



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الوطنية  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة : علوم التسيير

دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين  
دراسة حالة : مديرية الثقافة و الفنون لولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالبان:

بن قدة ايمان

بن يمينة صارة

اعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	برائيس عبد القادر	استاذ العالي التعليم	مستغانم
مشرفة	قارة مصطفى فاطمة الزهرة	أستاذ محاضر رتبة ب	مستغانم
مناقشا	مقراد عبد الله	استاذ رتبة ب محاضر	مستغانم

السنة الجامعية : 2022\2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





الحمد لله رب العالمين و الصلاة و  
السلام على اشرف الانبياء و المرسلين  
سيدنا محمد و على اله و صحبه و من  
تبعهم بإحسان الى يوم الدين , و بعد  
.....

فاننا نشكر الله تعالى على فضله حيث  
اتاح لنا انجاز هذا العمل بفضله ,  
فله الحمد اولا و اخرا .

لا بد لنا و نحن نخطو خطواتنا الاخيرة  
في الحياة الجامعية من وقفة نعود  
الى اعوام قضيناها في رحاب الجامعة  
مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا  
الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في



## أعزائي

اهدي تخرجي هذا الى بحر  
الحب و الحنان الساكن  
في عروقي التي افنت  
صحتها و عمرها و لم تنم  
يوما الا و رفعت يدها  
الى السماء تدعو الله  
ليحقق حلمي .. امي  
الحنونة

الى الذي اوصاني به الله  
برا و احسانا الذي احنى  
ظهره التعب في سبيل



## أهداء

الى اسمى آيات العطاء  
البشري , الى من يؤمنون بك  
حين يخذلك الجميع , امي و  
ابي الغاليين , اهدي  
ثمرة جهدي المتمثلة في  
هذا البحث المتواضع , عسى  
ان اكون مصدر فخر لكما  
الى الذين يفرحهم نجاحي ,  
و يحزنهم فشلي اهدي هذا  
النجاح الى اخوتي و  
اخواتي , و اناء اختي ,

## الفهرس

أ.....	مقدمة:
1.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة لموارد البشرية
1.....	تمهيد:
2.....	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية و أهميتها
2.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
5.....	المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية
8.....	المبحث الثاني : خصائص و وظائف ادارة الموارد البشرية
8.....	المطلب الاول : خصائص ادارة الموارد البشرية
8.....	المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية
19.....	المبحث الثالث : دور و علاقة الموارد البشرية بإدارة المؤسسة
19.....	المطلب الاول : دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة
20.....	المطلب الثاني : العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و ادارة المؤسسة
20.....	المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها والعوامل المؤثرة فيها
25.....	خاتمة:
26.....	الفصل الثاني : تحسين اداء العاملين
26.....	تمهيد:
27.....	المبحث الاول : ماهية اداء العاملين
27.....	المطلب الاول : مفهوم اداء العاملين
28.....	المطلب الثاني : محددات اداء العاملين
30.....	المبحث الثاني : تقييم اداء العاملين
30.....	المطلب الاول : مفهوم تقييم اداء العاملين
32.....	المبحث الثاني : طرق تقييم اداء العاملين
41.....	المبحث الثالث : تحسين اداء العاملين
41.....	المطلب الاول : مفهوم تحسين اداء العاملين
42.....	المطلب الثاني : اجراءات تحسين الاداء
45.....	الخاتمة:
46.....	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
46.....	مقدمة
47.....	المبحث الاول : تقديم المؤسسة

## الفهرس

---

51.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي
65.....	خاتمة الفصل :
74.....	الخاتمة

## قائمة الجدوال

- ( الجدول 1): المقارنة بين المدرسة العلمية و مدرسة العلاقات الانسانية ..... 5
- الجدول رقم 2 : يوضح تحليل الوظائف ..... 10
- ( الجدول 3): مقياس التدرج على اساس سلوكي ..... 37
- (جدول) رقم (4): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم ..... 52
- (الجدول) رقم-5.توزيع العينة الدراسة حسب معلومات الشخصية ..... 54
- الجدول رقم 6 وظائف إدارة الموارد البشرية على اداء العاملين ..... 64
- الجدول رقم 7: الانحدار المعياري لوظائف ادارة الموارد البشريه ..... 59
- الجدول رقم 8: اداء العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم ..... 59
- الجدول رقم 9: محاور الاستبيان ..... 68

## قائمة الأشكال

- شكل 1: وظائف إدارة الموارد البشرية من إعداد الطالبتين من خلال الدراسة النظرية ..... 9
- شكل 2: طريقة التوزيع الاجباري ..... 34
- الشكل 3 : نموذج لمقياس تقييم الاداء وفقا لطريقة مقياس الملاحظات السلوكية ..... 40

## فهرس الأشكال و الجدوال

- الشكل 4 : صورة لمديرية الثقافة و الفنون لولاية مستغانم من طرف الطالبان .....48
- الشكل 5 : الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة و الفنون لولاية مستغانم .....51
- الشكل رقم 6: دائرة نسبية للجنس من اعداد الطالبتين .....55
- الشكل رقم 7: دائرة نسبية للسن من اعداد الطالبتين .....55
- الشكل رقم 8 : دائرة نسبية للحالة العائلية من اعداد الطالبتين .....55
- الشكل رقم 9: دائرة نسبية للمستوى التعليمي من اعداد الطالبتين .....56
- الشكل رقم 10 : دائرة نسبية للوظيفة من اعداد الطالبتين .....56
- الشكل رقم 11 : دائرة نسبية لمدة العمل بالمؤسسة من اعداد الطالبتين .....56
- الشكل رقم 12 : دائرة نسبية للمنصب من اعداد الطالبتين .....57
- الشكل رقم 13 : وظائف ادارة الموارد البشرية حسب برنامج ANOVA .....65
- الشكل رقم 14: تحسين اداء العاملين .....67
- الشكل رقم 15 : استبيان ككل بين المحور الأول و المحور الثاني .....61

# المقدمة

## مقدمة:

إدارة الموارد البشرية هي مجال يهتم بإدارة وتطوير العنصر البشري في المؤسسات والمنظمات. واحدة من أهم مهامها هي تحسين أداء العاملين، وهذا يشمل تطوير المهارات والقدرات الفردية وتعزيز رضاهم واستمراريتهم في العمل.

تحقيق أداء متميز من قبل العاملين يعتبر أمرًا حاسمًا لنجاح أي منظمة. فعندما يكون لدى الموظفين المهارات والمعرفة اللازمة، والتحفيز والرغبة في العمل بجد، فإنهم يتمكنون من تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة. ولذلك، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تعزيز أداء العاملين.

تشمل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين عدة عناصر. أولاً، تحتاج المنظمة إلى انتقاء العنصر البشري المناسب للمهام المطلوبة، وذلك من خلال عملية اختيار وتوظيف متقنة. يجب أيضًا توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للموظفين، حيث يشعرون بالثقة والاحترام والتقدير. برامج التدريب والتطوير تعتبر أيضًا جزءًا هامًا في تحسين أداء العاملين، حيث تساعدهم على تعلم المهارات الجديدة وتطوير قدراتهم.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك نظم فعالة لإدارة الأداء، تتضمن تقييم أداء منتظم ومتواصل للموظفين، بالإضافة إلى تقديم ملاحظات بناءة وتوجيهات لتحسين

### أولاً: إشكالية الدراسة:

من أجل معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين نطرح الإشكالية التالية و التي سيتم الإجابة عليها من خلال دراستنا، و يمكن صياغتها على النحو التالي:

''ما علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين أداء العاملين؟''

### ثانياً: أسئلة فرعية:

ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟

ما هي متطلبات تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

ما مدى اسهام ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم ؟

### ثالثاً : فرضية الدراسة :

للإجابة على التساؤلات المطروحة اعتمدنا الفرضية التالية:

**الفرضية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم.

### رابعاً : اسباب اختيار الموضوع :

ربط الموضوع بمجال التخصص

الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية

قابلية الموضوع للبحث و الدراسة

### اهداف الدراسة :

ان الاهداف المراد تحقيقها من خلال بحثنا تتمثل في :  
 محاولة معرفة اداء العاملين على مستوى مديرية الثقافة لولاية مستغانم  
 محاولة اكتشاف واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة  
 تحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية و مختلف وظائفها  
 توضيح اهمية ممارسات ادارة اداء الموارد البشرية في تعزيز و رفع اداء العاملين  
 ربط العلاقة بين الجانب النظري و التطبيقي  
**اهمية الدراسة :**

تبرز هذه الدراسة اهمية بعدين في المؤسسة و علاقتها الا و هما ادارة الموارد البشرية و تحسين اداء العاملين خلال التعرف على احتياجاتهم , العوامل التي تؤدي الى تحسين ادائهم و الذي يعود بالإيجاب على المؤسسات ككل .

**منهج الدراسة :**

**المنهج الوصفي :**

و ذلك من اجل عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و اداء العاملين

**المنهج التحليلي:**

و ذلك من اجل تفسير و تحليل المعطيات المشتقة من الدراسة الميدانية و اختبار الدراسة و التأكد من نتائج الاختبار

### أدوات جمع البيانات

الاستبيان بالاعتماد على برنامج SpSS v 28

مقابلة مع رئيس مصلحة الادارة و التخطيط و التكوين

**صعوبات البحث:**

خلال القيام بالبحث لم نتعرض للعوائق

**الدراسات السابقة:**

1- دراسة فاروق محمد شريف (2016\_2017) بعنوان أثر استراتيجية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال مؤسسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، هدفت هذه الدراسة الى توضيح و إبراز استراتيجية الموارد البشرية و أهميتها و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسب الأداء داخل المؤسسة حيث تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال وحدة GpI أم البواقي تمت عملية لتحليل مجموعة من الاستراتيجيات التوظيف، التدريب، الأجور حيث تستند المؤسسة على مصادر معينة للتنافس و هي الجودة، التسليم و المرونة.

2- دراسة بلقيوس أحمد (2016\_2017) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في إدارة المؤسسات الاقتصادية جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

هدفت هذه الدراسة إلى الأهمية التي أصبح يخص بها المورد البشري لدى المؤسسات التي شهدت تطور ملحوظ في أسواقها المحلية و العالمية و إلى الأهمية التي تعطيها المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام مستغانم ONAB المورد البشري و تعتبره شريكا مهما في عملية تحسين أدائها.

3-دراسة شعيب معزوز (2016-2015) بعنوان اداره الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الرياضية مذكره التخرج لنيل شهاده الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي جامعه محمد بوضياف بالمسيلة  
هدفت هذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية في مديريه الشباب والرياضة بالمسيلة إلى الدور الفعال الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق التحسين المستمر لأداء العاملين والسعي من اجل رضاهم الوظيفي وبعث الاستقرار بالمؤسسة

هدفت هذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية في مديريه الشباب والرياضة بالمسيلة إلى الدور الفعال الذي تلعبه اداره الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق التحسين المستمر لأداء العاملين والسعي من اجل رضاهم الوظيفي وبعث الاستقرار بالمؤسسة

5-دراسة فضيله ناش (2019-2020) بعنوان دور التدريب في تحسين اداء العاملين مذكره لنيل شهاده الماستر في علم الاجتماع جامعه احمد داريه ادرار

هدفت الدراسة الى اثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجديدة بتيليلان ولاية ادرار ومدى مساهمه التدريب في تطوير مهارات الافراد باكتساب الخبرات

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر الثمن مورد لدى الإدارة وأكثر تأثيراً على خدماتها. إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة

والقدرة على مواكبه التحديات الحالية والمستقبلية. في الموارد البشرية يمكن ان تساهم وبقوه في تحقيق أهداف وربح للمؤسسة. اداره الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال موارد البشرية.

هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

**المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية و أهميتها**

**المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية**

**مفهوم الموارد البشرية:**

عن الثروة الأساسية في أي مؤسسه إنتاجيه أو خدماتيه وهي العنصر الإنتاج الرئيسي والاهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف الموارد البشرية من بينها :

الموارد البشرية على إنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ،ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارات وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئه في الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسه<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشئ أعمال والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعده والإنسان بما يملكه من الرغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت<sup>2</sup>.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد للإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتين نظر مختلفتين التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظر التقليدية إن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذيه مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين ومتابعه النواحي المتعلقة بهم كذبت أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهه النظر الحديثة، أن اداره الافراد تعتبر احدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس اهمية تلك الوظائف ( الانتاج ، التسويق ، التمويل....) وذلك لأهمية العنصر الانساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة. ومن المفيد في هذا المقام ان نستعد بعض التعريفات اداره الافراد من وجهه نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول الى مفهوم موحد واكثر وضوحا لإدارة الافراد<sup>3</sup>.

عرف French إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة

كما يعرفها Fleppo بأنها " تخطيط و تنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

<sup>1</sup> ( عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز ، نظرية الى المنظمة المستقبل . المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسة ، القاهرة ، 2003 ص 33 )

<sup>2</sup> ( محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري . دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر 2003 ص 233 )

<sup>3</sup> ( شعيب معزوز ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة ، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين (2016-2015) )

وذكر كل من c.Myres ; p.Pigros. أن إدارة الموارد البشرية يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دوا□م، و أيضا الاستخدام الأمثل ل□م وإمكانيات□م لتحقيق أعلى إنتاجية"

من ناحية أخرى يعرف كلا من Kgrant, Smith, g, كفاءة المدربين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية علانها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصالحة المنشأة والعاملين فيها".<sup>2</sup>

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت

- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم إدارة الأفراد<sup>3</sup>

إن التاريخ الإداري يقدم لنا تغييرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان، هذه التغييرات فرضتها عوامل مختلفة منها :

1- التغييرات الاقتصادية ، السياسية و الاجتماعية

2- التغييرات التكنولوجية.

3- تقنية الاتصالات و المعلومات

4- الأنظمة و القوانين الحكومية و الدولية.

<sup>1</sup> (صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية 2001ص22)

<sup>2</sup> (محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية ،دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2004ص 20، 21)

<sup>3</sup> (مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2005، ص24)

و من ابرز المدارس الفكرية التي ساهمت في بلورة فكر حديث إدارة الموارد البشرية نجد:

1- المدرسة العلمية

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند على أن العمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية و يترتب على عدم الوفاء بالمعايير الإنتاجية المحددة سلفاً من الإدارة الطرد من العمل ؛ و قد انتهجت الإدارة العلمية و من أبرز روادها المهندس **Frederic Taylor, Frank Jil ber**

أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك من خلال استخدام المنهج العلمي و الموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية ؛ فقد اعتمد Taylor على جمع المعلومات الإحصائية و تحليل طرق العمل و الأداء من خلال مقاييس الحركة و الزمن، و الأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة من كميات الإنتاج ، و هي في ذلك تتساوى مع عناصر الإنتاج الأخرى (الرأسمال، الآلة و الموارد الطبيعية).

1-1- أهداف و أفكار الإدارة العلمية :

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة و الزمن.
- عند تجاوز العامل المعيار المحدد للإنتاج يمنح مكافأة تشجيعية .
- يعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجة مثله مثل الآلة و الموارد الطبيعية.

وكنتيجة لتفكير الإدارة العلمية انحصرت وظيفة تسيير الموارد البشرية في نشاطات التوظيف ، التدريب ، الصحة و السلامة ، و كان المبدأ السائد هو ارتباط الإدارة العلمية بمبدأ " : الرعاية الأبوية في الإدارة" و لقد أدى تجاهل الإدارة العلمية أهداف العمال و الرغبات الاجتماعية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري من أهمها " مدرسة العالقات الإنسانية".

## 2- مدرسة العالقات الإنسانية (السلوكية)

كانت النتائج التي توصل إليها MayoElton بمثابة انقلاب على الفكر القديم (المدرسة العلمية)، ذلك أن إنتاجية العامل و كفاءة أدائه ال تقرر فقط على دور الطريقة التي نقيم بها العامل أو على أسلوب الأجر الذي تقررته الإدارة و لكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية و نفسية تساهم في ذلك. إن منهج العالقات الإنسانية ينطلق من أن العاملين البد و أن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم و تلبى احتياجاتهم، و هو ما يحقق في النهاية أهدافهم و أهداف الإدارة من حيث تحقيق . و زيادة إنتاجية العمل"الرضا الوظيفي"

المقارنة بين المدرستين: أ لجل المقارنة ما بين المدرستين نورد الجدول التوضيحي التالي : الخصائص الرئيسية لمنهج المدرستين<sup>1</sup>

العلاقات الانسانية	منهج الإدارة العلمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ العامل عنصر انتاجي لكنه يختلف عن عناصر الانتاج الأخرى.</li> <li>✓ العام الانسان اجتماعي بطبعه.</li> <li>✓ العامل السعيد هو عامل منتج.</li> <li>✓ هناك حوافز اخرى يهتم بها العامل اضافة الى الحوافز الاقتصادية، ولا بد من ان تحققها المنظمة.</li> <li>✓ ارتباط العامل بالجماعة في جو العمل له اثر مباشر بزياده الانتاج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الإله والمواد الخام...الخ</li> <li>✓ لا بد وان تستغل الطاقة العامل من خلال معايير إنتاجيه يتم الالتزام بها وفقا لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف.</li> <li>✓ اهداف العامل اهداف اقتصادية بالدرجة الاولى.</li> <li>✓ اهداف المنظمة دون اعتبار العوامل الإنسانية او النفسية والاجتماعية للعامل.</li> <li>✓ الإدارة ادري بمصالح العمال.</li> </ul>
التركيز على رفاهيه العامل	التركيز على اهداف المنظمة

( الجدول 1: المقارنة بين المدرسة العلمية و مدرسة العلاقات الانسانية محاضرة الدكتور بالقاسم أمحمد , جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المطلب الثاني : اهمية ادارة الموارد البشرية

تكمُن أهمية إدارة الموارد البشرية، حيث إنها تحتل المراتب الأولى في الإدارات التي يتم إنشاؤها في مرحلة تأسيس أي منظمة، وتتلخص أهميتها في الآتي:

- إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لمواجهه التحديات التي تحتوي تحويها البيئة الداخلية، والخارجية لها
- أنها تضمن التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمؤسسة، والتبادل التأثير لكل طرف على الآخر
- تزيد من فعالية استخدام الموارد البشرية، وتحسين إنتاجها لأن العامل البشري والموارد البشرية أساس النجاح الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات، الأمر الذي أصبح يفرض على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار كل المهارات والمعارف المتوفرة لديها سواء في مرحله اعداد الاستراتيجية او تنفيذها
- تزيد قدره المؤسسة قدره المؤسسة على تحديد اهدافها المتعددة القوه والضعف والفرس والتهديدات في المؤسسة، وإتباع برامج تنفيذه للتعامل معها

<sup>1</sup> محاضرة الدكتور بلقاسم أحمد ، مقياس إدارة الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2023/01/26 الساعة 22:31

- تزيد قدره المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كم ، وكيفا وتنميتها بحيث تحقق لها الأهداف الاستراتيجية<sup>1</sup>

### أهداف إدارة الموارد البشرية

- تختلف الغايات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من منظمة أعمال إلى أخرى وتكون معتمدة على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة، وبناءً عليه فإنه سوف يتم على سبيل المثال، النظر إلى الفرد المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الفرد الذي يهتم بالناحية الإدارية من إدارة الأفراد؛ مثل تجهيز عقود العمل والاحتفاظ بمعلومات الموظفين في الملفات الخاصة، وغير ذلك الكثير. ومن ناحية أخرى تماماً من ذلك، فإنه سوف يتم النظر إلى الفرد المسؤول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وأساسي من عملية التخطيط للعمل، ولذلك فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعتبر عديدة ومتنوعة، وسوف تشمل في أوقات متنوعة على بعض الأهداف التالية إن لم تكن جميعها:
- توجيه النصائح إلى الإدارة كل ما له علاقة بالسياسات الخاصة بالموارد البشرية الضرورية لكي نضمن أن المنظمة تمتلك أيدي عاملة على مستوى كبير من الكفاءة والتحفيز، وتمتلك مجموعة من الأفراد المؤهلين لكي يتكيفوا مع التغيير، بالإضافة تضمن المنظمة التزامها القانوني الخاصة بالعمل.
  - التطبيق والحفاظ على ديمومة استعمال جميع الإجراءات والقواعد الضرورية المهمة للموارد البشرية حتى تكون المنظمة قادرة على الوصول لأهدافها.
  - المساهمة في تحسين الاستراتيجية العامة للمنظمة، وبشكل خاص بالاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية.
  - توفير الدعم والظروف التي تساعد المدراء التنفيذيين في الوصول لأهدافهم.
  - التصرف مع الأزمات ومع المواقف المعقدة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وهذا حتى نضمن ألا تكون هذه الأشياء عقبة في طريق المنظمة لكي تحقق أهدافها.
  - توفير قنوات الاتصال بين الأيدي العاملة وإدارة المنظمة.
  - تطبيق دور المشرف على القيم والمعايير المظمية في إدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>(منير بن احمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الابتكار للنشر ،القاهرة ، مصر ، 2013, ص101)

<sup>2</sup>( إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي كوجانبيدج، تأليف باري كشواي، الطبعة العربية الثانية 2006، دار الفاروق للنشر .)

