



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

مذكرة بعنوان :

مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة  
الخدمائية

( دراسة ميدانية ببلدية بلدة عمر ولاية توفرت )

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

باية بوز غاية

من إعداد الطالبتين:

— حمادة بن دانية

— فاطمة الزهرة خوخة

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب  | الرتبة العلمية | الصفة        |
|---------------|----------------|--------------|
|               |                | رئيسا        |
| باية بوز غاية |                | مشرفا ومقررا |
|               |                | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2023 م / 2024 م



# شكر وتقدير

الحمد لله حق حمده على تمام فضله واحسانه، نشكره على سابع نعمه، ظاهرا وباطنا فله الحمد يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم الداعي إلى سبيل ربه رضوانه وآله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

فبعد أن وفقنا الله ومنحنا القدرة لإتمام هذا الجهد المتواضع، الذي نتمنا أن نكون قد حققنا الهدف منه.

نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة "بوز غاية باية" على قبولها الاشراف على هذه المذكرة ومنحها كل الوقت والجهد دون أن تبخل علينا بتعليماتها وتوجيهاتها وصبرها علينا.

أردنا أن نتوقف لحظة لك منا كل التقدير والشكر والعرفان، إن قلنا شكرا فشكرنا لن يوفيكم حقكم، حقا سعيتم فكان السعي مشكورا، وإن جف حبري عن التعبير يكتبكم قلب به صفاء الحب تعبيراً من لم يشكر الناس لم يشكر الله، لك مسؤولة مكتبة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية "جمعة بعضي"

كما نتقدم بالشكر الجزيل لإطارات وموظفي بلدية بلدة عمر على مساعيهم لنا في انجاز هذا العمل

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد كل باسمه نقول لكم شكرا



\*بن دانية حمامة\*

\*خوخة فاطمة الزهرة\*

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الحوافز، الرقابة) والتعرف على التميز في الاداء والابداع لدى الموظف الذي من خلاله يخلق ميزة تنافسية في المؤسسة.

من أجل ذلك فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة، تناول موضوع مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمائية، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة على التساؤل التالي:

هل تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في بلدية بلدة عمر ؟  
وذلك انطلاقا من الفرضيات التالية: يساهم التخطيط الاستراتيجي في خلق جودة في العمل بين العمال في بلدية بلدة عمر، تساهم الحوافز في خلق الإبداع بين العمال في بلدية بلدة عمر، تساهم الرقابة في معرفة العمال المتميزين في بلدية بلدة عمر.

أين أجريت الدراسة الميدانية في بلدية بلدة عمر، مع مجتمع بحث قدر بـ 75 مفردة باستخدام أدوات البحث العلمي المتمثلة في الملاحظة، الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، وهي تتلائم مع المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة الموضوع، وتمت معالجتها باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن للتخطيط الاستراتيجي الذي تتبعه البلدية مساهمة في خلق جودة العمل، للحوافز مساهمة في خلق الابداع لدى العمال، وأن الاساليب الرقابية التي تتبعها بلدية بلدة عمر تستطيع أن تميز بها العمال المتميزين، لنصل في الأخير إلى أن لإدارة الموارد البشرية مساهمة في خلق الميزة التنافسية في بلدية بلدة عمر

**العبارات المفتاحية :** إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية ، التخطيط الاستراتيجي ،الجودة ، الابداع ،الرقابة ،التميز.

**Abstract:**

This study aimed to identify the reality of human resources management (Planning The quality. Incentives. Censorship) and customary to excel excellence is a translation of the employees performance and creates a competitive advantage

the following question :Is the management of the company a contribution to the process of receiving wellness and growth ? This is more recent than any of the hypotheses that you have established .and the management of evil the age of hearing a girl who was able to use Asanat tools, Blidet Omar reached precision represented in dental observation and interview was combined with the practical approach and reasoning ,being appropriate to 75 and the scientific nature, its goals and reasoning ,and it was addressed by introducing Campus for Imperative Sciences (SPSS) and the most important results that were transformed into strategic .Which you follow What is his concern contribution in creating quality customers for hoves municipality.

Human Resources Management Contributes To Creating Competitive Advantage In The Municipality Of Blidet Omar.

**Keywords :** Human Resource Management ,Competitive advantage, Strategic Planning, The quality, Creativity, Censorship, Excellence.

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات                                                 |
|--------|-----------------------------------------------------------|
|        | شكر وتقدير                                                |
|        | ملخص الدراسة                                              |
|        | فهرس المحتويات                                            |
|        | قائمة الجداول                                             |
|        | قائمة الملاحق                                             |
| أ      | مقدمة                                                     |
|        | <b>الفصل الأول:</b><br><b>الأدبيات النظرية والتطبيقية</b> |
| 10     | المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة          |
| 10     | المطلب الأول: تحديد المفاهيم والمصطلحات                   |
| 10     | 1- مفهوم ادارة الموارد البشرية                            |
| 11     | 2- مفهوم التميز                                           |
| 11     | 3- مفهوم الميزة التنافسية                                 |
| 12     | 4- مفهوم التخطيط                                          |
| 12     | 5- تعريف التخطيط الاستراتيجي                              |
| 13     | 6- مفهوم الجودة                                           |
| 13     | 7- مفهوم الرقابة                                          |
| 14     | 8- مفهوم الحوافز                                          |
| 14     | 9- مفهوم الابداع                                          |
| 14     | 10- المؤسسة                                               |
| 15     | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية                         |
| 15     | المطلب الأول: الدراسات السابقة                            |
| 15     | 1- الدراسة الأولى                                         |
| 16     | 2- الدراسة الثانية                                        |
| 16     | 3- الدراسة الثالثة                                        |
| 16     | 4- الدراسة الرابعة                                        |
| 17     | 5- الدراسة الخامسة                                        |
| 17     | المطلب الثاني: المقاربات السوسيولوجية                     |
| 17     | 1- نظرية العلاقات الانسانية لإلتون مايو                   |
| 18     | 2- نظرية التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه             |
| 19     | 3- النظرية اليابانية (z) لويليام أوتشي                    |
|        | <b>الفصل الثاني:</b><br><b>الجانب الميداني</b>            |

|    |                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------|
| 23 | <b>المبحث الأول: الاطار المكاني والزمني</b>                           |
| 23 | <b>المطلب الأول: مجالات الدراسة</b>                                   |
| 23 | 1- المجال المكاني                                                     |
| 23 | 2- المجال الزمني                                                      |
| 27 | <b>المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة</b>                          |
| 27 | <b>المطلب الأول: الطريقة</b>                                          |
| 27 | 1- مجتمع وعينة الدراسة                                                |
| 27 | 2- متغيرات الدراسة                                                    |
| 28 | <b>المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات</b>                              |
| 28 | الملاحظة                                                              |
| 28 | 2- الاستبيان                                                          |
| 28 | 3- المقابلة                                                           |
| 29 | 4- الأساليب الاحصائية                                                 |
|    | <b>المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات</b>                             |
| 29 | <b>أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية المتعلقة بإستمارة الاستبيان</b> |
| 35 | 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى                                   |
| 37 | 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية                                  |
| 40 | 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة                                  |
|    | <b>ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج</b>                                  |
| 43 | 1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى                                 |
| 43 | 2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية                                |
| 44 | 3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة                                |
| 51 | <b>الخاتمة</b>                                                        |
| 54 | <b>قائمة المصادر والمراجع</b>                                         |
| 58 | <b>الملاحق</b>                                                        |

## قائمة الجداول

| الرقم | العنوان                                                                                      | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | توزيع الموظفين حسب مصالح بلدية بلدة عمر                                                      | 26     |
| 02    | عدد الاستثمارات الموزعة على العينة - موظفي بلدية بلدة عمر                                    | 27     |
| 03    | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس                                                           | 29     |
| 04    | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن                                                            | 30     |
| 05    | توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية                                                 | 31     |
| 06    | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي                                                | 31     |
| 07    | توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي                                                  | 32     |
| 08    | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية                                                  | 33     |
| 09    | توزيع عبارات المحاور حسب مقياس ليكارت                                                        | 34     |
| 10    | درجات التقدير حسب مقياس ليكارت                                                               | 35     |
| 11    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد التخطيط الاستراتيجي وجودة العمل | 35     |
| 12    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد الحوافز والابداع                | 39     |
| 13    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد الرقابة والتميز                 | 40     |
| 14    | تفريغ عينة المقابلة حسب متغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي                                | 45     |
| 15    | تفريغ عينة المقابلة حسب المنصب الوظيفي وسنوات الخبرة المهنية                                 | 45     |

## قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان                                                                          | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | الشكل رقم (01): يمثل هيكل الدراسة                                                |        |
| 02    | الشكل رقم (02): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس            | 29     |
| 03    | الشكل رقم (03): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن             | 30     |
| 04    | الشكل رقم (04): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي | 31     |
| 05    | الشكل رقم (05): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية  | 32     |
| 06    | الشكل رقم (06): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المنصب الوظيفي   | 33     |

|    |                                                                                |    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 34 | الشكل رقم (07): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية | 07 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|----|

### قائمة الملاحق:

| الرقم | العنوان                              | الصفحة |
|-------|--------------------------------------|--------|
| 01    | استمارة الاستبيان                    | 58     |
| 02    | استمارة مقابلة                       | 63     |
| 03    | موقع جغرافي لبلدة عمر                | 66     |
| 04    | الهيكل التنظيمي لبلدية بلدة عمر      | 67     |
| 05    | صورة لمدخل مقر بلدية بلدة عمر        | 68     |
| 06    | قائمة توقيع الموظفين ببلدية بلدة عمر | 69     |
| 07    | بطاقة تقييم علاوة المردودية          | 70     |
| 08    | إذن بالخروج ترخيص بالغياب            | 71     |

# مقدمة

## مقدمة:

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية في الافكار، على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات، التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، تميزه تحولات عميقة ومتطورة تجعل العنصر البشري قادر على مساهمة التغيرات بشكل فعال، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة والمتميزة عن غيرها كان لزاما عليها ان توجه كامل اهتماماتها إلى مواردها البشرية من خلال ادارتها لهم باعتبارها ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات البشرية وتمكين المؤسسات من تأهيل الكفاءات اللازمة القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ويعود هذا الاهتمام بالعنصر البشري إلى كونه يمثل عنصر من عناصر الإنتاج إلى جانب الموارد المادية والمالية، ويسعى إلى تحسين الاداء وكذا قدرته على ايجاد ظروف نجاح يجد فيها فريق الادارة العليا الحافز على تحقيق مستويات الاداء المستهدفة، حيث يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على مدى قدرتها على تنمية موارد ها، من خلال تبني أساليب ووسائل خاصة قائمة على أسس ومعايير واضحة، لتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقات الفكرية والعقلية لأفرادها، وتعمل على جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية مستدامة من خلال تدعيم مواردها البشرية، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم لتقديم المزيد من العطاء والابداع لتحقيق التميز، الذي يرفع من القدرات التنافسية للفرد .

فلقد كان بروز الميزة التنافسية كحقيقة اساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسة التي تثير الفرد وتولد لديه الرغبة والحماس في العمل، عن طريق ادارة الموارد البشرية التي يضمن له تحسين جودة الاداء وازافة قيمة للمؤسسة تميزه عن منافسيه، فقد حظي موضوع الميزة التنافسية محور اهتمام الباحثين في الفكر التنظيمي من اجل تحقيق الاهداف المنشودة واشباع الحاجات النفسية والمادية للأفراد.

انطلاق من هذا فإن موضوع دراستنا هذه جاء بعنوان مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ببلدية بلدة عمر بتوقرت، اين قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الفصل الأول الجانب النظري أما الثاني فقد خصص للجانب الميداني .

❖ **الفصل الأول:** خصص للأدبيات النظرية والتطبيقية .

❖ **الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية سنتناول فيها منهجية البحث والاجراءات الميدانية، ثم عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية وصولا للنتائج وإعطاء بعض التوصيات والاقتراحات.

## 01- الإشكالية:

عرفت المنظمات تطورات بشكل متزايد خلال القرن العشرين، حيث باتت تشكل نظاما يضم مجموعة متجانسة من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، والتي تسير من خلال اسس ومبادئ علمية، ونظرا للأهمية الكبيرة لتلك المنظمات كان من الضروري ضبط اليات وتقنيات ادارتها، إذ يعد التسيير أحد أهم التقنيات الحديثة التي تسعى من خلاله لضمان الكفاءة والفعالية في إدارة المنظمات للوصول لأهدافها، كما تسعى أيضا لتحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لها، إذ يتم التسيير الفعال بها من خلال تنظيم العمل الجماعي تحت سلطة واحدة وذلك بالاعتماد على وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة إذ تمهد وتكمل كل وظيفة للأخرى وهي وظائف تم صقلها من خلال مساهمة العديد من المفكرين، في مجالات الادارة انطلاقا من أفكار ونظريات المدرسة الكلاسيكية إلى غاية الافكار والنظريات الحديثة مروراً بالفكر الانساني والاجتماعي في التسيير ضمن خطة استراتيجية ألزمتها المنظمة لضمان جودة الاداء وتحقيق التميز الامر الذي دعى إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل راس المال الفكري لها والذي يتوقف عليه نجاحها من خلال إدارتها للموارد البشرية، التي تعتمد على سياسات وممارسات لاستقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم ادائهم الذي يؤثر بشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم وحافزيتهم وولائهم لتقديم المزيد من العطاء والاستفادة من الاستثمار في القدرات الفكرية والابداعية لديهم، فتحقيق المنظمة لأعلى مستوى ممكن من الجودة والابداع والتميز قد أصبح أمرا ومطلبا ملحا وضروريا للغاية ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، لا سيما أننا في عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات في ظل التنافسية وتحقيق التميز والجودة في ميادين العمل المختلفة حيث أصبح الوضع الراهن، لا يقبل إلا بالموظف المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات، لذلك أصبح من الواجب والضروري على المنظمات أن تتجه وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل امكانياتها البشرية والمادية في سبيل ذلك وجعل اهداف المنظمة حقيقة واقعة للحصول على الميزة التنافسية من خلال المشاركة الفعالة في تقديم خدمات أفضل لنجاح المنظمة بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة لضمان الابداعية في العمل وابتكار طرق تنظيمية وتسييرية وصولا إلى تحقيق التميز عن الآخرين، والذي يضمن للمؤسسة مركزا مهما لها.

و نظرا لأهمية موضوع إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بالنسبة للفرد والمؤسسة جاءت دراستنا حول التساؤل الرئيسي التالي:

هل تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بين العمال في بلدية بلدة عمر؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في جودة العمل بين العمال في بلدية بلدة عمر؟

- هل تساهم الحوافز في خلق الإبداع بين العمال في بلدية بلدة عمر؟

- هل تساهم الرقابة في معرفة العمال المتميزين في بلدية بلدة عمر؟

## 02- الفرضيات:

الفرضية العامة: تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بين العمال في بلدية بلدة عمر.

### الفرضيات الفرعية :

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في خلق جودة في العمل بين العمال في بلدية بلدة عمر
- تساهم الحوافز في خلق الإبداع بين العمال في بلدية بلدة عمر
- تساهم الرقابة في معرفة العمال المتميزين في بلدية بلدة عمر

**03- أسباب الدراسة :**

من أهم الدوافع والمبررات التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر أبرزها:  
أسباب ذاتية:

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بالرصيد العلمي.
  - رغبة في اكتساب معارف جديدة.
  - الميل الشخصي في زيادة المعرفة والبحث في الموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية.
  - تناول الميزة التنافسية في المؤسسة بين العمال بالمقارنة بالميزة التنافسية بين المؤسسات.
- أسباب موضوعية:**

- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية إدارة الموارد البشرية بالدور الفعال في تحقيق أهدافها
- الوصول إلى اقتراحات معززة لإدراك المسؤولية نحو وضع آليات مساعدة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.
- انسجام الموضوع مع التخصص.

**04- أهداف الدراسة :**

- 1- بناء على تحديدنا لمشكلة بحثنا هذا فان الغرض منه هو محاولة التعرف على المساهمة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية التي تخلق من خلالها الميزة التنافسية بين العمال في المؤسسة.
- 2- التعرف على مساهمة التخطيط الاستراتيجي عن طرق تحقيق الجودة في العمل بين العمال.
- 3- التعرف على الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع العمال للإبداع في العمل.
- 4- التعرف على أساليب الرقابة المتبعة في تمييز الفعالية بين العمال.
- 5- جعل هذه الدراسة كإضافة مرجعية للبحوث العلمية القادمة والمشابهة.

**05 - أهمية الدراسة:**

إن كل بحث علمي يستلزم بالضرورة درجة من الأهمية، التي تدفع بالباحث للدراسة وتعتبر إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية من المواضيع المهمة، في عصرنا الحالي فهي دراسة تساهم في التطور الإداري، ولأن المورد البشري من دعائم قيام أي مؤسسة فمن المهم معرفة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، وما مساهمتها في خلق الميزة التنافسية وترتبط أهمية الدراسة بأهمية متغيراتها وعناصرها البحثية، حيث يعتبر المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بأبعادها التخطيط الاستراتيجي، الحوافز، الرقابة) ضرورة ملحة من أجل الحصول على موارد بشرية تمتلك مؤهلات ومهارات متميزة، قادرة على تقديم الجودة في العمل والابداع فيه، وما يساعد في معرفة المتميزين من العمال وهو ما أشارت إليه أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية.

**06- منهج الدراسة:**

تمهيد: يعد الإطار المنهجي للدراسة حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، إذ يعتبر من أهم عناصر البحث العلمي وذلك من خلال دقة الإجراءات المتبعة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة موضوع الدراسة، ويتضح من خلال جمع الحقائق النظرية عن الظاهرة المدروسة، من خلال ربطها بالواقع والالمام بجوانبها النظرية

وللإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة عن عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية.

❖ **فالمنهج:** هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات، من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها (شروخ، 2003، صفحة 19)

ونظراً لطبيعة الموضوع التي تحدد المنهج، الذي يجب علينا إتباعه من خلال الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة، نجد أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي.

