

ترشيد ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية

غيدة فلة

أستاذة محاضرة ب.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة خميس مليانة

fghida@yahoo.fr

الملخص

على هذه المؤسسات أن تحدث تغييرات عديدة لمواكبة هذه التحديات وأن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية من أجل ضمان البقاء في مجال الأعمال.

في ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق أعلى مستويات الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما تملكه من إمكانيات وموارد، وإنما ترتبط الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة هذه المؤسسات على تعظيم الاستفادة وترشيد استخدام مختلف الموارد والإمكانيات بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة. ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية حسن استغلالها لمواردها وبالذات البشرية منها حتى تكون أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزام.

ونظرا لهذه الأهمية، فإن المؤسسات في وقتنا الحاضر، سواء كانت عمومية أو خاصة، توجّه كل اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية وينصب عملها الأساسي على الفرد منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل إلى غاية إنهاء علاقته بها. ولم يعد الدور التقليدي لهذه الإدارة في تسيير مواردها كافيا لتحقيق الميزة التنافسية- خاصة في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المؤسسة من تقدم تكنولوجيا وعولمة وتنوع المهارات واختلاف الثقافات-، بل أصبح لزاما على المؤسسات أن تسيّر مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي.

كما أصبح ضروريا على مختلف وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية أن تواكب هذه التطورات وأن تتبنى توجهات جديدة في تعاملها مع مواردها البشرية خاصة في مجالات التخطيط، التوظيف، التدريب وتقييم الأداء. وإن مستوى فعالية هذه الوظائف يتوقف على مدى القدرة على صياغة وإعداد السياسات والاستراتيجيات الخاصة بها. فالمجتمعات المتقدمة التي حققت خطوات واسعة نحو التقدم والنمو في كافة مجالات الأعمال كان اهتمامها الأول العنصر البشري. ولقد أكدت هذه المجتمعات أنّ التكنولوجيا المتطورة والتنمية الصناعية لن تؤتي ثمارها إلا بوجود موارد بشرية فعالة ذات قدرات نامية ودرجة إشباع مرتفعة ومهارات متنوعة.

وانطلاقا من إدراكنا أنّ المؤسسات العمومية الجزائرية تواجه تحديات كبيرة فيما يخص إدارة عنصرها البشري، وإيماننا أنّ أي تحول اقتصادي من

تهدف هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن المشاكل التي تواجهها المؤسسات العمومية الجزائرية فيما يخص إدارة عنصرها البشري ومدى تأثير تلك المشاكل على مستوى الأداء بها. والمساهمة في تحديد رؤية مستقبلية لممارسات إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات.

والغرض من هذا البحث هو دراسة وتحليل درجة فعالية بعض الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية و محاولة إبراز أثرها أو علاقتها بمستوى الأداء، عبر دراسة ميدانية مست عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية. مما يحقق الاستعمال العقلاني والرشيد للمورد البشري باختلاف جنسه، ثقافته، أصله، انتمائه الجغرافي و عقائده وبالتالي الرفع من مستوى الكفاءة والفعالية.

Résumé

Le but de cette étude est de détecter les problèmes rencontrés par les entreprises publiques algériennes dans la gestion de leurs ressources humaines, et l'impact de ces problèmes sur le leur niveau de performance. Afin de déterminer une vision future de l'avenir des pratiques de gestion des ressources humaines.

Cette recherche étudie et analyse le niveau d'efficacité de certaines pratiques de base de la gestion des ressources humaines. Et met en évidence l'impact de cette efficacité sur le niveau de la performance, pour arriver à l'utilisation rationnelle des ressources humaines différentes dans leur culture, origine, appartenance géographique et croyances.

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر تحديات كبيرة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، بحيث يلزم

خلال مختلف النظريات والنماذج الفكرية في هذا المجال، إذ أنّ هناك إجماعاً في الآراء على أنّه يمكن للسياسات التنظيمية للموارد البشرية إذا ما تكوّنت بصورة جيّدة أن تقدم بشكل مباشر مساهمة اقتصادية معتبرة لأداء المؤسسات.

ويرى كل من Louarn و Wils أنّه يمكن للموارد البشرية أن تنتج نوعين من القيمة داخل المؤسسة: القيمة الطبيعية المباشرة والقيمة غير المباشرة. فالقيمة المباشرة تنتج من نوعية المهارات والقدرات التي يتوفر عليها الفرد، أمّا القيمة غير المباشرة فتربط بالاستخدام الأمثل لهذه القدرات من طرف إدارة الموارد البشرية. هذا يعني أنّ المورد البشري المسير بطريقة عقلانية من طرف إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها المختلفة يمكن أن يحقق مستويات أداء مرتفعة داخل المؤسسة.

هذا ما أكدته بعض المقاربات النظرية والعملية التي عملت على تفسير كيف أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل مصدراً لأداء المؤسسات؟ كما وضحت العلاقة بين مختلف ممارسات هذه الإدارة والأداء التنظيمي. وأظهر عدة باحثين في السنوات الأخيرة دور مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الفعالية التنظيمية في كل من المؤسسات الفرنسية والأمريكية ليعم بعد ذلك كل مؤسسات دول العالم. ومن بين هؤلاء الباحثين نذكر: Wils ، Larouche ، Arcimoles ، Bayad ، Horts ، Bessey ، Peretti. حيث أثبتت دراسات هؤلاء الباحثين أنّ الإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تؤثر إيجاباً على مستوى أداء المؤسسات بأبعاده المتعددة.

فمن دراسة لـ 200 مؤسسة سنة 1990، أكد الباحثان Gerhart و Milkovich أنّ ارتفاع نسبة المكافآت بـ 10% لفئة المديرين التنفيذيين أدى إلى ارتفاع متوسط الأرباح بالثلث (من 5.2% إلى 7.4%).

كما أوضح كل من Terpreta و Rozell سنة 1993 من دراسة أجريت على 140 مؤسسة العلاقة بين فعالية وظيفة الاختيار والتوظيف والأرباح السنوية للمؤسسات عينة الدراسة.

وفي قطاع المصارف، أجرى Delery و doty دراسة سنة 1996 على 192 مصرف أمريكي بيّن فيها أنّه هناك علاقة بين فعالية كلا من توزيع الأرباح على العمال وتقييم الأداء وبعض مؤشرات الأداء المالي مقارنة بالمنافسين.

كما بيّن كلا من Saint Onge Magnan & سنة 2005 عبر دراسة حول عينة من المصارف الكندية أنّ تقسيم الأرباح على العمال يعمل على تحسين المردودية المالية عبر الزمن.

المفروض أن يتمّ تزامنا مع التغيير في فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية فيه، فالحديث عن ضرورة عصرنة الاقتصاد الوطني لمواجهة تحديات العولمة يجب أن يتناول أيضاً إشكالية ترشيد ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا الاقتصادية.

وسؤالنا الجوهرى يتمثل فيما يلي: كيف تؤثر درجة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟

ويقصد بمستوى فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية درجة تحقيق الأهداف المحددة من طرف هذه الإدارة وفقاً للأسس النظرية المتطورة والنهج الإداري الحديث ومدى مطابقة هذه الأهداف مع واقع المؤسسات العمومية بما يؤثر على كل من الفعالية والكفاءة.

