

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة.ك.بلاست K.Plast. لصناعة وتحويل
البلاستيك بسطيف

د / هيشور محمد لمن، جامعة ابن خلدون تيارت

أ/ عيبود زيتوني، جامعة سطيف2

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيس مفاده: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة ؟ من هذا التساؤل انبثقت هذه الفرضية العامة: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، وبقصد التأكد من صحة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية استعملت الدراسة أداة الاستمارة وتم توزيعها على 133 عامل وبنسبة استجابة 100%. كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج، وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، لذا تم وضع مجموعة من التوصيات من بينها: رفع مستوى الوعي الثقافي والتنظيمي للمديرين لإدراك أهمية إدارة الموارد البشرية في دعم قدرات المؤسسة على تحسين الأداء التنظيمي والتميز والإبداع، وضرورة الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في تحسين الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، نظام التقييم، البرامج التكوينية، أنظمة الحوافز المؤسسة الاقتصادية.

Abstract: This study aims to know the role of human resources management in improving organizational performance in the institution of the study. It started from the main question: What is the role of human resources management in improving organizational performance in the institution of study? It is from this question that this general hypothesis emerged: Human resources management plays an important role in improving organizational performance in the institution of study. In order to ascertain the validity of the general hypothesis and the partial hypotheses, the study used the questionnaire form, which was distributed to 133

workers with 100% response rate. Interviews were also used to support the interpretation of the results, and after testing the hypotheses, a number of results were reached, the most important of which was: the weak role of human resources management in improving organizational performance in the institution of study, and a number of recommendations were made, including: raising the cultural and organizational awareness of the managers of the importance of human resources management in supporting the organization's capabilities to improve organizational performance, excellence and creativity, and the need to benefit from the experiences of successful institutions in improving organizational performance.

Keywords: human resources management, organizational performance, evaluation system, training programs, incentive systems, economic institution.

1. الإشكالية

تميّزت الأوضاع السّوسيو اقتصادية الحالية بالحركية والديناميكية، حيث أصبحت الموارد البشرية العنصر الحاسم في إدارة قواعد اللعبة التنافسية. ولم يعد أمام المؤسسات الاقتصادية إلا العمل المستمر على تحسين مركزها وقوتها في الأسواق، اعتماداً على ما تمتلكه من كفاءات بشرية، باعتبارها الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير في أساليب العمل والإنتاج وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التنظيمي.

ولضمان الوجود الاقتصادي للمنظمات في الوقت الذي لا يسمح فيه ببقاء مؤسسات ضعيفة التسيير والإنتاج، نجد أن الإدارة تولي اهتماماً بالغاً بعناصر تحسين الأداء للأفراد بوضع برامج خاصة لها وتنفيذها بدقة من قبل المتخصصين حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لها الصفات المراد توفرها، إذ اقترنت كفاءة الأداء التنظيمي بكفاءة أداء العنصر البشري، وأصبح الأفراد ينظرون أن الرضا وإشباع رغباتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما عن طريق الأداء الفعلي فيه.

إنّ تحقيق النجاح التنظيمي وتفعيل إستراتيجية المؤسسة والمحافظة على الكفاءات البشرية يستند إلى وضع نظام محكم لتقييم الأداء داخل المؤسسة، كونه مقياساً لمدى تقدم الفرد والحكم على كفاءته وفعاليتته، ويعمل هذا النظام على توجيه وتعليم الموارد البشرية نوعية الأداء المتوقع منهم، وبالتالي تحسين مهاراتهم وقدراتهم ورفع مستوى أدائهم، إضافة إلى أن الإدارة الذكية لن تحقق هذا إلا إذا كانت لها سياسة تكوينية تتبعها المؤسسة للقيام بوضع خطط وبرامج تكوينية تزيد من قدرات ومعارف الأفراد، وإبراز كفاءتهم ومواهبهم وبالتالي تتمكن المنظمة من المحافظة على جودة منتجاتها، كما ينبغي لها وضع نظام جيّد للحوافز يسمح بخلق هوية تنظيمية وترسيخ ثقافة الولاء والإحساس بالانتماء للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تكثيف الجهود لتغيير سياستها في تسيير مواردها البشرية، بالاعتماد على الطرائق الحديثة في الإدارة، ومواكبة التغيرات السائدة، والتحسين من أداء أفرادها، باعتمادها على معايير تنظيمية ترفع من كفاءات أفرادها.

