جامعة قاصدي مرباح، ورقلة– الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوا ن

# دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني للموظفين

## دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين :

- بوعقة صفاء
- دبوب زليخة

إشراف الأستاذ:

أ.د. الحاج عرابة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/.حجاج مراد (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/. الحاج عرابة (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د/. بوعلي ليندة (أستاذ جامعة ورقلة) مناقش

السنة الجامعية: 2023/2022

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة– الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان

# دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني للموظفين

## دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين :إشراف الأستاذ:

- بوعقة صفاء
- دبوب زليخة

أ.د. الحاج عرابة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/.حجاج مراد (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/ الحاج عرابة (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د/.بوعلي ليندة (أستاذ جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

إلى التي بين ضلوعها احتميت، ومن عطاءها ارتويت.
إلى من كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، أزف لها كل معاني الحب والتقدير.
إليك يا أمي الحبيبة
إلى من بعطفه بدأت حياتي، وبرعايته أحببت دراستي، وبجهده نلت شهادتي، وبين يديه كبرت، وفي دفء قلبه احتميت.
إليك يا أبي الغالي
إلى الزهور التي تملأ طريقي بالأمل والسعادة، والى من عاشوا معي الحياة حلوها ومرها.
إخوتي الأعزاء بريزة إيمان سلسبيل احمد رامي، إسحاق يعقوب زكريا ويحيى.
إلى أستاذي المشرف وما بذله من جهد في مساعدتي خلال فترة إعداد البحث، أ.د حاج عرابة

زليخة

# إهداء

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى من تشاركني أفراحي و أساتي إلى نبع العطف و الحنان إلى أجمل إنسانة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجودأمي الغالية

إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلمو المعرفةإلى الذي لم يبخل علـ بأي شيء إلى من سعى لأجل راحتي و نجاحي إلى أعظم و اعز رجل في الكونأبي العزيز

إلى من عليهم اعتمد و بوجودهم اكتسب قوة و محبة لا حدود لها و إلى من عرفت معهم معنى الحياة إخوتي: [ مصطفى ، زينب ، سمية ، خوله و إلى زوجة أخي العزيزة و الطيبة إلى براعم العائلة: أمير ، أمنية ، وائل ، وئام ، ميار ، ادم ، جواد

إلى من تحّلوا بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء و إلى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة و الحزينة سرت و إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير صديقاتي العزيزات: كوثر ، ندى

إلى زميلتي التي قاسمتني أتعاب هذا العمل المتواضع: زليخة

إلى الذي لم يبخل علينا بنصائحه و إرشاداته أستاذي المشرف: الدكتور الحاج عرابة

## صفاء

شكـــــر وتقديـــــــر

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات واعاننا على إتمام هذا العمل بعد أن سافرنا لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فها هي ثمار عملنا قد أينعت وحان قطافها.

هي أيضا كلمات شكر الى كل من حثنا وغرس فينا الامل والإرادة الى كل من الأستاذ المشرف الحاج عرابة

الى الأساتذة المحترمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

الى الأساتذة الذين درسونا تخصص ادارة الاعمال

الى العاملين بالمديرية الجهوية للميزانية _ورقلة

واخص بالذكر من قدم لي يد المساعدة الأستاذ عبدالصمد مقداد، الى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد .

**الملخص:**

تسعى الدراسة إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني للموظفين، باعتبار تخطيط الموارد البشرية متغير مستقل تم قياسه من خلال ثلاث أبعاد فرعية تمثلت في (أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة، تخطيط الموارد البشرية في حالة العجز وحالة الفائض) من قبل المؤسسة، بينما يمثل تطوير الأداء المهني للموظفين المتغير التابع. تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة تساؤلات هدفت للتعرف على علاقة تخطيط للموارد البشرية في تطوير الأداء المهني للموظفين والتي على ضوئها تمت صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع تخطيط الموارد البشرية ومدى تأثيرها على تبني وظيفة الأداء المهني للموظفين،وتم اختيار المديرية الجهوية للميزانية ورقلة كدراسة حالة. اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان للحصول على البيانات ثم توزيعها على عينات من الموظفين في المديرية بمختلف رتبهم بلغت (49) موظف وتم تحليلها باستخدام برنامج (spss). وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التخطيط الموارد البشريةبأبعادها والأداء المهني في المؤسسةمحل الدراسة،إلاأنه مستوى كل من الأداء المهني وتخطيط الموارد البشريةفي المؤسسة متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتخطيط الموارالبشرية من أجل تطويرالأداء المهني من خلال وضع حلول وخطط مستقبلية.), أما أهم توصيات الدراسة فقد شملت تشخيص الواقع وتحديد المعوقات والعمل على تذليلها لزيادة دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني للموظفين في المديرية الجهوية للميزانية.

**الكلمات المفتاحية:**

الموارد البشرية، الأداء المهني، إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، المديرية الجهوية للميزانية ورقلة

## Abstract study:

The study seeks to know the role of human ressources planning in the development of professional performance of employees, as human resources planning is an independent variable measured through three sub-dimensions represented by (the importance of planning for the organization, Human Resources Planning in case of deficit and surplus) by the organization, while the development of professional performance of employees represents the dependent variable.The problem of the study was identified through a set of questions aimed at identifying the relationship of human resources planning in the development of professional performance of employees, in the light of which a set of hypotheses was formulated to diagnose the reality of human resources planning and the extent of its impact on the adoption of the function of professional performance of employees, and the Regional Directorate of budget warqala was selected as a case study. The study relied on a questionnaire form to obtain the data and then distributed them to samples of employees in the Directorate at various levels of up to (49) employees and analyzed using the spss program. The study reached a set of results, the most important of which (There is a relationship between human resource planning in its dimensions and professional performance in the institution under study, but the level of both professional performance and human resource planning in the institution is average.) The most important recommendations of the study included diagnosing the reality, identifying obstacles and working to overcome them to increase the role of human resources planning in developing the professional performance of employees in the regional budget directorate.

## key words:

Human resources, professional performance, human resource management, human resource planning , Regional Directorate of Budget Ouargla .

# قائمة المحتويات


| | |
|---|---|
| **الإهداء** ..... | **IV** |
| **الشكر والتقدير**..... | **V** |
| **الملخص بالغة العربية والأجنبية** ..... | **VI** |
| **قائمة المحتويات**..... | **VII** |
| **قائمة الجداول**..... | **VIII** |
| **قائمة الأشكال والاختصارات وقائمة الملاحق**..... | **IX** |
| **المقدمة** ..... | أ |
| **الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وتطوير الأداء المهني** | |
| **تمهيد** ..... | **1** |
| **المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية وتطوير الأداء المهني**..... | **2** |
| المطلب الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية..... | **2** |
| المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للأداء المهني ..... | **11** |
| **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتخطيط الموارد البشرية والأداء المهني**..... | **18** |
| المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية ..... | **20_18** |
| المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية..... | **22_21** |
| المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة..... | **24_23** |
| **خلاصة الفصل**..... | **25** |
| **الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتخطيط الموارد البشرية والأداء المهني بالمديرية الجهوية للميزانية_ورقلة** | |
| **تمهيد**..... | **27** |
| **المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة** ..... | **28** |
| المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة..... | **31_28** |
| المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في الدراسة..... | **32_31** |
| المطلب الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة..... | **36_33** |
| **المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة** ..... | **53** |
| المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية..... | **86_53** |
| **خلاصة الفصل** ..... | **87** |
| **الخاتمة**..... | **89** |
| **المراجع**..... | **93_91** |
| **الفهرس** ..... | **95** |
| **الملاحق** ..... | **97** |

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 1_1 | جدول مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية | 24_23 |
| 1_2 | إجابات العينة | 35_33 |
| 2_2 | محصلة توزيع الاستبانة في المديرية الجهوية للميزانية_ورقلة | 35 |
| 3_2 | معامل الفاكرو نباخ العام للدراسة | 37 |
| 4_2 | معامل الفاكرو نباخ لمحاور الدراسة | 38 |
| 5_2 | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول تخطيط الموارد البشرية | 39 |
| 6_2 | نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | 40 |
| 7_2 | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | 41 |
| 8_2 | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول تخطيط الموارد البشرية | 42 |
| 9_2 | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | 43 |
| 10_2 | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: كمية وجودة العمل | 44 |
| 11_2 | الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث المثابرة والوثوق | 45 |
| 12_2 | الصدق والاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني الأداء المهني للموظفين | 46 |
| 13_2 | توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي | 46 |
| 14_2 | توزيع البيانات حسب ديمومة العمل | 47 |
| 15_2 | توزيع البيانات حسب العمر | 48 |
| 16_2 | توزيع البيانات حسب المستوى العلمي | 49 |
| 17_2 | توزيع البيانات حسب الوظيفية | 50 |
| 18_2 | نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات أهمية تخطيط الموارد البشرية وفق مقياس ليكارت الخماسي | 51 |
| 19_2 | نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات التخطيط في حالة الفائض من الموارد البشرية وفق مقياس ليكارت الخماسي | 54 |
| 20_2 | نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية وفق مقياس ليكارت الخماسي | 54 |
| 21_2 | نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات التخطيط الموارد البشرية وفق مقياس ليكارت الخماسي | 56 |
| 22_2 | نتائج إجابات المبحوثين حول المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل وفق مقياس ليكارت الخماسي | 58 |
| 23_2 | نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات كمية وجودة العمل وفق مقياس ليكارت الخماسي | 60 |
| 24_2 | نتائج إجابات المبحوثين حول الأداء المهني للموظفين وفق مقياس ليكارت الخماسي | 61 |

| | | |
|---|---|---|
| 25_2 | اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 63 |
| 26_2 | اختبار (ت) لعينة واحدة مستوى تخطيط الموارد البشرية | 65 |
| 27_2 | اختبار (ت) لعينة واحدة مستوى الأداء الوظيفي | 66 |
| 28_2 | اختبار (ت) لعينتين مستقلتين الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الجنس | 68 |
| 29_2 | اختبار (ت) لعينتين مستقلتين الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الديمومة | 69 |
| 30_2 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للمقارنة بين الفئات العمرية | 70 |
| 31_2 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للمقارنة بين المستويات العلمية | 71 |
| 32_2 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للمقارنة بين مستويات الخبرة المهنية | 72 |
| 33__2 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للمقارنة بين الفئات الوظيفية | 72 |
| 34_2 | علاقة خط معامل الارتباط بيرسون لدراسة الدور المتغير المستقل في المتغير التابع | 73 |
| 35_2 | يبين إعدادات علاقة الارتباط القانوني | 74 |
| 36_2 | قياس قيمة الارتباط القانوني وتحديد مستوى معنويته الإحصائية | 74 |
| 37_2 | شرح نسبة التباين | 76 |
| 38_2 | المتغيرات التي تم إدخالها في معادلة خط الانحدار **a** | 78 |
| 39_2 | ملخص نموذج خط الانحدار **Model Summary** | 79 |
| 40_2 | جودة النموذج الخطي **ANOVA[a]** | 80 |
| 41_2 | معاملات معادلة خط الانحدار ودلالتها المعنوية **Coefficients[a]** | 84 |


## قائمة الاشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | وظائف إدارة الموارد البشرية | 5 |
| (1-2 ) | نموذج تخطيط الموارد البشرية | 7 |
| (1_2) | الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للميزانية ورقلة | 30 |
| (2_2) | نموذج الدراسة | 32 |
| (3_2) | محصلة توزيع الاستبانة في المديرية الجهوية للميزانية_ورقلة | 36 |
| (4_2) | الشكل البياني توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي | 47 |
| (5_2) | توزيع البيانات حسب ديمومة العمل | 48 |
| (6_2) | توزيع البيانات حسب العمر | 49 |
| (7_2) | تمثيل بياني للعينة البحثية حسب المستوى العلمي | 50 |
| (8_2) | توزيع البيانات حسب الخبرة المهنية | 51 |

| | | |
|---|---|---|
| (9_2) | توزيع العينة حسب الوظيفة | 51 |
| (10_2) | مقياس ليكارت الخماسي وقوة التجربة الخطية وشدتها من الاتفاق الكامل إلى الاختلاف الكامل | 53 |
| (11_2) | اتجاهات أراء العينة البحثية لبعد أهمية تخطيط الموارد البشرية | 55 |
| (12_2) | اتجاهات أراء العينة البحثية لبعد تخطيط الموارد البشرية في حالة الفائض | 57 |
| (13_2) | اتجاهات أراء العينة البحثية لبعد تخطيط الموارد البشرية في حالة العجز | 59 |
| (14_2) | اتجاهات أراء العينة البحثية لأبعاد ومتغيرات تخطيط الموارد البشرية | 60 |
| (15_2) | اتجاهات أراء العينة البحثية للمعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | 62 |
| (16_2) | اتجاهات أراء العينة البحثية لكمية وجودة العمل | 63 |
| (17_2) | اتجاهات أراء العينة البحثية للمثابرة والوثوق | 64 |
| (18_2) | اتجاهات أراء العينة البحثية للمتغيرات الكمية المثابرة والمعرفة | 67 |
| (19_2) | منحنى التوزيع الطبيعي للمحور الأول | 68 |
| (20_2) | منحنى التوزيع الطبيعي للمحور الثاني | 69 |
| (21_2) | مصفوفة علاقة الارتباط القانوني بين المجموعات المستقلة والتابعة | 78 |


**قائمة الاختصارات:**

| الرمز | عنوان الرمز | الصفحة |
|---|---|---|
| **NIT** | المعهد الوطني للنقل | **21** |
| **GAO** | المنتجات الزراعية الغذائية | **21** |
| **SHRM** | جمعية إدارة الموارد البشرية | **22** |
| **PME** | الشركات الصغيرة والمتوسطة | **22** |

