

مدى مسايرة المسيرين للنظرة للمورد البشري في ظل التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية ببشار

**The extent to which managers keep pace with the view of human resources in
light of modern trends in human resources management.
A case study of the Regional Budget Directorate in Bechar**

وهيبة عيساوي¹

المديرية الجهوية للميزانية ببشار، الجزائر

تاريخ الاستلام: 2025/05/20 تاريخ القبول: 2025/06/29

ملخص: جاءت هذه الدراسة لمعرفة نظرة المسيرين بالمديرية الجهوية للميزانية ببشار للموظفين والتي تنعكس وتظهر على أسلوبهم ومهارتهم في التعامل معهم، وهذا بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، فقد أوضحت النتائج أن نظرة المسيرين للموظفين وأسلوبهم في التعامل معهم لا يرقى ولا يتماشى بدرجة كبيرة مع النظرة لهذا المورد في ظل التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تركز أغلبها على الاهتمام بالمورد البشري، رغم التوجه الكبير نحو التكنولوجيا وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، لعدم وجود مؤشرات إيجابية تدل على تحلي ووضوح مظاهر الاحترام، حرية التعبير، مشاركة الموظفين، ومرونة تعامل المسيرين مع الموظفين بدرجة عالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ توجهات حديثة؛ مسيرين.

Abstract: This study came to know the view of managers in the regional budget directorate in Bechar of employees, which is reflected and appears in their style and skill in dealing with them, and this is based on the statistical analysis program SPSS. The results showed that the managers' view of employees and their style in dealing with them does not rise to the level and is not in line to a large extent with the view of this resource in light of the modern trends in human resources management, most of which focus on caring for human resources, despite the great trend towards artificial intelligence applications, due to the lack of positive indicators indicating the manifestation and clarity of respect, freedom of expression, employee participation, and the flexibility of managers' dealings with employees to a high degree.

Keywords: Human Resource Management; Modern Trends; Managers.

1- تمهيد :

المعروف أن إدارة الموارد البشرية مرت بعدة تطورات تغيرت فيها النظرة للمورد البشري من كونه مجرد آلة كباقي آلات الإنتاج إلى أنه العنصر الرئيسي والمحور الأساسي في عملية نجاح المنظمات، باعتباره العنصر الخلاق للميزة التنافسية بالمؤسسة.

وباعتبار قطاع المالية بالجزائر يعرف مجموعة من الإصلاحات لتغيير طرق تسيير المالية العمومية والانتقال من أسلوب الإدارة بالوسائل إلى الإدارة بالأهداف، بتبني القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية الذي دخل حيز التنفيذ بداية سنة 2023 والانتقال لعملية التحول الرقمي برقمنة جميع مصالح قطاع المالية. هذه الإصلاحات التي تمس ضمنا تطوير إدارة الموارد البشرية كون هذه الإصلاحات في فحواها هي ممارسات تهدف إلى إدخال تقنيات حديثة كالمنصات أو البوابات الالكترونية ونظام المدمج لتسيير الميزانية، إدخال مفاهيم كالمشاركة والتمكين، ويأتي في مقدمة هذه الإصلاحات الاهتمام بالمورد البشري. ومن أوجه الاهتمام به نجد حرص الوزارة على ضمان تكوينه وإلمامه واستيعابه لكل ما هو جديد بالقطاع بصرف ميزانيات ضخمة على تكوينه. هذا المورد البشري الذي يعمل تحت سلطة مسيرين معينين من طرف الوزارة، تحرص الوزارة على استيفائهم لشروط معينة كالخبرة المهنية، الشهادات الجامعية، لضمان تمكنهم من قيادة مصالحها، وأداء المهام المسندة إليهم على أحسن وجه. فكيف ينظر هؤلاء المسيرين لهذا المورد وهل يمتلكون مهارات للتعامل معه، هذه النظرة التي تنعكس على أسلوب تعامله معهم، وتتجلى في منحهم الحرية في التعبير عن آرائهم، فتح باب الحوار والتشاور معهم، استعمال ألفاظ لائقة أثناء الخطاب، من دون الإخلال بقواعد الانضباط و التقيد بأداء المهام المنوطة بهم.

