جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال_المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب: تحت إشراف الأستاذة:

كرفاح عادل د. يحياوي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

محمد الأمين الزاهي	د. أستاذ محاضرة "أ"	رئيسا
زعاف نصيرة	د. أستاذة محاضرة "أ"	ممتحنا
يحياوي فاطمة	د. أستاذة محاضرة "أ"	مشرفا

السنة الجامعة: 2023_2024

الشكر

نحمد الله ونشكره عز وجل الذي بحمده ونعمه تتم الصالحات.
الحمد لله الذي سهل لي فيما يحبه و يرضاه و التوفق و نجاح في هذا العمل .

أتقدم بفائق الشكر و الثناء على أوليائي الأكارم . و كل الشكر للأستاذة يحياوي فاطمة على النصح و الإرشاد.

و شكر خاص للجنة التي قامة بتقييم هذا العمل منا .

كما لا انسى فضل عمال مؤسسة مجمع صدال "ببلدية حربيل " على حسن استقبال و على حسن معاملة، و إطارات مجمع صيدال المدية الذين كان لهم الفضل في تسهيل عملية الدراسة الميدانية و توصيل الأفكار داخل مجمع صيدال.

كما لا يفوتني ذكر احد اهم الأشخاص الذين ساندوني في إنجاز هذا العمل ومدي بالمراجع و الدعم "كارة أودية نور اليقين".

الإهداء :

الى من كرمها الله في كتابه الحكيم بعد بسم الله الرحمان الرحيم

(ولا تقل لهما اف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما)

الى من حملتني وهنا على وهن وسهرت علي الليالي لابلغ المعالي لأمي الكريمة يا اطيب الناس فالوجود حفظكم الله واطال في عمرك و شكر خاص للأبي

الناصح و الناهي الذي علمني معنى الرجولة.

أهدي تحياتي وشكري إلى الوالدين الكريمين – حفظهما الله –

إلى جميع أفراد عائلتي "كرفاح " و "قرجيج" .

إلى اصدقائي و زملائي الذين جمعتني بهم الحياة بمختلف مرافقها مع تمنياتي لهم بنجاح وسداد في خطاهم .

مستخلص:

جئنا بهذه الدراسة من أجل مناقشة الإشكالية " حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي" في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية_ وادي حربيل، وتهدف إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الوظيفي فيها، مستخدمين في ذلك استبيان من أجل قياس هذا الأثر بطرقة إحصائية لفرع أنتيبيوتيكال _ المدية. اعتمادا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، و الاسلوب الاحصائي عن طريق برنامج « spss » . حيث توصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية، وذلك من خلال عدة أبعاد " تحديد الأهداف، تحليل البيئة، تحديد الطلب والعرض، إعداد الخطة".

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، مؤسسة صيدال فرع أنتبيوتيكال المدية.

Abstract :

We came up with this study to discuss the problematic "Impact of Stratégie Human Resources Planning on Improving Career Performance" at. Sedal Antibiotic Media _ Hebrebel Valley, which aims to measure the impact of Strategic Human Resources Planning on functioning, using a questionnaire to measure this impact by statistical method of Antibiotic _ Medea. Depending on the descriptive approach in the theoretical aspect, and the statistical style through the program "spss." The study found a positive and statistically significant impact between strategic human resources planning and improving the functioning of the employees of the Sedal Foundation of the Interbiotic through several dimensions of "goal setting, environmental ،Branch _medea analysis, demand and supply identification, plan preparation".

Keywords: strategic planning for human resources, job performance, performance evaluation, Saidal Foundation, Medea Antibiotics Branch.

فهرس المحتويات

الفهرس	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الملخص	I
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
المقدمة	أ
الفصل الأول :مدخل نظري حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3
المطلب الأول: مفهوم و علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الكلي للمؤسسة .	3
المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	7
المطلب الثالث: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	9
المطلب الرابع: عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	10
المبحث الثاني: أسباب ومراحل ومقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	12
المطلب الأول: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	12
المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	14
المطلب الثالث: مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	18
المبحث الثالث: أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	20
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	20
المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	25

المطلب الثالث: المشاكل المترتبة عن سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	29
خلاصة الفصل الأول	32
الفصل الثاني : مدخل نظري للأداء الوظيفي	
تمهيد	34
المبحث الاول: ماهية الأداء الوظيفي	35
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	35
المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي	36
المطلب الثالث: خصائص الأداء الوظيفي	37
المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي	38
المبحث الثاني: اساسيات حول الأداء الوظيفي	39
المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي	39
المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي	41
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	43
المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء الوظيفي	45
المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي	47
المطلب الأول: مفهوم و أهمية وأهداف تقييم الاداء الوظيفي	47
المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي	51
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي ومعوقات تقيم الأداء الوظيفي	53
المطلب الرابع: علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء الوظيفي	58
خلاصة الفصل الثاني	60
الفصل الثالث: دراسة حالة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة صيدال فرع المدية	
تمهيد	62
المبحث الأول :مدخل لمجمع صيدال ومحل الدراسة فرع أنتيبيوتيكال المدية	62

المطلب الأول: تعريف بمجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكال المدية	62
المطلب الثاني: تنظيم مجمع صيدال من حيث الهيكل ومديريات المكونة للمجمع	69
المطلب الثالث: تنظيم فرع أنتيبيوتيكال _المدية من حيث الهيكل و الإدارات العامة للفرع	75
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	82
المطلب الأول: العينة و طرق جمع البيانات	82
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	84
المطلب الثالث: اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة	85
المبحث الثالث: التحليل الوصفي و التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة والفرضيات	92
المطلب الأول: تحليل الوصفي والتحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية	92
المطلب الثاني: تحليل الوصفي والتحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	97
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	104
خلاصة الفصل الثالث	110
الخاتمة	111
قائمة المراجع	117
الملاحق	125

قائمة الجداول:

قائمة الجداول	الصفحة
01 _ التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية	6
02 _ كيفية توزيع وتجميع استبيان على عينة الدراسة	82
03 _ توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي	84
04 _ معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	85
05 _ يمثل معاملات الارتباط بين البعد الأول للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و العبارات التابعة له	86
06 _ يمثل معاملات الارتباط بين البعد الثاني للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و العبارات التابعة له	87
07 _ يمثل معاملات الارتباط بين البعد الثالث للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و العبارات التابعة له	87
08 _ يمثل معاملات الارتباط بين البعد الرابع للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و العبارات التابعة له	88
09 _ يمثل معاملات الارتباط بين المحور الثاني" الأداء الوظيفي" و العبارات التابعة له	89
10 _ يمثل الجدول الصدق البنائي للمتغيرين الدراسة	90
11 _ اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كولموجروف _ سميرنوف)	91
12 _ توزيع أفراد العينة حسب الجنس	92
13 _ توزيع أفراد العينة حسب العمر	93
14 _ يمثل المؤهل العلمي لأفراد العينة	94
15 _ يمثل توزيع سنوات الخدمة لأفراد العينة	96
16 _ يمثل تحليل عبارات البعد الأول بنسبة للمحور الأول	97
17 _ يمثل تحليل عبارات البعد الثاني للمحور الأول "تحليل البيئة"	98
18 _ يمثل تحليل عبارات البعد الثالث "تحديد الطلب و العرض" للحور الأول	99

19 _ يمثل تحليل عبارات البعد الرابع "إعداد الخطة" للحور الأول	101
20 _ تحليل عبارات الأداء الوظيفي للمحور الثاني	102
21 _ صلاحية النموذج	104
22 _ اختبار الفرضية الرئيسية	106
23 _ نتائج الانحدار المتعدد لتحديد الأهداف على الأداء الوظيفي	107
24 _ نتائج الانحدار المتعدد لتحليل البيئة على الأداء الوظيفي	107
25 _ نتائج الانحدار المتعدد لتحديد الطلب والعرض على الأداء الوظيفي	108
26 _ نتائج الانحدار المتعدد لتأثير إعداد الخطة على الأداء الوظيفي	109

قائمة الأشكال:

قائمة الأشكال	الصفحة
01 _ علاقة الاستراتيجية بالتخطيط الموارد البشرية	6
02 _ استراتيجيات موازنة العرض و الطلب	29
03 _ يوضح مراحل عملية تقييم الأداء	52
04 _ يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	70
05 _ الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال	78
06 _ توزيع أفراد العينة حسب الجنس	93
07 _ يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر	94
08 _ المؤهل العلمي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي	95
09 _ يمثل توزيع سنوات الخدمة لأفراد	96

قائمة الملاحق:

قائمة الملاحق	الصفحة
01 _ استبيان لدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية	125
02 _ قائمة الأساتذة المحكمين	129
03 _ مخرجات برنامج spss	130

المقدمة :

في ظل ظروف الغموض التي تميز محيط المؤسسة في وقتنا الحالي فإنه أصبح لزاما عليها تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارات و الكفاءات في التخصصات المختلفة. و اختيار أحسن السبل لتوفير هذه الاحتياجات هو ما يندرج ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و ترتكز عملية التخطيط أساسا على التنبؤ باستخدام الأساليب العلمية كمية كانت أو كيفية من اجل بلوغ حاجاتها. إن الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة هو الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة بالأعداد المناسبة و في الوقت المناسب و ذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء الوظيفي، بحيث اعتمد الحكم على الأداء الوظيفي للمؤسسة في الماضي على معيار الإنتاجية ليمتد بعد ذلك إلى الوظيفة التجارية ثم تركز على الأسواق المالية و معرفة كيفية الاقتراض ليصل في الأخير إلى دور وظيفة الموارد البشرية. بحيث يقول رواد المقاربة الاستراتيجية للموارد أن أداء الوظيفي للمؤسسة و نجاحها الاستراتيجي يتوقف على بعدها الداخلي و على ما تمتلكه و توظفه من موارد استراتيجية كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة إلى المستقبل و إنما طاقتها الفكرية و دافعية أفرادها. و من هذا المنطلق نركز في على أهمية تخطيط الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الوظيفي و ذلك بغرض تصحيح الفكرة التي كانت سائدة و إلى وقت قريب و التي تعتبر كل من التقدم التكنولوجي و نوعية الوسائل و المواد المستخدمة العوامل الوحيدة التي تحقق كفاءة الأداء الوظيفي و هي جميعها عوامل مادية ركزت عليها الإدارات زمنا طويلا دون الاعتراف بالدور الفعال الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمؤسسة.

كما يجدر بنا الإشارة بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط الكلي للمؤسسة أي انه يتم مع باقي الاقسام مثل خطة التسويقية و الانتاج و خطة الموارد البشرية هذا من أجل ضمان بقاء و استمرار ونمو المؤسسة.

طرح الإشكالية:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من ضمن أهم الحلقات التي تبين قوة المؤسسة و رمز من رموز البقاء و الاستمرارية، ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية؟

وهذا يجعلني أطرح تساؤلات الفرعية التالية:

_ ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الكلي للمؤسسة ؟

_ ماهي أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي لها تأثير على الأداء الوظيفي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية ؟

_ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية ؟

فرضيات البحث:

تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات للإجابة على الأسئلة المطروحة وهي كالتالي:

_ يحتل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مكانة مهم في الادارة العليا.

_ أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي لها تأثير على الأداء الوظيفي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية هي: تحليل البيئة و إعداد الخطة.

_ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية.

مبررات اختيار الموضوع:

هنالك اسباب موضوعية و غيرها ذاتية جعلتني أختار هذا الموضوع و أهمها:

_ مجال التخصص" إدارة الأعمال".

_ تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من قبل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة لبلوغ التخطيط الجيد الذي ينعكس بدوره الى تحسين الأداء الوظيفي.

_ وكذلك اهتمام الباحثين بالمورد البشري و باعتباره محور كل خطوة في نجاح المؤسسة.

أهميتها:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية في تحسين الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

أما أهداف الدراسة فتتمثل في:

_ توضيح مختلف الطرق و الاسباب المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي و تخطيط الاستراتيجي للوارد البشرية مع ابراز مدي اهميتها و الكشف عن إيجابيات و سلبيات كل منها.

_ ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الجزائرية.

_ معرفة العوامل المؤثرة على تخطيط الاستراتيجي للمورد البشري و وصل لحلول تسهم في تخفيف من اثر تلك العوامل السلبية.

_ معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة:

_ المحدد المكاني:

حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة صيدال لإنتاج الأدوية " فرع أنتبيوتيكال المدية".

_ المحدد الزماني:

حيث تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة 17_30 ماي 2024.

_ الحدود الموضوعية:

محاولة دراسة على موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة صيدال فرع أنتبيوتيكال المدية.

منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فلقد استعملت المنهج الإحصائي و الذي يقوم على دراسة حالة، كما استعملت برنامج spss و مختلف الطرق و الادوات لجمع و تحليل البيانات في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دوره في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الأول:

مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد :

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري جزءا مهما من استراتيجية المؤسسة وهذا باعتباره الأداة التي تتحكم في الانعكاسات السلبية التي قد تمس الأداء الوظيفي للمؤسسة، ويعتبر البعض أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو حجر الأساس الذي يحقق الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمؤسسة، و الذي يمثل أفضل طريق لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، لذلك ركزة عليه المؤسسات الرائدة لأنه سبب في ثبتها ودوام مردوديتها ونجاحها في تحقق أهدافها.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى اربع مطالب ليكون المطلب الاول حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتخطيط الكلي للمؤسسة وفي المطلب الثاني سنحاول التطرق إلى اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ثم محاولة التعرف على اهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و في الأخير سنتطرق إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهوم و علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الكلي للمؤسسة

سنحاول في هذا المطلب التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أولا ومن ثما علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الكلي للمؤسسة ثانيا.

أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: بهدف وصول لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سوف نتطرق فيما يلي لمجموعة من التعاريف التي تناولتها في هذا الموضوع لنستنتج في الأخير تعريف شامل و كلي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

_ يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة حالية و مستقبلية وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها و الأحداث البيئية التي تؤثر عليها و بما يحقق الحصول على قوة عمل فعالة .[1]

_ هو كذلك عبارة عن ذلك التخطيط الذي يهدف إلى حصول مؤسسات الأعمال على الموارد البشرية بالحجم والنوعية و في الوقت المناسب من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرغوب فيها .[2]

_ فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بوفرة ونقص الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتاحة للمنظمة. ويتم تحديد الفرص والتهديدات على ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة العامة، حيث إن تغيير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من استقرار إلى توسع يتطلب من إدارة الموارد البشرية

[1] خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، الأردن ، 1999 ، ص 62.

[2] كامل بربر، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع ، لبنان، 2000، ص 69 .

عند وضع خطتها أن تبحث عن الفرص الخاصة بالموارد البشرية التي يمكن من خلالها توفير متطلبات الخاصة لتحقيق أهداف المنظمة، فقصور خطة الموارد البشرية عن إتاحة بهذه المتطلبات قد يضع المنظمة في موقف لا يمكن من خلاله استغلال الفرص البيئية المتاحة لها.[1]

_ ويعرفه حسن إبراهيم بلوط أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية و جهد حثيث تواجهه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل من الاحتياجات التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة و بالاعتماد على طرق الرقابة و التقييم المتوفرة.[2]

و كذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض و الطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا و اتجاهه و سلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة التخطيط و يعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج و التغير في عبء العمل و التغير في تكنولوجيا الإنتاج و التغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة[3].

وفي تعريف أخر هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات المحددة خلل الفترة الزمنية المقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.[4]

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، ط2، عمان، 2003، ص 88.

[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 123.

[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 162.

[4] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص69.

_ كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية سواء التغيرات التي تتعلق بالنمو أو الانكماش، أو الاتجاه إلى التقليل من عدد الموارد البشرية. ويعالج المشاكل الداخلية و الخارجية التي تعترض طريق نجاح المؤسسة.[1]

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن جمع معلومات وبيانات عن احتياجات و الفائض من الموارد البشرية من أجل اتخاذ قرارات من شأنها أن موازنة العرض من الوارد البشرية بالطلب عليها في فترة مستقبلية وذلك بالاعتماد على تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا مع مراعات العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة بهدف الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة و مهارات عالية تحسن الأداء الوظيفي للعمال.

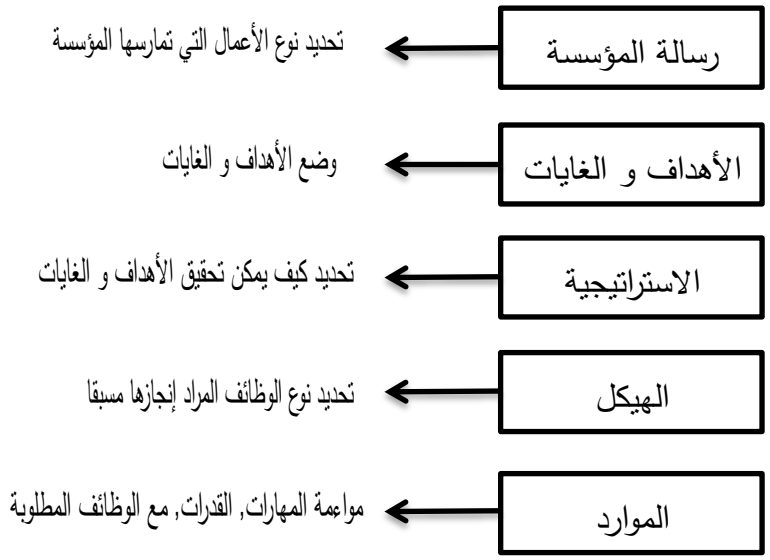
ثانيا : علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتخطيط الكلي للمؤسسة

إن خطوات إدارة الموارد البشرية تكون على ضوء تحركات المؤسسة ككل نفس الشيء للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد أساسا على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حيث أنه في ظل رسالة المؤسسة و أهدافها يتم وضع خطة للموارد البشرية والتي من خلالها يتم تلبية احتياجات المؤسسة من هذه الموارد بالمهارات و الاعداد و الكفاءات المرغوب فيها وهو ما يوضحه الشكل الموالي[2]:

[1] راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 141.

[2] محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص98.

شكل رقم (1): علاقة الاستراتيجية بالتخطيط الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الحمن الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار حامد، الأردن، 1999، ص 76.

إن التكامل بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو شرط اساس لتحقيق الأهداف بحيث أن الاستراتيجيات المختلفة تمتلك دلالات مختلفة بنسبة للمسؤولين على الموارد البشرية وهو ما يوضحه الشكل السابق

الجدول رقم (1): التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية

الخطة الاستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المؤسسة	تحديد المهارات و القابلية البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الاستراتيجية	تحديد خصائص ومواصفات الافراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الاستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ

استراتيجية المؤسسة	استراتيجية المؤسسة
تحديد أي تغييرات في البيئة	تحديد أي تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة2، دار وائل، عمان، 2006، ص58.

نلاحظ من الجدول السابق ان هناك تكامل بين كل من الخطة الاستراتيجية و خطة الموارد البشرية ويظهر هذا التكامل في نقطتين. الأولى تتمثل في مشاركة إدارة الموارد البشرية في وضع استراتيجية المؤسسة أما النقطة الثانية فهي إعداد خطة موارد بشرية بما يتوافق وأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.[1]

وبالتالي فإنه يمكن القول بأن التخطيط يقوم على أساس الإتحاد بين كل من إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا وكل ما كانت المستويات التنظيمية على مستوى عالي من التكامل كل ما كان التخطيط جيد و دقيق وهو ما يؤدي إلى الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الوقت والمكان المناسبين. بيما يمكن من تحسين أداء المؤسسة و الفرد معا و الجدير بالملاحظة هنا هو أن تنفيذ الخطة لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المنتظرة منها إلا اذا كانت هناك قيادة فعالة لها القدرة على توجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف.[2]

المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية بالغة ولها علاقة بمكانة المؤسسة ووجودها ودلالة على قوتها:

_ يعمل على تطوير الافراد و تدريب العاملين و الإداريين في المؤسسات، إضافة إلى رفع الكفاءات و خبرات العاملين و تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

[1] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 189.

[2] جاسم مجيد ، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 194.

_ تعتبر عاملا أساسا لتدريب وتطوير القوى العاملة وتنمية مواهبهم ووضع استراتيجيات المتعلقة بكيفية الإختيار الأمثل للعاملين وتدريبة على الأنظمة الادارية للمؤسسة.

_ تؤدي إلى رفع المؤسسات وتحسين عملياتها وزيادة إنتاجياتها وعوائدها المالية.

_ يساهم بشكل فعال و قوي في زيادة العاملين ذوي الخبرات الادارية العليا و تعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بهدف تطوير المؤسسات.[1]

_ يقوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق التوازن العام و إحداث انسجام بين الموظفين و الإداريين على المستوى الداخلي في المنظمات و المؤسسات الإدارية، كما يعمل على ترتيب عمليات التواصل و الاتصال بين الموظفين و الإداريين و المستويات الإدارية العليا، و الإشرافية و التنفيذية.

_ يرفع التخطيط من مستوى رضا الافراد عن اعمالهم و مؤسساتهم عن طريق توفير الكفاءة بشكل منسجم مع متطلبات المؤسسة.

_يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أساسي لوضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي.[2]

_ تقدير القدرات و المهارات للنمو الاقتصادي، حيث ان التخطيط يدرس ما يمكن عرضه في سوق العمل وما يمكن استيعابه من قبل القطاعات الاقتصادية المختلفة بحيث يشكل موازنة بين العرض من الموارد البشرية و الطلب عليها.

[1] سمير سليمان الجمل، واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا محافظة الخليل فلسطين، مجلة العلوم الانسانية مركز الجامعي علي الكافي تندوف، الجزائر، المجلة 4، العدد 5، 2020 ، ص 247-248.

[2] مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر، الاردن، 2001، ص47 .

_ يرفع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل.

_ يساعد التخطيط على التخطيط المستقبلي الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية، النقل، التدريب وغيرها[1].

المطلب الثالث : أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن للتخطيط الاستراتيجي أهداف و غايات كثيرة نذكر أهمها:[2]

_ يساهم في الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية و في الوقت المناسب.

_ يساعد على تقليل التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض من الموارد البشرية.

_ يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف أقل.

_ يمكن من إبراز نقاط القوة و الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية و هو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الأفراد بدقة و ذلك بغرض رفع مستويات الأداء.

_ يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد و هو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية و مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

ويرى مصطفى نجيب شاويش أن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:[3]

_ التعرف على مصادر الموارد البشرية بهدف إيجاد الأسلوب المناسب للاستفادة منها.

_ وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال

---

[1] أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ،2007 ، مرجع سبق ذكره ، ص162 .

[2] مؤيد سعيد السالم ،عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث; جدال للكتاب العالمي، 2006، ص61.

[3] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2007، ص 132.

الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات و غيرها من المشاكل.

_ التعرف و بدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة نقاط قوة وضعف.

_ التعرف من خلال المعلومات المستخلصة من عملية التخطيط على المشاكل التي تمنع الاستخدام الجيد للموارد البشرية الحالية و المستقبلية.

و إضافة إلى ما ذكر سابقا توجد أهداف أخرى للتخطيط نوردها فيما يلي:[1]

_ يرفع التخطيط من القدرة التنافسية للمؤسسة.

_ يزيد من قدرة المؤسسة على الاتصال و التفاعل مع عوامل بيئتها الداخلية و الخارجية.

_ أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تصب في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بالأنواع المطلوبة و بالمهارات و الكفاءات التي تلبي احتياجات المؤسسة و ذلك في الوقت المناسب و كل ذلك بهدف تحسين أداء الفرد و المؤسسة معا بما يمكنها من تحقيق الأهداف و بلوغ الغايات

المطلب الرابع : عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يمكن توضيح العناصر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كتالي:[2]

_ رسالة المنظمة: هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.

_ المحيط الخارجي يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة

[1] سمير محمد عبد الوهاب و آخرون، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة، مركز الدراسات واستشارات الادارة العامة، القاهرة، 2006، ص 51.

[2] جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة قرن 21، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص60.

بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق، يستوجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية كذاك تدريب.