## المبحث الثاني : خصائص و وظائف ادارة الموارد البشرية

## المطلب الاول : خصائص ادارة الموارد البشرية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

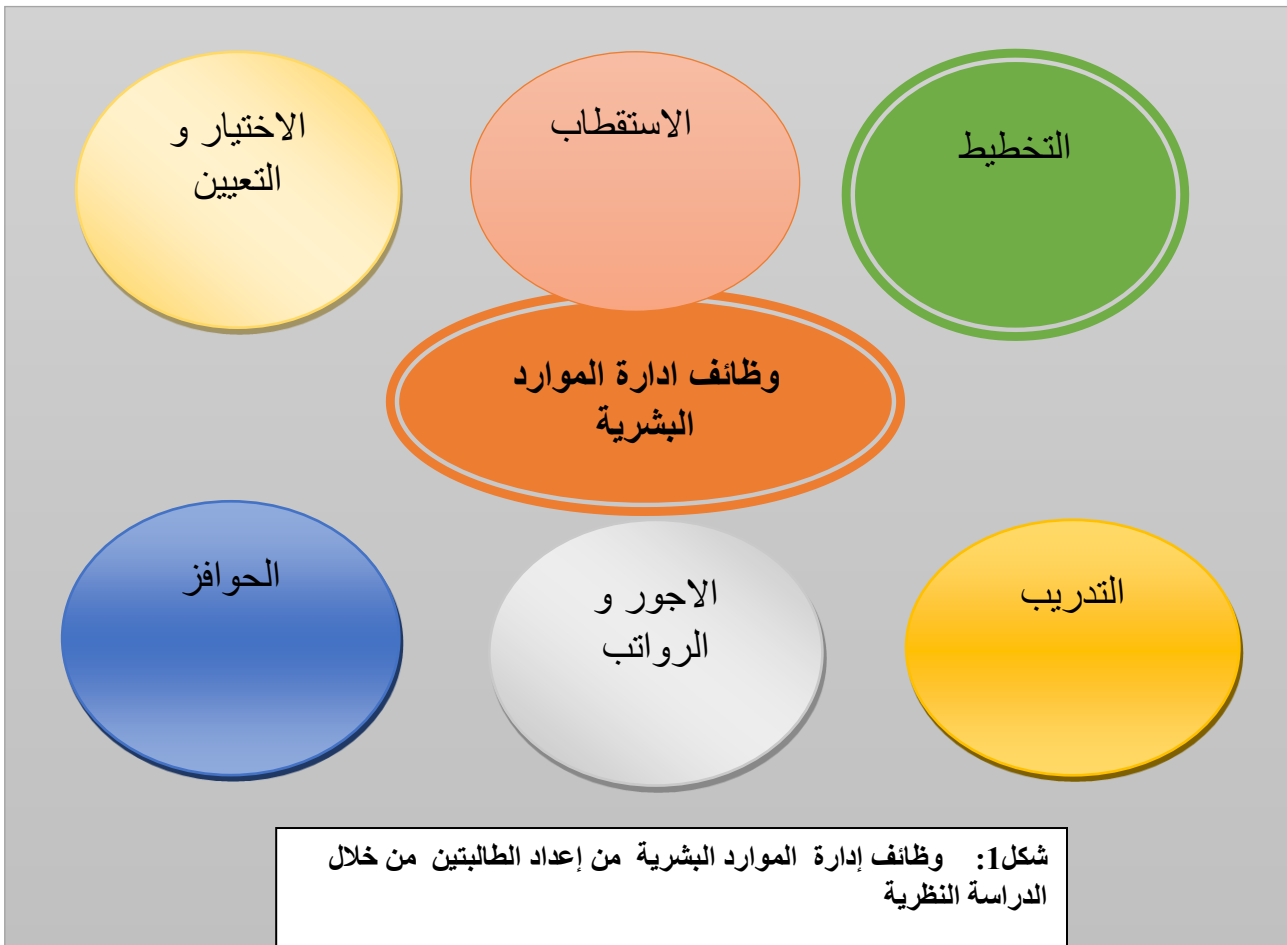
- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات و الفجائية.
- التحرر من اسر الخبرات الماضية و حدود التخصص المهني و العملي الدقيق و القدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل و التخصصات و الاسواق و شرائح المتعاملين باستمرار
- المرونة و القدرة على التخلص من اساليب العمل النمطية الى اساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل و خارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة مع اتاحة مساحة المعارف المساندة.
- قبول التغيير و الاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات او مناطق جديدة .
- القدرة على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات و توفر درجة كافية من الاستقلالية و عدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه و ارشاد.
- قبول التنوع و تحمل اعباءه سواء كان هذا في اعضاء فرق العمل التي يتعاون معها او في العملاء او في مجالات العمل و المسؤوليات .
- القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة ان تكون على اساس المواجهة الشخصية و لكن على ادراك قيمة العمل و التعامل بمنطق مع الفريق .
- الابتكار و الابداع و استثمار الطاقات الذهنية في تقديم الافكار و المقترحات و الحلول للمشكلات , و اتباع طرق و اساليب جديدة لتحقيق الاهداف .
- القدرة على التفكير الحر و المتحرر من قوالب الصيغ و المفاهيم التقليدية .
- تحمل الصدمات و قبول الفشل و تصحيح الاخطاء الموجودة .
- الطموح و التطلع الى مستقبل افضل , و عدم الركون الى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار الى ما هو افضل سواء له او للمنظمة التي يعمل بها
- قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارها فرصا لا تكرر لإثبات الذات و تحقيق التفوق و التميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة و القدرة على تعديل انماط التعامل بما يتفق و متطلبات كل موقف<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. (الموقع الالكتروني [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)) 2023/01/26 ساعة 23:21

## المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الادارات الوظيفية الاخرى من حيث المهام الإدارية التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير ان كل تلك الادارات تمارس انشطه فنيه تتعلق

بطبيعة الاداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية..... الخ ، لذا فان ادارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها لواقعها لهذه الوظائف من الحصول على الموارد البشرية، تنميتها، تطويرها، مكافاتها، و صيانتها و الحفاظ عليها. ونظرا لتعدد وظائف ادارة الموارد البشرية سوف يتم في دراستنا هذه التركيز على بعض الوظائف التي يمكن أن تفيدنا بحيث قد يكون لها دور تحسين اداء العاملين و بالتالي يتبين دور ادارة الموارد البشرية في ذلك.



و العناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف، و بعد التناسب بين الوظيفة و الشخص من الاساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين و تحفيزهم بشكل جيد، و من الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط اذا ما كان بقدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة.

■ **تعريف:** هو الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات لتلك الوظائف و مجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها<sup>1</sup>

الوصف الوظيفي : و يمكن القول بان الوصف الوظيفي هو قائمة الواجبات و المسؤوليات و العلاقات و ظروف العمل و المسؤوليات الاشرافية و هي احد نواتج و مخرجات التحليل الوظيفي، و يمكن تعريفه بانه و صف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة<sup>2</sup>

- **التوصيف الوظيفي** : و يعرف بانه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة مثل ( التعليم، المهارات، نمط الشخصية) وهي احد نواتج او مخرجات التحليل الوظيفي<sup>3</sup>
- **تحليل الوظائف** :

وصف الوظيفة و تتعلق بالمعلومات الخاصة بما يلي	مواصفات شاغل الوظيفة
اسم الوظيفة و موقعها الواجبات و المسؤوليات المهام الرئيسية الآلات و الادوات المستخدمة نوعية الاشراف ظروف العمل	الذكاء و المقدرة العلمية المستوى التعليمي الخبرات السابقة القدرات الجسمية

الجدول رقم 2 : يوضح تحليل الوظائف

المصدر: ( مؤيد سعيد السال، صالح عادل حروش، 2003، ص 68)

<sup>1</sup> (جاري، ديسمر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض 2003، ص 108)

<sup>2</sup> (إسماعيل كروش و آخرون، المكتب العمومي للتوثيق 2006\_2007، ص 49)

<sup>3</sup> ( مؤيد سعيد السال، صالح عادل حروش، 2003 ادارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الاردن ص 68)

✓ **الهدف من التحليل الوظيفي**: يتمثل الهدف من القيام بعملية التحليل الوظيفي في :

يساعد التحليل الوظيفي في الاختيار السليم لشاغل لوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الاشراف المبالغ فيه.

يساعد التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة التي تسعى في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين و الناتج من التداخل في الاختصاصات و شيوخ المسؤولية من ناتج الأداء.

يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المؤسسة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية اليها و يتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي احرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها.

يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السوي لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العمل و مستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.

يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتحديد الاجر العادل حيث يرتبط الاجر بحجم العمل الملقى على عاتق شاغل الوظيفة<sup>1</sup>

❖ **تخطيط الموارد البشرية :** يعتبر المورد البشري من عوامل الانتاج الاساسية، و هذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها و مطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما و نوعا من هنا تأتي اهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الانشطة الاساسية في ادارة الموارد البشرية حيث انه يهدف إلى التنبؤ و تحديد احتياجات المؤسسة من تلك الموارد و كيفية الحصول عليها

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الاساسية في ادارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات ادارة الموارد البشرية الا و كانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختر الافراد المناسبين فأننا نخترهم لوظائف معينة، مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها. فكما ان الافراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة و ان دور ادارة الموارد البشرية في اي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث ان الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة و فاعلية استخدام العنصر البشري و مواكبة ما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات و ثورات معرفية و تكنولوجية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> (محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية , دار الفكر الجامعي , الإسكندرية 2002 ص 75)

<sup>2</sup> ( احمد كردي، مكتبة الكتب علم الإدارة , مبادئ تقييم الأداء, 2001 ص 42)

### ❖ **استقطاب الموارد البشرية :**

بعد ان يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما نوعا ، نبدأ ادارة الموارد البشرية في مهمة اساسية لوضع خططها على ارض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة و هي اوصاف و متطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها او التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا، تعتمد عملية جذب و استقطاب الموارد البشرية الكفاءة سواء من داخل او خارج المؤسسة على استراتيجية الموارد البشرية.

### ■ **تعريف استقطاب الموارد البشرية:**

يمكن اعطاء بعض التعاريف لعمليه الاستقطاب وهي كما يلي

الاستقطاب هو عمليه التي بمقتضاها يتم البحث عن الافراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة<sup>1</sup>

يشير لفظالاستقطاب الى تلك المرحلة او العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.<sup>2</sup>

اهداف استقطاب الموارد البشرية :

اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما اسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية.

توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف باقل تكلفة ممكنة.

الاسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب و اجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.

الاسهام في زيادة معدل استقرار العمالة و ذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، و من ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين و

الاحتفاظ بالعاملين المرغوبين<sup>3</sup>

<sup>1</sup> (خضير كاظم حمود، ياسين كاسبالخرشة، ادارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الأردن 2007، صفحة 92)

<sup>2</sup> (عبد العزيز علي حسين، الإدارة المتميزة للموارد البشرية " تميز بلا حدود" . المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة 2002، ص 92).

<sup>3</sup> (بوفلجة غياث (2008) مبادئ التسيير البشري، ط 3 ، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران)

### ■ مصادر استقطاب الموارد البشرية:

بعد الانتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن اعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها لاحتياجاتها وتنقسم مصادر الاستقطاب الى مصادر داخلية واخرى خارجية<sup>1</sup>

#### ✓ المصادر الداخلية:

الترقية: تقوم المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية الى الوظائف الاعلى في الهيكل التنظيمي ويجب ان تكون الخطة واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية وتوضح فيها العلاقة بين الوظائف والطرق والاجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا الى الوظيفة الاعلى.

النقل: قد يتم تطبيق سياسته التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفه الى اخرى او من فرع الى فرع اخر ويساهم هذا الاسلوب في خلق توازن بين الوظائف من حيث عدد الموظفين المناسبين من حيث الخبرة والأهمية للعمل المتاح

✓ المصادر الخارجية: وهي المصادر التي تمد المؤسسة لاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من السوق العمل المحلي او العالمي اي من خارج المؤسسة وفقا لاحتياجاتها وغالبا ما يتم اللجوء لهذا

- المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من التوفير حاجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل
- الاعلانات : يعتبر الاعلان عن الوظائف الشاغرة من اكثر الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة ولغرس تحقيق الاعلان لأهدافه في الاستقطاب
- المعاهد و الجامعات : ان المعاهد والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعموميه توفر الفرص من متخرجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية او المساهمة في البحث عليها كما تزود المؤسسات الأخرى سواء انتاجيه او خدميه بالمعلومات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها بغية الحصول على ذوي المؤهلات المطلوبة من قبلهم<sup>2</sup>
- الجمعيات و النقابات المهنية : غالبا ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية في توفير فرص عمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبيه في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الاسواق المحلية
- برامج التدريب و التشغيل : تتبنى مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد تصميم وبرامج تدريبيه لبعض الشباب طالبي العمل او ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية اذ يرشح بعد ذلك هؤلاء الى المؤسسات التي تتوفر لديها الحاجه الفعلية للتشغيل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> (عبدالعزیز علی حسن 2002، الإدارة المتميزة للموارد البشرية " تميز بلا حدود" . المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة، الصفحة146)

<sup>2</sup> (خضير كاظم حمود ، ياسيف كاسب الخرشة ، 2007 ادارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الأردن ص 21)

<sup>3</sup> (عبد العزيز علي حسن 2002 ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية " ص146).

### ❖ عملية الاختيار و التعيين:

يعتبر اختيار و التعيين مرحله فرعيه اساسيه في عمليه التوظيف لاحقه لاستقطاب و الاختيار السليم و الدقيق للموارد البشرية المتميزة حتى تضمن المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة لذا سوف يتم من خلال هذا العنصر التركيز على معرفه عمليه الاختيار و الخطوات السليمة التي يتم اعتماد عليها لتتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها

### ■ تعريف الاختيار:

يعرف الدكتور احمد ماهر الاختيار بانه هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية و انتقاء افضل المرشحين للوظيفة و هو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة اكثر من غيره و يتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة<sup>1</sup>

✓ **أهداف الاختيار و التعيين:** تحظى عمليه الاختيار بأهمية بالغه في العمل الإداري حيث من خلال الممارسة السليمة و العلمية لقواعد عمليه الاختيار ، تستطيع المؤسسة تحقيق الاهداف التالية:

ان عمليه الاختيار باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحه المؤسسة من المؤهلات الفرد و حاجاته

ان فعالية نظام الاختيار تضمن لأفراد اشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم هذا النظام مع مؤهلاتهم و قدراتهم كما انه يوفر له الاستقرار الوظيفي

اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفه تتناسب مع خبراته و مؤهلاته و قدراته يضمن انتاجيه عالية و تجعل امر تدريبه سهلا

ان اداء المؤسسة يعتمد بشكل اساسي على اداء العاملين بها وكل ما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارة المطلوبة ينعكس ذلك بشكل افضل على اداء المؤسسة والعاملين والعكس صحيح<sup>2</sup>

### ✓ خطوات عملية الاختيار :

يتضح من الشكل ان خطوات عملية الاختيار و التعيين هي

- المقابلة المبدئية : عندما يتقدم احد الافراد لوظيفة فان مدير الموارد البشرية يجلس مع دقائق قليلة في مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية وتلعب هذه المقابلة دورا هاما في تصفيه المتقدمين للعمل .

<sup>1</sup>(محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية , دار الفكر الجامعي , الإسكندرية 2002، ص 2004)

<sup>2</sup>( احمد الكردي، مكتبة الكتب علم الإدارة مبادئ تقييم الأداء , 2001 ص 42)

- طلب التوظيف: يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد<sup>1</sup>
  - الاختبارات : تلعب الاختبارات دورا مهما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها وهناك انواع عديده من الاختبارات وهي الاختبارات النفسية والشخصية اختبار القدرات الذهنية اختبارات الاداء اختبارات سرعه الاستجابة
  - المقابلات: تتميز المقابلات بانها توفر فرصه التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل او من يمثله حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة كما انها تتضمن قدره كل من طرف المقابلة على اقناع الطرف الثاني بوجهه نظره
  - الكشف الطبي: هي المرحلة النهائية لاختيار وتؤدي الى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبيه متخصصه كالمستشفيات واطباء المتخصصين وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي نقصد به قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة
- ❖ التكوين (التدريب)

تعد عمليه تكوين العاملين من بين اهم العمليات والنشاطات التي تؤديها ادارته الموارد البشرية حيث عرفه العديد من المفكرين على انه التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف والتنظيمية<sup>2</sup>

كما يرى البعض بأنها العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات او القدرات والافكار التي يقتضيا أداء عمل معين<sup>3</sup>

والتكوين كذلك هو مجموعه الافعال التي تسمح لأعضاء المنظمة ان يكونوا في حاله من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في اطار منظماتهم وبيئاتها<sup>4</sup>

ومن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند ساسا على ازاله القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب ولذا فان تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل مجتمع معرفه تترام فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى لتطوير أنيسايرها وبصوره مستمرة

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن (2002، ص 82)

<sup>2</sup> محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2002 (صفحة 200)

<sup>3</sup> خضير كاظم حمّود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007 ادارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، ص 66)

<sup>4</sup> علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970 (ص 8)

اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكيه جديده تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمال في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت انتاجيه او خدميه

تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما اذا تم استخدام الاساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والافكار

تحسين انتاجيه الفرد حيث يتم الحصول على كميته انتاج افضل خالي من العيوب وبكميه اعلى ينعكس هذا على تكاليف الانتاج مما يؤدي الى انخفاضها وزيادة ارباح المؤسسة تخفيض حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص الخبرة لدى الافراد او عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد<sup>1</sup>

التكوين و علاقته بأداء الموظفين :

ان التكوين من اهم وظائف ادارته الموارد البشرية وهو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا حيث يهدف الى تنميته قدرات الموظفين في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجيه المؤسسة في البيئه، اذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيميه اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغيته تحقيق ما تصبوا اليه المؤسسات واصبح لزاما عليها ان تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفه والمؤهلة، كما ينظر الى وظيفه التكوين او التدريب على انها الوظيفة المكمله للتعيين فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم وانما يجب اعداد هؤلاء الافراد وتنميته قدراتهم على اداء الاعمال المسندة اليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال وصقل مهاراتهم ولتكوين وتأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن اهمها ما يلي:<sup>2</sup>

رفع مستوى الاداء وتحسينه من الناحية الكميته والنوعية

تقوية العلاقات اللانسانية بين الافراد وتطوير اتجاهاتهم

تنميته شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة

تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل

توعية الموظفين بأهمية التكوين واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل

<sup>1</sup>(سهلية محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000 ص 101)

<sup>2</sup>(بدرية محمود محمد إبراهيم، اثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز، الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص 3)

للتكوين دور في ربط اهداف الافراد العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين ادائهم

المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الافراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم بالإضافة الى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات

تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد في المؤسسة.

#### ❖ مفهوم نظام الاجور :

تمثل كلا من الأجور و الرواتب تعويضا نقديا مباشر يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها المؤسسة التي يعمل بها، فيها متشابهان من حيث المضمون و يختلفان من حيث الاستخدام : فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية و الادارية بحيث يتم الدفع لهم على اساس الزمن و يسمون بالموظفين، اما الاجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية و الانتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على اساس كمية الانتاج او على اساس الزمن أو على أساسهما معا<sup>1</sup>

✓ **اهداف نظام الاجور :** ترمي سياسية تحديد الاجور و الرواتب في ادارة الموارد البشرية الى:

جذب و من ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة.

الحفاظ على الموارد العاملة داخل المؤسسة و منع تسربها للخارج.

تشجيع الافراد بالأجور و الرواتب و تحفيزهم لمزيد من الاداء و الإنتاجية لوجود علاقة ارتباط بينهما.

تساعد على تخفيف حدة الاضطراب و التوتر النفسي لدى الافراد من خلال تعويضهم ماديا عن استثماراتهم لقدراتهم في العمل.

تمثل الاجور و الرواتب العائد الوحيد الملموس و الممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكانياتهم في العمل.

