وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسة

دراسة ميدانية ببلدية جامعة ولاية المغير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

حليمة مجوج

اشراف الأستاذ:

د. عبد الله رقيق

نوقشت علنا يوم:

2024/06/08

اللجنة	الرتبة	الصفة
شوقي مرابط	أستاذ محاضر	رئيسا
عبد الله رقيق	أستاذ محاضر	مشرفا
ذهبي إبراهيم	أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية :2023-2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسة

دراسة ميدانية ببلدية جامعة ولاية المغير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

حليمة مجوج

اشراف الأستاذ:

د. عبد الله رقيق

نوقشت علنا يوم:

2024/06/08

اللجنة	الرتبة	الصفة
شوقي مرابط	أستاذ محاضر	رئيسا
عبد الله رقيق	أستاذ محاضر	مشرفا
ذهبي إبراهيم	أستاذ محاضر	مقررا

السنة الجامعية: 2023-2024

بسم الله الرحمن الرحيم

الاهـــــــــــــداء

الحمد الله والشكر لله على جزيل نعمه، ووافر عطائه، وله الفضل على إحسانه

ومنه اما بعد: أهدي عملي المتواضع هدا

إلى من قرن الله عزوجل اسمه باسمها من فوق سبع طباق وأوص ببرها من سابع سماء، ووضع أعز ما نطلب تحت قدميها، إلى أعز وأغلى ما في الكون

"أمي الحبيبة ربي يرحمها "

إلى من كان سببا في وجودي إلى من بدل النفس النفيس من أجلي إسعادي، إلى من اعتبره قدوتي في الحياة وزادني إلى

" أبي الحبيب"

الى الدين كانوا بسمة في فؤادي ونجوما في سهادي، أخوتي الى عمي وزوجته وخالاتي وكل أبنائهم بالاسم والى جميع الاهل والاقارب وكل من علمني حرف. أساتذتي الكرام. الدي رافقوني من اول خطواتي على درب المعرفة الى غاية المرحلة الجامعية.

كم نتقدم الشكر إلى صدقاتي خديجة. عفاف. مريم. سهيلة. عائشة. امينة.

واتقدم جزيلا الشكر الى ابنت عمي الغالية عفاف.

- **الى كل من حوتهم ذاكرتي ولم تحوهم مذكرتي**
- **الى من يتصفح المدكرة في هده اللحظات**
- **الى كل هؤلاء جميعا اهدي عملي المتواضع**

الشكر والتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات على ما من به علينا من التمام الكمال بعد التيسير والتوفيق لنجاح هذا العمل واستنادا لقوله عليه الصلاة والسلام " من لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

نتقدم بالشكر الجزيل الى الولي الكريم وكل افراد الاسرة الكريم

والى الدكتور عبد الله رقيق والأستاذ ناصر بلعلوي على المجهودات التي بذلوها في سبيل انجاح هذا العمل والنصائح والتوجيهات التي أفادوني بها ولي كل الفخر لإشرافهم على هذا التقدير

راجين من المولى عز وجل ان يبارك فيهم ويجازيهم عن ألف شكر

كما نتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الافاضل اعضاء لجنة التحكيم لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع

كما نتوجه جزيل الشكر والتقدير الى كل عمال بلدية جامعة ولاية لمغير

.

.كما لا ننسى كل من ساهم من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل

لكم منا فائق الاحترام والتقدير

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية تمت في بلدية جامعة ولاية المغير، تم جمع البيانات من خلال استبانة تحتوي على مجموعة من العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير وسياسات الحوافز والمكافآت تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ: 80 مفردة أي بنسبة 25% من أصل 318، حيث جاءت النتائج كالتالي:

- وجود دور إيجابي كبير لتدريب وتطوير العاملين على تحسين الأداء في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج قبولًا عامًا لأهمية البرامج التدريبية وتأثيرها الإيجابي على تطوير المهارات وزيادة الكفاءة
- تمثل سياسات الحوافز والمكافآت أيضًا دورًا مهمًا في تحفيز العاملين وتعزيز رغبتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: إدراة الموارد البشرية، التكوين، التدريب، الحوافز، أداء العاملين.

Summary:

This study aims to explore the role of human resources management in improving the performance of the organization, through a field study conducted in the municipality of Al-Mughir State University. Data was collected through a questionnaire containing a set of statements related to training and development and incentive and reward policies. It was distributed to a simple random sample estimated at: : 80 singletons, i.e. 25% out of 318, where the results were as follows:

- There is a significant positive role for training and developing employees to improve performance in the organization, as the results showed general acceptance of the importance of training programs and their positive impact on developing skills and increasing efficiency.

Incentives and rewards policies also play an important role in motivating employees and enhancing their desire to achieve organizational goals.

Keywords: human resources management, training, training, incentives, employee performance.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الاهداء	V
الشكر والعرفان	VI
الملخص	VII
فهرس الجداول	VIII
فهرس الأشكال	IX
فهرس الملاحق	X
مقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
تمهيد	21
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	22
أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية	23
ثانيا: تعريف أداء العاملين	26
المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين	27
المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية	28
أولا: الدراسات السابقة	28
ثانيا: أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	29
ثالثا: المقاربة النظرية	32
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية والتطبيقية	
تمهيد	36
المبحث الأول: الطريقة والأدوات	37
أولا: الطريقة	38
ثانيا: الأدوات	41

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة	**42**
أولا: النتائج	**42**
ثانيا: المناقشة	**52**
خلاصة الفصل	**54**
خاتمة	**55**
قائمة المصادر والمراجع	**57**
الملاحق	**60**

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	42
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	43
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	44
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	45
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	46
06	تكرارات والنسب والمتوسطات واتجاه البعد الأول.	47
07	تكرارات والنسب والمتوسطات واتجاه البعد الثاني.	50

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	39
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	43
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	44
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	45
05	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	46

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الدراسة.	61
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	64
03	يمثل ترخيص بالزيارة الميدانية	66
04	مخرجات برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss 22	67

مقدمة

1-توطئة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الجوانب الحيوية في أي مؤسسة أو منظمة ، حيث تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها ، إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على قدرتها على جذب وتطوير الكوادر البشرية المناسبة وتحفيزها لتحقيق الأهداف المنشودة ، وهنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية، حيث تعمل على توجيه وتنظيم العناصر البشرية في المؤسسة بطريقة تساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي ، وتعمل إدارة الموارد البشرية على توفير البيئة الملائمة والمحفزة للعاملين ، وذلك من خلال تطوير سياسات وإجراءات تشجيعية ومثيرة للرغبة في العمل بكفاءة وفعالية. وتشمل هذه السياسات والإجراءات تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم ، وتوفير فرص النمو والترقية ، وتنظيم نظام مكافآت وتحفيز عادل يعكس الأداء والإسهامات الفعلية للموظفين ، كما تسهم إدارة الموارد البشرية أيضًا في بناء علاقات جيدة بين الإدارة والموظفين ، وتعزيز الثقة والولاء للمؤسسة ، كما تهتم بتوفير بيئة عمل صحية وآمنة تساهم في رفاهية وسعادة العاملين ، مما يعكس إيجابيًا على أدائهم وإنتاجيتهم ، و في هذا السياق تعد إدارة الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا رئيسيًا في نجاح أي مؤسسة ، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وتعزيز الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف المؤسسية

2-اطرح الإشكالية:

ومن خلال ما تقدم سنحاول طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين المؤسسة بلدية جامعة ولاية لمغير؟

ولمعالجة وتحليل حيثيات هذا التساؤل للوصول إلى نتائج منطقية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التدريب والتطوير المستمر في زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين بلدية جامعة ولاية لمغير؟
- هل يمكن لسياسات الحوافز والمكافآت أن تساهم في تحفز العاملين بلدية جامعة ولاية لمغير وتعزز أدائهم؟

3-الفرضيات:

وللإجابة على تساؤلات الدراسة توجب تصميم فرضيات وكذلك تحقيق أهداف الدراسة وكانت الفرضيات كالتالي:

- يساهم التدريب والتطوير المستمر في زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين بلدية جامعة ولاية لمغير
- تساهم سياسات الحوافز والمكافآت في تحفز العاملين بلدية جامعة ولاية لمغير وتعزز أدائهم

4-مبررات اختيار الموضوع:

أ- المبررات الذاتية

- الاهتمام الشخصي والتخصص الأكاديمي حيث يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من المجالات التي تثير اهتمامي الشخصي والأكاديمي، خاصة في سياق المؤسسات العامة والبلديات، واختيار هذا الموضوع يمكن أن يعزز معرفتي النظرية والعملية في هذا المجال ويساهم في تطوير مهاراتي البحثية.

- الرغبة في تقديم إسهامات مجتمعية من خلال توفر الرغبة القوية في المساهمة في تحسين أداء المؤسسات العامة في مجتمعي، وذلك بدراسة دور إدارة الموارد البشرية في بلدية جامعة ولاية المغير، أطمح إلى تقديم توصيات قد تساعد في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

- تطوير مهارات البحث والتحليل العمل على هذا الموضوع سيمكنني من تطوير مهارات البحث العلمي والتحليل النقدي، فضلاً عن تعزيز فهمي للتحديات والحلول الممكنة في إدارة الموارد البشرية في السياقات المحلية.

ب- المبررات الموضوعية:

- أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع العام حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تعزيز كفاءة المؤسسات العامة، وتحسين استراتيجيات الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وزيادة رضا الموظفين، ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسة

- تعاني العديد من البلديات بما في ذلك بلدية جامعة ولاية المغير، من تحديات متعددة في إدارة مواردها البشرية، مثل نقص التدريب، وتحفيز الموظفين، وتقييم الأداء، دراسة هذه التحديات يمكن أن توفر حلولاً عملية تستجيب للاحتياجات المحلية.

- الفجوة في الأدبيات السابق رغم وجود العديد من الدراسات حول إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص، إلا أن هناك نقصاً نسبياً في الدراسات التي تركز على القطاع العام، وخاصة في البلديات المحلية، وهذه الدراسة تسعى لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل معمق لدور إدارة الموارد البشرية في بلدية جامعة ولاية لمغير.

- تعزيز فعالية الإدارة المحلية من خلال فهم وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة، يمكن للبلديات تحسين عملياتها الإدارية وزيادة فعالية أدائها، هذه الدراسة تهدف إلى تقديم توصيات قد تساعد صناع القرار في تحسين السياسات والممارسات الإدارية.

- الاستجابة للتحديات الحالية حيث تواجه البلديات العديد من التحديات في إدارة مواردها البشرية، مثل التغيرات السريعة في بيئة العمل، وزيادة توقعات المواطنين، والتحديات المالية ودراسة دور إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد في تطوير استراتيجيات لمواجهة هذه التحديات بفعالية.

5-أهداف وأهمية الدراسة:

أ- أهداف الدراسة:

- تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- فهم السياسات والإجراءات المعمول بها في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- تقييم كفاءة تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين.
- التعرف على التحديات والعوامل المؤثرة في عملية تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- تحديد الإجراءات والتوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

ب- أهمية الدراسة:

- **تحسين الأداء المؤسسي** :من خلال فهم كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة، يمكن تحديد النقاط القوية والضعف وتطوير استراتيجيات تحسين الأداء بشكل شامل.

- **زيادة الكفاءة والإنتاجية** :بفهم أفضل لاحتياجات وتطلعات الموظفين وتوجيههم بشكل أفضل، يمكن للمؤسسة تعزيز كفاءتها وزيادة إنتاجيتها.

- **تحسين بيئة العمل** :من خلال تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها، يمكن تحديد العوامل التي تؤثر في بيئة العمل واتخاذ التدابير اللازمة لتحسينها، مما يزيد من رضا الموظفين ويحفزهم.