_ المحيط الداخلي: يرتكز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة و الضعف في المؤسسة ويركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو البشرية أو المادية.

_ الأهداف التنفيذية: وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير و المتوسط، التي لها أثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد استراتيجية المؤسسة.

_ الخيارات الاستراتيجية: إن أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهو تحديد البدائل الاستراتيجية للمنظمة و اختيار أفضل بديل الذي سيحدد التوجه العام و يحقق الاهداف طويلة الأجل.

المبحث الثاني: أسباب و مراحل و مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث التطريق إلى ثلاثة مطالب بحيث المطلب الأول حول أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، سنحاول التطرق لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموار البشرية في المطلب الثاني، وفي الاخير سنتطرق لمقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من أسباب للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية منها ما يلي[1]:

الأول: للتخطيط يكمن في العلاقة الموجودة بين كل من التخطيط والأداء حيث أن التخطيط يعتبر في أغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية و هو ما أثبتته بعض الدراسات التي اهتمت بمقارنة أداء المؤسسات المخططة مع أداء المؤسسات غير المخططة و التي خلصت إلى أن تلك التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على سواها من المؤسسات التي لا تعطي أهمية لعملية تخطيط الموارد البشرية و من أهم هذه الدراسات نجد ما قام به كل من سايمون لام (Simon Lam) و زميله جون شوبرويك John Schaubroeck و التي استنتجت في الأخير أن وضوح أهداف التخطيط و التركيز على آلياته يدل على نجاح التخطيط و بالتالي يؤدي إلى نجاح استراتيجية التخطيط و الأداء الإداري.

لثانيا: الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد، بحيث يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تقدير الاحتياجات من هذه الموارد بالمهارات و التخصصات اللازمة لتوفيرها في

[1] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص131.

الوقت المناسب بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات العجز في العدد أو المهارات و كذلك حالات الفائض الأمر الذي يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة و يحد من حسن أدائها.

ثالثا: التكيف مع التغيير و مواجهته بحيث تواجه المؤسسة عدة تغيرات في مختلف المجالات كالتكنولوجيا، الأسواق، المنافسة و التشريعات الحكومية و غيرها، هذه التغيرات تؤدي بدورها إلى حدوث تعديلات في متطلبات المهارة و محتويات الوظائف الأمر الذي يمكن الاستجابة له عن طريق التخطيط

رابعا: السبب الرابع للتخطيط هو إداري محض، حيث أن التخطيط يحث المديرين على تحديد الأهداف و هو بذلك يفرض على الموارد البشرية الالتزام بمضامينه و مساراته و برامجه و يظهر ذلك من خلال دور تحديد الأهداف في تحفيز الأفراد فنجد أن الفرد الذي يدرك الأهداف المرجوة يعمل بجد لتحقيقها أما الآخر الذي يعمل دون أهداف فإنه يشكو من نقص الحافز لتحقيق الأداء الجيد.

خامسا: تصميم برامج التدريب، تمكن معرفة المهارات و التخصصات المطلوبة مستقبلا جهاز التدريب داخل المؤسسة من وضع برامج التدريب وفق خطة محددة بغرض توفير

الكفاءات المطلوبة لأن خطة الموارد البشرية تبين احتياجات المؤسسة من التخصصات الجديدة الغير متوفرة حاليا داخل المؤسسة و هو ما يسهل المهمة على جهاز التدريب للحصول على هذه الكفاءات عن طريق إيجاد الأفراد الذين لهم استعداد للاكتساب المهارات المطلوبة، فعلى سبيل المثال إذا خططت المؤسسة لإدخال تكنولوجيا جديدة تعمل وحدة التدريب على تطوير و تنمية مهارات الأفراد بالعدد الكافي حتى تتم الاستفادة من هذه التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب بدلا من الانتظار مدة طويلة تدريب الأفراد عليها[1].

[1] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص132.

سادسا: يوفر تخطيط الموارد البشرية جميع المعلومات اللازمة للقيام بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من نقل، ترقية اختيار، تعيين، تدريب و تقاعد[1].

المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدة مراحل تتمثل في فيما يلي:[2]

أولا: التحليل البيئي

1_ تحليل البيئة الداخلية لمنظمة العمل (تحديد نقاط القوة والضعف):

يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الداخلية لمنظمة العمل "الموارد البشرية والمالية الإمكانيات التقنية، التكنولوجية، الآلية وغيرها"، ومن ثم إصدار التقييم العلمي الذي يحدد موقف المنظمة الذي يتناسب مع رؤيتها المستقبلية، وذلك بتأكيد نقاط القوة وأسس تدعيمها مستقبلا، وتحديد نقاط الضعف، وأسس معالجتها في المستقبل.

خطوات تحليل البيئة الداخلية لمنظمة العمل:

_ تحديد ما إذا كانت الوظائف المقررة في الخطة الحالية مطلوبة فعلا أم لا ؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معا ؟ ..... الخ.

_ تحديد المهارات والقدرات المتوفرة بالأعداد والنوعيات وفي كل أجزاء الهيكل التنظيمي ووضع قائمة جرد للمهارات المتوفرة، أو سجل توصيف دقيق لنواتج تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة.

_ التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة.

[1] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 132.

[2] عبد الرحيم الشاذلي، يحي عبد الله، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحى معاص، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم التكنولوجيا، المجلد السادس، العدد 19، 2015، ص 165.

_ التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها.

_ دراسة خطة العام الجديد وتأثيرها المتوقع في نمو منظومة العمل مستقبلا.

_ تحديد تأثير التغيير في التكنولوجيا، وعلى المنظمة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة.

_ تحديد اثر التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي، حيث يأتي على المنظمات فترات تغير فيها، كان يتم دمج أو تصفية أقسام بكاملها، أو الاستغناء عن وظائف أو غيرها من التعديلات ويجب على المنظمات أخد الآثار المتوقعة من هذه التغيرات عند التنبؤ بالاحتياجات من العمالة. تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة، حيث تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية مستقبلية للموارد البشرية توضح الاتجاهات المتوقعة للمنظمة، وترسم صورتها في المستقبل.

2_ تحليل البيئة الخارجية لمنظمة العمل (فرص وتهديدات):

يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة (سوق العمل، رسالة المنظمة وما يميزها عن مثيلاتها، إجراء دراسات خاصة بالمنافسين والتشريعات الحكومية، دراسة الكفاءات المتوفرة في سوق العمل، مقارنة أعداد ونوعيات الموارد البشرية في المؤسسات المماثلة،.....الخ)

خطوات تحليل البيئة الخارجية لمنظمة العمل:[1]

_ دراسة سوق العمل، هل تتوافر في سوق العمل الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف الموضوعة في الخطة، بحيث ينسجم وينطبق مع مبدأ وضع الشخص المناسب فالمكان المناسب ؟

[1] عبد الرحيم الشاذلي، يحي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 166.

_ تصميم رسالة توضح ما تتميز به منظمة العمل عن مثيلاتها، سواء بالنسبة للأرباح المتوقعة أو ما يمكن أن تقدمه مستقبلا لمواردها البشرية.

_ إعداد دراسات خاصة بالمنافسين والتشريعات الحكومية ومدى مقدرة المنظمة على التعامل معها بدون أي أضرار مستقبلية لاحقة تلحق بالمنظمة أو بالعاملين أو بالمجتمع.

_ دراسة الكفاءات المتوافرة في سوق العمل، من حيث المؤهلات والمهارات والمزايا.

– التأكد من سمعة المؤسسات التعليمية التي تمنح الإجازات العلمية للموارد البشرية المختلفة ، مع مراجعة المنظمات السابقة للراغبين في شغل وظائف بالمنظمة. التحليل العلمي السليم المؤكد فعلا للأثر الايجابي للقوى البشرية على أداء منظمة العمل مستقبلا، من حيث زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.

_ القدرة على إجراء المقارنات ما بين نواتج الأداء بتطوير درجة الماكنة والآلية، ومن ثم تقليص معدلات التوظيف للموارد البشرية مستقبلا أو العكس.

_ مقارنة أعداد ونوعيات الموارد البشرية في المؤسسات المماثلة، محاولة تفوق عليها[1].

ثانيا: تحديد الاحتياجات وفائض من الوارد البشرية

بحيث تنقسم مراحل تحديد الاحتياجات و فائض من الموارد البشرية لأربعة خطوات أولا تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ثانيا تحديد عرض الموارد البشرية وثالثا في الأخير إعداد الخطة الاستراتيجي للعمل كتالي:[2]

[1] عبد الرحيم الشاذلي، يحي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص167.

[2] محمد محمود الطعامنة، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام الأردني الواقع تحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات، مجلة الادارة و التنمية والبحوث والدراسات، العدد4، 2013 ص30.

1_ تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

_تعتمد عملية تحديد الطلب من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث أن تحقيق أهداف يتطلب نوعية معينة من المهارات والكفاءات وإعداد المحددة من الموارد البشرية لملء الوظائف المحددة، لذلك يجب تحديد الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والمهارات والسلوكيات المطلوبة بين ما ينسجم مع أهداف المنظمة وتتأثر عملية تحديد الطلب على الموارد البشرية بعدد من العوامل تقسم إلى عوامل خارجية كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وأخرى داخلية كالقرارات والسياسات الداخلية.

2_ تحديد عرض الموارد البشرية:[1]

_ ويعني تحديد عدد موارد البشرية الحالين في المؤسسة وخصائصهم من حيث المهارات ودرجة الاستعداد للعمل، وتغيرات المحتملة فيها مستقبلا وتتمثل مصادر عرض الموارد البشرية المتوقع في كل من: داخل المنظمة بتقدير الاحتياجات المستقبلية من المخزون الحالي وخارج المنظمة.

3_ إعداد الخطة الاستراتيجية للعمل:

بعد استكمال الإجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها مستقبلا لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب المستقبليين، وقد يكون هناك فائض أو عجز في بعض الوظائف وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، حيث تقوم المؤسسة باللجوء إلى سياسات في الحالات التالية:

الفائض من الموارد البشرية:

_ التوقف عن التوظيف الجديد أو تشجيع على ترك مؤسسة العمل.

[1] بوحديد ليلى، محاضرات في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية، محاضرة مقدمة لطلبة سنة ثالثة ليسانس، 2018_2019 ، ص 76.

_ التشجيع على التقاعد المبكر (المرنة).

_ استخدام العمال المؤقتين.

_ تخفيض ساعات العمل، إنهاء الخدمة.

العجز في الموارد البشرية:

_ إجراء التعيينات الجديدة و العمال المؤقتين.

_ التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحالين للممارسة المهام الإضافية.

_ ترقية العاملين إلى مواقع اعلى (ترقية من الداخل).

_ تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.[1]

المطلب الثالث : مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يوضع في ضوء البيانات والمعلومات التي تصل إدارة الموارد البشرية بحيث تتوقف صحة التخطيط وفعاليتها على دقة تلك البيانات وكفايتها ففي حالة عدم وجود الدقة في البيانات أو عدم توفرها بالشكل اللازم فانه لا يمكن الوصول إلى خطة دقيقة.

فان مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي:[2]

_ وضوح جميع الأهداف بما فيها الحالية والمستقبلية.

_ وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة لكل من الفرد و الجماعة.

[1] بوحديد ليلى، محاضرات في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 76_77.

[2] عبد الرحيم الشاذلي، مرجع سبق ذكره، ص170.

_ وجود سياسات إنتاجية وتسويقية محددة وواضحة أن يكون التنظيم الإداري واضح.

_ أن يكون هناك وصف تحليلي لجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة.

_ استقلالية المؤسسة وحريتها في اختيار وتعيين الموارد البشرية.

_ التكامل والانسجام بين التخطيط الشامل للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

_ اقتناع الإدارة العليا بالدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري .

_ توفر نظم معلومات إدارية للتخطيط مع تحديث البيانات الموجودة فيها باستمرار.

_ أن يكون هناك تزامن بين التخطيط القصير الأجل والتخطيط الطويل الأجل بغرض تكوين رؤية مستقبلية[1].

[1] عبد الرحيم الشاذلي، مرجع سبق ذكره، ص170.

المبحث الثالث: أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث التطريق إلى ثلاثة مطالب بحيث المطلب الأول حول عوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، سنحاول التطرق لاستراتيجيات التعامل مع التخطيط الاستراتيجي للموار البشرية في المطلب الثاني، وفي الاخير سنتطرق للمشاكل المترتبة عن سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نذكر منها:

1_ العامل الاقتصادي:[1]

ويتمثل في إنتاج وتوزيع واستعمال الموارد والناتج الوطني، ولغرض تلبية حاجيات المستهلك، تقوم المؤسسة بإنتاج وتوزيع واستعمال الموارد وكدا السلع والخدمات إذا تعتبر نظاما اقتصاديا فرعيا لنظام أو المحيط الاقتصادي وبالتالي فان مشاركتها في عمل المحيط الاقتصادي تعتبر جد قوية إذ توجه النظام الاقتصادي وتخضعه لعدة تأثيرات. ويشتمل العامل الاقتصادي على حالة الرواج والكساد الاقتصادي، ومستوى الدخل الفردي السائدين في البيئة الخارجية، فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجا إذا يتوقع المخطط زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها وإذا كان الدخل زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها وإذا كان الدخل مرتفعا سيحدث نفس الأمر, والعكس من ذلك صحيح ويتضح من ذلك إن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي يسير جنبا إلى جنب مع استراتيجية المنظمة وبما أن هو المسؤول عن تقدير احتياجات تنفيذ

[1] كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة) جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة ماجيستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2013_2014، ص 65.

هذه الاستراتيجية من الموارد البشرية فإن توجه هذا التخطيط سيكون وفق توجه استراتيجية المنظمة ، فإذا كانت هذه الاستراتيجية توسعا معنى ذلك انه من المتوقع زيادة حجم أعمالها مستقبلا واحتمال حاجاتها لموارد بشرية إضافية ، أما إذا كان توجه استراتيجية المنظمة نحو الانكماش سنتوقع عند إذن احتمال وجود فائض في الموارد البشرية لديها[1].

2_ العامل القانوني: ويقصد به مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام المورد البشري وهذه التشريعات تمتد لتشمل عدد ساعات العمل الأسبوعي، ظروف العمل، الحدود الدنيا للأجور التي تدفع العاملين، طرق الاختيار والتعيين والتقييم وأنواع التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى التي تقدم للعاملين وحدودها ودرجة شموليتها فلكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة . [2]

3_ العامل السياسي:[3]

نقصد به الوضع السياسي الذي يسود الدولة ويشمل النظام السياسي السائد ، الاستقرار السياسي, الوعي والنضج السياسي ، ويؤثر العامل السياسي بأكثر من طريقة على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقا من العناصر التالية:

أ_ طبيعة النظام السياسي:

يحدد النظام السياسي الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في الاقتصاد، وبالتالي أهميته وقوته السياسية، فالنظام الحر الرأسمالي يعطي للقطاع الخاص الدور الرئيسي في النشاط الاقتصادي فيكون القطاع كبيرا. أما النظام الشيوعي فيمنع قيام أي قطاع خاص يذكر، ويسمح النظام الاشتراكي بقيام قطاع خاص، ولكنه يبقيه صغير أنشطة غير أساسية وهذا ما

[1] كمال تيميزار، مرجع سبق ذكره، ص 65.

[2] انس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 44.

[3] سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية_ إدارة الافراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة3، 2007، ص110- 111.

يؤثر على المؤسسة سواء بتدعيم الفرص المتاحة للاستثمار أو بتدعيم القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة وهو ما ينعكس على توفر الموارد البشرية في سوق العمل وكيفية التخطيط لاستقطابها.

ب _ نضج النظام السياسي:

الأهم من نوع النظام السياسي لإدارة الموارد البشرية هو نضجه أي عدد الأطراف التي تملك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي، ففي الأنظمة غير الناضجة تكون القوة مركزة بجهة واحدة، هذا التركيز غالبا ما يسمح باستغلال الفرد العامل وبالتالي إبقاء أنظمة العمل بدائية.

ويمكن أن نعتبر الاستقرار السياسي مؤشرا لمدى النضج السياسي، فعندما يكون النظام غير ناضج وتكون هناك جهة واحدة تملك كل عناصر القوة ستسعى الأطراف الأخرى لمقاومتها وانتزاع هذه القوة، أما إذا تعددت القوى السياسية كأحزاب ونقابات وجمعيات مهنية وصحافة وغيرها، وكان لكل منها دوره وقوته، فهذا التوزيع المتوازن للقوى السياسية يساعد في توفير وسائل حماية العاملين وإرغام أرباب العمل على حماية حقوقهم.

ج _ الوعي السياسي واليات الضغط الخارجي:

حيث انه في الأنظمة السياسية الناضجة تتعدد الجهات الخارجية تمارس الضغط والرقابة وهذه الجهات تشمل الأجهزة القانونية والرقابية الرسمية، والمنظمات المهنية. والسياسية ووسائل الأعلام العامة، فهي تلعب دورا رقابيا وضغطا مهما فهي تتدخل لصالح الموارد البشرية التي تعاني من البطالة وسوء المعاملة، كما تنشط لمنع أية تغيرات في الأنظمة والقوانين التي قد تنعكس سلبا على مصالحهم مثل إجراء تسريح العمال.[1]

[1] سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص111 .

4 _ العامل الاجتماعي:

يتأثر تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة بالمجتمع فيجب معرفة النظرة إلى العمل في المجتمع خاصة بالنسبة لبعض المهن، فقد نرى إقبالا على أعمال ومهن معينة وتقدير المجتمع للعاملين في هذه المهنة، بينما نرى نفور من بعض المهن وعدم الرغبة فيها كما أن عمل المرأة في المجتمع خاصة المجتمعات العربية له نظرة معينة وخاصة لبعض الأعمال والمهن وهذا بدوره سيؤثر على المعروض من العمالة وعلى توزيع القوى العاملة وهو بالتالي سيؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة[1].

ومع تحديث الاقتصاد وظهور مشاريع صناعية كبرى تكثر فرص العمل فيفضل الأفراد العمل في المنظمات ويتركون الأعمال الخاصة الصغيرة والأسرية بل تسود قيم تفضيل العمل في مؤسسات كبيرة فيصبح طموح المورد البشري هو الحصول على وظيفة في مؤسسة أو شركة كبيرة كذلك فان شخصية الفرد ودرجة وعيه الاجتماعي له دور في عملية التخطيط للموارد البشرية خاصة مع التقدم الاجتماعي وازدياد ثقة الفرد بنفسه وشعوره بأن عليه المطالبة بحقوقه عوضا عن الاستعانة بالوسيط إضافة إلى ذلك فان الاعتماد على الذات في تحديد المستقبل الوظيفي يساعد على اختيار مهنة تعطيه مكانة اجتماعية نظرا لان المؤسسة تعتمد على مزايا ونظام ترقيات أفضل وأكثر إنصافا ، تختلف عن الوضعية في مؤسسة أخرى قد لا توفر ذلك[2].

[1] انس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره ص 36.

[2] سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

5_ العامل التكنولوجي:

تعمل المؤسسات حاليا في بيئة تتصف بدرجة عالية من التغير التكنولوجي يواجه ضغوطا اكبر في التعامل مع الفرص والقيود أو التهديدات التي تواجه المنظمات بالمقارنة بحالة المنظمات العاملة في بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية تقليدية وبسيطة ومستقرة نسبيا، وعليه يتعين على المؤسسة أن تكون على وعى بالخصائص البيئية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من ناحية وبالخصائص الفنية والتكنولوجية من ناحية أخرى ومتابعة ما يحدث يهما من تغيرات وما ينتج عنهما من تدعيم للفرص أو التهديدات أمام المؤسسة حتى تضع البدائل والخيارات الاستراتيجية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات ومن ثم تحديد السياسات والأساليب التنظيمية والإدارية الملائمة للتعامل معها.[1]

6 _ عامل المنافسة:

تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية تأثيرا قويا في بتحديد حجم أعمال المؤسسات عموما، فعندما تتوقع المؤسسة منافسة قوية في المستقبل معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض حجم مبيعاتها، الذي تقابله عادة بتقليص حجم أعمالها لكي لا يحدث لديها فائض في الإنتاج ورقم مخزون سلعي عالي ليس بإمكانها تسويقه ، إما إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات بسبب زيادة الطلب على المنتجات مما يدفع المنظمات إلى توسيع حجم إنتاجها و أعمالها المستقبلية من أجل تلبية هذه الزيادة .[2]

[1] مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 ص 211.

[2] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2004، ص 240.

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحقيق التوازن في الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث لا يكون هناك لا فائض و لا عجز و لتحقيق هذا التوازن هناك مجموعة من الاستراتيجيات تتبعها المؤسسة سنعرضها فيما يلي:

الأول: التخطيط بهدف سد النقص في الموارد البشرية

إن أكثر ما يشغل المسؤولين عن التخطيط هو البحث عن مصادر الموارد البشرية بحيث كلما زادت أعداد الوظائف الشاغرة كلما بذلت المؤسسة جهودا أكبر من أجل ابتكار طرق استقطاب جديدة كما يلزم هذا النقص المؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات مختلفة لسد هذا الفراغ و الحصول على الموارد البشرية الكفيلة بإنجاز المهام المتعلقة بهذه الوظائف الشاغرة.[1]

و توجد عدة حلول و استراتيجيات تلجأ لها المؤسسة لمعالجة العجز في الموارد البشرية و من أهم هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

_ تعيين موارد بشرية جديدة و دائمة: حسب هذه الاستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجاتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية بحيث تقوم بوضع برامج استقطاب تتبعها عملية انتقاء دقيقة وموضوعية وذلك لاختيار أفضل المترشحين وتعيينهم بشكل دائم و تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة إقدام المؤسسة على توسيع أعمالها في الفترة المستقبلية[2].

[1] ابن أحمد عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2005، ص109 .

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص252.

_ تعيين موارد بشرية مؤقتة: بحيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى سد النقص عن طريق التوظيف المؤقت و الذي بموجبه تقوم المؤسسة بتعيين موارد بشرية بعقود عمل لمدة زمنية محددة و بأجور محددة، تتميز هذه الاستراتيجية بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد بسهولة و دون الدخول في مشاكل مع النقابة إلا أن الجانب السلبي لهذه الاستراتيجية يتركز في أن هذه الموارد البشرية المؤقتة لا يكون لديها ولاء و انتماء للمؤسسة و هو ما يجعل إنتاجيتها و دافعيتها للعمل أقل، و تستخدم هذه الاستراتيجية بكثرة من قبل المؤسسات التي يكون بها طبيعة العمل موسمية منه.

_ إحلال التكنولوجيا محل الموارد البشرية: من خلال هذه الاستراتيجية تبحث المؤسسة أن تبحث عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها و الذي يؤدي إلى زيادة الآلية و إحلالها محل العنصر البشري وبلوغ نفس مستوى الإنتاجية بنفس عدد الأفراد أو بأقل.

–رفع أداء الأفراد: ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد و من أبرز و أحسن الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الأفراد التدريب المكثف و المستمر و رفع مستوى المهارة[1].

– إطالة سن التقاعد: من المعروف أن كل مؤسسة تحدد سنا معينا عندما يبلغه الأفراد يحالون إلى التقاعد إلا أن بعض المؤسسات و كطريقة لسد العجز في مواردها البشرية تقوم بإطالة سن الإحالة إلى التقاعد حتى تستفيد من الكفاءات ذات الخبرة الطويلة و الإلمام الكبير بمختلف نواحي العمل.[2]

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 197.

[2] مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 57.

_ الاستعانة بجهات خارجية لأداء بعض المهام: تقوم بعض المؤسسات إلى اللجوء لخدمات مؤسسات أخرى متخصصة و ذلك لامتلاك هذه الأخيرة إمكانات بشرية و فنية كافية تمكنها من أداء هذه الأعمال بشكل اقتصادي أكثر من المؤسسة نفسها و للقيام بهذه الخطوة لابد على المؤسسة أن تدرس التكاليف بدقة.

