

اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل: نموذج سببي

تيسر رضا، محبر الوقاية والأرغنوميا، جامعة الجزائر.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار نموذج سببي، يفترض وجود علاقات سبب ونتيجة بين أبعاد سلوك المشرف في الإدارة العمومية (أساليب القيادة، الدور في العمل وسلوك المواطنة) واهتمامات تسيير الموارد البشرية لديه (متمثلة في مختلف السياسات والممارسات). كما تم إجراء الاستدلال السببي بناء على نتائج عملية توزيع استبيان سنة 2005 وذلك باستخدام برنامج LISREL الخاص بالنمذجة البنيوية، وقد تم خلال هذه الورقة عرض ومناقشة نتائج واقتراحات هذه الدراسة.

1 — مقدمة:

عرفت الإدارة الجزائرية منذ الاستقلال عدة برامج هدفت إلى إصلاح وعصرنة تنظيمها وطرق عملها، إلا أن النتائج المرجوة من ذلك كانت محدودة جداً. الأمر الذي أدى بها إلى عدم التجاوب مع مقتضيات الانتقال إلى مرحلة جديدة تتصف بوجود سوق حرة وبانفتاح على العالم (Taïb, 1996). كما عملت الجزائر على تكوين كفاءات في اختصاصات متعددة منها التسيير والإدارة العامة بهدف تحمّل هذه الفئة لمسؤولياتها في ضمان إدارة ناجعة، فعالة وشفافة. ولعل المدراء بصفتهم الطبقة الوسطية في التنظيم الإداري، والإستراتيجية في سير النشاط الإداري يعتبرون أحد أهم العوامل الحاسمة في نجاح أو فشل أي مخطط لإصلاح وعصرنة الإدارة. حيث يتمتع هؤلاء المدراء (المركزيون، العامون، الخ) بصلاحيات واسعة وتفويضات تتيح لهم فرصاً لإنجاح مسيرة النهوض بالإدارة والانتقال بها من الوضع الحالي نحو وضع أفضل يضمن خدمة أحسن لمتطلبات المواطن.

وانطلاقاً من هذا فالدور الذي يلعبه هؤلاء المديرين والمشرفون هو من الأهمية بمكان نظراً لحيازتهم كافة الإمكانيات والوسائل، وتسخيرهم لكافة الموارد البشرية المتاحة في الإدارة. ولن يتأت ذلك إلا بإعادة النظر في كفايات الإدارة لدى هؤلاء وتنفيذهم لعمليات النشاط الإداري وإبراز نقائصهم من حيث التكوين وأسلوب القيادة، ذلك الأسلوب يؤدي في الغالب إلى عدم تمكين باقي الموظفين من أداء مهامهم على أحسن وجه وبفعالية، وإلى ضعف الإبداع والتعاون والتهيار مستويات الثقة في إمكانية عصرنة الإدارة، واضطلاعها بمهامها الجديدة المتمثلة في تنظيم

وضبط الحياة الاقتصادية والاجتماعية والاهتمام بمصالح المواطن والأخذ بعين الاعتبار تطلعاته وطموحاته في النمو والتقدم.

وبناء على ما سبق تحاول هذه الدراسة الوقوف على دور المدير في الإدارة من خلال نظرتة للعمل، وحساسيته للعدالة، ومستوى القيادة لديه، وكذا مختلف الاهتمامات التي يوليها للموارد البشرية وإدارتها، وذلك انطلاقا من نظرة المدير للعمل خصوصا، ثم ما يميز سلوكه الإداري اليومي من حيث أدائه لمهامه، وأسلوب قيادته، وكذا مدى اهتمامه بإدارة الموارد البشرية.

2 — مشكلة الدراسة:

يعتبر المشرف أو المدير عموما العنصر الأهم في عملية الإصلاح والعصرنة، نظرا لما تخوله له القوانين والأنظمة من صلاحيات الإعداد، التنفيذ و التقييم (Mazouz & Maltais , 2004) . كما يلعب أسلوب قيادته وسلوكه الإداري دورا هاما في تحسين الكفاءة الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتعبئتهم لتحقيق أهداف التغيير الذي أصبح مطلب العصر، كما أن المشرف أصبح مطالباً بأن يكون شاعرا للتغيير والفعالية، لكن في الواقع لا يكفي الوقوف عند السلوك الإداري للمشرف لمعرفة مدى أدائه لمهامه بل يتعدى الأمر ذلك للتعلم في مدى إدراكه لمعنى العمل واهتمامه بإدارة الأفراد الذين هم تحت سلطته بمقتضى اللوائح والأنظمة.

ذلك أن المرجعة الفكرية والاجتماعية والثقافية تعتبر محمدا رئيسيا لمستوى القيادة لدى المشرف، وكيفية تعاملهم مع الأفراد من حيث إعطائهم الأهمية اللازمة، أو عدم الاهتمام بهم وإهمال قدراتهم وطموحاتهم. تم اقتراح نموذج سببي (علاقة سبب ونتيجة) يعكس تأثير سلوك المشرف بمدى إدراكه لمعنى العمل، وحساسيته للعدالة التنظيمية من جهة، وكذلك تعدد وتنوع اهتمامات إدارة الموارد البشرية لديه تبعا لأبعاد السلوك الإداري للمشرف، حيث تنقسم هذه الاهتمامات إلى قسمين أساسيين: تحديد السياسات، واعتماد ممارسات متعلقة بوظيفة الموارد البشرية. وعليه فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

أ — هل توجد علاقة سبب ونتيجة بين إدراك المشرف لمعنى العمل وسلوكه الإداري؟

ب — هل توجد علاقة سبب ونتيجة بين السلوك الإداري للمشرف واهتمامات إدارة الموارد البشرية لديه والمتمثلة في السياسات؟

ج — هل توجد علاقة سبب ونتيجة بين السلوك الإداري للمشرف وممارسات إدارة

الموارد البشرية في الإدارة العامة؟

3 — أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز مدى ضعف عملية الإشراف الإداري في مساندة عملية التغيير، من خلال برامج الإصلاح والعصرنة في الإدارة الجزائرية، وبالتالي فإن معرفة جوانب هذا الضعف تمكن السلطات العامة من اتخاذ سبل أخرى كفيلة بتحسين قرارات المشرفين وتمتين كفاءاتهم، وذلك لتحقيق الغاية من التطوير الإداري، خاصة في ظل مناخ إداري غير واضح المعالم ومتعدد الأهداف والغايات، إذن الهدف أساسا يكمن في محاولة تقريب أهداف المشرف والعملية الإدارية، ومن ثم التعرف على نقاط الضعف التي تحول دون إعطاء العمل الإداري المكانة اللازمة لدى المشرف من جهة، والاهتمام بمشاعر ومتطلبات وتطلعات الموظفين من جهة أخرى.

وفيما يخص معنى العمل، تبرز الدراسة الحالية ماذا يمثل العمل الإداري بالنسبة للمشرف، وفقا لمنهجية علمية تذهب إلى ما وراء اختياره للوظيفة، ومدى إدراكه لإيجابياتها وسلبياتها ومخاطرها والفوائد الناجمة عنها. كما أن لتبني المشرف لقيم العدالة والمساواة أثر كبير على نجاحه في العملية الإدارية، نظرا لأنه يتعامل مع أشخاص ذوي مطالب وطموحات.