مراقبة تكاليف الاجور و الرواتب من خلال وضع هيكلتها لها تساعد على التأكد من ان الاجور و الرواتب التي تدفع تتناسب مع حجم العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> (راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999 ص 382)

<sup>2</sup> ( عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , عمان 2003 ص 211)

### ✓ اهم خطوات تحديد نظام الاجور :

تحليل و توصيف الوظائف : عبارته عن الدراسة والفحص المنتظم للوظيفة وذلك من اجل تحديد ابعادها وخصائصها الأساسية واعدادها في شكل مكتوب يعرف باسم بطاقتها توصيف الوظائف

تقييم الوظائف : يتم في هذه الخطوة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم وعلى ذلك فان الاجور المتباينة تعكس القيم المختلفة للوظائف

المسح الميداني للأجور : يجب في هذه الخطوة تحديد الاجر الفعلي الواجب دفعه لشاغلي الوظيفة وكما قلنا في الخطوة السابقة بان الأهمية النسبية للوظيفة لا تساهم وحدها في تحديد معدلات الاجور بل لابد من دراسة العوامل والمؤثرات الأخرى وذلك يتم من خلال المسح الميداني الذي قد يتم بواسطة المؤسسة نفسها او قد يتم بواسطة المؤسسة نفسها او قد يتم بواسطة بعض الجهات الأخرى كالجمعيات او الاتحادات المتخصصة في هذا الغرض،  
1

### ✓ تحديد هيكل الاجور : بعد تحديد الأهمية النسبية وبعد الاخذ في الاعتبار المشاكل التنظيمية المتصلة بالأجور عند ذلك يجب اتخاذ مجموعه من القرارات التي تتضمن :

تحديد مدى رغبته وقدره المؤسسة على دفع اجور اعلى او اقل او مساويه لمتوسط الاجور في المجتمع او الصناعة

نوعيه الوظائف التي يجب ان تتضمنها كل من درجات الاجر

تحديد ما اذا كان من الضروري تطبيق ما يسمى بالمعدل الواحد اي معدل واحد لكل الوظائف داخل فئة وظيفية معينة او هيكله المعدل ذو الحد الأدنى و الحد الأعلى لمقابلة بعض المزايا التي يحققها شاغلوا الوظيفة على مر الزمن.

ادارة نظام الاجور : وهنا يتم التعرض لموضوعات اخري مثل اسلوب دفع الاجر و الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء و دراسة الاجور السائدة، و تحديد العلاوات و الزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة و اضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة فب هيكل الوظائف او اضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفا في هيكل الوظائف و معالجة اي مشاكل تطرا على نظام الاجور.

اخبار الموظفين عن النظام : ان العلانية في الأجور يؤدي الى مزيد من الرضا بين الافراد وتقليل حاله المغالاة التي يطبقها العاملين في تقدير ما يحصل عليه زملائهم في العمل و كذلك من اجل خلق نوع من المنافسة بين العاملين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ( سهيلة محمد عباس علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000 ص 111)

<sup>2</sup> (مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن 2002 ص 232).

### ❖ تحفيز الموارد البشرية :

اذا كان الاجر او الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة لموظفة التي يشغلها، فان الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء وتلعب ادارة الموارد البشرية الدور الاساسي و الاهم في عملية التحفيز بالمؤسسة.

■ **تعريف الحوافز :** لوظيفة التحفيز تعاريف عدة نستعرض فيما يلي بعض منها :

عرفت على انها تمثل القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود و ذلك لتحقيق هدف او اهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة او التحمس لإنجاز عمل ما ، و ينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز او الدوافع التي يعيشها الفرد<sup>1</sup>

■ **انواع الحوافز :** توجد عدة طرق لتصنيف الحوافز اهمها ما يلي:

الحوافز المادية و المعنوية : وتتمثل الحوافز المادية في تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ اشكالا متنوعه كالعلاوات السنوية الزيادات في الاجر المشاركة في الارباح، السكن، النقل، و الاطعام... الخ. في حين ان الحوافز المعنوية التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد وتتخذ هذه الحوافز ايضا عده اشكال كفرصالترقية، ظروف العمل الجيدة، المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ<sup>2</sup>

✓ **الحوافز الايجابية و السلبية :** تتمثل الحوافز الايجابية التي تلبي حاجات ودوافع الافراد وتجذبهم نحو سلوك معين كالحوافز المادية بأنواعها والحوافز المعنوية وتهدف هذه الحوافز الى رفع الكفاءة وتحسين الاداء من خلال التشجيع

في حيث ان الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض منح السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد ومن بين هذه الوسائل الانذار تحفيز الاجر الحرمان من العلاوة او المكافاة... الخ ، اي ان هذه الحوافز تسعى الى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف<sup>3</sup>

✓ **الحوافز الفردية و الجماعية :** وتكون الحوافز الفردية موجهه لكل فرد على حدى، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الافراد الى التنافس في حين الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعه وتهدف اساسا الى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي وتحسين مستوى كفاءه العاملين كمجموعه بالإضافة الى تحقيق عده ايجابيات كالارتباط والتوافق الجماعي بين العمال والملائمة مع ظروف العمل<sup>4</sup>

<sup>1</sup> (لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ، دار الهدى للطباعة و النشر ، الجزائر 2006، ص145)

<sup>2</sup> (احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي " رؤية معاصرة "، دار الجامعية للنشر 2000، ص177)

<sup>3</sup> (سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة العليا ، دار مجدلاوي لنشر و التوزيع ، عمان، 2006، ص 232).

<sup>4</sup> (السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008، ص108).

➤ **اسس منح الحوافز :** ان اي اساس لمنح الحوافز هو التميز في الاداء غير انه بالإضافة الى هذا الاخير توجد اسس اخرى يجب اخذها بعين الاعتبار في منح الحوافز وفي ما يلي عرض اهمها:

- الاداء : يعتبر التميز في الاداء المعيار الاساسي وربما الوحيد لذا البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، الجودة، وفترة في وقت العمل او التكاليف... الخ
- المجهود : يصعب احيانا قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح كما في اداء وظائف الخدمات او لان الناتج احتمالي الوقوع مثل الفوز بعرض في احدى المناقصات في هذه الحالة يمكن الاخذ في الحسبان المجهود او الاسلوب او الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل الى الناتج والاداء.
- الاقدمية : تعتبر الأقدمية كذلك احد المعايير التي يمكن ان تستخدم في منح الحوافز فهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء الذي يجب مكافاته و التي في غالب الاحيان في شكل علاوات لمكافاة الاقدمية.
- المهارة : بالإضافة الى المعايير السابقة فان بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيارا لمكافاة وتحفيز العاملين لديها لكن استخدام هذا المعيار عاده محدود ولا يساهم الا بقدر ضئيل في حساب حوافز الافراد وعلى المؤسسة من خلال ادارته البشرية فيها ان تختار التوليفة المناسبة والمثالية لأنواع الحوافز من اجل الوصول الى نظام متكامل للحوافز يحفز العاملين على الاداء المتميز وذلك بالمفاضلة بين الانواع المختلفة للحوافز ومدى ملائمتها للأفراد من خلال معرفه حاجاتهم ودوافعهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سهيل محمد عباس علي حسين , ادارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر , الاردن 2000 ، ص 11

### المبحث الثالث: دور و علاقة الموارد البشرية بإدارة المؤسسة

#### المطلب الاول: دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

تختص ادارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشآت و توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات و التخصصات السائرة لإدارات و الأقسام العاملة و في تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الامور ذات العلاقة بالقوة العاملة و ينبغي النظر الى ادارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة و

يوصي طالبية الباحثين وضع هيكل خاص في الهيكل التنظيمي نظرا لحساسية دورها و لتوفير النجاح لها في القيام بدورها كالتالي:

- ✓ ربطها بالإدارة العليا او بأعلى جهة قيادية في المنشأة , فمن شان ذلك تحقيق الدعم و المساعدة لها في ممارسة نشاطها من اعلى جهة قيادية .
- ✓ منحها لاستقلالية بحيث تدمج مع أي من الادارات او الاقسام العاملة للمنشأة لتجنيبها الخضوع للمؤشرات و الضغوط في مزاوله عملها .
- ✓ منحها سلطات تتعلق باقتراح الانظمة ( انظمة التوظيف و الاجور و الحوافز , التأديب ) و مراقبة و متابعة تنفيذ تلك الانظمة لدى الادارات و الاقسام العاملة في المنشأة .
- ✓ توفير الدعم المادي و المالي لتمكينها من اجراء الدراسات و الابحاث و المساحات الضرورية لاقتراح الانظمة و السياسات الضرورية المتصلة بالعاملين في المنشأة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و ادارة المؤسسة

تعتبر العلاقة بين العاملين و ادارة المؤسسة ذات اهمية خاصة للإدارة , و هذا ما يعني مدى اهمية العنصر البشري في المؤسسة و ذلك لعدة اسباب منها ان العاملين يقضون معظم اوقاتهم في المنشأة و لذلك فهم يؤثرون فيها و يتأثرون منها , و هي بطبيعتها تضم انواع متباينة من العاملين و خاصة اذا كانت كبيرة الحجم, و المؤسسة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الانتاج و العمل بدجة عالية من الكفاءة و رضا العاملين و انسجامهم و تقدمهم و تطوير شخصيتهم حيث تعمل الادارة على توفير بين مصالح المؤسسة و مصالح العاملين بها , اذن فهي تقوم اساسا على الافراد و الجماعات او بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها اداء عملها و الوصول الى هدفها .

اما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شيئين هما الوظيفة و الهيكله , فأما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة و تقسيم العمل بينهم و بتوزيع الادوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم و التنسيق بين جهودهم , اما الهيكل او البناء الذي يمكن ان تسميه المؤسسة او الشركة او الهيئة , فيقصد به الجماعات و الادارات و الاقسام التي يعمل فيها الناس و العلاقات التي تنظم اعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصل الى هدف محدد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> (د.حنا نصر الله , إدارة الموارد البشرية , دار زهران للنشر و التوزيع , (د-بلد) , ط1, 2013, ص 9-10 )

<sup>2</sup> (إسماعيل كروش و آخرون , المكتب العمومي للتوثيق 2006-2007 ص 33)

### المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها والعوامل المؤثرة فيها

تواجه أداره الموارد البشرية خلال القيام بعملها من التحديات, لذا يجب عليها مواجهه هذه التحديات, والتعرف على مجموعه العوامل التي تؤثر فيها.

#### الفرع الاول : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن 21 بتحديات عديده وامتدت اثارها بصوره شامله على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..... , ان هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشده المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة

الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، اثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلائق التي سادت العمل في منظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد ان يكونوا اكثر مرونة وشمولية واكثر قابلية لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من اداء معين ، لا سيما أن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكون ذا قدرات ابداعيه وابتكاريه ويساهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص. ومن هنا يمكن القول بان التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلف في مختلفه في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص، ويمكن انجاز هذه التحديات فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1 إدارة الجودة الشاملة:

لقد اسهم 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 الاقطار على التركيز على العنصر البشري وايلائه اهميه كبيره لا سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

\_ مساهمة العاملين

\_ التمكين

\_ تحقيق رضا المستهلكين

\_ الوقاية بدل من العلاج

\_ الادارة بالحقائق

\_ التركيز على العمليات

\_ التحسين المستمر

<sup>1</sup>ياسين كاسيالخرشة , خضر كاظم حمود , إدارة الموارد البشرية , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , الأردن , عمان , 2007, ص 24-26

ان التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الانسانية للفرد العامل بحيث يسر ثمامه السبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من اجل اطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية وان هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية ادوار شامله وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول أثارها الايجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها

### 2تحديات العولمة التنافسية

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الانسان قريه صغيره تستطيع من خلال ثواني ان تتعامل مع مختلف المنظمات وتحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها

الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضع للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة لمحليه فحسب وإنما الدولية العالمية أيضاً، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة

### 3التحديات التكنولوجية :

لقد لعب تطور التكنولوجي وتحديات ثوره المعلومات والاتصالات دورا بارزا في احداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي افرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملت ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفه وتحسين نوعيه حياه الافراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة

### 4 التحديات البيئية :

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال إيجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أبيض غير مستقرة وأثبتة حيث ان الاطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهره طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حاله شاذه، ان هذه المتغيرات اثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ركز على ضرورتها الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلف

## الفرع الثاني :كيفية مواجهه تحديات إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية عليها إن تواجه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة فيما يلي :

\_ تبني فلسفه جديدة لتنفيذ الأنشطة : من خلال التحول من إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية، باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنه

\_ ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة : إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطع من خلالها الأفراد المبادر هو المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في الأهداف والنتائج التنظيمية، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها والحاجة إلى التزام الأفراد تعني تعليم وتدريب العاملين، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامه للمنظمة وكذلك ظهرت أهميه تخطيط الموارد البشرية.

\_ التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، اتاحه فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات و الاجتماعيات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل اكبر فعالية، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام

\_ استخدام ادوات التحفيز والإنجاز الشخصي : وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين، وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.

\_ السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والاجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين

\_ التحول الكلي الى خدمة العملاء : سواء العملاء الداخليين او العملاء الخارجي، وذلك من خلال اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب اشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها.

\_ التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري : أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة، وذلك من خلال توليد وهيكله وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى ذلك فان المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال ، كما أن فعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات ، خلق الأفكار الجديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم , إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , دار صفاء للنشر و التوزيع , الأردن , عمان 2009 ص 65

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية:

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما فرعيا في المؤسسة وكأي إدارة أخرى تتأثر بعوامل عديدة أثناء قيامها بأنشطتها ومهامها وتأتي هذه العوامل من داخل المؤسسة او من خارجها، حيث تعتبر ضغوطا تؤثر على عملها، ويمكن تقسيم هذه العوامل الى : عوامل داخلية واخرى خارجيه فيما يلي :

#### 1- العوامل الداخلية :

هي عباره عن مجموعه من العوامل المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ، ومن اهم هذه العوامل التغيرات التنظيمية.:

إن التغيرات التنظيمية الداخلية المتعلقة باستراتيجيات المنظمة ذات تأثير كبير على الطلب للموارد البشرية هذه التغيرات تتمثل بالخطط طويلة الأجل المتعلقة بالإنتاج ومدى توسع الأسواق او الخدمات المقدمة مما يؤثر ليس فقط على عدد الافراد المطلوبين وانما على نوعيه هؤلاء الافراد، وكذلك حجم العمل الذي يعتمد على حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته<sup>1</sup>

**2\_ العوامل الخارجية :**

بما أن المؤسسة نظام مفتوح على المحيط الخارجي فإدارة الموارد البشرية هي بالطبيعة الحال تؤثر وتتأثر به، فتحدث تغييرات وتطورات عديدة تمس إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع مديري إدارات الموارد البشرية بتتبع ومراقبه عوامل المحيط التي يمكن ان تؤثر على مهام وممارسات وظيفتهم.

ومن هنا نلخص العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي :

أ. العوامل الاقتصادية : تعتبر من اهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة بكل أنواعها وإحجامها وبشده كبيره وبالتالي تؤثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية وتتمحور هذه العوامل الاقتصادية حول :

العولمة حيث زادت من حده المنافسة الدولية فلم تعد هناك قطاعات محمية، لذلك مهما كان نشاط المؤسسة عليها أن تواجه وتتغلب على المنافسة العالمية التي تتطلب منها تنافسيه لها على مستوى السعر فقط ، مثلما كان سائدا في السابق بل تطالبها بأحسن نوعيه وسرعه الاستجابة لمؤشرات السوق وتلبية رغبات الزبائن وبالقضاء على التكاليف الزائدة والتبذير<sup>2</sup>

<sup>1</sup> (واصل هوارية , الادار الفعالة لإدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية , تخصص إدارة و تسيير المؤسسات , جامعة مستغانم , 2016 2017 ص 17)

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان, إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , مصر ص 200 . 2004/2003

ب. العوامل السياسية والاجتماعية : تتمثل في تأثير الدولة على المنظمات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات التي تلزم المنظمات بالنمو باتجاه معين في مجال تطوير واستثمار في الموارد

ت. البشرية، بالإضافة للتأثير في المنظمات من حيث الأرباح والضرائب المفروضة عليها والتسهيلات المقدمة لها.

ج. العوامل التقنية : يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجمه الموارد البشرية المطلوبة، وكذلك نوعيتها واثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويره.

د. العوامل القانونية : ان مختلف التشريعات والقوانين لها تأثير جوهري على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ، من خلال العقود الثلاث الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية فلقد تدخلت التشريعات والقرارات لتحديد دور المؤسسات العمالية وحقوقها ، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل ، فأثرت على كل السياسات الخاصة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم وتكوينهم وترقيتهم

ه. العوامل التعليمية : هي من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية ، فالأنظمة التعليمية هي التي قد تمد المؤسسات وكذا سوق العمل باحتياجاتها من الطاقة العاملة،

سواء من ناحية تغطيه الإعداد المطلوبة أو كانت حسب التخصصات في فأي خلل في الأنظمة التعليمية ينعكس سلبا على أداء وكفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و على ممارستها وسياساتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان, إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , مصر ص 200 .  
2004/2003

### خاتمة:

خلاصه القول انه عرفت الموارد البشرية تطورات باختلاف تطور الدول الى ان تحديات القرن الحالي من عولمة و ثوره تكنولوجيه سرعت من عمليه الاهتمام بالفرد واعتباره موردا وتمين في المنظمة.

ومن خلال دراسة مفهوم ادارة الموارد البشرية الاختيار والتخطيط تم التطرق الى تطور الفكر الاداري للموارد البشرية حيث تناولنا اهداف واهميه الموارد البشرية التي تعمل على تنميه تطوير المنظمات.

والهدف من تخطيط واختيار الموارد البشرية يساعد على تحقيق اهداف المنظمة لذلك عليها ان تعطي اهتماما كبيرا للنظام الموارد البشرية وتقوم بدراستها وتحليلها والوقوف على اثارها وعلاقتها بمختلف الوظائف الاخرى خاصه بوظيفه تقييم الاداء

# الفصل الثاني : تحسين اداء العاملين

## تمهيد:

ان النجاح اي منظمه يعتمد على كفاءه وفعالية اداء مواردها البشرية ولهذا الاداء وتقييمه يعتبر  
عنصر في التنظيم المهني ولهذا نجد مسؤول مسؤولين يصبون كل جهودهم حول هذا الموضوع

لتحسين وحدات تغيرات في أداء العاملين وتطويرها الى الاحسن وذلك من اجل تحقيق اهداف المؤسسات وزيادة خدماتها

**المبحث الاول : ماهية اداء العاملين**

**المطلب الاول : مفهوم اداء العاملين**

اهتم الباحثون في علم الادارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين ، اضافة الى انه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفاعليتهم في بلوغ الاهداف المحدد في ضوء الإمكانيات المتوفرة . ما دفع المنظمات الى السعي وراء تحسين الاداء العاملين

للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الاعمال الديناميكية(2). وبما ان اداء العاملين يعد من المفاهيم الادارة المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلف اراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف اداء العاملين على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوذيفة الأفراد ، اي يعكس الكيفية التي يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة(3). في حين عرف البعض الاخر اداء العاملين على انه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً(4). من هنا يتضح ان اداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين و الجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنظمة , ويعد في الوقت نفسه وسيلة المنظمة في تحقيق الاهداف والوصول الى الغايات التي تسعى لتحقيقها , من هنا يتبين لباحث ان الاداء عبارة عن(1) .

1- جهد مبذول لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

2- سلوك يقوم به يقوم العاملين لإنجاز أعمالهم .

3- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ويساعدها للوصول إلى غايتها.

ويتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء فمنهم من يرى انه سلوك ومنهم من يرى انه جهد وهذا التعدد ناجم عن تعدد الدراسات والأبحاث في مجال الأداء سوء كانت دراسات نظرية أم تطبيقه ميدانية , وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء الآن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ويعتبر اختلاف جزئي وليس جوهري فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً وتصنف هذه العناصر إلى :

1- الموظف وما يملك من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

2- الوظيفة وما تتصف به من تحديات ومتطلبات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الرجعية كجزء منه .

3- الموقف ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي

### المطلب الثاني : محددات اداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الاداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و ماهية التفاعل بينها , و هذا الامر ليس بالسهل و ذلك لتعدد هذه العوامل من جهة , اضافة الى ان الدور العامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الاداء غير معروف , و ليس هذا ما بالأمر بل ان ظاهرة الاداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل اليها الباحثون في هذا المجال , كما ان السلوك الانساني هو المحدد لأداء الوظيفي للفرد , و هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه , و الاداء لا يظهر نتيجة لقوى او ضغوط نابغة من داخل الفرد

(2)- سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،( عمان : دار وائل للنشر ، 2006 )، ص 142-143.

(3) - راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ،( الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999 )، ص 215 .

(4) - خالد محمد الشوابكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية ، 2008 ، ص 41 .

(1) - عصمت سليمانقرالة ، الحكمانيةفي الاداء الوظيفي،(الاردن: جليس الزمان، 2011 )، ص 51

نفسه فقط , و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به .