**قائمة الملاحق:**


| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| **1** | قائمة الأساتذة المحكمين | 95 |
| **2** | استبانة الدراسة | 96 |
| **3** | مخرجات SPSS | 99 |
| **1_3** | ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبانة | 99 |
| **2_3** | إلفا كرونباخ لمحور تخطيط الموارد البشرية | 99 |
| **3_3** | ألفا كرونباخ لمحور الأداء المهني | 99 |
| **4_3** | الاتساق الداخلي للبعد الأول أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | 99 |

| | | |
|---|---|---|
| **5_3** | الاتساق الداخلي للبعد الثاني التخطيط في حالة الفائض من الموارد البشرية | 100 |
| **6_3** | الاتساق الداخلي للبعد الثالث التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | 101 |
| **7_3** | الاتساق الداخلي المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | 101 |
| **8_3** | الاتساق الداخلي كمية وجودة العمل | 102 |
| **9_3** | الاتساق الداخلي المثابرة والوثوق | 103 |
| **10_3** | البيانات الشخصية | 104 |
| **11_3** | توجيه العينة مقياس ليكارت الخماسي المحور الأول | 105 |
| **11_3** | توجيه العينة مقياس ليكارت الخماسي المحور الثاني | 106 |
| **12_3** | اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 106 |
| **13_3** | اختبار لعينة واحدة One_sampleTest للمحور الأول | 108 |
| **14_3** | اختبار لعينة واحدة One_sampleTest للمحور الثاني | 108 |
| **15_3** | نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الجنس اختبار (ت) لعينتين مستقلتين | 108 |
| **16_3** | نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الديمومة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين | 109 |
| **17_3** | نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير العمر تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين الفئات العمرية ANOVA | 109 |
| **18_3** | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المستويات العلمية ANOVA | 110 |
| **19_3** | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بينمستويات الخبرة المهنية ANOVA | 111 |
| **20_3** | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين الفئات الوظيفية ANOVA | 112 |
| **21_3** | دراسة علاقة خط الارتباط لقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأداء المهني للموظفين | 113 |
| **21_3** | دراسة العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط القانوني بين مجموعة الأبعاد المشتركة المستقلة ومجموعة الابعد المشتركة التابعة | 114 |
| **22_3** | دراسة اثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء المهني للموظفين | 120_116 |
| **23_3** | جدول متعلق بهيكلة التعدادات (مستخرج من وثائق المؤسسة) | 121 |
| **24_3** | الهياكل الاستشارية الداخلية لجان المستخدمين (مستخرج من وثائق المؤسسة) | 122 |
| **25_3** | المخطط التوقعي للتوظيف (مستخرج من وثائق المؤسسة) | 123 |
| **26_3** | جدول بياني لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية (مستخرج من وثائق المؤسسة) | 124 |
| **27_3** | جدول يتعلق بتوظيف الاعوان التعاقدين (مستخرج من وثائق المؤسسة) | 125 |
| **28_3** | جدول يتضمن توزيع المناصب الشاغرة لكل سنة (مستخرج من وثائق المؤسسة) | 126 |

# مقـــدمـــــــــة

# مقدمة

## توطئة:

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم، ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات هوالاهتمام بالمورد البشري وتنميته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية في جميع المجالات. ويعتبر تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات إحدى الدعائم الأساسية في تسييرها حيث أصبح مفروضا عليها الربط بين جهود التخطيط للموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجيةوذلك لتحقيق التوازن بين حاجات الموارد البشرية للمنظمة وأداءها الكلي المستقبلي ، كما يعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير أهم احتياجات ومتطلبات الموظف المختلفة، كتوفير المناخ الملائم الذي من شأنه ان يرفع الروح المعنوية له، وكذا دعم الجانب المادي الذي يساعد على توفير حياة معيشية ملائمة تتوافق مع متطلبات العمل، دون ان تهمل المؤسسة الجانب التنظيمي السائد الذي يحافظ على استقرارها ونماءها، فتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بإفرادها يؤدي حتما الى فعالية تنظيمها ورضا إفرادها.

اذ يعد الأداء التنظيمي المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي تميز أداء العاملين بالمنظمة إلىإن تكون أكثربقاءهاواستقراراوتميزا، وعليه فان اهتمام المنظمة بتحسين مستوى الأداء يكون في العادة أكثر من اهتمام العاملين بها، حيث ان قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة يعتمد بشكل أساسي على مستويات الأداء فيها.

لذلك نجد ان اغلب المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها وإحجامهاوأهدافها يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في منظماتهم، ويعتبر تخطيط الموارد البشرية في المنظمات أحد المداخل الرئيسية لتحسين مستوى ونوعية أداء العاملين.

وتلخيصا على ما سبق، فان تكوير أداء العاملين من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام...الخ) يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على طرق تخطيط الموارد البشرية.

ومما سبق يمكن طرح الإشكال التالي:

**ما مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني للموظفين؟**

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية :

1. ما مستوى تخطيط الموارد البشرية في بالمديرية الجهوية للميزانية _ورقلة ؟
2. ما مستوى الأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية للميزانية _ورقلة ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى 0.05 بالمديرية الجهوية للميزانية _ورقلة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لنضرة المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية؟.

# مقدمة

**أ) الفرضيات :**

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بدور تخطيط الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية للميزانية _ ورقلة ،يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها :

1. يوجد مستوىمرتفع تخطيط الموارد البشرية في بالمديرية الجهوية للميزانية _ورقلة
2. يوجد مستوى مرتفع لأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية للميزانية _ورقلة
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى 0.05 بالمديرية الجهوية للميزانية _ورقلة
4. نعم ،توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لنضرة المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية

وقع الاختيار على هذا الموضوع لدوافع ذاتية وأخرى موضوعية :

**ت_1 الدوافع الموضوعية :**

_لمعرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي

_ الصلة الوثيقة التي تربط الموضوع بمجال تخصصنا إدارة أعمال

_إثراء الجوانب المعرفية وتزويد المكتبة بالدراسات الميدانية الحديثة حول موضوع تخطيط الموارد البشرية والأداء المهني

**ت_2 الدوافع الذاتية :**

_محاولة تسليط الضوء على موضوع تخطيط الموارد البشرية وقدرته في تطوير الأداء المهني

_الرغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالبحث العلمي واكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير معارفنا

_الاهتمام المتزايد الذي حظي به الموضوع من قبل الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ومنهم علم النفس والاجتماع والاقتصاد والإدارة.

**ث_ أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكل الدراسة وذلك من خلال:

_تقديم إطار نظري شامل عن متغيرات البحث(تخطيط الموارد البشرية ، الأداء المهني )

_لفت انتباه الإدارة لأهمية تخطيط الموارد البشرية كوظيفة للوصول للأداء متميز.

_بيان علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة(تخطيط الموارد البشرية الأداء المهني) وقياسها إحصائيا للتوصل الى نتائج الاستخدام من عدمه.

_التوصية لمعالجة جوانب التعقيد في تخطيط الموارد البشرية في المديرية من خلال تقديم نموذج علمي لحل مشكل الدراسة الحالية ،ودفع نحوتطوير الأداء المهني للموظفين .

_الكشف عن واقع تخطيط الموارد البشرية والأداء المهني على مستوى المديرية الجهوية للميزانية .

**ج _ أهمية الدراسة :**

**ج_1 الأهمية النظرية** :تتناول الدراسة أهم الموضوعات في الإدارة وهوموضوع تخطيط الموارد البشرية ، وفي إطار الاهتمام بالجوانب السلوكية للمساعدة في حل مشكلات تنظيمية والمتعلقة بالمورد البشري ، وأداءه إضافة إلى محدودية الدراسة في إيجاد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء المهني .

**ج_2 الأهمية العلمية :**

_الاطلاع على عملية تخطيط الموارد البشرية لإدارة المديرية الجهوية للميزانية _ورقلة

_أهمية نتائج علاقة متغيرات الدراسة التي سترسم صورة واضحة للمؤسسة ،والجوانب الأكثر والأقل تأثيرا بما يقدم تصور واضحا عن الجوانب التي ينبغي التركيز عليها وإعطاءها أهمية .

**ح_ حدود الدراسة :**

_ الحدود المكانية :تم إجراء الدراسة في المديرية الجهوية للميزانية _ ورقلة .

_ الحدود الزمنية : تمت هذه الدراسة خلال 2023/03/19 الى غاية 2023/04/06 .

_ الحدود البشرية :موظفو المديرية الجهوية للميزانية ورقلة_الجزائر.

_ الحدود الموضوعية : تمثلت الحدود الموضوعية في : المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية تم قياسه من خلال مدى أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة وطريقة التخطيط في كلت الحالتين العجز والفائض ، أما بالنسبة للمتغير التابع الأداء الوظيفي تم قياسه من خلال مستوى أداء الموظفين).

**خ_ منهج وأدوات الدراسة:** قصد الإلمام بالموضوع والفهم الجيد لجوانب الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري إلى الجانب التحليل الإحصائي في الجانب الميداني، وذلك من خلال: الاستعانةبالطريقة الاستقصائية كأداة مكملة للدراسة من خلال بناء استبانة _ إجراء مقابلة مع موظفي مكتب الوسائل والتكوين ، بالمؤسسة محل الدراسة.

**د) مرجعية الدراسة :**

للمساعدة في إجراء الدراسة تم الاعتماد على عدد من المراجع لجمع المعلومات التي لها صلة بالموضوع ،وتنحصر ضمن الكتب الرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه) التي تناولت متغيرات الدراسة.

**ذ) صعوبات الدراسة:**

_عدم توفر الخبرات المناسبة التي تمتلك الدراية الكافية بتخطيط الموارد البشرية.

_عدم وضوح الأنظمة واللوائح المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والأداء المهني.

**هيكل الدراسة:**

_بهدف الإلمام بجوانب الدراسة الحالية، والإجابة على إشكالية واختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها ،عمدنا تقسيم الدراسة الى فصلين ، الفصل الأول يتم عرض مبحثين ، الأول يتناول الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة ، أما الثاني يتناول الأدبيات التطبيقية من خلال تحليل الدراسات السابقة والمتعلقة بالدراسة.

_أما الفصل الثاني فيخص الدراسة الميدانية من خلال مبحثين، فالأول يتمحور حول عينةوأدوات الدراسة أما الثاني فيحتوي على عرض النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها ومناقشتها.

# الفصـــــل الأول الأدبيـــــات النظريـــــة والتطبيقيـــة لتخطـــيط المـــوارد البشـــرية وتطوير الأداء المهني للموظفين

**تمهيد :**

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها ادارات الموارد البشرية ، فبعد ان تحدد المنظمات اهدافها وترسم سياساتها الرئيسية يصبح من الضروري ان تبين الاعمال والانشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الاهداف ،ويتم تحديد الوظائف المطلوبة ، ثم تتم عمليات تحليل الوظائف وتصميمها، وبمراجعة المخرجات الواجب الوصول إليها كنتائج لأعمال المنظمة يمكن تحديد حجم العمل والكم المطلوب من الافراد لتحقيقه.وهكذا لا تستطيع المنظمات ممارسة أنشطتها بطريقة صحيحة دون التخطيط لتلك الأنشطة للتعرف على سبل وكيفية تطبيقها ،ويأتي على قمة ذلك التخطيط للموارد البشرية لما لها من تأثير على فاعلية استخدام باقي الموارد ويشير تخطيط الموارد البشرية الى العملية التي من خلالها تحدد المنظمات احتياجاتها الوظيفية المستقبلية ،وتبحث عن كيفية توفيرها ومصادر الحصول عليها بالكم والكيف المناسبين ،ولذلك فهي تستعين ببعض الطرق الكمية والرياضية والاحصائيةللتنبؤ بالطلب على العمالة والعرض الداخلي لها في المستقبل ، هذا الى جانب دراستها لسوق العمل الخارجي وبحث الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية المؤثرة عليها ، مع تحليل كيفية تأثير هذه العوامل على المنظمة وحالة العمالة المستقبلية فيها.حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية ، وحتى تضمن المنظمة هذا تقوم ، إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة وهي وظيفة تخطيط الموارد البشرية والتي تقوم في نفس الوقت على وظيفة الأداء المهني ، والتي تبلورت مع الزمن لتصبح هذه الأخيرة وظيفة مخصص ولها قواعد لأنها المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، وإدارة الحياة الوظيفية للفرد ويركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين وظائف إدارة الموارد البشرية من بينها التخطيط وما يطرأ على المنظمة من تغييرات معرفية وتكنولوجية .وقصد الإلمام بهذا الجانب قسمنا الدراسة في هذا الفصل الى مبحثين أساسيين :

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والأداء المهني.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للموضوع _ الدراسات السابقة.

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشـــرية والأداء المهني**من خلال هذا المبحث ســوف نتطرق الى ذكر بعض النقاط المتعلقة بالبحث قصـد تسـهيل وتبسـيط الموضـوع محل الدراسـة، وعليه تم عرض المبحث عن طريق مطلبين، الأول يتناول خطيط الموارد البشرية، اما المطلب الثاني فيتعلق بالأداء المهني.

**المطلب الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية** يعتبر خطيط الموارد البشرية من أكثر الأنشطة أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيســـي في نجاح المنظمة وزيادةفعاليتها، حيث تحتاج أي منظمة إلى موارد بشـــرية والتخطيط المتعلق بها لتمكنهامنأداء أنشـــطتها المختلفة وبالتالي يجبأن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الإعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية.ولتوضيح ذلك سنورد فيما يلي بعض ما يخص تلك الدراسة.

**الفرع الأول: وظائف ادارة الموارد البشـرية** : تتعدد وظائف ادارة الموارد البشـرية داخل المؤسـسـة، وايضـا تتطور تبعا للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التيتواجه نظمات الاعمال كافة. وهي على النحوالتالي:

**أولا : وظيفة تكوين الموارد البشـــرية HumanResources Configuration Function**:هي نشـــاط رئيسـي يتكون من أنشـطة فرعية متكاملة ومترابطة، يشـكل مجموعها سـلسـلة من الاعمال وتقوم من خلالها إدارة الموارد البشـرية بتوفير احتياجات المؤسـسـة من الموارد البشـرية على اختلاف انواعها وفق مواصـفات محددة (خبرة، مهارة، مقدرة...الخ) لشـغل الوظائف الموجودة في المؤسسة،ومن الانشطة الفرعية نذكر:

**1 . تصـميم وتحليل العمل**: يتم من خلالها تحديد الواجبات والخصـائص العامة للوظائف في المؤسـسة على ضوء اهدافها،ومن ثمة تحليل هذه الجوانب بشكل مفصل لتحديد مهام ومسؤوليات وسلطات عمليفة من هذه الوظائف.

**2. تخطيط الموارد البشـرية**: يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد احتياجات لمؤسـسـة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع في الفترة الزمنية المقبلة التي تخطط لها المؤسـسة، وهذايسـاعدلمؤسـسة علىتلبيةحتياجاتها من مختلف الاختصـاصـات ستقبلا.حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلة بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.[1]

3. **استقطاب الموارد البشرية:**

من خلال هذه يجرى جذب وترغيب العمالة الجيدة في المؤسسة وهذا يحسن سمعة المؤسسة من جهة ويحقق ارباحا مجزية من جهة اخرى.

4. **اختيار وتعيين الموارد البشرية:**

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي الوقت نفسـه الخطوة السـابقة مباشـرة في اتخاذ قرار التعيين. يقوم هذا النشـاط بانتقاء افضـل المتقدمين للتوظف في المؤسـسـة ممن جرىاستقطابهم.

(1) د. محمد بن دليم القحطاني،ادارة الموارد البشرية،الطبعةالثانية،العبيكان للنشر والتوزيع،الرياض،2008،ص27.

5. **التأهيل:**

يعمل هذا النشـــاط على تدريب الموارد البشـــرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريبا اوليا وذلك مناجل تمكينها من مباشـرة اعمالها بشـكل جيد منذ البداية.بذلك يمكن القول ان وظيفة اوعملية تكوين الموارد البشـرية عملية متكاملة تهدف بشـكل اساسي الى انتقاء افضل المتقدمين للعمل واسناد الاعمال المناسبة لهم

**ثانيا : وظيفة التعويضات Compensation Function:**

تقوم ادارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الانظمة يجري على اساسها وضع التعويضات ومكافئات الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وتشمل هذه الانظمة ما يلي:

1. **نظام تقييم الوظائف:**

تقوم به ادارة الموارد البشـرية لتحديد قيمة واهمية كل وظيفة من الوظائف وذلك على ضـوء نتائج تصـميم وتحليل العمل والتي توضح حجم المسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها، حيث يحدد علىاساس نتائج التقييم والتعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة،والذي يتقاضاه شاغلها.