أما فيما يتعلق بالسلوك الإداري للمشرف، فقد اعتمدت هذه الدراسة في بناء أبعاد هذا السلوك على ما توصلت إليه أغلب الدراسات في هذا المجال، حيث تم اعتبار كل من أسلوب القيادة، الدور في العمل، وكذا سلوك المواطن، كأبعاد تميز سلوك المشرف بالإدارة كتنظيم، وبالأفراد العاملين بها، ومن ثم يمكن قياس مدى فعالية أسلوب الإشراف وأداء الدور وكذا السلوكات التطوعية التي تحسن النشاط الإداري وتظفي نوعا من المصادقية والثقة عليه.

وأخيرا فيما يخص اهتمامات تسيير الموارد البشرية، يعتبر سلوك المشرف عاملا هاما لمعرفة ما إذا كانت هناك اهتمامات إدارة الأفراد أولا. وبناء على هذا فإن إعداد برامج تكوين وتحسين المستوى يجب أن يغطي كافة النقصات المذكورة بصفة هادفة ومشخصة، وذلك لضمان قدرة المشرف على التماشي مع الظروف.

4 — أهداف الدراسة:

نظرا للدور الذي يلعبه المشرف عموما في مختلف جوانب العملية الإدارية، أضحي من الضروري الاهتمام بمكانته وقدراته وطموحاته وفقا لجوانب النقص في تكوينه، نظرته للعمل، حساسيته للعدالة، أسلوب قيادته، وكذا اهتمامات إدارة الموارد البشرية لديه. وعليه فقد سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

أ — معرفة مستويات معنى العمل، الحساسية للعدالة، مستوى القيادة التحولية، مستوى القيادة التبادلية، الدور في

العمل، سلوك المواطنة التنظيمية في الإدارة، وكذا مستوى اهتمامات تسيير الموارد البشرية من حيث السياسات والممارسات.

ب — الكشف عن إمكانية وجود علاقة سببية بين إدراك المشرف لمعنى العمل، ومختلف أبعاد سلوكه الإداري.

ج — الكشف عن إمكانية وجود علاقة سببية بين مختلف أبعاد السلوك الإداري للمشرف وتبنيه لسياسات إدارة الموارد البشرية.

د — الكشف عن احتمال وجود علاقة سببية بين مختلف أبعاد السلوك الإداري للمشرف، ومختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشكل اهتماما له.

هـ — بناء نموذج سببي يضم كافة متغيرات الدراسة، تقييمه وتعديله إن اقتضى الحال ذلك.

و — طرح مجموعة من الاقتراحات العملية التي تمكن الإدارة من الوعي الجيد لدور المشرف، وإعطائه الأهمية اللازمة باعتباره السند الأساسي لعملية التغيير الإداري، ومن خلاله تلبية متطلبات وطموحات الموارد البشرية المتاحة.

ويجب الإشارة إلى أن عملية دراسة كل متغير على حدى تدخل ضمن دراسات جانبية أخرى، لا يتسع المقال للحديث عنها نظرا لضخامة عملية إعداد قوائم الاستقصاء وضبطها واختبارها على عينات مختلفة، وكذلك لتعدد الطرق الإحصائية المستخدمة والنتائج المتحصل عليها. إلا أن هذه الدراسة تشكل العمود الفقري لمجموع الدراسات حول سلوك المشرف في العمل واهتمامات إدارة الموارد البشرية لديه.

5 — أدبيات الدراسة:

بالنظر إلى الأهمية الكبرى التي يكتسبها كل من أسلوب القيادة والإشراف وكذا اهتمامات إدارة الموارد البشرية، ارتأينا إبراز الدراسات التي تناولت هذين العنصرين رغم عدم وجود إطار نظري يضمهما معا. ومع ذلك فإن هناك مجموعة من الدراسات ظهرت مؤخرا حاولت تناول مختلف العلاقات بين هذين العنصرين.

5-1 — الإطار النظري:

أ — مفهوم معنى العمل:

ارتبط معنى العمل بمختلف الدراسات التي تمت في مجال علم النفس العيادي، إذ يعتبر بوميستر (Baumeister, 1991) أن هناك أربع حاجات تستدعي البحث عن معنى الحياة وهي :

1 — الغرض (purpose) 2 — الفعالية والرقابة. 3 — التبرير المعنوي. 4 — القيمة الشخصية.

وحسب نفس الباحث فإن تلبية الحاجات الأربع تسمح للأفراد بالشعور بنوع من الانسجام، والحصول على معنى في مختلف وضعيات الحياة الشخصية. وقد تم الانتقال بهذا التحليل إلى مجال العمل، حيث قامت (Morin, 2000) بتكييف الحاجات الأربع المذكورة سابقا للأفراد العاملين، فحسب هذه الباحثة فإن الأفراد بحاجة للعمل من أجل شيء معين، يؤدونه من أجل هدف محدد لصالح شخص ما أو للمجتمع، وهذا ما يعكس البعد الأول (الغرض). ثانيا الأفراد هم بحاجة لأن يشعروا بأنهم فعالين في مجال عملهم، أو بمعنى آخر وجود شعور بالفعالية والتحكم في العمل أو الوظيفة المشغولة. ثالثا يحتاج الأفراد لنوع من التقدير والاعتراف بأعمالهم واعتبارها مقبولة، جدية ومبررة أخلاقيا. رابعا وأخيرا فالأفراد هم بحاجة إلى الشعور بالقيمة الشخصية، لذلك فهم يبحثون عن تقييم الآخرين لهم، وعن الشعور باحترام الذات، هذا ما يتيح لهم نوع مما يسمى بالمتعة في العمل. كما أضافت نفس الباحثة موران بعد آخر وهو أن ظروف العمل تلعب دورا هاما في إعطاء العمل المعنى اللازم. هذه الظروف تتحكم في مستوى الأمان في العمل الذي يشعر به الموظف أو الفرد العامل وهذا ما اصطلح على تسميته بالأمان الشخصي وهذا ما يمثل البعد الخامس.

