

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية وأثرها على رضا المستفيدين دراسة ميدانية في ولاية البليدة

*HRM in public administration and its impact on user satisfaction:
Field study in Blida*

د. نور الدين بربار

أستاذ محاضر صنف "أ"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة البليدة 2، الجزائر

berberd2012@yahoo.fr

د. سفيان لرادي¹

أستاذ محاضر صنف "أ"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة البليدة 2، الجزائر

sofianelaradi@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2017/06/04

تاريخ القبول: 2018/01/15

ملخص:

في إطار الإدارة العمومية الحديثة، هدفت هاته الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، وقياس أثر هذه الممارسات على رضا المستفيدين من وجهة نظر الموظفين . بتوظيف نموذج القدرات-التحفيز-الفرص، وباستعمال المدخل الكمي في الدراسة على عينة من المؤسسات العمومية في ولاية البليدة، كشفت النتائج أن ممارسات تحسين القدرات وممارسات التحفيز وممارسات تنمية الفرص لا زالت مستويات تطبيقها تحتاج إلى تحسين، وكذلك، هذه الممارسات لديها تأثيرات إيجابية في رأس المال البشري، وهذا الأخير يؤثر بدوره إيجاباً في رضا المستفيدين.

كلمات مفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ الإدارة العمومية الحديثة؛ رأس المال البشري؛ رضا المستفيدين

تصنيف JEL: M130، L320، I310

Abstract:

In the context of New Public Management (NPM), this study aims to evaluate Human Resources Management practices in public administration, and to measure the impact of these practices on user satisfaction from employee-based view. Using the quantitative approach on convenience sample of public administration in the state of Blida, the analysis showed that the *Ability*, *Motivation* and *Opportunity* enhancing human resources practices still need to be improved, and that these three human resources practices have positive impact on Humain Capital which, in turn, positively affects User Satisfaction.

Key words: HRM Practices; New Public Management; Humain Capital; user satisfaction

Jel Classification Codes : M130, L320, I310

¹ المرسل: سفيان لرادي، البريد الإلكتروني: sofianelaradi@yahoo.com

مقدمة:

بين الثمانينيات والتسعينيات شجعت الحكومة المحافظة في المملكة المتحدة مدراء القطاع العمومي لمحاكات سلوك مدراء القطاع الخاص، و بعدها قامت العديد من مؤسسات القطاع العمومي في الدول OECD باستلهام الكثير من الأساليب والتقنيات الإدارية من القطاع الخاص، وهذا ما اصطلح عليه بالإدارة العمومية الحديثة، وهو الموضوع الذي أصبح حاليا النزعة الغالبة للمؤسسات العمومية على المستوى العالمي¹. إن تطبيق نظريات مؤسسات الأعمال في الإدارات العمومية جاء بناء لنتائج مجموعة من القواعد السلوكية والأساليب والتقنيات الإدارية التي أثبتت جداتها في مؤسسات الأعمال، حيث تم إدارتها بفعالية وحققَت بفعالها الكفاءة، مثل: الاقتصاديات، والاستجابة، والمرونة، والجودة وغيرها من مؤشرات أداء المؤسسات، وأما بالنسبة للإدارات العمومية، فإنه تم الحكم عليها بعدم كفاءتها، وبالبيروقراطية العالية، الجمود والتكلفة والتطوير الداخلي، وغياب الإبداع وبالمركزية الهرمية²، لذلك توجد حاجة ماسة للمؤسسات العمومية إلى تحقيق الكفاءة من خلال إدارة هذه المؤسسات، وخاصة في ما يتعلق بتخفيض الإنفاق العمومي ورفع جودة الخدمات وإرضاء المستفيدين.

وفي هذا الصدد، تعد إدارة الموارد البشرية نظاما فرعيا من النظام الكلي لتسيير المؤسسة يجب أن يستجيب لمتطلبات البيئة الحديثة، فنظرا للتغيير في المؤسسات المختلفة ونظرا لتزايد عدد الموظفين سنويا، يجب على المؤسسات العمومية تبني ثقافة تسييريه واضحة تجاه الطاقة البشرية، تكون عاكسة لمكانيزمات فعلية تتسم بالمرونة لتساهم في رفع عوائد المؤسسات العمومية بمختلف تخصصاتها.

مشكلة الدراسة:

اتبعا لضرورة تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في ظل الإدارة العمومية الحديثة، فإن هذا البحث جاء للمساهمة في هذا المجال، حيث أجريت حديثا تغييرات حقيقية في هياكل مثل هذه الإدارات، وحتى في إجراءاتها الممارسة، وهذا مما يستدعي تقييم ممارسات إدارة مواردها البشرية بصفة خاصة وإعادة النظر فيها إن استلزم ذلك.

ووفقا لما سبق، جاء هذا البحث محاولا الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات العمومية من وجهة نظر الموظفين؟

تتمثل الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة فيما يلي:

- ما مدى تطبيق المؤسسات العمومية لممارسات إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو تأثير إدارة الموارد البشرية على اتجاهات الموظفين ورأس المال البشري؟
- ما هو تأثير اتجاهات العمال ورأس المال البشري على رفع رضا المستفيدين؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقييم مدى تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية؛
- الكشف عن مدى تأثير إدارة الموارد البشرية رأس المال البشري
- الكشف عن مدى تأثير رأس المال البشري على رضا المستفيدين .

فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة تتمثل في:

- **الفرضية الأولى (H₁):** يوجد أثر إيجابي للممارسات الموجهة لرفع القدرات على رأس المال البشري.
- **الفرضية الثانية (H₂):** يوجد أثر إيجابي للممارسات الموجهة لتحفيز على رأس المال البشري.
- **الفرضية الثالثة (H₃):** يوجد أثر إيجابي للممارسات الموجهة لتنمية الفرص على رأس المال البشري.
- **الفرضية الرابعة (H₄):** يوجد أثر إيجابي لرأس المال البشري على رضا المستفيدين.

منهجية الدراسة:

لإختبار نموذج الدراسة اتبعنا منهج البحث الميداني كوسيلة لدراسة ظاهرة إدارة الموارد البشرية وأثرها على رضا المستفيدين، وذلك لإمكانية تطبيقه على مجموعات واسعة من الأفراد كما تتطلب ذلك هاته الدراسة . وإما تقنية البحث المتبعة فهي الاستمارة و التي تمثل التقنية المباشرة للتقصي العلمي المستعملة إزاء المخبرين (المبحوثين)، وهي تقنية تسمح إيجاد العلاقات الرياضية بين متغيرات الدراسة، وهذا ما تستدعيه هاته الدراسة.

