

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research



جامعة عباس لغرور - خنشلة



Abbas Laghrour University Khenchela

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

أهمية مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية على استقرار نشاط
المؤسسات العمومية

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الشاذلي بن جديد ششار

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ(ة)

صالح دندن

إعداد الطالبين

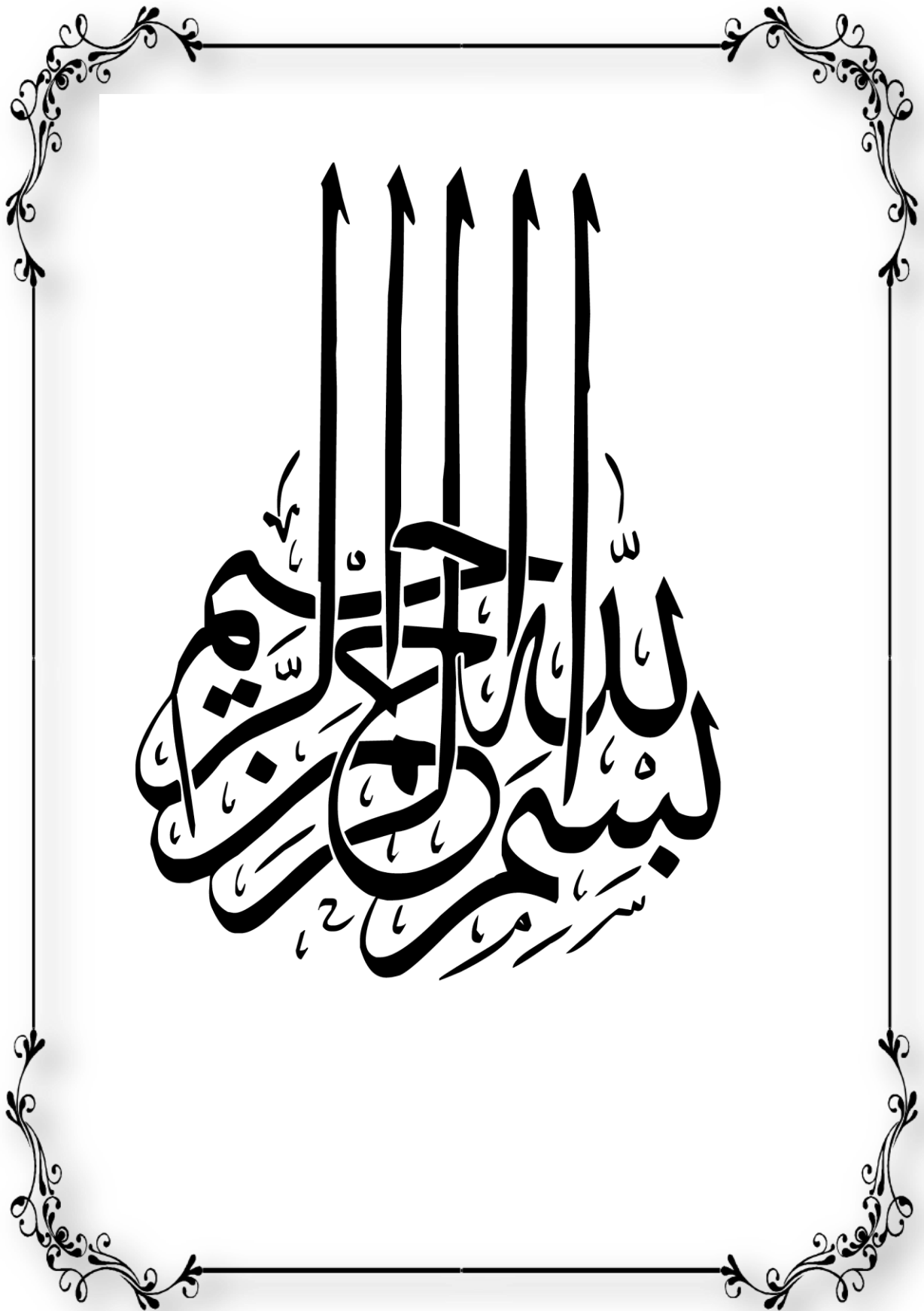
عزيز عيادي

رزق الله عيادي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	أستاذ محاضر - أ -	عدنان حسام
مشرفا	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	أستاذ محاضر - أ -	دندن صالح
مناقشا	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	أستاذ محاضر - أ -	لهميل سعد الدين

السنة الجامعية 2023-2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، أحمد الله سبحانه وتعالى وأشكره لأنه وفقني لانجاز هذه الرسالة العلمية، وأسأله عزّ وجلّ أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وما توفيقى إلا بالله العلي العظيم.

ولما كان من لم يشكر الناس لم يشكر الله، فأتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام والشكر للأستاذ " **دندن صالح** " لتفضّله بقبول الإشراف على هذه الدراسة وعلى حسن توجيهه وكرم نصحه لنا وجميل خلقها طيلة فترة العمل وعلى تحفيزي وتشجيعي، كل ذلك رغم انشغالاته العلمية والعملية والشخصية، فشكراً أستاذي المحترمة وجزاك الله خيراً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة مناقشة هذه الدراسة على تكبدهم عناء الاطلاع عليها.

إهداء

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا وأحمد الله على تمام هذه النعمة نعمة الوالدين اللذان لولاهما لما وصلت إلى هذا المستوى.

إلى الشمعة التي أنارت طريقي إلى التي حملتني تسعا وربتني دهرا إلى التي أرضعتني العفة والكرامة إلى التي كانت السند في حياتي إلى التي يعجز الورق عن حمل اسمها وأعجز عن رد جميلها إلنا لتي أحبها أكثر من نفسي.

أمي..... ثم أمي..... ثم أمي حفظها الله

إلى من عرفته معلما ومربيا فأمدني بروح الاجتهاد وعلمني كيف أطمح إلى المجد إلى من جعل من عرقه الحبر الذي دونت به رسالة نجاحي وطعم عقلي بالعلم والإيمان وتفاني في تغذية جسمي بالحلال إلى المؤمن الصابر الذي علمني أن الثقة تصنع الشرف إلى الذي يعطي ولا يسأل بقلب صادق رحيم ويد كريمة إلى أعز مخلوق في الوجود

أبي الغالي الكريم

حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى من دعمني ولم يبخل علي من قصده فوجدته إلى الذي اقتربت منه فعرفته وبخفة روحه "ميزته أخي"

إلى من كان سندي أكثر من نفسي معنويا أخي المحترم



فهرس المحتويات



FREE PRINTABLE INVITATION - BAGVANIA.COM

مقدمة 11

الفصل الأول التسيير التوقعي للموارد البشرية 11

- المبحث الأول: اساسيات حول وظيفة الموارد البشرية.-----3
- المطلب الأول: تعريف ونشأة وظيفة الموارد البشرية ومراحل تطورها-----3
- المطلب الثاني: خصائص مقومات نجاح لموارد البشرية-----9
- المطلب الثالث: اهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية-----17
- المطلب الرابع: وظائف ادارة الموارد البشرية-----18
- المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي الى التسيير التوقعي للموارد البشرية-----23
- المطلب الاول: تعريف التسيير التوقعي للموارد البشرية-----23
- المطلب الثاني : نشأة ومراحل تطور التسيير التوقعي للموارد البشرية-----25
- المطلب الثالث: مكونات التسيير التوقعي لموارد لبشرية-----27
- المطلب الرابع: مقومات و مشاكل غياب التسيير التقديري للموارد البشرية-----32

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي للتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة 35

- المبحث الاول: عموميات المؤسسة العمومية-----37
- المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية-----37
- المطلب الثاني: " خصائص وأركان واهمية المؤسسة العمومية-----38

- 40-----المطلب الثالث: الأداء المؤسسي
- 45-----المبحث الثاني: إجراءات التسيير التوقعي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية
- 48-----المطلب الثاني : محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- 51-----المطلب الثالث: طرق اعداد وتنفيذ المخطط السنوي للتسيير البشري في المؤسسة
- 53-----المطلب الرابع: اثر التسيير التوقعي للموارد البشرية على أداء المؤسسة العمومية
- 56 الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار
- 58 المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار
- 58-----المطلب الأول تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار
- 61-----المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- المطلب الثالث: الصعوبات والنقائص للمؤسسة العمومية الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار
- 63-----
- 64-----المبحث الثاني: منهجية الدراسة
- 64-----المطلب الأول: بيانات الدراسة
- 65-----المطلب الثاني: أداة الدراسة وتحليل اتجاهات الآراء :
- 67-----المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
- 68-----المبحث الثالث : معالجة و تحليل نتائج الاستبيان
- 74-----المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان
- 80-----المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

خاتمة 92

97----- قائمة المصادر والمراجع

101 الملاحق

106 الملخص

فهرس الاشكال

- الشكل رقم 01:التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية -----9
- الشكل رقم :02 نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات وصف الوظيفة النموذجية--30
- الشكل رقم (03): تمثيل عينية الدراسة حسب العمر -----69
- الشكل رقم (04): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي-----70
- لشكل رقم (05): تمثيل عينية الدراسات حسب التخصص العلمي. -----71
- الشكل رقم (06): تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة : -----72
- الشكل رقم (07): تمثيل عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية : -----73

فهرس الجدول

- الجدول رقم(01): محاور الاستبيان وعدد فقراتها.....66
- الجدول رقم (02): مقياس الإجابة على العبارات:66
- الجدول رقم (03): وصف عينة الدراسة معامل ألفا كرونباخ :67
- جدول رقم (03): وصف عينية الدراسة حسب العمر69
- الجدول رقم (04): وصف عينية الدراسة حسب المؤهل العلمي70
- جدول رقم (05): وصف عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:71
- الجدول رقم (06): وصف عينة الدراسة حسب الخبرة.72

- الجدول رقم (07): وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية : 73
- الجدول رقم (08): وصف عينة الدراسة حسب تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية : 74
- الجدول رقم (09): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والاتجاه العام لعينة اداء المؤسسة: 76
- جدول رقم (10): وصف عينة الدراسة اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة 78
- جدول رقم (11): علاقة ذات دلالة إحصائية علاقة بين تخطيط التوقعي للموارد البشرية و اداء المؤسسة في الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار..... 80
- جدول رقم (12): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر : 81
- جدول رقم (13): اختبار sicheffe للفروق المتعددة بين متوسطات حسب متغير العمر : 82
- جدول رقم (14): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المؤهل العلمي : 83
- جدول رقم (15): اختبار sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات لمتغير مؤهل علمي : 84
- جدول رقم (16): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير التخصص علمي : 85
- جدول رقم (17): اختبار sicheffe للفروق المتعددة بين متوسطات حسب متغير التخصص العلمي : 86
- جدول رقم (20): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير عدد سنوات الخبرة..... 87
- جدول رقم (21): اختبار sicheffe للفروق المتعددة بين متوسطات حسب متغير عدد سنوات الخبرة :... 88
- جدول رقم (22): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الوظيفة الحالية : 89
- جدول رقم (23): اختبار Sicheffe للفروق متعددة بين المتوسطات لمتغير وظيفة حالية : 90



مقدمة

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات الحكومية منها والخاصة هو الاهتمام بالموارد البشري وتمييزه بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية ، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها ، ذلك أن المنظمات والمؤسسات الإدارية الناجحة تطبق النهج العلمي وتبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها ، وذلك بعد أن دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية ، وكذلك مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة الذي بات يستند على أسس علمية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية ، ولقد ساهمت المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية في بلورة الرؤية حول العنصر البشري بصفة خاصة ، فالفلسفة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية تكون ذات فعالية إذا ترجمت بوضوح وتفصيل لما يتمتع به العنصر البشري من أهمية كبيرة .

في خضم التطورات و التحولات التي شاهدها جل المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والرياضية أدى بالضرورة إلى تطور أو وجوب تطور كل ماله علاقة بالموارد التي تقوم عليها، واستغلالها بالشكل الذي يعود بالفائدة عليها فالموارد البشرية في المؤسسات تمثل موردا من أهم موارد المؤسسة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها لذلك أصبح العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعدها على ذلك. ولذلك أصبحت المؤسسات تعتمد على إدارة الموارد البشرية التي هي مصدر أساسي تضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى من خلال الاعتماد على أساليب جديدة من بينها التسيير التقديري للموارد البشرية الذي يعتبر الوجهة الحديثة التي تتجه لها المؤسسة فهو يعتبر منهاجا كاملا تعتمد عليه المؤسسات في أداء أعمالها بما يتفق مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية لضمان نجاح أكبر لهذه العملية نظرا لأهميتها في المؤسسة ، من خلال معرفة مواردها المتوفرة و التنبؤ بتطورها الطبيعي مستقبلا، وبالتالي تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد و تحديد

الإجراءات اللازمة لكي تتحصل في الوقت والمكان المناسب على الموارد البشرية المؤهلة.، و هذا ما يؤكد عصرنا الحالي فالفرق بين المؤسسة الناجحة و المؤسسة الغير ناجحة لا يرتبط في امتلاك موارد مادية و بشرية بل في كيفية التعامل معها و كيفية استغلالها في الوقت والمكان و بالتالي أصبح التسيير التقديري كأهم الآليات الموجودة حاليا في مجال تسيير الموارد البشرية و الأسلوب الأنجح لإدارة المؤسسات الاقتصادية مما دفع العديد منها إلى تركيز جهودها في سبيل حياة أفراد ذوي كفاءات ومهارات ورغبات مطلوبة تأمن لها القدرة على المنافسة، وقد أصبح المورد البشري في الوقت الحالي من أولويات اهتمامات الحكومة، التي سخرت له كل الإمكانيات المالية والقانونية من اجل تكوينه وتحفيزه، فبواسطته يتم تسيير الإدارات والمرافق العمومية من اجل تقديم خدمات بجودة عالية للمواطنين، فاعتمدت حاليا المؤسسات والإدارات العمومية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والغرض من هذا المخطط يكمن في تمكينها من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة.

وعليه انتهجت الدولة الجزائرية في الوقت الحالي سياسة عصرنة المؤسسات والإدارات العمومية وهذا من اجل تحسين الخدمات العمومية المقدمة إلى المواطنين، وبما أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية في تنفيذ هذه السياسية، وهذا من خلال العمل على تحسين وتفعيل من أدائه والاهتمام به وتنميته عن طريق تحفيزه وترقيته وتكوينه، ومن هنا يتبين لنا أهمية المورد البشري العامل على مستوى الجماعات المحلية، باعتباره المحرك الأساسي لهذه الإدارات على المستوى المحلي.

1- إشكالية الدراسة:

، وعليه فإن هذه الدراسة تتوجه للإجابة على الإشكالية التالية :

كيف يؤثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على أداء المؤسسة العمومية للصحة

الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار

ولمعالجة مختلف جوانب الإشكالية الرئيسية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية الآتية

-ما المقصود بالتسيير التقديري للموارد البشرية ؟ و ما مدى أهميته؟

-كيف يمكن أن يساهم التسيير التقديري في تقدير الاحتياجات وتوفير الكفاءات المستقبلية اللازمة من الموارد البشرية للمؤسسة ؟

-ما هو واقع التسيير التقديري للموارد البشرية واثـر ذلك على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية وأداء المؤسسة

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات المحور الأول ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية وأداء المؤسسة

2-فرضيات البحث :

كمحاولة مبدئية للإجابة على تساؤلات البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية 1: التسيير التقديري للموارد البشرية هو نهج إداري يهدف إلى توقع وتخطيط احتياجات الموارد البشرية في المستقبل بناءً على التوقعات والتحليلات. يتضمن هذا النهج تقدير الاحتياجات المستقبلية للموظفين من حيث العدد والمهارات والخبرات، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات لتلبية هذه الاحتياجات بشكل فعال. و يساعد التسيير التقديري في تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية بدقة، مما يسهل عملية التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة.

الفرضية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية وأداء المؤسسة .

الفرضية 3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات المحور الأول ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية وأداء المؤسسة

3-مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع نظرا للمبررات التالية:

-الأسباب الذاتية:

-أهمية الموضوع خاصة مع التطورات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

-قناعة الباحث بأهمية التسيير التقديري للموارد البشرية ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

-الأسباب الموضوعية:

- أهمية التسيير التقديري للموارد في توفير الاحتياجات الكمية و النوعية للمؤسسة من العمالة.

- دور التسيير التقديري للموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تأتي أهميته من أهمية متغيراته، في كونه يعالج أحد أهم الموضوعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالعنصر الأهم في أي مؤسسة، وهو المورد البشري، ومن هنا تبرز أهمية البحث فيما يلي:

-يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية واقع التسيير التنبئي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، فيمكن أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بهذا الموضوع كونه يعتبر مرجعا أساسيا ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.

-بسبب ضعف اهتمام المؤسسات (وخاصة في الدول النامية لأهمية الموارد البشرية كأصول استراتيجية، يُمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها بضرورة تفعيل عمليات التنبؤ باحتياجاتها الكمية والنوعية منها.

-تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تستحق الاهتمام، وذلك لتطبيقها على إحدى المؤسسات العمومية وبتحديد مؤسسة الاستشفائية الشادلي بن جديد ششا ، فلمثل هذا النوع من الدراسات أهمية كبيرة في تقديم اسهام عملي للمؤسسات الاقتصادية بشأن الواقع الفعلي لعملية التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بشكل يضمن معرفة الاختلالات والنقائص فيها، ومن ثم العمل على تداركها .

5- أهداف الدراسة :

تتمثل الأهداف الأساسية للدراسة فيما يلي:

-محاولة إبراز أهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية.

- إمكانية تحديد علاقة التسيير التنبئي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.

- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين التسيير التنبئي للموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.

-محاولة تحديد الخطوات المختلفة التي تمر بها عملية التسيير التنبئي للموارد البشرية.

6- منهج الدراسة:

تم إتباع ما يلي:

المنهج الوصفي: من خلال الدراسة النظرية

-المنهج التحليلي الاستقرائي : لاستخدام المنهج الإحصائي لتحليل و توزيع قائمة الاستبيان.

أما الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات تتمثل في الكتب و الدوريات والدراسات السابقة...

8-الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية و الدوريات و الكتب تم الاطلاع على عدد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل إدارة الموارد البشرية منها:

- 1- خان أحلام تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير من قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2004 : تناولت الدراسة مفهوم وتطور وظيفة الموارد البشرية و استراتيجيات الموارد البشرية مع تحليل تسيير المهارات ومساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على مؤسستين اقتصاديتين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة، وأن نظرة الأفراد مازالت إدارية في تسيير الموارد البشرية.
- 2- بورا س فائزة ، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة ، أطروحة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الباحثة كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، تناولت الدراسة بعض النواحي الأساسية لوظيفة التخطيط التي يجب التعرف عليها ثم الإطار العام للمسار الوظيفي ، وكذلك تقييم أهمية و مكانة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة الميدانية ، أما نتائج الدراسة جاءت كما يلي . : صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فتقييم العامل على أساس المواظبة و الإنتاج و السلوك لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ. . تعتمد الوحدة على مصدرين للحصول على المو .المستوى العام للموارد البشرية ، حتى الإطارات العليا للوحدة في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لاعتبارها غير مجدية عمليا.

ارد البشرية و هي وضع مذكرات في لوحة الإعلانات في الوحدة واختيار العاملين من داخل الوحدة

3-ناصر دادي عدون دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية-حالة الجزائر، دكتوراه دولة غير منشورة من إعداد الباحث ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 1998 ، تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية ، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها : لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد ، وأن مسؤولي المؤسسات العمومية أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقوها إن وجدت

4-عمري سامي - فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، أطروحة ماجستير في العلوم التجارية قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2007 . تناول أهمية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية أو المفروضة ، نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المنظمة المعاصرة، فإن إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر إليها باعتبارها أحد المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وأصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة لمنظمة القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية، فالمنظمات الحديثة الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا، ويساعد تخطيط الموارد البشرية في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب.

5-أمانى عثمان درويش - التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أنماطه و تأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة عين شمس مصر . 1993 تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع فاعلية المؤسسات، ثم منهج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع التحليل لبيئة الموارد البشرية الذي يؤدي إلى صياغة و تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية مع إسقاط تلك المفاهيم على

صناعة الغزل والنسيج، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يتم على مستوى الإدارة العليا فقط ، بل أيضا على المستوى الوظيفي و خاصة ضمن استراتيجية الموارد البشرية.