ومما سبق سنحاول في هذه الدراسة معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال بمؤسسة ك.بلاست K.plast ميدان البحث، انطلاقاً من الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة ؟

وبناء على التساؤل العام نطرح التساؤلات التالية:

- ما هو دور نظام تقييم الأداء في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة ؟
 - ما هو دور البرامج التكوينية في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة ؟
 - ما هو دور أنظمة الحوافز في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة ؟
2. الفرضيات: بناءً على سؤال الإشكالية نورد الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة ؟.

الفرضيات الجزئية:

- يؤدي وعي الأفراد بنظام التقييم إلى تحسين أدائهم التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة.
 - تُسهم نوعية البرامج التكوينية في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة.
 - يُسهم رضا الأفراد بأنظمة الحوافز المقدمة في تحسين أدائهم التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة.
3. أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- ✓ تزايد الاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية في عالم المؤسسات الحديثة.
- ✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة خياراً استراتيجياً للمؤسسات الراغبة في التميز التنظيمي.

- ✓ بروز مداخل تنظيمية جديدة في عالم الأعمال تهتم بزيادة الأداء التنظيمي.
 - ✓ يقترن نجاح الأداء التنظيمي في كثير من الحالات بإدارة الموارد البشرية .
4. أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كالتالي :
- ❖ معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للعمال بالمؤسسة مجال الدراسة.
 - ❖ التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- ❖ محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري والإستراتيجية المتبعة نحوه.
 - ❖ محاولة كشف التطبيق العملي لوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تقييم الأداء، وطرق التكوين بها والتحفيز.
5. تحديد المفاهيم:
- 1.5 إدارة الموارد البشرية :

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات و السياسات 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 و الوصول بالمؤسسة إلى مستويات إنتاجية¹.

كما تم تعريفها بأنها: الإدارة التي تختص بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري، من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارها وتثبيتها، وتدريبها وتنميتها، وتهيئة ظروف العمل الملائمة التي من شأنها أن تدفع الموارد البشرية إلى بذل الجهود داخل المؤسسة².

وتعرف أيضا إدارة الموارد البشرية بأنها: تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة ، حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وذلك للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية³.

بناءً على هذه التعاريف يمكن بناء التعريف الإجرائي التالي: إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن نشاط إداري يهدف إلى توطيد العلاقة بين الأفراد و المنظمة التي يعملون فيها حسب مختلف مستوياتهم ومجالاتهم المهنية في ممارسة العملية الإدارية، من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة، وإعداد البرامج والوظائف و الأنشطة المصممة لتنظيم أهداف الفرد و المنظمة.

2.5 الأداء التنظيمي:

يعرفه نيكولاس F,w,Nicolas بأنه: نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ، مما جعل النتيجة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك⁴.

ويعرف الأداء التنظيمي بأنه: وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل، وجديته وفقا لطريقة محددة وتتم عملية تقييم إنجازته في ضوء المعيار المحدد⁵.

ويرى Judy بأن الأداء التنظيمي هو: المرآة العاكسة التي تعكس استخدام المنظمة لمواردها البشرية والاقتصادية واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تنفيذ المهمات المطلوب تحقيقها وفق سياسة المنظمة، وأن يتم تجسيد ذلك بكفاءة وفعالية عالية⁶ وقد تم تعريفه أيضا: بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله⁷. ويُعرف الباحث توفيق عبد الرحمان الأداء التنظيمي بأنه: ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها والأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد⁸.

بناءً على هذه التعاريف يمكن بناء التعريف الإجرائي التالي: الأداء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على التماشي مع العمليات النظامية التالية: المدخلات، والمخرجات، والتغذية العكسية، أي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق التوافق والمواءمة مع البيئة التي يشتغل فيها العمّال، كما أنه وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي وتقدير عدد وحدات العمل اللازم لإنجازه في المؤسسة بمستوى من الكفاءة والفعالية، ويكون ذلك في وحدة زمنية معينة وفق معدلات ومعايير أداء تضعها المنظمة لبلوغ أهدافها.

6. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: للباحث نور الدين شنوفي الموسومة بعنوان: تفعيل نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية⁹، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة فعالية نظام تقييم الأداء المطبق داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومحاولة معرفة المعايير التي تتبعها المؤسسة في تطبيق نظام تقييم الأداء، انطلق الباحث من التساؤل التالي: هل استطاع النظام الحالي لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية أن يحقق أهدافه، من توفير الرضا الوظيفي للعامل، و الحصول على المعلومات السليمة في مراجعة وتنمية سياسات شؤون العمال المختلفة؟ وللإحاطة بجوانب الإشكالية طرحت مجموعة من الفرضيات الفرعية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها .
- التركيز على تطبيق نظام التقييم (إن وجد) على المستويات الإدارية الدنيا وإعفاء المستويات العليا.

- اعتماد دورية التقييم السنوي التي يعاب عنها عدم كشفها عن الانحرافات في أوقاتها لتجنبها في حينها بل تركها تتمادي وتزداد آثارها.

الدراسة الثانية: للباحث شوقي قبطان بعنوان: دراسة العلاقات بين سياسات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصناعية¹⁰، انطلقت الدراسة من التساؤل التالي: كيف تساهم وظائف إدارة الموارد

البشرية في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة عن طريق مساهمتها في رفع أداء العمال بها؟ انبثقت عن هذا التساؤل فرضيتان فرعيتان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

✓ تكوين صورة حقيقية عن أداء المؤسسة، أن تُقيّم هذه الأخيرة من عدة جوانب، وعلى هذا الأساس حث المختصون عند تقييم أداء المؤسسة أن يأخذ بعين الاعتبار أربعة جوانب رئيسية هي: الجانب المالي والإنتاجي، والتجاري، والسلوكي؛ والتي تعكس قدرة المؤسسة على اكتساب صفة الفعالية.

✓ تلعب إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة دورا مهما للارتقاء بمستوى أداء العمال، بحيث تساهم هذه الوظيفة في التأثير إيجابيا على قدرات الفرد أو دافعيته ورغبته في العمل، أو على إدراكه لمتطلبات منصبه.

✓ بينت الاختبارات بالنسبة لسياسة الأجور أن جَلّ المؤسسات المدروسة تفتقد في سياسات الأجر التي تطبقها على عنصر التحفيز، والسبب ضعف إمكانياتها المالية وبالتالي صعوبة مكافئة الإنجازات و المجهودات الإضافية التي يقوم بها العمال.

✓ لسياسات إدارة الموارد البشرية تأثير على أداء المؤسسات، بحيث بينت نتائج الاختبارات أن المؤسسات ذات الأداء العالي تمارس بشكل أوسع مختلف إجراءات السياسة مقارنة بالمؤسسات ذات الأداء الضعيف.

الدراسة الثالثة: دراسة علاوي عبد الفتاح الموسومة بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز الأغواط¹¹، هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير التزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي، وللإجابة على سؤال الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

■ للتغيير التكنولوجي دور إيجابي، إذ لا يمكن إنكار دور التكنولوجيا المتطورة في تحسين أداء المنظمة

ففي تساعد على سرعة الأداء والاقتصاد في التكاليف .

■ يسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويض سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم تزيد معدلات رضاهم الوظيفي.

الدراسة الرابعة: للباحث سعود ضيف الله الدالة الموسومة بعنوان: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين¹²، تمحورت إشكالية الدراسة على مجموعة من الأسئلة كانت الانطلاقة ب:

- ما أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟
 - ما مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟
 - ما أثر الحوافز بين اتجاهات الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟ وبعد الدراسة التي قام بها الباحث والإجراءات المنهجية التي اتبعها في دراسته، توصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها:
 - أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض هي (الترقية والعلاوات المعنوية، الحوافز التشجيعية المقدمة)، وأكثر الحوافز المعنوية هي (اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، الثناء الشفوي، خطابات الشكر، شهادات التقدير)
 - هناك أثر لمنح الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أداءهم ويبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية: إتاحة الحرية، الاستقلال في مجال العمل ، تلقي الثناء من الرئيس المباشر في العمل عند قيامه بعمل جيد، إتاحة فرص إبداء الآراء والمقترحات، إتاحة الفرص في المشاركة في اتخاذ القرارات.
7. مجالات الدراسة:
- 1.7 التعريف بالمؤسسة:

يقع مجمع **k. Plast** لصناعة وتحويل البلاستيك في مقرها الرئيسي ببلدية مزلق دائرة عين أرنات، والتي تبعد عن مقر الولاية ب 11 كلم، حيث تأسست مؤسسة ك. بلاست سنة 1998م وكانت أول انطلاقة لها في ممارسة نشاطها في العمل بداية من سنة 1999 م، حيث أصبحت اليوم من بين رواد الصناعة في الجزائر، ومن بين العديد من المؤسسات ذات الطابع الصناعي في المنطقة، وذلك برأس مال يقدر ب: 371.700.000 دج

وقد تحصلت المؤسسة على معيار الايزو العالمي **ISOO.9001version 2000** منذ ديسمبر 2003 للجودة والنوعية في المنتج ، وتتكون مؤسسة **k. plast** من وحدتين رئيسيتين في الإنتاج ، وتعتبران الممول الأول لكل نشاطات المؤسسة .

