

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس "مستغانم"

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

تخصص :إدارة إستراتيجية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

"دراسة ميدانية بمديرية الثقافة مستغانم "

المؤطر:

الطالب (ة):

أ.شاعة عبد القادر

معيزي عبد القادر

الرتبة العلمية	الاسم و اللقب	الصفة
أستاذة محاضرة-أ-	مقديش فاطمة الزهراء	رئيسا
أستاذ تعليم عالي	شاعة عبد القادر	مقررا
أستاذة محاضرة	ثمار خديجة	مناقشا

السنة الدراسية: 2024\_2023

# تَشْكُرَات

أُتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ الجَزِيلِ إِلَى المَشْرِفِ الدُّكْتُورِ شَاعَةَ عَبْدِ القَادِرِ الَّذِي كَانَ نَعَمَ الأَسْتَاذِ وَالمَوْجِه  
لِنِصَائِحِهِ القِيَمَةِ فِي إِتْمَامِ هَذِهِ المَذْكُورَةِ وَجَازَهُ اللهُ كُلَّ الخَيْرِ كَمَا أُخِصَّ بِالمَذْكُورِ إِلَى جَمِيعِ طَلِبَةِ  
وِطَالِبَاتِ التَّخْصِصِ أُتَقَدَّمُ بِشُكْرِي الخَاصِّ إِلَى كُلِّ مَنْ قَدَّمَ لِي يَدَ المَسَاعَدَةِ وَلَمْ يَبْخُلْ عَلَيَا  
بِأَيَّةِ مَعْلُومَةٍ تَخْصُ مَوْضُوعِي، وَكَذَلِكَ كُلِّ أَسَاتِذَةِ السَّنَةِ الثَّانِيَةِ مَاسْتَرِ تَخْصِصِ إِدَارَةِ  
إِسْتِرَاطِيجِيَّةٍ كَمَا لَنْ أُنْسَى أَنْ أُتَفَضَّلَ بِالشُّكْرِ كُلِّ مَنْ كَانَ لَهُ يَدٌ فِي إِتْمَامِ هَذَا العَمَلِ سِوَاءَ مَنْ  
بَعِيدٍ أَوْ مَنْ قَرِيبٍ.

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

" أبي الغالي."

إلى من كان لدعائها سر نجاحي إلى أغلى حبيبة

" أمي الغالية"

إلى سندي في الحياة إخوتي.

معيزي عبدالقادر

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم. تعتمد هذه الدراسة على منهجية وصفية تحليلية تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وذلك عبر استخدام أدوات مثل الملاحظة، الاستبيان، والمقابلة لجمع البيانات وتحليلها.

تأتي هذه الدراسة في ظل أهمية الموارد البشرية كأهم أصول المنظمات وأساس قوتها، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة. يواجه العديد من المؤسسات تحديات تتعلق بإدارة مواردها البشرية، مما يبرز ضرورة التخطيط الاستراتيجي الفعال لهذه الموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، تحسين الأداء، مؤسسة مديرية الثقافة.

### Summary:

This study aims to analyze the role of human resource management in improving the performance of employees in the Directorate of Culture of the Wilaya of Mostaganem. This study relies on a descriptive-analytical methodology that combines both quantitative and qualitative methods, using tools such as observation, questionnaires, and interviews for data collection and analysis.

This study comes in light of the importance of human resources as the most valuable assets of organizations and the foundation of their strength, especially given the rapid economic and technological changes. Many institutions face challenges related to managing their human resources, highlighting the need for effective strategic planning for these resources to achieve the strategic objectives of organizations.

**Keywords:** Human Resource Management, Performance Improvement, Directorate of Culture Institution.

مقدمة

## مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية أهم أصول المنظمات ونقطة قوتها، ولمواجهة التحديات الراهنة في ظل المعرفة أو لتكنولوجيا أو لتغير الدائم في التوجهات الاقتصادية العالمية ، و بادراك المنظمات إن المورد البشري أصبح حقيقة مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، وان المنظمات اليوم تحتاج لإدارة فعالة للموارد البشرية، تأخذ فيه إدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يسهم وبشكل مباشر في رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية.

فإن إدراك المؤسسات لفاعلية وأهمية إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، إضافة إلى عوامل أخرى أدت إلى زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، كما أدت إلى زيادة الحاجة إلى تخطيط إستراتيجي يكون أكثر شمولاً وتكاملاً.

وبالتالي يمكننا القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تحسين الإنتاجية من خلال قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف

الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الإنتاجية والربحية للموارد البشرية، لمواجهة التحديات التي يواجهها كل من الفرد والمؤسسة، و ذلك من خلال إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختبارهم وتطوير قدراتهم.

وبما أن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج كان لابد من توجيه الاهتمام لهذا العنصر في المقام الأول، ثم توجيه الاهتمام لعناصر الإنتاج الأخرى، هذا العنصر الذي أصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، إذ أصبحت إدارة المواد البشرية تهتم اهتماما أكبر بموردها البشري فهو أساس لرفع مستواها، لأن مستوى أداء الموارد البشرية يحدد مستوى إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل وعليها أن تحاول قدر المستطاع رفعه، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في الاهتمام.

بهذا العنصر والعمل على رفع معارفه وقدراته مما يؤدي إلى تحسين أدائه، وفي هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دورا معتبرا كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمة.

#### 1. إشكالية الدراسة:

وبناء على ما سبق فإن الإشكالية التي نريد بلورتها يمكن حصرها في التساؤل الرئيسي

التالي " :

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مديرية الثقافة لولاية

مستغانم ؟

## II. التساؤلات الفرعية:

- هل لسياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية دور في تحسين أداء المؤسسة بديرية الثقافة لولاية مستغانم؟
- هل يساهم تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة بديرية الثقافة لولاية مستغانم ؟
- هل لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تحسين الأداء بديرية الثقافة لولاية مستغانم؟

## III. الفرضيات:

- ✚ إدارة الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في المؤسسة ؛
- ✚ إدارة الموارد البشرية لها مساهمة في تحسين أداء العاملين ؛
- ✚ تعتبر سياسة الاختيار والتعيين, التدريب و التطوير ونظام التحفيز في إدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة بديرية الثقافة لولاية مستغانم.

## IV. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة كونها القلب النابض و المحرك الأساسي لها؛

- لفت انتباهه و توعية مسؤولي المؤسسات إلى ضرورة أهمية الموارد البشرية ودورها الحساس في تحسين أداء المؤسسة نظرا للتأثير المتبادل بين أهدافها ووظائفها ؛

## .V أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار موضوع دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين للأسباب التالية:

### ✓ أسباب موضوعية:

- علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي؛
- أهمية الموضوع في حد ذاته ، كون المشاكل الحاصلة في المؤسسات الجزائرية سواء بين العاملين والإدارة أوفي ما بين العاملين وذلك راجع إلى عدم تبني إستراتيجية صحيحة, وهذا ما أدى إلى ضعف أداء المؤسسة الجزائرية؛
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل تظهر من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، وبعض أدوات جمع البيانات من أجل وضع تحليل شامل لهذا الموضوع.

### ✓ أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع والنتائج من الفضول الشخصي والعلمي بإشكالية الدراسة وهي دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؛
- محاولة التعرف أكثر على واقع إدارة الموارد البشرية عن قرب في المؤسسة الجزائرية.

## VI. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بمديرية الثقافة لولاية مستغانم؛
- محاولة الكشف عن دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية؛
- التعرف على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بمديرية الثقافة لولاية مستغانم؛
- تقديم اقتراحات وتوصيات قد تستفيد منها مديرية الثقافة لولاية مستغانم للارتقاء بممارسات إدارة لموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين .

## VII. منهج الدراسة:

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة الواقعة، ويهتم كذلك بوصفها بشكل دقيق ويعبر عن الظاهرة بشكل كفي تحليلي يظهر خصائصها، وذلك ما قمنا به في الجانب النظري بحيث قسمناه إلى فصلين لكل فصل ثلاث مباحث , و قد تضمن الفصل الأول مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية أما الفصل الثاني فقد تضمن أداء العاملين و ما مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسينه، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على التحليل الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً من خلال الأرقام والجداول والتحليلات

الحسابية اللازمة، و ذلك تدعيما إلى ما تم توصلنا إليه في الجانب النظري اعتمادا على الملاحظة الإستبيان و المقابلة .

## VIII. حدود الدراسة:

✓ **الحدود المكانية:** تمحور موضوع دراستي حول دور إدارة الموارد البشرية في

تحسين أداء العاملين بالجزائر و أخذت مديرية الثقافة لولاية مستغانم كنموذج.

✓ **الحدود الزمانية:** بدأ مشواري الميداني بالمؤسسة في 2024/03/14 حتى

2024/03/21.

## IX. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة بمثابة الإطار النظري الرئيسي الذي يعود إليه الباحث لإنجاز بحثه ليستطيع الإحاطة بكل جوانب موضوعه و الاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية من خلال عدة خطوات خاصة المنهجية منها كما تساعد الدراسات السابقة في الجانب الميداني إذ تعرف الباحث على المناهج المستخدمة و أدوات البحث و كيفية توظيفها في بحثه وفي هذا الصدد اعتمدنا في دراستنا على بعض الدراسات السابقة غير أن هذه الدراسات تناولت أحد شقي موضوع دراسة بحثنا إستراتيجية الاتصال الداخلي و أثره في تحسين العاملين داخل المؤسسة و التي تتمثل في الشكل التالي:

## ✓ الدراسة الأولى:

دراسة رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة والعامة بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، سنة 2014 .

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي "ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات العمومية الخاصة في ولاية سطيف."

## هدفت الدراسة إلى:

- محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن تم مجال السلطة التي تتمتع بها هذه الأخيرة وخاصة في فترات التغيير مع العلم أن التغيير أصبح دائم للحضور في حياة المؤسسة.

- التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية ومن تم العامل الجزائي في سيرورات التغيير التي تعرفها المؤسسات محل الدراسة.

## وكانت أهم النتائج المتوصل إليها متمثلة في:

- من خلال المعطيات تبين أن العاملين في هذه المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة هم مجرد تابعين منفذين في عمليات التغيير وليسوا فاعلين محركين لها، باعتبار أن الإدارة التي تهتم بشؤونهم ينحصر دورها في المنفذ التابع في هذه العمليات.

- بالنسبة للفروق بين المؤسسات العامة والخاصة حول إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير قد تبين أنه لا توجد فروق في إجابات مديري الموارد البشرية لهذه الإدارات أو المديریات حول أغلب بنود الاستمارة إلا بعض الاستثناءات والتي تميل فيها لصالح المؤسسات الخاصة منها :سوق العمل من قبل مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة وتوفيرهم معلومات للإدارة العليا عن حالة هذه السوق بهدف التعرف على نوعية العمالة المتوفرة به.

#### ✓ الدراسة الثانية:

دراسة الباحثين الضب نصيرة و ييغمري نجمة " تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية" ، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميلات تفرت تناول موضوع الإشكالية الطرق لحديثك لتقييم أداء العاملين في المؤسسة بشكل مستمر حيث ارتكزت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي وهو كالاتي " كيف يمكن تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة ؟ وكانت مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية :ما نعني بتقييم أداء العاملين في المؤسسة ؟

ومن بين النتائج التي توصلت لها الباحثين :

-يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية حيث يحدد نقاط القوة و نقاط

الضعف في أداء الفرد فهو يسعى إلى الربط و التكامل بين الأهداف الإستراتيجية و نشاطات العاملين.

-هناك عدة طرق حديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة حيث أن الطرق الحديثة لم تحظى بالتطبيق في هذه المؤسسة نظرا لعدم وعي الأفراد العاملين كطريقة حديثة متبعة لتقييم أداء العاملين.

#### X. تقويم الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة اعتمدنا على دراستين استدرجت بعض عناصر بحثنا فلاحظت أن كل من هذه الدراسة تناولت إحدى شقي موضوعنا " إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة و أغلبية هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من هذه الدراسات عن أهداف بحثنا ممكن بسبب اختلاف المتغيرات التي تناولتها الدراسات فاستغدت من اطلاعي على هذه الدراسات السابقة في الجانب النظري و كذا الأدوات اللازمة لجمع المعلومات و البيانات الإحصائية و تفسير النتائج و ذلك في الجانب التطبيقي.

#### XI. صعوبات الدراسة:

لم أواجه أية صعوبات كون محل الدراسة كانوا متعاونين من عمال و رؤساء المصالح.



# الفصل الأول

## تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية حلقة هامة في بناء مؤسسة فعالة وبناءة وشاملة تحتوي على بنية مركزية هامة للعمل المؤسساتي، وذلك من خلال الوعي الفردي للعمال، وتجعله عنصر بارزا ومتفاعل ايجابيا مع أفراد المنظمة و يستلزم تحقيق التفاعل الاجتماعي داخل هذا الأخير، فهي تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة، وضمان بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون على وتيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة، فلذا يجب أن تسعى المنظمات إلى إكسابهم بالمعارف وصقلهم بالمعلومات وتنميتهم بالمهارات التي ترتبط بعملهم، وهذا لا يتحقق إلا بالنشاط التدريبي في المنظمة.

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمات كافة، ويمكن القول إن إدارة الموارد البشرية مرة بمرحلة أهمها قبل و بعد الثورة الصناعية و هي كما يلي:

#### أولاً: إدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية<sup>1</sup> :

لم تكن الصناعات قد ظهرت في هذه المرحلة وكانت الحياة العملية تقتصر على بعض الصناعات التي كانت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، إذا كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، وفي الغالب كان الناس يعتمدون على الزراعة والصيد في توفير لقمة العيش، وكان أسلوب المقايضة هو النظام الاقتصادي القائم والسائد في تلك المرحلة، إذ كان الفلاح المزارع يعمل بدون أجر نقدي وإنما يعطي ما يسد رمقه وأهله من إنتاج الشعير والقمح والحنطة في نهاية موسم الحصاد، مع ذلك ورغم اقتصار العمل على الزراعة إلا أننا يمكن إن نلمس الدور البدائي للتخطيط، للتنظيم، للتوجيه

---

<sup>1</sup> قصي قحطان خليفة: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة 5، (د، د، ن)، عمان، الأردن، 2014، ص 68\_70.

والمتابعة، والرقابة المتشددة في العمل الزراعي من قبل المالكين للأراضي، ويظهر لنا جليا دور الإدارة المركزية ذات الطابع المتشدد والرؤيا الضيقة للإبداع في العمل، والتركيز على الربح فقط، والحرص على تقديم أفضل كم من المحاصيل الزراعية وكان الفلاح يحرص على الالتزام بمعايير العمل من اجل الإنتاج الزراعي الأفضل حتى يحافظ على لقمة عيشه. وفقا لما تقدم يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية خلال هذه الحقبة ( قبل الثورة الصناعية ) اتسمت ب:

- اقتصر مفهوم الإدارة الموارد البشرية على إدارة عمل الفلاحين في الزراعة؛
- وجود فكر إداري مبتدأ عند أصحاب الأراضي الزراعية في إدارة أعمالهم الزراعية والية تسويق منتجاتهم، لكن هذا الفكر كان يعمل دون أسس عملية إدارية ومنطقية؛
- وجود نظام الأجور بأسلوب المقايضة؛
- غياب مفهوم الاهتمام بالعنصر البشري كونه الدفة المحركة للعمل، وبالتالي غياب ابسط حقوق العاملين في الزراعة ؛
- غياب القوانين والأنظمة التي تعنى بتنظيم الأعمال وضمان حقوق المالكين والعاملين، وذلك بحكم اقتصار الأعمال على الزراعة.

#### ❖ منظومة الأعمال كانت تتمثل بالاتي:

- الموجودات أو الأصول الثابتة = الأرض؛
- الإدارة = مالكو الأراضي الزراعية؛

• طبيعة الأعمال = زراعية على الأغلب؛

• العاملون = لفلاحون.

كما تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال، بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل...، ثم ما لبثت أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد لأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد(يفلحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كانت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، حيث مثل هذا النظام اختيار للصناعة أو الحرفة<sup>2</sup>.