ب — الحساسية للعدالة:

تستند هذه النظرية إلى أن تفسير فروق الأفراد في إدراك حالة العدالة باعتبارها عملية معرفية، إلى مدى حساسية الأفراد لهذه الحالة أو مدى قبولهم لوجود العدالة أو عدمه، وليس من خلال المتغيرات الشخصية أو التنظيمية. ويرى أصحاب هذه النظرية أن الأفراد يمكن أن يوضعوا على مقياس الحساسية للعدالة، هذا المقياس يتألف من ثلاث مجالات، يقع الأفراد الحساسون للعدالة في المجال الأوسط بينما يحتل كل من المجالين الآخرين كل من المؤثرين والجشعين على الترتيب. يقصد بالأفراد الحساسين للعدالة الأشخاص الذين يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الآخرين، على الشكل الذي تتم به هذه الآلية وفقا لنظرية المساواة المعروفة. أما المؤثرون هم الأفراد الذين يرغبون في أن تكون نتيجة نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مقارنة بنسبة مدخلات إلى مخرجات المجموعة المرجعية لصالح أفراد هذه الأخيرة. في حين يقع في المجال المعاكس الأفراد الجشعون أو الذاتيون والذين يتصف سلوكهم بعكس ما يتصف به سلوك المؤثرين. ونظرا لما حققته هذه النظرية من خلال توسع وزيادة الاهتمام بها في مختلف أنحاء العالم أصبح محبذا جدا أن يستخدم مقياس الحساسية للعدالة كأداة لمعرفة ودراسة حالة العدالة في تنظيم معين، حيث ارتبط مدى الحساسية للعدالة بمتغيرات أخرى كالنوع، العمر، المستوى التعليمي،

احترام الذات، أخلاقيات العمل، التبادل الاجتماعي، الإيثار، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، إدراك الرئيس أو المرؤوس، إضمار النية في المغادرة وكذلك إدراك كل من جوانب العدالة التنظيمية الثلاثة: التوزيعية، الإجرائية وعدالة التعاملات، لذلك ينصح باستخدام هذا المقياس من قبل العديد من الباحثين.

ج — سلوك المشرف في العمل:

تم تبني نظرية التبادل الاجتماعي لوضع محدودات لسلوك المشرف في العمل. حيث ينقسم دور المشرف عموماً إلى قسمين رئيسيين هما الدور في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. يمثل الدور في العمل مختلف المهام والمسؤوليات الموكلة للمشرف، وهو مطالب بتنفيذها بفعالية وعلى أحسن وجه. أما سلوك المواطنة التنظيمية (أو ما يسمى الدور خارج العمل) فيضم كافة السلوكات التطوعية التي بإمكانها تسهيل إدماج الفرد في التنظيم أو الإدارة وتحسين كفاءته وكفاءة الإدارة، وتلطيف مناخ العمل في الإدارة، وقد صنفت هذه السلوكيات التطوعية إلى صنفين وفقاً لاتجاههما نحو الأفراد (الرؤساء والزملاء) أو نحو المنظمة (الإدارة ذاتها). إلى جانب الدور في العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية، يضاف بعد آخر إلى هذين البعدين ليتم بذلك وصف سلوك المشرف في العمل، يتمثل هذا البعد في أسلوب القيادة المتبنى من قبل المشرف عموماً. ونظراً لأهمية أسلوب القيادة من جهة، وارتكاز العمل الإداري أساساً على إدارة وتوجيه الأفراد لإنجاز مهامهم الإدارية من جهة أخرى، تم وصف أبعاد سلوك المشرف على النحو التالي: أسلوب القيادة، الدور في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

1.1 — مفهوم القيادة وأبعادها :

من أهم النماذج التي تميز أساليب القيادة هو ذلك النموذج المبني على دراسة العلاقة المتميزة بين القائد وأتباعه. وانطلاقاً من هذا نشأت كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، الأولى تضم بعداً تبادلياً حيث تأخذ بعين الاعتبار التعاملات المادية وغير المادية التي تتميز العلاقة (قائد - تابع). على سبيل المثال يمكن ذكر مختلف الترقيات والحوافز المنتظرة من قبل الأتباع والملتزم بها من طرف القائد. أما المقاربة التحويلية فتهتم بالمتغيرات التي تجعل من القائد أداة للتغيير الإداري، وتعود المقاربة التبادلية لعالم الاجتماعي السياسي بارنز Burns. وقد سمحت هذه المقاربة بإعداد أداة جديدة لدراسة القيادة وهي استبيان القيادة متعدد العوامل (Zhu et al. MLQ: 1999, Avolio & Bass, 2005). تضم هذه الأداة بعدي القيادة التبادلية وهما: الإثابة

الاحتمالية، والإدارة بالاستثناء، أما القيادة التحويلية فتضم أربعة أبعاد وهي: التأثير الكاريزماتي، الدفع والإلهام، التشجيع الإبداعي، وكذا الاهتمام بالمشاعر الفردية. هذا وقد أشارت أغلب الدراسات إلى أن هذه الأبعاد ليست مقتصرة على الإدارة العليا، بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الوسطى وحتى الدنيا في الإدارة، وربما وجودها في الإدارة العليا يعطى دعماً أكثر لتنفيذ الرؤية وتنفيذ الاستراتيجيات.

2.1 - الدور في العمل :

اهتمت العديد من الدراسات بدراسة دور المشرف في العمل، وذلك عن طريق تحديد أوصاف، مسؤوليات ومقتضيات مركز العمل أو المهام الموكلة. حيث تزخر أدبيات السلوك التنظيمي بعدة نماذج حول الدور في العمل منها نموذج كاتز و كان (Katz & Kahn, 1978) و الذي يضم أربعة مستويات هي: توقعات الدور (Role expectation)، الأدوار المبعوثة (Sent role) ، الأدوار المدركة (Perceived role) و أخيراً سلوك الدور (Role behavior). إلا أن أهم مقارنة لمفهوم الدور تمت بناء على أعمال (Parks & Kidders, 1994). حسب هذه المقاربة للموظفين ثلاث إمكانيات تخص مساهمتهم إزاء مستخدمهم:

- يؤدون دورهم طبقاً للتوقعات المنتظرة منهم (In-role).
- بإمكانهم استغلال قدراتهم ومواردهم للذهاب إلى ما وراء التوقعات المعلنة للدور، وهذا ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية (Pro-role).
- بإمكانهم اختيار عدم احترام توقعات الدور وتبني سلوكيات أقل ما يقال عنها أنها لا تخدم الإدارة (Anti-role).

وعليه فإن الدور في العمل هو تنفيذ كافة المهام الموكلة للمشرف وفقاً لتعاليم تحليل العمل المسجلة و المعلنة وفقاً للوائح والأنظمة.

3.1 - سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، ويهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم، وتعزيز أداءه، والرقي بسمعته وما إلى ذلك من الجوانب الإيجابية التي تزيد التنظيم تقدماً وازدهاراً. كما أن هذه السلوكيات تتصف بعدم الإكراهية وأنها تعتمد على الاختيار الشخصي. تشير أدبيات الدراسة إلى أن هناك خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية هي: الإيثار، الكياسة (المجاملة)، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير.

أما السلوكات السلبية التي يجب تجنبها هي: الاحترام البسيط، الإهمال، إدمان السلبية، السرقة والنهب، التحرش، وسلوكات الهدم. ويشير العديد من الباحثين إلى أن هذه السلوكات ناجمة أساسا عن الشعور بالانزواء، وعدم العدالة واللاموضوعية، أو الشعور بفقد التحكم وفقد الهوية، إضافة إلى هذا هناك من الباحثين من يصف هذه السلوكات التطوعية الإيجابية إلى ما يتجه نحو الأفراد العاملين، وإلى ما يتجه نحو المنظمة.