و كذلك الاداء لا يتحدد بناء على توافر او عدم توافر بين المحددات , بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي : الدافعية الفردية , مناخ العمل , القدرة على اداء العمل .<sup>1</sup>

**الدافعية الفردية :** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل و التي يمكن ان تظهر من خلال حماسه و اقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله و اتجاهاته .

- **مناخ العمل :** يعبر عن الاشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية , و هو احساسه بالرضا عن عمله بعد ان يكون قد حقق رغباته و اهدافه و اشبع حاجاته جميعها .
- **القدرة لدى الفرد على اداء العمل :** هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم و التدريب و اكتساب الخبرات و المهارات و المعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل , و المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء , اي ان تأثير المقدرة على العمل على مستوى الاداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل و بالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الاداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

$$\text{مستوى الاداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}^2$$

و قدم الباحثان بورتير و لولر **Porter & Lawer** نموذج نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الاداء الوظيفي و الذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي : الجهد المبذول , و القدرات و الخصائص الفردية , و ادراك الفرد لدوره الوظيفي .

<sup>1</sup> ( هلال محمد, إدارة التنمية , دار الحديث , الطبعة 1 , دمشق , سوريا , 1996 م , ص 20 )

<sup>2</sup> ( سليمان حنفي , سليمان حنفي محمود السلوك التنظيمي والاداء , دار الجامعات المصر الإسكندرية 1990 , ص 223 )

<sup>3</sup> ( السلمي علي 1998 ادارة الموارد البشرية دار غريب للمطبعة القاهرة صفحہ 190 )

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل . فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته اداء العمل , فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء , و العنصر الثاني يمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة

فاعلية الجهد المبذول , و يعني ذلك ادراك الفرد لدوره الوظيفي و تصورات و انطباعاته عن السلوك و النشاطات التي يتكون منها عمله و الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المؤسسة

1

و يتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين و المنظرين حول محددات الاداء , ذلك ان تحديد العوامل التي تحكم الاداء ليس بالأمر السهل كما ان تعميم النتائج امر غير صحيح و ذلك للأسباب التالية:

- ✓ ان محددات اداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات اداء فئة اخرى .
- ✓ ان محددات اداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات اداء العاملين في مؤسسة اخرى .
- ✓ ان العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الاداء .

## المبحث الثاني : تقييم اداء العاملين

## المطلب الاول : مفهوم تقييم اداء العاملين

**التعريف الاول :** نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير في خصائص الفرد الادائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الاداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المنظمة و المجتمع .

**التعريف الثاني :** محاولة لتحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية , او مهارات فنية او فكرية او سلوكية , و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الاولى و مواجهة الثانية , و ذلك كضمان اساسي لتحقيق فاعلية المنظمة في المستقبل<sup>2</sup>

**التعريف الثالث :** عملية ادارية تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية , و امكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى و اعباء و مسؤوليات اكبر من ناحية اخرى<sup>3</sup>

<sup>1</sup> (عاشور احمد الإدارة العامة, دار النهضة العربية . مصر 1996م , ص 38 \_ 39)

<sup>2</sup> (1 خالد عبد الرحيم الهيتي , ادارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر و التوزيع , الطبعة الثانية عمان , 2005 , ص 199

2R ,brosquet ; fondement de la performance humaine dans l'entreprise . les éditions (d'organisations .Paris . 1989 ; P 11

<sup>3</sup> (مصطفى محمود ابو بكر , الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية , الدار الجامعية الاسكندرية , 2003ص (317

**التعريف الرابع :** نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم , و تطلق على نظام تقييم الاداء تسميات اخرى , منها نظام تقييم الكفاءة , نظام تقارير الكفاءة او نظام تعيين العاملين<sup>1</sup>.

**التعريف الخامس :** يقصد به عملية قياس موضوعية لحجم و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما و نوعا<sup>2</sup>

و من خلال هذه التعاريف يتبين ان عملية تقييم اداء الموارد البشرية تعتمد على :

- ❖ مستوى اداء الفرد و سلوكه في العمل , اي انه يتم تقييم اداء الفرد العامل للعمل الذي كلف به و ليس الفرد العامل في حد ذاته
- ❖ كون هذا الاداء يشكل نقطة قوة او ضعف للفرد , اي يبرز جوانب القوة و الضعف ان أداء الفرد العامل تقييم من خلال معايير موضوعية مسبقا .
- ❖ انعكاسات و اثر هذا الاداء على فعالية المؤسسة .
- ❖ عملية تقييم الاداء تكون مبنية على اسس و اهداف محددة مسبقا

و عليه فان عملية تقييم الاداء تعتبر من اهم النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة تقاس من خلال اداء الموارد البشرية داخل المؤسسة , و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الايجابية على اداء الفرد و فعاليتها في

المؤسسة. اذ لا يمكن اعتبار تقييم الاداء في حد ذاته عملية اتخاذ قرار و انما هو بما يضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط<sup>3</sup>.

ان عملية تقييم اداء الموارد البشرية تسعى للوصول الى غايات تقع على ثلاث مستويات تتمثل في المؤسسة و المسؤول و العامل :

#### ➤ على مستوى المؤسسة :

من بين اهم الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها على مستوى المؤسسة ما يلي :

1. العمل على ايجاد المناخ المناسب و الملائم من الثقة و التعامل الاخلاقي , الذي يسهم في تجنب حدوث الشكاوي من طرف الافراد العاملين تجاه المؤسسة .
2. رفع مستوى اداء الموارد البشرية العمل على تنمية قدراتهم و كذا توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم و التطور .
3. تقييم برامج و سياسات ادارة الموارد البشرية باعتبار نتائج التقييم وسيلة تستخدم في المساعدة على تقدم هذه السياسات .

<sup>1</sup> احمد ماهر , الاختبارات و استخدامها في ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الاسكندرية, 2003 ص 371

<sup>2</sup> شاويش مصطفى, ادارة الموارد البشرية, ادارة الافراد , دار الشروق , عمان 2005 ص 87 )

<sup>3</sup> ( عبد المليك مزهودة , الاداء بين الكفاءة , و الفعالية مفهوم و تقييم , مجلة العلوم الانسانية , العدد الاول , جامعة محمد خيضر بسكرة 2001 ص 95 )

4. العمل على وضع مقاييس موضوعية لأداء الموارد البشرية و دفعهم للتطوير انفسهم بتوفير فرص التكوين .

#### ➤ على مستوى المسؤولين :

ان قيام المسؤولين بتقييم اداء الفرد العامل و الحكم على انه قام بعمل جيد او ضعيف او حتى سيئ ليس سهلا , و انما يعتبر عملية تحد , تعمل على دفع المسؤول عن عملية التقييم الى تنمية مهاراته و قدراته , سواء من الجانب الفكري او الابداعي و هذا بهدف الوصول الى تقييم سليم و موضوعي , و هو ما يساعد على تطوير العلاقات و تنميتها بين الفرد العامل و المؤسسة و بالتالي التعرف على المشاكل و ايجاد الحلول المناسبة لها .<sup>1</sup>

#### ➤ على مستوى الفرد العامل:

ان شعور الفرد العامل في المؤسسة بالعدالة و بان جهده المبذول في العمل مأخوذ بعين الاعتبار , يجعله يحس اكثر بالمسؤولية و يدفعه بذلك الى العمل بجدية اكبر و هذا من اجل ان ينال احترام و تقدير المسؤولين و كذا الوصول الى المكافاة ماديا و هو ما يعتبر حافزا ايجابيا و يساعد على تنمية الاداء و تطويره .

و من اجل جعل عملية تقييم الاداء ناجحة فأنها تخصص لها الاموال و المجهودات و كذلك الوقت الكافي لكي تصل المؤسسة من خلال هذا التقييم الى النتائج المرغوبة سواء برفع الروح المعنوية , او الاحساس بالعدالة و تحمل المسؤولية

ان تقييم اداء الموارد البشرية على الوجه الاكمل يسمح للمؤسسة ب:

✘ جذب الموارد البشرية الحية .

- x تحفيز العاملين للأداء الافضل و انجاز المطلوب بالشكل الدقيق , من خلال توفير مختلف الحواجز و التي تعتبر الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات , و دفع العاملين الى العمل بكل قواهم لتحقيق المرسومة .
- x الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات التي تسعى المؤسسة جاهدة للاحتفاظ بها و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق اهدافها.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني : طرق تقييم اداء العاملين

#### طرق التقييم والمعايير المستخدمة لأداء العاملين :

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى تبعاً لأنشطتها الانتاجية او الخدمية وفقاً للاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين :

<sup>1</sup> (فلاح حسن عداي الحسيني. الادارة الاستراتيجية. دار وائل. عمان. 2000. ص 233)  
<sup>2</sup> (محمد قاسم القريوتي, مبادئ ادارة النظريات و العمليات و الوظائف, دار النشر, عمان طبعة 2, 2006, ص 276)

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين: وينطوي تحت صفة المقاييس والمعايير التقليدي في التقييم الطرق التالية:

#### 1- طريقة الصفات والسمات:

- و يتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين وهذه الطريقة تتبع الخطوات التالية:-
- أ- تحديد الصفات التي يمكن اعتبارها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء علاقة الموظف برؤسائه، وعلاقته مع زملائه .
- ب- اعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.
- ج- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من مستويات التي تم وضعها.
- د- يتم وضع عناصر الأداء لدرجات العاملين.<sup>1</sup>

#### 2- طريقة معايير العمل (الانتاج) :

يستخدم أسلوب معايير العمل (الانتاج) كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الانشطة الانتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الانتاج المراد تحقيقها .

#### 3- طريقة الرتب :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم أداء العاملين، حيث يتم استخدامها فيما يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة ويعد الأداء

العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة وهناك ثلاثة طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب هي : (12)

- الترتيب التبادلي .
- المقارنة الثنائية.
- التوزيع الاجباري .
- الترتيب التبادلي:

ويتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم ادائهم في الجانب الايمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض ، ثم يطلب من القيم ان يختاروا أفضل فرد من الاسماء في القائمة ويجري حذفه من الجانب الايمن في الاستمارة ويكتب اسمه في الجانب الايسر للاستمارة ثم يطلب من المقيم ان يختار أقل الأفراد تفضيلاً في القائمة ويحذف اسمه أيضاً من الجانب الأيمن ويكتب في أدنى العمود في الجانب الايسر وتستمر هذه العملية بجميع الأفراد في الايمن حتى يتم وترتيبهم في الجانب الايسر للاستمارة بشكل كامل .<sup>1</sup>

- المقارنة الثنائية:

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم ادائهم ولنأخذ المثال التالي :

فلو فرضنا أن هناك تمانيه عاملين يراد تقييمهم ، إذ توضع أسماء هؤلاء في استمارة التقييم في الجانب الايمن منها ، ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استناداً لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام .

ومن اكثر العيوب في هذه الطريقة ان المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم ادائهم كبيراً ويستنزف جهداً واسعاً في انجاز تلك المقارنات.<sup>2</sup>

- طريقة التوزيع الاجباري :

وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الافراد المراد تقييم ادائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة لتقييم ،فلو اعتمد المقيم مثلاً أسلوب التوزيع الطبيعي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة ؛فمثلاً يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15% قد فاقوا هذه التوقعات و 15% من الأفراد لم يحظوا بالتوقعات الطبيعية ،فإن عملية الترتيب تأخذ منحني التوزيع الاجباري ..<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ( دردر الصباغ اداره الموارد البشرية دار وائل للنشر عمان 2008 صفحه 21)

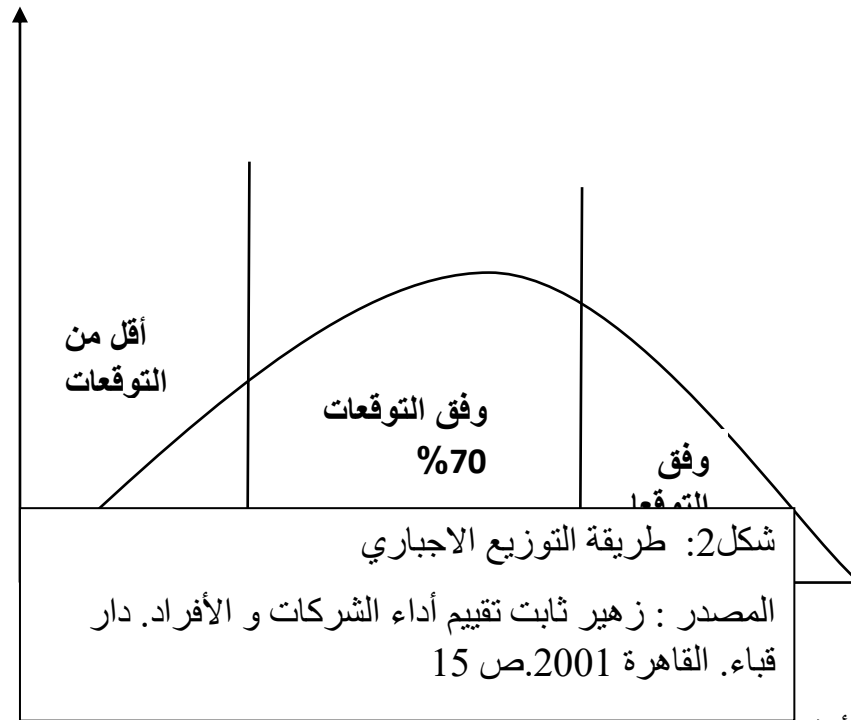
<sup>2</sup> كتاب إدارة الموارد البشرية رقم التصنيف 658.3 ، المؤلف :خضير الحمود – ياسين الخرشنة .  
رقم الايداع : 2006/10//2871 .

المواصفات : إدارة الأفراد / إدارة الاعمال .  
عمان – دار المسيرة للنشر والتوزيع ، تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية .

<sup>1</sup>(مرسي محمود زهير الصباغ اداره الاداء منشورات معهد الاداره العامه الرياض 1990 صفحه 13)

<sup>2</sup>(صالح المربع بن سعد التطوير التنظيمي وعلاقته بالاداء رساله ماجستير منشوره في العلوم الاداريه كليه الدراسات العليا في العلوم الاداريه جامعه نايف العربيه للعلوم الامنيه الرياض 2006 ص 6)

<sup>3</sup>(زهير ثابت تقييم أداء الشركات و الأفراد. دار قباء. القاهرة 2001.ص 15)



ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا الاسلوب في التقديم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الاعداد الصغيرة من عاملين إذ لا يمكن ان تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً.

#### 4- طريقة التقييم المقالي:

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفاً لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض .

- 1- كمية و جودة الأداء المتحقق .
- 2- المعرفة المتعلقة بوظيفته .
- 3- قدرته على التكيف مع العمل .
- 4- علاقته مع زملائه والعاملين معه.
- 5- ماهي نقاط القوى ونقاط الضعف <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> (فريد راغب النجار. إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا. دار المطبوعات الجامعية. القاهرة 1997. ص 123)

### الطرق الحديثة (modern appraisal methods):

لقد جاءت الطرق الحديثة كمحلولة للتغلب على المشاكل و الصعاب التي واجهت الطرق التقليدية، و محاولة الوصول بعملية التقييم الى أعلى مستوى من الدقة و الموضوعية، و من بين الطرق الحديثة طريقة الادارة بالأهداف (MBO و طريقة مقاييس التوقع السلوكي BARS و طريقة الملاحظة السلوكية BOS و طريقة البحث الميداني، و سيتم فيما يلي شرح هذه الطرق بشيء من التفصيل مع محاولة ابراز ايجابيات و سلبيات كل طريقة على حدة:

#### 1 الادارة بالأهداف (management by objectives)

تعتبر الإدارة بالأهداف من اهم المداخل الحديثة في مجال الادارة، وقد ظهر هذا المدخل على يد عالم الإدارة الامريكي بيتر دراكر وركز طريقه الإدارة بالأهداف في تقييم الاداء على الاهداف او النتائج ولا تركز على اسلوب انجاز وتنفيذ العمل ، وفي هذه الطريقة يتم تحديد اهداف معينه للأداء وذلك بالاشترك او بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين ، ثم بعد ذلك يتولى المرؤوسين التنفيذ في حين يتولى الرئيس المتابعة والاشراف وتقديم المساعدة وفي النهاية يتم مقارنة النتائج المحققة مع الاهداف المحددة والمخططة مسبقا، وتحديد الاجراءات والبحث عن اسبابها ومناقشتها مع المرؤوسين لتفاديها في المستقبل.

وتتميز هذه الطريقة بكونها تركز على النتائج، الامر الذي يحد من التحيز من التقييم غير ان التركيز على النتائج وحدها غير كاف، فلا بد من التركيز ايضا على الاسلوب او الطريقة المتبعة لتحقيق هذه النتائج و التأكد من صحتها و سلامتها، كما تتميز هذه الطريقة ايضا بكونها توفر تغذية عكسية للموظف عن ادائه، و تساعد كل من الرئيس و المرؤوس على مناقشة و ايجاد الطرق المناسبة لتحسين الاداء و تفادي المشاكل في المستقبل<sup>1</sup>

اما عن العيوب والمآخذ التي تؤخذ على هذه الطريقة فمن ابرزها الاتي :

\_ عدم توفر الاشخاص المناسبين والقادرين على المشاركة الفعالة في صياغة الاهداف وسبل تحقيقها.

\_ ان الموظف المراد تقييم ادائه سوف يركز بدرجة اساسيه على تحقيق النتائج دون اعتبار الوسائل التي يستخدمها النتائج، وبذلك فان هذه الطريقة تهمل الوسائل (اسلوب واجراءات العمل) التي هي شر ضروري لنجاح العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

\_ ان العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الاهداف المحددة مسبقا لظروف خارجه عن ارادتهم، مثل تغير الظروف البيئية او النقص الخامات او اضراب العمال او تغير في بعض السياسات الحكومية.

\_ ان هذه الطريقة لا تقدم مؤشرات واضحة لإمكانية نجاح الموظف في النشاطات اخرى فاصله اي انها لا تقيس قدرات وامكانيات الموظف.

<sup>1</sup> ( باكال روبرت. ترجمة موسى يونس 1999. تقييم الأداء. دمشق. بيت الأفكار الدولية ص (134)

ورغم هذه الانتقادات فان الإدارة بالأهداف تعتبر احد المداخل الحديثة والهامة في عالم الإدارة وما تزال لها مصداقيتها وقيمتها العلمية وبالإمكان التغلب على العيوب السابقة من خلال التركيز على الاسلوب او الطريقة الى جانب النتائج فاصله وبذلك يمكن تحقيق التكامل في هذه الطريقة وذلك بالتركيز على كل من النتائج والاسلوب في نفس الوقت<sup>1</sup>

## 2 طريقة مقياس التوقع السلوكي scale behaviorally anchored rating

وتسمى أيضا مقياس التدرج على أساس سلوكي أو طريقة السلوكيات المتوقعة، وقد تم تطوير هذه سنة 1963. وهذه الطريقة عبارته عن kindl و كندل Smith الطريقة من طرف كل من سميث محصله لدمج كل من طريقه التدرج البياني وطريقه الحوادث الحرجة، ويتم ضمن هذه الطريقة لكل صفة او سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامه BARS تصميم اعمده محدد مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين، عمود يتم فيه شرح ووصف الاداء وعمود الثاني يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الاداء، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>(مصطفى كامل إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص (293 292

<sup>2</sup>(سهيل فهد سالمة، "فعالية تقويم الاداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة (الرياض)، 183، ص، 1987، 55ع

## الشكل يوضح مقياس التدرج على اساس سلوكي

التقدير الوصفي	وصف اداء الموظف
اداء ممتاز	متابعة اداء الموظف و حثهم على العمل , و مساعدتهم في حل المشاكل التي تعترضهم , و تحقيق معدلات انتاج عالية فوق المخطط لها .
اداء جيد	تحقيق معدلات انتاج حسب ما هو مخطط دون أي تعطيلات او مشاكل.
اداء متوسط	تحقيق معدلات الانتاج المطلوبة مع وجود بعض المشاكل.
اداء مقبول	تحقيق معدلات انتاج قريبة من المعدلات المطلوبة مع بعض المشاكل .
اداء ضعيف	عدم تحقيق المعدلات المطلوبة و كثرة المشاكل و الشكاوي من طرف المرؤوسين .

( الجدول ) 3: مقياس التدرج على اساس سلوكي

سهيلة محمد عباس و اخرون ادارة الموارد البشرية ، ط1, دار وائل للنشر, عمان, الاردن , 1999ص

وما تجد الإشارة اليه ان طريقه السلوكيات المتوقعة تعتبر من اعقد طرق تقييم الاداء وذلك نظرا لكثرة المراحل والخطوات التي تمر بها، والتي تتمثل في الاتي

\_تقوم مجموعه من ذوي المعرفة الوظيفية سواء كانوا موظفين او مديرين بدراسة بطاقات وصف الوظائف وذلك بهدف تطوير من خمسه الى عشرة ابعاد أدائية مثل: توزيع الأجهزة، صيانه الأجهزة، الاستعمال اللفظي وغير ذلك .....