نحن في هذه الدراسة نوظف نظام إدارة الموارد البشرية للتعبير عن ممارسات الموارد البشرية، ونوظف نظرية القدرات التنظيمية للتعبير عن نواتج نظام إدارة الموارد البشرية، ورضا المستفيدين من وجهة نظر المستخدمين كمؤشر إجمالي لأداء المؤسسات.

لإتمام هذا البحث قسمناه إلى ثلاثة مباحث . اشتمل الأول على الإطار المفاهيمي للدراسة، والثاني على الإطار التطبيقي، ليشتمل الثالث على المناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية في القطاع العام لننتقل إلى عرض نموذج الدراسة الذي يشمل مكونات نظام إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالنواتج التنظيمية .

إن المورد البشري يمثل الزبون الداخلي للمؤسسة، وهو أحد ركائز نجاحها في اختراق الأسواق وتحقيق الريادة فيها، خاصة بالنسبة للمؤسسات الأعمال؛ حيث أن مصدر القوة الحقيقية للتنافس اليوم يكمن في المهارات والكفاءات التي تملكها المؤسسة من خلال ما يقدمه العنصر البشري من أفكار وابتكارات تساعد في الخلق والإبداع، ومن خلال ما يقدمه كعمل يسمح بخلق قيمة إضافية، وهذا الذي يقود إلى التفرد والتميز . وعلى هذا أصبح المورد البشري مورداً هاماً خالق للقيمة، إذ يعد من الأنشطة الداعمة؛ فبدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي.

تركز إدارة الموارد البشرية بصفة كبيرة على إدارة العلاقة مع وبين الأفراد والمستويات التنظيمية بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة، لذا توجد مجموعة من أنشطة إدارة الموارد البشرية تساهم بمستويات متفاوتة في رفع أداء المؤسسة، وهذا ما أسهبت فيه أدبيات الإدارة في مؤسسات الأعمال³، ومقابل هذه المؤسسات تسعى الإدارة العمومية الحديثة إلى تخفيض الإنفاق العمومي مع رفع جودة الخدمات المقدمة، لذا فإن نقل أساليب إدارة الموارد البشرية من مؤسسات الأعمال التجارية إلى الإدارات العمومية قد يأتي بمفعوله الإيجابي عليها، لذا هنا ك حاجة ماسة إلى فهم آلية تحقيق الأداء بنظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي كحالة خاصة.

في هذا الصدد، أشارت دراسة Boyne وزملائه (1999) أن إدارة الموارد البشرية تختلف بين القطاع العمومي والقطاع الخاص في الكثير من الجوانب، وخاصة فيما يتعلق بدرجة الرس ميات العالية في القطاع العام والمنخفضة في القطاع الخاص، وبالفردية والعقلانية في القطاع الخاص الذي يقابله الجماعية والفوقية في القطاع العمومي⁴، ولكن تجدر الإشارة إلى أن جميع الدراسات التي هدفت إلى المقارنة بين القطاعين ليست دراسات جزائية، في حين توجد ضرورة ملحة لتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي، من أجل الخروج بتوصيات ذات مضامين إدارية تساهم في رفع الأداءين معاً: الأداء المالي والأداء الاجتماعي للمؤسسات العمومية.

1- نظام إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الاستخ دام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسات بهدف تحقيق أهداف هذه المؤسسات . ويقصد بالمورد البشري مجموعة الأفراد في المؤسسة الذين يمثلون الموظفين من المدراء والعمال الذين يقومون بتأدية مجموعة من المهام في إطار

مسؤوليتهم وسلطتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. يتم الاستخدام الأمثل بممارسة مجموعة من الأنشطة والإجراءات الضرورية التي تتلاءم مع متطلبات الكفاءة والاستمرارية.

وبقدر تعلق الموضوع بالقطاع العام، فلقد أصبح هذا الأخير بحاجة إلى العديد من الطرق الإدارية الجديدة، وهذا بعد أن عرف مشكلات كبيرة في مسألة تحقيقيفعالية والفاعلية في التكاليف من جهة، ومشكلات جودة الخدمات المقدمة من جهة أخرى وتسعى الإدارة بصفة عامة إلى تنظيم الأنشطة وتوزيع المهام وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، ويعد العامل البشري في العمليات الإدارية حجر الأساس، وهو الطاقة المحركة لجميع العوامل المادية والمالية، لذا يجب التخطيط والتنظيم للعنصر البشري وتوجيهه ورقابته، مع مراعات تفاعلات الأفراد ومؤهلاتهم وكفاءاتهم ومدى قدرة استجابتهم للمسؤوليات المخولة لهم

إن معظم الدراسات التي تبط إدارة الموارد البشرية بالأداء تم إثباتها في مؤسسات القطاع الخاص⁵. لكن منذ ظهور مفهوم الإدارة العمومية الحديثة (New Public Management) توارد دراسات مفاهيمية تحاول تحديد معظم خصائص الموارد البشرية وأفضل الممارسات الممكنة لرفع أداء المؤسسات العمومية في هذا الصدد، نجد الكثير من الأدبيات العالمية التي رتبتهختلف الممارسات التي تندرج ضمن نظام إدارة الموارد البشرية⁷، وعند النظر في جميع المقاربات نجد أن النموذج AMO هو من بين النماذج الأكثر شيوعا في تفسير أداء العمال، وهو الأكثر شيوعا واستعملا في تقييم مدى ممارسات الموارد البشرية يعبر نموذج AMO على ثلاثة مكونات أساسية لنظام إدارة الموارد البشرية، وهي القدرة (Ability)، والتحفيز (Motivation)، والفرصة (Opportunity)، ويرى هذا النموذج أن أداء المستخدمين هو نتيجة لنظام إدارة الموارد البشرية الذي يجب على المؤسسة ممارستها فيما يلي تعريف المكونات الثلاثة

(1) **القدرات:** من بين مساعي إدارة الموارد البشرية هو السعي وراء رفع القدرات وتطوير مهارات الموظفين مهما اختلفت وظيفتهم أو تفاوتت رتبهم. ممارسات رفع القدرات موجهة لضمان مهارات الموظفين بالطريقة المناسبة، وتشتمل هذه الممارسات أساسا على التوظيف الجيد، الانتقاء الصارم، والتكوين والتدريب المكثف، وإثراء العمل.