وللإجابة عن هذا التساؤل المحوري الأساسي، يتطلب منا البحث والإجابة على عدد من التساؤلات الجزئية:

- ما طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية - والمتمثلة خاصة في تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب وتقييم أداء الأفراد- وما مدى فعاليتها في تحسين أداء المؤسسة في ظل المتغيرات الجديدة؟

- هل هناك علاقة بين درجة فعالية مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء هذه المؤسسات؟

من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما هي تلك التي تؤثر أكثر على مستوى أداء المؤسسات العمومية

1. إسهامات ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمات:

نظراً للتحديات والرهانات الكثيرة التي تشهدها المؤسسات والمشاكل المتعددة التي تعرقل مسيرتها، أصبح من الضروري العمل على جعل نشاطاتها ومكوناتها معبأة نحو بلوغ الأداء الذي يعد السبيل الوحيد لضمان بقاءها واستمراريتها. مما جعل الكثير من المؤسسات تضع نصب أعينها مستوى الأداء كهدف أساسي وجوهري في آن واحد.

ويعتبر تقييم أداء المؤسسات من أهم العوامل التي تهّم كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، من مساهمين وعمال وأجهزة الدولة المختلفة ومصارف ومستثمرين، حيث تطوّر هذا الموضوع بشكل كبير وملحوظ في بداية التسعينات وأصبح النهج الذي بدأت المؤسسات المعاصرة توليه العناية التي يستحق. كما تشير الدراسات في هذا المجال إلى تفوّق أداء المؤسسات المطبقة لتلك الأساليب والمفاهيم الحديثة عن مثيلاتها تفوّقاً ملحوظاً.

ولقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة حول كيفية إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء من

وبعد الاستعانة بدليل المؤسسات الجزائرية تم تحديد مؤسسات العينة اسمياً وبدأنا في توزيع الاستبيان على عناصر العينة وذلك إما عن طريق البريد الإلكتروني للمؤسسة أو بالانتقال إليها مباشرة. حيث لم يتم استرجاع سوى 43 استبيان من بين 70 وذلك بنسبة استجابة فوق المتوسط بلغت 61 %، وهذا يعود إلى رفض مسؤولي بعض المؤسسات التعامل معنا بسبب السر المهني وعدم الإقضاء بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة رغم تعهدنا السرية التامة وعدم ذكر اسم المؤسسة خلال كامل الدراسة. ومن بين الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 8 منها لوجود نقائص في طريقة ملئها وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل الفعلي 35 استبيان أي بنسبة 50 %.

هذا ويعتبر الاستبيان من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، حيث اعتمدنا في دراستنا على تجميع المعلومات المستقاة من الاستبيان المعد لهذا الغرض والموجه لمدرء للمؤسسات العمومية بالاشتراك مع مديري الدوائر الرئيسية كل حسب اختصاصه كمدير الموارد البشرية والمدير المالي إلى غير ذلك. ويتضمن الاستبيان المعد الأجزاء التالية:

- يشمل جزء من الاستبيان على مجموعة فقرات تتعلق باستجابة مدرء إدارة الموارد البشرية لدرجة فعالية ممارسات هذه الإدارة ويتكون هذا الجزء من أربعة مجالات على النحو التالي: وظيفة تخطيط الموارد البشرية ، وظيفة توظيف الموارد البشرية ، وظيفة تدريب الموارد البشرية ، وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية .
- أما الجزء الآخر ، فيتضمن مجموعة من المؤشرات تتعلق بتقييم مستوى أداء المؤسسات، حيث يتكون هذا الجزء من أربع مجالات لتقييم الأداء : الأداء الاجتماعي ، الأداء الاقتصادي ، الأداء المالي ، الأداء التجاري .

1.2 المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليل وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة كما تم استخراج المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة وتحليلها، واستعملت الانحرافات المعيارية لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة الفعلية عن وسطها الحسابي. أما فيما يخص قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فقد تم حساب معامل ارتباط الرتب لسبيرمان. ولتوضيح أثر درجة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات تم تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد. لهذا كانت متغيرات الدراسة كالتالي:

فمن هذا المنطلق، اعتبر الباحثون نمط التسيير المعتمد لتأهيل وتجنيد وتنمين الموارد البشرية (ممارسات إدارة الموارد البشرية) من أهم المداخل الإستراتيجية التي يمكن أن تضمن التناسق الأمثل بين مختلف الموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسة من أجل ضمان النجاح الدائم. فالموارد البشرية ذات القدرات والمهارات، لا يمكنها أن تساهم في خلق القيمة وأن تكون مصدراً للأداء المتميز ما لم تسيّر بطريقة رشيدة وفق مداخل ونظم مرنة وحديثة.

2. علاقة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية بمستوى أداء المؤسسات العمومية: (دراسة ميدانية)

تواجه إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر تحديات كبيرة فرضتها عليها التغيرات المتسارعة في محيط المؤسسات وخاصة العمومية منها، مما جعل هذه الإدارة تتجه نحو تغيير مختلف المفاهيم والاستراتيجيات لتصبح أكثر مرونة وتكيفاً مع التطورات الحاصلة. وشملت هذه التغييرات عدة جوانب من إدارة الموارد البشرية بدءاً بطبيعة التعامل مع العنصر البشري على أساس أنه رأس مال فكري يجب الاستثمار فيه لتحقيق مزايا تنافسية عن طريقه، بالإضافة إلى محاولة تحقيق الفعالية المطلوبة من خلال استخدام مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة أساساً في التخطيط، التوظيف، التدريب وتقييم أداء الأفراد.

حيث تتجه النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية إلى التركيز على مدى علاقة وتأثير هذه الممارسات على مختلف مؤشرات الأداء بالمؤسسات. ولقد تزايد الاهتمام بكفاءة وفعالية المؤسسات العمومية في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية. الأمر الذي اقتضى التركيز بصفة خاصة على إدارة موارد هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الاستمرارية والبقاء والتطور في محيط الأعمال، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية واستغلال الفرص المتاحة والطاقات والكفاءات المتواجدة. ولا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال تبني نظام فعال لتقييم الأداء.

يتكوّن مجتمع الدراسة من مجموع المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية. وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من المجتمع والتي تضم 70 مؤسسة اقتصادية عمومية كبيرة الحجم من القطاع الصناعي والمتمركزة خاصة في منطقة الوسط نظراً لتواجدنا قرب هذه المنطقة وبالتالي يسهل علينا الانتقال والاتصال بها مباشرة. وتم اختيار العينة من المؤسسات الصناعية الكبيرة والتي يزيد عدد عمالها عن 250 عامل ذلك لأن إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها تظهر بصفة رسمية أكثر في هذا النوع من المؤسسات. زد إلى ذلك إمكانية تقييم أداء المؤسسات الصناعية بقياس مخرجاتها بشكل كمي.