2. **نظام التعويض المالي المباشر:**

هوهيكل للرواتب والاجور تصـممه ادارة الموارد البشـرية،وذلك من خلال رسـم سـياسـة سـليمة للرواتب والاجور وفقا لمؤهلات الشـخص وادائه، لتحقق الموضـوعية والعدالة،وفي هذا المجال يجري تصـميم هذا الهيكل على ضـوء النتائج التي توصـل اليها تقييم الوظائف.

3. **نظام المكافآت المالية:**

هونظام للتحفيز المالي تعده ادارة الموارد البشـــرية ومكافاة كل من يعمل بجد ونشـــاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من تقويم اداء الموارد البشرية.

4. **نظام تقييم الاداء:**

هومجموعة من الاســس والقواعد التي تســتخدم من اجل تقييم اداء الموارد البشــرية وكفاءتها في العمل، يقصــد بمفهوم تقييم الاداء العملية الموضـوعية للمؤسـسـة التي تقارن الاداء الفعلي للفرد بالأداء المسـتهدف، مع تحدي نواحي القوة والضـعف في الاداء،وتبين اسبابها ثم التغذية العكسـية اوالمرتدة لتنمية الفرد،وعلى مسـتوى المؤسـسـة تسـاعد المعلومات الخاصـة بتقييم الاداء على قياس مدى فاعلية ونجاح سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وغيره من الانشطة والسياسات الخاصة بالموارد البشرية.

**ثالثا : تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development of HumanResources:**

تشمل هذه الوظيفة نشاطين فرعين يكملان بعضيهما،ويهدفان الى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة واداء عالي المستوى ومتميز،وتتكون هذه الوظيفة من:

**1. التعليم والتدريب:**

يسعى هذا النشاط الى اكساب الموارد البشرية كفاءات جديدة كم يعمل على معالجة جوانب الضعف في اداء الافراد،وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه،وتحسين اداء هذا المورد وتمكينها مما هومطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

**2. التنمية:**

يسعى هذا النشاط الى تنمية اداء الموارد البشرية المستقبلي، من اجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف اعلى في المستقبل،وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة.

3. **صيانة الموارد البشرية Maintenance of Resources:**

وظيفة صيانة الموارد البشرية تتكون كسائر وظائف ادارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان الى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

أ- **توفير السلامة:**

من خلال تصميم برامج لحماية الموارد البشرية من الحوادث واصابات العمل، التي قد تتعرض لها اثناء ممارستها لأعمالها.

**ب-توفير الصحة:**

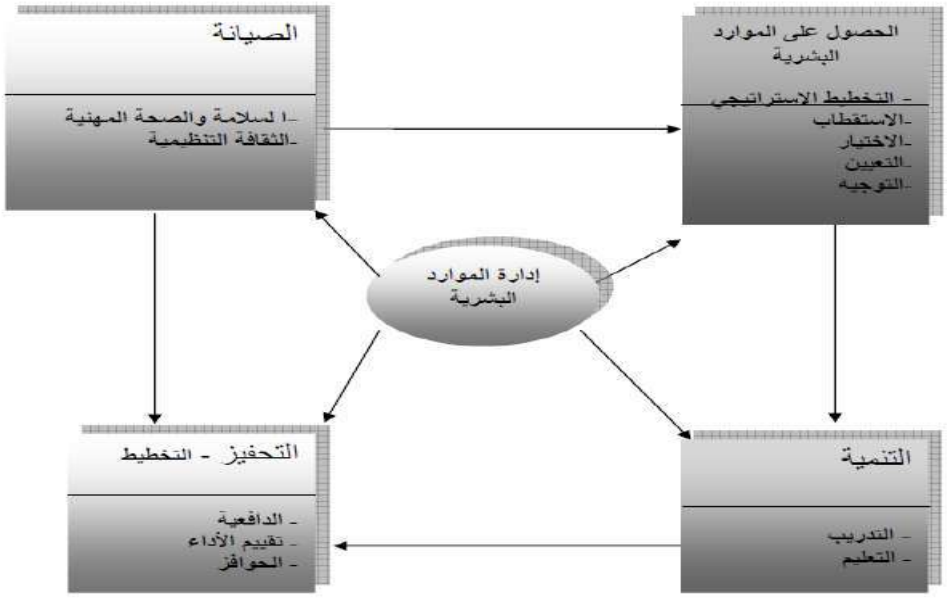
وذلك من خلال توفير برامج صحية وطبية تحمي الموارد البشرية من الامراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه

كان هذا النشاط يسمى في السابق( بالعلاقات الصناعية) التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال ادارة الموارد البشرية مع النقابات، بحيث تقوم هذه الادارة نيابة عن اصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وغيرها.[1]

[1] د. رافدة الحريري،اتجاهات حديثة في الموارد البشرية،الطبعةالاولى،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الاردن،2014،ص55.

ومن خلال الشكل أدنا يبين كذلك وظائف أخرى للإدارة الموارد البشرية كما يلي :

**الشكل(1-1) يبين وظائف إدارة الموارد البشرية**




المصدر :كمال تيميزار ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ، ص 35

**الفرع الثاني :تعريف وخطوات تخطيط الموارد البشرية :**

**1 . تعريف تخطيط الموارد البشرية :**

إن الاهتمام المتزايد بتخطيط الموارد البشرية أدى بالمختصين في هذا المجال إلى إعطاء تعريفات مختلفة حسب رؤيته الخاصة نورد بعضها فيما يلي :

**التعريف الأول :**

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على انه العملية التي بموجبها تسعى المؤسسات للحصول على احتياجاتها من العمالة القادرة والمؤهلة لتنفيذ المهام الموكلة إليها وفي الوقت المناسب لتحقيق أهدافها .[1]

**التعريف الثاني :**

وهي العملية المستخدمة من المنظمات بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوافر لديها ،وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية .[2]

---

(1) المستشارين للاتحاد العربية للتنمية البشرية،تكنولوجيا الموارد البشرية, الطبعة1،دار السحاب للنشر والتوزيع،القاهرة،2008 ،ص35 .

(2) د. بسيوني محمد البرادعي ،تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ،الطبعة1 ،ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر،2005 ،ص37.

**التعريف الثالث :**

هوذلك النشاط الذي يتضمن دراسة الظروف المتغيرة في المستقبل ،سواء المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية أوالمتغيرات التكنولوجية ، والتوسعات في المستقبل بالنسبة للمشروع وذلك بغية معرفة مدى ملائمة هيكل العمالة الحالي للمتغيرات المستقبلية ، لتحديد الفائض أوالعجز من التخصصات المختلفة لرسم السياسات اللازمة لامتصاص الفائض وتوفير العجز .[1]

## 2. خطوات تخطيط الموارد البشرية :

لا تختلف إدارة الموارد البشرية عن سواها من الأنشطة العامة في المنظمة في الخطوات الأساسية لتحديد الخطط المرتبطة بالعاملين ، سيما وإن المنظمة التي تحاول تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال إسهام ومشاركة العاملين لديها أصبحت من أكثر الظواهر المعاصرة شيوعا لدى المنظمات الرائدة ، وتنفيذ الخطط أصبح في ظل الفكر الإداري المعاصر سمة مرافقة لكل تطور هادف تسعى لبلوغه المنظمات الإنسانية ولذا يمكن القول بان خطوات تخطيط الموارد البشرية تتمثل في:

**أ- تحديد الهدف من القيام بتخطيط الموارد البشرية :**

يجب ان تحرص المؤسسة على تحديد الهدف من القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية وتوضيحها للقائمين عليها خصوصا ولجميع الموظفين عموما (هل الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو من معرفة مواطن العجز أو الفائض أم لتلبية احتياجات المؤسسة من الافراد لفترة زمنية مستقبلية ) ، علما ان هذا النشاط يعتبر نشاط دوري لانه يبنى عليه العديد من وظائف ادارة الموارد البشرية الأخرى .

**ب- تقدير الاحتياجات من الوظائف والموارد البشرية (تقدير الطلب ) :**

تحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بناء على الخطط والبرامج التي تتبعها المؤسسة ، سواء كانت انتاجية أو غيرها ، مع تحديد احتياجات المؤسسة اللازمة لتنفيذ هذه البرامج وترجمتها على أرض الواقع ، مع التذكير أن هناك من الوظائف من تحتاج الى مهارات فكرية ذهنية واخرى تحتاج الى مهارات يدوية أو جسدية .

**ت- تحليل المتوفر المتاح من الموارد البشرية (تقدير العرض) :**

نظرا لأن الموظفين الحاليين في المؤسسة هو الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه هذه العملية ، فيجب على كل مؤسسة أن تتوفر على قاعدة بيانات عن جميع الموظفين الحاليين من حيث العدد والخصائص المهمة ، ومن قواعد البيانات الضرورية نجد مخزون المهارات (قائمة بأسماء جميع الموظفين الحاليين مؤهلاتهم ، خبراتهم ، نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم ، البرامج التكوينية التي شاركو فيها ، وغيرها من البيانات الضرورية ).

**ث- تحليل معدلات غياب ، دوران العمل واحتياجات الإحلال :**

الغياب في ادارة الموارد البشرية يعبر عن الانقطاع المؤقت للموظف بسبب مرض او غيرها وتساعد دراسة معدلات

---

(1) مركز الخبرات المهنية للإدارة،منهج تنمية الموارد البشرية والافراد ،الطبعة1 ،بيميك للطباعة والنشر،مصر،2004،ص42

وتساعد هذه الدراسة الى وضع الإجراءات لمعالجة المشكلة خلال فترة القيام بعملية التخطيط يمكن من وضع المؤسسة لكافة احتياطاتها لتعامل مع هذه الحالات عند وضع تخطيطها الخاص بمواردها البشرية .

**ج- المقارنة بين العرض والطلب في الموارد البشرية :**

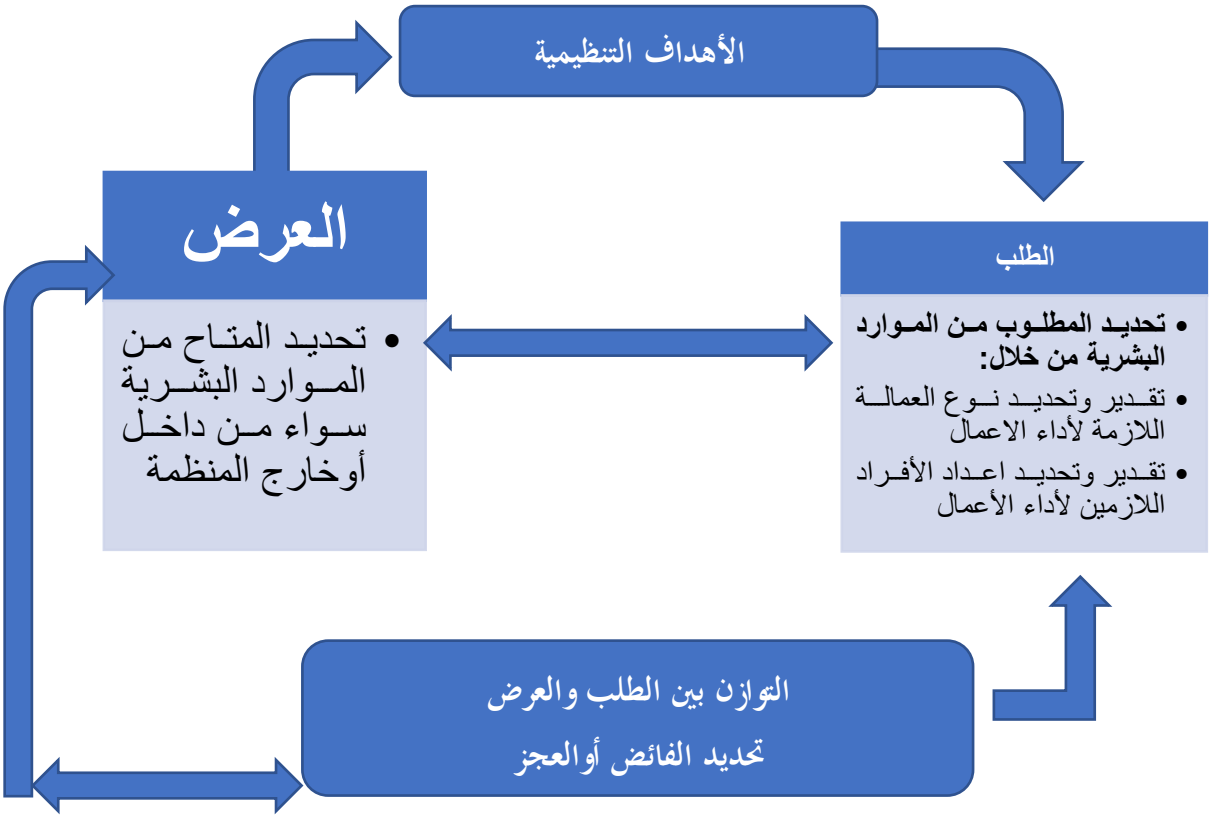
إن المقارنة بين معروض وطلب الموارد البشرية قد يسفر خلل في الموارد البشرية ، لذا يجب اتخاذ التدابير اللازمة لتوفيرها عند الحاجة لها ، وقد تسفر عن فائض في بعض نوعيات محددة في الموارد البشرية لذلك يجب أن يكون هناك تخطيط جيد لإحداث توازن بين العرض والطلب .

**ح- اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة :**

بعد انهاء عملية المقارنة بين المعروض والمطلوب من الموارد البشرية ، تقوم ادارة المؤسسة باتخاذ الرارات الصحيحة اللازمة لحل مشكلتي الفائض والعجز الحاصل في الموارد البشرية ، تبعا لحالة وظروف سوق العمل . [1]

[2]ومن خلال الشكل المقابل يوضح لنا مجموعة من الخطواتلتخطيط الموارد البشرية :

**الشكل 1-2:نموذج تخطيط الموارد البشرية**




**المصدر: أ.د.محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وأخرون ،أساسيات إدارة الموارد البشرية ، ص192 بتصرف**

[1] د. مهمل عادل أمين ، مطبوعة بعنوان إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط ، ص 24_26 ، (بتصرف) .

**الفرع الثالث: أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:**

**أولا: أهداف تخطيط الموارد البشرية:** تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

1_تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة .

2. ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.

3_تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشـاط في المنظمة ،بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسـاهم في عدالة توزيع أعباء العمل بشـكل عام وهذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصـصـات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية وكذلك الزيادة في بعض التخصصات في القطاعات الإدارية والخدمية

4_تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاسـتخدامالأمثل للموارد البشـرية بما يضـمن زيادة درجة الرضـاء عن العمل من جانب العاملين

5_ وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية

6_ إتاحة الفرصـــة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية ســـواء للعاملين الجدد الذين تشـــير التنبؤات للحاجة إليهم أوللمترشحين للنقل والترقية

8_المعاونة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسـات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة ،مثل سياسـة الاختيار والتعيين وسياسـة التدريب وسياسة الترقية وتقييم الأداء .