(2) **التحفيز:** كذلك، من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية هو العمل على حث الموظفين لبذل جهد أكبر يكون موجها نحو أهداف المؤسسة. التحفيز عملية تتضمن مختلف ممارسات التي تبعث روح العمل في المستخدمين، وتشتمل هذه الممارسات على سبيل الذ كر لا الحصر: الأجر الكافي، والمكافآت العادلة وحسب الأداء، والهدايا، والترقية.

(3) **الفرص:** وفي الأخير، تحسين الفرص هي الممارسات التي تخول السلطة للمستخدمين لاستعمال مهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشتمل أساسا على تصميم عمل مرن، والعمل الجماعي، تمكين العمال، والأسلوب التشاركي، والاستقلالية العمل والجماعة، واللامركزية.

وبعد إثبات دور سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال، حاولت بعض الحكومات استلهاً الكثير من الأساليب والتقنيات الإدارية المستعملة في قطاع الأعمال لتوظيفها في المؤسسات العمومية بهدف رفع كفاءتها وجودة خدماتها، وهذه هي الفكرة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العامة الجديدة (NPM). توجد ضرورة ملحة لتطبيق مبادئ إدارة الأعمال في القطاع العام، لأن هذه الأخيرة تتبع إدارة غير فعالة؛ فهي بيروقراطية وجامدة ومكلفة، وهي غير ابداعية وتعتمد على مركزية القرارات⁹. كذلك، ومن بين أوجه الاختلاف بين القطاعين العمومي والخاص نجد الاختلاف في ممارسات إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي ومكمل لنظام تسيير المؤسسات، حيث تحاول بدورها المؤسسات العمومية نقل تجارب قطاع الأعمال في إدارة الموارد البشرية إلى القطاع العام، ومن أجل ذلك نجد الكثير من الدراسات الحديثة تسعى إلى تحديد مؤشرات أداء المؤسسات العمومية وكيف يتأثر هذا الأداء بإستراتيجية هذه المؤسسات¹⁰، وإلى تطبيق مختلف الممارسات الإدارية التي لها دور إستراتيجي وعلى رأسها وظيفة إدارة الموارد البشرية¹¹.

2- نواتج إدارة الموارد البشرية:

فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات هو من بين أحد أكبر أهداف الدراسات في إدارة الأعمال، وتعد دراسة Huselid (1995) هي الأولى التي أثبتت ميدانياً العلاقة القائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومختلف نواتجها لأغراض إستراتيجية ومن أجل توضيح مكانزمات التأثير للممارسات الموارد البشرية على أداء المؤسسات قامت الدراسات موسعة بوضع نماذج تشمل على مكونات متعددة الأبعاد، نماذج تتضمن ممارسات نظام الموارد البشرية ونواتجها وأداء المؤسسة ككل

يمكن التمييز بين عدة أبعاد تفسر النواتج ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودراسة Dyer و Reeves's (1995) وضحت أنه يمكن تقسيم النواتج إلى ثلاثة عائلات أساسية : نواتج إدارة الموارد البشرية، النواتج العملية، النواتج المالية. وفيما يلي توضيح هذه النواتج:

1. **نواتج إدارة الموارد البشرية** : هي النواتج المباشرة، أو النواتج ذات الدرجة الأولى من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتتمثل أساساً في رفع المهارات والمعارف لدى الموظفين، وفي تشكيل الإتجاهات، والقيام بالتصرفات الإيجابية، ونية البقاء، وتخفيض نسبة الغيابات، ومدى الرضى الوظيفي وغيرها.
2. **النواتج العملية** : وهي نواتج غير مباشرة ، أو نواتج الدرجة الثانية، هي تلك النواتج المرتبطة برفع الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات وتنمية الإبداع، ويمكن التعبير عنها بمدى الفعالية التنظيمية
3. **النواتج المالية** هي مختلف النواتج المرتبطة بالأهداف الإقتصادية للمؤسسة، مثل بيلعات ونموها، العائد على رأس المال المستثمر، العائد على الأصول، وهي تمثل الأرباح

وبقدر إرتباط الموضوع بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية نستبعد في هذه الدراسة النواتج المالية، ونقتصر في نواتج ادارة الموارد البشرية على رأس المال البشري؛ لأن المعارف والمهارات عناصر ضرورية لإتمام المهام وتحويل الموارد إلى نتائج إيجابية، ونقتصر في النواتج العملية على رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة؛ لأن المؤسسات العمومية تقدم عروض يمكن تقييم مستواها، ويحكم على فعالية المؤسسات العمومية على حسن جودة خدماتها ومنتجاتها، ورضى المستفيدين هو العامل الأكثر إرتباط بجودة العروض المقدمة من طرف المؤسسات العمومية، وتمثل مؤشرا جديرا بالإهتمام في القطاع العام .

3- الرأس المال البشري:

قضية تحقيق الميزة التنافسية ظهرت في الإدارة الإستراتيجية لتجد المؤسسات تموقع قوي في بيئتها عن طريق الاستغلال العقلاني للموارد الداخلية ومزجها بطريقة خاصة وتوفيقها مع الفرص المتاحة لتحقيق النجاح. عند النظر في موارد المؤسسة التي تحقق ميزة تنافسية نجد بعض الموارد غير الملموسة، مثل العلامات التجارية والمعارف والمهارات وغيرها، لهذا السبب أصبحت الميزة التنافسية لا تتوقف على الأصول المادية والمالية فقط، بل تتعدى إلى الأصول المعنوية، وفي هذا الأخير يعد رأس المال البشري من بين أهم الموارد المميزة النادرة في المؤسسة التي يمكن تقديرها ولا يمكن تقليدها من طرف المؤسسات الأخرى¹³. من الافتراضات الأساسية لرأس المال البشري (وأبعاد الميزة التنافسية عامة) هو أن مستوى المهارات والكفاءات (والقدرة بصفة عامة) لم توزع بمستويات متساوية بين المؤسسات، بل يوجد تفاوت وعدم تجانس بين المؤسسات في الموارد وفي القدرات التي تحول الموارد إلى نتائج كما هي متوقعة.

يكن هنا دور المستخدمين في تحقيق الميزة التنافسية في مجموع المعارف والمهارات والكفاءات التي يتمتع بها العنصر البشري الذي ينتمي إلى المؤسسة، ومن خلال هذه المعارف والمهارات والقدرات يمكن تحويل موارد المؤسسة المختلفة إلى أداء فعلي متميز، لذلك يجب على ادارة الموارد البشرية الاستثمار في الطاقات البشرية الموجودة داخل المؤسسة.