6- "معاذ نجيب غريب" تحت عنوان " إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي " دراسة حالة مقارنة بين شركات الإتصالات العامة و الخاصة في الجمهورية العربية السورية ، دمشق ، وعبارة عن رسالة دكتورا في إدارة الأعمال كلية الإقتصاد 2014، و التي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة في التدريب و الترقية و التدوير الوظيفي و الحوافز و بين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الإتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، و لتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع إستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 353 عامل و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي وجود علاقة إرتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة لكل من (التدريب و الترقية و التدوير الوظيفي و الحوافز) و الولاء التنظيمي للعاملين. وان هناك وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي، تعزي المتغيرات الجنس و الدورات التدريبية و المؤهل العلمي و القطاع و المسمى الوظيفي و تبين أيضا عدم وجود إختلافات جوهريه بين القطاعين العام و الخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة على الولاء التنظيمي ، مع ملاحظة أن أثر تلك المتغيرات في (التدريب ، الترقية ...) على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

مايميز دراستنا عن الدراسات السابقة هي المجال الزمني والمجال المكاني (فالدراسة كانت مؤسسة الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار أي إختلاف في ميدان الدراسة و عينة الدراسة)،كذلك الدراسات السابقة لم ربطت موضوع تخطيط التوقعي للموارد لبشرية بأداء المؤسسة ..

9- حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة و فهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا كما يلي:

1- **حدود مكانية:** بهدف التعرف على اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على أداء

المؤسسة ، إختارنا لتحقيق هذه المؤسسة الاستشفائية الشادلي بن جديد خنشلة

2- **حدود بشرية:** إقتصرنا دراستنا على عينة تقدر ب 31 موظف في المؤسسة الاستشفائية

الشادلي بن جديد خنشلة

3- **حدود زمنية:** استغرقت فترة التبرص الفترة الممتدة بين 2024/04/28 الى غاية

2024/05/06

المشاكل والصعوبات:

✓ صعوبة توزيع استمارة الاستبيان مع ضيق الوقت المخصص للدراسة.

✓ صعوبة تحديد عينة الدراسة من قبل.

✓ ندرة المراجع المتعلقة بالجانب النظري لهذا الموضوع؛

✓ شبه انعدام للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع؛

✓ - صعوبة إجراء دراسة تطبيقية، والصعوبات الكبيرة في جميع البيانات والمعلومات على

مستوى المؤسسة الاستشفائية الشادلي بن جديد

هيكل الدراسة:

لانجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة .

مقدمة

الفصل الأول : تم التطرق فيه الى التخطيط التوقعي للموارد البشرية من تم دراسة فيه اساسيات

حول التخطيط التوقعي للموارد البشرية

الفصل الثاني : تم التطرق فيه الى اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية اثره على أداء

المؤسسة .

الفصل الثالث: تم دراسة ميدانية عن طريق توزيع استبيان على مستوى المؤسسة الاستشفائية الشادلي بن جديد خنشلة .
خاتمة

A decorative border of black graduation caps with gold tassels is arranged along the top and left edges of the page.

الفصل الأول

التسير التوقعي للموارد البشرية



تمهيد الفصل :

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثن عناصر الإدارة، ويوم بعد يوم يزداد دور الأفراد تأثيراً في كفاءة المنظمات الإدارية وتلبية متطلبات هذا الأخير مما أدى إلى اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة ن وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري و هي إدارة الموارد البشرية، تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بفاعلية إلى إطارات إدارية متخصصة لتحاول عكس المسؤوليات الإدارية بإجراءات ونظم و قواعد عمل، لذا لا بد من توفير متخصصين في إدارة الموارد لجمع المعارف من أجل اتخاذ القرار يمكن أن يؤدي المؤسسة إلى التقدم والتطور. لقد أدت التغيرات المستمرة و المتسارعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للمؤسسات والناجمة أساساً على التنافسية والتدفقات التكنولوجية الهائلة للبحث عن السبيل التعامل معها باستغلال ايجابياتها بل والمساهمة في صنعها وتفاذي سلبيتها، ويعد التسيير التقديري إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض وهذا على مستوى وظيفة الموارد البشرية وهو من أحد المناهج التسييرية التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسة، والسعي إلى حل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة.

وعلى ضوء هذا خصصنا هذا الفصل لدراسة الاطار النظري لتسيير التوقعي للموارد البشرية

من خلال :

المبحث الأول: اساسيات حول وظيفة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي الى التسيير التوقعي للموارد البشرية

المبحث الأول: اساسيات حول وظيفة الموارد البشرية.

تعتبر وظيفة الموارد البشرية كنوزا حقيقية في نظر المؤسسات، نظرا لما تساهم به في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ودورها في تامين باقي موارد المؤسسة، حيث يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف داخل التنظيم بمدى كفاءة وفعالية المورد البشري. ومن الملاحظ اليوم أن الموارد البشرية هي أكثر هذه الأصول أهمية نظر لارتباط مستوى أداء باقي الأصول بأدائها، ومن خلال هذا المبحث سنحاول عرض مفهوم الموارد البشرية، أهمية ووظائف الموارد البشرية من ثم معايير واساليب اختيار الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف ونشأة وظيفة الموارد البشرية ومراحل تطورها**أولاً: تعريف وظيفة الموارد البشرية**

سننتقل الى مفهوم المراد البشرية قبل التطرق الى مفهوم وظيفة الموارد البشرية

1- مفهوم الموارد البشرية

توجد عدة تعريفات تتعلق بالموارد البشرية أهمها:

تعريف الأول: الموارد البشرية تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى جزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية، والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي¹.

تعريف الثاني - الموارد البشرية هي حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة، و قد يتم التمييز بين العمالة الماهرة (العمالة الفنية والعمالة غير الفنية) والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية².

تعريف الثالث:-المورد البشرية هو ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق

¹مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل وتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2004، ص56.

²عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003، ص 25.

ثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة¹.

تعريف الرابع- الموارد البشرية بأنها جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها الأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية ، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات ، التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية².

تعريف الخامس- الموارد البشرية على أنها مجموعات من الأفراد المشاركة في رسم أهداف، و سياسات، ونشاطات، وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات ، حيث تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات في الموارد الاحترافية الموارد القيادية ، الموارد الإشرافية ، الاتحادات العالمية ، باقي الموارد المشاركة³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول على أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد المشكلين للمؤسسة يمتازون بمهارات ، و كفاءات يمكنهم استلام مسؤوليات مختلفة، و قادرون على أداء أعمالهم على أحسن وجه.

2- تعريف وظيفة الموارد البشرية

توجد تعاريف متعددة لوظيفة الموارد البشرية منها يلي:

تعريف الأول - تمثل وظيفة أساسية في المؤسسات. تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة. حيث يتوافق هذا الاستخدام مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و يساهم في تحقيقها⁴.

¹راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 29

²عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص11.

³حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، لبنان ، 2002 ، ص17.

⁴ عمر وصفي عقيلي:إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص14

تعريف الثاني - عرف وظيفة الموارد البشرية الفاعلة، على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد. و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم و نجاح المؤسسة¹.

تعريف الثالث - " على أنها وظيفة من التنظيم. تشمل أساس على الاستعمال، الاكتساب، الاحتفاظ و التنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم. وهي تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، الاختيار، التكوين، التأجير و تقييم الموارد البشرية".

تعريف الرابع أيضا بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع، من قوى عاملة وتوفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة. و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة².

تعريف الخامس وظيفة الموارد البشرية على أنها هي التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة، والمحافظة عليها و تدريبها، تطويرها و العمل على استقرارها و رفع المعنوية. كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح، التطبيقات و القوانين التي شاركت في صياغتها، و اعتمادها الإدارة العليا في المؤسسة. كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة و العاملين فيها³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المؤسسة، تعمل على تحقيق نجاح و استمرارية المؤسسة وتطويرها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، و الاهتمام بها و الاستفادة من طاقاتها، و ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة، و ذلك من خلال السياسات التي تمارسها.

¹ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 18.

² مصطفى نجيب محفوظ: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1996 ص 27

³ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 20

ثانيا: المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية كممارسة شاعت مع نشوء المؤسسة الحرفية، غير أنها لم تظهر في الهيكل التنظيمي، إلا مع مطلع القرن العشرين، حيث إن تراكم المشكلات الإدارية وتعهدها استلزم في بداية نشأة وتطور مؤسسات الأعمال إغارة أهمية قصوى إلى التمويل، ثم الإنتاج والتوزيع كوظائف تمثل أعمال الإدارات الرئيسية في التنظيم الصناعي، غير أنه مع توسع الأعمال وكبر حجم المؤسسات، دفع القائدين إلى مراجعة تنظيم مؤسساتهم وذلك لقناعة متخذي القرارات أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي لاجتياز مراحل النمو المختلفة، وتحقيق الأهداف العامة والمتكاملة، وهكذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة أساسية وحيوية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات وقد بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي الذي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للإدارة كاستجابة إلى كبر حجم المؤسسات التي أصبحت تتطلب تنظيما أكثر كفاءة لمواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكلي، ومع مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المؤسسة انطلاقا من قناعتهم الفكرية. ولقد مرت إدارة الموارد بالمراحل التالية¹:

1- قبل الحرب العالمية الأولى: لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكا لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف، الأجور، التدريب، تؤدى من قبل الحرفي ذاته. وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع، يفتح، يمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية. لقد اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب. أما وظيفة الأفراد كممارسة، فقد كانت موجودة لكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل

¹ موزاوي سامية مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2004، ص15

التنظيمي. فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول (Fayol) والتي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمنية للإدارة والتي تطبق على الأفراد دون شرح للمضمون ذلك، على عكس جيوليك، الذي يرى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية من دعائم النشاط الذي يتضمن التخطيط، التقييم، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها.

2- مابين الحربين العالميتين : بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسة كنتيجة لحدوث العجز الكبير في اليد العاملة، تجاوبا مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية من أجل الوصول بالإنتاج إلى ذروته، ولقد تمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها ثم تدريبهم على عمليتها، عملا بتعاليم الإدارة العالمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي "المساومة الجماعية" في جو العمل وعلاقته، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث ألقى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمنة للاستخدام الأقصى.¹

3- خلال الخمسينات والستينات: اتسمت بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل، وتنامي قوة النقابة مما خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لا بد من مواجهتها والتغلب عليها ومن أمثلة تلك المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير. لقد تميزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، والمفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.

¹ موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 16

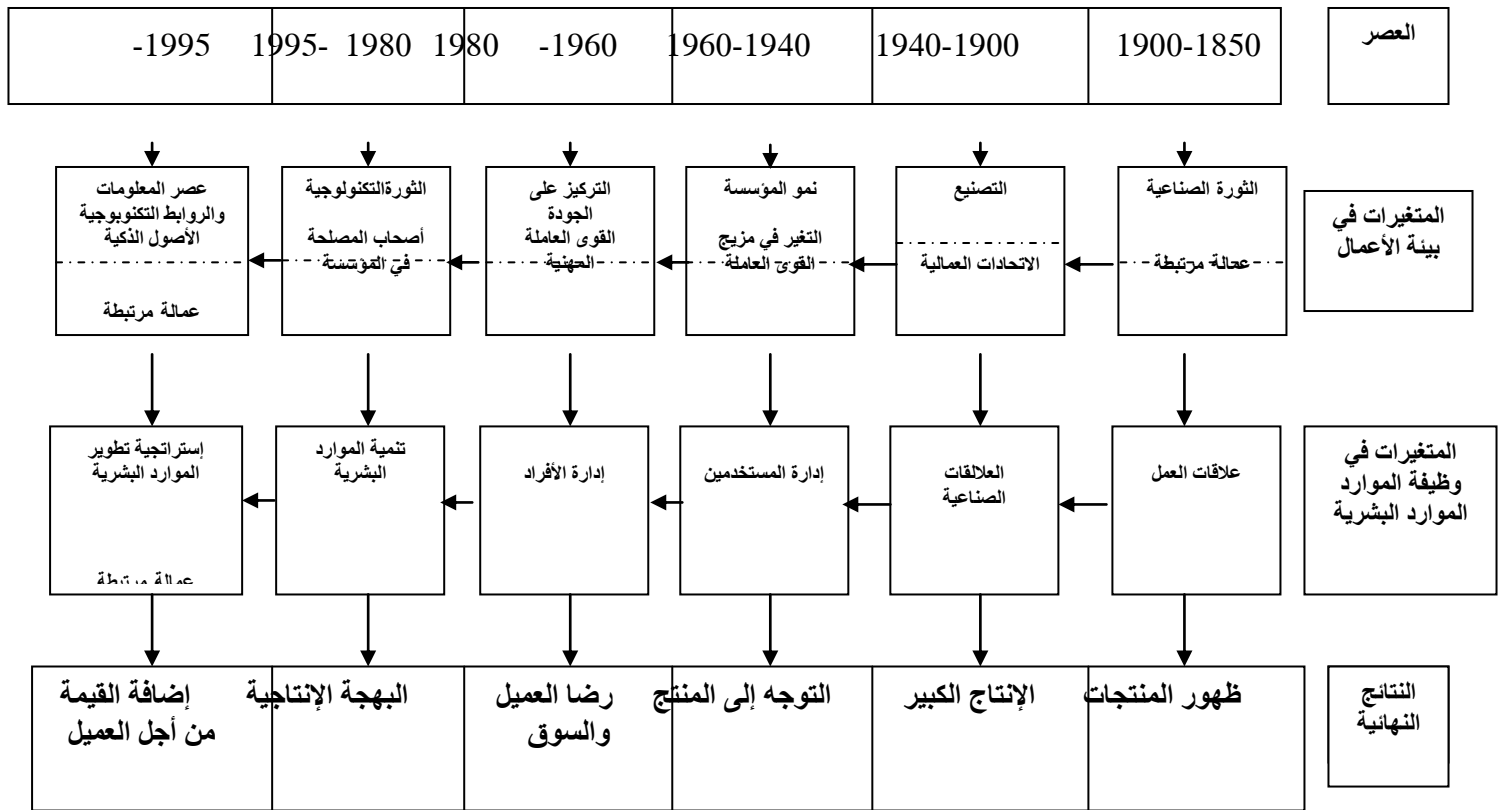
4- **نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات:** بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها، أصبحت المؤسسات بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية وقد عزز هذا الاتجاه تجارب الهاورتون، حيث لم تترك مجالاً في أن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى وأن السبيل للانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب، وأن الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طواعية واختياراً لا كرها وإجباراً.

5- **المرحلة ما بين [1975-1985]:** دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

6- **نهاية الثمانينات إلى ما فوق:** نظراً للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل باعتبارهم مورداً يجب تعبئته وتنميته وتطويره وصيانته، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغير التكنولوجي وتغير التقنيات. إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، مما يستوجب من المؤسسات الرغبة في الريادة، إعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية اقتصادية أو قوة دفع، وكمغبرة إستراتيجية، بدلاً من النظر إليها كقيود.¹

¹ موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، ص16

الشكل رقم 01: التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية



المصدر: أشلوك تشاندا، شلبي كيرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص17

المطلب الثاني: خصائص مقومات نجاح لموارد البشرية

أولاً: خصائص إدارة الموارد البشرية

تمتاز وظيفة الموارد البشرية عن غيرها من الموارد جملة من الخصائص ومن أهم هذه الخصائص ما يلي :¹

- قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة على العمل الذي يقوم به (ماذا يعمل ، كم ، متى ، أين ، لماذا؟).

- الميول الاجتماعي للإنسان ، فالإنسان اجتماعي بطبعه يسعى دائماً إلى تكوين جماعة تلتف حول عمل مشترك يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته.

¹بركاني عمار، الاستثمار الاجنبي المباشر على تنمية الموارد البشرية في الجزائر مذكرة ماستر، جامعة خنشلة، 2015، ص38.

-أما من الناحية الاقتصادية فنقسم إلى موارد بشرية اقتصادية تضم الأفراد الذين يملكون القدرة على العمل، و تنحصر أعمارهم بين الخمسة عشر ، و الستين وموارد بشرية غير اقتصادية تضم أفرادا يملكون القدرة على العمل يقل عمرهم عن الخامسة عشر ، أو يزيد عن الستين ولا يقومون بنشاط اقتصادي.

-عادة ما يطلق على رأس المال البشري أو "الحي" على العمل و التنظيم، ويطلق على رأس المال المادي "الميت على العناصر الإنتاجية الأخرى (الأرض، رأس المال)، و يستند هذا التقسيم إلى الخصائص التي تميز و تفرق بينهما و يمكن إجمالها ب قابلية رأس المال المادي للبيع و الشراء. و قابلية رأس المال المادي للتخزين - الموارد البشرية تقوم بدور مزدوج فهي تشترك في الإنتاج بهدف توفير السلع و الخدمات للمستهلكين، كما يقوم باستهلاك هذه السلع، ومن ثم يعتبر العنصر البشري أحد دعائم الإنتاج من ناحية و احد دعائم الاستهلاك من ناحية أخرى : كما أن العنصر البشري يحصل على عوائد الإنتاج من أجور، وأرباح، وفوائد، وعناصر الإنتاج الأخرى تعمل لحسابه

- العنصر البشري يتولى أداء العملية الإنتاجية بنفسه بينما العناصر الأخرى تحتاج إلى من يستخدمها و بوجهها

ثانيا: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق الى مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية سنتطرق الى معايير وطرق اختياره ثم التطرق الى نجاحها

1-معايير إختيار الموارد البشرية: تقوم المؤسسة بانتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق معايير عدة :¹

أ- **مستوى التعليم :** كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدد في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى

¹محمد حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2005 ص ، 145.

العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب الأمر أحيانا تحديد جهة التخرج

ب- **الخبرة السابقة** : يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي يلتحقون به وذلك لأن الخبرة السابقة تجعل العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا

ج- **الصفات البدنية الجسمانية** : تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال تجد أن شركات الطيران تتطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة حيوية، وتجد بعض المؤسسات تميل إلى الرجال أكثر من النساء في وظائف معينة داخل الأقسام، ويرجع ذلك إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام

د - **الصفات الشخصية**: تشير إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما يكون الفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن يكون هذا الشخص مستقرا نفسيا وبالتالي احتمال تركه للوظيفة يكون أقل من احتمال ترك العزاب للوظيفة، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية العمر فالأفراد متوسط والأعمار يفترض أنهم أكثر استقرار

هـ - **المعرفة السابقة بالشخصية** : إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الإختبار، فيمراعاة الاشتراطات السابقة وعند تقاسم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إحدى المعارف أو الأصدقاء، فإنه لا شك أن تكون فرهنه أفضل من شخص آخر استول الشروط المسابقة بنفس المستوى

2- خطوات إختيار الموارد البشرية: تمر عملية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل خطوات أو

مراحل محددة، فكل مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد الإدارة في عملية الإختيار وفقا للمعايير الموضوعية و معايير الأداء المطلوب وهذه الخطوات هي:

أ- **المقابلة الأولية** : تعد المقابلة الأولية ضرورية عندما لا يكون لدى المؤسسة برنامج مخطط له في إختيار الأفراد ومن خصائص هذه المقابلة قصرها، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم

ملاحظة بعض الجوانب المظهرية في المتقدم للوظيفة كالمظهر العام الل عافية في التحدث ومعرفة خبراته السابقة. في بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي على أسئلة يتم الإجابة عنها من قبل المتقدم للعمل، وإذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم في التعيين يمكن إعطاؤه استمارة طلب تعيين إليها¹.

ب- طلب التوظيف : بعثير طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أو مصدر معلومات متاح للمنشأة عن هذا الشخص، وعادة ما يوفر هذا المصدر الذي تستخدمه في العادة كل المنشآت تقريبا، معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العلمية ومعلومات شخصية وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة إلى طلب توظيف فأسلوب من أساليب الإختيار، إلى أن الرأي يختلف حول نوعية البيانات التي يجب أن يحتوي عليها، ومن البيانات الشائعة التي يتضمنها طلب التوظيف: الاسم العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية المؤهلات العلمية أو الشهادات الدراسية، والبرامج التدريبية التي حضرها المتقدم للوظيفة، والخبرات العلمية والمنشآت التي عمل فيها، وكذا الخصائص الجسمانية كالطول والوزن والحالة الصحية للمتقدم، وفي بعض الأحيان الهويات الشخصية، والنشاط الاجتماعي والثقافي والمهني للمتقدم وغيرها ، ومما يجدر ذكره هو أن البيانات التي يحويها طلب التوظيف يجب أن تكون هادفة، بمعنى أن تكون ذات تأثير محتمل على أداء العمل أو الوظيفة الأمر الذي يتطلب استخدام الأسلوب العلمي في ملاحظة ودراسة علاقات الارتباط بين كل بيان من البيانات الواردة في الطلب ومستوى الأداء الفعلي للوظيفة².

