



فعالية الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من عمال المديرية

الجهوية لسونطراك بحاسي الرمل و مجمع تين فوي

تبנקورت TFT بإليزي

The Effectiveness of Administrative Competencies in Rationalizing Human Resources Management Decisions in the Economic Institution - A Field Study of a Sample of the Workers of the Regional Directorate of Sonatrach in Hassi R'Mel and the Tin Foy Tabankourt Complex (TFT)

مصطفى صافية¹، بن سانية عبد الرحمان² بلعور سليمان³

1- جامعة غرداية، safiamustafa47@gmail.com

2- جامعة غرداية، abensania@yahoo.fr

3- جامعة غرداية، bellaouar2002@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/12/19 تاريخ القبول: 2020/07/08

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك من وجهة نظر عينة من العمال والمسؤولين بالشركة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة خاصة، تم توزيعها على عينة حجمها (150) مفردة وكان عدد الاستثمارات المسترجعة بعد توزيعها (118) بنسبة الاسترجاع 79%، بالإضافة إلى أنه تم اعتماد أسلوب المقابلة مع 14 مسير، وبعد أن تم استعراض أدبيات البحث والإطار النظري وتحليل ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى وجود الجدارات الإدارية في شركة سونطراك والى أن قرارات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك فعالة مع وجود ارتباط دال إحصائيا وقوي بين الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف، التخطيط، تقويم الأداء والتطوير، مع وجود ارتباط ضعيف مع قرارات تطبيق التعويضات مما يدل على عدم فعالية هذه الأخيرة، مع عدم وجود اختلاف بين آراء الذكور والإناث حول

دور الجدارات الإدارية في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية، كما لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حولها، وبناء على الاستنتاجات تم تقديم توصيات أساسها ضرورة إعطاء حرية أكبر للوحدات والمديريات للتوظيف على مستواها والعمل على تأهيل العاملين بشتى المجالات للوصول لمستوى الجدارة.

كلمات مفتاحية:

جدارات، قرارات، تخطيط، استقطاب، اختيار.

Abstract:

This study sought to clarify the role played by administrative competencies in the rationalization of human resources management decisions in Sonatrach from the point of view of a sample of workers and officials of the company, and this study was based on the descriptive analytical method and the design of a special questionnaire, distributed on a sample size (150) In addition, the interview method was adopted with 14 paths. After reviewing the research literature and the theoretical framework, analyzing and discussing the results of the analysis and testing the hypotheses of the study, the administrative competencies were reached in Sonatrach Company. Human resources management in Sonatrach is effective with a statistically strong correlation between administrative competencies and employment decisions, planning, performance evaluation and development, with a weak correlation with the decisions of applying compensation which indicates the ineffectiveness of the latter, with no difference between male and female opinions On the role of administrative competencies in the effectiveness of human resources management decisions, there are no statistical differences attributable to the scientific qualification, and based on the conclusions were made recommendations based on the need to give greater freedom to units and directorates for employment at the level and work to qualify workers Various fields to reach the level of merit.

Key words:

competencies, decisions, planning, recruitment, selection.

مقدمة :

إن ما أحدثه القرن الواحد والعشرين من التغيرات في كافة أنحاء العالم، جعل المنظمات تواجه تحديات في الأساليب الإدارية الحديثة خاصة كيفية اختيار القيادات والعاملين بها لتولى كافة الوظائف القيادية والتي يقع على عاتقها قيادة المنظمة إلى المستقبل في ظل منافسة قوية لا تستطيع القيادات التقليدية القيام بها، حيث لم تعد الوسائل التقليدية للاختيار والتعيين والترقية تصلح على الإطلاق في حصول المنظمة على الأداء العالي والتميز الذي يعبر بها رياح التغيير، ومن الأساليب التي صاحبت هذا التغيير كيفية اختيار العاملين والقيادات الإدارية من خلال أسلوب الجدارات، الذي يتم فيه المزج بين بعدي العمل التقليدي المتمثل في المعرفة والتعليم والأداء المتميز أي المهارات والسمات الشخصية.

وتعمل المؤسسة الاقتصادية على تحقيق التفوق التنافسي للوصول إلى النجاح من خلال الاستثمار في موجوداتها الفكرية، بالتسيير الفعال لرأس المال الفكري وجذب المورد البشري ذو القدرات، المهارات والصفات التي تفوق ما لدى المنافسين، من خلال اتخاذ قرارات حكيمة لتسيير الموارد البشرية، فهو يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاح المؤسسة الاقتصادية.

المحور الأول:

أولاً: إشكالية البحث.

إنطلاقاً مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا على أهمية الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في المنظمة كعاملين هامين ومتراپطين، سعياً منا لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهذين العنصرين وإسقاطهما على الواقع العملي، ومن هنا تبرز معالم الإشكالية التي يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

• إلى أي مدى تساهم الجدارات الإدارية في تحقيق فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك؟

وللإحاطة بجميع جوانب هذا الإشكال تمت الاستعانة بالأسئلة الفرعية

التالية:

- ما مستوى وجود أبعاد الجدارات الإدارية في شركة سونطراك ؟

- ما هي أهم العوائق التي تحول دون وجود الجداريات في شركة سونطراك؟

- هل قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك ذات فعالية ؟
- هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الجداريات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجداريات تعزى للخصائص الشخصية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

تم الاعتماد في قياس مخطط البحث واختباره على فرضية رئيسية وستة (06) فرضيات جزئية، وجرت صياغتها كآتي:

• **الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويًا بين الجداريات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية لدى عينة الدراسة في شركة سونطراك.

• الفرضيات الجزئية:

- 1 - هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويًا بين الجداريات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التوظيف.
- 2 - هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويًا بين الجداريات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التخطيط.
- 3 - هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويًا بين الجداريات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات تقييم.
- 4 - هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويًا بين الجداريات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التطوير.
- 5 - هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويًا بين الجداريات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات تطبيق التعويضات.
- 6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لعامل الجنس والمؤهل العلمي.

ثالثا: أهداف الدراسة.

- يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء على إسهام الجدارات الإدارية في تحقيق فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية وذلك لبلوغ الأهداف الآتية:
- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالجدارات الإدارية مع إبراز أهميتها في المؤسسة.
 - الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالقرارات الإدارية الخاصة بتسيير الموارد البشرية ومراحل اتخاذها والعلاقة بينها وبين الجدارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية.
 - التعرف على مدى امتلاك مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية حاسي الرمل ومجمع تين فوي تبنكورت TFT باليزي) للجدارات الإدارية.
 - الوقوف على واقع معايير فعالية القرارات والخروج بتوصيات حول طرق تطويرها وتحسين نتائجها بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية البحث بوصفه يبحث في موضوعات مهمة وحيوية تتمثل في مواصفات العامل والمسير الجدير وإسهامها في تحسين وترشيد وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، ومن جانب آخر يتناول البحث أنواع قرارات تسيير الموارد البشرية فهي بذلك تساهم في تدعيم هذا الجانب للبحوث القادمة في هذا المجال هذا في الجانب النظري. أما في الجانب العملي فيمكن أن تعد دليلا لمسيرى المؤسسات الاقتصادية في خلق توافق بين الجدارات الإدارية لتحقيق فعالية القرارات لمؤسساتهم، والعمل على ترشيدها فضلا عن الكشف عن مدى فعالية أنواع قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة والتي ستساعد مراكز القرار في هذه المؤسسات لتوجيه مسارات العمل في الشركة، وتعزيزها بوضع مسارات وظيفية قادرة على تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

خامسا: حدود الدراسة.

- 1- الحدود الموضوعية: تجلى في معرفة دور الجدارات الإدارية في تحقيق فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

2 -الحدود البشرية: بسبب كبر مجتمع الدراسة والذي يشمل مسيري الموارد البشرية لمؤسسة سونطراك كاملة، لجأنا إلى الاكتفاء بدراسة عينة بسيطة مكونة من 150 عامل تم اختيارهم عشوائيا من أجل الإجابة على الاستبيان إضافة إلى إجراء 14 مقابلة مع إطارات الشركة.

3 -الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في شركة سونطراك ومديريتها الكائن مقرها بحاسي الرمل واد نومر ومجمع تين فوي تبنكورت TFT باليزي (وهي عبارة عن شراكة بين سوناطراك الجزائرية وتوتال الفرنسية وريبسول الاسبانية) كنموذج للمؤسسات الاقتصادية.

4 -الحدود الزمانية: تم القيام بهذه الدراسة خلال سنة 2017.

سادسا: مصادر وأساليب جمع المعلومات والبيانات.

1 -المصادر الثانوية: في معالجة الإطار النظري للبحث تم الاستعانة بالمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2 -المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، و توزيعها على عينة من عمال شركة سوناطراك بالمديرية الجهوية حاسي الرمل ومجمع تين فوي تبنكورت TFT باليزي والمقابلة المفتوحة ودراستها الإحصائية باستخدام برنامج SPSS Version 22 .

سابعا: منهج البحث.

مما لا شك فيه أن موضوع البحث وأهدافه تلعب دورا مهما في اختيار منهجه، وتحديد أسلوب جمع البيانات والمعلومات اللازمة له، ووفق أهداف البحث وطبيعة متغيراته، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة الذي لا يقف على جمع المعلومات فقط لوصف الظاهرة وإنما يعمل على تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها.

ثامنا: أدوات البحث وأساليبه الإحصائية.

1 -أساليب جمع البيانات: لغرض الوصول إلى أهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم جمع البيانات من خلال : الاستبانة: إذ تم القيام بتصميم

الاستبانة الخاصة بالبحث للحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي للبحث وبالأستناد إلى المقاييس المتوافرة في الأدبيات بصياغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلا عن ملاءمته لبيئة البحث لتحقيق متطلباته. فقد اشتملت الاستبانة على قسمين تناول القسم الأول الفقرات المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة البحث، أما القسم الثاني فقد تم تخصيص فقراته لتشمل متغيرات البحث والبالغ عددها (47) فقرة، واستعمل مقياس (Likert) خماسي الدرجات الذي يتراوح بين (1 - 5) درجات لتصنيف درجات الإجابة. وكذلك المقابلة المفتوحة: إذ تم إجراء مقابلات مع رؤساء الأقسام والمصالح والإطارات في كل من حاسي الرمل و واد نومرو واليزي.

2 - الوسائل الإحصائية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف إجابات العينة المبحوثة.
- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

- معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين متغيرات المبحث ودرجتها.

- اختبار Mann Whitney.

- اختبار Kruskal Wallis.

تاسعا: بعض الدراسات السابقة.

1 - دراسة (حسن، 2016) بعنوان "دور الجدارة الوظيفية في تطوير

سياسات الاختيار - دراسة تطبيقية":

أكدت الدراسة على أهمية إحداث تغيير في المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية التقليدية والتي تركز على الجوانب الروتينية اللائحية أي الجانب الإجرائي المتعلق بالاختيار، وسياسة الاختيار المبنية على الجدارة وذلك كأساس في وضع سياساتها من خلال تحديد مجموعة المهارات والمعارف المطلوبة للوظائف المختلفة. قامت الباحثة بالدراسة الميدانية بشركة مصر للتأمين باعتبارها من كبرى الشركات الحكومية العاملة في مجال التأمين باستحوادها على 60% من سوق التأمين المصري وبها أكبر عدد من العاملين، وذلك للتعرف على متطلبات سياسات الاختيار المبنية على الجدارة بقطاع الأعمال من خلال استخدام استمارة المقابلة والاستبيان للتوصل إلى مجموعة من النتائج

والتي تمثلت على الخصوص في أنه توجد علاقة ايجابية بين دور جدارة المعارف وتطوير سياسات الاختيار و تسيير عملية الاختيار في الوظائف الإدارية بشفافية وعلانية ووضوح تزيد من رضا وولاء العاملين في الوظائف الإدارية في الشركة.

2 - دراسة (موسى، 2010) بعنوان "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط":

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بمركز الضبط، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري ومديرات المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوي للعام الدراسي (2000 - 2001)، وبلغ عددهم 51 مديرا ومديرة بتعداد 32 مدير و19 مديرة، ومن أجل ذلك استخدمت أداة القدرة على اتخاذ القرار المعدة من قبل (نيان نامق صابر، 1994) المتكون من 38 فقرة من نوع الاختيار من متعدد، إذ لكل فقرة 4 بدائل إحداها يمثل اتخاذ القرار، والأداة الثانية مقياس روتر وآخرين المعدل عام 1966 للضبط (الداخلي - الخارجي) المتكون من 23 زوجا من الفقرات إحداها ترمز إلى الوجهة الداخلية للضبط والثانية إلى الوجهة الخارجية، ثم طبقت الأداتين على العينة وبعد الحصول على البيانات استخدم معامل ارتباط بيرسون واختبار T.Test لتحليل البيانات، وتمثلت أهم النتائج في أن المديرين في المدارس المتوسطة أظهروا مستوى فوق المتوسط في القدرة على اتخاذ القرار، وأن مدراء المدارس المتوسطة أكثر قدرة على اتخاذ القرار من المديرات.

