

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
**The role of human resources management in activating the value of competencies in the Algerian economic institution.**

الزيتوني عبيود<sup>1</sup>، توفيق ركاب<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة سطيف 2 zitouni19m@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة الجزائر 2 toufik19m@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/24

تاريخ الاستلام: 2021/06/04

### الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى البحث والكشف عن الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تفعيل قيمة الكفاءات البشرية بالمؤسسة والوظائف التي تتولاها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الخاصة، ومن أجل ذلك أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة "IRIS" لصناعة وتركيب التلاجات بسطيف على عينة مكونة من (150) عامل من مختلف الفئات المهنية، مستعملين المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات، وبعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى:

- أن لإدارة الموارد البشرية دور إيجابي ومتوسط في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.
- وأن للبرامج التكوينية المعدة بالمؤسسة دور إيجابي وكبير في إكساب وزيادة وتفعيل مهارات الأفراد بالمؤسسة وقدراتهم.
- وأن لاعتماد المؤسسة على معايير موضوعية في توزيع الأجور دور إيجابي وكبير في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة الاقتصادية؛ إدارة الموارد البشرية؛ الكفاءات؛ التكوين؛ التحفيز.

### Abstract:

This study seeks to research and reveal the role played by the human resources department in activating the value of human competencies in the organization and the functions that the human resources department in private Algerian industrial establishments undertakes. (150) workers from different occupational groups, using the descriptive approach and the questionnaire as a tool for data collection, and after presenting and analyzing the data of the field study, the study concluded: The human resources department has a positive and moderate role in activating the value of competencies in the organization under study. The training programs prepared in the institution have a positive and significant role in acquiring, increasing and activating the skills and abilities of individuals in the institution. -

And that the institution's reliance on objective criteria in the distribution of wages has a positive and significant role in activating the value of competencies in the institution.

**Keywords:** the economic institution; human resource management; competencies; training; motivation.

\* المؤلف المرسل: الزيتوني عبيد، الإيميل: zitouni19m@gmail.com

## 1. مقدمة:

برزت إدارة الموارد البشرية وتطورت نتيجة للتطور الصناعي عبر مراحل التاريخ، حيث تهدف هذه الإدارة إلى الاهتمام بالعنصر البشري والذي يعتبر المورد الهام والأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تأدية نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وذلك راجع لما يتميز به هذا المورد -العنصر البشري-.

هذا لأن الإدارة الحديثة أصبح لديها اعتقاد علمي سليم أن الفرد لديه طاقات وقدرات ذهنية وعقلية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه فعليا في أماكن العمل المختلفة، حيث تكمن الاستفادة القصوى من تلك القدرات الذهنية الإبداعية وهي المصدر الحقيقي لتميز الإدارات وقدرتها على تحقيق أهدافها، فالجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أنه متوفر بالمؤسسة، بل لابد له من محركات نابعة من الإدارة أولا ومن ذوات الأفراد ثانيا، تدفعهم وتحفزهم بصفة إرادية إلى تفجير تلك الطاقات الكامنة لديهم والمهارات والقدرات والكفاءات المكتسبة لصالح المؤسسة والأفراد معا.

وكتيجة لهذه الحقائق والمميزات وبفضل تضافر عدة عوامل تغيرت النظرة إلى العنصر البشري من مجرد عنصر من عناصر الإنتاج البسيطة إلى فكرة مورد بشري بما تحمله الكلمة من معنى، وبالتالي تحولت فلسفة إدارته من مجرد وحدة إدارية بسيطة منفذة تحتل مستوى تنظيمي متدني يغلب عليها الطابع الروتيني، إلى إدارة موارد بشرية بوظائف جديدة ومهام معقدة، تعتمد عليها المؤسسة كالتخطيط وتحليل الوظائف، وطريقة التوظيف واستقطاب اليد العاملة الكفأة، وعمليات التنمية المتواصلة للأفراد بالتدريب والتكوين، وخلق أساليب وطرق تحفيزية وزيادة دافعيتهم للعمل، أي أن مهام وفلسفة إدارة الموارد البشرية اتسعت لتشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بما فيه الفرد والمنظمة والبيئة الخارجية.

إنّ المؤسسات في الوقت الراهن أعطت أولوية في تسيير كفاءات أفرادها، لذا تقرر أن العنصر البشري يلعب دورا مميّزا في عملية تحسين وتطوير الإنتاجية وأنه يمكن التأثير إيجابيا على هذا الدور من خلال الإدارة التسييرية الفعالة لهذا العنصر، حيث اقتترنت كفاءة الأداء التنظيمي بكفاءة أداء العنصر البشري، وهذا لا يكون إلا عن طريق عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية.

وبالتالي على المؤسسة الجزائرية أن تتبنى وتتممص فكريا إداريا جديدا يساير والتغيرات الحاصلة، وتبني نفسها على أساس إمكانياتها ومواردها الخاصة بها، وفي مقدمتها المورد البشري، حيث اتخذت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف أحجامها سياسات تسييرية واستراتيجية تنموية والتي تهدف إلى تحقيق التميز والتفوق، وأكدت أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو العنصر البشري ذو الكفاءة والمقدرة والمهارة العالية في الأداء. من خلال إشكاليتنا هذه سنحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة قيد الدراسة؟.

وبناءً على التساؤل العام فقد طرحت التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر البرامج التكوينية المعدة من طرف المؤسسة في زيادة وتفعيل مهارات وقدرات الأفراد في العمل؟.
- كيف تؤثر المعايير الموضوعية في توزيع الأجور بزيادة تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة؟.
- كيف يؤثر نظام التحفيز المعتمد في تعزيز قيمة الكفاءات بالمؤسسة؟.

### 2.1. أهداف الدراسة:

- لكل بحث علمي له أهداف معينة يريد الوصول إليها، والهدف من دراستنا الحالية هو محاولة الكشف عن الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في كيفية تفعيل وتنمية قيمة الكفاءات البشرية التي تعمل بداخلها والكشف عن العلاقة الموجودة بين إدارة كفاءات الأفراد والبرامج التكوينية المعدة، ونظام التحفيز المعتمد والمعمول به بالمؤسسة.
- الكشف عن الأهداف المسطرة والتي تضعها المؤسسة ودورها في إعطاء الأهمية للكفاءات البشرية من خلال الاطلاع عن نظام التحفيز التي تسير به لتفعيل قيمة الكفاءات وتنمية سلوكياتهم وخبراتهم ودافعيتهم للعمل.
- الكشف عن الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات المتبعة في طريقة منح الأجور بالمؤسسة.

### 3.1. فرضيات الدراسة:

- للبرامج التكوينية المعدة من قبل المؤسسة دور في زيادة وتفعيل مهارات الأفراد بالمؤسسة.
- الاعتماد على معايير موضوعية في توزيع الأجور لها دور في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة.
- لنظام التحفيز دور في تعزيز قيمة الكفاءات بالمؤسسة.

## 2. تحديد المفاهيم:

### 1.1. الموارد البشرية:

لقد عرفها معجم إدارة الموارد البشرية " الموارد البشرية مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل. (بربر كامل، 1997، ص03)

ويعرفها علي السلمي "الموارد البشرية هي تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، ومن ذلك نعترف لصفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما صفة الرغبة الأداء الأعمال وصفة القدرة على أداء الأعمال". (علي السلمي، 1998، ص14)

من التعاريف السابقة خلصنا إلى المفهوم الإجرائي للموارد البشرية : هي ذلك العنصر البشري الذي يساهم في تخطيط ورسم سياسات وأهداف المنظمة في إنجاز الأعمال، وذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته وخبراته، حيث تعتبر الموارد البشرية هي العنصر المحرك لأي عملية إدارية.

