

الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة  
الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية

*Traditional Human Resource Management Practices and Their Role in  
Improving the Performance of Human Resources in the Algerian  
Economic Establishment, Field study*

أ.د. صاطوري الجودي

ط.د. قاضي عبد الحكيم

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج الجزائر  
مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل  
الدور الجديد للجامعة

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج الجزائر  
مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل  
الدور الجديد للجامعة

djoudi.satouri@univ-bba.dz

abdelhakim.kadi@univ-bba.dz

تاريخ القبول: 2020/06/12

تاريخ الاستلام: 2020/03/22

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ونظرا لطبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي وفي الجانب التطبيقي تم الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات على عينة الدراسة التي بلغت 51 عينة وتم استخلاص وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لكنه ضعيف لوظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية على أداء العاملين، وبدرجات متفاوتة حيث كانت الوظائف المتعلقة بالتعويضات هي الأكثر تأثيرا، وتفسر هذه النسبة المنخفضة من التأثير على أداء المورد البشري لإهمالنا لمؤثرات أخرى ذات أهمية تتعلق بالفرد وبيئة ممارسة العمل.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات تقليدية-إدارة الموارد البشرية-أداء -تخطيط-استقطاب-تدريب وتنمية-تعويضات وحوافز.

**Abstract :** This study aimed to find out the role of traditional human resources management practices in improving the performance of human resources in the Algerian company for the distribution of electricity and gas (sonelgaz) in M'sila. On the applied side, the questionnaire was used to collect information on the sample of the study, which amounted to 51 samples, and the results were extracted and analysed using the Program SPSS.

The study concluded that there is a weak impact of HR management functions on the performance of human resources, and to varying degrees where compensation related functions were the most influential. This low percentage of impact on the performance of human resources is due to our negligence of other influences that are relevant to the individual and the work environment.

**Key Words:** Traditional practices- human resources management- performance- planning- recruitment- training and development- wages.

**JEL Classification :** M12, M51, M52, M53.

\*مرسل المقال: قاضي عبد الحكيم (abdelhakim.kadi@univ-bba.dz).

## مقدمة:

تسعى المنظمات المعاصرة جاهدة للحصول على ميزة تنافسية تميزها على منافسيها في الصناعة وتضمن بقاءها في ظل العمل في بيئة سماتها التغير المستمر وحالة عدم التأكد.

وتعد المؤسسة نظاما مفتوح متكامل ومترابط بين مجموعة من العناصر مما استوجب من المنظمات الحديثة البحث عن التميز في كل عنصر من عناصرها ومورد من مواردها بالشكل الذي يحقق اهدافها المسطرة. ويجمع الباحثون الاقتصاديون ان موارد المؤسسة تقسم الى ثلاثة انواع موارد ملموسة وموارد غير ملموسة وموارد بشرية، من هنا يبرز دور وأهمية المورد البشري في صنع التميز وخلق الميزة التنافسية المرجوة، كما اعتبر الباحث الاقتصادي مايكل بورتر في تحليل سلسلة القيمة وظيفه الموارد البشرية من الوظائف المهمة داخل المنظمة وصنفها ضمن أنشطة الدعم والتي تمس وتؤثر في مختلف الأنشطة الرئيسية للمنظمة.

وترجع أهمية هذه الوظيفة لكونها تمس المورد البشري والذي يعتبر المورد الهام والأساسي والمؤثر على جميع العناصر والمكونات والوظائف الأخرى للمنظمة كونه هو المحرك والقائد والمسير والمنشأ للقيمة كما يتأثر أداء المنظمة تأثيرا مباشرا بالتغير في أداء المورد البشري.

وتعاني المؤسسات الجزائرية العامة كانت او الخاصة وباختلاف نشاطها من ضعف عام في الأداء والذي هو نتيجة تراكمات سابقة سواء فيما يتعلق بالبيئة الخارجية كضعف القوانين المشجعة والمحفزة على الاستثمار وتطوير المؤسسات ولاختلالات في البنية الاقتصادية للدولة خاصة فيما تعلق بالنظام المصرفي والجبائي وتحويل الأموال كما تعاني من اختلالات في البيئة الداخلية للمنظمة كتدني مستوى التسيير والإدارة وكذا تدني مستوى أداء العاملين بسبب ضعف التحفيز وتطوير وتنمية الأفراد وكذا ضعف ولاء العاملين للمنظمة. لذا تسعى المنظمة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية الى توفير المورد البشري اللازم والدفع بأداء هذا المورد الهام نحو الأفضل بما يتناسب مع اهداف المنظمة، عن طريق مجموعة من الممارسات والوظائف الهامة والحيوية المتناسقة والمتكاملة.