- **تطوير المهارات والقدرات** :عن طريق تحديد احتياجات التدريب والتطوير، يمكن للمؤسسة تطوير مهارات موظفيها وتعزيز قدراتهم، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

- **تحسين العلاقات العمالية** :من خلال فهم احتياجات الموظفين ومواجهة مشاكلهم بفعالية، يمكن لإدارة الموارد البشرية بناء علاقات عملية إيجابية مع الموظفين، مما يساهم في تحسين المناخ العام للعمل.

6- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في بلدية جامعة ولاية المغير.
- **الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية 2024، حيث تم إعداد الجانب النظري بالتوازى مع الجانب التطبيقي من خلال زيارات للمؤسسة من أجل الحصول على المعلومات الكافية للدراسة الميدانية، وكانت الفترة الزمنية للدراسة الميدانية في 28 أفريل إلى 16 ماي 2024.
- **الحدود البشرية: شملت** الدراسة الموظفين الدائمين في بلدية جامعة ولاية المغير.

7-منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة وهو أحد المناهج الأساسية في البحث العلمي، ويعرف على أنه " المنهج الذي يستخدم في دراسة الاوضاع الراهنه للظواهر من حيث والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا

يعني ان المنهج الوصفي يهتم بدراسة الظواهر والأحداث، ويقوم منهج الوصف بهذا الرسم ومتابعه دقيقه ظاهره او حده معين بطريقه كمية او نوعية في فتره زمنيه معينه في فترات من اجل التعرف من المحتوى او المضمون والوصول الى نتائج وتعليمات تساعده في فهم الواقع وتطويره

والمنهج يهدف إلى وصف الظواهر بدقة وتوضيح خصائصها، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة دون التلاعب أو التدخل فيها، ثم تحليلها وتفسيرها بطريقة منظمة لفهم الظاهرة بشكل أفضل، لذا يعرف ايضا على انه التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صوره للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وتنبؤات المستقبلية. (محجوب، 2005، صفحة 243)

وتم استخدامه في هذه الدراسة عبر المراحل التالية:

- توضيح المشكلة البحثية المتمثلة في "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء بلدية جامعة ولاية المغير.
- تحديد الأهداف الرئيسية للدراسة.
- مراجعة الأدبيات ومراجعة الدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وأدائها في المؤسسات، وفهم السياق النظري والمفاهيم الأساسية التي ستدعم الدراسة.
- تصميم الدراسة من خلال تحديد العينة المستهدفة من موظفي بلدية جامعة ولاية لمغير لضمان تمثيل مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.
- تصميم أدوات جمع البيانات إعداد استبيانات ومقابلات لجمع المعلومات المطلوبة، تتضمن الأسئلة جوانب مثل التدريب، التطوير، التقييم، والتحفيز.
- جمع البيانات وتحليل البيانات من خلال استخدام أساليب التحليل الوصفي مثل التوزيعات التكرارية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية لوصف البيانات المستخلصة، تفسير النتائج وربطها بالأهداف والفرضيات المحددة في بداية الدراسة.
- مناقشة النتائج وتوضيح كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء بلدية جامعة ولاية لمغير، وتحديد النقاط القوية والضعيفة في الاستراتيجيات الحالية.

8-صعوبات البحث:

واجهنا عدة صعوبات تشمل عدم تعاون الموظفين في تقديم المعلومات، وصعوبة الوصول إلى البيانات الضرورية بسبب البيروقراطية، والتحديات في تصميم أدوات بحث فعّالة مثل الاستبيانات،

وذلك لتخوف الكثير من الموظفين للإجابة على عباراتها ضنا منهم إنهم سيواجهون مشاكل من خلالها مع المدير وذلك نتيجة التحديات الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على استجابة الموظفين تتطلب هذه التحديات تخطيطًا دقيقًا وتنسيقًا عاليًا لضمان نجاح الدراسة وتحقيق أهدافها.

9-هيكلة البحث:

من خلال الاعتماد على طريقة IMRADفي إعداد البحوث وللتمكن من الوقوف على مجمل عناصر الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ما يلي:

الفصل الأول : تضمن الاطار النظري لمتغيرات الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للدراسة من خلال سرد مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية ، التكوين ، التدريب ، التحفيز ، أداء العاملين ، المؤسسة والعامل ، أما عن المبحث الثاني فقد تم توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة ممثلة في علاقة التدريب والتحفيز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة وتبيان أوجه الاختلاف والاتفاق مع هذه الدراسات و ما مدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية ثم المقاربة النظرية للدراسة .

الفصل الثاني: تضمن الدراسة الميدانية وينقسم بدوره إلى مبحثين تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات والمبحث الثاني النتائج والمناقشة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

تمثل إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات ، مما ينعكس إيجابًا على الكفاءة والإنتاجية العامة ، و يتجلى تأثير هذه الإدارة في قدرتها على توجيه وتطوير الموظفين من خلال استراتيجيات محكمة تتعلق بالتدريب والتحفيز ، في بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة ، و يصبح التركيز على تنمية مهارات الموظفين وتحفيزهم أمرًا أساسيًا لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استدامتها. ، حيث تعتمد المؤسسات الناجحة على استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية ، و تسعى من خلالها إلى تعزيز قدرات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء ، و يأتي التدريب كأحد الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتطوير مهارات موظفيها وتحديث معارفهم بما يتماشى مع التغيرات التكنولوجية والمتطلبات السوقية ، إضافة إلى التحفيز الذي يمثل دورًا مهمًا في رفع معنويات الموظفين ودفعهم لبذل أقصى جهودهم ، و في هذا الفصل سيتم استعراض الأطر النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، مع التركيز على كيفية تأثير التدريب والتحفيز على أداء العاملين ، من خلاله نسعى إلى تقديم فهم عميق للأدوار المتكاملة التي تلعبها هذه العناصر في تحسين الأداء المؤسسي ، مما يمهد الطريق لتحليل ميداني متعمق في بلدية جامعة ولاية المغير.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

1- التعريف الاصطلاحي:

إدارة الموارد البشرية تعني كافة الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب الموظفين، ومعاملتهم على مختلف المستويات، وتشمل هذه الإدارة تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقة الموظفين في عدالة الإدارة، وتعزيز روح التعاون بينهم، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية داخل المؤسسة.

وعليه يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية وفقا لهذا المفهوم ليست مجرد إجراءات إدارية متفرقة ، بل هي عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاهتمام بالعنصر البشري ، و يظهر التعريف كذلك أن إدارة الموارد البشرية تتضمن عدة جوانب مثل اختيار وتوظيف الموظفين ، وتطوير مهاراتهم ، وتحفيزهم ، وتوجيههم، وتعزيز التعاون بينهم لتحقيق هدف إدارة الموارد البشرية و هو الارتقاء بأداء المؤسسة من خلال تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والكفاءة ، مما يتطلب فهماً شاملاً لاحتياجات وتطلعات العاملين وضمان توافقها مع أهداف المؤسسة.

كما تُعرف أيضا على أنها " إدارة الموارد البشرية أيضًا بأنها الإدارة التي تتعامل مع كافة الأمور المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة، بما في ذلك البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارها، وتأهيلها وتدريبها وتطويرها. تهدف هذه الإدارة إلى تهيئة ظروف العمل المناسبة التي تشجع الموارد البشرية على بذل أقصى جهودها داخل المؤسسة. " (السلمي، 1998، صفحة 30)

ومن خلال هذا التعريف يمكن التوصل إلى عدة نقاط مهمة:

- إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على عمليات اختيار وتوظيف الموظفين فقط، بل تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة، بما في ذلك تطويرهم وتنميتهم وتحفيزهم.

- يُظهر التعريف أهمية بحث عن مصادر القوى العاملة المناسبة واختيارها بعناية، مما يعكس أهمية اختيار العنصر البشري المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة

- .

- توضح الإدارة الحاجة إلى تأهيل وتدريب الموظفين وتطويرهم، مما يعكس أهمية استثمار المؤسسة في تطوير قدرات ومهارات موظفيها لتعزيز الأداء والكفاءة.

- تبرز أهمية خلق بيئة عمل ملائمة ومحفزة تشجع الموارد البشرية على بذل أقصى جهودها، وهو عنصر أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النجاح.

بشكل عام يُظهر هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية تعتبر عملية شاملة ومتكاملة تهدف إلى تطوير وتنمية العنصر البشري في المؤسسة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في النجاح والتطور.

2- **التعريف الاجرائي لإدارة الموارد البشرية:**

- "إدارة الموارد البشرية في بلدية جامعة ولاية لمغير هي الإدارة المسؤولة عن جميع الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري ، بما في ذلك تخطيط القوى العاملة ، والتوظيف ، والتدريب ، وتطوير المهارات ، وتحفيز الموظفين ، تهدف هذه الإدارة إلى تحسين أداء العاملين من خلال تنفيذ سياسات وإجراءات تسهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية ، يتضمن ذلك توفير بيئة عمل داعمة ، وضمان العدالة في المعاملة ، وتعزيز روح التعاون بين الموظفين ، مما يسهم في تحقيق أهداف البلدية بفعالية."

- **تعريف التدريب:**

يعرف التدريب كمجموعة من التجارب المنظمة التي تُستخدم لنقل أو تعديل أو تطوير المعرفة والمهارات والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة. (بريرة،2000، صفحة 161)

وهذا التعريف يسلط الضوء على عدة نقاط مهمة:

- **التجارب المنظمة** :فالتدريب ليس مجرد عمليات عشوائية، بل هو سلسلة من التجارب المنظمة والمنهجية التي تُصمم وتُنفذ بشكل مدروس ومنظم.

- **النقل والتعديل والتطوير**: فهدف التدريب ليس فقط نقل المعرفة والمهارات بل أيضًا تعديلها وتطويرها، هذا يعني تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

- **المعرفة والمهارات والاتجاهات** :التدريب يستهدف نقل وتطوير مجموعة متنوعة من العناصر الشخصية والمهنية للأفراد، بما في ذلك المعرفة، والمهارات العملية، والاتجاهات والسلوكيات.

- **الفرد في المؤسسة** :التدريب موجه للأفراد داخل المؤسسة، مما يعكس أهمية تطوير القدرات والمهارات للموظفين لدعم أهداف واحتياجات المؤسسة.

- **تعريف الحوافز:**

الحوافز هي مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تحفز الموظف لبذل جهد أكبر في العمل، مما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. (الصيرفي، 2009، صفحة 22)
كما تعرف أيضا على أنها " مجموعة العوامل التي تثير القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفاته هي العوامل التي تحفزه وتشجعه على اتخاذ الإجراءات والتصرفات الملائمة لتحقيق أهدافه وتحقيق أهداف المؤسسة (حسن، حمدات ، 2008، صفحة252)

وهذا التعريف يسلط الضوء على العوامل التي تؤثر على القوى الحركية للإنسان وتحفزه على العمل باتجاه تحقيق الأهداف، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة حيث يؤكد على أن:

- العوامل التي تحفز الإنسان هي الدافع الرئيس لاتخاذ الإجراءات والتصرفات الملائمة، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون التحفيز المالي، مثل المكافآت والحوافز المالية، أو التحفيز الغير مادي، مثل الاعتراف بالإنجازات وتقدير العمل الجيد، من العوامل التي تشجع الأفراد على تحقيق الأهداف.

- الأهداف الفردية للإنسان مرتبطة بأهداف المؤسسة، وهو ما يعكس أهمية مزامنة أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها، فعلى سبيل المثال عندما يشعر الفرد بأن تحقيق أهدافه الشخصية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فإنه يصبح أكثر استعدادًا للعمل بجهد لتحقيق هذه الأهداف.