### 2.2. إدارة الموارد البشرية:

لقد قدمت عدة تعاريف ومفاهيم لإدارة الموارد البشرية وذلك لتوسيعها وأهميتها في الوقت الحالي من قبل الهيئات والمنظمات ومن هذه التعاريف نذكر منها :

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى مستويات إنتاجية. (علي السلمي، 1998، ص30)

كما تم تعريفها بأنها مجموعة من السياسات التي تشمل التخطيط والإمداد بالموارد البشرية، تدريب وتنمية العاملين، التحفيز والتعويض إدارة علاقات العمل والعاملين، إلى غير ذلك من مهام في إطار خطة استراتيجية تقوم على اعتبار العنصر البشري المحور الأساسي في المنظمة وهو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة للمنظمة. (سامح رفعت، أحمد عبد الباقي، 2011، ص25)

من التعريفين السابقين تم تعريفها إجرائياً كما يلي: هي عبارة عن التسيير العقلاني للعمليات الإدارية تهدف إلى توطيد العلاقة بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون فيها من خلال تكوينهم وإكسابهم مهارات وخبرات تحسن من مستوياتهم وكفاءتهم في العمل، كما تعمل على تحفيزهم وبث روح الدافعية والولاء للمؤسسة وذلك بوضع أنظمة تحفيزية من تطبيق

سياسة عادلة في توزيع الأجور واتباع معايير موضوعية في تقييم أدائهم وترقيتهم بما يتوافق وأهداف الفرد والمنظمة معا بأقل جهد ووقت ممكن وبتكاليف منخفضة للوصول الى الفعالية المرجوة.

### 3.2. الكفاءة:

تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (le Medef) الكفاءة على أنها: "تركيبية من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول، ويرجع للمؤسسة مهام تحديدها وتقييمها وتطويرها (Alain Miegant, 2000, p110).

كما عرفها (G.Boterf) "على أنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية. (philipe lorino, 2000, p85) كما عرفها ناصر دادي عدون "الكفاءة ترتبط بمفهوم فعالية المؤسسة وتقييم الأداء وللعامل البشري فيها دور حاسم، ومراقبة التسيير تصبح عملية يستطيع المسؤولون بواسطتها أن يتحققوا بأن الموارد قد تم التحصل عليها واستعملت بكفاءة (Efficiencies) وفعالية (Efficacité) لتحقيق أهداف المؤسسة (ناصر دادي عدون، 2003، ص90).

من التعاريف نلاحظ أن الكفاءة هي مجموعة مدججة من المعارف (Savoir)؛ والمعارف السلوكية (العواطف والانفعالات) (Savoir être) والمهارات (المعارف الفعلية) (Savoir faire) والمعارف الصورية (savoir devenir)، وبالتالي يتبين أن ممارسة الكفاءة يتطلب دمج الفرد كل قدراته المعرفية والعقلية والوجدانية والنفسية الحركية وتجنيدتها واستخدامها في أنجاز وضعيات ومشكلات.

### 4.2. المؤسسة الاقتصادية:

ويعرفها قاموس الفرنسي "La rousse" على أنها وحدة اقتصادية للإنتاج إنتاج السلع أو الخدمات، واقتصاديا تصنف وفقا لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي يقضي إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي: المؤسسات الخاصة، وتكون ملكا لشخص أو شركة بين عدد من الأشخاص متعاونين، ومؤسسات عامة أو نصف عامة تكون مسيرة من طرف الدولة والأخرى باشتراك الأفراد والدولة معا وللمؤسسة استقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها. (Dictionnaire, Encyclopédique, la rousse, 2000, p552).

وتعرف على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني. (حسين حريم، 2003، ص21).

كما تم تعريفها "على أنها مجموعة عناصر الانتاج البشرية والمالية والتي تستخدم وتسير إنتاج السلع والخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها بطريقة فعالة، تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة (مُجَّد سعيد أوكيل، 1992، ص02).

من خلال التعاريف السابقة تعرف المؤسسة الاقتصادية إجرائيا كالتالي: هي نسق من أنساق المجتمع تهتم بالعملية الانتاجية لها بعد اقتصادي واجتماعي وقانوني، وهي أداة للتنمية من خلال مواردها البشرية، نشاطاتها ووظائفها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### 3. الدراسات السابقة:

#### 1.3. الدراسة الأولى:

بعنوان: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" من إعداد "سملاي محضية" وهي أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005.

لقد طرحت الدراسة العديد من التساؤلات لكننا ركزنا عن التساؤلات التي تخدم متغيرات دراستنا ومنها ما يأتي:

- هل يمكن بلورة مقاربة نظرية تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا للميزة التنافسية؟
- هل للموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة؟
- كيف يساهم تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء والكفاءات؟
- ومن أهم الفرضيات التي صاغتها الدراسة كالتالي:

- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا من خلال تفعيل مصادر جديدة مثلة في الكفاءة والمعرفة والجودة.
- تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية
- يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية من خلال تسيير كل من الكفاءات والمعرفة والجودة.

- يساهم تسيير الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يأتي:

- التسيير الاستراتيجي هو نظام يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها، ويحقق للمؤسسة وضوح في الرؤية المستقبلية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.

- فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي، التشخيص للمؤسسة المعنى بتحليل بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد المواءمة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة والتحديات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى.

### 2.3. الدراسة الثانية:

بعنوان: "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية، وحدة صيانة السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة، من اعداد "دمبري لطفي وهي أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.

تمحورت الدراسة في التساؤل الرئيس: هل ترتقي ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة

الموارد البشرية الحديثة التي تعنى ببعدي القدرة والرغبة على العمل لدى العامل؟

وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية؟

- هل تطور سياسة تنمية الموارد البشرية من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؟

- هل تحفز سياسة الأجور والحوافز المتبعة الأفراد إيجابيا نحو العمل؟

- هل تشجع سياسة المحافظة المطبقة على استقرار العمال بالمؤسسة؟

حيث تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال:

- الكشف عن مصادر استقطاب المؤسسة الجزائرية للعمالة.

- التعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة في تنمية قدرات الأفراد وزيادة مهاراتهم وما إذا كانت تستجيب فعلا إلى

احتياجات العمال والعمل

- الكشف عن طبيعة تنظيم قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة وتركيبه وأهم الأنشطة التي يقوم بها.

- التطرق إلى سياسات التحفيز المتبعة وفهم العلاقة بينها وبين خلق الدوافع لدى العمال للعمل.

ومن أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة صاغت الدراسة الفرضيات التالية للتأكد من صحتها أو خطئها.

- تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة على المعايير العلمية المتعارف عليها.

- تطور سياسة تنمية الموارد البشرية المطبقة من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل

- لا تحفز سياسة الأجور والحوافز الأفراد إيجابيا نحو العمل.

- لا تشجع سياسة المحافظة المتبعة على استقرار الأفراد بالمؤسسة.

