



واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية

The reality of the application of HRM functions and their impact on the performance of Algerian SMEs -Field study

ط.د قاضي عبد الحكيم^{1*} ، أ.د صاطوري الجودي²

¹ جامعة برج بوعريريج، مخبر LEZINRU، الجزائر، abdelhakim.kadi@univ-bba.dz

² جامعة برج بوعريريج، مخبر LEZINRU، الجزائر، djoudi.satouri@univ-bba.dz

تاريخ الاستلام: 2021/05/03 تاريخ قبول النشر: 2021/06/09 تاريخ النشر: 2021/06/30

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، قمنا من خلالها بدراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايب اندستري بالمسيلة حيث تم إجراء مقابلة مع مجموعة من إطارات وعاملي المؤسسة اتسمت بتوجيه الأسئلة المباشرة التي تخص موضوعنا، وتم تحليل واستخلاص النتائج عن طريق برنامج تحليل البيانات النوعية *Nvivo*، وتم التوصل إلى أن المؤسسة تطبق وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل ضعيف، كما أن وظائف علاقات العمل هي الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسة مقارنة بباقي الوظائف.

الكلمات المفتاحية: وظائف، إدارة الموارد البشرية، أداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تصنيف JEL: M53, M54, L25.

* المؤلف المرسل: قاضي عبد الحكيم

Abstract:

This study aimed to know the reality of the application of human resources management and its impact on the performance of Algerian small and medium enterprises (SMEs), through which we carried out a field study at the Maghreb Pipe Industry Foundation in M'sila, through which an interview was made with a group of frameworks and workers of the institution that was characterized by directing direct questions related to our topic, and was analyzed and extracted Results by Nvivo. It was concluded that the organization applies the functions of human resources management weakly, and that the functions of labor relations are the most influencing the performance of the organization compared to the rest of the jobs.

Keywords: Functions, Human Resources Management, performance, Algerian SMEs.

Jel Classification Codes: M53, M54, L25.

1. مقدمة

تستثمر المنظمات المعاصرة في الرأسمال البشري بصفته العامل الرئيسي المؤثر على أداءها والذي يسمح لها بالحصول على الميزة التنافسية وتحسينها بغية النمو والاستقرار في بيئة سماتها البارزة المنافسة الشديدة والتغير المستمر.

وتراهن الدولة الجزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبعث وتطوير الاقتصاد الوطني لذا دعمت الدولة هذه المؤسسات من خلال عدة أجهزة وآليات قدمت مجموعة من التحفيزات والتي تهدف كلها لتحسين أدائها.

تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مجموعة من التحديات الاقتصادية ترهن استمرارها كضعف الأداء الاقتصادي للدولة والذي أثر سلبا على الإنفاق العام وكذا منافسة السلع المستوردة للمنتوج الوطني وتحديات تتعلق بضعف مستوى أداء العاملين والذي أثر على الأداء العام لهذه المؤسسات، لذا وجب على هذه المؤسسات الاهتمام بالموارد البشري وتحفيزه من خلال الاستخدام الأمثل والناجع لوظائف إدارة الموارد البشرية، فما استطاعت المنظمات العالمية التميز في صناعتها إلا من خلال الاهتمام والاستثمار في هذا المورد الهام.

- إشكالية الدراسة: من خلال كل ما سبق تكون إشكالية دراستنا كآآتي:

ما هو واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وأثر هذه الوظائف على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

من خلال تقديم نظري لوظائف إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة باختصار ثم سنتطرق للجانب الميداني من خلال دراسة لمدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء العام لمؤسسة مغرب بايب اندستري، من خلال إجراء مقابلة مع عينة الدراسة وتحليلها عن طريق برنامج Nvivo لتحليل البيانات النوعية ثم نستخلص ونحل أهم النتائج التي توصلنا إليها.

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

- ما مدى تطبيق الوظائف المتعلقة بتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وأثرها في أداء مؤسسة مغرب بايب اندستري؟
- ما مدى تطبيق الوظائف المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية وأثرها في أداء مؤسسة مغرب بايب اندستري؟
- ما مدى تطبيق الوظائف المتعلقة بالتعويضات وأثرها في أداء مؤسسة مغرب بايب اندستري؟
- ما مدى تطبيق الوظائف المتعلقة بعلاقات العمل وصيانة المورد البشري وأثرها في أداء مؤسسة مغرب بايب اندستري؟

- فرضيات الدراسة: في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وأداء مؤسسة مغرب بايب اندستري 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 وأداء المؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال جملة من الوظائف والتي تتمثل في وظيفة التعليم والتدريب المستمر ووظيفة مسارات الترقية وأداء المؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بالتعويضات من خلال جملة من الوظائف والتي تتمثل في وظيفة الرواتب والأجور وكذا وظيفة المزايا الوظيفية ووظيفة الحوافز وأداء 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 وأداء المؤسسة محل الدراسة.

- **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في أداء المؤسسات الاقتصادية كما تكمن أهميتها في توضيح أثر كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة مما يعطي صورة واضحة عن مدى تطبيق هذه الوظائف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثير كل وظيفة على الأداء العام.

- **المنهج المستخدم:** للإجابة عن إشكالية الدراسة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع سنقوم بإتباع المنهج الوصفي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم تعقبها بالتحليل والدراسة، كما سنتبع المنهج الوصفي في الجانب التطبيقي من الدراسة حيث سنقوم بدراسة حالة بمؤسسة مغرب بايب اندستري سنحاول من خلالها ربط الأبعاد النظرية بالواقع عن طريق إجراء مقابلات وتحليل البيانات وتفسير وتحليل النتائج إضافة إلى الملاحظة لجمع المعلومات الضرورية للدراسة.