**الإشكالية:** إن التطور في مفهوم إدارة الموارد البشرية حاليا أوجب على كل المؤسسات ضرورة الاهتمام والتركيز على المورد البشري باعتباره مصدر الإبداع الرئيسي فيها كما إن نجاح وظائفها الأخرى يعتمد بدرجة كبيرة على أداء مواردها البشرية وانطلاقا من هذا قمنا بصياغة إشكالية بحثنا كما يلي: ما دور الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة؟

من خلال طرح إشكالية البحث الرئيسية يتضح لنا طرح عدة تساؤلات فرعية هي:

- ما دور الوظائف المتعلقة بتخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة؟
- ما دور الوظائف المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة؟
- ما دور الوظائف المتعلقة بالتعويضات في تحسين أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة؟

- ما دور الوظائف المتعلقة بعلاقات العمل وصيانة المورد البشري في تحسين أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة؟
  - ما دور وظيفة تقييم الأداء في تحسين أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة؟
- فرضيات الدراسة:** في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:
- **الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة؟
- وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:
- هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بتخطيط واستقطاب الموارد البشرية من خلال جملة من الوظائف والتي تتمثل في وظيفة تصميم وتحليل العمل وكذا وظيفة تخطيط الموارد البشرية ووظيفة الاستقطاب ووظيفة الاختيار والتعيين وتحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
  - هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال جملة من الوظائف والتي تتمثل في وظيفة التدريب ووظيفة التعليم والتدريب المستمر ووظيفة مسارات الترقية وتحسين أداء العاملين.
  - هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بالتعويضات من خلال جملة من الوظائف والتي تتمثل في وظيفة الرواتب والأجور وكذا وظيفة المزايا الوظيفية ووظيفة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
  - هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بعلاقات العمل وصيانة المورد البشري من خلال وظيفة العلاقة مع النقابة ووظيفة العلاقة مع الحكومة ووظيفة السلامة والحماية وتحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
  - هناك علاقة ارتباط بين وظيفة تقييم الأداء وتحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة
- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة بصفة خاصة كما تكمن أهميتها في توضيح اثر كل وظيفة من الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة و الفعالية في أداء العاملين مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها و إعطائها الأولوية.
- المنهج المستخدم:** من أجل الإجابة عن إشكالية دراستنا والبرهنة على صحة فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع. ففي هذه الدراسة نود معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة " الذي يقوم على أساس اختيار حالة معينة يقوم الباحثين بدراستها قد تكون وحدة إدارية أو اجتماعية، وتكون دراسة هذه الحالة بشكل مفصل يتناول كافة المتغيرات المرتبطة

بها وتناولها بالوصف الكامل والتحليل الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات في دراسة وصفية، وكذلك يمكن تعميم نتائجها على الحالات المشابهة بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد الحكم عليه".

متغيرات الدراسة:

- **المتغيرات المستقلة:** اشتملت المتغيرات المستقلة على أهم الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية من خلال جملة من الوظائف والتي تتمثل في وظائف تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وكذا وظائف التدريب والتنمية ووظائف التعويضات ووظائف علاقات العمل ووظيفة تقييم الأداء.
- **المتغير التابع:** اشتملت الدراسة على متغير تابع وحيد هو أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.

### اخور الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وأداء المورد البشري

لقد اضحى المورد البشري من اهم الدعائم التي تستند اليها المنظمة في رفع مردوديتها وكفاءة انتاجيتها والمساهمة في عملية التغيير، باعتبار ان العنصر البشري هو العنصر المفكر في المنظمة والقادر على الابتكار والتجديد، لذا تسعى المنظمة الى إعطائه أهمية بالغة والتوجه أكثر في إدارته بطريقة علمية.

**1. ماهية إدارة الموارد البشرية:** سيتم التطرق الى مفهوم ومختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

**1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:** قبل إعطاء أي تعريف لإدارة الموارد البشرية يجب أولاً إعطاء باختصار مفهوم للموارد البشرية. ومن التعاريف الحديثة نجد ان الموارد البشرية "هي كل القوة العاملة القادرة والراغبة في العمل ومستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع" (كولار و اخرون، 2019).

اما تعريف إدارة الموارد البشرية فسنحاول هنا أن نعطي تعريفات ذكرت في مراجع عربية واجنبية لبعض الباحثين، فإدارة الموارد البشرية كمصطلح متكون من جزأين، إدارة - موارد بشرية. الموارد البشرية مصطلح قد سبق التعرض إليه، أما الإدارة فتعرف على أنها "التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة" (الصحن و الشريف، 2002).

لهذا يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية اصطلاحاً "عبارة عن تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالنسبة للموارد البشرية" (فتحي، 2003).

### 2.1. الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية

بعدها تطرقنا في السابق الى المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية نستعرض هنا الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية حيث سنتطرق لأهم الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية وبغرض تبسيط الوظائف قمنا بتبويبها في خمس مجموعات ووظائف كل مجموعة تضم عدد من الوظائف المتعلقة ببعضها البعض وقسمناها بالشكل التالي:

## الشكل 01: الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية

وظائف تخطيط واستقطاب الموارد البشرية	وظائف تدريب وتنمية الموارد البشرية	وظائف التعويضات	وظائف علاقات العمل وصيانة المورد البشري	وظيفة تقييم الأداء
* تصميم وتحليل العمل * تخطيط الموارد البشرية * استقطاب الموارد البشرية * اختيار وتعيين الموارد البشرية	* التدريب * تنمية الموارد البشرية * تطوير المسار الوظيفي	* نظام تقييم الوظائف * نظام التعويضات المباشرة * نظام المزايا الوظيفية * نظام الحوافز	* دمج الموارد البشرية * علاقات العمل (العلاقة مع الحكومة والنقابات) * صيانة الموارد البشرية	* تقييم الاداء

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على ما وضعه الباحثون في هذا الموضوع.