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات المصاغة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي " بمدخل المسح بالعينة" الذي يعتبر كمنيا وكيفيا عن الظاهرة، تعبيرا كيفيا بوصف وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كمنيا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ويجري قياسها والتحقق منها ميدانيا باستعمال أساليب المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج منها والتي تخدم موضوع دراستنا ما يأتي:

- تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة على المعايير العلمية المتعارف عليها.
- خضوع البرامج التكوينية والدورات التدريبية لقرار المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الأمر.
- سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز أفرادها إيجابيا نحو العمل.
- اهتمام المؤسسة بحسن اختيار الموارد البشرية المؤهلة التأهيل العلمي والمهني المناسب لمتطلبات الوظائف المختلفة والمقسمة حسب التخصصات.
- برامج التدريب إنما تقام من أجل تطوير مهارات تقنية في العمل.
- لا وجود تدريبية وتنموية تخص تطوير العلاقات الإنسانية أو سلوكيات الإدارة وفتيات التعامل والقيادة.
- لغة المادة هي الطاغية ولا تظهر مظاهر التحفيز المعنوي إلا في حالات نادرة بين الأفراد أنفسهم كرؤساء ومرؤوسين، وبين الأفراد والادارة كهيئة مشرفة.
- عدم وجود استراتيجية حديثة في إدارة الموارد البشرية وإنما العملية مجرد إدارة الأفراد أو شؤون

### 3.3. الدراسة الثالثة:

بعنوان: "أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية (حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري)"، من إعداد الباحثة إيمان قصاب رسالة ماجستير جامعة حلب سورية.

عاجلت هذه الدراسة عدة تساؤلات وهي:

- هل القصور والضعف في سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام وسياسة الحوافز بشكل خاص المتبعة حاليا في المصرف التجاري السوري، تؤثر رفع كفاءة أداء العاملين ؟
  - هل تتوفر القناعة لدى القائمين على إدارة المصرف التجاري السوري بأهمية الحوافز في رفع كفاءة أداء العنصر البشري؟
- ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها للتأكد من التساؤلات المطروحة عل صياغة الفرضيات التالية :
- إن القصور والضعف في سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام وسياسة الحوافز بشكل خاص المتبعة حاليا في المصرف التجاري السوري تؤثر رفع كفاءة أداء العاملين.



- تتوفر القناعة لدى القائمين على إدارة المصرف التجاري السوري بأهمية الحوافز في رفع كفاءة أداء العنصر البشري.  
- كلما انخفضت الإنتاجية لدى العاملين، وضعف التأهيل والتدريب وانخفضت جودة الخدمة المصرفية يؤثر في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي.

ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها الميدانية علة المنهج الوصفي وعلى أداة الاستمارة لجمع البيانات عن الموضوع. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على ضوء الفرضيات نجد:  
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية والمعنوية في رفع أداء العاملين في المصرف التجاري السوري وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (5%).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين.

#### \* تقييم الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها:

على العموم فإن هذه الدراسات التي قمنا بإدراجها في بحثنا فهي تتوفر على جوانب عدة ساعدتنا في ذلك، من خلال تحديد الأهداف والأسباب التي جعلتنا نتناول هذا الموضوع، باعتبارها تطرقت إلى بعض من متغيرات الموضوع أو أشارت إليه، كذلك الدراسات ساعدتنا في الصياغة للفرضيات ووضع الأبعاد لها، ووجود بعض التشابه في مختلف المتغيرات المحددة حيث وضحت لنا زوايا أخرى عن كيفية معالجة الموضوع خصوصا فيما يتمثل في متغير إدارة الموارد البشرية، حيث كانت متعمقة في تحليل تلك المتغيرات عن دور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بصفة عامة.

كذلك الدراسات كان لها جانبين نظري وميداني ساعدت بحثنا في وضع خطة منهجية للبناء الموضوع من التشابه في الطرح أسئلة الاشكالية ولو ضمينا، ومن ناحية منهجية في المنهج المعتمد والأدوات التقنيات المستعملة ساعدتنا في توجيه بحثنا، كذلك هذه الدراسات معظمها أجريت في مؤسسات تولى أهمية ودور للموارد البشرية المتوفرة لديها، فمن خلال النتائج المتوصل إليها في كل دراسة ساعدت في التحكم بالبحث والخروج بنتائج أخرى خصوصا والتحولت الاقتصادية والبيئية التي تعيشها مؤسساتنا الحالية.

#### 4. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

##### 1.1.4 مجالات الدراسة:

##### 1.1.4.1 المجال المكاني: (التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة، المصدر وثائق مقدمة من طرف شركة iris).

تقع شركة "IRIS" لصناعة وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية، في ولاية سطيف وبالضبط في المنطقة الصناعية الواقعة جنوب المدينة، وبدأت نشاطها، سنة 2007، وبفضل الامكانيات المتوفرة لديها والجهود المبذولة من طرف رؤسائها ومسيرتها، أصبحت اليوم تمتلك سبعة وحدات صناعية متفرعة تنتمي إلى المؤسسة الأم حيث تختلف كل وحدة في نشاطها

وانتاجها، والتي تضم حوالي مايفوق 6000 عامل على مختلف وحداتها إذ أصبحت في يومنا هذا من بين رواد الصناعة في الجزائر، ومن بين العديد من المؤسسات ذات الطابع الصناعي في المنطقة.

وتعتبر مؤسسة "IRIS" هي وحدة من وحدات الشركة الأم لصناعة وتركيب الثلاثجات والتي تضم 500 عاملا في مختلف المستويات المهنية، هذه الوحدة تقع في المنطقة الصناعية جنوب مدينة سطيف "zone industrielle" والتي تتربع على مساحة مغطاة تقدر ب: 1500م<sup>2</sup> على 6000م<sup>2</sup>.

حيث أن المنتج بهذه المؤسسة في تزايد مستمر، ومنتوجها يوزع محليا إلى كل ولايات الجزائر بالإضافة إلى تسويق منتوجها إلى بعض الدول الافريقية (تونس، مالي، النيجر، الصحراء الغربية، المغرب، موريطانيا... وغيرها) كذلك من البداية بـ 300 فرد من اليد العاملة هي اليوم تشغل بما يفوق 500 عامل في جانفي 2018.

#### 2.1.4. المجال البشري:

يوجد بمؤسسة "IRIS" لصناعة وتركيب الثلاثجات بسطيف 500 عاملا، يتوزعون حسب الفئات التالية:

##### الجدول رقم (01): توزيع العمال حسب الفئات المهنية

العدد	الفئة المهنية
31	الإطارات
85	عمال الصيانة والتحكم
384	عمال التنفيذ
500	المجموع

#### 3.1.4. المجال الزماني:

تم التوجه إلى المؤسسة التي أقيمت بها الدراسة الميدانية، في السنة الدراسية (2017-2018) مع بداية شهر أكتوبر، وهذا من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة بها.

حيث تمت الموافقة على طلبنا وتم بعدها تزويدنا بكل المعلومات التي طلبناها من مدير المؤسسة، من تاريخ نشأة المؤسسة ونوع نشاطها والهيكلة التنظيمي والتعرف بمختلف مصالحها، وعدد العمال الذين تشغلهم، وهذا لتكوين صورة عن المحيط والموضوع الذي نحن بصدد دراسته بما ويتوافق مع الأهداف والفرضيات المصاغة.

ثم بعدها القيام بدراسة استطلاعية، والتجوال في محيط المؤسسة ومختلف ورشاتها، والتي كانت من بداية شهر جانفي 2018 إلى أواخر شهر ماي من نفس السنة على فترات زمنية.