د - اهتمامات إدارة الموارد البشرية :

يقصد باهتمامات تسيير أو إدارة الموارد البشرية كل مشكلة متعلقة بالأفراد لم يتم حلها، صعوبة ما، مشروع ما، قرار إداري يجب اتخاذه، يكون في ذهن المشرف ويتعين عليه حله، وبالتالي يشكل اهتماما. يزخر تاريخ إدارة الموارد البشرية بمحطات ونماذج قوية. وقد تم في هذه الدراسة تبني نظرية إدارة الموارد البشرية المعتمدة على قاعدة الكفاءة (Hamel & Prahalad, 1993)، وذلك لإبراز الاهتمامات ذات البعد الاستراتيجي لهذه الوظيفة الحيوية في الإدارة، وعليه فإن اهتمامات إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى قسمين رئيسيين هما: سياسات إدارة الموارد البشرية وكذا ممارسات إدارة الموارد ذاتها، وكلا المجموعتين بإمكانهما ضمان المزايا التنافسية للمنظمة، الشيء الذي يزيد من كفاءتها ويرفع من سمعتها (De Saa – Perez & Garcia – Falcon, 2002) .

— سياسات تسيير الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من وجهة نظر إستراتيجية الرابط الأساسي بين مختلف وظائف المنظمة والتي تزودها بالكفاءات اللازمة والقادرة على تحمل المسؤوليات وإيجاد الرؤية الصائبة في ظل محيط يتصف بالتعقد والتحول السريع. و يظل الهدف الرئيسي من إيجاد اهتمام أوسع بوظيفة الموارد البشرية هو جذب ودعم والمحافظة على الأفراد وذوي القدرات الكامنة الكبيرة، بغرض إشراكهم في تطوير المنظمة والزيادة من قدراتها في مجابهة المحيط المتنوع، ومن بين السياسات التي تشكل اهتمامات للمشرفين عموما يمكن أن نذكر: دعم وتشجيع هؤلاء للمشاركة في اتخاذ القرارات، الاستشارة، التوجيه طويل المدى، الاتصال الحر والمفتوح، وما إلى ذلك من السياسات التي بإمكانها تنقية المناخ التنظيمي السائد من الظاهر السلبية (Bayad & Nebenhaus, 1996) .

— ممارسات إدارة الموارد البشرية

إن المشرف الكفء هو الذي يتمكن من ترجمة السياسات السابقة على شكل أهداف وممارسات عملية، تسمح بتحسين سير المنظمة ووضع الأفراد فيها، وعليه فإن المشرف الذي يبرز اهتمامات

واسعة في إدارة الموارد البشرية بإمكانه تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تحققت كافة الشروط من كفاءات ووسائل، ومن بين هذه الممارسات يمكن ذكر مايلي: الاختيار والانتقاء، تقييم الكفاءات والقدرات، طرق التوظيف، معايير الاختيار و الترقية، التدريب والتكوين، وتسيير الحياة المهنية و أنظمة الإثابة والعقاب.

وأخيرا، فإن كل من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل اهتمامات إدارة الموارد البشرية لدى المشرف في الإدارة.

5.2 — الدراسات السابقة:

إن ما يمكن الإشارة إليه في بادئ الأمر هو أن دراسة سلوك المشرف من جهة، ودراسة اهتمامات الموارد البشرية من جهة أخرى، تشكلان مجالين منفصلين في ميدان السلوك التنظيمي. إلا أنه في العشرة الأخيرة، برزت للوجود عدة دراسات ربطت بين المجالين بهدف استخلاص بعض النتائج، ذلك أن المشرف يعكس وضعاً معقداً، فهو فرد عامل بالمنظمة من جهة، يتأثر بكافة القرارات، اللوائح والأنظمة. كما يجوز سلطة تفوضه إدارة الأفراد وتسخيرهم لتنفيذ المهام لتحقيق أهداف الإدارة.

أ — علاقة معنى العمل والحساسية للعدالة بأبعاد سلوك المشرف في العمل:

في دراسة قامت بها موران (2000) حول علاقة معنى العمل بعوامل الرضا لدى إطارات الأجهزة الصحية بكندا. حيث ارتبط محور نفعية العمل بنوع المؤسسة والأجر، وارتبط متغير الأخلاقيات بنوع المؤسسة أيضاً، كما ارتبط متغير شروط النجاح بكل من عوامل الرضا التالية: نوع المؤسسة، متطلبات العمل والموارد المتاحة. في حين ارتبطت الفعالية الشخصية بنوع المؤسسة، أما الأمان الشخصي فقد ارتبط جوهرياً بنوع المؤسسة ومتطلبات العمل. وبالتالي فإن إدراك معنى العمل يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي. وفيما يخص الحساسية للعدالة فقد أثبتت دراسة king الابن و Miles (1994) ارتباطها الجوهري والإيجابي بالمتغيرات التالية: تقييم الذات، أخلاقيات العمل، التوجيه، الإيثار، الالتزام والولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، رضا المشرف، الميل للمغادرة وإدراك عدالة أنظمة الإثابة. كما ارتبطت الحساسية للعدالة بمتغير السلوكيات التطوعية والتي تعتبر بعداً من أبعاد سلوك المشرف في العمل. أما فيما يخص علاقة أبعاد معنى العمل بأبعاد القيادة التحويلية والتبادلية وكذا الدور في العمل، فلم تتوفر دراسات حول هذه العلاقات، الشيء الذي يجعل من الدراسة الحالية استكشافية أكثر فيما يرتبط بهذه العناصر. وبناء على ما سبق يمكن وضع الفرضية الأولى كما يلي:

الفرضية الأولى: « هناك علاقة سبب ونتيجة بين متغير معنى العمل ومدى الحساسية للعدالة وبين أبعاد سلوك المشرف في العمل».

ب- علاقة أبعاد سلوك المشرف في العمل واهتمامات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في السياسات: أثبت بعض الدراسات أن اهتمامات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حاسما في نقل توقعات القائد نحو أتباعه، أي بدون سياسة إدارة، تكوين و اتصال لن يتم إيصال رؤية القائد بفعالية. وبالتالي فلتحقيق هذا الهدف، يجب على القائد استخدام سياسات لمساعدة الأفراد على تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها، كما تسمح هذه السياسات بإعطاء الاعتبار للتابعين وتزويدهم قوة وعزما على تحقيق الأهداف المنتظرة، كما يساعد القائد الأفراد على تحمل المسؤوليات وتبني طرق متعددة لتحليل وحل المشاكل، وكذا لتطوير قدراتهم وكفاءاتهم، وبالعكس فالأفراد سيظهرون مسؤولية وجدية في تجسيد رؤية القائد، وتحدي الصعوبات للانتقال بالمنظمة لوضع أفضل. وبناء على هذا فالفرضية الثانية تكون على الشكل التالي:

الفرضية الثانية: « هناك علاقة سببية بين مختلف أبعاد سلوك المشرف في العمل واهتمامات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في السياسات».

