشها .
- تتميز الاتجاهات بالاستمرارية حيث يحدد للفرد كيف يتصرف في المواقف المختلفة بشكل مستمر .

- يمكن قياسه بالأساليب و المقاييس المحددة لذلك.

- الاتجاه دينامي فهو يحرك السلوك نحو الموضوعات التي تظم حوله.

- بعض الاتجاهات تتميز بالقوة و بعضها يتميز بالضعف و منها الواضح و الغامض.

- يتصف الاتجاه بأنه ثلاثي الأبعاد (وجداني ، معرفي ، سلوكي )

- يتصف الاتجاه بأنه بالقطبية فهو يشبه خطا مستقيما يمتد بين نقطتين أحدهما يمثل أقصى القبول و الأخرى تمثل أقصى الرفض للموضوع، و المسافة بينهما تقسم إلى قسمين أو نصفين عند نقطة الحياد التام ،و يتدرج أحد النصفين عند زيادة القبول كلما ابتعدنا بتدرج النصف الثاني إلى ازدياد الرفض.
- الاتجاه قابل للانطفاء بمعنى أنه قد تأتي عليه فترة يخمد فيها و يتلاشى.

(كامل علوان الزبيدي ،مرجع سابق ،ص55)

**5-1-** تؤكد الدراسات لموضوع الاتجاهات و تكوينها على الدور الذي تقوم به التنشئة الاجتماعية ، العملية التي من خلالها يكتسب الفرد ثقافته (عادات ،قيم،تقاليد المجتمع الذي ينتمي إليه). قالوا الذين و المربين ينقلون إلى الأطفال عن طريق عمليات التعلم و التقليد و التوجيه و التربي ميولهم ،اتجاههم.

(محمود السيد أبو النبيل،1981، ص 91)

**رأي و تعليق :** الفرد ينتمي إلى أسرة يتعلم منها الكثير منها و خصوصا في المراحل الأولى من حياته فيتأثر بميول و آراء اتجاهات الأولياء ،و بعد ذلك تتعدد و تختلف الجماعات التي ينتمي إليها و يحتك و يتفاعل مع أعضائها فيتأثر بعاداتهم و تقاليدهم و خاصة المعتقدات فالتنشئة عامل مهم في تكوين الاتجاه.

**5-2-** رغبات الفرد و حاجته :الحاجات و درجة إشباعها تؤثر على اتجاهاتنا فعندما تشبع وظيفة الفرد رغباتها تكون عدة اتجاهات موجبة نحوها.

(محمود السيد أبو النبيل ،1999،ص 122)

- **رأي و تعليق :** كل فرد يحمل جملة رغبات و حاجات يسعى لإشباعها ،فالمواضيع التي تساهم في إشباع ،فالاتجاهات تكون بمثابة الدافع.

5-3- أثر الشخصي : شخصيتنا بما تحمله من صفات و سمات تؤثر على الاتجاهات ،يرى الفقي

حامد عبد العزيز من خلال دراسته حول أبعاد الشخصية أن الانطواء و الانبساط و التسلط و الخضوع لها تأثير على الاتجاهات النفسية و المحافظة و المتطرفة هناك ارتباط قوي بين السمات العامة لشخصية الفرد و اتجاهاته التي يكونها و يطورها حول ظاهرة ما.

(مصطفى سويف ،1996،ص 151)

- رأي و تعليق :تبرر اتجاهات الفرد من خلال الأبعاد الأساسية للشخصية مثل الميل و الانبساط....  
- كما يرى راجو : " إن الشخصية لها تأثير بالخصوص على شدة الاتجاه".

(معتز السيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة ،2003،ص 85)

- رأي و تعليق :الاتجاه يتأثر بالشخصية فمثلا لو كانت الشخصية مزاجية أو عنصرية يمكن إن تكون اتجاهات رفض عنصرية لبعض الأفراد دون معرفتهم.

5-4- أثر العوامل البيولوجية : كل من السن الجنس و البنية الجسدية تلعب دورا في تكوين و حتى تغيير الاتجاه مثل تأثير الطول على القيادة.

يقول حبيب الصحاف : " يؤثر التكوين الجسماني و الصفات الوراثية على وجود استعدادات طبيعية لدى بعض الأفراد لتبني اتجاهات معينة .

(عبد الفتاح محمد دويدرا ،مرجع سابق ،ص59)

- رأي و تعليق : للمعطيات البيولوجيا تأثير على تكوين الاتجاهات النفسية إذا إن أهم مكانيزم يتبع في تكوين الاتجاهات هو التقليد منذ الطفولة ، الوالدين و الأصدقاء ...لهذا فإن الأفراد من نفس الجماعة لديهم نفس الاستعدادات للاستجابة لموضوع أو شيء ما و التقليد يكون اتجاه إلى حد ما.

- إضافة إلى هذا تتكون الاتجاهات عن طريق :

-الممارسة الفعلية و الخبرة الشخصية و المجهود الذاتي و الأخذ و العطاء إذ أن الاتجاهات تكون و لا تلقن .

-الترغيب من العوامل الهامة في تكوين الاتجاه فالرغبة في شيء دافع قوي لانجازه.

-القدرة الحسنة و المثال الفعلي للإيحاء أو التأثير دون إقناع منطقي تقوم بدور كبير في تكوين

الاتجاهات إذ أن تأثير السلوك أقوى من تأثير الألفاظ.

(بوساحة عبلة، 2007، ص22)

**6- مكونات الاتجاه :** على الرغم من عدم الاتفاق الكامل بين علماء النفس و علماء الاجتماع حول

مفهوم الاتجاه إلا أن معظمهم يعدون الاتجاه مفهوما يتكون من ثلاث مكونات متداخلة .

**6-1- المكون المعرفي :** يتضمن حصيلة المعارف و المعلومات و الحقائق التي تتوفر لدى الفرد و

التي علاقة بموضوع الاتجاه ،المكون المعرفي ينطوي على وجهة نظر الفرد ذات العلاقة بموقفه من

خلال المعلومات و الحقائق المتوفرة لديه حول هذا الموضوع.

**6-2- المكون الوجداني :** (العاطفي يشير إلى مشاعر الحب و الكراهية التي يوجهها الفرد نحو موضوع

الاتجاه و يتضمن كل ما هو عاطفي وجداني متعلق بموضوع بمعنى أنه يخص إما بالقبول أو الرفض

تتفرد من حبه و كرهه له.

**6-3- المكون السلوكي :** يعتبر هذا المكون في الحقيقة انعكاس للمكونين الآخرين حيث يمثل

الخطوات الإجرائية التي ترتبط بسلوك الإنسان إزاء موضوع الاتجاه بما يدل على قبوله أو رفضه ،على

تفكيره النمطي حوله و إحساسه الوجداني لهذا المكون السلوكي بعد المحصلة النهائية و الترجمة العلمية

لتفكير الإنسان إزاء موضوع الاتجاه بما يدل على قبوله أو رفضه على تفكيره النمطي حوله و إحساسه

الوجداني لهذا المكون السلوكي بعد المحصلة النهائية و الترجمة العلمية لتفكير الإنسان انفعالاته حول

مثيرات هذا الموضوع ،و من هنا يكون الاتجاه سلبيا أو ايجابيا .

(الدسوقي عبده إبراهيم ، 2004، ص150)

## 7/- وظائف الاتجاهات :

للاتجاهات العديد من الوظائف نذكر منها

- تعمل على تنظيم العمليات الدافعية و الانفعالية و الإدراكية و المعرفية للفرد في بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد ، كما تعمل على تفسير الظواهر و إعطائها المعنى المناسب و هذا يتوقف على اتجاه الفرد.

(الدسوقي عبده إبراهيم ،مرجع سابق ،ص150)

- تبلور الاتجاهات و توضح العلاقة بين الفرد و عالمه الاجتماعي كما تحدد استجابات الفرد للأشخاص و الأشياء و الموضوعات بطريقة تكاد تكون ثابتة.

(أحمد علي حبيب ،2005،ص100)

- تحقق أهداف الفرد و تزوده بالقدرة على التكيف مع المواقف المتعددة التي يواجهها و إنشاء علاقات سوية و تكيفه مع المجتمع مما يساعد على انساق السلوك في الوظائف المختلفة بحيث يسلك اتجاهها على نحو ثابت و تقوم الفرد على رؤية دنياه في شكل بنيان منتظم.

(عبد الرحمان المعاينة ،2007،ص163)

- تستخدم العلاج النفسي عن طريق تغيير الاتجاه نحو الذات و نحو الآخرين و نحو البيئة كما تعمل على تحقيق الرضا المهني عن طريق تأهيله على نحو يشعره بمتعة العمل الذي يقوم به .

(عبد الحافظ سلامة ،2007،ص70)



## 8- قياس الاتجاهات :

8-1/ مقياس بوجاردس: يعتبر مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية أول مقياس للاتجاهات

و قد أعده سنة 1925 (عباس محمد عوض، 1990، ص33)

وطبقه في 1926 دراسة له لاتجاه عينة من أفراد الشعب الأمريكي قوامها 1725 مبحثاً

(معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة، 2001، ص 306).

و يشير هذا المقياس إلى تقبل أو رفض الأشخاص في مجال العلاقات الإنسانية الاجتماعية للعلاقات

بين أفراد الجماعة يحتوي وحدات أو عبارات تمثل مواقف الحياة الحقيقية للتعبير عن البعد الاجتماعي

لقياس تسامح الفرد و تعصبه و نفوره أو بعده كجماعة عنصرية أو شعب معين .

(عبد اللطيف محمد خليفة و شحاتة محمود، 1998، ص66)

و تشمل تعليقات المقياس على :

-هل تقبل برغبتك أن تساهم العناصر الآتية (الانجليزية ، اللانديون ،الفرنسيين، الألمان البولونيون،

الأتراك،الزنوج، الهنود).

-تكون علاقات عائلية عن طريق المصاهرة ، العنصرية في نفس النادي الذي ينتمي إليه.

-أن تجاوزه في السكن ، الاشتغال معه في نفس الدائرة، أن يكون مجرد موطناً مثلك في بلدك .

-إن يطرد و يستبعد من بلدك . (كريم عكلة حسام، 1985، ص21)

8-2/ مقياس ترسون : كان ترسون أول من استخدم هذه الطريقة التي تتلخص في المقارنة بين

مثيرين لبيان أيهما اشد و أقوى و أفضل . حيث يحوى هذا المقياس مجموعة عبارات بينما فواصل أو

مسافات و عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل درجات السلبية

و لقد استخدم طريقة المقارنة الزوجية لتحديد موقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

(عبد الحافظ سلامة، 207، ص76)

تتلخص هذه الطريقة في مجمع عدد كبير من العبارات أو البنود التي يفترض أن تقيس الاتجاه المطلوب قياسه و يفضل أن تتراوح عند بنوده بين (100 و 150 عبارة و يتم عرضها على 40 إلى 60 محكم).

(سعد عبد الرحمان، 1998، ص241)

و توضع التعليمات للحكام بأن العبارات تقيس اتجاهها نفسيا محدد يتكون من (11 إحدى عشرة نقطة ) تبدأ بالاتفاق التام و تنتهي بالرفض التام ،حيث العبارة الأولى تضم (اتفاق كامل و الفئة رقم 11 تضم الرفض الكامل و ذلك بغض النظر عن رأي الشخصي .

(سعد جلال، 201، ص68)

### 3-8 / مقياس ليكرت :

وضع ليكرت سنة 1932 طريقة جديدة و مبسطة لقياس الاتجاه تقوم على التأييد و الرفض لأي موضوع من الموضوعات مثل (أوافق تماما ،أوافق كثيرا ،أوافق إلى حد ما ،أعارض إلى حد ما ،أعارض كثيرا ،أعارض تماما).

(عبد اللطيف خليفة و عبد المنعم شحاتة محمود ،مرجع سابق ،ص98)

و يطلب من المفحوص وضع علامة (+) أمام الموقف أو العبارة التي توافق اتجاه المفحوص ابتداء من الموافقة المطلقة و تعطي درجة لكل استجابة فإذا حصل المفحوص على درجات مرتفعة فالإتجاه إيجابي و إذا تحصل على درجات منخفضة يكون الإتجاه .

(سعد جلال ،مرجع سابق ،ص81)

لقياس الاتجاه بعد تعديل طريقة ليكرت تقوم أساسا على مفهوم الاتجاه النفسي و الخروج من نطاق الأرقام إلى نطاق المعنى . و عليه الاتجاه الموجب أو سوف يعكس سلوك الفرد و الذي تم ينقم أي عنصر من عناصر البيئة تكون لديه استجابة محايدة فتقول ليس لديه اتجاه تبعا لهذا التدرج (أرفض تماما، أرفض، غير متأكد، غير متأكد، أوافق، أوافق تماما).

(فؤاد البهي السيد و سعد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص145)

#### 8-4 / مقياس جتمان 1937:

حاول جتمان إنشاء مقياس متدرج يحقق فيه شرطا هاما هو أنه إذا وافق المفحوص على عبارة معينة فيه فلا بد من أن يعني هذا السلوك أنه وافق على العبارات التي تعلوها، و درجة الشخص هي النقطة التي تفصل بين كل العبارات السفلى و العليا و التي وافق عليها و التي لم يوافق عليها .

إن هذا المقياس لا يصلح إلا لقياس الاتجاهات التي يمكن فيها وضع عبارات تدرجية بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه جتمان و هذا الاستخدام لطريقة الاتجاهات محدود.

(علوان الزبيدي، مرجع سابق، ص137)

## خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم معالجة نظرية للاتجاه من خلال عرض مجموعة من

التعاريف المحددة لهذا المفهوم، ثم توضيح العلاقة بينه و بين المفاهيم المجاورة له و تحديد أنواع

الاتجاهات ثم معرفة أهم مكوناتها و العوامل المساعدة على تكوينها و معرفة وظائفها و طرق قياسها.

فالاتجاه شيء مكتسب و ليس فطري، نتيجة لعوامل داخلية و أخرى و التي من شأنها أن تولد لدى

الفرد اتجاهها نحو موضوع ما.

فالاتجاهات مهمة بالنسبة للدراسات الاقتصادية، الاجتماعية النفسية لما لها من وظائف. و يمكننا من

قياس الفرد لموضوع ما بالعديد من الطرق التي ذكرناها سابقا.

## الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

### تمهيد

#### أولاً: إدارة الموارد البشرية .

- 1- تعريف إدارة الموارد البشرية .
- 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- 3- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
- 4- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 5- أهمية إدارة الموارد البشرية
- 6- وظائف إدارة الموارد البشرية
- 7- دور إدارة الموارد البشرية

#### ثانياً : الادارة المحلية

- 1- مفهوم الادارة المحلية
- 2- نشأة و تطور الادارة المحلية
- 3- أسس و مقومات الادارة المحلية
- 4- ماهية البلدية
- 5- تعريف البلدية
- 6- شرح الهيكل التنظيمي

خلاصة الفصل .