ثانيا: التخطيط بهدف معالج الفائض من الموارد البشرية:

عندما يبين التنبؤ بأن عرض الموارد البشرية داخليا أكبر من الطلب عليها تجد إدارة الموارد البشرية نفسها ملزمة على حل مشكلة الفوائض و تشتمل معالجة الفائض من الموارد البشرية لدى المؤسسة على عدة استراتيجيات يمكن استخدام واحدة منها أو أكثر و ذلك بحسب ظروف المؤسسة و من أهم هذه الاستراتيجيات نجد:

_ تشجيع التقاعد المبكر: و هي إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة من أجل التخلص من الفائض عن طريق إحالة الأفراد الذين اقتربوا من سن التقاعد.[1]

وفي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بوضع حوافز معينة للتقاعد المبكر و ذلك بغرض تشجيع أولئك الأفراد الذين يرغبون بالتقاعد أو الذين اقتربوا من السن القانونية له بأن يتخذوا قرار المغادرة بأنفسهم و لأسباب قد يجدون نفعا فيها[2].

_ التسريح الدائم: حسب هذه الاستراتيجية يتم الاستغناء عن الفائض من الموارد البشرية نهائيا و تستخدم هذه الاستراتيجية عادة في حالة المؤسسات التي تريد تقليص أعمالها، كما قد تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذه الاستراتيجية في حالة رغبتها بتغيير الموارد البشرية التي لا تتمتع بمهارات عالية بأخرى تمتلك كفاءات عالية و مستوى تعليمي أحسن.[3]

[1] مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 57

[2] ابن احمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[3] احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 196.

_ التسريح المؤقت: وفق هذه الاستراتيجية تستغني المؤسسة عن الفائض من الموارد البشرية لفترة زمنية محددة ثم تعيدها من جديد إلى العمل، تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة مرور المؤسسة بفترة انخفاض حاد في الطلب على منتجاتها فبدلا من أن تخسر هذه الموارد نهائيا فإنها تقوم بالاستغناء عنها لفترة محددة فقط ثم تعيدها من جديد.

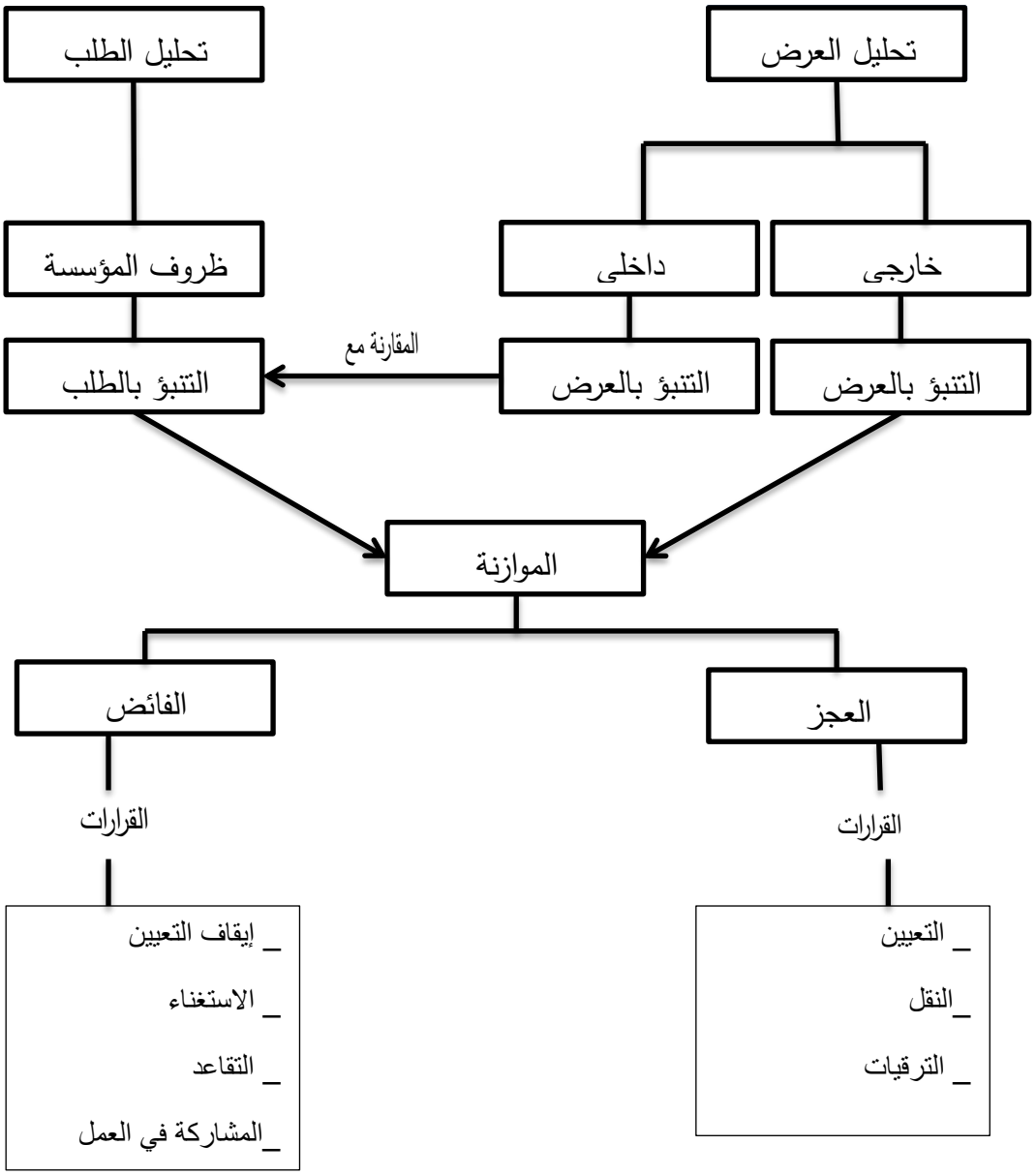
– إيجاد فرص بديلة: يمكن استخدام هذا الحل بين المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط بحيث يتم تحويل الموارد البشرية من المؤسسات التي تعاني فائضا منها إلى تلك التي تواجه عجزا منها مع توفير بعض المزايا للأفراد نتيجة انتقالهم لمؤسسة أخرى.

_ التدريب و إعادة التدريب: يقوم هذا الأسلوب على حصر أعداد و نوعيات الفائض من الموارد البشرية من جهة و حصر الوظائف و المهام التي لها معدلات ترك عالية من جهة أخرى مع تخصيص التدريب لذلك النوع من الوظائف بحيث يتم تدريب فائض العمالة على القيام بتلك المهام من خلال التدريب التحويلي و يفضل هذا الأسلوب على أسلوب الاستغناء عن الأفراد لأنه يمكن من الحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة و في نفس الوقت استغلالها أفضل استغلال[1].

[1] احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 196.

و فيما يلي شكل يوضح مختلف استراتيجيات موازنة العرض و الطلب من الموارد البشرية:

الشكل رقم (2): استراتيجيات موازنة العرض و الطلب.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية دار الحامد، الأردن، 1999، ص71.

نلاحظ من خلال الشكل في الأعلى أنه يستوجب على المؤسسة أن تختار استراتيجية مناسبة مع الحالة التي تكون عليها من فائض أو عجز اعتمدا على المفاضلة فإذا رأت أن هناك

عجز تختار إحدى استراتيجيات سد النقص من الموارد البشرية. أما إذا لاحظت وجود فائض فتتعامل معه بإحدى الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الفائض لابد عليها مراعات لأوضاعها و للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

المطلب الثالث: المشاكل المترتبة عن سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لا يمكن لمؤسسة أن تمارس نشاطها و تستمر فيه دون وجود تخطيط جيد لمواردها البشرية و ذلك لآنه يترتب عن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية مشاكل عديدة:

_ إن ظاهرة العجز أو الفائض في الموارد البشرية تعتبر أكبر مشكلة تواجه المؤسسات و خاصة تلك التي تعمل في بيئة سريعة التغير مع بطء أداء إدارة الموارد البشرية و قد تزيد حدة هذه المشكلات عندما تصاغ القرارات الخاصة بالموارد البشرية بعد حدوث المشكلة و بالتالي فإنه في هذه الحالة لا تخدم البرامج المعتمدة تحقيق أهداف المؤسسة.[1]

_ عدم تناسب الأفراد الذين يتم اختيارهم مع الاحتياجات من حيث العدد و النوع.

_ وجود اضطرابات في عمليات الاستقطاب و الاختيار و التعيين.[2]

_عدم اقتناع المسئولين و بصفة خاصة الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية.

_ تركيز إدارة الموارد البشرية على التخطيط قصير الأجل دون التخطيط طويل الأجل.

_ قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.[3]

---

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص95 .

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص130.

[3] صهيب هاني المصري، د. سحر محمد أبو بكر، اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية للشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية" المجلة العشرون، العدد الأول، الأردن، 2008، ص 115.

_ ضيق الوقت، فقد يحول انشغال المدير وموظفي إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية إلى عدم تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

_ ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وباقي وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

_ عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لإدارة تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

_ عدم توفر المعلومات الدقيقة والكافية عن الموارد البشرية الداخلية وكذلك عن سوق العمالة المتوفر خارج المنظمة، فعدم وجود قاعدة بيانات مبنية على مواصفات محددة من تلك الموارد البشرية قد يؤثر على عمل المنظمة وإحباط أهدافها المستقبلية[1].

_ اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية هذه التغيرات متعلقة بالإحلال والتركيبة الإنتاجية للموارد البشرية.

و بالتأكيد فإن الآثار السلبية لمشكلات سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تترك بصماتها واضحة على مستويات الأداء المنتظرة من مختلف الهياكل التنظيمية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تفاقم هذه المشاكل من دون وجود حلول لها يهدد كيان المؤسسة، إلا أنه عمليا فإننا لا نجد هذه المشكلات بحدة في المؤسسات الصغيرة أو تلك التي تتمتع بتنظيم جيد و ذلك لوجود عنصر المرونة و الذي يمكن من معالجة هذه المشاكل و السيطرة عليها بسهولة إضافة إلى تجنبها مستقبلا[2].

[1] صهيب هاني المصري، د. سحر محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص20.

خلاصة فصل الأول:

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم العمليات و التطبيقات الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على مختلف أنواع المؤسسات، فمن خلال تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بشكل يوفر متطلبات تحقيق أهدافها، أما أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة فيتمثل في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها البيئية الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغير على العرض وطلب الموارد البشرية مما يتطلب إعادة النظر من ظرف المؤسسة لتحديد احتياجاتها، وحتى تتسم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالفعالية فان المسؤولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية جيدة للأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، و أن ينظروا إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية مستمرة ودائمة.

الفصل الثاني:
مدخل نظري للأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساس وذات الأهمية البالغة بالنسبة للمؤسسة، فضلا عن أهميته في الدارسات المختصة بالموارد البشرية على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها. ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المؤسسة و الإدارات ولكي يكون أداء المنظمة عالي بقدر من الكفاءة والفعالية يتوجب تحقيق قيادة فعالة لأنها تكتسي أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر الأداء الوظيفي هو المرآة التي تعكس وضعها في مختلف جوانبها.

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين و المفكرون في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت أو سياسية أو اجتماعية...إلـخ، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا وذلك لأهميته على مستوى الفرد و المؤسسة في هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته وخصائصه وعناصره، وكذا محددات و معايير وعوامل وطرق الأداء الوظيفي وذكرة أيضا مفهوم واهمية واهداف تقييم الأداء الوظيفي ومراحله وطرقه و الصعوبات التي يواجهها.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

سوف أتطرق إلى اربع مطالب ليكون المطلب الاول حول مفهوم الأداء الوظيفي وفي المطلب الثاني سنحاول التطرق إلى أهمية الأداء الوظيفي ثم محاولة التعرف على خصائص الأداء الوظيفي و في الأخير سنتطرق إلى عناصر الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي مفاهيم متعددة سنحاول التطرق لبعض منها حسب بعض الكتاب:

يعرف" حسن "على أنه درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد، يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على النتائج التي حققها الفرد، فالأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرج متطلبات وظيفته.

يرى" عاشور" فإنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد لقياس أداء الفرد كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء.[1]

ويعرفه "نيكولاس "على أنه نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تتمخض عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك[2].

[1] عبد المجيد أونيس و آخرون، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص256 .

[2] علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد 8، ص 93.

أما "فريديريك تايلور" فقد عرفه في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة " على أنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة. وعرفه "اندرو "بأنه تفاعل لسلوك الموظف وإن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقراته.

و يرى توماس" جيل بيرت" ان مصطلح الأداء لا يمكن الخلط بينه و بين السلوك و إنجاز، ذلك إن السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتيجة بعد ان يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، و أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.[1]

ينظر" دركر" إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال.[2]

كتعريف شامل للتعاريف السابقة للأداء الوظيفي فهو يعبر على النتائج التي يحصلها الفرد جراء نشاط أو مجهود عضلي أو فكري يقوم به داخل وظيفته، وهو قابل للقياس و التقييم.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في:[3]

_الأداء هو مقياس للفرد على أدائهم و بهذا يساعد على اتخاذ قرارات الترقية و النقل.

[1] عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية(دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة)، مذكره ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس ,قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014_2015، ص74-75.

[2] أحمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الموارد البشرية، (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية أطروحة دكتوراه)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعيد دحلب البليدة، مارس 2012، ص 29 .

[3] فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وآثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر وتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2010، ص45 .

_ كثيرا ما يتم ربط الحوافز بالأداء فيؤدي الى اهتمام الفرد بعمله و يحاول تطويره وتحسينه تحسينه .[1]

_الأداء الوظيفي يمكن الافراد العاملين من الحصول على الكفاءة المهارية.

_انضباط الموظف بساعات العمل يجعله يستثمر في وقته و يدرك جميع مسؤولياته اتجاه عمله ويعطي أفضل ما عنده.

_ يساعد على رفع الروح المعنوية.

_ ينمي الخبرة و الكفاءة عند الرؤساء.

_ استغلال القدرات و الامكانيات الظاهرة و الكامنة لدى الفرد و استغلالها أحسن استغلال.[2]

المطلب الثالث: خصائص الأداء الوظيفي

العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية و كفاءة المنشآت هو الأداء البشري و يتمثل الأداء في مجموع سلوكيات و تصرفات العاملين. و لهذه السلوكيات عدة خصائص نوضح منها:[3]

_ سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال).

_ سلوك الأداء الإنساني ليس ثابتا فأحيانا يكون متجددا و أحيانا متقلبا.

_ سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي يعني ان التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل و توجه السلوك.

---

[1] فايز عبد الحمن الفروخ، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2] بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي و الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، نخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون، تيارت، 2018_2019 ص 93_94 .

[3] إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيوتنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص140.

_ يختلف سلوك الأداء الفردي عن الجماعي بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لوكان منفردا.

_ لكل سلوك اداء بداية و كذلك لكل سلوك نهاية و غاية يحاول أن يدركها.

_ سلوك الأداء الإنساني هو وسيلة لتحقيق الأهداف و ليد هدفا.[1]

المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر و هي:

_ المعرفة الإجرائية: هي مجموعة من الخطوات يجب اتباعها لإنجاز عمل ما، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الاساليب المصرح بها باستخدامها لتحقيق الاهداف و يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الاجراءات المتبعة في انجاز العمل بالرغم من انها لإجراءات مدونة في مستندات المنظمة وفق نظم و تعليمات حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين و تكون الصورة واضحة.[2]

_ العمل و متطلباته: و هي تشمل المهام و المسؤوليات و المهارات و الخبرات التي تتطلبها الوظيفة و ما تتصف به من تحديات وصعوبات، كما تشمل الدقة و النظام، البراعة، التمكن الفني و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل بسرعة و الانجاز و التحرر من الاخطاء .[3]

---

[1] إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيوتنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص140.

[2] العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقات الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض و جراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003، ص 52.

[3] أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 13_15.

_ نوعية العمل: تتمثل في ادراك الفرد للعمل الذي يقوم به ومهارات و قدرات على تنفيذه.

_ كمية العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية.

_ المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التفاني في الوظيفة، وكذلك قدرت العامل على تحمل المسؤولية و إنجاز العمل في وقته المحدد و، أيضا مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من المسؤولين و المشرفين على تقييم نتائج عمله.[1]

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

سنحاول التطرق لمحددات الأداء الوظيفي في المطلب الأول و لمعايير الأداء الوظيفي في المطلب الثاني وكذلك عوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المطلب الثالث و لطرق تحسين الأداء الوظيفي في أخر مطلب.

المطلب الاول: محددات الأداء الوظيفي

يتحدد الأداء الوظيفة بتفاعل قوى ومجهودات الفرد والقوى المحيطة به وليس بقوى الفرد فقط ويمكن تصنيف هذه القوى في عدة عوامل أساسية و عوامل جزئية بحيث اشار الباحثين بان الأداء الوظيفي يتحدد عاملين رئيسيين هما: الرغبة و القدرة على العمل و تأثر علاقتها على الأداء الوظيفي كما يلي(مستوى الأداء = القدرة على العمل * الرغبة في العمل) نرى

تأثير القدرة على العمل على الأداء الوظيفي متعلق برغبة العامل و بالعكس فان تأثير رغبة الشخص في العمل على مستوى الأداء متعلق بقدرة الشخص على القيام بهذا العمل.[2]

[1] عبد المجيد أونيس و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 263 .

[2] عبد الفتاح بوخمخم، عزالدين هروم، تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة ميدانية : بمركب المجارف و الرافعات (COG) قسنطينة)، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 6، 2010، ص57 .

تختلف محددات الاداء الوظيفي باختلاف اراء الباحثين و الدارسين للأداء الوظيفي و تتمثل في ما يلي:

_ الجهد: و هو كل ما يبذله الفرد من طاقة جسدية او عقلية لأداء وظيفته و الوصول الى اعلى معدلات العطاء في مجال عمله.[1]

_ القدرات: و نقصد بها السمات و الكفاءات الشخصية التي يجب ان تتوفر في الفرد لأداء وظيفته على اكمل وجه و كذا القدرة و التحمل و السرعة البديهة الازم توفرها لان ذلك يأثر بشكل مباشر على الاداء.

_ ادراك الدور: الاداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل الجهد و القدرات التي يملكها الفرد لأدراك دوره و مهامه في الوظيفة التي يشغلها فهذا الفهم و الوعي هو ترجمة للجهود و القدرات المبذولة لإنجاز هذا العمل و كل عامل يأثر بصفة مستقلة على الاداء الوظيفي.[2]

وهناك باحثين اخرين ميزوا محددات الاداء الوظيفي على النحو التالي[3]:

الدافعية: ان طل جهد يبذله الفرد لإعطاء اداء افضل يعكس درجة حماسه و دافعيته لإنجاز عمله فبقدر ما يظهره من جهد بقدر ما يعكس اندفاعه للقيام بعمله.

قدرات الفرد و خبراته السابقة: و هذا ما يحدد مدى فاعلية الجهود المبذولة لإنجاز هذا العمل.

---

[1] بشار حزي، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، دط، 2020، ص 57.

[2] كسرة مريم، قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة (دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز)، مذكرة ماستر، بالبويرة، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أونجاح، البويرة، 2019/2018، ص 31 .

[3] بوسبحة ذهبية، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية (دراسة ميدانية بمؤسسة محاجر الغرب دائرة سيدي لخضر بمستغانم)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، قسم علوم الاعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة عبد المجيد بن باديس، مستغانم، 2020/ 2021، ص 49-50.

_ ادراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الانشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة.

بناء على هذا فانه يمكن القول ان الاداء الوظيفي هو تفاعل كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات و ادراك الفرد لدوره.

في حين يرى البعض الاخر ان محددات الاداء الوظيفي تتمثلي في الآتي:

_ الرغبة: وهي حاجة الفرد لإشباع ما ينقصه، تتألف من حاجاته التي يسعى لإشباعها.

_ القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد على اداء وظيفته.

_ بيئة العمل: و تتمثل في الاشياء المعنوية مثل: العلاقة بين الرؤساء و الزملاء و طريقة التعامل بينهم و الاشياء المادية مثل الادوات المستخدمة، ساعات العمل و التجهيزات.

وعلى هذا يمكن القول ان الاداء الوظيفي هو التفاعل بين قدرة الفرد و دافعيته للعمل و كذلك البيئة المحيطة به وهذه اهم محددات الاداء الوظيفي.[1]

المطلب الثاني: معايير الاداء الوظيفي

و هي المقاييس التي عن طريقها يمكن تقدير مستوى انجاز العمل من طرف الموظفين من اجراء تحليل للوظيفة بمعنى انه يتم توضيح جميع النشاطات و المهام المرتبطة بمنصب العمل و المسؤوليات التي على عاتقه، و يجب ان تتوفر عدة مهارات في الفرد للقيام بعمله و تنقسم معايير الاداء الوظيفي الى انواع وهي:[2]

[1] بوسبحة ذهبية، مرجع سبق ذكره، ص50.

[2] بلقوسة شيماء، شقرون حفصة، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية "مديرية اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2021/2020، ص43.

_ معايير انسانية: و هي العلاقة بين الموظفين و الرؤساء فهي تعد مقياسا هاما لنجاح الفرد او فشله في اداء وظيفته بحيث ان تأثير علاقة الرؤساء مع مرؤوسيهم يكمن في توفير محيط مساعد للعمل و تشجيعهم و دعمهم لتقديم اداء افضل و التحفيز على العمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة.

_ معايير شخصية: و هذه متعلقة بالفرد نفسه و بكل ما يبذله من جهد و طاقة لإنجاز عمله و مدى اصراره على الوصول لهدفه و تطوير نفسه اكثر و كذلك تجديد مهاراته و ساهمت عدة عوامل في تطير شخصية الموظف منها العوامل البيولوجية، الاسرية، بدنية، عقلية، حضارية و اجتماعية.

_ معايير مهنية: تتمثل في رغبة و قدرة الفرد في اداء وظيفته على اكمل وجه دون حدوث اي ضرر او خلل و حل كل المشاكل التي تعترض قيامه بواجباته المهنية بهدف الوصول الى الفاعلية المطلوبة سواء تعلق الامر بمستوى اداءه او بتحقيق اهداف المنظمة و تشمل ايضا قدرته على تفويض السلطة لمن هم اقل رتبة منه من اجل السير الحسن للعمل و انجاز كل الاعمال في وقتها المحدد و بفعاليتها المطلوبة مع ضمان التوفيق بين واجبات العمل و الحياة الشخصية بالإضافة الى التدريب على انجاز المهمات الطارئة.[1]

_ معايير الجودة: هي مقياس للحكم على جودة الاداء من حيث الاتقان و لذلك يجب ان يتناسب مستوى الجودة مع مستوى الامكانيات المتاحة و هذا يستلزم وجود معيار لدا الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام اليه اذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في اداء العمل وفق التصميمات السابقة.[2]

[1] بلقوسة شيماء، شقرون حفصة، مرجع سبق ذكره، ص43.

[2] صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة بومرداس، كلية العلوم، الاقتصادية و التجارية، مذكرة شهادة ماجيستر، غير منشورة، 2010/2009، ص 73.

_ معايير الكمية: وهي مقدار العمل المنجز حسب امكانيات و قدرات الفرد ولا يتعداها بتكليف نفسه فلا يكلف الله نفسا الا وسعها و في نفس الوقت لا يتهاون ولا يقلل من قدراته و يتخاذل في تقديم عمل افضل لان هذا يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة لهذا يجب الاتفاق منذ البداية على حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق نمو في معدل الاداء بما يتماشى مع ما يكسبه من هذا العمل من خبرات و تدريبات.[1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

هنالك عدة عوامل يمكنها التأثير على اداء العمال مثلا كالبيئة التي يعمل فيها فلما يكن المناخ غير مناسب فهذا لن يساعد في تقديم الأداء الأفضل أو رغبته و قدرته و دوافعه لهذا العمل و يمكن أن تكون الوظيفة بحد ذاتها عامل مؤثر على الأداء الوظيفي في حال عدم ملائمتها لقدرات و مكانيات الموظف و يمكن تلخيص هذه العوال في مجموعات كما يلي:[2]

العوامل المتعلقة بالعامل:

تتعلق هذه العوامل بقدرات العامل و مهاراته و التي يمكن تحديدها و قياسها عن طريق تحليل شخصية الموظف و صفاته فكل عامل وله ميزات خاصة به تميزه عن غيره من فئات العمر و الحالة الاجتماعية الى الخبرة و نوع الجنس و كذلك اهمية العمل بالنسبة لكل عامل بالضافة الى مدى توافق العمل مع القيم الطموحات التي يسعى لها العامل.