- أهمية وجود توجيه وتحكم من قبل الإدارة في المؤسسة لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف

- المحددة، عن طريق وضع توجيهات وتحديد الأولويات وتوفير الدعم والموارد اللازمة، يمكن للإدارة أن تزيد من فعالية التحفيز وتشجيع الأفراد على العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا– تعريف اداء العاملين

1– تعريف أداء العاملين:

قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (عاشور، 2005،صفحة 25)
ويعرف أيضا على أنه " السلوك الذي يتضمن تعبير الفرد عن مساهماته في تحقيق أهداف المنظمة يجب أن يكون مدعومًا ومعززًا من قبل إدارة المنظمة، وذلك من خلال توفير التدريب اللازم، هذا يضمن النوعية والجودة في الأداء، حيث يتم تطوير مهارات وقدرات الموظفين لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف بكفاءة. " (سلطان، سعيد ، 2005، صفحة 219)
في حين يعرفه نيكولاس " إنتاج السلوك يشير إلى النتائج أو المخرجات التي تنتج عن النشاط الذي يقوم به الأفراد. بمعنى آخر، يمثل السلوك النشاط الفعلي الذي يقوم به الفرد، بينما تُعتبر النتائج أو المحصلة النهائية لهذا السلوك هي النتائج الفعلية التي تنشأ من هذا السلوك، والتي قد تكون مختلفة عن الحالة التي كانت عليها قبل السلوك. (علوط، 2013،صفحة 57)

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن استنتاج عدة نقاط:

- أداء العمل يشمل الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد في عمله، وهذا الأداء ينبغي أن يتجاوب مع أهداف المنظمة ويسهم في تحقيقها.

- أهمية دعم وتعزيز السلوك الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من قبل إدارتها، وذلك من خلال توفير التدريب وتحفيز العمليات التي تحسن الأداء وتعزز الجودة والفعالية.

- إنتاج السلوك يتمثل في النتائج أو المخرجات التي تنشأ من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد، وتكون هذه النتائج نتيجة للسلوك المعروض، مما يبرز أهمية قياس وتقييم الأداء بناءً على هذه النتائج.

- إدارة المنظمة تلعب دورًا هامًا في توجيه وتحكم السلوك والأداء نحو تحقيق الأهداف المحددة، وهذا يتطلب وجود أنظمة فعالة للمراقبة والتقييم وتوجيه الجهود بشكل مناسب.

- **التعريف الاجرائي لأداء العاملين:**

" مدى قدرت العاملين على تنفيذ المهام والمسؤوليات المناطة بهم في بلدية جامعة ولاية لمغير، و يشمل هذا الأداء الجهود والأنشطة التي يقومون بها لتحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجاتها"

المبحث الثاني: العلاقة بين لإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العملين

1-دور تدريب في تحسين اداء العاملين:

التدريب هو نشاط توليه المنظمات اهتمامًا كبيرًا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة الحالية ، مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية السريعة التي تشهدها المنظمات اليوم ، أصبح من الضروري توافق قدرات الموظفين مع هذه التطورات ، لذا تسعى المنظمات إلى العثور على برامج تدريب مناسبة للعاملين ، و تُعتبر وظيفة التدريب وظيفة مكملة للتعيين ، حيث لا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار وتعيين العاملين فقط، بل يجب أيضًا إعدادهم وتنمية قدراتهم لأداء المهام المسندة إليهم ، و يتضمن ذلك مساعدتهم في الحصول على المعلومات والمعارف الجديدة وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. (محمد، 2014، صفحة)

كما يهدف التدريب إلى رفع معنويات الموظفين من خلال تقديم الدعم والرغبة في تطوير مهاراتهم، مما يوفر لهم مهنة مستقرة ومحفزة. هذا الدعم ينعكس إيجابيًا على علاقة الموظفين بالمنظمة، ويزيد من استعدادهم للعمل بحماس دون الشعور بالكسل أو الملل. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التدريب على تقليل التوتر الناتج عن نقص المعرفة أو المهارات، مما يعزز الروح المعنوية ويحسن الأداء بشكل عام (مراكشي، 2005، صفحة 87) و للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ، ومن أبرزها رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية ، وتقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم ، كما يسهم التدريب في توعية العاملين بأهمية التطوير المستمر، ويشجعهم على البحث عن المستجدات في مجالات عملهم المختلفة ، بالإضافة إلى ذلك يعمل التدريب على توثيق العلاقات بين الإدارة والعاملين ، ويساعد في تطوير قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات الحاصلة. (حنفي، 1991، صفحة2)

2- دور الحوافز في تحسين اداء العاملين:

تستطيع المنظمات تطبيق العديد من البدائل لمنح الحوافز للعاملين بناءً على الأداء ، وتتأثر قرارات المنظمة في هذا الشأن بعدة عوامل ، بما في ذلك السياسات والأهداف العامة للمنظمة ، والتكاليف المرتبطة بالبديل المختار ، وتأثير هذا البديل على السلوكيات المرغوبة والأداء المتوقع ، بغض النظر عن

القرار الذي تتخذه المنظمة ، فإنه يعتبر بالغ الأهمية ، عادةً ما تُصنف الحوافز بناءً على أداء الفرد أو الجماعة ، بالنسبة للحوافز التي تُمنح استنادًا إلى أداء الفرد ، تشمل الحوافز على أساس القطعة والحوافز على أساس الساعة ، أما بالنسبة للحوافز على مستوى الجماعة ، فتُمنح الحوافز بناءً على أداء الفريق ، مما يساعد في التغلب على بعض السلبيات التي تتصف بها نظم وبرامج الحوافز التقليدية. (حريم، 2013، صفحة 327) فعلى سبيل المثال تشير الدراسات النظرية مثل تلك التي أجراها كامبريجر حول سلوكيات البشر إلى نوع ثالث بجانب X و Y، وهو النوع Z ويتميز هذا النوع بقدرته على التصرف وفقًا للظروف المحيطة والتفاعل معها بإيجابية، إذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم والتدريب، فإن أداؤه سيتحسن وإذا توفرت له عوامل أخرى مثل المنافسة وتم تلبية احتياجاته بشكل مناسب، فإنه سيكون مستعدًا لتحمل المزيد من المسؤولية، بالإضافة إلى ذلك، فإن الحوافز المادية تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء. (الجساسي، 2011، صفحة 103)

كما يتضح أيضًا دور الحوافز في تحسين أداء العاملين من خلال تقليل معدل دوران العمل، والحد من حالات الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة إلى المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، تساعد الحوافز في تشجيع تعلم أنماط سلوك جديدة وجيدة، مما يعزز الأداء العام داخل المؤسسة. (بشار، 2008، صفحة 149)

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

أولا–الدراسات السابقة.

1- الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

- **دراسة ركان ليندا، دور اداره الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة والعامة في ولاية سطيف، جامعة سطيف 1، كليه العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية، 2014**

انطلقت إشكالية الدراسة من تساؤل حول دور إدارة الموارد البشرية في تسهيل عملية التغيير في المؤسسات العامة، وتهدف الدراسة إلى محاولة توضيح نوع العلاقات بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، ومدى السلطة التي تتمتع بها هذه الأخيرة، خاصة في فترات التغيير، مع العلم أن التغيير أصبح جزءًا دائمًا من حياة المؤسسات، كما تركز الدراسة أيضًا على التعرف على مكانة إدارة الموارد البش رية في المؤسسات الجزائرية وتأثيرها في فترات التغيير، كانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي:

- من خلال البيانات المتوفرة أن العاملين في هذه المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، ينظرون إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تلعب دورًا محوريًا في عملية التغيير.

- أما بالنسبة للفروق بين المؤسسات العامة والخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير، فقد تبين أن هناك تشابهًا كبيرًا في إجابات مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات حول معظم البنود في الاستبيان، مع بعض الاستثناءات التي تميل لصالح المؤسسات الخاصة، من بين هذه الاستثناءات، يتضح أن مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة يركزون بشكل أكبر على تحليل سوق العمل وتوفير المعلومات للإدارة العليا حول حالة هذا السوق بهدف التعرف على نوعية العمالة المتوفرة.

2- الدراسات المتعلقة بأداء العاملين:

- **دراسة موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداة على مستوى اداء العاملين في جمعيه في غزة، رسالة في اداره الاعمال، الجامعة الاسلامية قسم اداره اعمال، 2009.**

- كانت إشكالية الدراسة كالتالي: مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض؟ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في الجمعية، وكذلك التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها، وأظهرت النتائج أن نظام تقييم الأداء في الجمعية يعتمد بشكل كبير على ملاحظات المديرين، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم، هذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم، مما ينعكس سلبًا على تحسين مستوى أدائهم.

- كما بينت الدراسة أيضًا أنه لا يوجد انتظام أو دورية في عملية تقييم أداء العاملين في الجمعية، مما يعني عدم استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء وعدم مراجعته بشكل دوري لأغراض التطوير، وهذا له أثر سلبي على مستوى أداء العاملين.

- **دراسة بودبية نوال، الواهم نوى، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين دراسة حاله مؤسسه الخزف الصحي بالميلة جيجل، مذكرة مقدمه لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعه محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2015 2016**

انطلقت الدراسة من إشكالية تتمثل في مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بميلة. للإجابة على هذه الإشكالية، تم صياغة مجموعة من الفرضيات، منها أن

وظائف إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بميلة. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الخزف الصحي ليس لها دور فعّال في تحسين أداء العاملين.

ثانيا – أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

في تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، يمكن التركيز على عدة جوانب رئيسية:

1-أوجه التشابه:

- معظم الدراسات بما في ذلك الدراسة حول بلدية جامعة ولاية لمغير، تهدف إلى فهم كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وتحسينه.
- تتناول الدراسات عادةً موضوعات مثل التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، وتنمية المهارات كجزء من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- غالبية الدراسات تستخدم مناهج وصفية وتحليلية، تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها.
- تهدف جميع الدراسات إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، مع توقع وجود تأثير إيجابي لهذه الممارسات على الأداء.

2-أوجه الاختلاف:

- الدراسة حول بلدية جامعة ولاية لمغير تركز على مؤسسة محلية في سياق جزائري، بينما قد تتناول الدراسات الأخرى مؤسسات في سياقات جغرافية وثقافية مختلفة.
- تختلف العينة بين الدراسات؛ فقد تتناول بعض الدراسات موظفين في مؤسسات خاصة أو عامة، أو تركز على مستويات وظيفية محددة، بينما قد تشمل دراسة بلدية جامعة ولاية لمغير جميع مستويات العاملين في المؤسسة.
- قد تختلف الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسات، مما قد يؤثر على نتائجها وتفسيراتها فيما يتعلق بتأثير إدارة الموارد البشرية.

- قد تركز بعض الدراسات على مشاكل أو تحديات محددة تواجه إدارة الموارد البشرية، مثل نقص التدريب أو التحفيز، بينما قد تكون الدراسة الحالية أكثر شمولاً في تناولها لكافة جوانب إدارة الموارد البشرية.

ثالثا– المقاربة النظرية:

1–نظرية ادارة الموارد البشرية:

النظريه الكلاسيكيه لفريد تايلور وهي نظرية مدرسة الادارة العلمية التي طبق فيها فريد الاساليب العلمية التي ساعدت الادارة على زيادة الانتاج في زمن اقل وبجهد معقول مع تجاهل ادميه الفرد وأساسها:

- يؤدي تطبيق الاساليب العلميه في العمل الى الكفاية في الانتاج في ايجاد مقاييس ومعايير دقيقه لتأدية وتنفيذ العمل في زمن اقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- ان تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الانتاج بمجهود وزمن قليلا وان الحوافز الماديه هي الاساس لحفظ الافراد وزيادة الانتاج.