أ) المتغيرات المستقلة:

المؤسسة من وجهة نظر المتعاملين معها من البيئة الخارجية.

ب-3) تقييم الأداء المالي:

تم استعمال مؤشر المردودية المالية ودرجة الربحية وعوائد الأسهم أو رأس المال لتقييم أداء المؤسسات من جانبها المالي.

أ-1) تخطيط الموارد البشرية:

ويتضمن تحديد الأعداد والنوعيات المناسبة من الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية والسعي إلى توفيرها في الوقت والمكان المناسب بشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وبالتالي زيادة فعالية أداء المؤسسة.

أ-2) توظيف الموارد البشرية:

ويتضمن هذا المجال استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها كل وظيفة وتحديد المواصفات المطلوبة في من يشغلها، وإجراء عمليات المقابلات والاختبارات للوصول إلى اختيار العناصر المتميزة وتعيينها وتقديمها لمحيط العمل بشكل تستطيع التكيف معه.

أ-3) تدريب الموارد البشرية:

ويتضمن تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال إعداد البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم التدريبية وحاجات المؤسسة، وتساعد على التقدم والوصول إلى معدلات أفضل في مجال عملهم، إلى جانب إكسابهم المهارات والاتجاهات الإيجابية المناسبة لأعمالهم.

أ-4) تقييم أداء الموارد البشرية:

يتضمن نظام تقييم أداء اختيار المعايير الملائمة والطرق السليمة والأوقات المناسبة لعملية التقييم، كما يتعلق بالنتائج المتحصّل عليها وعلاقتها بمختلف الجوانب التي تخص الفرد والإدارة والمؤسسة معا.

ب) المتغير التابع:

ويشمل تقييم أداء المؤسسات العمومية والمتضمن معايير تقييم الأداء الاجتماعي، الاقتصادي، المالي والتجاري:

ب-1) تقييم الأداء الاجتماعي:

لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات العمومية استعنا بعدد من المؤشرات الجوهرية في القياس والمتمثلة في: درجة الرضا الوظيفي للعمال، إنتاجية العامل، تحسين بيئة العمل ودرجة ولاء الموارد البشرية للمؤسسة.

ب-2) تقييم الأداء الاقتصادي:

لتقييم الأداء الاقتصادي قمنا باستجواب المبحوثين حول مستوى إنتاجية المؤسسة وكيف يرون صورة أو سمعة

الرتبة	مجالات إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفعالية
01	توظيف الموارد البشرية	3,1492	0,6279	متوسطة
02	تخطيط الموارد البشرية	2,9171	0,6464	متوسطة
03	تقييم أداء الموارد البشرية	2,8821	0,8890	متوسطة
04	تدريب الموارد البشرية	2,88	0,8191	متوسطة
	إدارة الموارد البشرية ككل	2,9571	0,6420	متوسطة

من جهة أخرى. فيعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وخصوصيات المناصب الشاغرة، تقوم المؤسسات العمومية بواسطة الإعلانات الداخلية بإعلام العاملين بها بعملية التوظيف الداخلية، وتحتوي هذه الإعلانات على عدد المناصب الشاغرة وأماكنها ومتطلباتها وشروطها ومحتويات ملف الترشيح، ومن خلال هذه العملية تقوم إدارة الموارد البشرية بضمان فرص الحركية بالاعتماد أساسا على سياسة النقل والترقية والتحويل من وظيفة إلى أخرى ضمانا للتوازن بين الأقسام.

هذا ما تفسره المرتبة الأخيرة والدرجة المتدنية من الفعالية فيما يخص الفقرة التي تنص على اعتماد المؤسسة على المصادر الخارجية للاستقطاب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب ذوي الخبرة والكفاءة، حيث جمدت المؤسسات العمومية عملية التوظيف الخارجي منذ عدة سنوات. وفيما يخص الفقرات التي تضمنت اعتماد عملية الاختيار على تحليل الوظائف وتقديم تقارير مفصلة عن المرشحين لشغل الوظيفة والاستناد على قواعد واضحة في الاختبارات والمقابلات فقد جاءت بدرجة متوسطة من الفعالية. هذا لأن جميع عمليات التوظيف تخضع لإعلان مسبق طبقا للوائح والقوانين المنظمة للعمل مما يتطلب توضيح مهام وواجبات الوظيفة المراد شغلها والمتطلبات العلمية والعملية الواجب توافرها لدى شاغليها.

أما عن إجراءات الاختيار عن طريق الترقية أو النقل أو التحويل فقد أفادنا عدد من العمال داخل المؤسسات العمومية عدم وجود معايير موضوعية وعادلة في الاختيار وأنها تتم بشكل غامض حتى أن بعض العمال لم يحصلوا على أي ترقية في حياتهم المهنية وهذا بعد 15 سنة خبرة في العمل.

وقد جاءت الفقرة التي تتناول استعمال وسائل الإعلام المختلفة بما فيها شبكة الانترنت في عملية الاستقطاب من بين المراتب الأخيرة وبمتوسط حسابي يكاد يكون منخفضا هذا بسبب مصادر الاستقطاب الداخلية التي تستعملها المؤسسة، بحيث تقتصر عملية الاستقطاب على الإعلان الداخلي أو الاستعانة بمكاتب دعم تشغيل

أما فيما يتعلق بدرجة فعالية كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية على حدى حسب الفقرات المكونة لكل مجال من مجالاتها فقد أشارت النتائج إلى أنها جاءت متوسطة، وهذا ما سنعرضه بالترتيب فيما يلي:

أ-1) درجة فعالية توظيف الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة التوظيف ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الحديثة، إذ أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويدها بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. واحتل هذا المجال الترتيب الأول من بين مجالات الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3,1492 وبدرجة متوسطة من الفعالية، وقد تضمن هذا المجال 9 فقرات تناولت جوانب مختلفة تتعلق بتوظيف الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين. وحصلت هذه الفقرات على درجة فعالية تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة.

يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة فعالية مرتفعة تتمثل في التوظيف المؤقت الذي تعتمد عليه المؤسسات العمومية والذي يأخذ شكل عقود تشغيل ذات مدة محددة، حيث انحصر مجال التوظيف في هذه المؤسسات على الاستفادة من بعض خريجي الجامعات في إطار ما يسمى بعقود ما قبل التشغيل أو إبرام عقود عمل قصيرة الأجل تمتد من 6 أشهر إلى سنتين قابلة للتجديد. ويبقى التوظيف الخارجي محدود جدا وخاص ببعض المناصب التي تحتاج شروط خاصة في بطاقة تحليل الوظائف. أما عن المرتبة الثانية فرجعت إلى مصادر استقطاب الموارد البشرية حيث احتل التوظيف الداخلي هذه المرتبة بدرجة فعالية مرتفعة، هذا لأن معظم المؤسسات العمومية جمّدت عملية استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة بسبب إعادة هيكلة العمالة الفائضة لديها من جهة والمشاكل المالية التي تتخبط فيها معظم هذه المؤسسات

العمومية تستند إلى التقديرات الشخصية لرؤساء الأقسام والوحدات وبشكل سنوي. كما أن المعلومات المتوفرة لدى المؤسسات عينة الدراسة عن مواردها البشرية تتمثل أساسا في إحصائيات عن عدد العمال، أسماؤهم، أعمارهم، سنوات الأقدمية، مستويات أجورهم وهي لا تعبر عن واقع مخزون المهارات المتوافر لديها. حيث أن الجانب النوعي الذي يخص العمالة المتوافرة بها، من حيث المهارات والقدرات التي يتوافر عليها كل فرد سواء المرتبطة بوظيفته الحالية أو بوظائف أخرى وكذلك طاقاته وتفضيلاته لمجال العمل الذي يستطيع أن يخلق من خلاله شيئا ذا قيمة، يبقى مهملًا إلى حد بعيد.