العوامل المتعلقة بالوظيفة : بالنسبة لهذه العوامل فيمكن تقسيمها الى قسمين:
عوامل مرتبطة بإنجاز العامل لوظيفته : تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية و اجر العامل

[1] صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[2] فاضل فايزة وسعدون سميرة، الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد 1، ناشر المركز الجامعي بلحاج بو شعيب عين تموشنت، 30 جوان 2017، ص 11_ 12.

و كذا الشعور بالسلامة المهنية و منحه فرص الترقي و علاقته الجيدة مع العمال الاخرين و الشعور بالإنجاز و استغلال مهاراته و قدراته في العمل.

عوامل متعلقة بالمؤسسة: لا يمكن للعامل قيام بالعمل لوحده فيكون عمله في الاطار الجماعي تحت تنظيم و اشراف المؤسسة التابعين لها و بهذا تكون كل العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي وفق سياسة و استراتيجية هذه المؤسسة و نذكر من هذه العوامل ما يلي:

_ مدة و توقيت العمل الرسمي.

_ استخدام التكنولوجيا و احدث الآليات في العمل.

_ نمط الاشراف و القيادة.

_ الاجراءات و القواعد القانونية و التنظيمية لعمل.

كل هذه العوامل تؤثر على الاداء الوظيفي حسب شدتها ومصدرها فكلما كانت هذه العوامل مساعدة للموظفين على تقديم اداء افضل و تتيح لهم فرض الابداع و اعطاء كل امكانياتهم و قدراتهم لإنجاز هذا العمل و بهذا يمكن تحسين و رفع مستوى الاداء في المؤسسة.

عوامل متعلقة بالبيئة: ان هذه العوامل تكون خارج المؤسسة لكنها تؤثر على العامل و بالتالي تؤثر على ادائه الوظيفي و نذكر منها الانتماء الديمغرافي ما اذا كان يعيش في الريف او في منطقة حضرية و هذا يعد من اهم العوامل و كذلك اختلاف الجنسيات بين العمال و نظرة المجتمع للموظف و رضا العامل للحياة بشكل عام.

ومنه فإن المؤسسة تعمل على إزالة هذه العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ذلك من خلال الاستفادة من الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي.[1]

[1] فاضل فايزة وسعدون سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء الوظيفي

اقترح عباس بعض الإجراءات يمكن اتخاذها لتحسين الاداء الوظيفي و ذلك من خلال:[1]

_ تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

من المهم جدا تحديد اسباب تراجع مستوى اداء في المؤسسة للتمكن من معالجة المشكل و تستفيد الادارة من ذلك في الكشف عن عملية التقييم و ما اذا كانت قد تمت بموضوعية أو لا.

_ الحد من الصراعات التنظيمية بين الادارة و العاملين:

يتم ذلك بمعرف اسباب تراجع اداء الموظفين بسبب الدوافع و العوامل الموقفية في بيئة العمل بحيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور و الحوافز الفاعلية تعكس مهارات و القدرات التي يتميز بها الموظفون كما تتأثر العوامل الموقفية بالعديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الاداء الوظيفي مثل ظروف العمل و الامكانيات المتاحة.

_ تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول:

و هذا يكون بوضع خطة عمل منذ البداية للحد من مشاكل تغير مستوى الاداء و وضع حلول مناسبة لها و هذا لا يتحقق الا بتعاون العاملين و الادارة و تعاون بين الادارة و الجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء.

_ الاتصالات المباشرة:

ان الاتصالات المباشرة بين المسؤولين و الموظفين لها أهمية بالغة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لهذا يجب تحديد محتوى الاتصال و نمطه و اسلوبه نظرا لأهميته و كما يتضمن

[1] أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017، ص41_42 .

العناصر التالية:

_ مستوى الآداب المطلوب:

و هو المستوى الاداء المراد الوصول اليه والذي تسعى الإدارة الوصول إليه و ذلك باستخدام و باستغلال جميع الطرق و الوسائل المتاحة و الانشطة المختلفة و الموارد المتاحة.

_ مستوى الاداء الفعلي:

و هو الاداء المحقق بعد كل الجهود و الانشطة المبذولة من طرف الموظفين في فترة زمنية محددة.

_ فجوة الأداء:

تحدث هذه الفجوة عند اختلاف المستوى المستهدف مع الاداء الفعلي بالسلب و يجب على الادارة تدارك هذا الامر و معالجته للارتقاء بالمستوى الفعلي و تحقيق الاداء المستهدف.

_ تحليل الفجوة:

تحليل سبب الفجوة بين الاداء الفعلي و الاداء المستهدف و بعدها اختيار انسب طريقة لمعالجتها.

برنامج العمل لتحسين الاداء:

يوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق فذا نجحت مساعي النجاح و ارتفع مستوى الاداء الوظيفي الى المستوى المنشود لكن يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن او تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.[1]

[1] أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المبحث الثالث: تقييم الاداء الوظيفي

تمهيد: سنحاول هذا المبحث التطرق لثلاثة مطالب ليكن المطلب الأول حول مفهوم و أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي وفي المطلب الثاني سنحاول التطرق لمراحل تقييم الأداء الوظيفي وفي الأخير سنتطرق لطرق تقييم الأداء.

المطلب الاول: مفهوم، أهمية و أهداف تقييم الاداء الوظيفي

سنحاول التطرق لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي و أهميته و أهدافه.

أولا: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

هو دراسة و تحليل لأداء الموظفين و مراقبة سلوكياتهم و تصرفاتهم اثناء قيامهم بعملهم للحكم على مدى نجاح نجاحهم و مستوى كفاءتهم في انجاز اعمالهم الحالية و كذلك على امكانياتهم و قدراتهم الفردية في المستقبل و تحمل مسؤوليات اكبر او ترقية لوظيفة اخرى.[1]

عرفه عبد المحسن "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون ثورة حية لما حدث فعلا، ومدى النجاح في بلوغ الاهداف وتنفيذ الخطط المرسومة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملاءمة لتحسين الأداء ".[2]

هو العملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين مع خلال مدة معينة، ومقارنتها بمعدلات الاداء القياسية المعدة سلفا، وهي "فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطور أداء الأفراد العاملين معه " .[3]

---

[1] صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 263 .

[2] فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص47 .

[3] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الأفراد، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 598.

هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل في معرفة أي من الأفراد أنجز عمله وفقا لما ينبغي له أن يؤدى ويترتب عليه التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو الجدارة .[1]

كتعريف شامل وملم للتعاريف السابقة أعلاه نذكر فيه أن تقييم الأداء الوظيفي هو عبارة عن عملية جمع المعلومات و مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع تحقيقه و تحليل النتائج المتوصل إليها ومنح تقييم للعمال بما يضمن اتخاذ قرارات ملاءمة لتحسين الأداء.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية تقييم الأداء على المستويات التالية:[2]

على مستوى المنظمة:

_ توفير الجو المناسب و التعامل الجيد مع الموظفين و منحهم الثقة و هذا ما يقلل من مشاكل و شكوى الموظفين اتجاه المنظمة.

_ الاستثمار في قدرات و امكانيات الموظفين لرفع مستوى اداءهم في العمل لان هذا يساعدهم في التطور و التقدم.

_ مساعدة المنظمة على وضع معدلات اداء معيارية دقيقة.

على مستوى المديرين:

_ يجب على المشرفين و المسؤولين التطوير في مهاراتهم و تنمية امكانيتهم الفكرية و قدراتهم الابداعية لضمان تسيير احسن للعمل وتقييم سليم و موضعي لأداء مرؤوسيهم.

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص598.

[2] زكريا الدوري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف و عمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 235 _236.

_تقوية علاقة المديرين بالموظفين و التقرب منهم بتحسين التعامل معهم و منحهم الثقة حتى يسهل العمل على الطرفين و يكون حل المشاكل اسرع.[1]

على مستوى الأفراد:

_ تمنح فرص للعاملين لتصحيح اخطائهم و تداركها و العمل على تنمية و تطوير مهاراتهم للوصول الى مبتغاهم من ترقية في المنصب و الحصول على مكافآت مجزية.

_ رفع معنويات الموظفين: يعني توفير جو مناسب للعمل و خلق جو التفاهم و العلاقات الجيدة بين المديرين و العاملين لان الهدف الاساسي للتقييم هو معرفة نقاط الضعف في الاداء و معالجتها و تدعيم النقاط الإيجابية فيه.

_ مؤشرات الأداء تعتبر نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على اسس سليمة و صحيحة.

ثالثا: اهداف تقييم الأداء

من اهداف نظام تقييم الاداء الوظيفي ما يلي:[2]

_ توفير اسس موضعية و علمية لترقية الافراد كمنحهم بعض المكافآت و التحفيزات لتحسين الاداء فبالتالي يزيد الانتاج.

_ الرفع من معنويات الموظفين لتقويم نقاط ضعفهم و اقتراح طرق و اجراءات لرفع و تحسين مستوى الاداء.

[1] نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء ناشرون و موزعون، ط1، الأردن، 2015، ص18.

[2] مصطفى محمد، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، دار النفيس للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2018، ص 95_98.

_ تحليل و تشخيص المشاكل التي تواجه الموظفين و حلها لمعرفة نقاط القوة و الضعف و مدى مساهمة العاملين في تحقيق اهداف المنظمة.

_ إن توفر نتائج أداء كل موظف لدى المنظمة يولد دافع قوية للعامل لتقديم أداء افضل لأنه سيكون على اطلاع بحقيقة أدائه و أن مستقبله الوظيفي متعلق بشكل مباشر مع هاته النتائج التي حققها لهذا سيعطي كل ما عنده لتحسين أداءه .

_ إن ادراك الموظفين للتقدير و الاهتمام الذي يحصلون عليه من قبل المؤسسة لقاء جهودهم المبذولة اثناء العمل يخلق جوا من التفاهم و العلاقات الإيجابية خاصة عند معرفتهم ان الهدف من تقييم الأداء هو تحسين و تطوير ادائهم للحصول على مكاسب وظيفية أرقى لهم وللمؤسسة.

_ وجود تقييم موضوعي لأداء الموظفين يحقق العدالة في المعاملة بين جميع افراد المؤسسة.

_ ان فعالية نظام تقييم الاداء يسهل و يحسن من عمل الرؤساء في التوجيه و الاشراف على المرؤوسين لان طبيعة تقييم الاداء تتطلب منهم متابعة مستمرة لموظفين و جمع اطبر قدر من المعلومات حول ادائهم و تحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول الى تقييم موضوعي للأداء.

_ تعد نتائج تقويم الاداء كوثائق تبرير من طرف المنظمة لجميع القرارات التي تتخذها في مجال شؤون العاملين من نقل و ترقيات و تعويضات ....الخ.[1]

[1] مصطفى محمد، مرجع سبق ذكره، ص 95_96.

المطلب الثاني : مراحل تقييم الاداء الوظيفي

لتقييم الاداء عدة مراحل متسلسلة مبنية على اسس منطقية لأنها تعتبر مهمة صعبة و معقدة، هذا لتحقيق الاهداف التي سطرتها المنظمة و نوضح هذه الخطوات في ما يلي:

_ وضع توقعات الأداء: هي اول خطوة في عملية تقييم الاداء الوظيفي بحيث يتم تعيين الافراد المناسبين و المعنيين بالتقييم و كذلك القائمون عليه بعد وضع خطة و سياسة لذلك و كما يتم ايضا الاتفاق حول المهام المطلوب و تسطير النتائج و الاهداف المراد الوصول اليها مع تحديد الفترات التي يجب ان يتم فيها تقييم الاداء.

_ مرحلة مراقبة تقييم الاداء: في هذه المرحلة يتم التعرف على الطريقة و الكيفية التي يعمل بها الفرد و تكون المراقبة تحت اشراف الشخص المسؤول على اعداد تقرير التقييم باعتبارها عملية مستمرة تستوجب المراقبة لدورها في تصحيح الخطأ و الانحرافات اذا ان هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت.

_ تقييم الأداء: و في هذه المرحلة يتم تقييم اداء جميع العامليين و التعرف على مستوياتهم مما يفيد في اتخاذ القرارات.

_ اتخاذ القرارات الادارية بعد الانتهاء من التقييم: هذه القرارات كثيرة و متنوعة متعلقة بالترقية و التعيين او الفصل ...الخ.[1]

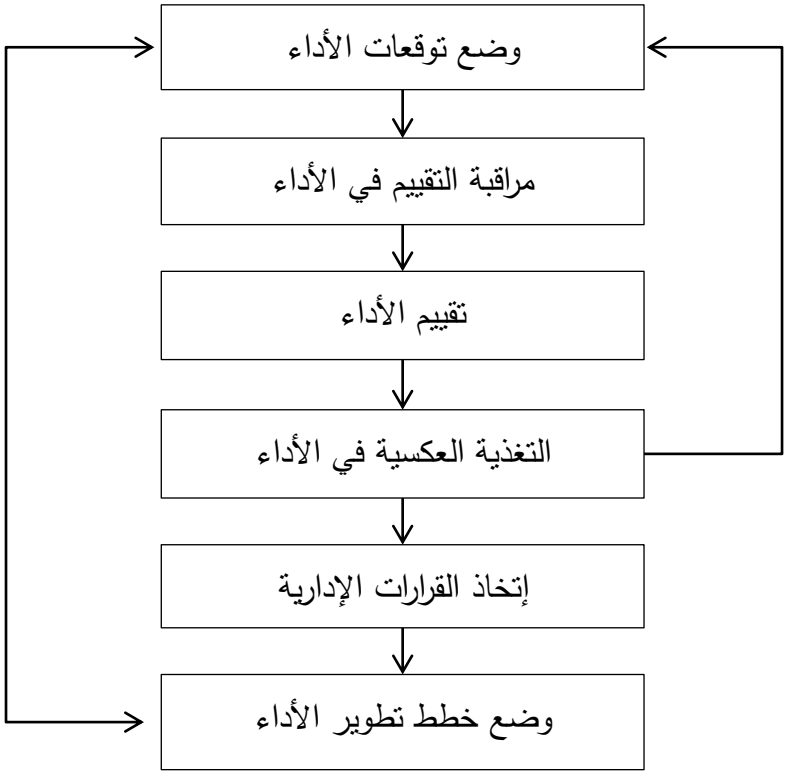
_ التغذية العكسية: ان كل فرد عام يتطلب المعرفة و الدراية الكامل حول مستوى الاداء الذي يقدمه و مستوى العمل الذي يقوم به ليكون على علم بدرجة تقدم ادائه في العمل وبلوغ المعايير المطلوب منه، بلوغها و حسب المعايير التي تحددها المؤسسة فان التغذية

[1] مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص 119 _ 120.

العكسية مهمة لأنها تفيد الفرد في معرفة كيفية ادائه المستقبلي، و حتى تكون نافعة لابد أن يفهمها العامل ويستوعب المعلومات التي تحملها اليه التغذية العكسية.

_ وضع خطط تطوير الاداء: فتكون اخر مراحل تقييم الاداء فبهذه الخطوة يتم وضع خطط تطويرية تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الاداء الوظيفي من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات و المعارف و القيم التي يتميز بيها الفرد العامل بالمنظمة.[1]

الشكل رقم(3) يوضح مراحل عملية تقييم الاداء



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 206.

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي و معوقات تقييم الأداء الوظيفي

تطرقت في هذا المطلب لطرق تقييم الأداء الوظيفي و معوقات تقييم الأداء الوظيفي.

أولا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تعددت و تنوعت طرق تقييم الاداء الوظيفي فمنها طرق سهلة و بسيطة و منها طرق صعبة و معقدة و منها طرق موجهة لاستخدام واحد و منها ما تستخدم لعدة اغراض فلهذا قام بعض الباحثين تصنيفها للتمييز بينها وفقا لقدمها او لحداثتها، اما في اسلوب التطبيق، ان كان بسيطا او معقدا و على العموم فان معظم الدراسات تميز بين الطرق الحديث و الطرق التقليدية و فيما يلي اهم هذه الطرق:[1]

1 – الطرق التقليدية:

يشكل التقدير الشخصي للرؤساء اساس الطرق التقليدية و التي تتفرع الى عدة فروع منها:

–طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: هذه الطريقة تعد من ابسط طرق تقييم الاداء و هي تقوم على اساس حصر مجموعة الخصائص و السمات المراد تقييمها مثل الجودة و المصداقية ثم نقوم بتحديد مدى لتقييم طل خاصية ابتداء من غير مرضية الى فائقة و يبدا المشرف في تقييم كل مرؤوس بوضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة إلى كل خاصية ثم يقزم بتجميع الدرجات التي تحصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

– طريقة الترتيب:

بالنسبة لهذه الطريقة يتم ترتيب المرؤوسين من الافضل إلى الأسوء بالنسبة إلى مجموعة من الخصائص و السمات التي على أساسها يتم الترتيب.[2]

[1] عبد المجيد أونيس، مرجع سبق ذكره، ص 298.

[2] جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2002، ص324_328.

– طريقة المقارنات الثنائية:

تقوم على ترتيب المرؤوسين وفق مقارنات ثنائية بين افراد المؤسسة و يتم ذلك بالمقارنة كل فرد مع بقية الافراد بالنسبة لكل خاصية لاختيار افضل الموظفين و هذه الطريقة تجعل الترتيب اكثر دقة بفرض ان هناك 5 افراد بحاجة الى تقييم باعتماد هذه الطريقة اولا يجب وضع خريطة موضحة لجميع المقارنات الثنائية لكل خاصية و عند كل مقارنة يجب ان نحدد ما اذا كان الفرد افضل من الاخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) اما اذا لم يكن كذلك فيحصل على (–) ثم يتم جمع عدد المرات التي يكون فيها الفرد افضل من الاخرين و بناءا عليه يتم الحكم على مستوى ادائه.[1]

– طريقة التوزيع الاجباري:

يتم الترتيب على اساس متدرج للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على احد النقيضين المتدني او المتميز من الاداء و يتم ذلك بان يتولى المقيم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى اداء و بالتالي يقسمهم الى مجموعات كما يلي:[2]

10% من الموظفين ..... يحصلون على تقدير ممتاز(المجموعة 1)

20% من الموظفين ..... يحصلون على تقدير جيدا جدا (المجموعة 2)

40% من الموظفين .....يحصلون على تقدير جيد (المجموعة 3)

20% من الموظفين .....يحصلون على تقدير مرضي (المجموعة 4)

10% من الموظفين ..... يحصلون على تقدير غير مرضي (المجموعة 5)

[1] زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 1ط القاهرة، 2001، ص114.

[2] مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 2001، ص782.

2- الطرق الحديثة:

لاقت الطرق التقليدية العديدة من الانتقادات مما جعل رجال الفكر الاداري يفكرون في ايجاد طرق حديثة تتفادى العيوب التي وجدت في الطرق التقليدية و من هذه الطرق ما يلي:

-طريقة الاختيار الإجباري:

تتم هذه الطريقة عن طريق توزيع بعض العبارات تصف اداء العمل و عادة ما تكون هذه العبارات ثنائية تعبر عن نواحي ايجابية و نواحي سلبية و ما يميز هذه الطريقة انها بعيدة كل البعد عن التحيز الشخصي بحيث ان التقدير يتم بواسطة جهة اخرى هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة بدون تعرف الرئيس على نوعية التقدير و مدى اهميته لعملية التقييم.[1]

- طريقة الوقائع الحرجة:

اساس هذه الطريقة هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي كانت سببا في فشل او نجاح العمل و على المشرف ان يلاحظ اداء الموظفين التابعين له و ان يقرر ما اذا كانت اي من تلك الوقائع تحدث لهم في اداء عملهم و على اساس اعداد الوقائع التي حدثت في عمله يتم تقييم اداء الموظفين من حيث مدى خطورتها بالنسبة الى النجاح او الفشل.[2]

- طريقة التقييم من خلال تحقيق الاهداف:[3]

وهذا اسلوب اخر تعتمده المنظمات الحكومية الشبه مستقلة او التي تدخل ضمن مؤسسات القطاع العام بسبب ما تتمتع به من استقلالية في شؤونها المالية و الادارية و نظمها المختلفة بما فيها نظام تقويم الاداء و من ضروريات هذه الطريقة ان يتم تحديد الاهداف

[1] أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 137.

[2] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 1998، ص 280.

[3] عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1 ،القاهرة ، 2005، ص 198 .

الرئيسية الفرعية المراد تحقيقها خلال العام ثم توزع على الاقسام و الوحدات المختلفة للتعرف كل منها على مسؤولياتها اتجاه هذه الوحدات ثم تحدد الاهداف التي تقع على عاتق الافراد المسؤولين عن هذه الوحدات المختلفة و في نهاية السنة المالية تتم مسائلة و محاسبة و تقويم الوحدات و العاملين فيما عما حققوا من اهدافهم.[1]

ثانيا: معوقات تقييم الاداء الوظيفي

عندما يكون المديرين على علما و دراية بالمشاكل التي تعيق عملية التقييم لتفاديها ومعالجتها و تحقيق تقييم صحيح لأداء العاملين من اهم هذه المشاكل:[2]

_ مشكلة التحيز في تقييم اداء العاملين: يعتبر تقييم الاداء من المهام الضرورية و الصعبة و المعقدة و في نفس الوقت لأنه على اساس هذا التقييم تتم الترقيات و منح المكافآت و كذلك الفصل من العمل لهذا يجب ان يكون هذا العمل مبنيا على اسس صحيحة اي ان كل المعلومات يجب ان تكون صحيحة و دقيقة و هذا لا يعني ان الرؤساء يستطيعون معاقبة او الحكم على العاملين بناءا على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى اداء العاملين بل لابد من تبرير ذلك الجزاء من خلال الرجوع الى المعايير التي تحكم الاداء كما يجب على المديرين ان يطلعوا العاملين على تقييمهم و يشرح مبررات بذلك التقييم و تكمن مشكلة تحيز في تقييم الاداء في:

_ عدم توفر المعلومات الدقيقة عن اداء العاملين.

_ الانطباع و الراي الشخصي عن اداء العاملين.

المحسوبية: ان المحسوبية من اهم اسباب التحيز في تقييم الاداء و تلعب دورا هاما في ذلك

[1] عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

[2] مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص105 _ 106.

بحيث ان الرئيس لا يقوم بعمل اي تدقيق او البحث عن صحة المعلومات حول مستويات الاداء الضعيفة للأفراد المقربين اليه.

_ مشكلة التشدد في تقييم الاداء: هنا يتم استخدام ادنى المقاييس في تقييم الاداء و منح تقديرات منخفضة لا تعكس مستوى ادائهم بحيث يتم اعطاء العاملين المتوسطي الاداء درجات منخفضة في حين يتحصل العاملين ذوي الاداء العالي على تقييم متوسط.

_ مشكلة المسل نحو المتوسط في تقييم الاداء: يستخدم الرؤساء المقاييس الوسطى بمنح تقديرات متوسط لكل العاملين دون استثناء ولا النظر الى الأداء الذي يقدمونه باعتبار جميع الموظفين متوسطي الاداء و التردد في نح تقديرات ضعيفة أو ممتازة لبعض العاملين.

_ مشكلة التساهل في تقييم الأداء: يتم إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية بحيث يتم منح التقديرات المتوسطة للعاملين ذوي الاداء السيء ويمنح الباقون دراجات تقدير عالية.[1]

_ خطأ الهالة: و هذا يكون بناءا على حكم الرؤساء على الموظف بالنسبة لصفة واحدة و على هذه الصفة يكون التقدير جيدا أو ضعيفا في بقية الخصائص فمثلا لو نال عامل درجة جيدة على امانته فهذا يجعله يحصل تقدير عالي من طرف الرئيس دون النظر او تقييم الخصائص الاخرى المتعلقة بالمرؤوس كالكفاءة.

_ تأثير المركز أو الوظيفة: يتم هذا التقييم بنظر الرؤساء الى المنصب الوظيفي الذي يشغله المرؤوسين ما اذا كان عال و مهم او ادنى و على ذلك يم التقييم بحيث يمنح اصحاب المناصب العليا تقدير مرتفع بغض النظر عن اداءه و العكس بالنسبة للعاملين الاقل درجة فانهم يتحصلون على تقديرات منخفضة.[2]

[1] مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[2] احمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 58.