**ثانيا: مرحلة ظهور الثورة الصناعية:**

شكلت الثورة الصناعية حدثا بارزا في مسيرة الأمم بشكل عام والمنظمات بشكل خاص حيث كان قيامها السبب الرئيسي لتكوين أولى الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب:

➤ وجود المصانع واتساع الأعمال وحاجاتها لأعداد كبيرة من العاملين وبمهارات معينة

ومختلفة.

---

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، بدون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 19\_20.

➤ تنوع العمليات وتوسعها وتخصص الأعمال وظهور الحاجة إلى مهارات معينة ومختلفة.

➤ ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لكي يستطيعون التعامل مع التطور الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية.

ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية للكثير من المشاكل الإنسانية، حيث نظرت للعامل باعتباره سلعة تباع ولا تشتري بعد اعتماد الإدارة على الآلة مما أدى إلى ظهور حركة الإدارة العلمية<sup>3</sup>.

### ثالثاً: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبو الإدارة العلمية و"هنري فايول" في فرنسا.

لقد قدم تايلور أفكاراً جديدة حول دراسة العمل، وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم "تايلور" أفكاره، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة، ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم وسارعوا في تطبيقها، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل

<sup>3</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26، 27.

كآلة حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية، وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة ومعرضة النقابات العمالية لهاته الأفكار معتبرة ذلك استغلال لجهود العاملين وطمسا لإنسانيتهم عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة وبين رجال الأعمال وأصحاب الشركات، ولعل أشهر الصراعات التي عرفت آنذاك هي إضراب أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي آنذاك لتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تاييلور، وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع، وذلك سنة 5955، وقد أتاحت اللجنة آنذاك لتاييلور المدافعة عن أفكاره حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقسيم العمل،

ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي، وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، من خلال رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيف حدت الصراع ما بين الطرفين، وهذه الضغوط أبرزت ما يسمى بإدارة الأفراد التي أصبحت تسمى فيما بعد بإدارة الموارد البشرية والتي استخدمت كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين<sup>4</sup>.

#### رابعا: ظهور علم نفس الصناعي:

تلت حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل، بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية

---

<sup>4</sup> والشرش نور الدين، محامدية إيمان: واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27 ديسمبر 2016، ص3.

للقيام به وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف وقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

#### خامسا: ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع (هاوثورن) ، والتي أشرف عليها إلتون مايو<sup>5</sup>.

#### سادسا: بدء ظهور ممارسات الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة ( أي :الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي، والبدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:قامت بعض الشركات الكبيرة، والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الموارد البشرية، طبعة 5، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص18.

## سابعا: ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة ( التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين )على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية، في تغير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد؛

## ثامنا: تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال ( أي المنظمات والشركات )مع العاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها :الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه الأنشطة :التوظيف، التكوين، الترقية، مناصب العمل"<sup>6</sup>

كما ينظر إليها على أنها "تخطيط، تنظيم، استقطاب، تنمية، مكافأة، وصيانة الموارد

البشرية بغرض تحقيق أهداف المنظم"<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> L.Bélanger ,Gestion des ressources humaines :Approche systémique, éd Craétan Morin,Québec,1984,P37

وتعرف أيضا على أنها "العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم"<sup>8</sup>

وينظر إليها فرانش (French) بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"<sup>9</sup>

**المطلب الثالث: أهداف و تحديات إدارة الموارد البشرية:**

**أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:**

إنّ الغاية الأساسية المطلوب تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية هي جذب الأشخاص الجيدين إلى المنظمة لكي تتمكن من أداء مهامها بكفاءة عالية، ولا يمكن أن تحقق المنظمة ذلك إلاّ من خلال مجموعة أهداف تحدد لإدارة الموارد البشرية لأجل أن تسهم في تحقيق ذلك وتتمثل بما يلي:

### **1. الأهداف العامة:**

إنّ منظمة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه الأخيرة تتصف بالعمومية، حيث أنّ جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى للوصول إليها وهي: البقاء، التنافس، النمو، الربحية، المرونة.

<sup>7</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص 19 .  
<sup>8</sup> عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ، ص 05.

<sup>9</sup> صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008 ، ص 1 .

## 2. الأهداف المنظمة:

لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة لابد من أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر خصوصية، ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة والتي تختلف من منظمة إلى أخرى في إمكانية تحقيقها، وأنّ تحقيق أي من الأهداف المنظمة ينصب في تحقيق الأهداف العامة بشكل عام، حيث أنّ زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وبقائها، استمراريتها، نموها، وقدرتها على تحقيق الأهداف، وبالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات الأخرى ، وتتمثل هذه الأهداف في:

- ✓ زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة .
- ✓ تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة .
- ✓ الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات .
- ✓ خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها .
- ✓ خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.

## 3. الأهداف الخاصة:

إنّ الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، والأهداف العامة للمنظمة تتطلب وجود أهداف خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنّ هذا النوع من الأهداف

يرتبط بشكل أساسي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الأخرى، وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

✚ **الجذب:** أي قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة.

✚ **الاحتفاظ:** يعني قيام المنظمة بعملية تقويم أداء العاملين بما يؤدي إلى فرز العناصر الجيدة والاحتفاظ بها وصيانتها لأجل استمرار تميزها.

✚ **الدافعية:** هي قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة من خلال عملية منح المكافآت والمنافع، مما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد.

✚ **التدريب:** وهو قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين من خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة. والشكل الموالي يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية<sup>10</sup>:

<sup>10</sup> عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42, 44.

## الشكل رقم 01: أهداف إدارة الموارد البشرية

### أهداف عامة

أهداف عامة	أهداف منظمة	أهداف خاصة	أهداف إدارة الموارد البشرية
البقاء	الإنتاجية	الجذب	
النمو	تحسين	الاحتفاظ	
الربحية	حياة العمل	الدافعية	
التنافسية	تكيف قوة العمل	التدريب	
المرونة	الميزة التنافسية		
	الإدغان		

المصدر: عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص43.

وتوجد أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية من بينها:

- ✓ تنمية المهارات الإدارية في مجال الاشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الايجابي في سلوك العاملين.
- ✓ السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية؛
- ✓ تحقيق الانسجام والتكامل بين سياسات الأفراد؛
- ✓ الارتفاع بالإنتاجية من خلال تشجيعهم على العمل والإنتاج؛

✓ الحصول على الأفراد الكفاء للعمال من اجل الإنتاج والعمل بأحسن الطرق واقل

التكاليف؛

✓ حسب عادل حرجوش صالح فإنها تتمثل في تحقيق انتماء ولاء الأفراد للمنظمة<sup>11</sup>.

### ثانيا: تحديات إدارة الموارد البشرية:

إنّ هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرون كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة تنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، لاسيما وأنّ هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية و ابتكارية ويسهمون في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال بشكل خاص، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:

#### 1. تحديات إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وغيرها من الأخطار التي تواجه العنصر البشري، وإيلائه أهمية

<sup>11</sup> بلحمري سمية، بوشيخي عائشة: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجامعات المحلية، "دراسة حالة بلدية ولاية الشلف"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، 2013، ص10.

كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية: مساهمة العاملين، التمكين، تحقيق رضا المستهلكين، الوقاية بدلا من العلاج، التركيز على العمليات، التحسين المستمر.

## 2. تحديات العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة مع إمكانية التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، بحيث أنّ سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبي التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما أنّ التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة<sup>12</sup>.

## 3. التحديات التكنولوجية:

لاشك أنّ التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيда على إدارة الموارد البشرية، بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين،

---

<sup>12</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة أولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص24.

والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تبدل من سياساتها اتجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية<sup>13</sup>.

#### 4.التحديات البيئية:

إنّ البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بيئة متغيرة أو ثابتة، حيث أنّ الإطار العام المتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أمّا الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إنّ هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإنّ البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات، وذلك من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة<sup>14</sup>.

#### المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية:

##### المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

تعتبر وظيفة الأفراد من الوظائف الرئيسية في منظمات الأعمال، وبالتالي فهي تحظى بنفس المستوى من الأهمية الذي تحظى به وظيفة الإنتاج والمالية والمبيعات... الخ، ولا يقل دورها أهمية عن الدور الذي تؤديه الوظائف الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة، ومن الأسباب التي أدت إلى حصول وظيفة إدارة الموارد البشرية على هذه المكانة التنظيمية هي :

<sup>13</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص76.

<sup>14</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 25\_26.

- ✓ اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل باعتباره محور العملية الإنتاجية ؛
- ✓ الدور المتعاظم للنقابات العمالية على الصعيدين العملي والسياسي ؛
- ✓ التقدم التكنولوجي وتعاظم حجم المشروعات وزيادة الطلب بصورة كبيرة على الأيدي العاملة؛
- ✓ زيادة الوعي التعليمي والثقافي على مختلف المستويات، والذي أدى إلى زيادة فهم سلوك الأفراد في العمل؛
- ✓ التدخل الحكومي وذلك عن طريق وضع القوانين التي تنظم العلاقة بين أرباب العمل والأفراد العاملين.<sup>15</sup>

ويوضح الشكل الموالي موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

---

<sup>15</sup> محفوظ جودة و أخارون,منظمات الأعمال:المفاهيم و الوظائف,الطبعة الثانية,دار وائل للنشر,عمان,2008,ص172.

الشكل رقم 02: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة

المدير العام

إدارة الإنتاج

الإدارة المالية

إدارة الموارد  
البشرية

المبيعات إدارة

قسم الإجازات

قسم التعيين

قسم إنهاء الخدمة

قسم التدريب

القسم القانوني

المصدر : عبد الله بركات وآخرون، وظائف منظمات الأعمال : مبادئ الإدارة العامة، بدون

طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001 ، ص 253.

المطب الثاني : أشكال التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

تحتاج الموارد البشرية إلى إدارات متخصصة للبحث عنها واستقطابها وتوزيعها داخل

المنظمة، إذا فأي منظمة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها تحتاج لتخصيص وتنظيم

جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ولكي يتم تحقيق ما هو مرغوب فيه يجب أن يتم

تصميم التنظيم بطريقة تسهل وتمكن من تحقيق الأهداف، وفي هذا السياق فإن أشكال تنظيم

إدارة الموارد البشرية يمكن أن يأخذ الشكلين التاليين:

1. الشكل القائم على الأقسام :

ويستخدم هذا النوع في المنظمات الكبيرة الحجم ، حيث ترتبط بالإدارة العليا من خلال

نائب الرئيس للموارد البشرية، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى بمجموعة من الأقسام وهي:

❖ **قسم التوظيف:** ويهتم بكل الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة:

❖ **قسم التدريب والتطوير:** ويهتم بالنشاطات الخاصة بتطوير مهارات العاملين

لغرض إعدادهم لمواقع إدارية عليا، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب، كما يهتم أيضا بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته حيث يكون المسؤول عن إرشاد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم.

❖ **قسم المزايا والمكافآت:** ويتولى هذا القسم تسيير وإدارة أجور ومكافآت ومزايا

العاملين: .

❖ **قسم العلاقات:** ويشتمل هذا القسم على نوعين من العلاقات وهما:

- علاقات العمل، وتغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية.
- علاقات العاملين، وتشتمل على متابعة حركة العاملين داخل المنظمة، إذ تتضمن التأكد من أنّ قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء

العمل<sup>16</sup>.

ويمكن توضيح تنظيم إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام في الشكل التالي:

---

<sup>16</sup> أسامة كامل، محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 26\_28\_29.

الشكل رقم 03:تنظيم إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام

الإدارة العليا  
الرئيس

نائب الرئيس للموارد البشرية	إدارة الرئيس نائب التسويق	نائب الرئيس لإدارة عمليات الإنتاج	نائب الرئيس لإدارة المالية
مدير التوظيف	مدير قسم المزايا والمكافآت	مدير قسم التدريب	مدير قسم العلاقات
-الاستقطاب	- تحديد الأجور والمكافآت	- التدريب	- الاتصالات
-الاختيار	- تحديد المزايا	- التطوير	- النزاعات

، المصدر :سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،

عمان، 2006، ص47.

2. الشكل القائم على المركزية:

ويشجع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي، حيث تكون القرارات الجوهريّة وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا لما تتضمنه القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية من تكلفة وخطورة، أي أنّ هذا الشكل

من التنظيم يضفي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية، ويظهر موقعها في

الهيكل المركزي كما في الشكل التالي:<sup>17</sup>

**الشكل رقم 04: إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي**

### الإدارة العليا

إدارة الإنتاج والمعلومات	إدارة التسويق	إدارة المالية	إدارة البحث والتطوير
-----------------------------	---------------	---------------	-------------------------

مسؤول الأفراد	مسؤول الأفراد	مسؤول الأفراد	مسؤول الأفراد
---------------	---------------	---------------	---------------

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،

عمان، 2006، ص 41 .

---

<sup>17</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006، ص ص 40-41.

المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية:

ويمكن إيجاز هذه المهام في النقاط التالية :

✓ العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين

فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم؛

✓ توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد

البشرية ؛

✓ توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على

تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية؛

✓ الاحتفاظ بسجلات العمال، منظمة وجاهزة وتحت الطلب؛

✓ القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال

الترقية أمامهم؛

✓ الاهتمام بالاتصال وتوفير المعلومات المفيدة ووسائل الاتصال تمكن العمال من

إيصال آراءهم<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص19.

## المبحث الثالث: وظائف و العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

### المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية:

بعد الحصول على الاحتياجات من الموارد البشرية تقوم المنظمة بزيادة مهارات العاملين وتنميتها للحفاظ على ميزتها التنافسية، وتمارس إدارة الموارد البشرية دورها في تنمية الموارد البشرية من خلال الوظائف التالية:

#### 1. تدريب الموارد البشرية:

يهدف التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويستمد التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية.

#### 1.1 تعريف تدريب الموارد البشرية:

يعرف التدريب على أنه "تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار وأراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"<sup>19</sup> كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها"<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص97.

## 2.1. أهمية تدريب الموارد البشرية:

تبرز أهمية تدريب الموارد البشرية واستمراريتها من خلال :

○ التطورات العلمية المتواصلة، والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه

السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك العملية الجديدة لكي يتخذوها

أساساً لتطوير أعمالهم<sup>21</sup>.

○ التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت إلى استنباط أساليب وطرق

جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة.

## 2. تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية:

### 1.2. تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

قبل تعريف تخطيط المسار الوظيفي يجب معرفة ما هو المسار الوظيفي، والذي يعرف

بأنه: " مجموعة من التصرفات الفردية والتنظيمية المتتابعة والمرتبطة بالعمل خلال حياة

الفرد، تسعى إلى إحداث التوافق بين الفرد و الوظيفة.<sup>22</sup>

أما تخطيط المسار الوظيفي فهو " ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في

تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية الحقيقية وتحقيق

الأنشطة التنموية المناسبة"<sup>23</sup>

<sup>20</sup> نجم العزاوي، التدريب الإداري، بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، 2006، ص13.

<sup>21</sup> المرجع نفسه، ص ص 14-15.

<sup>22</sup> أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص27.

## 2.2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه

الأسباب ما يلي:

✓ تحقيق أهداف الفرد والمنظمة .

✓ تخفيف القيود على حركة العمالة .

✓ التقليل من تقادم العمالة .

✓ تقليل تكلفة العمالة.<sup>24</sup>

## 3. تقييم أداء الموارد البشرية:

وهي عملية يتم من خلالها التأكد من أنّ مستويات أداء العاملين مرضية، وأنّ نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة، وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات ونتائج كل عمل وتسهم بإنجاح المنظمة ومن تم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العاملين خلال فترة زمنية مع الأداء المرغوب، ومن أجل تشجيع الأداء المتميز ينبغي أن يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل وأن

---

<sup>23</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلك الفعال في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، للنشر و

التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 286.

<sup>24</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 277.