- **أهداف البحث:** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات، من خلال التطرق للتأثير على المورد البشري من خلال مجموعة من الممارسات أو الوظائف بغية تحسين أداء هذا المورد الهام، حيث سنتطرق ونجيب في هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم التي لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية وكذا أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتمثل في:

- التعرف على إدارة الموارد البشرية كمفهوم معاصر؛

- التعرف على أهم وظائف إدارة للموارد البشرية؛
- تناول موضوع الأداء بالمنظمة بصفة مختصرة، من ناحية المفهوم وأنواع الأداء؛
- الوقوف على مدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية، نبرز من خلاله السلبيات في تطبيق هذه الوظائف والحلول المقترحة للتطبيق الفعال لهذه الوظائف المهمة؛
- التعرف على العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال دراسة تأثير لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات؛
- إيجاد المعاملات إحصائية التي تبرز مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستخلاص النتائج واقتراح حلول لمعالجة اختلالات تنفيذ هذه الوظائف.

2. ماهية إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة

1.2. إدارة الموارد البشرية ووظائفها

1.1.2. مفهوم الموارد البشرية

الموارد تعبر عن مجموع الوسائل المادية وغير المادية التي تقوم المنظمة باستغلالها من أجل تحقيق أهدافها وسياساتها، حيث يقسمها البعض إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة.

الموارد البشرية في المفهوم الواسع أو الكلي لها تعني ذلك الجزء من المجتمع السكاني الذي يضم مجموعة من الأفراد والأشخاص المختلفين، منظورا إليهم من جوانب مختلفة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو لتوجهات عقائدية.

أما عند التدقيق بشكل جزئي فنجد جل العلماء والباحثين يتفقون على أن الموارد البشرية تمثل مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (حمداوي، 2014، ص 25)، فالموارد البشري هو مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع (حسونة، 2011، ص 13).

2.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية كمصطلح متكون من جزأين، إدارة -موارد بشرية. الموارد البشرية مصطلح سبق التعرض إليه سابقاً، 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، الشريف، 2002، ص 22).

أما خالد الهيثي يعرفها "هي مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية" حيث يربط هذا التعريف بين إدارة الموارد البشرية والأداء.

مما سبق يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الوظائف الإدارية التي تهتم بالعنصر البشري في المنظمة وتنظم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين بها بغية تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

3.1.2. وظائف إدارة الموارد البشرية

نظراً لتعدد الوظائف قمنا بتبويبها في أربع مجموعات لتسهيل عملية الدراسة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الجدول 1: وظائف إدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية			
وظائف تخطيط واستقطاب الموارد البشرية	وظائف تدريب وتنمية الموارد البشرية	وظائف التعويضات	وظائف علاقات العمل وصيانة المورد البشري
* تصميم وتحليل العمل * تخطيط الموارد البشرية * استقطاب، اختيار وتعيين الموارد البشرية	* تقييم الاداء * التدريب * تطوير المسار الوظيفي	* الرواتب والأجور * نظام المزايا الوظيفية * نظام الحوافز	* علاقات العمل * صيانة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على ما وضعه الباحثون في هذا الموضوع.

2.2. مفهوم أداء المؤسسة مكوناته وأنواعه

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.

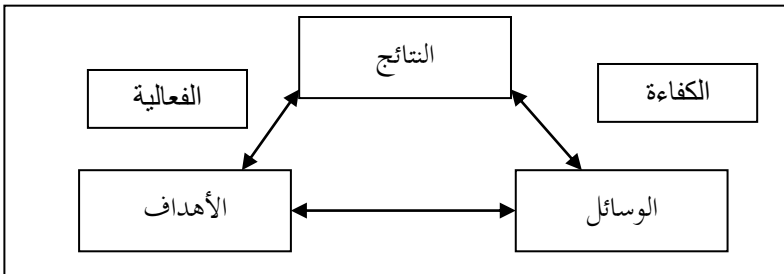
1.2.2. مفهوم الأداء

يعرف الأداء على أنه قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال في المدى القصير، وبين استمرارية ورفاهية المنظمة في المدى الطويل، أو هو نتيجة لفعل ماضي لحاضر من أجل تأمين البقاء والاستمرارية في المستقبل (Peter Dauker، 2005، 13)، أي أن الأداء يعكس قدرة المنظمة على البقاء في المدى الطويل.

وتعرفه الباحثة عابدة خطاب "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها" (خطاب، 1989، ص 05)، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن أداء المنظمة يتمثل في تمكنها وقدرتها إلى الوصول لنتائج تتلاءم مع أهدافها التي تم صياغتها من خلال استراتيجيتها العامة، وتجسيد هذه الأهداف باستغلالها الامثل لمواردها الملموسة والغير ملموسة إذن الأداء هو الكفاءة والفعالية معا، وهو ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل 1: مثلث الأداء



المصدر: (بوراس، 2011، ص 52).

ونظرا لارتباط مفهوم الأداء لمبدأ النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيق المنظمة لهذه الأهداف يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة الأداء (سلمان خليلي الفارس وآخرون، 2008، ص 187).

2.2.2. الكفاءة في الأداء: يعني هذا المصطلح "فعل أشياء على نحو صحيح" أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمواد المنظمة المستعملة مدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني لها.

فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاج والتكاليف) أي الكفاءة هي العلاقة بين النتائج (قيمة حجم النشاط) أو المنتجات المحصلة "الأداء" والوسائل المستعملة "تكاليف" ذات الطبيعة المختلفة اقتصادية بسيكولوجية ... الخ.

3.2.2. الفعالية في الأداء: قد تعني خاصية ما هو فعال، أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود (مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة)، إلا أن الفعالية مصطلح مستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المنظمة ومقارنتها مع الأهداف.

فالفعالية أيضا هي إنجاز المهمة المناسبة والقيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المنظمة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها.

4.2.2 أنواع الأداء: تختلف تقسيمات الموارد فنجد الموارد البشرية، مالية، طبيعية، وكذا من منطلق آخر فهي تتكون من موارد ملموسة وغير ملموسة، لذا نجد أن الأداء يختلف باختلاف المعايير المستخدمة في تقسيم موارد المنظمة وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة ومنه يمكن تقسيم أنواع الأداء إلى:

أ. **الأداء الظاهري (الخارجي):** ويكون خارج نطاق تحكم المنظمة، ونعني به أسواق جديدة واعدة أو أزمات تعاني منها مؤسسات أخرى منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة وغيرها، هذا النوع من الأداء ليست للمنظمة دور في خلقه، ولذلك يطلق عليه بالأداء الظاهري.