ولقد اثبت تايلور انه يمكن تحسين اداء الموظفين في زيادة الانتاج والتحكم فيه من خلال نظام الاجور ونظام الحوافز وكل زيادة في الاجر يصاحبها زيادة في الانتاجية وكل انتاجيه أعلى يقابلها أجرا اعلى وكذا دواليك[1]

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا مجموعة من المفاهيم والنظريات والدراسات الأدبية والتطبيقية المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين والمؤسسات ، بدأنا بتحليل مفهوم إدارة الموارد البشرية ، حيث تبين أنها تشمل جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب الموظفين ، وتنظيم القوى العاملة وتعزيز روح التعاون بين العاملين لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية ، ناقشنا أيضًا أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين ، كما استعرضنا العوامل التي تحفز الموظفين على بذل جهد أكبر، وكيفية تأثير هذه الحوافز على سلوكهم وأدائهم ، أوضحنا أن الحوافز يمكن أن تكون مادية أو معنوية ، ثم تطرقنا إلى أهمية التدريب كأداة رئيسية في تنمية قدرات العاملين ، وهذه الدراسة لا تقتصر على الدراسة النظرية فق بل تكملة بين الجانب النظري والجانب الميداني .

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية والتطبيقية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية والتطبيقية التي أجريت في بلدية جامعة ولاية المغير، بهدف تقييم دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، حيث تبرز أهمية هذا الفصل في تقديم تحليل واقعي وملموس للإجراءات والممارسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها المباشر على أداء العاملين ، تعتمد الدراسة على جمع البيانات من مصادر متعددة ، بما في ذلك الاستبيانات ، لتقديم صورة شاملة وواضحة عن الواقع العملي في بلدية جامعة ولاية المغير، لذا سيتم في هذا الفصل استعراض الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها ، بالإضافة إلى تقديم نتائج الدراسة الميدانية التي تساهم في فهم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي ، وتقديم توصيات مستندة إلى النتائج لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المشابهة.

.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولا: الطريقة.

1-مجتمع الدراسة

مجموعة العناصر أو الأفراد الذين يتركز عليهم الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر، هم كافة العناصر المرتبطة بمشكلة البحث. قد يشمل مجتمع الدراسة طلابًا أو سكان إقليم معين[2]. وتختص هذه الدراسة في العمال الدائمين ببلدية جامعة ولاية المغير والذي يقدر عددهم ب 813 عامل وعاملة.

1-1- التعريف بالمؤسسة

أ- التعريف بالمؤسسة

تعرف البلدية على أنها الجماعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية الاساسية و تحدث البلدية بموجب قانون ، و يديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي المكون من نواب بلديين .3 ، ومؤسسة الدراسة هي بلدية جامعة ولاية المغير الواقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 03 ، و هي جماعة إقليمية محلية تساهم في تنمية المحلية من خلال جملة الأنشطة السياسة و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها حيث تأسست بلدية جامعة موجودة منذ الاستعمار الفرنسي سنة 1958 وبعد الاستقلال تم إنشاء بلدية جامعة حسب التقسيم الإداري لسنة 1963 بموجب الأمر رقم رقم:63/421 المؤرخ في :1963/10/28 تابعة لولاية الواحات (تقرت). 4 ، ثم أصبحت بلدية جامعة من أكبر بلدية ولاية الوادي حسب التقسيم الإداري للبلاد سنة 1984 بموجب المرسوم رقم: 84/365 المؤرخ في :1984/12/01 تحمل البلدية رقم:39/28. 5 ، إلى أن

أصبحت بلدية جامعة حسب التقسيم الإداري الجديد 2021 التابعة لولاية المغير بموجب المرسوم رقم :21/128 المؤرخ في :2021/03/29، تحمل البلدية رقم: 57/06 6

ب- **مهام المؤسسة:**

انطلاقا من المادة الثالثة من القانون رقم: 10/11 المؤرخ في: 20 رجب عام 1432هـ، الموافق لـ :22 يونيو 2011 فان البلدية تساهم في:

* **التنمية الاقتصادية:**

على البلدية أن تقوم بالتعمير وبناء المحلات، وتجهيز الهياكل الأساسية، كما تسهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عملية البناء للشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

***التنمية الاجتماعية:**

تشارك البلدية الإجراءات المتعلقة بعمليات التهيئة والعمران، وتتكفل بإنجاز المراكز الصحية وقاعات العلاج ومراكز الثقافة.

* **التنمية الثقافية:** وذلك بقيامها بدعم البرامج والتظاهرات الثقافية ودعم الجمعيات المساهمة في تنشيط المحيط الثقافي وتشجيع النقل المدرسي والعمل على ترقية التدريس والتعليم الأساسي ما قبل المدرسي.

ت – الأهداف المؤسسة:

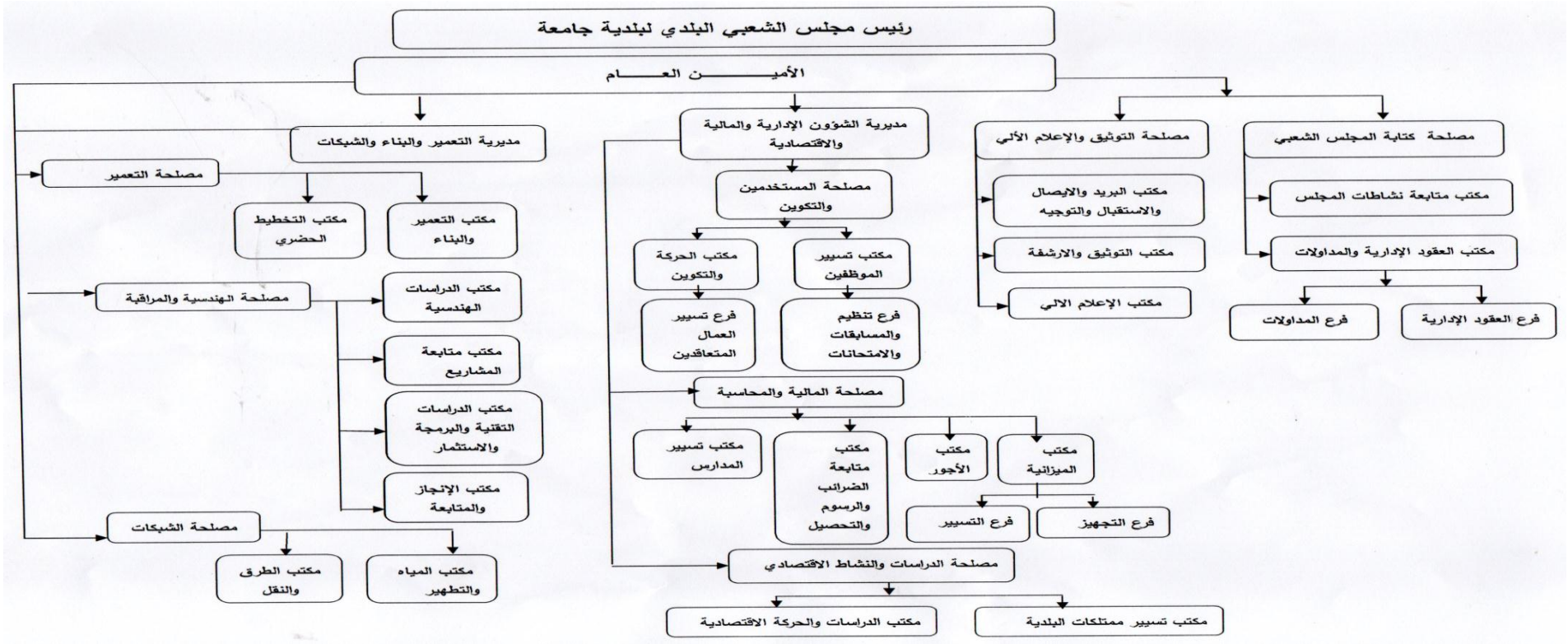
نجد من أهداف المؤسسة ما يلي:

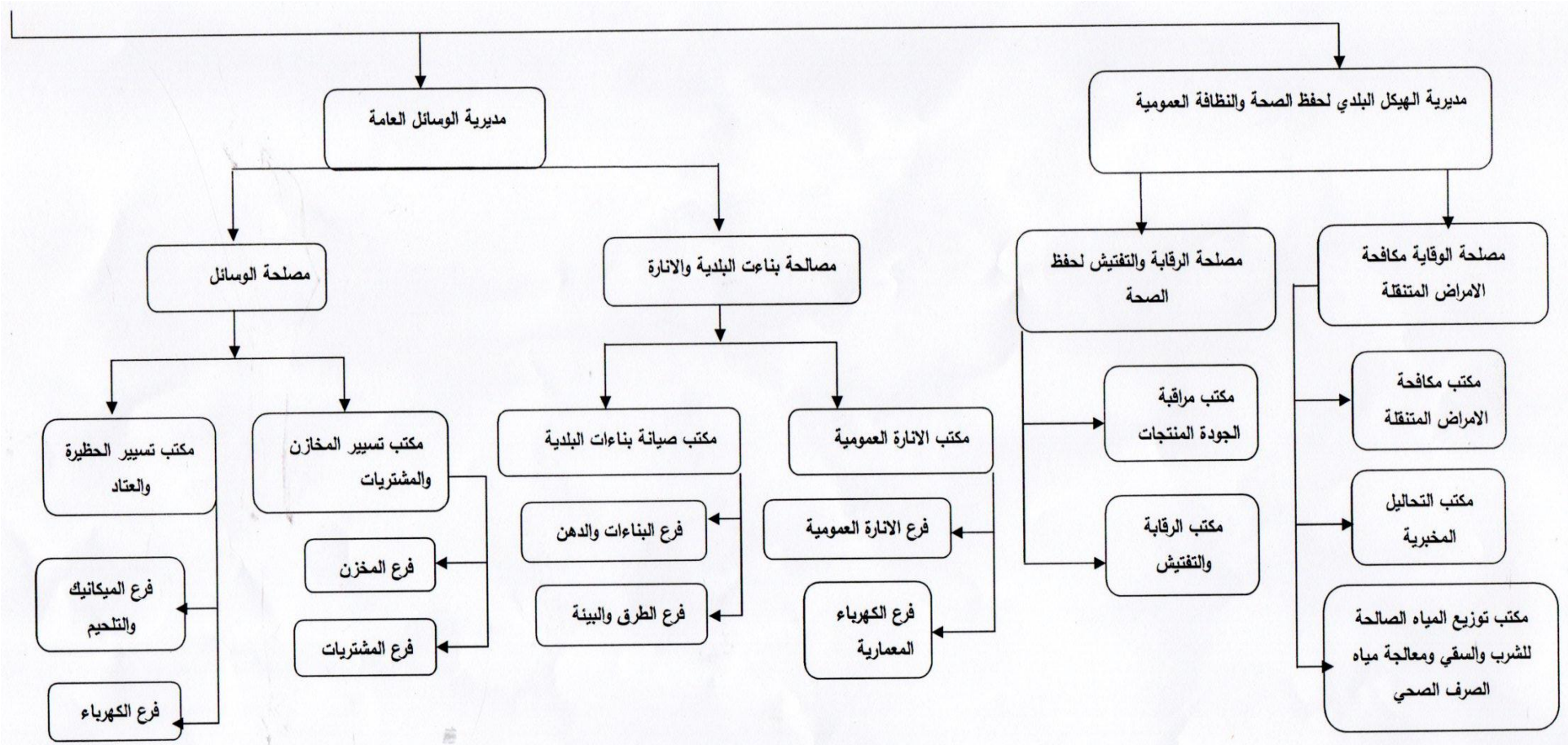
- المحافظة على الأمن الداخلي للمنطقة ومراقبة الطرقات.
- السهر على تحقيق الأمن المواطن.
- تنظيم الطرقات وإشارات المرور التابعة لها.
- توفير النقل الحضري داخل المنطقة.
- استحداث منصب الشغل للشباب.
- التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة.
- تنظيم الأسواق وخاصة المغطاة والأسواق الموازين العمومية.
- توفير المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء والخدمات الجنائزية.