يتم تطبيقه وفق أسس علمية وعادلة، وسيتم التفصيل في هذا العنصر في الفصل

الموالي.25

### المطلب الثاني: الحفاظ على الموارد البشرية:

بعد اختيار وتعيين الأفراد في المنظمة والسهر على تحفيزهم من أجل الاستفادة قدر الإمكان من قدراتهم، تضطر المنظمة إلى تعويضهم ومكافأتهم بغية الحفاظ على دافعيتهم للعمل، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

#### 1.1. الأجور والرواتب:

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات، نظرا لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمة، بالإضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء واستقرارهم في المنظمة.

#### 1,1, تعريف الأجور:

الأجر هو "ذلك المقابل الذي يقبله ويستحصله الفرد في محاولة لتعويض مساهمته الواعية سواء كانت تلك المساهمة على شكل جهود عضلية أو عقلية بأداء عمل يقدر أنه مفيد اقتصاديا واجتماعيا"<sup>26</sup>

<sup>25</sup> حسين حريم، إدغرة الموارد البشرية: إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص36.

## 2.1. أهمية الأجور:

للأجور أهمية بالغة على المستويات التالية :

✚ على مستوى الأفراد العاملين :للأجور أهمية في تكوين مقدرتهم الشرائية التي تحدد

بدورها حجم ونوع السلع والخدمات التي يمكنهم الحصول عليها لسد احتياجاتهم

وتقرير مستوياتهم المعيشية وإشباع رغباتهم وطموحاتهم.

✚ على مستوى المنظمة :تعتبر إحدى أهم عناصر التكلفة الرئيسية التي تؤثر فيما بعد

في تحديد مستويات أسعار السلع والخدمات المنتجة، والتي تؤثر بدورها في

معدلات السلع وحجم الأرباح المتحققة<sup>27</sup>.

## 3.1. أسس تحديد الأجور:

عند تحديد مستوى الأجر يجب على المنظمات أن تستخدم الأسس التالية :

✚ الأداء :وفقا لهذا المعيار فإنّ الأجر الذي يحصل عليه العامل يجب أن

يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة مسبقاً.

✚ الجهد :ويستخدم إذا كان هناك إحساس قوي بأنّ الجهد الذي بدله العامل

جهداً كافياً على الرغم من تدنيه عن المعدل المطلوب.

✚ الأقدمية :حيث يتأثر مستوى الأجر بسنوات الخبرة السابقة، ويتضح حالياً في

القطاع الحكومي.

---

<sup>26</sup> عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 2008 و ص 106.

<sup>27</sup> عصام عبد الوهاب الدباغ، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

المؤهل العلمي والخبرة: وهنا يكون لسوق العمل الدور الرئيسي في تحديد

المقابل المادي لهذا المؤهل والخبرة.

مستوى صعوبة الوظيفة: حيث يلاحظ أنّ الوظائف الروتينية يجب أن

تستحق أجر أقل من الوظائف المعقدة<sup>28</sup>.

## 2. الحوافز:

### 1.2. تعريف الحوافز:

"إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها

فإنّ الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء"<sup>29</sup>

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل إلى بذل جهد أكبر في

العمل بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة"<sup>30</sup>

### 2.2. أهمية الحوافز:

تكمن فيما يلي :

✓ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ;

✓ تنمية روح المشاركة والتعاون ;

✓ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب ;

<sup>28</sup> محمد الصريفي, مرجع سبق ذكره, ص ص 214-215.

<sup>29</sup> Jean Héne Edighoffer, Précis De Gestion D'entreprise, Edition Nathan, Paris, 2001 ,P :104

<sup>30</sup> محمد الصريفي, تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد, بدون طبعة, مؤسسة حورس الدولية,

الإسكندرية, 2009, ص 29.

✓ التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة .

✓ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية<sup>31</sup>.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

1.العوامل الاجتماعية والتعليمية:

1.1.العوامل الاجتماعية:

إنّ القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تؤثر في تحديد ما يحتاجه العاملون من العمل، وهي اتجاهات من المؤكد تزايدها في المستقبل بزيادة طموحاتهم .

إنّ القوى العاملة اليوم لا تتطلب فقط الأجر العادل والمكان المناسب والأمن الصحي للعمل، وإنما تتطلب إلى جانب ذلك اهتماما متزايدا من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وبحاجاتهم، وتتطلب عملا يحقق درجة أكبر من الرضا ويحقق حاجات ذات مستوى أعلى لديهم مثل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والاحترام والاعتبار والتقدير الذاتي، وذلك من خلال تصميم أنظمة عمل فعالة وأكثر إنسانية تكفل تحسين نوعية حياة العمل وتزيد من درجة رضا العاملين، وربما يكون مدخلا للإثراء الوظيفي على رأس هذه المداخل لتحسين نوعية حياة العمل، حيث يسمح هذا المدخل بتحقيق رقابة أكثر للعاملين على أعمالهم، وإسناد أعمال ذات معنى وقيمة وذات مسؤولية أكبر تشبع حاجاتهم السيكولوجية

<sup>31</sup> بشار اليزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص ص 142-

جنباً إلى جنب مع إشباع حاجات المنظمة، إذ أصبح لازماً على المنظمة الموازنة بين كل من التزاماتها نحو العاملين والمستثمرين، والزبائن من جهة والمجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى، وأيضاً فإنّ العاملين اليوم يبحثون ليس فقط عن مجرد الوظائف التي توفر لهم الأمن الوظيفي والعائد المادي الجيد وإنما أصبح الأهم من ذلك لديهم هو البحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبرتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقدمهم الوظيفي على ضوء طموحاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم لشغل مناصب وظيفية أعلى، وممارسة قدر متزامن من المسؤولية، ومواجهة التحديات أكثر في العمل إلى جانب عوائد اقتصادية متزايدة<sup>32</sup>

### 2.1. العوامل التعليمية:

يمكن إجمالها في ما يلي:

- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال، وكذلك مستوى الأمية .
- نوعية التعليم المهني الفني المقدم، ونوعية الأفراد الذين يتلقون مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال.
- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال البرامج المتخصصة في الإدارة، ونوعيتها، وعددها ونوعية وعدد الملتحقين بها .

<sup>32</sup> زكي محمود هاشم، إدارو الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للنشر و التوزيع، الكويت ، بدون سنة نشر، ص 42-43.

- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان، وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاع الأعمال.
- النظرة إلى التعليم، ومدى تقدير الأفراد للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية وكذلك اختلاف هذه النظرة بالنسبة لبرامج التعليم<sup>33</sup>.

## 2. العوامل القانونية والسياسية:

- وتتمثل أهم العوامل القانونية والسياسية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:
- مدى تنوع وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال، والعمل، والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال؛
  - السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المنظمات أو الدول الأجنبية، وتطوير الصناعة وسياسات الشراء والأفراد؛
  - السياسة الخارجية وتأثيرها على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية، التعريف، الحصص، الجمارك والتبادل التجاري؛
  - الاستقرار السياسي؛
  - الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة والتنفيذ<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> صلاح الدين عيد الباقي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>34</sup> صلاح الدين عيد الباقي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 52.

3. العوامل الاقتصادية:

يمكن إجمال أهم هذه العوامل في الآتي:

- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم، الانكماش، واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي.
- القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج .
- مدى توفر المرافق العامة مثل: الكهرباء، المياه، النقل، الاتصالات، المخازن والمستودعات... الخ .
- السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق، العجز أو الفائض، نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> صلاح الدين عيد الباقي، وآخرون، مرجع نفسه، ص55.

## خلاصة.

مرّ مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون والتطبيق المرافق للتسمية، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة وفي التوجه إلى العنصر البشري خاصة وأصبح ينظر إلى الأفراد العاملين بالمنظمة كموارد بشرية، ولذلك امتد دور إدارة الموارد البشرية وأصبح لها أهداف تسعى لتحقيقها وهي تمثل نظاما فرعيا لنظام أهداف المنظمة ككل، وحتى تحقق هذه الأهداف فهي تقوم بمهام جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة في العصر الحديث، وظهرت وظائف ونشاطات أخرى أهمها: الحصول على الموارد البشرية، تمثيتهم، والحفاظ عليهم، وبدأت تأخذ اتجاهات واضحة في توجيه الموارد البشرية نحو الأعلى، وبالتالي أبرزت دورها الفعال داخل المنظمة في مساندة التغيير والتطور والتأقلم معه، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة هذه التغيرات.

# الفصل الثاني

## تمهيد

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله الجهود كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ذلك أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مورديها البشري باعتبار هذا الأخير هو الذي ينجح فهمه من خلال أدائه مجموعة من الوظائف إما تحقق المنظمة أهدافها من خلال تقييم هذا الأداء لمعرفة جوانب القوة والضعف في مورديها البشري محاولة تحقيق الأول والحد من الثاني ومنه سنوضح من خلال الفصل الثاني الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ولكل مبحث ثلاث مطالب تلخص في مجملها أساسيات أداء العاملين ثم تقييم أداء العاملين وأخيرا إستراتيجيات الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة المبحث الأول أساسيات أداء العاملين.

المبحث الأول : أساسيات أداء العاملين:

المطلب الأول: مفهوم الأداء العاملين ومحدداته:

### 1. أداء العاملين:

يعرف على أنه: " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>36</sup>

كما يعرف أيضا على انه" الأثر الصافي لجهود الفرد الذي تبدأ بقدرات وإدراك الدورة والمهام"<sup>37</sup> ويعرف أيضا بأنه:" السلوك الذي يسهم فيه الفرد والتعبير عن إسهامات في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"<sup>38</sup>

### 2. محددات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هم الفعالية والكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملين فعالية والكفاءة في تسئلها وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:

**الفعالية** : ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من

أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس

درجه تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات

<sup>36</sup> أحمد صقر عاشور , السلوك الإنساني في المنظمات , دط ,دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية 2005 , ص25.

<sup>37</sup> صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , مخير علم الاجتماع الإتصال للبحث و الترجمة , دط ,

الجزائر 2006 , ص92

<sup>38</sup> محمد سعيد أنور سلطانة , مرجع سبق ذكره , ص219

كثيرة مختلفة حاولت تحديد ما هي هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك  
الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس في عملية المؤسسة بكمية  
الأرباح المحققة سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

#### ❖ تعريف الفعالية حسب unsept planche :

ينظر هذا الكاتب إلى الفعاليات إلى أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب

والوصول إلى النتائج المرتقبة

#### ❖ تعريف فعالية حسب walker et ruibert :

وجهة نظر هدين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية المؤسسة  
ومن ثم فعالية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها  
السوقية مقارنة... الخ إذن تستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة  
كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها  
بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة<sup>39</sup>

#### ❖ الكفاءة efficacité :

بشأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب  
والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على التقاطع بين هذا المصطلح

<sup>39</sup> د. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة 1، الأردن، عمان، 2018، ص 23-25.

## الفصل الثاني أداء العاملين و مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسينه

وبين بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية المرودية المثالية... الخ.

وعليه سنقتصر هذا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بغرض من الدراسة وهي تعريف الكفاءة حسب: **uncent planchet** "الكفاءة هي قدرة مرد ودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمرودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وهو يقترب من معنى الإنتاجية"<sup>40</sup>

و تقاس الكفاءة كما يلي:

**RM**: النتائج المحققة ( الأهداف المحققة)

**MR**: الموارد المستخدمة ( الوسائل المستعملة هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها

$$\text{الكفاءة النسبية} = \frac{\text{المخرجات } RM}{\text{المدخلات } MR} \times 100$$

كما انه هناك من حدد ثلاث مكونات للأداء تتمثل في الرغبة في العمل الدافعية القدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك دوره الوظيفي ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:<sup>41</sup>

<sup>40</sup> د مصطفى يوسف , مرجع سبق ذكره ص 26 -27.

<sup>41</sup> احمد صقر ،عاشور إدارة القوة العاملة ،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،الدار الجامعية ،مصر ، 1986 ص120.

الشكل رقم 05: مكونات الأداء

## الأداء

القدرة	المعرفة
إمكانية	يؤدي بما
الأداء	الأداء

سوف ما  
( يؤدي  
الجهد

المصدر: احمد صقر ،عاشور إدارة القوة العاملة ،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،

الدار الجامعية ،مصر ، 1986 ص 120.

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين 79 :

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:

➤ المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة

والمجالات المرتبطة بها .

✚ جودة العمل:

تتمثل في مدى إدراك الفرد للعمال الذي يقوم به من رغبة المهارات وبراعة وقدرة على التنظيم والتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✚ كمية العمل:

أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل مقدار سرعة هذا الانجاز.<sup>42</sup>

✚ المثابرة:

وتشمل الجدية في العمل وقدرة العمل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.<sup>43</sup>

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:**

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها الحقيقية الموجودة بالفعل ومن أكثر العوائق على الأداء شيوعا هي :

✓ نقص التعاون من الآخرين

✓ نمط الإشراف

---

<sup>42</sup> إبراهيم محمد المحاسبة, إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق, الطبعة الأولى, دار جرير للنشر و التوزيع عمان 2013 , ص 128.

<sup>43</sup> و فيق حلمي الأغا, تقييم أثر الحوافز على المستوى الأداء الوظيفي في الشركات, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير, إدارة الأعمال , جامعة غيزة 2010 , ص 20.

✓ الحرارة و الإضاءة

✓ الضوضاء

✓ ترتيب الآلات والورشات<sup>44</sup>

و يجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعل سبيل المثال إلا أن عطل في اله أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة الذي يبدله الفرد في العمل أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يتسبب في التوجه الخطأ للجهود و بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي :

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة تنقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.<sup>45</sup>

**المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين:**

**المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين:**

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي نمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات على جميع المستويات المنظمة بدءا من الإدارة العليا إلى العاملين أقل مراكز الوظيفة و خلال هذا يمكن أن نورد مجموعة من التعريفات لتقييم الأداء : يعرف أنه`:

---

<sup>44</sup> رواية حسن , إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية, دط, الدار الجامعية الإسكندرية 2005 , ص212 - 211 .

<sup>45</sup> فيصل عبد الرؤوف الدجلة , تكنولوجيا الأداء البشري , المفهوم و الأساليب القياس و النماذج, دط , دائرة المكتبة الوطنية , عمانم 2001 , ص 99.

## الفصل الثاني أداء العاملين و مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسينه

تقييم الشخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي اتبعتها خلال الفترة زمنية معينة و تقييم تصرفاته مع من يعملون معه<sup>46</sup>

ويعرف تقييم الأداء الأم العملية التي تعني لقياس الكفاءة العاملين و صلاحياتهم و إنجازاتهم و سلوكياتهم في عملهم الحالي التعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم و تقلد مناصب أعلى مستقبلاً<sup>47</sup>

ويعرف أنه:"محاولة تحديد أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات غنية أو فكرية أو سلوكية و ذلك يهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية و ذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن و في المستقبل"<sup>48</sup>

### **المطلب الثاني : خطوات تقييم أداء العاملين:**

وتتمثل هذه الخطوات

#### **- 1خطوات وضع نظام تقييم الأداء :**

##### **1.1. تحديد المقاييس:**

---

<sup>46</sup> د مصطفى يوسف , مرجع سبق ذكره, ص30-31-32.

<sup>47</sup> فريد كورنيل, نوري منير , إدارة الموارد البشرية , ط1, مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع , عمان , أردن 2000 ص 322.

<sup>48</sup> حنا نصر الله , إدارة الموارد البشرية , دار زمران للنشر و التوزيع, ط 1 المملكة الأردنية الهاشمية , عمان, 2013 ص 169.

يجب أن يتم وضع المعايير كي يتم مقارنة الأداء بها حيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

### 2.1. إختيار طريقة القياس:

هناك طرق عديدة لقياس الأداء يجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

### 3.1. تحديد دورية التقييم:

المقصود بذلك تحديد فترة زمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط و حجم المنظمة و من العوامل.

### 4.1. تحديد المقيم:

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف والشخص الذي تتوفر فيه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوع والصدق في عملية التغيير والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

### 5.1. تدريب القيم:

التأكد من قدرة القيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم والتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

### 6.1. علنية نتائج التقييم:

مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتقادي حصول ذلك في المستقبل.

### 7.1. التنظيم من نتائج التقييم:

هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتنظيم من نتائج التقييم الغير المرضي له ، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد و إعطائها أكثر أهمية.