❖ **فيعرف المنهج الوصفي:** بأنه قيام الباحث بوصف الظاهرة وجمع البيانات حولها، كما هي في الواقع ومحاولة كشف العلاقات التي تحكمها الظاهرة المدروسة في تفاعلها مع بعضها البعض. (شفيق، 1985، صفحة 84)

**❖ صعوبات الدراسة:**

❖ ككل دراسة لا تخلو من الصعوبات والعراقيل، لكن ما يمكن عده في دراستنا من صعوبات  
حول إعدادنا لهذه الدراسة هي:

- ❖ نقص المراجع لأنه يتداخل مع تخصصات أخرى كالاقتصاد وتناول موضوع الميزة التنافسية بين المؤسسات، وهذا ما جعلنا نتمسك بأي موضوع فيه إقتراب ولو شكلي من موضوعنا لاستقصاء أكبر عدد من المعلومات .
- ❖ تشعب مجالات الدراسات وصعوبة الجمع بينها باعتبارها تشمل أكثر من متغير

❖ **هيكل الدراسة:** تنطلق هذه الدراسة في البداية بمقدمة عن موضوع مساهمة ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدماتية والتي تتضمن المدخل التمهيدي عن الدراسة تم من خلالها طرح الاشكالية، وتحديد فرضيات الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع ثم أهداف وأهمية الموضوع، التي دفعت بنا الى ربط العلاقة بين المتغير المستقل ادرة الموارد البشرية بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي ، الحوافز ، الرقابة )والمتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ،الابداع ، التميز) ثم المنهج المستخدم يليها الفصل الأول الذي يبدأ بتمهيد ثم الأدبيات النظرية والتطبيقية والذي قسم بدوره إلى مبحثين، الأول بعنوان الأدبيات النظرية ويضم المفاهيم الاساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية أما الثاني بعنوان الأدبيات التطبيقية ويحتوي على الدراسات السابقة والمقاربات السوسيولوجية، وفي الاخير خلاصة الفصل الأول، أما الفصل الثاني بعنوان الدراسة الميدانية التي كانت ببلدية بلدة عمر دائرة تماسين ولاية توفرت ، والذي يبدأ بتمهيد ويضم مبحثين، الأول خصص لطريقة وأدوات الدراسة، فالطريقة تحتوي على مجتمع وعينة الدراسة، ثم تحديد المتغيرات وطرق قياسها، والادوات المستخدمة لجمع البيانات وكذا الاساليب الاحصائية المستخدمة لتحليلها، أما الثاني فتعرض فيه النتائج والمناقشة، أين نبداً بعرض النتائج وتحليلها، ثم المناقشة وربط النتائج بالفرضيات والمقارنة بينهما وصول إلى الاقتراحات والتوصيات، ختاماً بخلاصة للفصل الثاني ثم خاتمة البحث الاجمالية.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة ألا وهي إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، وكذلك تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة من حيث أبعاد كل منهما، ويتم التطرق في هذا الفصل كذلك إلى بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بطرح متغيرات الدراسة، من وجهة نظر باحثين آخرين والتي تعتبر كمرجع لهذه الدراسة، كما شمل الفصل على المقاربات النظرية لمتغيرات الدراسة والتي كانت بمثابة ركيزة علمية ونظرية التي يتم بناء الفرضيات عليها وتحليل النتائج على ضوءها.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تحديد المفاهيم والمصطلحات.

1- مفهوم ادارة الموارد البشرية:

- فقد عرف:(Supta2009) ادارة الموارد البشرية هي الحقل العلمي في الادارة، الذي يختص بتخطيط، تنظيم ومراقبة نشاطات /وظائف تخطيط واستقطاب العاملين وتعيينهم والاحتفاظ بهم والاستفادة منهم بحيث :  
أ/ تحقيق أهداف المنظمة .

ب/ يتم خدمة أهداف جميع العاملين في جميع المستويات بدرجة عالية .

ج/ يتم الاخذ في أهداف المجتمع وخدمتها بشكل مناسب. (حسين، صفحة 190)

- كما تعرّف ادارة الموارد البشرية: هي عملية تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه النواحي المختلفة بالأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

كما عرفها هي عبارة عن مجموعة الوسائل المادية والتقنية والبشرية المخصصة من أجل تكوين العامل البشري، تسييره اليومي ومتابعته في المدى المتوسط والطويل طبقا للاستراتيجية، محددة وتكون هذه الوسائل ضمن مصلحة أو جزء من الهيكل الاداري في المؤسسة يكبر أو يصغر حجمها حسب كبر أو صغر حجم المؤسسة العام (عدون، 2003، صفحة 06)

كما يعرف دونالد شيرمان إدارة الموارد البشرية بأنها تشمل كل العمليات الأساسية، التي ينبغي أدائها ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها، ومجموعة من الأدوات والاساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم (حفيان، الموارد البشرية في ظل اقتصاديات المعرفة ، 1999، صفحة 21)

**التعريف الاجرائي:** من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية على أنها الادارة التي تهتم بالموارد البشري بالمنظمة، من خلال تخطيط وتحفيز وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد، وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم وتحديد مختلف احتياجات المنظمة من موارد بشرية والعمل على تنميتها من أجل تحقيق اهداف استراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## 2- مفهوم التميز:

يعرف التميز بأنه الموهبة أو الجودة التي تتجاوز المعايير العادية، وهو يستخدم كمعيار للاداء الذي يقاس من خلال مجموعة من المؤشرات المختلفة ( The free Encyclopedia 2017) وهو: "الجهود التنظيمية المخططة، التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (خميس، 2017، صفحة 114)

**التعريف الاجرائي:** قدرة المنظمة على الابداع والابتكار الاداري، وطرح أفكار جديدة غير تقليدية والارتقاء بجودة خدماتها، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات غير عادية من الاداء، بما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وتعظيم قيمة المؤسسة، ومكانتها

## 3- مفهوم الميزة التنافسية :

❖ **الميزة لغة:** مصدرها ماز، مزية وهي صفة تميز الشيء عن غيره .  
❖ **التنافسية لغة:** مصدرها نافس، ينافس وهو التسابق والرغبة مثل تنافس العمال فيما بينهم أي تسابقوا وتباروا دون أن يضر أحدهم الآخر.  
**الميزة التنافسية:** تعبير عن الاداة الانسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة والخدمات بصورة أكثر فعالية، من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق (بوزيد، 2017، صفحة 3)

الميزة التنافسية هي أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة أو انها شيء يميزها عن منافسيها (Fahey) في نظر الزبائن (1989:18)

وقد عرفها القطب بانها الموقع الفريد طويل الامد الذي تطوره المنظمة، من خلال ادارة أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها (الجنابي، 2017، صفحة 152)

❖ **التعريف الاجرائي:** يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها عملية ديناميكية بين عدد من الاشخاص أو الجماعات، تسعى لتحقيق نفس الأهداف، وهي تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز والابداع وهي الاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجية واستغلالها بطرق وخطط استراتيجية للوصول بها إلى اهدف تلبية احتياجات المنظمة، فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها.

#### 4- مفهوم التخطيط:

- هو عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الاهداف المطلوب الوصول اليها، خلال فترة محددة والامكانيات الواجب توفرها لتحقيق هذه الاهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات، بالكفاءة والفعالية المطلوبة وتتضمن وضع الاستراتيجية وتعيين الاهداف وتحديد الخطط الالية لتحقيقها بالشكل الذي يسمح بإعداد وتنفيذ القرارات ويشتمل مستقبلا على مراحل جديدة، من وضع الاستراتيجيات وتعيين الاهداف في ضوء النجاحات المتوقعة .

- فقد عرف هنري فايول: بأنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له (خلدون ج.، 2016، صفحة

(143).

- يرى عاطف عبيد أن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، هو اعداد مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة والاعداد اللازمة، موزعة على الادارات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي خلال فترة زمنية مستقبلية. (عيشوش، 2017، صفحة 181)

#### 5- تعريف التخطيط الاستراتيجي

❖ **حسب ستينير:** هو عملية ذهنية للتبصر بما ترغب فيه المنظمة ومحاولة الوصول إليه باعتبار التخطيط الاستراتيجي، ينحصر في مهمتين أساسيتين هما إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها ومن جهة أخرى نجد ان صياغة هذه الرؤية للمنظمة أصبح مصطلح الرؤية الاستراتيجية منذ عدة سنوات مركز إهتمام كل من الباحثين، الخبراء والمهندسين، وهو اليوم أحد المفردات المركزية في أدبيات الادارة الاستراتيجية وحسب، وتعتبر الرؤية الاستراتيجية في نفس الوقت كفلسفة للتوجيه وصورة ملموسة تساهم بشكل حاسم في وجود عمل منسق في المنظمة وتزداد أهمية هذا المصطلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكون الاستراتيجية فيها ذات طابع غير شكلي ومركزي، في يد المسير المالك كما أشرنا إليه سابقا وهكذا يكون لرؤية المسير أثر في نشاط وتنافسية المنظمة، في الحقيقة أن الفعل الاستراتيجي يتكون من مجموع من القرارات والاعمال التي تؤدي إلى إنجاز الرغبة الاستراتيجية، فالرؤية هي الربط بين صورة ذهنية تحكمها المصطلحات والتصورات وصورة للواقع اليومي بكل متغيراته وبهذا المفهوم أصبح لزاما على المنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الاستراتيجية المعاصرة في جميع المجالات سواء الاقتصادية، أو التكنولوجية، أو البشرية (نبق، الموارد البشرية مدخل استراتيجي لادارة التغير وتحقيق الميزة التنافسية ، 2017، صفحة 52)

❖ **التعريف الاجرائي:** يعرف التخطيط بأنه تحديد الاعمال والانشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الافضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة.

## 6- مفهوم الجودة :

- يمكن تحقيق الجودة من خلال اضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها المنظمة سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات وتحقيق الجودة (السويس، 2014، صفحة 72)

❖ **الجودة:** ديمزج الاب الروحي لإدارة الجودة بأن الجودة تعني "البحث المستمر عن الاخطاء والعمل على التحسين المستمر. (لعويسات، 2005، صفحة 9)

❖ **تعريف الإجرائي:** هي تقديم الخدمة بأفضل أداء وأدق إتقان لضمان تحقيق رضا طالبي هذه الخدمة

## 7- مفهوم الرقابة:

❖ **الرقابة لغة:** يقصد بها الرقيب والحارس والحافظ ورقيب النفس.

❖ **اصطلاحا:** تشمل الكشف عما اذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والاطفاء ومن ثم العمل على علاجها، وللرقابة شقين أحدهما ذاتي والتي تنبع من داخل الفرد على نفسه والآخر خارجي وهي قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل رؤوسيه بغرض توجيه لسلوكهم وتصرفاتهم. (الطراونة و توفيق صالح، 2011، صفحة 19)

- عرفها صالح بنور على أنها تقوم باختيار ما تم التخطيط له من قبل وتصحيح الاخطاء التي تكون قد وقعت اثناء التنفيذ . (بنور، 2008، صفحة 85)

- يقول هنري فايول ( تنطوي الرقابة على التحقق عما اذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الاشارة إلى نقاط الضعف والاطفاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء، الاشياء والناس والافعال )

- ان الرقابة وظيفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل مع وظائف الادارة الاخرى، وليس بمعزل عن الوظائف، والرقابة عملية ينبغي أن تكون ذات طبيعة مستمرة أو دائمة وليس وقتية تنتهي بانتهاء المهمة، وعلى الرغم من ان الرقابة تختلف بين المديرين، الا انها وظيفة ادارية ضرورية في كل مستوى من المستويات التنظيمية (علاق، 2008، الصفحات 129-130).

❖ **التعريف الإجرائي:** ومما سبق ذكره يمكن القول أن الرقابة هو جهد جماعي منظم لمتابعة أداء الأنشطة بالمنشأة والتحقق من أن تلك الأنشطة يتم إنجازها طبقا لما هو مخطط له، وفقا للمعايير والمقاييس من حيث التكلفة والجودة والزمن والبحث عن البدائل لمعالجة الاخطاء السابقة والتنبيه بالمشكلات المستقبلية، وايجاد حلول مناسبة لها قبل وقوعها للوصول لتحقيق الأهداف.

## 8- مفهوم الحوافز :

يعرفها لويس بيرجرون أن الحوافز عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد للعمل في اتجاه تحقيق الاهداف التنظيمية كما يراها لذلك، فهي تمثل تركيزا للجهد على الوصول لهدف محدد وليس هدرا للطاقة فقط (لحول و زعزع، 2015، صفحة 6).

- يرى البعض بانها بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلمه الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده، يمكن ان تكون مادية كالرواتب، العلاوات والمكافآت وغيرها، كما يمكن ان تكون معنوية كالريادة في المسؤولية الترقية السلطة والاعتراف بالإنجاز. ويراهها اخرون بانها مجموعة الادوات والوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية اخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. (العروسي، 2019، صفحة 8)

كما تعرف ايضا: بانها عبارة عن المقابل المادي والمعنوي الذي يمنح للعاملين كتعويض لأدائهم المتميز وبالتالي يجب على ادارة المؤسسة ان تكون قادرة على قياس أداء العاملين لديها (مصنوعة، 2012، صفحة 21).

❖ **التعريف الاجرائي:** ومما سبق نستطيع القول بأن الحوافز هي عبارة عن قوة دافعة لتحريك الفرد، وتتأثر بالمثيرات الخارجية وهي عبارة عن عوامل أو وسائل أو اساليب تستخدمها الادارة لتوجيه سلوك الفرد اتجاه تحقيق اهداف المنظمة، من جهة واشباع رغباته وحاجاته من جهة اخرى.

## 9- مفهوم الابداع:

يعرفه الاقتصادي JOSPH : بأنه النتيجة الناجمة من انشاء طريقة أو اسلوب جديد في الانتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

كما عرف أيضا انه تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة يؤدي إلى منتج جديد أو خدمة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة ادارية جديدة، سواء على المستوى الفردي، مستوى الجماعات أو على مستوى المنظمة ينقسم إلى انواع: الابداع في المنتج، ابداع في العملية، ابداع في الادارة، ابداع في التسويق، ابداع في الخدمة. (سراج، 2022، صفحة 204)

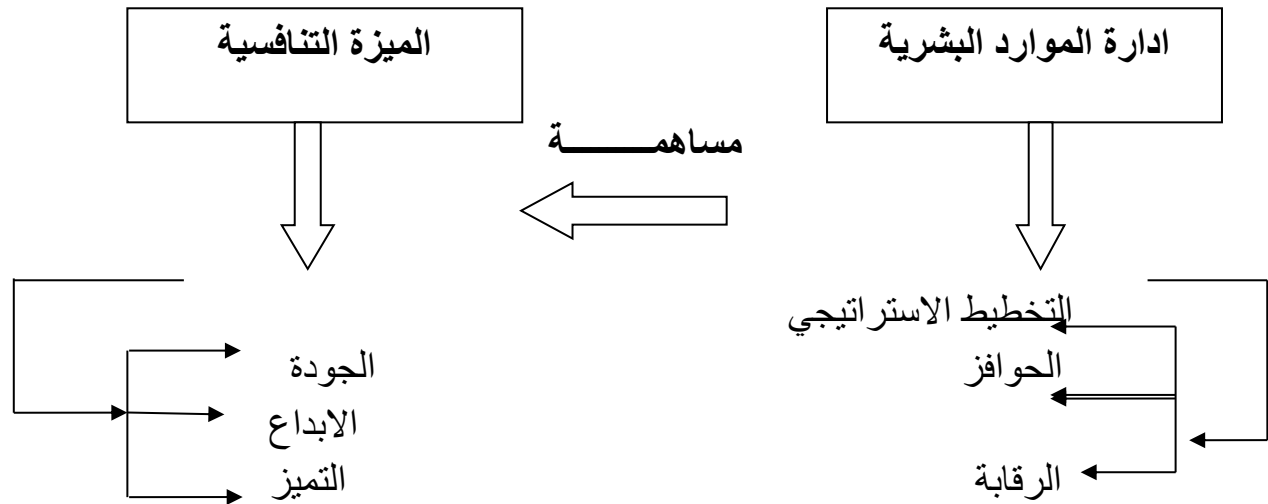
❖ **التعريف الاجرائي:** ان الابداع الاداري هو ممارسة أو عملية أو اسلوب يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق اهداف المؤسسة أو الادارة.

## 10- المؤسسة :

1/ يعتبر SIMON ان هذه الاخيرة نظاما متوازنا، يتلقى مساهمات في رأسمال وجهد ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات، ومن بين العائدات والفوائد صنف عددا من الحوافز المادية وغير المادية بدءا بالأجر إلى المراكز أو المناصب، ومنها الترقية وغيرها. (عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية ، 2003 ، صفحة 31)

فالمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجات الانسانية، بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها وينظمها وتدار المؤسسة التي تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة. (العدلوني، 2002، صفحة 24)

❖ **التعريف الاجرائي:** المؤسسة يمكن تعريفها بانها نسق يضم مجموعة من العمال أو الافراد يتم تنظيمهم، وعملهم في إطار موجه نحو تحقيق أهداف معينة.



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة (من إعداد الطالبتين)

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

### المطلب الأول: الدراسات السابقة:

#### 1- الدراسة الأولى:

مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013 وتمحورت إشكالية الدراسة إلى كيفية مساهمة تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟ إذ تناولت الدراسة دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والذي يولد ميزة تنافسيه كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية اعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات التسييرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وضرورة التعامل مع الموارد البشرية والكفاءات الفردية كشركاء بدل وضعهم كأجراء.

## 2- الدراسة الثانية:

سلامي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005 وتمحورت إشكالية الدراسة هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة؟ حيث تناولت الدراسة التسيير والتشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية كشرط يمكن لتلك الموارد والكفاءات أن تكون مصدر التميز التنافسي للمؤسسة وتحليل أثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات، على الميزة التنافسية كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، إعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه وأن الموارد البشرية تعتبر مصدر للميزة التنافسية وجب الاستثمار في الرأس المال البشري لتحسين المهارات الفردية وزيادة القدرات الابداعية وتحسين الانتاجية ومنه التميز.