مما قيل يمكن الخروج بالإشكالية التالية: كيف ينظر ويتعامل المسكرون بالمديريات الجهوية للميزانية بالجزائر عموما والمديرية الجهوية للميزانية ببشار خصوصا مع المورد البشري وهل هذه النظرة تتماشى مع النظرة للمورد البشري في ظل التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة :

- التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة والحوكمة الإلكترونية والتحول الاقتصادي؛
- معرفة مدى مساهمة ومواكبة نظرة مسيري الإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة والمديريات الجهوية للميزانية بصفة خاصة والمديرية الجهوية للميزانية ببشار بوجه أخص لنظرة المورد البشري في ظل التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية؛
- تسليط الضوء على أهمية أساليب ومهارات المسيرين في التعامل مع المورد البشري وانعكاساتها الكبيرة على الصحة النفسية ومردودية المورد البشري وبالتالي على كفاءة تحقيق المؤسسة لأهدافها؛

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية في عصر العولمة والحوكمة الإلكترونية والتحول الاقتصادي والتعرف على مدى مساهمة المسيرين بمديريات الميزانية للنظرة للمورد البشري في ظل التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، من خلال التعرف على أسلوب ومهارة تعامله مع الموظفين بقياس نتائج مجموعة من المحاور تدرج في متغير أسلوب تعامل المسير مع الموظفين.

المنهج المتبع : تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب للتعرف على مفاهيم ومصطلحات الدراسة، وتحليل نتائج عمليات الاستقصاء والتوصل للنتائج، ومنهج دراسة الحالة لأنه يقوم على فهم وتحليل كافة الجوانب التي تتعلق بالتعرف على الظواهر والحالات الفردية ومن تم تعميم النتائج.

1.1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

- تعريف إدارة الموارد البشرية: يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تهدف إلى إدارة العنصر البشري بالمؤسسة، و من أهم وظائف الإدارة، لأنها تضمن الاستخدام الأمثل للعنصر البشري بالمؤسسة، نظرا لأن كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل تؤثر على كفاءة المنشأة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنشأة من خلال إدارة الموارد البشرية. وقد عرفت إدارة الموارد البشرية بتعريفات كثيرة، نذكر منها ما يلي:

- هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنشأة.

- هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.

- إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر. (البوابة اليمنية للموارد البشرية، 2022)

- وظائف إدارة الموارد البشرية: تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة المؤسسة، نشاطها وحجم المؤسسة إلا أنه يمكن القول أن هناك مجموعة من الوظائف تتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، تصميم الوظيفة، وظائف الاستقطاب الاختيار والتعيين، تدريب وتنمية العاملين، تقييم الوظائف، تصميم نظم التعويضات، إدارة الأداء وإدارة المسار الوظيفي. (زهير، 2025)

2.1- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

في عصر يتسم بالسرعة والانفجار المعرفي، أصبحت إدارة الموارد البشرية تحظى بمكانة كبيرة في المؤسسات، لأن الغاية منها هو توحيد الجهود وصبها في مسار تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، والعمل على التخفيف من المخاطر المحيطة، بسبب التغيرات المتسارعة نتيجة العولمة والتحول الاقتصادي، التوجه المعرفي والتكنولوجي، فقد عرفت إدارة الموارد البشرية عدة تطورات سواء في تسمياتها أو في الوظائف التي تؤديها، مواكبة للتغيرات الحاصلة.

- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تعرف على أنها صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تنتج كفاءات وسلوكيات الموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، ويمكن القول أنها نهج لاتخاذ القرارات بشأن الخطط والتوجهات الخاصة بالمنظمة فيما يتعلق بعلاقات العمل، التوظيف، التدريب، التطوير، إدارة الأداء، استراتيجيات المنظمة، سياساتها وممارساتها. (رائد الأعمال

العربي، 2024)، هي نهج شامل يهدف إلى ربط الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية بأهداف المنظمة الإستراتيجية، تهدف هذه الإستراتيجية إلى ضمان أن تكون الموارد البشرية متوافقة مع أهداف المنظمة وأن تدعم تحقيقها.

- مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

التوافق: يجب العمل على أن تكون جميع ممارسات الموارد البشرية، برامج التوظيف والتدريب والمكافآت و كذا الثقافة التنظيمية متسقة، معززة وتصب في مجرى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

المشاركة: يجب إشراك الموظفين في عملية صنع القرار لما له من فائدة في تعزيز شعور الموظف بالانتماء والمسؤولية وتحسين جودة القرار؛

القياس: يجب قياس نتائج ممارسات الموارد البشرية و قياسها بشكل منتظم؛

التطوير: على المنظمة الاهتمام بتطوير قدرات موظفيها بما يتماشى وأهداف المنظمة لأنه يساعد في تحسين أدائهم وشعورهم بالرضا. (eccceg, 2024)

3.1- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية لمواكبة سرعة التغيرات بمحيطها وللتخفيف من مخاطرها المحتملة من خلال تحديث وتوسيع وظائفها بتبني مجموعة من الممارسات تصب في مجملها لتعزيز الاهتمام بالموارد البشري وتتمثل في:

- تطوير المهارات القيادية: أصبحت المؤسسات تعمل بمحيط مكشوف نتيجة الإقبال الكبير على وسائل التواصل الاجتماعي، مما يزيد ضغط على القادة أو المسيرين في إدارة الموارد البشرية، ويتطلب منهم امتلاك مهارات تمكنهم من السيطرة على الأوضاع، حيث يمكن لتفريدة واحدة أو منشور أو مقطع فيديو أن يحدث تغييرا هائلا من خلال إثارة موجة عالية من التأثير سواء كان سلبيا أو إيجابيا، فيتوجب حينها على مدير الموارد البشرية خلق تأثير إيجابي للمؤسسة التي يعمل بها، لتحقيق أهدافها المنشودة. (بكه، 2024)

فالقيادة الظرفية أو القيادة الموقفية، هي نهج قيادي يركز على تكييف أسلوب المسئول لتلبية الاحتياجات المحددة للموظفين أو الفرق بناء على استعدادهم أو مستوى نضجهم. ويتطلب الأمر من القادة تقييم الوضع واختيار أسلوب القيادة الأنسب وفقا لذلك، تسمح هذه المرونة للقادة بتوجيه الفرق بفاعلية نحو تحقيق الأهداف وتعزيز النمو داخل المنظمة.

- دعم الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي قيم واعتقادات ومدرجات وقواعد ومعايير أي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يعتمدها مجموعة من الناس في بيئة معينة. وتعتبر دستورا أخلاقيا يقوم على توحيد السلوكيات يمكنها من تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة إيجابية تعمل على التأثير بشكل إيجابي على مستوى الإبداع والإنتاج، لذلك يسعى المختصون في إدارة الموارد على بناء ثقافة تنظيمية مميزة وإيجابية قائمة على الثقة والشفافية تمكنها من التصدي للتأثير الكلي أو الجزئي بالبيئة المحيطة بها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وعلى سبيل المثال: جائحة كورونا وما عكسته من نتائج، حيث أصابت أنشطة المؤسسات بشكل عام، وفرض إغلاق مواقع العمل، وظهور الإجازات الإجبارية والمرضية. (بكه، 2024)

- إدارة المواهب: إن إهمال وعدم اهتمام المؤسسات بإدارة مواهب موظفيها واستثمارها بشكل صحيح وتحضيرها للتصدي ومواجهة الأزمات المستقبلية، تسبب في إخفاقها في عملها على إثر الأزمات المتلاحقة. ولهذا السبب، اهتمت المؤسسات بأهم مواردها وهي

موظفيها من خلال اكتشاف وإدارة مواهبهم واستثمارها عبر عمليات التدريب وإثراء الوظائف وخلق جو عمل ممتع وأيضا التواصل معهم وإشراكهم في صناعة القرارات مما يعود على المؤسسة بنتائج إيجابية، كأن تحقق المؤسسة الأرباح وتتطور لديها المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي ورضا العملاء، وهذا بالطبع ينعكس بالإيجاب على سمعة المؤسسة. (بكه، 2024)

- التواصل والتدريب الإلكتروني: إن الاستخدام الواسع للتكنولوجيا اليوم سهل على المهتم بأي مجال الحصول على معلومات والتمكن من تطوير المهارات معرفية أو عملية من خلال المواقع والمنصات الإلكترونية، بالحضور المباشر لأخذ دورات تدريبية، وبطبيعة الحال مجال إدارة الموارد البشرية هو الآخر معني بما قيل، فيمكن للمهتم بهذا المجال تطوير قدراته ومهاراته القيادية عن طريق المواقع والمنصات الإلكترونية. (بكه، 2024)

- الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين: تعتبر أهمية الصحة النفسية والعقلية للموظفين عامل مؤثر على أدائه في العمل خاصة مع انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وهي ظاهرة انتشرت نتيجة العمل لساعات طويلة والقيام بالكثير من المهام دون الحصول على الراحة المستحقة.