\_يطلب من المجموع طرح بعض السلوكيات الجزئية او تفصيليه التي توضح وتشرح مستويات الاداء المختلفة في كل بعد ادائي من الابعاد السابقة والتي تم تحديدها في الخطوة الاولى

\_يتم عمل قائمه مرتبه بشكل عشوائي لجميع تلك السلوكيات الجزئية المرجعية، ثم يطلب من اعضاء المجموعة توزيعها على الابعاد الأدائي التي تم تحديدها من قبل ( السلوكيات الجزئية المرجعية التي لا تحصل على موافقه بنسبه 75% من اعضاء المجموع يتم تجاهلها على اساس انها غير موضوعيه)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن حماد الحمود، " تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل"، الإدارة العامة (الرياض)، 339ص، 1994، 2، عدد، 34 م:

\_في بعض الاحيان تعطى القائمة العشوائية للسلوكيات الجزئية المرجعية لمجموعه من الموظفين، وقائمه الابعاد الأدائية لمجموعه اخرى من الموظفين ذوي المعرفة الوظيفية وذلك بغرض تصنيفها

وترتيبها، فاذا لم يتفق رأي الاعضاء المجموعة الاولى بنسبه 75% في ترتيب وتصنيف احد السلوكيات الجزئية فانه يتم تجاهلها .

في النهاية يتم الحصول على قائمه السلوكيات الجزئية المرجعية بالنسبة لكل بعد من الابعاد الأدائية، ثم يتم ترتيب هذه السلوكيات الجزئية حسب ملاءمتها، بعد ذلك يتم تطوير واعتماد ميزان لتلك السلوكيات الجزئية وفي المحصلة النهائية ينتج لدينا ميزان قياس يحتوي على امثله من السلوكيات الجزئية لكل الابعاد الأدائية التي تحتويها الوظيفة المراد تقييم شاغليها وتتميز هذه الطريقة بعدة مميزات منها ما يلي

تساعد على تقليل الاخطاء المترتبة على عمليه التقييم، وذلك بسبب تركيزها على ابعاد العمل التي يجب ان يراعيها المقيم ( رئيس ) ، وكذلك ملائمتها للفرد العامل من حيث ربط ادائه الفعلي بالأداء المتوقع منه .

انه يتم وضع المقياس بمشاركة العاملين ممن يمتلكون معارف وخبرات عالية في العمل، مما يؤدي الى زياده موضوعيه وصدق هذا المقياس

غالبا ما تكون هذه الطريقة مقنعه للرؤساء والمرؤوسين نظرا لان تصميم المقياس يكون من قبلهم، وهذا ما يؤدي الى تقليل الصراعات بينهم حول نتائج التقييم

تساعد على تحديد نقاط الضعف بدقه، وهذا يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لأفراد العاملين<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من هذه الايجابيات الا ان هذه الطريقة لا تخلو من العيوب خاصه فيما يتعلق بارتفاع تكلفتها وحاجاتها الى الوقت والى مجهودات كبيره لتطوير المقياس وتنفيذه ، ومع ذلك فان هذه الطريقة تبقى طريقه جيده ورائده في مجال تقييم الاداء ، حيث اشار بار ناردين واخرون الى : ان هذه الطريقة هي المرشحة بشكل كبير لاستخدام في المستقبل في الأنظمة تقويم اداء الافراد في المنظمات<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سهيلة محمد عباس وآخرون، 2003، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الثانية ، ص 260

<sup>2</sup>(H. John Bernardin and Patricia, Cain Smith., A Clarification of Some Issues Reading The Development and Use of Behaviorally Anchored Rating Scales ( BARS), Journal of Applied Psychology, Vol. 66, No 4, 1981, pp. 458-463)

كما اشار ايضا ايفانسيفيتش ivancevitch بان هذه الطريقة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، وتقلل من التوتر والصراع الذي تولده عمليه تقييم الاداء

### 3 طريقه قياس الملاحظات السلوكية behavioral observation scale

لقد تم تطوير هذه الطريقة لتلافي العيوب الموجودة في الطريقة السابقة) مقياس التوقع وتقوم هذه الطريقة ايضا على تحديد الابعاد السلوكية المتوقعة لاداء الفعال, (BARS السلوكي لكنها تتميز عن سابقتها في كون المقيم هنا يقوم بملاحظه السلوك الافراد العاملين ويرتبهم وفق خمسه اوزان، حيث يكون لكل بعد بدلا من وزن واحد كما هو الحال في الطريقة السابقة خمسه اوزان, وبعد ذلك يتم جمع الدرجات التي يحصل عليها الموظف بالنسبة لكل بعد (BARS) من ابعاد العمل للوصول الى نتيجة النهائية والتي تعبر عن مستوى ادائه

اما عن اجراءات تصميم المقياس فهي لا تختلف عن الاجراءات التي تمت في الطريقة السابقة, حيث يتم ذلك بواسطة خبراء وموظفين من ذوي الخبرة والمعرفة بالعمل, حيث يشترك الجميع في تحديد ابعاد العمل ومن ثم الابعاد التي يتم تقييم اداء الموظف بناء عليها

اما ما يميز هذه الطريقة عن الطرق السابقة فبالإضافة الى ما سبق ذكره من مميزات الطريقة السابقة تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع اي ان BOS فان هذه الطريقة (BARS) فان المقيم يقيم BARS المقيم هنا يقوم بمتابعه وملاحظه اداء الموظفين, اما في الطريقة السابقة الموظف وفقا لتوقعه ومعرفة لسلوكهم, وفيما يلي مثال عن النموذج المستخدم في هذه الطريقة<sup>1</sup>

BOS

<sup>1</sup>- John.M. Ivancevitch., A longitudinal Study of Behavioral Expectation Scales: Attitudes and Performance, Journal of Applied psychology, Vol. 65, No . 2, 1980, pp. 139-146.

### شكل يوضح:

نموذج لمقياس تقييم الاداء وفقا لطريقة مقياس الملاحظات السلوكية ( بعد العمل هو السيطرة على مقاومة التغيير)

1- يصف بالتفصيل التغيرات التي سوف تحصل بشكل مسبق وكافة المرؤوسين.
لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما يكون
2- يوضح للمرؤوسين لماذا يكون التغيير ضروريا في المرحلة الراهنة وبأمانة وبراكين.
لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما يكون
3- يناقش مع الأفراد العاملين نتائج التغيير وتأثيراته عليهم.

الشكل 3 : نموذج لمقياس تقييم الاداء وفقا لطريقة مقياس الملاحظات السلوكية

المصدر : سهيلة محمد عباس و آخرون، 2003، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الثانية ، 262

أني

اما عن

والتطبيقي وعدم امكانيه تطبيقها في قطاع العام<sup>1</sup>

، فضلا عن ذلك فقد اشارت احدى الدراسات التي قامت بمراجعته مختلف الدراسات التي تناولت الى ان نتائج هذه الدراسات والبحوث لم تكن مشجعه BOS و BARS استخدام الطرق السلوكية فيما يتعلق بجدوى وفعالية هذه الطرق اي السلوكية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- L. Herbert. Vanra., An analysis of Performance Appraisal Practices in The Public Sector: A Review and Recommendations, Public Personnel Management Journal, Vol. 12, No 3, 1983, p. 266

<sup>2</sup>- Donald. P. Schwab, Herbert, G. Heneman, and Thomas, A. Decotiis, Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of literature, Personnel psychology, Vol. 18, No 4, 1975, pp. 563-572)

#### 4 طريقة البحث الميداني Field review method

تعتمد هذه الطريقة بشكل اساسي على مشاركة الفعالة من قبل اداره الافراد في عملية تقييم الاداء, حيث يتم الحصول على البيانات عادة شخصيا دون استعمال اي نماذج او التأشير على قوائم محددة

اما عن الخطوات المتابعة في هذه الطريقة فتتمثل في قيام ممثل او ممثلين عن اداره الافراد بمقابلته كل رئيس (مشرّف) في مكتبه, وطرح بعض الأسئلة عليه والحصول على اجابات عنها بخصوص كل فرد او عامل يعمل تحت اشرافه, وبعد عوده ممثل اداره الافراد الى مكتبه يقوم بصياغته الاجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب فاصله ثم يقوم بأرسال نسخه منها في شكلها الاولي الى الرئيس (المشرّف) ليراجعها, وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي<sup>1</sup>

ومن اهم ما يميز هذه الطريقة هو طابع الحرية في الحديث والنقاش, حيث ان الرئيس (المشرف) اثناء المقابلة يشير الى كل الجوانب المرتبطة بأداء الموظف دون اي قيد, الامر الذي يساعد على تقديم وصف شامل لأداء الموظف وذلك على العكس في حاله وجود نموذج يتقيد به الرئيس, هذا بالإضافة الى ان وجود ممثلين عن ادارته الافراد يجعل الرؤساء يشعرون بأهمية عملية التقييم ويشعرون بالمسؤولية الامر الذي يجعلهم يسعون الى تحري الدقة والموضوعية اثناء المقابلة وتقديم وصف موضوعي ودقيق لأداء الموظف.

اما عن عيوب هذه الطريقة كونها تتطلب الكثير من الوقت, بالإضافة الى انها تتم بمعزل عن الموظفين الامر الذي قد يؤثر على موضوعيه ودقه نتائجها, وبشكل عام فان هذه الطريقة جيدة, ولكنها تتطلب مهارات من الطرف ممثلي ادارته الافراد للحصول على الاجابات الصحيحة من الرؤساء.

---

<sup>1</sup>John. B. Miner and Mary Green Miner, Personnel and Industrial Relation: A Managerial Approach, 3rded, Macmillan Publishing Company, Inc, N.Y, 1977, 188.)

### المبحث الثالث : تحسين اداء العاملين

#### المطلب الاول : مفهوم تحسين اداء العاملين

يعني التحسين محاولة النهوض بالشيء الى حالة افضل, اذا كان رديئا او المحافظة عليه و تطويره اذا كان جيد مع التعرف على اسباب النوق في محاولة لتواصل الى سبيل معالجته او الحد منه .

و يمكن تعريف التحسين بانه النظام الصلب, الذي يحدد الاداء الجيد مع امكانية الترقية, و التشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد اشخاص, و اعدادهم للمناصب المهمة و بطرق متعددة

ان نضال تحسين الاداء يعتمد على مقاييس لقياس الاداء الحالي, و قياس مدى التطابق النتائج المتحققة مع لهدف المخطط, ثم من قياس مستوى الانحراف الحاصل عن اداء المرغوب به, اي المخطط بالاعتماد على التغذية العكسية الدقيقة لتوافر هذه المعلومات, و عرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات, من ثم تطبيق مدخلات تحسين الاداء<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : اجراءات تحسين الاداء .**

ان من اهم الاهداف عملية تقييم الاداء هو تحسين الاداء من خلال خطوات التالية:

**اولا : تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الاداء**

لا بد من تحديد اسباب الانحراف في اداء العاملين عن الاداء المعياري , اذ ان تحديد الاسباب ذو اهمية لكل من الادارة و العاملين , فالادارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الاداء . و فيما اذا كانت العملية قد تمت بموضوعية , وهل ان انخفاض الاداء عائد للعاملين او ان ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي , كما ان الصراعات بين الادارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الاسباب المؤدية الى انخفاض الاداء , و من هذه الاسباب الدوافع و القابليات , و العوامل الوقفية في بيئة المنظمة و العمل , فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون , اما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية , مثل , الاجور , الحوافز , إضافة الى المتغيرات الذاتية , و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الاداء سلبا او ايجابا كنوعية المواد المستخدمة , و نوعية الاشراف , و نوعية التدريب و ظروف العمل

ان غياب احد هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الاداء , لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد اسباب الانخفاض في الاداء

نستخلص انه لتحسين الاداء لا بد من معرفة الفجوة في الاداء و مسبباتها , ذلك من خلال مقارنة الاداء المتوقع , لتحقيق اهداف المنظمة , و اداء العاملين الفعلي قبل اختيار وسيلة المعالجة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فواد عبد السلام بيئة العمل المادية و اثرها في تحسين اداء العاملين , دراسة استطلاعية في شركة العامة للصناعات الكهربائية , مجلة الادارة و الاقتصاد العدد 2011 , ص 91,190

<sup>2</sup> منصور احمد منصور [المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة 1991, دار المطبوعات , ص5

**ثانيا: خطة عمل للوصول الى حلول :**

تمثل خطة العالم اللازمة للتقليل من مشكلات الاداء , ووضعه الحلول لها بالتعاون بين الادارة و العاملين من جهة و الاستشاريين و الاختصاصيين في مجال تطوير , و تحسين الاداء , فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الاداء المباشرة الى العاملين , تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين ادائهم و ازالة مشكلات الاداء<sup>1</sup>

نستنتج ان الخطوة الثانية تتمثل في اختيار وسيلة معالجة للتقليل من هذه المشكلات , و ذلك بالتعاون بين الادارة و العاملين من جهة و الاستشاريين في مجال تطوير و تحسين الاداء

**ثالثا: الاتصالات المباشرة:**

ان الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات اهمية في تحسين الاداء , و لا بد من تحديد محتوى الاتصال و اسلوبه و انماط الاتصال المناسبة

و نستنتج ان الخطوة الثالثة في عملية تحسين الاداء تتمثل في مهارة الاتصال بين المشرفين و العاملين.

## ❖ دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين

توسع دور قسم الموارد البشرية في السنوات القليلة الماضية ليتجاوز مجرد تطبيق السياسات والإجراءات، والتوظيف، وإدارة الأفراد، حيث وجد قادة الموارد البشرية الآن أنه يجب عليهم ضمان علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل، وإنشاء مبادرات تزيد من مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم، وإقامة علاقات بين الشركة والموظفين بعد فترة عملهم في المؤسسة، نظرًا لأن الموارد البشرية لديها الكثير لتفعله، فإن تحسين مشاركة الموظفين الحاليين وإنتاجيتهم لا يُعطى دائمًا أولوية قصوى.<sup>2</sup>

كما أنه لا يمكن تقييم الإنتاجية التنظيمية من خلال عدد الموظفين الذين يعملون لدى المؤسسة لفترة طويلة، بل يتعلق الأمر أكثر بمشاركة الموظف ومستوى الرضا، فمن المهم بشكل كبير فهم كيفية تفاعل الموظفين في المواقف المختلفة ونهجهم تجاه المهام المختلفة، عندها فقط سيكون المسؤول قادرًا على تعزيز أدائهم ومعنوياتهم،<sup>3</sup> وقد تستطيع إدارة الموارد البشرية تحسين إنتاجية الموظف ورفع أدائه من خلال مجموعة من الطرق، أهمها ما يلي:

أسهيلة محمد عباس , إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . دار وائل للنشر, عمان , الطبعة الثانية, صفحة 158 157

<sup>2</sup>ways HR can improve employee productivity.", randstadrisemart, Retrieved 31/12/2021

<sup>3</sup> Best HR Practices to BoostEmployee Performance", empxtrack, Retrieved 31/12/2017

## ● دعم العمل المرن :

عندما يعلم الموظفون أن صاحب العمل منفتح على العمل المرن فإنه أمر رائع يساهم برفع معنويات الموظفين ومشاركتهم، وهي علامة على أن المؤسسة تدرك أن الموظفين يعيشون حياة خارج العمل، وأن صاحب العمل يثق بهم لإدارة وقتهم وأعباء العمل بشكل مناسب، وبالإضافة إلى تقليل الوقت المستغرق في التنقل والتكاليف المالية والبيئية، فإن القدرة على العمل من المنزل، تمنح الموظفين أيضًا الفرصة للقيام بالعمل الذي قد يكافحون لإكماله في بيئة مكتبية مزدحمة<sup>1</sup>

## ● التأكد من راحة الموظفين:

في مكان العمل الراحة في مكان العمل أمر مهم للحفاظ على مستويات الإنتاجية والتركيز، حيث أن التملل المستمر، والنهوض والتحرك للهروب من مقعد غير مريح، والاضطرار إلى تعديل الكرسي بشكل متكرر، كل هذا سوف يستغرق وقتًا ثمينًا.

فيجب أن يتأكد قسم الموارد البشرية أيضًا من أن الموظفين يعرفون كيفية إعداد بيئة مكتبهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والسلامة، حيث يمكن غالبًا أن يُعزى آلام الظهر والصداع إلى بيئة العمل المكتبية السيئة، أيضًا يعد الاستثمار في التقييمات المكتبية عبر الإنترنت ودورات التعلم الإلكتروني طريقة جيدة للتأكد من أن الموظفين على دراية بالاعتبارات الصحية عند العمل مع أجهزة الكمبيوتر وأنهم قاموا بإعداد مكاتبهم بشكل مناسب.

يمكن أن تتأثر الراحة أيضًا بكمية الفوضى غير الضرورية الموجودة على المكتب، فقد وجدت دراسة أن المكاتب غير المرتبة مرتبطة بانخفاض الإنتاجية بنسبة 77% وانخفاض بنسبة 53% في الحافز بين العمال البريطانيين، ولذلك فإن تشجيع الموظفين على الحفاظ على مكاتبهم مرتبة يمكن أن يحدث فرقًا كبيرًا في مستويات إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

- تحديث أدوات العمل والتكنولوجيا:

إذا تمكن صاحب العمل من جذب أفضل المواهب والحفاظ على طاقم من الموظفين المتميزين، فإن الأدوات والتقنيات التي عفا عليها الزمن يمكن أن تعيق الإنتاجية بشدة وتسبب الإحباط بين أفضل الموظفين، ونظرًا لأن التكنولوجيا تنمو بشكل ملحوظ كل عام، فمن المهم تحديث الأدوات اللازمة باستمرار للحفاظ على سير العمليات التجارية بسلاسة.

وحتى عند القدرة على جذب المواهب من الموظفين، فإن امتلاك أدوات دون المستوى سيجعل من الصعب الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين وجذب أفضل المرشحين في المستقبل، وبالإضافة إلى إبطاء إنتاجية الموظفين، فإن البرامج والأجهزة القديمة أكثر عرضة للفيروسات والمتسللين، مما يؤدي إلى تكاليف باهظة للعلاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Barry Chignell, "Eight ways HR can improve employee productivity", ciph, Retrieved 31/12/2021

- التقدير المستمر:

يجب تقدير الموظفين بشكل مستمر، فقد تكفي "شكرًا لك" أو "أحسنت" لتعزيز أداء الموظف، إذ أنه ليس هناك شك في أن التقدير المنتظم والتعليقات البناءة تشجع الموظفين على القيام بعمل أفضل، كما أنه لا يوجد شيء أفضل من وجود خيار في نظام الموارد البشرية لتقدير جهود أحد أعضاء الفريق.<sup>1</sup>

- دعم الإبداع والابتكار:

في حين أنه من المهم وضع الإرشادات والأهداف والتوقعات للموظفين، من المهم أيضًا توفير مساحة للمرونة والابتكار والإبداع، إذ يعد الحد من الإبداع والابتكار لصالح القيام بالأشياء بالطريقة التي تم القيام بها دائمًا، هو طريقة لقتل الإنتاجية ومشاركة الموظفين، وعندما يُسمح للموظفين بأن يكونوا مبدعين في وظائفهم، فإنهم يكونون قادرين على إنتاج المزيد وربما تعزيز المبيعات أو تقليل التكاليف، يتم ذلك من خلال التدريب والحوافز المناسبة التي تعزز الإبداع وتشجع الابتكار.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> "Best HR Practices to Boost Employee Performance", empxtrack, Retrieved 7 31/12/2021

<sup>2</sup> "ways HR can improve employee productivity.", randstadrisemart, Retrieved 6 31/12/2021

#### الخاتمة:

تناول هذا الفصل دراسة لمفهوم اداء العاملين , حيث تم التعرف اولا على مفهوم اداء العاملين بانه عبارة عن قيام العامل باستخدام مهاراته و قدراته و ما لديه من دوافع , لأداء مهام محددة سواء كانت متضمنة في بطاقات الوصف الوظيفي او عقد العمل , و كذلك مجموعة الادوار الاضافية الاخرى بناءا على استعداد العامل مثل : مساعدة العاملين الجدد , تقييم افكار ابتكارية جديدة .

# الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

## مقدمة

بعد دراستنا للخلفية العامة للدراسة و الدراسات السابقة و الإطار العام للدراسة الذي تناولنا فيهم  
الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة

سنحاول في هذا الفصل أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق إجراء مقابلات مع موظفي مديرية الثقافة لولاية مستغانم ، و ذلك بتوزيع الاستمارات عليهم و مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة و التخطيط و التكوين لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في المديرية

### المبحث الاول : تقديم المؤسسة

#### نشأة مديرية الثقافة و الفنون لولاية مستغانم

المديرية هي هيئة اداريه تنفيذيه تسهر على تسيير الشأن الثقافي العام للولاية وتتمين التراث المادي واللا مادي ترصيد السياسة الوطنية الثقافية انشئت بموجب مرسوم التنفيذي رقم 414/94 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1415هـ الموافق لنوفمبر 1994 م ضما احداث مديريات في الولايات وتنظيمها ومهامها حيث تقع بحي اداري صلا مندرو عدد مكاتبها 35 لها طابق سفلي زائد ثلاث طوابق عليا.