3 - دراسة (بونخلة، 2007) بعنوان "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأفكار المتعلقة بمفهوم اتخاذ القرارات والبحث في خطوات اتخاذه وواقع القيادة، كما تم تسليط الضوء على التنظيم الصناعي وأنواعه، وإبراز تأثير القادة على اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعية، وقام الباحث بالدراسة الميدانية بمصنع عنابة لتكييف الأدوية النصف مصنفة والتي تخصص في إنتاج الأشكال الجافة والكبسولات، من خلال استخدام استمارة المقابلة والاستبيان للتوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تمثلت على الخصوص في أنه يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية في المصنع وهما: النمط القيادي الأوتوقراطي حيث يفرض القادة رقابة شديدة على العمال وينفردون

باتخاذ القرارات، والنمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمال الذي يتم فيه مشاوررة المرؤوسين والأخذ بأرائهم في عملية اتخاذ القرار، كما لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيح في اتخاذ القرارات، وهذا يرجع إلى أن سلطة اتخاذ القرار مركزية.

المحور الثاني:

أولاً: الجانب النظري للبحث.

1 - مفهوم الجدارات الإدارية.

1-1 تعرف الجدارات الإدارية.

أشار المؤلف خضير كاظم حمود لمفهوم الجدارة من خلال تعريف McClelland للجدارات على أنها: "الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح"، كما عرفها أيضاً بكونها "الخصائص السلوكية الداخلية التي تصف الدوافع القيم، مفاهيم الذات، والمعارف أو المهارات المطلوبة التي يأتي بها أفضل العاملون إلى أماكن العمل" (خضير، 2013: 73). وفي مؤتمر عالمي عقد في جوهانسبرج عام 1995 تم تعريف (الجدارة) بأنها " السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات الحالية، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين (ونيت، 2000: 2).

وعليه، فالجدارات الإدارية هي خواص ضمنية للأفراد والمديرين تشكل مجموعة العناصر والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية كما تشير لطرق التصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة.

1-2 أنواع الجدارات:

أ. الجدارات الجوهرية: وهي الجدارات التي تتماشى مع المستوى التنظيمي وهي عبارة عن حزمة المهارات والعمليات والتقنيات والتي تشكل في مجموعها الميزة التنافسية للمنظمة، وتعتبر الجدارة جوهرية إذا تميزت بتقدمها قيمة حقيقية ومضافة للعمالء، وتزيد من تميز المنظمة وتزيد من تنافسيتها أمام المنافسين الآخرين، وتستخدم لدفع نجاح المنظمة في المستقبل (خضير، 2013: 80).
ب. الجدارات الوظيفية: تسمى أيضاً بجدارات العتبة أو الجدارات التقنية لأنها تصف الجدارات السطحية للمعارف والمهارات، فهي تصف مهام العمل

والمخرجات مثل المعارف المطلوبة لتأدية وظيفة محددة وهي تتماشى مع المستوى الوظيفي، إلا أنها لا تتنبأ بمواصفات الأداء الأعلى ولا تعكس الخصائص السلوكية الباطنية مثل القدرة على الانجاز.

ج. الجدارات السلوكية: وهي تعود إلى الخصائص غير الظاهرة اللازمة لأداء وظيفة معينة وهي تتماشى مع المستوى الفردي.

د. الجدارات المتعلقة بالأدوار: وهي تعني الأدوار التي يقوم بها المساهمون في الفريق، مثل رئيس الفريق وأعضائه وقد تشمل المدراء والمشرفين ، وتظهر جدارات الأدوار في : إدارة الأفراد، إدارة الموارد إدارة المعلومات، وإدارة الأنشطة، وتتماشى هذه الجدارات مع المستوى الوظيفي(خضير،2013:82).

1- 3 أهمية الجدارات:

تستخدم إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة داخل المنظمة في تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار وتصميم الوظائف وإدارة الأداء وتنمية العاملين ومكافأتهم، فالعديد من المنظمات عند اختيارها للمرشحين تعتمد بعض الجدارات للاختيار مثل: تحمل المسؤولية، الالتزام الوظيفي، الوعي العام كالوعي التجاري والسياسي والقوانين..، الدوافع، اتخاذ القرارات، القدرات الاتصالية، القدرة على القيادة، القيم الأخلاقية، القدرة على حل المشاكل والقدرة على التنظيم والتخطيط.. الخ(الملكوي، 2017: 51).

2 - ماهية قرارات تسيير الموارد البشرية.

2- 1 تعريف قرارات تسيير الموارد البشرية.

تعرف بأنها: " مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن في الوقت المطلوب من الحصول على الموارد البشرية اللازمة والكافية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالأنشطة أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها"(Perreti, 1984: p26). أما تسيير الموارد البشرية فيعرف بأنه: " مجموع الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف

المؤسسة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية" (يحييه، 2005: 75).

وعليه، فتسيير الموارد البشرية هو الذي يقوم بشؤون استخدام الموارد البشرية المتعلق بعمليات التوظيف والتعويض والتدريب للأفراد ووضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالحفاظ عليهم.

2- 2 قرارات تسيير الموارد البشرية:

أ. تخطيط الموارد البشرية: يعرف بكونه " نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة" (راوية، 2005: 71) ويتكون تخطيط الموارد البشرية من أربعة خطوات رئيسية تتمثل في:

- تحديد أهداف المنظمة والأقسام والوحدات وتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية؛

- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد المطلوبة وتحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية؛

- وضع خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية؛

- تنفيذ الخطة وتقييمها ومتابعتها.