ج - علاقة أبعاد سلوك المشرف في العمل واهتمامات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الممارسات:

تتعلق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالحياة اليومية للمشرف، إذ يتطلب ذلك منه متابعة سير النشاط الإداري وتعديل الأهداف، وتقييم النتائج واقتراح الحلول الجديدة، كما يجب عليه مراقبة أداء الموارد البشرية ومدى دافعيتهم نحو العمل، ومعرفة تطلعاتهم المهنية من ترقية وتقدير. ومن هذا المنطلق فإن الموظفين يقدرون القائد والمنظمة التي تتيح الفرص للمشاركة في التحديات والمسؤوليات اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال في دراسة لـLiu وآخريين (2003)، تم أولا تقريب وجهات النظر بين باحثي القيادة التنظيمية، وباحثي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم تبني فرضية تقر بأن مجموعات الموظفين لا بد أن تكون إدارتها خاضعة لأشكال متعددة من أساليب القيادة، ومن خلال هذه الدراسة تم أيضا إعداد تصنيف لطرق التوظيف وفقا لأساليب القيادة (Liu et al. 2003).

ويتضح من قراءة هذا التصنيف مثلا: توافق طرق التوظيف المتمثلة في التحالفات أو الشراكة مع أسلوب القيادة التحويلية. أما التوظيف عن طريق اكتساب الكفاءات بناء على الوظيفة يتمشى وأسلوب القيادة التبادلية، أما التوظيف عن طريق التعاقد فيتماشى وأسلوب القيادة التحويلية، بصفة عامة هناك توجه كبير في مجال تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا

لأساليب القيادة المختلفة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الآثار الناجمة عنها على سلوك الأفراد في التنظيم بهدف تجنب ضعف الدافعية نحو العمل، واهيار الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وتفادي محاولات المغادرة والتحكم في التسرب الوظيفي.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الثالثة على الشكل التالي: « هناك علاقة سببية بين أبعاد سلوك المشرف في العمل واهتمامات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الممارسات »

6 – منهجية الدراسة:

يتناول هذا الجزء منهج البحث، مجتمع البحث و طريقة اختيار العينة. كما تم أيضا مناقشة أداة البيانات وطرق معالجة وتحليل البيانات.

1.6 – منهج البحث:

بغرض الحصول على نتائج أفضل تم استخدام المنهج المسحي الذي يتيح التعامل مع أكبر عدد ممكن من الأفراد، الأمر الذي يزيد من إمكانية تعميم هذه النتائج، ونظرا لعدد أفراد الإدارة العامة في الجزائر وخاصة فئة المشرفين منهم، فإن المنهج المسحي يعتبر أفضل طريقة وأقلها تكلفة وأعلىها ربحا للوقت لاستقصاء آراء المشرفين حول متغيرات الدراسة، ومن ثم استخلاص النتائج المفيدة و ذلك دون إغفال أوجه القصور التي تعترض هذا المنهج.

2.6 – مجتمع البحث واختيار العينة:

يتكون مجتمع البحث من مشرفي الإدارة العمومية في الجزائر ويتوزع هؤلاء على كافة الإدارات المركزية، والمحلية، وغير المركزية، وكذا على مستوى المؤسسات العمومية الإدارية كالمستشفيات، ومراكز التكوين المهني، ومؤسسات التكوين العالي. وعموما، فإن للمشرف وظيفة إما إدارية وإما تقنية (نوعية)، وتنحصر هذه الوظيفة ما بين رئيس مصلحة أو فرع، و أمين عام وزارة أو ولاية، مروراً بوظيفة المدير المركزي، والمدراء العامين لمختلف المؤسسات. يتمتع هؤلاء بصلاحيات محددة قانونا ويتم تعيينهم وفقا لإجراءات التعيين في الوظائف والمناصب العليا للدولة. وقد تم خلال هذه الدراسة تبني أسلوب العينة العشوائية حيث تم استقرار آراء المشرفين المنخرطين في دورات تدريبية حول التدبير السلوكي. كما تم الاتصال عشوائيا بمجموعة من المشرفين على مستوى الهيئات الذين يشرفون عليها وذلك للحصول على أكبر تمثيل ممكن للعينة.

ولتحديد حجم العينة، تم الاعتماد على صيغة مستخدمة في مجال العلوم السلوكية. هذه

الصيغة تحدد حجم العينة بـ 384 مفردة (العامري، 2002) كما يلي :

$$n = \frac{z^2 p (1 - p)}{e^2}$$

فبافتراض أن نسبة انتشار الظاهرة محل الدراسة p تساوي 50% على الأكثر وبافتراض أن الخطأ المسموح به هو $\pm 5\%$ ، فإن حجم العينة المتحصل عليه هو 384 مفردة. غير أنه في هذه الدراسة تم توزيع 400 استبيان. وقد بلغ العائد منها 220 استبيان، أي بمعدل استجابة يقدر بـ 55%، غير أنه تم إلغاء 17 استبيان نظرا لعدم صلاحيتها للمعالجة و التحليل.

وقد جرت الدراسة في الفترة الممتدة بين 10 سبتمبر 2004 و 11 جوان 2005. تضم العينة 86.7% من الذكور، بينما يحتل الإناث 13.3%. ويقدر السن المتوسط للعينة بـ 44 سنة. كما قدر عدد سنوات الخبرة للمشرفين بـ 4.5 سنة في الوظيفة أو المنصب. بالإضافة إلى ذلك يشغل المشرفون وظيفة الأمين العام (5.9%)، المدير العام (1%)، المدير (21.2%)، نائب المدير (28.1%)، وأخيرا منصب رئيس مصلحة (43.8%). يعمل هؤلاء المشرفون في إدارات مركزية (16.7%)، وإدارات غير مرمكة (38.9%)، وإدارات محلية (10.8%)، وأخيرا في مؤسسات عامة (33.5%). ويجوز المشرفون المشاركون في الدراسة على مؤهل يتراوح ما بين بعد الجامعي (11.3%)، والثانوي (21.7%) مرورا بالمستوى الجامعي (64%) والمؤهلات المكافئة (3%).

3.6 – أداة جمع البيانات:

استخدمت هذه الدراسة استبيانا تم توزيعه على عينة المشرفين المختارة. يتكون هذا الاستبيان من خطاب وثلاثة أجزاء، تم شرح أهداف الدراسة وطريقة الإجابة من خلال الخطاب المرفق بالاستبيان، أما الأجزاء الثلاثة فقد ضمت مختلف العبارات التي تميز متغيرات الدراسة، ففي الجزء الأول طلب من المشرف تحديد جنسه، سنه، مستواه التعليمي، عدد سنوات شغل الوظيفة أو المنصب، تسمية الوظيفة وأخيرا نوع الإدارة المستخدمة له.

وفيما يخص الجزء الثاني فقد تضمن مختلف العبارات التي تميز أغلب متغيرات الدراسة حسب سلم ليكرت الخماسي (موافق جدا (5)، غير موافق على الإطلاق (1)). تقيس هذه العبارات على التوالي: معنى العمل، أسلوب المتخلي، القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، الدور في العمل، سلوك المواطنة التنظيمية لصالح الإدارة، سياسات الموارد البشرية، وكذا ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما الجزء الثالث فقد تضمن مقياس الحساسية للعدالة، ويتكون من 05 أسئلة ذات شقين، حيث طلب من المستقصى منه توزيع عشرة (10) نقاط على الشقين في كل سؤال بإعطاء أكبر عدد ممكن من النقاط للشق الذي يفضله، كما يمكن إعطاء علامة الصفر إذا كان يرى ذلك، غير أنه يجب التأكد من أن إجمالي العلامات بين الشقين في كل سؤال يساوي 10.