## تمهيد

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم الموارد التي تشغل بال المسؤولين بالدول النامية و المتقدمة و خاصة في وقتنا الحاضر و يرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج . و لذلك لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج و التسويق بدون توفر الخبرات و المهارات البشرية اللازمة و منه فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة كفاءة أصبحت ضرورية و حيوية ، و تعتبر العمود الفقري لمختلف المؤسسات و ذلك لزيادة إنتاجية العاملين ، بالإضافة إلى النشاط الرقابي و ذلك بمتابعة بغية تطوير و تنمية النشاط المستقبلي و يختلف نجاح الأنشطة السابقة في مختلف مجالاتها على مدى كفاءة أنشطة الموارد البشرية تلك التي تعمل على تنمية و الاستفادة من العنصر البشري أثنى و أعلى الموارد المتاحة.

أولاً : إدارة الموارد البشرية:

## 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية ، و هنالك وجهات للنظر:

- **وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين أن 'دارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين ، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها مستحيل على نجاح و كفاءة المنشآت
- **وجهة النظر الحديثة :** يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الإنتاج لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت .

( فيصل حسبونة ، 2001 ، ص 05 )

- **وجهة نظر العلماء :** يعرف Silcula إدارة الموارد البشرية بأنها الاستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار و التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و التنمية .... إلخ

\* **يعرف فرنش Franch** إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

\* **يعرف Franch و شيرما Sherman** أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ، و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، و كذلك مجموعة أدوات و أساليب ينبغي استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم .

(د.حنا نصر الله، 2013، ص 10)

\* يعرف Muchielle heger : إدارة الموارد البشرية تكمن في السياسات المتمثلة في ( القرارات ،

التعليمات و النشاطات التي تظم التوظيف و التكوين ، الترفيه .... إلخ و تهدف إلى تحقيق فعالية و نتيجة أحسن من طرف أفراد المنظمة .

( سعيد بن يمينة ، 2015 ، ص11)

## 2-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة التطورات التي يرجح عهدها إلى الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت :

### 2-1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية ، و سعى

الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري ، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمالة ، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه ، شأنه شأن أي سلعة ، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية

فظهرت فئة تملك الخبرة و المهارات ، و أصبح العامل يعمل مقابل أجره محدد يسمح له بالحياة الكريمة ، بعده جاء نظام الإقطاع في الريف و الطوائف في المدن ، فجدد الأول وجود طبقتين الملاك ، و العبيد ( أي الدين يفلحون الأرض و يعملون فيها ) و تميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة ، فأصبح هناك تدرج في المهنة : صبي فعريف ، فمعلم ، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم طائفة.

### 2-2-مرحلة الثورة الصناعية : ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر و

ظهرت في العالم الغربي في القرنين التاسع عشر و العشرون ، و أهم ما تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين و المشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم ، فكان بالتالي لزاما أن تظهر دعاة لتحسين ظروف العاملين ، أي أنه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا

في مواجهة أصحاب الأعمال ، و ظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم إضرابات منظمة ،



ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات و نقابات عمال تطالب بحقوقهم .

## **2-3-مرحلة القرن العشرون :** شهد ذلك القرن أحداثا جساما ذات أثر كبير في إدارة الموارد

البشرية من أبرزها ظهور مدرسة فريدريك تايلور F.Taylor (1856-1915) الذي حاول أن ينظم

العلاقة بين الإدارة و العاملين ، و أبرزها أثر التخصص و تقسيم العمل و التدريب في إنتاجية العاملين.

تلا مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي و تركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد و

الإصابات و تحاليل العمل و الاختبارات ثم ما لبثت أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة " لتون

مايو Elton mayo" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا

بالاهتمام بالعاملين .

لقد كان لمدرسة الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي و حركة العلاقات الإنسانية أثر كبير على

الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية . (نادر أحمد أبو شيخة ، 2010،ص27-29)

## **3-العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية :**

تتمثل العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

### **3-1-العولمة :** تؤثر العولمة على إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي :

-ضرورة الحصول على القوة العاملة التي لديها القابلية للتدريب و التطوير و التعليم لتوجه تحديات

العولمة .

-إن العولمة مؤثرة في استراتيجيات القطاع الخاص و إدارة الأعمال إلى جانب أثرها على السياسات

الحكومية و القوانين الخاصة في الاقتصاد و الإنتاج.

### 3-2- التغيير في تركيبة القوة العاملة : إن اختلاف تركيبة القوة العاملة في المنظمة يفرض عليها

معرفة قيم الأفراد و اتجاهاتهم و إدراكهم فلها آثار على إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي

-انتماء القوى لأعراق و جنسيات مختلفة و أعمال مختلفة و خيارات في أسلوب الحياة ، قيم و الأعراق و كيفية تحفيزها للإنتاج و الولاء .

-ينبغي على مسؤولي الموارد البشرية الإدراك بقوانين العمل و إيجاد لغة مشتركة مع هذه الجنسيات لحفزها على العطاء و الانتماء .

### 3-3- التغيير في تطلعات العملاء : مع زيادة التطور و الوعي لدى العاملين ازدادت تطلعاتهم و

طموحاتهم هذا له تأثيرات كبيرة على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة و المنظمة بصفة عامة من خلال ما يلي :

-القوى العاملة اليوم أكثر تعلما و انفتاحا و طموحا خصوصا مع التوسع الاقتصادي الجاري في الدول النامية .

-المنظمة أصبحت تبحث عن الأداء الفعال من خلال القوة العاملة المبدعة و ذات الأفكار الجريئة و المهارات الفنية و الفكرية .

### 3-4- المحافظة على البيئة من التلوث : يفرض المحط البيئي مجموعة من القوانين لها تأثيرات

كبيرة على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يلي :

-جعلها مكانا نظيفا مما يوفر حياة صحية للموظفين .

-معالجة النفايات الناتجة عن عملية الصناعية .

### 3-5-التقنية و المعلومات : إن استخدام التقنيات الحديثة و توفير المعلومات في الوقت المناسب

ليس على أي منظمة و بالتالي تسبب لها تأثيرات من خلال :

إن إدارة الموارد البشرية مطالبة بتكثيف استخدامات التقنية و توفير المعلومات لأصحاب القدرات بالدرجة التي يدركها و يقبلها و بدون تعقيد لأن دقة المعلومات تساوي دقة القرار .

### 3-6-التوجه نحو الجودة الشاملة و الحصول على شهادة الأيزو : إن التوجه نحو الجودة

الشاملة و الحصول على شهادة الأيزو لا يأتي إلا بالقوى العاملة المدربة التي تؤمن بالتحسن المتواصل .

### 3-7-تغيير في علاقات الاستخدام نحو تقليل المصاريف : تتمثل تكاليف الحصول على

الأفراد نسبة عالية من تكاليف المنظمة ، فلها انعكاسات و تأثيرات على الإداريين في الموارد البشرية من خلال ما يلي :

-صعوبة توفير عنصر الاستقرار و الأمن الوظيفي للمواطنين .

-صعوبة توفير عنصر الترقية للجميع و اعتماده سياسة الإغراءات المالية لأصحاب الكفاءات المالية .

-تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عنصر للعملية الإنتاجية فيه.

(فيصل حسبونة ،مرجع سابق ،ص6-7)

### 4-أهداف إدارة الموارد البشرية : تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى :

#### 4-1-تعظيم الإنتاجية : و هو هدف مطابق لأهداف باقي فريق الإدارة و هي الشاغل الرئيسي

لجميع العاملين بالمنظمة لذا لا بد لإدارة الموارد البشرية من :

\*تطوير السياسات و الإجراءات التي تساهم في تعظيم الإنتاجية .

\*تقييم و تطوير بعض البرامج و الطرق التي تحقق ذلك.

\*تطوير أساليب قياس و تقييم أداء العمل.

4-2-**الوقاية التنظيمية** : أي المحافظة على النظام القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة في مواجهة

الضغوط الداخلية و الخارجية وزادت أهمية هذا الهدف بعد الحرب العالمية الثانية و عجز العناصر ذات

الكفاءة العالية ووجود منافسة قوية على العناصر و الكفاءات النادرة المتبقية للاحتفاظ بها كقوة عمل

دائمة من خلال خلق ظروف عمل مناسبة داخل التنظيم تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي و الحفاظ

على هذه الكفاءة لمواجهة التحديات و الضغوط الخارجية .

\***الأهداف الفرعية** : تتمثل في :

-التفاعل الفعال بين العاملين.

-تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن.

-إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي .

-إيجاد مناخ عمل صحي أمني.

-الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية.

-توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

-تقديم مختلف الخدمات للعاملين.

4-5- **أهمية إدارة الموارد البشرية** : تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

-تحسين الإنتاجية ورفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين.

-تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس و التميز و الإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها .

-ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل.

-زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد.

-معاملة الأفراد كمورد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج ، ومن الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا

المدخل

✓ الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجها .

✓ إن سياسات الموارد البشرية لا بد من أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و

الاجتماعية.

✓ التغيرات العالمية في أغلب دول العالم خصوصا بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان و الذي يساعد

العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم.

## 6- وظائف إدارة الموارد البشرية :

-الوظائف و المهام : يحتوي نشاط و مسار ساق إدارة الموارد البشرية في أي منظمة العديد من الوظائف

و المهام تتمثل فيما يلي

### 6-1-وظيفة تكوين الموارد البشرية : Staffing of human resource

و هو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة و مترابطة ،يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم

من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة

( مهارة ، خبرة ، مقدره ...إلخ) لشغل وظائف الموجودة في المنظمة.

## 2-6- وظيفة التعويضات : Compensations

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع تعويضات و مكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة و ذلك وفق أسس و قواعد موضوعية و عادلة .

## 3-6- وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية : Kraining and Develapment

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض ، و يهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على مستوى و متميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة و أهدافها.

## 4-6- وظيفة صيانة الموارد البشرية : Maintenance of Homan resource

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين ، يهدفان إلى توفير السلامة و الصحة للموارد البشرية في مكان عملها.

## 5-6- وظيفة علاقات الموارد البشرية : Maintenance of Homan resource

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين :

-نشاط دمج الموارد الذي يتم من خلاله تصميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل.

-نشاط علاقات العمل ،سمي سابقا بالنشاطات الصناعية و يمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات.

## 7- دور إدارة الموارد البشرية :

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشآت و توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات و التخصصات السائرة للإدارات و الأقسام العاملة و في تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوة العاملة و ينبغي النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة و يوصي غالبية الباحثين وضع هيكل خاص في الهيكل التنظيمي نظرا لحساسية دورها و لتوفير النجاح لها في القيام بدورها كالتالي :

- ربطها بالإدارة العليا أو بأعلى جهة قيادية في المنشأة ، فمن شأن ذلك تحقيق الدعم و المساندة لها في ممارسة نشاطها من أعلى جهة قيادية.
- منحها لاستقلالية بحيث لا تدمج مع أي من الإدارات أو الأقسام العاملة في المنشأة لتجنبيها الخضوع للمؤثرات و الضغوط في مزاوله عملها.
- منحها سلطات تتعلق باقتراح الأنظمة (أنظمة التوظيف و الأجور و الحوافز ، التأديب) و مراقبة و متابعة تنفيذ تلك الأنظمة لدى الإدارات و الأقسام العاملة في المنشأة.
- توفير الدعم المادي و المالي لتمكينها من إجراء الدراسات و الأبحاث و المساحات الضرورية لاقتراح الأنظمة و السياسات الضرورية المتصلة بالعاملين في المنشأة.

## ثانيا :الإدارة المحلية :

### 01- مفهوم الإدارة المحلية

يعتبر الإنسان هو ركيزة الأساسية داخل المنظمات باعتباره العنصر الرئيسي المتحكم في زمام الأمور ،و العقل المدبر و المسئول عن الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة و قد زاد الوعي و العمل من أجل المحافظة على هذا المورد البشري ،منذ القديم بدءا من استخدام عدة مصطلحات مرتبطة بالإنسان كلفظ الاستخدام أو الخادم العمومي ثم العامل ، ثم القوى العاملة حتى أصبح ما يسمى بالموارد البشرية

## 02- نشأة و تطور الإدارة المحلية

لقد تعددت و أتلفت وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف و تطور أساليب و مهام الدولة فقد مرت بمجموعة من المراحل التاريخية ،فكانت بدايتها مع بداية الفكر الإداري ، و لم تكن معروفة في ذلك الوقت لعدم وجود هياكل إدارية و صناعية ،واعتماد الشعوب على الزراعة و الصيد الغير المنتظم ، بعيدا عن أساليب الإدارة المواكبة للعالم . (قصرأوي أمينة ،2012،ص 02)

### -في العصور البدائية :

حيث كان البشر لا تنحصر أهدافه في تأمين الغذاء فقط ،فالإنسان لم يعرف حياة العزلة بل عاش مع بني جنسه و عشيرته وفق مبادئ موحده ،تمثلت في القبائل التي تكونت و تشكلت منها المدن و القرى ، كانت كيانا اجتماعيا و اقتصاديا و إداريا متكاملًا، و كانت تشكل حكومات يترأسها زعماء القبيلة ،حيث أقامت سلطتها على أساس رابطة الدم و من أقدم هذه الحكومات القبيلة نجد الحكومات المصرية القديمة ،حيث كانت بمثابة حكومات فبلية يحكمها زعماء القبائل الذين تتشكل منهم مجالس القبائل ،كما عرفت هذه الحكومات أشكالًا من المجالس المحلية أهمها "مجالس العشرة العظام" و التي كانت تنتشر على ضفاف نهر النيل ، وهي تضم عشرة أعضاء بانتخاب يرأسها حاكم المدينة لإدارة شؤون الرعية. ما يمكن قوله أن النظام القبلي يفتقر لمبدأ الاستقرار ،ويتم التنقلات و الترحال ،و كذا تعلق زعيم القبيلة بأفراد المنطقة و ليس بالحدود الجغرافية إلى ظهور حق الملكية الذي أدى إلى استقرار القبائل بأقاليمها ،ما نتج عنه اتحاد بين قرى و مدن كبرى. (محمد محمد بردان ،2012،ص 08-10)

### -في العصور الحضارية:

في هذه المرحلة ظهرت فكرة الحكومة الإقليمية كمنافس للحكومات القبيلة البدائية من خلال تشكل مدن كبرى نتيجة اندماج سكانها، ما ولد ظهور الحكومات الإقليمية و هذا يكون إما بحرية أو بالإرغام ،و قد تميزت هذه المرحلة بنظام مركزي نتيجة ظهور الحاجة لأسلحة لفرض سلطتها على كل الأقاليم ،و



انتقل نظام الحكم القبلي الضيق إلى مفهومه الإقليمي الواسع مع إعطاء المجال و الصلاحيات للمدن و القرى القديمة من إدارة شؤونهم و نشاطهم بأنفسهم بشرط أن يخضعوا إلى سلطة الحكومة الجديدة المركزية، بالإضافة إلى بروز نظام الإقطاعيات و المدن و الأقاليم ، نتيجة تقوية الحكومة المحلية على حساب الإمبراطوريات و قد كان النظام الإقطاعي قائما على الولاء الإقليمي ، أي توزيع السلطة بين الأمراء ، ما جعل لكل إقطاع مستقل ، و قوة عسكرية مستقلة ، حيث استمرت هذه الكيانات طوال القرون الوسطى .

