

أثر توظيف الموارد البشرية على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية بمنطقة الوسط The impact of employing human resources on the performance of Algerian public institutions Field study on a sample of public institutions

● غيدة فلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة،
الجزائر، تسيير، 0668594358، fghida@yahoo.fr

- Received date: 01/01/2019
- Accepted date: 17/05/2019
- Publication date: 18 /06/2019

المخلص: تواجه إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر تحديات كبيرة فرضتها عليها التغيرات المتسارعة في محيط المؤسسات وخاصة العمومية منها، مما جعل هذه الإدارة تتغير من فلسفتها لتكون أكثر مرونة حتى تتكيف مع التطورات الحاصلة. وشملت هذه التغيرات عدة جوانب من إدارة الموارد البشرية بدءا بطبيعة التعامل مع العنصر البشري على أساس أنه رأس مال يجب الاستثمار فيه لتحقيق مزايا تنافسية، إلى محاولة تحقيق الفعالية المطلوبة من خلال ترشيد مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقة والأثر بين درجة فعالية توظيف الموارد البشرية ومستوى الأداء بمؤسسات القطاع العام الجزائري من وجهة نظر المديرين، انطلاقا من تعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها وجعلها المسؤولة عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية. وكذا إلى إبراز أهمية عملية تقييم الأداء التنظيمي ودورها في ضمان بقاء المنظمات وتطورها في بيئة الأعمال وتكيفها مع المستجدات ومواجهة المشاكل المعاصرة وتحديات المستقبل.

هذا وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك درجة متوسطة من الممارسة الفعالة لنشاطات التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ التوظيف؛ الأداء التنظيمي؛ المؤسسات العمومية الجزائرية

Abstract : Today, human resources management faces major challenges posed by the rapid changes in the institution's environment, especially the public ones. Due to these changes, the field of human resources management started to opt for more flexible strategies in order to adapt with current developments. These changes included several

aspects of human resources management, from the nature of dealing with the human element as capital to be invested in order to achieve competitive advantages, to try to achieve the desired effectiveness through the rationalization of various human resources management practices.

The aim of this study is to identify the relation and the degree between effectiveness of human resources utilization and the level of performance in the Algerian public sector institutions-from the point of view of managers-, in order to highlight the importance of the process of evaluating the organizational performance and its role in ensuring the survival of organizations and their development in the business environment and adapt them to the latest developments and to address contemporary problems and challenges of the future.

Keywords: Human Resources Management, employment, organizational Performance, Algerian Public Institutions.

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر تحديات كبيرة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، بحيث يلزم على هذه المنظمات 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 المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما تملكه من إمكانيات وموارد، وإنما ترتبط الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة هذه المنظمات على تعظيم الاستفادة وترشيد استخدام مختلف الموارد والإمكانيات عامة ومواردها البشرية خاصة. حيث تتجلى هذه الفعالية بالاستثمار الأمثل لقدرات مواردها البشرية وما تتضمنه من طاقات ومهارات وطموحات. ولعل من أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي حسن استغلالها لمواردها وبالذات البشرية منها حتى تكون أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزام.

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

كما أصبح ضروريا على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية أن تواكب التطورات وأن تتبنى توجهات جديدة في تعاملها مع مواردها البشرية، حيث تتجه النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية إلى التركيز على مدى علاقة وتأثير هذه الممارسات على مختلف مؤشرات الأداء بالمؤسسات

وإنّ مستوى فعالية هذه الممارسات يتوقف على مدى القدرة على صياغة وإعداد السياسات والاستراتيجيات الخاصة بها. ف نجاحها ينطلق أساسا من عمليات التوظيف الناجحة والتي تركز على جذب و استقطاب موارد بشرية كفوة وتحفيزها والمحافظة عليها والاستفادة من طاقاتها و ثرواتها الإنتاجية والإبداعية.