ب. الاستقطاب: يعرف الاستقطاب بكونه: " عملية جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا" (سهيلة، 2006: 105). ويهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة، من خلال السمات والمزايا الايجابية التي تقدمها المنظمة لتجذب المتقدمين للوظيفة إلى المنظمة، كأنظمة التعويضات والفرص المتاحة خلال المسار المهني والسمعة التنظيمية، ومن الأمور التي تجعل قرارات الاستقطاب فعالة هي استخدام أو تقديم صورة واقعية عن المنظمة قبل التحاق الفرد بها، أي معلومات كاملة عن الوظيفة سواء كانت هذه المعلومات ايجابية أو سلبية بالنسبة للمتقدم للعمل، حيث أنه في حالة العكس فإن ذلك يؤدي إلى أن الفرد يبني توقعات عالية جدا

للووظيفة الجديدة مما ينتج عنه عدم رضا ومعدل دوران عالي بين الأفراد المستقطبين بهذه الطريقة.

ج - الاختيار: يهدف قرار الاختيار إلى انتقاء أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر من النجاح، من وعاء المرشحين المؤهلين، ويؤدي النجاح في عمليات التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب إلى تحقيق فعالية عملية الاختيار، ويتطلب قرار الاختيار من متخذ القرار أن يعرف كيف يفرق بين الأداء الناجح وغير الناجح في الوظيفة المتاحة وأن يتنبأ بأداء الفرد في هذه الوظيفة في المستقبل. "وتشمل المعايير المحتملة للنجاح في الوظيفة كل من: تقييم الأداء، وبيانات الإنتاج (مثل كمية العمل المنتج)، والبيانات المتعلقة بالأفراد (مثل معدلات الغياب والتأخر)" (راوية، 2005: 123).

د - إدارة الأداء: يعرف Cripe إدارة الأداء على أنها: "العملية المنظمة لتحسين الأداء البشري والمحافظة عليه في كافة أنحاء المنظمة" (خضير، 2013: 233). ويهدف تقويم الأداء إلى الآتي:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً (سهيلة، 2013: 139).

- اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور والمرتبات والترقية والنقل وأحياناً إنهاء عمل فرد ما (راوية، 2005: 208).

- يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة (Denisi, 2000).

ويمكن القول أن معلومات تقييم الأداء توفر المعلومات التي تستخدم لتحديد كل من احتياجات التدريب والتطوير لاحقاً للفرد والإدارة لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة في مجالات معينة يكون للفرد الأثر الكبير فيها.

ه - تدريب العاملين: يعرف التدريب بأنه: " هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية" (سهيلة، 2006: 186). أما التطوير فيتمثل في: "الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية" (سهيلة، 2006: 187) بتصرف.

و - التعويضات: عادة ما يتكون نظام التعويضات من المرتب الأساسي أو العلاوات أو أي مزايا أخرى، و"تشير التعويضات إلى كل المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله" (راوية، 2005: 265).

ثانيا: الدراسة الميدانية.

1 -مجتمع وعينة الدراسة: ويشمل مجتمع الدراسة عمال شركة سونطراك بحاسي الرمل و واد نومر واليزي، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 150 مفردة، حيث تم توزيع استبيانات على أفراد مجتمع الدراسة وإجراء 14مقابلة مع رؤساء الأقسام والمصالح والإطارات في كل من حاسي الرمل وواد نومر واليزي، إذ تم استرجاع (118) استبيان وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (118) استبيان أي ما نسبته (79%) من إجمالي عينة الدراسة .

جدول 1: العناصر الديمغرافية لعينة الدراسة .

النسبة	التكررات	معلومات عامة	
28%	33	25 سنة فأقل	العمر
21,10%	25	من 26 -35 سنة	
31,40%	37	من 36 -45 سنة	
19,50%	23	من 46 سنة فأكثر	
87%	103	ذكر	الجنس
13%	15	أنثى	
22%	26	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
64,40%	76	جامعي	
9,30%	11	دراسات عليا	
4,20%	5	دراسات أخرى	
12.7%	15	عامل تسيير إداري	
11.8%	14	عون تنفيذ	المسمى الوظيفي
47.5%	56	عون تحكم	
28%	33	إطار	
36.60%	43	أقل من 5 سنوات	
20%	24	من 5 إلى 10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
17%	20	من 11 إلى 15 سنة	
26,40%	31	من 16 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات البرنامج spss يتضح من الجدول رقم (01) أن أغلب أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية من 36- 45 سنة في المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 31.40 %، ويمكن تفسير هذه النسبة باتجاه المؤسسة نحو تشغيل الشباب وكذلك تفضيل العمال كبار السن التقاعد المسبق خاصة مع القانون الجديد لنظام التقاعد المسبق الذي أعطى فرصة للعمال للاختيار بين التقاعد النسبي أو البقاء للعمل إلى سن 60 وهذا قبل أن يتم تطبيقه رسميا سنة 2017، كما نلاحظ أن أغلب أفراد العينة متحصلين على مستوى جامعي بنسبة بلغت 64.40%، فنلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال متحصلين على شهادات جامعية وهذا يبين سياسة المؤسسة في توظيف ذوي الشهادات الجامعية لمقتضيات عملها والذي يتطلب المستوى العالي في المجال التقني وفي مجال التسيير نظرا لحساسية القطاع وباعتباره مصدر رئيسي لتمويل ميزانية الدولة، كما بلغ أعوان التحكم الذين يمثلون التقنيين والتقنيين السامون والمهندسين أكبر نسبة بحوالي 45.5 %، وذلك باعتبارهم أساس العمل التقني في مجال المحروقات الذي تتطلبه المؤسسة، وبالنسبة للخبرة يظهر الجدول أن أكبر نسبة كانت 36.60% من فئة أقل من 5 سنوات خبرة، ويعود ذلك لخروج الكثير من العمال ذوي الخبرة للتقاعد المسبق وهو ما أحدث مشكلة للمؤسسة.