يعبر رأس المال البشري عن مجموعة المعارف والمهارات والكفاءات التي يتمتع بها العنصر البشري داخل المؤسسة. فأما *المعارف* فهي مجموعة المعلومات النظرية والعملية المحصل عليها والصحيحة والمقبولة، والتي تتضمن معطيات محددة، وقد تتح ول المعلومات إلى فرضيات يكونها الفرد عن محيطه وعلى سلوكيات محددة، وأما *المهارات* فهي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وداخل المؤسسة تحدد المهارة المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، وأما *الكفاءات* فهي مدى تحويل هذه المعارف والمهارات إلى تصرفات إجرائية حسب ما هو مطلوب في الوظيفة وحسب سياق بيئة العمل.

توظيف نظرية رأس المال البشري تبين لنا كيف أن الاستثمار في المورد البشري يسمح بالتميز بين المنافسين في رفع جودة الخدمات والإنتاجية الذي يؤدي إلى الأداء المالي العالي، وفي هذا الصدد أثبتت م يدانيا دراسة Jiang وزملائه (2012) أن الممارسات الموجهة نحو تطوير القدرات والتحفيز وتنفيذ الفرص للموظفين داخل المؤسسة تساهم في رفع مستوى رأس المال البشري.

4- رضا المستفيدين:

الرضا هي حالة عاطفية إيجابية يشعر بها الفرد عندما يتطابق أو يفوق الأداء الفعلي لما استلمه على الأداء المتوقع منه، وعكس الرضا الاستياء، ويكون عندما يكون ما توقعه الفرد من شيء ما أقل مما استلمه فعلا. إن تحقيق رضا المستفيدين من المنتجات والخدمات هو الغاية النهائية للكثير من المؤسسات بمختلف أنواعها، لأن المستفيدين هم سبب وجود المؤسسة، وبالتالي ي تحقيق الرضا أمر ضروري. أصبح حاليا تحقيق رضى الزبائن هدف استراتيجي تصرح به المؤسسات وتعلنها في رسالتها، مثلما ينطبق ذلك على مؤسسات الأعمال ينطبق أيضا على المؤسسات العمومية.

قد أثار الباحثان Amar و Berthier (2007) تساؤلا رئيسا مفاده: إلى أي مدى تساهم أساليب وتقنيات الإدارة الحديثة في رضا المستخدمين وجودة الخدمات؟ لأنه إذا كان الرضا هو من بين مؤشرات التي توظفها مؤسسات الأعمال لتقييم أداءها فإن المؤسسات العمومية بدورها تسعى إلى تحقيق رضا المستفيدين الذين هم المواطنون¹⁴. حسب نظرية الادارة العمومية الحديثة، يجب الانتقال من منطقتي الوسائل والإجراءات إلى منطقتي الأهداف والأداء، لذلك العمل على تحقيق الرضا قضية إستراتيجية بالنسبة للإدارات العمومية، وتؤدي مستويات جودة الخدمات والقيمة المستلمة للمنتجات المقدمة دور كبيرا في تفسير مستويات الرضا.

ووفقا لأدبيات الدراسات مثل دراسة Husehid (1995) ودراسة Jiang وزملائه (2012) فإن ممارسات ادارة الموارد البشرية تحقق أداء المؤسسات عن طريق نواتج ادارة الموارد البشرية، أي عن طريق متغيرات وسيطية.

ثانيا: الإطار الميداني للدراسة

لإختبار نموذج الدراسة استعملنا الدراسة الكمية؛ حيث وظفنا أسلوب الإستقصاء الواسع النطاق، بعد إعدادنا للاستبيان الذي اشتمل على مجموعة من المقاييس البسيكومترية لأبعاد النموذج، وقمنا بتوزيعه (الاستبيان) على عينة من المستخدمين في عدة إدارات عمومية، وعلى أساس البيانات المجمعة تم اختبار الفرضيات ومناقشتها.

1- الاختيارات المنهجية:

سنوضح في هذه الفقرة مختلف الاختيارات المنهجية التي قمنا بها من أجل اختبار الظاهرة محل الدراسة.

متغيرات الدراسة:

كما هو موضح في النموذج المفاهيمي في الشكل (1)، تتوقع الدراسة أن يقود نظام إدارة الموارد البشرية إلى رفع رأس المال البشري، والذي بدوره يؤدي إلى رضا المستفيدين، وهكذا يصل عدد متغيرات النموذج إلى خمسة؛ ثلاثة متغيرات تمثل نظام إدارة الموارد البشرية، ومتغير يمثل نواتج الدرجة الأولى للنظام محل الدراسة، ومتغير يمثل نواتج الدرجة الثانية له.

1. نظام إدارة الموارد البشرية هو مجموع الأنشطة التي تمارسها وظيفة الموارد البشرية لتحقيق

أهداف المؤسسة. ويمكن التعبير عنه برفع القدرات وبالتحفيز وبتتمية الفرص، ومن أجل هذا تم تسمية 13 عبارة.

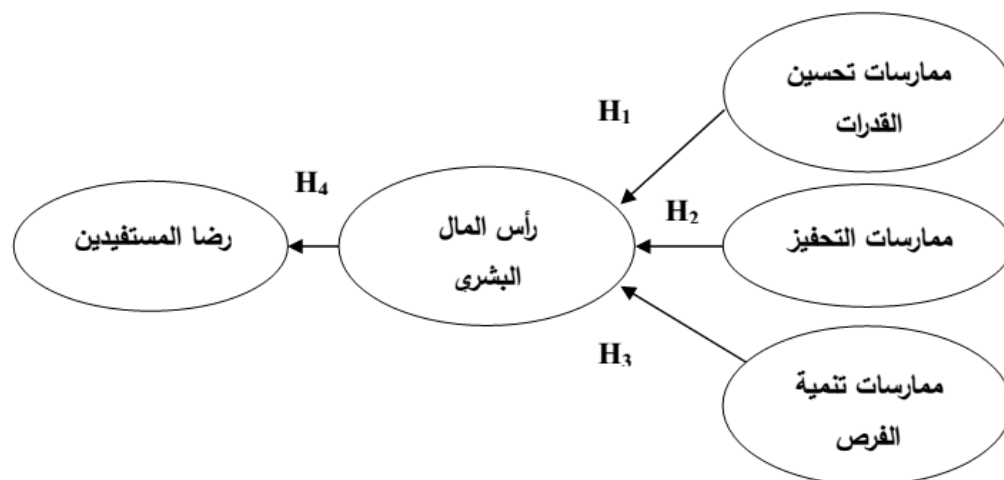
2. رأس المال البشري هو مجموع المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها المستخدمون داخل المؤسسة. ولقد تم توظيف 4 عبارات تم انتقاءها من أدبيات الدراسة.