حيث تمارس مختلف أنشطها من خلال مجموعة من مديريات الهيكل التنظيمي كما يلي:

1

الشكل رقم (1) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة


رئيس مجلس الشعبي البلدي لبلدية جامعة
الأمين العام
مديرية التعمير والبناء والشبكات
مصلحة التعمير
مكتب التخطيط الحضري
مكتب التعمير والبناء
مصلحة الهندسية والمراقبة
مكتب الدراسات الهندسية
مكتب متابعة المشاريع
مكتب الدراسات التقنية والبرمجة والاستثمار
مكتب الإنجاز والمتابعة
مصلحة الشبكات
مكتب الطرق والنقل
مكتب المياه والتطهير
مديرية الشؤون الإدارية والمالية والاقتصادية
مصلحة المستخدمين والتكوين
مكتب الحركة والتكوين
مكتب تسيير الموظفين
فرع تسيير العمال المتعاقدين
فرع تنظيم والمسابقات والامتحانات
مصلحة المالية والمحاسبة
مكتب تسيير المدارس
مكتب متابعة الضرائب والرسوم والتحصيل
مكتب الأجور
مكتب الميزانية
فرع التسيير
فرع التجهيز
مصلحة الدراسات والنشاط الاقتصادي
مكتب الدراسات والحركة الاقتصادية
مكتب تسيير ممتلكات البلدية
مصلحة التوثيق والإعلام الألي
مكتب البريد والايصال والاستقبال والتوجيه
مكتب التوثيق والارشفة
مكتب الإعلام الالي
مصلحة كتابة المجلس الشعبي
مكتب متابعة نشاطات المجلس
مكتب العقود الإدارية والمداولات
فرع المداولات
فرع العقود الإدارية



*** الهيكل التنظيمي المعدل لبلدية جامعة ***

طبقا للمداولة رقم : 36 /2021 المؤرخة في :2021/07/04

- **اختيار عينة الدراسة:**
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة والتي تعرف على أنها " العينة العشوائية (Random Sampling) هي طريقة لأخذ العينات بشكل عشوائي من المجتمع، ويكون لكل عنصر من عناصر المجتمع نفس احتمالية الظهور فتكون هذه الطريقة بمثابة تمثيل للمجتمع بأكله مبتعدة عن التحيّز، وتعتبر العينة العشوائية أكثر طرق جمع البيانات شيوعًا، لأنها بسيطة وتتوصل لاستنتاجات غير متحيّزة.[7] وقد بلغ عددهم 80 مفردة من أصل 813 عامل وعاملة أي بنسبة 25%.

2- تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

أ- المتغير المستقل: يتمثل في لإدارة الموارد البشرية ويندرج ضمنه بعدين:

- **التكوين والتدريب.**
- **التحفيز**

ت- متغير تابع: يتمثل في تحسن الأداء.

ث- متغير ديموغرافي: يتمثل في الجنس – السن – المستوى التعليمي – المنصب الوظيفي – الخبرة المهنية.

ثانيا: الأدوات

- **أدوات جمع البيانات:**

يعد استخدام الأدوات في البحث العلمي أحد الركائز الأساسية لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة، من بين هذه الأدوات تعتبر الاستمارة (الاستبيان) من أكثر الوسائل شيوعًا وفعالية في جمع المعلومات من عينة كبيرة من المشاركين. تتميز الاستمارة بسهولة تصميمها وتوزيعها، وإمكانية تحليل نتائجها بطرق كمية ونوعية متنوعة، عند تصميم الاستمارة يُراعى تحديد الأسئلة بوضوح ودقة لتجنب اللبس وسوء الفهم، وتُستخدم أنواع مختلفة من الأسئلة مثل الأسئلة المفتوحة والمغلقة والمقياس التصنيفي لقياس

7 "Definition of 'Random Sampling'", economictimes indiatimes, Retrieved 2/2/2022.

Edited

متغيرات البحث المختلفة، تتيح الاستمارة للباحثين جمع بيانات مباشرة من المستجيبين، مما يوفر رؤى معمقة حول الظاهرة المدروسة ويعزز من موثوقية النتائج المستخلصة، وقد تم تصميم الاستمارة الخاصة بهذه الدراسة وفقا للمراحل التالية:

المحور الأول: وتضمن البيانات الأولية للدراسة وضمن 5 أسئلة

المحور الثاني: ضم العبارات الخاصة بالفرضية الأول والتي تتعلق بالتكوين والتدريب وضم 10 عبارات تم الاجابة عليها وفقا للبدائل (نعم – لا)

المحور الثالث: ضم العبارات الخاصة بالفرضية الثانية والتي تتعلق التحفيز وضم 8عبارات تم الاجابة عليها وفقا للبدائل (نعم – لا)

- **مرحلة صدق وثبات الاستمارة**

  - **صدق الاستمارة**

من خلال النتائج المتحصل عليها والممثلة في نسبة صدق الذاتي للاستمارة من خلال معامل ألفا كرومباخ، والتي قدرت ب 0.84 تؤكد على جاهزية الاستمارة للتوزيع وصدق عباراتها

- **الأساليب الاحصائية المستخدمة:**
  - معامل ألفا كرومباخ.
  - المتوسط الحسابي
  - الانحراف المعياري
- **البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:**

تم استعمال برنامج Spss 22 وهو عبارة عن برنامج للحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولا: النتائج

1-خصائص عينة الدراسة التطبيقية

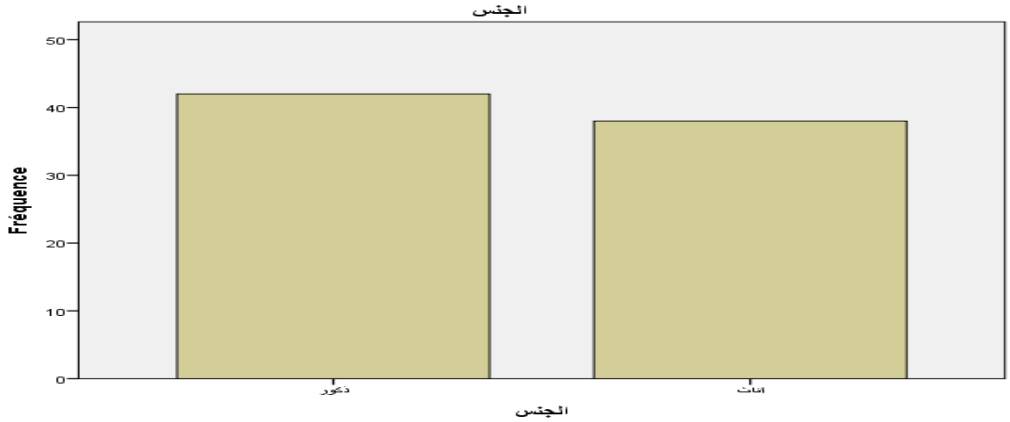
أ- **الجنس: وفيما** يلي توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب الجنس.

جدول رقم (1) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار		النسبة المئوية
ذكور	42		% 52.5
إناث	38		% 47.5
المجموع	80		% 100

يتناول الجدول توزيع عينة الدراسة بناءً على الجنس ، حيث يوضح التكرار والنسبة المئوية لكل فئة أن نسبة الذكور تمثل 52.5% بمجموع تكرارات 42 فردًا من أصل 80 ، في حين بلغ عدد الإناث 38

فردًا من أصل 80 مما يعادل نسبة 47.5% من إجمالي العينة، وعلى على الرغم من أن الإناث يشكلن أقل من نصف العينة بقليل ، فإن الفارق بين الذكور والإناث ليس كبيرًا ، وعليه يمكننا القول أن هناك توازنًا نسبيًا بين الجنسين في المجتمع المحلي ببلدية جامعة ولاية المغير، و هذا التوازن يمكن أن يعكس تقدمًا نحو المساواة الجندرية وتغيرًا في الأدوار التقليدية للجنسين، كما يسلط الضوء على أهمية تطوير سياسات إدارة موارد بشرية شاملة تعزز من إشراك الجنسين في العمل، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.



الشكل رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

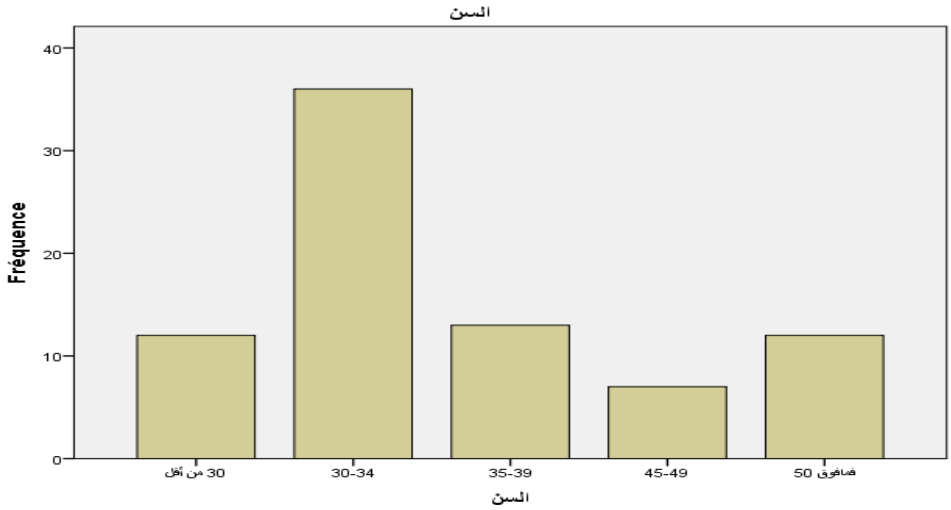
ب–السن: وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب السن.

جدول رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	12	% 15
34–30	36	%36
39–35	13	%13
44–40	00	00
49–45	7	%8.8
50 فما فوق	12	%15
المجموع	80	%100

من خلال قراءة الجدول يمكن ملاحظة أن الفئة العمرية 30–34 عامًا هي الأكثر تمثيلًا في العينة بنسبة 36% و عدم وجود أفراد في الفئة العمرية 40–44 عامًا قد يشير إلى فراغ ديموغرافي أو تحيز في جمع البيانات، كما أنه هناك توازن بين الفئات العمرية الأخرى ، حيث تتوزع النسب بين الفئات الصغيرة (أقل من 30 عامًا) والفئات الكبيرة (50 فما فوق) بنسب متساوية 15% ، وهذا التوزيع العمري يعكس التنوع في العينة المدروسة ، مما يمكن أن يوفر رؤى متنوعة حول تأثير إدارة الموارد البشرية على

تحسين أداء العاملين في مختلف الأعمار، و يعزز هذا التنوع من موثوقية النتائج ويشير إلى أن الدراسة تأخذ في الاعتبار الفروق العمرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.