### 8.1. تصميم استمارة التقييم:

المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة و كذلك على عناصر التقييم و أن يكون سهل الاستخدام هو الفهم و أن يتم وضع الاستمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

### - 2خطوات التقييم التنفيذية:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم و يشمل على ما يلي:

✓ دراسة معايير التقييم المحددة و فهمها بشكل ممتاز ;

✓ ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتهم و قياس ذلك ;

✓ مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة و الضعف ;

✓ اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية, ط1, دار أسامة للنشر و التوزيع , عمان , الأردن 2007 , ص 150-151.

## المطلب الثالث :معايير تقييم أداء العاملين:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية

السلوك و الكفاءة الأدائي للعاملين و المعايير نوعان:

### 1.العناصر:

وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله

بنجاح وكفاءة كالإخلاص ، المواظبة في العمل ،التعاون.

#### 1.1. عناصر تتعلق بشخصية الفرد:

كالقابلية ،الاستعداد ، المهارات ،القيم ، القدرات ، الاهتمامات... ، حيث تتعلق كل

العناصر بالصفات الشخصية للفرد ، وهي عناصر غير قابلة للقياس و التقييم لأنها صفات

غير ملموسة و لا يمكن تتبعها وملاحظتها.

#### 2.1.عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة:

هي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات ،احترام مواعيد العمل

الرسمية ،القدرة على حل المشكلات ،التفويض ، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة،

الحضور ، تحديد الأولويات ، المهارات الإدارية ، الاتصالات الشفوية .

## الفصل الثاني أداء العاملين و مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسينه

فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليها عند قياس و تقييم كفاءة و سلوك الفرد شاغل

الوظيفة<sup>50</sup>

### 2. معدلات الأداء ( النتائج ) :

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج

الأداء من خلال أربعة عوامل:

#### 1.2. الكمية:

حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

#### 2.2. النوعية:

ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة ،والعلاقة الموجودة بين الكمية و

النوعية.

#### 3.2. الوقت:

مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في وقت محدد ،وإن كان هناك تأخير يتم البحث

عن أسباب التي أدت إلى هذا التأخير ، هل هو سبب يعود على العامل أم إلى سوء

التخطيط و الإدارة.

---

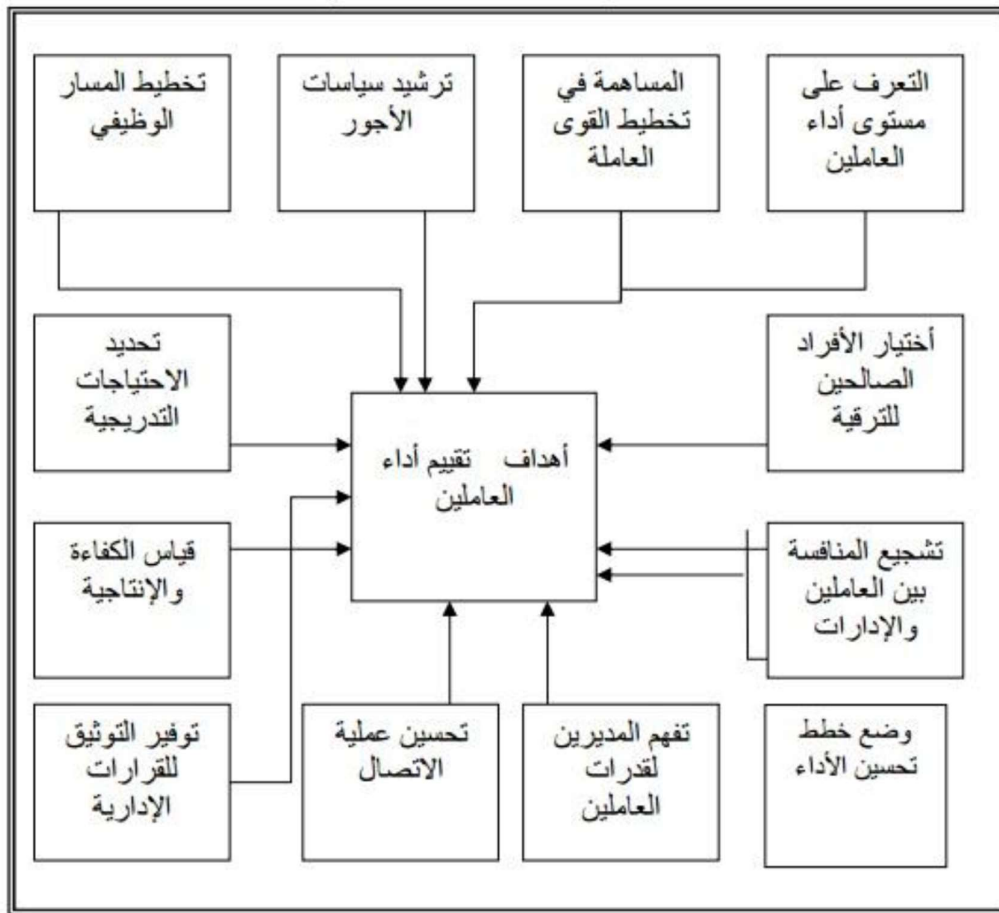
<sup>50</sup> أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعية للنشر ،مصر ، القاهرة 1987 ، ص248.

## 4.2. التكلفة:

معرفة تكلفة تحقيق النتائج ، أو الانحراف النتائج عند المقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة

المستهدفة<sup>51</sup> .

### نموذج أهمية عملية تقييم الأداء داخل المنظمة<sup>52</sup>



المصدر: إلياس، سالم 2006، نموذج أهمية عملية تقييم الأداء داخل المنظمة.

<sup>51</sup> شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد ، دار الشروق للطباعة و النشر و التوزيع ،

عمان الأردن 2005 ، ص 101

<sup>52</sup> misd-tech/wp-content /files-mf/jhdesr/040211 ,2:12 ,02/02/2024 .pdf .

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين:

المطلب الأول: مفهوم و أهداف عملية تحسين أداء العاملين:

### 1. مفهوم عملية تحسين أداء العاملين:

يعرفه الدكتور ماهر أعليش بأنه "مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين

الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق

التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه"<sup>53</sup>

تعني كلمة "التحسين" التقدم أي الانتقال من حالة إلى أخرى في ذات المرحلة، إذ

أن فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الانحرافات في كل عناصر الأداء

من مدخلات، عمليات، مخرجات، وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين للارتفاع

إلى مستويات أفضل من الكفاءة و الفعالية فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات

و القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل<sup>54</sup>.

### 2. أهداف عملية تحسين أداء العاملين:

إن المنظمة تسعى من وراء تحسين أداء العاملين إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

➤ توجيه العمال الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم

وإرشادهم أو تعليمهم;

➤ كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم ;

<sup>53</sup> نوري منير تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص228.

<sup>54</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدون طبعة، دار غريب للطباعة و للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص57.

➤ تحسين مهارات العمال و زيادة قدراتهم و رفع مستوى أدائهم بما يطابق

معايير الأداء المختلفة .؛

➤ تهيئة العمال لشغل و وظائف مستقبلية و تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات

التكنولوجية ؛

➤ خفض معدل التغيب ؛

➤ دعم العمل الجماعي<sup>55</sup>.

**المطلب الثاني: دور وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين:**

**1. دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين:**

يساهم تخطيط الموارد البشرية في تنفيذ خطط المنظمة، وذلك من خلال العمل على توفير الموارد البشرية بالأعداد والأنواع المطلوبة في المكان والوقت المناسب وذلك لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطط، وكذلك تؤدي عملية توفير الموارد البشرية بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى تعزيز دافعية العمال نحو العمل ورفع مستوى أدائهم عن أعمالهم، كما تضمن ولائهم و إخلاصهم للمنظمة عن طريق توفير الفرص للعمال بالمشاركة في تخطيط مستقبلهم الوظيفي.

---

<sup>55</sup> سعيد محمد ,إدارة الموارد البشرية,بدون طبعة,دار وائل إسماعيل للنشر و التوزيع,مصر,2009,ص509.

## 2. دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين:

لوظيفة الاستقطاب دور في تحريك دافعية الفرد للعمل من خلال طرق والإجراءات الاستقطاب، فالاعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلا يعتبر دافعا ومحفزا للعمال للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكثر فرص للترقية، ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإستراتيجية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:56.

○ تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية و توفير عمالة لديها خبرات بالعمل;

○ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والإدارية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف;

○ رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وفرص للترقي و النمو مستقبلا57.

## 3. دور الاختيار والتعيين في تحسين أداء العاملين:

الاختيار السليم يهدف إلى انتقاء وتوظيف الموارد البشرية الماهرة والمطلوبة والقادرة على تحقيق الاستخدام والتفاعل فيما بينهما للتكيف بسرعة مع ثقافة المنظمة

<sup>56</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص149.

<sup>57</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص164.

التنظيمية وهذا ما يزيد من إنتاجيتها، أي أن مخرجات أداؤها وسلوكها في العمل عالية المستوى، وأخطائها قليلة وهذا ما يمكنها من تحقيق الفعالية في الأداء، كما أن الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولى وتعليمها وتدريبها وتنميتها سهلة، وينعكس ذلك على أداؤها فيزيد في رغبتها للعمل وإدراكها وقدرتها على القيام بالأدوار المعطاة لها بالشكل المطلوب<sup>58</sup>.

وتتمثل كذلك وظيفة الاختيار والتعيين في ممارسة دورا مهما على كل مكونات الأداء القدرة على العمل، الرغبة في العمل، إدراك الدور (فيظهر دورها على القدرة ليس من خلال رفع قدرات الفرد وإنما من حيث دوره في جلب اليد العاملة القادرة على العمل والمتوفرة على المهارات والخبرات اللازمة، أما بالنسبة لدورها على دافعية الفرد للعمل من خلال المساواة بين المترشحين للالتحاق بالمناصب الشاغرة دون تمييز في العرق واللون والجنس والدين.... الخ، أي أن أساس المفاضلة بين المترشحين هو القدرات والمهارات وليس الصفات الظاهرة، كما أن الاهتمام باستقبال المترشحين للعمل في المنظمة وتوفير وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المنظمة، في حين يكمن دوره في إدراك العامل لدوره الوظيفي من خلال توفر إرشادات توضح أساليب وطرق التعيين والاندماج الوظيفي للعمال الجدد، إذ أن تعيين العامل في منصبه الجديد يفرض ضرورة إعلامه بكل المهام التي يقوم بها والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، وهذا لتكيفه مع ثقافة المنظمة ونظامها وتعريفه

---

<sup>58</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

بكل ما هو في المنظمة لفتح النقاش و تسهيل التعرف عن العمال القدامى والموظفين الجدد أو استعمال دليل المنظمة الذي يحتوي على معلومات هامة حول نظامها وإدارتها وموضوعها وغير ذلك.<sup>59</sup>

**المطلب الثالث: دور وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين:**

### **1. دور التدريب في تحسين أداء العاملين:**

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات، الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة، إذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية ما تصبوا إليه المنظمات، وأصبح لازما عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للعاملين، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار العاملين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

---

<sup>59</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم و أدوات الأعمال، الطبعة الأولى، والدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص 208.

- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .
  - ✓ توعية العاملين بأهمية التدريب واكتسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
  - ✓ توثيق العلاقات بين الإدارة و الأفراد العاملين بها .
  - ✓ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة<sup>60</sup>.
- 2. دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين:**

ولتخطيط المسار الوظيفي دور على أداء العامل إذ يجعله يشعر بالرضا عن عمله، لأنه يؤدي إلى إشباع حاجاته، وذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى الأداء الجيد عن طريق توزيع العمال عن الوظائف التي يرغبون فيها ومدعم بالحوافز والموارد التي تساعدهم على بقائهم وإبداعهم داخل المنظمة<sup>61</sup>.

لتخطيط المسار الوظيفي للعمال دور في زيادة الحافز الداخلي، وبالتالي الرفع من روحه المعنوية<sup>62</sup>.

تخطيط المسار الوظيفي للعامل يجعله راضيا عن وظيفته، وهذا الرضا له تأثير على سلوكه في العمل وعلى أدائه<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> عبد الغافر حنفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية ببيروت، 1991، ص260.

<sup>61</sup> فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة باتنة، 2008، ص97.

<sup>62</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص154.

<sup>63</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص140.

### 3. دور تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين:

تلعب وظيفة تقييم أداء العمال دورا مهما في الرفع من درجة دافعية العمال للعمل، إذ أن نتائج التقييم موجهة أساسا لإحلال العدالة والمساواة بين العمال من حيث الأجور والمكافآت والترقية والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة فإحساس العامل بوجود وظيفة لتقييم الأداء تكشف الفروقات بين العمال وتتبعكس نتائجها في الأجور وسبل الترقية التي توفرها المنظمة من شأنه أن يحفز العامل ويبعث فيه الحماس للعمل، كما تؤثر وظيفة التقييم على الإدراك بحيث أنها تساهم في رفع درجة استيعاب العامل لدوره الوظيفي ومتطلبات منصبه لأنها أداة للتقييم وفي نفس الوقت وسيلة للحوار والاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه، فأغلب طرق التقييم تستند على المقابلة بين العامل والقائم بالتقييم، وهذا ما يفتح المجال أمام العامل للاستفادة من خبرات رئيسه وتعلم طرق وتقنيات عمل جديدة الذي ينعكس على تحسين مستوى أدائه<sup>64</sup>.

**المطلب الرابع: دور وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين لأداء العاملين:**

#### 1. دور الأجور في تحسين أداء العاملين:

يرتبط نظام الأجر من خلال إنتاجية العاملين حيث يحصل الفرد العامل على أجر يتناسب وكمية أو قيمة إنتاجيته أي زيادة مقدار الأجر مع كل زيادة يحققها الفرد في حجم

---

<sup>64</sup> رباح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير، تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، يومرداس، 2007، ص21.

إنتاجيته حيث أن ربط إنتاجية العامل لمدى ملائمة وعدالة الأجر الذي يتقاضاه يعتبر حافزا لزيادة إنتاجيته من حيث الكم والنوع وهذا يؤدي إلى تحسين أدائه<sup>65</sup>.

إن الأداء العالي يؤدي إلى رضا عالي ويتأثر أداء العامل بعدة عوامل وأهمها قيمة الأجر المقدم له من طرف المنظمة فإذا كان عاليا ويحقق له متطلباته سيولد له شعور بالعدالة والراحة والانتماء مما يدفعه إلى ارتفاع في أدائه وعلى العكس في حالة انخفاض قيمة الأجر أي حصوله على مبلغ مالي لا يوازي مستوى أدائه يؤدي إلى انخفاض أدائه وهنا توجد علاقة طردية بين الأجر والأداء<sup>66</sup>.

## 2. دور الحوافز في تحسين أداء العاملين:

ويتضح أيضا دور الحوافز في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب و المساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء<sup>67</sup>.