ب. **الأداء الذاتي (الداخلي):** تبحث المنظمة الاقتصادية دائما للوصول على أهدافها آخذة بعين الاعتبار عناصر البيئة داخلية كانت أم خارجية وهذا هو البعد الاستراتيجي للأداء،

ولا يتأتى لها ذلك إلا باستغلال نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف للمحيط الداخلي واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات بالنسبة لمحيطها الخارجي، سمي الأداء الذاتي كون أن المنظمة هي التي تصنعه وتؤثر فيه، ويتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعة أو توليفة الأداء التالية:

- **الأداء المالي:** إن الإدارة المالية هي تلك الإدارة المسؤولة عن توفير وتحسين وتطوير الدفعات النقدية بالمنشأة، وبالتالي لا بد من الاستخدام الأمثل بما يحسن من فرص تحقيق المنشأة لأهدافها، ونظام الأداء المالي يقوم على العديد من المحاور ولكن من أهمها: النسب المالية، تحليل القوائم.

- **الأداء البشري:** كونه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقسيم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل (مهدي حسين زويلف، 2009، ص 188).

- **الأداء التمويني:** يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء والنقل، التخزين، لتزويد المنظمة بالموارد الأولية والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة في الوقت المناسب، وقد صنف بورتر في نموذج سلاسل القيمة وظيفه الإمداد الداخلي والخارجي ضمن الأنشطة الرئيسية للمنظمة، التي من خلالها يتم خلق القيمة من خلال تخفيض تكاليفها ويعتبر زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

- **الأداء التقني:** إن بيئة الأعمال الحالية يميزها التطور التكنولوجي ما يفرض على المنظمة مواكبة هذا التطور، لذا يمثل الأداء التقني قدرة المنظمة على الإنتاج واستخدام واستغلال وصيانة تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

- **الأداء التجاري:** يصف الأداء التجاري كفاءة وفاعلية الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعبير عن رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء المنتجات والخدمات التي تعتبر من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

3. الدراسة الميدانية بمؤسسة مغرب بابب انديستري بولاية المسيلة

بعد الدراسة النظرية لموضوعنا من خلال التعرف على المفاهيم العامة التي تخص إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة، سنحاول في هذا الجزء التطبيقي إسقاط ما تم

دراسته على الواقع، وكنموذج ميداني اخترنا في دراستنا مؤسسة خاصة مؤسسة مغرب بايب اندستري، حيث تم اختيار عينة قصدية تمثل عينة الدراسة من أجل التعرف على مدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء.

1.3. أدوات جمع البيانات الميدانية

1.1.3. المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة نصف موجهة مع رئيس قسم الموارد البشرية ورئيس المصلحة التقنية وعامل من المصلحة التجارية وعامل من مصلحة إدارة الموارد البشرية حيث تم استخدام المقابلة نصف الموجهة لما لها من أهمية في طرح الأسئلة على عينة الدراسة بكل أريحية والحصول على بيانات مضبوطة حول متغيرات الدراسة دون فتح المجال كما هو عليه في المقابلات الحرة، وهي أيضا تعطي مجال شبه مفتوح للإدلاء بالرأي عكس المقابلات المغلقة.

تم الاعتماد في دراستنا على برنامج التحليل الإحصائي الكيفي INVIVO الإصدار 10 الذي يعمل على تكميم أقوال عينة الدراسة بعد إجراء المقابلات مما يمكن من الحصول على الترددات الإحصائية لمؤشرات متغيرات الدراسة والحصول على معاملات الارتباط بين أفراد عينة الدراسة والمتغيرات مع الحصول على نسب التغطية لكل متغير ويمكن شرح المقاربات الأساسية للمتغير كالاتي:

أ. **المقاربة المعجمية:** هدفها وصف عما نتحدث، حيث تستند إلى الإحصاء الترددي (تكرار أثر المفردات) والتشابه بين المفردات أو الكلمات المستخدمة.

ب. **المقاربة اللغوية:** هدفها وصف كيف نتحدث، حيث تسمح بإدراك مستويان مختلفان للخطاب، ليس فقط الترتيب والتصنيف النحوي (من قال؟، ماذا؟) وتطابق الدلالات بطريقة عملية (كيف؟، مع أي أثر؟).

ج. **الخرائط المعرفية:** هدفها هيكل فكرة معينة، وهي تمثيل مادي بشكل رسم بياني هدفه تمثيل بياني للأفكار والعلاقة بينها، مما يسمح للتصورات العقلية لمتغير واحد أو عدة متغيرات في آن واحد وطريقة تشابك بين المتغيرات من خلال عبارات إجابات المقابلة في نفس الزمن، وكما سبق ذكره فهي تمثيل بياني وليست إحصاءات رقمية حيث تجمع في نفس الوقت مصطلح رئيسي والجمل المستخدمة للتعبير عنه.

2.1.3. الملاحظة: إلى جانب المقابلة تم الاعتماد على الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للتحقق من حقيقة البيانات المجمعة عن طريق المقابلة، ولقد تأكد لنا من

خلال الملاحظة مدى تطابق إجابات أفراد العينة المختارة على العديد من أسئلة المقابلة مع الواقع.

2.3. التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة: سنتطرق إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة مؤسسة مغرب بايب اندستري نشأتها، وتوزيع العمال الموجودين في المؤسسة.