أ — **معنى العمل:** يضم هذا المقياس 30 عبارة مستمدة من مقياس العمل المعد من قبل الأستاذة موران (2000)، تقيس مختلف هذه العبارات مدى نفعية العمل الإداري، أخلاقيات العمل، الفعالية الشخصية، شروط النجاح، المتعة في العمل والأمان الشخصي في العمل، وقد بلغ معامل الثبات الداخلي (Cronbach's alpha) في دراسة موران 0.93. أما في هذه الدراسة فقد بلغ المعامل ألفا 0.94 وهو معدل ثبات عال، ومن أمثلة الأسئلة التي استخدمت لقياس هذه الأبعاد ما يأتي: "حاليا أقدم عملا مفيدا للآخرين"، "يحترم القيم الإنسانية"، "العمل يناسب مصالحني وكفاءاتي"، "يسمح بتحقيق الأهداف التي حددتها"، "يسمح بالحصول على اتصالات مهمة مع الآخرين" و أخيرا "يحترم حياتي الشخصية".

ب — **أسلوب المتخلي:** يضم هذا البعد عبارتين مستمدتين من استبيان القيادة متعدد العوامل المذكور سابقا (Avolio & Bass, 1999) ومنها: "أتأخر في الرد عن المسائل المستعجلة". وقد بلغ معامل الارتباط الداخلي ألفا لهذا البعد (0.64).

ج — **القيادة التبادلية:** وقد تم أخذ ثلاث عبارات من استبيان القيادة متعدد العوامل المذكور سابقا والتي تمثل القيادة التبادلية في بعدها الخاص بالإثابة الاحتمالية (Transactional Contingent Reward)، ومنها مايلي: "أثيب كل من يحقق الأهداف". وقد بلغ معامل ثبات هذا البعد 0.80.

د — **القيادة التحويلية:** تعتبر القيادة التحويلية أهم خاصية تميز قادة اليوم. وقد تم قياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية بناء على عبارات استبيان MLQ، ومن أمثلة هذه العبارات يمكن ذكر: التأثير الكاريزماتي: "يمثل المديرون القدوة التي نحاول أن نتبعها"، الحث والإلهام: "أساعد الآخرين لإيجاد معنى لما يفعلونه"، الاهتمام الفردي: "أعامل كل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه"، وأخيرا، التشجيع الإبداعي: "أعالج بطريقة جديدة المشاكل المعروفة جيدا". وقد بلغت معاملات الثبات الداخلي لهذه الأبعاد الأربعة: (0.85)، (0.80)، (0.70)، (0.66) على التوالي وهي معدلات ثبات مقبولة في مجال العلوم الإدارية.

هـ — **الدور في العمل:** تم أخذ عبارات قياس الدور في العمل من دراسة (Turnley et al., 2003) حيث تم تكيف أربع عبارات تعكس دور المشرف في العمل من حيث قيامه بانجاز المسؤوليات المسندة إليه والمهام الموكلة له. ومن بين هذه العبارات: "أقوم بأداء واجباتي على أحسن وجه". وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس (0.84).

و — **سلوك المواطنة التنظيمية لصالح الإدارة:** تم أخذ عبارات هذا البعد من المقياس المعد لهذا الغرض من قبل (Turnley et al., 2003). حيث تعكس العبارات الست (اثنين منها سلبيتين)

مدى استخدام المشرف القواعد التنظيمية الحفوية لضبط الاستقرار، وإنذاره الإدارة في حالة الغياب، وعدم تضييعه للوقت، ومن بين هذه العبارات ما يأتي: "أقدم إشعارا عند وجود عارض يحول دون ذهابي للعمل". وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس (0.80).

ع — اهتمامات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في السياسات: بالاعتماد على بعض المقابلات التي أجريت مع المشرفين في هذا الصدد، وبناء على ما اقترحت بعض الدراسات، تم إعداد مقياس مؤلف من 12 عبارات تشمل أغلب سياسات إدارة الموارد البشرية التي تشكل اهتماما للمشرفين، والتي تساعد على تعزيز القدرات التنظيمية للإدارة، ويمكن ذكر: "المشاركة في اتخاذ القرارات"، "التوجيه طويل المدى"، و"الاتصال الحر والمفتوح". وقد بلغ معامل الثبات الداخلي لهذا المقياس (0.90) وهو معدل ثبات عال.

غ — اهتمامات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الممارسات: وقد تم اختيار 18 عبارة تم تداولها في أغلب الدراسات حول الموارد البشرية، ومنها اختيار الأفراد، تقييم الأداء أنظمة الأجر، التدريب وتنمية المسار المهني، وقد سئل المشرفون حول مدى إمكانية هذه الممارسات لأن تشكل له اهتماما في إدارته، وقد بلغ معامل الثبات الداخلي لهذه العبارات (0.87).

7 — معالجة وتحليل البيانات:

بعد جمع الإجابات وترميزها تم إعداد قاعدة البيانات الخاصة بهذه الدراسة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم أيضا عكس العبارات السلبية لتتوافق وباقي علامات العبارات. وقد تم استخراج المتوسطات، الانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط البسيط الخاصة بالدراسة الوصفية للمتغيرات المذكورة سابقا (أنظر الجدول رقم 1).

أما فيما يخص الدراسة السببية، فقد استخدمت طريقة المعادلات البنوية Structural Equation Modelling بغرض اختبار الفرضيات السببية المحددة في هذه الدراسة. تعتبر المعادلات البنوية طريقة متعددة المتغيرات من الجليل الإحصائي الثاني. يتم تحليل البيانات انطلاقا من اختبار نموذج عام يسمى نموذج تحليل بنى التغاير Path Analysis بواسطة متغيرات خفية latent. يسمح هذا النموذج باختبار وجود علاقات سببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، يأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس على مستوى تقدير المتغيرات الملاحظة، حسب Rousel وآخرين (2002)، يتم تطبيق طريقة المعادلات البنوية وفقا للمراحل التالية:

1 — تطوير نموذج مطابق للمفاهيم النظرية.

2 — بناء نموذج للعلاقات الخطية بين المتغيرات.

3 — تحويل هذا النموذج إلى نموذج بنيوي ونموذج للقياس.

4 — اختيار نوع مصفوفة البيانات واختبار النموذج المقترح.

5 — تقييم التعرف على النموذج البنيوي ونوعية تعديل ومطابقة النموذج للبيانات.

6 — تفسير النتائج والتعديلات الواجب إدخالها على النموذج إذا كانت مبررة نظريا.