(محمد محمد بردان ، مرجع سابق ، ص 10-11)

### -في العصور الوسطى :

لقد عرفت هذه المرحلة ما يسمى بالدولة القومية و التي ظهرت على أنقاض النظام الإقطاعي ، ترجع جذورها إلى الدولتين البريطانية و الفرنسية ، و قد كانت الدولة القومية أكبر بكثير من الإقطاعيات الصغيرة قوة و اقل مساحة من الإمبراطوريات السابقة و يعود الفضل إلى ظهور الدولة الحديثة نتيجة الحروب السائدة و تطور وسائل الاتصال ، ما أدى بلورة الإحساس بروح الانتماء و الإتحاد بين الناس لمواجهة الخصم ، و قد ساعد في ذلك نقص وظائف الدولة التي اقتصرت على الأمن و الدفاع الخارجي و فض النزاعات ، و التي أصبح تدخل الدولة يضم عدة ميادين اقتصادية و اجتماعيا ، مع بروز اللامركزية و عدم التركيز كأساليب إدارية مثلا: اللامركزية ، الفدرالية الحكم المحلي .

( أحمد محيو ، 1990، ص 106)

و بعد ظهور الثورة الصناعية أصبحت الإدارة المحلية و الدولة القومية في اتجاه واحد نتيجة ظهور التكنولوجيا العلمية و الوعي بين الأفراد ، حيث أصبحت الدولة تضع برامج التخطيط و التنمية و تحقيق الرفاه ، الأمر الذي أدى إلى عدم القدرة على مواجهة الصعوبات و الأزمات و تزايد الأعباء ، ما دفع بالدولة إلى توزيع الوظيفة الإدارية و إعادة تنظيم جميع مصالحها و تقاسمها للوظائف و الأعباء مع الهيئات المحلية المستقلة عن الهيئة المركزية مع إبقائها على الوحدة السياسية و الإدارية للدولة .

(قصرأوي أمينة ، مرجع سابق ، ص 05)

### 03- تعريف الإدارة المحلية :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية حسباً لوجهات نظر الفقهاء و المفكرين ويرجع

السبب في ذلك كون كل مفكر ينظر لإلى مفهوم الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة

الفكرية و السياسية و القانونية للدولة التي ينتمي إليها كل مفكر .

(محمد محمود الطعمنة، 2003، ص06)

وبالرغم من ذلك نجد أن أغلب المفكرين يتفقون على المبادئ الرئيسية التي لها علاقة بالإدارة المحلية ،و

هناك ثلاثة اتجاهات تناولت تعريف الإدارة المحلية هي :

**الاتجاه الأول:** حيث يعرف الإدارة المحلية انطلاقاً من وظائفها ،إلا أن هذا التعريف مختلف نتيجة لتعدد

وظائف الإدارة المحلية و اختلافها من دولة إلى أخرى حسب النظام السياسي المنتهج من طرف الحكومة المركزية.

**الاتجاه الثاني:** و يعرف الإدارة المحلية من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ،ولكن هذا التعريف

لا يؤدي إلى الوصول لتعريف مؤسس على الأصول الفنية لأنه هناك اختلاف في الأهداف حسب كل حكم محلي و من مرحلة تاريخية إلى أخرى.

**الاتجاه الثالث:** فالكثير من المفكرين يرجحون بأنه التعريف الصحيح و المسلم به للإدارة المحلية و ذلك

باعتباره ينظر إلى جوهر الحكم المحلي و بنيته أي الجهاز الإداري لهذا النظام و جهازه التنفيذي

للخدمات المحلية . (رضوان بوشغيرات، ص41-42)

بالرغم من اختلاف الجوانب التي يهتمون بها و الأهداف التي يرمون إليها ،يمكننا إدراج هذه

التعاريف التالية :

يعرفها الكاتب البريطاني "غرام مودي" **Grame modie** على أنها "مجلس منتخب تتركز فيه

الوحدة المحلية و يكون عرضه للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ،و يعتبر مكملا لأجهزة الدولة "

يعرفها **القطار** بأنها "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية و هيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها "ما يميز هذا التعريف أنه ركز على الجانب الانتخابي في الإدارة المحلية و على رقابة و إشراف الحكومة المركزية.

كما يعرفها **الشيخلي** بأنها " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة تقوم على فكرة توزيع النشاطات و الواجبات بين الأجهزة المركزية و المحلية ،و ذلك بغرض أن تتفرع الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق العمومية للبلاد،لتمكين هذه الأجهزة من تسيير مرافقها بكفاءة و تحقيق أغراضها المشروعة "

و ما يميز هذا التعريف أنه بين دور و أهمية الإدارة المحلية في إدارة المرافق المحلية داخل مجتمعها .

(محمد محمود الطعمنة ،مرجع سابق ،ص 08)

و يعرفها **جورج بليز** بأنها " أية منظمة لها سكان يقيمون منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به و هيئة حاكمة ،بالإضافة على شخصية قانونية مستقلة و سلطة تقدم خدمات عامة أو حكومة معينة مع درجة كبيرة من الاستقلال ،بما في ذلك سلطة قانونية و فعلية لحي جزء على الأقل من إدارتها ."

(George.s.Blair.1977.P14)

وعلى ضوء ما جاء في التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها : جزء من النظام العام للدولة منحها الحكومة المركزية لشخصية معنوية من خلال توزيع بعض الصلاحيات الإدارية على هيئات منتخبة محلية و مستقلة ،تقوم بمهامها و نشاطها داخل إقليم جغرافي معين تحت رئاسة السلطة المركزية للدولة ،أي ممارسة اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة المركزية".

#### 4- الإدارة المحلية و الحكم المحلي :

الحكم المحلي و هو الحكم الذي تقوم فيه الدولة بالتنازل عن صلاحيات واسعة و اختصاصات كبيرة للمجالس المحلية المنتخبة لما لها من استقلالية واسعة في ممارسة مهامها داخل إقليمها الجغرافي و من هذا نجد تباين و اختلاف بين الحكم المحلي و الإدارة المحلية من خلال ما يلي :

• يرى البعض ان هناك فرق بين الإدارة المحلية و الحكم ، من خلال أن الأولى تعتبر أسلوب من أساليب اللامركزية الإدارية أي اختصاصاتها تكون تنفيذية لا أكثر و هذا ما نجده في كل من الدول البسيطة و حتى المركبة ،بينما الحكم المحلي هو أسلوب من أساليب اللامركزية السياسية لأنه توزيع لحقوق السيادة بين دول الإتحاد و مختلف الوحدات وفق دستور الإتحاد .وبالتالي يقتصر أصحاب هذا الطرح أن الإدارة المحلية مقتصرة على الوحدات المحلية الإدارية باعتبارها لها شخصية معنوية متمثلة في مجالس المحلية من طرف أفرادها و مواطنيها من أجل تحقيق حاجياتهم المحلية تحت رقابة الحكومة المركزية .

(نوال بوكعباش ،2011،ص103)

• و يرى البعض الآخر بأن الإدارة المحلية و الحكم المحلي لا يمكن الفصل أو التفريق بينهما ،من خلال أن الأولى ترسم الخطوة الأولى نحو الثانية ،من خلال أن الإدارة المحلية تعمل على تطوير المجتمعات المحلية من خلال انتهاج للخطط و البرامج المسطرة ،من أجل تحقيق حكم محلي ناجح ،بالرغم من محدودية اختصاصاتها إلا أنه ينبغي تطويرها لتصبح حكما محليا .

(نوال بوكعباش،مرجع سابق ،ص104)

و نجد رأي آخر يعتبر مصطلحي الإدارة المحلية و الحكم المحلي متلازمين ،أي لهما مذلول واحد ،فكل يمثل أسلوب من الأساليب الإدارية ،يختلف و يتباين من حكومة إلى أخرى و من إقليم إلى آخر ،فمثلا نجد النظام الفرنسي يستعمل مصطلح الإدارة المحلية رغم أن أعضاء المجالس المحلية منتخبة ، أما الإنجليزي فيستخدم الحكم المحلي كمصطلح على الرغم من وجود الرجال الحكماء Elderment .في المجالس المحلية المعينين بواسطة المجلس المحلي سنة 1974 . (أحمد جميل (عبد الكريم) ،2015،ص100).

## 2- الإدارة المحلية و عدم التركيز الإداري

يقوم نظام عدم التركيز على امتلاك بعض الأجهزة المحلية و التي تمثل الحكومة المركزية لبعض الصلاحيات و السلطات التقريرية مع الحفاظ على القرارات المهمة و الأساسية من اختصاص الحكومة المركزية و هذه العملية تنقص من صلاحيات السلطة المركزية (الوزراء). و تخفف من الأعباء و الاختصاصات المتعلقة بالشؤون المحلية.

و ما يميز الإدارة المحلية عن عدم التركيز الإداري ما يلي :

( أحمد محيو، مرجع سابق، 1990، ص106 )

- عدم التركيز الإداري يعمل ضمن المركزية الإدارية في حين الإدارة المحلية تندرج تحت السلطة اللامركزية .
- عدم التركيز الإداري يقوم على توزيع الاختصاصات الوظيفية بين أعضاء الحكومة أما في نظام الإدارة المحلية فهناك تعدد للسلطات الإدارية مما يسمح بتوزيع المهام بين الحكومة و المجالس المحلية المنتخبة.
- عدم التركيز على يخضع لرقابة السلطة المركزية الرئاسية في حين نظام الإدارة المحلية يخضع للوصاية الإدارية من طرف الحكومة المركزية .

(رضوان بوشفيرات ، مرجع سابق ،ص43)

### 3- الإدارة المحلية و اللامركزية المصلحية (المرفقية)

و تعني إقامة هيئات عامة مستقلة تقوم بمهامها المحدودة داخل نطاق محدد أو عدة مناطق و هذا تنتهجه الدولة من خلال إسناده لمرافق عمومية بهدف تقديم و توفير الخدمات للمواطنين بكل فعالية و أقل تكلفة ،مثل مرافق التعليم ،النقل ،السياحة ،الصحة ....حيث تكون مستقلة إداريا عن الجهاز المركزي لما لها من اختصاصات محددة و لا يمكنها مزاوله أي نشاط خارج عن اختصاصاتها ،و تعرف اللامركزية المرفقية بأنها " مشروع اقتصادي تملكه الدولة و تمنحه الشخصية المعنوية و تديره بأساليب تختلف عن إدارتها التقليدية هدفه إشباع الحاجات العامة و كذا مصالحهم " .

(رضوان بوشفيرات ،مرجع سابق ،ص 44)

### 4- الإدارة المحلية و الحكم الذاتي

للحكم الذاتي مذلول داخلي و آخر دولي فالمذلول الأول يعني مباشرة الشعب لسلطته في مختلف المجالات ،أي لا مركزي يقوم على الاعتراف بجزء من إقليم الدولة باستقلال الذاتي تحت سلطة و رقابة الدولة ، أما المذلول الدولي في مجال القانون الدولي العام فيقصد به صيغة للحكم تطبق على أقاليم أو مناطق معينة لها كل مقومات الدولة من شعب و إقليم جغرافي و سلطة سياسية لكنها تبقى خاضعة للدولة المستعمرة لها .

فالحكم الذاتي يتميز عن الإدارة المحلية كونه له سلطات تنفيذية و تشريعية ذات صلاحيات واسعة كما أن له استقلالية في إدارة شؤونه مع امتلاك علم خاص به ،في حين أن الإدارة المحلية لا يشترط أن يمتلك إقليمها وجود طائفة أو جماعة داخل الدولة تكون متميزة ،بالإضافة إلى أنها تخضع لعمل الدولة التي تنتمي إليها .

(أحمد جميل (عبد الكريم)مرجع سابق ،ص 45)

### 03- أسس و مقومات الإدارة المحلية

شهدت الإدارة المحلية اهتماما كبيرا في أوساط المجتمعات من خلال التوجه إلى نطاق مشاركة المواطنين و دورهم في عملية الحكم و تقليص أدوار الدولة من خلال ما تقوم به من الدور الفعال في التنمية الوطنية و المحلية باعتبارها قريبة من المواطنين.

و تقوم الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس و المقومات تتمثل فيما يلي :

#### 1-وجود مصالح محلية متميزة :

من أجل قيام الإدارة المحلية لا بد من وجود مصالح محلية خاصة بمنطقة معينة من الدول ،قد لا تخدم جميع المواطنين في الدولة بعدما تخدم أبناء إقليم بعينه ، و هذا يسمح لهم بتولي شؤونهم و إدارتها ، و هذه الميزة تنشأ نتيجة اتحاد مجموعة من المواطنين يسكنون و يعيشون في إقليم جغرافي معين من أجل تحقيق التضامن الاجتماعي ، و لاكتساب صفة المحلية لا بد ألا تتعارض المصلحة العليا للدولة مع مصلحة المجتمع ، و أن تكون هادفة لتحقيق آمال و أهداف سكان الإقليم المحلي . و إن الإقرار بوجود مصالح محلية متميزة لا يكفي لقيام نظام الإدارة المحلية وحده بل يتعدى ذلك.