فالاحتراق الوظيفي عامل حيوي في انخفاض مستوى الإنتاجية في العمل نتيجة التعرض للإجهاد والإصابة بالاكتئاب، وبالتالي تتركز إدارة الموارد البشرية على توفير الدعم والتقدير لجهود الموظفين، إلى جانب تقديم المساعدات لهم في أماكن العمل عبر تفعيل التواصل معهم باستمرار في بيئة عمل آمنة لمعرفة المشكلات التي يعانون منها وتقديم الحلول لهم مثل الأنشطة الترفيهية والإجازات. (بكه، 2024)

- تعزيز مشاركة الموظفين: مشاركة الموظفين وتفاعلهم من بين العوامل التي ترفع من مستوى الأداء، كما أنه يساعد على تعزيز ثقة الموظفين في أنفسهم بسبب الاهتمام بأرائهم وأفكارهم. وبإمكان إدارة الموارد البشرية أن تعزز مشاركة الموظف في المؤسسة من خلال تنظيم اجتماعات دورية لهم لتفعيل المناقشة وتبادل الآراء والأفكار، إلى جانب تلبية احتياجاتهم في تطوير المهارات والخبرات عبر تقديم البرامج التدريبية المناسبة لهم، بالإضافة إلى توفير لهم بيئة عمل إيجابية تحفزهم على التفاعل والمشاركة وإطلاق أفكارهم الإبداعية. (بكه، 2024)

من خلال استعراضنا لمفهوم إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة والحوكمة الإلكترونية والتحولت الاقتصادية، تبين أن كل التطورات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية تمحورت حول الاهتمام بالعنصر البشري وخصوصا الجانب الإنساني لهذا المورد، الاهتمام بالصحة النفسية له، تعزيز تجربته بمشاركته وتمكينه وتوفير قيادة ماهرة حتى تتمكن من القدرة على التعامل معه في مختلف حالاته، والاستفادة منه أحسن استفادة.

2 - الطريقة والأدوات :

يهدف هذا المحور إلى التعرف على نظرة المسيرين بالمديرية الجهوية للميزانية بشار للمورد البشري من خلال معرفة أسلوب ومهارة المسيرين في التعامل مع الموظفين من خلال الاعتماد على دراسة وتحليل المعطيات المجمعة عبر الاستبيان.

1.2- التعريف بالمديرية الجهوية للميزانية بشار

أنشأت المديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-496 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم مصالح المديرية العامة للميزانية التابعة لوزارة الاقتصاد، وتم تحويلها إلى مصالح وزارة المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-40 المؤرخ في أول فبراير 1998 المتضمن

تحويل الاختصاصات والمهام وتسيير الهياكل والوسائل والمستخدمين التابعة لتسيير ميزانية التجهيز. تعتبر المديرية الجهوية للميزانية ببشار إحدى المديريات الجهوية السبعة التابعة للمديرية العامة للميزانية، باختصاص إقليمي يمتد إلى ثمانية ولايات: أدرار، بشار، برج باجي مختار، بني عباس، البيض، تندوف، تيميمون والنعامة، وتعداد بلغ 886 موظف، أما المديرية الجهوية للميزانية مقر، فبلغ تعداد موظفيها، خمسة وثلاثون موظف في الأسلاك المشتركة، أربعة وعشرون موظف في الأسلاك الخاصة و سبعة موظفين متعاقدين، نهاية أكتوبر 2024. مهام المديرية الجهوية للميزانية يحددها المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 16 فبراير 2011 لاسيما المادة 03 منه وتمثل هذه المهام في مجالي الميزانية والتسيير.

2.2- منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ففي الجانب النظري تعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول لعناصر البحث، أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على الاستبيان لمعرفة آراء الموظفين وتجميع المعلومات وتحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 21، والتوصل إلى النتائج، اشتملت استمارة الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي وقسمت إلى جزئين:

الجزء الأول: تمثل في المتغيرات الديمغرافية للموظفين

الجزء الثاني: متغيرة الدراسة وهي أسلوب ومهارة المسير في التعامل مع الموظفين وانقسم إلى أربعة محاور تمثلت في: الاحترام، حرية التعبير، مبدأ التشاور ومرونة التعامل.