## 2.4. مناهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، في تشخيص دور إدارة الموارد البشرية، في مدى معرفة فعالية هذه الإدارة في تحسين ورفع أداء الأفراد بها، مستعملين في ذلك:

**1.2.4. المنهج الوصفي:** والذي يهتم بجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها عن المشكلة موضوع البحث والوقوف على دلالاتها، والذي يهدف إلى اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها (شفيق مُجد، 1985، ص84) فهو يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها بتعبير كمي وكيفي.

**2.2.4. المنهج الإحصائي الكمي:** والذي يعرف بأنه تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي المطبقة على المواد أو الوثائق المتعلقة بالأفراد أو الجماعات وهي ذات محتوى رقمي يسمح بسحب كمي من أجل التغيرات الإحصائية والمقارنات الرقمية. (موريس أنجرس، 2004، ص261).

وقد استعملنا هذا المنهج في دراستنا لأنه منهج يهدف إلى الكمي للظاهرة المدروسة، بقياسها وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالاً للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة.

## 3.4. أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات لبحثنا والتي هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة منضمة ومرتبطة ترتيباً منطقياً حسب فرضيات ومتغيرات الدراسة المصاغة، والتي تحتوي على أربعة محاور أساسية، ثم يتم توزيعها على الباحثين ويتم الاجابة عليها، إذ يرجع اعتمادنا عليها كونها الأداة التي يمكن أن تجد لنا إجابات عن ما نريد الوصول إليه والأهداف الموضوعية، عن دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية، ويتم ذلك بإبراز آراء ومواقف الباحثين المختارة في العينة.

## 4.4. عينة الدراسة وخصائصها:

### 1.4.4. كيفية اختيار عينة الدراسة:

لقد تم اختيار والاستعانة بالعينة العشوائية الطبقية، وهذا لأن مجتمع الدراسة قيد الدراسة مجتمع غير متجانس به عدة فئات مهنية، وتضم عينة الدراسة فئة الإطارات وفئة عمال التحكم وفئة عمال التنفيذ، وهذا لأهمية كل منها في موضوع دراستنا، ومنه تم اختيار العينة على هذا النحو:

ونظراً لصعوبة الحصر الشامل قمنا بأخذ نسبة (30%) كنسبة صبر من مجموع العمال، لتكون هذه النسبة عبارة

عن عينة تمثيلية للمجتمع الكلي:

المرحلة الأولى: تحديد حجم العينة الإجمالي: وذلك بضرب مجتمع الدراسة في النسبة المختارة :

$$* \text{مجتمع الدراسة} = 500 * \text{نسبة العينة} = 30\% / \text{حجم العينة} = 500 \times 30\% = 150 \text{ مبحوث.}$$

المرحلة الثانية: تحديد حجم العينة في كل طبقة : على اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون من فئات مهنية وأن العينة التي اعتمدنا عليها هي عينة طبقية عشوائية بنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (الإطارات، عمال الصيانة والتحكم، عمال التنفيذ) لتحقيق العينة الطبقية العشوائية المحددة في هذه الدراسة، وحتى يظهر كل فرد من أفراد مجتمع العينة والتي تكون محسوبة كالآتي:

الجدول رقم(02): يبين كيفية حساب حجم عينة الدراسة

الفئة المهنية	العدد	نسبة العينة 30 % العدد الممثل
الإطارات	$= 30\% \times 31$	09
عمال الصيانة والتحكم	$= 30\% \times 85$	26
عمال التنفيذ	$= 30\% \times 384$	115
المجموع	$= 30\% \times 500$	150

2.4.4. خصائص عينة الدراسة الميدانية:

جدول رقم (03): يوضح جنس المبحوثين حسب الفئة المهنية

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
9	2	7	ت	إطارات	الفئة المهنية
100%	22.2%	77.8%	%		
26	4	22	ت	عمال تحكم	
100%	15.4%	84.6%	%		
115	2	113	ت	عمال تنفيذ	
100%	1.7%	98.3%	%		
150	8	142	ت	المجموع	
100%	5.3%	94.7%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين ذكور وتقدر نسبتهم بـ(94.7%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (98.3%)، مقابل نسبة (5.3%) من الإناث خاصة الإطارات بنسبة (22.2%) وعمال التحكم بنسبة (15.4%).

وعليه يمكن القول من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية ذكور خاصة فئة، عمال التنفيذ والتحكم، ويعود ذلك بأن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الذكور خاصة من فئة عمال التنفيذ من أجل القيام بأعمالها لأنهم هم الذين يقومون بإدارة العملية الإنتاجية وكل المهام المتعلقة بها، بالإضافة إلى بعض المهام الإدارية، وكما يعتبرون المحرك الأساسي لعمل ومهام المؤسسة أما فئة عمال التحكم فهم أيضا لهم مهام منوطة بهم يساهمون بدورهم في تكملة نشاطات عمال التنفيذ والإشراف عليهم وهم بدورهم من يقومون بصيانة والحفاظ على سلامة الآلات وكل الأجهزة الموجودة بداخل المؤسسة فدورهم جد مهم بالمؤسسة فهم عصب المؤسسة، أما بخصوص فئة الإطارات فهي تمثل نسبة ضئيلة مقارنة بالفئتين السابقتين وهذا بسبب طبيعة النشاط بالمؤسسة إنتاجي أكثر منه إداري وبالتالي هي الفئة التي تقوم بعملية توزيع المهام والتسيير والتنظيم وتوزيع الأدوار في العمل واتخاذ القرارات بالمؤسسة وغيرها من المهام الإدارية.

جدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين حسب الفئة المهنية							
المجموع	المستوى التعليمي				ت	إطارات	الفئة المهنية
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
9	9	0	0	0	ت	إطارات	
100%	100%	0.0%	0.0%	0.0%	%		
26	20	5	1	0	ت	عمال تحكم	
100%	76.9%	19.2%	3.8%	0.0%	%		
115	4	61	48	2	ت	عمال تنفيذ	
100%	3.5%	53.0%	41.7%	1.7%	%		
150	33	66	49	2	ت	المجموع	
100%	22%	44%	32.7%	1.3%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين هم ذو مستوى ثانوي وتقدر نسبتهم بـ(44%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (53%)، وتليها نسبة (32.7%) من المبحوثين ذو المستوى المتوسط خاصة عمال التنفيذ بنسبة (41.7%)، في حين سجلت نسبة (22%) من ذو المستوى الجامعي خاصة الإطارات بنسبة (100%) وعمال

التحكم بنسبة (76.9%)، أما نسبة (1.3%) فيمثلون العمال ذو المستوى الابتدائي خاصة عمال التنفيذ بنسبة (1.7%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية ذو المستوى الثانوي والجامعي خاصة ففتي لإطارات وعمال التحكم، وهذا لأن أغلب الفئات العمرية فتبة وبالتالي يكون لديها مستوى تعليمي مقبول ومؤهلين لمزاولة النشاط والعمل بهذه المؤسسة وكذلك راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة والتي تحتاج فيه كل هذه المستويات التعليمية، الذي يلزم أن يكون العمال على درجة من القدرة الجسدية والبدنية، لأن المؤسسة تحتاج إلى عمال ذو مستوى حتى تستطيع أن تدرهم يتلقوا تكويننا نظريا وتطبيقيا في كيفية عمل الآلات والمعدات وإصلاحها وتشغيلها وأهم المخاطر لبتى تتعرض لها ولأن هذه الأخيرة لها أيضا دور مهن في أنتاج المؤسسة ولهذا يجب أن تكون اليد العاملة بما ذات مستوى تعليمي تفرضه إدارة الموارد البشرية.