من هنا يمكن طرح إشكالية هذا البحث في السؤال الأساسي التالي : **كيف تؤثر درجة فعالية توظيف الموارد البشرية على مستوى الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟**

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

- ما طبيعة توظيف الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية ؟ وما مدى فعاليتها في ظل المتغيرات الجديدة ؟

- هل هناك علاقة بين درجة فعالية توظيف الموارد البشرية ومستوى أداء هذه المؤسسات؟

__ ما هي نسبة تأثير درجة فعالية توظيف الموارد البشرية على مستوى أداء المؤسسات العمومية؟

ومنه فإنّ الغرض من هذا البحث هو تحديد طريقة تطبيقية للاستفادة من المداخل الحديثة في علم إدارة الموارد البشرية عبر دراسة ميدانية توضح فيها طبيعة العلاقة ومدى تأثير نشاط التوظيف على مستوى الأداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية مما يحقق الاستعمال العقلاني والرشيد للعنصر البشري وبالتالي رفع مستوى الأداء بها.

سوف نتطرق في بحثنا هذا إلى ثلاث مباحث رئيسية:

- يتناول المبحث الأول الطريقة والإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية؛
- أما في المبحث الثاني نتطرق إلى تحليل وصفي لمدى فعالية نشاط توظيف الموارد البشرية ومستوى أداء المؤسسات العمومية عينة الدراسة؛
- وفي المبحث الثالث نحاول تحليل نتائج العلاقة والأثر بين فعالية التوظيف ومستوى أداء المؤسسات عينة الدراسة.

1. الطريقة والإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية

تتطلب أي دراسة ميدانية الاستعانة بمجموعة من الإجراءات بغية الوصول إلى نتائج علمية، بالإضافة إلى محاولة جمع البيانات اللازمة التي تساعد على حل المشكلة محل البحث. وقصد دراسة هذه الظاهرة وتحليل أبعادها تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

كما قمنا بدراسة ميدانية على عينة تضم 28 مؤسسة عمومية جزائرية، وقد جمعت بيانات هذه الدراسة من طرف مسؤولي تلك المؤسسات عن طريق الإجابة على استبيان أعد لهذا الغرض. وقد استعمل مقياس ليكرت الخماسي وجرى تحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

1.1 خصائص ومميزات مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من إجمالي المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث أكدت إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء (دليل الأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين) أنّ معظم هذه المؤسسات تعمل في القطاع الصناعي، منها التي تنشط في مجال الصناعات التحويلية، حيث بلغت نسبة هذه المؤسسات حوالي 34 % يليها نشاط البناء والأشغال العمومية بنسبة 21 %. أما عن قطاعات النشاط الأخرى، فاستحوذ قطاع الخدمات على نسبة 20% وتمثلت أهم فروعها في النقل والاتصالات والعقارات والخدمات القانونية والمحاسبية وفرع التربية والصحة البشرية. كما أخذ قطاع التجارة نسبة 15% من نصيب هذه المؤسسات، حيث توزع هذا القطاع على نشاط الجملة وبيع السيارات¹.

ولقد أكدت النتائج الأولية للإحصاء الاقتصادي الوطني أنّ 40 % من إجمالي هذه المؤسسات يتمركز في منطقة الوسط بينما تفتقر منطقة الجنوب إلى هذا النوع من المؤسسات. والباقي يتفرق على منطقتي الشرق والغرب بنسبتي حوالي 31 % و 25 % على الترتيب. نذكر أيضا أن حوالي 80% من إجمالي المؤسسات العمومية تأخذ شكل مؤسسات ذات أسهم².

هذا وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من المجتمع والتي تضم 50 مؤسسة عمومية تابعة للقطاع الصناعي والمتمركزة خاصة في منطقة الوسط نظرا 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

¹ دليل الأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين للديوان الوطني للإحصاء، 2017، بتصرف.

² نفس المرجع.

البشرية بمختلف وظائفها تظهر بصفة رسمية أكثر في هذا النوع من المؤسسات. زد إلى ذلك إمكانية تقييم أداء المؤسسات الصناعية بقياس مخرجاتها بشكل كمي. وبعد الاستعانة بدليل المؤسسات الجزائرية لسنة 2017 تم تحديد مؤسسات العينة اسمياً وبدأنا في توزيع الاستبيان على عناصر العينة وذلك إما عن طريق البريد الإلكتروني للمؤسسة أو بالانتقال إليها مباشرة.