الوحدة الأولى: والتي تختص بصناعة مادة **plystyrène expansé** عزل وتمسيك البناءات والتي توجد في المقر الرئيسي ببلدية مزلق من الجهة الجنوبية، والتي تربع على مساحة مغطاة تقدر ب: 5000م² على 4500م² وأهم ما تنتجه هذه الوحدة : صناعة الصفائح للعزل والتثبيت التي تستعمل في البناءات

والعمارات، وتغليف وتعليب الآلات والأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، لوقايتها وحفظها من الصدمات والكسور.

الوحدة الثانية: والتي تختص بصناعة وتحويل الأنابيب البلاستيكية (pvc) **plychlorue de virgle** بنوعيه:

✓ أنابيب من نوع **polyéthylène haute densité (pehd)** الخاصة بالماء والغاز.
✓ أنابيب من نوع **polyéthylène haute basse densité (pebd)** والتي تختص بالري والسقي وتصريف المياه.

هذه الوحدة تقع في المنطقة الصناعية لولاية سطيف **zone industrielle** والتي تربع على مساحة مغطاة تقدر ب: 1300 م² على 5000 م².

2-7 المجال البشري: تضم مؤسسة إنتاج الكهرباء بسطيف 453 عاملا، يتوزعون على الفئات التالية:

الجدول رقم 1: يوضح توزيع الفئات السوسيومهنية في المؤسسة.

المجموع	الوحدة الثانية	الوحدة الأولى	الفئات المهنية
03	01	02	الإطارات العليا
06	01	05	الإطارات المسيرة
19	05	14	الإطارات المتوسطة
91	17	74	عمال التحكم
334	144	190	عمال التنفيذ
453	168	285	المجموع

3-7 المجال الزمني: دامت الدراسة من 19 فيفري 2017 إلى غاية 22 جوان 2017، حيث قام الباحثان أثناء الدراسة الميدانية بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة، وشرح أهداف الدراسة ومقاصدها، كما تم إجراء بعض المقابلات مع الإطارات المسيرة للمؤسسة بهدف الحصول على معلومات تفيد البحث، وبعد الانتهاء من جمع المعلومات حول كيفية سير وعمل المؤسسة، تم بناء استمارة وتوزيعها على الفئات السوسيومهنية.

8. المنهج المستخدم: إن اختيار الباحث لمنهج دون آخر يختلف حسب طبيعة الموضوع والإشكالية المدروسة، لأنه هو الذي يُبرز للباحث الخطوات التي يجب الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها، أو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة¹³. وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المراد دراسته، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها عن المشكلة موضوع البحث والوقوف على دلالاتها، وقد استعملنا هذا المنهج في دراستنا لأنه منهيجه يهدف إلى التحليل الكمي للظاهرة المدروسة، بقياسها وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالاً للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالبحث.
9. أدوات جمع البيانات :

1-9 الاستمارة : تعتبر الاستمارة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للبحث من خلال طرح مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الإجابة عليها، حيث يرجع اختيارنا لهذه الأداة كون موضوع الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك لا يكون إلا من خلال الكشف عن آراء ومواقف العينة المختارة.