د- اختبارات الوظيفة : يمكن بكل بساطة تعريف اختبار التوظيف بأنه " إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين، أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر ،. وفي مجال إدارة الأفراد فإن للاختبارات أكثر من استخدام، ذلك أنه بالإضافة إلى استخدامها كأسلوب للاختبار، فإنها أيضا تستخدم في اتخاذ قرارات الترقية و النقل والتدريب، حيث أن الهدف

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، 2006، ص120.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص.165-

في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد و متطلبات العمل أو الوظيفة، وبشكل عام يمكن تصنيف الاختبارات إلى الأنواع التالية:¹

- **اختبارات القدرات** : وهذا النوع من الاختبارات يهدف إلى قياس قدرات الأفراد الخفية أو المحتملة على أداء شيء ما ، في حين تحاول بعض اختبارات القدرات قياس درجة الذكاء العام لدى الشخص المتخصصة، مثل القدرة على أداء وظائف البيع، أو القدرة على القيام بالأعمال الكتابية، أو الوظائف أو الأعمال التي تتطلب درجة عالية من المهارة الميكانيكية.

- **اختبارات الأداء** : هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات الشخص ومهاراته في أداء عمل معين هذه المعلومات والمهارات عادة يكون الشخص قد حصل عليها نتيجة برنامج تدريبي حضره أو من خلال الخبرة العملية السابقة له، وهناك نوعان رئيسيان من اختبارات الأداء، الأول يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة تصرفه، و الثاني يقيس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة ويمكن أن يكون كتابيا أو شفويا.

- **اختبارات الاهتمامات المهنية**: وهذا النوع من الاختبارات يحاول معرفة ما يفضله الشخص كمهني أولا يفضله في مجال الاهتمامات والهوايات والنشاطات الترفيهية، و الفكرة الأساسية والافتراض وراء هذا النوع من الاختبارات أن الأشخاص الناجحين في أي مهنة نمطا محددًا من الاهتمامات، فإذا تبين أن للشخص المتقدم للوظيفة نفس هذه الاهتمامات، فإنه يمكن التنبؤ بنجاحه في أداء أعمال هذه المهنة.

- **اختبارات الشخصية** : وهذا النوع من الاختبارات يحاول قياس وتقييم بعض الخصائص التي تعتقد بأهميتها للنجاح في العمل وذلك مثل النضج العاطفي، الاجتماعية، تحمل المسؤولية، الانسجام، الموضوعية ، القيادة والأعراض العصبية.

- **اختبارات التخيل أو الإسقاط**: إن اختبارات الإسقاط هي نوع خاص من اختبارات الشخصية، وعند إجراء هذا النوع من الاختبارات فإنه يتطلب من الشخص أن يعطي تفسيراته لعدد من الصور

¹صلاح عبد الباقي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص175,177

أو الرسوم كمثيرات معيارية لمواقف محددة، وحيث أن اختبارات الإسقاط غير دقيقة في نتائجها، إذ يمكن تزيينها أو التظاهر بنتائجها، فإنه من الأفضل استعمالها للاسترشاد بها فقط أكثر من استخدامها لأغراض إختيار العاملين

د- المقابلات: تهدف هذه الخطوة إلى الحصول على المعلومات حول المتقدم للوظيفة للمساهمة في الوصول إلى القرار الموضوعي في إختيار الأفراد، فهذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لكل من المتقدم للوظيفة والقائم أو القائمين بالمقابلة الذين يسعون إلى الكشف عن الكثير من المعلومات التي قد لا عينها لهم الاختبارات، إن المقابلات من الوسائل الشائعة في إختيار المتقدمين للوظائف ولا بد أن تكون المقابلة مؤسسة أي مخططة من قبل الإدارة لتجنب الكثير من المشاكل و للحصول على المعلومات المطلوبة. يحدد في المقابلة المخططة العديد من المتطلبات من أهمها:¹

تحديد المسؤولين عن المقابلة من بين الأشخاص الذين يملكون قدرات تفاعلية عالية وكذلك مهارات عالية وكذلك مهارات الاتصال و التحدث مع الآخرين؛

- تحديد المكان المناسب لإجراء المقابلة، فقد تكون المقابلة في إدارة محددة أو مكان محدد للمقابلات أو ضمن أي إدارة في المؤسسة أو حتى قد تكون خارج موقع العمل لإزالة القلق و إضفاء نوع من الصداقة بين الجانبين (المسؤولين عن المقابلة و المتقدم للوظيفة)، وبعض المقابلات اليوم ربما تكون من خلال دعوة المتقدم في مطعم و التحدث معه

- تحديد الوقت المناسب للمقابلة، فقد يكون ضمن أوقات الدوام الرسمي أو خارج أوقات الدوام. -تحديد و إعداد الأسئلة التي تتطلب إجابات عنها ولا بد أن تكون هذه الأسئلة ذات فائدة في الكشف عن درجة التوافق بين المتقدم للوظيفة ومتطلباتها مع تجنب الأسئلة التي تسبب الإحراج والتي لها مساس بالجوانب الشخصية.

هـ- الفحص الطبي : لابد قبل تعيين شخص ما أن يتم التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به طبيب، أو لجنة من

¹ سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 123-124.

الأطباء، سواء في المركز الصحي التابع للمنشأة، أو بتحويل الشخص إلى مستشفى معتمد من قبل المنشأة، على أن يكون لدى الطبيب أو لجنة الأطباء معلومات عن الشروط الصحية اللازمة لكل نوع من الوظائف الموجودة في الشركة، ويفيد الفحص الطبي في معرفة مدى ملائمة طالب العمل للوظيفة التي سيشغلها، إذ من المحتمل أن يظهر الفحص العلي عدم ملائمة المرشح من الناحية الصحية لشغل هذه الوظيفة أو ذلك العمل، كما يفيد الفحص الطبي في حماية العاملين الموجودين بالمنشأة من تعيين أحد المرشحين الذي من الجائز أن يكون حاملاً لمرض معد.

ولنجاح عملية الفحص الطبي، يجب أن يتم تحليل المعلومات الموجودة عن كل وظيفة، حتى يمكن تحديد شروط الصحية التي تملئها طبيعة المهام المكلفة بما الوظيفة، ويتم ذلك على نموذج خاص يقدم للطبيب ليسجل عليه ملاحظاته بعد فحص الشخص المحال إليه، وحيث يقوم الطبيب بدوره بإرساله إلى إدارة الأفراد لمطابقة هذه الملاحظات على الشروط المحددة في النموذج. والفحص الطبي كإجراء من إجراءات الإختيار و التعيين عادة ما يهدف إلى:

- التأكد من صلاحية الشخص الجسدية والصحية لأداء مهام الوظيفة التي سيشغلها؛
- تحديد حال الشخص الصحية وقت استلامه العمل تحتها لأي مطالبات مستقبلية بأي تعويضات عن أضرار صحية أو إصابات عمل غير حقيقية
- الحيلولة دون تعيين الأشخاص الذين يعانون من أمراض معدية محافظة على سلامة باقي العاملين في المنشأة
- المساعدة في إختيار مكان ونوع العمل الذي يتناسب مع قدرات و مواصفات الشخص الصحية¹.

¹مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 172.

ثانياً: مقومات نجاح إدارة المورد البشرية

تتضمن مقومات نجاح إدارة المورد البشري عدة عوامل، منها:¹

- 1- فهم استراتيجي: يجب على إدارة المورد البشري أن تكون على دراية بأهداف المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية، وضمن ذلك كيف يمكن للموارد البشرية أن تسهم في تحقيق تلك الأهداف.
- 2- توظيف واختيار متميز: يعتبر اختيار وتوظيف الكوادر المناسبة أمراً حيوياً لنجاح أي منظمة. يجب أن تكون عمليات التوظيف والاختيار مبنية على معايير محددة تضمن اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المناسبة للوظائف المطلوبة.
- 3- تطوير الموارد البشرية: يجب على إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم والتدريب المستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.
- 4- إدارة الأداء: يتطلب نجاح إدارة الموارد البشرية تطبيق أنظمة فعالة لإدارة أداء الموظفين، بما في ذلك تقييم الأداء بانتظام وتقديم ملاحظات بناءة وتحفيز الأداء المتميز.
- 5- إدارة العلاقات العملية: يتوجب على إدارة الموارد البشرية بناء علاقات قوية وإيجابية مع الموظفين، والعمل على تعزيز الروح الفريقية وتعزيز الثقة والتواصل الفعال داخل المنظمة.
- 6- تحفيز وتشجيع الموظفين: يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ خطوات لتحفيز وتشجيع الموظفين، سواء من خلال نظام مكافآت وحوافز ملائم، أو من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة.
- 7- الامتثال والتوافق: يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على ضمان أن جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية متماشية مع القوانين والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة.
- 8- التنوع وإدارة التغيير: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على التكيف مع التغييرات في البيئة العملية وتنفيذ استراتيجيات تنمية وتطوير تسهم في تعزيز التنوع وتعزيز مرونة المنظمة.

¹ سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 147.

تلك هي بعض المقومات الأساسية لنجاح إدارة الموارد البشرية، والتي تساهم في بناء بيئة عمل فعّالة ومنظمة مزدهرة.

المطلب الثالث: اهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة في تشكيل قوة الدفع الأساسية للمؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل. كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف الأخرى التالية:

1 . الأهداف الاقتصادية:

- ا/ تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري.
- ب/ تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد مع اختيار وتعيين الوظائف والأجور لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- ج/ رفع إنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم العضلية والعقلية في العمل والإنتاج.

د/ تحسين وتطوير الموارد البشرية القوي البشرية وبالتالي الاموارد البشرية العام للهيكل التنظيمية.

2 . الأهداف الاجتماعية:

- ا/ السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين مجموع العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- ب/ كسب رضا العاملين في المؤسسة.
- ج/ اشتراك الأفراد في وضع وتنظيم اللوائح وإجراءات العمل وفقا لأحكام القانون.

ثانيا: تحديات إدارة الموارد البشرية

تتمثل تحديات إدارة الموارد البشرية في مايلي:¹

1- التحديات البيئية Environmental challenges وتمثل جميع متغيرات البيئة الخارجية التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها ولا بد لإدارة المنظمة من التحسب والقيام بعملية تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص، ومن أهم متغيرات البيئة الخارجية (القانونية، والاقتصادية، والتنوع في قوة العمل والمهارات).

2- التحديات التنظيمية Organizational challenges وتتمثل بالمتغيرات الداخلية للمنظمة التي يسهل السيطرة عليها وأهمها (الموقع التنافسي، تخفيض القوى العاملة، الثقافة التنظيمية).

3- التحديات الفردية Individual challenges وتتضمن جميع القضايا الخاصة بالعاملين ومن أهمها 1- تخفيض قوة العمل ب-إعادة الهيكلة ج-التوافق أو التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل الأمر الذي يتطلب سياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب الكفؤين منهم للعمل مع المنظمة. إن التهديدات التي يواجهها العاملون تؤثر على دافعيتهم للعمل مما يدفع الإدارات إلى إيجاد البدائل عن الاستغناء عن العاملين عندما تواجه ظروفًا صعبة فقد تعتمد سياسة التنقلات الاستفاد من العاملين في أماكن أخرى أو إعادة التدريب والتأهيل أو الاستغناء الوقتي مع ضمانات مادية. نرى مما سبق انه وبفعل هذه التحديات فقد تطورت إدارة الموارد البشرية، فقد ساهمت هذه التحديات في سعي الإدارات إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات التي تواجهها

المطلب الرابع: وظائف ادارة الموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية [تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية،

¹ مالكية خولة، جارف جلال ، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.،مذكرة

ليسانس،جامعة عباس لعروور خنشلة ،2014،ص7

فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المؤسسات والشركات الكبرى واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المؤسسات والشركات. وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولاتٍ استراتيجية نوجزها فيما يلي:¹

أولاً: وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العم

ل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغلها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

ثانياً: وظيفة تكوين الموارد البشرية:

1) تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى.

2) الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل

¹ مالكية خولة، جارف جلال، مرجع سبق ذكره، ص 8

الجماعي من خلال فِرَق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفية أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

3) التدريب:

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية.. تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على الموارد البشرية عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكليف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين،

ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

ثالثاً: وظيفة التحفيز:¹

بعد تغيير أسلوب الموارد البشرية العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلّب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

رابعاً: وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغيير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم الموارد البشرية الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم الموارد البشرية جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.

خامساً: وظيفة علاقات العمل:

انصبحت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية") نيابة عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول -

¹ مالكية خولة، جازف جلال، مرجع سبق ذكره، ص9

بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرّض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية¹.

سادساً: وظيفة التعويضات:

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الموارد البشرية والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين

- مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على جودة الموارد البشرية للعاملين.

- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.

¹ مالكية خولة، جارف جلال، مرجع سبق ذكره، ص10

- زيادة الإنتاجية.

- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء¹.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي الى التسيير التوقعي للموارد البشرية

لقد أدت التغيرات المستمرة و المتسارعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للمؤسسات والناجحة أساسا عن التنافسية الشديدة والتدفقات التكنولوجية الهائلة إلى ضرورة البحث عن سبل التعامل معها باستغلال إيجابياتها بل والمساهمة في صنعها وتقادي سلبياتها و يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض، وهذا على مستوى وظيفة الموارد البشرية.

المطلب الاول: تعريف التسيير التوقعي للموارد البشرية

قبل الوقوف على تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية سنعرض تعاريف لجملة من المفردات ذات الصلة المباشرة بالتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية لتوضيح الصورة أكثر حوله.

- **تعريف التسيير:** هو عملية تحديد الأهداف و التنسيق بين الموارد المالية و البشرية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة.²

- **تعريف التقدير:** اختلف الدارسون في استخدام مصطلح التقدير والتنبؤ أو التوقع للإشارة لمفهوم واحد فالتقدير يفيد التنبؤ لحدوث شيء ما و الوصول لوضعية معينة.

- **تعريف التسيير التقديري :** القدرة على وضع تخطيط مستقبلي لتسيير المستخدمين وحياتهم المهنية.

¹ مالكية خولة، جارف جلال، مرجع سبق ذكره، ص 11

لطيب محمد رقيق مدخل للتسيير : أساسيات ووظائف تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . د ت. ص 5².

- **تعريف الإدارة العمومية** هي نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين، ومن ناحية أخرى يمكن النظر إلى الإدارة على أنها اتخاذ قرارات...¹

أما تعريف التسيير التقديري لموارد البشرية يعرف كما يلي :

تعريف الأول: التسيير التقديري للموارد البشرية هو القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد الموجودين في المنظمة والتوقع باحتياجات المنظمة مستقبلا، وهو تحديد الإجراءات اللازمة لتمكين المنظمة من الحصول في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين.²

تعريف الثاني: التسيير التقديري للموارد البشرية هو كل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية الحالية للحصول على نظرة حول المستقبل وبالتالي اتخاذ قرارات مستنيرة باستخدام تلك البيانات، كما يساعد التسيير التقديري للموارد البشرية بتحديد الاتجاهات المتعلقة بغياب الموظفين المفرط، أدائهم، إدارة المواهب، والعديد من الجوانب المتعلقة بالموظفين.³

التعريف الثالث بأنه: " المكونة الإدارية لوظيفة الموارد البشرية، بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الموظفين الذين لهم السلطة في اتخاذها".⁴

التعريف الرابع: يعرف على أنه وظيفة في التنظيم تشريقل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد على نشاطات مثل التخطيط التوظيف التكوين التحفيز والتقييم الخ ، وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية مسؤولة عن اختيار الموظفين واستثمار جهودهم

¹التواتي إدريس التسيير التقديري للموارد البشرية حالة التوظيف العمومي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2001، ص 52.

² مساوي زهية، التسيير التنبني و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2003، ص33.

³ .أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر،.2007،ص162

⁴ منير نوري، تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص32

وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم المهنية وتحفيزهم " ، وبعد هذا الأخير لأقرب إلى ضبط مدلول التسيير التقديري¹

التسيير التقديري للموارد البشرية "هو عملية التقدير بعدد ونوعية الموارد البشرية اللازمة للعمل و مدى إمكانية تلبية تلك الحاجة في الوقت والمكان المناسبين لضمان تنفيذ مهام المؤسسة بكفاءة وفعالية"².

مما سبق نستخلص أن التسيير التقديري للموارد البشرية هو محمل الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة الاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل كما ونوعا وأيضا من أجل الحصول على الموارد البشرية في الوقت المناسب ووضعها في مناصبها المناسبة.

المطلب الثاني : نشأة ومراحل تطور التسيير التوقعي للموارد البشرية

لقد مر التسيير التقديري بعدة تطورات انتهت إلى اعتباره عملية منتظمة ومتكاملة لها أصولها ومراحلها، ويمكن تصنيفها إلى أربعة مراحل سيتم إيجازها فيما يلي:

أولا : مرحلة التسيير التقديري لتعداد المستخدمين [سنة 1960]

لقد كان منهج التسيير التقديري منهاجا كليا خالصا وتميزت هذه المقاربة بسيادة الأسس العلمية كظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الي فالأعمال الأولى التي نشرت كانت مستوحاة كثيرا من نماذج بحوث العمليات المعدة من طرف مهندسين وتتمثل خطوات التسيير التقديري للمستخدمين في :³

- التوقع باحتياجات الإدارة من الموظفين .

¹ شنو في نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارة العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم الجزائر 2011، ص 24.

² مساوي زهية، التسيير التنبيي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2003، ص33.

³ زواج منير و أجبلي حسبية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص04

- تحديد الإجراءات اللازمة لتمكين الإدارة من الحصول في الوقت المناسب على الموظفين اللازمين. القيام بوصف حالة الموارد من الموظفين الموجودين في الإدارة والتوقع بتطوراتهم الطبيعية .

ثانيا : مرحلة التسيير التنبؤي للمسار المهني بين سنتي 1970-1975

2 - ظهر هذا التسيير خلال المرحلة الممتدة بين 1970 الى 1975 ، إذ يهتم هذا النوع من التسيير بالتطورات الحاصلة على المسار المهني التي تكون مسيرته في الشغل أو الوظيفة كالترقية، الخبرة الأقدمية ومختلف الوضعيات التي يكون عليها من الناحية القانونية والناحية الاجتماعية، وهي بذلك تخدم من جهة مصالح الإدارة ومن جهة أخرى مصالح الموظف، ويختلف هذا التسيير عن سابقه من خلال أن الأخير يهدف إلى ترقية الإدارة ومحاولة سد حاجات الإدارة من الموظفين أما التسيير التنبؤي للحياة المهنية يهدف إلى ترقية الحياة المهنية وذلك بمختلف الطرق والمناهج التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية.¹

ثالثا : التسيير التقديري للمناصب [سنة 1980]

لقد ظهر هذا النوع على خلفية الانتقادات الموجهة للتسيير التنبؤي للمسار المهني، حيث ارتفعت نسبة البطالة في فرنسا نتيجة لاختلال التوازن في وضعية العمال ولجأت السلطات إلى تسريح عدد معين من العمال الأمر الذي جعلها تعتمد إجراءات توقعية من خلال انتهاج السياسة التقديرية للوظائف ومن الآراء الفقهية التي ذهبت إلى القول أن هذه النوع من التسيير ، جاء انتقادا للمناهج السابقة رأي الأستاذ "جيلز" يقول: "أن التسيير التقديري التنبؤي للأفراد لم يعد كافيا ، أن النماذج الاسقاطية والتنبؤية التي عملت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش والتي كانت مؤمنة ومنظمة، يجب أن يتم تكميلها و إتمامها بانعكاس مستقبلي، إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفصيل كل قرار يصبح غالبا غيرم رتح نتيجة لصرامته."

¹قداش سمية، أثر النسيم التوقعي للوظائف والكفاءات، دراسة حالة "اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2011، ص 13.

رابعاً : التسيير التقديري للوظائف والكفاءات [سنة 1990]

برز التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كبديل لم كان يعرف بالتسيير التقديري للمستخدمين والذي كان جل اهتمامه منصباً على تقدير التعداد البشري وتوقعات التدفقات من الأفراد دخولا كالتوظيف وخروجاً كالتقاعد، ويعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه: "العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها و الوظائف التي يشغلونها، وذلك لمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين إلى آخر¹.

المطلب الثالث: مكونات التسيير التوقعي لموارد بشرية

يرتكز التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على مجموعة من الأدوات التي تعمل على تحقيق الأهداف و الأبعاد التي وجد من أجلها هذا النموذج، حيث تتفق البحوث والدراسات على الأدوات والوسائل التالية:

أولاً: أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية

للتجسيد العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، حدد الخبراء مجموعة من الأدوات التي تحلل الوظائف في المنظمة من منظور نوعي (الكفاءة) وتتمثل في:²

1- الوظيفة المرجعية: أو ما يطلق عليها في بعض الدراسات والبحوث الوظيفة النموذجية (emploi-type) تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقارباً أو تكاملاً أو إحلالاً وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد، ولكن كيف يتم تجميع هذه الوظائف؟ اعتماداً على مفهوم التقارب الأفقي يمكننا تجميع وفي نفس الفئة المناصب الفردية بعضها مع بعض، حتى نتمكن في الأخير من تسييرها بطريقة مشتركة، ونميز هنا بين التقارب الأفقي الذي يتم فيه تجميع المناصب التي تكون من نفس الطبيعة وعلى نفس المستوى من التعقيد والتقارب العمودي الذي تحلل فيه

¹مجنح حسين مخطط تسيير الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في القانون، تخصص قانون الإدارة

العامة، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس كلية الحقوق والعلوم السياسية 2017 ، ص24

² هشام بن عياد، التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية ،مذكرة ماستر ،جامعة محمد الصديق بن يحيى

جيبل،2022،ص32

المناصب انطلاقاً من الأنشطة الابتدائية المتميزة بالبساطة إلى الأنشطة التي تسيير كامل العمل، أي تنطلق في تحليلنا من المهام التنفيذية إلى المهام ذات الطبيعة التصورية. وفي ذات السياق يضيف le border المؤسسة التي تتبنى مسعى التسيير التوقعي للوظائف لا بد لها من إعداد الوظيفة المرجعية والمهن المرجعية دفتر المهن حيث يجب التحديد الدقيق لكل من مناصب العمل والوظائف داخل المؤسسة وهما مصطلحين مختلفين تماماً.