وعليه وجب على مسيري المؤسسات العمومية الاهتمام أكثر بجانب التخطيط بشكل عام والتخطيط للموارد البشرية بشكل خاص وجعله جزءا من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة. والحرص على مواكبة التغيرات المتسارعة في محيط المؤسسة ومحاولة استخدام التقنيات الحديثة في مجال تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية مستقبلا، بالإضافة إلى إشراك مختلف المستويات الإدارية في إعداد الخطط حتى يشعروا بالمسؤولية أثناء تنفيذها. هذا لأن عملية التخطيط تعتبر من أهم الوظائف التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية، إذ يتوقف عليها نجاح ما يليها من مراحل التنفيذ وتقييم النتائج. وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال إجراء تدريب متخصص لمسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في مجال التخطيط نظرا لضعف أداءهم في هذا المجال.

أ-3) درجة فعالية تقييم أداء الموارد البشرية:

احتل هذا المجال المرتبة ما قبل الأخيرة من بين المجالات الأربعة للدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2,8821 وبمستوى دون المتوسط من الفعالية. واستنادا للبيانات التي تضمنها الدراسة، فقد جاءت الفقرات التي تتعلق بأهداف ومعايير عملية تقييم أداء الأفراد في المراتب الأولى وبدرجة فعالية متوسطة، حيث تهدف وظيفة تقييم أداء الأفراد إلى تشخيص نقاط قوتهم وضعفهم والمساهمة في تطوير أدائهم المستقبلي. واعتمد المسؤولون في ذلك على معايير موضوعية ودقيقة تعلن عنها المؤسسة مسبقا لجميع عمالها بكل نزاهة وشفافية حتى يكونوا على دراية بالواجبات المنوطة بهم ويعملون على تحقيقها. وإن هذا الاهتمام بوظيفة تقييم الأداء ما هو إلا شكليا، حيث أنها لا تعكس بالضرورة المستوى الحقيقي للعمال ولا تؤخذ بنتائج التقييم في اتخاذ القرارات المستقبلية الخاصة بتطور المسار المهني للأفراد مما يفقدها جزءا من أهميتها في تحفيز العمال على أداء أفضل ما لديهم. وهذا ما أكدته نتائج الفقرات التي تتضمن مدى اتخاذ المسيرين من نتائج تقييم الأداء منطلقا لاتخاذ القرارات حول الترقية والنقل والتدريب وغيرها، حيث تبين عدم وجود تنسيق على الإطلاق بين نتائج تقييم الأداء والتدريب. بالإضافة إلى عدم اعتماد المؤسسة على معايير قابلة للقياس وعدم مراجعتها باستمرار حتى تعكس المستوى

الشباب. أما فيما يخص مراجعة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بصفة مستمرة ومواكبة التطورات التي تحدث في المحيط فقد احتلت هذه الفقرة المرتبة ما قبل الأخيرة بسبب الرؤية التقليدية لعملية التوظيف بكل مراحلها من طرف مسيري المؤسسات العمومية، حيث مازالت هذه العملية تتم بطريقة بيروقراطية روتينية وتتميز بالجمود وبالتالي تحول دون استقطاب أفضل الكفاءات.

ومازالت معظم المؤسسات تعتمد في اختباراتهما على اختبار الإعلام الآلي الذي يشمل الجوانب العلمية والعملية للمرشح بالإضافة إلى المقابلات التقنية بغرض التعرف على خصائصه النفسية والمهنية والثقافية. وعليه فإن تطوير وتحديث الأنظمة والتشريعات الخاصة بعملية توظيف الموارد البشرية يعتبر من أكبر التحديات التي يجب أن تواجه المسؤولين بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

أ-2) درجة فعالية تخطيط الموارد البشرية:

احتل هذا المجال الترتيب الثاني من بين مجالات الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2,9171 وبدرجة متوسطة من الفعالية، وقد تضمن هذا المجال 10 فقرات تناولت جوانب مختلفة تتعلق بتخطيط الموارد البشرية.

حصلت كل فقرة من الفقرات على درجة متوسطة من الفعالية ما عدا الفقرة التي تنص على لجوء المؤسسات إلى خبراء مختصين في عملية تخطيط مواردها البشرية جاءت بدرجة منخفضة من الفعالية وهذا لافتقار المؤسسات العمومية للكفاءات المختصة في مجال التخطيط وخاصة تخطيط الموارد البشرية وعدم تكثيف الدورات التدريبية في هذا المجال.

كما يتضح من تحليل نتائج الدراسة، أن عملية تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات تكمن في تصميم قاعدة بيانات حديثة ودقيقة تهتم بجمع خصائص الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسات ومحاولة تحليل حركتها عبر الزمن بالإضافة إلى تزويد الأقسام والإدارات المختلفة باحتياجاتها من الأفراد. ومن خلال ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسات العمومية لا يستند إلى أي أسلوب علمي من أساليب التخطيط، وهذا راجع أساسا إلى الغياب التام للمختصين في مجال التخطيط عموما وتخطيط الموارد البشرية خصوصا.

بالإضافة إلى ذلك، نظرة أصحاب الإدارة العليا لعملية تخطيط الموارد البشرية على أنها عملية مكلفة، وأن عدم تبني المؤسسة للأساليب العلمية في تخطيط مواردها البشرية لا يمكن أن يؤثر على برامجها الإنتاجية المخططة. متأكدة من توافر الأفراد عند الحاجة إليهم ومن قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم. أي تعامل المسيرين مع الاحتياجات من الموارد البشرية فور حدوثها، مفضلين بذلك أسلوب رد الفعل عن أسلوب المبادرة من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية. لتبقى عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسات

في ذلك على الرؤساء المباشرين الأكثر خبرة ومبتعدين عن الجانب النظري المكمل والداعم للجانب التطبيقي في عملية التدريب.

زد إلى ذلك غياب المتابعة والتقييم المستمر لنتائج البرامج التدريبية قبل وبعد تطبيقها، الأمر الذي عاد سلبا على فعالية وظيفة التدريب حتى اقتنعت الدولة أنه يجب تقليص عدد العمال بسبب ضعف أدائهم وابتعادهم عن تحقيق الأهداف حيث أنهم أصبحوا يشكلون مصدر تكلفة وعائق لنمو المؤسسات وليس عائدا أو مصدرا لتقوية الميزة التنافسية.