9_ ضـمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشـرية على مسـتوى يتمشـى مع احتياجات المنظمة وفي ضـل الظروف البيئية المحيطة ،الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لها المورد الحيوي الهام .

10_مسـاعدة المسـؤولين في إدارة المنظمات علىالاكتشـاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة ،حيث أن الدراسـة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق الخطر في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات التي تطلبها المنظمة .[1]

**ثانيا :أهمية تخطيط الموارد البشرية** : تتضح أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

1_ يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع

2_ يساعد تخطيط الموارد البشرية في توقع الفائض وسد العجز

3_يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية

4_ يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أوبقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل

5_تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات

(1) مرجع سبق ذكره ص75.

6_ الحصـول على أفضـل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة حيث توضـح أعداد العمالة الفائضـة عن حاجة المنظمة مستقبلا

7_ تقليص الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا .

تحديد احتياجات سوق العمل وتوجيه المؤسسات وفق حاجات المنظمة مستقبلا .

8_وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة

9_يسـاهم تخطيط الموارد البشـرية بدرجة كبيرة في عملية التخطيط الاسـتراتيجي وذلك عن طريق تقديم الوسـائل اللازمة لتحقيق المخرجات المطلوبة في عملية التخطيط .[1]

**الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية**

على الرغم من اهمية تخطيط الموارد البشـــرية الا ان هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمليات التخطيطوالتي من ابرزها ما يلي:

**أولا : العوامل الداخلية:**

**1. اهداف المنظمة:**

حيث تشكل اهداف المنظمة القاعدة الاساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على ادارة الموارد البشرية ان تخطط لتقييمها بمنعزل عن فهم اوإدراك الاهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

**2. الوضع المالي للمنظمة:**

والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشـــرية مما يؤثر علىالأنشـــطةالأخرى مثل الاســـتقطاب للكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثر على برامج التدريب والحوافز...الخ.

**3. التغيرات التنظيمية:**

وتعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف اواحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشـــرية، خاصـــة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة اعادة توزيع الافراد والذي بدوره قد يتطلب الى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

[1] أ.د. محمد ايمن عبد اللطيف عشوش واخرون،اساسيات ادارة الموارد البشرية،الطبعة1،الناشر جامعة القاهرة،مصر،2017،ص184.

**4. حجم العمل:**

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها اثناء فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية اثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الاضرار بهيكل التخطيط ومهمته.

**ثانيا : العوامل الخارجية:**

**1. عوامل اقتصادية:**

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل اسعار الفائدة،فارتفاع معدل البطالة يؤدي الى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة اكبر لاختيار من الموارد البشرية.

**2. سياسة العمالة في الدولة:**

تتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية اووضع حد ادنى من الاجور...الخ.

**3. عوامل تقنية:**

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك اثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

**4. اوضاع سوق العمل:**

يتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض اوالعجزوما ينتج عن ذلك من امكانية توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

**5. عوامل تنافسية:**

تتمثل في زيادة المنافسة بين الشركات تصنع اكبركفاءات بشرية مدربة وماهرة.[1]

**المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للأداء المهني (الوظيفي)**

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا ضروريا لاستمرار نشاط المؤسسات ونموها، لأنه يعطي صورة واقعية عن الوضع الحالي للمؤسسة. فهوبمثابة الوسيلة التي تدفع المؤسسات بمواصلة عملها واستمرار نشاطها. لذلك فانه يتوجب على إدارة المؤسسةالاهتمام

(1) رضوان بوزيد،اهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية،جامعة محمد بوضياف،مسيلة،الجزائر،2019،ص21.

بالأداء بصفة مستمرة ومحاولة معرفة اوجه القوة فيه ومن تطويرها وتنميتها. واوجه الضعف فيه ومعالجتها في الوقت المناسب. وسنرى من خلالهذه النقاط توضيح كل من الأداء والأداء الوظيفي.

**الفرع الأول: تعريف وأنواع الأداء**

يعد الأداء من بين اهم المفاهيم المتداولة في مجال الادارة والتسيير.فهوالدافع الأساسي لوجود اي منظمة.والعامل الاساسي لتحقيق هدفها المتمثل في البقاء والاستمرارية.

**1) تعريف الاداء:**

الاداء مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية to performeوالذي يعني تأدية عمل , وهناك عدة تعريفات للأداء نذكر منها:

- تعريف1: هوقيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ونوعيةمعينة ووفق نمط اداء معين.[1]
- تعريف2: يمكن تعريف الاداء بانه نتاج جهد معين قام ببذله فرد اومجموعة أفراد لإنجاز عمل معين.[2]
- تعريف3: هوالسلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمةومنه يعرف الاداء على انه مجموع المجهودات والاعمال التي يمكن للفرد القيام بها وانجازها بأفضل الطرق من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة.[3]

1) **انواع الأداء:**

توجد عدة تصنيفات للأداءولعل هذا يعود لاختلاف اتجاهات الباحثين ،ويمكن تصنيف الاداء استنادا الى عدة معايير ،ومن اهم هذه المعايير ، معيار مصدر الاداء ، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي.

**اولا حسب معيار المصدر** :وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى اداء داخلي واداء خارجي

أ- **الاداء الخارجي**: وهوالاداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهوينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة ،وبالتالي فان المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الاداء ، حيث قد يظهر هذا الاداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن الاداء

ب- **الاداء الداخلي**: وينتج من تفاعل مختلف اداءات الانظمة الفرعية للمؤسسة اي مختلف الاداءات الجزئية متمثلة في الاداء البشري اي الموارد البشرية في المؤسسة والاداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والاداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملةفي الاوضاع الاقتصادية اونتيجة اعانات تحفيزية من طرف الدولةحيث ان هذه التغييرات قد تنعكس على الاداء ايجابا اوسلباوبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الاداء لأنه يمكن ان يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هوالحال بالنسبة للأداء الداخلي.

---

(1) امينة جاب الله،سياسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على اداء المؤسسة،مذكرة مقمة لنيل شهادة الماجيستير في التحليل الاقتصادي،جامعة الجزائر3،الجزائر،2013،ص22.

(2) ريم بنت عمر بن منصور الشريف،دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي،رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في الادارة العامة،جامعة الملك عبد العزيز،جدة المملكة العربية السعودية،2013،ص43.

(3) عمار بن عيشي،دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف،مسيلة،الجزائر،2005،ص3.

**ثانيا. حسب معيار الشمولية :**

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياريي الجزئية والشمولية اي ان الاداء هنا قد ينظر اليه اما على اساس انه اداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة ا وان ينظر اليه على اساس جزئي اي النظر الى المؤسسة على انها مجموعة من الانظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها حيث:

**أ ـ الاداء الكلي:** يتمثل في الانجازات التي ساهمت في كل الوظائف والانظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ،ومن خلال الاداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف اوبالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية .

**ب ـ الاداء الجزئي:** يقصد به الاداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة. والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن مؤسسة الاعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول الى ازمة يصعب اويستحيل الخروج منها. ان الاداء الكلي ما هوالا نتيجة تفاعلالفرعيةواذا اختلت احداها انعكس ذلك عليها وعلى نجاح المؤسسة ككل.

**ثالثا. حسب المعيار الوظيفي:**

حسب هذا المعيار يقسم الاداء الى اداء الوظائف الاساسية وهي الانتاج ، المالية ، التسويق ،والموارد البشرية ويتم تقسيم الاداء الى:

أ- **اداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ،وبناء هيكل فعال بالإضافة الى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره احد اهم اهداف المؤسسة لذا فان البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها ، مما طرح فكرة ربط المكافاة الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها ، اي تكون متناسبة طرديامعهاوهذا ما من شانه ان يرسخ لدى المسيرين فكرة انهم مستثمرين في المؤسسة اي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط ،وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها اكثر فاكثر.

ب- **اداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الاداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات ، الحصة السوقية ، رضا العملاء ، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين...الخ

**ج- اداء وظيفة الانتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الاخرى من خلال انتاج منتجات عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة ،بالإضافة الى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلاتاوالتأخر في تلبية الطلبات

خ- **اداء وظيفة الافراد:** يعتبر المورد البشري اهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الاخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق اهداف المؤسسة ،وهذا يعني ان بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث ان فعالية المورد البشري لا تكون الا اذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب ،وعلى المورد البشري اساس خلق القيمة المضافة. [1]

(1) الهام فرحي،اثر التغيير التنظيمي على اداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،2018،ص38.

**الفرع الثاني: ماهية الأداء المهني**

**1) تعريف الأداء المهني:**

**التعريف الاول:** هونشـــاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة اوالهدف المخصـــص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام المعقول للموارد المتاحة .[1]

**التعريف الثاني:** هو مجموعة الســـلوكيات الادارية العبرة عن قيام الموظف بعمله،وتتضـــمن جودة الأداء وحســـن التنفيذ والخبرة الفنية الوظيفية،فضـــلا عن الاتصـــال والتفاعل مع بقية أعضـــاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله،والســـعي نحوالاستجابةلها.[2]

**التعريف الثالث:** وهي الطريقة التي تنجز فيها مهام الوظيفة بناء على الوصـــف الوظيفي ويضـــيف بأن الأداء هوالفن في إنجاز المهام الموكلة اليه. [3]

نستخلص من التعاريف السابقة بأن الأداء المهني هوالنتائج والإنجازات التي تحققها العمالة في المنظمات بحسب الواجبات والمهام المكلفين بها والمرتبطة بأهداف المنظمة وفي فترة محددة.

**2) عناصر الأداء المهني:**

عندما يتم وصـف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضـح الكثير من العوامل المسـاهمة أوالمؤثرة في الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف، ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

**أ_الموظف: ما** يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات، ودوافع.

**ب_الوظيفة: ما** تتصـــف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعه فيها تحد، ويحتوي على عنصـــر التغذية الراجعة كجزء منه.

**ج_ الموقف: ما** تتصـف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضـمن مناخ العمل، والإشـراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي. [4]

كما أن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر الأخرى أهمها ما يلي:

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:**

---

[1] أ.د. العياشيزرزار،د بوشمال عبد الغني،إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الاداء الوظيفي،الطبعة1،الفا للوثائق نشر وتوزيع الكتب،عمان،الاردن،2020،ص165.

[2] د. شبوكي عبد السلام، العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتورا في علم النفس، جامعة قسنطينة2، الجزائر،2022، ص30.

[3] كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجيستير في ادارة الاعمال، الجامعةالاسلامية، غزة، فلسطين،2015، ص29.

[4] عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي،الطبعة1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2011، ص51.

وتشمل المعرف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

ب- **نوعية العمل**: وتتمثل في مدى مايدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدره على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج- **كمية العمل المنجز**: **أي** مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز .

د- **المثابرة والوثوق**: ويشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

هـ- **بيئة التنظيم**:وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية،وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال فهي (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية ).[1]

### 3) أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى موضوع الأداء باهتمام كبير في كل المجتمعات المتقدمة ومن جميع المستويات ابتداء من الفرد أي كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى مستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، ومن هنا يمكن إبراز أهمية الأداء من خلال مستويات وهي:

**أ- بالنسبة للأفراد العاملين (المستوى الفردي):**

إن درجة أداء العاملين الجيد هوتعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها ولا ينحصر الأداء على المؤسسة فقط وإنما على الفرد نفسه مما ينعكس ايجابيا على النحوالتالي:

يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله، ووجود أنظمة لقياس كفاءة أداء العاملين. لأن الفرد أصبح عامل اساسي في بناء القرارات الإدارية، يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد الى الحاجة الى الاستقرار في عمله وإثبات ذاتهيجب على الفرد الاهتمام بأدائه نظرا بما يقضاه من أجور ومرتبات مقابل الأداء والعمل على رفعه ليمكنه من تحقيق أهداف مرتبطة بالناحية الاقتصادية الاجتماعية ونفسية.

**ب- بالنسبة للمؤسسة (المستوى الجزئي):**

الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل اي مؤسسة تحاول تحقيق أهدافها وهذا انطلاقا من الأداء الذي هوناتج النهائي لمحصلة الأنشطة وارتفاعه يدل على نجاح والاستقرار وهذا ما يبرز أهمية الأداء الوظيفي في أي مؤسسة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

[1] لما الخولاني،أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الافتراضية،سوريا،2022،ص32.

- يحتل الأداء الوظيفي مكانه خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة ويجعل المؤسسة أكثر استقراروبقاء. يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة ونجد، أن جميع المسؤولين يهتمون كثيرا بأداء العاملين ذلك لأن الأداء لا ينعكس على قدرات الفرد فحسب وإنما ينعكس على فعالية التنظيمات.

- الأداء هوالمكون الرئيسي لأي عملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي اوغير ملموسة مثل تقديم خدمات، وهوالجزء المرتبط بفعالية العنصر البشري الذي يحقق أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وقدرة وأقل تكلفة وربح.

**ج- بالنسبة للدولة (المستوى الكلي):**

تتعدى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصاديةوالاجتماعية للدولة حيث يعتبر رأس المال البشري حجر الأساس في كل عملية تنموية لذا ستسعى الدولة الاهتمام بهذا العنصر من اجل تحقيق التقدم في جميع المجالات. [1]

**4) العوامل المؤثرة على الأداء المهني:**

أسفرت نتائج الدراسات والأبحاث العلمية بوجود عوامل تتعلق بالعمل تؤدي لاختلاف معدلات الأداءالوظيفي، هذا ما جعل الباحثين يبدون اهتمامهم لمعرفة العوامل المسببة والمكونة وللأداء وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن إيجازهذه العوامل كما يلي:

**1. العوامل السياسية وتتمثل في:**

ا. **الحكومة**:وهي عنصر السلطة وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة وتتمثل في الوزارات والوكالات الحكومية المختلفة التي تتولى وضع وفرض القوانين واجبار المنظمة على الالتزام بها وبالتالي تنضغط المنظمة من خلال هذه السياسات والاجراءات القسرية التي تؤثر على فعاليات المنظمة.

ب. **الاتحادات والنقابات**:هي انضمام مجموعة منتظمة من العاملين إلى بعظهم البعض وتجمعهم لتحقيق أهدافهم ورغباتهم كأجور اعلى، طبيعة العمل وبيئةأفضل وأكثر أمانا.

**ج. طبيعة ومضمون ظروف العمل المحيطة:**

حيث تلعب البيئة السياسية دورا هاما في تشكيل بناء ونمط ادارة اجهزة الادارة العامة وجه الخصوص حيث ان التغير الوزاري مستمر، وكل هذه التغيرات مؤثرة على أداء المنظمات وعلى هيكلها واسلوبها.

**2. العوامل الاقتصادية:** وتتمثل فيما يلي:

---

[1] مرجع سابق ،ص 180 .