اعتمدنا في الدراسة على مقياس ليكرت، الذي يحدد فيه من المبحوث درجة موافقته على خيارات محددة، وهو مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

أوافق بشدة (5) أوافق (4) محايد (3) لا أوافق (2) لا أوافق أبدا (1)

شمل مجتمع الدراسة الموظفين الدائمين بالمديرية الجهوية للميزانية ببشار مقر، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن 32 موظف بالمديرية والذين أجابوا على الاستبيانات الموزعة بطريقة عشوائية، من بين 50 استمارة موزعة.

3 - النتائج ومناقشتها :

1.3- اختبار ثبات الاستمارة:

قبل إجراء البحوث و اختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس. و لهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لقياس مدى ثبات ومصدقية أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فكانت النتائج موضحة بالجدول التالي

الجدول رقم 01: قيمة معامل ألفا كرونباخ

قيمة معام ألفا كرونباخ	
0.917	الاستمارة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي 0.917، بمعنى أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

2.3- توزيع العينات حسب المتغيرات الديمغرافية:

الجدول رقم 02: تكرارات توزيع العينات حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات		الجنس		المستوى العلمي			الفئات العمرية				نوع السلك	
أقسامها	ذكر	أنثى	جامعي	ثانوي	تكوين متخصص	20-29	30-39	40-49	50 فما فوق	خاص	مشارك	
التكرار	16	16	24	5	3	4	15	11	2	19	13	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- توزيع العينة حسب المتغيرة الجنس: اتضح من نتائج الدراسة أن عدد الذكور مساو لعدد الإناث وقدر بـ 16 موظف وموظفة، في عينة الدراسة وهذا راجع لعشوائية الاختيار.

- توزيع العينة حسب متغيرة المستوى العلمي: إن الأغلبية الساحقة من موظفي المديرية هم جامعيين، حيث بلغ تعدادهم 24 موظف، مقابل 5 ثانويين و 3 موظفين زاولوا تكوينا متخصصا وهذا ما يفسر حجم عمليات الترقية بالمديرية سواء على أساس الشهادة أو على أساس الاختيار خلال كل سنة مالية، نتيجة لحجم المناصب المالية الشاغرة الممنوحة من طرف المديرية العامة للميزانية.

- توزيع العينة حسب الفئات العمرية: يظهر أن الفئة العمرية السائدة هي فئة الموظفين المحصورة أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بتعداد يقدر بـ 15 موظف بمعنى أن غالبية الموظفين هم من الشباب، تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة، بتعداد يقدر بـ 11 موظف، متبوعة بالفئة العمرية من 20 إلى 29 بتعداد أربع موظفين، في حين بلغ عدد الموظفين للفئة 50 سنة فما فوق موظفين اثنين فقط، وهو الواقع الحقيقي بالإدارة.

- توزيع العينة حسب نوع الأسلاك: هناك تقارب في عدد الموظفين بين الأسلاك الخاصة بالميزانية 19 موظف في حين بلغ عدد الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة 13 موظف، إلا أنه لصالح الأسلاك الخاصة، وهو يعكس فعليا تعدادات الأسلاك الموجودة بالإدارة رغم عشوائية الاختيار.

3.3- اختبار التباين في إجابات العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:

- اختبار التباين حسب متغيرة الجنس: لا اختبار وجود تباين بين الموظفين الذكور والإناث في إدراكهم لأسلوب معاملة المدير، استخدمنا اختبار T لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين حسب متغيرة الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المعنى
الذكور	3.159	0.600	0.736	0.467	0.05	30	غير دال إحصائيا
الإناث	3.022	0.433					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أنه لا توجد اختلافات جوهرية فيما يتعلق بوصف أسلوب معاملة المسير مع الموظفين وهذا تبعا لمتغير الجنس، حيث تشير قيمة اختبار t إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، لأن قيمة ألفا قدرت بـ 0.467 وهي أكبر من 5٪. بمعنى لا توجد فروق بين الموظفين في تحديدهم وإدراكهم لأسلوب وطرق تعامل المسير تبعا للجنس.

