

## تقييم عمليات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر كوادر مؤسسة

### SOMATEL

#### *Human Resources Management evaluated from the Perspective of SOMATEL Company Cadres*

زغاشو مريم

قريشي هاجر

بوعتروس دلال

جامعة قسنطينة 2 - الجزائر

تصنيف JEL: M12 تاريخ الاستلام: 2015/04/15، تاريخ قبول النشر: 2015/11/28

#### الملخص:

تمكّن وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلالها عملياتها (التخطيط، التوظيف، التدريب... الخ)، من لعب دورها كمؤثر في مؤشرات الأداء التنظيمي، يكون من خلال الاهتمام الذي توليه إدارة المنظمة لكيفية إدارة كل واحدة من عمليات الوظيفة؛ ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا والتي نحاول من خلالها تقييم مدى توافق عمليات إدارة الموارد البشرية والأطر المرجعية لإدارة هذه العمليات في مؤسسة اقتصادية جزائرية. وقد اعتمدنا من أجل بلوغ هدف البحث الرئيسي على استمارة استبيان، تضمنت مجموعة من المقاييس هدفت إلى تقييم عينة من أبرز عمليات إدارة الموارد البشرية داخل الفرع الإنتاجي SOMATEL. وقد أشارت النتائج المتوصل إليها إلى وجود اهتمام بمختلف العمليات على مستوى الفرع الإنتاجي مجال الدراسة الميدانية، وفقا لأراء مفردات عينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة موارد بشرية، عمليات، تقييم

#### Abstract:

*La capacité de la GRH de jouer un rôle influent sur les indicateurs de performance passe à travers la bonne conduite des opérations de gestion des ressources humaines; à partir de la, notre étude tente de d'évaluer l'importance de la fonction GRH, en cherchant l'adéquation entre le cadre de références des opérations GRH et les processus des opérations dans l'entreprise économique algérienne. Pour atteindre l'objectif majeur de notre étude, nous nous sommes appuyés sur un questionnaire, contenant des éléments de mesures visant chacune des opérations de GRH clés dans l'entreprise économique SOMATEL. Les résultats auxquels nous sommes arrivés, reflètent un intérêt de la part de l'entreprise vis-à-vis les opérations GRH selon notre échantillon d'étude.*

**Keywords :** Gestion des Ressources Humaines, Opérations, Evaluation.

عرف دور وظيفة إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً ليتعدى مجرد الإدارة التقليدية لأنشطة التوظيف والتعويضات والمزايا، حيث أصبحت أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة وعملية التخطيط الاستراتيجي؛ ولعل من بين الأسباب التي ساعدت على اتساع دور وظيفة إدارة الموارد البشرية هو التغيرات المتلاحقة والتعقيد في بيئتي المنشأة الداخلية والخارجية؛ فتدفق القوانين واللوائح الحكومية، التغيرات السريعة التي تعرفها تركيبة القوى العاملة، التطور التكنولوجي، المنافسة التي أصبحت تهدد بقاء المنشأة، إلى جانب عوامل أخرى، قد زادت من الضغوط والأعباء على مديري الموارد البشرية، الذين أصبحوا مطالبين بإعادة النظر في ممارساتهم والعمل على تكييفها مع كل ظرف .

وسط التغيرات والتطورات في بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، أصبح أمام مديري الموارد البشرية تحدي اختيار أنجع الأساليب من أجل إدارة كفاءة رأس المال البشري؛ ومن بين أكثر هذه الأساليب إتباعاً، سواء في القطاع الاقتصادي أو غير الاقتصادي، هو وضع مجموعة من الأطر التوجيهية (Cadres d'Orientations) والأطر المرجعية (Cadres de Références) لتسيير مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتدريب وتقييم أداء،... الخ. وتعتبر كل من الأطر المرجعية والتوجيهية بمثابة لوحة قيادة بالنسبة لمسير شؤون العاملين داخل المؤسسة، يتم الرجوع إليها بشكل مستمر من أجل ضمان إدارة فعالة للمورد البشري.

#### إشكالية البحث:

إن التزام إدارة الموارد البشرية باتباع وتطبيق ما جاء في هذه الأطر المرجعية والتوجيهية لإدارة الوظيفة يعد بمثابة نجاح لمهمة هذه الإدارة؛ وعليه، وبالنظر لأهمية موافقة واقع إدارة وظيفة الموارد البشرية مع هذه الأطر، جاءت إشكالية بحثنا والتي نحاول من خلالها الإجابة على التساؤل التالي: ما مدى تطابق واقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مع الأطر المرجعية للوظيفة؟

## أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف، تتمثل على وجه الخصوص في:

- ✓ تقديم إطار نظري لأهم عمليات إدارة الموارد البشرية،
- ✓ تبيان حتمية أن تدار عمليات إدارة الموارد البشرية وفق منهجية معينة،
- ✓ الوقوف على مدى توافق عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع الأطر المرجعية والتوجيهية.

## فرضيات الدراسة:

في ضوء هذه الدراسة، سعى الباحثين إلى اختبار عدد من الفرضيات حول مكانة ومدى العناية بعمليات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة SOMATEL؛ وقد جاءت صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

- ف1: تلقى عملية تخطيط الموارد البشرية اهتماما على مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- ف2: تلقى عملية التوظيف اهتماما على مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- ف3: تلقى أنظمة التعويضات اهتماما على مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- ف4: تلقى عملية تقييم الأداء اهتماما على مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- ف5: تلقى عملية التدريب اهتماما على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

## منهج الدراسة

إن طبيعة الإشكالية وأهدافها وفرضياتها، قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الملائم لانجاز هذه الدراسة، من خلال جمع البيانات الكافية عن الموضوع وتحليلها موضوعيا؛ وقد مر استخدام هذا المنهج بمرحلتين:

- المرحلة الأولى: وتمثلت في استخدام المنهج الوصفي لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة، وعرض الأسس الفكرية لإدارة الموارد البشرية
- المرحلة الثانية: في الجزء التطبيقي من الدراسة تمت الاستعانة بالاستبيان في جمع البيانات، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص المشكلة وتحليلها واختبار الفرضيات، من خلال القياس الكمي لأراء واتجاهات عينة الدراسة.