بغرض تحقيق ادارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف، تختلف باختلاف المنظمة

وطبيعة نشاطها، وحجمها ومستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها نذكرها كالتالي:

أ. **وظائف تخطيط واستقطاب الموارد البشرية:** تهتم هذه الوظائف بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة. ويتم تصميم هذه الوظيفة في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل. وتتكون وظائف تكوين وتخطيط الموارد البشرية من وظائف فرعية متكاملة ومتراطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال او النشاطات الفرعية، ونعرض فيما يلي هذه الوظائف الفرعية:

أ.1. **تحليل وتصميم العمل:** يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام، التي تشكل في مجملها الوظيفة او العمل، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة (المرسي، 2006).  
وتعني تصميم الوظيفة تحديد طريقة أدائها ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات وظروف العمل الخاصة بالوظيفة. يعمل هذا النشاط على إعطاء تقدير لحاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، وذلك بناء على الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويجري ذلك بناء على اهداف الوظيفة وخصائصها وخصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة بناء على ما هو موجود حاليا وامكانيات المنظمة.

أ.2. **تخطيط الموارد البشرية:** يقصد بتخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل هذه الاحتياجات.

ويعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة حيث يتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ. وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط القوى العاملة إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث: (عبد الباقي و حنفي، 1988):

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع من الوظائف المطلوبة.

- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة القوى العاملة.

أ.3. **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء نتائج الوظيفتين السابقتين تقوم هذه الوظيفة بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة. يشير لفظ الاستقطاب *Recruitment* الى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي اوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة. وتتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفي وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل لها.

أ.4. **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** الاختيار هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة. اما التعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته. كما تعرف وظيفة الاختيار والتعيين بأنها "عملية نظامية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة وتشمل على أسس وقواعد علمية وتسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم، للتعين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المتقدمين" (ماهر، 2005).

ب. **وظائف تدريب وتنمية الموارد البشرية:** تهدف وظائف تدريب وتنمية الموارد البشرية الى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها (النجار و عدنان، 1998). وتتكون هذه الوظيفة من مجموعة من الوظائف هي:

ب.1. **تدريب الموارد البشرية:** يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أداءها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر. ويعرف التدريب على أنه "عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم" (عباس، 1999). كما يعرف بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد" (حسن، 2002).

ب.2. **تنمية الموارد البشرية:** تعرف هذه الوظيفة على أنها "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم" (الفارس و اخرون، 2003)

ب.3. **وظيفة تطوير المسار الوظيفي:** تعرف هذه الوظيفة على أنها "عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة، التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد، فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي، التي تتيحها المؤسسة لها وذلك عبر مسيرة حياتها العملية فيها وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها" (عقيلي، 2005).

ج. **وظائف التعويضات:** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظائف الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع تعويضات ومكافئات الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:

**ج.1. نظام تقييم الوظائف:** عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة وذلك في ضوء نتائج وتصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كبل وظيفة والذي يتقاضاها شاغلها.

**ج.2. نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل الرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

**ج.3. نظام المزايا الوظيفية الإضافية:** ويسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ، وفق التشريعات والقوانين المعمول بها.

**ج.4. نظام الحوافز:** هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعماً وديفاً لنظام التعويض المالي المباشر. يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي لمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.

**د. وظائف علاقات العمل وصيانة المورد البشري:** تشتمل على وظائف فرعية هي:

**د.1. دمج الموارد البشرية:** نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة.

**د.2. علاقات العمل:** يسمى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية" التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك. كذلك علاقة الموارد البشرية مع الحكومة من خلال الامتثال للتشريعات والقوانين المعمول في مجال العمل.

**د.3. صيانة الموارد البشرية:** تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملان، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

- **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية، إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، وقد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

**هـ. وظيفة تقييم الأداء:** فهو الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة ووفق للمهام الموكلة له.

وتقييم الأداء الجيد يساعد في رفع معنوية العاملين وضمان العدالة في التعامل معهم، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار والتدريب، ويساهم في استمرار الرقابة والإشراف، ودعم الالتزام والانضباط. وحتى تحقق وظيفة تقييم الأداء أهدافها، لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وأن يراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان، وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية.

## 2. أساسيات حول أداء المورد البشري:

لقد تم التطرق في العنصر السابق من هذه الدراسة إلى إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية وفي هذا العنصر سنتعرض إلى أداء ومحددات أداء المورد البشري.