مما سبق يعرف المنصب بأنه وضعية العمل المتعلقة بالفرد بمعنى مجموع الأعمال والمهام والأنشطة الموكلة لموظف معين داخل المؤسسة، أما المهنة فهي مجموعة التطورات التي تحدث على وضعية مهنية، وبالتالي فإن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سوف يركز على المهن أو دفتر المهن وليس على مناصب الشغل. ونضيف هنا إلى أن دفتر المهن (repertoire des métiers هو عبارة عن قائمة المهن والوظائف النموذجية ويتكون من تسميات، تعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة أسطر لكل مهنة وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات المهنية والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها (التقني) (مثلاً) والكفاءات المشتركة الثقافة المهنية) ويكون المستوى الأول للتجميع الغايات، ثم مستوى العائلات المهنية (والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة) ثم المستوى الثالث العائلات الفرعية الوظائف التي تتطلب مستوى تقني معين، و يتطلب إعداد دفتر المهن المرور بالمراحل وهي التالية:

-تحديد الوظائف النموذجية، وذلك بإحصاء مختلف المناصب الموجودة فعلياً في المؤسسة؛ اقتراح تعريف مختصر لكل وظيفة نموذجية بثلاث أو خمسة أسطر؛

-مصادقية الدفتر، بحيث نجد جل الإجراءات المهنية لهذا الدفتر

2-مرجعية الكفاءة:

تعرف مرجعية الكفاءة بأنها قائمة الكفاءات اللازمة لكل وظيفة داخل المؤسسة، وتعتبر ضرورية لإعداد بطاقة العمل لأي موظف داخل المؤسسة وتعتبر كأداة لتحديد الفارق الموجود بين الكفاءة

اللازمة لشغل وظيفة معينة وتلك المتوفرة حقا لدى العامل وحسب (lecoeur) تتكون الكفاءة المرجعية من ثلاثة عناصر:

- الممارسات المهنية بمعنى مجموعة المهام والأنشطة الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، بمعنى القدرات المهنية لشاغل الوظيفة؛

مختلف المعارف النظرية والعملية المتعلقة بوظيفة محددة داخل المؤسسة؛

- مختلف السلوكيات المهنية التي تسمح للعامل بشغل أكثر من وظيفة أو القدرة على التحكم في تسيير وظيفة بما تحمله من مناصب ومهام ومسؤوليات مختلفة؛ والهدف الأساسي من وضع كفاءة مرجعية هو القدرة على تقييم الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة وتحديد الكفاءات اللازمة في المستقبل، كما تساعد الكفاءة المرجعية على وضع مرجعية لعملية التدريب، ومرجعية لعملية التوظيف داخل المؤسسة.

وتتكون الكفاءة المرجعية من مجموعة من المعطيات تساعد مسيري المؤسسة (مسيري إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتسمى كذلك ببطاقة مرجعية الكفاءات و التي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسية هي¹:

- **معلومات عن التشغيل** و تتمثل في: معلومات تتعلق بطبيعة الوظيفة إذا كانت خاصة حساسة، مفتاحيه... مكانة الوظيفة والعائلة المهنية التي تنتمي إليها

- **معلومات متعلقة بالكفاءات** و تتمثل في: وصف الكفاءات اللازمة لشغل وظيفة معينة مثل المعارف النظرية، العلمية والسلوكية والتي تختلف من وظيفة لأخرى، الخبرة الضرورية ومستوى التدريب المطلوب لكل وظيفة معينة؛

- **معلومات ترتبط بالحركية** أو ما يسمى **المسار المهني** وتتمثل في: المدة التي يرغب العامل في قضائها في منصب معين و العوامل المؤثرة على تطور وظيفة معينة و المناصب التي يستطيع أن يشغلها العامل في المستقبل.

¹ هشام بن عياد، مرجع سبق ذكره، ص33.

وهنا نشير إلى أن مدونة مرجعية الكفاءات ليست نموذج موحد بمعنى ليست بنموذج موحد ومشارك بين المؤسسات، بل تختلف من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة الواحدة و في ما يلي نوضح نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات.

الشكل رقم: 02 نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات وصف الوظيفة النموذجية

وصف الوظيفة النموذجية	
<input type="checkbox"/>	وظيفة نموذجية
<input type="checkbox"/>	وظيفة مستهدفة
التسمية :	
الرمز :	
العائلة المهنية :	
مستوى التصنيف :	
المهام :	
الأنشطة :	
بيانات الكفاءات (البروفيل).	
الكفاءات اللازمة.	
	المعرفة النظرية .
	المعرفة العملية .
	المعرفة السلوكية .
	المسار المهني.
سنوات.	مدة التشغيل المرغوبة : بين و
أمثلة عن مختلف المناصب في وظيفة معينة .	
حوامل تطور الوظيفة النموذجية .	
الوظائف النموذجية السابقة إن أمكن .	
الوظيفة النموذجية المستهدفة .	

المصدر: ثابتي لحبيب بن عبو الجيلالي تجديد مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، ص19

وتستهدف المؤسسة من إعداد المدونات الخاصة بالوظائف النموذجية والكفاءات المرجعية ما يلي:

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الاختيار بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب و مؤهلات المتقدم للوظيفة؛
- تحديد الكفاءات الواجب تتميتها أو اكتسابها بواسطة التدريب أو غيره، وذلك بفعل تطور وحدوث تغيير على مستوى منصب ما في المؤسسة؛
- تشكيل فرق عمل متجانسة ومتكاملة من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛

- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة وإلغاء بعض الأنشطة والتركيز على البعض الآخر؛
- تحديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة بهدف تصميم إستراتيجية مناسبة؛
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات ومدونات التدريب؛
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب ؛
- إعادة تصميم و صياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

ثانيا: وسائل التسيير التقديري للموارد البشرية

تصنف الوسائل التي يركز عليها مسعى التسيير للموارد البشرية إلى وسائل تحليلية، ووسائل مساعدة، ووسائل الاتصال:

أ- الوسائل التحليلية المساعدة على تحليل الوظائف وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل التي تساعد على تحليل مختلف الوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية؛

ب- الوسائل التحليلية المساعدة على اتخاذ القرار وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة ولدينا نوعين وسائل تحليل كمية هرم الأعمار الأقدمية حركية العمال، دخول وخروج... إلخ) ووسائل تحليل نوعية دفتر المهن الكفاءة المرجعية ...) كما تساعد هذه الوسائل على توقع التطور الذي يحدث على مستوى الموارد الحالية للمؤسسة، وتقييم الحاجات المحتملة منها ؛

د- وسائل الاتصال : هذه الوسائل تساعد على السيرورة الحسنة والمستمرة والمتواصلة لمسعى

التسيير التقديري للموارد البشرية، وهي تأخذ الأشكال التالية:¹

- خريطة الوظائف (cartographie de emplois) وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم؛

¹ هشام بن عياد، مرجع سبق ذكره، ص36

-الانترانت المسخرة بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية، بحيث يستطيع كل موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها والضرورية لممارسة وظيفته مباشرة من مكتبه وكذا يستطيع الاتصال بمختلف المستويات والأقسام، وهذا ما يسهل أكثر ممارسة مختلف الأنشطة و تقادي هدر الوقت.

المطلب الرابع: مقومات و مشاكل غياب التسيير التقديري للموارد البشرية

للتسيير التقديري مجموعة من المقومات التي يجب أن يركز عليها، كما له مجموعة من المشاكل التي تعرقل و يجب تجنبها و سوف نتطرق إلى مجموعة من المقومات و المشاكل الأساسية في التسيير التقديري للموارد عمله البشري

أولاً: مقومات التسيير التقديري للموارد البشرية:

إن التسيير التقديري للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فهو مثله مثل أي تخطيط في أي حال كان يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، وتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدثتها، فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها ستؤدي حتماً إلى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فإن النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة. و حتى يكون التخطيط سليماً يجب أن يتضمن ما يلي:¹

- وضع الأهداف.
- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.
- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشؤون الأفراد.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
- وجود تنظيم إداري واضح.

¹كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص 70

ثانيا: مشاكل غياب التسيير التقديري للموارد البشرية

إن فشل التسيير التقديري لعدة أسباب سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء ، و من أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير التقديري نذكر ما يلي:¹

- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف و / أو وجود عجز في وظائف أخرى.
- تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية.
- عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث التوعية والأعداد اللازمة.
- اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة التغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.
- عدم تطابق الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الفعلية كما ونوعا .

¹راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية دار الجامعة الاسكندرية، 2002، ص 116

خلاصة الفصل

اهتمت المنظمات قديما وحديثا بإدارة الموارد البشرية باعتبارها العمود الفقري للتنظيم، وتخطيط القوى العاملة في المنظمة، وتغيرت أدوار هذه الإدارة عبر العصور والتغيرات الإدارية، فقديما اقتصرَت مهمتها على تسجيل العاملين وملفاتهم وبياناتهم وتدرجهم الوظيفي، أما في الوقت الراهن فقد اهتمت بالإضافة إلى المهام السابقة بعملية التنبؤ بالموارد البشرية للفترة المستقبلية. أصبح التنبؤ بالموارد البشرية من أهم المهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك باعتباره حلقة الربط بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة للموارد البشرية، من خلال وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى تُمارسها إدارة الموارد البشرية، ويتطلب ذلك جمع معلومات دقيقة وصادقة وكافية من أجل اتخاذ قرارات تضمن النجاح المتصاعد للمنظمة. التسيير التنبؤي للموارد البشرية يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إذ لا يمكن أن توضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويما شاملا للموارد البشرية في المنظمة، كما أن للتسيير التنبؤي للموارد البشرية علاقة واضحة ومباشرة مع بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية، كالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وبرامج المسار الوظيفي.

الفصل الثاني

دور المخطط التوقعي للتسيير

الموارد البشرية في الحفاظ

استقرار نشاط المؤسسة



تمهيد الفصل

تلعب المؤسسات العمومية دورًا حيويًا في تقديم الخدمات والمرافق الأساسية للمجتمع. يجب على هذه المؤسسات أن تكون قادرة على تلبية احتياجات المجتمع بفعالية وفي ظل ظروف مالية وتنظيمية معقدة. عندما نتحدث عن تطبيق المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، فإننا نتعامل مع تحديات فريدة تتطلب تخطيطًا دقيقًا وتنفيذًا متناغمًا. ففي هذه المؤسسات، يتمتع الموظفون بدور حيوي في تقديم الخدمات العامة وتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تأخذ أهمية بالغة. عند تطبيق المخطط السنوي، يجب أن تأخذ المؤسسات العمومية في اعتبارها التوجهات والمتطلبات الخاصة بها، بما في ذلك القوانين واللوائح الخاصة بالقطاع العام. كما يجب أن يتم توجيه جهود تطبيق المخطط نحو تحقيق العدالة والشفافية والاستدامة في إدارة الموارد البشرية. من خلال تطبيق المخطط السنوي، يمكن للمؤسسات العمومية تحديد احتياجاتها من الموظفين وتطوير استراتيجيات لتوظيف وتطوير الكفاءات اللازمة. كما يمكن استخدام المخطط لتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، وتعزيز رضاهم وفعاليتهم في العمل، وانطلاقًا مما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مايلي:

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسات العمومية

المبحث الثاني : إجراءات التسيير التوقعي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية

المبحث الاول: عموميات المؤسسة العمومية

إن مفهوم المؤسسة العمومية كان مرادفا لمفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، حيث أن كل النشاطات التي كانت تتولاها هذه المؤسسات في بداية ظهورها كانت نشاطات ذات طبيعة إدارية فيما بعد ظهر مصطلح المؤسسات العامة الناشطة في الميدان التجاري الصناعي والاقتصادي... الخ.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية

إن التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية تختلف باختلاف المراحل التي شهدتها كون هذه الأخيرة جزء من هيكل القطاع العام، حيث تقوم الدولة بإنشائها لأن النشاط الفردي أو الجماعي يعجز عن القيام بمشروع يمثل المنفعة العامة، إما لضخامة الإمكانيات المطلوبة أو لقلّة الأرباح المتوقعة، ومن هذا المنطلق نجد للمؤسسة العمومية خصائص تميزها عن المؤسسات الخاصة ومن بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية نجد:

-تعريف الأول : تعرف بانها: المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.¹

-تعريف الثاني تعرف بانها " هي تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسة التجارية، من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة، لكنها ممتلئة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها .²

التعريف الثالث: تلك المؤسسة التي تملك الدولة أو الجماعات العمومية الأخرى كل رأسمالها أو أغلبيته ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري، تخضع كلية للقانون الخاص

¹ شايب الراس عبد القادر المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2 محمد بن احمد ، 2016/2017، ص 12

² ناصر دادي ،عدون اقتصاد المؤسسة، الجزائر : دار المحمدية العامة، 1998، ص 11. كمال بغداد النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر ابن يوسف بن خدة، 2011/2012، ص 10

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي للتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

وخاصة القانون التجاري كالمؤسسة الخاصة ولطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات و مراقبة من طرف السلطات العمومية .¹

التعريف الرابع: فقد عرفها فقه القانون العام والقانون الإداري على أنها عبارة عن أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة وذلك عندما يمنح المرفق العام متخصص الشخصية المعنوية بغية تحقيق استقلاله ماديا ومعنويا².

المطلب الثاني: "خصائص وأركان واهمية المؤسسة العمومية"

أولاً: خصائص المؤسسات العمومية

تحدد خصائص المؤسسة العمومية من خلال الزوايا التي يتم عن طريقها معالجة الموضوع، ولذا يمكن أن ننظر إليها من خلال زاويتين زاوية التحليل المؤسسي الذي يدرس الخصائص السياسية والقانونية وزاوية التنظيمية وعلى هذا الأساس فخصائص المؤسسة العمومية هي³:

- الخضوع للسلطة الرئاسية، ولكي تأخذ المؤسسة الصفة العمومية يجب أن تكون تحت رقابة السلطة العامة، وهذا يتضمن الحق في تصميم قمة الإدارة وتشكيل القرارات الهامة لسياستها.

- يتم تمويلها عن طريق ميزانية معينة أو مقتطعة وليس من خلال تبادل تجاري. انتظام سيرها وعدم توقفه لأهمية الخدمات المقدمة.

- تعمل المؤسسات العمومية على تحقيق أهداف الدولة والتي تعني الغايات والأهداف أو مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل. بالإضافة إلى :

- كبر حجمها نظرا للدور المهم الذي تقوم به والعدد الكبير من المستفيدين من خدماتها، تعمل في ظروف احتكارية، ولا تحظى خدماتها بمنافسة حقيقية من جانب المؤسسات الأخرى لانخفاض ربحية النشاط، مما يجعل المؤسسات العمومية على الأقل في المدى القصير والمتوسط لا تعرف التحدي الاقتصادي (البقاء للأفضل) الذي يميز المؤسسات الخاصة.

- محيطها معقد يتصف بحواجز دخول كبيرة ومتعدد المتغيرات.

¹ ضياء مجيد الموسوي الخوصصة و التصحيحات الهيكلية آراء و اتجاهات ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر 2001 ص ص 9 ، 10.

² على خطار شنطاوي، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن، 1990، ص 11

³ محمد حافظ الحجازي المنظمات العامة دار طيبة للنشر والتوزيع، مصر 2002 ص 31.

ثانيا: اركان المؤسسة العمومية

أركان المؤسسة العمومية عادة ما تشمل عناصر أساسية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان فعالية عملها. وفي السياق العام، يمكن تلخيص أركان المؤسسة العمومية كالتالي¹:

1- **الرؤية والرسالة:** تعبر الرؤية عن الغاية الكبرى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل، في حين توضح الرسالة الغرض الرئيسي لوجود المؤسسة ودورها في المجتمع.

2- **التنظيم والهيكل:** يتعلق هذا العنصر بتنظيم هيكل المؤسسة وتقسيم الوظائف والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والوحدات.

3- **الإدارة والقيادة:** تشمل هذه العناصر الإدارة الفعالة للموارد والموظفين واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على اتجاه المؤسسة.

4- **الموارد المالية والبشرية:** تتعلق هذه الأركان بتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتشغيل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

5- **العمليات والعمليات:** تشمل هذه العناصر الإجراءات والعمليات التشغيلية التي تضمن تنفيذ الأنشطة المختلفة بكفاءة وفعالية.

6- **العلاقات الخارجية:** تتعلق بالعلاقات مع الجهات الخارجية مثل العملاء والشركاء والموردين والمجتمع المحلي والحكومة، وتهدف إلى بناء علاقات جيدة تدعم أهداف المؤسسة.

ثالثا: أهمية لمؤسسات العمومية:

تتمثل أهميتها في مايلي²:

1- **أهميتها في الدول المتقدمة:**

يذهب هؤلاء إلى وجود إدارة المؤسسات الحكومية والعامة ضرورة تدخلها في حياة الأفراد والجماعات، وتنظيم شؤونهم العامة منها والخاصة لتلبية احتياجاتهم التي يصعب تحقيقها من دون تدخل إدارة المؤسسات الحكومية والعامة وتنظيمها المختلف مجالات الحياة. وهذا ما يفرضه المفهوم الحديث للدول المتقدمة الذي وساد الالتزام به مع مطلع النصف الثاني من القرن العشرين في أغلب أقطار المجموعة الدولية المتطورة.

¹ كمال بغداد النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر ابن يوسف بن خدة، 2011/2012، ص 10

² بلال جبالي، دور التخطيط في تسيير المؤسسات العمومية دراسة حالة بلدية المحمل، مذكرة ماستر، جامعة عباس لغرور خنشلة. 2020، ص 38-39

2- أهميتها في الدول النامية

إن أهمية أجهزة إدارة المؤسسات الحكومية والعامّة في الدول النامية كان أكبر منه في الدول المتقدمة، فالتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعني قبل كل شيء، الإدارة وأصبح من الواضح تماما بعد الحرب العالمية الثانية أن إدارة المؤسسات الحكومية والعامّة هي العامل الحاسم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية واتضح أن النظرة الاقتصادية التقليدية، الخاصة بالتنمية بوصفها عم يدور حول المدخرات واستثمار رأس المال لا ينتجان من الإدارة والتنمية الاقتصادية، وعلى العكس من ذلك، تولد أدرة التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومعها المدخرات واستثمار رأس المال، وأصبح من الواضح كما جاء في شعار أمريكا اللاتينية أن الدول النامية ليست تحت المستوى في النمو، ول كنها تحت المستوى في الإدارة وأجهزتها. ولقد انتشر الاهتمام بإدارة المؤسسات الحكومية والعامّة بين الدول النامية وظهرت مدارس الإدارة وجمعياتها في المكسيك، وغرب إفريقيا، وأيضا في تركيا وإيران والعراق. ومع ذلك فقد اتضح بشكل متزايد أن تطور الإدارة وأجهزتها في اغلب الدول النامية، لم يتقدم بالسرعة الكافية التي تولد التنمية خاصة بالنظر إلى التفجر السكاني في نفس الدول وصعوبة نقل المعرفة الخاصة بالإدارة، ونظامها ورؤيتها ورقبها من المجتمعات المتقدمة إلى مجتمعات وثقافات مختلفة جديدة.¹

المطلب الثالث: الأداء المؤسسي

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات والملكات والسلوكيات، كما تعتمد نتائج التقييم أساس لإيجاد القرارات المتعلقة بسياسات وإجراءات، ونظم، لاختيار حجر الزاوية لسياسات الأفراد، فهي تؤثر على فعالية و كفاءة الجهاز الإداري ككل، كونها مساعدة على التغذية العكسية عن أداء القرار.

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسة

يعتبر الأداء المؤسسي مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومه ونظرتهم إليه تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع باختلاف توجهاتهم النظرية، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء المؤسسي إلا انه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء المؤسسي

¹ بلال جبالي، مرجع سبق ذكره، ص39.

1- مفهوم الأداء.