_ اخطاء التأثر باخر تقييم: بحيث يعتمد الرؤساء على آخر تقييم تحصل عليه العاملون دون الاهتمام الى الأداء الحالي أو مرتفع فاذا تحصل العامل على تقدير مرتفع من قبل فيكون تقييم في الفترة الحالية مرتفع بغض النظر عن أداءه الحالي ونفس الشي إذا كان التقدير القديم منخفضة فسيتم منحه تقدير منخفض حتى لو ارتفع و تحسن أداءه.

_ الاخطاء التنظيمية:

-استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.

-عدم توفر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف.

-التعامل بسرية و اخفاء النتائج عن الموظفين.[1]

المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء الوظيفي

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دور هام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وبتالي تحسين في الأداء الوظيفي للمؤسسة إذا تم تطبيقه بشكل دقيق، وبتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحقق بعض الفوائد و منها:[2]

_ تخطيط الاحتياجات المستقبلية: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، مثل التوظيف، التطوير والاحتفاظ بالموظفين. وهذا ما يضمن توفر العدد الكافي من الموظفين بالكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب.

_ تحليل الفجوات في المهارات: يمكن للتخطيط الاستراتيجي تحديد الفجوات بين الموظفين الحالين و المستقبليين من حيث المهارات و المعرفة لتحقيق الأهداف المستقبلية. من خلال

[1] أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص59.

[2] د. عيشاوي وهيبة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك)، مجلة الحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد06، العدد01، جامعة البليدة2 ،2021، ص04.

برامج التدريب و التطوير المستهدفة، للتمكن من تحسين مهارات الموظفين و تعزيز كفاءاتهم.[1]

_ تعزيز الالتزام والتحفيز: يوفر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إطارا واضحا لتطوير برامج تحفيزية ترتبط بأداء الموظفين و أهدافهم المهنية مما يعزز من التزامهم و تحفيزهم.

_ التكيف مع التغيرات: يتيح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق و العمل بشكل استباقي في مواجهة التحديات الجديدة محلية منها و الدولية، مما يضمن استمرار الأداء العالي.[2]

ونذكر مجموعة من الفوائد أخرى فيما يلي:[3]

_ تمكين المؤسسة من استخدام مواردها البشرية استخداما عقلانيا وفعالا.

_ يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

_ إمكانية امتلاك ميزة تنافسية باعتمادها على موارد ذات كفاءات و قدرات عالية.

_ يعطي الفرص لجميع العاملين في المؤسسة لتوحيد الجهود لزيادة فعاليتهم.

_ يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاهداف المنشودة و الاستجابة السريعة للمشاريع و مجالات النمو لأن المؤسسة أعدت موارد بشرية ذات كفاءات عالية قادرة على اقتناص الفرص الاستثمارية.

---

[1] د. عيشاوي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص04.

[2] الحريري محمد سرور، طرق و استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012، ص116.

[3] أ. مصطفى محمد بن خليفة، د. إسماعيل محمد النيحوي، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرة وأثره على أداء الموظفين (دارسة ميدانية بمركز مصراته الطبي)،مجلة آفاق اقتصادية، العدد9، 2023، ص116.

الخلاصة:

مما سبق يمكن القول أن المورد البشري هو النقطة المحورية التي ترتكز عليها المؤسسة لكونها القوة المحركة للمؤسسة. بحيث كل ما زاد اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية من حيث كفاءاتها و خرتها وتطوير لأدائهم و كذلك مردودية المؤسسة و إنتاجيتها. لذلك يهتم المرؤوسين و المديرون بتقييم الأداء بشكل دوري ويتم مراجعته وتحليله عن طريق لجان مختصة في تقييم كفاءة الاداء و فعالية الموظفين، وبذلك يتمك المسؤول من الوقوف على نقاط القوة التي يمتلكها الأفراد العاملين و محاولة معالجة نقاط الضعف لديهم وبهذا يضمن كفاءات و للحاضر و المستقبل من أجل أداء أحسن للمؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية

سوف أتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث يكون المبحث الأول خاص بتعريف بمجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال المدية من حيث التنظيم الهيكلي و الادارات المشكلة لكل من مجمع و الفرع أما بالنسبة للمبحث الثاني يخص أداوت المستعمل في قياس الدراسة و عمليات تحليل النتائج وفي الأخير نتائج المتوصل إليها و صحة الفرضيات و بعض المقترحات من هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة صيدال فرع أنتبيوتيكال المدية .

المبحث الأول: مدخل لمجمع صيدال ومحل الدراسة فرع أنتيبيوتيكال المدية

سوف أتطرق في هذا المبحث إلى تعريف بمجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكال المدية في المطلب الأول و لتنظيم مجمع صيدال من حيث الهيكل ومديريات المكونة للمجمع في المطلب الثاني تنظيم فرع أنتيبيوتيكال المدية من حيث الهيكل و الإدارات العامة للفرع في المطلب الثالث.

المطلب الأول: تعريف بمجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكال المدية

التعريف بمجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال المدية:[1]

يعد مجمع صيدال من أهم و أكبر المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري والناشط في مجال الصناعة الصيدلانية، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق المحلية لتخترق السوق العالمية، إلا أنه مر بعدة مراحل قبل وصوله للوضع الذي هو عليه الآن. كما يعتبر فرع أنتيبيوتيكال محل الدراسة، أحد أكبر و أهم هاته الفروع، و أهم مؤسسة منتجة على المستوى الوطني للمضادات الحيوية و الأدوية الجنيسة البنسيلين و غير البنسيلين.

و سنتناول في هذا المبحث تقديم عام للمجمع والفرع وتقديم هيكلهما التنظيمي.

أولا: تقديم مجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال:

تميزت بيئة الأعمال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين ببروز مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التي برهنت على قدرتها على الوقوف و الصمود أمام التحولات

[1] حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2019-2020 ، ص 221.

و التغيرات المفروضة، و من بين أهم هاته المؤسسات مجمع صيدال رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر.

1_ مجمع صيدال:

سنحاول التطرق لتقديم مجمع صيدال و تاريخه و كذلك التعريف بالمجمع.

أ_ تقديم مجمع صيدال:[1]

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر. ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار و اهتم أساسا بالجانب الكمي، و لم يول العناية الكاملة لنوعية وجودة منتجاته التي كانت بعيدة عن جودة المنتجات الأجنبية، حيث تمثلت مهمته فقط في إنتاج منتج تام الصنع. أما في مرحلة اقتصاد السوق، فقد تبنى مجمع صيدال عدة استراتيجيات جديدة تهدف إلى الرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته و العمل على تنمية حصته السوقية. وهو يبذل مجهودات معتبرة من أجل التأقلم مع بيئة الأعمال الجديدة و التي تعرف تحولات جذرية و مستمرة

ب_ تاريخ المجمع:

تتمثل البذرة الأولى لمجمع صيدال في الصيدلية المركزية التي أنشأت بحكم القرار المؤرخ في: 1963/04/10 و كانت منشغلة آنذاك بصفة متزايدة بالوظائف المتعلقة بتوزيع المنتجات الصيدلانية والكيميائية و ضروريات المستشفيات من معدات و تجهيزات كونها كانت المحتكر الوحيد لمجال الأدوية و الأدوات الصحية الوسائل العلمية و الأدوات الأخرى الضرورية للطلب الإنساني والبيطري.

[1] بودلة يوسف، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال)، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008_2009، ص145.

و في سنة 1969 تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية La Pharmacie (P.C.A) Central Algérienne، و تم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 77_6 المؤرخ في: 23/01/1977. لذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد، إنتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

و في إطار مهمة الإنتاج أنشأت في سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحراش، و تم استرجاع وحدة بيوتيك "Biotic في سنة 1971 وحدة " فارمال " Pharmal سنة 1975 الموروثتين عن المستعمر الفرنسي.

و في أعقاب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تم تحويل فرع الإنتاج إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني عن طريق المرسوم رقم 161/ 82 في : 04/1982/ ، حيث كانت تتكون من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ، أما مشروع " أنتيبيوتيك Antibiotique "فقد تم تحويله رسميا إلى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا لـ:"المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية " S.N.I.C التي عملت على إنشائه.

وفي 13/04/1985 تم تغيير تسمية المؤسسة طبقا للمرسوم رقم: 85/74 لكي يصبح "صيدال" . Saidal و بعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر سنة 1989، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير، و كانت من بين المؤسسات الوطنية الأولى التي اكتسبت طابع شركة ذات أسهم. و في سنة 1993 تم إجراء بعض التعديلات على الطابع القانوني للمؤسسة بما يسمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية و التجارية عن طريق إنشاء فروع جديدة لها.

و في سنة 1997 قامت صيدال بتنفيذ خطة لإعادة هيكلتها, نتج عنها تحويلها في :[1]

[1] بودلة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 146.

وفي 2/2/1998 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث فروع وهي: فارمال، بيوتيك، أنتيبيوتيكال.

ج_ تعريف المجمع:

يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم، يقدر رأسماله الاجتماعي بـ 2500000000 دج، و يقع مقره الاجتماعي على الطريق الولائي رقم 11 ص ب _ 141، الدار البيضاء، الجزائر العاصمة.

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 17/07/1999، بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها (COSOB) رقم 98/04 و المؤرخة في .1998/12/24و عرضت أسهمه للبيع ما بين 15 فيفري و 15 مارس 1999 و قدر عددها بـ: 2000000 سهم، و قد كان البيع بسعر ثابت قدر بـ 20% % من رأسمال المجمع، و قدرت القيمة الاسمية للسهم الواحد بـ 250 دج، أما القيمة الحقيقية للسهم الواحد فقدرت بـ 800 دج، و كانت تلك أول تسعيرة لأسهم المجمع.

يقدر عدد المساهمين في البورصة بـ 19288 مساهم، و يعد مجمع الصناعة الصيدلة الكيماوية Holding Public Chimie–Pharmacie المساهم الرئيسي، و الذي قام بشراء 80 % من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع.

تحصل المجمع في 05/02/2005 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 منحته إياها الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة Association Française d'Audit et Qualité(.A.F.A.Q).

2_ فرع أنتيبيوتيكال المدية:[1]

[1] بودلة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص146.

نحاول التطرق لتقديم فرع انتبيوتيكال و تاريخ الفرع و تعريف الفرع.

أ_ تقديم فرع أنتيبيوتيكال:

يعتبر فرع أنتيبيوتيكال من أضخم فروع مجمع صيدال و من أكبر المؤسسات الجزائرية، و قد مر بعدة مراحل قبل وصوله إلى ما هو عليه الآن.

ب_ تاريخ الفرع:

يمثل فرع أنتيبيوتيكال مشروعا ضخما اسند انجازه إلى المؤسسة الايطاليةC.T.I.P ، لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة و تكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية و ما تتميز به من خصوصيات. و قد تم إنشاءه عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية و هي: في 06/1972، تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، و لقد وقع اختيار المسؤولين على مؤسسة .C.T.I.P الايطالية نظرا لعروضها المناسبة و المقبولة.

في 05/05/1977 تم التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر و المؤسسة السابقة الذكر.

في 30/06/1977، تسلمت المؤسسة الايطالية المشروع.

في 12/02/1978، باشرت المؤسسة انجاز الأشغال.

و قدرت مدة الانجاز بـ 50 شهرا، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين. حيث تسلمت الجزائر المشروع في: 12/04/1982.

وقد قامت المؤسسة الايطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة أهم بعض المؤسسات الوطنية:

_ المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغازSONELGAZ .

_ المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائيةS.N.I.C .

_ المؤسسة الوطنية للكيمياء[1] .E.D.I.C.

و بعد تسلم المشروع في 12/04/1982، وضع هذا الأخير تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

و في سنة 1987 بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال، حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الايطالية Licence I.B.I Italia .

في 04/10/1988 دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية "الشاذلي بن جديد.

ج_ تعريف الفرع:

شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1187500000دج، متحصلة على شهادة الجودة ISO 9002 نسخة، 1994 و شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000، من الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة .A.F.A.Q

_العنوان ص ب 33 _ طريق الخميس _ المدية 26000

_ رقم السجل التجاري: R.C: 99B0342252

_ رقم الحساب البريدي الجاري: C.C.P 3539-91/56

_ رقم الحساب المصرفي: C.P.A. : 84/110.401.70.776.01

_ رقم الهاتف: 43 2 585641 (025) 213+

_ رقم الفاكس: 581600 (025) 213 +

_ البريد الالكتروني : antibiotical@hotmail.com

_ الموقع الالكتروني . www.saidalgroup.dz

[1] بودلة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص146.

و بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدا Saida تحول اسمه من مركب إلى فرع أنتيبيوتيكال التابع لمجمع صيدال و دخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 02/02/1998.[1]

المطلب الثاني: تنظيم مجمع صيدال من حيث الهيكل ومديريات المكونة للمجمع

سنحاول في هذا المطلب التطرق لتنظيم مجمع صيدال من حيث هيكله التنظيمي و كذلك المديريات المكونة للمجمع.

أولا_ هيكل مجمع صيدال:

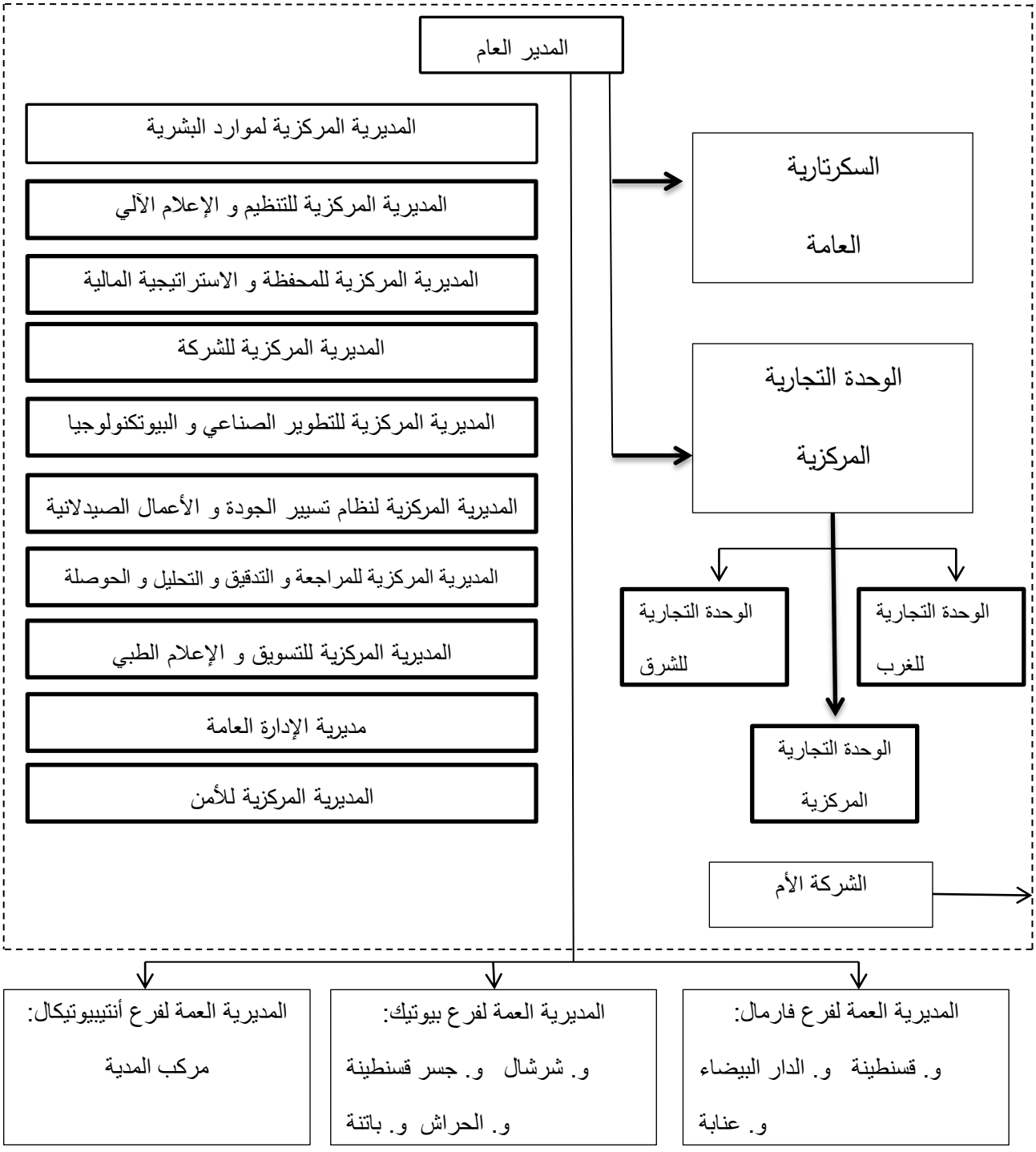
يمتلك مجمع صيدال هيكل تنظيمي جديد استحدث خلال بداية سنة 2008 عوض الهيكل المصفوفين السابق الذي تبناه منذ سنة 1998 حيث يأخذ بعين الاعتبار المهمات المتداولة بين الأنشطة، وذلك بالتنسيق مع وحداته الفرعية و التجارية و جميع مديريات المجمع.
يتكون مجمع صيدال من العديد من المديريات و الفروع على المستوى الوطني، و التي تتكامل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع.

ويظهر الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال الذي استحدث سنة 2008:[2]

[1] بودلة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص147.

[2] بودلة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الشكل رقم 4 : يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: بودلة يوسف، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال)، تخصص ادارة الاعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008_2009، ص145 .

من خلال الهيكل التنظيمي السابق، يمكننا التمييز بين مختلف المديريات و الفروع التي بإمكانها الاستفادة من المديريات المركزية بما يضمن التنسيق الكافي مع المديرية العامة، كما يتميز هذا الهيكل التنظيمي أيضا بما يلي:

_ الإدارة المركزية لجميع الفروع و الوحدات التي يتوفر عليها المجمع.

_ توفر المجمع على متخصصين في كل المديريات المكونة لمجمع.

و لقد قام المجمع خلال السنوات الأخيرة بـ:

_ إنجاز مخطط التوجه الاستراتيجي لأنظمة الإعلام الآلي.

_ مواصلة عملية إعداد المخططات التنظيمية للفرعين فرمال و أنتيبيوتيكال و كذا بالنسبة لمديرية البحث والتطوير سنة 2005.

_ إقامة شبكة " انترانت " Intranet للتنسيق أكثر بين مديرات المجمع و فروعه من خلال التبادل السريع للمعلومات سنة 2006.

_ إنجاز مديرية مركزية للتطوير الصناعي و البيوتكنولوجيا سنة 2007, عوض السابقة المكلفة بالبحث و التطوير.

ثانيا_ المديريات المكونة للمجمع:

يتكون مجمع صيدال من المديريات التالية: [1]

1_ المدير العام: هو يمثل أعلى سلطة في مجمع صيدال، يشرف على مجلس إدارة المجمع ، و تتمثل مهمته في إصدار الأوامر و التوجيهات و اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المجمع

[1] بودلة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص148_149 .

وفق الأهداف المسطرة، والسهر على السير الحسن لمختلف المديريات و الوظائف و الهياكل و التنسيق فيما بينها.

2_المديرية المركزية للموارد البشرية:

تتمثل مهمتها في تخطيط، توظيف تدريب وضع سياسة للأجور وتقييم الموارد البشرية في المجمع ككل. و كل الأنشطة و الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية خلال طيلة مسارها الوظيفي.

3_ المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي:

تتابع تكيف الهياكل التنظيمية و البرامج ونظم المعلومات، مع السياسة التنظيمية للمجمع ككل

4_المديرية المركزية للمحفظة و الاستراتيجية المالية:

تقوم بالبحث عن الفرص المالية على المدى المتوسط و الطويل، و ذلك بتحليل الأنشطة المالية وفق الأهداف المسطرة. كما تهتم بوضع الاستراتيجيات المالية، إضافة إلى بحث و متابعة العمليات التمويلية على المدى القصير.

5_المديرية المركزية للشراكة: [1]

تم إنشاء المديرية المركزية للشراكة للعمل على تحقيق مشاريع الاستثمار في الشراكة الأجنبية من خلال تطوير أساليب الإنتاج، و ذلك بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة لدعم النشاط وترقية المنتجات بغرض اقتحام الأسواق العالمية و البحث عن الخبرات في شتى المجالات و وضع المؤسسة في حالة تعلم من خلال عقود الشراكة المبرمة و من بين المهام التي تقوم بها هذه المديرية:

[1] بودلة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص149.

_ متابعة انجازات و نشاطات المشاريع المشتركة.

_ مع المؤسسات الأجنبية، وتوقيع مختلف عقود الاتفاقيات المتعلقة بالتصنيع و الترخيص.

_ تنسيق و متابعة تقدم المشاريع الصناعية و مساعدة الشركاء لدى الإدارات المحلية و الوطنية من أجل الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية رخص البناء.. الخ).

6_ المديرية المركزية للتطوير الصناعي و البيوتكنولوجيا:

تأسس مخبر الأبحاث سنة 1975، و بعد التطورات المختلفة أخذ شكله النهائي سنة 1998 ليصبح مخبرا تاما للأبحاث والتطوير و هو يمثل جهازا استراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع و عالم الأبحاث في المجال الصيدلاني. ثم تم تحويله إلى المديرية المركزية للتطوير الصناعي و البيوتكنولوجيا في سنة 2007 بغرض متابعة التطورات والأبحاث في هذا المجال من البحوث.

تطور المديرية سنويا من 06 إلى 08 منتجات جنيسة، لتدرج في قائمة المنتجات لمختلف فروع المجمع، و يوظف 156 عاملا منهم %70% إطارات. كما يقوم بمساعدة مصانع الإنتاج باستمرار في رقابة النوعية و تحديث سلم المنتجات الجديدة و التي هي قيد التصنيع _ وقد تحصلت المديرية في سنة 2006 على 5 براءات اختراع من المركز الوطني للملكية الفكرية I.N.A.P.T (L'Institut National de la Propriété Intellectuelle).

7_المديرية المركزية لنظام تسيير الجودة و الأعمال الصيدلانية:[1]

تضمن هذه المديرية العمل بالتوجيهات اللازمة لتحسين المنتجات الصيدلانية، وهي على علاقة مباشرة بالمديرية المركزية للتطوير الصناعي و البيوتكنولوجيا. قصد تكوين منتجات

[1] بودلة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 149_150.

جديدة لأجل تلبية الحاجات المتزايدة للمستعملين و قد انطلقت في تبنى نظام الجودة الشاملة في كل الفروع، وذلك للحصول على شهادة ISO9001 نسخة 2000 لنشاط التسويق و البيع.

و في هذا الإطار تقوم المديرية بتنظيم دورات و تخطيط مراجعات داخلية للمتابعة و المشاركة في الملتقيات، إضافة إلى تدريب العمال في مجال تسيير الجودة.

8_ المديرية المركزية للمراجعة والتدقيق و التحليل و الحوصلة:

تهدف هذه المديرية إلى تحليل ومراقبة وتدقيق حسابات المجمع، مع الحرص الدائم على المراجعة الداخلية و القيام بالتحاليل و تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

المديرية المركزية للتسويق والإعلام الطبي: تهدف هذه المديرية إلى دراسة السوق قصد تقديم تحسينات على منتجات المجمع، مع ضمان التوزيع الجيد لها. و تتكفل ببناء استراتيجية في مجال تسويق منتجات الفروع، و هي تضم 80 مندوبا طبيا موزعين على خمسة أفواج لتغطية كافة مناطق القطر الجزائري، حيث يكمن دورهم في الترويج لأكثر من 250 صنف دوائي لصيدال. كما تهدف هذه المديرية إلى إعطاء صورة جيدة للمجمع في السوق المحلي و الأجنبي، و لدى مختلف الجهات المعينة لاسيما الصحافة و المجلات المتخصصة.

9_المديرية المركزية للأمن:

مهمتها توفير الأمن الداخلي والخارجي، و الحفاظ على سلامة ممتلكات و عمال المجمع.