2-9 المقابلة : حيث استعملنا هذه الأداة للحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة، والتي تتعلق بآراء واتجاهات المسيرين والمدبرين لدور إدارة الموارد البشرية، فيما يتعلق بأساليب تحسين أداء أفرادها من خلال فعالية نظام تقييم الأداء، والمعايير المعتمدة في طرق التقييم، وكذلك معرفة مدى تطبيق المؤسسة لعملية تكوينية ذات برامج تزيد من كفاءة وفعالية أفرادها، وكذلك معرفة أنظمة الحوافز المعتمد في كيفية خلق الدافعية للعمل والذي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

10. العينة وكيفية اختيارها : بالنظر إلى مجتمع البحث غير المتجانس، فقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، وتنحصر خطوات اختيار هذا النوع من العينات في عدة مراحل تتمثل في: تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات، ثم تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة بما يتناسب مع عددها الكلي، وتلها طريقة الاختيار العشوائي لأفراد العينة من كل طبقة. وتضم عينة الدراسة فئة الإطارات المتوسطة وفئة عمال التحكم وفئة عمال التنفيذ، وهذا لأهمية كل منها في موضوع دراستنا، ومنه تم اختيار العينة على هذا النحو:

كما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من وحدتين وتضمّان 453 فرداً من مختلف المستويات المهنية موزعين كما هو مبين في الجدول السابق، ومن خلال الجدول الموضح لمختلف الفئات المهنية لمجتمع البحث، تكون طريقة اختيار العينة وذلك عن طريق أخذ الفئات المهنية من الإطارات المتوسطة، وعمال التحكم، وعمال التنفيذ، حيث تم توجيه أداة الاستمارة لهم لأن أفراد هذه

العينة هم الذين يدلون بالبيانات الميدانية حول الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في الزيادة والتحسين من أداء أفرادها من خلال العمليات التي تقوم بها عن طريق النظام المتبع في تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة، ومدى فعاليته داخل المؤسسة، وكذلك معرفة نوعية البرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين عمالها، ومعرفة طبيعة نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة كلها، سنجد لها تفسيرات عن استطلاع آراء واتجاهات هذه الفئات.

وتم الاستغناء عن فئتي الإطارات المسيرة والإطارات العليا في استمارة البحث، والتي تعتبر هي المركز في العملية التسييرية للمؤسسة في صنع واتخاذ القرارات، حيث أجري مع هذين الفئتين دليل المقابلة الموجهة، ووجهت لهم مجموعة من الأسئلة وذلك لاستطلاع اتجاهاتهم حول عملها الذي تقوم به في تحسين أداء أفرادها وأداء المؤسسة، والقرارات التي تتخذها اتجاه مواردها البشرية والاستراتيجية المتبعة في ذلك، حتى تحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة.

قمنا بأخذ نسبة 30% كنسبة ممثلة عن مجموع العمال، وتكون هذه النسبة عبارة عن عينة تمثيلية للمجتمع الكلي، وذلك عن طريق إجراء العملية الحسابية التالية:

$$133 \text{ مبحوث} = \frac{30 \times 444}{100}$$

وعلى اعتبار أن خصائص مجتمع البحث يتكون من فئات سوسيو مهنية غير متجانسة، فإن العينة التي اعتمدنا عليها هي عينة عشوائية طبقية وبنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (الإطارات المتوسطة، عمال التحكم، عمال التنفيذ) لتتحقق العينة الطبقية العشوائية المحددة في هذه الدراسة، وحتى يظهر كل فرد من أفراد مجتمع العينة والتي تكون محسوبة كالتالي:

الفئة	العدد	نسبة العينة 30%	عدد أفراد العينة
الإطارات المتوسطة	19	$= \frac{30 \times 19}{100}$	06
عمال التحكم	91	$= \frac{30 \times 91}{100}$	27
عمال التنفيذ	334	$= \frac{30 \times 334}{100}$	100
المجموع	444	$= \frac{30 \times 444}{100}$	133

إذن، يصبح لدينا 133 مبحوث يمثلون المجتمع الكلي للبحث، ليتم بعدها توزيع أداة الاستمارة وتجرى عليهم الدراسة.

11. تبويب وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات:

الجدول رقم 02: يوضح الجنس لأفراد العينة .

الفئة المهنية الجنس	الإطارات المتوسطة	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع
ذكور	03 %50	22 %81,5	100 %100	125 %94
إناث	03 %50	05 %18,5	/	08 %06
المجموع	06 %100	27 %100	100 %100	133 %100

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا: أن نسبة الذكور عند فئة عمال التنفيذ تقدر بـ 100% وهي النسبة الغالبة مقابل نسبة 81,5% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 50% عند فئة الإطارات، بينما نجد الفئة الثانية وهي فئة الإناث بنسبة 50% عند فئة الإطارات تليها نسبة 18,5% عند فئة عمال التحكم.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن غالبية مجتمع العينة هم ذكور، وهذا راجع إلى طبيعة عمل ونشاط المؤسسة الذي يتطلب القوة البدنية والجسدية، واستعمال الآلات والمعدات الثقيلة في العمل، لذا يقل إقبال العنصر النسوي على النشاط الإنتاجي الصناعي، وأيضاً لبعدها المؤسسة عن المدينة إذ تتواجد بالمنطقة الصناعية للولاية التي يقل فيها النقل، وراجع أيضاً إلى كون المؤسسة تعتمد على نظام العمل بالتناوب (8.3).