**5.4. أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات:** بعد جمع البيانات من ميدان الدراسة بمؤسسة "IRIS"، وبعد فرز الاستمارات السليمة ثم معالجتها باستعمال منظومة تحليل البيانات الاحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS.23) وهو برنامج احصائي يحتوي على عدة اختبارات احصائية.

وانطلاقا من فرضيات الدراسة وطبيعة العينة المعتمدة ونوع البيانات التي تحصلنا عليها، تم الاعتماد على الاختبارات الاحصائية التالية:

- ✓ **التكرارات:** وهي تستعمل من أجل وصف اجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان على شكل جداول مركبة تجمع كل الأسئلة مع الفئة المهنية، واستعملت التكرارات لكون البيانات التي تتعامل معها بيانات
- ✓ **النسبة المئوية:** واستعملت بنفس الطريقة ولنفس الأسباب استعمال التكرارات، وهي مكملتها من أجل تحديد سبب اجابة المبحوثين عن أسئلة الاستبيان حسب الفئة المهنية.
- ✓ **اختبار الكيدو للاستقلالية (كا<sup>2</sup>):** وهو اختبار احصائي يستعمل من أجل اتخاذ القرار عندما يتطلب الأمر بفرضيات تأثيرية لعدة عينات (اطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ) بياناتها اسمية، ويتم استعماله في الأسئلة الخاصة في قياس فرضيات الدراسة من أجل توضيح مدى وجود فروق من عدمها في اجابات المبحوثين.

5. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الأولى:

جدول رقم (05) : يوضح رأي المبحوثين في الغرض من التكوين حسب الفئة المهنية							
المجموع	الإجابة				ت	إطارات	الفئة المهنية
	عملية للترويج عن النفس وكسر الروتين	عملية لرفع المستوى المهني	عملية تسبق الترقية	لزيادة مستوى أدائك وكفاءاتك في العمل			
9	0	2	0	7	%	ت	عمال تحكم
100%	0.0%	22.2%	0.0%	77.8%	%		
26	0	9	1	16	%	ت	عمال تنفيذ
100%	0.0%	34.6%	3.8%	61.5%	%		
115	2	39	11	63	%	ت	المجموع
100%	1.7%	33.9%	9.6%	54.8%	%		
150	2	50	12	86	%	ت	المجموع
100%	1.3%	33.3%	8.0%	57.3%	%		
القرار		مستوى الدلالة		درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)		.748		6	3.466		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن الغرض من تكوينهم هو زيادة مستوى أدائهم وكفاءاتهم في العمل وتقدر نسبتهم بـ(57.3%) خاصة الإطارات بنسبة (77.8%) وعمال التحكم بنسبة (61.5%).

وتليها نسبة (33.3%) من المبحوثين يرون بأن الغرض من تكوينهم هو عملية لرفع المستوى المهني خاصة عمال التحكم بنسبة (34.6%) وعمال التنفيذ بنسبة (33.9%).

في حين سجلت نسبة (8.0%) من المبحوثين يرون بأن الغرض من تكوينهم هو عملية تسبق الترقية خاصة عمال التنفيذ بنسبة (9.6%).

أما نسبة (1.3%) فيمثلون العمال الذين يرون بأن الغرض من التكوين عملية للترويج عن النفس وكسر الروتين خاصة عند عمال التنفيذ فقط بنسبة (1.7%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية خاصة فئة الاطارات، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتحسين مستوى العمال في أدائهم وكفاءاتهم وهذا راجع إلى أن مستواهم في تراجع،

خصوصاً وأن بعض الوظائف تتميز بالروتينية، وليس فيها التجديد والحركة، فهي تسعى أن تكون لها مستوى أداء جيد من خلال إجراء تكوينات في مساهمهم الوظيفي، والتي تعتبر مهمة للأفراد والمؤسسة، وهذا ما صرح به المشرفين عليهم " لقد تحسن مستوى أدائهم في العمل بعد التكوين وزادت رغبتهم مما أدى إلى ارتفاع مستوى كفاءاتهم. "

إذ تسمح هذه التكوينات للمؤسسة من مساهمة التغييرات التي تطرأ على أنماطها التسييرية والتكنولوجية، وتمكن عمالها من مساهمة هذه التحولات، وتقوم المؤسسة من تمكينهم من تسيير الآلات، وممارسة وظائف أخرى غير وظائفهم، خصوصاً عندما يكون هناك دوران في المناصب.

كما أن الغرض من التكوين هو اكتساب تقنيات جديدة للعمل والتحكم أكثر في منصب العمل، ويصبح للأفراد الكفاءة والقدرة وتوسيع خبراتهم وتنمية وزيادة قدراتهم واكتساب تقنيات حديثة في العمل، وذلك قصد إثراء معارفهم في ميدان التسيير ومواكبة التكنولوجيا وهذا ما صرح به أحد الإطارات " لقد ساعدتني المؤسسة في تلقي تكويننا آخر اكتسبت فيه معلومات وتقنيات حديثة في مجال عملي "، من خلال معرفة مختلف المستجندات في ميدان عملي خاصة وأن هذه المؤسسة لديها تكوينات خاصة، لدى فتي الإطارات وعمال التحكم، تحاول من توسيع مكانتها وإثبات دورها من خلال التحكم في التقنية الجديدة الخاصة بتحسين وجوده المنتوج وتوسع معرفهم وبالتالي يبرز دورهم أكثر بالمؤسسة ويصبحون ذو كفاءة لا يمكن الاستغناء عنهم.

أما الفئة التي صرحت بأن غرض التكوين هو عملية لرفع المستوى المهني للعمل الذي يقوم به العمال بهدف التحكم في وظائفهم، وكذلك إلى إمكانية العامل بتكيف معارفه وخبراته لتمكينه من شغل وظيفة أخرى تختلف عنها، من حيث المهام أو عند إدخال تغييرات تكنولوجية يكون العامل مستعد ومؤهل ولا يجد صعوبة في التأقلم معها، وتجديد وتنمية مهارته.

ومنه نستنتج أن الهدف من التكوين الذي تقوم به المؤسسة هو العمل قدر المستطاع في اكتساب تقنيات جديدة في العمل وتحسين مستوى الأداء، وخبرة وكفاءة أكثر، تستدعيه الطرق والأساليب الحديثة، وضرورة التكوين تتجلى بوضوح في زيادة رضا الأفراد عن المناصب التي يشغلونها واندماجهم مع طبيعة العمل والوظيفة، وهذا لكون المؤسسة تواجه المنافسة المحلية والأجنبية في تسويق منتجاتها، وجلب زبائن وشركاء جدد وهذا ما يدل على وجود ثقافة تكوينية بها وتحقيق أهدافها. وما يؤكد ذلك هي قيمة كالتقدير ب (3.466) وهي غير دالة عند درجات الحرية (06) بمستوى دلالة قدره (784)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الغرض من التكوين.