لم يتم استرجاع سوى 36 استبيان من بين 50 وذلك بنسبة استجابة فوق المتوسط بلغت 72 %، وهذا يعود إلى رفض مسئولتي 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 28 استبيان أي بنسبة 56 %.

2.1 أداة الدراسة وثباتها:

بغرض الحصول على المعلومات اللازمة تم استخدام بعض الوسائل كالأستبيان والمقابلة، كما تم التأكد من ثبات الأستبيان عن طريق التناسق الداخلي لفقراته.

يعتبر الأستبيان من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، حيث اعتمدنا في دراستنا على تجميع المعلومات المستقاة من الأستبيان المعد لهذا الغرض والموجه لمدراء للمؤسسات العمومية بالاشتراك مع مديري الدوائر الرئيسية كل حسب اختصاصه كمدير الموارد البشرية والمدير المالي إلى غير ذلك. تم تصميم الأستبيان بعد الرجوع إلى الإطار النظري العام للبحث والذي يضم مختلف النظريات العلمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء. حيث نحاول من خلال هذه الدراسة تطبيق مبادئ النظرية العالمية للموارد البشرية والتي تعتبر أول وأبسط النظريات التي تطرقت إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات.

واستخدمت المقابلة تدعيماً للأستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصائها والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة بمجال البحث، وذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من العمال والإطارات المسؤولة. ولقد تضمنت هذه المقابلات أسئلة مفتوحة لم تطرح في الاستمارة وإنما جاءت مكملتها لتؤكد النتائج المتحصل عليها من خلال الأستبيان.

ومن أجل الحصول على معطيات إحصائية حول المؤسسات العمومية تم تصفح الواجهات المنشورة على الويب لموقع الديوان الوطني للإحصائيات ودليل المؤسسات الجزائرية.

هذا وللتحقق من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من سبع مؤسسات من عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث تم استخراج معامل الثبات كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات بناء على إجابات أفراد العينة الاستطلاعية.

كما تم أيضا استخراج معامل الثبات لكرونباخ ألفا بعد تطبيق الدراسة على جميع أفراد العينة. والجدول التالي يوضح لنا قيمة معامل الثبات:

الجدول 01: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

معامل الثبات للعينة ككل	معامل الثبات للعينة الاستطلاعية	الجوانب المختلفة للاستبيان
0,8745	0.9091	توظيف الموارد البشرية
0.8218	0.9029	تقييم أداء المؤسسات
0.8722	0.9586	جميع فقرات الاستبيان

المصدر : نتائج مخرجات برنامج SPSS بتصرف

ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا في الجدول أعلاه بأن معاملات الثبات مرتفعة لجميع مجالات الدراسة وتعتبر نسب ثبات عالية ومقبولة تدل على مصداقية وثبات الاستبيان المعد لأغراض الدراسة.

3.1 المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

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 التوظيف على أداء المؤسسات تم تحليل نموذج الانحدار الخطي.

و كانت متغيرات الدراسة كالتالي:

1.3.1 المتغير المستقل:

ويمثل فعالية التوظيف في المؤسسات العمومية، ونعني بذلك درجة تحقيق الأهداف المحددة لإدارة الموارد البشرية من خلال سياسة التوظيف المتبعة بها.

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

2.3.1 المتغير التابع:

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

فيما يخص الأداء الاجتماعي، استعنا بعدد من المؤشرات في القياس و المتمثلة في: درجة الرضا الوظيفي، إنتاجية العامل، تحسين بيئة العمل ودرجة ولاء الموارد البشرية.

أما عن الأداء الاقتصادي، فقمنا باستجواب المبحوثين حول مستوى إنتاجية المؤسسة وكيف يرون صورتها وسمعتها من وجهة نظر المتعاملين معها من البيئة الخارجية.