الجدول رقم 03: يوضح فئات الأعمار لدى مجتمع البحث

الفئة المهنية السن	الإطارات المتوسطة	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع
(أقل من 25 سنة)	01 %16,7	03 %11,1	05 %05	09 %06,8
سنة (25-36)	50 %83,3	20 %74,1	76 %76	101 %75,9
(37 فما فوق)	/	04 %14,8	19 %19	23 %17,3
المجموع	06 %100	27 %100	100 %100	133 %100

يتبين من الجدول أن سنّ أغلبية المبحوثين يتراوح من (25-36) سنة بنسبة 83,3% عند فئة الإطارات مقابل نسبة 76% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 74,1% عند فئة عمال التحكم، بينما نجد سنّ الفئة الثانية أكثر من 37 سنة بنسبة 19% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 14,8% عند فئة عمال التحكم

في حين الفئة الثالثة التي سنّها (أقل من 25 سنة) بنسبة 16,7% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 11,1% عند فئة عمال التحكم، تليها بنسبة 5% عند فئة عمال التنفيذ.

ومن هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة تتميز بطابع الشباب والذين سنهم من (25-36) سنة، وبالتالي توظيف نسبة شباب أكثر مما يوفر متوسط أعمار لا بأس به، والاستفادة من طاقاتهم الذهنية والجسدية وحماسهم للعمل والعطاء وخصوصا وأن عملها يقتضي فئة شابة يافعة.

الجدول رقم : 04 يوضح البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي :

المجموع	عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات المتوسطة	الفئة المهنية المستوى التعليمي
04 %03	04 %04	/	/	ابتدائي
57 %42,9	52 %52	05 %18,5	/	متوسط
51 %38,3	39 %39	12 %44,4	/	ثانوي
21 %15,8	05 %05	10 %37	06 %100	جامعي
133 %100	100 %100	27 %100	06 %100	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي نجد أن أكبر نسبة تعود إلى المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 100% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 37% عند عينة عمال التحكم، تليها نسبة 5% عند فئة عمال التنفيذ، بينما نجد الفئة الثانية ذو مستوى تعليمي متوسط بنسبة 52% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 18,5% عند فئة عمال التحكم، أما الفئة الثالثة فنجد أن مستواها التعليمي ثانوي بنسبة 44,4% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 39% عند فئة عمال التنفيذ، بينما نجد الفئة الأخيرة التي لها مستوى تعليمي ابتدائي بنسبة 4% عند فئة عمال التنفيذ، ومنه نلاحظ من خلال المعطيات الموضحة أن المؤسسة فيها تنوع واختلاف في المستويات التعليمية، وهي لا تراعي بدرجة كبيرة المستوى التعليمي، وهذا راجع في طبيعة العمل والنشاط الذي تنشط فيه، الذي يلزم أن يكون العمال على درجة من القدرة الجسدية والبدنية، إذ نجد أحد المسؤولين يصرح بأنه يجد القدرة والكفاءة للذين لديهم مستوى تعليمي متوسط أو ثانوي لأن المؤسسة تحتاج إلى عمال تلقوا تكوين تطبيقي في كيفية عمل الآلات والمعدات وإصلاحها.