الشكل 4 : صورة لمديرية الثقافة و الفنون لولاية مستغانم من طرف الطالبان

طبقا للمواد التي ينص عليها المرسوم التنفيذي رقم 414/94 ف:

يسير مديرية الثقافة مدير يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالثقافة وتنتهى مهامه بطريقة نفسها

تشمل كل مديرية للثقافة على اربع مصالح ويمكن ان تضم كل مصلحة منها ثلاثة مكاتب على الاكثر تبعا لجسامه المهام التي تطلع بها حسب المادة 5

تبين بدقه كيفيه تطبيق المادة خمس اعلاه بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة والوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالجماعات المحلية والمكلفة بالوظيفة العمومية

ينقل الى الهياكل المحدثة بموجب هذا المرسوم حسب الاجراءات المحددة في التنظيم الجاري به العمل المستخدمون والاملاك والوسائل المختلفة الانواع والمرتبطة بأنشطة الثقافة المنصوص عليها في المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 92-281 المؤرخ في 6 جولية 1992

**مهامها : تكلف مديرية الثقافة بما يلي:**

تشجيع العمل المحلي في ميدان الابداع والترقية والتنشيط الثقافي والفني

تنشط اعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي وتنسقها اعداد بطاقيه خاصه بها  
تبدي رايها في طلبات الإعانة التي تقدمها الجمعيات المذكورة  
تقترح وتساعد بالاتصال مع السلطات والهيئات المعنية اي مشروع لا نشاء الهياكل جديده ذات  
طابع ثقافي وتاريخي واقامتها  
تتابع وتدعم الأنشطة والمؤسسات المحلية والجهوية في التكوين والبحث المتصلين بالثقافة  
تعد وتقترح بالتشاور مع المؤسسات والجمعيات الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم الثقافة برامج  
العمل الثقافي المتعددة السنوات  
تعمل لترقيه المطالعة العمومية وتطور شبكه المكتبات  
تسهر على حمايه التراث والمعالم التاريخية او الطبيعية وعلى صيانتها والحفاظ عليها  
تسهر على تطبيق التشريع في مجال المعالم والاثار التاريخية والطبيعية  
تتابع عمليات استرجاع التراث الثقافي والتاريخ وترميمه  
تشارك في عمليات ترقيه الصناعة التقليدية المحلية وتسهر على المحافظة عليها  
تسهر على حسن السير المؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة في الولاية وتقترح اي اجراء يرمي  
لتحسين تسييرها وعملها  
تقيم دوريا الأنشطة الثقافية المنتشرة في الولاية وتعد البرامج والحصائل المرتبطة بها  
اي اجراء يتصل بالأنشطة الثقافية  
فمن اهم مهامها تطوير وعي الشباب وفتح جسور الحوار بين الحضارات والثقافات المتباعدة  
وتستقبل مثل هذه المراكز والمؤسسات الثقافية في جميع انحاء العالم الشباب من الجنسين حيث  
يوجدوا فيها ما تطلعاتهم الفكرية في ميادين الادب والموسيقى والفنون التشكيلية وتعلم اللغات  
واتقان العلوم الحديثة وكذا التطوير وترقيه شبكه المطالعة العمومية والكتاب عن طريق بناء  
مؤسسات جديده خاصه بهذا المجال (مكتبات وقاعات مطالعه) حماية وتنمين التراث الثقافي.  
ويتحقق كل هذا بالتشجيع للعمل المحلي في ميدان الابداع والترقية والتنشيط الثقافي والفني  
**مؤسسات مديرية الثقافة و الفنون لولاية مستغانم:**  
تختلف المؤسسات باختلاف المديرية عبر التراب الوطني فكل مديرية تحضن مؤسسات خاصه  
بها في كل ولاية من ولايات البلد الواحد مستغانم تحظى بالعديد من المؤسسات منها مؤسسات  
منشئه وغير منشئه

- المؤسسات الثقافية المنشئة:
- مكتبه الرئيسية للمطالعة وملحقاتها المنشاة وغير المنشاة
- المدرسة الجهوية للفنون الجميلة محمد خده
- دار ثقافه ولد عبد الرحمن كاكي

المسرح الجهوي الجيلالي بن عبد الحليم  
 • المؤسسات الثقافية الغير المنشئة:

المعهد الموسيقي عبد القادر بن عيسى

مسرح الهواء الطلق بن مقدم

قاعة السينما الشيخ حماده

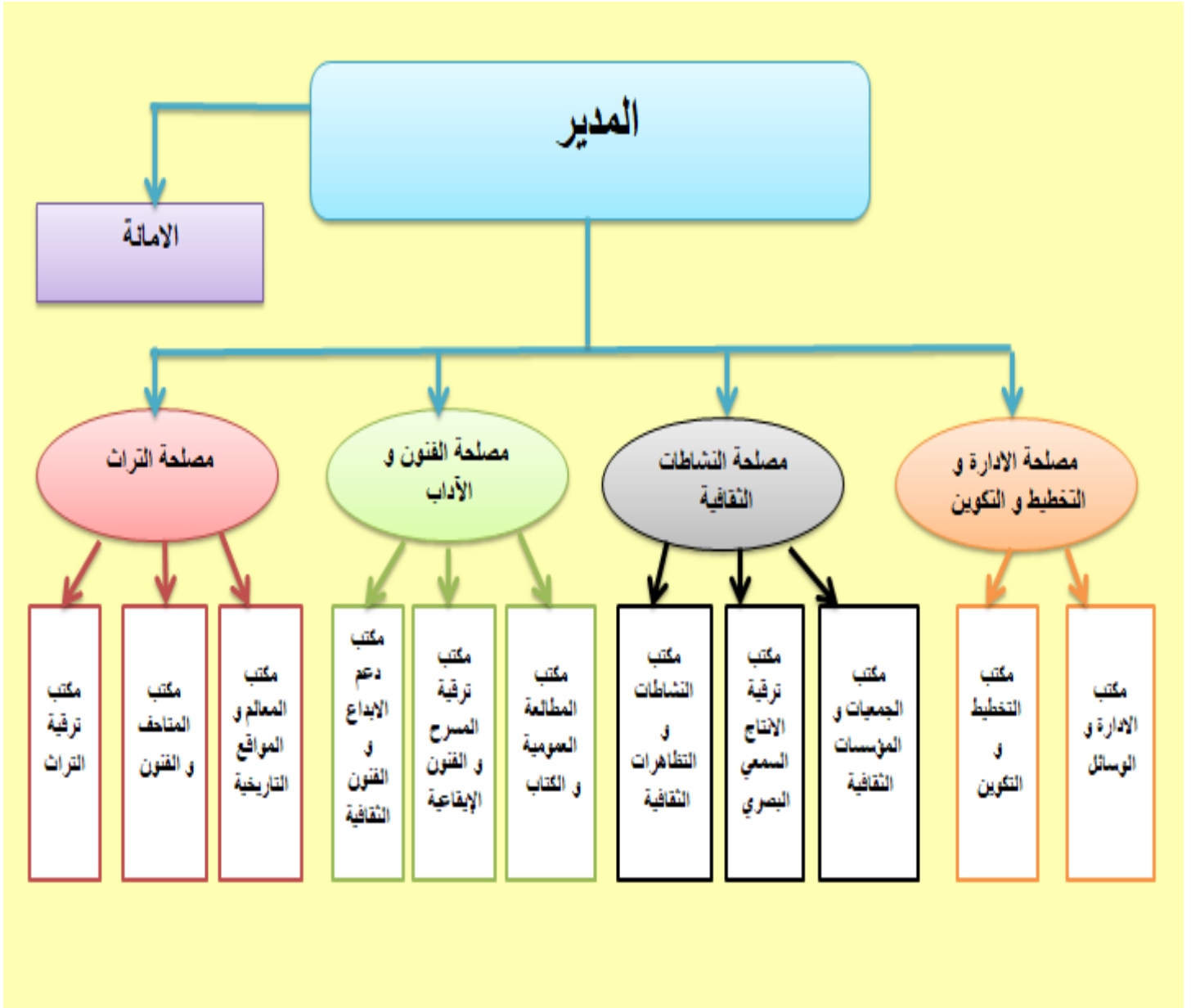
المدرسة القديمة للفنون الجميلة

متحف الفنون الشعبية دار القايد

متحف برج الترك

كل مؤسسه من هذه المؤسسات لها نظام خاص بها تسهر على حسن السير المؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة وتقترح اي اجراء يرمي لتحسين سيرها و عملها اضافة الى حمايه التراث والمعالم الأثرية التاريخية او الطبيعية وعلى صيانتها والحفاظ عليها وترميمها

الهيكل التنظيمي للمديرية :



الشكل 5 : الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة و الفنون لولاية مستغانم

المصدر: <https://www.m-culture.gov.dz/index.php/ar>

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي

### دراسة حالة: (مديرية الثقافة لولاية مستغانم)

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين و رئيس المصلحة في مديرية الثقافة لولاية مستغانم, تتألف عينة الدراسة من 17 شخص من العاملين. تم توزيع الاستبيان عليهم و جميعهم استجابوا للدراسة إلى جانب المقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة و التخطيط و التكوين.

#### ثانياً: أداة الدراسة

1-تم استخدام استبيان موجه للعاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم التعرف على آرائهم حيال المشكلة، و تم بناء الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. وبما يتناسب مع النقاط المعروضة بالإطار النظري  
2-مقابلة مع رئيس مصلحة الادارة و التخطيط و التكوين.

#### ثالثاً : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات اداة الدراسة.

بعد إنتهاء من تجميع استبيانات الدراسة تم استخدام البرنامج الاحصائي spss لتحليل بيانات الدراسة و كانت الأدوات المستخدمة كالتالي:

1الجدول التكرارية من أجل توصيف العينة إحصائيا

2الدوائر النسبية من أجل معرفة النسبة المئوية.

3التحليل الوصفي لتحليل البيانات الشخصية للمستجيبين و التعرف على أفراد عينة الدراسة.

4الانحراف المعياري لمعرفة مدى تأثير ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

5المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتباط الممارسات الحديثة الموارد البشرية على أداء العاملين

رابعاً: معامل الصدق و الثبات**الثبات:**

من أجل حساب معامل الثبات، قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة التجربة الاستطلاعية البالغ قوامها 17 عامل

**الصدق:**

لمعرفة الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول رقم (9) يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية:

البعد	معامل الثبات	معامل الصدق
الاستقطاب	0,902	0,949736806
الاختيار و التعيين	0,976	0,987927123
التدريب	0,982	0,990959131
التحفيز	0,974	0,986914383
الأجور	0,964	0,981835017
تحسين أداء العاملين	0,969	0,984377976
الاستبيان ككل	0,993	0,996522036

الشكل (جدول) رقم (4): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SpSS v 28

\*تم حساب معامل الصدق بجذر معامل الثبات.

قيمة كرونباخ ألفا المرجعية بـ 0.60 (60%).

من أجل قياس الاتساق الداخلي بين عبارات الإستبيان تم استخدام معامل كرونباخ ألفا ، حيث قدرت قيمته في بعد الاستقطاب بـ 0.90 (90%) والبعد الثاني الاختبار والتعيين بـ 0.97(97%)، و البعد الثالث التدريب بـ 0.98 (98%)، و البعد الرابع التحفيز 0.97(97%)، و البعد الخامس بـ 0.96(96%)، وبعد تحسين أداء العاملين 0.96(96%)، والاستبيان ككل بـ 0.99(99%) وهي

قيم عالية، وبذلك يمكن القول أن عبارات الإستبيان متناسقة داخليا بدرجة عالية ، كما قدر معامل صدقها كالتالي: ب 0.94(94%)، 0.98 (98%) و0,99(99%) و0.98(98%)، و0.98(98%)، و0.98(98%)، و0.99 (99%) على التوالي ، وهذا ما يدل على قياس وملائمة العبارات للهدف المراد الوصول إليه من خلال الاستبيان.

المعلومات الشخصية:

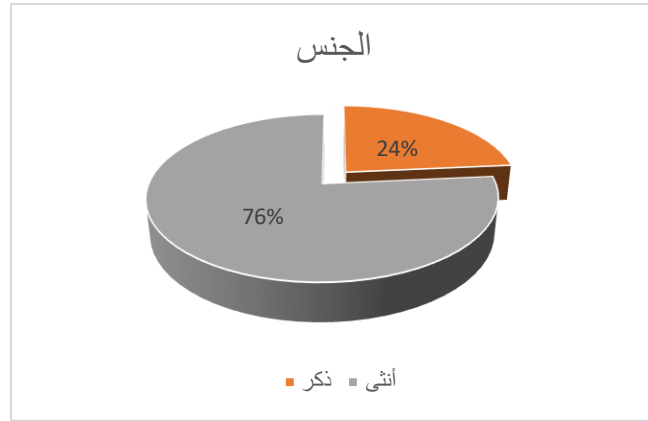
التعيين	الفئة	N العدد	النسبة بـ%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4	23,50%	1,7647	0,43724
	أنثى	13	76,50%		
	المجموع	17	100		
السن	من 30 إلى 50	14	82,40%	1,1765	0,39295
	50 فما فوق	3	17,60%		
	المجموع	17	100		
الحالة العائلية	أعزب	5	29,40%	1,7647	0,56230
	متزوج	11	64,70%		
	مطلق	1	5,90%		
	المجموع	17	100		
المستوى التعليمي	متوسط	1	5,90%	2,5882	0,61835
	ثانوي	5	29,40%		
	جامعي	11	64,70%		
	المجموع	17	100		
الوظيفة	إطار	10	58,80%	1,5882	0,79521
	رئيس مكتب	4	23,50%		
	عون مكتب	3	17,60%		
	المجموع	17	100		
مدة عمالك بالمؤسسة	أقل من 5 سنوات	3	17,60%	2,6471	0,99632
	من 5 إلى 10 سنوات	3	17,60%		
	من 10 إلى 15 سنة	8	47,10%		
	من 15 سنة فأكثر	3	17,60%		
	المجموع	17	100		
المنصب	دائم	16	94,10%	1,0588	0,24254
	متعاقد	1	5,90%		
	المجموع	17	100		

الدوائر النسبية لتوزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي و المستوى

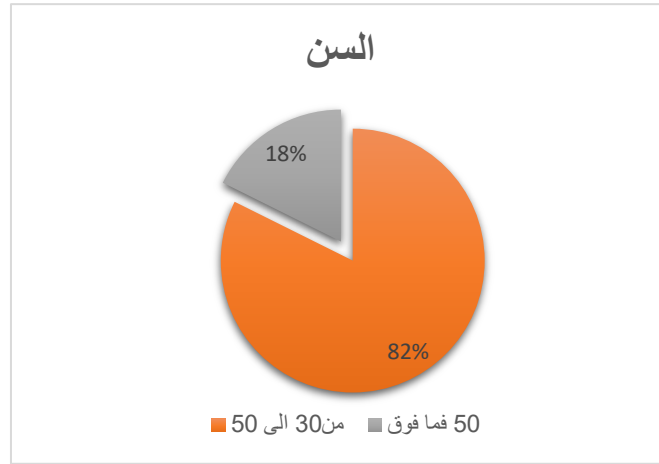
الوظيفي

(الجدول رقم-5.توزيع العينة الدراسة حسب معلومات الشخصية

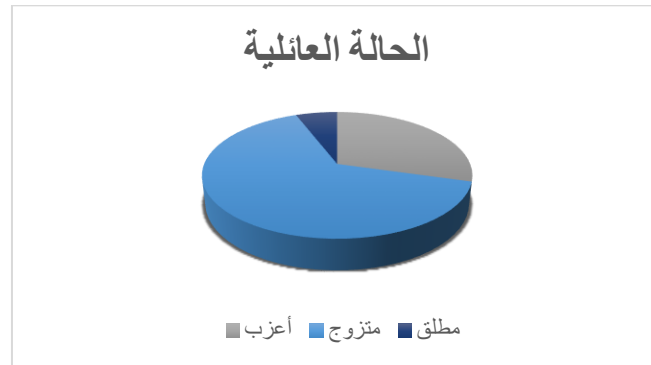
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SpSS v 2



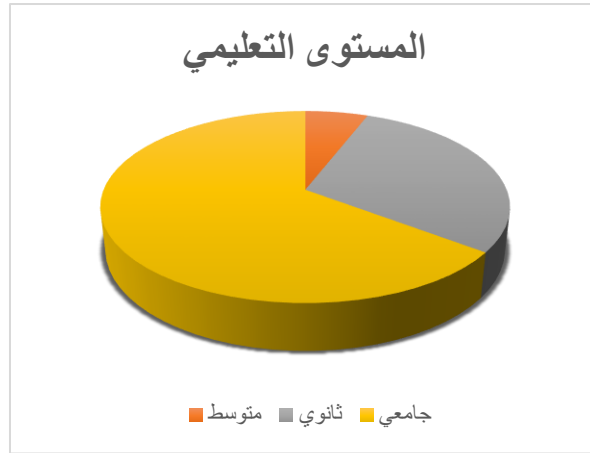
الشكل رقم 6: دائرة نسبية للجنس من اعداد الطالبتين  
المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج excel



الشكل رقم 7: دائرة نسبية للسن من اعداد الطالبتين  
المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج excel

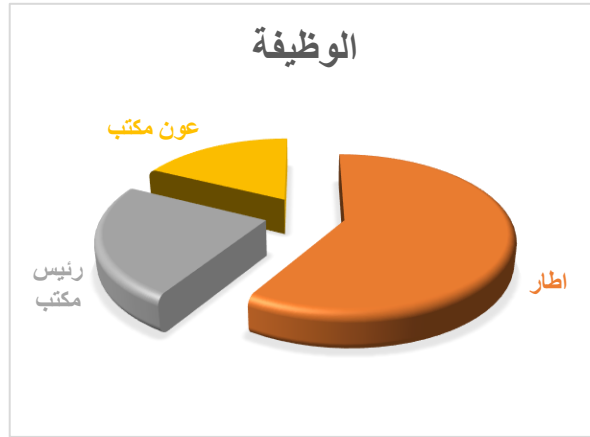


الشكل رقم 8 : دائرة نسبية للحالة العائلية من اعداد الطالبتين  
المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج excel



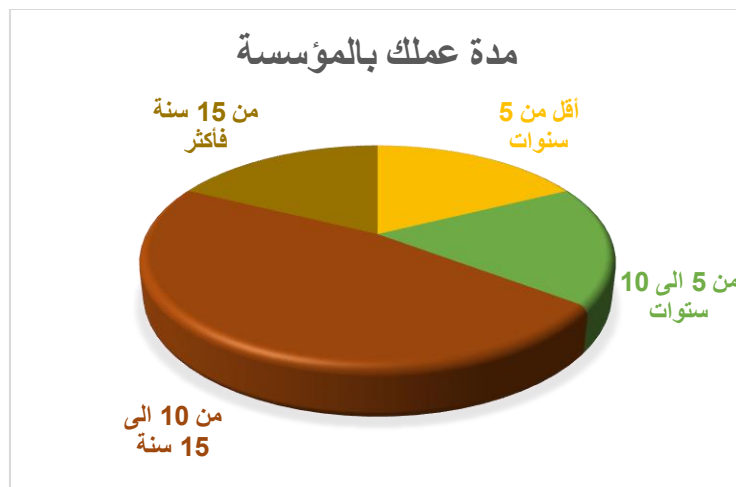
الشكل رقم 9: دائرة نسبية للمستوى التعليمي من اعداد الطالبين

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج excel



الشكل رقم 10 : دائرة نسبية للوظيفة من اعداد الطالبين

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج excel



الشكل رقم 11 : دائرة نسبية لمدة العمل بالمؤسسة من اعداد الطالبين

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج excel



الشكل رقم 12 : دائرة نسبية للمنصب من اعداد الطالبتين

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج excel

#### خصائص عينة الدراسة :

نلاحظ من خلال الجدول ورسوم البياني رقم 6 الذي يمثل الجنس حيث نلاحظ أن عدد الذكور يقدر بـ 4 بنسبة 23,50%،

وقدر عدد الإناث بـ 13 ونسبة 76,50% وهي أكبر نسبة.

#### تحليل المعلومات الشخصية :

نلاحظ من خلال الجدول والرسم البياني رقم 7 الذي يمثل السن أن العمال الذين يتراوح أعمارهم من 30 إلى 50 قدر عددهم بـ 14 بنسبة قدرت بـ 82,40% وهي أكبر نسبة، والعمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق قدر عددهم بـ 3 بنسبة 17,60%.

من خلال ما أسفرت إليه نتائج الجدول والرسم البياني رقم 8 الذين يمثلان الحالة العائلية بحيث أن عدد العزاب في المؤسسة قدر بـ 5 بنسبة 29,40%، وعدد المتزوجون بـ 11 بنسبة 64,70%، ومطلق وواحد بنسبة 5,90%.