1.2.3. التعريف بمؤسسة مغرب بايب اندستري لصناعة قنوات الألياف الزجاجية:

أ. **تعريف المؤسسة:** شركة مغرب بايب للأنايبب (Maghreb pipe industries) هي شركة ذات مسؤولية محدودة، تقع بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتار وتشغل حوالي 160 يد عاملة مؤهلة ومتمكنة حيث عرفت (المغرب للأنايبب) بمنتوجها الجديد الذي تراهن على تعميمه في قطاع الموارد المائية الذي يستقطب الاستثمارات الضخمة وتعتمد الشركة في إنتاج منتوجها على النموذج PRV أي الأنايبب البلاستيكية المدعمة بالألياف الزجاجية، والتي تتميز بعدم التآكل ومقاومة الصدأ ولا تتأثر بالظروف الطبيعية الخارجية ولا تتفاعل مع التربة والمياه المنقولة (موقع الشركة الإلكتروني، 2020).

ب. **نشأتها:** شركة المغرب للأنايبب طرحت كفكرة سنة 2001 لتتجسد سنة 2004 وبدأ الإنتاج الفعلي سنة 2008 حيث استثمرت المؤسسة ما يزيد عن 3 ملايين دينار وتنتج حاليا 300 كلم من الأنايبب المدعمة بالألياف الزجاجية سنويا.

الجدول 2: يوضح توزيع عمال المؤسسة محل الدراسة حسب الوظيفة

النسبة	العدد	التعيين
8.13 %	13	إطارات سامية
10.62 %	17	إطارات
18.75 %	30	العمال المتحكمون
62.50 %	100	العمال التنفيذيون
100 %	160	المجموع

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

3.3. نتائج الدراسة الميدانية

بعد إتمام المقابلات سيتم تحليل نتائج المقابلات واختبار فرضيات الدراسة باستعمال برنامج Nvivo من خلال المقاربات الرئيسية للتحليل.

1.3.3. المقارنة المعجمية: يمكن من خلال استخدام المقارنة المعجمية الحصول على أثر تكرار مفردات البحث الأكثر استخداماً لدى أفراد عينة الدراسة، والتي تساهم في اختبار الفرضيات.

الجدول 3: الإحصاء الترددي لعينة الدراسة

الكلمة	تكرار المفردات	عدد الاحرف	نسبة تردد المفردات
وظيفة	58	5	3,43
المؤسسة	49	7	2,89
الأداء	33	6	1,48
العاملين	32	8	1,3
وظائف	21	5	1,24
الوظيفة	20	7	1,18
البشرية	17	7	1
الموارد	16	7	0,95
التعويضات	14	9	0,83
الوظائف	12	7	0,71
التدريب	11	7	0,65
تطبيق	11	5	0,65
تقييم	11	5	0,65
الاستقطاب	10	9	0,59
البشري	10	6	0,59
المورد	9	6	0,53
أداء	8	4	0,47
الترقية	8	7	0,47
الرواتب	8	7	0,47
العلاقة	8	7	0,47
المزايا	8	7	0,47
النقاية	8	7	0,47
تصميم	8	5	0,47

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج Nvivo.

يمثل الجدول رقم 3 تكرار المفردات لجميع عينة الدراسة حيث نلاحظ تكرار المفردات الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية بشكل كبير، فمفردة وظيفة ومشتقاتها (وظائف، الوظيفة، وظيفية...) تكررت ما يزيد عن 120 مرة لأهميتها في الدراسة حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي محور الدراسة كما نلاحظ تكرار لكلمة الأداء بما لا يقل عن 50 مرة بجميع مشتقاتها.

كما لاحظنا تكرارات معتبرة لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية حيث جاءت مفردة التعويضات بتكرار معتبر بلغ 14 مرة تلتها مختلف الوظائف مما يبين أهمية هذه المفردات عموماً نظراً لكثرة تداولها وذكرها باعتبارها الكلمات المفتاحية للبحث، أما باقي المفردات تباينت في ذكرها وذلك لطبيعة منصب كل مصدر وتطبيقها في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول 4: يمثل تماثل عينة الدراسة حسب معامل ارتباط pearson

Coefficient de corrélation de Pearson	المصدر ب	المصدر أ
0,867163	عامل المصلحة. التجارية. \\\Éléments internes	عامل \\\Éléments internes الموارد البشرية
0,730263	عامل المصلحة. التجارية. \\\Éléments internes	مدير \\\Éléments internes المصلحة التقنية
0,726439	عامل الموارد البشرية \\\Éléments internes	مدير \\\Éléments internes المصلحة التقنية
0,684133	مدير المصلحة التقنية \\\Éléments internes	مدير \\\Éléments internes الموارد البشرية
0,668937	عامل الموارد البشرية \\\Éléments internes	مدير \\\Éléments internes الموارد البشرية
0,633751	عامل المصلحة. التجارية. \\\Éléments internes	مدير \\\Éléments internes الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

يمثل الجدول رقم 4 الارتباط بين أفراد عينة الدراسة اعتماداً على معامل بيرسون حيث جميع النسب عالية أعلاها. وصل معامل الارتباط بين عامل الموارد البشرية وعامل المصلحة التجارية إلى 86% وكذلك فإن معامل الارتباط بيرسون بين أفراد العينة تعدى

نسبة 70% وهي نسبة عالية توضح مدى التوافق بين إجابات عينة الدراسة ومن خلالها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

1.1.3.3. خريطة المقاربة المعجمية:

شكل 2: خريطة المقاربة المعجمية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

من خلال خريطة المقاربة المعجمية نلاحظ التوزيع المتساوي لوظائف إدارة الموارد البشرية في الشكل وارتباطها بالأداء مما يعطينا صورة واضحة لمدى تأثير هذه الوظائف وارتباطها بأداء المؤسسة.

2.3.3. اختيار الفرضيات: كما ذكرنا سابقاً فرضيات الدراسة هي:

- **الفرضية الأولى:** 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 وأداء المؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية الثانية:** 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 وأداء المؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بالتعويضات من خلال جملة من الوظائف والتي تتمثل في وظيفة تقييم الأداء ووظيفة الرواتب والأجور وكذا وظيفة المزايا الوظيفية ووظيفة الحوافز وأداء المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الرابعة: هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بعلاقات العمل وصيانة المورد البشري من خلال وظيفة العلاقة مع النقابة ووظيفة العلاقة مع الحكومة ووظيفة السلامة والحماية وأداء المؤسسة محل الدراسة.