3. رضا المستفيدين: هي حالة عاطفية إيجابية يشعر بها مستلم السلعة أو الخدمة تنتج عندما يتطابق أو يفوق الأداء الفعلي لما استلمه عن الأداء المتوقع منه. ولقياس هذا المتغير تم توظيف 4 عبارات.

كل عبارة من العبارات الموظفة في الاستبيان تعالج خاصية معينة، وتم تقييمها من طرف المبحوث من (1) غير موافق تماما إلى (5) موافق تماما.

شكل (1)

نموذج الدراسة



المعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف الموظفين من المدراء والمرؤوسين في المؤسسات العمومية الجزائرية الذين يمكنهم الإدلاء بأرائهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، والعينة المدروسة تشمل الموظفون في المؤسسات العمومية التي تم التوصل إليها في ولاية البليلة، المؤسسات العمومية المنتقاة هي ستة: مؤسسة التعليم الثانوي، مؤسسة التعليم العالي، البلديات، مديرية التجارة، مؤسسة الصحة العمومية، الجزائرية للمياه. وصل حجم العينة إلى 131 مفردة تم انتقاؤها بالطريقة غير الإحصائية الميسرة، وذلك في فترة فيفري 2017.

2- النتائج الوصفية للدراسة الميدانية:

بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب بمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS.19 يمكن إجراء عدة معالجات إحصائية بما يتوافق مع الدراسة للنتائج المتعلقة بخصائص العينة مبينة في الجدول رقم (1):

جدول (1)

تكرارات خصائص العينة المدروسة

القطاع	التكرار	%	الجنس	التكرار	%
التعليم الثانوي	9	6.9	ذكر	71	54.2
التعليم العالي	28	21.4	أنثى	60	45.8
البلدية	37	28.2	الرتبة		
مديرية التجارة	23	17.6	مدير	10	7.6
الصحة العمومية	12	9.2	مرؤوس	121	92.4
الجزائرية للمياه	22	16.8	المجموع	131	100

إختبار الثبات:

رغم أن أبعاد نموذج الدراسة من نظام إدارة الموارد البشرية ومن نواتجها هي أبعاد مستخرجة من أدبيات الدراسة في المجال، إلا أنه يجب على الدراسة إختبار مدى ثبات سلم القياس المطبق على العينة المدروسة لتحديد مدى الاتساق الداخلي لخصائص كل بعد على حدى.

جدول (2)

اختبار الثبات لأبعاد النموذج وكافة العبارات

البعـد	القدرات	التحفيز	الفرص	رأس المال البشري	رضا المستفيدين
عدد البنود	4	5	4	4	4
قيمة α كرونباخ	0,739	0,782	0,714	0,844	0,865

تبين من خلال الجدول رقم (2) أن كل الأبعاد حققت مستوى ثبات مرضي، حيث نلاحظ أن كل بعد حقق قيمة α كرونباخ أكبر من 0,65 وذلك دون حذف أي بند من البنود التي تم صياغتها في البداية، وهذا الثبات المرضي يسمح لنا مواصلة تحليلنا لهذه الأبعاد . بالإضافة إلى قياس الثبات لكل بعد على حدى، قمنا بقياس الثبات لكافة عبارات الاستبيان و تحصلنا على معامل ألفا كرونباخ قدره 0,78، وهذا بدوره مرضي .

3- تقييم إدارة الموارد البشرية ونواتجها في المؤسسات العمومية المدروسة :

نتائج الجدول رقم (3) تبين مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية ومستوى رأس المال البشري ورضا المستفيدين حسب ما يدركه الموظفون في مؤسسات العينة المدروسة . المتوسطات الحسابية للمكونات الثلاثة لنظام إدارة الموارد البشرية كما يقيّمها الموظفون كلها دون المتوسط، أي أنها لم تصل إلى الدرجة 3 (التي تقابلها الخانة "محايد")، وعند تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية نجد أن مكونات نظام إدارة الموارد البشرية حقق مستوى 42% و 43% و 45% لكل من القدرات والتحفيز والفرص على الترتيب، و في نفس الجدول، نلاحظ أنه حقق كل من رأس المال البشري ورضا المستفيدين متوسطات حسابية فوق المتوسط ولكنها قريبة إلى المتوسط، فهي حققت مستوى 57% و 61% لكل من رأس المال البشري ورضا المستفيدين على الترتيب .

إن تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية من السلم الكلي المتجانس، يسمح لنا بتبسيط الصورة عن الظاهرة المدروسة، وذلك عن طريق العلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية المحققة من البعد} = \frac{(\bar{x}_i - 1)}{4}$$

حيث \bar{x}_i هو المتوسط الحسابي للبعد i .

جدول (3)

المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية لأبعاد النموذج

الأبعاد	المتوسط الحسابي العام	النسبة %	الانحراف المعياري
القدرات	2,7023	42,55	0,90941
التحفيز	2,7206	43,01	0,92443
الفرص	2,8244	45,61	0,91499
رأس المال البشري	3,3015	57,53	0,88780
رضا المستفيدين	3,4523	61,30	0,86997

نلاحظ في نفس الجدول أن الانحرافات المعيارية لكافة الأبعاد معتبرة بالمقارنة مع متوسطها الحسابي، وهذا يشير إلى وجود مشاهدات متباينة بين أفراد العينة، هذا مع الإشارة إلى أن التباينات تختلف بين المؤسسات المدروسة؛ فمثلا الانحراف المعياري لبعدي التحفيز والفرص بالنسبة لمؤسسات التعليم الثانوي ضعيف بالمقارنة مع متوسطاته الحسابية مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، في حين أن نفس البعدين في البلدية انحرافهما المعياري مرتفع بالمقارنة مع متوسطاته الحسابية مما يدل على تباين إجابات أفراد العينة. أنظر الملحق (2).

من خلال هذه النتائج يمكن القول إن المؤسسات العمومية لا زالت في المستويات القاعدية فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، أي أن طريقة إعدادها وتنفيذها للبرامج الموجهة للتوظيف والتكوين والمكافأة والترقية لا زالت تخضع للإدارة وفق النموذج المثالي لفيبر (L'idéal type Wébérien).