عرف الأداء هو إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة "إن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة تحقيق اهدافها¹

- الأداء هو ذلك «النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد»².

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، مع السعي لضمان البقاء والاستمرار.

2- خصائص الأداء

عرف عدد من الباحثين الأداء بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، ويمتاز بعدة خصائص أهمها:³²⁴

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرارات
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع النظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي. أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ،الطبعة الأولى الجزء الأول دار وائل للنشر عمان.الأردن 2009 ص38.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص477.

³ أياد علي الدجني، دو التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في التربية، قسم المنهج و طرائق التدريس، كلية التربية .جامعة دمشق، سوريا، 2011 ، ص149

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي للتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفرقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات المقدمة.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لتقديمهم في الوظائف العليا.
- عدم الإنفراد بالأعمال، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

ثالثاً: أنواع الاداء

يمكن تصنيف الأداء والتميز بين مختلف أنواعه حسب عدة معايير كما يلي:

1. **حسب معيار الشمولية** : وينقسم الى نوعين:¹
 - 1- الأداء الكلي: ويتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسبها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ أهدافها الشاملة كالاتمرارية ، الشمولية ، الأرباح والنمو .
 - 2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة حيث ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق

¹ عبد الملك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع(1) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001 ،

II. - حسب معيار المصدر وينقسم إلى نوعين¹

- 1- الأداء الداخلي ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة .
- 2- الأداء الخارجي: أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية .

رابعا: ابعاد أداء المؤسسة

تتمثل ابعاد الاداء في مايلي:

1- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية.

المعتمد وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية والممارسات التسييرية (التقسيم التنظيمي، تحديد السلطات والمسؤوليات، التنسيق، الهيكل) وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتبع المؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً وفاء الأفراد لمستوياتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ننصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي

¹ الجودي محمد علي، تفعيل الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيادة الفعالة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،

جامعة محمد، خيضر بسكرة، 2008، ص77

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي للتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة(صراعات، أزمات، مقاومة التغيير، الرضا، تمكين الأفراد..).¹

3- الأداء الاقتصادي: تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي إلى جانب مجموعة من مؤشرات مستمدة من التشخيص الاقتصادي، كالاتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

4 الأداء الإداري: حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل، بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ قرارات مثل البحوث العمليات، البرمجة الخطية.

5-الأداء الإستراتيجي: ويرتبط الأداء الإستراتيجي وفقا لبيترز T. Beters وواتمان R. waterman بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي يرتبط بمدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

6- الأداء التنافسي: لقد أضاف بورتر (1981) الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء التنظيمي، حيث يتم التحكم على التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع.²

خامسا : العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

تتأثر الكثير من المنظمات حول العالم بعدد من العوامل والتي تنعكس على مستويات أدائها وبالتالي مستوى نجاحها سواءاً كان توجهها للأسواق الداخلية او العالمية. هنا سنتكلم عن بعض من هذه العوامل بشكل مختصر والتي لها تأثير على معظم المنظمات. ويوجد من قسمها حسب درجة تحكم المؤسسة فيما يلي:³

1-: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة: وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها لحد معين وتتمثل هذه العوامل في:

¹الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص ص 218-219.

²رايس وفاء، دور التعلم في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة حول الملتقى الدولي الرابع : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية وفي الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص ص 14-15.

³حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص 8

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

I. **العوامل التقنية:** كقدرة المنظمة على التحكم في الآلات، الإنتاج، المخزون... إلخ. وهي تتعلق بالجوانب التقنية للمنظمة.

II. **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المنظمة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين...

2: **العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:** وهي تلك العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمنظمة وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المنظمة وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمنظمة التحكم في كل متغيراته.

وهناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة حسب أبعاد المحيط إلى:

- عوامل اقتصادية.
- عوامل اجتماعية.
- عوامل سياسية.
- عوامل تكنولوجية.

المبحث الثاني: إجراءات التسيير التوقعي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية

إن التسيير التقديري للموارد البشرية قبل أن يتحول إلى إجراءات وممارساته ونمط للتفكير يتحلى به المدير ونفي المؤسسة، ومن ثم فإن فعاليته تظهر في صحة وسلامة القرارات المتخذة على مستوى وظيفة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية، ثم التوظيف، ثم التكوين والتنمية، وأخيرا التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم واهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

نقوم بدراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والغرض من هذا المخطط يكمن في تمكينها من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة و المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والادارات العمومية.

أولاً: تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تعددت تعاريف في مايلي:

تعريف الأول : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو إجراء تنظيمي وقانوني تقوم به كل إدارة أو مؤسسة بعد أن تتحصل على دفتر الميزانية، من أجل برمجة وتنفيذ العمليات المزمع القيام

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

بها خلال السنة المالية كالتوظيف والترقية دورات التكوين والإحالة على التقاعد)، وكل ما يتعلق بال مسار المهني للموظفين والأعوان العموميين يعتبر وسيلة لتنظيم تسيير الموارد البشرية والسياسة الممنهجة لتوفير هذه الموارد، فهو يرتكز على التسيير التوقعي، لأنه بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفقا للميزانية الممنوحة له سنويا ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة، والتي تتمثل في الاستغلال الأنجع للموارد البشرية، فهو يهدف إلى برمجة العمليات بصفة دقيقة، بالإضافة إلى برمجة كل عمليات التسيير خلال السنة مع تحديد نسبها المقررة قانونا.¹

التعريف الثاني: هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات، يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلاله القيام بعملية التسيير التقديري للموارد البشرية للمستقبل، لأنه يساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة

التعريف الثالث: هو إجراء يستجيب لنظام الرقابة اللاحقة من طرف هيئات ومصالح الوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي السالف الذكر، من خلال وضع الآليات القانونية لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي الإدارات العمومية، من أجل تقييم المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أنه وثيقة تتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية تتعلق بالتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية التوظيف والترقية التكوين الإحالة على التقاعد) وفقا للميزانية الممنوحة لها سنويا..

ثانيا: أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية والنوعية؛ ويمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي:

- إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطويرهم: إن الإجراء الجديد الذي جاء به المرسوم التنفيذي رقم

¹ كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، طبعة، دار بلقيس للنشر،

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

126-95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 والنصوص المحددة لتطبيقه التي تشرح كيفية العمل به جاء بقصد التصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن إجراء التأشير الذي كان معمولاً به إلى غاية صدور هذا المرسوم وبغية تشجيع بروز نظرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة يستلزم مراجعة إجراء ممارسة مراقبة الوظيفة العمومية لأكثر من سبب وكما هو معلوم فإن إجراء المراقبة اللاحقة الذي تمارسه مصالح الوظيف العمومي المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 126-95 يهدف أساساً إلى وضع الأدوات الملائمة للتمكن من ضمان¹:

- التسيير التقديري للمستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية.

-التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات والإدارات

العمومية.

. -إعداد مخطط للشغل في المؤسسات والإدارات العمومية.

2- إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلا في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية. وعليه يمكن القول أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أداة فعالة لتجسيد القطيعة بين التسيير التقليدي غير الفعال وبين التسيير التقديري الحديث الهادف إلى عصنة الإدارات العمومية.

3- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم: ويقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين

المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما

¹لحاج الهاوي ، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران دراسة حالة)،دراسة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،2019،ص35.

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والرتب، وإنهاء المهام والتدابير التأديبية)، ومن أجل تحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين، فإننا نجد أن مخطط التسيير السنوي يفرض عليهم احترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية، لاسيما فيما يخص احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا احترام شروط وكيفيات التنظيم وسير الامتحانات والمسابقات المهنية، مع احترام شروط المستويات الشهادات، السن والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله إلى احترام شروط وإجراءات العزل أو إنهاء المهام.¹

المطلب الثاني : محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعتبر المرسوم التنفيذي 95-127 المؤرخ في 1995/04/29 يعدل و يتم مرسوم رقم 66-145 مؤرخ في 02/06/1966 يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ميلاد مخطط تسيير الموارد البشرية بداية سريان العمل به في المؤسسات و الإدارات العمومية و بالتالي تم إعفاءها من التأشيرة القبلية لمصالح الوظيفة العمومية و من تاريخ 01 جويلية 1995 تعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص:²

-التوظيف .

-الترقيات .

-حركة المستخدمين .

-التكوين و تحسين المستوى. إعادة التبرص .

-إحالة على التقاعد .

على أن تمارس مصالح الوظيفة العمومية ضمن الصلاحيات المنوطة بها الرقابة البعدية على تنفيذ المخطط و مدى شرعية القرارات الفردية المحررة من طرف المؤسسات و الإدارات العمومية

¹ بلحاج الهاوي ، مرجع سبق ذكره، ص35.

² شنيوني عمر، مخطط تسيير الموارد البشرية دراسة تحليلية و تطبيقية في إطار التكوين المخصص . للمقصد المبررين

لمؤسسات التكوين و التعليم المهنيين، جانفي 2012، ص7

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

و مدى تنفيذها، و التي يجب تبليغها خلال عشرة (10) أيام التي تلي تاريخ توقيعها من طرف العون المخول له سلطة التعيين. لذا هذا الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة يحمل المسؤولية الفردية للمسيرين على كل القرارات الفردية المجسدة للمسار المهني للموظفين الموضوعين تحت سلطتهم لا سيما (التعيين، الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة الأعلى، التقاعد، إنهاء علاقة العمل و كذا التدابير التأديبية).

من أجل ذلك يتحتم على المسيرين التقيد الصارم بالقوانين و التنظيم الساري المفعول خاصة في إجراءات التوظيف التي ينبغي أن يحترم فيها مبدأ المساواة في تقلد المناصب العمومية. كما ينبغي على المخطط السنوي المعد وفق نماذج أن تأخذ حتما بعين الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معنية و كذا الأحكام التنظيمية و القانونية السارية المفعول. بعد تعديل المخطط السنوي للتسيير، يعاد فحصه من جديد قصد المصادقة عليه و ذلك وفق نفس الأشكال و الشروط المنصوص عليها أعلاه. و يتكون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من 13 جدول، و ينقسم إلى 03 أجزاء و هي¹:

الجزء الأول من المخطط السنوي:

هذا الجزء يمدنا بمعلومات عن الإطار القانوني و الاستشاري المكلف بتطبيق المخطط التوقعي. -جدول رقم: 01 المتعلق بكل التعدادات إلى غاية 31 / 12 من السنة السابقة (N-2), (N-1)، هذا الجدول يبين هيكل توزيع المستخدمين الوظائف العليا، المناصب العليا و كذا الأسلاك و الرتب.

-جدول رقم يحدد 02 الهيئات الاستشارية الداخلية (لجان الموظفين و لجان الطعن)

هذا الجدول يبين إحصاء لكافة لجان المستخدمين و لجان الطعن مع تبيين المعلومات التالية:

-مراجع قرارات الإنشاء.

-مدة صلاحية هذه اللجان.

-تاريخ التمديد أو مدة التمديد عند الاقتضاء.

جدول رقم 02 مكرر 2 و يتضمن وضعية القضايا المتنازع فيها.

جدول رقم 02 مكرر 3 و يتضمن وضعية الحالات التأديبية

¹شنيوني عمر، مرجع سبق ذكره، ص8

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

- جدول رقم 03 و الخاص جدول خاص بالقرارات الإطار المتعلقة بالامتحانات و المسابقات المنصوص عليها قانونا.

الجزء الثاني من المخطط السنوي:

هذا الجزء من المخطط يحتوي على مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية المتوقعة.

- جدول رقم 04 المخطط التوقعي للتوظيف و تسيير الموارد البشرية.

هذا الجدول يبين الأسلاك و الرتب:

- المناصب المالية الممنوحة في السنة السارية المفعول (طبقا لمدونة المناصب المالية الجدول (ب)

- المناصب المالية المشغولة إلى غاية 12/31 من السنة السابقة N-1

- المناصب المالية الشاغرة (المناصب الممنوحة - المناصب المشغولة)

- المناصب الممنوحة لكل نمط توظيف طبقا للقوانين الأساسية السارية المفعول¹.

- جدول رقم: 04 مكرر: جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

- جدول رقم: 04 مكرر 1 جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

- جدول رقم 05 رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقعية للموارد البشرية.

- جدول رقم 06 بيان يتضمن المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط التقاعد بعنوان سنة.....

جدول رقم: 6 مكرر يتضمن المستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان

سنة.....

جدول رقم: 6 ثلاثي بيان يتضمن المستخدمين المؤهلين للتقاعد و الذين تم الاحتفاظ بهم

بعنوان سنة 2011

- جدول رقم 07 مخطط توقيعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بعنوان

سنة.....

الجزء الثالث من مخطط تسيير الموارد البشرية

الجدول رقم 08: و يتضمن حركة الموظفين إلى غاية 12/31 من سنة التسيير.

¹شنيوني عمر، مرجع سبق ذكره، ص8

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

الجدول رقم 09: و يتضمن وضعية تلخيصية للأعوان المتعاقدين
الجدول رقم 10: و يتضمن بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقات
الجدول رقم 11: و يتضمن بطاقة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية
الجدول رقم 12: و يتضمن مراقبة التوظيف على أساس التكوين
الجدول رقم 13: و يتضمن مراقبة التوظيف على أساس الشهادة.¹
الوثائق المطلوبة لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و مناقشته مع مصالح الوظيفة العمومية:²

- 1- القائمة الاسمية بتاريخ 31 / 12 من السنة الماضية
- 2- القائمة العددية بتاريخ 31 / 12 من السنة الماضية
- 3- قائمة المناصب المالية للميزانية السنة الجديدة.
- 4-قرارات اللجان متساوية الأعضاء.
- 5-قرارات لجان الطعن
- 6-القانون الأساسي أو القوانين الأساسية حسب الحالة.
- 7-القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد إطار تنظيم المسابقات المواد، المعاملات، النقاط الإقصائية

- 8-القرار الوزاري المشترك الذي يحدد المؤسسات المؤهلة لتنظيم المسابقات.
 - 9- بيان تسليم نسخة من مخطط تسيير الموارد البشرية الجزء الثالث.
 - 10- بيان تسليم حصيلة الشغل للسنة السابقة.
- المطلب الثالث: طرق اعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير البشري في المؤسسة**
تتميز عملية تخطيط الموارد البشرية بالتعقيد والتداخل حيث تمر بالخطوات التالية³:
- الخطوة الأولى:** تعتبر من أهم الخطوات حيث يتم جرد المناصب المالية المتاحة من خلال إعداد وضبط القائمة الاسمية وكذا حصيلة التشغيل.

لخطوة الثانية: تقدير الاحتياط المستقبلية من الموارد البشرية تقوم كل مؤسسة وإدارة عمومية

¹شنيوني عمر، مرجع سبق ذكره،ص9

²شنيوني عمر، مرجع سبق ذكره،ص10

³ عبدلي عثمان الموارد البشرية في الجزائر بين النظرية والتطبيق دراسة حالة شركة توزيع وتسويق المواد البترولية نفضال بپوراشد

سعيدة، مذكرة ماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2020،ص51

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

بتقدير احتياجاتها بصفة انفرادية من القوى العاملة ثم ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع احتياجات المؤسسة المشرفة عليها وترفعها على وزارة المالية ثم تنشأ علاقة طبيعية بين وزارة المالية والمديرية العامة للوظيفة العمومية تتمثل في تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية.

الخطوة الثالثة تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية: تشرع كل من المديرية العامة للوظيفة العمومية والمصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الاحتياجات المتعلقة بوضعية المستخدمين والإدارات العمومية وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين الكمي والنوعي وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية ذلك في حدود الإعتمادات المالية المحددة من قبل المصالح المختصة لميزانية تجسيد التوجيهات السياسية العامة للدولة.

ضرورة إيداع مشاريع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لدى مصالح الوظيفة العمومية المركزية أو المحلية حسب الحالة في آجالها القانونية المحددة حسب التعليم رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 والتعليم رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995: تضمنتا على أن إيداع مشاريع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ينبغي أن يتم جرد بتسليم مدونة الميزانية للسنة المالية المعينة، وعلى أقصى تقدير خلال شهر من تاريخ تبليغها.¹

بعد تحديد المناصب المالية الجديدة سيشرع في إنجاز المخطط السنوي لتسيير البشري حسب الجداول المشكلة له.

ويعتبر المخطط السنوي لتسيير البشري للموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع يجب مراجعته واستشارة مصالح الوظيفة العمومية المختصة التي تتأكد من خلال هذه المؤسسة التزامها بتطبيق واحترام النصوص القانونية المعمول بها، وفي الأخير يؤشر المخطط السنوي لتسيير البشري من قبل المؤسسين المذكورة ثبت بذلك تلزم المؤسسة لكل ماهية.

: فيما يخص تحويل هذه المخططات فينبغي التذكير أنه يتم فقط عند بروز معطيات جديدة في الميزانية وينبغي تجسيد في كل الحالات قبل نهاية الثلاثي الثالث من نفس السنة طبقا للتعليم رقم

¹ عبدلي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 52

الفصل الثاني دور المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية في الحفاظ استقرار نشاط المؤسسة

240 المؤرخة في 27/07/1995 كما يعدل المخطط السنوي حسب نفس الإشكال والكيفيات المنصوص عليها خلال المصادقة على المخطط السنوي الأولي لتسيير الموارد البشرية.

المصادقة على المخطط السنوي للتسيير البشري تتم المصادقة على المخطط السنوي للتسيير البشري المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة حسب الحالة بالاتفاق المشترك بين المصالح المركزية أو المحلية للتوظيف العمومية والمؤسسات والإدارات العمومية المعنية فور تحديد المناصب المالية على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية. بعد المصادقة على المخطط السنوي للتسيير البشري يحرر محضر من طرف مصالح المصالح العمومية يتضمن نتائج اجتماع ولاسيما قرار المصادقة على المخطط السنوي للتسيير أو عند الاقتناء والملاحظات والتخصصات المعرب عنها في هذا الموضوع مما يتوجب تغيير مخطط التسيير مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المعرب عنها.

يتم تقييم سنوي انجاز مخطط التسيير خلال السنة المعنية وتقدير درجة تحقيق مخطط التسيير بالمقارنة مع التوقعات للتمكن من تحديد العراقيل التي يمكن أن تواجه تنفيذ المخطط وتحديد الأسباب.¹

المطلب الرابع: اثر التسيير التوقعي للموارد البشرية على أداء المؤسسة العمومية

المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية يعتبر أداة حيوية لاستقرار نشاط المؤسسات العمومية. إليك بعض الأسباب التي تبرز أهمية هذا المخطط:

1- **توجيه الاحتياجات:** يساعد المخطط التوقعي في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل بناءً على الأهداف والاستراتيجيات المحددة. هذا يسمح للمؤسسة بالتخطيط المسبق لاكتساب وتطوير المهارات والكفاءات الضرورية.

2- **تنظيم العمليات:** من خلال تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، يساعد المخطط التوقعي في تنظيم العمليات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بفعالية.

3- **تجنب الفجوات:** من خلال تحليل المتغيرات الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على الموارد البشرية، يمكن للمخطط التوقعي مساعدة المؤسسة في تجنب الفجوات في المهارات والقدرات اللازمة للحفاظ على استقرار العمليات.

¹ عبدلي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص54.

4- تعزيز الاستدامة: بتوجيه الجهود نحو تلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، يمكن للمخطط التوقعي أن يعزز استدامة نشاط المؤسسة عبر الحفاظ على مستوى مناسب من الموارد البشرية.

5- تعزيز رضا العاملين: عندما يكون هناك تخطيط مستدام وشفاف للموارد البشرية، يمكن للعاملين في المؤسسة أن يشعروا بالاستقرار والثقة في مستقبلهم المهني، مما يعزز رضاهم ويقلل من معدلات الانتقال والتغيير في العمل.

باختصار، يعتبر المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية أداة حيوية للمؤسسات العمومية لتحقيق الاستقرار والاستدامة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم المؤسسة العمومية وطرق قياس أدائها و خطوات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، الذي يعتبر آخر ما تم التوصل إليه في فكر التسيير التقديري للموارد البشرية، ويقوم هذا المخطط على فكرة أساسية وهي التنبؤ بكل العمليات والحركات التي تمس تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية لمدة تقدر غالباً بسنة. ومخطط التسيير السنوي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية يمر بعدة مراحل من أجل إعداد، المصادقة عليه ومراقبته وكما له أهمية كبيرة في كل المؤسسات العمومية التي تقوم بإعداده وهو يتكون من 13 جدول كل جدول يتضمن مجموعة من العمليات والمعلومات التي تبين دور كل جدول في عملية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لأي هيئة أو مؤسسة أو إدارة عمومية تعتمد عليه. تتطلب إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فهماً عميقاً لاحتياجات المؤسسة واستراتيجياتها، بالإضافة إلى تحليل للظروف الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أداء الموارد البشرية. كما يتطلب الأمر تعاوناً وتفاعلاً فعالاً بين الإدارة العليا وأقسام الموارد البشرية وباقي الأقسام في المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة العمومية

الاستشفائية الشاذلي بن جديد

ششار



تمهيد:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة و تحقيق الأهداف المسطرة قمنا بتدعيم الجانب النظري للدراسة بجانب آخر ميداني تمثل في إستمارة إستبيان وجهت لمجموعة موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الشاذلي بن جديد ششار ، و قد تم إختيار هذا النوع من الدراسة الميدانية و عدم إجراء دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الاقتصادية نظرا لإعتقادنا أنه الأنسب و الأصلح في معالجة هذا الموضوع من حيث كثرة و تنوع الآراء و المقترحات للوصول إلى نتائج أكثر شمولية

و على هذا الأساس سنحاول إثبات أو نفي فرضيات البحث من خلال المبحث الاول الذي يعرض تقديم المؤسسة الاشتفائية الشاذلي بن جديد ششار, ثمالمبحث الثاني تناولنا فيه الإجراءات المنهجية ومراحل إعداد الإستبيان و أخيرا المبحث الثالث الذي تناول معالجة و تحليل نتائج الإستبيان.

المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار

سيتم من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة العمومية لاستشفائية بن جديد ششار وتعرف على هيكلها التنظيمي ومختلف هياكلها

المطلب الأول تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار

إنطلقت المؤسسة العمومية الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار - المستشفى الجديد - 80 سرير في تقديم خدماتها للمواطنين و المصنفة في الصنف ج بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رجب عام 1441 الموافق ل 11 مارس 2020 يتم الملحق الثاني من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 صفر 1433 الموافق 15 يناير سنة 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها.

مع بداية الجائحة وظهور وباء كوفيد 19 تم فتح المؤسسة العمومية الاستشفائية الشادلي بن جديد بششار لاستقبال مرضي كوفيد 19 من اجل التكفل بهم وكان ذلك في مارس 2020 وخصص لهذه العملية 80 سرير قسمت بين المرضي المصابين وكذا الحجر الصحي واستمر هذا التقسيم الي غاية تراجع عدد المصابين ونزول تعدادهم الي مستويات ادني. اين تم تخصيص جناح خاص بالمستشفى للتكفل بمرضي كوفيد 19 ودعم بالتجهيزات الخاصة بهذا الغرض دخلت المؤسسة حيز الخدمة الفعلية في نوفمبر 2020 بفتح مصلحة الاستعجالات وكذا مصلحة المخبر المركزي والأشعة المركزية ثم تلاها فتح مصلحة الجراحة العامة يوم 2021/01/21 وكذا مصلحة الطب الداخلي يوم 2021/03/03

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار - المستشفى الجديد - ببلدية ششار جنوب عاصمة الولاية خنشلة على مسافة 50 كلم بطريق تبردقة على الطريق ألولائي رقم 08 تتميز المنطقة بصعوبة مناخها الصحراوي وكذا تضاريسها وتوزع المناطق النائية بها.

وتغطي المؤسسة خدماتها لأكثر من 100.000 نسمة متوزعين على 5 بلديات هي : بابار.ششار.جلال.خيران.الولجة .

❖ الموارد البشرية :

العدد	التخصص	الصف
02	التخدير	• الأطباء الأخصائيون
01	néphrologue	
01	ORL	
04	المجموع	
08	طبيب عام	• الممارسون العامون
03	صيدلي	
11	المجموع	
04	ممرض صحة عمومية	• شبه الطبيين والبيولوجيين
02	مساعد تمريض	
10	بيولوجي 2+1	
03	ملحق بالمخبر	
01	عون رعاية الأطفال	
01	مشغل أجهزة التصوير	
21	المجموع	
20	المستخدمين الإداريين	
44	المتعاقدين	
64	المجموع	
100	المجموع الكلي	

❖ مصالـح والوحدات المتوزعة على مستوى المؤسسة

المصلحة	الوحدة	عدد الأسرة
الجراحة العامة	1. استشفاء الرجال 2. استشفاء النساء	15
علم الأوبئة	1. النظافة الاستشفائية 2. المعلومات الصحية	00
طب أمراض النساء والتوليد	1. طب أمراض النساء 2. التوليد	10
المخبر المركزي	1. علم الأحياء 2. الكيمياء الحيوية	
الطب الداخلي	1. استشفاء الرجال 2. استشفاء النساء 3. تصفية الدم	30
طب الأطفال	1. طب الأطفال 2. طب حديثي الولادة	15
الصيدلة	1. تسيير الموارد الصيدلانية 2. توزيع المواد الصيدلانية	00
الاشعة المركزية	1. الأشعة 2. التخطيط بالصدى	00

10	1. الاستقبال والفرز 2. الإنعاش وقاعة العمليات	الاستعجلات الطبية الجراحية
80 سرير		9 مصالح

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الطب
ابق الأرضي

- مصلحة الاستعجلات
- الطبية الجراحية
- مصلحة الأشعة
- مخبر الاستعجلات
- مصلحة تصفية الدم
- وحدة أمراض الكلى
- مكتب القبول والتوجيه
- المخبر المركزي
- وحدة حقنة الدم
- وحدة الاستشفاء المنزلي
- وحدة إعادة التأهيل الوظيفي
- الصيدلية المركزية
- مديرية الموارد البشرية
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية
- الحصيرة
- الورشات والمخازن
- البياضة
- المطبخ
- حفظ الجثث



الطب
ابق الأول

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية
- جناح العمليات الجراحية
- طب الأطفال
- طب أمراض النساء والتوليد



الطب
ابق الثاني

- الجراحة العامة
- وحدة الطب الداخلي رجال-نساء

❖ تغطية المؤسسة لمختلف البلديات بحكم تواجدها بمقر الدائرة

المسافة	عدد السكان	البلدية
---------	------------	---------

ششار	ن47.000	-
بابار	ن34.000	20كلم
جلال	ن5000	15كلم
خيران	ن6000	30كلم
الولجة	ن3368	50كلم
5 بلديات	95368 نسمة	

المطلب الثالث: الصعوبات والنقائص للمؤسسة العمومية الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار
تتمثل في مايلي:

- عدم توفر كاميرات المراقبة داخل وخارج المؤسسة .

- عدم توفر سيارات الإسعاف والسيارات النفعية والشاحنات لنقل البضائع والتنقل .
- عدم توفر جهاز معالجة النفايات الاستشفائية .
- عدم وجود المكيفات الهوائية .
- عدم توفر جهازي السكانيير و irm.
- عدم وجود قاعة محاضرات واجتماعات كبيرة مجهزة بشاشة عرض كبيرة .
- نقص في الموارد البشرية الطبية المتخصصة .
- عدم وجود برمجية لضبط المواعيد الطبية .
- قلة البرامج الخاصة بتكوين وتطوير الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة .
- توفير الملابس الخاصة بالعمل .
- تأهيل المساحات الخضراء .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث من الدراسة وصفا لمنهج الدراسة (بيانات الدراسة)، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وتحليل اتجاهات الآراء، وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أداة الدراسة وتطبيقها.

وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

-النسب المئوية والتكرارات.

- تحليل آراء المبحوثين لفقرات الاستبانة.

- صدق الأداة.

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

المطلب الأول: بيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الإحصائي الاستدلالي والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون

تدخل في مجرياتها والتفاعل معها، بغرض التعرف على تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة في المؤسسة الاستشفائية الشاذلي بن جديد ششار وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات.

- البيانات الأولية:

تم إعداد استبانة الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية:

وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام الانترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من إداريين ومسيرين وموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الذين تجاوزوا مع الباحث. وتم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 34 فرد، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، واسترداد منها 34 وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 03 استبيانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة منها، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 31 استبانة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وتحليل اتجاهات الآراء :

لقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

1. اعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جميع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

3. تعديل الاستبيان والمناقشة في ذلك حسب ما يراه المشرف.
4. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصائح والإرشادات وتعديل وحذف ما يلزم.
5. توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين أساسيين كما يلي:

القسم الأول: يتكون من خمسة بنود عامة وهي معلومات عامة تتمثل في العمر والتخصص العلمي ، المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: يتكون من ثلاثة محاور يتعلقان بأثر تخطيط التوقعي للموارد البشرية على أداء المؤسسة ، والجدول التالي يوضح هذه المحاور وعدد فقراتها:

الجدول رقم(01): محاور الاستبيان وعدد فقراتها

الرقم	العنوان	عدد الفقرات
01	التخطيط التزاعي للموارد البشرية	07
02	اداء المؤسسة	05
03	اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة	05

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد كانت درجة الإجابة على كل عبارة مكونة من 5 درجات أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي بحيث أعلى درجة تمثل أعلى درجة الموافقة، والدرجة 1 تعني أقل درجة من الموافقة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس الإجابة على العبارات:

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان :

تم تقنين عبارات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق وثبات عباراتها كالتالي:

- صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق عبارات الاستبيان بطريقة الأداء:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ولاية خنشلة، متخصصين في الإحصاء والمحاسبة، وقد استجاب الطالب لآراء الأساتذة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

- ثبات عبارات الاستبيان: تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا

كرونباخ، ويمكن تمثيل معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): وصف عينة الدراسة معامل ألفا كرونباخ :

رقم	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	التخطيط التوعوي للموارد البشرية	7	0.659

2	اداء المؤسسة	5	0.731
3	اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة	5	0.653
المجموع	جميع محاور	17	0.856

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

ينتضح من خلال الجدول رقم (10)، أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة حيث حصلت على نسبة

مقدارها 0.856 وهذا ما يعني بأن قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل، كما يظهر بوجود علاقة ارتباطيه موجبة بين عبارات كل محور من محاور الدراسة .

المبحث الثالث : معالجة و تحليل نتائج الاستبيان

تمثل الاستثمارات التي تحصلنا عليها بيانات تتطلب المعالجة للوصول إلى معلومات مفيدة قابلة للاستعمال ، و من أجل دراسة و تحليل نتائج الاستبيان تم جمع البيانات و تبويبها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الجاهزة SPSS ، و ذلك بغية وضع قاعدة بيانات و جداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل كما تم الاعتماد على برنامج EXCEL 2007 من أجل تمثيل البيانات التي تم الحصول عليها سابقا ببيانيا بواسطة دوائر نسبية ، و ذلك تماشيا مع النتائج المراد الحصول عليها.

المطلب الأول :معالجة عينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب الى معالجة عينة الدراسة

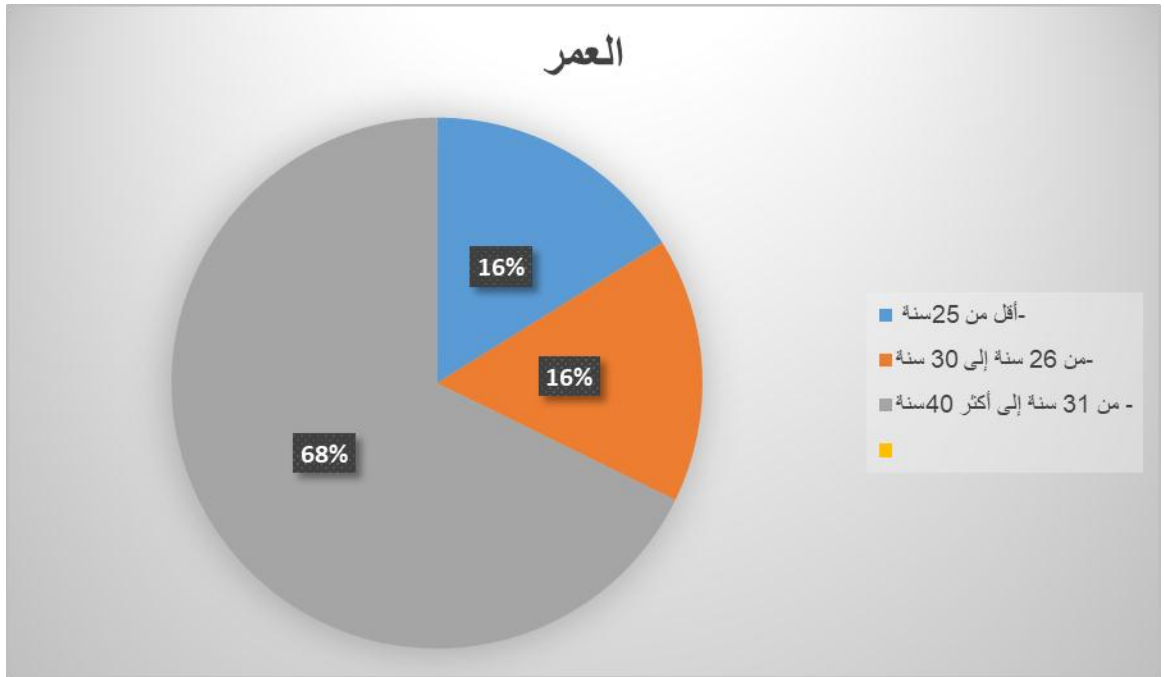
1-العمر:يمكن تمثيل أعمار عينية الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (03): وصف عينة الدراسة حسب العمر

العمر	تكرار	النسبة المئوية %
-أقل من 25 سنة	5	16.1
-من 26 سنة إلى 30 سنة	5	16.1
- من 31 سنة إلى أكثر 40 سنة	21	67.7
المجموع	31	100.0

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (03): تمثيل عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (01): يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل في مانسبته 16.1% عمرهم أقل من 25 سنة، وما نسبته 16.1% عمرهم من 26 إلى 30 سنة، ومانسبته 67.7% عمرهم من 31 إلى أكثر من 40 سنة، أي أن فئة 31 إلى أكثر 40 سنة هي أكثر نسبة توظيف بالمؤسسة.

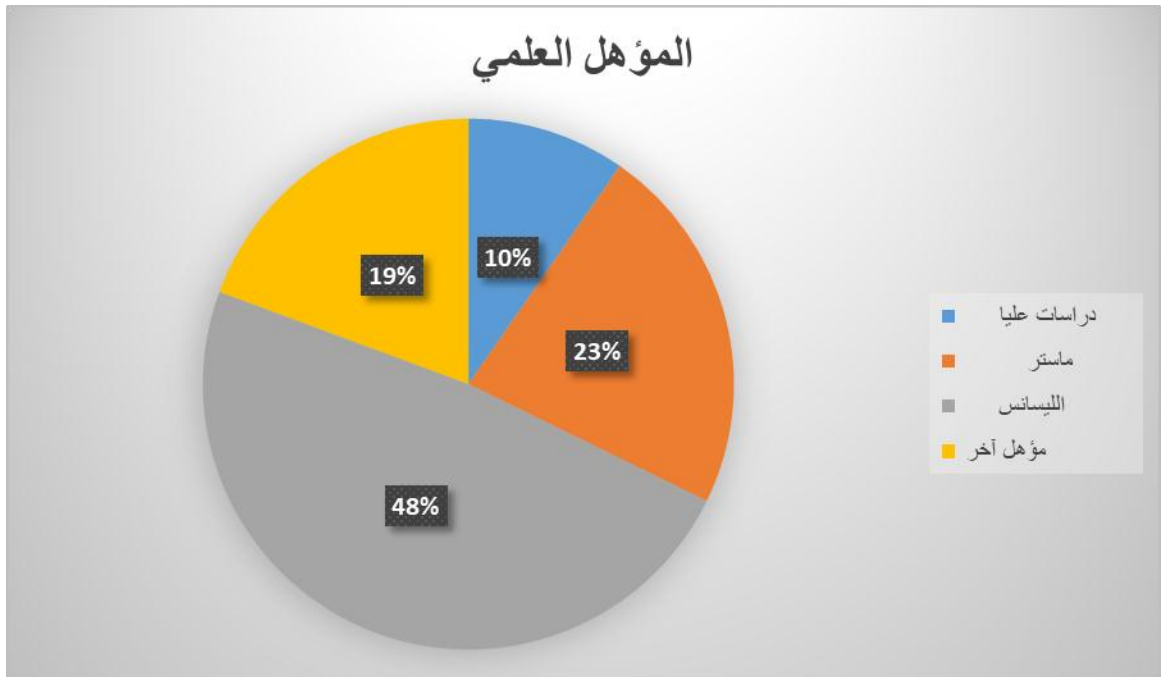
2-المؤهل العلمي: يمكن تمثيل المؤهل العلمي لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (04): وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	تكرار	النسبة المئوية %
دراسات عليا	3	9.7
ماستر	7	22.6
الليسانس	15	48.4
مؤهل آخر	6	19.4
المجموع	31	100.0

المصدر من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم (04): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



من خلال الجدول رقم (02): يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة تمثل في ما نسبته 9.7% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وأن ما نسبته 22.6% مؤهلهم العلمي ماستر، وأن ما نسبته 48.4% مؤهلهم العلمي ليسانس، وأن ما نسبته 19.4% مؤهلهم العلمي مؤهل آخر، أي أن فئة ليسانس هم أكثر نسبة في العينة المستهدفة.

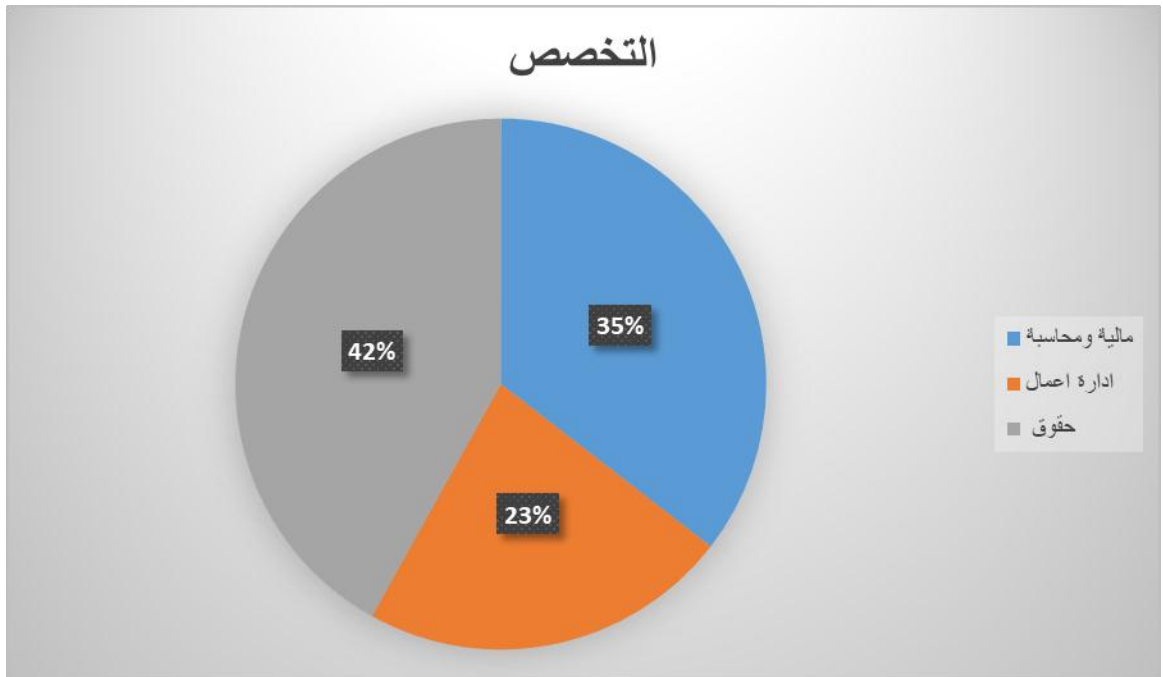
3-التخصص العلمي: يمكن تمثيل التخصصات العلمية لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (05): وصف عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

التخصص العلمي	تكرار	النسبة المئوية %
مالية ومحاسبة	11	35.5
ادارة اعمال	7	22.6
حقوق	13	41.9
المجموع	31	100.0

المصدر من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

لشكل رقم (05): تمثيل عينية الدراسات حسب التخصص العلمي.



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم 03 يتضح لنا توزيع النسب حسب تخصص العلمي لأفراد العينة تتمثل في مانسبته 35.5% تخصصهم العلمي مالية ومحاسبة ، وما نسبته 22.6% تخصصهم العلمي ادارة

اعمال ، وأن ما نسبته 41.9% لديهم حقوق ، أي أن فئة حقوق هي أكثر نسبة في العينة المستهدفة.