بعد إجراء نظرة شاملة حول أثر تكرار مفردات البحث ومن الملاحظ وجود مفردات المتغيرات كالاستقطاب، التخطيط، التعويضات، التدريب، التنمية، علاقات العمل، الأداء..... الخ وغيرها من المفردات ذات الصلة والتي تدعم أساسا بوجود ارتباط بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء العام للمؤسسة وبناء على معامل الارتباط الذي بلغ 70% بين إجابات أفراد العينة يعن هذا توافق الإجابات في اتجاه واحد نسبيا فيمكن الانطلاق في اختبار الفرضيات .

1.2.3.3. نتائج المقاربة المعجمية:

من خلال المقاربة المعجمية سيتم التعرف على تكرار مفردات متغيرات وظيفة الاستقطاب وتخطيط الموارد البشرية والمتغيرات ذات العلاقة معها لدعم إثبات فرضية الدراسة.

الجدول 5: يمثل أثر تكرار المفردات لمتغير وظائف الاستقطاب وتخطيط الموارد البشرية

التكرار	طول الكلمة (عدد الحروف)	الكلمة
10	9	الاستقطاب
8	5	تصميم
7	8	الاختيار
6	5	تخطيط
5	8	والتعين
5	6	وتحليل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

من خلال نتائج المقاربة المعجمية نلاحظ أن المفردات الخاصة بمتغير وظائف الاستقطاب وتخطيط الموارد البشرية تكررت ما يزيد عن 41 مرة حيث تكررت كلمة الاستقطاب 10 مرات أما المفردات تصميم الاختيار وتخطيط والعين وتحليل ظهرت بـ 5،5،6،7،8 على التوالي.

من خلال ما سبق نلاحظ تطبيق متوسط للوظائف السابقة أثر هذا المتغير على الأداء الكلي للمؤسسة ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أن تطبيق وظائف الاستقطاب والتعيين

في الشركات الخاصة يغلب عليها الطابع الشخصي والمحابة في التوظيف كما تغيب وظيفة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة لغياب التخطيط الاستراتيجي ككل في المؤسسة، حيث توظف العاملين بناءً على حاجياتها الحالية ولا تخطط للمستقبل.

الجدول 6: يمثل أثر تكرار المفردات لوظائف التدريب والتنمية البشرية

الكلمة	طول الكلمة (عدد الحروف)	التكرار
التدريب	7	11
تقييم	5	11
مسارات	6	8
والتنمية	8	5
بتقييم	6	4
تكوين	5	4
والتدريب	8	4

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج Nvivo.

نتائج المقارنة المعجمية لمتغير وظائف التدريب والتنمية البشرية أظهرت كلمة التدريب 15 مرة نتيجة لأهمية الوظيفة أما وظيفة تقييم الأداء فبرزت بتكرار بلغ 15 مرة أما مفردات مسارات والتنمية، تكوين، فكانت تكرار الكلمات بـ 4،5،8 على التوالي، من هنا ومن خلال هذه النتائج اتضح لنا من تكرار كلمة التدريب أن المؤسسة تقوم بالوظائف التدريبية بجميع الوظائف التابعة لها.

الجدول 7: يمثل أثر تكرار المفردات لوظائف التعويضات

الكلمة	طول الكلمة (عدد الحروف)	التكرار
التعويضات	9	14
الترقية	7	8
الرواتب	7	8
المزايا	7	8
الحوافز	7	6
والاجور	7	6
تحفيز	5	3

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج Nvivo.

جميع تكرارات وظيفة التعويضات بعدد معتبر من التكرارات ماعدا كلمة تحفيز والتي جاءت بتكرارات قليلة نتيجة إهمال المؤسسة لتحفيز العاملين لديها والذي له تأثير على أداء المؤسسة من خلال التأثير على أداء العاملين.

الجدول 8: يمثل أثر تكرار المفردات لوظائف علاقات العمل

التكرار	طول الكلمة (عدد الحروف)	الكلمة
22	5	العمل
8	7	العلاقة
8	7	النقابة
6	9	الاجتماعي
5	8	والحماية
4	7	الحكومة
4	6	علاقات

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

تكرار المفردات التابعة لوظائف علاقات العمل جاءت متوسطة إلى منخفضة ماعدا كلمة العمل فنكررت 22 مرة تليها مفردة العلاقة بمجموع 12 تكرار أما كلمة حكومة فبرزت 4 مرات فقط نتيجة غياب معرفة أغلبية أفراد العينة بهذا المصطلح ما عدا مدير الموارد البشرية.

الجدول 9: يمثل أثر تكرار المفردات لأداء المؤسسة

التكرار	طول الكلمة (عدد الحروف)	الكلمة
25	6	الأداء
8	4	أداء
7	6	الاداء
5	4	اداء

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

تكرار مفردة الأداء تكرر 45 مرة في إجابات عينة الدراسة وذلك نظرا لطبيعة الموضوع وطبيعة الأسئلة وربطها بالأداء بصفته المتغير التابع.

2.2.3.3 المقاربة الموضوعية

أ. نسبة تغطية وظائف الاستقطاب والتخطيط

الجدول 10: يمثل نسب تغطية مفردات وظائف الاستقطاب والتخطيط

العنصر	نسبة التغطية
عامل المصلحة التجارية \\\ Éléments internes	36,04%
عامل الموارد البشرية \\\ Éléments internes	33,46%
مدير المصلحة التقنية \\\ Éléments internes	31,57%
مدير الموارد البشرية \\\ Éléments internes	27,45%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

من الجدول السابق نلاحظ تقارب نسبة تغطية وظائف الاستقطاب والتخطيط في إجابات عينة الدراسة حيث ظهرت التغطية بالنسبة لعامل المصلحة التجارية هي الأعلى بنسبة 36.04% تليها إجابات عامل الموارد البشرية بنسبة 33.46% ثم تلتها إجابات مدير المصلحة التقنية وأخيرا مدير الموارد البشرية بنسبة 27.45% نظرا لمعرفته بالوضعية الحقيقية لتطبيق وظائف الاستقطاب والتخطيط.