1 - تحليل استجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات:

2- 1 مناقشة وتفسير نتائج المحور الأول:

يهدف المحور الأول لمعرفة مستوى الجدارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام والمصالح والمديرين في مؤسسة سونطراك، وسنلخص نتائجه في الجدول التالي:
جدول 2: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجدارات الإدارية.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يضع رئيسك أحيانا أهداف صعبة يسعى لتحقيقها	,103	,171	محايد
02	لرئيسك القدرة في قيادة و توجيه العاملين نحو أهداف محددة	,583	,021	موافق
03	يتحسس رئيسك مشاكل عماله قبل حدوثها	,013	,101	محايد
04	يسعى رئيسك لحل النزاع بين الأطراف المتخاصمة	,693	,990	موافق
05	يثق القادة في رئيسك	,823	,930	موافق
06	يبادر رئيسك بعقد اجتماعات دورية لتفعيل عمل الفريق	,363	,221	محايد
07	هناك تنسيق بين رئيسك وزملائه في الأقسام الأخرى	,613	,990	موافق
08	يتعامل رئيسك مع الانشغالات في حينها	,693	0.99	موافق
09	يملك رئيسك القدرة على الإقناع	,613	,051	موافق
10	يتمتع رئيسك بالثقة بالنفس في اتخاذ قرارات فعالة	,523	,071	موافق
11	أنت راض عن رئيسك	,543	,121	موافق
12	يشرح رئيسك تفاصيل العمل لكل عامل	,283	,301	محايد
13	يلم رئيسك ملم بالجوانب الفنية والتقنية في العمل	,443	,131	موافق
14	يتمتع رئيسك بالقدرة على إيجاد المعلومات حول ما يجري	,643	,141	موافق
15	يقدر رئيسك اهتماماتك وميولك ويعرف عنائك الشخصي	,323	,231	موافق
16	رئيسك ملم بأحدث أنشطة اتحاد العمال	,193	,071	محايد
17	يملك رئيسك مهارات في مجال معالجة المعلومات والبيانات	,583	,071	موافق
18	لرئيسك القدرة على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد	,553	,091	موافق
19	يهتم رئيسك بنقل مهاراته وأفكاره ويضع ذلك محل التنفيذ	,283	,141	محايد
20	يعد رئيسك تقارير تحدد السبب والنتيجة	,453	,111	موافق
	الخصائص الضمنية	3.32	0.86	محايد
21	يملك رئيسك القدرة في التنبؤ بالأشخاص الذين يجيدون العمل	,643	,081	موافق
22	لرئيسك تصور واضح عن المواصفات ومعايير الأداء المتوقع	,423	,041	موافق

23	يضم رئيسك إتيقان العمل والتنافس في مقاييس ومواصفات معينة	,463	,021	موافق
24	يضع رئيسك أهداف طموحة للذات والآخرين والثقة لتحقيقها	,283	,021	محايد
25	يقوم رئيسك بأكثر مما هو مطلوب ومتوقع منه في وظيفته	,143	,241	محايد
26	يتمتع رئيسك بعدم اليأس عند مواجهته للعقبات	,343	,131	محايد
27	يملك رئيسك القدرة على التنبؤ والاستعداد لمشكلة غير ظاهرة للآخرين	,003	,091	محايد
	المرجع المعياري	3.32	0.86	محايد
	المقياس الكلي للجدارات	,433	,091	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للخصائص الضمنية بلغ 3.32 وانحراف معياري قدره 0.86 وبدرجة محايد، أما متوسط المرجع المعياري فبلغ هو أيضا 3.32 وانحراف معياري 0.86، إلا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للجدارات الإدارية في الشركة بلغ نسبة 3.43 وانحراف معياري 1.09 وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود الجدارات الإدارية في شركة سونطراك وباتجاه موافق.

2- 2 مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني:

يهدف المحور الثاني لمعرفة مدى فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية لدى المسؤولين في شركة سونطراك، ونلخص نتائجه في الجدول التالي:

جدول 3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
28	يقوم رئيسك باستقطاب الأفراد عن طريق الإعلان عن التوظيف في الوكالات	,752	,091	محايد
29	يقوم رئيسك باستقطاب الأفراد عن طريق توصية العاملين الحاليين	,662	,011	محايد
30	يقوم رئيسك باختيار الأفراد بناء على الدرجة العلمية التي يحوزونها	,163	,101	محايد
31	يقوم رئيسك باختيار الأفراد بناء على السمات الشخصية والقدرة على التحمل	,243	,091	محايد
32	يحدد رئيسك مواصفات الأفراد الحاليين	,363	,031	محايد
33	يقوم رئيسك بتحديد قائمة المهارات المطلوبة لكل نشاط	,453	,900	موافق
34	يقوم رئيسك بتحديد الاحتياج في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	,383	,021	محايد
35	يحدد رئيسك أي تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية	,193	,001	محايد
36	يعطي رئيسك معلومات حول أداء الأفراد للأقسام الأخرى	,143	,091	محايد
37	يتحاور رئيسك معك في ما يتعلق بتقييم أدائك	,253	,161	محايد
38	يضع رئيسك معايير تقييم أداء الأفراد	,273	,970	محايد
39	يحدد رئيسك الأسباب الرئيسية لمشاكل أداء الأفراد من طرف المشرفين	,263	,011	محايد
40	يحدد رئيسك المجال الذي يحتاج الأفراد فيه للتطوير	,313	,081	محايد
41	يقوم رئيسك بوضع برامج التدريب	,033	,171	محايد
42	يحدد رئيسك موقع التدريب	,922	,131	محايد
43	يقيم رئيسك فاعلية البرنامج التدريبي	,862	,131	محايد
44	الراتب الذي يصب لك يحقق العدالة والمساواة بين العمال في المؤسسة وخارجها	,862	,241	محايد
45	يدفع لك الراتب بشكل ثابت في موعد محدد	,024	,031	موافق
46	يدفع لك الأجر على أساس المهارة التي تمتلكها وليس على أساس الوظيفة	,362	,071	غير موافق
47	يتم الثناء والتقدير على العمل الذي تقدمونه	,752	,301	محايد
	المقياس الكلي للقرارات	,113	,081	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ تأكيد عمال الشركة على ثبات دفع الراتب في موعده حيث بلغت عبارة " يدفع لك الراتب بشكل ثابت في موعد محدد" أعلى متوسط حدد ب 4.02، أما دفع الأجر على أساس المهارة فحاز على أدنى متوسط حدد ب 2.36 ممثلا في العبارة " يدفع لك الأجر على أساس المهارة التي تمتلكها وليس على أساس الوظيفة"، مما يبين أن قائمة الأجور محددة مسبقا ولا تتغير بحسب مهارة مما لا يحفز العامل على الزيادة والاجتهاد والإبداع في عمله بل عمل ما هو مطلوب منه فقط، كما نلاحظ أن اغلب الإجابات كانت بدرجة محايد، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.11 لفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية وانحراف معياري 1.08 وباتجاه محايد وهذا ما يدل على أن العمال ليسوا موافقين ولا رافضين لمدى فعالية القرارات.

2- 3 اختبار الفرضيات:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويا بين الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية لدى عينة الدراسة في شركة سونطراك.

ولاختبار الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية، واختبار الانحدار بين المتغيرين واستخراج المعادلة الخطية بينهما والتي هي من الشكل $Y = b_0 + b_1x$.