من خلال الجدول والرسم البياني رقم 9 اللذان يمثلان المستوى التعليمي للعمال في المؤسسة حيث يوجد عامل واحد بمستوى متوسط بنسبة 5,90%، و 5 عمال بمستوى ثانوي بنسبة 29,40%، و عدد العمال الذين مستواهم جامعي قدر بـ 11 بنسبة 64,70%.

من خلال الجدول و الرسم البياني رقم 10 اللذان يمثلان الوظيفة نلاحظ أن اغلب العمال برتبة إطار حيث قدر عددهم بـ 10 بنسبة قدرت بـ 58,80%، وعدد العمال ذو رتبة رئيس مكتب 4 بنسبة 23,50%، تليها مباشرة العمال ذو رتبة عون مكتب وقدروا بـ 3 بنسبة 17,60%.

من خلال الجدول والرسم البياني رقم 11 اللذان يمثلان مدة العمل العمال بالمؤسسة حيث نلاحظ أن العمال الذين مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات %، والعمال الذين خبرتهم ما بين 5 الى 10 سنوات، والعمال ذو خبرة من 15 سنة فأكثر كانت نسبتهم متساوية وقدرت -3 بنسبة 17,60%، في حين ان العمال ذو خبرة من 10 غالى 15 سنة قدر عددهم بـ 8 بنسبة 47,10.

من خلال الجدول والرسم البياني رقم 12 نلاحظ أن عدد الذين منصبتهم دائم قدروا بـ 16 بنسبة 94,10% وهي نسبة كبيرة جدا، بينما منصب متعاقد قدر عدده بـ منصب 1 بنسبة 5,90%.

### عرض و تحليل نتائج المحورين :

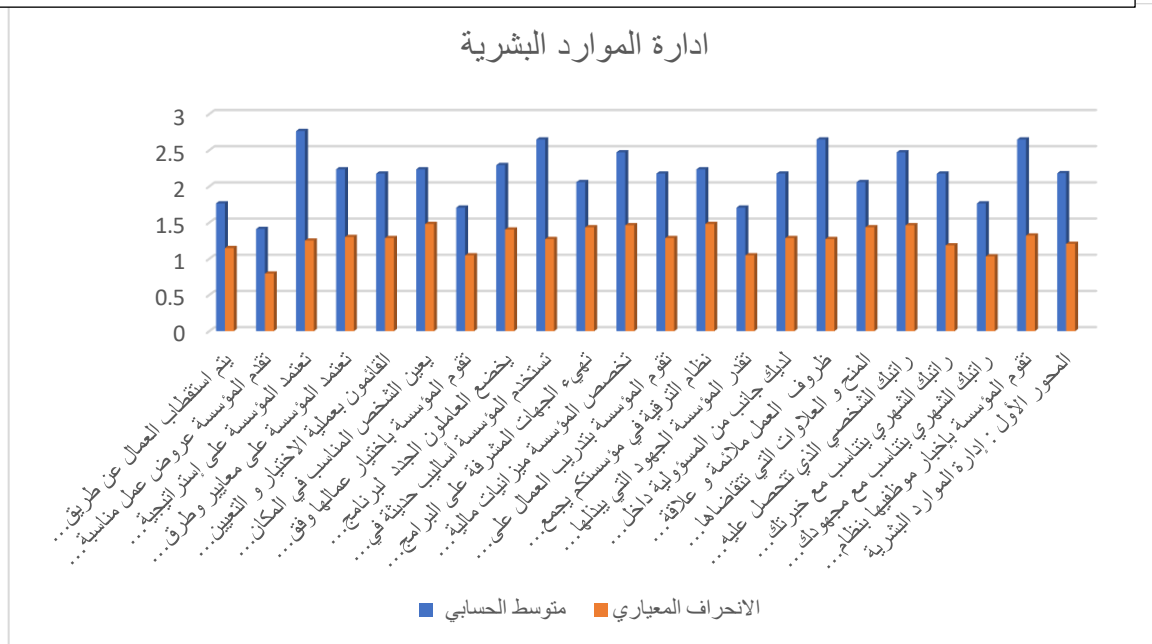
#### وظائف إدارة الموارد البشرية في مديرية الثقافة لولاية مستغانم

العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يتم استقطاب العمال عن طريق الإعلانات	1,7647	1,14725	منخفضة
تقدم المؤسسة عروض عمل مناسبة من اجل استقطاب عمال ذوي مهارات وكفاءات عالية	1,4118	0,79521	منخفضة
تعتمد المؤسسة على إستراتيجية الاستقطاب الداخلي بهدف زيادة الروح المعنوية و المنافسة بين العاملين	2,7647	1,25147	متوسطة
تعتمد المؤسسة على معايير وطرق عادلة في اختيار العمال و تعيينهم	2,2353	1,30045	متوسطة
القائمون بعملية الاختيار و التعيين من ذوي الخبرة و الكفاءة	2,1765	1,28624	متوسطة
يعين الشخص المناسب في المكان المناسب داخل المؤسسة	2,2353	1,48026	متوسطة
تقوم المؤسسة باختيار عمالها وفق معايير محددة	1,7059	1,0467	منخفضة
يخضع العاملون الجدد لبرنامج تدريبي للتطوير من مهاراتهم	2,2941	1,40378	متوسطة
تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين	2,6471	1,27187	متوسطة
تهيئ الجهات المشرفة على البرامج التدريبية المستلزمات الخاصة بالتدريب لرفع أداء العاملين	2,0588	1,43486	متوسطة
تخصص المؤسسة ميزانيات مالية معتبرة لتدريب و تطوير مهارات العاملين لديها	2,4706	1,46277	متوسطة

متوسطة	1,28624	2,1765	تقوم المؤسسة بتدريب العمال على العاقل كل سنة
متوسطة	1,48026	2,2353	نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الاقدمية و الكفاءة
منخفضة	1,0467	1,7059	تقدر المؤسسة الجهود التي يبذلها العامل
متوسطة	1,28624	2,1765	لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك على تحسين جودة الأداء
متوسطة	1,27187	2,6471	ظروف العمل ملائمة و علاقة وطيدة بين الرؤساء و العمال
متوسطة	1,43486	2,0588	المنح و العلاوات التي تتقاضاها مقبولة
متوسطة	1,46277	2,4706	راتبك الشخصي الذي تحصل عليه كاف لتسديد حاجياتك
متوسطة	1,18508	2,1765	راتبك الشهري يتناسب مع خبرتك المهنية
متوسطة	1,03256	1,7647	راتبك الشهري يتناسب مع مجهودك العملي
متوسطة	1,32009	2,6471	تقوم المؤسسة بإخبار موظفيها بنظام الأجور
متوسطة	1,206	2,1821	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم 6 وظائف إدارة الموارد البشرية

المصدر: SpSS v 28 من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج



الشكل رقم 13: وظائف ادارة الموارد البشرية حسب برنامج

ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين
----------------	----------	--------------------	--------------	--------------------

<,001	56,889	8,992	2	17,984	الانحدار
-------	--------	-------	---	--------	----------

الجدول رقم 7: الانحدار المعياري لوظائف ادارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SpSS v 28

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 ورسم البياني رقم 13 أن متوسط الحسابي للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية 2,1821 بانحراف معياري 1,206

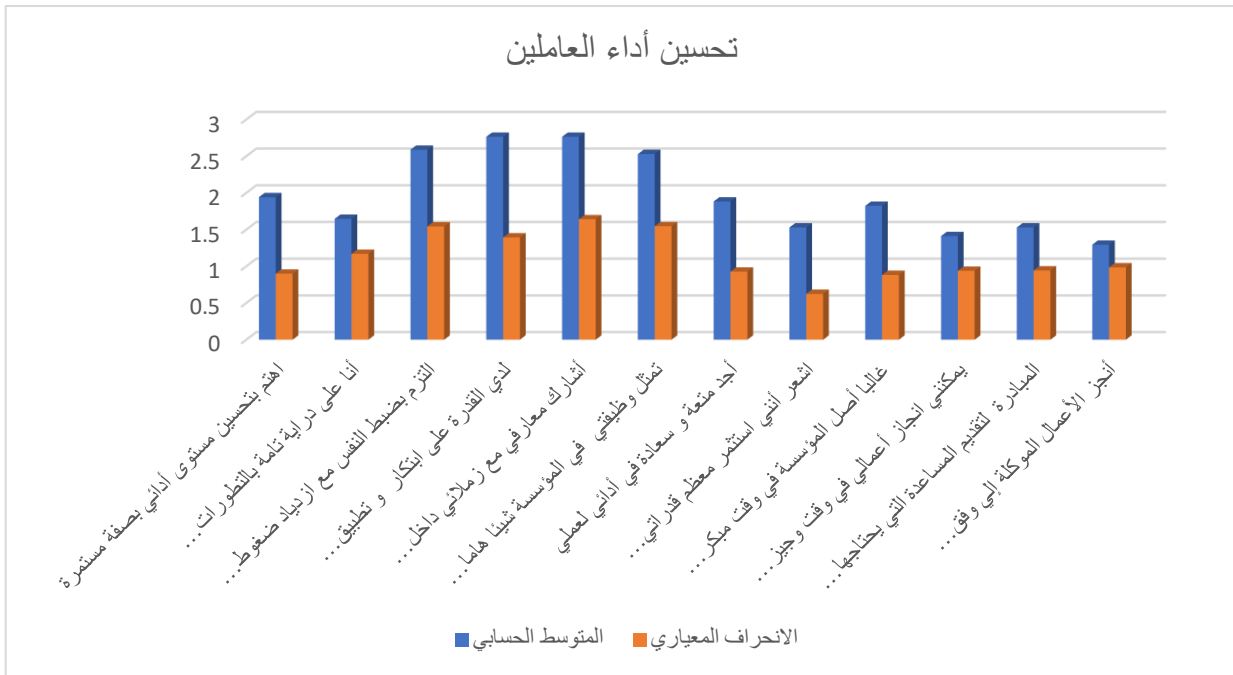
لاختبار معنوية الانحدار. ANOVA-يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ونلاحظ أن قيمة معامل مجموع مربع التباين بلغت 17.984 بمعنوية 0.00.1 أي أقل من 0.05 وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تقوم بمعظم وظائف إدارة الموارد البشرية.

### العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم :

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
اهتم بتحسين مستوى أدائي بصفة مستمرة	1,9412	0,89935	منخفضة
أنا على دراية تامة بالتطورات الحاصلة في مجال تخصصي	1,6471	1,16946	منخفضة
التزم بضبط النفس مع ازدياد ضغوط العمل دون الشعور بالتوتر	2,5882	1,54349	متوسطة
لدي القدرة على ابتكار و تطبيق أساليب إدارية جديدة	2,7647	1,39326	متوسطة
أشارك معارف في مع زملائي داخل المؤسسة في مختلف الأقسام	2,7647	1,64048	متوسطة
تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	2,5294	1,54587	متوسطة
أجد متعة و سعادة في أدائي لعملي	1,8824	0,92752	منخفضة
اشعر أنني استثمر معظم قدراتي العلمية و خبراتي الوظيفية أثناء تأديتي لعملي	1,5294	0,62426	منخفضة
غالبا أصل المؤسسة في وقت مبكر للاستعداد لأداء عملي	1,8235	0,88284	منخفضة
يمكنني إنجاز أعمال في وقت وجيز و بشكل صحيح	1,4118	0,93934	منخفضة
المبادرة لتقديم المساعدة التي يحتاجها أي عامل من فريق العمل	1,5294	0,94324	منخفضة
أنجز الأعمال الموكلة إلي وفق المعايير المطلوبة	1,2941	0,98518	منخفضة
المحور الثاني: تحسين أداء العاملين	1,9755	1,00725	منخفضة

الجدول رقم 8 : أداء العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SpSS v 28



**الشكل رقم 14: تحسين اداء العاملين**

**المصدر : نتائج spss v 28**

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 ورسم البياني رقم 14 أن متوسط الحسابي للمحور الثاني: تحسين أداء العاملين 1,9755 باتنحراف معياري 1,00725.

نجد ان العاملين في المؤسسة يحسنون من ادائهم بالالتزام، المبادرة ومشاركة معارفهم الى جانب الانضباط وخلق الجو المناسب للعمل بين العمال فيما بينهم وبين الرئيس والمرؤوسين. نستنتج ان اسباب ارتفاع الاداء هو ان العاملين يتحملون روح المسؤولية ويحسنون من ادائهم

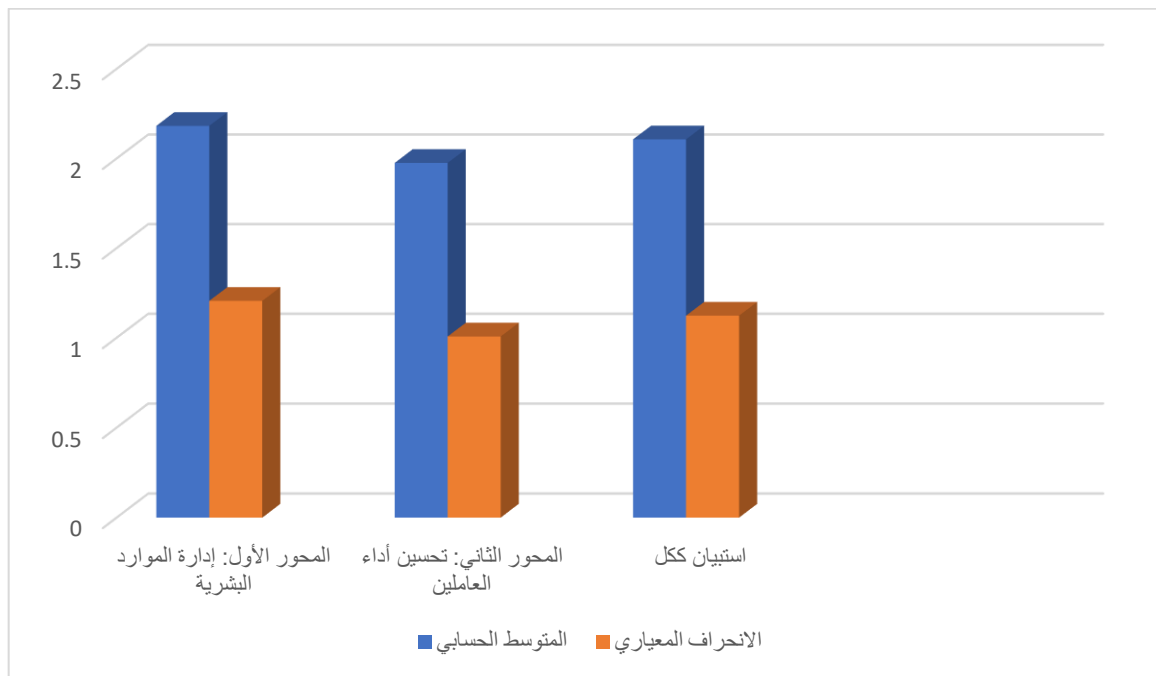
**تحليل النتائج و اختبار الفرضية:**

**الفرضية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم**

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بيرسون	Sig
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية	2,1821	1,206	0.959	0.001
المحور الثاني: تحسين أداء العاملين	1,9755	1,00725		
استبيان ككل	2,107	1,12352		

الجدول رقم 9: محاور الاستبيان

المصدر: SpSS v 28 من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج



الشكل رقم 15: استبيان ككل بين المحور الأول و المحور الثاني

المصدر: Spss. اعتمادا على المخرجات برنامج

نلاحظ من خلال جدول رقم 9 ورسم البياني رقم 15 ان المتوسط للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية قدر بـ 2,1821 بانحراف معياري 1,206 ، و المتوسط الحسابي للمحور الثاني: تحسين أداء العاملين قدر بـ 1,9755 بانحراف معياري 1,00725 ، و المتوسط الحسابي لاستبيان ككل قدر بـ 2,107 بانحراف معياري 1,12352

كما نلاحظ أن قيمة بيرسون قدرت بـ 0.959 و هي اكبر من نسبة 0.05 و اكبر من 0.95، ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية و اداء العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم ومنه الفرضية الأولى صحيحة لأن اداء العاملين يتركز على أساس إدارة الموارد البشرية

تحليل النتائج المقابلة

- س1 ما هي المواصفات الوظيفية المتطلبة للشخص العامل في المديرية؟
- ج1 تتضمن المعلومات تتعلق بمتطلبات المهارات والقدرات لأداء مهمة محددة مثل الكفاءة، التخصص، الشهادات، الالتزام والانضباط.... الخ
- س2 ما هي الإجراءات لتحديد الواجبات و المهارات الوظيفية؟
- ج2 موجودة في قانون الوظيفة العمومية
- س3 ما هي الأساليب المساعدة لزيادة فعالية التخطيط الموارد البشرية؟
- ج3 مرحلة دراسة خطط المنشأة و أهدافها.
- تحليل بيئة المؤسسة
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية
- اقتراح خطة و اعتمادها
- وضع خطة بما تتطلب من معالجة الموقف مستقبلا في مواجهة متطلبات التوسع في الموارد البشرية
- س4 ما هي طرق الاستقطاب؟
- ج4 عن طريق إعلان توظيف لأحسن رتبة مطلوبة، التعيين في مجال الجامعات، ووكالات التوظيف
- س5 كيف تكون عملية الاختيار في المديرية؟
- ج5 عن طريق المقابلات الأولية و امتحان المهني أو فحص المهني الشهادة و حسب الرتبة المطلوبة للتوظيف
- س6 من مسؤول عن عملية الاختيار في المديرية؟
- ج6 المدير و رئيس مصلحة الإدارة و التخطيط و التكوين
- س7 هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية؟
- ج7 نادرا ما تقوم بالتدريب
- س8 أي نوع من التدريب تقوم به المديرية؟
- ج8 التوجيه والإرشاد، تدريب الفريق ذلك يتمكن اعضاء الفريق من بناء علاقات مع بعضهم البعض او العمل معا بشكل متماسك من اجل اتخاذ القرار وحل المشكلات وتطوير الفريق وبالنتيجة تحقيق نتائج افضل للمؤسسة.
- س9 هل تقوم المديرية بمنح الحوافز للعاملين؟
- ج9 نعم، ذلك بالترقية و المرودية
- س10 ما هي اسس منح الحوافز للعاملين؟

- ج10 حسب مردود كل موظف، الترقية حسب الاقدمية، الاستحقاق، والكفاءة.
- س11 هل المديرية تفسح المجال للعاملين ان يشاركوا في تحمل المسؤولية؟
- ج11 نعم، تفسح المجال للعاملين ان يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، يعني اعطاء الثقة الكاملة لهم بانهم عند حسن عملهم في هذا المجال
- س12 هل تولي ادارتكم اهمية بالغة لعملية التكوين ببرمجته بشكل دوري؟
- ج12 احيانا، حسب وضعية المالية و الاجراءات الادارية المعمول بها .
- س13 كيف هو نظام الاجور في مديريتكم؟
- ج13 أجور إدارية. حسب القوانين المعمول بها في الوظيفة العمومية.
- س14 على أي اساس يتم تحديد الاجر؟
- ج14 يتم تحديد الاجر حسب الرتبة لكل وظيفة
- س 15 هل تقوم مديريتكم بتقييم الاداء؟
- ج 15 نعم ، تقوم المديرية بتقييم الاداء
- س 16 كيف يتم تقييم الاداء في مديريتكم؟
- ج 16 حسب مردودية و أداء كل موظف ، و حسب المهام الموكلة اليه ، المبادرة ، الحضور ، العمل الجماعي ، السلوك و الانضباط
- س 17 هل يوجد جهاز خاص بتقييم الاداء ؟
- ج17 نعم ، رئيس مصلحة الإدارة و التخطيط و التكوين تحت اشراف المدير بالتنسيق مع باقي رؤساء المصالح
- س18 كيف ترون أداء العاملين في مديريتكم ؟
- ج 18 نراه مرضي ، حيث يمكن تحسين ادائهم عن طريق الاحترام الافقي و العمودي ، تحميلهم روح المسؤولية و العمل الجماعي ،مع احترام سلم الاسس الاداري الى جانب توفير الجو الملائم من الهدوء و السكينة .
- نجد أنه هناك توافق بين اراء العاملين و رئيس المصلحة و منه نستنتج أن المؤسسة تقوم بمعظم وظائفها لتحسين اداء العمال و ذلك عن طريق مشاركتهم القرار ، ومنها يمكننا القول ان ادارة الموارد البشرية في مديرية الثقافة لولاية مستغانم تحسن أداء العاملين.

**خاتمة الفصل :**

من خلال هذا الفصل المتضمن دراسة وتحليل دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم ، حيث تم عرض واقع العناصر البشرية على وظائف الاستشارية والتنفيذية الخاصة بالمنظمة المتعلقة بالأفراد العاملين فيها. وبعد عرض ومناقشة النتائج تبين لنا هناك توافق بين اهداف الفرد والمنظمة وبالتالي يعتبر كل من توظيف الناجح والتحفيز والتدريب من الانشطة الهامة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية والتي تلعب دور مهما بتحسين اداء العاملين في المؤسسة.