ب. نسبة تغطية وظائف التدريب والتنمية البشرية

الجدول 11: يمثل نسب تغطية مفردات وظائف التدريب والتنمية البشرية

العنصر	نسبة التغطية
عامل المصلحة التجارية \\\ Éléments internes	21,49%
عامل الموارد البشرية \\\ Éléments internes	16,99%
مدير المصلحة التقنية \\\ Éléments internes	17,75%
مدير الموارد البشرية \\\ Éléments internes	20,83%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

من خلال الجدول السابق ظهرت نسبة التغطية لوظائف التدريب والتنمية البشرية بالنسبة لعامل المصلحة التجارية أولا بنسبة 21.49% تلتها نسبة مدير الموارد البشرية بنسبة 20.83% لمدى معرفته بأهمية هذه الوظائف تلتها مدير المصلحة التقنية وحل عامل مصلحة الموارد البشرية أخيرا بنسبة 16.99%.

ج. نسبة تغطية وظائف التعويضات

الجدول 12: يمثل نسب تغطية مفردات وظائف التعويضات

العنصر	نسبة التغطية
عامل المصلحة التجارية\Éléments internes	13,56%
عامل الموارد البشرية\Éléments internes	18,81%
مدير المصلحة التقنية\Éléments internes	17,00%
مدير الموارد البشرية\Éléments internes	18,77%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

جاءت نسب التغطية لوظائف التعويضات بالنسبة لعينة الدراسة ضعيفة حيث أتت في المرتبة الأولى عامل الموارد البشرية بحكم عمله في مصلحة الرواتب والأجور بنسبة قاربت 19% تلتها إجابات مدير الموارد البشرية لإدراكه للأهمية البالغة لوظيفة التعويضات في التأثير على أداء العاملين وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة، تلتها إجابات مدير المصلحة التقنية ثم عامل المصلحة التجارية بنسبة 13.56% وهي نسبة ضعيفة نظرا لعدم معرفة عامل المصلحة التجارية بمختلف الوظائف التي تنطوي تحت وظائف التعويضات.

د. نسبة تغطية وظائف علاقات العمل

الجدول 13: يمثل نسب تغطية مفردات وظائف علاقات العمل

العنصر	نسبة التغطية
عامل المصلحة التجارية\Éléments internes	14,84%
مدير المصلحة التقنية\Éléments internes	14,19%
مدير الموارد البشرية\Éléments internes	15,41%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

نلاحظ أن جميع نسب التغطية لوظائف علاقات العمل جاءت ضعيفة بالنسبة لعينة الدراسة وغابت إجابات عامل الموارد البشرية في هذا المتغير حيث جاءت في المرتبة الأولى إجابات مدير الموارد البشرية فيها نسبة تغطية لوظائف علاقات العمل تقدر بـ 15.41% تلتها نسب تغطية في إجابات عامل المصلحة التجارية ثم حلت أخيرا نسبة تغطية مدير المصلحة التقنية بنسبة 14.19%.

هـ. نسبة تغطية أداء المؤسسة

الجدول 14: يمثل نسب تغطية مفردات أداء المؤسسة

العنصر	نسبة التغطية
عامل المصلحة التجارية\Éléments internes	13,78%
عامل الموارد البشرية\Éléments internes	16,24%
مدير المصلحة التقنية\Éléments internes	14,40%
مدير الموارد البشرية\Éléments internes	14,34%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

من الجدول السابق نلاحظ تدني نسب التغطية لمتغير أداء المؤسسة بالنسبة لإجابات كل أفراد العينة حيث ظهرت أعلى نسبة تغطية عند عامل الموارد البشرية بنسبة 16.24% تلاه مدير المصلحة التقنية بنسبة 14.40% ثم عامل المصلحة التجارية بنسبة 13.78% وأخير مدير الموارد البشرية بنسبة تغطية 14.34%.

3.2.3.3 المقاربة اللغوية

الجدول 15: يمثل معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير أ (المتغير المستقل)	المتغير ب (المتغير التابع)	Coefficient de corrélation de Pearson
وظائف الأجور والتعويضات\Nœuds	اداء المؤسسة\Nœuds	0,278901
وظائف الاستقطاب والتخطيط\Nœuds	اداء المؤسسة\Nœuds	0,298941
وظائف التدريب والتنمية البشرية\Nœuds	اداء المؤسسة\Nœuds	0,301144
وظائف علاقات العمل\Nœuds	اداء المؤسسة\Nœuds	0,338371

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

4.3 تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

1.4.3 بالنسبة لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

من خلال النتائج السابقة للمقاربة المعجمية ونتائج الملاحظة الميدانية اتضح لنا واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مغرب بابب اندستري.

في العموم فإن تطبيق أغلب الوظائف ضعيف وفي بعضها التطبيق منعدم خاصة الوظائف الحديثة فيما يتعلق بوظيفة إدارة وتسيير الكفاءات وإدارة المواهب وإدارة المعارف، ويمكن تلخيص وتفسير مدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما يلي:

بخصوص وظائف استقطاب وتخطيط الموارد البشرية، فهناك انعدام لتطبيق وظيفة التخطيط لغياب الأطارات الكفوة لهذه العملية وكذلك لتغلب طرق التوظيف التقليدية داخل القطاع الخاص والمبنية أساسا على الاحتياجات الظرفية لليد العاملة، كذلك فإن وظيفتي الاستقطاب تطبق بشكل ضعيف نظرا للقوانين الحكومية المعمول بها والتي تلزم المؤسسات بالمرور عبر وكالة تشغيل الشباب خاصة فيما يتعلق بالاستقطاب الخارجي مما يحد من فاعلية هذه الوظيفة، وتطبيق وظيفة الاختيار والتعيين تشوبه عدة تحفظات تتعلق بكيفية الاختيار وطبيعة طاقم الاختيار والتعيين ففي الغالب تغلب المحاباة والمصالح الشخصية في عمليتي الاختيار والتعيين بعيدا عن تحقيق أهداف المؤسسة.