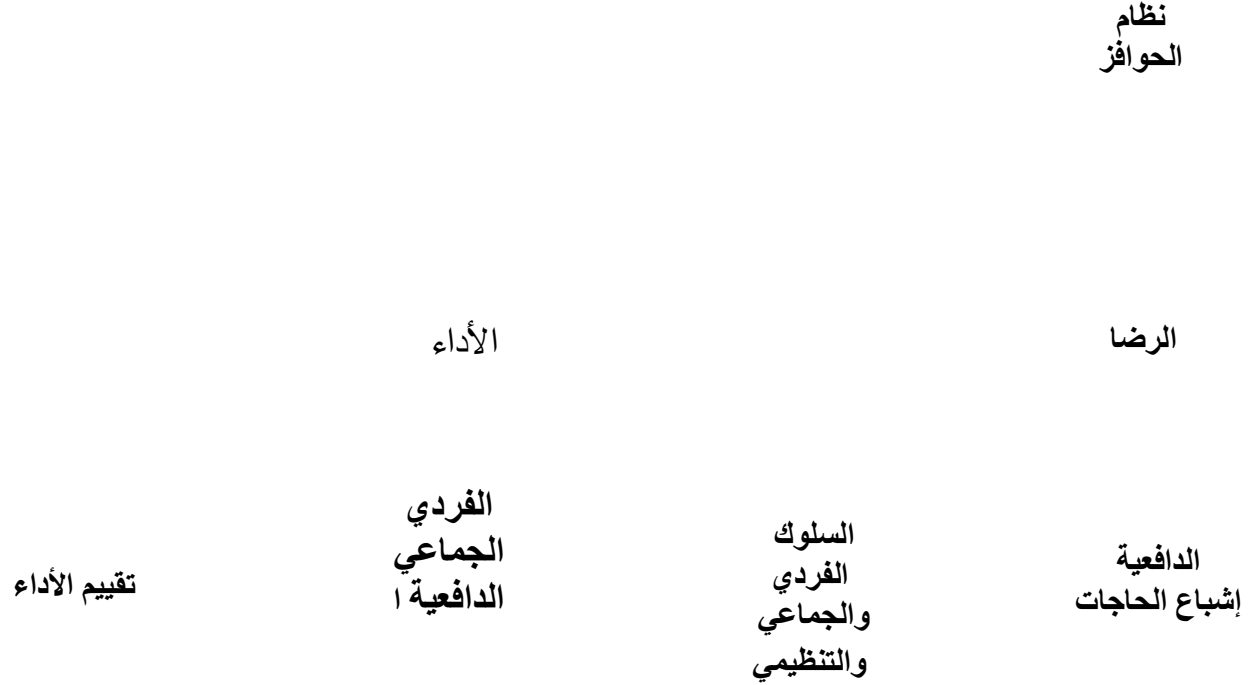
---

<sup>65</sup> الصديق منصور سليمان الفارسي، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية دراسات عليا، طرابلس، 2003، ص 97.

<sup>66</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي، النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 75.

<sup>67</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

الشكل رقم 06:العلاقة بين الحوافز والأداء :



المصدر :بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراءفة للنشر

والتوزيع، عمان، 2008، ص 150 .

## خلاصة

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المنظمة كونه العامل المحرك لكل عملياتها، وهو الذي يقوم بالتسيير والإشراف على السير الحسن لها، لذا كان لازماً علينا الاهتمام بالأداء باعتباره الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الموارد البشرية في جميع المنظمات، وهذا الأداء قد يكون فردي أو جماعي في المنظمة أو نشاطاً مشتركاً بين الإنسان و الآلة، لهذا على المنظمة متابعته وتقييمه باستمرار حتى تتمكن من المعرفة الحقيقية للطاقات البشرية الفعلية التي تمتلكها والقدرة على تحقيق الأهداف، لأن أداء العاملين هو أداء المنظمة ككل.

كما توجد مجموعة من المؤثرات، تؤثر على أداء العاملين في المنظمة، ومعنوياتهم، وبإمكان هذه الأخيرة الرفع من مستوى أداء مواردها وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

# الفصل الثالث

## تمهيد

بعدها تطرقنا في الجانب النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين, و ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين هذا الأخير,لذا سوف نقوم بعملية إسقاط هاته المعلومات ميدانيا و تحليلها إحصائيا من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة مديرية الثقافة لولاية مستغانم.

ا. تقديم مؤسسة مديرية الثقافة لولاية مستغانم:

### 1. نشأة و تطور مديرية الثقافة لولاية مستغانم :

نشأت مديرية الثقافة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 94 - 414 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1415 الموافق 23 نوفمبر سنة 1994 يتضمن إحداث مديريات للثقافة في الولايات وتنظيمها.

تعريف المؤسسة : هي هيئة إدارية تنفيذية تسهر على تسيير الشأن الثقافي للولاية,و أما الموقع الجغرافي للمؤسسة ، الحي الإداري ، صلامندر ، مستغانم.

### 2. أهمية و أهداف مديرية الثقافة لولاية مستغانم:

تتمثل في:

- حسن سير مصالح المديرية من حيث توفير الوسائل اللازمة للعمل.
- ترقية الإنتاج السمعي البصري.

➤ إنشاء النوادي الثقافية والعلمية و بالتالي ترسيخ الهوية الثقافية .

➤ تشجيع و صقل المواهب و المبدعين.

➤ تهدف إلى ترقية و دعم الإنتاج الفني في مختلف أشكاله.

### 3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديرية الثقافة لولاية مستغانم

#### 1. مصلحة الإدارة و التخطيط والتكوين: تضم مكتبين:

📌 مكتب الإدارة والوسائل .

📌 مكتب التخطيط والتكوين وتتمثل مهامها أساسا في:

○ إعداد الميزانية للمديرية.

○ دفع الرواتب وكل المستحقات المالية .

○ شراء معدات وسائل العمل.

○ تسيير مشاريع القطاع .

○ تسيير الحياة المهنية للموظفين.

○ الصفقات العمومية.

○ التكوين والتخطيط.

○ متابعة المسار المهني للموظف.

○ السهر على تطبيق التشريع في مجال التوظيف، الترقية .

○ السهر على حسن سير مصالح المديرية من حيث توفير الوسائل اللازمة للعمل.

## 2. مصلحة النشاطات الثقافية: تضم ثلاثة مكاتب :

✚ مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية.

✚ مكتب ترقية الإنتاج السمعي البصري.

✚ مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية و تتمثل مهامها أساسا في:

- تنشيط أعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي و تنسيقها.
- تبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمها الجمعيات المذكورة و تعد بطاقيه خاصة بها.
- إقامة النشاطات و التظاهرات الثقافية حسب البرنامج السنوي.
- التكفل بملف الجمعيات والمؤسسات الثقافية.
- ترقية الإنتاج السمعي البصري.
- القيام بتنظيم النشاطات والتظاهرات الثقافي.
- إنشاء النوادي الثقافية والعلمية.
- القيام بمسابقات ثقافية على مستوى الولاية أو حتى الوطن.

### 3.مصلحة الفنون والآداب: تضم ثلاثة مكاتب:

✚ مكتب دعم الإبداع و الفنون الثقافية.

✚ مكتب ترقية المسرح و الفنون الإيقاعية.

✚ مكتب المطالعة العمومية و الكتاب.

و تتمثل مهامها أساسا في:

- تشجيع العمل المحلي في ميدان الإبداع و النشاطات الفنية.
- العمل على ترقية المطالعة العمومية و تطوير شبكة المكتبات.
- متابعة الأنشطة الثقافية و إعداد البرامج و الحصائل المرتبطة بها.
- دعم الإبداع الفني بواسطة آليات الدعم القانونية .
- ترقية كل عمل يهدف إلى صقل المواهب الفنية الشابة.
- إعداد بنك المعطيات المتعلقة بالمبدعين و الإبداع الفني.
- إعداد العمل يهدف إلى ترقية و دعم الإنتاج الفني في مختلف أشكاله.
- إحصاء الرصيد الموسيقي و الغنائي و الرقص الشعبي و تسجيله و إعادة إحيائه.
- جمع المؤلفات الفكرية المكتوبة و الشفوية و التراث الثقافي التقليدي و الحفاظ عليها و توثيقها.
- تشجيع نشر الرموز و الأعمال التابعة للفنون التقليدية بواسطة مختلف الوسائط.

- ترقية تنظيم المعارض و المسابقات التي تهدف إلى تشجيع إعداد إنتاج الأعمال الفنية.
- إعداد كل عمل يهدف إلى ترقية و دعم الإبداع الأدبي و المبادرة بذلك.
- اقتراح التدابير التشجيعية لإنتاج الآمال الأدبية ونشرها.
- برمجة اللقاءات والندوات والملتقيات التي لها صلة بالإبداع الأدبي وتنظيمها وتنشيطها.
- ترقية الإبداع والبحث والطبع والنشر والتوزيع في إطار تنفيذ السياسة الوطنية للكتاب.
- تنظيم الشبكة الوطنية للمكتبات وقاعات المطالعة العمومية.
- إعداد كل برنامج لتطوير وترقية المطالعة العمومية.
- تنشيط عمل المكتبيين ومتابعة نشاطاتهم.

#### 4. مصلحة التراث: تضم 3 مكاتب:

✚ مكتب ترقية التراث .

✚ مكتب المعالم و المواقع التاريخية .

✚ مكتب المتاحف و الفنون التقليدية.

تتمثل مهامها أساسا في:

- السهر على حماية التراث و المعالم التاريخية و الطبيعية و المحافظة عليها.
- السهر على تطبيق التشريع في مجال المعالم و الآثار التاريخية.

- إعداد العمليات المتصلة بالجرد و متابعتها و تقييمها.
- ضمان المراقبة الإدارية على تنفيذ عمليات الحفريات و البحوث الأثرية.
- المبادرة بالأعمال المتعلقة بالحماية القانونية للممتلكات الثقافية و اقتراحها و  
تقييمها .
- ضمان احترام تنفيذ التشريع و تنظيم المتعلقين بحماية الممتلكات الثقافية .
- مراقبة مدى مطابقة إجراءات إعداد الجرد و قوائم الممتلكات الثقافية و نشر  
نتائج ذلك .
- تحديد مقاييس تأمين الممتلكات الثقافية و إعداد مخططات بذلك و متابعة  
إنجازها .
- تحيين بطاقة قوائم الفن و استغلال تقارير البحث حول الممتلكات الثقافية .
- السهر على تطبيق المقاييس المطبقة على تجارة الممتلكات الثقافية .
- السهر على حسن سير العمليات المتصلة بالجرد و بنك معطيات الممتلكات  
الثقافية .
- دراسة ملفات تسجيل و اقتناء الممتلكات الثقافية .
- السهر على إعداد أرصدة وراثية للتراث الثقافي غير المادي و الحفاظ عليه.
- إعداد قوائم الممتلكات الثقافية المنقولة و ضمان تحيينها .
- اقتراح برامج حفظ الممتلكات الثقافية المنقولة و ترميمها .

- السهر على احترام تدابير حفظ الممتلكات الثقافية المنقولة .
- دراسة كل تدخل على الممتلكات الثقافية العقارية و الفصل فيه.<sup>68</sup>

## الهيكل التنظيمي العام لمديرية الثقافة و الفنون

### المدير

### الأمانة

مصلحة التراث			مصلحة الفنون و الأداب			مصلحة النشاطات الثقافية			مصلحة الإدارة و التخطيط و التكوين	
مكتب	مكتب	مكتب	مكتب	مكتب	مكتب	مكتب	مكتب	مكتب	مكتب	مكتب
ترقية	المتاحف	المعالم	دعم	ترقية	المطالعة	النشاطات	ترقية	الجمعيات و	التخطيط	الإدارة
التراث	و الفنون	و المواقع	الإبداع	المسرح	العمومية	و	الإنتاج	المؤسسات	و	و
	التقليدية	التاريخية	و الفنون	و الفنون	و	التظاهرات	السمعي	الثقافية	التكوين	الوسائل
			الثقافية	الإيقاعية	الكتاب	الثقافية	البصري			

المصدر: مديرية الثقافة رئيس مصلحة الموارد البشرية مناد العربي

<sup>68</sup> صدوقي إسلام، مديرية الثقافة و تسييرها للمعارض الفنية التشكيلية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الفنية و الثقافية كلية الأدب والفنون، 2022\_2023، ص ص 17\_19.

## II. الدراسة الميدانية في مديرية الثقافة بولاية مستغانم :

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة الميدانية بتحديد عينة الدراسة، تصميم واختبار أداة الدراسة، وكذا التعرض إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

تقتصر على الأفراد العاملين في مديرية الثقافة بولاية مستغانم لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، وقد تطلبت طبيعة الموضوع المدروس الاستعانة بالعينة العمدية المقصودة بحيث يضم المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة 56 موظف منها 27 ذكور و 29 إناث .

### 2. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1.2. الاستبيان: وبعد الإطلاع على النماذج المختلفة في جمع البيانات اعتمدت في دراستي على الاستبيان باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع عن طريق إعداد استمارة تتم تعبئتها من قبل مبحوثين ولتحقيق أهداف الدراسة و الكشف عن فعالية دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة إضافة إلى الاعتماد على الوثائق التي تعتبر من الأدوات الهامة التي من خلالها يحصل الباحث على معلومات و يقتصر دورها على تحليل البيانات و استخلاص النتائج اللازمة للبحث كالتعرف على التطور التاريخي للمؤسسة و التعرف على المحال البشري و الجغرافي و الإطلاع على

الهيكل التنظيمي للمنظمة وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المصالح ومختلف النشاطات التي تقوم بها.

**2.2.الملاحظة:** التي تتمثل في عملية المشاهدة لسلوك الظاهرة ومكوناتها وملاحظة تفاعلات المبحوثين كما استعملنا هذه الأداة في استكشاف ميدان الدراسة والتقرب من الواقع الاجتماعي

**3.2.المقابلة:** كما تعتبر هذه الأداة حوار اللفظ وجها لوجه بين الباحث والمبحوث يهدف الحصول على المعلومات ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وكذا الهيكل التنظيمي و أقسامه.

تفريغ البيانات و تحليلها :

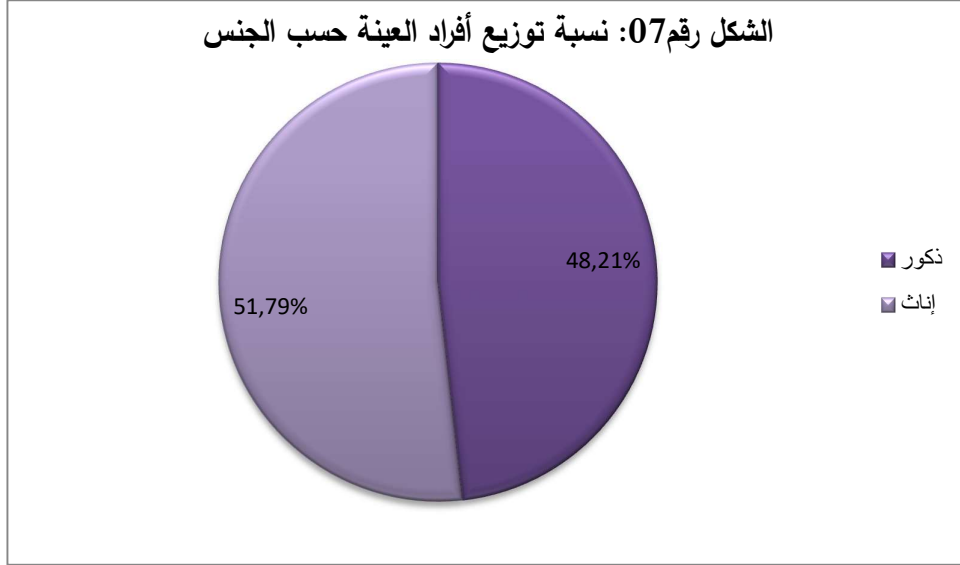
المحور الأول : السمات العامة

الجدول الأول: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%48.21	27	ذكور
%51.79	29	إناث
100%	56	المجموع

تبين المعطيات الكمية للجدول أن نسبة عالية من الموظفين نوعا ما مديرية الثقافة بمستغانم هم الإناث تقدر بـ 51,79% أي بما يعادل 29 موظفة، و في المقابل نجد أن

نسبة الذكور منخفضة قليلا بالمقارنة مع نسبة الإناث ، حيث تقدر بـ 48,21% أي ما يعادل 27 موظف، ومنه نعتبر أن تركيبة مجتمع البحث أكثره إناث .