4- إختبار الفرضيات:

يوضح الجدول رقم (4) وجود علاقة تأثيرية موجبة ($\beta = 0,275$ مع $t = 3,244$) ومعنوية ($p = 0,002 \leq 0,050$) بين ممارسات رفع القدرات ورأس المال البشري لدى المؤسسات المدروسة كما يدركها الموظفون. كما توجد علاقة تأثير موجبة ($\beta = 0,407$ مع $t = 5,062$) ومعنوية ($p = 0,000 \leq 0,050$) بين ممارسات التحفيز ورأس المال البشري لدى المؤسسات المدروسة. كذلك ممارسات تنمية الفرص لها علاقة تأثيرية موجبة ($\beta = 0,388$ مع $t = 4,776$) ومعنوية ($p = 0,000 \leq 0,050$) مع الرأس المال البشري.

جدول (4)

نتائج أثر نظام إدارة الموارد البشرية على رأس المال البشري

أبعاد النموذج	معامل β	قيمة t	المعنوية t	معنوية ANOVA	معامل التحديد R^2
القدرات (H_1)	0,275	3,244	0,002	0,002	0,075
التحفيز (H_2)	0,407	5,062	0,000	0,000	0,166
الفرص (H_3)	0,388	4,776	0,000	0,000	0,150

نماذج الانحدار الخطي المطبقة على كل معادلة معنوية ($p_{ANOVA}=0,000 \leq 0,050$). كما قد تبين أن مستويات تفسير ممارسات إدارة الموارد البشرية لرأس المال البشري متفاوتة؛ حيث أن رأس المال البشري مفسر بنسبة 7,5 % بواسطة الممارسات الموجهة لرفع القدرات، و 16,6 % بواسطة الممارسات الموجهة للتحفيز، و 15,00 % بواسطة الممارسات الموجهة لتنمية الفرص.

ووفقا للنتائج الموضحة في الأعلى يمكن قبول الفرضية الأولى (H_1) التي تنص على وجود تأثير إيجابي للممارسات الموجهة لرفع القدرات على رأس المال البشري، ويمكن قبول الفرضية الثانية (H_2) التي تنص على وجود تأثير إيجابي للممارسات الموجهة للتحفيز على رأس المال البشري، ويمكن قبول الفرضية الثالثة (H_3) التي تنص على وجود تأثير إيجابي للممارسات الموجهة لتنمية الفرص على رأس المال البشري.

جدول (5)

نتائج أثر رأس المال البشري على رضا المستفيدين

المتغير من الدرجة الثانية	معامل β	قيمة t	المعنوية t	م عنوية ANOVA	معامل التحديد R^2
رأس المال البشري (H_4)	0,468	6,018	0,000	0,000	0,219

يوضح الجدول رقم (5) وجود علاقة تأثيرية موجبة ($\beta = 0,468$ مع $t = 6,018$) ومعنوية الموظفين. نتبين أن النموذج المطبق بالانحدار الخطي معنوي ($p_{ANOVA}=0,000 \leq 0,050$)، ونتبين أن مستوى تفسير رضا المستفيدين بواسطة رأس المال البشري 21,90 %.

وفقا للنتائج الموضحة في الأعلى يمكن قبول الفرضية الرابعة (H_4) التي مفادها وجود تأثير إيجابي لرأس المال البشري على رضا المستفيدين.

ثالثا: مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق نموذج AMO في المؤسسات العمومية الجزائرية، وإلى قياس مدى أثر نظام إدارة الموارد البشرية على رأس المال البشري ورضا المستفيدين. افترضت هذه الدراسة أن الإهتمام من قبل المؤسسات العمومية بنظام إدارة الموارد البشرية يساهم في رفع معارف ومهارات وقدرات الموظفين، وهذه الأخيرة بدورها تحول إلى قيمة يستلمها المستفيدون من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات العمومية.

توصلت الدراسة إلى الكشف عن وجود:

- ممارسات محتشمة من إدارة الموارد البشرية تجاه رفع القدرات الموظفين وتحفيزهم وتوفير فرص أثناء العمل، وذلك من وجهة نظر الموظفين؛
- مستويات كل من معارف ومهارات الموظفين ورضا المستفيدين فوق المتوسط؛
- تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال البشري؛
- تأثير إيجابي لرأس المال البشري على رضا المستفيدين.

إن النتائج المتوصل إليها تتوافق مع الفرضيات البحث (H₁) و (H₂) و (H₃) و (H₄)، كما أن النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بمستويات ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية تتوافق مع دراسة Boyne وزملائه (1999) حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لمؤسسات القطاع العام بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الخاص متدنية وبصفة معنوية، باستثناء بعض الممارسات، مثل: تكافؤ فرص الترقية، والاجتماعات الدورية للإشراف على جماعات العمل.

من الجدير بالإشارة إلى أن مدى تباعد ممارسات ال موارد البشرية بين القطاع الخاص والقطاع العام قد تختلف باختلاف نشاط المؤسسات، فالمؤسسات العمومية الإقتصادية يمكنها تبني أنماط الإدارة الخاصة، وتزداد أهميتها عندما تعمل المؤسسات في بيئة أكثر تنافسية.

كذلك، نتائج الدراسة المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤيد نتائج دراسة Jiang وزملائه (2012) التي تشير إلى أن ممارسات تحسين القدرات والتحفيز والفرص كلها لديها علاقة إيجابية مع رأس المال البشري؛ فكلما تلقى الموظفون دورات تكوينية في مجال عملهم، وتم تحفيزهم بطرق معينة، وفتحت لهم الفرصة في الترقية وتصميم طريقة العمل كلما نمت معارفهم وأبرزوا مهاراتهم وقدراتهم في عملهم.

لكن أظهرت نتائج هاته الدراسة أن رأس المال البشري تم تفسيره بنسبة ضعيفة (7,5%) من طرف ممارسات تحسين القدرات، أي أنه من المفاجئ أن نجد ميدانيا أن الجهود المبذولة من طرف المؤسسات العمومية لتكوين وتدريب الموظفين لا تؤدي إلى تحسين مستواهم المعرفي ولا إلى تطوير

مهاراتهم وقدراتهم في عملهم، هذا مع أن تقييم رأس المال البشري حقق مستوا أفضل من ممارسات تحسين القدرات، ومثل هذه الحالات المناقضة لممارسات الموارد البشرية قد تحدث لأسباب معينة، وعلى المدراء والأكاديميين البحث فيها كما أشار إلى ذلك Boserlie و Boon (2005)¹⁵، وبعبارة أخرى فلذا كانت ممارسات المؤسسات العمومية الموجهة لتحسين القدرات لا تفسر بنسبة كبيرة المعارف والمهارات التي يتمتع بها الموظفون، فما هو إذن مصدر رأس المال البشري؟ يمكن القول أن مصدر رأس المال البشري قد يكون نتيجة عوامل أخرى كثيرة، مثل: الخبرة، والتكوين الجامعي والمهني، المهارات الشخصية... الخ ولا يعود بصفة أساسية إلى الدورات التكوينية التي تعدها هذه المؤسسات لفائدة موظفيها، وهذا ما يطرح تساؤلا رئيسا آخر حول مدى فعالية البرامج التكوينية التي تنظمها المؤسسات العمومية لفائدة الموظفين.