### 1.2. مفهوم أداء المورد البشري:

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالفرد يلعب دوراً حيوي في كافة مستويات الأداء ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم. يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل أو الوظيفة، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية، السلوكية والاجتماعية مما يجعل هذا التعريف سطحي رغم بساطته. "كما يجسد أداء العاملين في مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم" (عاشور، 1983).

من خلال التعريفين نجد أن أداء العامل هو مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وأيضاً السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، تصرفاته اتجاه الآخرين، المهارات، الخبرات المكتسبة.

### 2.2. محددات أداء العاملين: وتتكون من ثلاثة عوامل رئيسية (صلاح، 2019):

أ. **الجهد المبذول:** نعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل في أداء مهام عمله، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء وكمية الجهد.

ب. **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل واستعداداته التي اكتسبها خلال مراحل عمله، يجعله يبذل جهداً كبيراً إلى الأداء المستمر.

ج. **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** ويشمل مجموع التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.



## المحور الثاني: الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

بعد الدراسة النظرية لموضوعنا من خلال التعرف على المفاهيم العامة التي تخص إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، سنحاول في هذا الجزء التطبيقي إسقاط ما تم دراسته على الواقع، وكنموذج ميداني اخترنا في دراستنا الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ولاية المسيلة.

### 1. أدوات جمع البيانات الميدانية وتعريف ميدان الدراسة

#### 1.1. أدوات جمع البيانات الميدانية

أ. **الاستمارة:** تتكون الاستمارة المعدة لهذه الدراسة من المعلومات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، ومحورين رئيسيين للاستبيان المحور الرئيسي الأول يمثل المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتشكل من 05 محاور فرعية تتمثل في (وظائف استقطاب وتخطيط الموارد البشرية - وظائف التدريب والتنمية - وظائف التعويضات - وظائف علاقات العمل وصيانة المورد البشري - وظيفة تقييم الأداء)، والمحور الرئيسي الثاني يمثل المتغير التابع أداء المورد البشري. ولقد تم توزيع 65 استمارة، وجمعت في مدة أقصاها 08 أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، تم توزيعها على مستوى الإدارة المركزية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة وعلى مستوى ثلاث وكالات تجارية وتتمثل في وكالة المسيلة وكالة بوسعادة ووكالة سيدي عيسى، تم استرداد 59 استمارة تم الإجابة عليها، وتم اعتماد 51 استمارة وتخص الإطارات والإطارات السامية وبعدها قمنا بتحليل محتويات الاستمارات ليسهل وضعها في جداول وتفسيرها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

ب. **الملاحظة:** إلى جانب الاستمارة تم الاعتماد على الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للاستمارة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فمن خلالها لاحظنا جانب الانضباط والتزام العاملين بالقانون الداخلي للشركة ومدى احترام العمال لأوقات العمل، كما لاحظنا المناخ الفني للعمل من حيث الترتيب الداخلي للمكاتب وإجراءات السلامة المتبعة، كما لاحظنا العلاقات الاجتماعية بين العمال وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد والأفراد ورؤسائهم، ولقد تأكد لنا من خلال الملاحظة مدى تطابق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة مع الواقع.

ج. **المقابلة:** تم الاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية ومختلف رؤساء المصالح لقسم إدارة الموارد البشرية للإجابة على مختلف الأسئلة التي تخص الجانب التطبيقي خاصة فيما يتعلق بالإحصائيات والوثائق اللازمة ولقد ساعدتنا هذه الأداة في إعطاء تحليل البيانات بشكل سهل وواضح كون الموضوع يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية وهو ما أعطى بحثنا جانب كبير من الصدق حيث تم توزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة وإجراء المقابلة مع الأطراف الفاعلة في الشركة.

2.1. **مجتمع وعينة الدراسة:** لقد تم اختيار الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة كون ملائمة الشركة لموضوع بحثنا من ناحية توفر جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة وطريقة التسيير الحديثة المنتهجة في الشركة والتي تهدف إلى تحسين أدائها العام من خلال تحسينها لأداء العاملين فيها. وتتكون عينة الدراسة من 51 استمارة تمثل مجتمع الدراسة (660 عامل) وتمثل العينة الفئة المستهدفة وهي العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء

والغاز لولاية المسيلة، وتم توزيع الاستمارة على الإطارات والإطارات السامية لكون أسئلة الاستبيان تتعلق بوظائف ادارة الموارد البشرية وهو ما جعل الأسئلة صعبة نوعا ما على العمال التنفيذيين والمتحكمين مما جعل أجوبتهم عشوائية لذا تم إلغاء أجوبتهم على الاستمارة.