**1- الجانب النظري**

حتى يتسنى لها الوفاء بالتزاماتها، تعمل الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة المورد البشري، وفي إطار السياسة العامة للمؤسسة، على سد احتياجاتها من العناصر البشرية المؤهلة، وتمييزها واستغلالها والمحافظة عليها واستمرار بقاءها وذلك بالكفاءة والنوع المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة. فيما يلي سنتطرق بإيجاز إلى أبرز عمليات إدارة الموارد البشرية، والمنتثلة في التخطيط، التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء والتدريب.

**1-1 تخطيط الموارد البشرية**

يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تلك العمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية<sup>(1)</sup>، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها. ونشير هنا إلى أن عملية التنبؤ الفعال تتطلب توفر مجموعة بيانات.

- **البيانات داخلية:** كالبيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة والتعديلات المنتظر إجرائها في المستقبل وبيانات عن العمالة الحالية، وبيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل<sup>(2)</sup>.

- **البيانات خارجية:** والتي منها بيانات عن سوق العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الاختيار والتعيين، التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى...<sup>(3)</sup>.

**1-1-1 مراحل تخطيط الموارد البشرية**

يتولى المشرفين على عملية التخطيط تحليل المطلوب من الموارد البشرية (الاحتياجات) والمعروض منها (المتاح فعلا) خلال فترة زمنية مستقبلية، ثم تحليل الانحرافات ومحاولة إحداث التوازن بين العرض والطلب باستخدام برامج مختلفة.

**1-1-1- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية**

يشير تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية، إلى تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية وكفاءات ومؤهلات محددة، بمعنى تحديد المطلوب من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع خلال فترة التنبؤ<sup>(4)</sup>.

**1-1-2- التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية**

يتضمن التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية ما يسمى بتحليل مخزون المهارات التي تمتلكها المؤسسة من الكفاءات البشرية خلال الفترة المستقبلية.

بعد التوصل إلى تقديرات الطلب والعرض من العمالة خلال فترة معينة، يقوم القائمون بتخطيط الموارد البشرية بمقارنة النتائج للحصول من خلال تحليل الانحرافات. وتنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وأعداد الأفراد اللازمين في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات<sup>(5)</sup>.

**2- التوظيف**

يشير التوظيف إلى مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل، ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد.

**1-2- استقطاب الموارد البشرية**

يمكن تعريف هذه الاستقطاب الموارد البشرية على أنه نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة ، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب<sup>(6)</sup>.

**1-1-2- المصدر الداخلي**

يقصد بالتوظيف الداخلي، الحصول على الموارد البشرية اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، ويكون التوظيف الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل أو التحويل... الخ<sup>(7)</sup>.

## 2-1-2- المصدر الخارجي

هناك عدة طرق تلجأ إليها المؤسسة للانتفاع من المتاح في سوق العمل، منها الإعلان في مختلف وسائل الاعلام كالجرائد والانترنت، إلى جانب مصادر اخرى كالمعاهد والجامعات، ومكاتب ووكالات التوظيف، والمؤسسات المنافسة، والترشح التلقائي.

## 2-2- الاختيار والتعيين

يشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعيين فهو هدف الاختيار، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار<sup>(8)</sup>.

تولي المؤسسات اهتماما كبيرا لعملية الاختيار، ويكون ذلك من خلال التركيز على كل واحدة من خطواتها المتمثلة في<sup>(9)</sup>:

- التصفية الأولية: الحصول على معلومات تفيد في الحكم الأولي على مدى صلاحية المترشح لشغل الوظيفة.
- نموذج طلب التوظيف: يطلب من المترشحين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو ما يعرف بالسيرة الذاتية.
- اختبارات التوظيف: هناك أنواع عديدة من اختبارات التوظيف، كاختبارات القدرات، والأداء.
- المقابلة: تعتبر القابلة من الوسائل الأكثر شيوعا لتقييم المترشحين بعد اجتيازهم للاختبارات.
- مراجعة المصادر المرجعية: كالاتصال بجهات العمل السابقة للحصول على معلومات.
- الفحص الطبي: للتأكد من سلامة المترشحين ومدى توافر اللياقة الصحية لديهم للقيام بالعمل على الوجه المطلوب.

ويدخل ضمن ممارسة التوظيف أيضاً، عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد، والترحيب بهم، وتقديمهم إلى إدارة المؤسسة وإلى زملاء العمل، إلى جانب إعطاءهم فكرة عن المهام الوظيفية التي سيقومون بأدائها فضلاً عن إحاطتهم علماً بأهداف وسياسات المؤسسة .

### 3- تقييم الأداء

يشير إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و للحكم على إمكانياتهم للنمو في المستقبل وتحملهم لمسؤوليات أكبر<sup>(10)</sup>.

### 3-1 نظام تقييم الأداء

إن كل نظام تقييم فعال يتطلب تحديد أهداف التقييم، موضوع التقييم ومن سيتولى العملية.

- تحديد الأهداف: ضرورة لأنها تسمح بتحديد معايير التقييم، والتي يتم على أساسها إعطاء حكم حول مستوى أداء الأفراد.