## 3- الدراسة الثالثة:

رياض بن صوشة (مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2007 وتمحورت إشكالية الدراسة في كيفية تحقيق المنظمات للميزة التنافسية، من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية اعتمدت خلالها على المنهج الوصفي التحليلي وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها. ان تحسين الميزة التنافسية للموارد البشرية في المنظمة تكون عن طريق الاستراتيجيات التالية :

- إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية - تحسين الانتاجية التنظيمية - تحسين جودة حياة العمل بالمنظمات.
- بناء القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما ونوعا وتعظيم العائد منها وتتمتع الميزة التنافسية وتبنى على الاختلاف وليس على التشابه.

## 4- الدراسة الرابعة:

دراسة شوالي نور الهدى (مساهمة ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة قلمة السنة الجامعية 2017/2018 وتمحورت إشكالية الدراسة على مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي التي كانت نتائجها كما يلي:

ان المحدد الاقوى لربحية المؤسسة وقوة تنافسياتها واجب البحث عنه داخل المؤسسة من خلال ادارة مواردها وكفاءاتها والسعي المستمر للتطوير والتحسين على المستوى التكنولوجي والبشري لتحقيق اعلى معدلات الانتاج وتخفيض التكاليف وتقديم الدعم المادي والمعنوي للعمال

وتوفير الفرص لتطوير معارفهم، من خلال منحهم دورات تكوينية وتدريبية التي لها تأثير كبير على تحسين الاداء ومن ثم زيادة الانتاجية من أجل الاستمرار والبقاء.

#### 5- الدراسة الخامسة:

دراسة أ. بواذر خالد و أ.علي الازوري (دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي) – دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتنظيم بمحافظة جدة – جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية 1444هـ/2022م سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الادرة العامة للتعليم بهذه المحافظة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع طبيعة الموضوع من حيث الاهداف والفرضيات، اعتمدت على الاستبيان الالكتروني في جمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) كما تحقق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تميز الأداء المؤسسي.

#### ❖ تقييم الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد منها ما تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية والاخرة تناول الميزة التنافسية لدى العمال لقد اكتسبنا من خلال الاطلاع عليها على الجانب النظري للحصول على المراجع المناسبة وساعدتنا في تحديد الاشكالية، الاستفادة من المنهجية من كل دراسة من حيث المنهج وادوات جمع البيانات وكذا توصيفها في تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات من خلال مقارنتها مع الدراسات الراهنة.

#### المطلب الثاني: المقاربات السوسيولوجية:

##### 1- نظرية العلاقات الانسانية لإلتون مايو:

تعود البدايات الأولى لهذه المدرسة إلى الدراسات التي اشرف عليها مايو بمصنع هاوثرن التابع لشركة واسترن إليكتريك، ولقد شملت هذه الدراسات عددا من المتغيرات (الفيزيائية، النفسية، الاجتماعية) في علاقتها بالإنتاج والانتاجية.

حيث أكدت هذه المدرسة على أن العمال لا يؤدون أعمالهم بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم، كما أن ما يميز حركة العلاقات الانسانية هو محاولتها

الاستفادة من العامل باعتباره يخضع لموجه سيكولوجي ولا تخضع مباشرة لموجه اقتصادي، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة فيما يخص الحوافز ما يلي:

– أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الاشباع النفسي للعامل.

– أهمية الاحترام الاجتماعي والمكانة الشخصية بالنسبة للعامل وما من شك في أن الاهتمام الخاص الذي لقيته الجماعات المبحوثة، طوال سنوات حفزها على زيادة الانتاجية، كما يتضح في الاحترام أو التقدير الذي يعبر عن نفسه في السلوك أن يشبع حاجة العامل إلى الأمان بنفس الدرجة على الأقل التي تشبعها بها الأجور، ثم إن هذا الوضع ذو أهمية أكبر بالنسبة للحياة الاجتماعية للعامل.

– أن العمل الذي ينجزه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيكية فقط، ولكن لابد من الأخذ بعين الاعتبار الاوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل. (الاسود، 2020، صفحة 12)

## 2- نظرية التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الافعال الجماعية، انطلاقا من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الافعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والادارة ليركز على توضيح الاختيارات الاساسية للإدارة العامة وتفاذي الاخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمثابة فحصا داخليا وجوهر الفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، مما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدبيري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة.

### ❖ مسلمات التحليل الاستراتيجي عند كروزيه:

● **اختيار الاهداف:** لا يتقبل الافراد ان يعاملوا كوسائل في خدمة الاهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع اهداف التنظيم ولو ان ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة، إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساسا ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم البعض، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فانه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه .

● **الحرية النسبية للفاعلين:** يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية التدخل المستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم بدون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات، التي تتمثل في السلطة ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقعا أو أن يتوقع سلوك غيره .

- **العقلانية المحدودة:** وحتى يتمتع بها الفاعل عليه ان يتوفر على جميع المعلومات في البداية ونادرا ما يكون، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة. (حريش، 2007، صفحة 12)

### 3- النظرية اليابانية (Z) لويليام أوتشي:

اهتمت مراكز البحث الاداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثال إعجاب الكثير منها، وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية بالمجتمع الياباني المؤثر بقيم روحية كان لها الاثر في الممارسات والفكر الاداري الياباني والتنظيم الذي يسود في مجتمع اليابان وعملت على بلورتها داخل بيئة العمل وتمجيدها كقيم عمل خاصة بالإدارة اليابانية وذلك من أجل العمل بها وتوريثها ونشرها للأجيال القادمة لأنها تعتبر السبب في تطور المجتمع الياباني وتقدمه، ونجد ان أهم القيم التي سادت منظمات مجتمع اليابان تتمثل فيما يلي:

#### القيم الروحية للمجتمع الياباني:

- ❖ **العائلة:** تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثة (الحب والتضامن والاحترام والولاء ) فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقينهم وإرشادهم بالرضا والتنفيد، وهم يعرفون حق المعرفة ان توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الافراد، ولذا فهم يدلون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي من الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام.
- ❖ **العمل المشترك:** يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشاركة لتطوير المنظمة كما أن المدير الياباني لا يتردد في كشف جوانب ضعفه للمرؤوسين، سعيا منه للحصول على المساعدة والولاء.

- ❖ **السلوك اليومي للعامل الياباني:** لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالالتزامات الشخصية كما أن الادارة اليابانية تنظر للفرد من منظار التعاون في إطار ما يسند إليه من مسؤوليات ضمن الخصائص الشخصية كون التمرکز حول الذات له دلالة سلبية كما أن الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية والفرد الياباني يضع مصالح المنظمة فوق مصلحة الاسرة.

- ❖ **الاهتمام بالعنصر البشري:** يعتبر الانسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، ولقد اعتنت الادارة بالموارد البشري ومارست أنماطا من السلوك في تعاملها منها: التركيز على الخواص الانسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء.
- نظام ديمومة الوظيفة.
- تفضيل الكفاءة على الاقدمية.

- تضافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة. (شارف و لكل،

(2018، صفحة 42)

### خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الاطار المنهجي للدراسة، أين قمنا بإبراز أسباب الدراسة وأهميتها وأهداف الموضوع، كما تم تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع مع الاعتماد على أهم المقاربات النظرية التي اهتمت بموضوع الدراسة.

# الفصل الثاني: الجانب الميداني

**تمهيد:**

بعد التطرق للجانب النظري من خلال الفصل السابق، بتقديم خلفية نظرية عن موضوع الدراسة، سنحاول اسقاط ما تم وصفه في الجانب النظري حول مساهمة ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة وذلك من خلال دراسة عينة من موظفي بلدية بلدة عمر على مستوى ولاية توقرت.

## المبحث الأول: الاطار المكاني والزمني المطلب الأول: مجالات الدراسة

### 1- المجال المكاني:

#### أ- المؤسسة محل الدراسة:

ان موضوع مساهمة الإدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بين العمال من الموضوعات المهمة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، وقد اختارت جماعة البحث أجراء الدراسة الميدانية في بلدية بلدة عمر، لأن هذه الأخيرة تشهد تطور في التسيير، وخاصة في تسيير المورد البشري بها وإضافة إلى الطلب المتزايد على خدماتها وما ينجر منه من ضغوطات أرهقت كاهل موظفيها من سوء التسيير ولدت تراكمات فكرية مناهضة لهم مما أستوجب ترشيد هذا المورد حتى لا يكون ضحية تعسفات إدارية كالبيروقراطية والمحسوبية.

#### ❖ تعريف البلدية:

بموجب القانون رقم 09/08 بتاريخ 17-04-1990 المادة الأولى منه البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأن البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتفافية الأساسية وقد ضمت مختلف الدساتير في الجزائر إلا أن البلدية باعتبارها القاعدة المركزية وهذا طبقا للمادة 09 من دستور 1963، المادة 36 من دستور 1976. هي الجماعة الإقليمية القاعدية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحديث بموجب قانون، هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 2011، صفحة 07)

### ب- تعريف بلدية بلدة عمر:

ظهرت مع التقسيم الإداري سنة 1984 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-365 المؤرخ في 01 ديسمبر 1984 كإحدى بلديات ولاية ورقلة، حيث كانت فرع بلدي تابع لبلدية تقرت وبعد التقسيم الإداري الجديد سنة 2021 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 21-128 المؤرخ في 29 مارس 2021 أصبحت تابعة للولاية الجديدة تقرت وتنظم التجمع الحضري الرئيسي لبلدة عمر والتجمع الحضري الثانوي قوق.

تقع البلدية في غرب الولاية ويحدها من الشمال بلدية تماسين ومن الجنوب بلدية الحجيرة، ومن الشرق بلدية المنقر، ومن الغرب الحجيرة، تبلغ مساحتها الكلية 250 كلم<sup>2</sup> والمحيط العمراني منها يبلغ 9 كلم<sup>2</sup> ويقدر عدد سكانها لسنة 2022 بـ: 19007 نسمة، يغلب الطابع الفلاحي على نشاطها الاقتصادي وخاصة زراعة النخيل، بحيث تظهر بشكل تجمع سكاني محاط بسياج من النخيل وهي في تزايد مستمر وهذا للتوسع في الاستصلاحات الزراعية.<sup>1</sup> (انظر ملحق رقم: 03)

### ج- الطاقم الإداري لبلدية بلدة عمر:

- هيئة تنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.  
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.  
يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية بلدة عمر من خمسة عشرة (15) عضو منهم رئيس المجلس الشعبي البلدي وثلاث (03) نواب وإحدى عشرة (11) عضواً يشكلون ستة (06) لجان دائمة.

أما بالنسبة للموظفين فيضم الطاقم الإداري أميناً عاماً ومائة وخمسة وعشرون (125) (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 2021 ، صفحة 16) مستخدماً دائماً ومائة وثلاثة وستون (163) عاملاً متعاقداً.

تم تحيين الهيكل التنظيمي لبلدية بلدة عمر بموجب مداولة رقم 28 بتاريخ 29 أفريل 2021 والذي أصبح يتكون من ستة وعشرون (26) مكتباً يتوزعون على خمسة (05)

### ❖ مصالح البلدية: (انظر ملحق رقم 03)

**أولاً: مصلحة الكتابة العامة:** من تضم (24) موظف منهم (21) دائم و(03) متعاقد دائم من أهم المهام التي تقوم به تسجيل جداول أعمال ومحاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي ومتابعة المداولات وتسجيلها

**ثانياً: مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** تضم 26 موظف دائم من أهم المهام التي تقوم به الشؤون العامة للمواطنين وإستخراج مختلف وثائق الحالة المدنية والاحصائيات العامة للسكان.

**ثالثاً: مصلحة الاقتصاد والمالية:** تضم (15) موظف منهم (13) دائم و(02) متعاقد من أهم مهامها تنفيذ العمليات المالية الخاصة بالتسيير والوضعيات الشهرية والنصف الشهرية.

**رابعاً: مصلحة تسيير الموارد البشرية:** تضم 6 موظفين دائمين من أهم مهامها تسيير الحياة المهنية للموظفين (التنصيب، التثبيت، الترقية..... ) وإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف وتتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى لتأهيل العمال.

**خامساً: المصلحة التقنية:** تضم (10) موظفين دائمين من أهم مهامها إختيار الارض حسب قواعد أدوات التعمير واقتراح البرامج للمشاريع المقترحة وحضور الاجتماعات المتعلقة بالمنازعات، التي تطرأ في ورشات المشاريع من أجل إيجاد الحلول.

| الرقم | رؤساء المصالح                | عدد العمال |            |
|-------|------------------------------|------------|------------|
|       |                              | الدائمين   | المتعاقدين |
| 01    | مصلحة الكتابة العامة         | 21         | 03         |
| 02    | مصلحة التنظيم والشؤون العامة | 26         | 00         |
| 03    | مصلحة الاقتصاد والمالية      | 13         | 02         |
| 04    | مصلحة تسيير الموارد البشرية  | 06         | 00         |
| 05    | المصلحة التقنية              | 10         | 00         |

جدول رقم (01): يمثل توزيع الموظفين حسب مصالح بلدية بلدة عمر

## 2- المجال الزمني:

كانت الدراسة خلال الموسم الجامعي (2023/ 2024) حيث تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي فخصصت الأشهر الأولى (فيفري- مارس) للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم في الشهرين (أفريل- ماي) حيث تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة (موظفي بلدية بلدة عمر).

**الزيارة الإستطلاعية:** قمنا خلال هذه الدراسة بزيارة استطلاعية لبلدية بلدة عمر، وقد تم التعرف على الشكل العام للمؤسسة وأقسامها وكانت عبارة عن ملاحظة بسيطة لبعض الأمور في المؤسسة وبالتنسيق مع رئيس مصلحة الموارد البشرية تم خلالها التعريف بالدراسة وأهدافها.

## المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة

### المطلب الأول: الطريقة

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

لقد استعنا بالعينة غير الاحتمالية لأنها تخدم أغراض البحث تمثلت في عمال بلدية بلدة عمر بمختلف مصالحها من أفراد المجتمع الاصلي المكون من (130) موظف وتمثل حجم العينة (94) مفردة حيث تم توزيع الاستبيان عليهم.

جدول رقم (02): يمثل عدد الاستثمارات الموزعة على العينة -موظفي بلدية بلدة عمر

| العدد          | مجموع الاستثمارات الكلية | الاستثمارات المسترجعة | الاستثمارات الملغاة |
|----------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|
|                | 94                       | 75                    | 19%                 |
| النسبة المئوية | 100%                     | 79.78%                | 20.22%              |

تم استرجاع 75 من بين 95 استثمارة وذلك بسبب تواجد 19 موظف في عطلة سنوية ومرضية وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتكون من 75 مفردة

#### 2- متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: يشمل محور إدارة الموارد البشرية ويتمثل في ثلاثة أبعاد للدراسة: بعد التخطيط الاستراتيجي، بعد الرقابة، بعد الحوافز

ب- المتغير التابع: يشمل محور الميزة التنافسية ويتمثل في ثلاثة أبعاد للدراسة:

بعد الجودة، بعد الابداع، بعد التميز

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

### 1- الملاحظة:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية، لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه الباحث من المبحوث سواء كان كلاماً أو سلوك. (زرواتي، 2002، صفحة 153)

- خلال الزيارة الاستطلاعية ببلدية بلدة عمر: لاحظنا أنها تتكون من خمس (05) مصالح يشرف على كل منها اطار يقوم بتسيير مهامها ومهام موظفيها، الذين بدورهم يشرفون على المهام التي من خلالها يتم تقييهم ويولد التنافس بينهم .

### 2- الاستبيان:

هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الافراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما، كما يشترط أن ترتبط الأسئلة بعنوان البحث وخطته<sup>1</sup> طبق الاستبيان في هذه الدراسة على عينة من موظفي إدارة البلدية الذي يبلغ عددهم 75 مفردة والذي يتضمن أربعة محاور الأول خصص للبيانات الشخصية، بينما الثاني والثالث والرابع لفرضيات الدراسة وهي على التوالي: (مساهمة التخطيط الاستراتيجي في خلق جودة العمل المنجز والذي يحتوي على 18 عبارة)، (مساهمة الحوافز في خلق الابداع لدى العمال ب16 عبارة)، (مساهمة الرقابة في معرفة العمال المتميزين ب16 عبارة). (أنظر للملحق رقم 01).

### 3- المقابلة:

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب وتجرى المقابلة في شكل حوار (الحديث) مع المبحوث في موضوع البحث ويشترط أن يكون البحث مبوب ومنظم ومسير من طرف الباحث.