أما فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية فتقوم بالتعبير عنها مختلف الإدارات الوظيفية وتوجهها إلى القسم المختص بالتدريب الذي يقوم بتحليلها ومتابعتها وترتيبها حسب درجة الأهمية، مع إعطاء الأولوية دائما للطلبات المسجلة من طرف الإدارة العليا.

وعن استعمال التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتقدمة في مجال المادة التدريبية فتبقى غائبة عن المؤسسات العمومية نظرا للتكاليف الباهظة التي تتضمنها والصعوبات المالية التي تواجه هذه المؤسسات.

وقد جاءت الفقرة التي تشير إلى مدى إشراك مؤسسات القطاع الخاص في عملية التدريب في المرتبة الأخيرة وبدرجة فعالية منخفضة جدا وهذا يعكس ضعف العلاقة التبادلية بين مؤسسات القطاع العام والخاص. وإن وجود شراكة حقيقية بين هذين القطاعين تجعل الاستفادة من خبرات القطاع الخاص في مجال تدريب الموارد البشرية تظهر بشكل بارز وتعطي نتائج فعالة في مجال التدريب، كما يمكن لمؤسسات القطاع الخاص أن تذهب إلى أبعد من ذلك كالعامل بالتنسيق مع إدارات التدريب في المؤسسات العمومية من أجل تصميم البرامج التدريبية المطلوبة وتحديد الطرق المناسبة لتنفيذها ومتابعتها وتقييم نتائجها بما يلبي حاجات العمال من جهة وتحقيق أهداف المؤسسات من جهة أخرى.

هذا لأن المؤسسات العمومية تمتلك ثروة بشرية هائلة – إذا ما تم الاهتمام والعناية بها بشكل يجعلها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة – يمكن أن تساهم في خلق ودعم القرارات التنافسية للمؤسسة وذلك عن طريق توسيع نطاق التدريب لأكثر عدد من الأفراد العاملين. وبالتالي يجب أن يكون هناك اهتمام أكثر بمجال تدريب الموارد البشرية في المؤسسات العمومية واستقطاب عدد من الكفاءات المختصة في إعداد وتدريب الأفراد للرفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم.

3.2 تحديد العلاقة بين فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء:

يعتبر معامل سبيرمان الأداة الإحصائية المناسبة لتحديد علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة الرئيسية للدراسة والمتغير التابع. فمن التحليل الأولي لمصفوفة الارتباط، أشر معامل الارتباط العام على وجود علاقة ارتباط جوهريّة بين إجمالي مجالات إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة ومجموع مؤشرات الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية، بحيث قدر معامل

الحقيقي لعمالها. حيث حصلت هذه الفقرات على المراتب الأخيرة من بين فقرات المجال بدرجة فعالية دون المتوسط.

وقد يعود التراجع في هذا المجال إلى الأهمية النسبية التي تحتلها هذه الوظيفة داخل المؤسسات، حيث يتم الاعتماد على التقييم الجماعي لأداء الأفراد من طرف المسئول المباشر في الورشات لتحديد منحة المردودية الجماعية والتقييم الفردي لأداء العامل من أجل منحه علاوة المردودية الفردية، أما القرارات الأخرى فلا تأخذ بعين الاعتبار القدرات الحقيقية للأفراد مما يجعل التنفيذ الاستراتيجي ينحرف بقدر كبير عن الأهداف.

بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا عدم اتسام عملية تقييم الأداء بالاستمرارية وبالتالي لا تخدم جانب التغذية العكسية مما يفقدها أهم فوائدها والمتعلقة بجوانب تحسين وتطوير أداء العمال. لذلك فمن الضروري أن تتخذ عملية تقييم الأداء شكلا مرحليا يخدم جوانب العمل ويقدم للعامل تغذية عكسية في كل مرحلة تساعد على تلافي جوانب القصور في أدائه وتعزز الجوانب الإيجابية لديه. الأمر الذي يحتم على مسيري المؤسسات العمومية إعادة النظر في الأسس المتبعة التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء وتوقيتها لكي تؤدي الغرض المنشود منها.

أ-4) درجة فعالية تدريب الموارد البشرية:

احتل هذا المجال المرتبة الأخيرة بين مجالات الدراسة بمتوسط حسابي 2,88 ودرجة فعالية دون المتوسط، حيث شمل هذا المجال 10 فقرات تناقش جوانب متعددة في مجال تدريب الموارد البشرية تراوحت فعاليتها بين المتوسطة والمنخفضة.

بالاستناد إلى نتائج الدراسة، يظهر لنا أن أولى اهتمامات المؤسسات العمومية في مجال التدريب هو تنمية الكفاءات لديها من أجل تولى الإطارات العليا المناصب العالية وتحقيق ذاتهم. هذا ما بينته الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى وبدرجة فعالية فوق المتوسط، حيث تخصصت المؤسسات العمومية الجزء الأكبر من ميزانية التدريب إلى هذه الإطارات وذلك عن طريق الحضور الشكلي لبعض الندوات والمحاضرات التي تعقد في فترات متباعدة فقط، أما فيما يخص فئة العمال التنفيذيين فيتم تدريبهم على آلات جديدة من طرف المورد أو اللجوء إلى معاهد التكوين المهني لإعادة تأهيل بعضهم في تخصصات معينة. هذا ولم تركز سياسة التدريب في المؤسسات العمومية على الجانب العلمي والنفسى للعمال بقدر تركيزها على الجاني التقني والفني المتعلق بطرق أداء المهام، مما جعل العمال لا يستوعبون الهدف الرئيسي من وراء التغيرات الجوهرية التي تحدث في طرق ووسائل الإنتاج. كما أن تدني المستوى التعليمي للأفراد كان له دور كبير في الانخفاض النسبي لدرجة فعالية مجال التدريب. بالإضافة إلى الاعتماد على التدريب داخل أماكن العمل معتمدين

وكانت نشاطات التخطيط لها علاقة أكثر دلالة بكل من مؤشرات الأداء المالي والاجتماعي، بحيث قدر معامل الارتباط الخاص بالأداء المالي بـ 0,565 والأداء الاجتماعي بـ 0,489 عند مستوى دلالة $p < 0,01$. أما بالنسبة للأداء الاقتصادي فقد كانت العلاقة أقل قوة نسبياً بقيمة ارتباط 0,371 عند مستوى دلالة $p < 0,05$. بينما لم يسجل أي ارتباط بين نشاطات التخطيط للموارد البشرية ومختلف مؤشرات الأداء التجاري.