- موضوع التقييم: وعموماً فإن قياس أداء الموارد البشرية لا يخرج عن ثلاث جوانب هي<sup>(11)</sup>:

- الخصائص الفردية للعامل: خصائص الشخصية، القابلية للعمل، كفاءته... الخ؛
  - ماذا يعمل: من أنشطة، سلوكيات، مجهودات، قدرات، ... الخ؛
  - ماذا ينتج: هي نتائج العمليات التي يقوم بها.
- القائمون بالتقييم: يمكن أن نميز بين المشرف المباشر، الزملاء، الفرد نفسه.

### 3-2 أهمية تقييم الأداء

إن لتقييم الأداء أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للموارد البشرية أو للمنشأة؛ فبالنسبة للموارد البشرية، يساعد تقييم الأداء على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل<sup>(12)</sup>، وأيضاً للتعرف على نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة والتي يجب تجنبها. أما بالنسبة للمؤسسة، فإن

لنتائج التقييم فوائد يستفاد منها في إعداد سياسات تسيير الموارد البشرية كتلك المتعلقة بالتدريب، الترقية، الحوافز... الخ.

#### 4- التعويضات

يُعرف التعويض على أنه عبارة عن ما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم؛ ويتمثل الهدف الأساسي لممارسات التعويض في تحفيز الموارد البشرية والذي تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشرية على السواء<sup>(13)</sup>.

#### 4-1- أنواع التعويضات

عموما تنقسم التعويضات إلى الأجر التي يتقاضاها الأفراد دوريا بالإضافة إلى المكافآت أو ما يطلق عليها بملحقات الأجر.

#### 4-1-1- نظام الأجر

يشير الأجر إلى المقابل الذي يُدفع للموارد البشرية مقابل العمل المقدم تحت شروط معينة، وتتفاوت مستويات الأجر بالنظر الى اختلافات بين العاملين من حيث المستوى التعليمي والخبرة والمنصب، هذا الاختلافات تبرزها أنظمة الأجر داخل المؤسسات<sup>(14)</sup>. يتم تصميم نظام الأجر استنادا لنتائج نشاط تقييم الوظائف، هذا النشاط يهدف إلى قياس الأهمية النسبية للأعمال فضلا عن الربط بين معدل الأجر التي يحصل عليها العاملون، وبين حجم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنشأة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات<sup>(15)</sup>. عموما، يتم تحويل نتائج تقييم الوظائف إلى هيكل للأجر، ويتم ذلك على مرحلتين هما:

- تحديد فئات الوظائف: حيث يتم تجميع الوظائف المتقاربة والمتشابهة في الطبيعة في فئات.

- تسعير الفئات: (تحديد أجر الفئات)، بعد تحديد عدد الفئات التي تراها المؤسسة مناسبة، تخصص لكل منها معدل للأجر يتفق وقيم الوظائف التي تضمها الدرجة أو الفئة.

## 4-1-2- المكافآت ( ملحقات الأجر)

هي تلك العناصر التي تضاف إلى الأجر القاعدي، وهي متغيرة، حيث ترتبط مباشرة بالأداء، لهذا تلعب نتائج تقييم أداء الموارد البشرية دوراً في تحديد بعضها، ومن هذه الملحقات نجد، المكافآت التشجيعية التي تمنح كنتيجة لزيادة إنتاجية العاملين؛ العلاوات الدورية وهي التي تمنح للعامل بصفة دورية (كل سنة أو سداسي مثلاً)؛ العلاوات الاستثنائية وتمنح للعامل الذي يبذل جهداً خاصاً أو يحقق وفرة في النفقات أو زيادة في الأرباح بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها<sup>(16)</sup>.

## 5- التدريب

يقصد بالتدريب المهني نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المتعلقة بمهنة معينة، ولا يقتصر التدريب على العمال الجدد ولكنه أيضاً يشمل تدريب الملاحظين والمشرفين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها؛ فالتدريب المهني لا يستفيد منه العمال فحسب وإنما الرؤساء أيضاً<sup>(17)</sup>.

## 5-1- أنواع التدريب

بعدما يتم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يتم اختيار مكان إجراء التدريب داخل المؤسسة، أو خارجها:

- **التدريب الداخلي:** يتم هذا النوع من التدريب داخل المؤسسة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية.
- **التدريب الخارجي:** يتم هذا النوع من التدريب خارج المؤسسة، ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة.

## 5-2- مراحل التدريب

تمر ممارسات التدريب عبر العديد من المراحل التي تبدأ بالوقوف على احتياجات التدريب، وتنتهي بتقييم الفعالية.

## 5-2-1- الاحتياجات التدريبية

تعتبر الحاجة إلى التدريب عن "الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة"<sup>(18)</sup>.

## 5-2-2- تصميم برنامج التدريب

يشكل تصميم برنامج التدريب محور المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب، حيث يركز على ضرورة توفير كل المستلزمات التدريبية من أموال، ومدربين، وأماكن للتدريب، ومعدات تدريبية، إلى جانب أهمية اختيار أنجع الأساليب التدريبية.

أ- مستلزمات البرنامج التدريبي: تمثل في الإمكانيات المالية، أماكن إقامة التدريب، الإمكانيات البشرية وكذا معدات التدريب

ب- تنفيذ برنامج التدريب: يتم التركيز في هذه المرحلة على اختيار الأسلوب المناسب والذي يجب أن يتوافق مع الغاية من التدريب الذي يتطلبه؛ وتنقسم أساليب التدريب إلى:

- أساليب التدريب في مكان العمل والتي منها تعليمات العمل، المساعدة الإشرافية، التدوير الوظيفي..الخ.

- أساليب التدريب الخارجي: والتي منها المحاضرة، دراسة الحالات، تدريب الحاسوبية،...الخ.