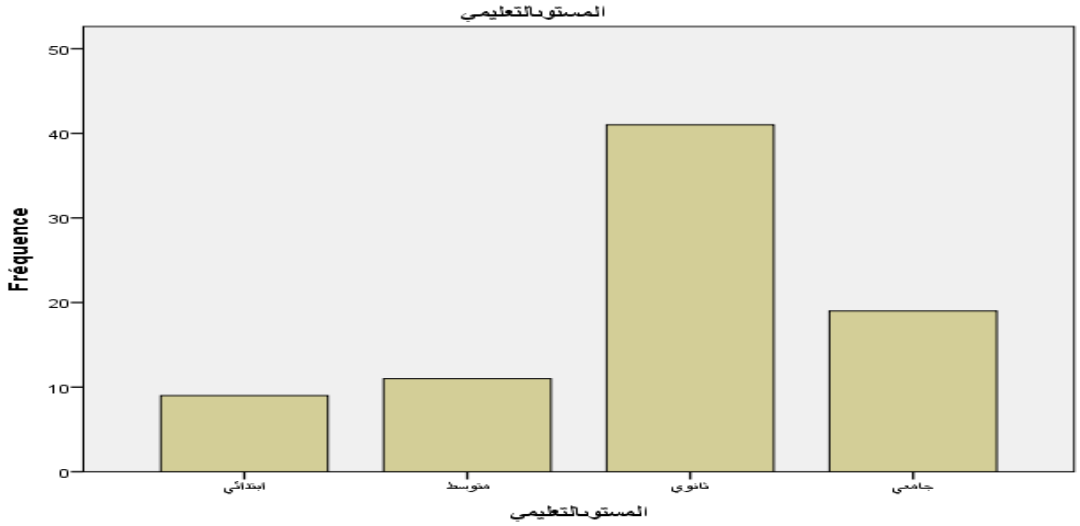
شكل رقم (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

ت- **المستوى التعليمي: وفيما** يلي توزيع أفراد عينة الدراسة على المستوى التعليمي.

جدول رقم (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	9	% 11.3
متوسط	11	%13.8
ثانوي	41	%51.3
جامعي	19	% 23.8
المجموع	80	%100

من خلال قراءة الجدول يمكن ملاحظة أن الفئة التعليمية الأكثر تمثيلًا في العينة هي فئة التعليم الثانوي بنسبة 51.3%، و هذا يشير إلى أن أكثر من نصف العينة يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي ، أما عن الفئة الجامعية تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 23.8%، مما يعكس أن ما يقرب من ربع العينة قد حصلوا على تعليم جامعي في حين الفئتان الابتدائية والمتوسطة تشكلان نسبًا أقل ، حيث تشكل الفئة الابتدائية 11.3% والفئة المتوسطة 13.8% من إجمالي العينة ، و يشير هذا التوزيع إلى أن هناك تمثيلًا متوازنًا للفئات التعليمية المختلفة ، وإن كان هناك تركز أكبر في الفئة الثانوية ، و هذا التوزيع يعكس التنوع في المستوى التعليمي بين أفراد عينة الدراسة، مما يعزز من موثوقية النتائج يمكن أن يوفر هذا التنوع رؤى متعددة حول تأثير إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في مختلف المستويات التعليمية .



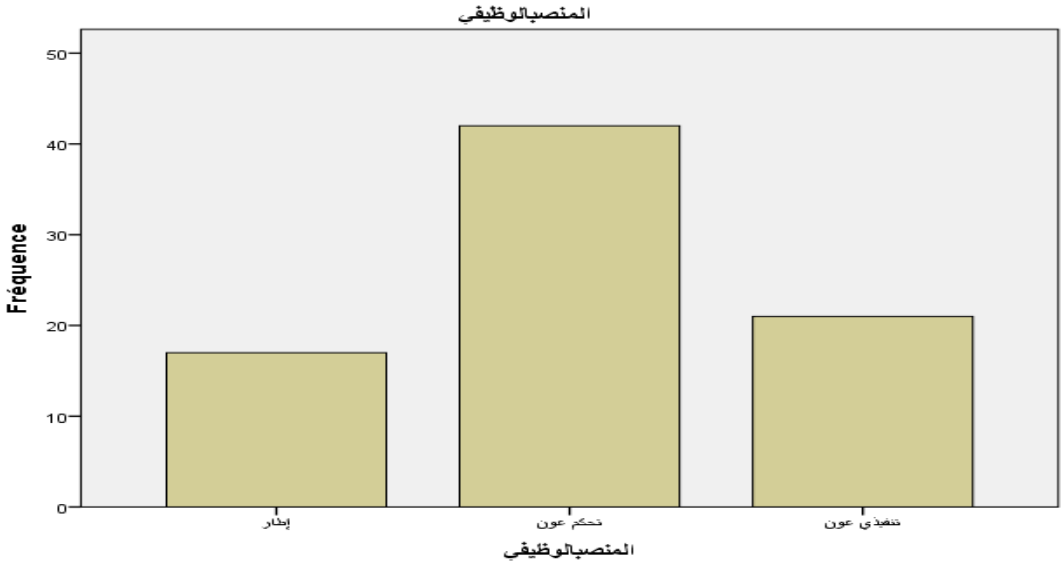
شكل رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

ث- المنصب الوظيفي: وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب المنصب الوظيفي.

جدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	17	% 21.3
عون تحكم	42	% 52.5
عون تنفيذي	21	% 26.3
المجموع	80	% 100

يظهر الجدول توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي ، حيث يشكل "عون تحكم" الفئة الأكبر بنسبة 52.5% (42 فردًا من أصل 80) ، مما يعكس الهيكل الهرمي التقليدي في المؤسسة حيث تعتمد العمليات اليومية بشكل كبير على هذه الفئة، في حين فئة "الإطار" يشكل 21.3% (17 فردًا من أصل 80) ، مما يشير إلى نسبة معتدلة من القادة والمديرين المسؤولين عن التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، أما "العون التنفيذي" فيمثل 26.3% (21 فردًا من أصل 80)، مما يدل على وجود عدد جيد من الموظفين المنفذين للخطط والسياسات ، و هذا التوزيع يبرز أهمية التركيز على برامج تدريبية متخصصة لكل فئة وظيفية لتعزيز المهارات المطلوبة ، وتحسين التواصل بين الفئات المختلفة ، وتوفير حوافز مناسبة لتحفيز الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.



شكل رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

ج- **الخبرة المهنية: وفيما** يلي توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	% 1.3
من 5 إلى 10 سنوات	40	%50
أكثر من 10 سنوات	39	%48.8
المجموع	80	% 100

يوضح الجدول توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في المنصب الوظيفي ، حيث أن نصف الموظفين (50%) يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات ، و48.8% منهم لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات، بينما 1.3% فقط لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ، و هذا التوزيع يشير إلى استقرار وظيفي كبير داخل المؤسسة ، حيث تهيمن الخبرة المتوسطة والطويلة على القوى العاملة ، و تعكس هذه النسب تراكمًا للمعرفة والخبرات العملية ، مما يسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من ناحية أخرى قلة الموظفين الجدد تدل على تحديات في جذب الكفاءات الجديدة ، مما يتطلب من الإدارة تطوير استراتيجيات توظيف فعالة لجذب المواهب الشابة وتعزيز التنوع العمري والخبراتي داخل المؤسسة ، لتعظيم الفائدة من هذا التوزيع ، يجب توجيه برامج تدريبية لتحديث مهارات الموظفين وضمان مواكبتهم للتطورات الحديثة ، مع تعزيز سياسات الاستبقاء والتحفيز للحفاظ على استمرارية الأداء المتميز.

2- تفسير وتحليل اجابات الاستبيان

أ- تفسير وتحليل اتجاهات البعد الأول: التكوين والتدريب

ب- جدول رقم (6) يبين تكرارات والنسب والمتوسطات واتجاه البعد الأول.

البعد	رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
البعد الأول : التكوين والتدريب	01	البرامج التدريبية ساهمت في تطوير مهاراتي وزيادة كفاءتي في العمل	44	%55	36	% 45	1.55	2	نعم
	02	أشعر بتحسن في أدائي بعد المشاركة في برامج التدريب والتطوير	61	% 76.3	19	% 23.8	1.76	2	نعم
	03	التطوير المهني يزيد من فعالية العمل وجودة الخدمات التي أقدمها في البلدية	58	%72.5	22	%27.5	1.72	2	نعم
	04	أعتقد أن هناك حاجة لزيادة البرامج التدريبية والفرص للتطوير المهني في البلدية	45	%56.3	35	%43.8	1.56	2	نعم
	05	أعتقد أن البرامج التدريبية تساهم في تحسين فرص الترقية في العمل	58	% 72.5	22	% 27.5	1.72	2	نعم
	06	التدريب يمكن أن يسهم في تعزيز تحفيزي ورغبتي في تحقيق الأهداف المهنية	58	% 72.5	22	% 27.5	1.72	2	نعم
	07	التدريب يساعدني في تطوير مهارات جديدة تسهم في تنويع مجالات العمل	45	% 56.3	35	% 43.8	1.56	2	نعم
	08	الاستثمار في التدريب يعكس اهتمام الإدارة بتطوير مهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم	21	% 26.3	59	%73.8	1.26	1	لا
	09	الدورات التدريبية تساهم في تعزيز الروح الجماعية وبناء فرق العمل	22	%27.5	58	%72.5	1.27	1	لا
	10	القدرة على التعلم المستمر تعطي فرصًا أفضل للتطور والتقدم في المسار المهني	13	%16.3	67	% 83.8	1.16	1	لا
المتوسط العام							**1.52**		**نعم**

البيانات المستخلصة من نتائج اجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثاني والخاص تقييم دور البرامج التدريبية على تحسين أداء العاملين وكفاءتهم في بلدية جامعة ولاية المغير تشير إلى توجه إيجابي نحو أهمية التدريب ، حيث أفاد 55% من المشاركين بأن البرامج التدريبية ساهمت في تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم ، مع متوسط حسابي بلغ 1.55 ، كما يشعر 76.3% من المشاركين بتحسن في أدائهم بعد المشاركة في برامج التدريب ، مما يظهر تأثيرًا إيجابيًا واضحًا للتدريب على الأداء (متوسط حسابي 1.76) ، كذلك قد وافق 72.5% على أن التطوير المهني يزيد من فعالية العمل وجودة الخدمات المقدمة (متوسط حسابي 1.72)، وأعرب 56.3% عن حاجتهم لزيادة البرامج التدريبية (متوسط حسابي 1.56) ، بينما أكد 72.5% أن التدريب يساهم في تحسين فرص الترقية في عملهم (متوسط حسابي 1.72) ويساعد في تعزيز التحفيز لتحقيق الأهداف المهنية (نفس النسبة والمتوسط الحسابي) ، كذلك أشار 56.3% إلى أن التدريب يساعد في تطوير مهارات جديدة (متوسط حسابي 1.56) ، مع ذلك أظهرت البيانات قلة الرضا عن اهتمام الإدارة بالتدريب ، حيث رأى 26.3% فقط أن الإدارة تهتم بتطوير مهارات العاملين (متوسط حسابي 1.26) ، وبالإضافة إلى ذلك لم يعتبر 27.5% من مجملي نسبة أفراد عينة الدراسة أن الدورات التدريبية تساهم في تعزيز الروح الجماعية (متوسط حسابي 1.27) ، وأفاد 16.3% فقط بأن القدرة على التعلم المستمر تعطي فرصًا أفضل للتطور (متوسط حسابي 1.16) ، و هذه النتائج تبرز الحاجة لتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني وزيادة اهتمام الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر وتنمية الروح الجماعية ، تشير البيانات السوسيولوجية المتعلقة بدور البرامج التدريبية فى تحسين أداء العاملين في بلدية جامعة ولاية المغير إلى عدة جوانب مهمة ، الفروق بين الجنسين تظهر توازناً بين الذكور والإناث في بيئة العمل ، ما يعكس تنوعًا جنسيًا متوازنًا ، التوزيع العمري يكشف عن وجود مجموعة من الموظفين ذوي الخبرات المتفاوتة ، مما يؤثر على احتياجاتهم التدريبية ، التنوع في الخلفيات التعليمية ، حيث أن معظم الموظفين لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو جامعي ، يستدعي تصميم برامج تدريبية مخصصة لكل فئة ، والأغلبية من الموظفين في مناصب تحكم ، مما يتطلب برامج تدريبية موجهة لتلبية احتياجاتهم الوظيفية المحددة ،بالإضافة إلى ذلك وجود عدد كبير من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يشير إلى ضرورة توفير برامج تدريبية متقدمة ، البيانات تعكس تأثيرًا إيجابيًا للبرامج التدريبية على تطوير المهارات وزيادة الكفاءة ، لكن هناك تحديات في الدعم الإداري الكافي ، مما يؤثر على فعالية التدريب، فالتنوع في الخلفيات والاحتياجات يبرز أهمية تصميم برامج تدريبية متنوعة ، وتظهر الحاجة إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر وبناء فرق عمل قوية من خلال الأنشطة التعاونية ، بشكل عام تعكس هذه البيانات أهمية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين ، مع الحاجة إلى دعم أكبر من الإدارة وزيادة الوعي بأهمية التعلم المستمر وبناء الروح الجماعية .