أ. التعريف بالشركة ميدان الدراسة: سنتطرق هنا إلى تعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

1.1. التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة: هي مديرية تابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسط (SDC) وتتبع إقليميا ناحية الشرق الموجود مقرها بولاية قسنطينة. حيث نشأت مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة سنة 1978 م، فكان حينها يطلق عليها اسم "مركز توزيع الكهرباء و الغاز" و كان عمالها آنذاك لا يتعدى 30 عاملا، وبعدها تم تطويرها وتغيير اسمها إلى "مديرية توزيع الكهرباء و الغاز" و تم إنشاء عدة وكالات لها أصبحت تضم ما يقارب 666 عاملا على مستوى مقر المديرية وكالاتها. ويقسم عمال مديرية التوزيع بالمسيلة حسب الوظيفة والجنس إلى:

الجدول 01: توزيع عمال مديرية التوزيع بالمسيلة حسب الوظيفة

التعيين	العدد	النسبة
إطارات سامية	42	6,31 %
إطارات	114	17,12 %
العمال المتحكمون	280	42,04 %
العمال التنفيذيون	230	34,53 %
المجموع	666	100 %

المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

2. تحليل محاور الاستبيان واستخلاص ومناقشة النتائج: سنقوم هنا بتحليل بيانات الاستبيان وصياغة الفرضيات ومن ثم اختبارها واستخلاص النتائج وتحليلها بغرض الإجابة عن اشكالية البحث والاسئلة الفرعية وبعدها نقوم برسم النموذج البياني للدراسة.

1.2. تحليل محاور الاستبيان: قمنا بتقسيم محاور الاستبيان إلى محورين رئيسيين المحور الرئيسي الأول يمثل المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية وقسم المحور الرئيسي الأول إلى خمس محاور فرعية تمثل مجموعات الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية (وظائف تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، ووظائف التدريب والتنمية، ووظائف التعويضات، ووظائف علاقات العمل وصيانة المورد البشري، ووظيفة تقييم الأداء)، بينما يمثل المحور الرئيسي الثاني المتغير التابع والذي يتمثل في أداء المورد البشري.

## 2.2. صياغة الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لـ ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

الفرضيات الفرعية: لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع كلا على حدا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حدا.

3.2. إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة: بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه للأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولى لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

أ. صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، الصدق الظاهري لعبارات الاستبيان، الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

أ.1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

أ.2. صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل بعد من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات محورها.

### الجدول 02: اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

	ممارسات إدارة الموارد البشرية			Corrélations
	Pearson Corrélation	Sig	N	
**Correlation is significant at the 0.01. ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01.	0,908**	0,000	20	وظائف تخطيط واستقطاب
	0,911**	0,000	20	وظائف التدريب والتنمية
	0,847**	0,000	20	وظائف التعويضات
	0,957**	0,000	20	وظائف علاقات العمل
	0,896**	0,000	20	وظيفة تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور المتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية دالة إحصائياً قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.01، وأعلي قيمة لمعامل الارتباط بلغت 0.911 لدى بعد وظائف التدريب والتنمية وأدني قيمة بلغت 0.847 لدى بعد وظائف التعويضات وهي معاملات مرتفعة ومنه متغيرات الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ضمن متغيرات الممثلة لإشكالية الدراسة.

## ب. ثبات الاستبيان

## الجدول 03: ثبات عبارات محاور الاستبيان بطريقة Cronbach's Alpha

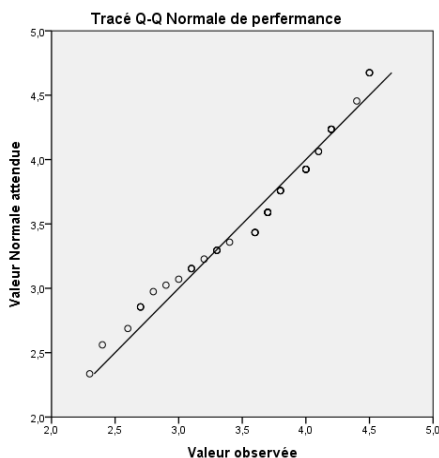
N Items	Cronbach's Alpha	
43	0,875	ممارسات إدارة الموارد البشرية
10	0,757	أداء المورد البشري
53	0,873	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

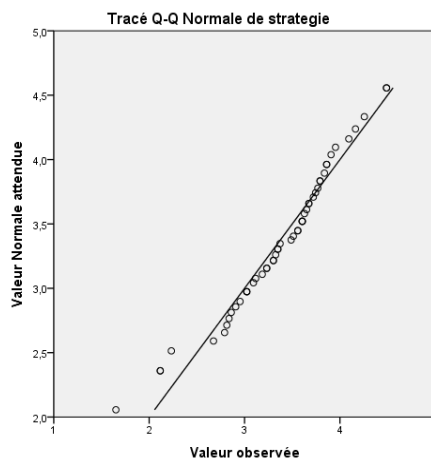
من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت **0.873** حيث بلغت عند محور ممارسات إدارة الموارد البشرية **0.875** ومحور أداء العاملين **0.757**.

ج. اختبار التوزيع الطبيعي: سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي بطريقة Q.Q.PLOT بالنسبة لمتغيري الدراسة المستقل (الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء المورد البشري).