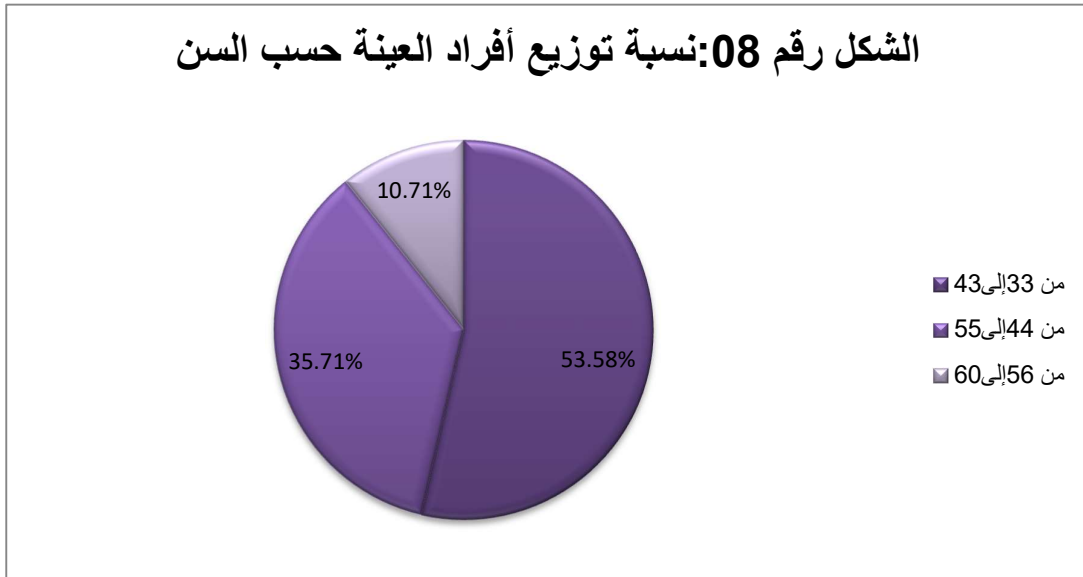


الجدول الثاني: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
53,58%	30	من 33 إلى 43 سنة
35,71%	20	من 44 إلى 55 سنة
10,71%	6	من 56 إلى 60 سنة
100%	56	المجموع

يوضح لنا الجدول التوزيع النسب حسب السن لأفراد العينة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على فئة الكهولة التي تتراوح أعمارهم بين 33 إلى 43 سنة بنسبة مئوية بلغت 53,58% بمجموع تكرار 30 موظف أما باقي أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 44 إلى

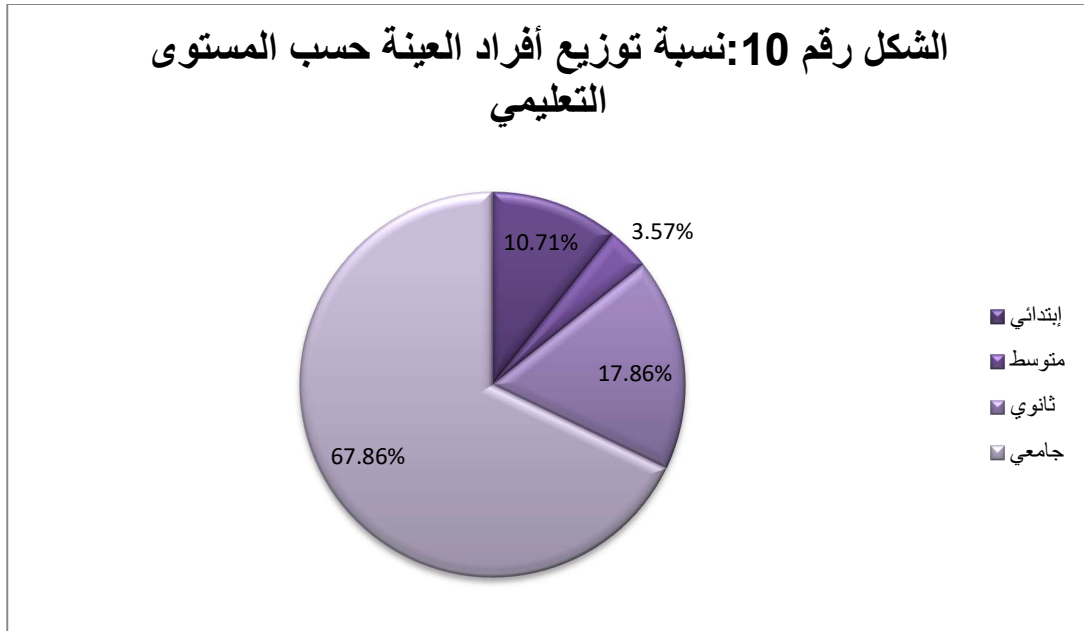
55 سنة بمجموع تكرار 20 موظف و بنسبة تقدر ب 35,71% ويليها الفئة العمرية من 56 إلى 60 سنة و التي قدرت نسبتها ب 10,71% و بلغ مجموع تكرارها 6 موظفين ويمكن اعتبار ذلك مؤشر سلبي للمؤسسة و ذلك كونه أنه لا يمكن الاستفادة من طاقاتها البشرية والشبابية.



**الجدول الثالث: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

النسبة	التكرار	المستور التعليمي
10,71%	6	ابتدائي
3,57%	2	متوسط
17,86%	10	ثانوي
67,86%	38	جامعي
100%	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع النسب حسب المستوى التعليمي بحيث نجد أن المستوى الأكثر في المنظمة هو مستوى جامعي بنسبة 67,86% حيث بلغ تكرارهم 38 موظف أما فئة التي تليها هي فئة الثانوي لديهم 17,86% حيث بلغ تكرارهم 10 موظفين أما فئة مستوى المتوسط و التي كانت شبه منعدمة بنسبة 3,57% حيث بلغ تكرارهم 2 موظف وتليها نسبة المستوى الابتدائي و الذي كان عالي مقارنة مع المتوسط و الذي بلغ نسبته 10,71% و تراوح تكراره 6 موظفين ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نجد بأنه مؤشرا جيدا بالنسبة للمنظمة من أجل الاستفادة من كفاءاتها سواء يشترك هذه الكفاءات في التسيير من خلال إعطائها المزيد من المسؤوليات و اشتراكها في عملية اتخاذ القرارات أو من خلال إتاحة الفرصة لها على السير الحسن للعمل و عملية التنظيمية بصفة منظمة.



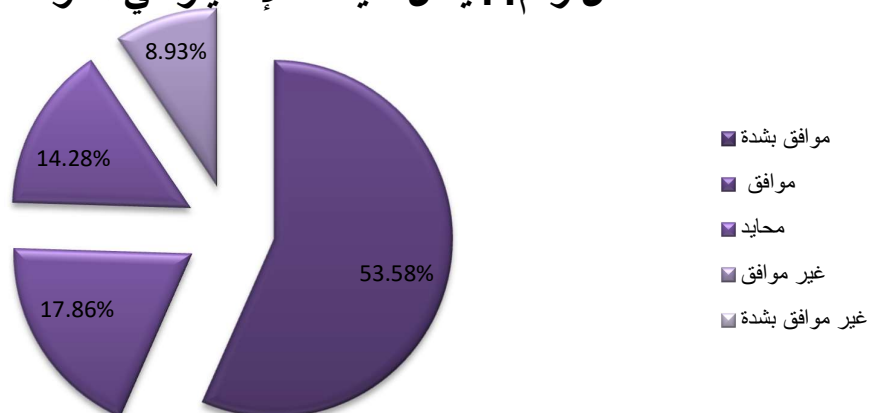
## المحور الثاني: تسييس سياسة الاختيار و التعيين الموارد البشرية في تحسين أداء

### العاملين

الجدول الرابع: يمثل سياسة الاختيار في المؤسسة تتم وفق أسس شفافة

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	30	53,58%
موافق	10	17,86%
محايد	8	14,28%
غير موافق	5	8,93%
غير موافق بشدة	3	5,35%
المجموع	56	100%

الشكل رقم 11 يمثل سياسة الإختيار في المؤسسة

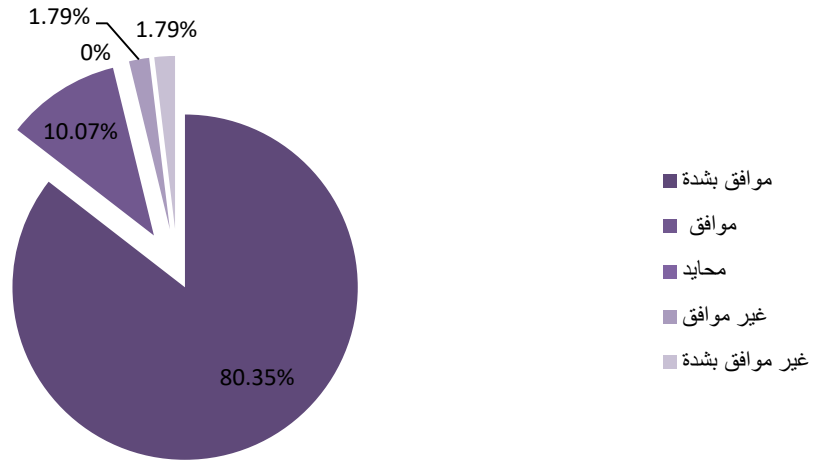


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تسييس سياسة عملية الاختيار في المؤسسة تتم وفق أسس تتصف بالشفافية، حيث سجل خيار الموافقة بشدة نسبة مرتفعة جدا قدرت ب %53,58 وقد تراوح عدد تكرارها ب 30 موظفا وجاءت باقي الخيارات بنسب قريبة من متساوية وضعيفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لأن مديرية الثقافة بولاية مستغانم هي مؤسسة عمومية والمؤسسات العمومية دائما ما تتصف بالشفافية والنزاهة في اختيار موظفيها وتولي إدارة الموارد البشرية عملية الاختيار أهمية قصوى نظرا لإدراكها أن الاختيار الجيد للكفاءات يوفر لها أداء جيد مستقبلا.

#### الجدول الخامس : يمثل لجنة خاصة تهتم باختيار الموظفين في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	45	%80,35
موافق	9	%16,07
محايد	0	%0
غير موافق	1	%1,79
غير موافق بشدة	1	%1,79
المجموع	56	%100

## الشكل رقم 12 : يمثل اللجنة الخاصة في إختيار الموظفين

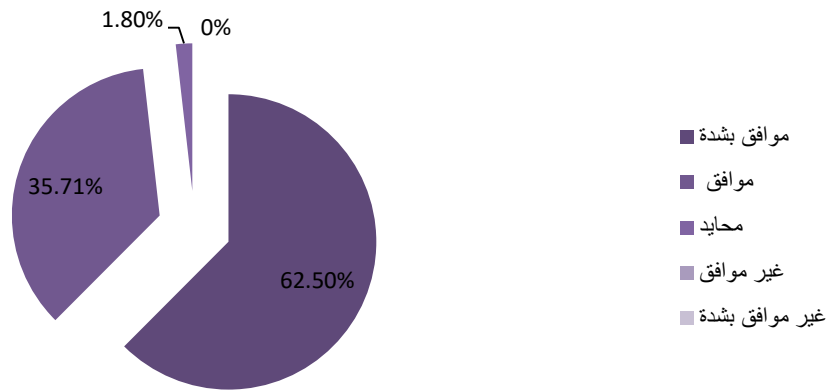


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون و بشدة على أن اختيار الموظفين باستخدام لجنة خاصة للتوظيف ، حيث سجل خيار موافق بشدة نسبة مرتفعة قدرت بـ 80.35% وتراوح عدد تكرارها بـ 45 موظفا، وجاءت باقي الخيارات بنسب ضعيفة إلى منعدمة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى المسابقات وكيفية تنظيمها لاختيار الموظفين التي تخضع لعدة اختبارات تستلزم وضع لجنة انتقاء الموظف .

الجدول السادس: يمثل أساس اختيار الموظفين معيار الكفاءة و الخبرة .

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	35	62,5%
موافق	20	35,71%
محايد	1	1,8%
غير موافق	0	0%
غير موافق بشدة	0	0%
المجموع	56	100%

الشكل رقم 13:أسس إختيار الموظفين معيار الكفاءة و الخبرة



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون بشدة على أن

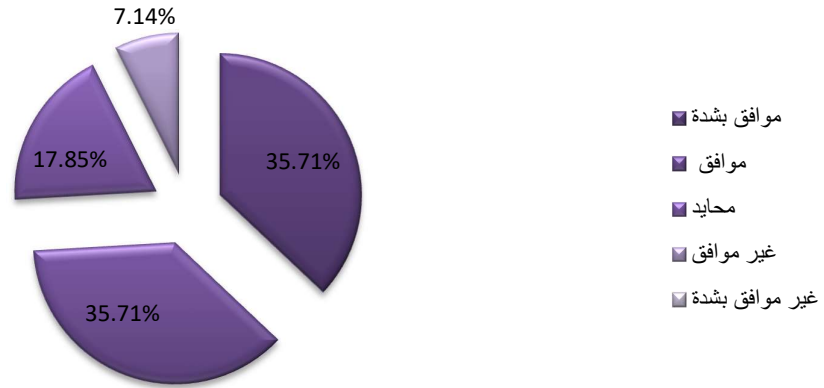
إدارة الموارد البشرية تعتمد على معيار الكفاءة والخبرة في اختيار الموظفين، حيث قدرت

نسبة خيار موافق بشدة نسبة مرتفعة قدرت بـ 62,5% و بلغ عدد تكرارها 35 موظفاً، واحتل خيار موافق المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 35,71% و بلغ عدد تكرارها 20 موظفاً، أما الخيارات الأخرى فقد تراوحت نسبتهم ما بين معدومة و شبه معدومة ، ويمكن تفسير هذه الإجابات لضرورة اعتماد مبدأ الكفاءة والخبرة عند القيام بعملية اختيار العاملين، يؤكد ذلك أن إدارة الموارد البشرية تولي أهمية قصوى لعملية الاستفاة من خبرات موظفيها باعتبار أن الخبرة هي الفارق للموارد البشرية، وهذا يرجع إلى أهمية توفرهما في الموظف الذي سيتم اختياره من اجل شغل المنصب الشاغر في المؤسسة، مما سينعكس على أدائهما وبالتالي زيادة أداء الموظف.

**الجدول السابع: يمثل إختيار الموظفين مع ما يتناسب مع مناصب العمل أي الشخص المناسب في المنصب المناسب.**

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	20	35,71%
موافق	20	35,71%
محايد	10	17,85%
غير موافق	4	7,14%
غير موافق بشدة	2	3,57%
المجموع	56	100%

## الشكل رقم 14 : يمثل إختيار الموظفين مع ما يتناسب مع منصب العمل



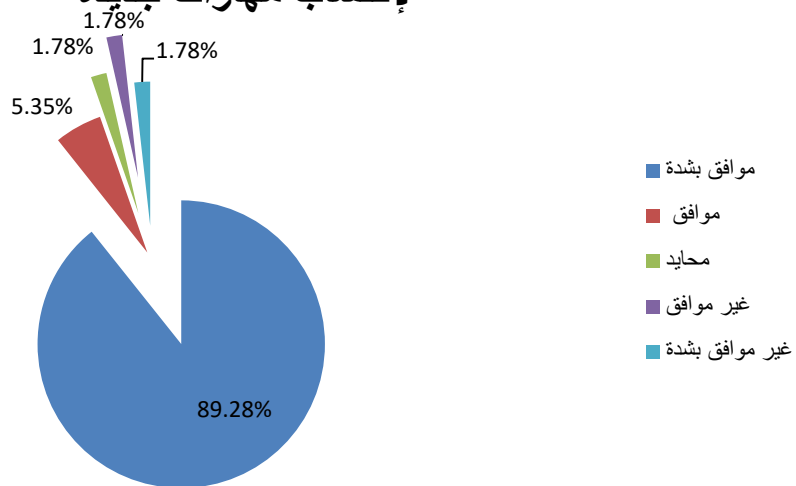
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين تساوت الإجابة مع من يوافقون بشدة و يوافقون على أن إدارة الموارد البشرية في قيد الدراسة يتم فيها إختيار الموظفين مع ما يتناسب مع مناصب العمل أي الشخص المناسب في المنصب المناسب حيث تساوت النسبة بـ 35,71% و كان عدد تكرارهما 20 موظفا لكل إختيار، بينما احتل خيار محايد المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 17,85% و بلغ عدد التكرار 10 موظفين، واحتل خيار غير موافق المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 7,14% و بلغ عدد تكرارها 4 موظفين، أما النسبة الأخيرة كانت من نصيب الخيار الأخير غير موافق بشدة حيث بلغت نسبته 3,57% ومنه يمكن القول أن الاعتماد في عملية اختيار وتعيين العمال على أساس الشهادة المناسبة لمنصب العمل و هذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء الموظفين.

المحور الثالث:التدريب و التطوير الموارد البشرية له المساهمة الأكبر في تحسين أداء العاملين.