10_ الوحدات التجارية:

يتوفر المجمع على ثلاث وحدات تجارية تهدف إلى التقرب أكثر من الزبائن وهي كتالي:[1]

الوحدة التجارية المركزية:

[1] بودلة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 150.

أنشأت هذه الوحدة في 12/08/1995، قصد تسويق و توزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف المجمع أو من خلال شركائه و تشغل هذه الوحدة 160 عاملا وتملك فريقا حيويا مختصا في البيع و تقدر قيمتها الاستثمارية بـ 70900000 دج، و لها قدرة تخزين تصل إلى 4000000 وحدة بيع. ويقع المقر الاجتماعي لهذه الوحدة بالمحمدية بالحراش، وتصل مساحة التخزين بها إلى 1800م .الوحدة التجارية للشرق: دشنت هذه الوحدة بباتنة في 11/11/1999 من طرف الرئيس المدير العام السابق للمجمع "علي عون" و تهدف إلى ضمان تغطية احتياجات أكثر من 19 ولاية من ولايات الشرق الجزائري.

الوحدة التجارية للغرب:

تم تدشينها عام 2000 مقرها وهران و تهدف إلى توزيع المنتجات النهائية إلى الجهة الغربية و الجنوبية للوطن، و هي تشغل 42 عامل. و من أجل تعزيز اقترابه من زبائنه قام المجمع بإعداد مشروع إنشاء وحدة تجارية رابعة بولاية ورقلة و هي في طور الإنجاز، و هذا من أجل تغطية الولايات الجنوبية للجزائر.

المطلب الثالث: تنظيم فرع أنتيبيوتيكال_المدية من حيث الهيكل و الإدارات العامة للفرع

سنحاول التطرق للهيكل التنظيمي لفرع أنتبيوتيكال المدية من حيث الهيكل و المديريات المكونة له في هذا المطلب.

1_ هيكل التنظيمي لفرع صيدال أنتيبيوتيكال المدية:

يتمثل فرع أنتيبيوتيكال في مركب المضادات الحيوية البنيسلينية pénicilliniques وغير البينيسلينية non péniciliniques بالمدية، ويقع 100 كلم جنوب العاصمة الجزائر، مساحته 26 هكتار منها 19 هيكتار مبنية ويتوفر على:[1]

[1] بودلة يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 151_152 .

عمارتي إنتاج منتجات تامة الصنع ذات تخصيص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة البنسيلين والأخرى للمنتجات غير البنسيلين.

عمارة لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة، عمارة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة بالتجزئة.

وحدة إنتاج لوازم التهيئة و التغليف.

بالإضافة إلى مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة و الخدمات.

وقد بدأ مركب المضادات الحيوية بالإنتاج سنة 1988، و اختص في إنتاج الأشكال الجنيسة (Les Génériques) التالية:

حق(Injectables) .

كبسولا(Gelules) .

مراهم(Pommades) .

مشروبات(Sirops) .

أقراص(Comprimes) .

مساحيق (Poudre pour Suspension) .

و هو مركب ضخم يتميز بالمؤهلات التالية:

_ طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة، على شكل التجزئة و في مختلف التخصصات الصيدلانية. [1]

[1] بودلة يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

_ قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية، كالخلائط و المستحضرات الطبية.

_ مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للنوعية.

_ قدرات عالية لدى موارده البشرية المتميزة بالكفاءة في تصنيع منتجات ذات جودة عالية.

_ مهارة عالية في تكنولوجيا التجزئة و الخلائط و الأشكال الصيدلانية المعقدة.

_ قرابة 20 سنة خبرة في صناعة المضادات الحيوية عن طريق التخمير و التركيب النصفي أو الجزئي (Semi Synthèse).

كما يحتوي فرع أنتيبيوتيكال على

_وحدة إنتاج المواد الأولية V.R.A.C لاستخلاص المادة النشطة أو الفعالة بواسطة التكنولوجيا الحيوية، وتحويلها إلى مضادات حيوية بنسيلين و غير بنسيلين نصف مصنعة على شكل مسحوق.

_ وحدة البيوتكنولوجيا جد متطورة لإنتاج الطبعات الأصلية الناجعة "Principales Actifs" البنسيلين و غير البنسيلين

_ وحدة المستحضرات الطبية.

_ مخبر لمراقبة الجودة.

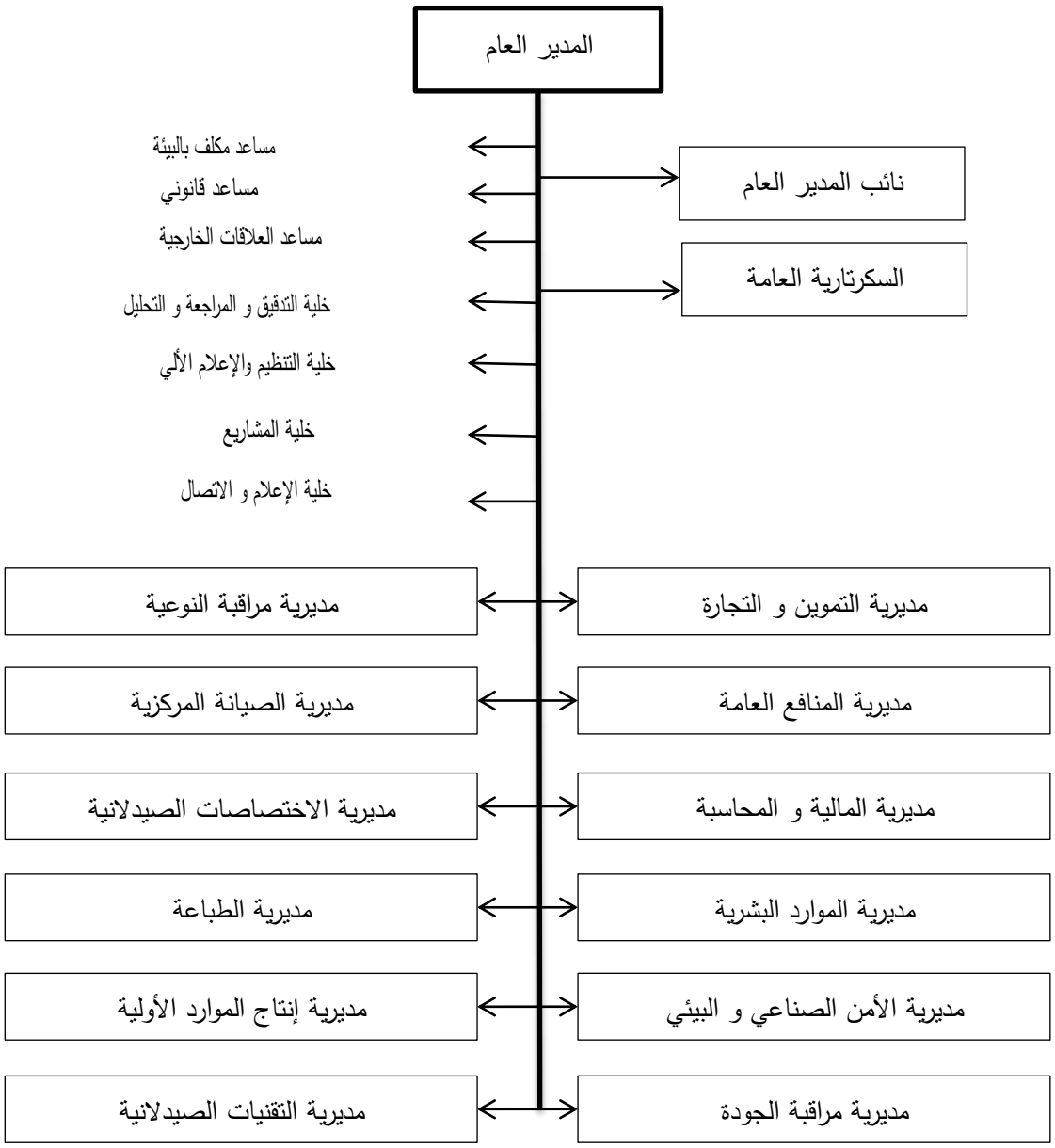
_ مركز الصيانة المعدات و وحدة للمصالح المساعدة (services auxiliaires).

_ وحدة لمعالجة الفضلات(les effluents) .

يوضح الشكل الموالي الهياكل التنظيمي التي يتركب منها فرع أنتيبيوتيكال المدية.[1]

[1] بودلة يوسف مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال



المصدر: بودلة يوسف، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال)، تخصص ادارة الاعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008_2009، ص153.

2_المديريات العامة المكونة للفرع أنتيبيوتيكال المدية:

المدير العام: مهمته إدارة و وضع سياسات منبثة من الاستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير و المتوسط و البعيد ، من أجل ضمان نمو اقتصادي و توسع الفرع.

المساعد القانوني: التكفل بالدفاع عن مصالح الفرع ومتابعة القضايا القانونية و القضائية الخاصة به.

المساعد المكلف بالبيئة: مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الفرع على جميع المستويات، حسب القانون رقم:10/03 و المؤرخ في:2003/07/19، و القاضي بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

مساعد العلاقات الخارجية: مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية، و تقديم المعلومات عن المؤسسات المنافسة والمتعاقد معها، و كذا العلاقات مع الزبائن والموردين و الشركاء.

خلية التدقيق و المراجعة و التحليل الشامل: مهمتها الرقابة الداخلية و تدقيق الحسابات و وضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع.

خلية التنظيم والإعلام الآلي: تتابع تكيف الهياكل التنظيمية ونظم المعلومات، مع السياسة التنظيمية للفرع و المجمع ككل.

خلية المشاريع: متابعة انجاز المشاريع الجديدة داخل الفرع ، خاصة مشاريع الشراكة.

خلية الإعلام و الاتصال: تضع خطط اتصالية داخلية للفرع بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.[1]

[1] بودلة يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 153 _154 .

_المديريات الأساسية: وهي ملزمة بتطبيق نظام Les Bonnes pratiques de la... fabrication أو التطبيقات الجيدة في عملية الإنتاج خلال سنة 2008، و هي كالآتي:
مديرية التقنيات الصيدلانية: مهمتها ضمان تطبيق مجموع القواعد التقنية و الإدارية بهدف حماية الصحة العمومية، تحت تعليمة الأمر المطبق رقم 285/92 و المؤرخ في: 06/07/1992، و القانون رقم 34/MPS/MIN المؤرخ في 22/07/1998.

مديرية الاختصاصات الصيدلانية: هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة و الكمية المحددين سابقا.

مديرية إنتاج المواد الأولية: مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجيا)، لتحويلها إلى مضادات حيوية بنسيلين أو غير بنسيلين نصف مصنعة.

مديرية مراقبة النوعية: مهمتها ضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية (شروط التخزين و محيط العمل)، و مراقبة نوعية إنتاج المنتجات تامة الصنع.

المديريات المساعد: وهي ليست ملزمة بتطبيق نظام B.P.F الخاص بالتطبيقات الجيدة في عملية الإنتاج خلال سنة 2008، و هي كالتالي:

مديرية المالية و المحاسبة: مسؤوليتها تطبيق الاستراتيجية المالية و مراجعة الحسابات الخاصة بالفرع .

مديرية التموين والتجارة: مهمتها شراء المواد الأولية و وسائل التخزين و قطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، المخزون من المنتجات تامة الصنع، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط[1].

[1] بودلة يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص154_155 .

مديرية الموارد البشرية : هي المسؤولة عن تطبيق و تطوير استراتيجيات الموارد البشرية و التعليمات العامة الخاصة بالفرع ، وتلك الصادرة من المجمع.

مديرية مراقبة الجودة: مهمتها متابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل الفرع.

مديرية المنافع العامة: تضمن إنتاج وتوزيع المعدات و تحليل المواد المذابة بالكمية و النوعية حسب المعايير المطلوبة.

مديرية الطباعة: تعمل على إنتاج مواد التغليف و التعبئة الصيدلانية ، إضافة إلى إنتاجها لبعض المنشورات كالمجلات و الجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل ، وكذلك مختلف القوائم و الكتيبات الترويجية و تقدر طاقتها الإنتاجية بـ : 80 مليون علبة تغليف و 140 مليون منشورة دواء سنوياً

مديرية المنافع العامة: مهمتها إنتاج و توزيع مختلف المواد (الهواء المضغوط المياه و البخار) و المنتجات الكيميائية المذابة، و التي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج و كذا عملية استرجاعها.

مديرية الصيانة المركزية: تطبيق سياسة لصيانة المعدات و التجهيزات من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال وعمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الفرع.

مديرية الأمن الصناعي و البيني: هي مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه و النفايات و أيضا حماية العمال و الحفاظ على الممتلكات المادية للفرع و تطبيق القواعد الأمنية الوقائية. [1]

[1] بودلة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 155.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بحيث تطرقه في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية و الإجراءات التي إعتمدة عليها في تنفيذ دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: العينة و طرق جمع البيانات

نحاول في هذا المطلب توضيح كيفية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة و طرق جمع الاستبيان.

أولا_ عينة الدراسة:

كافة الموظفين مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية نظرا لكون مجتمع الدراسة، يعد مجتمع كبير ونظرا للصعوبة الميدانية فقد تم اختيار عيانات عشوائية وتوزيع 30 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبني كيفية توزيع وجمع الاستبانات:

جدول رقم (2): يبني كيفية توزيع وتجميع استبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبانات الموزعة	30
عدد الاستبانات المسترجعة	30
عدد استبانات الملغات بسبب خطأ أو غير متممة	0
عدد الاستبانات الصالحة	30

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

ثانيا_ طرق جمع البيانات:

بحيث يتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

الاستبيان يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها.

ثالثا_ أداة الدراسة

كما ذكرنا سابقا فانه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع البيانات.

تصميم استبيان الدراسة:

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة. تم تصميم هذا الاستبيان من أجل التأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لموضوع الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث تم صياغة الاستبيان متكون من 32 عبارة وتضمن الاستبيان جزئيين على النحو التالي: الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:
المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد

البشري والذي احتوى على (16) عبارة وقسمت على (04) أبعاد كما يلي: البعد الأول: ويمثل: تحديد الأهداف احتوى على (04) عبارات. البعد الثاني: ويمثل تحليل البيئة احتوى على (03) عبارات. البعد الثالث: ويمثل تحديد الطلب و العرض احتوى على (05) عبارات. البعد الرابع: ويمثل إعداد الخطة احتوى على (04) عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الأداء الوظيفي والذي احتوى على 25) عبارة مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان كما وضحنا سابقا فانه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فان معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (Likert Scale) الثلاثي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (غير موافق، موافق، محايد) وتمثل رقميا (3.2.1) على التوالي.

جدول رقم (3): توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي

بدائل القياس	غير موافق	موافق	محايد
الدرجة	01	02	03

مصدر: من إعدادي باعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية الأساليب SPSS v26وتم الاعتماد على بعض الإحصائية كما يلي: التكرارات والنسب المئوية لمعرفة البيانات الأولية للعينة مركز الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

الرسوم البيانية: لتمثيل البياني للقيم مؤشرات الإحصائية.

المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا.

معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

معامل الاتساق الداخلي بيرسون.

المطلب الثالث: اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

_ ثبات أداة الدراسة:

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، وفيما يلي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة ، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ Cronbach de (Alpha) من أكثر المعاملات استخداما من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.6 و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
المحور الأول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	16	0.793
المحور الثاني الأداء الوظيفي	12	0.933

استبيان	28	0.887

المصدر : من إعدادي باعتماد على مخرجات برنامج spss .v26

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أعاله أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ في جميع محاور الاستبيان كانت مرتفعة. بحيث بلغت قيمة المحور الأول متمثل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (0.793) و المحور الثاني متمثل في الأداء الوظيفي ب (0.933) أما بنسبة لجميع عبارات الاستبيان فبلغت(0.887) مما يدل على ثبات أداة الدراسة و هذا دلالة إحصائية عالية تبرز مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

_ الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معاملات الارتباط بين كل عبارة و المحور الذي تنتمي إليه وذلك عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما توضحه الجداول التالية:

_ الاتساق الداخلي لأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

الجدول رقم(5): يمثل معاملات الإرتباط بين البعد الأول للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و العبارات التابعة له.

البعد	العبارت	معامل الإرتباط	مستوى الدالة
تحديد الأهداف	يشارك الأفراد العالمين بالمؤسسة في إعداد الأهداف المرتبطة بمجالات عملهم.	0.649	0.000
	أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف المساهمين في المؤسسة.	0.579	0.001
	أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة للعاملين في	0.618	0.000

	المؤسسة.		
	يتم تحديد الأهداف على أساس إمكانيات المؤسسة.	0.644	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تراوحت أغلب معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 57% و64% وبمستويات دلالة 1% > sig وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد التابعة له.

الجدول رقم 6: يمثل معاملات الإرتباط بين البعد الثاني للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
تحليل البيئة	تقوم المؤسسة بعملية التحليل البيئة بصفة مستمرة	0.831	0.000
	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل .	0.549	0.002
	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين وضع المؤسسة.	0.552	0.002

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

تراوحت أغلب معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 54% و 83% وبمستويات دلالة 1% > sig وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد التابعة له.

الجدول رقم 7: يمثل معاملات الإرتباط بين البعد الثالث للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و العبارات التابعة له .

البعد	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدالة

تحديد الطلب و العرض	تقوم المؤسسة بتحديد العدد المناسب لاحتياجاتها من الموارد البشرية استنادا لأهدافها المستقبلية.	0.717	0.000
	تقوم المؤسسة بتحديد المهارات الواجب توفرها في احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل يتوافق مع متطلبات الوظيفة.	0.617	0.000
	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	0.559	0.001
	تقوم المؤسسة بتقدير ما تتوافر عليه من موارد بشرية بشكل دوري.	0.625	0.000
	تقوم المؤسسة برصد كفاءاتها و مهاراتها بشكل مستمر لتفادي العجز.	0.724	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

تراوحت أغلب معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 55% و 72% وبمستويات دلالة 1% > sig وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد التابعة له.

الجدول رقم 8: يمثل معاملات الارتباط بين البعد الرابع للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدالة
إعداد الخطة	تعتمد المؤسسة على تحفيز الأفراد للحفاظ عليها في حالة التوازن.	0.600	0.000
	تعتمد المؤسسة على سياسات بديلة(تقاعد مبكر، التوظيف المؤقت، تخفيض ساعات العمل) في حالة وجود فائض في الموارد البشرية.	0.764	0.000

	تعتمد المؤسسة على سياسات تعيين جديدة في حالة العجز من الموارد البشرية.	0.721	0.000
	تعتمد المؤسسة على ترقيات من داخل المؤسسة لتغطية العجز.	0.787	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

تراوحت أغلب معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 60% و 78% وبمستويات دلالة sig < 1% وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد التابعة له.

الجدول رقم 9: يمثل معاملات الارتباط بين المحور الثاني " الأداء الوظيفي " و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدالة
الأداء الوظيفي	احرص على تحقيق الاهداف العامة عند ادائي لواجباتي الوظيفية.	0.700	0.000
	احرص على تنظيم مهامي حسب حجم كل مهمة.	0.614	0.000
	اشعر بالرضا عن كمية الجهد الذي أبذله في أداء وظيفتي.	0.630	0.000
	حصولي على الحوافز ساهم في بذلي مجهودات اكبر في وظيفتي.	0.891	0.000
	بذلي لمجهودات اكبر في وظيفتي يمنحني فرص المشاركة في اتخاذ القرار.	0.642	0.000
	اسعى دائما تجديد و تجديد قدراتي و مهاراتي حتى اتمكن من تنفيذ مختلف المهام.	0.872	0.000
	اعتبر ان الالتحاق بالدورات التدريبية يزيد من مهاراتي الوظيفية.	0.629	0.000
	افضل استخدام الاعلام الالي في اداء مهامي لمساهمته في سرعة تنفيذها.	0.809	0.000

	أعمل على إتمام الواجبات والمهام الموكلة إلي في الوقت المحدد مهما كانت طبيعتها.	0.817	0.000
	أتصل بالرؤساء و الزملاء لتنفيذ واجبات العمل عند الضرورة	0.813	0.000
	أعمل على ترتيب أعمالي اليومية حسب الأهمية.	0.880	0.000
	أسعى إلى تنفيذ التعليمات الصادرة من رئيسي في مجال العمل.	0.824	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

تراوحت أغلب معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 61% و 89% وبمستويات دلالة sig < 1% وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد التابعة له.

الصدق البنائي:

يعتبر صد الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداء الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية للاستبيان، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 10: يمثل الجدول الصدق البنائي للمتغيرين الدراسة

المتغير	الدرجة الكلية للاستبيان	
	معامل الارتباط PS	مستوى الدلالة P
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	0.759	0.000
الأداء الوظيفي	0.830	0.000

المصدر: الجدول من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون لمحور التخطيط الاستراتيجي و محور الأداء الوظيفي تتراوح بين [0.759 و 0.830] وهي قيم عالية تدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين العبارات و البعد التي تنتمي إليه، مما يدل على أن العبارات تقيس المراد قياسه، كما أن القيمة الاحتمالية للمحورين هي (0.000) ، مما يدل على معامل الارتباط معنوي عند مستوى 0.01.

التوزيع الطبيعي:

سأعتمد في إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على اختبار كولم وجروف سميرنوف حيث سنعتمد على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فإذا كانت القيمة الاحتمالية

أكبر من مستوى الدالة ($\alpha = 0.05$) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللا معلمية.

الجدول رقم 11: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كولموجروف _ سميرنوف)

البيان	اختبار كولموجروف سميرنوف Kolmogorov_ Smirnov	
	القيمة الإحصائية K_s	مستوى الدالة p
الاستبيان ككل	0.118	0.200

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة sig للاستبيان ككل تشير إلى أنه يخضع للتوزيع الطبيعي كانت قيمته أكبر من مستوى الدالة($\alpha = 0.05$)أي 20% > 5%

المبحث الثالث: التحليل الوصفي و التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة والفرضيات

سأتطرق في هذا المبحث إلى التحليل الوصفي و التحليل الاحصائي للمتغيرات الشخصية ونتائج الدراسة و الفرضيات بحيث مطلب أول يخص تحليل الاحصائي لمتغيرات الشخصية أما بنسبة لمطلب الثاني فهو يخص تحليل الاحصائي لنتائج الدراسة أما المطلب الثالث قياس فرضيات محل الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية

في هذا المطلب توصلنا لتحليل المتغيرات الشخصية من حيث الجنس و العمر و المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

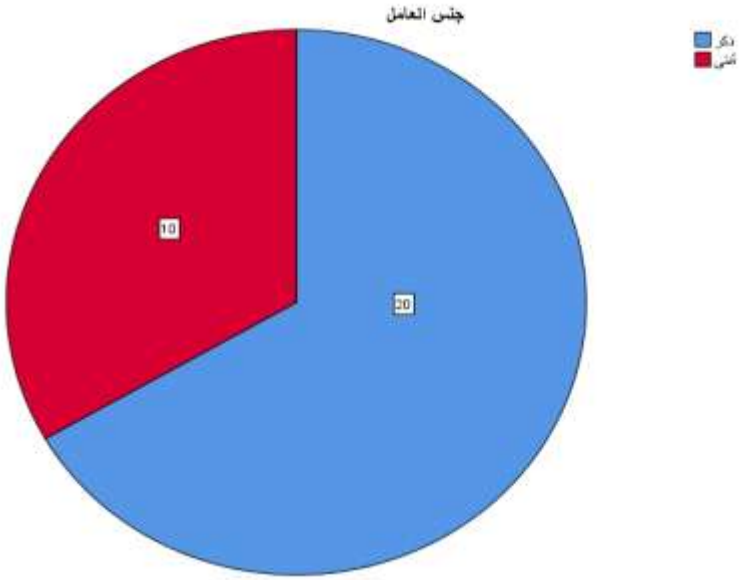
1_ الجنس:

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	%66.7
أنثى	10	%33.7
المجموع	30	%100

المصدر: الجدول من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss .

الشكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: الشكل من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss .

أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة قد بلغة 66.7% في حين بلغت نسبة الإناث 33.3% وهذا راجع إلى أن الذكور أكثر لرغبة في العمل بالإدارات الاقتصادية مقارنة بالإناث.