ا. **الأجور والتعويضات**:يعتبر موضوع الأجور من الموضوعات التي تحظى باهتمام من قبل الموظفين والإدارة، ويعود سبب ذلك لما لها من أثر مباشر على المستوى المعيشي والمادي والنفسي والاجتماعي وعلى أصحاب الاعمال من جهة، حيث يسعون باستمرار في لتحقيق انتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي.

ب. **نظام المكافآت المالية**:وهونظام للتحفيز المالي، تنظمه إدارة الموارد البشـــرية من أجل تحفيز من يعمل بجد ونشـــاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال تقييم أداء الموارد البشـرية، فالمكافآت التي تمنحها المنظمات على أسـاس الأداء تسـهم بتحسـين مسـتوى الأداء.

ج. **الحوافز**: تعرف بأنها عملية التحفيز لحركة الدافعية والاسـتجابة، ليتمثل رد الفعل النهائي في السـلوك ثم النتيجة، وتتمثل الحوافز في الحوافز المادية المتمثل في زيادة في الأجور، والحوافز المعنوية المتمثلة في الترقية، وتحسين ظروف العمل.

3. **العوامل الاجتماعية**: ويمكن عرضها كما يلي:

ا.**العلاقة مع الزملاء**:من الضروري جدا وجود نظام اتصـالات فعال داخل المؤسـسـة ذلك من أجل التواصـل الجيد داخل المؤسـسـة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض،وبين مختلف المصالح.

ب. **العلاقة مع رؤساء العمل (نمط الإشراف)**:إن فعالية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشـرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شـخصـيا،فالمشـرف الفعال يكون قائد أومخططاومحفزا ومعلما وموجها ومدربا في آن واحد

4. **العوامل الشـخصـية**:وهي تتعلق بالأفراد العاملين أنفسـهم من حيث(العمر، الجنس، الحالةالاجتماعية، سـنوات الخبرة،مسـتوى الإعداد المهني،درجة التعليم،والمهارات). كما تندرج تحت هذه العوامل سمات شـــخصـــية التي يتميز بها الفرد،ومســـتوى الطموح. وبالرغم من أن هذه العواملأوالسمات الشخصية لا يمكن تغييرها بواسطة التنظيم الوظيفي.

أ. **القيم الأخلاقية**: القيم عبارة عن معايير للحكم على سلوك الفرد في المجتمع،والتي تعمل على توجيه سلوكه.[1]

**الفرع الثالث: تطوير الأداء المهني**

يحدد " هاينز" ثلاثة مداخل لتطوير الأداء وهي: (تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف)،وذلك على النحوالتالي:

**المدخلالأول: تحسين الموظف**

يرى " هاينز " ان تحســـين الموظف أكثر العوامل صـــعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بان الموظف بحاجة إلى تغيير أوتحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

أ_**الوســـيلة الأولى**: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشـاكل الأداء التي يعاني منها،والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضـاء على جميع نواحي القصـور

[1] أحمد رائد محمد صلاح العلوان ،العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق ،رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،عمان ،الأردن ،2022 ،ص13،18 .

والضـــعف لدى الموظف،وتركيز جهود التحســـين في الأداء من خلال أســـاليب الاســـتفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أوضعيفةوتنميتها.

**ب_الوســـيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز،وان وجود العلاقة الســـببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداءالممتاز من خلال الســـماح للإفراد بأداءالأعمال التي يرغبون أويبحثون عن أداءها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدى في المؤسسة أوفي الإدارة.

**ج _الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب ان تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها، من خلال إظهار ان التحسين المرغوب في الاداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

**المدخل الثاني: تحسين الوظيفة**

يؤكد " هاينز " ان التغيير في مهامالوظيفة يوفر فرصـــا لتحســـين الاداء، حيث تســـاهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة اومثبطة للهمم اواذاكانتتفوق مهارات الموظف اواحتوائها على مهام غير مناسبة اوغير ضرورية فأنها تؤدي الى تدني مستوى الاداء. ويعتبر " هاينز " ان نقطة البداية في دراســـة وســـائل تحســـين الاداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضـــرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصـوصـا مع الاسـتمرار في اداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار اداء مهام خاصـة بإدارةأوبأخرى بين ادارات اواقسـام داخل المؤسـسـة بسـبب عدم ثقة الادارات والاقسـام فيما بينها في اداء المهام على وجه صـحيح،وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة الى عناصرها الاساسية فقط.

ويرى " هاينز " انه بعد تحديد المهام الضـرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، حيث ان بعض المهام يمكن نقلهاالى ادارات واقسـام مسـاندة سـواء كانت ادارية اوفنية مع توفر مهارات وصـلاحيات مناسـبة لدى الموظفين لهذه المهام،ويضـيف ان تحسـين الوظيفة يتم ايضـا منخلال توسـيع نطاق الوظيفة وإسـرار الوظيفة ويتضـمن توسـيع الوظيفة تجميع مزيد منالمهام التي تتطلب نفس المســـتوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي. اما اثراء الوظيفة فيتضـــمن زيادة مسـتويات المسـؤولية والحرية المعطاة للموظف،ويضـيف ايضـا ان من وسـائل تحسـين الوظيفة زيادة مسـتوى الدافعية لدى الموظفين منخلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن للتخفيض وازالة السأم والملل الوظيفي،ويعطي هذا الاسلوب بالإضافة الى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين ولضـمان نجاح هذا الاسـلوب يجب مراعاة ان تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريبا،وان تكون فترة تبادل الوظائف كافية وان تكون معدلات الاداء واقعية. ومن الوسائل التي يراها هاينز لتحسـين الوظيفة اتاحة الفرصـة للموظفين من وقت لأخر للمشـاركة في فرق الدراسـة اومجموعاتمهاماولجلنوتوفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المؤسسة والمجتمع.

**المدخل الثالث: تحسين الموقف**

يرى " هاينز " ان الموقف اوالبيئة التي تؤديفيها الوظيفة تعطي فرصـا للتغيير الذي قد يؤدي الى تحسـين الاداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الادارات الاخرى ومع الجمهور المســـتفيد من الخدمة ويضـــيف ان عمل جداول للعمل وتغييرها بما

يناسب خدمة ومصلحة العمل،بالإضافة الى ايجاد اسلوب الاشراف المناسب من شانه تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الاسلوب الاشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين، فاذا انحرف الاسلوب الاشرافي عما هومألوفاومناسبوكان هناك قصور في التوجيه فان ذلك سيؤدي الى تثبيط همة الموظف ومن الامور التي يجب مراعاتها في الاشراف الاداري ولها دور فعال في تحسين الاداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطةومعايير الاداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال اثناء الانجاز والى اي مدى يسمح اويشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر. ويرى هاينز انه إذا اريد التخطيط لتحسين الاداء بنجاح فيجب ان يعالج بأساليب لا تؤدي الى تحطيم نفسية الموظف.

ويرى " الدرة " ان هناك اساليب ووسائل عديدة لرفع انتاجية العامل،وهذه الوسائل تتناول الهيكل التنظيمي والآلاتوالمعدات اوالتكنولوجيا المستخدمة،ويقترح " الدرة " وسائل واساليب لتحقيق رفع اداء وانتاجية القوى البشرية وهذه الوسائل والاساليب هي: تنمية القوى البشرية (التدريب)، الدوافع والحوافز، الادارة بالأهداف، المشاركة، تصميم العمل (الوظيفة)،ديناميكيات الجماعة، التطوير التنظيمي (بناء الفريق والبحث الموجه للعمل).

ويؤكد " الدرة " انه وفقا لهذه الوسائل والاساليب فان التحسين الذي يطرأ على القوى البشريةبزيادة انتاجيتها لا بد وان يؤثر على عناصر التنظيم الاخرى.

ويقترح ايضا اساليب تهدف الى رفع انتاجية الموظف كنظام فرعي من نظام القوى البشرية وهذه الاساليب هي:

- استخدام الآلات بدل من الجهد البشري
- ازالة الممارسات غير المنتجة في العمل
- حسن ادراة وتنمية القوى البشرية
- استخدام اساليب عمل محسنة.[1]

## المبحث الثاني:الأدبيات التطبيقية لتخطيط الموارد البشرية والأداء المهني

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية، وبالأداء المهني (الوظيفي)،المتتبع لموضوع إدارة الموارد البشرية يلاحظ العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء من حيث التطور الذي وصل له أومن حيث ازدياداهتمام المؤسسات بتخطيط الموارد البشرية القائمة أساسا على أداء المورد البشري داخل المنظمة

### المطلب الأول:الدراسات السابقة باللغة العربية

(1) مرجع سابق ،209ص .

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع،وهي مرتبة من الأحدث الى الأقدم،وقد تنوعت من حيث طبيعتها الى اطروحات دكتورا،ومذكرات ماجستيركمايلي:

1) **أثر استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد اللهالجامعي ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجيستير في الادارة العامة جامعة آل البيت 2018/2017**، من اعداد الطالبة إسراء الناجي محمد وديان، وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات تخطيط الموارد البشرية وأداء موظفي مستشفى الملك عبد الله والتعرف على أثر نظم معلومات التدريب والتنمية واداء الموظفين والتعرف على مدى استجابات موظفي مستشفى الملك عبد الله حول اثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على اداءهم تبعا للسمات الشخصية ، وجاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي ، ما هواثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على اداء الموظفين في مستشفى الملك عبد الله ، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، كما اعتمد على نوعين من البيانات ، بيانات اولية من خلال الاستبيان واستخدام برنامج spss والبيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والروايات والمنشورات ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستشفى يعمل على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ضمن أنظمته ، كما يؤثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على اداء موظفي مستشفى الملك عبد الله في قطر.

2) **أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الاهلية العراقية قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في ادارة الاعمال، من اعداد الطالب موسى حمد محمد شيحان الدليمي في 2018/2017**، تهدف الدراسة الى تعرف على مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين ومستوى الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات العراقية واثر هاته الاستراتيجيات على الاداء الوظيفي، وتحاول الدراسة عرض المشكلة من خلال الإجابة عن سؤال الرئيسي: هل يوجد أثر لاستراتيجيات المواد البشرية بأبعادها على الاداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية؟، حيث قام الباحث باستخداماالاسلوب الوصفي واستخدام الاستبانة وجمع المعلومات عن طريق المقابلة والكتب والمؤتمرات والمجلات استخدام برنامج spss كما اظهرت نتائج الدراسة ان مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات العراقية الاهلية متوسط، اذ ان الاداء الوظيفي في الجامعات العراقية يعتمد على العنصر البشري بالمقام الاول بجذب وتدريب الكوادر الموجودة لديها لتقديم افضل الخدمات الطلابية لترتقي الى مستوى الرضا وهذا من خلال استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال استغلال القدرات الظاهرة والكامنة لدى العاملين. وامتلاك الجامعة القدرة على التنبؤ المستقبلي بمطالب العمل من الموارد البشرية إضافة الى القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها، كما ان الجامعات العراقية ترى ان تخطيط الموارد الشرية نشاط في غاية الاهمية لأنه يضع الخطط اللازمة لحاجات ومتطلبات الجامعة ومعرفة الوضع لحالي للمورد البشري بصورة مفصلة.

3) **أثر انشطة ادارة الموارد البشرية في تعزيزالميزة التنافسية في قطاع شركة الاتصالات الاردنية قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في ادارة الموارد البشرية من اعداد الطالب زايد نايل عيسى الفقهاء 2017** جامعة عمان العربية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر أنشطة ادارة الموارد البشرية بأبعادها ( تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب وتطوير الموارد البشرية ) في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الاردنية ، وجاءت الدراسة للإجابة عن الاشكالية التالية : ما أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب وتدريب ،

وتطوير الموارد البشـرية ) في تعزيز الميزة التنافسـية ؟، وقد تم اسـتخدام المنهج الوصـفي التحليلي وجمع البيانات اللازمة من خلال الاسـتبانة وباسـتخدام برنامجspss، وقد توصـلت هذه الدراسـة إلى العديد من النتائج اهمها ، وجود أثر ذودلالة احصائية لأنشطة الموارد البشرية (استقطابوتخطيط وتدريب الموارد البشرية ) في تعزيز الميزة التنافسية .

4) **أثر ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر. قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في ادارة الاعمال ، من إعداد الطالب عبد الرحمان عوض آل نملان في 2017/2016** ، جامعة آل البيت تسـعى هذه الدراسـة الى تحقيق الاهداف التالية ، التعرف على مدى تطبيق ادارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة القطرية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها على الاداء المؤسسي ، وكذلك مدى استخدامها لمفهوم التعلم التنظيمي ومدى اعتمادها عليه في تفعيل الأداء المؤسسي والتعرف على اثر التعلم التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسـسـي وأثر ادارة الموارد البشـرية الالكترونية في الاداء المؤسـسـي وجاءت هذه الرسالة للإجابة على السؤال التالي : هل تؤثر ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الاداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر . كما أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصـفي التحليلي والاسـتبانة وبرنامج spss ومن خلال هذه الدراسة،أظهرت أن ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية له تأثير إيجابي على رفع كفاءة المستشفيات وتطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية في المستشفيات يعطي المستشفى ميزة تنافسية ويقلل من التكاليف ويحسن الإجراءات من أجل تشغيل العمليات والمهام بشكل أسرع.

5) **قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في إدارةالأعمال الجامعة السورية تحت عنوان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، من اعداد الطالبة شفاء كرو_ 2016** هدفت الدراسة الى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمة واثرها على الاداء، وتوضيح اهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع اداء العاملين، ولفت الانتباه الى اهمية اداء العاملين في رفع سوية المنظمة وادائها، وجاءة الدراسة للإجابة عن الاشكالية التالية ما هواثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات؟، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصـفي التحليلي والاسـتبيان، وجمع المعلومات عن طريق الكتب والملتقيات والمجلات واسـتخدام برنامجspss.توصلت هذه الدراسة إلى نتائج متمثلة في إن تحليل الوظائف يحسن من الأداءلأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها، ويمكن القول إن عمليه التخطيط هي الشرط اللازم لنجاح إدارة الموارد البشرية، واستقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء واستمرارية الشركة، وان وظيفة التدريب تحسن لا شـك من الأداء في المنظمة حيث تقلل من الهدر وترفع الإنتاجية، وتقييم الأداء هوشـرط مهم لنجاح الموارد البشـرية حيث التخطيط الجيد للموارد البشـرية لا يشـكل عامل نجاح إلاإذا اقترن بتقييم الأداء، وأنا الحوافز تزيد بشـكل عام من أداء العامل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار تحسن من الأداء وتخفف من الجوالمتوتر بين الرئيس والمرؤوسين .

6) **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين ـ قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستيردراسة حالة مصنع سكر عسلاية من إعداد أحمد حماد عثمان محمد في 2010 جامعة السودان**،هدفت الدراسة إلى أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بمصنع سكر عسلاية ودراسة أداء العاملين بالشركة. وقد تمثلت مشكلة البحث في صورة تساؤل وهوإلىإي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين؟ أتبع الباحث المنهج التاريخي من خلال عرض بعض الدراسات السابقة ذات علاقة بالدراسة. واستخدام المنهج الوصفي الاستنباطي والاستقرائي والتحليل الإحصائي الوصفي وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها ، ارتباط التخطيط الاسـتراتيجي باتخاذ القرارات المسـتقبلية لنشـاط المنظمة ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية المنظمة ومستوى أداء العاملين بها وأن المنظمة لها أثر إيجابي على أداء العاملين وأوصى الباحث بتوصيات

منها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المستقبلية المرتبطة بالموارد البشرية للمنظمة والاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وزيادة كفاءة أداء العاملين بالمنظمة والتحديد الواضح والواقعي لتطوير مستوى أداء العاملين بها .