الجدول 4: الارتباط بين الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد البشرية

الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	/
0.000	0.735	الجدارات الإدارية وقرارات تسيير الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS من خلال الجدول رقم (04)، يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 أي أقل من 0.05 وقيمة معامل ارتباط R قدرها 0.735 مما يدل على وجود ارتباط

دال إحصائياً وقوي بين الجدارات وقرارات تسيير الموارد البشرية وهو ما يثبت صحة فرضيتنا الرئيسية.

الجدول 5: الانحدار بين الجدارات الإدارية وفعالية قرارات تسيير الموارد

البشرية

الجدارات الإدارية x				المتغير
مستوى الدلالة	b1	b0	عدد العينة	
0.035	0.012-	.2373	118	قرارات تسيير الموارد البشرية y

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات البرنامج SPSS
نلاحظ من الجدول رقم (05) أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود أثر للجدارات الإدارية على قرارات تسيير الموارد البشرية، ومعادلة الانحدار كالتالي: $Y=3.237-0.012x$.

ب. الفرضية الجزئية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويًا بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التوظيف. وسيتم الإجابة على الفرضية الجزئية الأولى من خلال حساب معامل الارتباط وفق الجدول أدناه.

الجدول 6: الارتباط بين الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف.

الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	/
0.000	0.549	الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات البرنامج SPSS
من خلال الجدول رقم (06)، يتضح أنه بما أن الدلالة الإحصائية sig أقل من 0.05 فهناك ارتباط دال إحصائياً بين الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف، وبما أن قيمة معامل الارتباط R بلغ 0.549 فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بينهما وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
ومن خلال المقابلات عبر الرؤساء أنه بحكم السياسة التي تتبعها الشركة فإنه ليس لديهم تأثير في عملية التوظيف، حيث أكد أغلبهم أن الشركة تتبع سياسة مبهمّة وغير واضحة المعالم ومتناقضة مع ما تسوقه الدولة في أن

التوظيف تكون فيه الأولوية لأبناء المنطقة، حيث تتبع أسلوب المسابقة الوطنية كتابي وشفهي والتي تتم على مستوى المديرية المركزية في بومرداس، وأن الامتحان لا يعكس حقيقة الجدارات، وأبدوا تدمرهم من تعيين أعوان الأمن الداخلي بصفة متعاقدين بحيث فضلوا أن يكونوا بصفة عمال دائمين مما سينعكس على مردودهم وولائهم أكثر للشركة وهذا يحدث اطمئنان لدى العامل، كما أكدوا أن ما يعيق مسار البحث عن الجدارات هو تركيز عملية الاختيار والتوظيف على مستوى المديرية العامة بحيدرة والذي نتج عنه التأخر الكبير في سد الاحتياجات النوعية في مناصب العمل وكذلك في نظام تطابق المؤهلات مع الوظيفة، أما العوائق الخارجية فتتلخص في التوظيف عن طريق مكاتب اليد العاملة.

في حين عبر إطارات حقل الغاز TFT أنه في مجال الشراكة يكون تعيين العمال وفق الاحتياج بحيث أن المنصب الذي يتطلب عامل واحد يعين فيه عامل واحد فقط حتى لو كان عامل جديد فيما أنه قد تم تعيينه فالمفروض يكون ذو جدارة وهذا ما يجعل العامل يعتمد على نفسه ويفجر طاقاته الإبداعية، كما أن العامل يكون مستعد لتلبية نداء رئيسته في أي وقت يطلبه، أما في المديرية الوطنية فنجد أنه لا يسمح للعامل الجديد بالعمل مباشرة لوحده في منصبه بل يتم ذلك بمرافقة عامل قديم في نفس المنصب لمدة ستة (6) أشهر وهذا ما يجعل العامل الجديد ينقص الحماس لديه فهو يعتبر نفسه تابع وليس رئيسي.

الجدول 7 : الانحدار بين الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف.

الجدارات الإدارية x				المتغير
عدد العينة	b0	b1	مستوى الدلالة	
118	4.423	-0.305	0.011	قرارات التوظيف y

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS
نلاحظ من الجدول رقم (07) أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يدل على وهذا يدل على وجود أثر للجدارات الإدارية على وقرارات التوظيف ومعادلة الانحدار كالتالي: $Y=4.423-0.305 x$

ج. الفرضية الجزئية الثانية: هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويًا بين الجداريات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التخطيط.

وسيتم الإجابة على الفرضية الجزئية الثانية من خلال حساب معامل الارتباط وفق الجدول أدناه.

الجدول 8: الارتباط بين الجداريات الإدارية وقرارات التخطيط.

الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	/
0.000	0.656	الجداريات الإدارية وقرارات التخطيط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على معطيات البرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (08)، يتضح أنه بما أن الدلالة الإحصائية sig أقل من 0.05 فهناك ارتباط دال إحصائيًا بين الجداريات الإدارية وقرارات التخطيط، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.656 فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة بينهما وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ومن خلال المقابلات عبر الرؤساء أنه يتم تحديد الاحتياجات السنوية للموارد البشرية ويتم إرسالها للمدير الجهوي الذي يقوم بدوره بإرسالها للمديرية العامة بحيدة، وذلك بناء على المخطط المعد من طرف الرؤساء مسبقًا والمحدد بخمس سنوات (مخطط خماسي) وهذا بناء على المشاريع المسطرة والموارد البشرية الموجودة بغرض تطوير الإنتاج، مع مراجعة الاحتياجات سنويًا بناء على المستجدات التي تحدث خاصة ما تعلق بالتقاعد وبهذا الخصوص أبدى بعض الرؤساء تخوفهم من لجوء الكثير من العمال للتقاعد المسبق بحيث يظهر جليا الفراغ الذي يتركونه لدى مؤسسة سونطراك إذ أن التوظيف مركز على ذوي الشهادات العليا (ليسانس وماستر) وتصنيفهم يكون ضمن الإطارات فهذا يجعل العامل التقني غير موجود نظرًا لظاهرة التقاعد المسبق.

الجدول 9 : الانحدار بين الجدارات الإدارية وقرارات التخطيط.

الجدارات الإدارية x			عدد العينة	المتغير
مستوى الدلالة	b1	b0		
0.061	0.284-	4.631	118	قرارات التخطيط y

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا

يدل على عدم وجود أثر للجدارات الإدارية على قرارات التخطيط .