- وتشمل المقابلة المحاور التي خصصت لهم المقابلة في موضوع البحث وتكون هذه المحاور في علاقة وثيقة بعنوان البحث والاشكالية والفرضيات والمؤشرات والوحدات والعناصر وخطة البحث. (زرواتي، التدريب على منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية ، 2002، الصفحات 148-149)

حيث قمنا بتطبيق استمارة مقابلة مع رؤساء المصالح الذي بلغ عددهم خمسة (5) أفراد، والتي تضمنت المحاور الاربعة للدراسة الأول خصص للبيانات الشخصية، بينما الثاني والثالث والرابع لفرضيات الدراسة وهي على التوالي: (مساهمة التخطيط الاستراتيجي في خلق جودة العمل المنجز والذي يحتوي على 4 أسئلة) (مساهمة الحوافز في خلق الابداع لدى العمال على 4 أسئلة) (مساهمة الرقابة في معرفة العمال المتميزين على 4 أسئلة) (أنظر للملحق رقم 02) 4-الأساليب الاحصائية:

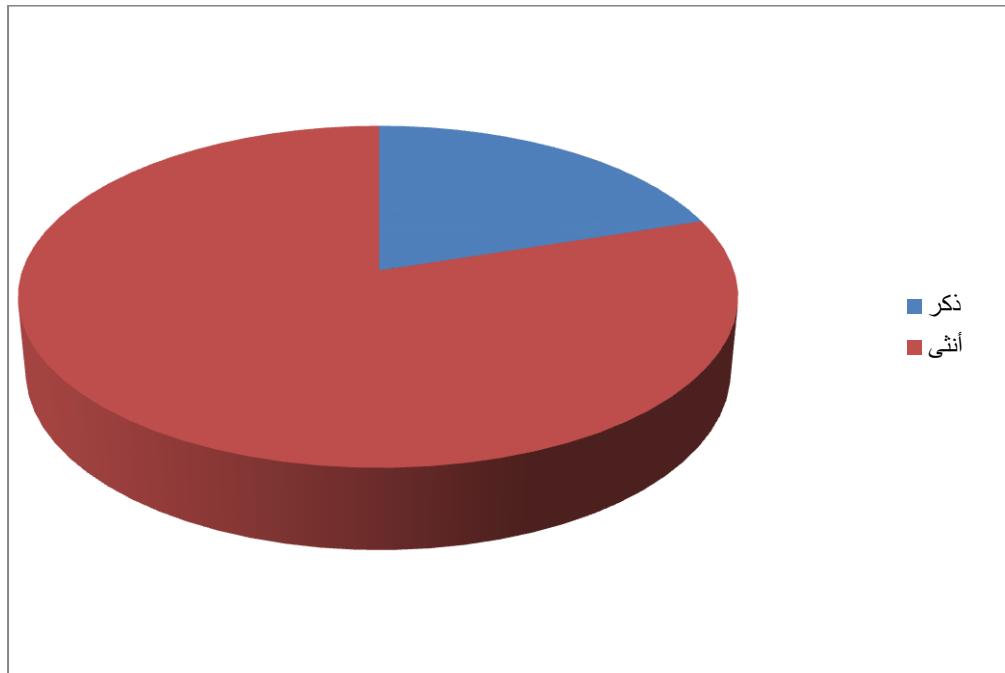
تم عرض البيانات في جداول بسيطة ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أدوات الاحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (spss)، حيث تضمنت المعالجة الاحصائية استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي من تكرارات، نسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية والتي استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الابعاد.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية المتعلقة باستمارة الاستبيان

جدول رقم(03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 15      | %20            |
| أنثى    | 60      | %80            |
| المجموع | 75      | %100           |

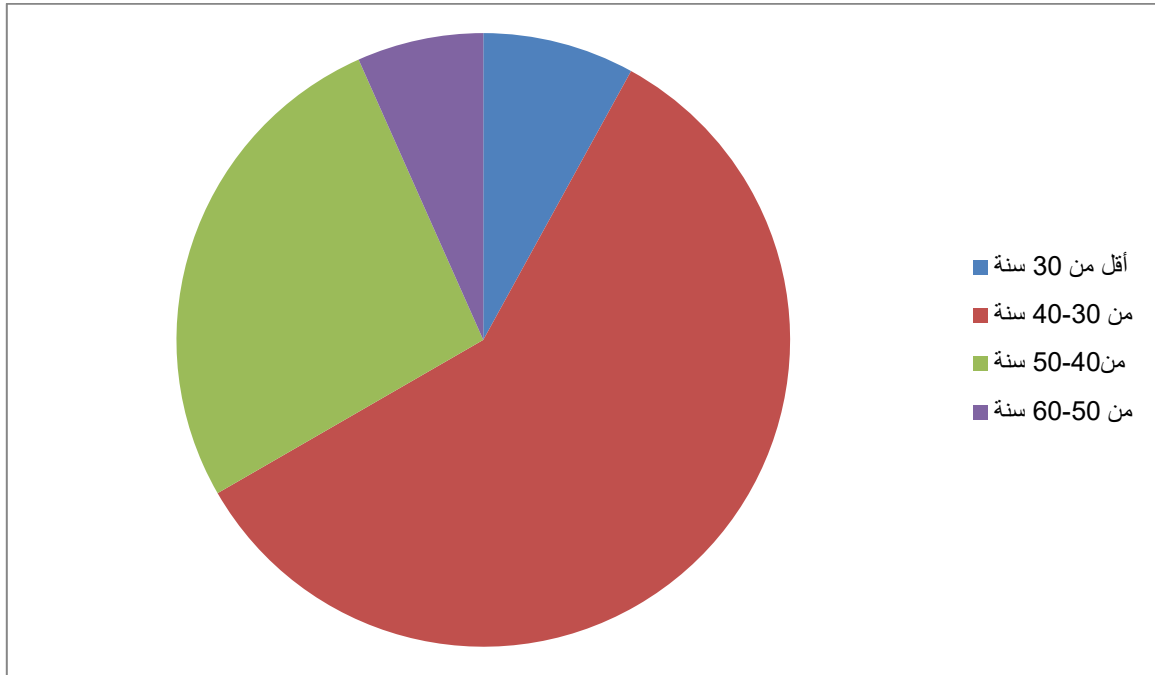


الشكل رقم (02): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن توزيع العينة من حيث الجنس وقد سجلت نسبة 20% من المبحوثين هم ذكور ونسبة 80% من المبحوثين هم إناث مما يثبت تواجد نسبة العنصر الانثوي بنسبة أكبر وعليه يمكن القول أن الإناث تمثل نسبة عالية مقارنة بالذكور نظرا لتوجه الإناث لتخصصات الادارية.

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

| السن          | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 06      | 8.00%          |
| من 30-40 سنة  | 44      | 58.66%         |
| من 40-50 سنة  | 20      | 26.66%         |
| من 50-60 سنة  | 05      | 6.66%          |
| المجموع       | 75      | 100%           |

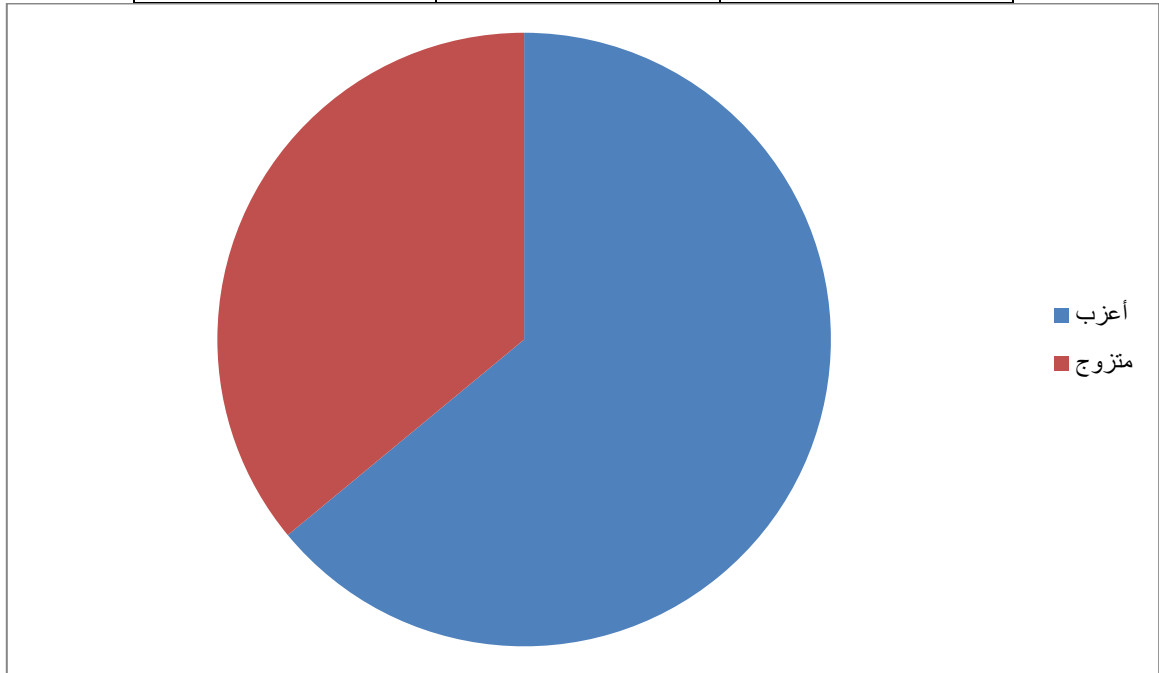


الشكل رقم (03): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

يبين الجدول رقم (04) توزيع العينة حسب السن حيث يوجد 06 موظفين أقل من (30) سنة أي بنسبة 8.00%، و 44 موظف يتراوح سنهم ما بين (30-40) سنة أي بنسبة 58.66%، كما نجد 20 موظف تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) أي بنسبة 26.66% في حين نجد 05 موظفين تتراوح أعمارهم ما بين (50-60) سنة أي بنسبة 6.66%، ومنه نستنتج أن غالبية الموظفين يتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على التواجد المعتبر لفئة الشباب في البلدية موضوع الدراسة، لذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من

فعالية والانتاج الخدماتي والابداع، بالإضافة إلى طموحاتها المستقطبة بحيث لو تم الاستغلال الأمثل لها لأمكن من تحقيق الأهداف ومن ثم تحقيق التنافس بالمؤسسة.  
جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أعزب              | 48      | 64.00%         |
| متزوج             | 27      | 36.00%         |
| مطلق              | 00      | 00%            |
| أرمل              | 00      | 00%            |
| المجموع           | 75      | 100%           |



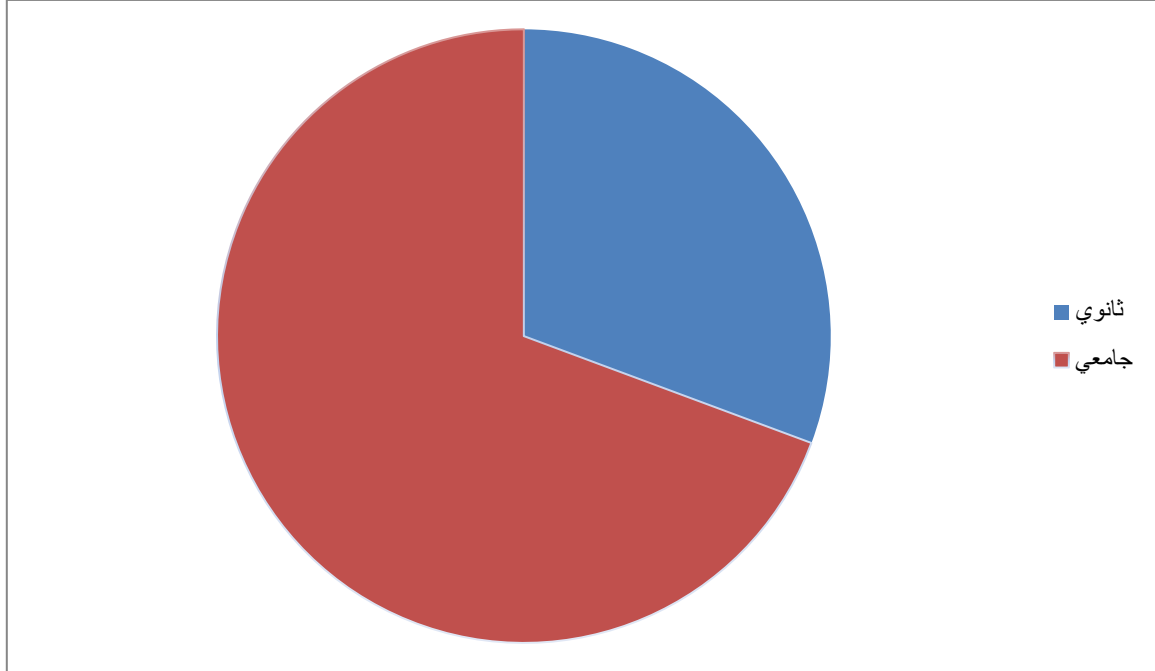
الشكل رقم (04): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

من خلال البيانات الاحصائية الموضحة في الجدول رقم (05) المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية نلاحظ أن عدد الموظفين المتزوجين يبلغ عددهم 27 موظف بنسبة 36.00 %، في حين نجد أن العزاب 48 موظف ما يعادل نسبة 64.00 % هي الفئة الأقدر على تحمل المسؤولية والحريصة على أداء الأعمال التي يكلفون بها وذلك بسبب لعدم وجود ارتباطات أسرية تشغلهم عن أداء مهامهم.

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| إبتدائي       | 00      | 00%            |
| متوسط         | 00      | 00%            |

|         |    |        |
|---------|----|--------|
| ثانوي   | 23 | 30.66% |
| جامعي   | 52 | 69.33% |
| المجموع | 75 | 100%   |

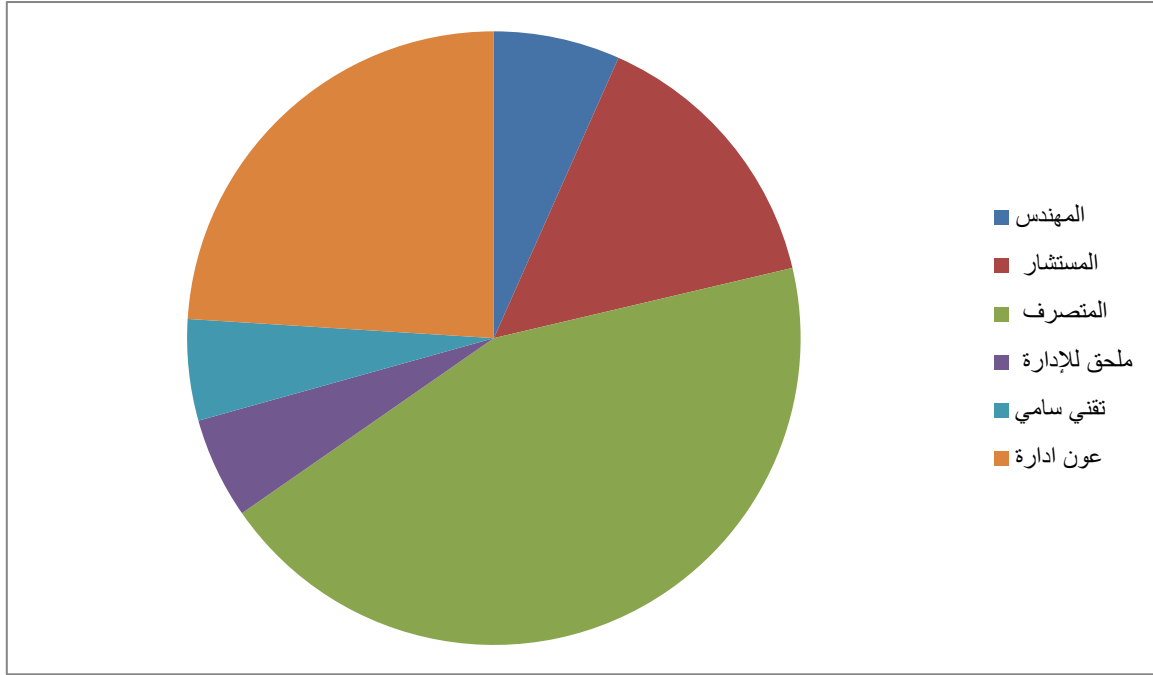


الشكل رقم (05): يمثل دائرة نسببة توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

يبين الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نجد انعدام المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط، في حين نجد 23 موظف في المستوى الثانوي بنسبة 30.66 %، ونجد 52 من الموظفين في المستوى الجامعي بنسبة 69.33 % وهي أكبر نسبة في هذا المجال ومنه نستنتج أن البلدية تعتمد على عمال أكفاء وذو شهادات جامعية.

جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.

| المنصب        | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| أعوان التصميم | 05      | 06.66%         |
| المهندس       | 11      | 14.66%         |
| المستشار      | 33      | 44.00%         |
| المتصرف       | 04      | 05.33%         |
| أعوان التحكم  | 04      | 05.33%         |
| ملحق للإدارة  | 18      | 24.00%         |
| تقني سامي     | 75      | 100%           |
| أعوان التنفيذ |         |                |
| عون ادارة     |         |                |
| المجموع       |         |                |

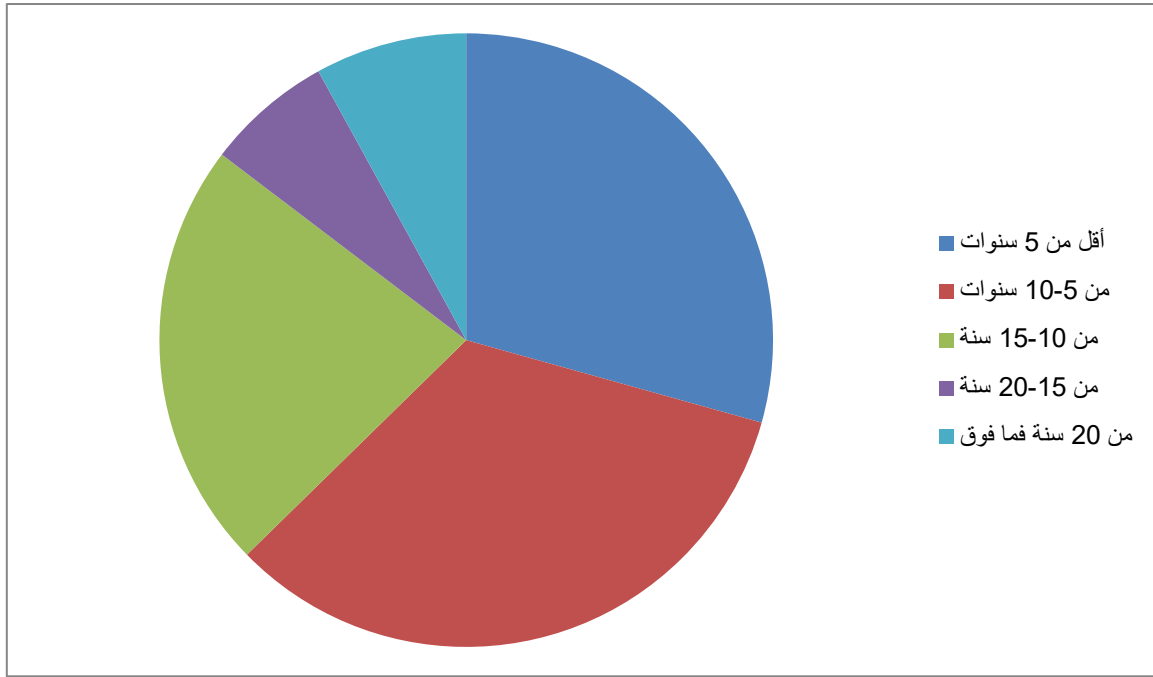


الشكل رقم (06): يمثل دائرة نسبوية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المنصب الوظيفي

يبين الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي حيث نجد 49 موظف يشغلون مناصب أعوان التصميم ويضم (المهندس –المستشار –المتصرف) بنسب على التوالي: (06.66%- 14.66%- 44.00%) يمثلون إدارات البلدية الذين لديهم المسؤولية الكاملة في التخطيط والتصميم واتخاذ القرارات، كما نجد أعوان التحكم هم (ملحق للإدارة – تقني سامي) بنسب على التوالي (05.33% - 05.33%) وهم الفئة المسؤولة عن التحكم في تنفيذ المهام، في حين نجد أعوان التنفيذ يتمثلون في أعوان إدارة بنسبة (24.00%) هم الفئة المسؤولة عن تنفيذ القرارات بمعية أعوان التحكم.

جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية:

| النسبة المئوية | التكرار | المدة             |
|----------------|---------|-------------------|
| 29.33%         | 22      | أقل من 5 سنوات    |
| 33.33%         | 25      | من 5-10 سنوات     |
| 22.66%         | 17      | من 10-15 سنة      |
| 06.66%         | 05      | من 15-20 سنة      |
| 08.00%         | 06      | من 20 سنة فما فوق |
| 100%           | 75      | المجموع           |



الشكل رقم (07): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

يبين الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية حيث نجد أن 22 موظف خبراتهم تقل عن 05 سنوات بنسبة 29.33%، بينما نجد 25 موظف خبراتهم ما بين ( 05 إلى 10 سنوات) بنسبة 33.33%، في حين نجد 17 موظف خبراتهم ما بين (10 إلى 15 سنة) بنسبة 22.66%، كما سجلنا 05 موظفين خبراتهم من (15 إلى 20 سنة) 6.66%، وهذا يدل على أن البلدية تمتلك موظفين ذو خبرة كافية تؤهلهم لأداء أعمالهم على أكمل وجه، يليها 06 موظفين خبراتهم من (20 سنة فما فوق) بنسبة 8.00% وهي الفئة الأكثر خبرة وتعتبر كمرجع لموظفي البلدية للاستناد عليها.

## 02- توزيع عبارات المحاور وفق مقياس ليكارت الخماسي:

جدول رقم (09): يبين توزيع عبارات المحاور وفق مقياس ليكارت الخماسي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5+         | 4+    | 3+    | 2+        | 1+             |

- بعد ادخال البيانات في الحاسوب، ولتحديد خلايا مقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس لحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.8) بد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1+) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8) وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات وكذلك المستويات المتوافقة معها كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (10): يوضح درجات التقدير حسب مقياس ليكارت

| طول الفئة        | مقياس ليكارت   | درجة التقدير        |
|------------------|----------------|---------------------|
| من 1 إلى 1.80    | غير موافق بشدة | موجودة بدرجة عالية  |
| من 1.81 إلى 2.60 | غير موافق      | موجودة بدرجة عالية  |
| من 2.61 إلى 3.40 | محايد          | موجودة بدرجة متوسطة |
| من 3.41 إلى 4.20 | موافق          | موجودة بدرجة ضعيفة  |
| من 4.21 إلى 5    | موافق بشدة     | موجودة بدرجة ضعيفة  |

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

مساهمة التخطيط الاستراتيجي في خلق جودة العمل المنجز

جدول رقم (11): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعث التخطيط الاستراتيجي وجودة العمل:

| الرقم | رقم العبارة | العبارة                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجات التقدير |
|-------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 01    | 13          | تفكر في ترك منصب عملك                                                        | 3.47            | 1.21              | 69.4%          | عالية         |
| 02    | 14          | المساواة في إعطاء حقوق الموظف                                                | 3.12            | 1.29              | 62.4%          | متوسطة        |
| 03    | 06          | تكتيف الدورات التكوينية                                                      | 2.93            | 1.17              | 58.6%          | متوسطة        |
| 04    | 04          | التشاور في اتخاذ القرارات واحترام رأي الموظف                                 | 2.75            | 1.20              | 55%            | متوسطة        |
| 05    | 08          | تتيح المؤسسة فرص مناسبة في وضع خطط مستقبلية                                  | 2.75            | 1.04              | 55%            | متوسطة        |
| 06    | 10          | تشارك في الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاريع                                  | 2.75            | 1.17              | 55%            | متوسطة        |
| 07    | 05          | تقسيم الأعمال وعدم تداخل المهام والوظائف                                     | 2.71            | 1.18              | 54.2%          | متوسطة        |
| 08    | 07          | تشجع على تكوين علاقات اجتماعية بين الموظفين                                  | 2.67            | 0.99              | 53.4%          | متوسطة        |
| 09    | 12          | هناك تنسيق بين مصالح المؤسسة                                                 | 2.64            | 1.14              | 52.8%          | متوسطة        |
| 10    | 15          | يخضع الموظف لحركة داخلية أو خارجية لضرورة المصلحة                            | 2.61            | 1.13              | 52.2%          | متوسطة        |
| 11    | 02          | توفر المؤسسة مجال من الحرية في العمل مما يقلل من الأخطاء ويزيد من جودة العمل | 2.40            | 1.09              | 48%            | عالية         |
| 12    | 11          | تناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع                                            | 2.39            | 1.17              | 47.8%          | عالية         |

|    |    |                                                              |      | المهام الموكلة اليك |       |       |
|----|----|--------------------------------------------------------------|------|---------------------|-------|-------|
| 13 | 16 | التحكم في ميدان العمل                                        | 2.39 | 1.11                | 47.8% | عالية |
| 14 | 18 | العمل الجماعي والقدرة على التواصل                            | 2.31 | 1.13                | 46.2% | عالية |
| 15 | 17 | القدرة على الابتكار والمبادرة                                | 2.29 | 0.92                | 45.8% | عالية |
| 16 | 09 | تلتزم ادارة الموارد البشرية الموظف بأداء مهامه بكل دقة       | 2.21 | 0.89                | 44.2% | عالية |
| 17 | 01 | تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في التسيير                | 2.16 | 0.97                | 43.2% | عالية |
| 18 | 03 | تسعى ادارة الموارد البشرية في عملية التوظيف على أساس الشهادة | 2.12 | 1.02                | 42.4% | عالية |
|    |    | بعد التخطيط الاستراتيجي والجودة                              | 2.59 | 1.10                | 46.3% | عالية |

\* يظهر من الجدول رقم(11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة بعد

التخطيط الاستراتيجي والجودة تراوحت بين ( 3.47 إلى 2.12) حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات بعد التخطيط الاستراتيجي وجودة العمل المنجز (2.59) وهو المتوسط الحسابي الذي يضم الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت، والتي تقابل المدى (3.41 الى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (غير موافق) فئة ذات الدراسة المقابلة للمستوى بدرجة عالية.

\* وكانت العبارة (13) " تفكر في ترك منصب عملك " بنسبة 69.4% بدرجة عالية، حيث أن أغلبية أفراد العينة يرون أن التحاقهم بالمؤسسة من أجل تحقيق حاجاتهم الفيزيولوجية وأن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مالية) وقد يفكر الموظف في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى لشعوره بالملل في الكثير من الحالات التي قد لا تشبع شغفه ويخشى المغادرة ويبدل المزيد من الوقت والجهد في البحث عن وظيفة أخرى.

- كما بينت العبارة (14) " المساواة في إعطاء حقوق الموظف" بنسبة 62.4% بدرجة متوسطة، حيث يرى بعض أفراد العينة استفادة البعض منها دون الآخر ولأن العدالة من أهم اسس ايجاد بيئة عمل ايجابية وانها أحد مسببات الرضا الوظيفي وما ينتج عنه من زيادة الانتماء والولاء وتحسين الاداء لأن ذلك يرتبط بشكل مباشر بالروح المعنوية للموظف وغياها ينتج عنها سلبيات كثيرة قد تولد الاحباط وقرار البحث عن وظيفة أخرى.

- وكانت العبارة (06) "تكثيف الدورات التكوينية " بنسبة 58.6% بدرجة متوسطة باعتبار أن معظم الموظفين جدد منتقلين إلى جهاز الادماج المهني لحاملي الشهادات، فالبعض منهم لا تتوافق شهاداتهم مع المنصب الذي تم ادماجهم فيه إذ يستلزم ذلك تكاليف مالية كبيرة للرفع من كفاءاتهم.

- في حين نجد العبارة (10-08-04) على التوالي "التشاور في اتخاذ القرارات واحترام رأي الموظف" و" تتيح المؤسسة فرص مناسبة في وضع خطط مستقبلية" و "تشارك في الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاريع" سجلت كلها بنسبة 55% بدرجة متوسطة إذ أن معظم

مصالح البلدية كالمصلحة التقنية والفلاحية ومصلحة الصفقات تتميز بتسيير المشاريع وتمنح الموظف فرصة ابداء الرأي بمعية رؤسائهم والوقوف على متابعة سير هذه المشاريع ومدى نجاعتها في تطبيق خططها الاستراتيجية، كما أشارت إليه نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه.

- كما سجلت العبارة (05) "تقسيم الأعمال وعدم تداخل المهام والوظائف" بنسبة 54.2% بدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى أن ادره الموارد البشرية تسعى جاهدة لوضع كل حسب مجال تخصصه.

- بينما سجلت العبارة (07) "تشجع على تكوين علاقات اجتماعية بين الموظفين" بنسبة 53.4% والعبارة (18) "العمل الجماعي والقدرة على التواصل" بنسبة (46.2%) بدرجات متوسطة، ذلك كون معظم الموظفين جدد ذو علاقات متحفظة بينهم وبين رؤسائهم، فهم يسعون لتطويرها لأجل تحقيق أهداف البلدية وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الانسانية لـ"مايو إلتون"

- وأشارت العبارة (12) "هناك تنسيق بين مصالح المؤسسة" والعبارة (15) "يخضع الموظف لحركة داخلية أو خارجية لضرورة المصلحة" بنسب على التوالي (52.8%- 52.2%) نسب متقاربة بدرجة متوسطة كون البلدية تسعى لإتباع أسلوب دوران العمل داخليا أو خارجيا، من أجل تنمية القدرات واكتساب الخبرة للموظف وسد نقص المورد البشري الذي تشهده بعض المصالح.

- وسجلت العبارة (02) "توفر المؤسسة مجال من الحرية في العمل مما يقلل من الأخطاء ويزيد من جودة العمل" بنسبة 48% والعبارة (17) "القدرة على الابتكار والمبادرة" بنسبة 45.8% بدرجات عالية وذلك من خلال اعطاء تعليمات مناسبة وغير تعسفية توفر للموظف جو ملائم للعمل وتمكنه من الابداع في عمله.

- كما جاءت العبارتين (11-16) على التوالي "التحكم في ميدان العمل" و "تناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع المهام الموكلة اليك" بنسبة 47.8% والعبارة (09) "تلتزم ادارة الموارد البشرية الموظف بأداء مهامه بكل دقة" بنسبة 44.2% والعبارة (03) "تسعى ادارة الموارد البشرية في عملية التوظيف على أساس الشهادة" بنسبة 44.2% بدرجات عالية وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية التوظيف كل حسب اختصاصه ومؤهله العلمي (توصيف الوظائف) ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب للوصول إلى عمل متقن.

- كما أشارت العبارة (01) "تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في التسيير" بنسبة 43.2% بدرجة عالية حيث يرى أفراد العينة أن البلدية أصبحت كباقي المؤسسات العمومية تواكب التكنولوجيا الحديثة كالرقمنة التي أصبحت تسهل عمل الموظف وقضت على البيروقراطية والمحسوبية

## 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

مساهمة الحوافز في خلق الابداع لدى العمال:

| الرقم | رقم العبارة | العبارة                                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجات التقدير |
|-------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 01    | 05          | الحوافز تكون عبارة عن زيادة في الاجور                                                                              | 3.61            | 1.34              | 72.20%         | ضعيفة         |
| 02    | 13          | اقامة دورات تدريبية لا بعاد الملل والحياة الروتينية                                                                | 3.44            | 1.10              | 68.80%         | ضعيفة         |
| 03    | 04          | منح الحوافز والكافئات                                                                                              | 3.37            | 1.28              | 67.40%         | متوسطة        |
| 04    | 08          | تسعى المؤسسة لعملية تنشيط الحافز المادي والمعنوي                                                                   | 3.23            | 1.09              | 64.60%         | متوسطة        |
| 05    | 12          | اقامة نشاطات ترفيهية رحلات، حفلات وطنية، حفلات دينية                                                               | 3.13            | 1.22              | 62.60%         | متوسطة        |
| 06    | 14          | تعمل المصلحة على حل بعض مشكلات الموظفين                                                                            | 3.09            | 1.24              | 61.80%         | متوسطة        |
| 07    | 01          | توفير بيئة ملائمة تساعد العامل لبلوغ مستوى التميز                                                                  | 2.83            | 1.24              | 56.60%         | متوسطة        |
| 08    | 16          | تفضل الحصول على الترقية بسبب القيمة المعنوية لها وليس بسبب الزيادة المالية في الراتب                               | 2.72            | 1.24              | 54.40%         | متوسطة        |
| 09    | 15          | يتم الحصول على علاوة المردودية بناء على مستوى أداء العمال                                                          | 2.59            | 1.24              | 51.80%         | عالية         |
| 10    | 06          | الحوافز تؤثر على تحسين الاداء والشعور بالانتماء الوظيفي                                                            | 2.52            | 1.04              | 50.40%         | عالية         |
| 11    | 07          | تفعيل الاتصال بين مصالح المؤسسة                                                                                    | 2.44            | 1.33              | 48.80%         | عالية         |
| 12    | 10          | الترقية في المنصب عن طريق شهادات أعلى متحصل عليها بعد التوظيف                                                      | 2.16            | 1.02              | 43.20%         | عالية         |
| 13    | 11          | الترقية في المنصب عن طريق الخبرة المهنية                                                                           | 2.12            | 1.20              | 42.40%         | عالية         |
| 14    | 09          | منح حق مواصلة الدراسة                                                                                              | 2.09            | 1.24              | 41.80%         | عالية         |
| 15    | 02          | منح الخدمات الاجتماعية :منح الازدياد -الختان-التمدرس - الاصطياف -العمره - قروض مالية - طب العمل -منحة الوفاة ..... | 2.04            | 0.99              | 40.80%         | عالية         |
| 16    | 03          | عملية تقييم المردودية داخل المؤسسة تتم خلال فترات معينة                                                            | 1.96            | 0.81              | 39.20%         | عالية         |

|        |        |      |      |                       |  |  |
|--------|--------|------|------|-----------------------|--|--|
|        |        |      |      | بانتظام مستمر         |  |  |
| متوسطة | 51.67% | 1.16 | 2.70 | بُعد الحوافز والابداع |  |  |

جدول رقم (12): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد

#### الحوافز والابداع:

- يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة بُعد الحوافز والابداع تراوحت بين (3.61 الى 1.96) حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات بعد الحوافز والابداع (2.70) وهو المتوسط الحسابي الذي يضم الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت والتي تقابل المدى (2.61 الى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد) فئة ذات الدراسة المقابلة للمستوى بدرجة متوسطة.

- تحصلت كل من العبارة (05) " الحوافز تكون عبارة عن زيادة في الاجور " على أعلى متوسط حسابي قدره 3.61 بنسبة 72.20% بدرجة ضعيفة والعبارة (04) "منح الحوافز والمكافئات " بنسبة 67.40% بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى العبارة (08) "تسعى المؤسسة لعملية تنشيط الحافز المادي والمعنوي" بنسبة 64.60% بدرجة متوسطة حيث أن أغلب المبحوثين يرون أن أهمية الحوافز بالنسبة للموظف خاصة اذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير معينة، كما أكدت عليه نظرية العلاقات الانسانية، ونظرا لأهمية الأجور والرواتب في خلق الابداع لدى الموظفين باعتبارهم من أكثر الفئات التي تعاني من انخفاض الاجور رغم الجهود التي يبذلونها والخدمات التي يقدمونها داخل البلدية، مما ينعكس على عدم تحقيق اشباع الحاجات المادية والمعنوية ونفسر هذا الانخفاض إلى عدم وجود بناء هيكل سليم لنظام الاجور والتعويضات وفق الخدمات المبذولة من طرف الموظفين، كما أن عدم تحيين نظام الأجور لا يتماشى مع مقتضيات المعيشة للموظف.

- وجاءت العبارة (13) "اقامة دورات تدريبية لإبعاد الملل والحياة الروتينية" بنسبة 68.80% والعبارة (12) "اقامة نشاطات ترفيهية رحلات، حفلات وطنية، حفلات دينية بنسبة" 62.60% بدرجات متوسطة أغلب المبحوثين يرون أن هذه الحوافز لم تولي لها البلدية اهتماما كبير لعدم توفر الميزانية الكافية لذلك.

- والعبارة (14) "تعمل المصلحة على حل بعض مشكلات الموظفين "بمتوسط حسابي 3.09 بنسبة 61.80% بدرجة متوسطة كما أشارت اليه عينة الدراسة، باعتبار المؤسسة تهتم بالمشكلات المهنية أكثر من المشكلات الاجتماعية ، فمساعدة الزملاء في حل مشاكلهم أمر في غاية الاهمية لجعل العمل مستقرا وناجحا وحتى يشعر الجميع بروح حسنة وبيئة صحية تساعد على الانتاج والابداع لتحقيق الاهداف فالتعاون بين الزملاء يساعد على تجاوز العقبات ويزيد من سرعة اتمام المهام.

- كما أشارت اليه العبارة (01) ". توفير بيئة ملائمة تساعد العامل لبلوغ مستوى التميز " بنسبة 56.60% بدرجة متوسطة يرى أفراد عينة الدراسة أن البلدية لا تتوفر على بيئة تتناسب مع المجهودات التي يقدمها.

- كما جاءت العبارة (15) "يتم الحصول على علاوة المردودية بناء على مستوى أداء العمال بنسبة 51.80 % بدرجة عالية والعبارة (03)"عملية تقييم المردودية داخل المؤسسة (أنظر الملحق رقم 06) تتم خلال فترات معينة بانتظام مستمر " بنسبة 39.20 % بدرجة عالية، كانت اجابات افراد العينة أن ادارة الموارد البشرية تعمل على تقييم الموظف بانتظام وفق معايير تتبعها لمستحقيها، والعبارة (06) "الحوافز تؤثر على تحسين الاداء والشعور بالانتماء الوظيفي" بنسبة 50.40 % بدرجة عالية كما يرى أغلب المبحوثين أنه كلما توفرت الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي كلما أحس الموظف بأن له قيمة أو كيان داخل المؤسسة والذي يشعره بالانتماء اليها.