- اختبار التباين حسب متغيرة السلك: لا اختبار وجود تباين بين الموظفين في إدراكهم لأسلوب معاملة المسير يعزى لمتغيرة سلك الانتماء استخدمنا اختبار T لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم 04: نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين حسب متغيرة السلك

السلك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المعنى
الخاصة	3.00	0.418	1.07	0.292	0.05	30	غير دال إحصائيا
المشتركة	3.20	0.640					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لأسلوب ومهارة المسير بين الموظفين في الأسلاك الخاصة أو المشتركة، لأن قيمة ألفا قدرت بـ 0.292 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

- اختبار التباين حسب متغيرة الفئة العمرية: لا اختبار وجود تباين بين الموظفين حسب الفئة العمرية التي ينتمي إليها استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 05: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغيرة الفئة العمرية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
بين المجموعات	0.076	3	0.025	0.086	0.967
داخل المجموعات	8.304	28	0.297		
التباين الكلي	8.380	31			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أنه لا توجد اختلافات جوهرية فيما يتعلق بإدراك أسلوب معاملة المسير بين الموظفين في مختلف الفئات العمرية لأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، حيث جاءت قيمة ألفا بين كل الفئات تساوي 0.967 وهي أكبر من 5٪.

- اختبار التباين حسب متغيرة المستوى العلمي: لا اختبار وجود تباين بين الموظفين في إدراكهم للأسلوب ومهارة المسير حسب مستواهم العلمي، اعتمدنا مقارنة المتوسطات الحسابية بين المتغيرة المستقلة المستوى العلمي والمتكونة من ثلاثة فئات والمتغيرة التابعة أسلوب ومهارة المسير، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 06: نتائج مقارنة المتوسطات الحسابية

المستوى التعليمي	ثانوي	جامعي	تكوين متخصص	المجموع
المتوسط الحسابي	3,2364	2,9924	3,6364	3,0909

الانحراف المعياري	,71177	,46964	,15746	,51993
-------------------	--------	--------	--------	--------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أنه لا توجد اختلافات جوهرية فيما يتعلق بإدراك و وصف أسلوب معاملة المسير بين الموظفين حسب مستواهم الدراسي، لأن المتوسطات الحسابية للفئات الثلاثة هي متقاربة جدا وفي نفس الدرجة.

4.3- نتائج الإحصاء الوصفي

- نتائج الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

الجدول رقم 07: قيمة المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارات المحاور

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الاحترام	ع1	3.03	1.15	محايد	3.18	0.56	محايد
	ع2	3.06	1.13	محايد			
	ع3	3.47	1.07	موافق			
حرية التعبير	ع4	2.91	1.11	محايد	3.34	0.60	محايد
	ع5	3.78	0.83	موافق			
مبدأ التشاور	ع6	2.66	1.12	محايد	2.76	1.03	محايد
	ع7	2.88	1.02	محايد			
مرونة التعامل	ع8	3.16	0.92	محايد	3.05	0.44	محايد
	ع9	3.13	1.0	محايد			
	ع10	2.97	0.96	محايد			
	ع11	2.97	1.09	محايد			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على عبارات المحور الأول كانت في حدود الثلاثة عادة العبارة الثالثة التي قدرت بقيمة 3.47، فقدرت قيمة المتوسط الحسابي للمحور ب 3.18 وقراءة هذه القيمة على مقياس ليكارت الخماسي هي محايد، ما يفسر بعدم التأكد من وجود احترام في معاملات المسير مع الموظفين.

أما المحور الثاني فكانت قيمة متوسطه الحسابي أكبر مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول، إلا أنها هي الأخرى كانت محصورة ضمن المجال 2.61 و 3.40 أي ما يوافق عبارة محايد، ما يفسر بعدم إجماع الموظفين على أن المسير يمنحهم فرص للتعبير عن آرائهم، وتمكينهم من كشف ما يجعهم، فيمكن القول أنهم يعانون من قمع.

المحور الثالث والمتمثل في مبدأ التشاور، هي الأخرى سجلت متوسطا حسابيا ينحصر في مجال قيم محايد، ولكن بمتوسط حسابي أقل قيمة، لأن كلا العبارتين المكونتين له جاءت بنتيجة محايد، ما يمكن تفسيره بإمكانية عدم وضوح أو غياب فكرة أن المسير يعمل بمبدأ التشاور والعصف الذهني للموظفين والأخذ بخبرتهم وتجاربهم.