## 5-2-3- متابعة وتقييم التدريب

تعرف متابعة النشاط التدريبي على أنها تتبع تنفيذ النشاط التدريبي للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم له، والتدخل في الوقت المناسب لتيسير التغلب على الصعوبات التي تعوق تحقيق الهدف المحدد<sup>(19)</sup>. أما عملية التقييم فهي العملية الهادفة إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة عند تصميم الموضوع التدريبي. وعموماً تركز عملية التقييم بالأساس على<sup>(20)</sup>:

- تحديد مستويات التقييم: وتتمثل في معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرامج التدريبية.
- أساليب جمع البيانات: وهي مجموعة من الطرق للحصول على المعلومات اللازمة.
- مقاييس التقييم: وهي تنقسم إلى مقاييس موضوعية (أرقام ونسب)، وأخرى ذاتية (تعتمد أساليب جمع البيانات).

## II- الدراسة الميدانية

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة، فهي لوحدها القادرة على كشف تفاصيل الواقع المدروس، وبالتالي تقييم مدى صحة الفرضيات التي انطلق منها الباحث وارتكز عليها، بمعنى تأكيدها وتعميمها على الحالات والظواهر المشابهة في الواقع المكاني والزمني، أو تنفيذها إذا لم تتحقق. نعمل في هذا الجانب على تقديم إجراءات الدراسة الميدانية، لنصل بعد ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان ثم تحليل واختبار فرضيات البحث.

### 1- مجال الدراسة

وقع اختيارنا من أجل تحقيق أهداف الدراسة على فرع SOMATEL كواحد من أهم الوحدات الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعنّاد الأشغال العمومية ENMTP. يقع الفرع في المنطقة الصناعية بعين اسامرة (قسنطينة- الجزائر)، حيث يترع على مساحة إجمالية تقدر بـ 210 953 م<sup>2</sup>، منها مساحة مغطاة تقدر بـ 96 072 م<sup>2</sup>؛ وقد بدأ هذا الفرع في الإنتاج سنة 1982، على بعد 8 كم من مطار محمد بوضياف، 800 من الطريق السيار و11 كم من وسط مدينة قسنطينة. يقدر رأسمال الفرع الاجتماعي بـ 2 700 000 000 دج. يتخصص هذا الفرع في صناعة أنواع من الجرافات، والرافعات، Pelles Hydrauliques, Chargeurs sur Pneus, Grues Automotrices et (Niveleuses).

## 2- عينة الدراسة

تم توزيع استمارة الاستبيان على كل الإطارات العاملة والمتمثلين في رؤساء الأقسام ومعاونيهم، وكذا رؤساء المصالح، والذين كان عددهم (41) فرداً.

لماذا تم حصر مجتمع الدراسة في فئة الإطارات؟

يرجع سبب حصر عينة الدراسة في فئة الإطارات الوسطى والعليا دون غيرها من الفئات العمالية، كون أن فئة الإطارات تعتبر المسؤولة على وضع ومتابعة الاستراتيجيات الوظيفية داخل الفرع الإنتاجي ومنها المتعلقة بوظيفة إدارة الموارد البشرية؛ هذه المعطيات تجعل من فئة الإطارات قادرة على التجاوب مع أداة الدراسة بموضوعية وبسهولة وهو ما يخدم أهداف الدراسة.

## 3- أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وقد قام الباحث بتصميمه مستفيداً من الإطار النظري، ومن استبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة، وقد بلغت عدد عبارات الاستبيان 42 عبارة.

## 4- اختبار ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، يوفر لنا علم الإحصاء العديد من مقاييس الاختبار، يُعد اختبار ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) من أكثرها استخداماً.

الجدول رقم (1): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (كرونباخ ألفا)

المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى المقياس
التخطيط	7	0,699	مقبول
التوظيف	10	0,921	ممتاز
التعويضات	8	0,703	جيد
تقييم الاداء	7	0,737	جيد
التدريب	10	0,900	ممتاز
الاستبيان ككل	42	0,930	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسوب (برنامج SPSS، طبعة 20)

يتبين من الجدول بأن قيمة ألفا كرونباخ للمقاييس جاءت مرتفعة، وتدل على أن إجابات المبحوثين تتمتع بدرجة اعتمادية (مصدقية) عالية، فقد تراوحت قيمة الفا للمقاييس بين 0,699 كأقل قيمة وهي تلك الخاصة بمقياس التخطيط و لـ 7 عبارات ، و 0,921 كأكبر قيمة وهي تلك الخاصة بمقياس التوظيف؛ وبناء عليه، فإن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما جعل الباحث يعتمدها في دراسته.

#### 5- سلم القياس المستخدم

تم تصميم استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، حيث تعطى لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5 .

أوافق جدا ( 5 )	أوافق ( 4 )	محايد ( 3 )	أعارض ( 2 )	أعارض جدا ( 1 )
-----------------	-------------	-------------	-------------	-----------------

#### 6- عرض وتحليل نتائج الاستبيان

نتناول على مستوى هذا القسم، عرض وتحليل استجابات مفردات عينة الدراسة حول أبعاد الاستبيان المتمثلة في ممارسات تسيير الموارد البشرية وهي ممارسات:التخطيط،التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء، والتدريب، وقد اعتمدنا في تحليل نتائج الاستبيان على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية، حيث تم استخدام كل من المتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، وكذا الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الاستجابات حول القيم المتوسطة.

من خلال المقاييس الجزئية، والمتمثلة في مقياس التخطيط، مقياس التوظيف، مقياس التعويضات، مقياس تقييم الأداء، ومقياس التدريب، سنحاول، تقييم العمليات بهدف الوقوف على أدائها وبالتالي أهميتها داخل الفرع الانتاجي مجال الدراسة الميدانية، ومن ثمة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وفيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة نتناولها تباعا على النحو الآتي:

#### - المقياس الأول: التخطيط (تم قياسه بـ 7 فقرات )

الجدول أسفله يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات تخطيط الموارد البشرية.