## الشكل 03: منحني Q.Q PLOT



منحني Q.Q PLOT لأداء المورد البشري



منحني Q.Q PLOT لممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

نلاحظ تجمع العينة بشكل منتظم على خط هنري بالنسبة للمتغيرين المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء المورد البشري)، وبالتالي يمكننا القول بأن التوزيع الطبيعي لكلا المتغيرين، كذلك حسب نظرية النهاية المركزية فإنه كلما زاد حجم العينة اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة 30 فما فوق، وحسب هذه النظرية وحجم عينة الدراسة 51 فإننا نستنتج أن التوزيع طبيعي.

4.2. إختبار الفرضيات: لاختبار الفرضيات السابقة تتاح العديد من الأساليب الإحصائية من بينها معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والذي يستخدم بشكل واسع لتحديد وتوضيح علاقة وتفسير أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وباستخدام معامل التحديد نلخص نتائج الفرضيات المتوصل إليها كما يلي:

الجدول 04: ملخص نتائج فرضيات الدراسة

قوة التفسير	التفسير	نتيجة الفرضية	R <sup>2</sup>	المتغيرات الفرضية		
				التابع	المستقل	
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر وتساهم بـ 30.20% من التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري.	قبول البديلة (H <sub>1</sub> )	0.302	أداء المورد البشري	(المتغيرات المستقلة) معا	الفرضية الرئيسية
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن وظائف تخطيط واستقطاب الموارد البشرية تفسر وتساهم بـ 20.00% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء المورد البشري.	قبول البديلة (H <sub>1</sub> )	0.200		(X1): وظائف تخطيط واستقطاب الموارد البشرية	الفرضية 1
قدرة تفسيرية منخفضة	يعني أن وظائف التدريب والتنمية تفسر وتساهم بـ 24.40% من التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري	قبول البديلة (H <sub>1</sub> )	0.244		(X2): وظائف التدريب والتنمية	الفرضية 2
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن وظائف التعويضات تفسر وتساهم بـ 27.00% من التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري	قبول البديلة (H <sub>1</sub> )	0.270		(X3): وظائف التعويضات	الفرضية 3
قدرة تفسيرية منخفضة	وظائف علاقات العمل وصيانة المورد البشري تفسر وتساهم بـ 24.70% من التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.	قبول البديلة (H <sub>1</sub> )	0.247		(X4): وظائف علاقات العمل وصيانة المورد البشري	الفرضية 4
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن إستراتيجية تقييم الأداء تفسر وتساهم بـ 19.20% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.	قبول البديلة (H <sub>1</sub> )	0.192		(X5): وظيفة تقييم الأداء	الفرضية 5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات ومخرجات برنامج SPSS.V25

## 5.2. تحليل نتائج فرضيات الدراسة:

أ. نتائج فرضيات الدراسة: إن معامل تحديد التفسير  $R^2$  : وهو محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة المئوية التي يساهم بها المتغير المستقل في تفسير تغيرات في المتغير التابع وكلما اقتربت النسبة من 100 % يعني ذلك ارتفاع نسبة التفسير وعليه نحدد مجالات  $R^2$  كما يلي: (  $0 - 1$  )  $= 0.333$  حيث (رقم 3) معناه ثلاثة مستويات للتفسير: (منخفض، متوسط، مرتفع) و نحصل على المجالات كما يلي:

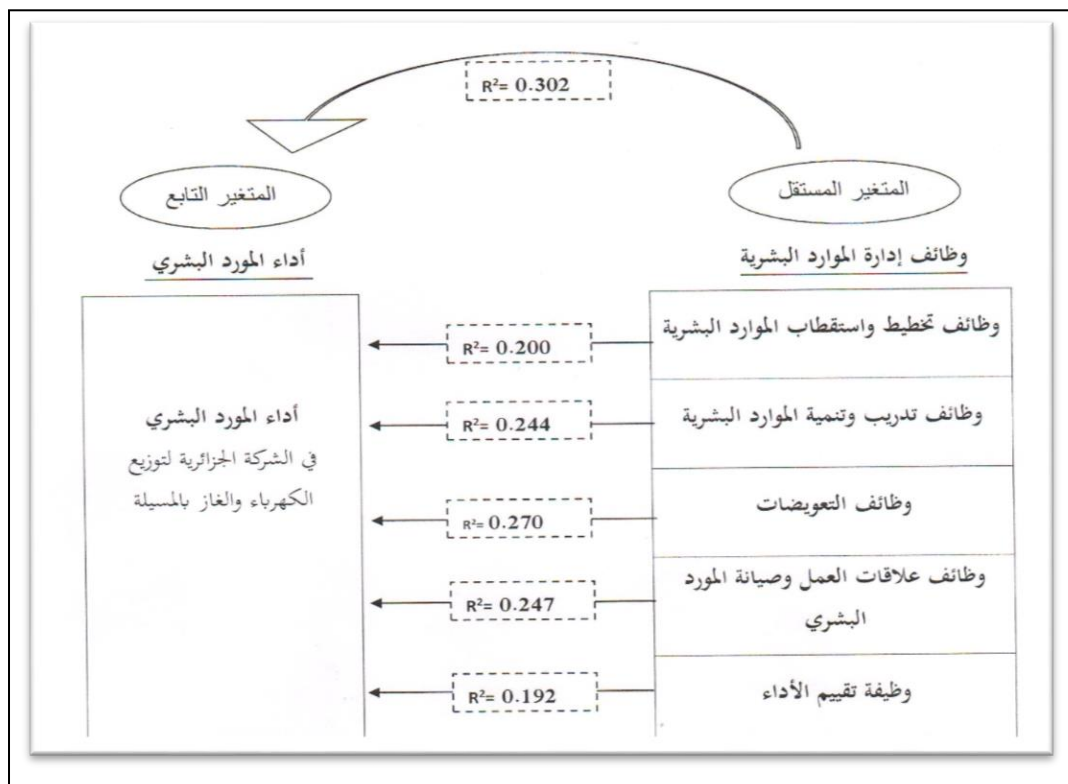
الجدول 05: درجات التفسير وعلاقتها بمعامل تحديد التفسير  $R^2$ 