النتائج العامة للفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى التي تتمحور حول: يؤدي وعي الأفراد بنظام التقييم إلى تحسين أدائهم التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة يمكن القول أنه من خلال الرجوع إلى إجابات المبحوثين المبوبة في الجداول رقم: 6.5، 7.8 الدالة على متغير تقييم الأداء سلبية من طرف العينة المبحوثة، حيث توصلنا إلى أنه لا توجد طريقة معينة في تقييم أداء العمال بالمؤسسة وليس هناك قواعد وأسس علمية تعتمد عليها في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العمال، كما أنه يجب أن يراعى في عملية التقييم الظروف التي يعمل فيها العمال وعلى حسب طبيعة العمل أو المنصب الذي يشغله الفرد بالمؤسسة ودرجة خطورته وصعوبته، وإعطاء الأهمية للتقييم للوظائف التي يكثر فيها العمل المكثف والجهود المبذولة. ودور العمال في هذه المؤسسة هو العمل فقط لا غير ولا تهمه أن تكون هناك طريقة في تقييم الأداء أو وجود أسس وعناصر يقيم عليها، فالمؤسسة تستخدمه لتحقيق أهدافها وزيادة مردوديتها، كما توصلنا إلى أن أغلب المبحوثين يفضلون التقييم المستمر واليومي في إنجازهم لأعمالهم وهذا لعدم ثقتهم بمسؤولهم، فضلا على أنه ليس هناك معيار محدد تعتمد عليه المؤسسة في تقييم أداء عمالها وهذا ما وجدناه في تعدد الإجابات حول المعيار الحقيقي التي يجب أن يقيم وفقها العامل. غياب ثقافة التقييم بالمؤسسة، أي عدم وعي كل من المقيم والعامل من الهدف الرئيسي من تقييم أدائه، في تبيان نقاط القوة والضعف فيه وتحسين أدائه وإتاحة الفرصة للتكوين وتطوير قدراته وكفاءته، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الأولى لم تحقق.

أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي تتمحور حول: تسهم نوعية البرامج التكوينية في رفع الأداء التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، فإنه يمكن القول أنه من خلال الرجوع إلى الجداول رقم: 10.09، 11 وبالاستناد إلى إجابات الفاعلين التنظيميين فإنه: فعلا يؤدي التكوين دورا حيويا ومهما بالمؤسسة، حيث تقوم بتكوين أفرادها في بداية عملهم مباشرة وإكسابهم المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدهم على تحسين مستواهم وزيادة مردودية المؤسسة وجودة الإنتاج. والمؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة في تكوين عمالها بالتطبيق مباشرة على الواقع بإنزال أفرادها مباشرة إلى ميدان العمل، وتخصيص مكونين ذوي خبرة وتخصص يتابعونهم، كما أن الغرض الذي تهدف إليه المؤسسة من تكوين عمالها هو تحسين مستواهم وزيادة الإنتاج واكتساب تقنيات جديدة في العمل وذلك من أجل مواكبة العمال للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحاصلة حتى يكونوا ملمين بكل التجديدات خاصة وأن المؤسسة تعتمد على معايير عالمية في الإدارة والجودة لمنتجاتها، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت .

أما فيما يخص الفرضية الثالثة والتي تتمحور حول: يسهم رضا الأفراد بأنظمة الحوافز المقدمة في تحسين أدائهم التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، فإنه يمكن القول أنه من خلال الرجوع إلى الجداول

رقم: 12، 13، 14 وبالأستناد إلى إجابات المبحوثين فإن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لا تتناسب مع الجهود والقدرات التي يبذلها العمال، وعجز المؤسسة في إيجاد طريقة تقيس بها عملهم، لقلّة موارد وإمكانياتها وكثرة العمال بها، كما أن الحوافز تمنح على أساس الأقدمية والتصنيف المهني، لكي تضمن بقاءهم في العمل والاستفادة من كفاءتهم وخبراتهم في تكوين العمال الجدد، وتراعي السلم الوظيفي في منحها حتى يشعر العمال بالعدالة والمساواة، كما أن الحوافز تؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء للأفراد والمؤسسة معاً، من خلال ذلك الأثر الذي تتركه في نفسياتهم، وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة دافعيتهم إلى تحمل مسؤولية العمل، ولهم كيان ووجود بهذه المؤسسة. وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

الخاتمة:

لقد كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، ومما لا شك في أن للموارد البشرية أهمية كبيرة وتأثير واضح وبارز على نشاط أي مؤسسة في تحسين أداءها وكفاءتها، وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة، إضافة إلى مهمة تحسين وجودة الإنتاج وزيادته كمّاً ونوعاً، وذلك في ظل سياسة وإستراتيجية تسير الموارد البشرية، ويتوقف ذلك على مدى فعالية عمليات نظام تقييم الأداء المعمول به، وطريقة التكوين وتصميم البرامج التكوينية وكذلك إلى طبيعة الحوافز التي تمنحها.