## الجدول رقم(2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تخطيط الموارد

## البشرية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
1	توجد في المؤسسة خطة سنوية لمقارنة أمتاح (المتوفر لديها) من العاملين من حيث العدد والكفاءة مع ما تحتاجه مستقبلا	3,43	0,986	6	متوسط
2	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد عدد العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل	3,83	0,785	1	مرتفع
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنبؤ بعدد الوظائف الشاغرة جراء الاستقالة، التقاعد، حوادث العمل	3,73	0,908	2	مرتفع
4	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نوعية المهارات التي تحتاجها مستقبلا	3,57	0,960	4	متوسط
5	تهتم المؤسسة بالتغيرات التنظيمية الداخلية (التسويقية، المالية، التنظيمية) وانعكاسها على الموارد البشرية	3,58	0,884	3	متوسط
6	تهتم المؤسسة بالتغيرات الخارجية (الاقتصادية السياسية،....) وانعكاسها على الموارد البشرية	3,45	1,036	5	متوسط
7	تعطي إدارة الموارد البشرية اهتماما لتخطيط المسارات الوظيفية المستقبلية للعاملين	3,25	0,989	7	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,55	0,50		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب (برنامج SPSS، طبعة 20)

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقا لأراء المفردات المشمولة بالدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لممارسة تخطيط الموارد البشرية قد بلغ 3,55، ما يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكرت، وهو ما يدل على وجود اهتمام بممارسة تخطيط الموارد البشرية على مستوى الفرع الانتاجي . كما أن الملاحظ من الجدول هو التفاوت فيما يخص ترتيب الفقرات على أساس أهميتها النسبية، وهو ما يعكس وجود تباين فيما يتعلق بمقدار الاهتمام

ببعض جوانب المتعلقة بعملية تخطيط الموارد البشرية، وفي هذا الإطار، جاءت الفقرة 2 في المرتبة الأولى ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة 3 حيث بلغت نسبيتي تبني هاتين الفقرتين مستويين مرتفعين، ما يعكس وجود اهتمام على مستوى الفرع الانتاجي فيما يتعلق بمرحلتين أساسيتين ومتكاملتين في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة، حيث يعتبر توفير بيانات خاصة بحالات الاستقالة، التقاعد.. الخ مهما جدا من أجل التنبؤ الجيد بالمطلوب من العمالة التي تحتاجها المنشأة مستقبلا ؛ وجاءت في الترتيب الثالث الفقرة رقم 5 ، بمتوسط حسابي بلغ 3,57 وهو يقع في مساحة موافق على سلم ليكرت ما يدل على وجود متابعة للمتغيرات البيئية الداخلية عند القيام بالتنبؤ بالموارد البشرية على مستوى الفرع الانتاجي للمجمع وهو ما ينعكس إيجابا على نتائج التنبؤ. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم 7 بدرجة تبني متوسطة، ما يعني عدم وجود الاهتمام التام والواضح بالمسارات المهنية للعاملين على مستوى فرع somatel. بالنسبة إلى الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية والذي يشير إليه بيانات العمود الثالث والرابع من الجدول، فهو مؤشر على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي ما يدل على وجود اتساق بين إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات متغير تخطيط الموارد البشرية .

#### - المقياس الثاني : التوظيف (تم قياسه بـ 10 فقرات )

الجدول أسفله يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات ممارسة التوظيف .

## الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التوظيف

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التنبؤ
8	توجد لدى المؤسسة سياسة واضحة للتوظيف	3,36	1,121	8	متوسط
9	تفضل إدارة الموارد البشرية الاعتماد على المصادر الداخلية مثل الترقية، والنقل لملي الوظائف الشاغرة في أقسامها	4,04	0,774	1	مرتفع
10	تستعين إدارة الموارد البشرية بالمصادر الخارجية كالجامعات، ومراكز التكوين المهني، ووكالات التوظيف لملي الفراغات	3,84	0,978	2	مرتفع
11	يتم اللجوء إلى التوظيف الخارجي خاصة بالنسبة للوظائف ذات المتطلبات الإبداعية	3,25	0,968	9	متوسط
12	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل اختيارهم	3,65	1,026	5	متوسط
13	تزاعي إدارة الموارد البشرية عملية الملائمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدمين لها	3,79	0,945	3	مرتفع
14	تزاعي المؤسسة أثناء عملية الاختيار المميزات الشخصية للمرشحين (ذكاء، تركيز، دافعية..)	3,51	1,031	6	متوسط
15	تستخدم المؤسسة أنواعا محددة من الاختبارات	3,72	0,853	4	مرتفع
16	تقوم المؤسسة بالتأكد من سلامة المترشحين	3,45	0,961	7	متوسط
17	يتم توجيه الموظف الجديد بالدوران بين الوظائف للإلمام بمهام العمل	3,12	1,237	10	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,57	,500		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب (برنامج spss، طبعة 20)

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقا لأراء المفردات المشمولة بالدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لممارسة التوظيف قد بلغ 3.57 ، ما يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكرت، وهو ما يعكس وجود اهتمام بممارسة التوظيف على مستوى الفرع الانتاجي somatel

كما أن الملاحظ من الجدول هو التفاوت فيما يخص ترتيب الفقرات على أساس أهميتها النسبية، وهو دليل على عدم وجود استقرار في مقدار الاهتمام بمختلف مراحل وخصوصيات عملية توظيف الموارد البشرية، حيث يؤكد ذلك مستوى التنبؤ لفقرات