ت- تفسير وتحليل اتجاهات البعد الأول: الحوافز

جدول رقم (7) يبين تكرارات والنسب والمتوسطات واتجاه البعد الثاني.

البعد	رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
البعد الأول: الحوافز	01	وجود نظام حوافز ومكافآت قوي يشجع على تقديم أفضل أداء في العمل	50	%62.5	30	%37.5	1.62	2	نعم
	02	وجود نظام عادل وشفاف للحوافز يسهم في بناء ثقة العاملين في الإدارة وزيادة الالتزام بأهداف المؤسسة	56	%70	24	%30	1.70	2	نعم
	03	الحوافز المالية تساهم في تحقيق الأهداف المحددة وتعزز الرغبة في النجاح المهني	74	%92.5	6	% 7.5	1.92	2	نعم
	04	الحوافز غير المالية (مثل الاعتراف بالإنجازات، والمكافآت غير المالية والتشجيع) تلعب دورًا مهمًا في التحفيز وتعزيز الأداء	56	%70	24	%30	1.21	2	لا
	05	الحوافز تلعب دورًا في تعزيز الروح المعنوية وتعزيز الانتماء للفريق والمؤسسة	53	%66.3	27	% 53	1.66	1	نعم
	06	وجود نظام حوافز متنوع يلبي الاحتياجات من النواحي المالية وغير المالية ويعزز الرضا الوظيفي	55	%68.8	25	%31	1.68	2	نعم
	07	الحوافز المستحقة تعزز الرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بشكل عام	73	%91.3	7	%8.8	1.91	2	نعم
	08	التقدير المستمر للعمل الجيد وتقديم المكافآت المناسبة يساعد في تعزيز الانتماء للفريق وزيادة الولاء للمؤسسة	54	%67.5	26	%32.5	1.67	2	نعم
		المتوسط العام						1.67	نعم

تشير البيانات الجدولية السوسيولوجية إلى وجود توافق كبير بين العاملين في بلدية جامعة ولاية المغير حول أهمية الحوافز في تحفيز الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي ، حيث يظهر التحليل أن 62.5% من المشاركين يرون أن وجود نظام حوافز ومكافآت قوي يشجع على تقديم أفضل أداء في العمل ، مما يشير إلى القبول العام لأهمية الحوافز المادية في تحفيز العمل ، بالإضافة إلى ذلك يعتقد 70% من العمال أن وجود نظام عادل وشفاف للحوافز يساهم في بناء الثقة وزيادة الالتزام بأهداف المؤسسة ، وهو مؤشر إيجابي على تأثير العدالة والشفافية في بناء بيئة عمل إيجابية ، ومن الجدير بالذكر أيضًا أن 92.5% يرون أن الحوافز المالية تساهم في تحقيق الأهداف المحددة وتعزز الرغبة في النجاح المهني ، وهذا يظهر القبول العام لأهمية الحوافز المادية في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية ، على الجانب الآخر تظهر بعض الاعتراضات حيث يعتبر 30% من المشاركين أن الحوافز غير المالية لا تلعب دورًا مهمًا في التحفيز وتعزيز الأداء ، وهذا يشير إلى وجود بعض الاعتراضات على فعالية هذا النوع من الحوافز.

و بالنظر إلى الجنس يظهر أن هناك توافق كبير بين الرجال والنساء فيما يتعلق بأهمية الحوافز في تحفيز الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي ، لا يوجد اختلاف يذكر في الاستجابة بين الجنسين أما من حيث العمر، يمكن أن يكون للسن تأثير على الرؤى حول الحوافز ، فقد يظهر أن الأشخاص في الفئة العمرية الأكبر لديهم توجهات مختلفة تجاه الحوافز مقارنة بالأشخاص الأصغر سنًا ، ولكن للأسف لم يتم توفير تفاصيل حول هذه النقطة في البيانات ، أما من حيث الخبرة يمكن أن يؤثر ذلك أيضًا على الرؤى بشأن الحوافز حيث قد يكون لديهم تقدير أعمق للأثر الذي تلعبه الحوافز في تحفيز الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي نتيجة لتجاربهم السابقة ، و بشكل عام تشير البيانات إلى أن الحوافز تعتبر عاملًا مهمًا في تحفيز الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي.

3-عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

أ- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى

بغرض معالجة الفرضية التي تنص على أنه " يساهم التدريب والتطوير المستمر في زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين بلدية جامعة ولاية لمغير " ومن خلال المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر ب 1.52 والذي يؤكد على الاتجاه العام نعم وبالتالي تأكيد صدق وصحة الفرضية، وتتعارض نتائج الدراسة مع دراسة (**بودبية نوال، الواهم نوى، 2015 2016**)، التي تؤكد على أن وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الخزف الصحي ليس لها دور فعّال في تحسين أداء العاملين. في حين تتفق مع دراسة (**ركان ليندا، 2014**) **التي** تؤكد على أن إدارة الموارد البشرية على أنها تلعب دورًا محوريًا في عملية التغيير.

ب- **عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية**

بغرض معالجة الفرضية التي تنص على أنه تساهم سياسات الحوافز والمكافآت في تحفز العاملين بلدية جامعة ولاية لمغير وتعزز أدائهم " ومن خلال استجابات المبحوثين والتي يؤكدها المتوسط الحسابي العام للمحور المقدر ب 1.67 باتجاه عام يقر على صدق وصحة الفرضية بالبديل نعم ، حيث تؤكد على ذلك دراسة (**موسى محمد أبو حطب ، 2009**) تؤكد على أن تطبيق نظام تقييم الأداء وعدم مراجعته بشكل دوري لأغراض التطوير، وهذا له أثر سلبي على مستوى أداء العاملين. ، في حين تتعارض مع ذلك دراسة (**دراسة بودبية نوال ، الواهم نوى ، 2015 2016**) ، توصلت إليها الدراسة أن وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الخزف الصحي ليس لها دور فعّال في تحسين أداء العاملين ، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع المدروس وخصوصيته .

ثانيا: المناقشة.

1-النتائج

بناء على التحليل الاحصائي لاستجابات المبحوثين والنتائج العامة للفرضيتين يمكن استخلاص النتائج التالية:

- **أهمية التدريب والتطوير المستمر** :تظهر النتائج تأكيدًا على أهمية التدريب والتطوير المستمر في زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين ببلدية جامعة ولاية المغير.

- **تأثير سياسات الحوافز والمكافآت** :تشير النتائج إلى أن سياسات الحوافز والمكافآت تلعب دورًا مهمًا في تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم في البلدية.

- **أهمية إدارة الموارد البشرية** :يبرز دور إدارة الموارد البشرية كمحرك رئيسي لتحسين أداء العاملين وتعزيز رضاهم في البيئة العمل.

2- **التوصيات:**

- **تعزيز برامج التدريب والتطوير** :يُوصى بتعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين ببلدية جامعة ولاية المغير، مع التركيز على تطوير المهارات وزيادة الكفاءة في أداء المهام.

- **تطوير سياسات الحوافز والمكافآت** :ينبغي تحسين سياسات الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين وتعزيز رضاهم، مع مراعاة توفير مزيد من الحوافز غير المالية لتحفيز وتقدير الأداء.

3- **تعزيز دور إدارة الموارد البشرية** :يُشجع على تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كجهة محورية في تحسين الأداء وتعزيز رضا العاملين، وذلك من خلال تبني أفضل الممارسات وتطبيق السياسات الفعّالة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل التطبيقي الميداني تم استكشاف دور التدريب والتطوير وسياسات الحوافز على تحسين أداء العاملين ببلدية جامعة ولاية المغير. وجاءت النتائج مفادها أن التدريب والتطوير المستمر يلعب دورًا حاسمًا في تحسين كفاءة وفاعلية العاملين، كما تبين أن سياسات الحوافز تسهم في تحفيز العاملين وزيادة تفانيهم في أداء مهامهم بشكل أفضل، تلك النتائج توحي بأهمية تبني استراتيجيات متطورة لتطوير الموارد البشرية وتحفيز العاملين في البلدية.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة نجد أن تطوير العنصر البشري وتحفيزه يعدان من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات والهيئات الحكومية مثل بلدية جامعة ولاية المغير من خلال الدراسة تم استكشاف عناصر متعددة تتعلق بأداء العاملين في بلدية جامعة ولاية المغير ، مثل التدريب والتطوير ، وسياسات الحوافز والمكافآت، حيث أظهرت النتائج أن هذه العناصر لها تأثير كبير على كفاءة وفاعلية الأداء في العمل البلدي ، حيث يعتبر التدريب والتطوير المستمر أساسيًا لتحسين المهارات ورفع مستوى الأداء ، بالإضافة إلى ذلك ، تبين أن سياسات الحوافز والمكافآت تلعب دورًا مهمًا في تحفيز العاملين وتعزيز رغبتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ، و بناءً على هذه الاستنتاجات يمكن القول إن تطوير العنصر البشري وتحفيزه يعدان استثمارًا مهمًا لنجاح البلدية وتحقيق أهدافها بشكل فعال ، لذا من المهم أن تركز الإدارة على تعزيز برامج التدريب والتطوير ، وتصميم سياسات حوافز تلبي احتياجات العاملين وتشجعهم على تحقيق الأداء المتميز ، من خلال هذه الجهود يمكن لبلدية جامعة ولاية المغير أن تحقق التقدم والنجاح في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة في المنطقة و بناءً على ذلك فإن استثمارات البلدية في تطوير مواردها البشرية وتحفيزها تعتبر خطوة ضرورية لتعزيز النجاح المؤسسي وتحقيق الريادة في الخدمة العامة. إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز هذه العناصر، فإنه يمكن تحقيق تحول إيجابي في الأداء والنتائج لصالح المجتمع والمواطنين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1.أحمد صقر عاشور. (2005). السلوك الانساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.

2.اليزيد الوليد بشار. (2008). الإدارة الحديثة للموارد البشرية . عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع .

3.حسين حريم. (2013). ادارة الموارد البشرية إطار متكامل. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان(الأردن).

4.ربحي، عثمان مصطفى عليان، محمد غنيم . (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).

5.عبد الغفار حنفي. (1991). السلوك التنظيمي، ط2، الدار الجامعية، . بيروت(لبنان).

6.علي السلمي. (1998). إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة(مصر).

7.كمال بريرة. (2000). *إدارة الموارد البشرية مكافأة الأداء التنظيمي*. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.

8.محمد الجساسي. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان(الأردن).

9.محمد الصيرفي. (2009)، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين ، مؤسسة جورس الدولية، الإسكندرية(مصر).

10.محمد، محمد حسن، حمدات . (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان(الأردن).

11.نور محمد، سلطان سعيد . (2005). السلوك التنظيمي .: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية (مصر).

12.وجيه محجوب. (2005)، أصول البحث العلمي ومناهجه، والتوزيع، ط2 دار المناهج للنشر، عمان(الأردن).