أما بخصوص وظائف التدريب والتنمية البشرية فتطبق المؤسسة وظيفة تقييم الأداء لكن باستخدام الأساليب التقليدية للتقييم والمبنية أساسا على الجانب الشخصي للمقوم كذلك عدم استخدام نتائج هذه الوظيفة في وظيفة التدريب ومسارات الترقية قل الاهتمام بها من طرف القائمين في المؤسسة رغم أهميتها، أما فيما يخص وظيفة التدريب والتعليم المستمر فالمؤسسة طبقت هذه الوظيفة عند انطلاق المشروع وحاليا يوجد تطبيق ضعيف لهذه الوظيفة نظرا للتكاليف الباهظة للتكوين والوضعية المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسات والقطاع الاقتصادي للدولة ككل وقطاع البناء والري بشكل خاص. أما وظيفة مسارات الترقية فتغيب في أغلبية مؤسسات القطاع الخاص لتغلب الطابع الشخصي للمسيرين في اختيار وترقية العاملين للعمل في المناصب السامية في المؤسسة.

أما وظائف التعويضات ففي الغالي يغلب عليها الطابع النمطي في حساب الأجور والعلاوات بناء على منصب العامل فنجد نفس الأجور لرؤساء المصالح ونفس الأجر للمهندسين.....الخ في غياب أي منح إضافية لأصحاب المجهودات المتميزة وهو ما أثر على أداء العاملين في المؤسسة، كما تغيب وظيفة المزايا الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، أما وظيفة الحوافز فهناك تطبيق تقليدي مثلها مثل المؤسسات العمومية لهذه الوظيفة خاصة أن الحوافز السنوية متساوية وبعيدة عن الأداء المحقق من طرف العاملين.

أما وظائف علاقات العمل فتطبق في المؤسسة نظرا لإجبارية القوانين المعمول بها خاصة وظيفة العلاقة مع الحكومة فيما يتعلق بالتزامات المؤسسة نحو الضمان الاجتماعي، الضرائب، البيئة.....الخ، ونظرا لغياب ممثلي العمال في المؤسسة تغيب وظيفة العلاقة مع النقابة وهذه الوظيفة تغيب في المؤسسات الخاصة الجزائرية صغيرة أو متوسطة، أما وظيفة السلامة والحماية فتطبق بشكل جيد في المؤسسة فالمؤسسة تحرص على سلامة وأمن عمالها من خلال توفير وسائل الحماية والإزامية ارتداء ملابس الحماية والوقاية داخل الورشات، كما وقعت المؤسسة اتفاقية مع طب العمل تسمح للعمال بعمل فحص دوري وسنوي مدفوع من قبل المؤسسة بغية المحافظة على صحتهم وسلامتهم.

2.4.3 بالنسبة لأثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة

يمثل الجدول رقم 15 الارتباط بين متغيرات الدراسة اعتمادا على معامل pearson، بين متغيرات الدراسة المستقلة ووظائف الاستقطاب وتخطيط الموارد البشرية، ووظائف التدريب والتنمية البشرية، ووظائف التعويضات، ووظائف علاقات العمل، والمتغير التابع أداء المؤسسة حيث إن جميع نسب معاملات الارتباط تتراوح بين 27.89% كأدنى نسبة و33.83% كأعلى نسبة ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهذه النسب مقبولة حسب نموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات في جامعة موريل بكندا، أي إن جميع فرضيات الدراسة الأربعة محققة حيث أن مجموعات الوظائف الأربعة لها علاقة ارتباط بأداء المؤسسة نتيجة التأثير على أداء العنصر البشري، حيث أن أعلى نسبة معامل الارتباط ظهرت في المتغير ووظائف علاقات العمل بنسبة 33.83% وتعد هذه النسبة مقبولة أي أن نسبة تأثير وظائف علاقات العمل في أداء المؤسسة محل الدراسة بلغ 33.83% وترجع هذه النسبة من التأثير كون أن المؤسسة تطبق ووظائف علاقات العمل خاصة ما تعلق بالعلاقة مع الحكومة والالتزام بالتشريعات المعمول بها في العمل والبيئة والتجارة وكذا فيما يخص الاهتمام بسلامة وصحة العاملين وهو ما لاحظناه على أرض الواقع نتيجة التشريعات الملزمة والغرامات التي تدفعها المؤسسات بفعل عدم تطبيقها لهذه القوانين، تليها وظائف التدريب والتنمية البشرية بنسبة تأثير على الأداء بلغت 30.11% وهي نسبة مقبولة توضح مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب والتنمية البشرية حيث تقل العمليات التدريبية نتيجة ضعف الموارد المالية في الفترة الحالية، تليها وظائف الاستقطاب وتخطيط الموارد البشرية بنسبة 29.89% في التأثير على أداء المؤسسة أي

أن المؤسسة تطبق وظائف الاستقطاب والتخطيط لكن بنقائص خاصة فيما يتعلق بغياب وظيفة التخطيط في المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الخاصة الجزائرية بشكل عام، وأخيرا الوظائف المتعلقة بالتعويضات والأجور حيث حلت أخيرا بنسبة 27.89% نظرا للنقص في عمليات تقييم الأداء الذي ينجر عليه أجور وتعويضات غير عادلة تحسب على أساس المنصب وليس على أساس الأداء المنجز من طرف العامل كذلك المزايا الوظيفية وكيفية منحها للإطارات والتي تغيب فيها العدالة والمساواة وهو ما لاحظناه من خلال إجابات عينة الدراسة وكذا من خلال ملاحظة تذمر العاملين من الأجور والتعويضات الممنوحة والتي أثرت على أدائهم الوظيفي الذي أثر بدوره على الأداء العام للمؤسسة. أي مما سبق فإن فرضيات الدراسة الأربعة محققة وهي:

- **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بتخطيط واستقطاب الموارد البشرية من جملة من الوظائف والتي تتمثل في وظيفة تصميم وتحليل العمل وكذا وظيفة تخطيط الموارد البشرية ووظيفة الاستقطاب ووظيفة الاختيار والتعيين وأداء المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت نسبة الارتباط اعتمادا على معامل بيرسون 29.89% وهي نسبة مقبولة حسب نموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات في جامعة موريل بكندا.