الجدول 02: مصفوفة الارتباط بين متغيرات (*) الارتباط
دال إحصائياً عند مستوى معنوية $p < 0,05$. (**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية

$p < 0,01$

درجة فعالية: مستوى الأداء:	توظيف الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	تقييم أداء الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية ككل
الاقتصادي	**0,498 0,002	*0,371 0,028	**0,57 0,000	**0,548 0,001	**0,607 0,000
التجاري	*0,41 0,014	0,311 0,069	*0,364 0,032	*0,366 0,031	**0,454 0,006
المالي	**0,447 0,007	**0,565 0,000	0,332 0,052	**0,481 0,003	**0,516 0,002
الاجتماعي	**0,78 0,000	**0,489 0,003	**0,78 0,000	**0,886 0,000	**0,887 0,000
الأداء الكل	**0,615 0,000	**0,441 0,008	**0,645 0,000	**0,642 0,000	**0,727 0,000

3. أثر درجة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء:

من خلال تحليلنا لعلاقة الارتباط المتواجدة بين المتغيرات المستقلة والتابعة استنتجنا أنه ليس لكل ممارسات إدارة الموارد البشرية المدروسة نفس قوة العلاقة مع مستويات الأداء. لهذا قمنا في مرحلة أولى بتوضيح تأثير كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية على حدا في مستويات الأداء المختلفة، لنتمكن من الحصول على التأثير الخام لكل وظيفة. و لذلك استعملنا 16 تحليل إحصائي لنماذج الانحدار البسيط.

أما في المرحلة الثانية، فحاولنا تصميم النموذج الكلي لكل مستوى من مستويات الأداء حتى نعرف الأثر الصافي لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية. حيث قمنا بإدخال المتغيرات المستقلة دفعة واحدة في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي، حتى يتضح لنا جلياً ما هي

الارتباط بـ 0,727 عند مستوى دلالة معنوية $p < 0,01$. وهذا يدل على أن الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية قد يحسن من مستوى الأداء العام لهذه المؤسسات. وفيما يلي تحليل للعلاقة الارتباطية بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء حسب قوتها.

(أ) تحليل علاقة تدريب الموارد البشرية بمستوى الأداء:

من خلال نتائج مصفوفة الارتباط، يتضح لنا أن النشاطات الخاصة بالتدريب لها علاقة قوية بمختلف مؤشرات الأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0,642 عند مستوى دلالة $p < 0,01$. حيث لاحظنا أن للتدريب علاقة قوية بمستوى الأداء الاجتماعي، فالاهتمام بتأهيل الموارد البشرية وتطوير قدراتها العلمية والعملية قد يزيد من درجة رضا الأفراد وولائهم للمؤسسة مما يرفع من إنتاجية العمل. نفس اتجاه العلاقة شاهدناه بالنسبة للأداء الاقتصادي والمالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,548 بالنسبة للأداء الاقتصادي و 0,481 بالنسبة للأداء المالي عند مستوى دلالة $p < 0,01$. بينما كانت العلاقة أقل قوة فيما يخص مستوى الأداء التجاري.

(ب) تحليل علاقة توظيف الموارد البشرية بمستوى الأداء:

أما بالنسبة لمجال التوظيف، فأتضح أن مختلف النشاطات الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين لها علاقة دالة إحصائياً مع مختلف مؤشرات الأداء المؤسسي، بحيث كانت درجة الارتباط أكثر دلالة فيما يخص العلاقة مع مؤشرات الأداء الاجتماعي والاقتصادي والمالي بمعاملات ارتباط 0,78، 0,498 و 0,447 على التوالي وبمستوى دلالة $p < 0,01$. بينما قلت هذه العلاقة مع مؤشرات الأداء التجاري.

(ت) تحليل علاقة تقييم أداء الموارد البشرية بمستوى الأداء:

من خلال النتائج لاحظنا أيضاً وجود علاقة إيجابية بين مجال تقييم أداء الأفراد ومؤشرات الأداء الاجتماعي بدرجة قوية، يليه مستوى الأداء الاقتصادي عند مستوى دلالة $p < 0,01$ ، بينما كان الارتباط أقل قوة بالنسبة لمؤشرات الأداء التجاري. في حين لم يسجل أي ارتباط بين نشاطات تقييم الأداء ومستوى الأداء المالي.

(ث) تحليل علاقة تخطيط الموارد البشرية بمستوى الأداء:

من نتائج المصفوفة يتضح لنا أن هناك علاقة معنوية دالة إحصائياً بين الممارسة الفعالة لنشاطات تخطيط الموارد البشرية وبين إجمالي مؤشرات الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,441 بمستوى دلالة $p < 0,01$.

مستوى الأداء المالي	0,342	0.09	0,044
مستوى الأداء التجاري	0,316	0,073	0,064

ت) تأثير فعالية التوظيف في مستوى الأداء:

يلاحظ أيضا من خلال هذا الجدول تأثير وظيفة التوظيف على مختلف مؤشرات الأداء. فهي تقسّر لوحدها أكثر من نصف التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الاجتماعي وتقريبا 30 % في تغيرات مستوى الأداء الاقتصادي عند مستوى دلالة $p < 0.01$. بينما تؤثر بدرجات متناقصة في كل من مستوى الأداء المالي والتجاري.

الجدول 05: الانحدار الخطي البسيط لفعالية التوظيف ومستوى أداء المؤسسات

المتغيرات التابعة	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
مستوى الأداء الاجتماعي	0,739	0,533	0,000
مستوى الأداء الاقتصادي	0,562	0,295	0,000
مستوى الأداء المالي	0,517	0,246	0,001
مستوى الأداء التجاري	0,481	0,208	0,003

ث) تأثير فعالية التخطيط في مستوى الأداء:

يتأثر أيضا مستوى أداء المؤسسات بدرجة فعالية أنشطة تخطيط الموارد البشرية لكن بدرجات قليلة، حيث بلغت قوة تفسير نشاطات التخطيط لوحدها نسبة 40% بالنسبة للأداء المالي و30% بالنسبة للأداء الاقتصادي بينما كانت ضعيفة فيما يخص الأداء الاجتماعي والتجاري. والجدول 07 يوضح مدى تأثير هذه الوظيفة في مستوى أداء المؤسسات عينة الدراسة.

الجدول 06: الانحدار الخطي البسيط لفعالية التخطيط ومستوى أداء المؤسسات

المتغيرات التابعة	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
مستوى الأداء المالي	0,644	0,397	0,000
مستوى الأداء الاقتصادي	0,568	0,302	0,000
مستوى الأداء الاجتماعي	0,489	0,216	0,003
مستوى الأداء التجاري	0,392	0,128	0,02

2.3 تحليل التأثير الصافي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع:

نحاول من خلال هذا المطلب تحليل التأثير المتعدد لفعالية مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في

الممارسات التي يظهر تأثيرها أكثر في مستويات الأداء المختلفة وما هي تلك يرفضها النموذج.

1.3 تحليل التأثير الخام للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع:

تشير معطيات الانحدار إلى أنّ فعالية مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرا معنويا كلا على حدا في مستويات الأداء بالمؤسسات العمومية عينة الدراسة وبدرجات متفاوتة.