وقد تم إعداد النموذج الحالي للدراسة باستخدام برنامج LISREL 8.30 (Jorskog & Sorbom, 1999)

الذي يعتبر أهم برنامج لإعداد ومعالجة هذا النوع من النماذج. تفصل المعادلات البنيوية بين النموذج البنيوي (مخطط العلاقات السببية بين المتغيرات الخفية) وبين نموذج القياس (مخطط العلاقات بين المتغيرات الخفية ومؤشراتها) ويقصد بالمتغير الخفي، ذلك المتغير الذي لا يمكن قياسه في الواقع مثلا "معنى العمل"، أما المؤشر فهو ذلك المتغير الملاحظ أو الذي تم قياسه عن طريق أداة، ويمثل عبارة الاستبيان. وبالتالي فإن العبارات التي استخدمت لقياس معنى العمل تسمى "مؤشرات"، ومتغير "معنى العمل" يسمى المتغير الخفي، بالإضافة إلى ذلك، هناك معايير لتقييم كفاءة ونوعية وتعديل "fit" النموذج المتحصل عليه، سيتم الكشف عنها في مرحلة تحليل النتائج.

8 — تحليل النتائج:

وضعت عدة فرضيات لدراسة علاقة اهتمامات إدارة الموارد البشرية بسلوك المشرف في

العمل، في مرحلة أولى يتم وصف متغيرات الدراسة، يليها في مرحلة ثانية تقديم النموذج

السببي لعلاقات هذه المتغيرات ببعضها البعض.

علما أنه تم تطبيق كل من التحليل العاملي (العوامل الرئيسية) والتحليل العاملي الإثباتي

(Confirmatory Factor Analysis) لإعداد وضبط وإخراج مقاييس الدراسة المذكورة سابقا ولا

يتسع المجال هنا لذكر نتائجها.

1.8 — الدراسة الوصفية: يبين الجدول رقم (1) المتوسطات، الانحرافات المعيارية ومعاملات

الارتباط بين متغيرات الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (1) أن مستويات اهتمامات إدارة الموارد البشرية تظل ضعيفة

لدى مشرفي الإدارة العمومية بالنظر إلى ما تقتضيه مهامهم ومسؤولياتهم، من إشراك للموظفين في

عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف، والنهوض بالإدارة العامة إلى وضع أفضل، كما أن

مستويات الممارسات كانت نوعا ما مقبولة، ولا تزال تحتاج إلى تنمية وتطوير، ذلك أن وظيفة

الموارد البشرية أصبحت وظيفة ذات ميزة تنافسية وإستراتيجية.

من جهة أخرى يتميز بعض المشرفين ببعض خصائص القيادة التحويلية، مما يؤهلهم لأن يكونوا أداة لتنفيذ مختلف مشاريع الإصلاح والعصرنة التي هي تحتاجها الإدارة الجزائرية. إلا أن الإدراك الضعيف لمعنى العمل (قريب من المعدل) يحث على التفكير في فكرة أوسع وهي ما مدى قبول الفرد للعمل أساسا في ظل الظروف الراهنة؟

وفيما يخص الحساسية للعدالة، فكان معظم أفراد العينة من المؤثرين وفقا لمقياس الحساسية للعدالة بمعدل (29.92) على (50). هذا ما يوحي بأن هناك نوع من تغليب المرفق العام على المصلحة الشخصية، والأخذ بعين الاعتبار حاجات المواطن والفاعلين الاقتصاديين لتسيير عملية النمو والتنمية.

أما فيما يتعلق بالقيادة التبادلية تبرز النتائج نوعا من أداء الأعمال الإدارية بناء على توقعات شخصية واجتماعية داخل الإدارة، وغالبا ما يستخدم المشرفون تقنية الوعود بالحصول على مزايا إدارية واجتماعية مقابل أداء مهام معينة، وهذا ما يخفي إمكانية نقص الدافعية لدى الأفراد الآخرين.

في حين جاءت علامات أسلوب المتخلي ضعيفة وذلك لأن عبارته من النوع السلبي. ولم يحقق هذا المتغير علاقات ارتباط جوهرية مع باقي المتغيرات الشيء الذي أدى بنا إلى حذفه من معادلات النموذج البنوي.

وأخيرا، فقد تبين من الجدول السابق أن مفردات العينة لها إدراك إيجابي للدور في العمل ووعي بالمسؤوليات الموكلة، وبفعل المرجعية الفكرية والثقافية والاجتماعية لهؤلاء، فإنهم يبدون نوعا من السلوكيات التطوعية لصالح الإدارة من حيث المواظبة، السيرة الحسنة وعدم تضييع الوقت.

2.8 – تقديم النموذج واختبار الفرضيات:

بهدف اختبار الفرضيات الموضوعية، تم كتابة برنامج معلوماتي وتنفيذه في برنامج LISREL حيث تحدد تعليمات مختلف العلاقات السببية المراد دراستها واختبارها.

بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد المتغيرات الخفية وكذا المؤشرات بصفة مرتبة حسب ظهورها في قاعدة البيانات مع العلم أن متغير أسلوب المتخلي قد حذف نظرا لضعف مساهمته، وأن متغير الحساسية للعدالة قد أدمج مع فئة مؤشرات معنى العمل لدى المشرف نظرا لتقارب طبيعته وطبيعة هذه المؤشرات.

يعكس النموذج العام الدور الوسيط لأبعاد سلوك المشرف بين إدراك معنى العمل والحساسية للعدالة، واهتمامات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في السياسات والممارسات. غير أن نتائج هذا النموذج متوسطة بالنظر إلى المعايير الإحصائية المتداولة (Roussel et al., 2002). وقد جاءت قيم اختبار "ت" كلها أكبر من 1.96 (عند مستوى دلالة 0.05) وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات الموضوعية و المتمثلة فيما يلي (أنظر الشكل رقم 1):

جامعة الجزائر

اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية

العدد: 1 ، 2007

العدد	ملاحظات الارتباط ذات اللون الأزرق الداكن تالة عند مستوى معوية 0.01																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
سياسات الموارد البشرية																				
1- نسبة الإشغال الشاخصي																				
2- دور الإبداع و الصياغة																				
3- تحسين عملية أخذ القرار																				
4- تحسين الكفاءات																				
5- جذب الموارد البشرية و المحافظة عليها																				
6- التمييز التال و العموي																				
7- الإحصاء العموي																				
8- التصحيح الإداري																				
9- نتائج الكاريزما																				
10- التث و الإثام																				
معنى العمل																				
11- أهمية تنمية العمل																				
12- التفتير اختلافات العمل																				
13- القيادة التجميعية																				
14- شروط النجاح																				
15- الحساسية للتعامل																				
16- القيادة التبادلية																				
17- أسلوب التفهني																				
18- الدور في العمل																				
19- سلوك الموظف تجاه الإدارة																				

الاتصال الجماعي، ودعم الإبداع والتفاوض وكذا تحسين عملية اتخاذ القرار. ويبرر ذلك بالقول بأن المشرف الذي يتمتع بصفات القائد التحويلي هو بحاجة إلى اعتماد أساليب الاتصال، التفاوض، الإبداع، والمشاركة لإيصال رؤيته للأوضاع، وتحديد الأهداف، وإثراء نشاط الإدارة. وهذا ما يدعم أساسا فكرة أن القائد أو المشرف يتمثل في إنجاز دوره ومهام الإدارة عن طريق الآخرين (Kaplan & Kaizer, 2003).