إن ممارسات التحفيز وتنمية الفرص لا زالت في مستويات متدنية، ويمكن تفسير ذلك أساسا إلى الحواجز القانونية والسياسية الجزائية نحو التوظيف العمومي، رغم أن هذه السياسات موجهة نحو تحقيق مستويات عالية فيما يتعلق بتكافؤ الفرص، إلا أنها تبقى ضعيفة على العموم، وخاصة فيما يتعلق بتصميم العمل واختيار طرق العمل والاجراءات المتبعة لتنفيذ المهام.

بناء على ما سبق في الإطارين النظري والميداني، تضع هذه الدراسة مجموعة من التوصيات

ذات المضامين الإدارية، والمتمثلة فيما يلي:

- غرس ثقافة الأداء بين أوساط الموظفين سواء العمال الذين يقومون بمهام التنفيذ أو المدراء الذين يقومون بمهام الإشراف والمتابعة، وذلك من خلال إدراجها كمحور وموضوع في برامج التدريب والتكوين قبل وأثناء الخدمة.
- ضرورة الانتقال أو التحول من مدير في المستخدمين إلى مدير في الموارد البشرية، لأن الأولى تعتمد على المقاربة التقنية لنشاط الموظفين (مثل: الأجور، والإجراءات المرتبطة بالضمان والعطل) والثانية تعتمد -بالإضافة إلى الأولى- على مقاربة التنمية والتطوير والمشاركة، لذلك إرساء وحدات تنظيمية بثياب جديد وتفكير جديد يصبح أمرا ضروريا للتوجه نحو الإدارة العمومية الحديثة.
- من أجل رفع فعالية أداء المؤسسات العمومية يجب الإهتمام بتطوير القدرات الفردية والجماعية للموظفين؛ وذلك بتسطير برامج تكوين ملائمة وجدية، واختيار مراكز تكوين متخصصة في المجال، كما أن إنشاء خلية التدريب والقيادة هي أداة تنظيمية تسهل عملية برمجة التكوينات وتقديم الاستشارات بخصوص رفع قدرات الموظفين بصفة دائمة.
- الاستثمار في التحفيز وتطوير أنظمة التحفيز بطريقة تسمح برفع الاتجاهات الايجابية ورفع الأداء الوظيفي مع الحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص ورفع مستوى العدالة المدركة بين

- الموظفين. فمثلا المكافأة حسب الأداء أو الإنتاجية يجب تطبيقها بصفة صارمة وإقناع الموظفين بضرورة العمل المتقاني الذي يرضي المستفيدين ويحقق الإنتاجية العالية للمؤسسات.
- عقد شراكات مع الجامعات القريبة مكانيا وذلك بهدف التوظيف المباشر لعدد معين من أوائل الدفقات المتخرجة سنويا حسب التخصصات للعمل في المؤسسات العمومية، هذا بعد إجراء اختبارات الانتقاء الضرورية وبالاعتماد على معايير متكاملة.
 - التعريف بالأهداف والمستهدفين ومؤشرات نجاح العمل الفردي والجماعي والتعريف بأولويات الأداء لكل نشاط من أنشطة المؤسسات العمومية، ومن ثم تطوير مؤشرات فرعية متكاملة ووضعها في مخططات العمل المختلفة والعمل على تحسينها تدريجيا كما ونوعا.
 - تقييم جودة الخدمات المقدمة من طرف المستفيدين منها وذلك بصفة دورية منتظمة من أجل معرفة ومتابعة التغييرات التي تطرأ على اتجاهاتهم وآرائهم ومحاولة ربطها بعوامل موقفية، وهذا بهدف التحسين المستمر للأداء وتبني ثقافة التميز.

الخاتمة:

إن تبني النموذج الإداري الجديد يفتح إمكانيات للمدراء لاكتساب وتطوير تقنيات واستراتيجيات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، فمبادئها تسمح بتبني مقارنتي المرنة العالية والاستجابة السريعة في ما يتعلق بالتوظيف والانتقاء والتدريب والترقية وإدارة الكفاءات والتحفيز وإعادة تصميم العمل ومختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي، وذلك كله بهدف تنمية كفاءات الموظفين التي تتحول إلى أداء عالي وإيجابي ينتفع به كل من المؤسسة والموظف والزيون النهائي، لأنه تبيين أن أداء المؤسسات العمومية لا يتحقق إلا إذا توفرت موارد بشرية تتمتع بمعارف ومهارات وقدرات معتبرة، وهذا ما يجب على إدارة الموارد البشرية العمل من أجله.

مثل كل الدراسات العلمية، تعاني هذه الدراسة من مجموعة من الحدود الم فاهيمية والمنهجية التي تقلل من امكانية تعميم النتائج والاعتماد عليها، ومن أهم الحدود ما يلي:

- الاعتماد على المدخل الكمي دون القيام بدراسة نوعية حول الظاهرة محل الدراسة، فمثلا المقابلات تسمح للدراسة بوضع المعالم التمهيدية فيما يتعلق بتصوير الدراسة ووضع الفرضيات وتشخيص واقع بدقة أكبر.
- اقتصار الدراسة على عينة محدودة جدا من المؤسسات العمومية والموظفين فيها بالمقارنة مع حجم المؤسسات العمومية وعدد الموظفين في القطاع العام في الجزائر، وذلك بحكم الإمكانيات المتاحة.