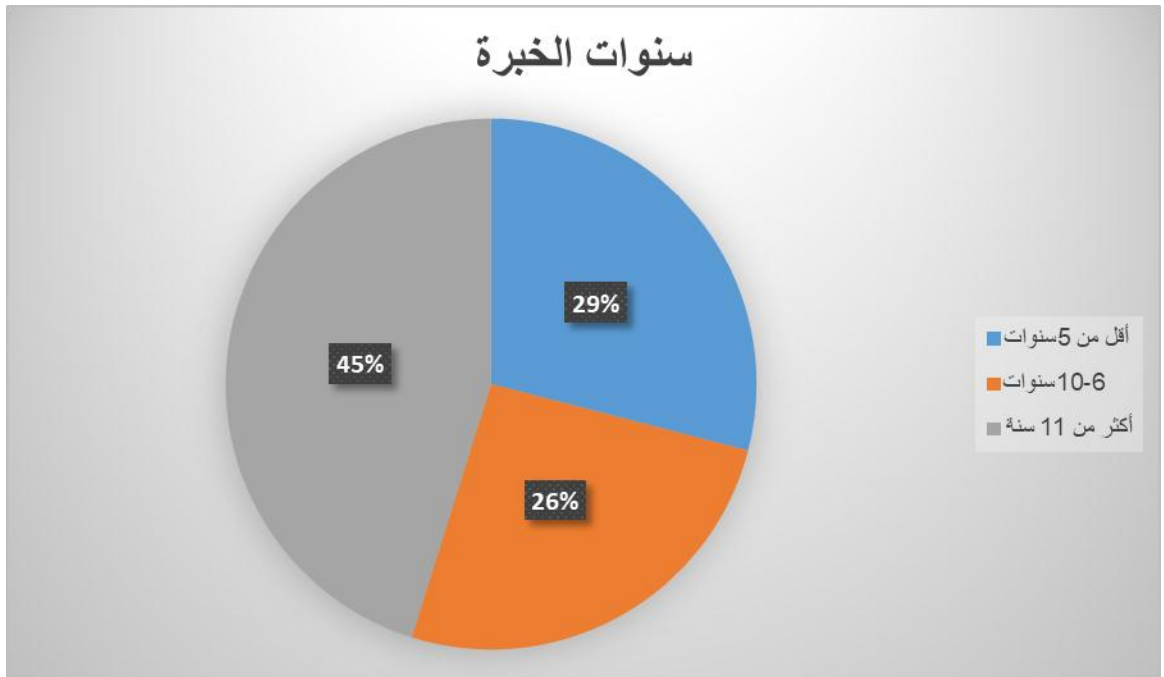
4-سنوات الخبرة: يمكن تمثيل سنوات الخبرة لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (06): وصف عينة الدراسة حسب الخبرة.

سنوات الخبرة	تكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	9	29,0
6-10 سنوات	8	26,0
أكثر من 11 سنة	14	45,0
المجموع	31	100,0

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم (06): تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة :



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (04): يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة تمثل في مانسبته 29% أقل من 5 سنة، وما نسبته 26% من 6 الى 10 سنوات ، ومانسبته 45% أكثر من 11

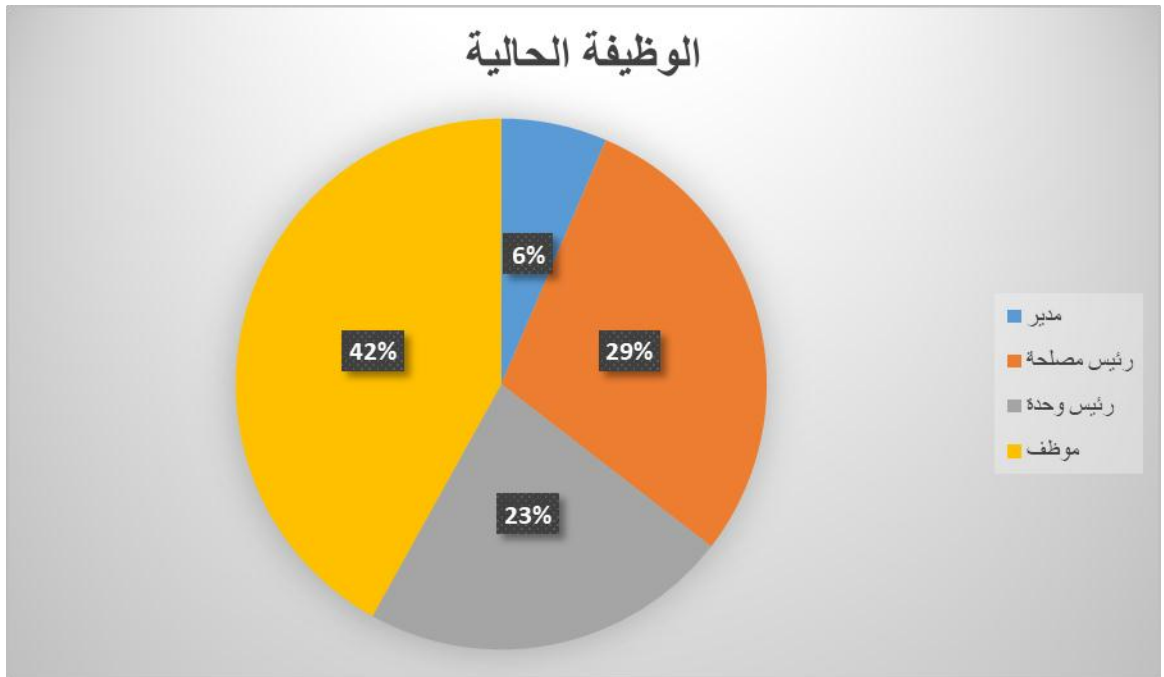
سنة، أي أن فئة أكثر من 11 سنة هي أكثر نسبة بالمؤسسة.
5-الوظيفية الحالية: يمكن تمثيل الوظيفة الحالية لعينة الدراسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (07): وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية :

الوظيفة الحالية	تكرار	النسبة المئوية %
مدير	2	6.5
رئيس مصلحة	9	29.0
رئيس وحدة	7	22.6
موظف	13	41.9
المجموع	31	100,0

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم (07): تمثيل عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية :



المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 05 يتضح لنا توزيع النسب حسب مجال الوظيفة الحالية لأفراد العينة تتمثل في مانسبته 6.5% وظيفتهم الحالية بالمؤسسة مدير ، وما نسبته 41.9% وظيفتهم الحالية

بالمؤسسة موظف ، وأن ما نسبته 22.6% وظيفتهم الحالية بالمؤسسة رئيس وحدة، وأن ما نسبته 29% وظيفتهم الحالية بالمؤسسة رئيس مصلحة، أي أن فئة موظف هي أكثر نسبة في العينة المستهدفة. وهو تهدف له الدراسة

المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان

اولا : تحليل نتائج أسئلة المحور الأول

بعد تحديد خصائص العينة التي قمنا بتوجيه الإستبيان لها سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة على أفراد العينة محل الدراسة ، يتناول هذا المحور الأولى اسئلة متعلق بتخطيط التوقعي للموارد البشرية

الجدول رقم (08): وصف عينة الدراسة حسب تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية :

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام لعينة
1. تبع المؤسسة عملية التخطيط التوقعي للموارد البشرية	0.90992	3.8065	موافق
2. تستخدم المؤسسة تحليلات وتقارير دقيقة لدعم عملية التخطيط التوقعي للموارد البشرية	0.91464	3.6452	موافق
3. ان العملية التخطيطية للموارد البشرية في المؤسسة تحتوي على استراتيجيات واضحة لتلبية احتياجات الموارد البشرية المستقبلية	1.00643	3.7097	موافق
4. أن الإدارة تتخذ إجراءات سريعة وفعالة لمعالجة أي تحديات قد تنشأ في عملية التخطيط للموارد البشرية	1.05952	2.5484	محايد

موافق	3.6129	1.05443	5. تستخدم المؤسسة تحليلات وتقارير دقيقة لدعم عملية التخطيط التوقعي للموارد البشرية
موافق	4.1290	1.05647	6. ان الخطط الاستراتيجية للمؤسسة تتضمن توجيهات واضحة بشأن كيفية تلبية الاحتياجات البشرية المستقبلية
موافق	4.1935	0.79244	7. تتخذ الإدارة إجراءات سريعة وفعالة لمعالجة أي تحديات قد تنشأ في عملية التخطيط للموارد البشرية
موافق	3.6636	0.55885	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا البعد تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.55 والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق، ولقد رتبت العبارات وفقا لمقياس ليكارت لتباين العبارات بين موافق ومحاييد، حيث احتلت العبارة التي تعكس آراء أفراد عينة دراسة حول رفع خيار الموافقة ترتيب أول بمتوسط حسابي 4.19، أما باقي العبارات فحددت إجابات عينة دراسة بمقياس متوسط حسابي 3.61 كحد أدنى و4.12 كحد أقصى، حيث تعكس إجابات عينة دراسة حول رفع خيار موافق. في حين احتلت عبارة التي تعكس آراء إجابات أفراد عينة دراسة حول رفع خيار محايد ترتيب أخير بمتوسط حسابي 2.54.

تعكس إجابات أفراد عينة دراسة بالمعرفة المناسبة ان مؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية الشادلي بن جديد ششار لي تولى اهتمامًا كبيرًا بعملية التخطيط التوقعي للموارد البشرية، وهذا يعكس التزامك بتحقيق الفعالية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية. باستخدام تحليلات وتقارير دقيقة، يمكنكم تقديم الدعم اللازم لعملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية المستتيرة بوجود

استراتيجيات واضحة لتلبية الاحتياجات البشرية المستقبلية، يتسنى للمؤسسة الاستجابة بفعالية للتحديات والمتطلبات المتغيرة، وهو أمر حيوي للتأكيد على استدامة الأداء والتميز. الإدارة تتبنى نهجاً سريع الاستجابة وفعالاً في معالجة أي تحديات قد تطرأ في عملية التخطيط للموارد البشرية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والتحسين المستمر هذه الاستراتيجيات والتدابير المتبعة، يمكنكم أن تكونوا واثقين من أن المؤسسة تتبوأ موقعاً مميزاً وتحافظ على أداء متميز

ثانياً: المحور الثاني: اداء المؤسسة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة اداء المؤسسة في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (09): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والاتجاه العام لعينة اداء المؤسسة:

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام لعينة
1- المؤسسة تحقق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال	0.94812	4.032 3	موافق
2- ان المؤسسة تبدي الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء	0.88232	3.612 9	موافق
3- تستخدم المؤسسة تقنيات وأدوات حديثة لتحسين أدائها	0.87129	3.677 4	موافق
4- ان المؤسسة تحقق أداءً ممتازاً في تحقيق أهدافها ؛	1.19407	3.322 6	موافق
5- أن الموظفين في المؤسسة ملتزمون بتحقيق أهدافها ورؤيتها	0.99461	3.548 4	موافق
المجموع	0.68395	3.638 7	موافق

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من خلال الجدول نجد أن استجابة افراد عينة دراسة حول هذا البعد تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.68 والذي يعكس عدم تشتت إجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق ولقد رتبت العبارات وفقا لمقياس ليكارت؛ حيث احتلت العبارة التي تعكس آراء عينية الدراسة حول رفع خيار الموافقة على كل عبارات؛ حيث ترتيب أو بمتوسط حسابي 4.0 وأما باقي العبارات فحددت في إجابات عينية الدراسة بمقياس متوسط حسابي 3.32 كحد أدنى و 3.67 كحد أقصى حيث تعكس إجابات عينية دراسة حول رفع خيار موافق.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن في مؤسسة الاستشفائية الشادلي بن جديد يُعتبر تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال هو عنصر أساسي في تقييم أدائها. بفضل الجهود المبذولة، تظهر المؤسسة قدرة ملحوظة على تحقيق تلك الأهداف بطريقة تتسجم مع رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، حيث تعمل على تلبية متطلباتهم وتحسين تجربتهم بكفاءة وفعالية. بفضل هذه الاستجابة الفعالة، تحافظ المؤسسة على مستويات عالية من رضا العملاء وتعزز مكانتها في السوق و تعتمد المؤسسة على استخدام تقنيات وأدوات حديثة لتحسين أدائها وتعزيز فعاليتها. من خلال الابتكار والتطوير المستمر، تستطيع المؤسسة الاستفادة من التكنولوجيا لتقديم خدماتها بشكل أفضل وأكثر كفاءة بفضل الجهود المتواصلة والتزام الموظفين، تحقق المؤسسة أداءً ممتازاً في تحقيق أهدافها المحددة. يتفانى الموظفون في تحقيق رؤية المؤسسة وتطبيق قيمها في كل جانب من جوانب عملهم، مما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة باختصار، تتميز مؤسسة الاستشفائية بقدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية، وتقديم خدمات عالية الجودة بفضل الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، واعتماد تقنيات وأدوات حديثة، وتفاني الموظفين في تحقيق رؤية المؤسسة.

ثالثاً: المحور الثالث: اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة : يمكن أن نلخص النتائج الخاصة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): وصف عينة الدراسة اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء

المؤسسة

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام لعينة
1- أن التخطيط التوقعي للموارد البشرية يلعب دوراً كبيراً في تعزيز أداء المؤسسة	0.922 83	3.5806	موافق
2- ن التركيز على تطوير الموظفين وتعزيز مهاراتهم يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة	0.749 19	3.8065	موافق
3- أن عملية التخطيط التوقعي للموارد البشرية لها تأثير إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة	0.542 79	3.8065	موافق
4- هناك ارتباطاً واضحاً بين استراتيجيات التخطيط التوقعي للموارد البشرية وبين أداء المؤسسة بشكل عام	1.006 43	3.7097	موافق
5- هناك تحسناً في كفاءة المؤسسة بعد تطبيق إجراءات التخطيط التوقعي للموارد البشرية	0.882 32	3.6129	موافق
المجموع	0.541 28	3.7032	موافق

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول نجد أن استجابة أفراد عينية دراسة حول هذا البعد تدخل ضمن فئة المقياس موافق وبمتوسط حسابي 3.70، وانحراف معياري 0.54 والذي يعكس عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق ولقد رتبت العبارات وفقاً لمقياس ليكارت، حيث احتلت العبارة التي تعكس آراء أفراد عينة الدراسة حول رفع خيار الموافقة على كل العبارات حيث الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.80 وأما باقي العبارات فحددت حسب إجابات عينة دراسة بمقياس متوسط حسابي 3.58 كحد أدنى و 3.70 كحد أقصى حيث تعكس إجابات عينية دراسة حول رفع خيار موافق.

من خلال المحور الثالث المتمثل في اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة يمكن القول ان مؤسسة الاستشفائية الشاذلي بن جديد، يُعتبر التخطيط التوقعي للموارد البشرية عنصراً أساسياً في تحقيق أداء ممتاز واستمرارية النجاح. يلعب هذا النوع من التخطيط دوراً حيوياً في تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية وضمان توافر المهارات والكفاءات اللازمة لدعم أهداف المؤسسة وبتكيزها على تطوير الموظفين وتعزيز مهاراتهم، يتأكد الفريق من أن لديهم القدرات اللازمة للتعامل مع التحديات المتزايدة والمتغيرة في مجال الرعاية الصحية. تؤثر هذه الجهود الإيجابية على أداء المؤسسة بشكل ملموس، حيث يتمتع الموظفون بالكفاءة والاستعداد اللازمين لتقديم خدمات عالية الجودة للمرضى، تسهم عملية التخطيط التوقعي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل ملحوظ، حيث تضمن توجيه الجهود والموارد نحو الأولويات الاستراتيجية. يعمل الفريق بتنسيق وتنظيم، مما يسهم في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة، تظهر البيانات السابقة أن هناك ارتباطاً واضحاً بين استراتيجيات التخطيط التوقعي للموارد البشرية وبين أداء المؤسسة بشكل عام. يعكس هذا الارتباط القوي الجهود المبذولة في تحسين وتطوير قدرات الموظفين والموارد البشرية بشكل عام، وكذلك توجيهها بشكل فعال نحو تحقيق أهداف المؤسسة

مع تطبيق إجراءات التخطيط التوقعي للموارد البشرية، تلاحظ مؤسسة الاستشفائية الشاذلي بن جديد تحسناً ملحوظاً في كفاءتها وفعاليتها. يعكس هذا التحسين الناتج عن التخطيط الاستراتيجي والاستثمار الصحيح في تطوير الموارد البشرية، ويعزز مكانتها كمؤسسة رائدة في مجال الرعاية الصحية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية 01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية علاقة بين تخطيط التوقعي الموارد البشرية و أداء المؤسسة في الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار .

جدول رقم (11): علاقة ذات دلالة إحصائية علاقة بين تخطيط التوقعي الموارد البشرية و أداء المؤسسة في الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار

الجزء	البيان	الإحصاءات
علاقة بين بين تخطيط التوقعي الموارد البشرية و أداء المؤسسة في الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار .	معامل الارتباط	0.616**
	مستوى الدلالة	0,01
	حجم العينة	31

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

تم الاعتماد على مخرجات (SPSS) لإيجاد علاقة بين بين تخطيط التوقعي الموارد البشرية و أداء المؤسسة في الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار . ، بكل عام نجد ارتباط ايجابي بينهما حيث بلغ معامل ارتباط (0.616**)، عند مستوى دلالة (0.01)، وهي قوية وهذا يشير إلى أن هناك علاقة قوية بين تخطيط الموارد البشرية وأداء المؤسسة. بمعنى آخر، عندما يتم تحسين تخطيط الموارد البشرية في المستشفى، يبدو أن هناك تحسناً ملحوظاً في أداء المؤسسة. هذا يعني أن الاستثمار في تطوير وتحسين سياسات وإجراءات تخطيط الموارد البشرية قد يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمستشفى. باختصار، النتائج تشير إلى أن تخطيط الموارد البشرية يلعب دوراً هاماً في تحسين أداء المؤسسة، وهذا يمثل فرصة لتطوير استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية بشكل أفضل لتحقيق نتائج أفضل للمستشفى. وهذا يعني أن استثمار الموارد في تحسين عمليات تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المستشفى بشكل عام

باختصار، العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وأداء المؤسسة تبرز كمؤشر قوي على أهمية إدارة الموارد البشرية بفعالية لتعزيز الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح.

الفرضية 2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات المحور الأول ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق تخطيط التوقعي للموارد البشرية و أداء المؤسسة في الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار ..

العمر:

جدول رقم (12): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر :

مستوى معنوية	F	المتوسط الحسابي			الأبعاد
		أقل من 25 سنة	من 26 سنة إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	
0,014	3,279	18,20	16,00	19,1905	اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على أداء المؤسسة .

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول رقم (12) بعنوان تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر، نجد أن تحليل التباين لمتغير العمر بين المجال أقل من 25 سنة ومن 26 إلى 30 سنة ولأكثر من 31 سنة إلى 40 سنة إلا أن الفرق كان لصالح الفئة العمرية 31 إلى 40 سنة. وعليه نجد أن قيمة F عند مستوى معنوية 0,014 بلغت 3.279 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05.

وهو ما يؤكد قبول الفرض البديل القائم على لا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التخطيط التوعوي للموارد البشرية على أداء المؤسسة .

جدول رقم(13): اختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين متوسطات حسب متغير العمر :

الأبعاد	الفرق	أقل من 25	من 26 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة
اثر تطبيق التخطيط التوعوي للموارد البشرية على أداء المؤسسة .	أقل من 25 سنة	-	0,398	0,735
	من 26 إلى 30 سنة	0,398	-	0.055
	من 31 إلى 40 سنة	0,735	0,055	-

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول رقم(13) بعنوان إختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر، نجد أن الفروق في متغير العمر بين الأعمار من 25 سنة ومن 26 إلى 30 سنة ومن 31 إلى 40 سنة إلا أن الفرق كان لصالح الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة. حيث بلغت قيمة F 3,279 هي اكبر قيمة وكذلك سجلت قيمة مستوى المعنوية 0,014 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05 , وهو ما يؤكد قبول الفرض البديل القائم على لاوجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التوعوي للموارد البشرية على أداء المؤسسة .

المؤهل العلمي:

جدول رقم(14): تحليل التباين الأحادي Fيعود لمتغير المؤهل العلمي :

مستوى معنوية	F	المتوسط الحسابي				الأبعاد
		مؤهل آخر	اللسانس	ماستر	دراسات عليا	
0,043	0,947	18,833	18,400	17,5714	20,6667	اثر التخطيط للموارد على المؤسسة .

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول رقم(14)بعنوان تحليل التباين الأحادي Fيعود لمتغير المؤهل العلمي، نجد أن تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي لبعده الدراسة حيث سجلت قيمة F ما تساوي 0.947 عند مستوى معنوية 0,043 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05. وهو ما يؤكد قبول الفرض البديل القائم على لوجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المحور الأول المؤهل العلمي ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة .

جدول رقم (15): اختبار sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات لمتغير مؤهل علمي :

الأبعاد	الفرق	دراسات عليا	ماستر	الليسانس	مؤهل آخر
اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة .	دراسات عليا	-	0,449	0,632	0,882
	ماستر	0,449	-		0,973
	الليسانس	0,632	0,930	-	0,990
	مؤهل آخر	0,822	0,873	0,990	-

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول رقم(15) بعنوان اختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير مؤهل علمي، نجد أن الفروق في متغير مؤهل علمي لكل بعد من أبعاد الدراسة ولدرجة كلية للأبعاد حيث سجلت قيمة دراسات عليا ما نسبته 0,449 كحد أدنى و 0,882 كحد أقصى ، و ماستر ما قيمته 0.449 كحد أدنى و 0,973 كحد أقصى ، أما ليسانس فقيمه 0.822 كحد أدنى و 0,990 كحد أقصى . وبنسبة للمؤهل العلمي سجلت قيمته 0,822 كحد أدنى و 0,990. وإدراج مستوى المعنوية للبعد التي بلغت 0,043 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05. وهو ما يؤكد قبول الفرض البديل القائم على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المؤهل العلمي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة

التخصص العلمي :

جدول رقم (16): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير التخصص علمي :

مستوى معنوية	F	المتوسط الحسابي			الأبعاد
		حقوق	ادارة اعمال	مالية ومحاسبة	
0,742	0,302	18,0769	19,000	18,72773	اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة .

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول رقم (16) بعنوان تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير تخصص علمي ، نجد أن تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير التخصص علمي لبعدها الدراسة: سجلت قيمة F ما تساوي 0.302 عند مستوى معنوية ما تساوي 0.742 وهو أكبر من 0.05 ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المحور الأول التخصص علمي ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة. ومتغير التخصص علمي مستثنى من صحة الفرضية .

جدول رقم(17): اختبار sicheffe للفروق المتعددة بين متوسطات حسب متغير التخصص

العلمي :

الأبعاد	الفرق	محاسبة	مالية	تخصص آخر
اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة .	مالية ومحاسبة	-	0,980	0,850
	ادارة الاعمال	0,980	-	0,779
	حقوق	0,850	0,779	-

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول رقم(17) بعنوان اختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير التخصص العلمي، نجد أن الفروق في تخصص علمي في متغيراته الثلاثة محاسب و مالية و تخصص آخر أن الفرق كان لصالح تخصص مالية. وإدراج مستوى المعنوية للبعد التي بلغت 0.742 وهو ما يؤكد على عدم قبول الفرض البديل القائم على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المؤهل العلمي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة .

عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم(20): تحليل التباين الأحادي Fيعود لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى معنوية	F	المتوسط الحسابي			الأبعاد
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 11 سنة	
0,033	3,364	17,2727	17,77	20,44	اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة .

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول رقم(20) بعنوان تحليل التباين الأحادي Fيعود لمتغير الخبرة ، نجد أن تحليل التباين لمتغير الخبرة لبعده الدراسة :سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات سجلت ما قيمته 17.2727 ومن 6 إلى 10 سنوات ما قيمته 17.77 وأكثر من 11 سنة ما قيمته 20.44 إلا أن الفرق كان لصالح لسنوات خبرة الأكثر من 11 سنة .

وقد سجلت قيمة F ما تساوي 3.364 أكبر من مستوى معنوية ماتساوي 0.033 وهو أقل من مستوى معنوية 0.05 . ما يؤكد قبول الفرض البديل القائم على لوجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات المحور الأول ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة .

جدول رقم(21): اختبار sicheffe للفروق المتعددة بين متوسطات حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

الأبعاد	الفرق	أقل من 5سنوات	من 6إلى 10 سنوات	أكثر من 11سنة
اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة .	أقل من 5 سنوات	-	0,50505	3,17172
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	-	0,50505	2,66667
	أكثر من 11سنة	-	2,66667	-

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم(21) بعنوان اختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الخبرة، نجد أن الفروق في متغير الخبرة بين المجال من 5 ومن 6 إلى 10 سنة ولأكثر من 11 سنة إلا أن الفرق كان لصالح الفئة العمرية أكثر من 11 سنة، مع إدراج مستوى معنوية 0.033 وهو أقل من مستوى معنوية 0.05 . وهو ما يؤكد قبول الفرض البديل القائم على لاوجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات المحور الأول ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة .

الوظيفة الحالية:

جدول رقم(22): تحليل التباين الأحادي Fيعود لمتغير الوظيفة الحالية :

مستوى معنوية	F	المتوسط الحسابي				الأبعاد
		موظف	رئيس وحدة	رئيس مصلحة	مدير	
0,0196	1.675	18,33	18,00	18,3077	22,500	اثر التخطيط للموارد على اداء المؤسسة تطبيق التوقعي البشرية .

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول رقم(22) بعنوان تحليل التباين الأحادي Fيعود لمتغير الوظيفة الحالية ،نجد أن تحليل التباين لمتغير الوظيفة الحالية لبعده الدراسة :

قد سجلت قيمة F ما تساوي 1.675 عند مستوى معنوية 0.196وهو أقل من مستوى معنوية 0.05 ما يؤكد قبول الفرض البديل القائم على لوجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المحور الأول الوظيفة الحالية ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة ..

جدول رقم (23): اختبار Sicheffe للفروق متعددة بين المتوسطات لمتغير وظيفة حالية :

الأبعاد	الفرق	مدير	رئيس مصلحة	رئيس وحدة	موظف
أثر الحوكمة على الإفصاح عن المعلومة محاسبية	مدير	-	0,242	0,229	0,270
	رئيس مصلحة	0,242	-	0,996	1,000
	رئيس وحدة	0,229	0,996	-	0,996
	موظف	0,270	1,000	0,996	-

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

من الجدول رقم(23) بعنوان اختبار Sicheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الوظيفة الحالية، نجد أن الفروق في متغير الوظيفة الحالية بين مدير و رئيس مصلحة و محاسب ومراجع داخلي. إلا أن الفرق كان لصالح لووظيفة مدير .

مع إدراج مستوى معنوية. 0.196 وهو أقل من مستوى معنوية 0.05 . وهو ما يؤكد قبول الفرض البديل القائم على لوجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات المحور الأول ودرجة التزام إجابات أفراد عينة الدراسة حول اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على اداء المؤسسة .

خلاصة الفصل:

ان تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية في المستشفى الشادلي بن جديد يُظهر تأثيراً إيجابياً وملموساً على أدائها العام فمن خلال تحليل بيانات SPSS ، تبين أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تخطيط الموارد البشرية وأداء المستشفى. هذا يشير إلى أن التركيز على تطوير استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية بشكل مستقبلي ومتوقع قد يسهم في تعزيز الجودة الشاملة للخدمات الطبية المقدمة، وبالتالي يعزز من سمعة ونجاح المستشفى في تلبية احتياجات المرضى وتحقيق رضاهم ف يساعد التخطيط التوقعي في تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية بناءً على التوقعات والاتجاهات، ولكن في الواقع قد يكون هذا التخطيط معقداً وغير دقيق بما فيه الكفاية لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة الاستشفائية على سبيل المثال، قد يكون من الصعب تنبؤ بتغيرات في الطلب على الخدمات الصحية بسبب العوامل المتغيرة مثل الظروف الصحية العامة، والتشريعات الصحية، والتقلبات الاقتصادية. هذا يعني أن التخطيط التوقعي قد يفشل في توجيه الموارد البشرية بشكل فعال، مما يؤدي إلى تكاليف زائدة أو نقص في العمالة في الأوقات المناسبة علاوة على ذلك، قد يكون من التحديات الإدارية التي تواجه المؤسسات الاستشفائية هو صعوبة تنفيذ خطط التخطيط التوقعي بشكل فعال. فقد يتطلب هذا تغييرات في الثقافة التنظيمية والعمليات الداخلية، وقد لا تكون هذه التغييرات سهلة الإدارة أو سريعة التنفيذ بالتالي، على الرغم من الإمكانيات الكبيرة للتخطيط التوقعي، فإن تطبيقه في مؤسسات الرعاية الصحية مثل مستشفى الشادلي بن جديد قد يواجه تحديات عديدة قد تقلل من فاعليته وتأثيره الإيجابي على الأداء العام. لذا، يجب على القيادة الاستشفائية أن تكون حذرة وعملية في تطبيق هذه الاستراتيجية، وأن تستعين بتحليلات دقيقة واستشارات مختصة لضمان تحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر من المخاطر.

.

.

خاتمة

لقد اتضح لنا من خلال دراستنا هذه في جانبها النظري والتطبيقي أن التسيير التقديري يعتبر عملية ضرورية لكل المؤسسات باختلاف أنواعها لما له من دور مهم في جميع السياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لذا فهو يفيد بدرجة كبيرة في التأكد من توافر الموارد البشرية المطلوبة في المستقبل بالعدد والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين من خلال اقتراح عدة إجراءات تعديلية توظيف تدريب تحفيز... الخ) و منه يمكن القول أن التسيير التقديري يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية و هو بذلك يعد أداة إستراتيجية بالنسبة لها و بالنسبة للمؤسسة بوجه عام. يكون نجاح وفاعلية التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال دقة المعلومات و مصداقية وشمولية الإحصائيات من أجل صحة وسلامة القرارات من ناحية وكذلك تضافر جهود و تعاون جميع الفاعلين في المؤسسة من مدراء عامين و مديريين مركزيين و كذا تحسيسهم بأهمية العملية. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لغرض تحديد دور التسيير التقديري في تحسين إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار - فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

أولا : النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- لتسيير التقديري للموارد البشرية ضرورة حتمية في المؤسسات والإدارات وذلك لتحديد الموظفين المطلوبين.

- إن للتسيير التقديري دور في فعالية الموارد البشرية في المؤسسات و نجاحها وتنمية قدرات أفرادها. يساهم التسيير التقديري في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية اللازمة. التدريب عملية أساسية تعتمد عليها المؤسسة في رفع مستوى كفاءة عمالها لتأدية المهام الموكلة لهم. التطبيق الفعلي لوظائف إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة للعاملين والمؤسسة.

- نتائج العاملين المستجوبين لديهم قناعة كاملة أن التسيير التقديري يؤثر في كل من (الاستقطاب, تدريب الموارد البشرية, تحسين ظروف العمل وهذا ما أكدته نتائج الدراسة إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق.

في ظل النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي:

- القيام بدورات تدريبية حول التسيير التقديري من اجل التحسيس وزيادة وعي المكلفين بالموظفين وإدارة الموارد البشرية. إدراك المؤسسة لمدى أهمية التسيير التقديري و بلورته لدى العمال وإشعارهم بضرورتيه لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء.

- ترسيخ القناعة لدى إدارة المؤسسة والعاملين في كافة المستويات التنظيمية أهمية التسيير التقديري و الفوائد الناجمة عن تطبيقه.

- الاعتماد على أسس علمية وموضوعية دقيقة في تطبيق التسيير التقديري للموارد البشرية.

زيادة الاتصال بين إدارات المؤسسة و تبادل المعلومات فيما بينها. العمل على توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات ونقلها و تبادلها بين مختلف المصالح في المؤسسة.

- الابتعاد عن التحيز في اختيار الموظفين و احترام مبدأ المساواة , أي وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.

- التعامل بشكل جيد مع الموظفين كل حسب مرحلة دورة حياته الوظيفية التي يمر بها من أجل الاستفادة منهم أكثر

- محاولة الاستفادة من كل وسائل المتاحة لإدارة المسار الوظيفي خاصة تلك المتعلقة ببرامج التكوين والتدريب وتقييم الأداء لما لها من أهمية في تنمية الموظفين بالمنظمة.

- تصميم مسارات وظيفية تتناسب مع المجالات الوظيفية التي تتوفر عليها المنظمة (المجالات الإدارية، الفنية، المزدوجة).

- إعادة النظر في عملية تقييم الأداء بالمؤسسة والنماذج المستخدمة فيها والعمل على تدريب القائمين بعملية التقييم على كيفية إعداد التقارير ، وكيفية الحكم على أداء العاملين.

- يجب اعتماد أكثر من معيار للتقييم لكي يغطي الجوانب المختلفة لأداء الفرد، ويجب أن تكون

خاتمة

المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأن تعطي أوزانا مختلفة لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها بالأداء.

قائمة المصادر والمراجع



FREE PRINTABLE INVITATION - BAGVANIA.COM

الكتب :

- راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي. أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ،الطبعة الأولى الجزء الأول دار وائل للنشر عمان.الأردن2009
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، لبنان ، 2002
- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية،بيروت،2002.
- سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط،2 دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، ، 2006
- صلاح عبد الباقي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2007
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2009
- عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003،
- عمر وصفي عقيلي:إدارة الموارد البشرية المعاصرة،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،2005
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان 2005،
- كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، طبعة ، دار بلقيس للنشر، الجزائر،2014
- محمد حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل وتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2004،
- مصطفى نجيب محفوظ: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1996
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005،
- مذكرات والرسائل العلمية**
- التواتي إدريس التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2001
- الجودي محمد علي،تفعيل الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيادة الفعالة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد، خيضر بسكرة،2008
- إياد علي الدجني، دو التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في التربية، قسم المنهج و طرائق التدريس، كلية التربية. جامعة دمشق، سوريا،
- بركاني عمار ،الاستثمار الاجنبي المباشر على تنمية الموارد البشرية في الجزائر مذكرة ماستر،جامعة خنشلة ،2015
- بلال جبايلي، دور التخطيط في تسيير المؤسسات العمومية دراسة حالة بلدية المحمل ، مذكرة ماستر ، جامعة عباس لغرور خنشلة .2020.
- حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012/2011
- شايب الراس عبد القادر المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2 محمد بن احمد ، 2016/2017
- عبدلي عثمان الموارد البشرية في الجزائر بين النظرية والتطبيق دراسة حالة شركة توزيع وتسويق المواد البترولية نפטال ببوراشد سعيدة، مذكرة ماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ،2020،

قائمة المصادر والمراجع

- قداش سمية، أثر النسيم التوقعي للوظائف والكفاءات، دراسة حالة "اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2011
- كمال بغداد النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر ابن يوسف بن خدة، 2011/2012
- كمال بغداد النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر ابن يوسف بن خدة، 2011/2012
- *لحاج الهاوي ، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران دراسة حالة)،دراسة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،2019*
- مالكية خولة، جارف جلال ، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.،مذكرة ليسانس،جامعة عباس لعروور خنشلة،2014
- مجناح حسين مخطط تسيير الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في القانون، تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس كلية الحقوق والعلوم السياسية 2017
- مساوي زهية، التسيير التنبني و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2003
- مساوي زهية، التسيير التنبني و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2003
- موزاوي سامية مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ،رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصاديةجامعة الجزائر،2004
- هشام بن عياد، التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية ،مذكرة ماستر ،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل،2022

،ملتقيات ومؤتمرات

-عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع (1)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001

-شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارة العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم الجزائر 2011

-زواج منير و أجبلي حسيبة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013

-الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد، جامعة الجزائر، 2010/2009

رايس وفاء، دور التعلم في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة حول الملتقى الدولي الرابع : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية وفي الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور-خنشلة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي، سيدي:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، أتوجه إليكم بالشكر والاحترام راجيا منكم المشاركة و المساهمة في إثراء موضوع حول " اثر تطبيق التخطيط التوقعي للموارد البشرية على أداء المؤسسة ، من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة من الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة، و هذا لمعرفة وجهة نظركم كموظفين بشركات التأمين؛ و نظرا لأهمية هذه الدراسة في توضيح و تحليل موضوع البحث، نرجو منكم التعاون معنا و ملئ جميع بيانات هذا الاستبيان بدقة و موضوعية، مما يسهل علينا إنجاز و تقييم موضوع الدراسة بشكل أفضل؛ علما بأن معلوماتكم لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي و إثراء موضوع البحث.

وفي الأخير تقبلوا فائق التقدير و الاحترام.

إشراف:

من إعداد الطالب:

عزيز عيادي

الموسم الجامعي: 2024/2023.

القسم الأول: معلومات عامة عن المبحوثين:

يرجى وضع علام (x) في المكان المناسب.

1-العمر:

أقل من 25 سنة

من 26 سنة إلى 30 سنة

من 31 سنة إلى 40 سنة

2-المؤهل العلمي:

دراسات عليا (دكتوراه وماجستير)

ماجستير

الليسانس

مؤهل

آخر

3- التخصص العلمي:

مالية ومحاسبة

إدارة اعمال

حقوق

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

6-10 سنوات

أكثر من 11 سنة

5-الوظيفة الحالية:

مدير

رئيس مصلحة

رئيس وحدة

موظف

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب.

المحور الأول: التخطيط التوقعي للموارد البشرية :

الإيضاحات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تبع المؤسسة عملية التخطيط التوقعي للموارد البشرية					
2. تستخدم المؤسسة تحليلات وتقارير دقيقة لدعم عملية التخطيط التوقعي للموارد البشرية					
3. ان العملية التخطيطية للموارد البشرية في المؤسسة تحتوي على استراتيجيات واضحة لتلبية احتياجات الموارد البشرية المستقبلية					
4. أن الإدارة تتخذ إجراءات سريعة وفعالة لمعالجة أي تحديات قد تنشأ في عملية التخطيط للموارد البشرية					
5. تستخدم المؤسسة تحليلات وتقارير دقيقة لدعم عملية التخطيط التوقعي للموارد البشرية					
6. ان الخطط الاستراتيجية للمؤسسة تتضمن توجيهات واضحة بشأن كيفية تلبية الاحتياجات البشرية المستقبلية					
7. تتخذ الإدارة إجراءات سريعة وفعالة لمعالجة أي تحديات قد تنشأ في عملية التخطيط للموارد البشرية					

المحور الثاني: أداء المؤسسة :

الإيضاحات	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
1- المؤسسة تحقق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال					
2- ان المؤسسة تبدي الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء					
3- تستخدم المؤسسة تقنيات وأدوات حديثة لتحسين أدائها					
4- ان المؤسسة تحقق أداء ممتازًا في تحقيق أهدافها ؛					
5- أن الموظفين في المؤسسة ملتزمون بتحقيق أهدافها ورؤيتها					

المحور الثالث: أثر تطبيق التخطيط التوعوي للموارد البشرية :

الإيضاحات	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
1- أن التخطيط التوعوي للموارد البشرية يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز أداء المؤسسة					
2- ن التركيز على تطوير الموظفين وتعزيز مهاراتهم يؤثر إيجابيًا على أداء المؤسسة					
3- أن عملية التخطيط التوعوي للموارد البشرية لها تأثير إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة					
4- هناك ارتباطًا واضحًا بين استراتيجيات التخطيط التوعوي للموارد البشرية وبين أداء المؤسسة بشكل عام					
5- هناك تحسُّنًا في كفاءة المؤسسة بعد تطبيق إجراءات التخطيط التوعوي للموارد البشرية					

الملخص

الملخص

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور التخطيط التوقعي للموارد البشرية على أداء المؤسسة ، وللإجابة على إشكالية هذه الدراسة واختبار فرضياتها، تم اختيار مؤسسة الاستشفائية الشادلي بن جديد ششار للدراسة، كما تم تصميم استبانة مكونة من 17 مسؤولا، وتوزيعها على عينة قصدية قوامها 30 مفردة من العمال الذين خضعوا للتخطيط التوقعي للموارد البشرية ، وبعد تبويب البيانات والتأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، والقيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS الإصدار 23، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباط قوية بين التخطيط التوقعي للموارد البشرية على أداء المؤسسة ، التخطيط التوقعي للموارد البشرية يلعب دوراً حيوياً في أداء المؤسسة من خلال تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموظفين وضمان توافر الكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها. يسهم التخطيط التوقعي في توجيه الاستراتيجية واتخاذ القرارات الصائبة، وتحسين التوافق بين الموارد والأهداف، وزيادة كفاءة العملية الإنتاجية، وتعزيز رضا واحتفاظ الموظفين. هذا النهج يعزز تنظيم العمل ويعمل على تعزيز أداء ونجاح المؤسسة في الطويل والقصر المدى.

الكلمات المفتاحية: التخطيط التوقعي للموارد البشرية ، أداء المؤسسة .

Summary

Cette étude vise à connaître le rôle de la planification anticipée des ressources humaines sur la performance de l'institution, et pour répondre à la problématique de cette étude et tester ses hypothèses, la Fondation de l'Hôpital Chadli Benjdid Shachar a été choisie pour l'étude, et un questionnaire composé de 17 fonctionnaires ont été conçus et distribués à un échantillon raisonné de 30 individus parmi les travailleurs qui ont subi une planification anticipée des ressources humaines, et après avoir tabulé les données et assuré la validité et la fiabilité des éléments du questionnaire, et effectué de nombreux tests statistiques à l'aide du progiciel statistique. programme SPSS version 23, l'étude a atteint les résultats suivants : Il existe une forte corrélation entre la planification anticipée des ressources humaines sur la performance de l'organisation et la planification anticipée. Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la performance de l'organisation en déterminant les besoins futurs de ses employés et en assurant la disponibilité. des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs. La planification anticipée contribue à orienter la stratégie et à prendre des décisions judicieuses, à améliorer l'alignement entre les ressources et les objectifs, à augmenter l'efficacité du processus de production et à améliorer la satisfaction et la fidélisation des employés. Cette approche améliore l'organisation du travail et contribue à améliorer la performance et le succès de l'organisation à long et à court terme.

Mots clés : planification anticipée des ressources humaines, performance organisationnelle.