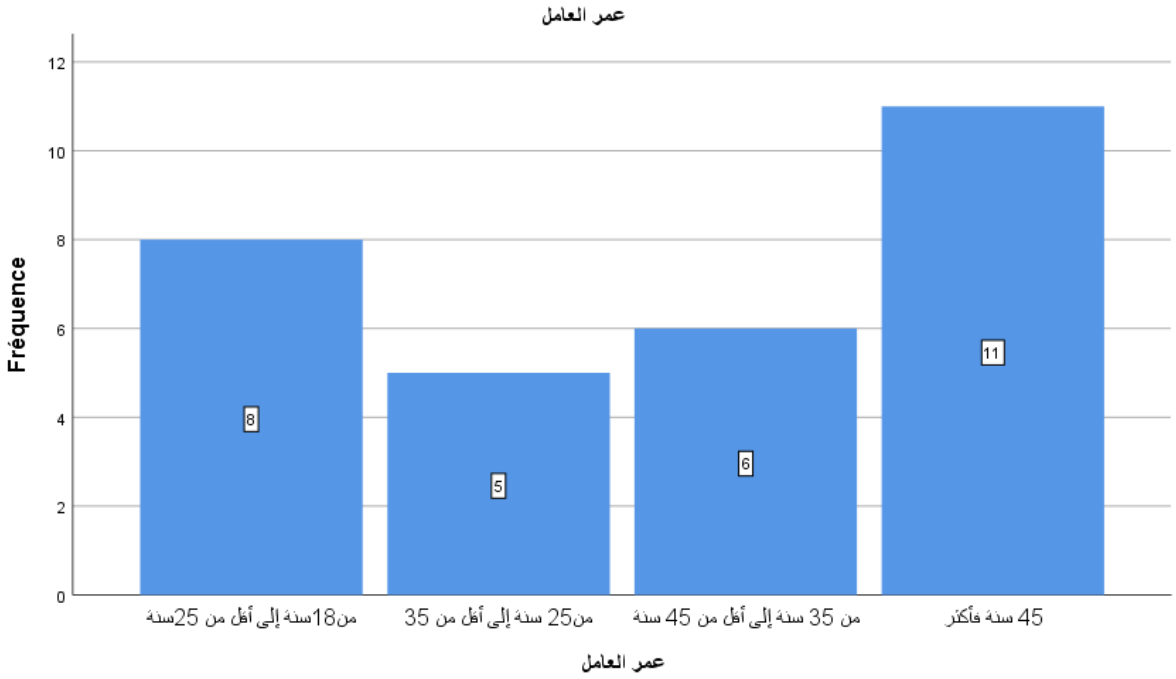
2_ العمر:

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من18 إلى أقل من 25 سنة	8	%26.7
من25 إلى أقل من 35 سنة	5	%16.7
من 35 إلى أقل من 45 سنة	6	%20
45 سنة فأكثر	11	%36.7
المجموع	30	%100

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

الشكل رقم 7: يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: الشكل من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم في الفئة ما بين 25 سنة إلى أقل من 35 سنة و بنسبة 36.7 % تليها فئة العمرية 45 سنة فأكثر بنسبة 30 % ثم بعدها الفئتان العمريتان من 18 إلى أقل من25 سنة و فئة من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة بحيث كانت لهما نفس النسبة ب16.7 % . ويفسر التركيز العمري الواقع من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة على اهتمام المؤسسة بالفئة الشبابية مع المحافظة على الفئة 45 سنة فأكثر وهذا راجع لكفاءتهم .

3_ المؤهل العلمي:

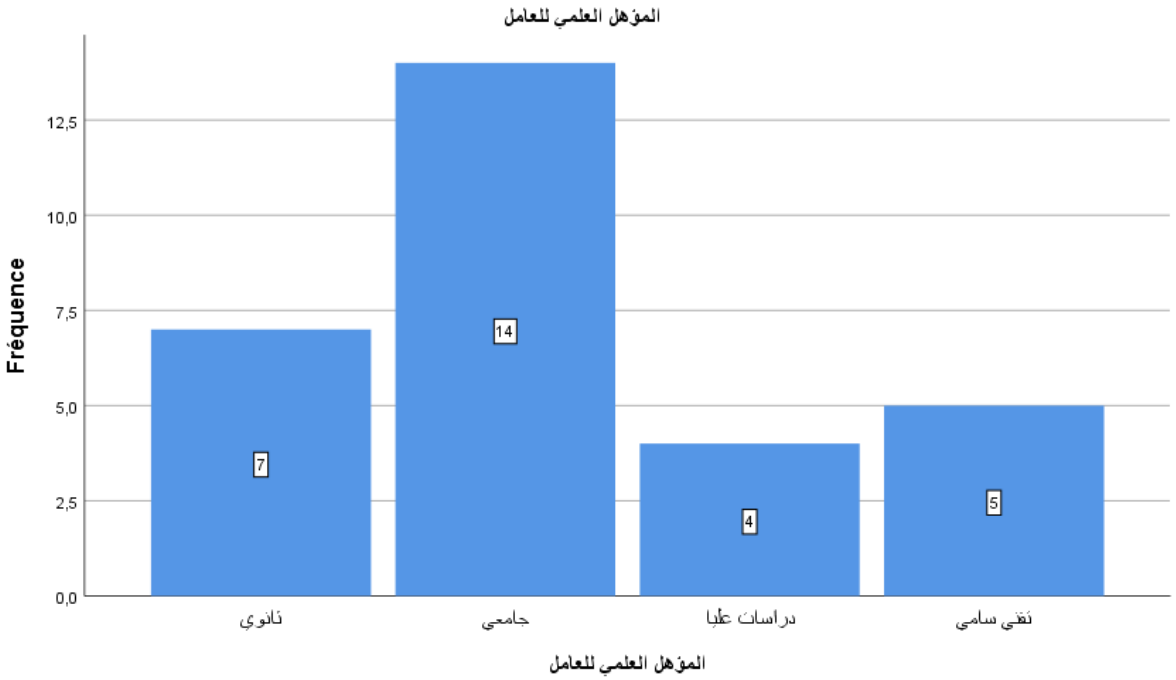
الجدول رقم 14: يمثل المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	10	%23.3

جامعي	14	%46.7
دراسات عليا	4	%13.3
تقني سامي	5	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر: الشكل من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss .

الشكل رقم 8: المؤهل العلمي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر : الشكل من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss .

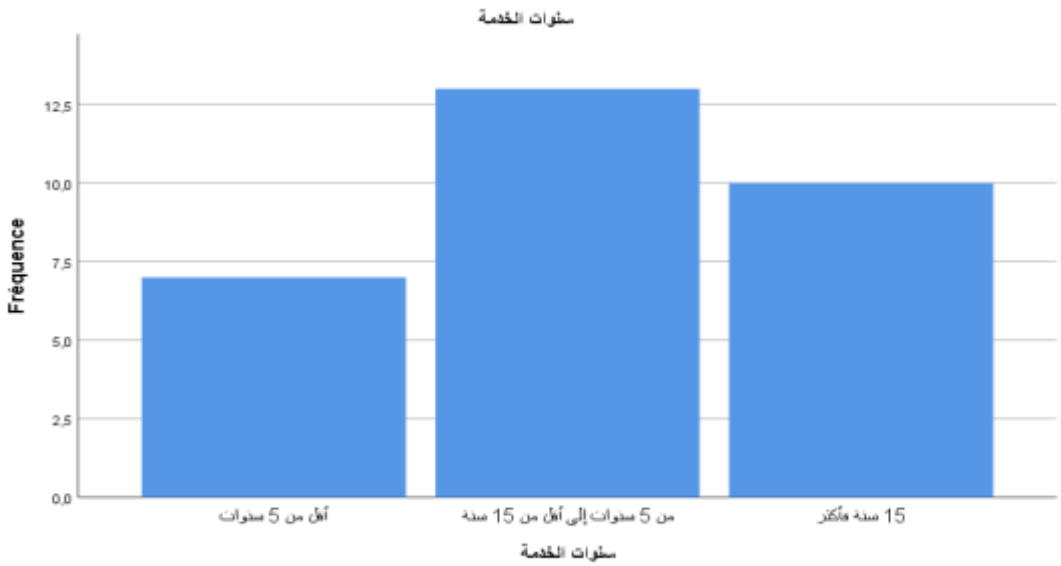
تشير النتائج أن الغالبية كانت للعينة التي تمثل حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 43.3% ويفسر ذلك باهتمام المؤسسة بتوظيف أصحاب الشهادات و المتخرجين من الجامعة، مما يدل على وجود كفاءة علمية لأفراد عينة الدراسة تؤهلهم للإجابة بطريقة صحيحة على الأسئلة ، ثما يليها أصحاب مستوى الثانوي بنسبة 33.3% و بعدها فئة تقني السامي بنسبة 13.3% وفي الأخير فئة دراسات عليا بنسبة 10%.

4_ سنوات الخدمة:

الجدول رقم 15 : يمثل توزيع سنوات الخدمة لأفراد العينة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	%23.3
من 5 إلى أقل من 15 سنة	13	%43.3
15 سنة فأكثر	10	%33.3
المجموع	30	%100

الشكل رقم 9: يمثل توزيع سنوات الخدمة لأفراد.



المصدر : الشكل من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss.

أظهرت النتائج أن ما نسبته 43.3% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 15 سنة و الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة فأكثر نسبتهم قد بلغة 33.3% وفي الأخير تأتي فئة أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 23.3% وتعكس هذه النسب اهتمام إدارة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بقدماء العمال ودفعهم إلى البقاء و نقل خبراتهم للعمال الجدد.

المطلب الثاني: تحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

في هذا المطلب نحاول معرفة آراء عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية بحيث تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد التي تمثل المحور.

أولا: تحليل عبارات البعد الأول

ينقسم المحور الأول لأربعة أبعاد هي كتالي:

1_ البعد الأول تحديد الأهداف

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كان الافراد العاملين في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال يشاركون في تحديد الأهداف من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): يمثل تحليل عبارات البعد الأول بنسبة للمحور الأول

الرقم	العبرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يشارك الأفراد العاملين بالمؤسسة في إعداد الأهداف المرتبطة بمجالات عملهم.	2.033	0.614	1	موافق
2	أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف المساهمين في المؤسسة.	2.000	0.643	2	موافق
3	أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة للعاملين في المؤسسة.	2.000	0.643	3	موافق
4	يتم تحديد الأهداف على أساس إمكانيات المؤسسة.	1.966	0.614	4	موافق

تحديد الأهداف	1.983	0.346	2*	موافق

*ترتيب البعد بالنسبة للمحور. المصدر: الجدول من إعداد الطالب إعتمادا على نتائج spss .

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات البعد الأول ، حيث احتل بعد تحديد الأهداف المرتبة الثانية بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمتوسط حسابي كلي قدر ب 1.933 و بانحراف معياري بلغ 0.346 حيث أحتلت العبارة الأول المرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.033 و انحراف معياري قدر ب 0.614 بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.000 و انحراف معياري قدر ب 0.643 بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثالث بمتوسط حسابي قدر ب2.000 و انحراف معياري قدر ب 0.643 أما العبارة الرابعة فقد احتلت المرتبة الرابعة بنسبة للبعد الأول بمتوسط حسابي قدر ب 1.966 و انحراف معياري قدر ب 0.614 وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى درجة موافق وهذا يدل على أنهم يتفقون على أن هناك مستوى جيد لبعد تحديد الأهداف بالمؤسسة محل الدراسة .

2_ البعد الثاني: تحليل البيئة

تضمن هذا البعد ثلاثة عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مؤسسة صيدال تقوم بتحليل البيئة ، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: يمثل تحليل عبارات البعد الثاني للمحور الأول " تحليل البيئة "

الرقم	العبرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تقوم المؤسسة بعملية التحليل البيئي بصفة مستمرة .	1.966	0.668	2	موافق
2	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن	1.966	0.614	1	موافق

	أن تؤثر عليها في المستقبل.				
3	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين وضع المؤسسة.	1.933	0.639	3	موافق
تحليل البيئة		2.011	0.498	1*	موافق

*ترتيب البعد بالنسبة للمحور. المصدر: الجدول من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الثاني، حيث احتل بعد تحليل البيئة المرتبة الأولى بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمتوسط حسابي كلي قدر ب 2.011 و بانحراف معياري بلغ 0.498 حيث أحتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 1.966 و انحراف معياري قدر ب 0.614 بينما احتلت العبارة الأولى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.966 و انحراف معياري قدر ب 0.668 بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثالث بمتوسط حسابي قدر ب 1.933 و انحراف معياري قدر ب 0.639 ، وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى درجة موافق وهذا يدل على أنهم يتفقون على أن هناك مستوى جيد لبعد تحليل البيئة بالمؤسسة محل الدراسة.

3_ البعد الثالث: تحديد الطلب و العرض

تضمن هذا البعد خمسة عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مؤسسة صيدال تقوم بتحديد الطلب و العرض، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: يمثل تحليل عبارات البعد الثالث " تحديد الطلب و العرض " للحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة

1	تقوم المؤسسة بتحديد العدد المناسب لاحتياجاتها من الموارد البشرية استنادا لأهدافها المستقبلية.	1.966	0.614	2	موافق
2	تقوم المؤسسة بتحديد المهارات الواجب توفرها في احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل يتوافق مع متطلبات الوظيفة.	1.966	0.668	3	موافق
3	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	2.000	0.643	1	موافق
4	تقوم المؤسسة بتقدير ما تتوافر عليه من موارد بشرية بشكل دوري.	1.933	0.583	5	موافق
5	تقوم المؤسسة برصد كفاءاتها و مهاراتها بشكل مستمر لتفادي العجز.	1.966	0.668	4	موافق
تحديد الطلب و العرض		1.933	0.479	3*	موافق

*ترتيب البعد بالنسبة للمحور المصدر : الجدول من إعداد الطالب بإعتماد على نتائج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الثالث ، حيث احتل بعد تحديد الطلب و العرض المرتبة الثالثة بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمتوسط حسابي كلي قدر ب 1.933 و بانحراف معياري بلغ 0.479 حيث أحتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.000 و انحراف معياري قدر ب 0.643 بينما احتلت العبارة الأولى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.966 و انحراف معياري قدر ب 0.614 بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة الثالث بمتوسط حسابي قدر ب1.966 و انحراف معياري قدر ب0.668، بينما احتلت العبارة الخامسة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.966 و انحراف معياري قدر ب 0.668 بينما احتلت العبارة الرابعة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب1.933 و انحراف معياري قدر ب0.583 وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى درجة موافق وهذا يدل على

أنهم يتفقون على أن هناك مستوى جيد لبعد تحديد الطلب و العرض على المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

4_ البعد الرابع: إعداد الخطة

تضمن هذا البعد على أربعة عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مؤسسة صيدال تقوم بإعداد خطة تخص التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: يمثل تحليل عبارات البعد الرابع " إعداد الخطة " للحور الأول

الرقم	العبرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعتمد المؤسسة على تحفيز الأفراد للحفاظ عليها في حالة التوازن.	1.800	0.714	4	موافق
2	تعتمد المؤسسة على سياسات بديلة(تقاعد مبكر، التوظيف المؤقت، تخفيض ساعات العمل) في حالة وجود فائض في الموارد البشرية.	1.933	0.827	3	موافق
3	تعتمد المؤسسة على سياسات تعيين جديدة في حالة العجز من الموارد البشرية.	1.933	0.739	2	موافق
4	تعتمد المؤسسة على ترقيات من داخل المؤسسة لتغطية العجز.	2.000	0.587	1	موافق
إعداد الخطة		1.916	0.522	4*	موافق

*ترتيب البعد بالنسبة للمحور المصدر: الجدول من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البعد الرابع ، حيث احتل بعد إعداد الخطة المرتبة الرابعة بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمتوسط حسابي كلي قدر ب 1.916 و بانحراف معياري بلغ 0.522 حيث أحتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.000 و انحراف معياري قدر ب

0.587 بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.933 و انحراف معياري قدر ب 0.739 بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة الثالث بمتوسط حسابي قدر ب1.933 و انحرافا معياريا قدر ب0.827، بينما احتلت العبارة الأولى المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.800 و انحرافا معياريا قدر ب 0.714، وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى درجة موافق وهذا يدل على أنهم يتفقون على أن هناك مستوى جيد لبعد إعداد الخطة فيما يخص التخطيط الاستراتيجي المورد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: التحليل عبارات محور الثاني الأداء الوظيفي

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية بحيث تم تقسيم إلى 12 عبارة من هي موزعة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: تحليل عبارات الأداء الوظيفي للمحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	احرص على تحقيق الاهداف العامة عند ادائي لواجباتي الوظيفية.	2.000	0.694	10	موافق
2	أحرص على تنظيم مهامي حسب حجم كل مهمة .	2.033	0.668	6	موافق
3	اشعر بالرضا عن كمية الجهد الذي أبذله في أداء وظيفتي .	2.033	0.718	8	موافق
4	حصولي على الحوافز ساهم في بذلي مجهودات اكبر في وظيفتي.	2.066	0.639	1	موافق
5	بذلي لمجهودات اكبر في وظيفتي يمنحني فرص المشاركة في اتخاذ القرار .	2.000	0.643	9	موافق
6	اسعى دائما تجديد و تجديد قدراتي و مهاراتي حتى	1.966	0.668	12	موافق

	اتمكن من تنفيذ مختلف المهام .				
7	اعتبر ان الالتحاق بالدورات التدريبية يزيد من مهاراتي الوظيفية .	2.066	0.739	5	موافق
8	افضل استخدام الاعلام الالي في اداء مهامي لمساهمته في سرعة تنفيذها .	2.066	0.639	2	موافق
9	أعمل على إتمام الواجبات والمهام الموكلة إلي في الوقت المحدد مهما كانت طبيعتها .	2.066	0.691	3	موافق
10	أتصل بالرؤساء و الزملاء لتنفيذ واجبات العمل عند الضرورة .	2.000	0.694	11	موافق
11	أعمل على ترتيب أعمالي اليومية حسب الأهمية .	2.033	0.668	7	موافق
12	أسعى إلى تنفيذ التعليمات الصادرة من رئيسي في مجال العمل .	2.066	0.691	4	موافق
الأداء الوظيفي		2.041	0.549		موافق

المصدر: الجدول من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني، حيث كانت نتائج المحور الثاني" الأداء الوظيفي" كتالي بحيث احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدر ب 2.066 و بانحراف معياري بلغ 0.639 حيث أحتلت العبارة الثامنة المرتبة الثانية و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.066 و انحرافا معياريا قدر ب 0.639 بينما احتلت العبارة التاسعة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.066 و انحرافا معياريا قدر ب 0.691 بينما احتلت العبارة الثانية عشرة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب2.066 و انحرافا معياريا قدر ب0.691، بينما احتلت العبارة السابعة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.066 و انحرافا معياريا قدر ب 0.739 بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب2.033 و انحرافا معياريا قدر ب0.668 ، حيث أحتلت العبارة الحادي عشر المرتبة السابعة و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.033 و انحرافا معياريا قدر ب 0.668 بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثامنة

بمتوسط حسابي 2.033 و انحرافا معياريا قدر ب 0.718 بينما احتلت العبارة الخامسة المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب 2.000 و انحرافا معياريا قدر ب 0.643، بينما احتلت العبارة الأولى المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2.000 و انحرافا معياريا قدر ب 0.694، بينما احتلت العبارة العاشرة المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي قدر ب 2.000 و انحرافا معياريا قدر ب 0.694، بينما احتلت العبارة السادسة المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 1.966 و انحرافا معياريا قدر ب 0.668 وقيمة متوسط حسابي اجمالي للمحور قدر ب2.041 و انحرافا معياريا قدر ب0.549 وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى درجة موافق وهذا يدل على أنهم يتفقون على أن هناك مستوى جيد لمحور الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

أولا: الفرضية الرئيسي

تنص الفرضية على:

H_0: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha - 0.05$

H_1: يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha - 0.05$

جدول رقم 21: جدول يدرس المتغير المستقل و المتغير التابع

المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية				
المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح Rs^2	القيمة الاحتمالية Sig

المتغير التابع: الأداء الوظيفي	0.478	0.229	0.105	0.151

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية بحيث: لدينا معامل الارتباط R= 0.478 وهذا يعني أن R > 0,7 يعني أن العلاقة متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء الوظيفي.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.229 أي أن ما قيمته 22% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل و 78% الباقية خارج النموذج.

وبلغ معامل التحديد المصحح Rs^2=0.105 أي أن ما قيمته 10 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل.

معامل الارتباط غير دال عند مستوى معنوية 0.05_α ، لأن القيمة الاحتمالية (0.151) أكبر من مستوى المعنوي، وعليه هناك علاقة ضعيفة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة أي انه لا يوجد تأثير للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05 _α).

ثانيا: الفرضية الفرعية:

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وذلك لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الوظيفي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 22:أختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
الثبات b0	0.413	1.477	0.151

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

كتابة معادلة الانحدار: $Y=b0 + b1x1 + b2x2 + b3x3 + b4x4$

Y: الأداء الوظيفي.

ومن تعويض نتائج الجدول في المعادلة نجد:

$$Y=0.413 +0.215X1-0.160X2+0.435X3+0.400X4$$

B 0 = 0.413 (الأداء الوظيفي) أي في حالة عدم وجود أي بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فإنه يوجد ما قيمته 0.413 من الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

1_ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لمعرفة تأثير تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha - 0.05$.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha - 0.05$.

جدول رقم 23: نتائج الانحدار المتعدد لتحديد الأهداف على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
تحديد الأهداف X1	0.215	0.724	0.475

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig = 0.475 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 – α تعززها قيمة t البالغة 0.724 وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة 1.477 ، مما يعني قبول الفرضية البديلة هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لتحديد الأهداف على الأداء الوظيفي.

2_ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة تأثير تحليل البيئة على الأداء الوظيفي نقوم باختبار الفرضية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل البيئة على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 – α.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل البيئة على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 – α.

الجدول رقم 24: نتائج الانحدار المتعدد لتحليل البيئة على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
تحليل البيئة X2	−0.160	−0.775	0.445

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ 0.445 = sig وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 – α تعززها لقيمةt البالغة 0.775– وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة 1.477، مما يعني قبول الفرضية البديلة هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لتحليل البيئة على الأداء الوظيفي.

3_ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة تأثير تحديد الطلب و العرض على الأداء الوظيفي نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الطلب و العرض على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 – α .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الطلب و العرض على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 – α .

الجدول رقم 25 :نتائج الانحدار المتعدد لتحديد الطلب و العرض على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
تحديد الطلب و العرض X 3	0.435	2.170	0.039

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ 0.039 = sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 – α يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الطلب و العرض على الأداء الوظيفي، تعززها قيمة t البالغة 2.170 وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة 1.477 ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الطلب و العرض

على الأداء الوظيفي. هذا ما يفسر وجود تأثير تحديد الطلب و العرض على الأداء الوظيفي.

4_ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لمعرفة تأثير إعداد الخطة على الأداء الوظيفي نقوم باختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إعداد الخطة على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha - 0.05$.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إعداد الخطة على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha - 0.05$.

الجدول رقم 26 : نتائج الانحدار المتعدد لتأثير إعداد الخطة على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
تحديد الأهداف X4	0.400	2.176	0.038

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss .

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig= 0.038 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha - 0.05$ يعني وجود دلالة احصائية بين إعداد الخطة و الأداء الوظيفي. تعززها لقيمة t البالغة 2.176 وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة 1.477، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، و هذا ما يفس وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إعداد الخطة على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول اتجاهات عينة من عمال مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية لدور التخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، وتبعا لذلك قمنا بتصميم استبيان وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وقمنا أولا باختبار جودة أداة الدراسة من خلال صدقها الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين، ثم قياس الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان والذي أظهر نتائج إيجابية، دعمناها باختبار ألفا كرو نباخ للتأكد من الثبات الجيد للاستبيان، وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة .ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية تعتمد على التخطيط الإستراتيجي لموارد البشرية هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية يتمتع عمالها الأداء الوظيفي عن بعض أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الممارس في المؤسسة .وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء الوظيفي في مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال لولاية المدية ومعامل الارتباط غير دالة عند مستوى معنوية $a = 0.05$، لأن القيمة الاحتمالية (0.151) أكبر من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة ضعيفة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية. أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

الخاتمة:

تعرف جل المؤسسات في وقتنا الراهن مجموعة من التقلبات و تسارعات في استراتيجياتها، نتيجة التغيرات البيئية السريعة، عمليات التوسع والانكماش في شتى مجالات الأعمال مما تؤثر هذه التغيرات بشكل مباشر على استراتيجيات الموارد البشرية من حيث الأعداد، النوعيات، الخصائص ما جعل حتمية تبني المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أساس أنه يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة المؤسسة للموارد البشرية وأدائها الحالي و المستقبلي من هذه الأخيرة. وبذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزء فاعلا في عملة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كون عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فمن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتم تقدير وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية تشغيل وتحقيق تقييم أداء أفرادها بصورة جيدة.