أ) تأثير فعالية التدريب في مستوى الأداء:

من تحليلنا لمعطيات هذا الجدول، نلاحظ أنّ فعالية نشاطات التدريب تؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الأداء الاجتماعي، إذ تقسّر بمفردها تقريبا 70 % من التغيرات الحاصلة فيه. حيث إذا انحرقت فعالية النشاطات الخاصة بالتدريب في أي مؤسسة عمومية من مؤسسات العينة بدرجة واحدة عن المتوسط الحسابي لفعالية هذه الوظيفة في المؤسسات الأخرى، فإنّ مستوى الأداء الاجتماعي سوف يرتفع بنسبة 83,7 % عن المتوسط الحسابي لمستوى أداء المؤسسات الأخرى عند مستوى الدلالة $p < 0,01$. هذا ما يفسّر أهمية نشاطات التدريب وتأثيرها على أداء العمال داخل المؤسسات. كما نلاحظ تناقص درجة التأثير على مؤشرات الأداء الأخرى، لكن هذا لا ينفي أنّها تبقى تؤثر عليها لكن بدرجة قليلة.

الجدول 03: الانحدار الخطي البسيط لفعالية التدريب ومستوى أداء المؤسسات

المتغيرات التابعة	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
مستوى الأداء الاجتماعي	0,837	0,691	0,000
مستوى الأداء الاقتصادي	0,532	0,262	0,001
مستوى الأداء المالي	0,501	0,228	0,002
مستوى الأداء التجاري	0,353	0,098	0,037

ب) تأثير فعالية تقييم أداء الأفراد في مستوى الأداء:

يؤثر نظام تقييم أداء الأفراد لمفرده على مختلف مؤشرات الأداء لكن بدرجات متباينة، حيث يظهر تأثيره أكثر على مستوى الأداء الاجتماعي بنسبة حوالي 63 %. وأنّ تقريبا 80 % من التغيرات التي تطرأ على مستوى هذا الأداء يعود سببها إلى تطبيق نظام تقييم أداء الأفراد بفعالية لمفرده، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية $p < 0,01$ هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 04: الانحدار الخطي البسيط لفعالية تقييم الأداء ومستوى أداء المؤسسات

المتغيرات التابعة	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
مستوى الأداء الاجتماعي	0,798	0,626	0,000
مستوى الأداء الاقتصادي	0,572	0,307	0,000

الاحتياجات من الموارد البشرية وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0,05$. أما عن وظيفتي التدريب والتوظيف فقد استبعدت من معادلة الانحدار وذلك لوجود علاقة ارتباط متداخلة بين المتغيرات المستقلة.

(ت) التأثير المتعدد لفعالية إدارة الموارد البشرية في مستوى الأداء المالي:

من خلال تحليل نتائج الانحدار يظهر لنا أنّ حوالي 40% من التغيرات التي طرأت على مستوى الأداء المالي يعود سببها إلى تطبيق النشاطات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في مؤسسات العينة والسبب في ذلك أهمية مجال التخطيط في تحسين الوضع المالي للمؤسسات. وهذا النموذج مقبول إحصائياً بدرجة ثقة تزيد عن 99%. ويمكن تمثيل علاقة التأثير بين التغيرات المستقلة والمتغير التابع بالمعادلة التالية: مستوى الأداء المالي = $0,863 + 0,719$ (فعالية التخطيط) + 0,560

من هذه المعادلة يتضح لنا أنّ 72% من التغيرات التي جرت على مستوى الأداء المالي يعود سببها إلى تطبيق نشاط التخطيط بالطريقة السليمة. وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0,01$. أما الممارسات الأخرى فقد استبعدت من معادلة الانحدار وذلك لأنّ التأثير القوي والمتداخل بينها وبين التخطيط جعل أثرها لا يظهر أمام تأثير التخطيط على مستوى الأداء المالي.

(ث) التأثير المتعدد لفعالية إدارة الموارد البشرية في مستوى الأداء التجاري:

من خلال تحليل نتائج الانحدار يظهر لنا أنّ 20% فقط من التغيرات التي طرأت على مستوى الأداء التجاري يعود سببها إلى تطبيق النشاطات المتعلقة بالتوظيف فقط رغم أنّ النموذج الكلي مقبول إحصائياً بدرجة ثقة تزيد عن 99%. ويمكن تمثيل علاقة التأثير بين التغيرات المستقلة والمتغير التابع بالمعادلة التالية: مستوى الأداء التجاري = $1,389 + 0,546$ (فعالية التوظيف) + 0,635

من هذه المعادلة يتضح لنا أنّ 55% من التغيرات التي جرت على مستوى الأداء التجاري يعود سببها إلى تطبيق نشاط التوظيف بطريقة صحيحة عن طريق استقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة لشغل الوظائف. وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0,01$.

الخاتمة:

مستوى الأداء المؤسسي وذلك لمعرفة أي الوظائف تؤثر أكثر في مستوى الأداء. لذلك نستعمل نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي ليظهر لنا ترتيب تأثير مختلف الممارسات واستبعاد تلك التي قد لا تؤثر في الأداء.

(أ) التأثير المتعدد لفعالية إدارة الموارد البشرية في مستوى الأداء الاجتماعي:

من خلال تحليل نتائج الانحدار يظهر لنا أنّ حوالي 79% من التغيرات التي طرأت على مستوى الأداء الاجتماعي يعود سببها إلى تطبيق النشاطات المتعلقة بالتدريب وتقييم الأداء مجتمعة في مؤسسات العينة. كما يدل معامل الارتباط القوي على تكامل الوظيفتين في تأثيرهما على مستوى الأداء. وهذا النموذج مقبول إحصائياً بدرجة ثقة تزيد عن 99%. ويمكن تمثيل علاقة التأثير بين التغيرات المستقلة والمتغير التابع بالمعادلة التالية: مستوى الأداء الاجتماعي = $0,845 + 0,401$ (فعالية التدريب) + 0,29 (فعالية تقييم الأداء) + 0,276

من هذه المعادلة يتضح لنا أنّ 40% من التغيرات التي جرت على مستوى الأداء الاجتماعي يعود سببها إلى تطبيق نشاط التدريب بالطرق العلمية. وأنّ 29% من نفس التغيرات يعود سببها إلى فعالية نشاط تقييم الأداء وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0,01$. أما عن وظيفتي التخطيط والتوظيف فقد استبعدت من معادلة الانحدار وذلك لوجود علاقة ارتباط متداخلة بين المتغيرات المستقلة.

(ب) التأثير المتعدد لفعالية إدارة الموارد البشرية في مستوى الأداء الاقتصادي:

من خلال تحليل نتائج الانحدار يظهر لنا أنّ حوالي 40% من التغيرات التي طرأت على مستوى الأداء الاقتصادي يعود سببها إلى تطبيق النشاطات المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء مجتمعة في مؤسسات العينة. حيث يدل معامل الارتباط المتوسط ضعف نسبي في تكامل الوظيفتين في تأثيرهما على مستوى الأداء. وهذا النموذج مقبول إحصائياً بدرجة ثقة تزيد عن 99%. ويمكن تمثيل علاقة التأثير بين التغيرات المستقلة والمتغير التابع بالمعادلة التالية:

مستوى الأداء الاقتصادي = $0,78 + 0,348$ (فعالية تقييم الأداء) + 0,471 (فعالية التخطيط) + 0,611

من هذه المعادلة يتضح لنا أنّ 35% من التغيرات التي جرت على مستوى الأداء الاقتصادي يعود سببها إلى تطبيق نشاط تقييم الأداء بالطرق العلمية. وأنّ 47% من نفس التغيرات يعود سببها إلى فعالية نشاط تحديد

الاستعمال العقلاني لمختلف وسائل الإنتاج المادية والمالية والبشرية وعدم التحكم في التكنولوجيا الحديثة، تضل معدلات الإنتاجية دون المستوى المطلوب زد إلى ذلك النقص الملاحظ في المجال التجاري بسبب تراجع مبيعات المؤسسات وعدم اهتمامها باستراتيجيات ترويج المنتج، رغم الجهود المبذولة في مجال تحسين جودة المنتج من أجل الحصول على شهادات الإيزو.