#### 2-تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية :

قبل البدء في الحديث عن هذا العنصر لا بد من تعريف الشخصية المعنوية أو الاعتبارية كما يطلق عليها البعض ، فالشخصية المعنوية هي " كل مجموعة من الأشخاص تستهدف غرضا مشتركا ، أو مجموعة من الأموال ترصد لمدة زمنية محددة لتحقيق غرض معين بحيث تكون هذه المجموعة من الأشخاص مستقلة عن العناصر المالية للشخصية المعنوية أي أن تكون لها أهمية قانونية لاكتساب الحقوق و التحمل للالتزامات ، بحيث تكون لهذه المجموعة من الأشخاص أو الأموال مصلحة جماعية مشتركة مستقلة عن المصالح الذاتية و الفردية لإفراد المجموعة . (عامر سامح (عبد المطلب )، 2011، ص96)

و إن غدا هذا الشرط و هو توفر الشخصية المعنوية تعد هذه الوحدة تابعة للحكومة المركزية و فرعا من فروعها ، و لوجود لا مركزية لا بد من وجود أشخاص إداريين يقومون بجميع تصرفاتهم وفق قوانين الإدارة المستقلة ن و الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المعنوية من خلال الاستقلال المالي عن الإدارة المركزية و الهيئات الأخرى و حرية التصرف فيها دون موافقتها.

كذلك منح الهيئات الإدارية الشخصية المعنوية قيام جهاز إداري مستقل عن الدولة لتصبح قادر على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق و ما تفرضه من التزامات.

(محمد محمد بردان ،مرجع سابق ،ص 30)

### 3-قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:

وجود مصالح متميزة و منح الشخصية المعنوية وحدها لا تكفي لوجود هيئات محلية مستقلة ، فلا بد أن يكون مجلس محلي قائم يقوم بوظائفه الإدارية مستقلا عن الحكومة المركزية و الغاية من إنشاء إدارة محلية هو تحقيق و توفير الحاجات و المطالب المحلية و هذا لا يكون إلا بفضل أبناء هذه الهيئات الإدارية ، و قد اختلفت الآراء حول اختيار من يقوم بهذه الصلاحيات و كيفية قيام هذه المجالس.

ففرق يرى أن انتخاب المجالس المحلية ضروري لقيام وحدات إدارية مستقلة عن الدولة من خلال أن اللامركزية هي تجسيد لمبدأ الديمقراطية يستلزم اللجوء إلى اختيار الأعضاء عن طريق الانتخاب ،في حين يذهب الفريق الآخر إلى أن الإدارة المركزية هي التي تقوم بتعيين أعضاء هذه الوحدات المحلية عن طريق الانتخاب ،مبررا بذلك من خلال أن اختيار أعضاء المجالس المحلية عن طريق الانتخاب سوف يؤدي إلى إقصاء الطبقة المثقفة ذات الكفاءات ، و كذا الاختيار بانتخاب يكون مبنيا على الذي يملك مكانة و درجة المترشحين اجتماعيا و سياسيا أو حتى سياسيا ،وليس على ما يحوزون عليه من خبرات و تخصص ،لذا يكون التعيين أفضل وسيلة لقيام هذه المجالس المحلية.



و نحن نرى أن هذا الرأي بكل مبرراته يعد خرقاً لهدف الإدارة المحلية بشكل عام مما يسلبه للجانب الاستقلالي و حرية اختيار المجتمعات المحلية لقيادات تمثله و تنوب عنه من خلال تعزيز الديمقراطية.

(محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص10)

#### 4- تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية

من خلال توفر الأسس السابقة لقيام إدارة محلية مستقلة عن السلطة المركزية بعد أن تخلت هذه الأخيرة عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية لكن اختطفت بحق الرقابة و المتابعة مع تمتع هذه الوحدات بالاستقلال إلا أنها تبقى تعمل في إطار السياسة العامة لها ،ووفقاً للقوانين المتداولة . حيث يرى " حسن عواضة " أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية إلى حد إصدار الأوامر كما هو حال في الرقابة الرئاسية و ذلك أن ممارسة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية و تمس جوهر اللامركزية نفسه.

(محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص11)

و تعد الرقابة ركناً من أركان وجود الإدارة المحلية و مقوماتها من خلال :

أ- تأكيد الوحدة السياسية و الإدارية للدولة باعتبار أن الإدارة المحلية ما هي إلا نظام فرعي من

النظام العام للدولة و أجهزتها.

ب- التأكيد على أن الإدارة المحلية تعمل وفقاً للقوانين التي تحددها الدولة المركزية بالإضافة إلى

مطابقة قرارات الإدارة المحلية لهذه القوانين.

ج- ضمان حسن سير الخدمات المحلية و قيام الإدارة المحلية بأدائها لكل كفاءة و فعالية من خلال

التعاون بين الغدارة المركزية و المحلية

د- التأكد على أن الإدارة المحلية تمارس نشاطها في نطاق الحد الأدنى المطلوب من خلال قيام الحكومة المركزية على موازنة الإدارة المحلية .

(ديب يوسف، 2019، ص 72-73)

## خلاصة و استنتاجات

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة أو الإدارة في القيام بوظائفها الإدارية المختلفة لأن لها بعد وظيفي في تسيير المؤسسة من خلال ما تتعبه من معايير تقييميه ، متبعة من طرف الإدارة و التي لها أبعاد ، و عدة مستويات تؤثر على مردود الإدارة .

و بالتالي توجد ضرورة ملحة لتخطيط الموارد البشرية في تنظيم عملية التكوين الرأسمالي البشري ، بحيث يتلاءم مع الوضع الجديد إلى حد أقصى ممكن ،بالإضافة إلى الاحتياجات إلى الخبرات و القدرات الجديدة ، فضلا عن ما تتوفر عليه هذه الموارد داخل الإدارة.

وعليه فحسب سير عملية التخطيط لموارد البشرية داخل الإدارة و توجيهها ،يساعد على خلق جهاز إداري للتوظيف ،حيث يعمل هذا الجهاز على خلق أسلوب لترشيد مسألة انتقال العمل ،و حتى يعمل هذا الأخير بكفاءة عالية يقتضي وجود تعاون بين العمال و أصحاب العمل ، وبالتالي فحسن استثمار الإدارات لمواردها البشرية فإنها تصبح قادر على تحقيق أهدافها و بكفاءة أعلى و هذا الاستثمار يكون من خلال حسن اختيارها و تنميتها وتقييمها و مكافأتها ، بشكل جيد ،و أن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم المنظمة ، و عدم تحقيق أهدافها بالكامل ، بينما الاختيار السليم و لتدريب و التحفيز الجيد للعاملين ، يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها و فتح المجال أمام الموظفين لخلق حب العمل و القدرة على الإبداع.

## 04- ماهية البلدية

بموجب القانون رقم 9-08 بتاريخ 17 أبريل 1990 المادة الأولى منه البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و عرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأن البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية السياسية

- ولقد تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر إلى البلدية باعتبارها القاعدة اللامركزية وهذا طبقا للمادة 9 من الدستور 1963 و المادة 36 من الدستور .1976

### 1 1 تطور نظام البلدية :

في المرحلة الاستعمارية الممتدة من 1830 إلى 1962 كانت هناك بلديات مختلطة وكان يديرها موظفون من الإدارة الاستعمارية لخدمة العنصر الأوروبي عامة و الفرنسيين خاصة لهذا لم يعتبرها الجزائريون مؤسسة لأنها كانت بعيدة كل البعد عن طموحاتهم ، أما في المرحلة الانتقالية من 62 إلى 67 حيث غادر الأوروبيون أراضي الجزائر تم تخفيض عدد البلديات ليصل إلى 676 بلدية وهذا بعد ما كانت 1535 بلدية في عهد فرنسا مما أدى إلى شلل الأعمال ، لكن السلطات الجزائرية عمدت إلى إنشاء لجان خاصة تتولى تسيير شؤون البلدية يرأسها رئيس أسندت إليه مهام رئيس بلدية .

بعدها جاءت مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية وهذا من خلال دستور 1963 وميثاق الجزائر وميثاق طرابلس لإبراز أهمية البلدية ومن الأسباب التي أدت إلى التفكير في إصدار قانون للبلدية ما يلي :

- خضوع البلديات في العهد الاستعماري إلى النظام القانوني الفرنسي مما أدى إلى ضرورة التعجيل

بالإصلاحات .

- عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة والتي تبنت الاتجاه الاشتراكي بحسب النصوص

الرسمية .

- دور البلدية أعظم من دور الولاية بحكم اقترابها أكثر من الجمهور وتنوع مهامها و عليه تحرك الهيكل السياسي المتمثل في المكتب السياسي لجبهة التحرير الوطني و أعد مشروع قانون البلدية الذي طرح بقوة بعد أحداث 1965 وتم تنبيهه في مجلس الثورة في شهر جانفي 1967 .

(العمرى بوحيط، 1990، ص25-26)

تعتبر سنة 1967 السنة الرسمية لصدور قانون البلدية ، وفي هذه المرحلة كان تأثر القانون

بالنموذجين الفرنسي و اليوغسلافي .

وفي سنة 1990 كانت آخر مرحلة لقانون البلدية بحيث تميزت بخضوعها لمبادئ و أحكام جديدة أساسها دستور 1989 وعلى رأسها نظام الحزب الواحد .

## 21 صلاحيات البلدية :

بحكم علاقتها المباشرة وارتباطها بالمواطنين ، وتمثيلها للدولة على المستوى القاعدي فتوجد العديد من صلاحيات البلدية من بينها :

- المحافظة على الممتلكات: تسعى البلدية جاهدة للمحافظة على ممتلكاتها المتواجدة عبر ترابها

بإحصائها أو ترميمها أو العمل على الاستعادة منها ، أو استغلالها ، أو استعمالها أو التصرف فيها بما يخدم مصلحة مواطنيها و يعزز مدا خيلها لأن من أولى أولويات كل بلدية قبل شروعها في التفكير في استثمار جديد أو منشآت و هياكل جديدة هو ضمان التكفل الحقيقي لممتلكاتها ضد الضياع أو الفساد و الاندثار و التبذير حتى تنمي مدا خيلها .

- التجهيز العام : ويقصد به المنشآت التي تقدم خدمة عامة و المؤسسات الثقافية ، و التربوية و

الاجتماعية و النظافة العمومية و القنوات الضرورية للمياه بالإضافة إلى الطرقات و النقل و الإنارة بحيث

كل هذه المنشآت تؤدي خدمة حقيقية للمواطن سواء في حفظ صحته و سلامته أو استفادته من شروط

الحياة الضرورية وهذا في إطار عقلاني و طرق محكمة و استغلال أمثل .

- العمران و المحيط : إن هذه الأخيرة تعبر عن سلطة الدولة ومصداقية البلدية وصدق المسؤولين

ونيتهم في العمل وتغيير الأمور و الاستفادة من المخططات التوجيهية في التعمير و البناء ومساعدة

المواطن على تخطي أزمة السكن بتسهيل كل الإجراءات .

- النشاط الاجتماعي : تعمل البلدية على وضع سياسة اجتماعية واقعية ، بحيث تستفيد من كل

الإجراءات التي وضعتها السلطات العليا المركزية كنظام الشبكة الاجتماعية ، والتضامن الوطني وتشغيل

الشباب ، ومساعدة العائلات العديمة لمواجهة جميع الصعوبات التي تعترض المواطن .

- الأحكام المالية : للبلدية ميزانيتين الميزانية الأولية يتم المصادقة عليها قبل 31 أكتوبر وميزانية

إضافية تاريخ المصادقة عليها قبل 15 جوان ، وكذلك المصادقة على الاعتمادات مادة بمادة وباب باب

، كما تعمل على محاولة تحقيق التوازن بين الإيرادات و المدفوعات .

( عمار بوضياف, 2008, ص 165 - 136 )

## 05- تعريف بلدية المقارين :

هي هيئة منبثقة عن التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 م بمقتضى القانون رقم 84 / 09 المؤرخ في

04 / 02 / 1984 وهي تقع في الشمال الشرقي لولاية ورقلة وتبلغ مساحتها الإجمالية حوالي 285

م2 و عدد سكانها 14305 ن يحدها شمالا بلدية سيدي سليمان و جنوبا بلديتي الزاوية العابدية و تقرت

وشرقا النقر وغربا بلدية الحجيرة تضمن كل من قريتي غمرة والقصور .

## 05- شرح الهيكل التنظيمي لبلدية المقارين

أ - رئيس المجلس الشعبي البلدي : يعتبر هذا الأخير ممثلا للدولة وهيئة تنفيذية ممثلا للبلدية له

عدة مهام وصلاحيات من بينها .

. يعتبر كضابط للحالة المدنية ويجوز له أن يفوض هذا الاختصاص إلى نوابه أو احد الإداريين ويبلغ

الوالي و النائب العام بذلك .

. يباشر عملية التصديق على الوثائق .

. نشر القوانين والتنظيمات و اتخاذ كل الإجراءات في حدود إقليم بلديته .

. تحضير جلسات المجلس الشعبي البلدي وتسهيل عملية تنفيذ مداولات المجلس

. إبرام العقود باسم البلدية والمحافضة على الحقوق العقارية والمنقولة المملوكة للبلدية .

. دفع الدعاوي لدى القضاء باسم البلدية و لفائدتها .

. يمارس السلطة السامية على مستخدمين البلدية حسب القوانين المنصوص عليها

. تقديم تقرير للسلطات العليا في الوضعية العامة للبلدية .

وعليه هناك نوعين من مصالح منها الإدارية والتقنية تقومان بمساعدة الرئيس في أداء عمله على أكمل

وجه .

## 1 . المصالح الإدارية :

وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي :

### 1.1 . مصلحة الأمانة العامة : مهمتها الوصل بين القمة والقاعدة أي بين مختلف المصالح والكاتب

العام ومن أهم أعمالها نذكر :

. مراقبة البريد الصادرات و الواردات لكل المصالح .

. متابعة تسجيل البريد وتوزيعه على مختلف المصالح .

. تحرير المداولات الخاصة بالبلدية والمحاضر .

وتضم ثلاثة مكاتب وهي :

### 1 . 1 . 1 مكتب الأمين العام : وهو العمود الفقري في البلدية ، فهو يعمل على تسيير مصالح

البلدية كما يمثل الرئيس ويقوم بأعماله في غيابه ومن مهامه نجد :

. المحافظة على المسائل الخاصة والسرية .

. تنسيق العمل مع القابض البلدي والمصالح البلدية .

. الاطلاع على البريد ومعالجته .

. التنفيذ الميداني لتنظيم الهيكل لمصالح البلدية .

. القيام بسلطة الوصاية على مستخدمي البلدية .

. السهر على انجاز برنامج التجهيز الاستثماري البلدي .

**1 . 1 . 2 مكتب الأمانة العامة :** يقوم رئيس المكتب بمساعدة الرئيس و الأمين العام في مهامه ومن

اختصاصه

. مراقبة البريد الصادر و الوارد لكل المصالح والرد عليه .

. تحضير وتنظيم الاحتفالات والزيارات .

. متابعة كتابة محاضر الجلسات و المداولات والقرارات والمقررات في السجل .

. السهر على تنظيم وترتيب أرشيف الملفات والوثائق .