و كذا العبارة (07) " تفعيل الاتصال بين مصالح المؤسسة" بنسبة 48.80 % بدرجة عالية، فمصالح البلدية تنسق وتكمل كل مصلحة عمل الاخرى لخلق التنافس بين الموظفين.

- وسجلت العبارتين (10-11) "الترقية في المنصب عن طريق شهادات أعلى متحصل عليها بعد التوظيف" و"الترقية في المنصب عن طريق الخبرة المهنية" بنسب على التوالي 43.20 % - 42.40 % بدرجة عالية حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن ادارة الموارد البشرية تعمل على متابعة الملف الاداري الخاص بالموظف كإدراج الشهادات المتحصل عليها بعد التوظيف واحتساب الخبرة المهنية لترقية الموظف بالبلدية .

- وتشير العبارة (09) "منح حق مواصلة الدراسة" بنسبة 41.80 % من المبحوثين وذلك من أجل الحصول على شهادات عليا والحصول على الترقية في العمل وربها يمهّد هذا للبحث عن مجال عمل آخر.

- والعبارة (02) "منح الخدمات الاجتماعية: (منح الازدياد - الختان - التمدرس - الاصطياف - العمرة - قروض مالية - طب العمل - منحة الوفاة .....)" بنسبة 40.80 % بدرجة عالية، ويرى أفراد العينة أن معظم المنح يستفيد منها وبنسبة كبيرة من فئة المتزوجين دون فئة العزاب، في حين تخضع منحة العمرة إلى عملية القرعة بين جميع الموظفين الراغبين من الاستفادة منها.

### 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

مساهمة الرقابة في معرفة العمال المتميزين:

جدول رقم (13): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد الرقابة والتميز

| الرقم | رقم العبارة | العبارة                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجات التقدير |
|-------|-------------|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 01    | 10          | زيادة ساعات إضافية لتكملة ما بقي من العمل | 2.97            | 1.21              | 59.4%          | متوسطة        |
| 02    | 12          | رقابة دورية من طرف                        | 2.64            | 1.21              | 52.8%          | متوسطة        |

|    |    |                                                  |      | المسؤول المباشر |       |        |
|----|----|--------------------------------------------------|------|-----------------|-------|--------|
| 03 | 09 | تقديم الخدمات بمزايا جديدة                       | 2.63 | 1.16            | 52.6% | متوسطة |
| 04 | 02 | تقدير العمل الفردي                               | 2.52 | 1.24            | 50.4% | عالية  |
| 05 | 13 | المتابعة المستمرة أثناء فترة التريص والدراسة     | 2.48 | 1.07            | 49.6% | عالية  |
| 06 | 08 | الاستقرار والرضا الوظيفي                         | 2.43 | 1.12            | 49.6% | عالية  |
| 07 | 01 | تفعيل الاتصال بين رؤساء المصالح والموظفين        | 2.33 | 1.07            | 46.6% | عالية  |
| 08 | 11 | مساعدة العمال لبعضهم البعض أثناء العمل           | 2.24 | 1.05            | 44.8% | عالية  |
| 09 | 04 | المراقبة اليومية تكون بورقة الحضور اليومي        | 2.17 | 0.87            | 43.4% | عالية  |
| 10 | 03 | برمجة إمتحانات مهنية                             | 2.15 | 0.88            | 43%   | عالية  |
| 11 | 14 | إدراج الشهادات المتحصل عليها بعد تنصيبك في العمل | 2.00 | 0.97            | 40%   | عالية  |
| 12 | 07 | الالتزام بتوجيهات المسؤول                        | 1.99 | 1.02            | 39.8% | عالية  |
| 13 | 06 | إنجاز العمل في الأجل المحددة لها                 | 1.96 | 0.89            | 39.2% | عالية  |
| 14 | 05 | تحرير إذن بخروج أثناء انجاز مصالحك الشخصية       | 1.96 | 0.87            | 39.2% | عالية  |
| 15 | 16 | السلوك المحترم واللباقة في العلاقات المهنية      | 1.91 | 1.06            | 38.2% | عالية  |
| 16 | 15 | الأمانة والمحافظة على السر المهني                | 1.89 | 1.02            | 37.8% | عالية  |
|    |    | بعد الرقابة والتميز                              | 2.26 | 1.34            | 45%   | عالية  |

\* يظهر من الجدول رقم(13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة بعد الرقابة والتميز تراوحت بين(2.97الى 1.89) حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات بعد الرقابة والتميز (2.26) وهو المتوسط الحسابي الذي يضم الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت والتي تقابل المدى (1.81الى2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (غير موافق) فئة ذات الدراسة المقابلة للمستوى بدرجة عالية.

- سجلت العبارة(10) "زيادة ساعات إضافية لتكملة ما بقي من العمل" بنسبة 59.4% بدرجة متوسطة ذهب أغلب المبحوثين إلى أن البلدية لا تقوم باحتساب أجر الساعات الإضافية للعامل

وذهبت العبارة (12- 09 -) على التوالي: "رقابة دورية من طرف المسؤول "المباشر" " تقديم الخدمات بمزايا جديدة" بنسب على التوالي: 52.8%-52.6% بدرجة متوسطة يرى

مجتمع الدراسة أن الرقابة تؤثر سلبا على أداء العاملين في بعض الاحيان وتؤثر على مردود العمل والابداع فيه .

- بينما العبارة (02) "تقدير العمل الفردي" بنسبة 50.4% بدرجة عالية يرى افراد العينة أن البلدية تعمل على تشجيع المجهودات الفردية للموظف مما يزيد في رغبته في الاستمرار في العمل والاخلاص فيه.

- العبارتين (08-13) "المتابعة المستمرة أثناء فترة التربص والدراسة" والعبارة (08) الاستقرار والرضا الوظيفي بنسبة 49.6% بدرجة عالية حيث يرى افراد العينة ان الادارة تسعى إلى تنمية قدرات الموظف المعرفية ازاء متطلبات المناصب التي يشغلونها وهذا ما يؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

- وكانت العبارة (01) "تفعيل الاتصال بين رؤساء المصالح والموظفين" بنسبة 46.6% والعبارة (11) "مساعدة العمال لبعضهم البعض أثناء العمل" بنسبة 44.8% بدرجات عالية ذهب مجتمع الدارسة إلى أن الموظفين يعملون في نسق متكامل يظهر من خلال العلاقات الاتصالية فيما بينهم وبين رؤسائهم وذلك باعتبار الرئيس كمرجع لاتخاذ القرار وباقي الموظفين في تنفيذه.

- بينما العبارة (03) "المراقبة اليومية تكون بورقة الحضور اليومي" بنسبة 42.4 % بدرجة عالية يرى المبحوثين أن هذا النوع من الرقابة لا يشكل لهم الازعاج أو القلق وهذا يدل على ثقتهم بأنفسهم لأداء أعمالهم بشكل جيد. (أنظر الملحق رقم 05)

في حين نرى العبارة (03) "برمجة إمتحانات مهنية" بنسبة 43 % بدرجة عالية يرى أغلب المبحوثين أن المؤسسة تعمل على رفع المستوى المهني للموظف كلما توفرت مناصب العمل التي توفرها الجهات الوصية .

- العبارة (14) "إدراج الشهادات المتحصل عليها بعد تنصيبك في العمل" بنسبة 40 % بدرجة عالية حيث تبين الشواهد الكمية للمبحوثين على أن الرفع من المستوى التعليمي بعد التوظيف يساهم في ترقية الموظف.

- كما تشير العبارة (07) "الالتزام بتوجيهات المسؤول" بنسبة 39.8 % والعبارتين (06-05) على التوالي "إنجاز العمل في الآجال المحددة" و "تحرير إذن بخروج أثناء انجاز مصالحك الشخصية" بنسبة 39.3 بدرجة عالية فقد ذهب اغلب افراد العينة إلى أهمية احترام التعليمات المسداة اليهم مما يمكنهم من الاداء المتميز. (أنظر ملحق رقم 07).

- وجاءت العبارتين (15-16) "السلوك المحترم واللباقة في العلاقات المهنية" و"الأمانة والمحافظة على السر المهني" بنسب على التوالي : 38.2%- 37.8% بدرجة عالية نجد غالبية أفراد العينة يرون أن هناك سلوكات تميزهم عن بعضهم البعض أثناء تأدية مهامهم والتي يجب التحفظ بها.

## ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج :

### 1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

مساهمة التخطيط الاستراتيجي في خلق جودة العمل المنجز.  
من خلال تحليل بيانات الفرضية الأولى نستنتج:

- نسبة 46.3 % من تحقق بُعد التخطيط الاستراتيجي وبُعد جودة العمل المنجز وهي درجة عالية حيث نجد أن نسبة 69.4% بدرجة عالية فكروا في ترك مناصب عملهم، بسبب ضغوطات العمل وعدم توافق الدخل مع الجهد المبذول وتزايد متطلبات الحياة ضف إلى تباين مهام مصلحة عن مصلحة أخرى أو بسبب عدم المساوات في الحقوق المتمثلة في النقطة السنوية والمردودية اللذان يشكلان الميزة التنافسية بينهم، في حين نجد النسب من (62.4 % إلى غاية 52.5 % ) كلها بدرجات متوسطة تمثلت على التوالي في نقص الدورات التكوينية ويعود ذلك لارتفاع تكاليفها وعدم قدرة ميزانية البلدية التكفل بها مقارنة بالعدد الكبير للموظفين الجدد، وكذا محدودية اتخاذ القرارات واحترام رأي الموظف تعود لبعض المهام التي يختص بها المسؤول دون إقحام الموظف فيها، كما نجد خصوصية المصلحة تستوجب إشراك الموظف وذلك حسب الحاجة اما فيما يخص العلاقات الاجتماعية فمعظمها حديثة النشأة وهذا ما تتميز به فئة الموظفين الجدد فبروز القدر الكافي من الحب والاحترام والولاء، وكذا احترام العمال لبعضهم البعض ولرؤسائهم وتلقيهم بالرضاء والتنفيذ يولد لديهم علاقات أخوية داخل البلدية وهذا ما أشارت إليه النظرية اليابانية (Z) لويليام أوتشي، أما التنسيق بين المصالح تتحكم فيه طبيعة النشاط أو المهام فهناك أعمال تفرد بها مصلحة دون الأخرى، كما يعد الاستقرار الوظيفي مطلب كل موظف إلا ما ألزمته الضرورة إما لتحصله على منصب جديد يتوافق مع مؤهله العلمي الذي يضبط أدائه ويولد لديه الابتكار والمبادرة أو لضرورة مصلحة المؤسسة فهي تعتمد نظريا على مبدأ توصيف الوظائف دون تطبيقها عمليا بشكل تام.

أما التحفظ في استخدام التقنيات الحديثة فهو يعود لدقة استخدامها ولتخوف الموظف من تعطيل البرامج التي تكلف المؤسسة ميزانية في إسترجاعها.

مما سبق نخلص إلى أن ادارة الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال لإدارتها واقامة البرامج التكوينية والتدريبية التي تؤدي إلى التحكم في ميدان العمل كما تناولته الدراسة السابقة لشوالي نور الهدى تحت موضوع (مساهمة ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية) أين توصلت أن تطوير المعارف من خلال منح الدورات التكوينية والتدريبية التي لها دور كبير على تحسين الانتاجية من أجل الاستمرار والبقاء، كما أن الاحترام يسمح برفع الكفاءة البشرية وبالتالي الجودة في العمل ومنه يمكن القول أن الفرضية " للتخطيط الاستراتيجي مساهمة في خلق جودة العمل المنجز ببلدية بلدة عمر قد تحققت .

### 2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

مساهمة الحوافز في خلق الابداع لدى العمال.

من خلال تحليل بيانات الفرضية الثانية :

نلاحظ أن نسبة 51.67 % بدرجة عالية من بُعد الحوافز وبُعد الابداع حيث نجد أن النسب من (51.80% الى غاية النسبة 39.20%) كلها بدرجات عالية كما جاء في العبارة يتم الحصول على علاوة المردودية بناء على مستوى أداء العاملين التي ذهب إليها أغلب المبحوثين فكلما زاد مردود عمل الموظف كلما كانت المردودية مرتفعة والتي يتم احتسابها كل ثلاث أشهر من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية خلال فترات معينة وبانتظام وبمعايير محددة ومضبوطة يتحكم فيها الانضباط في العمل، الاخلاق، الأمانة والسر المهني، التي تزيد من فعالية الاداء وبالتالي تحفيز الموظف على الابداع في عمله وهذا ما أشارت إليه مسغوني منى في الدراسة المشابهة (تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر) من خلال تنمية القدرات البشرية.

كما تعد الترقية في المنصب سواء عن طريق شهادات أعلى متحصل عليها بعد التوظيف (منح حق مواصلة الدراسة)، او عن طريق الخبرة المهنية وهي من العوامل التي تغري الموظف، الذي بطبعه شديد الميل إلى تفضيل العمل لدى الجهة التي تمنحه مكافآت متنوعة تثمن جهوده بصورة معنوية أو مادية، فالخدمات التي تقدمها البلدية لإشباع بعض الحاجات الأساسية للموظف كمنح الازدياد، التمدرس، العمرة، ... الخ تحكمها ضوابط قانونية حتمية في استحقاقها تهدف إلى تحقيق رضا العاملين الذي يساهم في حل المشكلات التي تحول دون قيام الموظف بمهامه على أكمل وجه فللنشاطات الترفيهية كالرحلات والحفلات الوطنية تجدد طاقاته الابداعية من حين لآخر، لنخلص القول إلى أن جميع الحوافز المذكورة تكون لديه اعتراف وتقدير لما يبذله من جهد في عمله وإثباتا لكفاءاته ويزيد من إبداعه وهو ما يثبت صحة فرضية الحوافز داخل بلدية بلدة عمر تساهم في خلق الابداع لدى العمال.

### 3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

مساهمة الرقابة في معرفة العمال المتميزين .

من خلال تحليل بيانات الفرضية الثالثة: نلاحظ أن النسبة الاجمالية 45% لبُعد الرقابة وبُعد التميز بدرجة عالية بنسب تتراوح بين (59.4 % إلى غاية 37.8 % ) ذهب أغلب المبحوثين إلى أن تقدير العمل الفردي من خلال الرقابة الدورية كورقة الحضور اليومي التي تعتمد عليها البلدية وحسب التراث النظري لهنري فايول على ان الرقابة عملية ينبغي أن تكون ذات طبيعة مستمرة أو دائمة وليست وقتية. فالرقابة من طرف المسؤول المباشر لمدى إنجاز الاعمال في أجالها المحددة وفق التعليمات والتوجيهات المعمول بها يؤدي إلى تقديم خدمات بمزايا جديدة من خلال التحكم في مهامهم داخل للمؤسسة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر التحكم في برامج التكنولوجيا الحديثة كالرقمنة التي تسيير بها معظم مصالح البلدية وأصبحت تقدم بها الخدمات للمواطن بسرعة وأنية، ساهمت في القضاء على المفاصد الادارية منها المحسوبية والبيروقراطية. فأغلب موظفي البلدية لا يرون داعي لزيادة ساعات إضافية لتكملة ما بقي من العمل لعدم وجود مقابل مقارنة بالقطاع الخاص الذي يضمن ذلك، إلا ان السلوك المحترم واللباقة

في العلاقات المهنية كمساعدة العمال لبعضهم البعض أثناء العمل ضف إلى الامانة والسر المهني يعتبر من الثقافة السائدة التي تغلب على مجتمع الدراسة ويميزه عن غيره وهذا ما أشارت إليه النظرية اليابانية (Z) في دور طبيعة البيئة اليابانية والثقافية في المجتمع الياباني والعمل على تجسيدها داخل بيئة العمل وتمجيدها كقيم عمل خاصة بالإدارة اليابانية. ومنه يتضح لنا أن للرقابة الادارية ببلدية بلدة عمر مساهمة فعالة في معرفة العمال المتميزين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة باستمارة المقابلة :

#### 01- تفريغ وتفسير بيانات المقابلة:

| المجموع | أنثى<br>ثانوي | ذكر<br>جامعي | الجنس<br>السن    |
|---------|---------------|--------------|------------------|
|         |               |              |                  |
| 3       | 0             | 3            | سنة من 34 إلى 46 |
| 2       | 1             | 1            | من 47 إلى 60 سنة |
| 5       | 1             | 4            | المجموع          |

جدول رقم(14):يبين تفريغ عينة المقابلة حسب متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي.