- عدم دراسة الفروقات بين مختلف القطاعات، فقد تكون المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري تختلف في سياساتها وممارساتها تجاه إدارة الموارد البشرية بالمقارنة مع المؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري، ومثل هذه الدراسات التي تقصي الواقع من خلال تحديد الفروقات الرئيسية تسمح بفهم الظاهرة والتنبؤ بالأداء.
- ركزت الدراسة على مؤشر واحد للتعبير عن أداء المؤسسات العمومية وهو رضا المستفيدين، بينما توجد عدة مؤشرات جديرة بالدراسة ، مثل مدى تكامل الخدمات ، ونسبة الخدمات، والإنتاجية، وولاء المواطن، ومؤشرات مالية كثيرة بالنسبة للمؤسسات العمومية خاصة ذات الطابع الاقتصادي.
- قمنا بقياس رضا المستفيدين من وجهة نظر المقدمين للعروض وليس من وجهة نظر المستفيدين منها، وإن تحليل الفجوة بين ما يدركه المستفيد وما يدركه الموظف عن المستفيد ، والفجوة بين ما يدركه المستفيد وما هو مسطر كأهداف، كلها تسمح بمعرفة نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها ، وعلى أساس التحليل يمكن تحويل الموارد والسياسات المسطرة إلى نتائج إيجابية.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة العبارات الموظفة في الدراسة

مجموع العبارات يتم الموافقة عليها من طرف الموظفين داخل المؤسسات العمومية، والتقييم يكون من (1) غير موافق تماما إلى (5) موافق تماما.

القدرات

- 1.تقوم المؤسسة باختيار جيد أثناء التوظيف
- 2.تستقطب المؤسسة أفضل الكفاءات
- 3.تقوم المؤسسة بتكوين مستخدميها جيدا
- 4.تنظم المؤسسة ندوات بصفة مستمرة لتكوين المستخدمين

التحفيز

- 5.تهتم هذه المؤسسة بمستخدميها
- 6.تتوفر فرص الترقية في مؤسستنا
- 7.تقدم المؤسسة تكريمات وهدايا لمستخدميها
- 8.يشجع المدراء المستخدمين دائما على العمل
- 9.تسهل المؤسسة عملية ترقية عمالها

الفرص

10. تنتقل المعلومات بين المستخدمين بسهولة
11. نعمل دائما مع فريق مرن
12. تتمتع مؤسستنا بجميع الإمكانيات لممارسة مهامنا
13. لدينا السلطة الملائمة لمزاولة نشاطنا

رأس المال البشري

18. يتمتع المستخدمون في هذه المؤسسة بقدرات عالية
19. يملك المستخدمون في هذه المؤسسة كفاءات عالية
20. يستطيع المستخدمون في هذه المؤسسة حل مشاكل عملهم
21. المستخدمون لديهم مستوى مهني عالي

رضا المستفيدين

22. المستفيدون راضون بخدماتنا ومنتجاتنا
23. نلبي دائما رغبات وحاجيات المستفيدين
24. الخدمات والمنتجات التي نقدمها ذات جودة عالية
25. نستمع لشكاوى المستفيدين من خدماتنا ومنتجاتنا

ملحق رقم (2)

التقييم حسب قطاعات المؤسسات العمومية المدروسة

القطاع	القدرات	التحفيز	الفرص	رأس المال البشري	الرضا
المتوسط مديرية N*	2,2391 23	2,0522 23	2,6413 23	3,5435 23	3,5652 23
الانحراف التجارية المعياري	0,89340	0,73415	0,61157	0,98180	0,87001
المتوسط الجزائرية N	3,3636 22	3,2000 22	3,0000 22	3,3409 22	3,6818 22
الانحراف للمياه المعياري	1,09850	1,04745	1,05221	1,04239	1,05272
المتوسط البلدية N	2,3514 37	2,6703 37	2,6419 37	2,9527 37	3,3514 37
الانحراف المعياري	0,80247	1,01129	0,63885	0,72610	0,82802

المتوسط	3,1250	2,9667	4,2917	3,5417	4,0833
المستشفى N	12	12	12	12	12
الانحراف العمومي المعياري	,55902	1,03338	,89718	1,14233	,53654
المتوسط	3,0179	2,9143	2,7143	3,3393	3,1607
التعليم N	28	28	28	28	28
الانحراف العالي المعياري	0,53976	0,57973	0,80999	0,56607	0,79120
المتوسط	2,1667	2,5333	2,0000	3,5833	3,0833
التعليم N	9	9	9	9	9
الانحراف الثانوي المعياري	0,66144	0,36056	0,37500	1,06800	0,66144
المتوسط	2,7023	2,7206	2,8244	3,3015	3,4523
المجموع N	131	131	131	131	131
الانحراف المعياري	0,90941	0,92443	0,91499	0,88780	0,86997

*N: يمثل عدد المفردات المبحوثة في القطاع

المراجع:

- ¹ Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons, **Public Administration**, Vol.69, No. 1, pp.3-19
- ² Anne Amar., et Ludovic Berthier (2007). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites », **CEROG**, IAE d'Aix-en Provence. p.3
- ³ Guest, D E (2011). HRM and performance: Still searching for some answers, **Human Resource Management Journal**, Vol. 21, No.1, pp.3-13.
- ⁴ Boyne, George., Jenkins, Glenville and Poole, Michael (1999). Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison, **Public Administration**, Vol. 77, No.2, pp.407-420.
- ⁵ Huselid MA (1995). The impact of HRM practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 3, pp.635-672.
- ⁶ Amar, Anne et Berthier, Ludovic, op.cit, pp.1-13
- ⁷ Pfeffer, J., (1998). Seven practices of successful organizations, **California Management Review**, Vol.40, No.2, pp.96-124.
- ⁸ Vermeeren, Brenda (2015). Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector, **International Review of Administrative Sciences**, Vol.0, No.0, pp.1-21
- ⁹ Amar, Anne et Berthier, Ludovic, op.cit, p.3
- ¹⁰ Andrews, Rhys and Van de Walle, Steven (2012). New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness. **COCOPS Working Paper**, No.7, 28p

- ¹¹ Harris, L., Doughty, D. and Kirk, S. (2002). *The Devolution of HR Responsibilities: Perspectives from the UK's Public Sector*, **Journal of European Industrial Training**, Vol.26, No. 5, pp.218-230 ; Bach, S. and Della Rocca, G. (2000). *The Management Strategies of Public Service Employers in Europe*, **Industrial Relations Journal**, Vol. 31, No. 2, pp.82-96.
- ¹² Jiang Kaifeng, Lepak David P, Hu Jia, and Baer, Judith, C. (2012). *How does HRM Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms*, **Academy of Management Journal**, Vol.55, No.6, pp.1264-1294.
- ¹³ Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, Vol. 17, pp.99-120 ; Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). *Human resources and the resource based view of the firm*. **Journal of Management**, Vol.27, pp.701-721.
- ¹⁴ James, O. (2009). *Evaluating the Expectations Disconfirmation and Expectations Anchoring Approaches to Citizen Satisfaction with Local Public Services*, **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.19, No.1, pp.107-123.
- ¹⁵ Boselie P, Dietz G and Boon C (2005). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. **Human Resource Management Journal**, Vol. 15, No.3, pp.67-94.