. الحرص على السير الحسن للمقسم الهاتفي .

. تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي و لجان البلدية .

. إرسال البريد الصادر وحفز النصوص الإدارية .

. جمع وحفظ النصوص الإدارية .

ولمكتب الأمانة مكاتب فرعية تابعة له وهي :

**1 . 2 . 1 . 1 مكتب التشغيل** يقوم بـ :

. تشغيل الشباب العاطل عن العمل .

. تشغيل الشباب في إطار الشغل المأجور .

. تعين حصص من الشباب لدى بعض المؤسسات في إطار عملية تشغيل الشباب ومحاولة إدماجهم في

مناصب بصفة نهائية أو مؤقتة

## 1.1.2 . 2 مكتب الوقاية : من مهامه نذكر :

- . الزيارات الميدانية عبر تراب البلدية لتنظيم المحيط والبيئة .
- . تحضير برنامج مكافحة الأمراض المنتقلة عن طريق المياه .
- . تحضير محاضر المعاينة للزيارات الميدانية .
- . مراقبة المياه الصالحة للشرب يوميا وخراناتها .

## 1.1.3 مكتب المستخدمين : من مهامه

- . تحرير وإعداد جميع الوثائق الخاصة بالوضع الإدارية للمستخدمين .
- . تعليق الإعلانات ونشر البلاغات المتعلقة بالمستخدمين .
- . تكوين و إتمام ومراقبة وتنظيم الملفات الإدارية الشخصية للمستخدمين .
- . إعداد بيانات الإجازات المختلفة مثل :

\* رخص الغياب .

\* رخص الخروج في أوقات العمل .

\* متابعة الحضور اليومي لجميع المستخدمين .

## 1.2 مصلحة المالية و الشؤون الاقتصادية :وتضم هذه المصلحة خمسة مكاتب وهي :

### 1 . 2 . 1 مكتب المالية والمحاسبة :من مهامه :

- . إعداد الميزانيات والحساب الإداري .
- . إعداد سندات التحصيل والجداول وجميع الأعمال والوثائق المتعلقة بالمداخيل .
- . تحضير وإعداد الوثائق المتعلقة بأجور المستخدمين والملفات التابعة للبلدية .
- . مراقبة جميع الوثائق وفحصها والتأكد منها قبل إرسالها إلى القابض البلدي .
- . إعداد مختلف التصريحات الخاصة بالتقاعد والشيخوخة والضمان الاجتماعي ، الدفع الجزفي ، الضريبة على الأجور .



## 1. 2. 2. مكتب الممتلكات :من مهامه :

- . متابعة سجل الجرد وتسجيل كل العتاد الجديد .
- . إعداد وثائق العقود الإيجار ، الفسخ ، التنازل .
- . تنسيق العمل مع مصلحة أملاك الدولة والقابض .
- . زيارة الأماكن المؤجرة .
- . اقتراحات تصليح العتاد أو سحبه من الاستعمال .

## 1. 2. 3 مكتب الصفقات والمزايدات :يعتبر أحد مكاتب مصلحة المالية والشؤون

الاقتصادية من مهامه نجد :

- . المتابعة الإدارية للصفقات والمزايدات .
- . إعداد حوالات الدفع المرتبطة بالصفقات والاتفاقيات .
- . متابعة سجلات الصفقات و الأوامر بانطلاقة الأشغال والخدمات .
- . تسوية وضعية العقود مع المصالح الخارجية المعنية .
- . إعداد قرارات الفسخ ورفع اليد .
- . تبليغ الالتزامات والأوامر بانطلاقة الأشغال والخدمات .
- . القيام بإدارة أمانة لجنة البلدية للصفقات .

## 1. 2. 4 مكتب النشاط الاقتصادي :من مهامه

- . إعداد المخطط التجاري التوجيهي للبلدية .
- . متابعة النشاط الصناعي ، متابعة النشاطات التجارية وتطهيرها .
- . تنظيم أسواق البلدية ، برمجة تمويل البلدية .

## 1. 3 . مصلحة التنظيم العام والشؤون الاجتماعية والثقافية : حيث تضم اربعة

مكاتب :

### 1. 3. 1 . مكتب التنظيم والمنازعات : من مهامه

. معالجة القضايا القانونية .

. معالجة اقتراحات المحافظين المحققين .

. اعداد رخص سيارات الاجرة .

. معالجة مختلف الاجراءات الاسلحة والصيد والدخيرة .

### 1. 3. 2 . مكتب الحالة المدنية : هو مكتب ذو أهمية كبيرة لأنه يلبي حاجيات المواطن

فهو يقوم بـ

. التطبيق القانوني المتعلق بالحالة المدنية .

. مسك وحفظ مختلف سجلات الحالة المدنية وارسال نسخها الى المحكمة .

. تسجيل مختلف التصريحات ( ولادات ، الزواج ، وفيات ) .

. تسجيل الحج و العمرة ومتابعة الاجراءات .

. تصديق الامضاءات والوثائق طبق الاصل .

وبه مكاتبين فرغين هما :

### 1. 3. 1 . مكتب الاحصاء والانتخابات : من اختصاصاته

. اعداد القوائم الانتخابية ومراجعتها . متابعة البطاقات الانتخابية .

. تعليق الاعلانات ، التسجيل والشطب ، تحضير ومتابعة الانتخابات .

. متابعة بطاقة البلدية الاحصاء ، اعداد وتسليم بطاقات الاحصاء .

. اعداد شهادة الاقامة ، تحضير انطلاقة ومتابعة الاحصاء الوطني للسكان .

### 1. 3. 2 . مكتب الخدمة الوطنية: من مهامه التي يقوم بها

. احصاء المجندين مع تكوين وارسال الملفات وقوائم دفعات الخدمة الوطنية وتسليم كل الوثائق

المتعلقة بذلك

. اعداد وارسال اعلانات التسجيل.

. تبليغ الناس المعنيين بالخدمة الوطنية للالتحاق .

### **1. 3. 3 . مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية :** من المهام المسندة لهذا المكتب نجد:

. تنسيق الاعمال مع كل الجمعيات الثقافية ولجنة الحفلات بالبلدية .

. اعداد برنامج للتظاهرات الوطنية والاعياد .

. تنسيق الاعمال مع المكاتب الخيرية والمؤسسات المختلفة للخدمات الاجتماعية .

. ضبط قوائم المحتاجين والمعوزين لتسهيل عملية التضامن .

. تسجيل المعوزين وكبار السن لاستفادتهم من المنحة .

. اعداد القوائم الخاصة بالشبكة الاجتماعية .

### **1. 3. 4 . مكتب الفلاحة والري :** من مهامه

. معاينة أراضي الاستصلاح داخل وخارج المحيط ، وهذا بالتنسيق مع لجنة الفلاحة .

. تسليم شهادات الحيازة على الملكية العقارية بواسطة استصلاح الأراضي داخل وخارج المحيط .

. تسليم شهادات للفلاح .

. دراسة طلبات استصلاح الأراضي .

. إنشاء محيطات جديدة للاستصلاح .

. الرد على البريد الوارد إلى المصلحة .

. متابعة القوائم والملفات المتعلقة بالثورة الزراعية .

### **2 . المصالح التقنية :** وبها مصلحتين هما

### **2. 1 . مصلحة العمران والاحتياجات العقارية :** تضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب ، فهي

تقوم بالمهام التقنية والعمرانية للبلدية ومن مكاتبها

## 2. 1. 1. مكتب الاحتياطات العقارية : من مهامه

- . محاربة البناء الغير قانوني ( البناء الفوضوي ، الأحياء القصديرية ) .
- . دراسة ملفات رخص البناء وقديم وثائق وقرارات لأصحابها .
- . تنسيق العمل مع الوكالة العقارية لتجزئة الأراضي .
- . مراقبة ومتابعة بطاقة المستفيدين بالقطع الأرضية بالتنسيق مع الوكالة العقارية .
- . إعداد الشهادات الخاصة بالاستفادة من سكن أو قطعة ارض من البلدية .

## 2. 1. 2. مكتب الطرقات والشكات المختلفة : من مهامه

## 2. 1. 3. مكتب الحاضرة و الورشات الصيانة وتسيير العتاد : من مهامه :

- . مراقبة حركات التنقل واستعمال السيارات المختلفة.
  - . التموين بقطع غيار ،وقود ، زيوت .
  - . العمل على صيانة والعناية الجيدة بالعتاد والأدوات .
  - . التنسيق مع مصالح البلدية عند تنقل الأعوان داخل وخارج حدود البلدية .
- ## 2. 2. مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة : وبهذه المصلحة نجد مكتب واحد هو

## 2. 2. 1. مكتب التجهيز والأشغال الجديدة : من مهامه

- . التنسيق مع المصالح التقنية الخارجية لمتابعة التنفيذ للمشاريع المسلمة للمقاولين للانجاز .
- . المعاينة الميدانية للمشاريع وتقديم عرض حال عن مختلف الانجازات .
- . إعداد الكشف الكمي والتقديري للمشاريع .
- . متابعة تنفيذ الأشغال المنجزة عن طريق وكالة أشغال البلدية .
- . إعداد مختلف الملفات والبطاقات التقنية للعمليات الجديدة المقترحة .
- . إعداد طلب تموين بالمواد والعتاد .

كما تخزن التجهيزات في مخزن يقوم بتسييره أمين ويقوم بالمهام التالية :

. تسجيل دخول وخروج المواد والعتاد من المخزن .

. إعداد وضعية المخزن كل شهر .

. تسجيل المواد والعتاد المسترجعة في سجل الاسترجاع .

. السهر على تنظيم وترتيب المخزن .

. إعداد وصل تسليم المواد والعتاد .

. وكل هذه المصالح والمكاتب تعمل بالتنسيق مع بعضها البعض وبتوجيه السيد الأمين العام

وتحت إشراف السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي .

وبالتالي نستخلص أن البلدية بحكم تعاملها المباشر مع المواطنين في حل مشاكلهم

والعمل على تحقيق سياسة الدولة ، فهي تكتسي أهمية كبيرة باعتبارها الهيئة القاعدية التي يلجأ

إليها المواطن سواء لطلب مصلحة أو للتعبير عن ضرر أو طلب الحماية.

وحتى تتمكن البلدية من تحقيق كل هذه الطموحات والأهداف المسطرة ، فان عليها أن تستفيد

من نظرة جديدة للتنظيم والتسيير والمهام والموارد .

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الموارد البشرية و أهميتها و مجموعة من السياسات المتعلقة بها ، و يتلخص في هذا الأهمية البالغة و الاهتمام الذي تخطى به إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة حيث أصبحت تعمل على الاستخدام الأمثل للمهارات و القدرات للأفراد العاملين بها أحسن استخدام و استثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار .

تعد عملية إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة الهدف من وراءها توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها ، و القيام بدورها على أكمل وجه من خلال تفعيل وظائفها الإدارية منها و التنفيذية من تخطيط للموارد البشرية و توجيهها توجيهها صحيحا .

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- II - الدراسة الإستطلاعية .
  - 1- أهداف الدراسة الإستطلاعية
  - 2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية .
  - 3- وصف اداة الدراسة الاستطلاعية
  - 4- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
- III - الدراسة الاساسية
  - 1- وصف عينة الدراسة الاساسية
  - 2- وصف أدوات الدراسة الأساسية
  - 3- الأساليب الاحصائية

### خلاصة

## تمهيد:

يعد الجانب الميداني جزء مهم ضمن خطوات البحث العلمي والمتعلقة بجهود الباحث في التحقق من موضوع دراسته. وعليه ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة المعتمد ووصف لعينة الدراسة الاستطلاعية وأهدافها، وكذلك وصف لأدوات الدراسة واختبار لبعض خصائصها السيكومترية، بالإضافة إلى وصف لعينة الدراسة الأساسية وخطوات إجرائها، وفي الأخير عرض للأساليب الإحصائية المستعملة حسب ما تقتضيه طبيعة الدراسة ومجرياتها.



## 1 - منهج الدراسة:

لتحقيق النتائج الدقيقة و الدراسات العلمية يجب اختيار المنهج المناسب الذي يتناسب مع الظاهرة وإجراءاتها وأدواتها ومعلوماتها.

والمنهج هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا ، عن طريق جمع معلومات مقنعة عن المشكلة وتصنيفها ، وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم " : أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.

(عمار بوحوش ومحمود الدنبيات ، 1995 ، ص134 )

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة الحالية والمعلومات المراد الوصول إليها للكشف عن الاتجاهات التي يحملها العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة في بلدية المقارين ، ومن خلال التساؤلات المطروحة و التي تسعى الباحثة للإجابة عنها، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستكشافي كون الدراسة استكشافية في منطلقها ثم امتدت لدراسة الفروق الممكنة في المتغيرات (الجنس، الأقدمية ، نوع الشهادة) .

المنهج الوصفي كونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميًا وكيفياً ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات حول الظاهرة فقط بل ويقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(محمد عبيدات آخرون، 1999 ، ص46)

### III - الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم العناصر الأساسية في البحث العلمي فهي أساسا جوهريا لبناء

البحث كله (محي الدين مختار، 1995، ص47)

#### 01 - أهداف الدراسة الاستطلاعية : تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى مايلي:

- مساعدة الباحث في كسب معلومات عن عينة الدراسة.

- الكشف عن الصعوبات التي قد تواجه الباحث في الميدان وبالتالي محاولة مواجهتها في الدراسة الأساسية.

- التحقق من مناسبة أداة الدراسة للعينة من حيث وضوح بنود الأداة والصياغة اللغوية.

-التحقق من ملائمة الأداة لموضوع الدراسة ، وذلك من خلال التأكد من صدق وثبات الأداة.