من خلال الجدول رقم(14) نجد أن معظم أفراد عينة المقابلة من جنس الذكور(4رجال) مقارنة بجنس الاناث(إمرأة واحدة) والذي يعود لقدرة الذكور على تحمل المسؤولية في تسيير شؤون المصلحة، لما لديها من ارتباطات داخلية أو خارجية كزيادة ساعات إضافية خارج أوقات الدوام إذا اقتضت الضرورة والتنقل خارج البلدية، وهذا لا ينقص من قدرة المرأة إتجاه ذلك، بل أن ارتباطاتها العائلية ألزمتها ذلك.

| المصالح                | الخبرة المهنية من 30 إلى 40 سنة | الخبرة المهنية من 40 إلى 50 سنة |
|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| مصلحة الكتابة العامة   | 1                               | 0                               |
| الشؤون والتنظيم العامة | 1                               | 0                               |
| الاقتصاد والمالية      | 0                               | 1                               |
| الموارد البشرية        | 0                               | 1                               |
| المصالح التقنية        | 1                               | 0                               |
| المجموع                | 3                               | 2                               |

جدول رقم (15): يبين تفريغ عينة المقابلة حسب المنصب الوظيفي وسنوات الخبرة

#### المهنية

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن معظم رؤساء المصالح ذو خبرة مهنية وكفاءة عالية تمكنهم من أداء مهامهم بكل أريحية، يمكن للموظفين الموجودون تحت سلطتهم الاستفادة منهم في كل ما يخص تسيير شؤون المصلحة

#### 02- تحليل مخرجات المقابلة :

تضمنت هذه المقابلة 12 سؤالا تم تقسيمها إلى ثلاث محاور :

**المحور الأول:** مساهمة التخطيط الاستراتيجي في خلق جودة العمل المنجز فكانت كل اجابات المبحوثين بنعم حول رأيهم في استحسان الموظف لاستخدام التقنية الحديثة في العمل وذلك حسب أقوالهم، فمنهم من يرى أنها تساهم في شكل إيجابي في تسهيل المهام والسرعة في انجازه مقارنة بالعمل السابق والسرعة التي أصبحت المصلحة تتمتع بها، والآخر يرى أن الاستحسان يتناسب طرديا مع مستوى فهمها والاستعداد لتقبلها، فيما اقتصرت اجابة بعضهم بنعم دون تعليل وهذا ما ذهب إليه أغلب المبحوثين في الاستبيان بنسبة 43.2 % بدرجة عالية. أما بالنسبة لاحترام مبدء الرجل المناسب في المكان المناسب فجميع المبحوثين وافقوا على ذلك، وفق مقاييس واضحة تتبعها المصلحة دون ابداء العاطفة، والمتمثلة في ملائمة الشهادة أو المؤهل الدراسي مع المنصب الذي يشغله، والقدرة على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى الكفاءة المهنية لذلك، وهذا يسهل للمصلحة إنجاز مهامها ويخلق بها جودة في العمل وهذا دعمته إجابات المبحوثين في الاستبيان حول تناسب القدرات الفكرية والمعرفية مع المهام الموكلة والتي مثلت نسبة 47.8 % بدرجة عالية، وكانت الاجابة عن كيفية التعامل مع الموظفين الجدد بالإشارة إلى أهمية حسن الاستقبال ثم إعطاء نظرة عامة وإيجابية حول العمل الإداري من أجل مساعدته على التكيف وكيفية التواصل مع الموظفين وإدماجه تدريجيا في العمل من أجل اكتساب المعارف، وهذا ما أشار إليه أفراد العينة المدروسة في استمارة الاستبيان من خلال الحث على تشجيع العمل وتكوين علاقات اجتماعية بين الموظفين بنسبة 53.4% وهي نسبة عالية مقارنة بالذين يرون عكس ذلك، كما جاء في نظرية التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه بفهم كيفية بناء الافعال الجماعية إنطاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الافعال الفردية. وكذلك تتيح للموظفين فرص المشاركة وإبداء قدراتهم في إتخاذ بعض القرارات وهذا ما أشارت إليه إجابات عينة المبحوثين ودعمته في إستمارة الاستبيان بنسبة 55 % بدرجة عالية وبالتالي فإن الفرضية المتمثلة في مساهمة التخطيط الاستراتيجي في خلق جودة العمل المنجز ببلدية بلدة عمر قد تحققت .

**المحور الثاني:** مساهمة الحوافز في خلق الابداع لدى العمال، فكانت إجابات المبحوثين بنعم حول إمكانية تفويض المهام لأحد الموظفين أثناء غياب المسؤول دون تردد، واختيار الموظف الأكثر كفاءة ومواظبة، وهذا ما بينته إجابات المبحوثين في تامين الحافز المعنوي، وكذا المادي من خلال توفير شروط الصحة والسلامة العامة للموظف والمتمثلة في تفعيل مصلحة طب العمل، صف إلى توفير وسائل التبريد والتدفئة، كما أكد أحدهم على تأهيل وتهيئة مكان العمل الذي يساهم في توفير الراحة النفسية للموظف وبالتالي الابداع في العمل، فموظفي البلدية يرون أنه ليس هناك رضا اتجاه نظام الحوافز المتبع لديها وعللوا اجاباتهم بعدم المساواة في استحقاق الترقية، وكذا التربصات والنقطة السنوية الخاصة بهم، كما جاءت في اجابات أفراد عينة الدراسة في الإستبيان بنسبة 72.20 % وهي أضعف درجة تبين عدم وجود حوافز بالبلدية تمكن الموظف من الدافعية في العمل والابداع فيه، في حين أن الترقية تحددها ضوابط تتمثل في

التنقيط، مسابقات داخلية، توفر المنصب المالي .... الخ وبالتالي فإن الفرضية المتمثلة في مساهمة الحوافز في خلق الابداع لدى العمال ببلدية بلدة عمر قد تحققت.

**المحور الثالث:** مساهمة الرقابة في معرفة العمال المتميزين، يعتبر التعامل مع خلافات الموظفين من بين اهتمامات رؤساء المصالح أين يمكن حلها في بداية الامر بالحلول السلمية عن طريق النصح والارشاد، وإذا استدعت الضرورة فان المصلحة تلجأ إلى تطبيق القوانين الادارية التي تنص على ذلك مثل اللجان المتساوية الاعضاء أو الفرق النقابية، فهذه الاجراءات كلها تحول دون وقوع الموظف في خلافات داخل مكان عمله، وهنا يبين الاسلوب الرقابي الذي يعتمد عليه رؤساء مصالح البلدية في تسيير شؤون موظفيها، وهذا ما تدعمه اجابات المبحوثين في استمارة الاستبيان حول الالتزام بتوجيهات المسؤول بنسبة 39.8% بدرجة عالية، أما بالنسبة للرضا عن أداء الموظفين فإن اجابات رؤساء المصالح في هذا الشأن أجمعوا بالإيجاب على ذلك، وفي حالة وقوع أي موظف في خطأ ما، فإنه يتم تقييمه طبقاً للقوانين السارية المفعول واسقاطه على الملائمة ودرجة اثاره، وهذا ما يبين مدى مراقبة المسؤولين بالبلدية للموظف دون الاغفال عما يقدمه من انجازات تميزه عن غيره، وتكون المكافئات عبارة عن الشكر والثناء الحسن فقط، أما مادياً فالأليات والقوانين لم تفعل بعد، لاسيما ما تعلق بالأوسمة والتحفيزات ويبقى الامر مقتصر على الشهادات أو ما تجود به لجنة الخدمات الاجتماعية فقط حسب اجابات عينة الدراسة، فالرقابة الدورية التي أجاب عنها اغلب المبحوثين في الاستبيان بنسبة 52.8% بنسبة عالية تدعم ما ذهب اليها مجتمع الدراسة. وهذا يبين ان الفرضية المتمثلة في مساهمة الرقابة في خلق معرفة العمال المتميزين ببلدية بلدة عمر قد تحققت.

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى عرض البيانات الميدانية وتحليلها بما يتماشى مع موضوع الدراسة، وتوزيعها على الفرضيات التي تم عرضها، وربطها بالدراسات السابقة والمقاربات السوسيولوجية والالمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع والنتائج الميدانية المتوصل إليها على أن إدارة الموارد البشرية تساهم في خلق الميزة التنافسية ببلدية بلدة عمر.

### ❖ النتائج العامة للدراسة :

- من خلال تفسير نتائج الدراسة تم التوصل إلى نتائج عامة تمثلت في ما يلي :
- استخدام بلدية بلدة عمر للتكنولوجيا الحديثة في التسيير من بين أهم الخطط الاستراتيجية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة العمل المنجز الذي تتمتع به المؤسسة لتحقيق التنافس بين موظفيها.
- التخطيط الاستراتيجي الفعال يساعد الموظف على تحديد الفرص المتاحة من طرف المسؤول واستغلال الكفاءات.
- احترام رأي الموظف ومشاركته في اتخاذ القرارات وتسيير شؤون البلدية .
- تسعى البلدية لتدريب أفرادها والرفع من قدراتهم عن طريق دورات تدريبية وهذا ما يخلق ميزة تنافسية بها.
- يتميز مكتب الحالة المدنية ببلدية بلدة عمر عن غيره من المكاتب بنوع من الحوافز المادية والمتمثلة في منحة الشباك.
- يقتصر نظام الحوافز في البلدية على الحوافز المعنوية كالشكر والثناء أما المادية فتتمثل في المردودية والنقطة السنوية فقط.
- تعتمد البلدية على أسلوب رقابي متمثل في ورقة الحضور اليومي والرقابة الدورية من طرف المسؤول المباشر.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية ببلدية بلدة عمر.
-

# الخاتمة

## الخاتمة:

من خلال ما تم دراسته في موضوع مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة، تبين لنا ان لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تطوير وازدهار المؤسسة، فنجاحها يتوقف على الاستثمار الفعال للأفراد العاملين بها، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي والرفع من كفاءتهم وتحسين ادائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم اذ يساهم في تحقيق جودة العمل بين العمال، وأن الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تستخدمها المؤسسة تسعى من خلالها للبحث عن الجودة والدقة في العمل في ظل الرقمنة الادارية التي اصبحت تغزو الادارات الجزائرية، والتي تدعم أفضل أداء بالمؤسسة، كما أن للحوافز المادية والمعنوية المشجعة للموظف دور فعال في خلق الابداع بالمؤسسة، بالإضافة إلى الأسلوب الرقابي المستمر المتبع من طرف المسؤول، الذي يتم من خلاله الحصول على عمال متميزين، وبالتالي تحقق المؤسسة الاهداف المنشودة، وهذا ما تم التوصل اليه من خلال هذه الدراسة.

## ❖ الاقتراحات والتوصيات:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة الاقتراحات والتوصيات التي تعتبر ضرورية لأي مؤسسة جزائرية، والتي بها تحدد المسار الصحيح الذي يجب أن تنتهجه ادارة الموارد البشرية وأن تكون في اطارها الصحيح لخلق ميزة تنافسية لديها والوصول إلى الجودة والابداع وبالتالي التميز، ومن بين هذه التوصيات :

- استقطاب المورد البشري الذي يساير التكنولوجيا الحديثة ويتقن في استعمالها
- ان تكون الدورات التدريبية من الأولويات التي تعتمد عليها البلدية خاصة نظام الرقمنة، وذلك لما لها من أبعاد مستقبلية على الصعيد الداخلي لها.
- تفعيل الاستراتيجية المتعلقة بتحفيز الموارد البشرية خاصة ما تعلق بالحوافز المادية في ظل زيادة متطلبات المعيشة
- تسطير برامج دورية تعالج وتتابع انشغالات الموظف كحافز معنوي له.
- استخدام الاسلوب الرقابي الهادف والغير تعسفي الذي يولد التنافس بين الموظفين.
- اعتماد المؤسسة على اسلوب التوجيه حتى تكسب العمال الثقة وتشعرهم بالارتياح والرضا وبالتالي الجودة في الاداء .
- بدل المزيد من الجهود والعناية عند ترشيح اختيار الموظفين المناسبين وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة والموظفين معا.

## ❖ آفاق الدراسة:

- بناءا على نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها اوضحت بعض النقاط التي يمكن ان تفتح مجال لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية للأجيال القادمة نقترح منها:
- واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية .

- إجراء دراسات باعتبار الحوافز متغير مستقل قد يكون له تأثير على متغيرات أخرى مثل كفاءة وفعالية المنظمة، دوران العمل، الاداء الوظيفي والتنظيمي.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر :

\*الكتب :

- 1- اكرم سالم الجنابي : الادرة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين –الطبعة الاولى 2017م دار امجد للنشر والتوزيع عمان الاردن
- 2- بشير العلاق : مبادئ الادارة/دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان – الاردن 2008
- 3- جمال الدين لعويصات : إدارة الجودة الشاملة ، الجزائر دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع 2005
- 4- حسين احمد الطراونة ،د/ توفيق صالح عبد الهادي ، الرقابة الادارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن عمان 2011
- 5- حسين حريم : إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل ) دار الجامد للنشر والتوزيع – الاردن عمان
- 6- محمد الفاتح محمود بشير المغربي : التخطيط الاداري المنهل 2020
- 7- محمد شفيق : البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، مصر ، 1985 ،
- 8- محمد عيشوش أيمن عبد اللطيف /:اساسيات ادارة الموارد البشرية ،جامعة القاهرة – كلية التجارة 2017
- 9-معمر داود ،مقاربة ثقافية للمجتمع الجزائري (دراسة لبعض الملامح السوسيونفسية والاقتصادية) دار طليطة ،ط1،المحمدية ،الجزائر ،2009
- 10- ناصر دادي عدون :ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،دار المحمدية العامة – الجزائر 2003
- 11- نبيل مرسى خليل : الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب مصر 199803-
- 12- نصر الله حنا :إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ،عمان الأردن 2002

13- عبد الوهاب حفيان-الموارد البشرية في ظل اقتصاديات المعرفة مكتبة دار النمر 1999

14- عز الدين علي السويسي :الميزة التنافسية ( وفق منظور استراتيجيات التميز التنظيمي ( دار الايام للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية ،الاردن ،2014

15- صالح هشام صادق: التخطيط والرقابة ، الجامعة المقترحة للنشر طرابلس 1998

16- صلاح الدين شروخ:منهجية البحث العلمي ، دالر العلوم للنشر ط1 ، عناية 2003 د

17- رشيد زرواتي :التدريب على منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط1 ،الجزائر ،2002 .:

#### \*المذكرات والرسائل الجامعية:

1- ابتسام شارف ،كريمة لكل :دور القيم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -الوادي - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة حمه لخضر بالوادي 2018 .

2 - بوبكر نبق ،الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لإدارة التغير وتحقيق الميزة التنافسية ،دكتوراه علوم ،جامعة الجزائر 3 ،2017- أ.عبد القادر حريش ، التحليل السوسيولوجي عند مشال كروزيه -النظرية والمفاهيم- مجلة العدد 16 جوان 2007 جامعة سعد دحلب البليدة

3- وسيلة بوزيد ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مذكرة ماجستير علوم التسيير ، جامعة سطيف الجزائر 2/36/6 -

4- سلامي يحضية :أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ،تخصص علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2003

#### \*المجلات :

1- اسماعيل مختار /عبد الله العروسي ، دور الحوافز في تحسين اداء العاملين ، دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمية ،مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية ، المستودع الرقمي لجامعة الزاوية، ليبيا، ديسمبر2019.

2- أفكار سعيد خميس : تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي ، بالمدارس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الاوروبي للتميز ( EFQM ) مجلة الادارة التربوية ، العدد الرابع عشر – يونيو 2017

3- عبد الله حمود سراج ، الابداع وعلاقته بالإبداع الاداري في وظيفة الانتاج والعمليات ،مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال /مجلد 07 العدد 02 ، جانفي 2022

4- عبد القادر حريش ، التحليل السوسيولوجي عند مشال كروزيه –النظرية والمفاهيم- مجلة العدد 16 جوان 2007 جامعة سعد دحلب البليدة

5- عبد القادر تومي :مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية ، مجلة دورية أكاديمية محكمة العدد الثامن السداسي الثاني 2016/مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع

#### \*الملتقيات:

1- احمد مصنوعة تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحديث الميزة التنافسية للمنتج ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ،الواقع العملي وفاق التطوير ، جامعة الشلف ، 03-2012/11/ 04

2-سامية لحول ، فاطمة زعزع ،أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية –دراسة حالة البريد والمواصلات باتنة –الجزائر ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية 2015

# الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية



قسم العلوم الاجتماعية  
إستمارة إستبيان

مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة  
الخدمائية

( دراسة ميدانية ببلدية بلدة عمر ولاية توقرت )

بصدد اعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

- بوزغاية باية

من إعداد الطالبتين:

- بن دانية حماسة

- خوخة فاطمة الزهرة

سيداتي/ سادتي موظفي بلدية بلدة عمر السلام عليكم تحية طيبة .

نرجو منكم ملأ هذه الاستمارة من خلال الاجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية وصدق،  
وهذا إسهاما منكم في إنجاز هذا البحث مع العلم أن المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل  
إلا لغرض علمي وتبقى سرية، تقبلوا منا فائق الشكر.

– ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

– يمكن اختيار أكثر من بديل للإجابة.