**المطلب الثاني:الدراسات السابقة باللغات الأجنبية:**

1. **the effect of training and development on employee's performance at ministry of public service and human resource development**

**أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في وزارة الخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية**

**قدمت هذه الرسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من إعداد الطالب mitiko emiru kassie في يونيو2017 جامعة addis ababa، أثيوبيا**.تهدف الدراسة لتقييم ممارسة التدريب والتطوير في وزارة الخدمة العامة وتطوير الموارد البشرية والتعرف على العوامل المؤثرة على التدريب والتطوير بوزارة الشؤون العامة وتطوير الخدمات والموارد البشرية، ولتحقق من مساهمة التدريب والتطوير في عمل وأداء موظفين أثيوبيا في الوزارة العامة وتنمية الموارد البشرية وتحديد التحديات المرتبطة بالتدريب والتطوير بالوزارة وجاءت الدراسة للإجابة عن الاشكالية التالية. كيف يساهم كل من التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي للموظفين وفي تنمية الموارد البشرية؟، واعتمد الباحث في هذه الدراسة نهجا مختلطا، وتم فيه جمع البيانات النوعية بما في ذلك المقابلات الفردية، الاستبانة، وجمع البيانات الأولية والثانوية من خلال استخدام الاستبيان واعتمد على تحليل البيانات من ابحاث اخرى ومصادر متعلقة بالدراسة واستخدام مقياس ليكرت بخمس اجاباتالى الفئات وارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط، واعتمد على برنامج spss في تحليل النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الفعال عامل أساسيا ورئيسي لتحسين الأداء وتعزيز كفاءة الموظف والمنظمة ووجد ان برنامج التدريب والتطوير لم يتم دعمها ولا توجد خبرة في قياس فعالية التدريب وتطوير البرامج في الوزارة وأظهرتاستجابةالمستوجبين أن هناك نقص في المهارات بشكل كامل وأن هناك حاجة للتدريب ولم يتم تنفيذه وهذا من خلال المقابلة مع مدير الموارد البشرية.

2. **The roles of human resource planning towards organizationalperformance in public institutions – case study of national institute of transport (NIT)، in partial / fulfilment of the requirements for award of the degree of master of business administration of mzumbe university.**

**أدوار تخطيط الموارد البشرية نحوالأداء التنظيمي المؤسسات العامة – دراسة حالة للمعهد الوطني للنقل (NIT)،جزئيًا / استيفاء لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة مزومبي**.من إعدادHusna Ajohnفي نوفمبر 2013 قدمت هذه الرسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير هدفت الدراسة إلى فحص الطبيعة والتحديات والاستراتيجيات لتخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وتقييم طبيعة تخطيط الموارد البشرية وتحديد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي والتوصية باستراتيجيات لتحسين تخطيط الموارد البشرية،ومن اجل تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه استرشدت الدراسة بالأسئلة التالية (ما هي طبيعة تخطيط الموارد البشرية؟وماهي تحدياتها؟ وما هي استراتيجيات تحسين تخطيط الموارد البشرية؟). واعتمدت هذه الدراسة كلا من مناهج البحث النوعي والكمي (الاستبيانوالمقابلات)وأظهرت نتائج الدراسة ان الموارد البشرية تساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراء التغيرات اللازمة وأن التخطيط المسبق يحسن من خطط التوظيف ل(NIT) ولتحديد احتياجات

الموارد البشـرية مسـبقا ولتنفيذ الميزانيات والتعرف على احتياجات المسـتقبلية،وان برنامج NIT يسـاعد في تنسـيق البيانات مع احتياجات الشركة.

### 3. Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME dans un contexte de culture nationale cas de : GAO oravio et ram sucre Mostaganem

**الموضوع: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في سياق حالة الثقافة الوطنية: GAO oravio and ram Sucre Mostaganem.جامعة تلمسان في 2013قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة دكتوراه من إعداد الطالبة**بن حليمة خيرةتهدف هده الدراسة حول ثلاثة أهداف رئيسية، الغرض من هذا العمل هوالمشاركة في التقدم ومعرفة إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجيات الموارد البشرية والتحقق من العلاقة الرابطة بين إدارة الموارد البشـرية والأداء باسـتخدام المنهجية التي تأخذ بعين الاعتبار تطوير مقياس لقياس الأداء التنظيمي للشـركة. وتهدف الأطروحةإلى معالجة المشكلة العامة المتمثلة في (ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمارسها المديرون على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في سياق الثقافة الوطنية) واعتمد الباحث في هذه الدراسة الأساليب التالية:الطرق الوصفية والتاريخية والتحليلية من خلال الكتب،المجلات، الرسـائل الجامعية،الأطروحات، المقالات والمقابلات التي أجريت عن طريق الاسـتبيان. وأظهرت نتائج الدراسة أن عملية تصميم استراتيجيات الموارد البشرية يجب ان تتوافق مع الاستراتيجية العامة من اجل الاتساق الداخلي للمنظمة وانه لتحقيق أهداف المنظمة انطلاقا من الأداء بشـكل عام والمتعلق بالفعالية والكفاءة لضـمان بقاء واسـتدامة الشركة.

### 4. SHRM « Society for Human Resource Management » and organisationnel performance in oforganisation climat .

**جمعية إدارة الموارد البشـرية وأداء المنظمات في مناخ المنظمة قدمت هذه الرسـالة للحصـول على درجة الماجسـتير في إدارة الأعمال من إعداد الطالب Sani،في 2012**،نيجيريا بعنوان. إسـتراتيجية الموارد البشـرية والأداء التنظيمي في المناخ التنظيمي ، تهدف الدراسة الى دراسة أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء في المنظمات المتمثلة في شركات التأمين في دولة نيجيريا ودراسة فعالية استراتيجيات الموارد البشرية على أداء هذه الشركات ، المحتوية على مناخ ومكان ملائم للعمل ، وجاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية ما هو تأثير المناخ التنظيمي على كل من إستراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي دراسة حالة شركات التأمين في نيجيريا ، وقام الباحث باستخدام أدوات التحليل لتحليل البيانات باعتماده على برنامج spss وتصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات إضافة إلىالاستعانة بدراسات سابقة لها صله بالموضوع ، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أهمها أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة مع التدريب ، ونظام تخطيط الوظائف ووضوح العمل هي الأساس لممارسة استراتيجية الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا ومدى الاهتمامبهذه الممارسات بمناخ التنظيمي في مكان العمل كانت متوسطة .

**المطلب الثالث:المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أوباللغاتالأجنبية،حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف،كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها من خلال اطلاعنا عليها

الجدول رقم 1-1: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

| | الدراسة الحالية | الدراسات السابقة |
|---|---|---|
| **من حيث الزمان والمكان** | أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022\2023 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المديرية الجهوية للميزانية ورقلة (الجزائر) | تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من السنوات 2010 \ 2018 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية:سوريا،العراق،قطر،الجزائر، الأردن،سودان،أثيوبيا،نيجيريا،تنزانيا. |
| **من حيث العينة** | ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي الموظفين بالمديرية بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة | ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة إلى الموظفين في كل من الشركات والجامعات والمستشفيات |
| **من حيث منهج الدراسة** | حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع موظفي مكتب الوسائل والتكوين حيث تم جمع الوثائق التي لها علاقة بموضوعنا في مؤسسة محل الدراسة إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة. | استخدمت مختلف الدراسات الاستبيان فقط في حين اعتمدت دراسة بالغة العربية ودراستين بالغة الأجنبية على المقابلة،والملاحظة. |
| **من حيث نوع القطاع** | استهدفت الدراسة القطاع العمومي حيث كانت على عينة من مؤسسات ذات طابع عمومي وهي:المديرية الجهوية للميزانية ورقلة | تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدماتية،علمية،صناعية،إنتاجية) وهذا ما يعطي لدراستنا مصداقية |
| **من حيث المتغيرات** | اعتمدت دراستنا على متغيرين ألاوهما:تخطيط الموارد البشرية،ثم تقييم دور | تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: |

| | | |
|---|---|---|
| | الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني للموظفين. | . الأداء الوظيفي<br>. ممارسات الموارد البشرية<br>الأداء المؤسسي<br>نظم معلومات الموارد البشرية<br>تخطيط الموارد البشرية |
| **من حيث الهدف** | تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني في المؤسسة محل الدراسة من خلال دراسة أداء الموظفين وفحص ومعرفة طبيعة تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة | هدفت معظم الدراسات السابقة الى الوقوف على واقع أداء الموارد البشرية في مؤسسات مختلفة وكذا الوقوف على واقع تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات،الجامعية،والشركات، والمستشفيات الخاصة السابقة الذكر |

**مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:**

تكمن أهم المجالات التي استفدنا منها من قبل الدراسات السابقة في كونها في مساعدتنا على إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة الحالة بالإضافة إلى:

- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية،والمتغير التابع الأداء المهني
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث
- الاطلاع على مجموعة المناهج المختلفة المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة
- ساهمت الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة
- الإلمام بالنتائج من الدراسات السابقة،مما مكن الباحث في البدء في الدراسة الحالية

**خلاصة الفصل:**

خلال هذا الفصل تم التطرق إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وخصائصها وكل ما يتعلق بها بدءا من المبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية ، من خلال التعريفات وخطوات ، وعرض مختلف الوظائف وأهمية وأهداف الموارد البشرية ، وفي الأخير تم التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية ، ويلي ذلك الأدبيات النظرية ، المتعلقة بالأداء المهني( الوظيفي) ، من خلال إعطاء التعريفات التي تم تداولها وذكر العناصر والعوامل المؤثرة عليه ، وفي الأخير تم التطرق إلى تحديد أهم المداخل لتطوير الأداء المهني داخل المؤسسة .

أما المبحث الثاني فشمل الدراسات السابقة باللغات الأجنبية والعربية التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء من جانب المتغير التابع أوالمتغير المستقل، حيث تم سرد صاحب الدراسة والسنة وميدان الدراسة والمنهج المستخدم والهدف من الدراسة وأهم النتائج التي توصل إليها.

وفي الأخير تم وضع أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، والتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها من خلال اطلاعنا عليها.

# الفصل الثاني:الدراسة الميدانية لتخطيط الموارد البشرية والأداء المهني بالمديرية الجهوية للميزانية ورقلة

**تمهيد :**

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع ،وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من موظفي المديرية الجهوية للميزانية ورقلة ، عن طريق إجراء مقابلة مع موظفي مكتب الوسائل والتكوين توزيع(53) استمارة استبيان لموظفي المؤسسة محل دراسة .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيينفيما يلي :

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها.

## المبحث الأول:الطريقة وأدوات الدراسة:

سنتناول من خلال هذا البحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بمكتب الوسائل والتكوين المسؤول على تسيير الموارد البشرية،تم التطرق الى الطريقة وأدوات الدراسة عبر ثلاثة مطالب.

**المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة:** يضم هذا المطلب ثلاثة فروع،فالفرع الأول يتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية،أما الفرع الثاني فيحتوي على التعريف بالمكتب المسؤول على تسيير الموارد البشرية المتمثل في مكتب الوسائل والتكوين،وأهم أنشـــطة التي تقوم بها مكاتب وفروع المديرية الجهوية للميزانية ورقلة،أما الفرع الثالث فيحتوي على الهيكل التنظيمي للمديرية الهوية للميزانية

1) **التعريف بالمديرية الجهوية للميزانية _ ورقلة _الجزائر:**

تعتبر المديرية الجهوية للميزانية إدارة عمومية أنشئت سنة1991 بموجب المرسوم [496_91] المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المحدد للمصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية، أما المرسوم التنفيذي رقم 75_11 المؤرخ في 16 فبراير 2011 المتعلق بالمصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها فقد حدد عدد المديريات الجهوية على المستوى الوطني بسبعة (07)مديريات جهوية من بينها ورقلة، والتي تحت اختصـــاصـــها الإقليمي ثلاثة عشـــر(13) ولاية وهي: ورقلة، تقرت، الوادي، المغير، غرداية، المنيعة، بسكرة، أولاد جلال، تامنغست، ان قزام، عين صالح، إليزي، جانت.

حيث تختص المديرية الجهوية للميزانية بورقلة على الخصـــوص بجملة من المهام، منها الوصـــايا الجهوية على جميع هيئات الرقابات المتواجدة بإقليمها الذي يعتمد جنوبا من المقاطعة الإدارية ان قزام، إلى حدود ولاية بســـكرة شمالا، وشـــرقا من ولاية الوادي إلى حدود ولاية غرداية غربا.

كما تشـرف المديرية الجهوية للميزانية بورقلة على 40 رقابة مالية بلدية و13 رقابة مالية ولائية، ويبلغ عدد موظفي عمال المديرية الجهوية مع الجهات التابعة لها كليا بورقلة 825 موظف من بينهم 248 مسؤول، وتوظيف 60 موظف بمقر المديرية الجهوية.

2) **التعريف بمكتب الوسائل والتكوين:**

مكتب الوسائل والتكوين هومكتبموضح في الهيكل التنظيمي تابع مباشر للمدير يعمل على الخصوص بما يأتي:

- اقتراح لتقديرات الميزانية وإعداد مشروع الميزانية للمديرية الجهوية
- ضمان تسيير الاعتمادات المالية لمصالح المديرية الجهوية
- إعداد الإجراءات المتعلقة بتنفيذ الميزانية وبتسيير المستخدمين
- مسك المحاسبة المتعلقة بميزانية المديرية الجهوية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بها
- إعداد الحساب الإداري وكل وضعية ميزانياتية دورية وسنوية
- تنظيم وتنفيذ أنشطة التكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل المسطرة في برنامج التكوين غير الممركزة للمديرية الجهوية
- التكفل بالأنشطة في مجال الحماية الاجتماعية والتمثيل على مستوى هيئات الضمان الاجتماعي
- تقييم الوسائل البشرية والمالية والمادية لسير المصالح
- ضمان تسيير وصيانة منقولات وعقارات المصالح ومسك جرد الممتلكات
- السهر على حفظ الأرشيف طبقا للتنظيم المعمول به.