الجدول الثامن:يبين اعتماد تحسين أداء العاملين أساسا على التدريب لاكتساب مهارات جديدة.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	50	%89,28
موافق	3	%5,35
محايد	1	%1,78
غير موافق	1	%1,78
غير موافق بشدة	1	%1,78
المجموع	56	%100

الشكل رقم 15: يبين تحسين اداء العاملين أساسا على التدريب لاكتساب مهارات جديدة



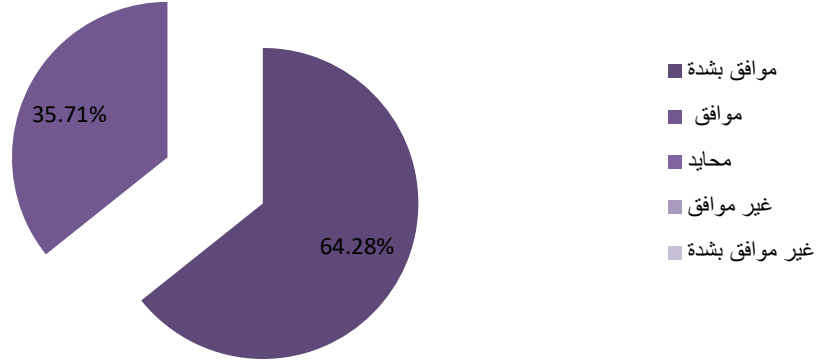
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون بشدة على أن تحسين أداء العاملين يعتمد أساسا على التدريب لاكتساب مهارات جديدة ، حيث بلغت النسبة المئوية 89,28% و قدر عدد تكرارها ب 50 موظفا ، أما الموظفين الذين أجابوا بموافق و كان عدد التكرار 3 موظفين قدرت نسبتها ب 5,35% ، و أما إجابات محايد ,غير موافق و غير موافق بشدة على التوالي قدرت نسبتهم ب 1,78% و كان عدد تكرار كل خيار 1 موظف ، ويمكن تفسير أن التدريب أساس في تنمية مهارات العاملين، إذ لا يمكن إنكار أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين بمعنى انه عنصر جوهري في إدارة الموارد البشرية.

**الجدول التاسع: يبين مدى إتباع إدارة الموارد البشرية سياسة مراقبة و تقييم أداء العاملين و مقرنتها قبل و بعد التدريب.**

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	36	64,28%
موافق	20	35,71%
محايد	0	0%
غير موافق	0	0%
غير موافق بشدة	0	0%
المجموع	56	100%

الشكل رقم 16: يبين مدى إتباع إدارة الموارد البشرية سياسة المراقبة و تقييم أداء العاملين

0.00% 0.00%

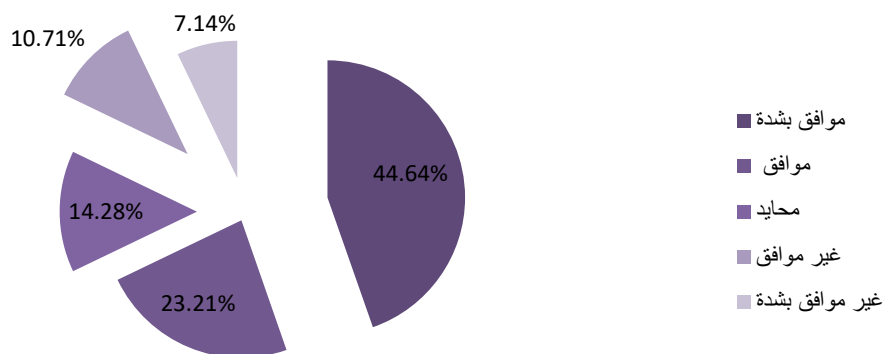


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون بشدة على أن إدارة الموارد البشرية تتبع سياسة مراقبة و تقييم أداء العاملين و مقرنتها قبل و بعد التدريب ، حيث بلغت نسبتها 64,28% و عدد تكرارها 36 موظف في حين خيار موفق كانت نسبه 35,71% و كان عدد التكرارات 20 موظف تساوت بالتقريب مع الخيار الأول، أما الخيارات الأخرى كانت الإجابات معدومة، وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية تقوم ومن خلال ملاحظة التغيرات الحاصلة على أداء عمالها ومعرفة نقاط ضعف العملية التدريبية وكذلك نواقص عمالها وإدراكها من اجل تحسين الأداء.

الجدول العاشر: يبين مدى تتبع إدارة الموارد البشرية سياسة تربصات قصيرة المدى داخل و خارج المؤسسة لتحسين أداء العاملين.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	25	44,64%
موافق	13	23,21%
محايد	8	14,28%
غير موافق	6	10,71%
غير موافق بشدة	4	7,14%
المجموع	56	100%

الشكل رقم 17: يبين مدى تتبع إدارة الموارد البشرية سياسة تربصات قصيرة المدى داخل و خارج المؤسسة لتحسين أداء العاملين



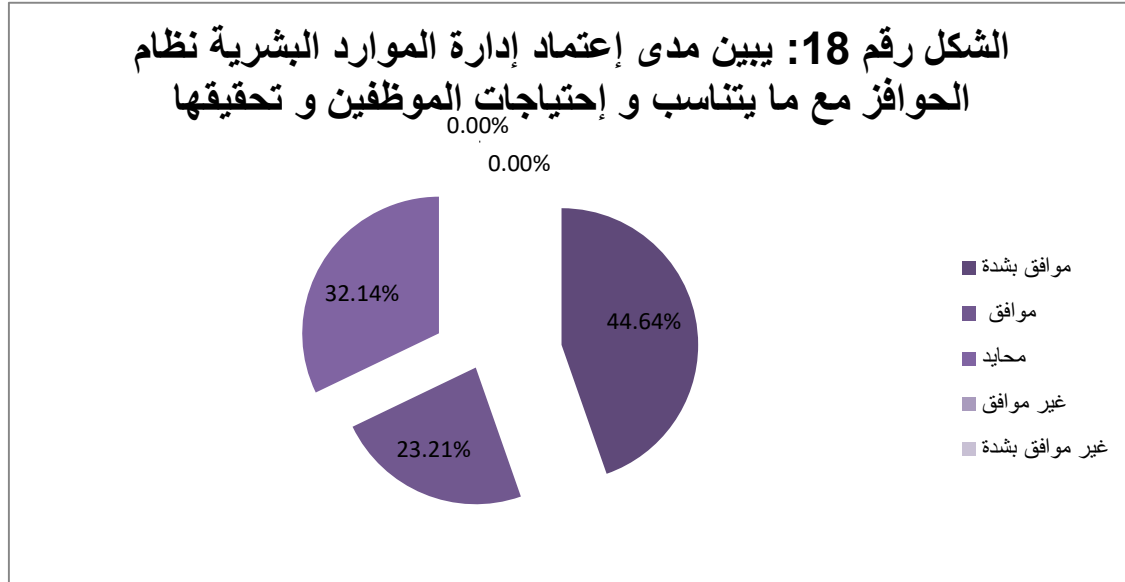
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين يوافقون بشدة على أن إدارة الموارد البشرية تتبع سياسة تربصات قصيرة المدى داخل و خارج المؤسسة لتحسين أداء العاملين ، و قد بلغت نسبتها 44,64% بحيث كان عدد التكرارات 25 موظفاً، بينما من يوافقون فقط بلغت نسبتهم 23,21% و عدد التكرار قدر ب 13 موظف ، واحتل خيار الحياد المرتبة الثالثة بنسبة بلغت 14,28% و عدد تكرارها 8 موظفين ، و بلغت نسبة الخيارين غير موافق و غير موافق على التوالي 10,71% و 7,14%، و عليه نستنتج أنه من خلال إتباع إدارة الموارد البشرية سياسة تربصات قصيرة المدى الداخلية والخارجية ساهمت في تحسين أداء العمال وزيادة فعاليتهم.

**المحور الرابع: نظام التحفيز في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء العاملين.**

**الجدول الحادي عشر: يبين مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية نظام الحوافز مع ما يتناسب و احتياجات الموظفين و تحقيقها.**

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	25	44,64%
موافق	13	23,21%
محايد	18	32,14%
غير موافق	0	0%
غير موافق بشدة	0	0%

المجموع	56	%100
---------	----	------

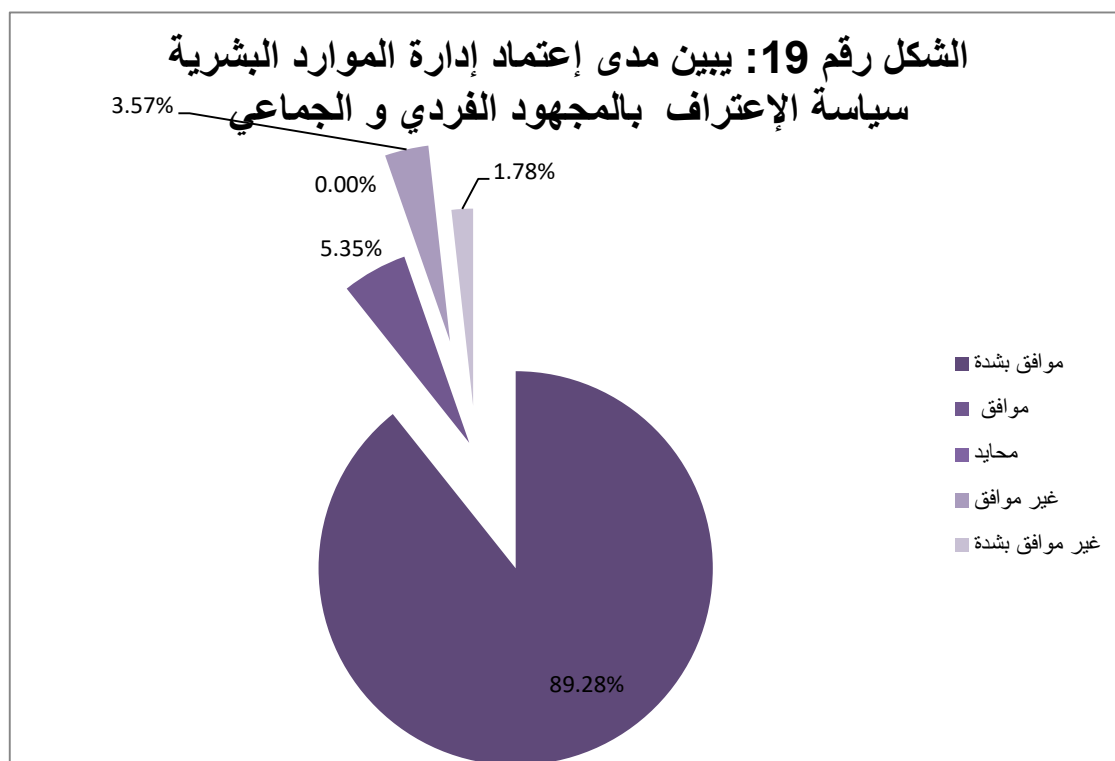


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة 44,64% كانت للأغلبية الذين يوافقون بشدة على أن إدارة الموارد البشرية تعتمد نظام الحوافز مع ما يتناسب واحتياجات الموظفين و تحقيقها ، أما خيار موافق كانت نسبته 23,21% في حين بلغ خيار محايد نوعا ما نسبة مرتفعة حيث بلغت 32,14% ، ولم يسجل خيار غير موافق و غير موافق بشدة أي إجابات.

الجدول الثاني عشر: يبين مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية سياسة الاعتراف بالمجهود

الفردى و الجماعى لتشجيع و تحفيز موظفيها.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	50	%89,28
موافق	3	%5,35
محايد	0	%0
غير موافق	2	%3,57
غير موافق بشدة	1	%1,78
المجموع	56	%100

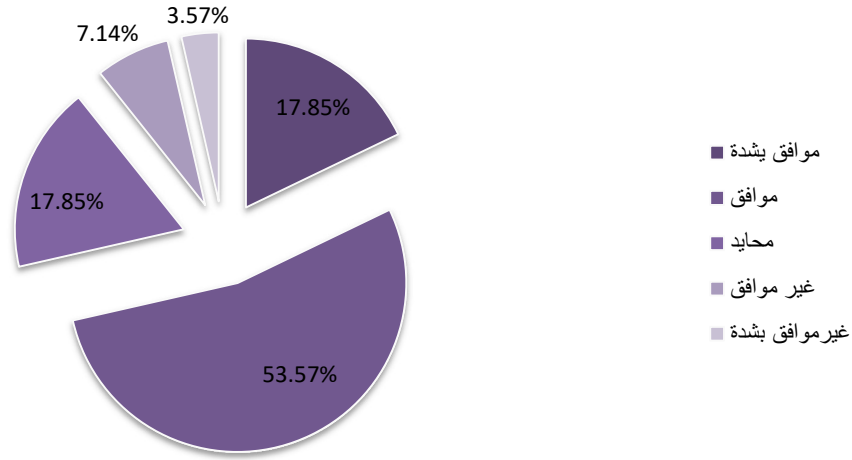


نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن غالبية الأجوبة كانت لخيار موافق بشدة أن إدارة الموارد البشرية تعتمد سياسة الاعتراف بالمجهود الفردي و الجماعي لتشجيع و تحفيز موظفيها بنسبة قدرت 89,28% حيث بلغ عدد التكرارات 50 موظف ، في حين الخيارات الأخرى كانت إجاباتها من ضعيفة إلى منعدمة ، و عليه نستنتج أن الاعتراف بمجهود العامل يزيد من تحفيزه و رفع معنوياتهم ما يعزز من بذلهم لمجهودات أكثر و هذا ما ينعكس بالإيجاب على تحسين أداء العمال وكذلك تأكيدها على دور الجماعة في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

**الجدول الثالث عشر: يبين مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية نظام التحفيز المادية لتحسين أداء العاملين.**

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	10	17,85%
موافق	30	53,57%
محايد	10	17,85%
غير موافق	4	7,14%
غير موافق بشدة	2	3,57%
المجموع	56	100%

## الشكل رقم 20: يبين مدى إعتقاد إدارة الموارد البشرية نظام التحفيزات المادية لتحسين أداء العاملين



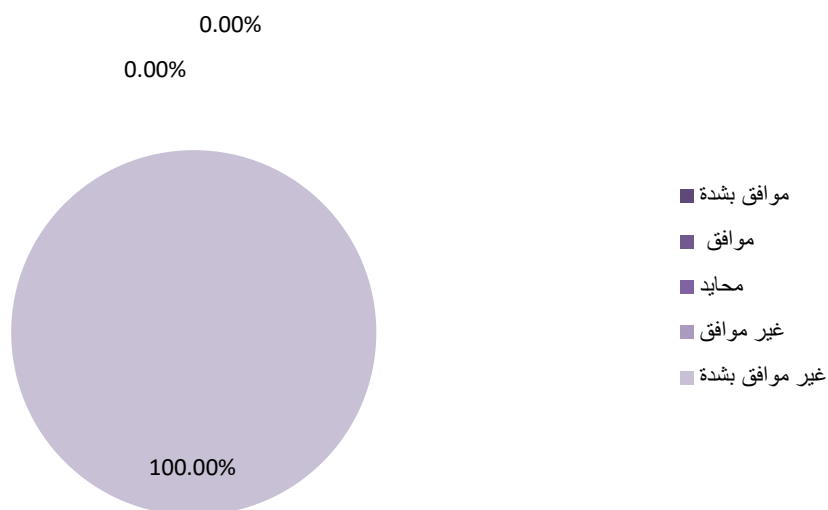
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن غالبية الأجوبة كانت لخيار موافق أن إدارة الموارد البشرية تعتمد نظام التحفيزات المادية لتحسين أداء موظفيها بنسبة قدرت 53,57% حيث بلغ عدد التكرارات 30 موظف ، حيث بلغت نسبة خيار موافق بشدة 17,85% و تساوت مع خيار محايد و قدرت نسبه ب 17,85% و كان عدد تكرارهما على التوالي 10 موظفين لكل خيار، في حين الخيارات الأخرى كانت إجاباتها ضعيفة نوعا ما، و عليه نستنتج أن التحفيز المادي يعزز من تحسين أداء العاملين ورفع من رغبتهم في العمل وتحقق الرضا التام للعاملين.