وفي الأخير، المحور الرابع هو الآخر كانت جميع قيم المتوسطات الحسابية لعباراته موافقة لقيم عبارة محايد، ما جعل النتيجة الكلية للمحور هي محايد، ما يمكن قراءته على أن الموظفين ليسوا على يقين في أن المسير يحرص على اتخاذ القرارات التي لا تخدمهم، أو في أنه لا يهتم بإيجاد حلول ترضيهم.

- نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرة الدراسة

الجدول رقم 08: قيمة المتوسطات الحسابية الخاصة بالقسم الثاني

متغيرة الدراسة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أسلوب ومهارة المسير في التعامل مع الموظفين	العبارة من ع1 إلى ع11	3.090	0.51	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الدراسة اتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغيرة أسلوب ومهارة المسير في التعامل مع الموظفين والتي بلغت قيمته 3.090 بانحراف معياري يقدر بـ 0.51، يتضح أن رؤية الموظفين للمسير ليست بالرؤية الإيجابية جدا ولا السلبية المطلقة، مما يدل على عدم وجود رؤية واضحة وملموسة لجميع الموظفين بوجود احترام المسير كإلقاء التحية أثناء زيارته التفقدية، المعاملة الإنسانية، تجنب العبارات الجارحة في حديثه مع الموظفين، التعصب لرأيه، عدم المشاركة والاستماع لآرائهم بحكم الخبرة والتجربة الميدانية لبعض الموظفين. كما أن قيمة الانحراف المعياري تدل على عدم وجود تباين في اتجاهات الموظفين.

4- الخلاصة:

إدارة الموارد البشرية تتعدى مجرد تخطيط وتنظيم الموارد المتاحة، إنها فن وعلم يتطلب القدرة على استغلال الإمكانيات المختلفة بشرية كانت أو مادية أو مالية بشكل كفؤ وفعال، فالتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة والحوكمة الإلكترونية، ومن خلال تطبيق استراتيجيات قادرة على التكيف مع التحولات في سوق العمل والتكنولوجيا تهدف إلى تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق التميز، ومن بين هذه التوجهات نجد تطوير المهارات القيادية، تعزيز مشاركة الموظفين، الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين، دعم الثقافة التنظيمية، أي أن الاهتمام بالموارد البشري يبقى أهم هذه التوجهات، رغم التوجه الكبير نحو التكنولوجيا وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

الاهتمام بالصحة النفسية وتعزيز مشاركة الموظفين ودمجهم في استراتيجيات وأهداف المؤسسة، يتطلب قيادة تتمتع بمهارة عالية في التعامل وإدارة هذا المورد البشري، فالقادة أو المسيرين، بما يحملونه من أفكار، قيم، إدراك، تترجم أو تنعكس على أسلوب معاملاتهم مع الموظفين، فالمسير الديمقراطي، بما يتمتع به من نضج، قلة السلطة الفكرية يمنح موظفيه احترام، حرية التعبير، مرونة في التعامل دون إحساس منه بالضعف، قادر على توجيه الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، على العكس من ذلك نجد المسير الديكتاتوري، بما يتمتع من سلطة فكرية كبيرة، التضيق على الموظفين وتتبع كل كلمة تخرج من أفواههم، مستعبد للموظفين، يزيد من حدة الصراع داخل المؤسسة، رفع معدل دوران العمل، وبالتالي عدم قدرته على توجيه الموظفين وفقا لأهداف المؤسسة.

1.4- نتائج الدراسة: كشفت هذه الدراسة توسط مهارة وأسلوب تعامل المسير مع الموظفين، لعدم الظهور الجلي للتصرفات التي توحى بوجود احترام المسير للموظفين، كإلقاء التحية، خطاب يليق بمكانة المسير وإنسانية الموظف، السماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم دون خوف أو حسب حسابات، فتح باب الحوار مع الموظفين والأخذ بآرائهم في حالة الصواب، مرونته وعدم تعنته لآرائه وبالتالي يمكن القول أن نظرة المسيرين لا ترقى لنظرة المورد البشري ومستوى الاهتمام به في ظل التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

لذا يجب على المسيرين بالإدارات العمومية الجزائرية عموما إدراكهم لأهمية هذا الموضوع ومدى انعكاسه على الصحة النفسية للموظفين، وما يترتب عنه من كراهية للعمل وزيادة معدل دورانه أو حب للعمل وانخفاض المعدل الدوران وبالتالي رضا وظيفي، وزيادة الولاء للمؤسسة، ما يزيد من قدرتهم على الإبداع وتقديم كل ما لديهم للمؤسسة وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛ و أن هذا الاهتمام وهذه الحرية، لا تمس بسلطتهم ولا تشكل تحد لهم، ولا تعطي الموظفين الحق في عدم الانضباط والعقاب في حال التقصير في العمل.