- **الفرضية الثانية:** هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية من جملة من الوظائف والتي تتمثل في وظيفة التدريب ووظيفة التعليم والتدريب المستمر ووظيفة مسارات الترقية وأداء المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت نسبة الارتباط اعتمادا على معامل بيرسون 30.11% وهي نسبة مقبولة حسب نموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات في جامعة موريل بكندا.

- **الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بالتعويضات من جملة من الوظائف والتي تتمثل في وظيفة تقييم الأداء ووظيفة الرواتب والأجور وكذا وظيفة المزايا الوظيفية ووظيفة الحوافز وأداء المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت نسبة الارتباط اعتمادا على معامل بيرسون 27.89% وهي نسبة مقبولة حسب نموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات في جامعة موريل بكندا.

- **الفرضية الرابعة:** هناك علاقة ارتباط بين الوظائف المتعلقة بعلاقات العمل وصيانة المورد البشري من خلال وظيفة العلاقة مع النقابة ووظيفة العلاقة مع الحكومة ووظيفة السلامة

والحماية وأداء المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت نسبة الارتباط اعتمادا على معامل بيرسون 33.83% وهي نسبة مقبولة حسب نموذج نظام التقييط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات في جامعة موريل بكندا.

4. خاتمة:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول المتطورة، نظير أهميتها البالغة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، إلا أن هذه المؤسسات في الجزائر وفي البلدان النامية تعاني من مجموعة من المعوقات انعكس على دورها في تحقيق التنمية المرجوة، ويغرض الإجابة عن موضوع بحثنا المتمثل في واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وأثرها على أدائها قمنا بدراسة ميدانية أجريت على مؤسسة مغرب بايب اندستري بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، تم من خلالها عمل مقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وإطارات المؤسسة والعاملين فيها، اتسمت بتوجيه الأسئلة المباشرة التي تخص موضوعنا وتم الاستعانة بالملاحظة. مما سمح لنا بالحصول على إجابات تجسد حقيقة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على أداء المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال النتائج المتوصل إليها استنتجنا أن المؤسسة تتبع وتطبق وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل ضعيف وسيء مع وجود عدة نقائص حدت من فاعلية هذه الوظائف وأثرت سلبا على أداء المؤسسة.

وجاءت جميع فرضيات الدراسة الأربعة محققة أي أن هناك علاقة ارتباط بين مجموعات الوظائف الأربعة وأداء المؤسسة محل الدراسة نتيجة التأثير على أداء العنصر البشري، حيث أن أعلى نسبة معامل الارتباط ظهرت في المتغير وظائف علاقات العمل بنسبة 33.83% وتعد هذه النسبة مقبولة، تليها وظائف التدريب والتنمية البشرية بنسبة تأثير على الأداء بلغت 30.11% وهي نسبة مقبولة، تليها وظائف الاستقطاب وتخطيط الموارد البشرية بنسبة 29.89% في التأثير على أداء المؤسسة، وأخيرا الوظائف المتعلقة بالتعويضات والاجور حيث حلت أخيرا بنسبة 27.89% وهي نسبة مقبولة حسب نموذج نظام التقييط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات في جامعة موريل بكندا.

التوصيات والحلول: وبغية معالجة المشاكل السابقة نقترح مجموعة من الحلول للتطبيق الجيد لوظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مغرب بايب اندستري نذكر منها:

- ✓ يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على تأدية جميع الوظائف بالشكل الصحيح لأن جميع الوظائف متكاملة ومتسلسلة وتخدم بعضها البعض.
- ✓ وظيفة الاستقطاب اتباعها بطريقة صحيحة يعتبر ضرورة هامة للاستقطاب الصحيح للعاملين بالضرورة يسمح للمؤسسة بالحصول على مورد بشري شبه جاهز للعمل وللوظيفة التدريبية.
- ✓ عملية تخطيط العملية التدريبية عملية هامة وأساسية فيجب على المنظمة معرفة الاحتياجات التدريبية بدقة وكذا البرامج التدريبية ونوع التدريب كون عملية التدريب الحديثة مكلفة من ناحية الوقت والمال.
- ✓ إعادة رسم لسلم الأجور والحوافز يتماشى مع تقييم الوظائف وعملية التقييم الدورية للعامل فالأجور تعتبر أهم حافز للعاملين لتأدية وظائفهم على أحسن وجه.
- ✓ تلعب نتيجة وظيفة تقييم الأداء دورا هاما على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لذا وجب اتخاذ أساليب التقييم الحديثة التي تسمح بتقييم العاملين بشكل يبعد الطابع الشخصي للتقييم.
- ✓ وجب على المؤسسة الاهتمام بالمورد البشري من خلال وضع من أهدافها الرئيسية حماية وسلامة هذا المورد فبالإضافة إلى البرامج الصحية الموجودة بالمؤسسة وجب عليها تحسين هذه البرامج.

5. قائمة المراجع

1.5 الكتب

- وسيلة حمداوي (2004)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة.
- محمد فريد الصحن، علي الشريف (2002)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
- مهدي حسين زويلف (2009)، إدارة الأفراد، مكتب العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلمان خليلي الفارس وآخرون (2008)، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الهولندية.
- عايدة خطاب (1989)، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.
- فيصل حسونة (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- Peter Dauker (2005), L'avenir de management, Person Education, France, paris.

2.5. مواقع الكترونية

- موقع مغرب بايب اندستري www.maghrebpipes.com، تاريخ الاسترداد 2021/02/21.