المذكرات:

13.البتول علوط. (2013). الثقافة التنظيمية أفعالها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، جامعةالجزئر.

14.بوقطوف محمد. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الإجتماع، خنشلة (الجزائر).

15.محمد الأمين مراكشي. (2005). فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية . جامعة حمة لخضر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، الوادي (الجزائر).

الملاحق

الملحق رقم (1) إستمارة الدراسة .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة
دراسة ميدانية ببلدية جامعة ولاية لمغير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

–حليمة مجوج

اشراف الأستاذ:

– عبد الله رقيق

ملاحظة:

إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية، نرجوا منكم أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، وذلك عن طريق وضع العلامة (×) في المكان المناسب، مع كل التقدير

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. **الجنس:** أنثى ☐ ذكر ☐

2- **السن:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 44 سنة ☐ من 45 إلى 49 ☐ 50 فما فوق ☐

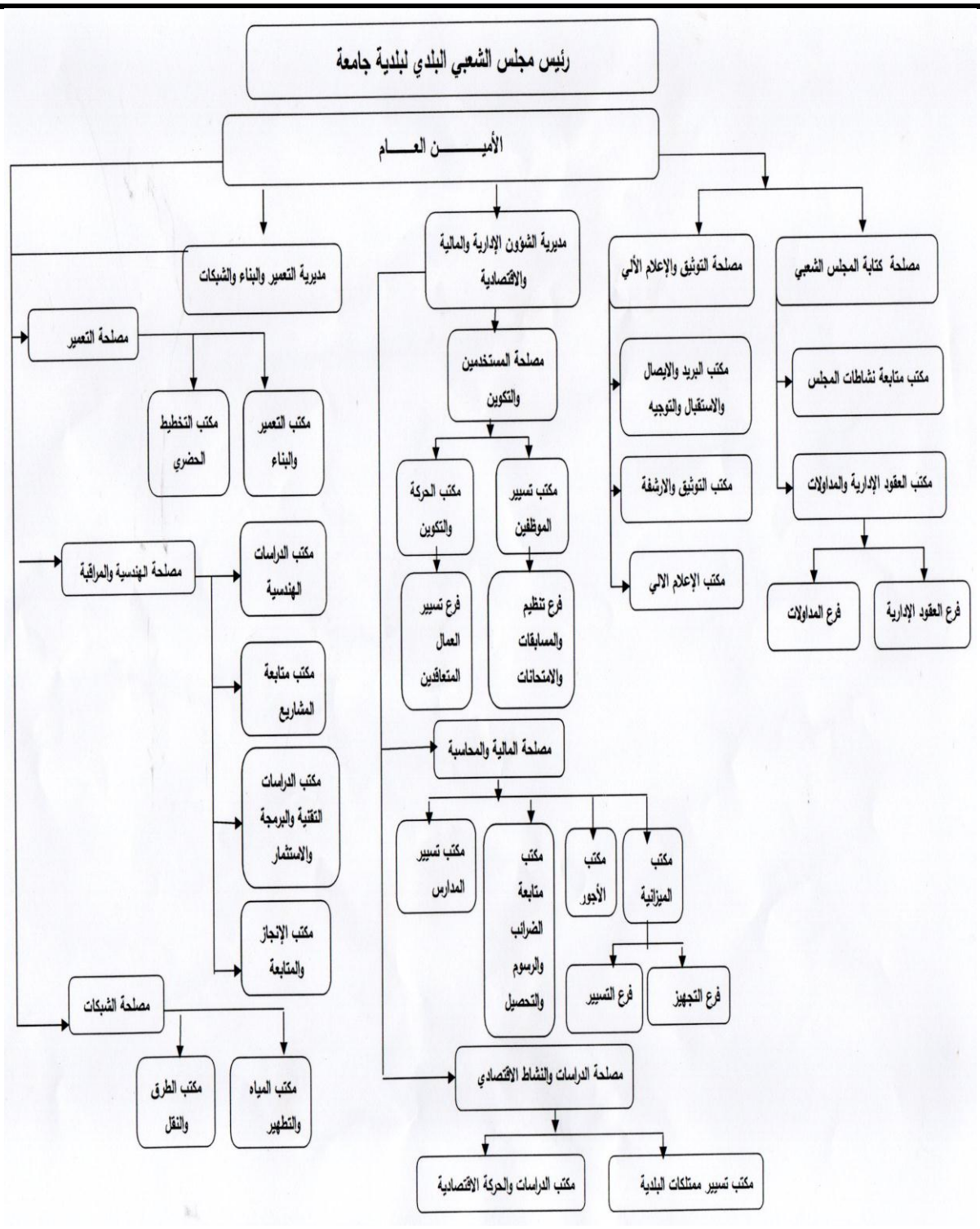
3- **المستوى التعليمي:** ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- **المنصب الوظيفي:** إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذي ☐

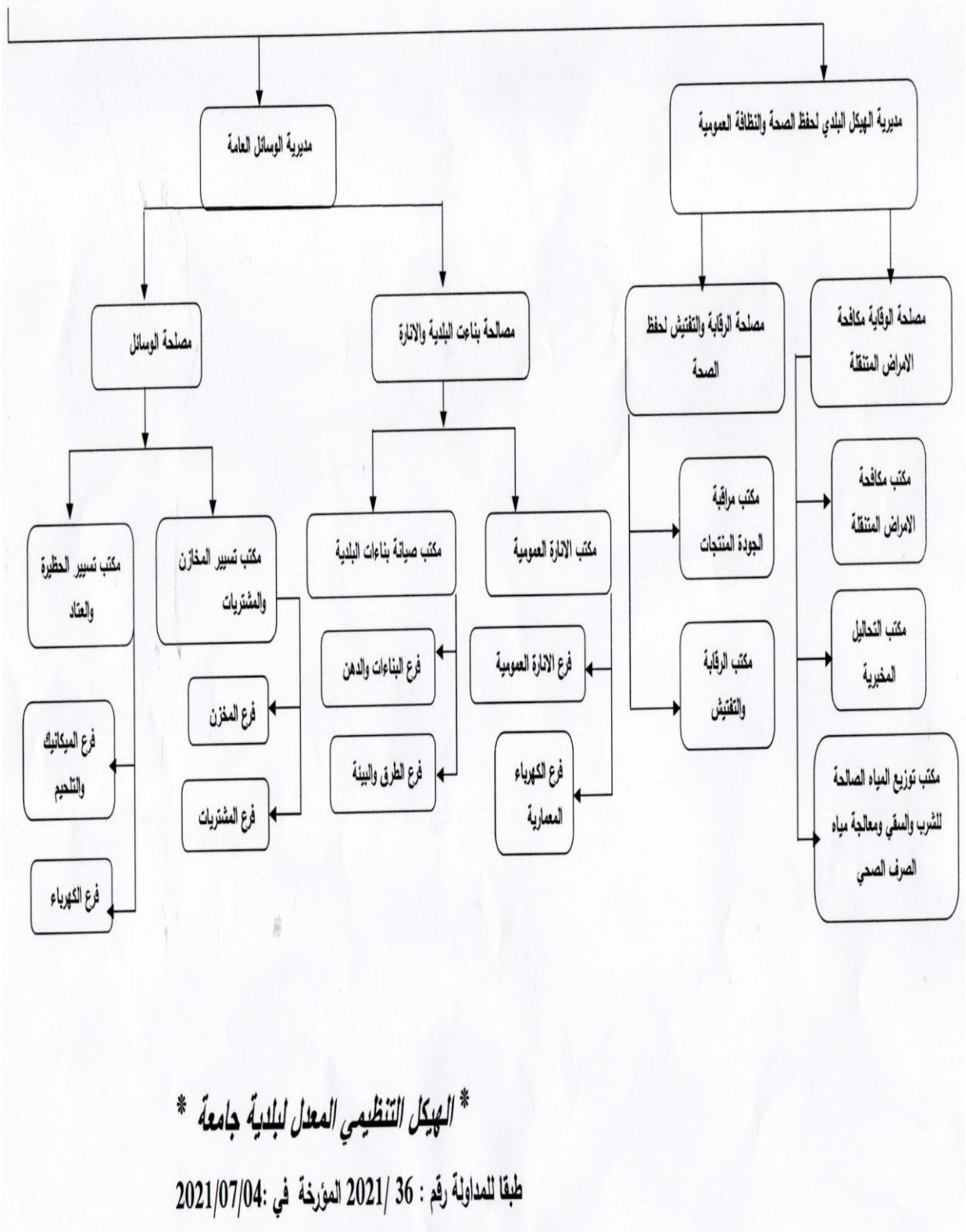
5- **الخبرة المهنية (عدد السنوات)**: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: يساهم التدريب والتطوير المستمر في زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين بلدية جامعة ولاية لمغير			
الرقم	العبارة	نعم	لا
06	البرامج التدريبية ساهمت في تطوير مهاراتي وزيادة كفاءتي في العمل		
07	أشعر بتحسن في أدائي بعد المشاركة في برامج التدريب والتطوير		
08	التطوير المهني يزيد من فعالية العمل وجودة الخدمات التي أقدمها في البلدية		
09	أعتقد أن هناك حاجة لزيادة البرامج التدريبية والفرص للتطوير المهني في البلدية		
10	أعتقد أن البرامج التدريبية تساهم في تحسين فرص الترقية في العمل		
11	التدريب يمكن أن يسهم في تعزيز تحفيزي ورغبتي في تحقيق الأهداف المهنية		
12	التدريب يساعدني في تطوير مهارات جديدة تسهم في تنويع مجالات العمل		
13	الاستثمار في التدريب يعكس اهتمام الإدارة بتطوير مهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم		
14	الدورات التدريبية تساهم في تعزيز الروح الجماعية وبناء فرق العمل		
15	القدرة على التعلم المستمر تعطي فرصًا أفضل للتطور والتقدم في المسار المهني		
المحور الثالث: تساهم سياسات الحوافز والمكافآت في تحفز العاملين بلدية جامعة ولاية لمغير وتعزز أدائهم			
الرقم	العبارة	نعم	لا
16	وجود نظام حوافز ومكافآت قوي يشجع على تقديم أفضل أداء في العمل		
17	وجود نظام عادل وشفاف للحوافز يسهم في بناء ثقة العاملين في الإدارة وزيادة الالتزام بأهداف المؤسسة		
18	الحوافز المالية تساهم في تحقيق الأهداف المحددة وتعزز الرغبة في النجاح المهني		
19	الحوافز غير المالية (مثل الاعتراف بالإنجازات، والمكافآت غير المالية والتشجيع) تلعب دورًا مهمًا في التحفيز وتعزيز الأداء		
20	الحوافز تلعب دورًا في تعزيز الروح المعنوية وتعزيز الانتماء للفريق والمؤسسة		
21	وجود نظام حوافز متنوع يلبي الاحتياجات من النواحي المالية وغير المالية ويعزز الرضا الوظيفي		

22	الحوافز المستحقة تعزز الرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بشكل عام		
23	تقدير المستمر للعمل الجيد وتقديم المكافآت المناسبة يساعد في تعزيز الانتماء للفريق وزيادة الولاء للمؤسسة		



الملحق رقم (2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم (3) يمثل ترخيص بالزيارة الميدانية

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد المحترم/

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم :

1. حليمة مجبوج ..... 5 .....
2. ..... 6 .....
3. .....
4. .....

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بتربص ميداني لفترة من: 2024/05/14 إلى 2024/06/28.
3. توزيع استبيانات لعينات البحث

إننا واثقون من تعاونكم النزيه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسستكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في: 18 AVR. 2024

رئيس القسم

مساعد رئيس قسم العلوم الإجتماعية المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
د. شوقي مرابط

ولاية المغير
المجلس الشعبي البلدي وبتفويض منه
الأمين العام
بلدية جامنة

الملحق رقم (4): الترخيص بالزيارة الميدانية