إن الشرط الأساسي لفعالية إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هو وجود علاقة ايجابية بين الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار والأداء المرغوب فيه. زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى جانب تحسين الأداء الوظيفي. كما أن تقييم الأداء يعتبر وسيلة لرفع مستوى الأداء الوظيفي وتطويره عن طريق تدارك نقاط الضعف و استغلال نقاط القوة في الأداء وتنمية ادائها المستقبلي وذلك من خلال اعتمادها على طرق متعددة لتقييم الأداء الوظيفي.

إني من خلال هذه الدراسة حاولت فيما يلي استعراض أهم نتائج البحث و المقترحات و أختمها بعرض أفاق الدراسة.

الفرضيات:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى نتائج اختبار الفرضيات هي كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

معامل الارتباط غير دال عند مستوى معنوية 0.05_α ، لأن القيمة الاحتمالية (0.151) أكبر من مستوى المعنوي، وعليه هناك علاقة ضعيفة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة أي انه لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05 _α) .

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح أن مستوى الدلالة بلغ 0.475 =sig وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 – α تعززها لقيمة t البالغة 0.724 وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة 1.477 ، هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لتحديد الأهداف على الأداء الوظيفي. مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح أن مستوى الدلالة بلغ 0.445 =sig وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 – α تعززها لقيمة tالبالغة 0.775– وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة 1.477 ، هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لتحليل البيئة على الأداء الوظيفي. مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح أن مستوى الدلالة بلغ 0.039 =sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 – α يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الطلب و العرض على الأداء الوظيفي، تعززها قيمة t البالغة 2.170 وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة 1.477، مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الطلب و العرض على الأداء الوظيفي. هذا ما يفسر وجود تأثير تحديد الطلب و العرض على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يتضح أن مستوى الدلالة بلغ 0.038 =sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 – α يعني وجود دلالة احصائية بين إعداد الخطة و الأداء الوظيفي. تعززها قيمة t البالغة 2.176 وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة 1.477 ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، و هذا ما يفس وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إعداد الخطة على الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة:

1_ النتائج النظرية:

تتلخص النتائج النظرية التي توصلت لها من خلال الدراسة فيما يلي:

_ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية تقوم بها المؤسسة لتحديد رسالتها و أهدافها وكيفية تحقيقها.

_ رفع الاهتمام بنشر الوعي حول التخطيط الاستراتيجي للقائمين على التخطيط للموارد البشرية من خلال المؤتمرات و الملتقيات.

_ وجوب إتباع المراحل و الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل الوصول إلى خطط دقيقة للموارد البشرية المستقبلية.

_ يضع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجموعة من الحلول العملية لأغلب المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في حالات الفائض أو العجز من الموارد البشرية.

_ يساعد تقييم الأداء في تصحيح أخطاء الأفراد مما يساهم في رفع كفاءاتهم و مردودهم.

_ مؤشرات الإيجابية للأداء الوظيفي تعد كتحفيز للتنظيم البشري داخل المؤسسة.

_ يكسب الأداء الوظيفي الرؤساء و العاملين خبرتا و مهارة.

2_ النتائج التطبيقية:

من خلال عرض و تحليل إجابات العينة حول دراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و أثرها على الأداء الوظيفي بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية توصلت إلى النتائج التالية:

_ يتبين لنا من خلال النتائج انه هناك علاقة متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحسين الأداء الوظيفي حيث كلما ساهمة المؤسسة محل الدراسة في التخطيط الجيد للموارد البشرية و التحفيز و الاستقطاب انعكس بالإيجاب على تحسين الأداء الوظيفي.

_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية لان قيمة الدلالة الاحصائية أكبر من 0.05 أي أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يفسر 22% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي.

_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنه أكبر من دالة احصائية 0.05 ،خلال "تحديد الأهداف" في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة صيدال فرع

أنتيبيوتيكال المدية، أي أن تحديد الأهداف يفسر 1.8% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي.

_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنه أكبر من دالة احصائية 0.05 ، ومن خلال "تحليل البيئة " في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية، أي أن تحليل البيئة يفسر 2.1% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي.

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنه أقل من دالة احصائية0.05 ، ومن خلال "تحديد الطلب والعرض" في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية، أي أن تحديد الطلب و العرض يفسر 14.4% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي.

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنه أقل من دالة احصائية0.05 ، ومن خلال "إعداد الخطة" في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية، أي أن إعداد الخطة يفسر 14.5% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي.

الاقتراحات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها سيتم فيما يلي تقديم مجموعة من مقترحات التي يمكن الاستفادة منها أهمها:

_ ضرورة تفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسات الجزائرية وذلك بهدف الحصول على الموارد البشرية بالنوعية و الكفاءة و الحجم المناسب و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

_ يجب أن تتميز خطة الموارد البشرية بالمرونة مع الظروف البيئية التي تمكن المؤسسة من معالجة المشاكل الطارئة و السيطرة عليها بسهولة لتفادي تفاقمها وتجنبها مستقبلا بما يضمن بلوغ مستويات الأداء الوظيفي المتوقعة.

_ ضرورة استعمال وسائل متطورة ودقيقة في عملية تقييم الأداء الوظيفي.

_ اعتماد على معايير واضحة المعالم و موضوعية لتقييم الأداء الوظيفي.

_ الاهتمام أكثر بجانب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من ناحية تحديد الأهداف و تحليل البيئة من أجل تحسين الأداء الوظيفي.

آفاق الدراسة:

وبعد هذه النتائج و الاقتراحات أنهي بحثي باقتراح مجموعة منا المواضيع التي من شأنها فتح مجال لمزيد من دراسات مستقبلا ومن أهمها:

_ تخطيط الكفاءات ودوه في تنمية مصادر التميز التنافسي.

_ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و إدارة التغيير.

القرآن الكريم:

01_ الآية 23 من سورة الإسراء.

الكتب:

01_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

02_ أحمد محمد الدمرداش ، جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017.

03_ أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.

04_ انس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

05_ إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.

06_ الحريري محمد سرور، طرق و استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.

07_ بشار حزي، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، دط، 2020.

08_ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

09_ جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة قرن 21، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.

10_ جاسم مجيد ، دراسات في الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2001.

11_ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2002.

12_ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.

13_ خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الأردن، 1999.

14_ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، ط2، عمان، 2003.

15_ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.

16_ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

17_ زكريا الدوري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف و عمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

18_ زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 1ط القاهرة، 2001.

19_ سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية_ إدارة الافراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة3، 2007.

20_ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة2، دار وائل، عمان، 2006.

21_ سمير محمد عبد الوهاب و آخرون ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة ، مركز الدراسات واستشارات الادارة العامة ، القاهرة ، 2006.

22_ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.

23_ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.

24_ صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.

25_ عمر وصفي عقيلي، إدراة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2004.

26_ عبد المجيد أونيس و آخرون، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013.

27_ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الأفراد، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.

28_ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 1998.

29_ عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2005.

30_ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

31_ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وآثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر وتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2010.

32_ كامل بربر، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، لبنان، 2000.

33_ محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.

34_ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، دار النفيس للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2018.

35_ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2016.

36_ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

37_ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2007.

38_ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 2001.

39_ مؤيد سعيد السالم ،عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث; جدال للكتاب العالمي، 2006.

40_ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر، الاردن، 2001.

41_ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء ناشرون و موزعون، ط1، الأردن، 2015.

أطروحات الدكتوراه:

01_ أحمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الموارد البشرية، (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية أطروحة دكتوراه)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعيد دحلب البليدة ، مارس 2012.

02_ حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2019-2020.

مذكرات الماجستير:

01_ أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.

02_ ابن أحمد عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005.

03_ العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقات الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض و جراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003.

04_ بودلة يوسف، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال)، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008_2009.

05_ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة بومرداس، كلية العلوم، الاقتصادية و التجارية، مذكرة شهادة ماجيستر، غير منشورة، 2010/2009.

06_ كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة) جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة ماجيستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2013_2014.

مذكرات ماستر:

01_ بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي و الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، نخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون، تيارت، 2018_2019.

02_ بوسبحة ذهبية، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية (دراسة ميدانية بمؤسسة محاجر الغرب دائرة سيدي لخضر بمستغانم)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، قسم علوم الاعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة عبد المجيد بن باديس، مستغانم، 2020/ 2021.

03_ بلقوسة شيماء، شقرون حفصة، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية "مديرية اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2021/2020.

04_ عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية(دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة)، مذكره ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر، تخصص علم النفس ,قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014_2015.

05_ كسرة مريم، قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة (دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز)، مذكرة ماستر، بالبويرة، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أونجاح، البويرة، 2019/2018.

مجلات:

01_ سمير سليمان الجمل، واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا محافظة الخليل فلسطين، مجلة العلوم الانسانية مركز الجامعي علي الكافي تندوف، الجزائر، المجلة 4، العدد 5، 2020.

02_ صهيب هاني المصري، د. سحر محمد أبو بكر، اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية للشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية" المجلة العشرون، العدد الأول، الأردن، 2008.

03_ عبد الرحيم الشاذلي، يحي عبد الله، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحى معاص، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم التكنولوجيا، المجلد السادس، العدد 19، 2015.

04_ عبد الفتاح بوخمخم، عزالدين هروم، تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة ميدانية : بمركب المجارف و الرافعات (COG) قسنطينة)، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 6، 2010.

05_ علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد، 2020.

06_ د. عيشاوي وهيبة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك) ، مجلة الحوث الاقتصادية المتقدمة ، المجلد06، العدد01، جامعة البليدة2 ،2021.

07_ فاضل فايزة وسعدون سميرة، الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد 1، ناشر المركز الجامعي بلحاج بو شعيب عين تموشنت، 30 جوان 2017.

08_ محمد محمود الطعامنة، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام الأردني الواقع تحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات، مجلة الادارة و التنمية والبحوث والدراسات، العدد4، 2013.

09_ أ. مصطفى محمد بن خليفة، د. إسماعيل محمد النيحوي، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرة وأثره على أداء الموظفين (دارسة ميدانية بمركز مصراته الطبي)،مجلة آفاق اقتصادية، العدد9، 2023.

محاضرات:

01_ بوحديد ليلى، محاضرات في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية، محاضرة مقدمة لطلبة سنة ثالثة ليسانس، 2018_2019.

الملحق رقم 01: استبيان لدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية.

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص ادارة اعمال

وثيقة أسئلة الاستبيان :

في اطار اعداد نيل مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مستوى مجمع صيدال فرع ولاية المدية . ولهذا الغرض نقدم لسيادتكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من العبارات .

نحيطكم علما ان اجابتكم ستوظف في سياقها العملي و ستحظى بالسرية التامة وشكرا.

يرجى منكم قراءتها بتمعن ثم وضع علامة (X) في المكان المناسب .

اعداد: تحت اشراف:

عادل كرفاح يحياوي فاطمة

السنة الجامعية:

2024_2023

الإستبيان:

الجزء الأول: معلومات شخصية

س1: الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

س2: العمر:

من18 إلى أقل من 25 سنة ☐

من25 إلى أقل من 35 سنة ☐

من35 إلى أقل من 45 سنة ☐

45 سنة فأكثر ☐

س:3 المؤهل العلمي :

ثانوي ☐ دراسات عليا ☐

جامعي ☐ تقني سامي ☐

س:4 سنوات الخدمة :

أقل من 5 ☐

من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني:

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة .

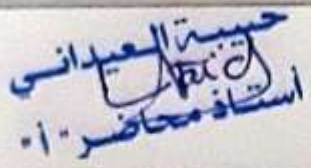
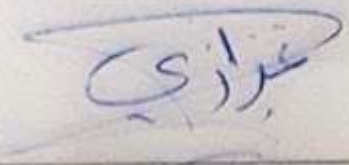
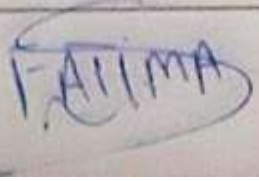
رقم	تحديد الأهداف	غير موافق	موافق	محايد
1	يشارك الأفراد العاملين بالمؤسسة في إعداد الأهداف المرتبطة بمجالات عملهم .			
2	أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف المساهمين في المؤسسة .			
3	أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة للعاملين في المؤسسة .			
4	يتم تحديد الأهداف على أساس إمكانيات المؤسسة .			
	تحليل البيئة			
1	تقوم المؤسسة بعملية التحليل البيئي بصفة مستمرة .			
2	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل .			
3	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين وضع المؤسسة .			
	تحديد الطلب و العرض			
1	تقوم المؤسسة بتحديد العدد المناسب لاحتياجاتها من الموارد البشرية استنادا لأهدافها المستقبلية .			
2	تقوم المؤسسة بتحديد المهارات الواجب توفرها في احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل يتوافق مع متطلبات الوظيفة .			
3	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية .			
4	تقوم المؤسسة بتقدير ما تتوافر عليه من موارد بشرية بشكل دوري.			
5	تقوم المؤسسة برصد كفاءاتها و مهاراتها بشكل مستمر لتفادي العجز .			

	إعداد الخطة			
1	تعتمد المؤسسة على تحفيز الأفراد للحفاظ عليها في حالة التوازن .			
2	تعتمد المؤسسة على سياسات بديلة(تقاعد مبكر، التوظيف المؤقت ، تخفيض ساعات العمل) في حالة وجود فائض في الموارد البشرية .			
3	تعتمد المؤسسة على سياسات تعيين جديدة في حالة العجز من الموارد البشرية .			
4	تعتمد المؤسسة على ترقيات من داخل المؤسسة لتغطية العجز .			

المحور الثاني :الأداء الوظيفي ، وهو الجهد الذي يبذله العامل لأداء مهامه .

	الأداء الوظيفي	غير موافق	موافق	محايد
1	احرص على تحقيق الاهداف العامة عند ادائي لواجباتي الوظيفية.			
2	احرص على تنظيم مهامي حسب حجم كل مهمة .			
3	اشعر بالرضا عن كمية الجهد الذي أبذله في أداء وظيفتي .			
4	حصولي على الحوافز ساهم في بذلي مجهودات اكبر في وظيفتي.			
5	بذلي لمجهودات اكبر في وظيفتي يمنحني فرص المشاركة في اتخاذ القرار .			
6	اسعى دائما تجديد و تجديد قدراتي و مهاراتي حتى اتمكن من تنفيذ مختلف المهام .			
7	اعتبر ان الالتحاق بالدورات التدريبية يزيد من مهاراتي الوظيفية .			
8	افضل استخدام الاعلام الالي في اداء مهامي لمساهمته في سرعة تنفيذها .			
9	أعمل على إتمام الواجبات والمهام الموكلة إلي في الوقت المحدد مهما كانت طبيعتها .			
10	أتصل بالرؤساء و الزملاء لتنفيذ واجبات العمل عند الضرورة .			
11	أعمل على ترتيب أعمالي اليومية حسب الأهمية .			
12	أسعى إلى تنفيذ التعليمات الصادرة من رئيسي في مجال العمل .			

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الأستاذ	الرتبة	الإمضاء
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر "أ"	
د. غزازي زينب	أستاذ محاضر "أ"	
د. يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر "أ"	

الملحق رقم (03) : مخرجات برنامج spss .

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	28

Corrélations

		تحديد_الأهداف1
تحديد_الأهداف1	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
يشارك الأفراد العاملين بالمؤسسة في إعداد الأهداف المرتبطة بمجالات عملهم	Corrélation de Pearson	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف المساهمين في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,579**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة للعاملين في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
يتم تحديد الأهداف على أساس إمكانيات المؤسسة	Corrélation de Pearson	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

Corrélations

		تحليل_البيئة2
تحليل_البيئة2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
تقوم المؤسسة بعملية التحليل البيئي بصفة مستمرة	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	Corrélation de Pearson	,549**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين وضع المؤسسة	Corrélation de Pearson	,552**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30

Corrélations

		تحديد_الطلب_والعرض3
تحديد_الطلب_والعرض3	Corrélation de Pearson	1

	Sig. (bilatérale)	
	N	30
تقوم المؤسسة بتحديد العدد المناسب لاحتياجاتها من الموارد البشرية استنادا لأهدافها المستقبلية	Corrélation de Pearson	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تقوم المؤسسة بتحديد المهارات الواجب توفرها في احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل يتوافق مع متطلبات الوظيفة	Corrélation de Pearson	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية .	Corrélation de Pearson	,559**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
تقوم المؤسسة بتقدير ما تتوافر عليه من موارد بشرية بشكل دوري	Corrélation de Pearson	,625**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تقوم المؤسسة برصد كفاءاتها و مهاراتها بشكل مستمر لتفادي العجز	Corrélation de Pearson	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

Corrélations

		إعداد_الخطة4
إعداد_الخطة4	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
تعتمد المؤسسة على تحفيز الأفراد للحفاظ عليها في حالة التوازن	Corrélation de Pearson	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تعتمد المؤسسة على سياسات بديلة(تقاعد مبكر، التوظيف المؤقت ، تخفيض ساعات	Corrélation de Pearson	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000

العمل) في حالة وجود فائض في الموارد البشرية	N	30
تعتمد المؤسسة على سياسات تعيين جديدة في حالة العجز من الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تعتمد المؤسسة على ترقيات من داخل المؤسسة لتغطية العجز	Corrélation de Pearson	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

Corrélations

		الأداء_الوظيفي
الأداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
احرص على تحقيق الاهداف العامة عند ادائي لواجباتي الوظيفية	Corrélation de Pearson	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
احرص على تنظيم مهامي حسب حجم كل مهمة	Corrélation de Pearson	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
اشعر بالرضا عن كمية الجهد الذي	Corrélation de Pearson	,630**

أبذله في أداء وظيفتي	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
حصولي على الحوافز ساهم في بذلي مجهودات اكبر في وظيفتي	Corrélation de Pearson	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
بذلي لمجهودات اكبر في وظيفتي يمنحني فرص المشاركة في اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
اسعى دائما تجديد و تجديد قدراتي و مهاراتي حتى اتمكن من تنفيذ مختلف المهام	Corrélation de Pearson	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
اعتبر ان الالتحاق بالدورات التدريبية يزيد من مهاراتي الوظيفية	Corrélation de Pearson	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
افضل استخدام الاعلام الالي في اداء مهامي لمساهمته في سرعة تنفيذها	Corrélation de Pearson	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

أعمل على إتمام الواجبات والمهام	Corrélation de Pearson	,817**
الموكلة إلي في الوقت المحدد مهما كانت طبيعتها	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
أتصل بالرؤساء و الزملاء لتنفيذ واجبات العمل عند الضرورة	Corrélation de Pearson	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
أعمل على ترتيب أعمالي اليومية حسب الأهمية	Corrélation de Pearson	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
أسعى إلى تنفيذ التعليمات الصادرة من رئيسي في مجال العمل	Corrélation de Pearson	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

Corrélations

		التخطيط_الاستراتيجي 1	الأداء_الوظيفي	الاستبيان_ككل
التخطيط_الاستراتيجي1	Corrélation de Pearson	1	,269	,759**
	Sig. (bilatérale)		,151	,000
	N	30	30	30
الأداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	,269	1	,830**
	Sig. (bilatérale)	,151		,000

	N	30	30	30
الاستبيان_ككل	Corrélation de Pearson	,759**	,830**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الاستبيان_ككل
N		30
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	1,9964
	Ecart type	,35434
Différences les plus extrêmes	Absolue	,118
	Positif	,118
	Négatif	-,094
Statistiques de test		,118
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200[c,d]

جنس العامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	أنثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عمر العامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من18سنة إلى أقل من 25سنة	9	30,0	30,0	30,0
	من25 سنة إلى أقل من 35	6	20,0	20,0	50,0
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	5	16,7	16,7	66,7
	45 سنة فأكثر	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي للعامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	23,3	23,3	23,3
	جامعي	14	46,7	46,7	70,0
	دراسات عليا	4	13,3	13,3	83,3
	تقني سامي	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	33,3	33,3	33,3
	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	7	23,3	23,3	56,7
	15 سنة فأكثر	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		تحديد_الأهداف1	يشارك الأفراد العاملين بالمؤسسة في إعداد الأهداف المرتبطة بمجالات عملهم	أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف المساهمين في المؤسسة	أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة للعاملين في المؤسسة	يتم تحديد الأهداف على أساس إمكانيات المؤسسة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,9833	2,0333	2,0000	2,0000	1,9667
Ecart type		,34699	,61495	,64327	,64327	,61495

Statistiques

		تحليل_البيئة2	تقوم المؤسسة بعملية التحليل البيئي بصفة مستمرة	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين وضع المؤسسة
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,0111	1,9667	1,9667	1,9333
Ecart type		,49891	,66868	,61495	,63968

Statistiques

		تحديد_الطلب_و العرض3	تقوم المؤسسة بتحديد العدد المناسب لاحتياجاتها من الموارد البشرية استنادا لأهدافها المستقبلية	تقوم المؤسسة بتحديد المهارات الواجب توفرها في احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل يتوافق مع متطلبات الوظيفة	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية .
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,9333	1,9667	1,9667	2,0000
Ecart type		,47946	,61495	,66868	,64327

Statistiques

		إعداد_الخطة4	تعتمد المؤسسة على تحفيز الأفراد للحفاظ عليها في حالة التوازن	تعتمد المؤسسة على سياسات بديلة(تقاعد مبكر، التوظيف المؤقت ، تخفيض ساعات العمل) في حالة وجود فائض في الموارد البشرية	تعتمد المؤسسة على سياسات تعيين جديدة في حالة العجز من الموارد البشرية	تعتمد المؤسسة على ترقيات من داخل المؤسسة لتغطية العجز
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,9167	1,8000	1,9333	1,9333	2,0000
Ecart type		,52248	,71438	,82768	,73968	,58722

Statistiques

		_الأداء الوظيفي	على احرص تحقيق الاهداف عند العامة ادائي لواجباتي الوظيفية	احرص تنظيم على مهامي حجم حسب مهمة كل	اشعر بالرضا كمية عن الجهد أبذله الذي أداء في وظيفتي	على حصولي ساهم الحوافز بذلي في مجهودات في اكبر وظيفتي	بذلي لمجهودات في اكبر وظيفتي يمنحني فرص في المشاركة القرار اتخاذ	دائما اسعى و تجديد تجديد و قدراتي مهاراتي اتمكن حتى تنفيذ من مختلف المهام	ان اعتبر الالتحاق بالدورات يزيد التدريبية مهاراتي من الوظيفية	افضل استخدام الاعلام في الالي مهامي اداء في لمساهمته سرعة تنفيذها	ى أعمل إتمام واجبات المهام الموكلة ت في ا المحدد تها كانت
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		2,0417	2,0000	2,0333	2,0333	2,0667	2,0000	1,9667	2,0667	2,0667	2,06
Ecart type		,54962	,69481	,66868	,71840	,63968	,64327	,66868	,73968	,63968	,691

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,478[a]	,229	,105	,51992

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,616	,597		2,707	,011
	تحديد_الأهداف1	,215	,297	,136	,724	,475

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,363	,426		5,541	,000
	تحليل_البيئة2	-,160	,206	-,145	-,775	,445

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,201	,399		3,010	,005
	تحديد_الطلب_والعرض3	,435	,200	,379	2,170	,039

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,275	,365		3,495	,002
	إعداد_الخطة4	,400	,184	,380	2,176	,038

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,236	,554		2,230	,034
	التخطيط_الاستراتيجي1	,413	,279	,269	1,477	,151