2.4- التوصيات:

- يجب على الإدارات المركزية أن تحرص على اختيار أفراد يتقنون فن التسيير كحرصها على انتقاء أفراد ذوي كفاءة وخبرة في المجال المعرفي؛

- التفرقة بين الوظائف التي تتطلب مهارات في التسيير والوظائف التي تتطلب مهارات معرفية، وبالتالي حسن توجيه هؤلاء الإطارات وفقا لمهاراتهم؛

- إجراء الاختبارات النفسية التقنية لمعرفة قدرتهم على إدارة ذواتهم والتحكم بالضغوط التي يتعرضون لها؛

- اختيار أشخاص لديهم قابلية واستعداد للعمل بالمديريات التي تقع في مناطق ذات ظروف طبيعية ومناخية صعبة كالولايات

الجنوبية، لتجنب شعورهم بالدونية وعدم الرضا والاستياء من طبيعة المنطقة وبالتالي تجنب صب هذا الشعور على الموظفين.

تفتح هذه الدراسة أبواب لدراسات أخرى كدراسة مدى استعداد الموظفين بمديريات الميزانية لمواكبة التطورات والاتجاهات الحديثة

بإدارة الموارد البشرية؛ مدى مواكبة مديريات قطاع المالية للعمل بتقنيات الذكاء الاصطناعي.

5- ملاحق :

استمارة الدراسة:

المتغيرات الديمغرافية: - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- المستوى العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين متخصص ☐
- السلك: أسلاك خاصة ☐ أسلاك مشتركة: ☐
- السن: من [20 إلى 30] ☐ من [30 إلى 40] ☐ من [40 إلى 50] ☐ ما فوق 50 ☐
متغيرة الدراسة: أسلوب ومهارة المسير في التعامل مع الموظفين

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
محور : الاحترام					
يستعمل المسؤول أسلوب خطاب جيد مع الموظفين					
العبارات التي يستعملها المسؤول عبارات احترام					
سبق وأن استعمل المسؤول ألفاظ غير لائقة					
حرية التعبير					
يعطيك المسؤول فرصة للتعبير عن رأيك					
لم يسبق للمسؤول أن قاطعك ولم يعطك الفرصة للتكلم					
مبدأ التشاور والمشاركة					
يتقبل المسؤول الأفكار التي يطرحها الموظفون					
يعتمد المسؤول الأسلوب التشاور مع مساعديه					

					مرونة التعامل
					يتقبل المسؤول رفضك المشاركة في عمل أو فعل خارج المهام المنوطة بك مثلاً كرفضك لأخذ صورة معه أثناء جولته التفقدية
					لا يعمل المسؤول على التضييق عليك ولا يحرص على إيجاد قوانين التي لا تخدمك
					يحرص المسؤول على إيجاد حلول لإرضاء الموظفين
					يتمتع المسؤول بالمرونة في تعاملاته

6- قائمة المراجع :

- 1- البوابة اليمنية للموارد البشرية. (2022). التعريف بإدارة الموارد البشرية ورسالتها ومهامها ودورها في الشركة. تم الاسترداد: <https://yemenhiportal.com/policies/policies0>
- 2- زهير بغول. (بلا تاريخ)، وظائف إدارة الموارد البشرية، تم الاسترداد من SCRIBD: <https://fr.scribd.com/document/>
- 3- رائد الأعمال العربي. (09 06 2024)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تم الاسترداد من <https://ar-entrepreneur.com>
- 4- eccceg. (06 02 2024). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عنصر أساسي لنجاح المؤسسات تم الاسترداد من: <https://eccceg.com>
- 5- بكه. (06 10 2024). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة والحكومة الإلكترونية والتحول. تاريخ الاسترداد 19 12 2024، من: <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>