كما تم استعمال مؤشر المردودية المالية ودرجة الربحية وعوائد الأسهم أو رأس المال لتقييم الأداء المالي لهذه المؤسسات.

ولغرض تقييم الأداء التجاري، تم الاعتماد على معدل نمو المبيعات و الحصة السوقية بالإضافة إلى درجة تنافسية هذه المؤسسات وجودة منتجاتها وقدرتها الإبداعية في اكتساب مزايا تنافسية جديدة.

2- التحليل الوصفي لفعالية توظيف الموارد البشرية و مستوى أداء المؤسسات العمومية

لتحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري مؤسسات العينة ومن ثم تقييمها كالتالي:

1.2 تحليل 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 مواردها البشرية على تزويدها بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. واحتل هذا المجال درجة متوسطة من الفعالية بمتوسط حسابي بلغ 3,1492 وانحراف معياري قدره 0,6279.

وقد تضمن هذا المجال 9 فقرات تناولت جوانب مختلفة تتعلق بتوظيف الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين. ويشير الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على هذه الفقرات مرتبة حسب درجة الفعالية:

الجدول 02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوظيف

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفعالية
01	تلجأ المؤسسة عادة إلى عقود التشغيل ذات المدة المحددة	4,0857	0,78110	مرتفعة
02	تلجأ المؤسسة إلى وسائل الاستقطاب الداخلية كالنقل والترقية.	4,0571	0,76480	مرتفعة
03	تعتمد المؤسسة في التوظيف على تحليل الوظائف المراد شغلها كمهام و واجبات المنصب والمؤهلات العلمية والعملية الواجب توفرها لدى شاغلها	3,3143	0,99330	متوسطة
04	تقدم المؤسسة تقارير مفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل الاختيار من بينهم بكل نزاهة وشفافية.	3,2000	0,79710	متوسطة
05	تعقد المؤسسة اختبارات ومقابلات تستند فيها على قواعد واضحة ومحددة معتمدة أكثر على الكفاءة، الخبرة، المؤهل والجدارة في العمل	3,0857	1,1472	متوسطة
06	تقوم المؤسسة بإعادة النظر في توصيف بعض الوظائف بإجراء تعديلات تراها مناسبة.	2,8857	0,86680	متوسطة
07	يتم الإعلان عن حاجة المؤسسة من القوى العاملة عبر وسائل الإعلام المختلفة بما فيها الموقع على شبكة الانترنت.	2,8571	0,87930	متوسطة
08	تراجع المؤسسة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بصفة مستمرة كما تواكب التغيرات العالمية الحديثة في ذلك.	2,6571	0,93750	متوسطة
09	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة من خارج المؤسسة.	2,2000	0,75930	منخفضة

المصدر: غيدة فلة ، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية -أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير-تخصص تسيير، جامعة الجزائر3، 2011، 2012، ص191.

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول أنّ 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 الوظائف¹. أما عن المرتبة الثانية فرجعت إلى مصادر استقطاب الموارد البشرية حيث احتل التوظيف الداخلي هذه المرتبة بدرجة فعالية مرتفعة، هذا لأنّ معظم المؤسسات العمومية جمّدت عملية استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة بسبب إعادة هيكلة العمالة الفائضة لديها من جهة والمشاكل المالية التي تتخطى فيها معظم هذه المؤسسات من جهة أخرى. فبعد 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 جمّدت 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 لأنّ 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 أنّ بعض العمال لم يحصلوا على أي ترقية في حياتهم المهنية وهذا بعد 15 سنة خبرة في العمل.

هذا وما زالت معظم المؤسسات تعتمد في اختباراتهما على اختبار الإعلام الآلي الذي يشمل الجوانب العلمية والعملية للمترشح بالإضافة إلى المقابلات التقنية بغرض التعرف على

¹ يرقى حسين ، «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، ص 297.