#### 02 - وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

طبقت الدراسة الاستطلاعية على عينة من عمال بلدية المقارين خلال الموسم الدراسي 2023/2022

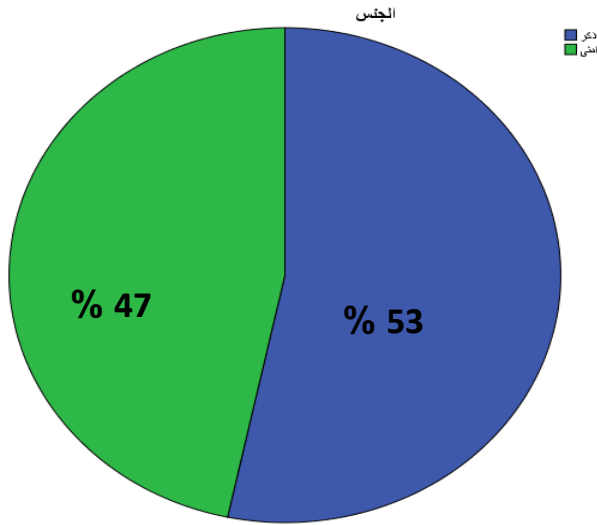
وقد تم اختيارهم بطريقة عرضية، حيث بلغ عددهم (30) عاملا

والجداول الموالية توضح توزيع أفراد العينة :

#### جدول رقم ( 1 ) يوضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

المتغير	التقييم		الفئة	المجموع %100
	النسبة	التكرار		
الجنس	53 %	16	ذكور	%100
	47 %	14	إناث	

والشكل التالي يوضح نتائج الجدول أكثر



شكل رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

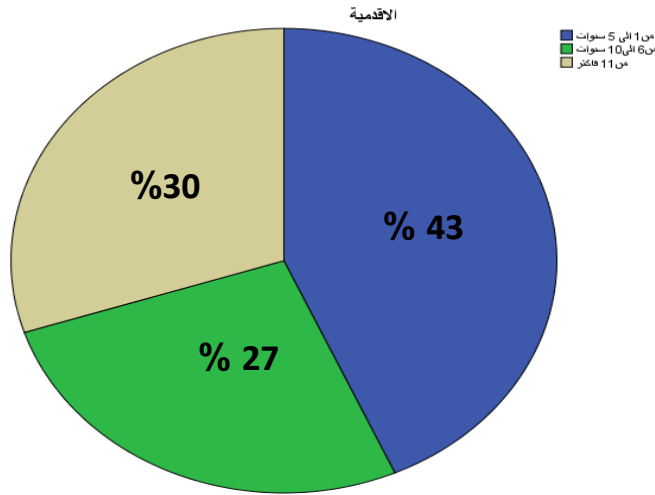
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن عدد فئة ذكور بلغ ( 16 ) والتي تمثل 53 %

أما بالنسبة إلى عدد فئة إناث فقد بلغ ( 14 ) والتي تمثل بنسبة 47 % من حجم العينة الاستطلاعية.

جدول رقم ( 2 ) يوضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية

المتغير	الفئة	التقييم	
		التكرار	النسبة
الاقدمية	من 1 الى 5 سنوات	13	43 %
	من 6 الى 10 سنوات	8	27 %
	من 11 فاكثر	9	30 %
المجموع			100 %

والشكل التالي يوضح نتائج الجدول أكثر



شكل رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن عدد فئة من 1 الى 5 سنوات بلغ ( 13 ) والتي تمثل 43 %

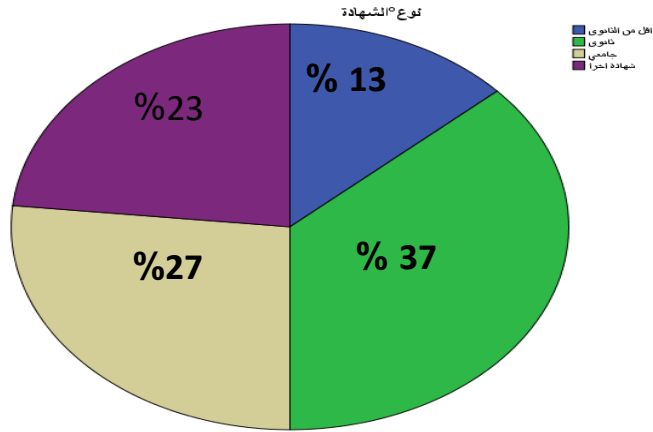
أما بالنسبة إلى عدد فئة من 6 الى 10 سنوات فقد بلغ ( 8 ) والتي تمثل بنسبة 27 %

أما بالنسبة إلى عدد فئة من 11 فأكثر فقد بلغ ( 9 ) والتي تمثل بنسبة 30 % من حجم العينة الاستطلاعية

جدول رقم (03) يوضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى الدراسي

المتغير	التقييم		الفئة
	النسبة	التكرار	
المستوى الدراسي	13 %	4	اقل من الثانوي
	37 %	11	ثانوي
	27 %	8	جامعي
	23 %	7	شهادة اخرا
المجموع	100 %		

والشكل التالي يوضح نتائج الجدول أكثر



شكل رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى الدراسي

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن عدد فيئة اقل من الثانوي بلغ ( 4 ) والتي تمثل 13 %

أما بالنسبة إلى عدد فيئة ثانوي فقد بلغ ( 11 ) والتي تمثل بنسبة 37 %

أما بالنسبة إلى عدد فيئة جامعي فقد بلغ ( 8 ) والتي تمثل بنسبة 27 %

أما بالنسبة إلى عدد فيئة شهادة اخرا فقد بلغ ( 7 ) والتي تمثل بنسبة 23 % من حجم العينة الاستطلاعية.

### 3- وصف أداة الدراسة الاستطلاعية:

يلجأ الباحثون في أي دراسة علمية إلى استخدام العديد من الأدوات والوسائل لجمع المعلومات حول الظاهرة التي يريد دراستها أو تخصص موضوعه، ويعتبر الاستبيان من أهم الوسائل أو الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات عن الأفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أن الاستبيان اقتصادي نسبياً، ويمكن ضمان سرية الإجابات كما أنه يمكن صياغة الأسئلة لتناسب أغراض معينة ومحددة.

(عبد الحفيظ مقدم، 2003 ، ص746 )

## -الأداة المستخدمة لقياس إتجاهات العمال في البلدية:

تم تبني أداة من طرف \*فراس الشلبي\* لقياس الاتجاهات للدراسة الحالية وقد اشتملت أداة الدراسة على 22 فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

### جدول رقم (04) يوضح توزيع عدد الفقرات على أبعاد الاستبيان:

الرقم	البعاد	الفقرات التي يقيسها	مجموع الفقرات
01	الاستقطاب و التعيين	5-4-3-2-1	05
02	نظام التعويض و الحوافز	11-10-9-8-7-6	06
03	تقييم الأداء	17-16-15-14-13-12	06
04	التدريب و التطوير	22-21-20-19-18	05

### 04- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية الأداة تم الاعتماد على حساب الصدق والثبات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ) النسخة 20 .

### 1.4. الصدق:

يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لأجله ، ويعتبر صدق الاختبار شرطاً أساسياً ينبغي توفره في الاختبار ، وإلا يفقد قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي تريد قياسها به .

( عبد الحفيظ المقدم ، 2003 ، ص746 )

وفيما يلي عرض لطرق حساب صدق وثبات الأداة المستخدمة في بحثنا الحالي:

## أ/ - صدق المقارنة الطرفية:

تم ترتيب درجات العينة تنازليا وأخذ نسبة 33 بالمئة من طرفي الترتيب وتطبيق اختبار "ت" لعينتين متساويتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 5 ) يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ( ن = 30 )

مستوى الدلالة	قيمة sig	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة
0.01	0.00	16	7.83	9.18	105.44	9	الفئة العليا
				13.87	62.00	9	الفئة الدنيا

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا يبلغ ( 105.44 )

بانحراف معياري قدره ( 9.18 ) بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا ( 62.00 ) بانحراف معياري

قدره ( 13.87 ) و"ت" المحسوبة التي بلغت ( 7.83 ) وبحساب درجة الحرية التي قدرت

ب(16) وقيمة sig بلغت ( 0.00 ) ولوحد أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01).

## 2.4 / الثبات :

يشير الثبات إلى الدرجة الحقيقية التي تعبر عن أداء الفرد على اختبار ما ،ومعنى ثبات الدرجة أن

المفحوص يحصل عليها في كل مرة يختبر فيها سواءً بالاختبار نفسه أو بصورة مكافئة له تقيس

الخاصية نفسها . ( صفوت فرج، 2007 ، ص295 )

لحساب ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ وثبات التجزئة النصفية.

#### 1.2.4 . حساب الثبات بمعامل ألفا كرومباخ:

**طريقة ألفا كرونباخ :** تعرف على أنها " : من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من

درجات مركبة، معامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده فزيادة قيمة تباينات البنود بالنسبة للتباين

الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات، وانخفاضها (تجانسها) يؤدي إلى ارتفاع معامل الثبات."

( بكرابي ، بوحفص، 2008 ، ص8 )

#### - جدول رقم ( 6 ) يوضح بقيمة معامل Cronbach's Alpha للمقياس

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
اتجاهات العمال	22	0.91

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الثبات تقدر 0.91 وهي أكثر من 0.70 فالبنود تعتبر ثابتة.

وعليه تم اعتماد المقياس لقياس اتجاهات العمال



#### 2.2.4. معامل الثبات بالتجزئة النصفية:

جدول رقم ( 7 ) لقياس ثبات المقياس تم الاعتماد على طريقتي التجزئة النصفية

ومعامل الارتباط

المتغير	معامل الارتباط (قبل التعديل)	معامل الارتباط (بعد التعديل)	مستوى الدلالة
اتجاهات العمال	0.68	0.81	دالة عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة معامل الارتباط قبل التعديل قدرت ب 0.68 ونسبة معامل الارتباط بعد التعديل قدرة ب 0.81 وهي دالة عند 0.01 وعليه يمكن القول بان الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات .

#### III- الدراسة الأساسية :

لقد سمح التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) للاداة ، ضمن اجراءات الدراسة الاستطلاعية، من متابعة الدراسة الأساسية، وتطبيق الأداة على مجتمع الدراسة، وذلك وفق خطوات ومراحل منهجية تطبيقية.

#### 1- وصف عينة الدراسة الاساسية:

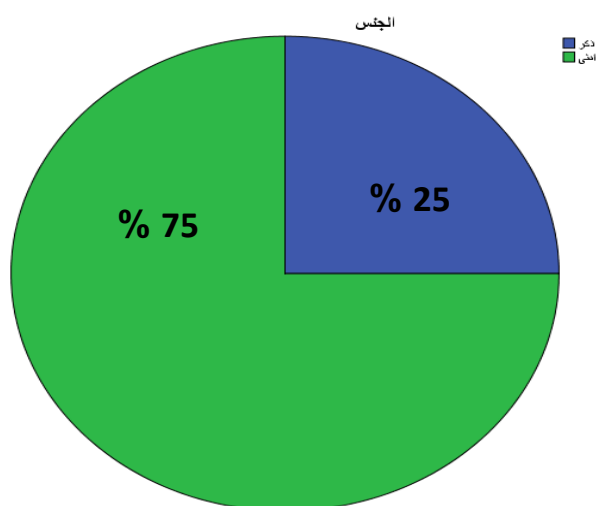
تم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة من العمال خلال الموسم الدراسي 2022/2023 والبالغ

عدددهم ( 100 ) حيث تم اختيارهم بطريقة عرضية، والجداول الموالية توضح توزيع وخصائص عينة الدراسة الأساسية.

جدول رقم ( 8 ) يوضح خصائص عينة الدراسة لأساسية حسب الجنس

المتغير	التقييم		الفئة
	النسبة	التكرار	
المجموع	%100		
الجنس	% 25	25	ذكور
	% 75	75	إناث

والشكل التالي يوضح نتائج الجدول أكثر



شكل رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

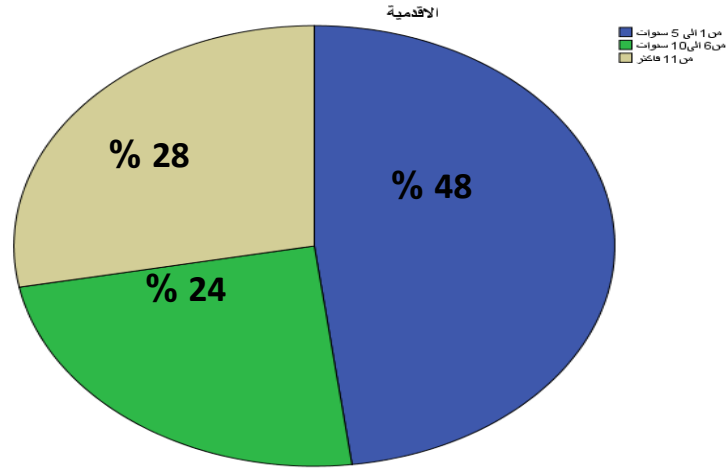
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن عدد فئة ذكور بلغ ( 25 ) والتي تمثل % 25

أما بالنسبة إلى عدد فئة إناث فقد بلغ ( 75 ) والتي تمثل بنسبة 75 % من حجم العينة الأساسية

جدول رقم ( 9 ) يوضح خصائص عينة الدراسة لأساسية حسب الاقدمية

المتغير	الفئة	التقييم	
		التكرار	النسبة
الاقدمية	من 1 الى 5 سنوات	48	% 48
	من 6 الى 10 سنوات	24	% 24
	من 11 فاكثر	28	% 28
المجموع			%100

والشكل التالي يوضح نتائج الجدول :



شكل رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الاقدمية

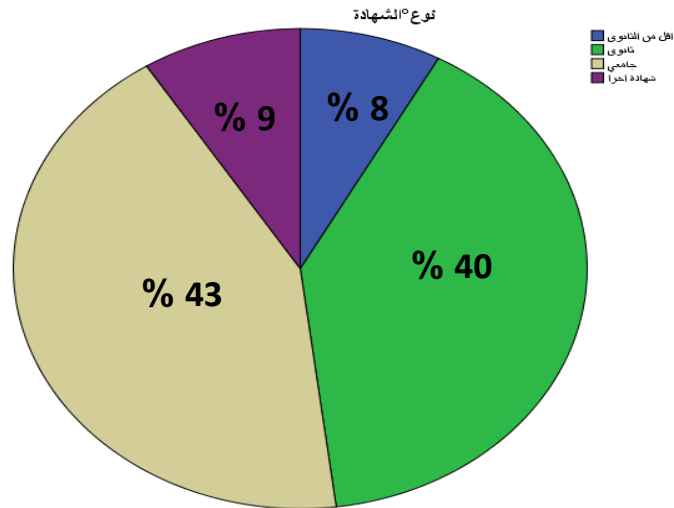
نلاحظ من خلال الجدول أن عدد فئة من 1 الى 5 سنوات بلغ ( 48 ) والتي تمثل % 48

أما بالنسبة إلى عدد فيئة من 6 إلى 10 سنوات فقد بلغ ( 24 ) والتي تمثل بنسبة 24 %  
أما بالنسبة إلى عدد فيئة من 11 فأكثر فقد بلغ ( 28 ) والتي تمثل بنسبة 28 % من حجم العينة الأساسية.