*الفرضية الثالثة:

هناك علاقة سببية بين أبعاد سلوك المشرف في العمل واهتماماته في إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الممارسات، إلا أن المشرف الذي يتصف سلوكه بالفعالية والدقة والرؤية الصادقة، يحتاج لأن يطور ممارساته في مجال إدارة الأفراد. كما أن مختلف الممارسات تتأثر طرديا بطبيعة سلوك المشرف في العمل، إذ أن تامين الكفاءات الموجودة، وتوظيف كفاءات جديدة ومحاوله المحافظة عليها وتحفيزها ماليا ومعنويا، غالبا ما يتماشى وطبيعة القيادة التحويلية، والاعتقاد في الدور وإنجازه، وإبداء روح التعاون والنصح والتوجيه.

7-3 التعديل والقوة التفسيرية للنماذج :

هناك معايير عديدة لتقييم كفاءة نماذج المعادلات البنوية، وقد تم في هذه الدراسة إعداد أربعة نماذج وفقا للفرضيات الثلاثة الموضوعية والنموذج العام للدراسة. و يبين الجدول رقم (2) نتائج التعديل و القوة التفسيرية للنماذج الأربعة.

النموذج	كا ²	درجات الحرية	كا ² /دج	GFI	AGFI	RMR	PNFI
الفرضية الأولى	182.12	53	3.43	0.87	0.81	0.11	0.69
الفرضية الثانية	133.15	34	3.91	0.88	0.81	0.06	0.65
الفرضية الثالثة	316.44	88	3.59	0.83	0.76	0.12	0.67
النموذج العام	588.38	132	4.45	0.76	0.68	0.14	0.65

الجدول (2): معايير التعديل والقوة التفسيرية

يتضح من هذا الجدول أن النماذج البنوية التي تمثل الفرضيات الموضوعية مقبولة، إلا أن أي تعديل للنموذج النظري بإمكانه الوصول إلى نتائج جد مقبولة. فمن حيث معيار (كا²/د.ح) (ينحصر بين 1 و5) يعتبر النماذج الممثلة للفرضيات مقبولة وتتصف بتعديل حسن بالنسبة للبيانات، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقات سبب ونتيجة بين متغيرات الدراسة وفقا للفرضيات الموضوعية.

- 8- النتائج والتوصيات:** بناء على نتائج هذه الدراسة يمكن طرح مجموعة من التوصيات التي بإمكانها الارتقاء بوظيفة الموارد البشرية في الإدارة العامة ومنها:
- 1 — تحسين وتنمية السلوك القيادي لدى المشرفين في الإدارة، ويتم ذلك عن طريق التكوين والتدريب حيث يتلقى المدراء والمشرفون برامج متعددة حول الاتصال والقيادة.
 - 2 — تنمية الكفاءات الذاتية للمشرفين ونشر رؤية وقيم الإدارة.
 - 3 — تكوين المشرفين لقيادة المبادرات الإستراتيجية.
 - 4 — إعداد مرجعيات الكفاءات وذلك لتقييم أداء المشرفين وفقا لمعايير موضوعية.
 - 5 — تنمية السلوكيات التطوعية في الإدارة كالتعاون، المواظبة، واحترام الوقت والاقتصاد.
 - 6 — العمل على إيجاد نوع من العدالة في المخرجات، الإجراءات، وكذا التعاملات.
 - 7 — إعطاء العمل الإداري كافة معانيه وشرحها لدى المشرفين.
 - 8 — تطوير طرق وأساليب ووسائل الاتصال في الإدارة.
 - 9 — تشجيع نشر الأفكار والإبداع واعتماد أسلوب التفاوض لحل المشاكل.
 - 10 — أخذ القرارات على أسس موضوعية.
 - 11 — الوعي بفوائد تهمين الكفاءات والمحافظة عليها.
 - 12 — تكوين الأفراد واستغلال نتائجه.
 - 13 — تصميم أنظمة الإثابة بطريقة عادلة ومحفزة للموظفين.

9- المراجع

1. أحمد سالم العامري، 2002، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، عدد 1: 19-39.
2. Avolio B. J. , Bass B. M., (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
3. Baumeister R. F., (1991). Meaning of life. New York, Guilford Press.
4. Bayad M., Nebenhaus D., (1996), Préoccupations de GRH et profil des dirigeants de PME in Economies & Sociétés, *Sciences de gestion*, Série S.G, n°22, 10/(1996), p 185-203.
5. De Saa – Perez P., Garcia – Falcon J. M., (2002), A resource – based view of human resource management and organizational capabilities development, *International Journal of Human Resource Management*, 13: 123- 140.
6. Hamel G., Prahalad C. K., (1993). Strategy as strength and leverage. *Harvard Business Review*. Vol 71, N° 2: 75-84.
7. Joreskog K, Sorbom D, (1999). *LISREL 8.30 and PRELIS 2.30*, January 1999, Scientific Software International, Inc.
8. Katz D., Kahn R. L., (1978), « *The social psychology of organizations* ». New York: Wiley.

9. Kaplan R. E., Kaiser R. B., (2003), Developing versatile leadership, *MIT Sloan Management Review*, summer, Vol. 44, N° 4: 19 – 26.
10. Kings W. C.Jr., Miles E. W., (1994), The measurement of Equity sensitivity, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 133-142.
11. Liu W., Lepak D. P., Takeuchi R., Sims H. R., (2003), Matching leadership styles with employment modes : strategic human resource management perspective, *Human Resource Management Review*, 13 : 127– 152.
12. Mazouz B., Maltais D., (2004), Les Etats et les sociétés civiles se transforment, les fonctionnaires le devraient aussi: les compétences- clés des gestionnaires publics de l'avenir, *revue IDARA*, N° 27: 43-77.
13. Morin E. M., (2000). Bilan de la recherche sur le sens du travail. Cahier de recherche 00- 31. Ecole des HEC, Montréal.
14. Park J.M., Kidder D.L., (1994). “ Till death us do part...” Changing work relationships in the 1990's. Trends in Organizational Behavior, Vol. 1, PP. 111-136.
15. Roussel P., Durrieu F., Campoy E., EL Akrami A, (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherches et applications en gestion*, Ed. Economica, 274 P.
16. Taïb E., (1996), La Réforme de l'administration en Algérie, *Annuaire de l'Afrique du Nord*, Tome XXXV, CNRS éditions, 343-379.
17. Turnly W. H., BOLINO M. C., LESTER S. W., BLOODGOOD J. M., (2003), The impact of psychological contract fulfillment on the performance of In-role and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 29(6): 187-206.
18. Zhu W., Chew I. K. H., Spangler W. D., (2005), CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human –capital enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly*.

Résumé

L'objectif de cette étude est de tester un modèle causal supposant l'existence de relations de cause à effet entre les dimensions du comportement du dirigeant de l'administration publique (Leadership, rôle au travail, citoyenneté organisationnelle) et ses préoccupations de gestion des ressources humaines (politiques et pratiques). L'inférence causale s'est faite sur la base des résultats d'une enquête effectuée en 2005 en utilisant le logiciel *Lisrel* dédié à la modélisation structurelle. Les résultats de cette étude ainsi que ses implications managériales seront discutées tout au long de ce papier.