د. الفرضية الجزئية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويا بين

الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات تقييم الأداء .

وسيتم الإجابة على الفرضية الجزئية الثالثة من خلال حساب معامل

الارتباط وفق الجدول أدناه.

الجدول 10: الارتباط بين الجدارات الإدارية وقرارات تقييم الأداء.

الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	/
0.000	0.750	الجدارات الإدارية وقرارات تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10)، يتضح أنه بما أن الدلالة الإحصائية sig أقل

0.05 فهناك ارتباط دال إحصائيا بين الجدارات الإدارية وقرارات تقييم الأداء،

وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.750 فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية

بينهما وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ومن خلال

المقابلات عبر الرؤساء أنه يتم تقييم أداء العامل من خلال الاجتماعات اليومية

بين الرئيس والعمال لمعرفة ما تم انجازه ونسبة الانجاز وان كان هناك مشاكل

ليتم حلها والتحضير لعمل الغد، ويتم إرسال تقرير حول تركية عامل في حالة

قيامه بمجهود إضافي أو حل لمشكل ما ليستفيد المعني من تعويض معين، وأكدوا

على أن تقييم العمال يكون سنويا .

الجدول 11: الانحدار بين الجدارات الإدارية وقرارات تقويم الأداء.

الجدارات الإدارية x			عدد العينة	المتغير
مستوى الدلالة	b1	b0		
0.058	0.071-	3.551	118	قرارات تقويم الأداء y

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات البرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا

يدل على عدم وجود أثر للجدارات الإدارية على قرارات تقويم الأداء .

هـ - الفرضية الجزئية الرابعة: هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنوياً

بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات التطوير.

وسيتم الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة من خلال حساب معامل

الارتباط وفق الجدول أدناه.

الجدول 12: الارتباط بين الجدارات الإدارية قرارات التطوير

الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	/
0.000	0.656	الجدارات الإدارية وقرارات التطوير

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات البرنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12)، أن القيمة الاحتمالية

sig أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

القائلة بوجود ارتباط دال إحصائياً بين الجدارات الإدارية وقرارات التطوير.

ومن خلال المقابلات عبر الرؤساء أن المؤسسة تخصص ميزانية كبيرة

للتكوين حيث أنه موجود كمياً إلا أنه يعاب عليه نوع التكوين، حيث أنني أغلب

الرؤساء على التكوين في بومرداس وفي المراكز الأجنبية في حاسي مسعود وارزيو

وسكيدة بعكس مركز التكوين بحاسي الرمل و ورقلة وذلك لوجود كل

التخصصات في بومرداس مما يسمح بالتكامل بين المتكونين واخذ التجارب من

بعضهم البعض، كما عبروا عن استيائهم من عدم مراعاة المسيرين المركزيين

بحيدرة لملاحظات الرؤساء حيث أنهم الأقرب للعامل وبالتالي هم الأدرى بنوع التكوين الذي يحتاجه العامل.

وفي سياق متصل أكد الرؤساء على أن للاتصال الداخلي نجاعة كبيرة في مجال التكوين من خلال تمرير الخبرات ومعرفة مواطن الخلل وهذا في إطار فرق مهنية منسقة فهو يعد من أهم وسائل التطوير الداخلي بينما الدورات التكوينية داخل وخارج المؤسسة تساعد على مواكبة التطورات العلمية والتقنية. أما بالنسبة لإطارات حقل الغاز TFT فقد أشاروا إلى أن التكوين يطور العمال ويجعلهم ذوي جدارات وهذا نظرا لعملية التقييم التي تلي عملية التكوين بحيث يجد العامل نفسه مجبر على تطوير نفسه وتطبيق ما تلقاه في الدورات التكوينية، كما يحضى أعوان الأمن باهتمام خاص في مجال التكوين بحيث يتم تكوينهم في مجال الإسعافات الأولية والسائقين بدورهم يتم تكوينهم رغم حصولهم على رخص سياقة من مدارس السياقة، إلا أنهم أشاروا إلى أن التكوين خارج الوطن تم توقيفه مؤخرا بسبب رفض شركة سونطراك الأم لهذا الإجراء الذي تبنته الشركات التي تعمل ضمن الشراكة.

الجدول 13 : الانحدار بين الجدارات الإدارية وقرارات التطوير.

الجدارات الإدارية x				المتغير
مستوى الدلالة	b1	b0	عدد العينة	
0.998	0.843	0.004	118	قرارات التطوير y

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS
 نلاحظ من الجدول رقم (13) أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود أثر للجدارات الإدارية على قرارات التطوير .
 و. الفرضية الجزئية الخامسة: هناك علاقة ارتباط ذات تأثير دال معنويا بين الجدارات الإدارية للمسؤول وفعالية قرارات تطبيق التعويضات.
 وسيتم الإجابة على الفرضية الجزئية الخامسة من خلال حساب معامل الارتباط وفق الجدول أدناه.

الجدول 14: الارتباط بين الجداريات الإدارية قرارات تطبيق التعويضات.

الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	/
0.000	0.266	الجداريات الإدارية وقرارات تطبيق التعويضات

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات البرنامج SPSS من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14)، يتضح أن القيمة الاحتمالية sig أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود ارتباط دال إحصائياً بين الجداريات الإدارية وقرارات تطبيق التعويضات، وبما أن معامل الارتباط بلغ 0.266 فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بينهما.

ومن خلال المقابلات ومن خلال المقابلات عبر الرؤساء أن التعويضات التي تقدم للعامل كبيرة حيث أنه في كل سنة يتم إضافة 6% من الأجر لعدد من العمال بحدود 40% الذين يصنفون على أنهم الأحسن من ناحية الأداء هذا نظرياً، إلا أن الواقع يقول أنه كل سنة تستفيد مجموعة من العمال من هذا الامتياز وبالتالي فهو قرار غير فعال، كما يستفيد العمال كل ثلاث سنوات من ترقية في الرتبة، بالإضافة إلى أجر 13 وهي أنه في كل سنة يضاف مقدار راتب للعامل وهذا بناء على الأرباح المحققة من الشركة، بالإضافة على منحة المنصب ومنحة المسؤولية، ومنحة المردود الفردي والجماعي، كم يستفيد العامل الذي يقدم أبحاث من تكريم وينشر بحثه في الموقع الإلكتروني للشركة كما يستفيد من استقبال الرئيس المدير العام له.