وقد أوضحت الدراسة أن المؤسسة لا تهتم بوضع نظام سليم ومتوازن لتقييم أداء العمال ، ولا تستخدم الطرق العملية والمعايير والأسس السليمة والصحيحة في التمييز بين مستويات الأداء للأفراد. كما تغيب معايير أخرى في اعتماد طرق التقييم التي تتناسب وطبيعة العمل، كما اتضح أن للتكوين الذي يتلقاه الأفراد دور حيوي في تنمية واكتساب مهارات وقدرات فكرية وجسمية، وتهذيب سلوكياتهم وتصرفاتهم تزيد وترفع من أدائهم، والذي يمكن من تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية . اتضح أيضاً من خلال الدراسة الميدانية عجز المؤسسة عن توفير حوافز مادية تضمن الارتياح النفسي وتغطية متطلبات عمالها، ونقص كبير في توفيرها لكل عمال المؤسسة ، والإمكانيات التي لديها، مما تؤثر سلباً في انخفاض وتدني مستوى الأداء.

ومن خلال تبين وتوضيح صدق أو نفي الفرضيات السابقة، نصل إلى أن لنظام تقييم الأداء والتكوين والحوافز عمليات هامة ورئيسية لإدارة الموارد البشرية، وتأثيرها واضح على تحسين أداء الأفراد وأداء المؤسسة، لأنها تعمل على تنمية وتطوير إستراتيجية المؤسسة ، وذلك من خلال التطبيق السليم والمحكم لهذه العمليات في طريقة تقييم الأفراد وإتباع نظام تقييم أداء فعال وفق الأساليب الحديثة، وتصميم

برامج تكوينية تكون تتماشى والتحولت ومواكبة التغيرات الاقتصادية، وإيجاد نظام جيد في طريقة منح الحوافز على أسس ومعايير مدروسة حسب طبيعة الوظائف والنشاط الممارس والإمكانيات المتاحة، وبالتالي تحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء للمؤسسات خصوصا في ظل المنافسة العالمية من قبل المؤسسات الاقتصادية ودخول أنظمة ومعايير يعتمد عليها في نوعية الإنتاج وجودته ودخول نظام إدارة الجودة الشاملة، حتى تحقق التميز وضمان بقائها.

ولهذا فلا بد على كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تزيد من جهودها في الاعتناء والاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتنميته واستخدامه والاستفادة منه، فيجب أن توفّر له كل الإمكانيات والظروف الملائمة لرفع أدائه وتحسينه، من خلال وضع طرق تقييم تجعله محفزا وفاعلا وتكوينه وتدريبه حتى يكون قادرا على التكيف والاندماج مع كل التغيرات، وتحفيزه ودفعه للعمل أكثر وإطلاق طاقاته ومواهبه على الجهد الذي بذله. ويكون ذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالتسيير والتنظيم الجيد في طريقة اختيارها وتعيينها ودراسة الأبعاد الإستراتيجية التي قد تصل إليها.

توصيات الدراسة:

- رفع مستوى الوعي التنظيمي للمديرين بأهمية إدارة الموارد البشرية في دعم الأداء التنظيمي.
- تعزيز نظام موضوعي وعادل لتقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية.
- تطبيق العدالة في توزيع الحوافز وتشجيع الأفراد واستثمار ما لديهم من طاقات ومعارف لفائدة المؤسسة.
- تعزيز وتثمين دور البرامج التكوينية لزيادة القدرات والمهارات الفردية والجماعية..
- إجراء المزيد من البحوث العلمية فيما يخص إدارة الموارد البشرية والأداء في مؤسسات اقتصادية أخرى.
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في تحسين الأداء التنظيمي.

الهوامش:

- 1- علي السلي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص30.
- 2- إبراهيم العمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989، ص43.
- 3- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص03

- 4- الباتول علوط : الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية .دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، 2012-2013 ، ص 57 ، غير منشورة .
- 5- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري، الدار الجامعية، جامعة المنوفة، الإسكندرية، 2003، ص344.
- 6- جواد محسن راضي، أحمد عبد الناصر حسين :تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي، دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية ،مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة واسط ،العراق ،العدد 16 ،2014 ، ص 12.
- 7- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989، ص 33.
- 8- توفيق عبد الرحمان، قيمة الأداء، دار اليرموك، الطبعة العاشرة، مصر، 1988، ص 221.
- 9- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005
- 10- دراسة العلاقات بين سياسات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006.
- 11- علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز الأغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- 12- سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، أكاديمية نايف العلوم الأمنية، الرياض 2003.
- 13- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، الطبعة الثانية، 1990، ص 27.