المقياس والتي تمثل كل واحدة منها جانب من ممارسة التوظيف، حيث جاءت الفقرة رقم 9 في المرتبة الأولى ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 10، حيث بلغت نسبتي تبني هاتين الفقرتين مستويين مرتفعين وفق مقياس درجة التبني، وهو دليل على وجود كل من المصدر الداخلي وكذا الخارجي للحصول اليد العاملة التي تحتاجها أقسام الفرع الانتاجي، وجاءت في الترتيب الثالث الفقرة رقم 13 بمقدار تبني مرتفع وهو يعني أن الفروع الانتاجية تبحث أثناء عملية التوظيف عن العناصر التي تتوافق مواصفاتها مع متطلبات الوظيفة؛ أما فيما يخص الفقرات 12، 14، 16، 15 والتي تمثل مراحل متتابعة في عملية التوظيف فقد جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من 3.4 وهو ما يعني وقوعها في مساحة موافق على سلم ليكرت، ما يدل على وجود عناية بمختلف هذه المراحل على مستوى الفرع somatel، وهو ما ينعكس إيجاباً على نوعية التوظيف. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم 17 بدرجة تبني متوسطة، ما يعني عدم تعميم نشاط الإدماج والتوجيه ليشمل كل الموظفين الجدد على مستوى الفروع الانتاجية. أما بالنسبة إلى الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية والذي إليه يشير إليه بيانات العمود الثالث والرابع من الجدول ، فهو مؤشر على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي ما يدل على وجود اتساق بين إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات متغير التوظيف.

#### - المقياس الثالث: التعويضات (تم قياسه بـ 8 فقرات)

الجدول أسفله يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات ممارسة التعويضات .

## الجدول رقم(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التعويضات

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
18	الأجر الذي يتقاضاه العمال يتناسب مع طبيعة العمل الذي يقومون به	2,51	1,200	7	متوسط
19	تعتمد المؤسسة في حساب أجور العمال على برنامج آلي	3,94	0,910	3	مرتفع
20	تدفع المؤسسة الأجور في مواعيدها المحددة	2,49	1,205	8	متوسط
21	يتم تعديل الأجور بما يتناسب مع التغيرات في البيئة (تنضخ ، أجور المؤسسات المنافسة...الخ)	4,26	0,833	1	مرتفع
22	يحصل عمال المؤسسة على امتيازات ومكافآت مالية متعددة ( علاوات، منح،...)	4,00	0,707	2	مرتفع
23	تمنح الحوافز وفق أسس سليمة ومعلنة	3,61	1,044	4	متوسط
24	يتقاضى العمال مكافآت مقابل أية أعمال إضافية	3,35	1,002	5	متوسط
25	يتلقى الموظف صاحب الأداء المتميز التقدير والثناء من رئيسه المباشر	3,16	1,099	6	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,41	0,57		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسوب ( برنامج spss، طبعة 20)

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقاً لأراء مفردات العينة إلى أن المتوسط الحسابي العام لممارسة التعويضات قد بلغ 3.41 ، ما يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكرت، وهو ما يدل على وجود اهتمام بممارسة التعويضات (الأجور والحوافز) على مستوى الفرع الانتاجي somatel، غير أن درجة الاهتمام تبقى متوسطة وفق مقياس درجة التبني حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تقع في المجال 2.33 و 3.66 .

الملاحظ من الجدول هو التفاوت فيما يخص ترتيب الفقرات على أساس أهميتها النسبية، وهو يمثل انعكاس لعدم وجود نفس مقدار الاهتمام بإدارة أنظمة التعويضات الموارد البشرية، حيث تشير بيانات العمود الثالث من الجدول الى أن هناك جوانب من نظام التعويضات تلقى الاهتمام من قبل إدارة الفرع الانتاجي، في حين يتراجع الاهتمام بجوانب أخرى؛ ويؤكد هذا التباين في الاهتمام مستوى التبني لفقرات المقياس والتي تمثل

كل واحدة منها جانب من ممارسة التعويضات، حيث جاءت الفقرة 21 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.26 وهو ما يعني وقوعه في منطقة موافق بشدة على سلم ليكرت، كما أن درجة تبني الفقرة جاءت مرتفعة وهو دليل على أن سياسة التعويضات داخل الفروع الانتاجية تتماشى والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنشأة، ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة 22، بدرجة تبني مرتفع وهو ما من شأنه أن يؤكد على وجود نظام حوافز قائم داخل الفروع الانتاجية، يحصل بموجبه العاملون على منح وتعويضات وفق أسس ومعايير محددة في هذا النظام، ويؤكد ذلك الفقرة 23 والتي يقع متوسطها الحسابي في منطقة موافق على سلم ليكرت حيث بلغ 3.61.

فيما يخص التحفيز المعنوي والذي عبرت عنه الفقرة 25 فقد أشار المتوسط الحسابي لاستجابات مفردات عينة الدراسة والذي بلغ 3.16 بأن هناك اهتمام وتشجيع وثناء يحصل عليه العاملين أصحاب الأداء المتميز من طرف رؤسائهم غير أن هذا الاهتمام لم يشمل كل العاملين، وقد عكس ذلك درجة تبني الفقرة والذي جاء في مستوى متوسط. أما في المرتبتين الأخيرتين فقد جاءت، على التوالي، الفقرتين 18 و 20، حيث نجد أن الفقرتين مرتبطتين بنظام الأجور المطبق داخل الفرع الانتاجي، وقد بلغ المتوسطين الحسابيين للعبارتين 2.51 و 2.49 ما يعني وقوعهما في منطقة غيرموافق على سلم ليكرت، وهو ما يدل، على عدم وجود حالة رضا لدى العاملين عن الأجور التي يتقاضونها، حيث يرى هؤلاء بأن ما يحصلون عليه من مقابل مادي لا يرقى لمستوى الجهود التي يبذلونها أثناء العمل، ومن ناحية أخرى، فإن مواعيد دفع مستحقات العاملين الأجرية غير ثابتة وهو ما يعنى وجود خلل في نظام الأجور فيما يخص هذا الجانب. بالنسبة إلى الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية والذي تشير إليه بيانات الجدول، فهو مؤشر على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي ما يدل على وجود اتساق بين إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات متغير التعويضات.