الجدول 15: الانحدار بين الجداريات الإدارية وقرارات تطبيق التعويضات.

الجداريات الإدارية x				المتغير
عدد العينة	b0	b1	مستوى الدلالة	
118	3.57 7	- 0.241	0.065	قرارات تطبيق التعويضات y

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات البرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود أثر للجداريات الإدارية على قرارات التعويضات .
 ي. الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لعامل الجنس والمؤهل العلمي.
 للإجابة على الفرضية السادسة استخدمنا اختبار مان ويتني لقياس عامل الجنس واختبار كروكسل واليس (Kruskal Wallis) لقياس عامل المؤهل.
الجدول 16: نتائج اختبار Mann Whitney.

الدلالة الإحصائية	قيمة Mann Whitney
0.443	672.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات البرنامج SPSS من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) يتضح أن القيمة الاحتمالية sig المرافقة لإحصائية MW فاقت 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفريّة القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة حول مستوى الجداريات تعزى لمتغير الجنس.

ومن خلال المقابلة ومن خلال المقابلة أجمع الرؤساء في حاسي الرمل وواد نومر أن مصطلح الجداريات هو مفهوم حديث في مجال الإدارة كما عبر ثلاثة (3) منهم أن الاهتمام بالجداريات في مؤسسة سونطراك نسبي وأن هناك الكثير من المهارات الفردية والجماعية داخل الشركة إلا أنه يتم التغاضي عنها وإهمالها وعدم متابعتها وتحفيزها إلا بعض المبادرات الاستثنائية من بعض المسؤولين ولكنها لا ترقى إلى الهدف المطلوب، فيما عبر البقية على أن الشركة تولي أهمية كبيرة للجداريات ويظهر ذلك جلياً في ميزانية التوظيف التي تخصصها الشركة لذلك وكذلك العمليات المتعلقة بالتكوين، وذلك لإدراك الشركة بأن الجداريات الإدارية هي المحرك الأساسي لعملية التطور، وأنه ليس هناك فرق بين الذكور والإناث في مستوى الجداريات في الشركة، كما أكدوا أن الجداريات تأتي من الخبرة في الميدان بالإضافة إلى التربصات التي تجري في الميدان والتي تناسب المنصب الذي يعين فيه العامل.

أما بالنسبة لإطارات حقل الغاز TFT فقد أكدوا أنه يوجد لدى مسؤوليهم اهتمام كبير بالجداريات بحيث يلمسون ذلك بشكل مستمر من خلال التكريم الذي يحضى به كل من يبذل مجهود في صالح الشركة وكذا

من يأتي بشيء جديد ويساهم في تطوير العمل كما انه لا يوجد فرق بين مستوى الجدارات من حيث الجنس.

الجدول 17: نتائج اختبار Kruskal Wallis.

الدلالة الإحصائية	قيمة Kruskal Wallis
0.436	2.727

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) يتضح أن القيمة الاحتمالية sig المرافقة لإحصائية kw فاقت 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة حول أبعاد الجدارات تعزى إلى اختلاف المؤهلات العلمية.

الخاتمة

تزداد أهمية الجدارات في التنبؤ بالأداء المتفوق في الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية، وفي إطار المستجدات البيئية التي تشهدها المنظمات الحديثة، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور المسيرين، وهو التركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم في عصر المعرفة، ونظرا للتأثير الكبير المسيرين الجديرين على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الصناعية الجزائرية، فقد توصلنا من خلال دراستنا هذه للنتائج التالية:

- يتم إعداد برامج تدريب وتعليم للعاملين لمساعدتهم على اكتساب أنواع الجدارة المطلوبة لأداء الوظيفة.
- يتم دمج معايير اكتساب وتطبيق أنواع الجدارة في أسلوب تقييم الأداء.
- اجمع أفراد العينة على الحياد بخصوص قرارات تسيير الموارد البشرية مع بعض الآراء حول مجموعة من القرارات التي ابدوا رأيهم بفعاليتها.
- فعالية قرار اختيار الأفراد يكون بناء على السمات الشخصية والقدرة على التحمل.
- بحكم السياسة التي تتبعها الشركة فإن الرؤساء ليس لديهم تأثير في عملية التوظيف.

- فعالية قرار تقويم الأداء هو الذي يحدد فيه الرئيس الأسباب الرئيسية لمشاكل أداء الأفراد من طرف المشرفين ويعتبر المسؤول الجدير من يقوم باتخاذ ذلك القرار .

توصيات الدراسة :

- ضرورة مراجعة نظام التقييم كلما استجد جديد خاصة إذا تعلق الأمر بالظروف المحيطة وظروف العمل وإعلام العاملين بنتائج تقييم كفاءاتهم وعدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب.
- توفير وتحسين ظروف العمل للوصول إلى أفضل الأداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفير الوسائل المادية والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته على أكمل وجه.
- يجب على المؤسسة القيام بتحليل جميع مناصب العمل، من أجل تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة، وفي جميع المستويات سواء الإدارية أو الوظيفية؛
- خلق بيئة تشاورية تعمل على فتح مجالات الابتكار والإبداع النظري القابل للتجسيد على بيئة المؤسسة، وتعزيز الاتصال بين المسؤولين وبين العمال والمسؤولين.
- إعطاء حرية اكبر للوحدات والمديريات للتوظيف على مستواها .

قائمة المراجع:

1 - المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم الخلوف المكاوي(2017)، الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- حنان صلاح محمد حسن (2016)، "دور الجدارة الوظيفية في تطوير سياسات الاختيار- دراسة تطبيقية"، بحث تكميلي متطلب لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة..
- خضير كاظم حمود (2013)، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ناشرون وموزعون، عمان، ط01 .
- راوية حسن (2005)، إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية -الدار الجامعية، الإسكندرية.
- سهيلة محمد عباس (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط02.
- شهرزاد محمد شهاب موسى (2010)، "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان..
- فريد بونخلة(2007) ، " تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري"، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
- ونيت لوسيا، ريتشارد ليبزجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة مجلة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع) العدد الثالث، القاهرة، فبراير.
- يحضية سملاي (2005)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية في التسيير، جامعة الجزائر.

2 - المراجع باللغة الأجنبية:

- Denisi Angelo S & Griffin Ricky W (2000) , " Human Resource Management", Houghton Mifflin Company, Chicago, USA, 2nd ed
- J.M perreti (1984) ,"gestion du personnel" , Vuibert, paris.