مجال معامل التحديد $R^2$	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة التفسير	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	اقل من 33.3 %	من 33.4 إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %

ب. تحليل نتائج الفرضيات: من خلال النتائج السابقة اتضح لنا من خلال إجابات العينة أن مجموعة وظائف إدارة الموارد البشرية تساهم بنسبة 30.20 % من العوامل المؤثرة على الأداء، ونجد في المرتبة الأولى وظائف التعويضات تساهم وتؤثر بنسبة 27% ويرجع ذلك لأهمية الحوافز للعامل والتي تعتبر كمحرك للعامل لبذل مجهودات أكبر، أما وظائف علاقات العمل وصيانة المورد البشري فجاءت في المرتبة الثانية بحيث تساهم بنسبة 24.70% من التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري وذلك لأهمية هذه الوظائف حيث تشعر العامل بالانتماء والولاء للشركة، تليها وظائف التدريب والتنمية بنسبة 24.40% وذلك لأهميتها في تنمية وتطوير المورد البشري والتقليل من النقائص المسجلة في أداءه، وفي المرتبة الرابعة حلت وظائف تخطيط واستقطاب الموارد البشرية بنسبة مساهمة 20% في التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي المرتبة الأخيرة نجد وظيفة تقييم الأداء بنسبة مساهمة 19.20% في التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري لانتهاج المؤسسة الأساليب التقليدية في التقييم، وكل هذه الممارسات جاءت بنسب مساهمة منخفضة في أداء المورد البشري وذلك لوجود عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين غير تلك الممارسات وتتعلق بالبيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل أو عوامل تخص الفرد وتتعلق بعوامل التأثير الخارجية والتي تتمثل في ظروف العمل المادية كالإضاءة الرطوبة، والعوامل الاجتماعية كالتنظيم غير رسمي في العمل والعوامل الذاتية وتتمثل في العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل، والعوامل الداخلية والتي تتعلق بالأمور الشخصية والنفسية للعامل كالقدرة والدافعية للعمل.

## 6.2. نموذج الدراسة: من خلال نتائج اختبار الفرضيات التي توصلنا لها تم بناء النموذج الميداني للدراسة.

## الشكل 04: نموذج الدراسة الميداني



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

## خاتمة:

بغرض الإجابة عن موضوع بحثنا المتمثل في دور الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية التقليدية في تحسين أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة قمنا بدراسة أثر مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية أجريت في الشركة محل الدراسة، تم من خلالها توزيع الاستبيان وتحصلنا على إجابات عينة مكونة من 51 فردا ممثلة في الإطارات والإطارات السامية، حيث تشكل الاستبيان من 53 فقرة تشكل أسئلة تمثل محورين رئيسيين واحد يمثل المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية و يتشكل من 05 محاور فرعية، ومحور رئيسي واحد يمثل المتغير التابع وهو أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، وتمثل محاور المتغير المستقل في الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية (وظائف تخطيط واستقطاب الموارد البشرية- وظائف التدريب والتنمية- وظائف التعويضات- وظائف علاقات العمل وصيانة المورد البشري- وظيفة تقييم الأداء)، كما تم الاستعانة لتفسير النتائج المحصل عليها بإجراء مقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية وإطارات قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول ان الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تتبع وتطبق الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية لكن مع وجود نقائص، كما أظهرت النتائج ومن خلال اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط بين الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة من جهة وتحسين أداء العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز بالمسيلة من جهة أخرى لكن بدرجات متفاوتة بين الوظائف، حيث تساهم مجموعة الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية بنسبة 30.20% من العوامل المؤثرة على الأداء وهي نسبة تفسير منخفضة، حيث جاءت وظائف التعويضات في المرتبة الأولى حيث تساهم بنسبة 27% من العوامل المؤثرة على الأداء، تلتها وظائف علاقات العمل وصيانة المورد البشري فوظائف التدريب والتنمية ووظائف تخطيط واستقطاب الموارد البشرية على التوالي وحلت أخيراً وظيفة تقييم الأداء بنسبة 19.20% تمثل مساهمتها في العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري بالشركة. وترجع نسبة المساهمة المنخفضة لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين لبعض المشاكل الموجودة في تنفيذ الممارسات السابقة وإهمالنا في الدراسة لعوامل أخرى هامة ومؤثرة في أداء المورد البشري، من هذه العوامل ما تستطيع الشركة التأثير عليها لتحسين ظروف العمل، وعوامل خارج سيطرة الشركة وتتعلق أساساً بشخصية ونفسية العامل. وبغية معالجة المشاكل السابقة نقترح مجموعة من الحلول لتحسين أداء المورد البشري في الشركة:

- ربط استراتيجية التشغيل بالاستراتيجية العامة للشركة، واتباع أساليب تسمح بالحصول على المورد البشري اللازم في الوقت المناسب كالتخطيط الجيد للمناصب المتوقعة في المستقبل من خلال رسم سياسات مستقبلية في التشغيل تلي احتياجات الشركة من المورد البشري اللازم.
- وظيفة التدريب عملية متواصلة ومتجددة باستمرار تهدف في الأساس لتحسين وتطوير وتحسين كفاءة وخبرة العاملين لذا وجب على المنظمات إعطاؤها أهمية بالغة من خلال إنشاء قسم خاص في إدارة الموارد البشرية يسعى إلى كل ما هو جديد وضروري للعملية التدريبية والتكوينية في الشركة.
- إعادة رسم لسلم الأجور والحوافز يتماشى مع تقييم الوظائف وعملية التقييم الدورية للعامل ويكون مبني أساساً على المسؤوليات المترتبة عن الوظيفة والجهد المبذول لأدائها وكذا الأهداف المحققة والابتعاد عن الطابع النمطي السابق في حساب الأجور والحوافز حيث تحسب على أساس الرتبة الوظيفية.
- تلعب نتيجة وظيفة تقييم الأداء دور هام على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لذا وجب اتخاذ أساليب التقييم الحديثة المنتهجة والابتعاد عن الطابع الشخصي والعقابي لهذه الوظيفة مما يخلق جو من التنافس الشريف بين العاملين ويحفزهم على أداء وظائفهم على أكمل وجه.
- وجب على الشركة الاهتمام بالمورد البشري من خلال وضع من أهدافها الرئيسية حماية وسلامة هذا المورد فبالإضافة إلى البرامج الصحية والترفيهية الموجودة بالشركة وجب عليها تحسين هذه البرامج كالاتمام أكثر بالجانب الصحي من خلال توفير الطاقم الطبي والمعدات الطبية الحديثة.
- يتوجب على الشركة توفير فريق عمل مؤهل في قسم إدارة الموارد البشرية يسمح بتنفيذ هذه الوظائف بأساليب علمية حديثة تسمح بتدارك الأخطاء عن طريق تفعيل الرقابة وتقييم وتحليل الوظائف وتصحيح الاختلالات.



## قائمة المراجع:

- الفارس، سليمان خليل، واخرون. (2003). ادارة الموارد البشرية. دمشق، سوريا: منشورات جامعة دمشق. صفحة 187.
- المرسي جمال الدين محمد. (2006). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة، مصر: الدار الجامعية. صفحة 64.
- النجار، محمد عدنان. (1998). ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دمشق، سوريا: منشورات جامعة دمشق. صفحة 348.
- الصحن محمد فريد، والشريف علي. (2002). مبادئ الادارة. مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. صفحة 22.
- كولار مصطفى واخرون. (2019). تسيير ادارة الموارد البشرية (المجلد 01). قسنطينة، الجزائر: الفا للوثائق. صفحة 23.
- ماهر احمد. (2005). ادارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار الإسكندرية للنشر. صفحة 307.
- محمد عباس سهيلة. (1999). ادارة الموارد البشرية (المجلد 1). الأردن، مصر: دار وائل للنشر والطباعة. صفحة 107.
- عاشور احمد صقر. (1983). ادارة القوى العاملة. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية. صفحة 50.
- عقيلي عمر وصفي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-(المجلد 1). الأردن: دار وائل للنشر. صفحة 548.
- فتحي محمد. (2003). 766 مصطلح إداري. القاهرة، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية. صفحة 236.
- صلاح الدين عبد الباقي، وعبد الغفار حنفي. (1988). ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية. الاسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث للنشر. صفحة 77.
- راوية حسن. (2002). ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع. صفحة 167.
- الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط [www.sdc.dz](http://www.sdc.dz)
- صلاح سامر. (14 ديسمبر، 2019). تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com>
- Edwin ,B Flippo. (1984). Personnel Management. New York: M.C. Gram-hill Book Company.p13.
- Parlier M & Gilbert P (1999). Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences: Enjeux et Limites (éd. 8). Paris: Edition Organisation.p383.