## - المقياس الرابع : تقييم الأداء (تم قياسه بـ 7 فقرات )

الجدول أسفله يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات ممارسة تقييم الأداء.

## الجدول رقم(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تقييم الأداء

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
26	يوجد برنامج سنوي لتقييم أداء العاملين	3,79	0,665	2	مرتفع
27	لدى المؤسسة نماذج واضحة في تقييم الأداء حسب الفئات الوظيفية	3,55	0,873	5	متوسط
28	يتم اطلاع العاملين على أهداف ومعايير تقييم الأداء	3,58	0,985	4	متوسط
29	يتولى عملية تقييم أدائي المسئول المباشر وفق بيانات ومعلومات تتعلق بالأداء	3,92	0,591	1	مرتفع
30	يتم إطلاع العاملين نتيجة تقييم الأداء بشفافية عالية	3,47	0,936	6	متوسط
31	تعتمد المؤسسة على عدة أساليب في تقييم الأداء ( الملاحظة، الاستبيان ، .... )	3,76	0,640	3	مرتفع
32	يشعر العاملون بالإنصاف والعدالة نتيجة التقييم	3,40	1,002	7	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,63	0,49		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسوب (برنامج spss، نسخة 20)

يتبين من بيانات الجدول وفقاً لأراء مفردات عينة الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لممارسة تقييم الأداء قد بلغ 3.63 ، ما يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكرت، وهو ما يدل على وجود اهتمام بممارسة تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى الفرع الانتاجي ، غير أن درجة الاهتمام تبقى متوسطة وفق مقياس درجة التبني حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تقع في المجال 2.33 و 3.66 .

كما أن الملاحظ من الجدول هو عدم وجود تفاوت كبير في ردود الفئة المشمولة بالدراسة تجاه فقرات متغير تقييم الأداء، حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات

بلغت قيمة أكبر من 3.4 وهو ما يعني وقوعها جميعا في منطقة موافق على سلم ليكرت وهو ما يؤكد ما أشرنا إليه في الفقرة السابقة من وجود اهتمام بممارسة تقييم الأداء. لكن، الملاحظ هو وجود تفاوت نسبي فيما يتعلق بمقدار الاهتمام ببعض الجوانب المتصلة بعملية تقييم أداء الموارد البشرية، حيث جاءت الفقرات 29، 26، 31، بدرجة تبني مرتفعة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة 29 ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة 26 ثم في المرتبة الثالثة الفقرة 31 وهو تأكيد على وجود عملية متابعة مستمرة ومنتظمة لمستويات العمل والسلوك المقدمة من طرف العاملين على مستوى أقسام الفرع الانتاجي، يتولاها المسؤولين المباشرين على العاملين باستخدام مختلف الوسائل، وهو ما يزيد من دقة عملية التقييم وجدواها. تأتي بعدها الفقرة 28 والتي وإن كانت درجة تبنيها تبقى متوسطة، إلا أنها تؤكد، على العموم، على وجود معيار مهم في نظام تقييم أداء العاملين والمتمثل في إخطارهم المسبق على أهداف ومعايير التقييم لتكون هنالك شفافية في العملية، ولضمان عدم حدوث ردود فعل سلبية من طرف المستهدفين بعملية تقييم الأداء. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة 32 بدرجة تبني متوسطة، ما يعني عدم وجود حالة رضا لدى الأغلبية العظمى من العاملين على مستوى الفرع somatel فيما يتعلق بنتيجة عملية التقييم. بالنسبة إلى الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية والذي إليه يشير إليه بيانات الجدول، فهو مؤشر على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي ما يدل على وجود اتساق بين إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات متغير تقييم الأداء.

#### - المقياس الخامس: التدريب (تم قياسه بـ 10 فقرات)

الجدول أسفله يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات ممارسة التدريب.

## الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التدريب

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	مدى التبني
33	لدى المؤسسة برنامج تدريبي سنوي يتم تطويره	3,65	0,918	6	متوسط
34	ترصد المؤسسة ميزانية خاصة بالتدريب	3,68	0,720	5	مرتفع
35	تعمل إدارة الموارد البشرية على تلبية احتياجات العاملين للتدريب حسب متطلبات وظائفهم	3,76	0,818	3	مرتفع
36	تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية	3,75	0,909	4	مرتفع
37	توفد المؤسسة الموظفين في دورات داخلية	3,81	0,754	2	مرتفع
38	يتم الاستعانة بمراكز متخصصة لتدريب العاملين خارج المؤسسة	4,04	0,724	1	مرتفع
39	تلتزم المؤسسة بتدريب الموظفين الجدد كلاً في مجال وظيفته	3,60	1,033	7	متوسط
40	يشارك عدد كبير من العاملين في البرامج التدريبية لتحسين مؤهلاتهم	3,61	0,995	8	متوسط
41	تسعى إدارة الموارد البشرية لإدخال مهارات وخبرات جديدة عن طريق البرامج التدريبية	2,93	1,273	10	متوسط
42	يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية	3,33	1,077	9	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,61	0,57		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسوب (برنامج spss، طبعة 20)

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقاً لآراء مفردات العينة إلى أن المتوسط الحسابي العام لممارسة التدريب قد بلغ 3.61، ما يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكرت، وهو ما يدل على وجود اهتمام بالممارسة على مستوى الفروع somatel، غير أن درجة الاهتمام تبقى متوسطة وفق مقياس درجة التبني حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تقع في المجال 2.33 و 3.66 .