# الختامة

من خلال هذه الدراسة حاول الطالبان معالجة احد اهم المواضيع الحديثة والمهمة في تفسير ونجاح "المؤسسات الا وهو" دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين

الموارد البشرية من اهم الادارات في المؤسسات الحديثة , ويتمثل الدور الكبير لها في زياده الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين ادائهم وذلك عن طريق العناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتطويرها باستمرار مما يجعل المؤسسة اكثر

كفاءه وفعالية بحيث يسمح لها من خلق القيمة والتميز مما يساعد على مواجهه التغيرات ومواكبه التطور..

ف نجد ايضا انه من خلال الاعتماد على الاطار النظري في الفصلين الاول والثاني يتضح ان نجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها يعتمد بصفه كبيره على تحسين مستوى اداء العاملين , ويتم ذلك من خلال وضع استراتيجيه مناسبه ونخص بالذكر اداره الموارد البشرية التي اصحت تلعب دور كبير من خلال التدريب والتحفيز وغيرها من الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمؤسسة ككل بهدف تهيئه العاملين تقنيا واجتماعيا وتنميه وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحسين الاداء الوظيفي.

وعلى ذلك استهدفت هذه الدراسة في الفصل الثالث تسليط الضوء على اداره الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين ضمان اداره الموارد البشرية الفعالة والكفئة وبالتالي العمل على تحسين اداء الموظفين وذلك على مستوى مديره الثقافة لولاية مستغانم

وعلى ضوء هذه الدراسة تم التوصل لعدة نتائج واقتراحات يمكن عرضها كما يلي:

#### • نتائج الدراسة :

وسيتم تقسيمها لنتائج الجانب النظري ونتائج الجانب التطبيقي كما يلي:

#### ❖ نتائج الجانب النظري ::

- ✓ تعتبر اداره الموارد البشرية من اهم الادارات التي تساهم في تحسين اداء المورد البشري
- ✓ تلعب دور كبير في عمليه تحسين الاداء الوظيفي من خلال تبني المؤسسة الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتحفيز والتقييم
- ✓ هناك علاقة بين ادارة الموارد البشرية اداء العاملين اي علاقه تأثر وتأثير من خلال تأثر اداء العاملين بأداء الموارد البشرية في الكفاءة والإنتاجية اذا يمكن القول بان اداره الموارد البشرية تؤثر في اداء العاملين
- ✓ يعد تقييم اداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح اي مؤسسه.

#### ❖ الجانب التطبيقي :

- ✓ المؤسسة محل الدراسة تعتمد على اداره الموارد البشرية في تحسين اداء موظفيها.
- ✓ تقوم المؤسسة بجميع وظائف ادارة الموارد البشرية ماعدا التدريب .
- ✓ موظفين مديرية الثقافة لولاية مستغانم يطورون من أدائهم لرفع مستوى المؤسسة.
- ✓ تقوم المؤسسة بتحسين اداء العاملين لكن ليس بتطبيق جميع الوظائف .

#### • الاقتراحات :

- ✓ اتباع المديرية لسياسه الباب المفتوح حيث تتيح لأي عامل لديه افكار بناءه ومبدعه باقتراحها واخذها بعين الاعتبار وتطبيقها بحسب الامكانيات

- ✓ اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفه تتناسب مؤهلاته يضمن اداء افضل
- ✓ الاهتمام والتركيز على ثقافه الموارد البشرية والقيام بالتوعية الإدارية من خلال القيام بمحاضرات مؤتمرات ندوات ودورات عمل يكون هدفها زياده الوعي والادراك اهميه تطبيق هذه الممارسات في المديرية
- ✓ وضع استراتيجية التحفيز الخاصة بتحفيز الموارد البشرية يراعي فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية اي بدراسة خصائص ودوافع او افراد اولاً ، التحفيز المادي يكون حافز مهم لأداء افضل.
- ✓ الحرص على التدريب وذلك لتطوير من اداء العاملين نظرا لعدم اعطاء المؤسسة اهميه له.

المراجع باللغة العربية

- 1\_ كتاب إدارة الموارد البشرية. الناشر الأجنبي كوجا نبيدج من تأليف باري كشواي. الطبعة العربية الثانية 2006. دار الفروق للنشر.
- 2\_ كتاب إدارة الموارد البشرية رقم التصنيف 658.3 ، المؤلف :خضير الحمود – ياسين الخرشنة  
رقم الايداع :2006/10//2871 .  
المواصفات : إدارة الأفراد / إدارة الاعمال .  
عمان – دار المسيرة للنشر والتوزيع ، تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية .
- 3\_ احمد كردي ، مكتبة الكتب علم الإدارة , مبادئ تقييم الأداء,دمشق 2001.
- 4\_ (احمد سيد مصطفى, إدارة السلوك التنظيمي " رؤية معاصرة " , دار الجامعية للنشر. (2000
- 5\_ احمد ماهر , الاختبارات و استخدامها في ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الاسكندرية ,2003.
- 6\_ أحمد بن حماد الحمود، " تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل"، الإدارة العامة (الرياض ، 1994 ، 2، عدد، 34 م)
- 7\_ السلمي علي 1998 اداره الموارد البشريه دار غريب للمطبعه القايره )
- 8\_ السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين , ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع , القايره , (2008).
- 9\_ إسماعيل كروش و آخرون. المكتب العمومي لتوثيق 2006 / 2007
- 10\_ بدرية محمود محمد إبراهيم , اثر التدريب على تطوير مهارات العاملين , دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز , الشرطة , رسالة ماجستير , أكاديمية السادات للعلوم الإدارية , القايره , 2006
- 11\_ بوفلجة غياث. مبادئ التسيير البشري. ط 3. دار الغرب للنشر و التوزيع. 2008
- 12\_ باكال روبرت ترجمة موسى يونس . تقييم الأداء. دمشق. 1999. بيت الأفكار الدولية
- 13\_ جاري ديسمر. إدارة الموارد البشرية. دار المريح للنشر. الرياض. 2003.
- 14\_ خضير كاظم حمود, ياسين كاسبالخرشة, ادارة الموارد البشرية , دار الميسرة للنشر و التوزيع , الأردن 2007

- 15\_ خالد محمد الشوابكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية ، 2008 .
- 16\_ خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية عمان ، 2005.
- 17\_ د.حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ،(د-بلد) ، ط1، 2013
- 18\_ دردر الصباغ اداره الموارد البشريه دار وائل للنشر عمان 2008.
- 19\_ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر 1999.
- 20\_ راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ،( الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999)
- 21\_ زهير ثابت تقييم أداء الشركات و الأفراد. دار قباء. القاهرة 2001.
- 22\_ سهيلة محمد عباس علي حسين ، ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ، الاردن 2000. 2003.
- 23\_ سهيل فهد سالمه. "فعالية تقويم الاداء الوظيفي و تطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية". الادارة العامة. الرياض 1987.
- 24\_ سليمان حنفي محمود. السلوك التنظيمي و الاداء. دار الجامعات المصر الإسكندرية 1990.
- 25\_ سنان الموسوي. إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة العليا. دار مجدلاوي للنشر و التوزيع. عمان؛ 2006
- 26\_ شعيب معروز. مذكرة ماستر. تخصص الإدارة و تنظيم في الرياضة. إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء العاملين. 2015\_ 2016.
- 27\_ شاويش مصطفى. إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد. دار الشروق. عمان 2005
- 28\_ صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية والتطبيقية لادارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية للطبع والنشر الاسكندرية 2001.
- 29\_ صالح المربع بن سعد. التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء. رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية الأمنية. الرياض. 2006.
- 30\_ عادل زايد. الاداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى المنظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسة. القاهرة 2003.
- 31\_ عبد العزيز على حسن. الادارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود". المكتبة العصرية للنشر و التوزيع المنشورة. عمان. 2002.

- 32\_ عبد البارئ إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. عمان. 2003.
- 33\_ عصمت سليم القرالة. الحكمانية في الأداء الوظيفي. الاردن 2001.
- 34\_ عاشور احمد. الادارة العامة. دار النهضة العربية. مصر 1996.
- 35\_ عبد المليك مزهودة. الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الانسانية. العدد الأول. جامعة محمد خيضر. بسكرة 2001.
- 36\_ علي السلمي. التدريب الإداري. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة 1970.
- 37\_ فريد راغب النجار. إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا. دار المطبوعات الجامعية. القاهرة 1997.
- 38\_ فؤاد عبد السلام بيئة العمل المادية و اثرها في تحسين اداء العاملين ,دراسة استطلاعية في شركة العامة للصناعات الكهربائية , مجلة الادارة و الاقتصاد العدد 2011
- 39\_ فلاح حسن عداي الحسيني. الادارة الاستراتيجية. دار وائل. عمان. 2000.
- 40\_ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر 2006.
- 41\_ محمد فتحي، 766 مصطلح إداري. دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر 2003.
- 42\_ محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية ،دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2004.
- 43\_ منير بن احمد دريدي ،استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الابتكار للنشر، القاهرة ، مصر ، 2013.
- 44\_ مؤيد سعيد السا، صالح عادل حروش، ادارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الاردن 2002/2003/2009
- 45\_ مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط3، عمان ، الاردن 2005.
- 46\_ مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003،
- 47\_ مصطفى كامل لإدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002
- 48\_ محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2002 / 2004
- 49\_ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر . 2003/2004

50\_ محمد قاسم القريوتي , مبادئ ادارة النظريات و العمليات و الوظائف , دار النشر , عمان طبعة 2 , 2006.

51\_ منصور احمد منصور المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة , دار المطبوعات 1991.

52\_ مرسي محمود زهير الصباغ اداره الاداء منشورات معهد الاداره العامه الرياض 1990..

53\_ هلال محمد, إدارة التنمية , دار الحديث , الطبعة 1 , دمشق , سوريا , 1996 م

54\_ واصل هوارية , الادار الفعالة لإدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية , تخصص إدارة و تسيير المؤسسات , جامعة مستغانم , 2016 2017

55\_ ياسين كاسبالخرشة , خضر كاظم حمود , إدارة الموارد البشرية , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , الأردن , عمان , 2007.

#### المحاضرات :

محاضرة الدكتور بلقاسم أحمد , مقياس إدارة الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

#### المواقع:

الموقع الالكتروني [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

#### المراجع بالأجنبية:

R ,brosquet ; fondement de la performance humaine dans 2 1 )  
l'entreprise . les éditions d'organisations .Paris . 1989 ; P 11

H. John Bernardin and Patrica, Cain Smith., A Clarification of )2  
Some Issues ReadingThe Development and Use of  
BehaviorallyAnchored Rating Scales( BARS), Journal of  
AppliedPsychology, Vol. 66, No 4, 1981, pp. 458-463(

John.M. Ivancevitch., A longitudinal Study of Behavioral -1  
Expectation Scales : Attitudes and Performance, Journal of  
Appliedpsychology, Vol. 65, No . 2, 1980, pp. 139-146.

L. Herbert. Vanra., An analysis of Performance Appraisal -1  
Practices in The Public Sector: A Review and Recommendations,  
Public Personnel Management Journal, Vol. 12, No 3, 1983, p. 266

Donald. P. Schwab, Herbert, G. Heneman, and Thomas, A. -2  
Decotiis, BehaviorallyAnchored Rating Scales: A Review of literature,  
Personnel psychology, Vol. 18, No 4, 1975, pp. 563-572)

**John. B. Miner and Mary Green Miner, Personnel and Industrial 1  
Relation : A Managerial Approach, 3rded, Macmillan  
Publishing Company, Inc, N.Y, 1977, 188.)**

**ways HR can improve employee productivity. », randstadrisemart, 2  
Retrieved 31/12/2021**

**Best HR Practices to Boost Employee Performance », emptrack, 73  
Retrieved 31/12/2021**

**Barry Chignell, « Eight ways HR can improve employee productivity  
», ciphr, Retrieved 31/12/2021**

**Best HR Practices to Boost Employee Performance », emptrack, 1  
Retrieved 31/12/2021**

**ways HR can improve employee productivity. », 62  
randstadrisemart, Retrieved 31/12/2021**

## الملحقات

استبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
تخصص تسيير استراتيجي دولي

أخي العامل , أختي العاملة

تحية طيبة أما بعد

في إطار التحضير لمذكرة ماستر , تحت عنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمديرية الثقافة لولاية مستغانم " قمنا باختيار مؤسستكم كعينة للدراسة و ذلك نظرا لأهمية مشوارها و تجربتها و قدم خبرتها يشرفنا مشاركتكم و استخدام أجوبتكم على هذا الاستبيان و نحيطكم علما أن استخدام الإجابة سيكون في سرية تامة و عدم الإفصاح عن الموجبين . مع خالص العرفان و التقدير

الباحثان :

تحت إشراف الدكتورة :

بن قدة إيمان

قارة مصطفى . ف

بن يمينة صارة

## الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة

أولاً: بيانات عامة:

- 1- الجنس:  أنثى  ذكر
- 2- السن: أقل من 30  من 30 إلى 40  من 41 إلى 50  من 51 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج (ة)  متطلق (ة)  أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  - متوسط  - ثانوي  - ثانوي  - شاعي
- 5- الوظيفة: إطار  رئيس مكتب  عون مكتب
- 6- مدة عملك بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات  - من 5 إلى 10 سنوات  - من 10 إلى 15 سنة  - من 15 سنة فأكثر
- 7- المنصب: دائم   تعاقد

ثانياً: أسئلة الاستبانة:

## المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الاستقطاب</b>						
<u>1</u>	يتم استقطاب العمال عن طريق الإعلانات					
<u>2</u>	تقدم المؤسسة عروض عمل مناسبة من أجل استقطاب عمال ذوي مهارات و كفاءات عالية					
<u>3</u>	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات الاستقطاب الداخلي بهدف زيادة الروح المعنوية و المنافسة بين العاملين					
<b>الاختيار و التعيين</b>						

					4	تعتمد المؤسسة على معايير وطرق عادلة في اختيار العمال و تعيينهم
					5	القائمون بعملية الاختيار و التعيين من ذوي الخبرة و الكفاءة
					6	يعين الشخص المناسب في المكان المناسب داخل المؤسسة
					7	تقوم المؤسسة باختيار عمالها وفق معايير محددة
<b>التدريب</b>						
					8	يخضع العاملون الجدد لبرنامج تدريبي للتطوير من مهاراتهم
					9	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين
					10	تهيء الجهات المشرفة على البرامج التدريبية المستلزمات الخاصة بالتدريب لرفع أداء العاملين
					11	تخصص المؤسسة ميزانيات مالية معتبرة لتدريب و تطوير مهارات العاملين لديها
					12	تقوم المؤسسة بتدريب العمال على الاقل كل سنة
<b>التحفيز</b>						
					13	نظام الترقيّة في مؤسستكم يجمع بين الاقدمية و الكفاءة
					14	تقدر المؤسسة الجهود التي يبذلها العامل
					15	لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك على تحسين جودة الأداء

					16	ظروف العمل ملائمة و علاقة وطيدة بين الرؤساء و العمال
					17	المنح و العلاوات التي تتقاضاها مقبولة
<b>الأجور</b>						
					18	راتبك الشخصي الذي تحصل عليه كاف لتسديد حاجياتك
					19	راتبك الشهري يتناسب مع خبرتك المهنية
					20	راتبك الشهري يتناسب مع مجهودك العملي
					21	تقوم المؤسسة بإخبار موظفيها بنظام الأجور

**المحور الثاني : تحسين أداء العاملين**

الرقم	<u>البيان</u>	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	اهتم بتحسين مستوى أدائي بصفة مستمرة					
02	أنا على دراية تامة بالتطورات الحاصلة في مجال تخصصي					
03	التزم بضبط النفس مع ازدياد ضغوط العمل دون الشعور بالتوتر					
04	لدي القدرة على ابتكار و تطبيق أساليب إدارية جديدة					
05	أشارك معارفني مع زملائي داخل المؤسسة في مختلف الأقسام					
06	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي					

					أجد متعة و سعادة في أدائي لعملي	<b>07</b>
					اشعر أنني استثمر معظم قدراتي العلمية و خبراتي الوظيفية أثناء تأديتي لعملي	<b>08</b>
					غالبا أصل المؤسسة في وقت مبكر للاستعداد لأداء عملي	<b>09</b>
					يمكنني انجاز أعمال في وقت وجيز و بشكل صحيح	<b>10</b>
					المبادرة لتقديم المساعدة التي يحتاجها اي عامل من فريق العمل	<b>11</b>
					أنجز الأعمال الموكلة إلي وفق المعايير المطلوبة	<b>12</b>

و في الأخير نشكركم على حسن تعاونكم

### اسئلة المقابلة

1. المواصفات الوظيفية المتطلبة للشخص العامل في المديرية؟
2. ما هي الاجراءات لتحديد الواجبات والمهارات الوظيفية؟
3. ما هي الاساليب المساعدة لزياده فعالية التخطيط الموارد البشرية؟
4. ما هي طرق الاستقطاب في مؤسستكم؟
5. كيف تكون عمليه الاختيار في مديريتكم؟
6. من المسؤول عن عمليه الاختيار في المديرية؟
7. هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية؟
8. اي نوع من التدريب تقوم به مديريتكم؟
9. هل تقوم المديرية بمنح الحوافز للعاملين؟
10. ما هي اسس منح الحوافز للعاملين؟
11. هل المديرية تفسح المجال للعاملين ان يشاركوا في تحمل المسؤولية؟
12. هل تولي ادارتكم اهميه بالغه لعمليه التكوين ببرمجته بشكل دوري؟
13. كيف هو نظام الاجور في مديريتكم؟

14. على أي اساس يتم تحديد الاجر ؟
  15. هل تقوم مديرينكم بتقييم الاداء ؟
  16. كيف يتم تقييم الاداء في مديرينكم؟
  17. هل يوجد جهاز خاص بتقييم الاداء؟
  18. كيف ترون أداء العاملين في مديرينكم ؟
- + في حالة ما إذا كان الاداء مريضى هل يتم تحسين ادائهم و كيف يتم تحسين الاداء؟
  - - هل تقوم المديرية بتحسين ادائهم .كيف ذلك ؟

#### الملخص:

هدفت هذه الدراسة للبحث عن اداره الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء العاملين في مديرية الثقافة لولاية مستغانم، تمثلت في وظائفها (التخطيط، الاستقطاب، الحوافز، التدريب، الاجور والرواتب، الاختيار والتعيين) واثارها على اداء العاملين في المؤسسة، ومن اجل تحقيق اهداف البحث صمم الباحثان استبيان مؤلف من 33 سؤال من اجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة حيث تتكون العينة من اداريين في المؤسسة وموظفين في اداره الموارد البشرية. تم توزيع باستخدام عددا من SPSS الاستبيان على 17 مفردة وجمعها ثم تحليلها بالبرنامج الاحصائي التحليل. الى جانب أسئلة المقابلة التي كانت مع رئيس مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين التي تكونت من 18 سؤال. وخلصت الدراسة الى نتيجة مفادها ان اداء العاملين يتأثر الى حد كبير بإدارة الموارد البشرية وكان الاثر الاكبر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء , جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في اداء العاملين فكلما تحسن تطبيقها يتحسن أدائهم , وانتهت الدراسة بتقديم مجموعه من الحلول والمقترحات كالقيام بالتدريب الداخلي والخارجي للعاملين اتاحه الفرص لهم الاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير تقييم واتباع سياسه الباب المفتوح لتمكينه من فرصه المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من اداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي الى تطورها وازدهارها .

. الكلمات المفتاحية: (الوظائف، ، مشاركة العاملين، اتخاذ القرار، أداء العاملين)

---

**Summary:**

**This study aimed to search for human resource management and its role in improving the performance of workers in the Directorate of Culture of the state of Mostaganem, represented in its functions (planning, recruitment, incentives, training, wages and salaries, selection and appointment) and its effects on the performance of workers in the institution, and in order to achieve the objectives of the research was designed. The two researchers asked a questionnaire consisting of 33 questions in order to collect primary data from the study samples, as the sample consisted of administrators in the organization and employees in the Human Resources Department. The questionnaire was distributed to 17 items, collected and then analyzed using the SPSS statistical program using a number of analyzes. In addition to the interview questions that were with the head of the Department of Administration, Planning and Training, which consisted of 18 questions. The study concluded that the performance of employees is greatly affected by the management of human resources, and the greatest impact was the participation of employees in decision-making and performance evaluation. All practices positively affect the performance of employees. The better their application, the better their performance. And external for the workers to provide opportunities for them to choose the appropriate training programs and develop evaluation and follow the policy of the open door to enable him to have the opportunity to participate in the decisions and proposals and the development of policies and strategies that raise the performance of the institution in general and lead to its development and prosperity.**

**Keywords: (jobs, employee participation, decision-making, employee performance).**