السنة الجامعية: 2023 م / 2024 م

**أولاً: البيانات الشخصية :**

1. الجنس ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: ..... سنة
3. الحالة الاجتماعية:
- أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
4. المستوى التعليمي:
- الإبتدائي ☐
- المتوسط ☐
- الثانوي ☐
- الجامعي ☐
- 5- المنصب الوظيفي : .....
- 6- سنوات الخبرة المهنية : ..... سنة

**ثانياً: محاور الاستبيان :**

**المحور الأول: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في خلق جودة العمل المنجز .**

| الرقم | العبارة                                                                                   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|-----------|
| 01    | تستخدم المؤسسة التكنولوجية الحديثة في التسيير                                             |            |       |       |                |           |
| 02    | توفر المؤسسة للعاملين بها مجال من الحرية في العمل مما يقلل من الأخطاء ويزيد من جودة العمل |            |       |       |                |           |
| 03    | تسعى إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف على أساس الشهادة                              |            |       |       |                |           |
| 04    | التشاور في اتخاذ القرارات واحترام رأي الموظف                                              |            |       |       |                |           |
| 05    | تقسيم الأعمال وعدم تداخل المهام والوظائف                                                  |            |       |       |                |           |

|  |  |  |  |  |                                                        |    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تكتيف الدورات التكوينية                                | 06 |
|  |  |  |  |  | تشجع على تكوين علاقات اجتماعية بين الموظفين            | 07 |
|  |  |  |  |  | تتيح المؤسسة فرص مناسبة في وضع خطط مستقبلية            | 08 |
|  |  |  |  |  | تلتزم إدارة الموارد البشرية الموظف بأداء مهامه بكل دقة | 09 |
|  |  |  |  |  | تشارك في الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاريع            | 10 |
|  |  |  |  |  | تتناسب قدراتك الفكرية المعرفية مع المهام الموكلة اليك  | 11 |
|  |  |  |  |  | هناك تنسيق بين مصالح المؤسسة                           | 12 |
|  |  |  |  |  | تفكر في ترك منصب عمالك                                 | 13 |
|  |  |  |  |  | المساواة في اعطاء حقوق الموظف                          | 14 |
|  |  |  |  |  | يخضع الموظف لحركة داخلية أو خارجية لضرورة المصلحة      | 15 |
|  |  |  |  |  | التحكم في ميدان العمل                                  | 16 |
|  |  |  |  |  | القدرة على الابتكار والمبادرة                          | 17 |
|  |  |  |  |  | العمل الجماعي والقدرة على التواصل                      | 18 |

**المحور الثاني: مساهمة الحوافز في خلق الابداع لدى العمال .**

| الرقم | العبرة                                                                                                          | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 01    | توفير بيئة ملائمة تساعد العامل لبلوغ مستوى التميز                                                               |               |       |       |              |                      |
| 02    | منح الخدمات الاجتماعية: منح الازدياد، الختان، التمدرس، الاصطياف العمرة، قروض مالية، طب العمل، منحة الوفاة ..... |               |       |       |              |                      |
| 03    | عملية تقييم المردودية داخل المؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام مستمر                                           |               |       |       |              |                      |
| 04    | منح الحوافز والمكافآت                                                                                           |               |       |       |              |                      |
| 05    | الحوافز تكون عبارة عن زيادة في الأجور                                                                           |               |       |       |              |                      |
| 06    | الحوافز تؤثر على تحسين الأداء والشعور بالانتماء الوظيفي                                                         |               |       |       |              |                      |
| 07    | تفعيل الاتصال بين مصالح المؤسسة                                                                                 |               |       |       |              |                      |
| 08    | تسعى المؤسسة لعملية تنشيط الحافز المادي والمعنوي                                                                |               |       |       |              |                      |
| 09    | منح حق مواصلة الدراسة                                                                                           |               |       |       |              |                      |
| 10    | الترقية في المنصب عن طريق شهادات أعلى متحصل عليها بعد التوظيف                                                   |               |       |       |              |                      |
| 11    | الترقية في المنصب عن طريق الخبرة المهنية                                                                        |               |       |       |              |                      |
| 12    | إقامة نشاطات ترفيهية رحلات، حفلات وطنية، حفلات دينية                                                            |               |       |       |              |                      |
| 13    | إقامة دورات تدريبية لإبعاد الملل والحياة الروتينية                                                              |               |       |       |              |                      |
| 14    | تعمل المصلحة على حل بعض مشكلات الموظفين                                                                         |               |       |       |              |                      |
| 15    | يتم الحصول على علاوة المردودية بناء على مستوى أداء العمال                                                       |               |       |       |              |                      |
| 16    | تفضل الحصول على الترقية بسبب القيمة المعنوية لها وليس بسبب الزيادة المالية في الراتب                            |               |       |       |              |                      |

**المحور الثالث: مساهمة الرقابة في معرفة العمال المتميزين .**

|  |  |  |  |       |     |     |
|--|--|--|--|-------|-----|-----|
|  |  |  |  | موافق | غير | غير |
|--|--|--|--|-------|-----|-----|

| الرقم | العبارة                                          | بشدة | موافق | محايد | موافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------|------|-------|-------|------------|
| 01    | تفعيل الاتصال بين رؤساء المصالح والموظفين        |      |       |       |            |
| 02    | تقدير العمل الفردي                               |      |       |       |            |
| 03    | برمجة إمتحانات مهنية                             |      |       |       |            |
| 04    | المراقبة اليومية تكون بورقة الحضور اليومي        |      |       |       |            |
| 05    | تحرير إذن بخروج أثناء انجاز مصالحك الشخصية       |      |       |       |            |
| 06    | إنجاز العمل في الآجال المحددة لها                |      |       |       |            |
| 07    | الالتزام بتوجيهات المسؤول                        |      |       |       |            |
| 08    | الاستقرار والرضا الوظيفي                         |      |       |       |            |
| 09    | تقديم الخدمات بمزايا جديدة                       |      |       |       |            |
| 10    | زيادة ساعات إضافية لتكملة ما بقي من العمل        |      |       |       |            |
| 11    | مساعدة العمال لبعضهم البعض أثناء العمل           |      |       |       |            |
| 12    | رقابة دورية من طرف المسؤول المباشر               |      |       |       |            |
| 13    | متابعة المستمرة أثناء فترة التربص والدراسة       |      |       |       |            |
| 14    | إدراج الشهادات المتحصل عليها بعد تنصيبك في العمل |      |       |       |            |
| 15    | الأمانة والمحافظة على السر المهني                |      |       |       |            |
| 16    | السلوك المحترم واللباقة في العلاقات المهنية      |      |       |       |            |

الملحق رقم 02 :استمارة مقابلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
إستمارة إستبيان



مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدماتية  
( دراسة ميدانية ببلدية بلدة عمر ولاية توفرت )

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:  
-بوز غاية باية

من إعداد الطالبتين:

- بن دانية حمامة

-خوخة فاطمة الزهرة

- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل بعنوان مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة.  
- نرجو منكم ملاً هذه الاستمارة من خلال الاجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية وصدق، وهذا إسهاماً منكم في إنجاز هذا البحث مع العلم أن المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية، تقبلوا منا فائق الشكر

السنة الجامعية: 2024 /2023

### أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: .....
2. السن: .....
3. المستوى التعليمي: .....
- 4- المنصب الوظيفي: .....
- 5- سنوات الخبرة المهنية: .....

### ثانياً: محاور المقابلة

**المحور الأول: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في خلق جودة في العمل المنجز**  
 س1: في رأيك استخدام التقنية الحديثة في العمل لاقت إستحسان من طرف الموظفين ؟

.....  
 .....  
 .....

س2: هل تحترم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؟: بعم/ لا  
 إن كانت الاجابة بنعم فماهي المقاييس التي تتبعها في ذلك ؟

.....  
 .....  
 .....

س3: كيف تتعامل مع الموظف الجديد؟

.....  
 .....  
 .....

س4: هل تتيح للموظفين فرص للمشاركة وابداء قدراتهم في اتخاذ بعض القرارات؟

.....  
 .....  
 .....

### **المحور الثاني: مساهمة الحوافز في خلق الابداع لدى العمال**

س1: هل تفوض مهامك لأحد موظفيك أثناء غيابك دون تردد؟: نعم / لا  
 إن كانت الاجابة بنعم فمن توكله المهمة ؟

.....  
 .....  
 .....

س2: في رأيك هل تهتم المؤسسة بتوفير شروط الصحة والسلامة العامة لحماية موظفيها؟  
نعم / لا

إن كانت الاجابة بنعم ففيما تتمثل ؟

.....  
.....

س3: في رأيك هناك رضا إتجاه نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة؟: نعم / لا  
إن كانت الاجابة بلا فماهي الحوافز التي يفضلها الموظف ؟

.....  
.....

س4: هل تقترح الترقية للموظف الذي يستحق ذلك ؟: نعم / لا

.....  
.....

إن كانت الاجابة بنعم فكيف يتم ذلك؟

.....  
.....

المحور الثالث: مساهمة الرقابة في معرفة العمال المتميزين  
س1: كيف تتعامل مع خلافات الموظفين فيما بينهم؟

.....  
.....

س2: هل أنت راض عن أداء موظفيك ؟

.....  
.....

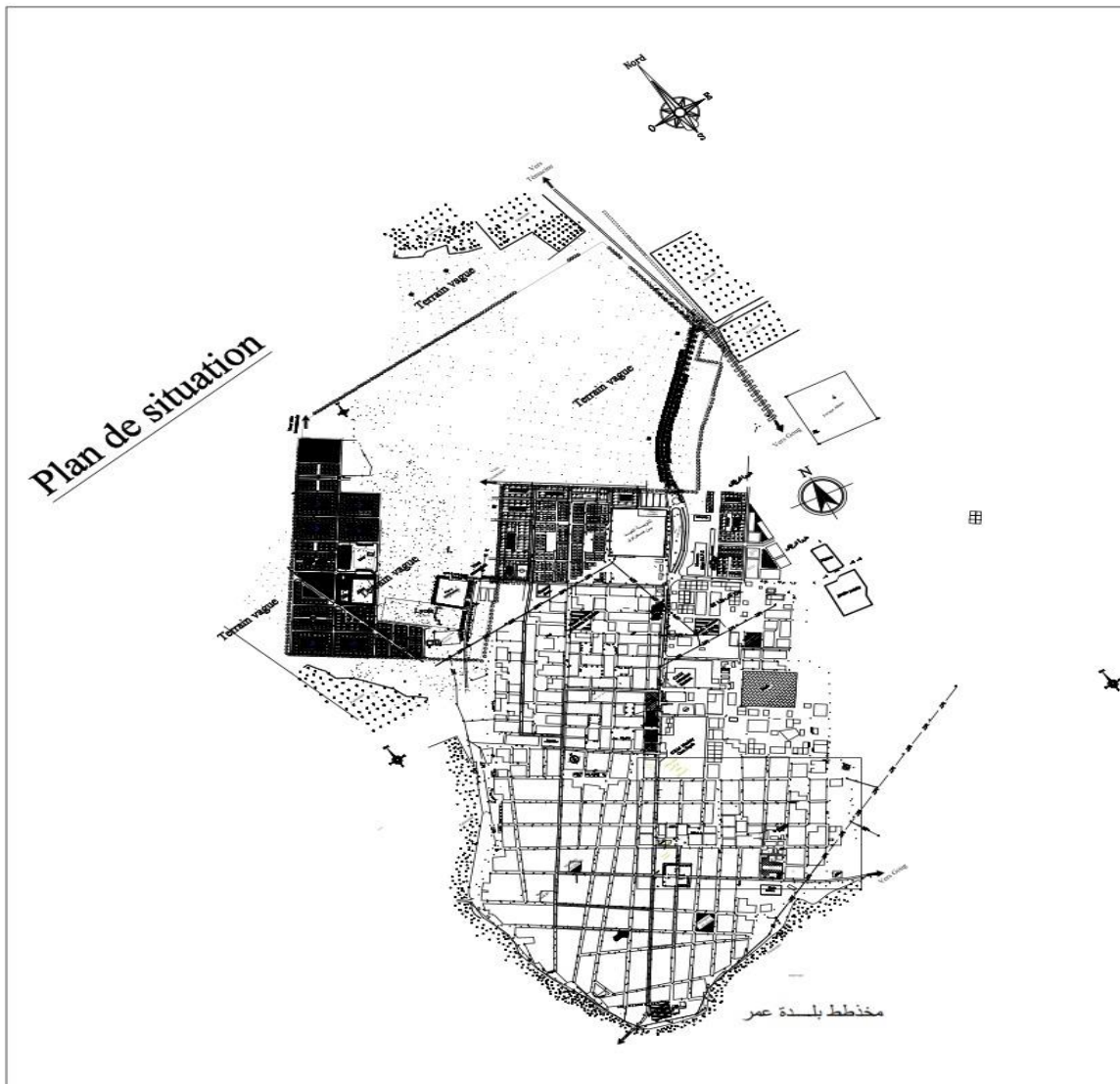
س3: كيف تتعامل مع أخطاء الموظفين ؟

.....  
.....

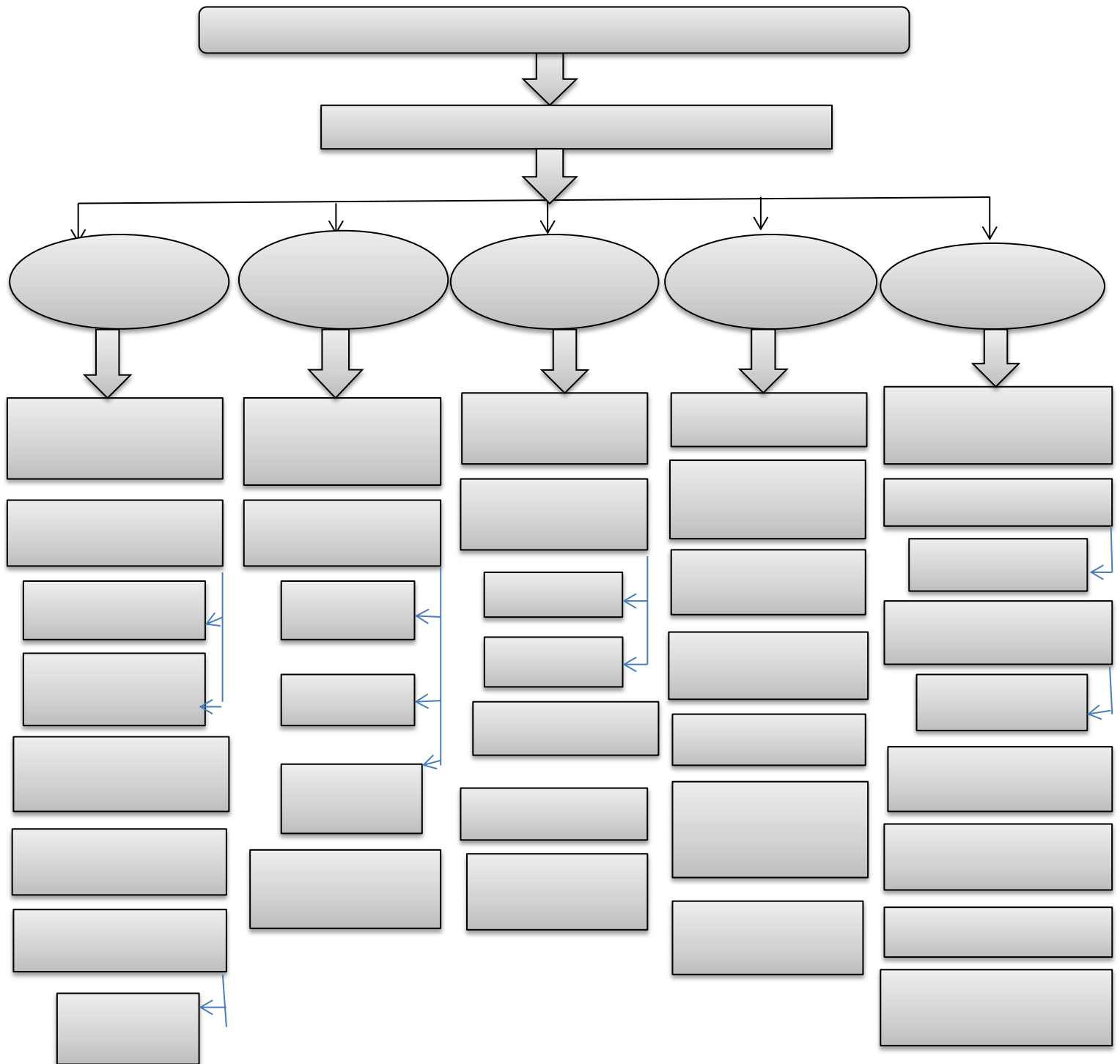
س4: هل تقوم بمكافئة الموظفين المميزين في أداء عملهم ؟

.....  
.....

الملحق رقم 03: الموقع جغرافي لبلدة عمر.



الملحق رقم 04: - الهيكل التنظيمي لبلدية بلدة عمر



الملحق رقم 05: صورة لمدخل مقر بلدية بلدة عمر



المصدر: ألتقطت عن طريق هاتف الطالبة

الملحق رقم 06: قائمة توقيع الموظفين ببلدية بلدة عمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية توفرت

دائرة تماسين

بلدية بلدة عمر

قائمة توقيع الموظفين ببلدية بلدة عمر

التاريخ: ...../...../.....

| الرقم | الاسم واللقب | الرتبة | الفترة الصباحية |      | الفترة المسائية |      |
|-------|--------------|--------|-----------------|------|-----------------|------|
|       |              |        | دخول            | خروج | دخول            | خروج |
| 01    |              |        |                 |      |                 |      |
| 02    |              |        |                 |      |                 |      |
| 03    |              |        |                 |      |                 |      |
| 04    |              |        |                 |      |                 |      |
| 05    |              |        |                 |      |                 |      |
| 06    |              |        |                 |      |                 |      |
| 07    |              |        |                 |      |                 |      |
| 08    |              |        |                 |      |                 |      |
| 09    |              |        |                 |      |                 |      |
| 10    |              |        |                 |      |                 |      |
| 11    |              |        |                 |      |                 |      |
| 12    |              |        |                 |      |                 |      |
| 13    |              |        |                 |      |                 |      |
| 14    |              |        |                 |      |                 |      |
| 15    |              |        |                 |      |                 |      |
| 16    |              |        |                 |      |                 |      |
| 17    |              |        |                 |      |                 |      |
| 18    |              |        |                 |      |                 |      |

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الملحق رقم 07: بطاقة تقييم علاوة المردودية للثلاثي  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية  
ولاية توفرت  
دائرة تماسين  
بلدية بلدة عمر

بطاقة تقييم علاوة المردودية للثلاثي .....لسنة .....

الاسم واللقب :

الرتبة :

المهمة :

ممتاز 5 نقاط /مرضي للغاية 4نقاط / جيد 3نقاط /بحاجة لتحسن 2نقطتين / غير مرضي  
1نقطة

| معايير التقييم                         | ممتاز | مرضی<br>للاغاية | جيد | بحاجة<br>لتحسن | غير<br>مرضی |
|----------------------------------------|-------|-----------------|-----|----------------|-------------|
| معايير التقييم                         |       |                 |     |                |             |
| الالتزام بالتوقيت والانضباط            |       |                 |     |                |             |
| تحقيق الاهداف المحددة                  |       |                 |     |                |             |
| الفعالية في تأدية المهام واجال تنفيذها |       |                 |     |                |             |
| روح العمل الجماعي                      |       |                 |     |                |             |
| القدرة على التواصل                     |       |                 |     |                |             |
| روح المبادرة                           |       |                 |     |                |             |

النقطة :-/.....30

ملاحظة الموظف وتوقيعه: توقيع المسؤول المباشر

ملاحظة :

- لا يتطلب تقييم الموظف بعلامة "ممتاز" في كل المعايير للحصول على نسبة مردودية  
تقدر ب 30 %  
- يجب ارفاق كل بطاقة تقييم تتضمن جمع تقدير انها ملاحظة "ممتاز " أو "غير مرضي  
"بتقرير مرفق من طرف المسؤول السلمي

الملحق رقم 08: رخصة غياب /اذن بخروج  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية توفرت  
دائرة تماسين  
بلدية بلدة عمر  
الرقم:...../2024

رخصة غياب /اذن بخروج

الاسم:-----  
اللقب:-----  
الرتبة:-----  
المصلحة/ المكتب:-----  
وقت الخروج:-----  
تاريخ الخروج:-----المدة:-----  
السبب:-----  
وقت الدخول:-----  
رئيس المصلحة:-----

رئيس مكتب المستخدمين:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمين العام

بالموافقة / بالرفض

بلدة عمر في:...../