كما أن الملاحظ من الجدول هو التفاوت فيما يخص ترتيب الفقرات على أساس أهميتها النسبية، ما يعني عدم وجود نفس مقدار الاهتمام بمكونات منظومة التدريب على مستوى الفرع الانتاجي، حيث تشير المتوسطات الحسابية إلى أن هناك جوانب من المنظومة تلقى الاهتمام من قبل إدارة الفرع الانتاجي، في حين أن هناك جوانب أخرى

يلقى الاهتمام بها تراجع. بالرجوع إلى الجدول نلاحظ بأن هناك 5 فقرات بلغت درجة تبنيتها مستويات مرتفعة، ما يدل على أن الجوانب من عملية التدريب المعبر عنها بهذه الفقرات تلقى عناية واهتمام داخل الفرع الانتاجي، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات كل من الفقرة 38 و37 وهو دليل على عدم اقتصار تحقيق المواضيع التدريبية فقط داخل الفرع الانتاجي، وإنما هناك دورات خارجية؛ و تأتي بعد ذلك الفقرات 35، 36، 34 لتؤكد تجدر عملية تدريب العاملين داخل الفرع الانتاجي، من حيث تخصيص ميزانية سنوية للعملية وحث العاملين عليها والاستجابة لأي حاجة إلى تطوير وتحسين قدراتهم وسلوكياتهم. أما في المرتبتين الأخيرتين فجاءت الفقرتين 42، 41 بحيث بلغت درجة تبنيهما مستوى متوسط، وهو ما يدل على أنه بالرغم من وجود عملية وقوف على مدى فعالية الأنشطة التدريبية، إلا أن ذلك لا يشمل كل المستفيدين من الأنشطة أو كل المواضيع المقترحة، كما أن الدورات التي يستفيد منها الأفراد لا تتوسع إلى أن تشمل تمكين كل العاملين من معارف أخرى غير تلك المرتبطة بطبيعة نشاطهم. أما بالنسبة إلى الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية والذي تشير إليه بيانات الجدول، فهو مؤشر على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي ما يدل على وجود اتساق بين إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول فقرات متغير التدريب.

كخاتمة للبحث، قمنا بعملية مقارنة بين مقاييس الدراسة من أجل الوقوف على تلك التي تلقى الاهتمام الأكبر، ثم التي تليها وهكذا، وذلك على مستوى الفرع الانتاجي مجال الدراسة الميدانية؛ وقد كان اعتمادنا في ذلك على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومدى أهمية الفقرة.

يتضح من الجدول أسفله بأن المتغيرات كل المقاييس قد حصلت جميعها على متوسطات حسابية أكبر من 3,40، ما يعني وقوعها في منطقة موافق على السلم، كما سجلت قيم الانحرافات المعيارية انخفاضا نسبيا عن الأوساط الحسابية، وهو ما يؤكد على وجود اهتمام بممارسات تسيير الموارد البشرية على مستوى فرع somatel وإن كان هذا

الاهتمام غير كافي كونه لا يغطي كل الجوانب والمراحل المرتبطة بكل واحدة من ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية؛

الجدول رقم (7): المقارنة بين نتائج المعالجة الإحصائية لمقاييس الدراسة

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
التخطيط	3,55	0, 69	4
التوظيف	3,57	0,50	3
التعويضات	3,41	0,57	5
تقييم الأداء	3,63	0,49	1
التدريب	3,61	0, 57	2
العمليات مجتمعة	3,52	0,46	-

المصدر: من إعداد الباحثين

لكن، ما يجب التنويه به هو التفاوت في الأهمية النسبية لعمليات إدارة الموارد البشرية، حيث يتبين من الجدول بأن وظيفة تقييم الأداء تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية، تليها وظيفة التدريب، ثم وظيفتي التخطيط، والتوظيف، وفي مرتبة متأخرة نجد وظيفة التعويضات التي تعرف قصورا في بعض جوانبها. وعلى الرغم من ذلك، فإن الملاحظ هو التقارب الكبير بين أهمية الوظائف في الفرع الانتاجي، وهو ما انعكس على المتوسط الحسابي العام (عمليات إدارة الموارد البشرية) لإجابات المبحوثين حول مدى موافقتهم على الفقرات الواردة في الاستبيان الذي يقيس بشكل عام اتجاهاتهم حول مستوى ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي، والذي بلغ 3,52 درجة وانحراف معياري 0,46.

## المراجع والهوامش:

1. Candau philipe, *Audit social, édition vuibert, Paris, 1985, p: 174.*
2. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص: 124-126.
3. صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص: 127-128.
4. Candau. p, *op cit, P: 177.*
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 123.
6. يوسف الطائي وهاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص 186
7. Dolan Shimon, et All, *gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3 ème édition, Pearson éducation, Montréal, 2003, PP: 189-191.*
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 195-196.
9. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص ص: 268-270
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 367.
11. Trepo Georges et Estellat Nathalie, *l'appréciation du personnel: Mirage ou oasis?, édition d'organisation, Paris, 2002, P: 32-33.*
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 368-369.
13. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص: 279.
14. رابوية حسن، الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص ص: 267-268.
15. نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 193.
16. المرجع السابق، ص ص: 198-205
17. عبد الرحمان العيسوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، دون تاريخ، ص: 59.
18. Peretti Jean- Marie , *Dictionnaire Des Ressources Humaines, édition . Vuibert , Paris, 2001 , P 29*
19. محمد برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مطبعة الاستقلال الكبرى، القاهرة، 1968، ص: 368
20. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص: 491