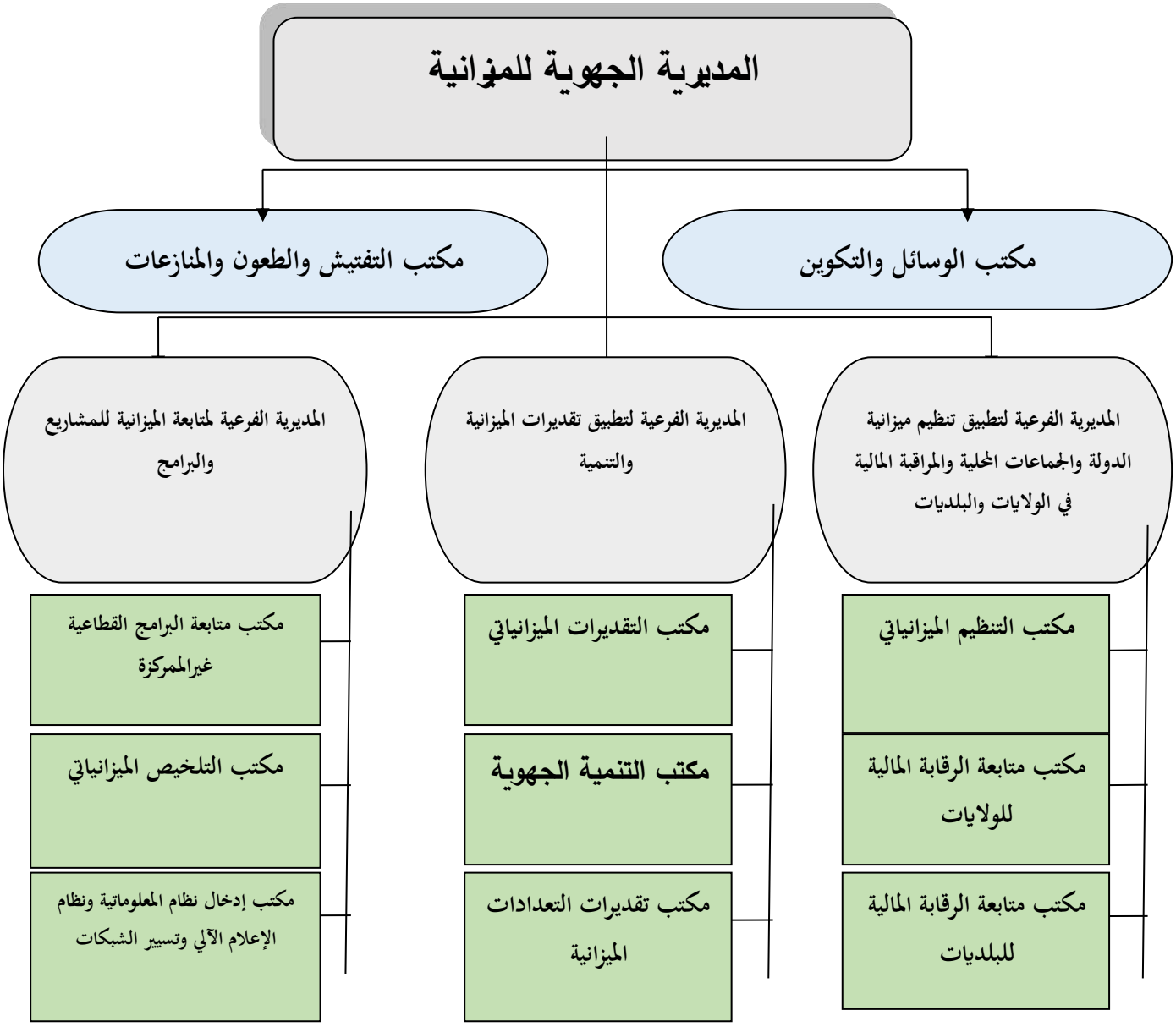
**3) أهم الأنشطة التي تقوم بها مكاتب وفروع المديرية الجهوية للميزانية _ورقلة:**

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة الموضح في الشكل أدناه نجد أنها تنظم على النحوالآتي:

- المديرية الفرعية للتقديرات الجهوية المديرية الفرعية للمتابعة الميزانية والمشاريع والبرامج المحلية.
- مكتب الوسائل والتكوين، ويلحق مباشرة بالمدير الجهوي للميزانية.
- مكتب الطعون والتفتيش والمنازعات، ويلحق أيضا بالمدير الجهوي للميزانية.
- تكلف المديرية الفرعية لتطبيق تنظيم ميزانية الدولة والجماعات المحلية والمراقبات المالية في الولايات والبلديات على الخصوص بما يلي:
  - ✓ السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة على ميزانيات الدولة والجماعات المحلية.
  - ✓ المساهمة بين مختلف المصالح التابعة للمديرية الجهوية في مجال تنفيذ الميزانية.
  - ✓ إعداد تقرير سنوي تلخيصي لنشاطات مصالح المديرية الجهوية.
- تنظم المديرية الفرعية لتطبيق تنظيم ميزانية الدولة والجماعات المحلية والمراقبة المالية في الولايات والبلديات في ثلاثة (03) مكاتب على النحوالآتي:
  - ✓ مكتب التنظيم الميزانياتي.
  - ✓ مكتب متابعة الرقابة المالية للولايات.
  - ✓ مكتب متابعة الرقابة المالية للبلديات.
- تكلف المديرية الفرعية لتقديرات الميزانية والتنمية الجهوية، على الخصوص بما يلي:
  - ✓ وضع نظام جمع المعلومات ومعالجتها في مجال التقديرات الميزانية وإعداد الميزانيات.
  - ✓ وضع قاعدة بيانات الميزانية ومعايير تقييم الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والمالية للقطاعات والجماعات المحلية.
  - ✓ إعداد ومسك وضعيات التقديرات الميزانياتي وتعداد مصالح المديرية الجهوية ومتابعة تطويرها.
- تنظم المديرية الفرعية لتقديرات الميزانية والتنمية الجهوية في ثلاث 03 مكاتب على النحوالآتي:
  - ✓ مكتب التقديرات الميزانياتي.
  - ✓ مكتب التنمية الجهوية.
  - ✓ مكتب تقديرات التعدادات الميزانية.
- تنظم المديرية الفرعية للمتابعة الميزانية للمشاريع والبرامج المحلية في ثلاث 03 مكاتب على النحوالآتي:
  - ✓ مكتب متابعة البرامج القطاعية غير المركزة ومخططات البلدية للتنمية.
  - ✓ مكتب التلخيص الميزانياتي.
  - ✓ مكتب إدخال نظام المعلوماتية ونظام الإعلام وتسيير الشبكات

**4) الهيــكل التنظيــمي للمؤسسة ميدان الدراسة: من** خلال الشكل أدناه نلاحظ المديرية الجهوية للميزانية تضم مايلي:

**الشكل (1): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للميزانية ورقلة**




**5) إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

من خلال هذا الفرع قمنا بدراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المديرية الجهوية للميزانية ورقلة،وذلك بتجسيد التنبؤات،المتعلقة بالمورد البشـــري من خلال عمليات التوظيف الترقية والتكوين،فالتكوينيهدف إلى تنمية كفاءة الموظفين،والتوظيف يعمل على اختيار أفضل الأفراد ذوي كفاءة، وعملية الترقية تفتح باب المنافسة أمام الموظفين لإبراز قدراتهم ومهاراتهم وذلك بغرض الوصول إلى نتائج تفيد دراستنا في هذا الموضوع.

**أ_ التعريف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

هوعبارة عن وثيقة تســـجل فيها كل العمليات المتعلقة بالتوظيف، الترقية والتكوين والتقاعد خلال ســـنة معينة،حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية.

ب_ **مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

ويشمل (13)جدول،تتنوع بين (03) أجزاء على النحوالآتي:

- **الجزء الأول: يحتوي** على الجداول من 1 إلى 3: يمثل تعداد المستخدمين.

_ يوضح المراسيم والقوانين الأساسية لجميع الرتب.

_ يوضح الهياكل الاستشارية الداخلية (متصرف،ملحق رئيسي،عون إدارة،عامل مهني مستوى أول،محاسب).

_ يتم فيه تحديد تواريخ إجراء الامتحانات والمسابقات وفق الإطار القانوني.

- **الجزء الثاني**:يحتوي على الجداول من 4 إلى 7:يمثل توزيع المناصب الشاغرة.

أ_ الجدول رقم 04 يوضح المخطط التوقعي للتوظيف كما يلي:

التوظيف الداخلي (الترقية):

_ وتكون فيه الترقية على أساس الشهادة

_ الترقية على أساس الامتحان المهني

التوظيف الخارجي: الموظفين المرسمين

ب_ الجدول رقم 04 مكرر_ يوضح الأعوان المتقاعدين.

ج_ الجدول رقم 05 يوضح تواريخ إجراء المسابقات والامتحانات

د_ الجدول رقم 06:جدول توقعي للإحالة مع التقاعد خلال كل سنة

هـ_ الجدول رقم 06 _مكرر:يوضح الموظفين المتقاعدين الذين استدعوا لممارسة عملهم والعمال الذين تتوفر فيهم شروط الإحالة على المعاش

و_الجدول رقم 07:يمثل المخطط التوقعي لتنظيم التكوين،وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

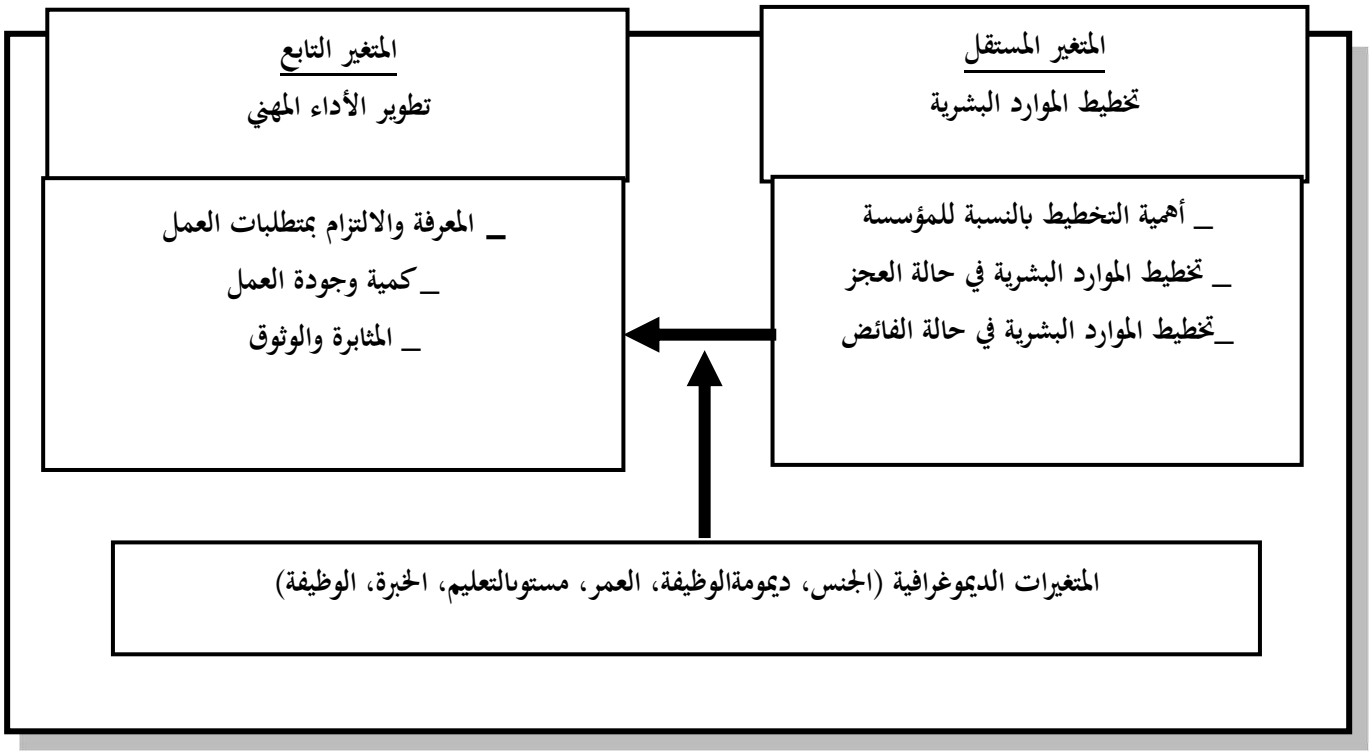
- ✓ ويحتوي على التكوين الأولي الموجه الى (الموظفين الملزمين بتكوين قبل الترسيم،والترقية).
- ✓ التكوين الإضافي:ويتم فيه تحديد المعلومات،وتحسين المستوى انطلاقا من (الملتقيات،الندوات).

**الجزء الثالث**:يحتوي على الجداول من 8 إلى 13 وهي جداول تتعلق بالرقابة اللاحقة وتقييم مدى إنجاز مخطط التوقعي لتســـيير الموارد البشري

**المطلب الثاني:الطريقة المعتمدة في الدراسة:**

1) **مجتمع الدراسة**:يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يعملون بالمديرية الجهوية للميزانية والبالغ عددهم (55).
2) **عينة الدراسة**:تتمثل عينة الدراسة في جميع موظفي المديرية الجهوية للميزانية والبالغ عددهم 55
3) **نموذج الدراسة:**

يتمثل الشكل المقابل: الشكل (**2**):**نموذج الدراسة**




المصدر:من إعداد الطالب.