جدول رقم (06) : يوضح رأي المبحوثين في دور التكوين بالنسبة لهم حسب الفئة المهنية							
المجموع	الإجابة				الفئة المهنية		
	وسيلة لزيادة القدرات والكفاءات	وسيلة لتحسين العمل والإنتاج وحل مشاكله	وسيلة للمحافظة على ولاء وثقة العامل بالمؤسسة	عملية استثمار تقوم به المؤسسة			
9	1	3	1	4	ت		
100%	11.1%	33.3%	11.1%	44.4%	%		
26	2	7	4	13	ت		
100%	7.7%	26.9%	15.4%	50.0%	%		
115	11	38	16	50	ت		
100%	9.6%	33.0%	13.9%	43.5%	%		
150	14	48	21	67	ت		
100%	9.3%	32.0%	14.0%	44.7%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كاسي <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)			.995	6	.658		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأنهم يعتبرون التكوين بالنسبة للفرد عملية استثمار تقوم بها المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ(44.7%) خاصة عمال التحكّم بنسبة (50.0%).. وتليها نسبة (32.0%) من المبحوثين يرون بأنهم يعتبرون التكوين بالنسبة للفرد هو وسيلة لتحسين العمل والإنتاج وحل مشاكله خاصة لدى فئتي الإطارات وعمال التنفيذ بنفس النسبة وتقدر بـ (33.3%). في حين سجلت نسبة (14.0%) من المبحوثين يرون بأنهم يعتبرون التكوين بالنسبة للفرد هو وسيلة للمحافظة على ولاء وثقة العامل بالمؤسسة خاصة عمال التحكّم بنسبة (15.4%). أما نسبة (9.3%) فيمثلون المبحوثين الذين يرون بأنهم يعتبرون التكوين بالنسبة للفرد هو وسيلة لزيادة القدرات والكفاءات خاصة الإطارات بنسبة (11.1%) وعمال التنفيذ بنسبة (9.6%). وعليه يمكن القول أن أكثر نسبة من عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يرون بأنهم يعتبرون التكوين بالنسبة للفرد عملية استثمار تقوم بها المؤسسة خاصة فئة عمال التحكّم، وهذا لكي يتحكّم العمال أكثر في العمل وتقل الأخطاء، وكذلك الإدارة تحرص مستقبلا في امتلاكها موارد بشرية لها مدربة ومؤهلة بقدرات وإمكانيات تعتمد

عليهم ويحققون الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة، وكما تقوم ادارة المؤسسة بتحسين وتحديث وسائلها، هذا يتبعه أيضا بأن تحسن من نوعية أفرادها في التدريب والتكوين أكثر واستثمارهم على أحسن ما يرام.

أما الفئة التي صرحت بأن التكوين يعتبر وسيلة لتحسين العمل والانتاج وحل مشاكله، وهذا يعود بالفائدة بالدرجة الأولى للمؤسسة، وذلك من خلال تحسين مستوى أدائهم ورفعهم.

مما يدل على أنها تساير وتواكب المستجدات الحالية وأنها عملت على خلق التكيف والاندماج في العمل، أكثر وتحسن الأداء فالتكوين يعتبر محرك يقوم بدفع الأفراد إلى توسيع مجال معرفتهم المكتسبة لديهم والمعارف التي سيكتسبونها في التكوينات الجديدة، وتعتبر بمثابة انتقال فرد من وضعية إلى وضعية أخرى أحسن منها في التعرف على أمور جديدة بخصوص المهام التي يعملها وتحقيق الغايات والأهداف المسطرة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة ب (658). وهي غير دالة عند درجات الحرية (06) بمستوى دلالة قدره (995)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول دور التكوين بالنسبة لهم

## 2.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الثانية:

جدول رقم (07) : يوضح رأي المبحوثين في كيفية توزيع الأجور حسب الفئة المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	حسب الكفاءات	حسب الأقدمية في العمل	حسب الجهد المبذول			
9	2	3	4	%		
100%	22.2%	33.3%	44.4%	%		
26	6	9	11	%	عمال تحكّم	
100%	23.1%	34.6%	42.3%	%		
115	35	37	43	%	عمال تنفيذ	
100%	30.4%	32.2%	37.4%	%		
150	43	49	58	%		المجموع
100%	28.7%	32.7%	38.7%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
	غير دال (لا توجد فروق)	.939	4	.794		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أنه يتم توزيع الأجور حسب الكفاءات وتقدر نسبتهم ب(38.7%) خاصة الإطارات بنسبة (44.4%) وعمال التحكّم بنسبة (42.3%)، وتليها نسبة (32.7%) من المبحوثين يرون أنه يتم توزيع الأجور حسب الأقدمية في العمل خاصة التحكّم عمال بنسبة (34.6%) الإطارات

بنسبة (33.3%)، وعمال التنفيذ بنسبة (32.2%)، في حين سجلت نسبة (28.7%) من الباحثين يرون أنه يتم توزيع الأجر حسب الجهد المبذول خاصة عمال التنفيذ بنسبة (30.4%).

وعليه يمكن القول أن عمال مؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية خاصة فئة الاطارات يصرحون بأن توزيع الأجر تمنحه الادارة حسب الكفاءة في العمل، وهذا راجع إلى التقارب في الشهادة والمستوى والمنصب وبالتالي تصبح الفعالية والكفاءة الجيدة في العمل والانجاز هي التي تبرز الفوارق في توزيع الأجر، فالأفراد الذين تلقوا تكينا مكثفا وأثبتوا جدارتهم وقدراتهم ومهاراتهم في العمل، فقد وضعت لهم نقاط جديدة في يسلم توزيع الأجر، وهذا ما صرح به مسؤول الموارد البشرية " تعتمد الادارة في الآونة الأخيرة بملاحظة الكفاءة والفعالية التي تظهر على العمال وتسجيلها من قبل المشرفين عليهم وتحتسب في أجورهم "الأجر وهذا ما صرح به بعض الباحثين أنه كلما كان أداء الفرد جيدا وانجازته يفوق زملاءه تمنح له الأجر الأكثر حتى تكون هناك منافسة".

أما فيما يخص الفئة التي صرحت بأن توزيع الأجر في المؤسسة يكون حسب الجهد المبذول، هذا يدل على أن المؤسسة أصبح لديها معايير تعتمد عليها في منح الأجر وهذا ما صرح به بعض الباحثين، " يظهر الجهد المبذول من خلال الكمية اليومية المنجزة في العمل والتي يصرح بها كثيرا المسؤولين المباشرين "، حتى يبذل العمال أقصى طاقاتهم وجهودهم في العمل وتمنح لهم نقاط وبالتالي زيادة في الأجر بعد مدة معينة. من دون شك إن استخدام معايير علمية لزيادة الأجر الجهد والأداء المبذول سيساعد على تحفيز العمال لرفع أدائهم وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة (794). وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (939)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول كيفية توزيع الأجر بالمؤسسة، وأن لها عدة معايير توزع فيها الأجر وبالتالي فهي غير ثابتة ومستقرة في مبلغ محدد فهي في كل كشف شهري تختلف عن الشهر السابق، وبالتالي تؤثر على أدائهم وكفاءتهم بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لم تصل المؤسسة بعد إلى حد معين من الاستقرار الذي يجعلها تمنح أجورا مقبولة للعمال.

جدول رقم (08) : يوضح مدى رضا المبحوثين عن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة في حسب الفئة المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	4	5	ت	%	
100%	44.4%	55.6%	ت		
26	22	4	ت	%	عمال تحكّم
100%	84.6%	15.4%	ت		
115	87	28	ت	%	عمال تنفيذ
100%	75.7%	24.3%	ت		
150	113	37	ت	المجموع	
100%	75.3%	24.7%	ت		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	.050	2	5.833		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه وتقدر نسبتهم بـ (75.3%) خاصة عمال التحكّم بنسبة (84.6%) وعمال التنفيذ بنسبة (75.7%)، والإطارات بنسبة (44.4%).