خصائصه النفسية والمهنية والثقافية¹. وعليه فإن تطوير وتحديث الأنظمة والتشريعات الخاصة بعملية توظيف الموارد البشرية يعتبر من أكبر التحديات التي يجب أن تواجه المسؤولين بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

2.2 تقييم مستوى أداء مؤسسات العينة:

يوضح لنا الجدول التالي نتائج تقييم مستوى أداء المؤسسات العمومية عينة الدراسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها وحسب مجالات الأداء الأربعة.

الجدول 03: مستوى أداء المؤسسات العمومية الجزائرية عينة الدراسة

الرتبة	مجالات الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
01	الأداء الاقتصادي	3,1073	0,7131	متوسط
02	الأداء التجاري	2.9586	0,7234	متوسط
03	الأداء المالي	2,9119	0,7220	متوسط
04	الأداء الاجتماعي	2,8357	0,6006	متوسط
	الأداء المؤسسي ككل	3,0156	0,5995	متوسط

المصدر : نتائج مخرجات برنامج SPSS بنصرف

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن مستوى أداء المؤسسات العمومية الجزائرية عينة الدراسة متوسط وذلك من وجهة نظر مديريها حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3,0156 بانحراف معياري قدره 0,5995. واحتل الأداء الاقتصادي والتجاري المراتب الأولى نسبيا بينما سجل الجانب المالي والاجتماعي تراجعا في مستويات الأداء. أما فيما يتعلق بمستوى أداء كل مجال من مجالات الأداء المؤسسي على حدى حسب المؤشرات المحددة له، فقد أشارت النتائج إلى أنها جاءت متوسطة.

3. علاقة وأثر فعالية توظيف الموارد البشرية بمستوى أداء مؤسسات العينة:

يعتبر معامل سبيرمان الأداة الإحصائية المناسبة لتحديد علاقات الارتباط بين المتغير المستقل للدراسة والمتغير التابع، كما توضح نماذج الانحدار الخطي مدى تأثير

¹ يرقى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 299.

مؤشرات الأداء المؤسسي بمختلف نشاطات توظيف الموارد البشرية وتزيد من مصداقية مصفوفة الارتباط.

1.3 تحليل علاقة فعالية توظيف الموارد البشرية بمستوى الأداء:

من التحليل الاولي لمصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أدناه، اتضح أن مختلف النشاطات الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين لها علاقة دالة إحصائية 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.

الجدول 04: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الأداء الكلي	الاجتماعي	المالي	التجاري	الاقتصادي	مستوى الأداء درجة فعالية التوظيف
**0,615 0,000	**0,78 0,000	**0,447 0,007	*0,41 0,014	**0,498 0,002	

(*) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $p > 0,05$. (**) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $p > 0,01$.

المصدر : نتائج مخرجات برنامج SPSS بتصريف

2.3 تحليل أثر فعالية توظيف الموارد البشرية على مستوى الأداء:

يؤثر التوظيف على مختلف مؤشرات الأداء. فهو يفسر 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

المصدر : نتائج مخرجات برنامج SPSS بتصريف

من تحليلنا لمعطيات هذا الجدول، نلاحظ أنّ فعالية نشاطات التوظيف تؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الأداء الاجتماعي، إذ تفسّر بمفردها تقريبا 54 % من التغيرات الحاصلة فيه. حيث إذا انحرفت فعالية النشاطات الخاصة بالتوظيف في أي مؤسسة عمومية من مؤسسات العينة بدرجة واحدة عن المتوسط الحسابي ، فإنّ مستوى الأداء الاجتماعي سوف يرتفع بنسبة 74%

عن المتوسط الحسابي لمستوى أداء المؤسسات الأخرى عند مستوى الدلالة $p > 0,01$. بصفة أخرى فإنّ 74 % من التغيرات التي جرت على مستوى الأداء الاجتماعي و56 % من التغيرات التي جرت على مستوى الأداء الاقتصادي يعود سببها إلى تطبيق نشاطات التوظيف بالطرق العلمية الفعالة. هذا ما يفسّر أهمية التوظيف وتأثيره على أداء المؤسسات. كما نلاحظ تناقص درجة التأثير على مؤشرات الأداء الأخرى، لكن هذا لا ينفي أنّها تبقى تؤثر عليها وبدرجات متفاوتة.