الجدول الرابع عشر: يبين مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية نظام المكفاءات خاصة بالأفراد

المميزين في الأداء للتشجيع.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق بشدة	0	%0
موافق	0	%0
محايد	0	%0
غير موافق	0	%0
غير موافق بشدة	56	%100
المجموع	56	%100

الشكل رقم 21: يبين مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية نظام المكفاءات خاصة بالأفراد المتميزين في الأداء للتشجيع



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أكثر نسبة سجلت هي خيار غير موافق بشدة في اعتماد إدارة الموارد البشرية نظام المكفاءات خاصة بالأفراد المميزين في الأداء للتشجيع حيث بلغت 100% و عدد تكرارها 56 موظفا ، فحين الخيارات الأخرى لم تسجل أية إجابات ، و يمكننا تفسير ذلك إلى ربما كونها مؤسسة عمومية.

### المحور الخامس: عرض وتحليل بيانات المقابلة

يتم في هذا المحور عرض للإجابات عن الأسئلة التي تم طرحها على رئيس مصلحة الموارد البشرية مناد العربي الحائز على شهادة ماستر قانون عام معمق بمدرية الثقافة لولاية مستغانم من خلال المقابلة التي تم إجرائها معه.

س1. ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسساتكم في الحصول على موارد البشرية؟

ج1.و قد أجب رئيس مصلحة الموارد البشرية بأنه المديرية لا تعتمد على المؤسسات في الحصول على موارد البشرية و إنما تعتمد على إقامة مسابقات بعد نشرها في الجريدة الرسمية و تكون هاته المسابقات إما على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار.

س2. على أي أساس يتم اختيار العاملين المناسبين في مؤسساتكم؟

ج2. كانت إجابة المبحوث بأن مديرية الثقافة تقوم باختيار العاملين المناسبين على أساس الشهادة والخبرة المهنية.

س3. هل يخضع العاملون لعملية التدريب في مؤسساتكم؟

ج3. وكانت إجابة ذات المبحوث بأكيد يخضع العاملين للتدريب في مؤسستا، حيث أن عند

التحاق العامل بالمؤسسة لأول مرة تعمل المؤسسة على تدريبه على طريقة ممارسته لعمله.

س4. كونك رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية هل ترى بأنه لديكم نظام لتقييم أداء

العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم؟

ج4. كان رأي رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية مناد العربي أن كل مؤسسة مهما كان

نشاطها وحجمها فهي لديها نظام لتقييم أداء عمالها، وفي المديرية لدينا نظام لتقييم الأداء

العاملين.

س5. كرئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية ، ما هو تقديرك إذا أدى أحد العاملين عمله

بشكل جيد ؟

ج5. أقوم بتقديم الشكر والتشجيع شخصيا للعامل الذي يبذل جهدا كبيرا أمام زملائه في

العمل، وهذا ما يؤدي بشعوره بالفخر والاعتزاز من جهة ومن جهة أخرى تشجيعا لزملائه

لأداء أحسن هكذا كان رد رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية .

## النتائج العامة:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية وكذا إجابات عينة الدراسة عن الاستبانة التي تم توزيعها عليهم، فبعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة والتي أثبتت وجود مساهمة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية الحصول على الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

**الخاتمة**

## الخاتمة

وفي الأخير يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمارس العديد من الأنشطة والمهام و الوظائف ذات الطبيعة المختلفة التي تمكنها من تحسين أداء العاملين و تتمثل هاته الوظائف في وظيفة الاختيار، التدريب و التطوير و التحفيز ، فقد بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها،حيث يشكل المورد البشري داخل المؤسسة عنصرا حيويا وفعالا، حيث بدونه لا يمكن للمؤسسة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

وعليه دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يرتكز على إتباع نظم التعيين والاختيار التي تبنى على أساس النزاهة والشفافية، كما وتعتمد نظم تقييم مقبولة ترتكز على الأداء العاملين وتعتمد نظم مراقبة فعالة لتوجيه العنصر البشري و بالتالي تحسين أداء العاملين.

## النتائج العامة:

وعليه بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات عينة الدراسة عن الاستبانة التي تم توزيعها عليهم،وكذا المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية مناد العربي والتي اعتمدت في تأكيد فرضيات صحة الدراسة فبعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة والتي أثبتت دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمديرية الثقافة لولاية مستغانم،

حيث تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية الحصول على الموارد البشرية وتمييزها والحفاظ عليها في تحسين أداء العاملين بالمديرية محل الدراسة وهذا كان بالنسبة للفرضية الأولى والثانية، أما فيما يخص الإجابة على الفرضية الثالثة سياسة الإختيار والتعيين، التدريب و التطوير ونظام التحفيز في إدارة الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة مديرية الثقافة لولاية مستغانم:

➤ عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة تتم وفق أسس تتسم بالشفافية.

➤ يساهم تدريب وتطوير إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة مديرية الثقافة.

➤ يساهم نظام تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة مديرية الثقافة.

#### التوصيات:

#### تعزيز برامج التدريب والتطوير:

- ضرورة وضع خطط تدريبية شاملة ومستمرة للعاملين في مديرية الثقافة لرفع كفاءتهم وتحسين مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل المتجددة.
- تنظيم دورات تدريبية متخصصة تشمل مجالات متنوعة تسهم في تنمية القدرات الإدارية والفنية للعاملين.

## تحسين سياسات الاختيار والتعيين:

- تبني سياسات اختيار وتعيين تعتمد على معايير واضحة وموضوعية لضمان توظيف الكفاءات المناسبة.
- إجراء مقابلات شاملة واختبارات تقييم للمرشحين لضمان توافقهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة.

## تطوير نظام التحفيز:

- تصميم نظام تحفيزي متكامل يشمل حوافز مالية ومعنوية لتشجيع العاملين على تحقيق أداء متميز.
- تطبيق أنظمة مكافآت تعتمد على الأداء الفعلي للعاملين وتقديم جوائز تقديرية للعاملين المتميزين.

## تحسين بيئة العمل:

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة تحفز العاملين على الإنتاجية وتقلل من مستوى التوتر والإجهاد.
- تحسين العلاقات المهنية بين العاملين وتعزيز التعاون والعمل الجماعي بينهم.

## تطوير التواصل الداخلي:

- تعزيز قنوات التواصل الداخلي بين الإدارة والعاملين لضمان تبادل المعلومات والأفكار بشكل فعال.

- تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والعاملين لمناقشة المشاكل والتحديات والبحث عن حلول مشتركة.

### **تقييم الأداء بشكل دوري:**

- تبني نظام تقييم أداء دوري يعتمد على معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين.
- استخدام نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية والتحفيزية لكل موظف والعمل على تلبيتها.

### **تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب:**

- تبني استراتيجيات إدارة المواهب التي تركز على اكتشاف وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة.
- تقديم فرص تطور وظيفي وترقية للعاملين بناءً على أدائهم وكفاءتهم.

### **تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي:**

- تنظيم فعاليات وأنشطة ترفيهية واجتماعية لتعزيز روح الفريق والولاء بين العاملين.
- تقديم مزايا وخدمات إضافية للعاملين مثل التأمين الصحي والبرامج الاجتماعية.

### **الاهتمام بالابتكار والتطوير:**

- تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين الأداء وتطوير العمل.

## قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر باللغة العربية:

1. احمد صقر ،عاشور اداره القوه العاملة ،الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي،الدار الجامعية ،مصر 1986.
- 2.أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنضّمات ، دار الجامعية للنشر ،مصر ، القاهرة 1987 ،
- 3.حبيب الصحاف ،معجم الموارد البشرية وشؤون العاملين، بيروت،مكتبة لبنان ناشرون،1998،
- 4.صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية،الإسكندرية،2000
- 5.فريد كورتل، نوري منير ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، أردن 2000.
- 6.فيصل عبد الرؤوف الدجلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، المفهوم و الأساليب القياس و النماذج، دط ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان م 2001 ،
- 7.علي السلمي،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،بدون طبعة،دار غريب للطباعة و للنشر و التوزيع،مصر،2001.
- 8.أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،الطبعة الثانية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2001.
- 9.علي السلمي،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،بدون طبعة،دار غريب للطباعة و للنشر و التوزيع،مصر،2001.
- 10.حسن إبراهيم بلوط،إدارة الموارد البشرية:من منظور إستراتيجي،الطبعة الأولى،دار النهضة للنشر و التوزيع،لبنان،2002.

11. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
12. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
13. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، بدون طبعة، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
14. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، د ط ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2005 .
15. رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، د ط، الدار الجامعية الإسكندرية 2005 .
16. شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد ، دار الشروق للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2005
17. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخير علم الإجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، دط ، الجزائر 2006 .
18. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2007 ،
19. مجمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقهي ، السلوك الإداري مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية ، عمان، دار الفكر للنشر و التوزيع، 2007.
20. خبضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة أولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

21. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.

22. سعيد محمد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل إسماعيل للنشر و التوزيع مصر، 2009.

23. جون سكوت، ترجمة محمد عثمان : علم الاجتماع والمفاهيم الاساسية، طبعة 5 ، شبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت 2009.

24. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .

25. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010.

26. عائشة التايب :النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، طبعة 5 ، منظمة الم أرة العربية، القاهرة، بيروت، 2011.

27. محمد شاكر عصفور ،أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة، عمان، ط 7، 2011.

28. محمد الفاتح محمود بشير :ادارة الموارد البشرية، طبعة 5 ، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013.

29. إبراهيم محمد المحاسبة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار جريب للنشر و التوزيع، عمان 2013 .

30. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زمران للنشر و التوزيع، ط 1 المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان 2013 .

34. مصطفى مصطفى كامل وآخرون : ادارة الموارد البشرية، (د،د،ن)، القاهرة، 2015.

35.قصي قحطان خليفة :ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة5 ،( د، د ن)، عمان، الاردن،2014, 2015.

36.والشرش نور الدين ،محامدية ايمان :واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد27 ديسمبر2016.

37.د.مصطفى يوسف،إدارة الأداء، الطبعة1،الأردن،عمان،2018.

### المراجع الخاصة بالمذكرات:

38.سمير الشوكي . المعجم الإداري , عمان, دار أسامة للنشر و التوزيع,2010.  
وفيق حلمي الأغا, تقييم أثر الحوافز على المستوى الأداء الوظيفي في الشركات, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير, إدارة الأعمال , جامعة غبزة 2010 .

39.بلحمري سمية، بوشيخي عائشة :الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجامعات المحلية،" دراسة حالة بلدية ولاية الشلف"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2013,2014,

### المراجع باللغة الفرنسية:

40.L.Bélangier ,Gestion des ressources humaines :Approche systémique, éd Craétan Morin,Québec,1984.

### المراجع الإلكترونية:

41.misd-tech/wp-content /files-mf/jhdesr/040211 ,2:12 ,02/02/2024 .pdf .

42.Misd\_tech/wp\_content/files\_mf/jhdesr/04211 .2 :12 ;02/02/2024,pdf.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص : إدارة إستراتيجية

المستوى: ثانية ماستر

إستبيان البحث حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين دراسة

ميدانية مديرية الثقافة بمستغانم

تحية طيبة وبعد :يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صنف ضم مشروع نهاية  
الدراسة سعيا لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة إستراتيجية ذلك استقصاء لأراء و توجهات  
عاملين مديرية الثقافة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين متأملين منكم  
الإجابة بكل

صراحة و دقة على أسئلة الاستبيان نظرا لتعلق أجوبتكم في صحة و دقة نتائج الدراسة  
ونحيط سيادتكم أننا سنلتزم السرية التامة في المعلومات المصرح بها و أننا سنستخدمها  
لأغراض علمية أكاديمية و تطوير البحث العلمي

الطالب:

معيزي عبد القادر

السنة الدراسية: 2023/2022

## المحور الأول : البيانات العامة

### حسب الجنس

ذكر:.....

أنثى : .....

### حسب السن

من 33 إلى 43 سنة .....

من 44 إلى 55 سنة .....

من 56 إلى 60 سنة; .....

### حسب المستوى التعليمي

ابتدائي.....

المتوسط.....

ثانوي.....

جامعي.....

## المحور الثاني:تسييس سياسة الاختيار و التعيين الموارد البشرية في تحسين أداء

### العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					سياسة الإختيار في المؤسسة تتم وفق أسس شفافة
					هناك لجنة خاصة تهتم بإختيار الموظفين في المؤسسة
					أساس اختيار الموظفين هو معيار الكفاءة و الخبرة .

					يتم إختيار الموظفين مع ما يتناسب مع مناصب العمل أي الشخص المناسب في المنصب المناسب.
--	--	--	--	--	---

المحور الثالث:التدريب و التطوير الموارد البشرية له المساهمة الأكبر في تحسين أداء العاملين.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					يعتمد تحسين أداء العاملين أساسا على التدريب لإكتساب مهارات جديدة.
					تتبع إدارة الموارد البشرية سياسة مراقبة وتقييم أداء العاملين و مقرنتها قبل و بعد التدريب
					تتبع إدارة الموارد البشرية سياسة تربصات قصيرة المدى داخل و خارج المؤسسة لتحسين أداء العاملين

المحور الرابع:نظام التحفيز في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء العاملين.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					تعتمد إدارة الموارد البشرية نظام الحوافز مع ما يتناسب و احتياجات الموظفين و تحقيقها.
					تعتمد إدارة الموارد البشرية سياسة الإعتراف بالمجهود الفردي و الجماعي لتشجيع و تحفيز موظفيها
					تعتمد إدارة الموارد البشرية نظام التحفيزات المادية لتحسين أداء العاملين.

					تعتمد إدارة الموارد البشرية نظام المكافآت خاصة بالأفراد المميزين في الأداء للتشجيع.
--	--	--	--	--	---

### المحور الخامس: عرض وتحليل بيانات المقابلة

يتم في هذا المحور عرض للإجابات عن الأسئلة التي تم طرحها على رئيس مصلحة الموارد البشرية مناد العربي الحائز على شهادة ماستر قانون عام معمق بمدنية الثقافة لولاية مستغانم من خلال المقابلة التي تم إجرائها معه.

س1. ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على موارد البشرية؟

س2. على أي أساس يتم اختيار العاملين المناسبين في مؤسستكم؟

س3. هل يخضع العاملين لعملية التدريب في مؤسستكم؟

س4. كونك رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية هل ترى بأنه لديكم نظام لتقييم أداء العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم؟

س5. كرئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية ، ما هو تقديرك إذا أدى أحد العاملين عمله بشكل جيد ؟

القهرس

رقم الصفحة	الموضوع
	تشكرات
	إهداء
	ملخص
	مقدمة
<b>موضوع الدراسة و إشكاليها</b>	
2	1.1.الإشكالية
3	التساؤلات الفرعية
3	الفرضيات
3	4.1.أهمية الدراسة
4	أسباب اختيار الموضوع
4	أهداف الدراسة
5	منهج الدراسة
6	.حدود الدراسة
6	مفاهيم الدراسة
9	الدراسات السابقة
12	صعوبات الدراسة
<b>الفصل الأول</b>	
15	تمهيد
16	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية
23	لمطلب لثالث : أهداف و تحديات إدارة الموارد البشرية
29	المبحث الثاني:تنظيم إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الأول:موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

31	المطلب الثاني: أشكال التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
35	المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية
36	المبحث الثالث: وظائف و العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
36	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية
39	المطلب الثاني: الحفاظ على الموارد البشرية
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
46	خلاصة
<b>الفصل الثاني</b>	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين
49	المطلب الأول: مفهوم الاداء العاملين ومحدداته
52	المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين 79 :
53	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اداء العاملين
54	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
54	المطلب الأول: مفهوم تقييم الاعداء العاملين
58	المطلب الثاني : خطوات تقييم أداء العاملين
61	المطلب الثالث :معايير تقييم أداء العاملين
61	المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
62	المطلب الأول: مفهوم و أهداف عملية تحسين أداء العاملين
65	المطلب الثاني: دور وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
65	المطلب الثالث :دور وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
67	المطلب الرابع: دور وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين لأداء العاملين
70	خلاصة

الفصل الثالث	
72	تمهيد
72	التعريف بالمؤسسة
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديرية الثقافة لولاية مستغانم
79	الدراسة الميدانية في مديرية الثقافة بولاية مستغانم
80	تفريغ البيانات و تحليلها
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