جدول رقم ( 10 ) يوضح خصائص عينة الدراسة لأساسية حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التقييم	
		التكرار	النسبة
المستوى الدراسي	اقل من الثانوي	8	8 %
	ثانوي	40	40 %
	جامعي	43	43 %
	شهادة اخرا	9	9 %
المجموع			100 %

والشكل التالي يوضح نتائج الجدول أكثر



شكل رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد فيئة اقل من الثانوي بلغ ( 8 ) والتي تمثل 8 %

أما بالنسبة إلى عدد فيئة ثانوي فقد بلغ ( 40 ) والتي تمثل بنسبة 40 %

أما بالنسبة إلى عدد فيئة جامعي فقد بلغ ( 43 ) والتي تمثل بنسبة 43 %

أما بالنسبة إلى عدد فيئة شهادة اخرا فقد بلغ ( 9 ) والتي تمثل بنسبة 9 % من حجم العينة الأساسية

## **02- وصف أداة الدراسة الاستطلاعية: من أجل قياس إتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية**

في تطوير أداء الادارة المحلية تم تبني أداة من طرف \*فراس الشلبي\* لقياس الاتجاهات للدراسة

الحالية وقد اشتملت أداة الدراسة على 22 فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي: (الاستقطاب و التعيين

نظام التعويض و الحوافز ,تقييم الاداء التدريب و التطوير).

## **03- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية:**

لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق الدراسة الأساسية تم اعتماد الأساليب الإحصائية

التالية:

المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.

معامل الارتباط بيرسون لحساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية.

اختبار الفروق "ت" لدراسة الفروق .

. التكرار والنسب المئوية ( لوصف العينة )

ولقد تمت المعالجة الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

. نسخة SPSS(20) .

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض لإجراءات الدراسة الاستطلاعية والأساسية، بدءاً بالمنهج المعتمد في هذه الدراسة لملاءمته لطبيعة وموضوع الدراسة الحالية، ثم عينة الدراسة الاستطلاعية، وكذلك التطرق إلى أدوات الدراسة من خلال اختبار بعض الخصائص السيكومترية من ثبات وصدق من أجل الاطمئنان للنتائج المتحصل عليها في الدراسة الأساسية، هذه الأخيرة التي تم وصف لعينتها وإجراءاتها، وقد خلص الفصل إلى عرض الأساليب الإحصائية التي تم بها تحليل بياناتها سواء المتعلقة بمعالجة الخصائص السيكومترية أو المتعلقة بفرضيات الدراسة والتي سيتم عرض وتحليل لنتائجها بالتفصيل في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسير و مناقشة النتائج

- 1- عرض و تحليل و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية العام
  - 2- عرض و تحليل و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الاول
  - 3- عرض و تحليل و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثاني
  - 4- عرض و تحليل و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثالث
- توصيات و إقتراحات .

- قائمة المراجع

- الملاحق

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الحالية في ضوء الفرضيات التي تم طرحها، وهذا

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بعد المعالجة الإحصائية للبيانات على عينة قوامها

( 100 ) فقد اهتمت الدراسة الحالية بمحاولة معرفة طبيعة اتجاهات العمال نحو ادارة الموارد

البشرية لدى افراد العينة وكذا محاولة معرفة دلالة الفروق في درجات باختلاف ( الجنس. الاقدمية،

المستوى الدراسي )

**الجدول رقم (11) يوضح: نتائج اختبار (t test) لعينة واحد لدراسة دلالة الفروق بين**

**المتوسطات النظرية والمتوسطات الحسابية لدرجات الأفراد على استبيان اتجاهات العمال**

المتغير	عدد البنود	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	قيمة Sig	مستوى الدلالة
اتجاهات العمال	22	77	84.00	20.57	99	3.40	0.00	0.01

**عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل العام:**

### **1.1- عرض وتحليل التساؤل العام:**

يتضمن التساؤل العام على ما يلي:

**— ما طبيعة اتجاهات العمال نحو دو ادارة الموارد في تطوير أداء الادارة المحلية ؟**

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات استجابات أفراد

العينة على أداة الدراسة، علما أن المتوسط النظري للمقياس المعتمد في هذه الدراسة هو ( 77 )



وتم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

$$\text{المتوسط النظري} = \frac{\text{الدرجة القصوى} + \text{الدرجة الدنيا}}{2}$$

$$\bullet \text{ المتوسط النظري } 22 * (1+6) / 2 = 77$$

الجدول رقم ( 11 ) يوضح: نتائج اختبار (t test) لعينة واحد لدراسة دلالة الفروق بين المتوسطات

النظرية والمتوسطات الحسابية لدرجات الأفراد على استبيان اتجاهات العمال

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة البالغ عددها ( 100 )

قد بلغ ( 84.001 ) وبانحراف معياري قدره ( 20.57 ) كما تم حساب المتوسط النظري لأداة الدراسة

وكان مقداره ( 77 ) وتم اختبار الفرق بين المتوسطين وتبين أنه لصالح المتوسط النظري باعتماد

الاختبار التائي (T. test) لعينة واحدة، إذ بلغت درجة الحرية عند ( 99 ) و القيمة التائية

عدم تحقق الفرضية ، نقبل الفرضية التي تنص على أن مستوى طبع ( 3.40 ) في حين بلغت

القيمة الاحتمالية (sig) ( 0.00 ) عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) وهي دالة إحصائياً،

مما يدل على أن اتجاهات العمال نحو دور ادارة الموارد في تطوير أداء الادارة المحلية إيجابية

## 2.1- تفسير ومناقشة نتائج التساؤل العام:

من خلال نتائج الجدول رقم( ) تبين أن الاتجاهات التي يحملها عمال البلدية نحو إدارة الموارد البشرية في

تطوير الأداء إيجابية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إدراك العمال لمدى أهمية إدارة الموارد البشرية في التمثين

والمحافظة وتنمية الموارد البشرية بالبلدية، من خلال وظائفها المختلفة ، رغم التمثين الموجود من قبل في

قانون الادارة المحلية إلا أنه أهمل جوانب مهمة جدا تساهم في التمثين الحقيقي للموظف العمومي

المحلي، وهي تطوير أداء الإدارة والرفع من مستوى الكفاءة بالاعتماد على التخطيط في الممارسة

العملية، غياب مخطط الحياة المهنية، عدم إشراك الموظف في صنع القرارات، وغياب تحليل الوظائف،

وغياب تحديد معايير ومناهج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، نقصد هنا معايير ونماذج موضوعية

وعادلة تراعي الوصف الوظيفي للموظف العمومي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشليبي،كلوب،2002 ) حيث هدفت إلى التعرف على اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، والتي بينت أن الاتجاهات إيجابية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. كما تبين أيضا أن أكثر مجالات إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في الجامعات الأردنية مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ثم مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها، ثم جاء مجال تطور القوى البشرية، وأخيرا مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بوساحة، 2007) اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي للنظرية Z ، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى حاجة الأستاذ إلى نموذج ثقافي تنظيمي يتناسب وأفكاره ومستواه بالإضافة إلى السعي لمعرفة مدى إمكانية تطبيق المعارف النظري للنموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z في الواقع و توفير ما قد يساعد في تحديد بعض الجوانب من الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تشبع حاجات الأستاذ الجامعي، توصلت إلى أنه يوجد تأثير للجنس على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي للنظرية Z للمستوى التعليمي، ولبلد التكوين، وللأقدمية تأثير على اتجاهات الأساتذة نحو تطبيق النموذج الثقافي وبالتالي الأساتذة الجامعيين يحملون اتجاهات موجبة نحو النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z .

كما تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على موضوع الاتجاهات كمتغير مستقل، بالإضافة لسعيهما لكشف تأثير بعض المتغيرات الشخصية على اتجاهات الأفراد نحو موضوعين ضمن مجال التنظيم والعمل ، ( تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية وإدارة الموارد البشرية) .

كما تتعارض هذه الدراسة مع دراسة (الثقفي، ) 2006 بعنوان: تغيير الاتجاهات نحو مهنة التمريض لدى عينة من الشباب السعودي من خلال برنامج إرشادي، التي توصلت إلى أن اتجاهات وميول طلاب معهد

السباعي الصحي في فصل المستوى الأول سلبية نحو مهنة التمريض.

بالتالي يمكن القول أن اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية

إيجابية .

## 2 - عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الاولي :

1. 2- عرض وتحليل نتائج التساؤل الفرعي الاولي: تنص التساؤل على ما يلي :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية

في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس .؟

وبعد تحليل نتائج هذا التساؤل إحصائيا باستخدام اختبار (ت) لتقدير الفروق بين المتوسطات تم عرضها

في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 12 ) يوضح دلالة الفروق في طبيعة اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد

البشرية لدى افراد تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة
اتجاهات العمال	ذكور	25	88.160	16.87	98	1.17	0.24	0.05
	إناث	75	82.61	21.58				

يبين الجدول أن عدد فئمة ذكور بلغ ( 25 ) و المتوسط الحسابي بلغ (88.160) بانحراف معياري

قدره ( 16.87 ) بينما عدد فئمة إناث بلغ ( 75 ) والمتوسط الحسابي بلغ ( 82.61 ) وانحراف

معياري قدره ( 21.58 ) عند درجة الحرية ( 98 )، بينما بلغت قيمة (ت) المحسوبة ( 1.17 ) كما

يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ ( 0.24 ). عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) وهي قيمة غير دالة إحصائية

مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس .

## 2.2- تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأولى:

من خلال النتائج المبينة في الجدول ومن خلال مانصت عليه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس، يمكن أن نفسر هذه النتيجة بأن كل من الإناث و الذكور لهم اتجاهات إيجابية نحو دور إدارة الموارد البشرية بنفس الدرجة لإدراكهم أن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المعنية برعاية وتنمية وتطوير أدائهم بما يعود بالنفع ويحقق الرضا لديهم ويعزز الدافعية لدى الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف النهائية من العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات البلدية من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية .

أنفقت هذه الدراسة مع دراسة (قيوي، 2001) بعنوان " دراسة حول اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين نحو التدريب." التي هدفت إلى الكشف عن اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة و الفروق في هذه الاتجاهات حسب الجنس حيث توصلت إلى أنه لا يوجد فروق بين الذكور و الإناث في الاتجاهات . واختلفت هذه الدراسة مع دراسة دراسة راتب محمد محسن ( 2006-2007 ): جرا الباحث دراسة ميدانية على اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو شبكة الانترنت واستخدامها في التعليم الجامعي هدفت الدراسة إلى البحث في اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو شبكة الانترنت و استخدامها في التعليم الجامعي ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المشرفين واستخدامها في التعليم الجامعي تعزى لمتغير الجنس حيث توصلت إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المشرفين واستخدامها

في التعليم الجامعي تغزى لمتغير الجنس.

بالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة

الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تغزى لمتغير الجنس.

### 3- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني :

#### 3. 1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الفرعي الثاني: ينص التساؤل على ما يلي :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء

الإدارة المحلية تغزى لمتغير الإقدمية؟ .

الجدول رقم ( 13 ) يوضح دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة في طبيعة اتجاهات

العمال نحو إدارة الموارد البشرية لدى أفراد تغزى لمتغير الإقدمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig	م.د
الإقدمية	بين المجموعات	1701.72	2	850.86	2.05	0.13	0.05
	داخل المجموعات	40198.27	97	414.41			
	الإجمالي	41900.00	99	/			

من خلال الجدول يتضح أن مجموع المربعات بين المجموعات قدر بـ ( 1701.72 ) ومتوسط المربعات قدر

ب) (850.86) عند درجة الحرية ( 2 ) أما داخل المجموعات فقد قدر مجموع المربعات بـ (40198.27) وقدر متوسط المربعات بـ (414.41) عند درجة الحرية ( 97 ) وبهذا يكون المجموع الكلي بالنسبة لمجموع المربعات هو (41900.00) ودرجة الحرية ( 99 ) وعليه قدرت قيمة (F) بـ

( 2.05 ) وقيمة sig بـ ( 0.13 ) وهي قيمة غير دالة إحصائية مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الأقدمية.

### 2.3- تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

من خلال النتائج المبينة في الجدول ومن خلال مانصت عليه التساؤل على أنه هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الأقدمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن رؤية العمال لتوفير شرط الأقدمية ليس هو الأساس الذي يدل على أن الشخص ذو كفاءة ومقدرة مالم يكن هناك إدارة للمورد البشري من أجل تحقيق المنفعة الفعالة من القوى العاملة بالكفاءة المطلوبة والحفاظ على فاعلية العمال .

إنفقت هذه الدراسة مع دراسة مريم بنت عبدالله بن سواد النحوية: اتجاهات العاملين في قضايا الأحداث الجانحين بمحافظة مسقط نحو العوامل المسهمة في جنوح الأحداث' استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إرشاد نفسي ، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة، ومستوى اتجاهات العاملين في قضايا الأحداث الجانحين بمسقط نحو العوامل المسهمة في جنوح الأحداث، كما تتبعت الدراسة تأثير متغير عدد سنوات الخبرة على اتجاهات العاملين في قضايا الأحداث نحو العوامل المسهمة في جنوح الأحداث، حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

العاملين في قضايا الأحداث الجانحين بمحافظة مسقط نحو العوامل المسهمة في جنوح الأحداث تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة, إختلفت هذه الدراسة مع دراسة راتب محمد محسن (2006-2007): جرا الباحث دراسة ميدانية على إتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو شبكة الانترنت واستخدامها في التعليم الجامعي هدفت الدراسة إلى البحث في اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو شبكة الانترنت و استخدامها في التعليم الجامعي ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المشرفين واستخدامها في التعليم الجامعي. حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند في اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو شبكة الانترنت و استخدامها في التعليم تعزى لمتغير عدد سنوات خبرة كما أشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو شبكة الانترنت و استخدامها في التعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير الأقدمية

#### 4 - عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث:

##### 1.4- عرض وتحليل نتائج التساؤل الفرعي الثالث : ينص على ما يلي :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير المستوى الدراسي .

الجدول رقم ( 14 ) يوضح دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة في طبيعة اتجاهات

العمال نحو إدارة الموارد البشرية لدى أفراد تعزى لمتغير المستوى الدراسي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig	م.د
المستوى الدراسي	بين المجموعات	687.12	3	229.04	0.53	0.66	0.05
	داخل المجموعات	41212.87	96	429.30			
	الإجمالي	41900.00	99	/			

من خلا الجدول يتضح أن مجموع المربعات بين المجموعات قدر بـ (687.12) ومتوسط المربعات قدر

بـ(229.04) عند درجة الحرية ( 3 ) أما داخل المجموعات فقد قدر مجموع المربعات

بـ ( 41212.87) وقدر متوسط المربعات بـ ( 96 ) عند درجة الحرية (429.30) وبهذا يكون المجموع

الكلية بالنسبة لمجموع المربعات هو ( 429.30) ودرجة الحرية ( 99 ) وعليه قدرت قيمة (F) بـ

(0.53) وقيمة sig بـ ( 0.66) وهي قيمة غير دالة إحصائية مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه

نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفرية الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

طبيعة اتجاهات العمال نحو ادارة الموارد البشرية لدى افراد تعزى لمتغير المستوى الدراسي .