في المقابل من المبحوثين يصرحون بأنهم راضين عن الأجر الذي يتقاضونه ويمثلون نسبة (24.7%) خاصة الإطارات بنسبة (55.6%) وعمال التنفيذ بنسبة (24.3%)، عمال التحكّم بنسبة (15.4%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف عمال مؤسسة. الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يصرحون بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه خاصة فئة عمال التحكّم، ونلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن الأجر الذي يتقاضاه العامل ليس كاف وغير راض عنه والجهد الذي يبذله، وهذا يدل على أن الإدارة لا تستعمل أساليب محكمة في التقييم لكي تضع الأجر بصفة عادلة، كذلك يدل على أن العامل يحس أنه يبيع قوة عمله ويتم استغلالها إلا أن الأجر الذي يتقاضاه عن ذلك الجهد غير منصف لوجود التعب والظروف الفيزيائية غير مهيئة تماما التي يعمل فيها وهذا ما لاحظناه عند تجولنا في بعض أماكن العمل، وكذلك العمل التناوبي المتعب والمجهد ليلا ونهارا، وللتعمق أكثر في سبب بانخفاض مستوى الأجور الممنوحة من طرف المؤسسة، يرجع ذلك إلى تدني مستوى عائدات المؤسسة من وراء بيع منتجاتها، بالإضافة إلى غلاء المادة الأولية وزيادة تكاليف الإنتاج، إلى جانب وجود منافسة في المنتج من المحلي والأجنبي تجعل دائما القوي هو الذي يبقى في السوق، وصعوبة تسويقه وقلة الزبائن والشركاء.

نستخلص من كل ما قيل سابقا أن مستوى الأجر في المؤسسة غير عادل والمجهودات التي يبذلها العمال، والتي تؤثر عليها من خلال اللجوء إلى التنقل للعمل في مؤسسات أخرى تثنى الجهود وتقدم أجرا يتوافق وعملهم، مما ينعكس سلبا في عدم الاستقرار في العمل، وتؤثر على أدائهم وأداء المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لم تصل المؤسسة بعد إلى حد معين من الاستقرار الذي يجعلها تمنح أجورا مقبولة للعمال.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (5.833) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,05)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى رضا الباحثين عن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة.

### 3.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الثالثة:

جدول رقم (09) : يوضح رأي الباحثين في أثر الحوافز المقدمة في دافعية العامل وزيادة ثقته بالمؤسسة حسب الفئة المهنية.					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
9	2	7	%		
100%	22.2%	77.8%	%		
26	13	13	ت	عمال تحكم	
100%	50.0%	50.0%	%		
115	62	53	ت	عمال تنفيذ	
100%	53.9%	46.1%	%		
150	77	73	ت	المجموع	
100%	51.3%	48.7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	.185	2	3.378		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من الباحثين يرون بأن الحوافز المقدمة لهم لم تزيد في دافعيتهم في العمل ولم تزد في ثقته بالمؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (51.3%) خاصة عمال التنفيذ بنسبة (53.9%)، في المقابل نجد أن الباحثين يرون بأن الحوافز المقدمة لهم زادت في دافعيتهم للعمل وزادت في ثقته بالمؤسسة بنسبة (48.7%) خاصة الإطارات بنسبة (77.8%) وعمال التحكم بنسبة (50.0%).

وبالتالي نجد أن أكثر عمال المؤسسة الذين أجريت معهم الدراسة الميدانية يصرحون بأن الحوافز المقدمة لهم لم تؤثر في دافعيتهم للعمل وزيادة ثقتهم بالمؤسسة خاصة فئة عمال التنفيذ، ويعود ذلك بسبب طبيعة الحوافز الممنوحة، والنظام المعمول به جعلها حوافز لا قيمة لها وليس لها أثر نفسي في دافعيتهم للعمل، وأصبحت حوافز ينفرون منها تؤثر سلبا وبالتالي تقلل من جهودهم، لأنها مكافآت عكست توقعات العمال، ولا يسعون بجد في الحصول عليها لأنها فقدت قيمتها ولا ترقى إلى طموحهم، وتركوها وأصبحوا غير مهتمين بها، وجاءت مكافآت قيم سلبية اللامبالاة وعدم الاكتراث بها، وتثبتت في ذهن العامل أنه يعيش حياة روتينية يومية بالعمل، لا ينتظر منها أن تخلصه من هذه الحالة، فهو واجبه كعامل أن يعمل وفق نمط محدد تغيب فيه الحيوية والنشاط.

أما الذين أجابوا بـ " نعم " فذلك بسبب حبهم وارتباطهم بعملهم وحرصهم على تشجيعات وترقيات معينة تناسب ومؤهلاتهم مما جعلهم يخلقون تفاعل إيجابي بينهم وبين وظائفهم مما سمح لهم ببقاء دافعيتهم ورغبتهم في زيادة مستوى العمل، إضافة إلى تفهم المنظمة لهم وتقديرها لهم في أوقات كثيرة مما ساعدهم على تقديم الأفضل. منه نستنتج أن المؤسسة الحوافز والمكافآت بما غير مستقرة، وغياب في بعض الأحيان التقييم الموضوعي في كيفية منحها، أو كمية المقدار التي تعطى للعمال حتى تكسب ثقتهم وينمو كفاءتهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا2 المقدرة بـ (3.378) وهي غير دالة عند درجة الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (185)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول أثر الحوافز المقدمة في دافعية العامل وزيادة ثقته بالمؤسسة.

## 6. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى: والتي مفادها " للبرامج التكوينية المعدة من قبل المؤسسة دور إيجابي وكبير في زيادة وتفعيل مهارات الأفراد بالمؤسسة، وبالاستناد إلى مختلف الجداول المعبر عنها من قبل الباحثين حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج منها:

- للتكوين دور حيوي ومهم بالمؤسسة حيث تقوم إدارة الموارد بتكوين أفرادها بنسبة (60.7%) من إجابات الباحثين، في بداية عملهم مباشرة وإكسابهم المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدهم في تحسين مستواهم وتنمية كفاءتهم وتستطيع الاعتماد عليهم وبالتالي زيادة مردودية المؤسسة وجودة الإنتاج.

- حيث صرح أغلبية الباحثين أن هناك تكوين في المؤسسة بنسبة (88.5%) عند فئة الإطارات، وبنسبة (60%) عن فئة عمال التنفيذ الموضحة في الجدول رقم (51)، فالمؤسسة تعمل جاهدة إلى تكوين معظم أفرادها وإكسابهم المهارات

والقدرات اللازمة في المنصب الذي يشغلونه، حتى تكون هناك فعالية والحصول على مهارات وقدرات تبعد وتنتج في آن واحد.

- وجود عدالة في تكوين معظم الأفراد بما بنسبة (77.8%)، له دور كبير في تطور وزيادة كفاءتهم، إلا أن الفرد العامل إذا وجد البديل أفضل في مؤسسات أخرى فإنه سيترك المؤسسة، هذا يعبر على أن بيئة المؤسسة وأرباب العمال بما بيئة استغلالية تغلب فيها مصالحهم على مصالح العمال والشعور بعدم الاستقرار.

أما بالنسبة للفرضية الثانية: والتي تتمحور حول: الاعتماد على معايير موضوعية في توزيع الأجور دور إيجابي وكبير في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة. هناك عدة نتائج خلصت إليها من بينها ما يأتي:

- عدم رضا العمال بالأجر الذي يتقاضونه من خلال النسبة المعبر عنها من قبل الباحثين (75.3%) في الجدول رقم (37)، فأجورهم لا تتوافق والجهد المبذول والكفاءة التي يمتلكونها.