خاتمة:

تواجه 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 محدودا، 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 عنصرها البشري، يجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة مع توفير التوظيف المناسب للحصول على موارد مؤهلة يمكن أن تسهم في الرفع من مستوى أداء هذا القطاع. فمن أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، أصبح من الضروري على المؤسسات العمومية الجزائرية التركيز على

وظائف إدارة الموارد البشرية عامة و نشاطات التوظيف خاصة . حيث تعتبر هذه الأخيرة من أكثر الوظائف تأثراً بتلك التغيرات.

هذا وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنّ هناك درجة متوسطة من الممارسة الفعالة لنشاطات التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية . يعود سببها إلى وجود عوامل تعيق عمل إدارة الموارد البشرية نذكر من بينها:

* عدم التزام الإدارة العليا بمتطلبات إدارة الموارد البشرية؛

* قلة عدد المختصين في مجال التوظيف؛

* مركزية القرارات وضعف مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذها؛

* ضعف الحوافز المالية لجذب الموارد البشرية للعمل في المؤسسات العمومية الجزائرية، وعدم توافر معايير موضوعية عادلة في عمليات التوظيف ، إذ تتم عادة بتدخل العلاقات الشخصية؛

* عدم التركيز على الجانب العلمي والإداري ، وذلك في غياب استعمال الطرق العلمية المتقدمة ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة؛

* تجميد عملية التوظيف الخارجي والاعتماد على النقل والتحويل والترقية أحيانا لسد العجز في الوظائف؛

كما أفرزت نتائج الارتباط وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين درجة فعالية التوظيف ومستوى الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وهذا يوضح الدور المهم الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في تحسين مستويات الأداء. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أيضا وجود أثر معنوي كبير بين مختلف نشاطات التوظيف ومستوى أداء المؤسسات.

من هذه النتائج نحاول أن نقترح عددا من التوصيات و المتمثلة في :

• اهتمام الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ووعيها بأهمية الوظائف الخاصة بإدارة العنصر البشري و التوظيف خاصة في رفع مستوى الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛

• النظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية بالمؤسسات العمومية،

• توعية مسيري المؤسسات العمومية على كل المستويات بأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال استثماره أفضل استثمار وتطويره والمحافظة عليه بتكلفة عقلانية وبأعلى عائد، بالإضافة إلى الاهتمام بأفكاره وآرائه ومقترحاته في مجال تحسين مستوى الأداء؛

• زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها باستمرار وإعطائها بعدا استراتيجيا مرنا يلبي حاجات الموارد البشرية من جهة والمؤسسة من جهة أخرى في بيئة تتسم بالتغير الدائم والسريع؛

• ضرورة اقتناع أصحاب القرار على مستوى المؤسسات العمومية بأهمية اعتماد الأساليب العلمية والمنهجية في توظيف الموارد البشرية؛

وضمن هذا الإطار، يجب على الإدارة العليا للمؤسسات عامة والمؤسسات العمومية خاصة انتقاء أفضل النظم الإدارية، واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تثمين ما تحوزه مواردها البشرية من قدرات ومعرفة ومهارات. ويقتضي ذلك تغيير

النظم التقليدية التي كانت تدبر بها مواردها البشرية واعتماد أنظمة إدارية علمية حديثة، تعتبر فيها الموارد البشرية أصولاً إستراتيجية، ورأس المال نوعي يمكن المؤسسة باستمرار من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

المصادر والمراجع

- 1- غيدة فلة ، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية -أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير-تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2011، 3-2012
- 2- يرقى حسين ، «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.
- 3- دليل الأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين للديوان الوطني للإحصاء، 2017
[http://www.ons.dz/\(11/12/2017\)](http://www.ons.dz/(11/12/2017))
[HTTP://REA-DZ.COM\(15/12/2017\)](HTTP://REA-DZ.COM(15/12/2017))