#### 2.4- تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

إتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية تعزى لمتغير نوع الشهادة.

ويمكن أن نفسر هذه النتيجة بأن المستوى التعليمي لا يغير من إتجاهات العمال بحيث أن سياسات

ادارة الموارد البشرية تمس كل العمال بغض النظر عن مستواهم الدراسي لما لها من مزايا في المشاركة

في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي يقومون بها في الادارة وهي مصادر القوى

لهم



واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم إلى فتدفع بهم إلى بذل جهود مستمرة في البلدية .

إنفتحت هذه الدراسة مع دراسة ( الشلبي، كلوب، 2002) : اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعا لمتغيرات صفة المستجيب ، دراسة مسحية للجامعات الأردنية الرسمية التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث توصلت إلى أنه لا يوجد فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغير المؤهل العلمي في الجامعات الأردنية، ويرجع الباحث هذه النتائج إلى تركيز الجامعة العربية على اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء قادرين على التواصل مع العمل الجامعي والعطاء، وذلك حرصا من إدارة الجامعة على مواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص.

واختلفت مع دراسة راتب محمد محسن ( 2006-2007) : جرا الباحث دراسة ميدانية على

اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو شبكة الانترنت واستخدامها في التعليم الجامعي هدفت الدراسة إلى البحث في اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو شبكة الانترنت و استخدامها في التعليم الجامعي ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المشرفين واستخدامها في التعليم الجامعي. حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند في اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو شبكة الانترنت و استخدامها في التعليم تعزى لمتغير عدد سنوات خبرة كما أشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو شبكة الانترنت و استخدامها في التعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

بالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد

البشرية في تطوير أداء الادارة المحلية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

## توصيات واقتراحات :

فى ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تقترح الباحثة التوصيات التالية لإدارة البلدية محل الدراسة، وذلك للمساعدة فى تطوير نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بالبلدية، وأيضاً تحسين ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات:

- أن تتولى الإدارة تدعيم عناصر نظام تكنولوجيا المعلومات ممثلاً فى العناصر الآتية:
- اللازمة للوظائف الشاغرة والآليات المناسبة للاستقطاب والاختيار والتعيين بما يوفر التكلفة والوقت اللازم لإتمام هذه العملية بكفاءة وتوفير الاستقرار للكفاءات البشرية الموجودة وتشجيعها على أن تحل محل من يترك العمل.
- بالنسبة للأجور والحوافز ترى الباحثة، ضرورة توفير التكنولوجيا والوسائل المتقدمة، والتي تساعد فى توفير معلومات مناسبة عن الأجور والاستقطاعات بشكل كافي ومرضي للعاملين بالبلدية، فتحديث تلك المعلومات يمكن من متابعة حركة الرواتب والاجازات والغياب وساعات العمل الإضافية ومكافآت نهاية الخدمة بالشكل الذي يحقق تكافؤ الفرص ويقلل من معدل دوران الكفاءات.
- بالنسبة لتقييم الأداء يرى الباحثة ضرورة أن تتولى الإدارة العليا توفير التكنولوجيا والوسائل المتقدمة والمناسبة والتي تتيح للعاملين التعرف على أدائهم ومدى التغيير فيه ومقارنته بفترات سابقة والربط بين الأداء والمكافآت الممنوحة لهم.
- أيضاً ضرورة توفير تكنولوجيا التدريب ووسائله المتقدمة التي تمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية من الافراد بشكل مناسب وتأهيل الكفاءات للقيام بتلك العملية والاهتمام بالتدريب المستمر للأفراد من بداية التعيين وحتى نهاية الخدمة

## 5- قائمة المراجع

### 6-أولا :مراجع باللغة العربية

- أحمد جميل (عبد الكريم)(2005)،إدارة الموارد البشرية :الأردن ،دار الجنادرية للنشر و التوزيع .
- أحمد عبد اللطيف (2001) علم النفس الاجتماعي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان.
- أحمد علي حبيب (2006) علم النفس الاجتماعي ،مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع الأردن.
- الطعمانة ،محمد محمود ( 2003)"نظم الإدارة المحلية :المفهوم و الفلسفة و الأهداف "،مداخلة مقدمة في الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ،سلطة عمان.
- العتيبي، خالد سعد ( 2004 ) اتجاهات طلاب وطالبات الجامعة نحو مرتكبي الجريمة( دراسة ميدانية على طلاب وطالبات الجامعة في مدينة الرياض)رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العمري بوحيط ( 1990 ) البلدية مهام و اساليب ،شركة زعايش للطباعة و النشر .
- العيسوي، عبدالرحمن محمد(2004) اتجاهات جديدة في علم النفس القانوني .بيروت:منشورات الحلبي الحقوقية .
- المعايطه، خليل عبدالرحمن( 2000) ، علم النفس الاجتماعي .عمّان :دار الفكر للطباعة والنشر
- بوكعباش نوال (2011)"تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر :دراسة حالة ولاية جيجل " :رسالة ماجستير جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية و الاعلام.
- بكرأوي عبد العالي، بوحفص مباركي ( 2008 )، دور التكوين وتصميم بيئة العمل في الحد من الأخطار، المهنية ،العدد 10 ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد وهران الجزائر.
- جعفر محمد العيد (2007) الاتجاهات الايجابية ،تقويمها لدى الأفراد المجتمع ،مجلة الواحة.

- جودت بني جابر (2004) علم النفس الاجتماعي ،مكتبة دار الثقافة ،عمان.
- حامد عبد السلام زهران (1994) علم النفس الاجتماعي ،عالم الكتب القاهرة.
- رجاء أبو علام (2004) التعليم أسسه و تطبيقاتها دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن.
- صفوت فرج (2007) ، القياس النفسي، مكتبة الأنجلو المصرية، جامعة القاهرة، مصر .
- عامر سامح (عبد المطلب) (2011)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .الأردن :دار الفكر للنشر .
- عبد الحفيظ مقدم (2003)، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، الطبعة 1 ، ديوان المطبوعات
- عبد الفتاح مجمد دويدار (1994) سيكولوجية العلاقة بين مفهوم الذات و الاتجاهات ،دار النهضة العربية.

عمار بوحوش، محمد ذنبيات (1995) مناهج البحث العلمي، الحج ا زئر ديوان المطبوعات الجامعية.

- عمار بوضياف (2008) الوجيز في القانون الإداري ،دار الريحانة للطباعة و النشر .

- فؤاد البهي السيد و سعد عبد الرحمان ( 1999 ) علم النفس الاجتماعي ،رؤية معاصرة ، جورس

لطباعة و النشر .

- قسراوي أمينة (2012) "إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل"، (مذكرة ماجستر، جامعة قاصدي

مرباح ورقلة ،كلية الحقوق و العلوم السياسية .7-بوشفيرات رضوان (2018) "دورة العدارة الإلكترونية في

تفعيل خدمات الإدارة المحلية :دراسة حالة بلدية الشقفة"،مذكرة ماستر جامعة جيجل ،كلية الحقوق و

العلوم السياسية.

-محمد عبيدات وآخرون(1999)، منهجية البحث العلمي القواعد والم ا رحل والتطبيقات.طبعة 2 ، عمان،

الأردن، دار وائل للنشر .

- محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر

- محيو أحمد (1990) محاضرات في المؤسسات .: محمد عرب صاصيلا الجزائر :ديوان المطبوعات  
الجامعية.

الجامعية، الجزائر.

ثانيا :باللغة الأجنبية.

-Blair.S.George(1977),Government At the Gras-Roots.California.Palisades  
Publishers.

-feau maisonneuvre (1973) introduction de la psychologiae sociale edition  
prmond clion . pgris.

الملاحق :

ملحق رقم 01 : أداة القياس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

= إستبيان =

بعنوان

إتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية  
دراسة حالة \_بلدية المقارين\_ نموذجاً \_

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الاستادة:

من إعداد الطالبة :

باوية نبيلة

إسمهان حلوة

سيدي/سيديتي

في إطار التحضير لمذكرة الماسر الموسومة بعنوان: إتجاهات العمال نحو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية. نرجو من سيادتكم المساهمة في إثراء موضوع بحثنا من خلال الاجابة على "الاستبيان" حيث يهدف هذا الاخير إلى معرفة إتجاهات موظفي بلدية المقارين حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء داخل البلدية. و لأنكم أنتم الذين تستطيعون إعطاءنا صورة صحيحة عما سبق فإننا نلتمس منكم إجابة عن الاسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة و صراحة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

و نتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط.

نشكركم على حسن تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2023/2022

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية و الوظيفية لموظفي بلدية المقارين بغرض تحليل النتائج فيما

بعد، لذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

الجنس: ذكر  أنثى

02- العمر: من 30 إلى 39 سنة  من 40 - 49 سنة  من 50 و أكثر

03- الحالة الاجتماعية: عازب  متزوج  مطلق   
أرمل

04- المؤهل العلمي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي   
شهادات أخرى

05- عدد سنوات الخبرة: من 1 إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  11 سنة فأكثر

لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق بعض الشيء	أتفق بعض الشيء	أتفق	أتفق كلياً	العبارة	
						<b>الاستقطاب و التعيين:</b>	<b>أ</b>
						من المهم أن تستقطب البلدية الأفراد اللذين يملكون مهارات وخبرات كافية في مجال العمل.	1
						من الضروري أن تهتم البلدية بجمع البيانات و المعلومات عن المتقدمين للتعين إضافة للمقابلة و الاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة و التعيين.	2
						أعتقد أن تستخدم البلدية المقابلات و الاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.	3
						في رأيي أن تعتمد البلدية على معيار الجدارة في اختيار العاملين.	4
						يبدو لي أنه من معايير الاستقطاب و التعيين للعاملين في البلدية أن تكون الرغبة و القدرة للعمل ضمن الفريق الواحد.	5
						<b>نظام التعويض و الحوافز:</b>	<b>ب.</b>
						أشعر أن التعويضات التي تقدمها البلدية تناسب مع توقعات العاملين.	6
						من المهم أن تتابع البلدية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب و الحوافز	7
						في اعتقادي تمنح التعويضات في البلدية استناداً إلى كفاءة العاملين.	8
						أرى أن تستخدم المكافأة في البلدية كجزء من الحوافز كآلية لمكافأة الأداء العالي.	9
						غالبا ما تعتمد البلدية على معلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت و الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	10
						أرى أن يتم مراجعة خطة التعويض في البلدية استناداً للبيئة المنافسة.	11
						<b>تقييم الأداء:</b>	<b>ج</b>
						أعتقد أن المعايير التي تستخدمها البلدية في تقييم الأداء واضحة و كافية وشاملة و موضوعية.	12
						في اعتقادي أن الأساليب المستخدمة في البلدية مناسبة لأغراض التقييم	13
						أرى أن عملية تقييم الأداء في البلدية تعطيك الحق في الاعتراض و التظلم اذا شعرت بأنه لم يعطيك حقلك في التقييم.	14
						تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	15
						يبدو لي أنه بناء على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية و تعديلات الأجور	16



						و الرواتب و الحوافز المعنوية.
						17 تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي فهم و تقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق اهداف البلدية
						<b>د</b> <b>التدريب و التطوير:</b>
						18 من المهم أن يخضع العاملون في كل قسم على برنامج تدريبي واحد على الأقل في العام.
						19 يبدو أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في البلدية بناء على الاحتياج الحقيقي للعمل.
						20 من المهم أن تعتمد البلدية برامج منتظمة لتدريب و تطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم .
						21 أتوقع أن التدريبات و الاحتياجات المعتمدة من قبل البلدية تعتبر واقعية و مفيدة و تستند إلى استراتيجية عمل البلدية
						22 في الغالب يساعد التدريب و التطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في البلدية

## ملحق رقم 02 : نتائج الدراسة الاستطلاعية

### Statistics

		الجنس	الشهادة نوع	الاقدمية
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0

### Frequency Table

#### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	53.3	53.3	53.3
	انثى	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

#### المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الثانوي من اقل	4	13.3	13.3	13.3
	ثانوي	11	36.7	36.7	50.0
	جامعي	8	26.7	26.7	76.7
	اخرا شهادة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

#### الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 الى 1من	13	43.3	43.3	43.3
	سنوات 10 الى 6من	8	26.7	26.7	70.0
	فاكثر 11من	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

### Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجموع	العليا	9	105.4444	9.18029	3.06010
	الدنيا	9	62.0000	13.87444	4.62481

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
المجموع									
Equal variances assumed	.867	.366	7.834	16	.000	43.44444	5.54555	31.68841	55.20048
Equal variances not assumed			7.834	13.878	.000	43.44444	5.54555	31.54063	55.34826

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	22

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

122

### Reliability Statistics

Cronbach's 026 Alpha	Part 1	Value	.848
		N of Items	11 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.886
		N of Items	11 <sup>b</sup>
Total N of Items			22
Correlation Between Forms			.685
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.813
	Unequal Length		.813
Guttman Split-Half Coefficient			.806

## ملحق رقم 03: نتائج الدراسة الأساسية

### Statistics

		الجنس	الشهادة <sup>نوع</sup>	الاقدمية
N	Valid	100	100	100
	Missing	0	0	0

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نكر	25	25.0	25.0	25.0
	انثى	75	75.0	75.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المستوى الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
التانوي من اقل	8	8.0	8.0	8.0
تانوي	40	40.0	40.0	48.0
Valid جامعي	43	43.0	43.0	91.0
اخرا شهادة	9	9.0	9.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 الى 1من	48	48.0	48.0	48.0
Valid سنوات 10 الى 6من	24	24.0	24.0	72.0
فاكثر 11من	28	28.0	28.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

[DataSet2]

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمال اتجاهات	100	84.0000	20.57261	2.05726

One-Sample Test

	Test Value = 77					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العمال اتجاهات	3.403	99	.001	7.00000	2.9179	11.0821

### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمال°اتجاهات	ذكر	25	88.1600	16.87868	3.37574
	انثى	75	82.6133	21.58759	2.49272

### الاقدمية

العمال°اتجاهات

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1701.723	2	850.862	2.053	.134
Within Groups	40198.277	97	414.415		
Total	41900.000	99			

### المستوى الدراسي

العمال°اتجاهات

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	687.123	3	229.041	.534	.660
Within Groups	41212.877	96	429.301		
Total	41900.000	99			