كما أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقات ارتباطية معنوية طردية بين فعالية مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء بالمؤسسات عينة الدراسة ومعظم هذه العلاقات ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%. وبيّنت نتائج تأثير المتغيرات المستقلة في التغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، وجود أثر معنوي لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على مؤشرات الأداء بدرجات مختلفة. فالتدريب يؤثر على مستوى الأداء الاجتماعي بالدرجة الأولى، وتقييم أداء الأفراد يؤثر على مستوى الأداء الاقتصادي، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يؤثر على مستوى الأداء المالي، وعملية التوظيف تؤثر بدورها على مستوى الأداء التجاري. وبهذا يمكن القول، أنّ مجمل ممارسات إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة الميدانية تؤثر على مستوى الأداء العام لمؤسسات العينة.

ومما تقدم وجب على جميع منظمات الأعمال توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها. حيث أنّ تحقيق الكفاءة والفعالية لا يتم عن طريق الحوافز المالية والمعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى تشخيص وتحليل الظروف السائدة داخل الأجهزة الإدارية والبيئية التي تعمل في إطارها الموارد البشرية.

قائمة المراجع :

1. سهيلة محمد عباس، «إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)»، دار وائل للنشر (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن، 2006.
2. رة محمد حسن، «مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية»، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. جمال الدين محمد المرسى، «الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)»، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
4. محمود أحمد الخطيب، «إدارة الموارد البشرية»، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001.
5. عائض بن سعيد الغامدي، «مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين»، أطروحة دكتوراه (تخصص الإدارة التربوية)، جامعة اليرموك، اردب، الأردن، 2009.

سعت الجزائر منذ استقلالها إلى بناء قاعدة اقتصادية متينة وكان نهجها في ذلك إنشاء مؤسسات اقتصادية عمومية في شتى المجالات كلفت خزينة الدولة موارد مالية ضخمة. هذا وبقي تقييم الأداء في المؤسسات العمومية مقتصرًا لمدة طويلة على قياس النتائج الكمية المبنية على أساس مالي فقط، لهذا اعتبرت هذه النظرة جزئية وأخفت عدة جوانب ضرورية داخل المؤسسة. وما شهدته المؤسسات العمومية بالجزائر من مشاكل وأزمات يستدعي إجراء تصحيحات فيما يخص طرق تسييرها لغرض تحسين مردوديتها الإجمالية وأدائها العام.

هذا وتواجه المؤسسات العمومية اليوم تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة، فهي تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار بالإضافة إلى التطورات الحاصلة في التكنولوجيا والتوجه نحو الاقتصاد المعرفي. كل ذلك يحتم على هذه المؤسسات الوقوف عند نتائج تقييم أدائها للكشف عن إمكانياتها وقدراتها وموقعها بين منافسيها. ورغم الخطوات الواسعة التي تخطوها الجزائر في مجال إصلاح القطاع العام، إلا أنّ الإصلاح في مختلف المجالات يبقى محدودًا، والسياسات والإجراءات لا تزال دون المستوى المطلوب. فالثقافة التنظيمية للمؤسسات العمومية الجزائرية مازالت تعاني قصورا فيما يخص توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم وذلك بسبب عدم وضوح الرؤية لأهدافها المستقبلية.

ونظرا للمشاكل التي تعاني منها مؤسسات للقطاع العام فيما يخص إدارة عتصرها البشري، يجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد مؤهلة يمكن أن تسهم في الرفع من مستوى أداء هذا القطاع. فمن أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وإدراكا لأهمية التحولات والتغيرات البيئية الراهنة ومتطلبات التكيف معها، أصبح من الضروري على المؤسسات العمومية الجزائرية التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية. حيث تعتبر هذه الأخيرة من أكثر الإدارات في المؤسسة تأثرا بتلك التغيرات. بالنظر إلى ما تمتلكه هذه المؤسسات من طاقات بشرية وكفاءات وإطارات، يحتم عليها العمل على المحافظة عليها وجعلها أكثر قدرة ورغبة واستعداد لتأدية مهامها ووظائفها بكفاءة وفعالية.

هذا وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية، أنّ درجة فعالية مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية عينة الدراسة جاءت متوسطة من تخطيط وتوظيف وتدريب وتقييم للأداء. حيث احتلت وظيفة التوظيف المرتبة الأولى نسبيا من حيث درجة الفعالية، تليها وظيفة التخطيط ثم تقييم الأداء فالتدريب.

أما عن مستوى أداء المؤسسات العمومية عينة الدراسة، فكان متوسطا حسب إجابات الباحثين وذلك مقارنة مع المؤسسات المنافسة، فالأداء المالي للمؤسسات العمومية لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب بسبب الصعوبات المالية التي تواجهها هذه المؤسسات. ونظرا لعدم

ح

6. سين يرقى، «إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية(حالة سوناطراك)»، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (تخصص تسيير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
7. . مرال توتليان، «الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة (تطور أم ثورة؟)»، مجلة المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، عمان، الأردن، أوت 2006.
8. A AITRAZOUK, «Gestion stratégique des ressources humaines (Recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance)», thèse de doctorat (option sciences de gestion), université Nancy 2, 2007.
9. T WILS, & LE LOUARN JY «L'évaluation de la gestion des ressources humaines», ed Liaisons, Paris, 2001.
10. GT. MILKOVICH, &B. GERHART «Organizational differences in managerial compensation and financial performance», academy of management journal, USA, vol 33, n°4, 1990, pp. 663-691.
<http://www.commerce.uct.ac.za/ManagementStudies/dies/> (15/03/2010).
11. D.TERPESTRA &E. ROZELL, «Why some potentially effective staffing practices are seldom used», public personnel management, Québec , vol 26, n° 4, 1993, pp. 483-495.
<http://www.ordrepsy.qc.ca/pdf/> (15/03/2010).
12. M. ARCAND, G. ARCAND, M. BAYAD & B. FABI, «Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de la contingence», revue internationale des relations de travail, Québec, vol 2, n°2, juin 2004
http://www.uqtr.ca/revue_travail/articles/2004 (21/01/2009).
13. M.MAGNAN &S. ST-ONGE, «The impact of profit sharing on the performance of financial services», journal of management studies, Toronto, vol 42, n° 4, , 2005, pp. 761-791.
14. S E. JACKSON & R S. SCHULER, «Understanding human resource management in the context of organizations and their environments», Journal of Management, USA, n° 46, 1995, pp. 237-264. www.management-revue.org (10/02/2010).