- ليس هناك علاقة قوية بين نوعية العمل والأجر الممنوح له وهذا ما عبر عليه الباحثين بنسبة (53.1%)، أدى إلى استيائهم وقلة معنوياتهم.

- وجود اختلال كبير في الأجور المتقاضات، وطبيعة الوظيفية المشغولة، وهذا ما صرح به الباحثين بنسبة (85.3%)، فالمؤسسة لم تضبط بعد أساليب معينة في إعطاء الأجر بصفة عادلة، وغياب تقييم موضوعي لمناصب العمل، ويعتبرونها حق مقابل المجهودات التي يبذلونها من خلال تصريحاتهم بنسبة (72%).

أما فيما يخص الفرضية الثالثة: لطبيعة التحفيز دور إيجابي وكبير في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة، وبالرجوع

إلى إجابات الباحثين توصلت لعدة نتائج منها:

- تصرف الحوافز بسبب الأداء الجيد والكفاءة في العمل لكنها غير مغرية وبسيطة، ولا تعبر عن تطلعاتهم، وهذا ما صرح به الباحثين بنسبة (44%) في الجدول (45)، والتي تعبر عنها فئة الاطارات فقط، وأنها تمتلك الدراية الجيدة في الطريقة التي تمنح بها الحوافز.

- غياب الحوافز الفردية المشجعة، ويغلب عليها الحوافز الجماعية بنسبة (46.7%) والتي لا تتناسب مع المجهودات والقدرات التي يبذلها العمال، وعجز المؤسسة في إيجاد صيغة تقيس بما عملهم، وتضمن انضباطهم في العمل ورضاهم، حتى تحافظ على مستوى أداء فعال وتجنباً للتوتر والصراع.

- هناك اختلال كبير في نظام الأجور والحوافز المعمول به بالمؤسسة، وهذا من خلال النسبة والتي قدرت بـ (61.3%)، وبالتالي بحث العمال عن فرص عمل أخرى يمنح فيها أجر أفضل وبها تحفيز للمجهودات المبذولة، فالأفراد بهذه المؤسسة في حالة لا استقرار.

## 7. خاتمة:

يتبين لنا من نتائج دراستنا أن الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة في أن همتها الأولى هي أن تكون هناك زيادة في الانتاج كما ونوعا وبذل مجهودات وقدرات أكثر بحيث أنها تولي العناية بالمحيط العام للمؤسسة وتوفير التسهيلات التي تجعل العمل في يسير في نظام يخدم تقدم المؤسسة أكثر من الاهتمام بالأجور والحوافز والمزايا والتي في الغالب صراعا وتفقد ثقة العامل في مؤسسته وأنها تستغل قوته ومهارته لا غير بما انعكس سلبا على مستوى كفاءاتهم ونتاجيتهم.

وبعد العرض والتحليل لمختلف أسئلة الاستمارة المقدمة لأفراد العينة فقد توصلت الدراسة بأن لإدارة الموارد البشرية دور إيجابي ومتوسط في تفعيل قيمة كفاءاتها البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ويكون هذا من خلال الدور الذي يلعبه التكوين في اكتساب كفاءات جيدة بالمؤسسة، واتباع معايير موضوعية في نمط توزيع الأجور على العمال على حسب الكفاءة والمهارة التي يقدمونها للمؤسسة، وفي استثمار وتحسين نوعية العمل للكفاءات، كما أن لطبيعة التحفيز بالمؤسسة دور في تفعيل قيمة الكفاءات، وهذا لكون نمط الحوافز والمكافآت ونمط الترقية بها غير مطبق بطريقة عقلانية وموضوعية وتتدخل أطراف أخرى تعيق من رفع خبرة الكفاءات وتنمية سلوكياتهم.

ولهذا فالمؤسسة اليوم يجب أن تتبنى استراتيجيات جديدة خصوصا في ظل التغيرات والتحول التكنولوجية الحالية ولهذا يجب عليها ما يأتي:

- ترجمة إدارة الموارد البشرية في الاهتمام والعناية بموارها البشرية على أرض الواقع من خلال توجيه استراتيجيتها التوظيف نحو استقطاب الكفاءات من ذو الشهادات الجامعية والذين يمتلكون المهارات والقدرات والخبرات في التخصص السعي الدائم لتطويرهم وتنميتهم بالطرق السليمة.
- إيمان قادة المؤسسات بضرورة الاعتماد على الاستراتيجية المبنية على التسيير الكفاءات لمواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات وتحقيق التميز واكتساب مكانة مرموقة بين المنافسين، فالتسيير الجيد والمنظم للكفاءات هو السبيل لا اتخاذ القرارات المناسبة.
- اعتماد المؤسسات على مقارنة الأجر المبنى أو القائم على أساس الكفاءات، هذه المقاربة جديدة تربط أجر الموظفين بكفاءاتهم، معارفهم ومؤهلهم. فالأجر يتعلق بما يمتلكونه من إمكانيات وليس بما يقوم به من مهام.
- وضع المؤسسة لبرامج لتكوين والتدريب لتنمية وتطوير معارف الكفاءات وتحفيز وتشجيع العمال على تنمية وتطوير كفاءاتهم..

- التهاون في استثمار الكفاءات يؤدي إلى تقادمها وتراجعها فيجب ان تكون في تجديد متواصل، وتسايير تغيرات بيعة الأعمال وبالتالي تضمن استمراريتها، في ظل المنافسة القوية وتحديات السوق.



- الكفاءة تنمو وتتطور من خلال الاستعمال وتضمحل وتزول إذا لم تستغل أو إذا استغلت بشكل غير مناسب هذا ما سيتسبب في هدر هذه الإمكانيات والطاقات والقدرات فتفقد بذلك قيمتها.
- سوء التسيير يتسبب في عدم السماح ب بروز مواهب وإمكانيات وقدرات الموارد البشرية خاصة إذا كانوا يمتلكون قدرات وكفاءات كبيرة غير أنهم يكلفون بمهام ثانوية بالنسبة للمؤسسة.
- الكفاءات الخفية يجب ان يكتشفها المسيرين وهي تشكل في الحقيقة ثروة كبيرة يجب على المؤسسة أن تستغلها أحسن استغلال مما سيعود بالفائدة والنفع الكبيرين على المؤسسة وكذلك على مالكي هذه الكفاءات خاصة بدلا من الإقبال على التوظيف الخارجي الذي سيكلفها مصاريف إضافية هي في غنى عنها.

## 8. قائمة المراجع:

1. أوكيل مُجّد سعيد.(1992). وظائف ونشاطات المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
2. بربر كمال. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. (ط1). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد".
3. حريم حسين.(2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. (ط1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. رفعت سامح أحمد. (2011). إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي. مصر: دار الكتب القانونية.
5. السلمي علي.(1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
6. مُجّد شفيق.(1985). البحث العلمي " الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية". (ط1). مصر: المكتب الجامعي.
7. موريس أنجرس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. تر: صحراوي، بوزيد وآخرون. الجزائر: دار القصة للنشر.
8. ناصر دادي عدون.(2003). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية الحامة.
9. Dictionnaire. (2000). Encyclopédique. Larousse. paris.
10. Lerino, Philip. (2000). méthodes et pratiques de la performance. paris. Ed: organisation.
11. Meignant,Alain. (2000). ressources humaines déployer la stratégie. France.éd: liaison.