المطلب الثالث:الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

**الفرع الأولأدوات جمع المعلومات:**

سعيا للوصول إلى نتائج واضحة ولطبيعة هذا النوع من الدراسات تم الاعتمادعلى ثلاثة اساليب لجمع المعلومات تمثلت في:

- التنقل الميداني ومعاينة بعض وثائق المؤسسة الخاصة بأنشطة مكتب الوسائل والتكوين المسير للموارد البشرية
- إجراء مقابلة مع بعض الموظفين لجمع المعلومات وقد تم إعداد أسئلة تتعلق بوظيفة تخطيط الموارد البشرية، والأداء المهني، وكانت نتائج الدراسة المتوصل إليهاباستخدام أداة المقابلة مع موظفي مكتب الوسائل والتكوين في الجدولالتالي كما يلي:

**1_ المقابلة :**

- **الجدول(1-2) إجابات العينات المعنية**

| الرقم | مضمون السؤال | جواب العينة |
|---|---|---|
| 01 | بصفتكم مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة هل لديكم وظيفة تخطيط الموارد البشرية | نعم لدينا وظيفة تخطيط الموارد البشرية لكل سنة. |
| 02 | ما هي السياسة التي تتبعونها في عملية التوظيف داخل مؤسستكم | السياسة المتبعة في عملية التوظيف داخل المؤسسة هي التوظيف على اساس الشهادة، عن طريق المقابلة. |
| 03 | برأيكم هل هناك جدوى من الاعتماد على وظيفة تخطيط الموارد البشرية | نعم هناك جدوى من الاعتماد على عملية التخطيط حيث بالتخطيط تتضح جميع العمليات الادارية من حيث (التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد...الخ) |
| 04 | هل تعتمدون على عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم | نعم يتم الاعتماد على عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل دوري ومنظم لكل سنة مالية. |
| 05 | ما هي العوائق والصعوبات التي تواجهكم عند القيام بعملية التخطيط | لا توجد عوائق لان عملية التخطيط تسير بشكل منتظم ودقيق. |
| 06 | هل تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في التحديد الدقيق لاحتياجاتكم من اليد العاملة | نعم تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في التحديد الدقيق لاحتياجاتنا من اليد العاملة بنسبة 95%. |

| | | |
|---|---|---|
| 07 | ما هي المراحل التي تتبعونها في عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستكم؟ | تتم عملية تخطيط الموارد البشـــرية وفق المراحل التالية:<br>مرحلة1: الوضعية الاساسية للمناصب المالية: يتم خلالها تعداد المناصـب المفتوحة والمشـغولة والشاغرة.<br>مرحلة2: عملية التوزيع والتنظيم: تتم بناءا على احتياجات المؤســســة من موظفين، تقديرات المؤسـسـة للموظفين المستوفون لشـروط لترقية، الموظفون المستوفون لسـن التقاعد، الامتحانات والمسابقات (مع تحديد مدة اجراء الامتحانات)، اعداد القائمة الاسمية للموظفين.<br>مرحلة3: توزيع القوائم على جداول مخطط تسيير الموارد البشرية.<br>مرحلة4: اعـداد المخططات بشـــكل نهـائي واستخراجها.<br>مرحلة5: ارسـال المخطط الى مفتشـية الوظيف العمومي لدراسته والمصادقة عليه كمشروع (يتم ارســال نســختين) دوره رقابة قبلية، في حالة وجود تغييرات اوتعديلات يطلب رئيس مفتشـية الوظيف العمومي من المؤسسة تصحيحها، وفي حالة ما كان المخطط صحيح يتم المصادقة عليه من خلال الامضـــاء والختم على جميع جداول مخطط تسـيير الموارد البشـرية. ولكي تتم عملية التخطيط بشكل سليم ومنظم لا بد من التوقيع النهائي لمدير المؤسسة حتى يتسنى القيام بجميع العمليات الادارية |
| 08 | برأيكم ما هوالعائد الايجابي على مؤســســتكم من خلال اعتمادها على تخطيط الموارد البشرية | يساعد في عملية التنظيم للإدارة خلال السنة |

| | | |
|---|---|---|
| 09 | كيف يتم الربط بين عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة لمؤسستكم | تم الربط بين عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية |
| 10 | هل تقوم مؤسستكم بإعلانات للتوظيف وفق ما افرزته عملية تخطيط الموارد البشرية | نعم تقوم مؤسستنا بإعلانات للتوظيف عن طريق الاشهار، الانترنت، الجرائد والالصاق على لوحات الاعلان. |

**المصدر: من إعداد الطالب**

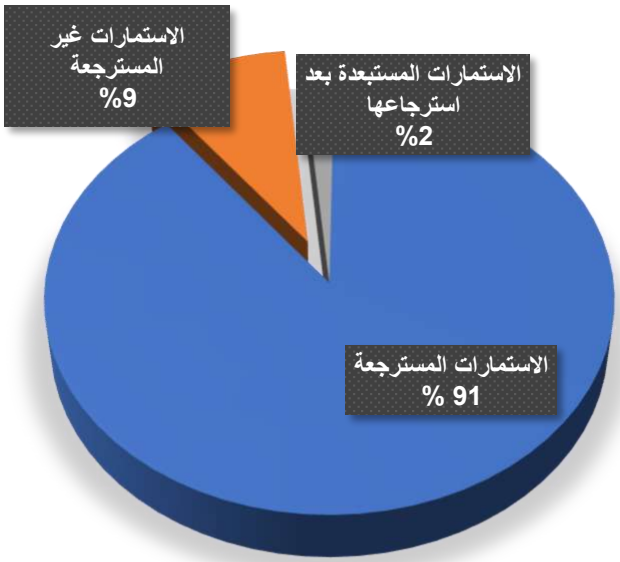
- تم إعداد الاستبانة اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال الدراسة وتضمنت ثلاثة محاور، المحور الأول يتعلق بتخطيط الموارد البشرية، أما الثاني فيتعلق بالأداء المهني للموظفين، أما الثالث فيخص المعلومات الديموغرافية للمستجوبين، ثم وزعت على جميع الموظفين المتواجدين بالمديرية الجهوية للميزانية والبالغ عددهم 55، وتم سحب عينة 50 استبانة فقط، واستبعاد واحدة فقط، وقد تم تصنيف الإجابات وفق مقياس لكارت الخماسي.

**جدول رقم 2-2: محصلة توزيع الاستبانة في المديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة**

| البيان | العدد | النسبة % |
|---|---|---|
| الاستمارات المسترجعة | **50** | **%91** |
| الاستمارات غير المسترجعة | **5** | **%09** |
| **مجموع الاستمارات الموزعة** | **55** | **%100** |
| الاستمارات المستبعدة بعد استرجاعها | **01** | **% 2** |
| حجم العينة النهائية التي تمت عليها الدراسة | **49** | |

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج اكسيل 2019

**شكل بياني رقم 2 - 3 محصلة توزيع الاستبانة في المديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة**




**المصدر إعداد الطالب بناء على توزيع العينة**

**التحليل**

من خلال الجدول وتمثيله البياني: نلاحظ أن حجم العينة الإجمالي يمثل 55 استمارة تم توزيعها في المؤسسة، وكانت محصلة العينة المعتمدة في الدراسة بعد سحبها كما هو مبين أعلاه، 49استمارة، حيث كانت نسبة استرجاع الاستبانة 91%، وهي نسبة ممتازة، يمكننا الاعتماد عليها في الدراسة. أما الاستمارات غير المسترجعة فعددها 5 استمارات، بمعدل 9% وهي نسبة ضعيفة لا تؤثر على الدراسة وبعد سحب العينة والاطلاع على إجابات المبحوثين والتحقق من تفاعلهم وتعاطيهم مع الدراسة تم استبعاد واحدة فقط لعدم الالتزام والتفاعل مع الاستبانة، والدراسة في مجملها مقبولة تم الاعتماد عليها في عموم الدراسة.

**الفرع الثاني الأدوات الإحصائية المستخدمة:**

للإجابة على الأسئلة المطروحة، واختبار فرضيات الدراسة، قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة SPSS 26[23] وذلك من خلال:

- صدق المحكمين
- حساب معامل ألفا كرونباخ "coefficient alpha Cronbach's"، وذلك لقياس ثبات الأداة المستخدمة في جمع المعلومات (الاستبيان)،
- حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لأبعاد الدراسة للأجل قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة،

[23]SPSS :Statistical Package for the Social Sciences

- الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، استخدام المنحنيات والرسومات البيانية.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
- كما قمنا باستخدام اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة، واختبار التباين الأحادي Anova للوقوف على الفروقات الإحصائية،
- استخدام معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين لمتغيرات
- استخدام معادلة خط الانحدار المتعدد التدريجي للوقوف على الأثر المترتب بين متغيرات الدراسة.
- كما قمنا باستخدام برنامج الإكسيل نسخة 2019، في رسم الجداول وتمثيلها بيانيًا.

## الفرع الثالث: الدراسة الإحصائية ومخرجاتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. V 26

### أولا: ثبات وصدق الاستبانة –أداة الدراسة–

فحص صدق المحكمين وصدق المحتوى وثبات بنود وفقرات الاستبانة لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس وقد طلبنا من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحا، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولا أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

**حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha[24]**

تم احتساب معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد محاور الدراسة بمتغيريها المستقل والتابع وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم 2.1 معامل ألفا كرونباخ العام للدراسة Cronbach's alpha

| ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha | عدد فقرات أداة الدراسة | حجم العينة |
|---|---|---|
| 0.909 | 28 فقرة | 49 |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**تحليل النتائج:**

من خلال الجدول المذكور أعلاه، فإن النتائج المتحصل عليها تبين ثبات الدراسة بشكل عام حسب مخرجات برنامج SPSS. V26 حيث كانت نتيجة ألفا كرونباخ تمثل 0.909 بعدد فقرات 28 فقرة للدارسة ككل. وهي تدل على ثبات الدراسة بنسبة تقارب 91% وهي نسبة ممتازة وعالية الموثوقية والثبات. ويمكننا تعميم النتائج الإحصائية على مجتمع الدراسة واعتمادها في قراءة أثر ودور تخطيط الموارد البشرية في الأداء المهني للموظفين.

[24] انظر الملحق رقم

جدول رقم 2.2 معامل ألفا كرونباخ للمحاور للدراسة Cronbach's alpha

| المحور | ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha | عدد فقرات أداة الدراسة |
|---|---|---|
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | **0.807** | **10 فقرات** |
| المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين | **0.882** | **18 فقرات** |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**تحليل النتائج:**

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ثبات محاور الدراسة حيث أن معامل ثبات ألفا كرونباخCronbach's alpha للمحور الأول تخطيط الموارد البشرية 0.807، والمحور الثاني الأداء المهني للموظفين بـ 0.882. وهذا يدل على أن أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي ( Nunnally and Bernstein) [25] الذي اعتمد معدل 0.70 كحد أدنى للثبات.

**وبذلك تم التأكد من صـــدق الدراســـة وثباتها على جميع فقراتها وأبعادها ومتغيراتها، مما يدل على صـــلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار تحقق الفرضيات.**

**الصدق والاتساق الداخلي**

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الأول والثاني والدرجة الكلية لكل بُعْدٍ الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 26، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية.

[25]Reliability, Validity And Uni-Dimensionality/ Nunnally and Bernstein, 1994 : 264–265

- **نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول تخطيط الموارد البشرية**[26]

**جدول 2-3 الصدق والاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول تخطيط الموارد البشرية**

| رقم الفقرة | الفقرة | معاملارتباط بيرسون | Sig. (2-tailed) مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تقوم الإدارة بوضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة | ,819** | 0.000 | %81.9 | طردية قوية |
| 2 | يتم تطبيق أفضل استخدام لكافة الموارد البشرية داخل الإدارة المتوفرة والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها | ,844** | 0.000 | %84.4 | طردية قوية |
| 3 | يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوزان والملائمة لبقية وظائف الموارد البشرية الأخرى | ,690** | 0.000 | %69 | طردية قوية |
| | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |
| | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | |

**المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019**

**تحليل النتائج:**

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن محور تخطيط الموارد البشرية يتمتع باتساق داخلي قوي، حيث نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (Sig. (2-tailed أقل من α 0.01 بمعاملات ارتباط قوية باتجاه طردي 0.844** للفقرة الثانية ، و0.819** للفقرة الاولى. و 0.690** للفقرة الثالثة.

(26)انظر الملحق رقم

- **نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية**

**جدول 2-4 الصدق والاتساق الداخلي للبعد الثاني التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية**

| رقم الفقرة | الفقرة | معاملارتباط بيرسون | Sig. (2-tailed) مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعمل الإدارة على الاستغناء عن الموارد البشـــرية الفائضـــة كليا وتقليص حجم أعمالها | 0.644** | 0.000 | %64 | طردية متوسطة |
| 2 | تســـتغني الإدارة عن الفـائض لـديهـا لمـدة زمنيـة محـددة ثم تعيدهم للعمل ثانية | 0.778** | 0.000 | %78 | طردية قوية |
| 3 | تعمل الإدارة على تســريح جزء كبير من العــاملين نهــائيــا وتستبدلهم بموارد بشرية مؤقتة | 0.767** | 0.000 | %77 | طردية قوية |
| 4 | تعمل الإدارة على تقصـــير زمن العمل (التوقيت الجزئي) كبديل للاســـتغناء الدائم عن الفائض من الموارد البشرية | 0.698** | 0.000 | %70 | طردية قوية |
| | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |
| | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | |

**المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019**

**تحليل النتائج:**

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن البعد الثاني يتمتع باتساق داخلي قوي، حيث نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (Sig. (2-tailed أقل من $\alpha$ 0.01 وبمعاملات ارتباط بين القوية والمتوسطة حيث بلغت 0.778** للفقرة الثانية، ومعامل ارتباط طردي قوي0.767** للفقرة الثالثة، و0.698 للفقرة الرابعة، و0.644** للفقرة الأولى.

- **نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية**

**جدول رقم 2– 5 الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية**

| رقم الفقرة | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | Sig. (2-tailed)مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعمل الإدارة على تعين موارد بشرية مؤقتة بموجب عقود عمل محددة المدة | ,742** | 0,000 | %74 | طردية قوية |
| 2 | تعمل الإدارة على تطبيق عمل إضافي لمواجهة عبء العمل الزائد أو عمل موسمي | ,760** | 0,000 | %76 | طردية قوية |
| 3 | تعمل الإدارة برفع كفاءات الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية | ,724** | 0,000 | %72 | طردية قوية |
| | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |
| | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | |

**المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019**

**تحليل النتائج:**

تدل نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية على قوة العلاقة بين الفقرات والبعد الكلي لها حيث نجد أن الفقرة الأولى هي بمعامل ارتباط قوي طردي 0.742** وبدلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.01، والفقرة الثانية هي بمعامل ارتباط قدره 0.760** وبدلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.01، والفقرة الثالثة هي بمعامل ارتباط قدره 0.724** وبدلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.01 ونلاحظ أن معدلات الاتساق مرتفعة جدا وتعكس صورة العلاقة الارتباطية بين البعد والفقرات التي تنتمي إليه.

**نتائج الصدق والاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية**

**جدول رقم 2 – 6 الصدق والاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول تخطيط الموارد البشرية**

| رقم الفقرة | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | Sig. (2- tailed) مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | البعد الأول أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | ,828** | 0,000 | %83 | طردية قوية |
| 2 | البعد الثاني التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | ,809** | 0,000 | %81 | طردية قوية |
| 3 | البعد الثالث التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | ,792** | 0,000 | %79 | طردية قوية |
| | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |
| | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

**تحليل النتائج:**

نلاحظ ان جميع أبعاد المحور الأول تخطيط الموارد البشرية متسقة داخليا بعلاقة قوية جدا يأتي في المرتبة الأولى البعد الأول بمعامل ارتباط طردي قوي جدا 0.828** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 83%. يليها في القوة البعد الثاني بمعامل ارتباط طردي قوي جدا 0.809** ** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 81%. ثم يليه البعد الثالث بمعامل ارتباط طردي قوي 0.792** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 79%

- **نتائج الصدق والاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني الأداء المهني للموظفين**

**البعد الأول المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل**

**جدول رقم 2 – 7 الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الاول: المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل**

| رقم الفقرة | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | Sig. (2- tailed) مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها | ,699** | 0,000 | %70 | طردية قوية |
| 2 | لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها | ,747** | 0,000 | %75 | طردية قوية |
| 3 | التزم بجميع قوانين والتشـــريعات الخاصة بالعمل | ,732** | 0,000 | %73 | طردية قوية |
| 4 | لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة | ,718** | 0,000 | %72 | طردية قوية |
| 5 | اهتم بمعرفة نتائج الاداء النهائية | ,531** | 0,000 | %53 | طردية متوسطة |
| 6 | احترم مدة العمل بســـبب وجود رقابة | ,663** | 0,000 | %66 | طردية قوية |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

**تحليل النتائج:**

نلاحظ ان جميع فقرات البعد الأول المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل متسقة داخليا بعلاقة قوية جدا يأتي في المرتبة الأولى الفقرة الثانية بمعامل ارتباط طردي قوي جدا 0.747** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 75%. يليها في القوة الفقرة الثالثة بمعامل ارتباط طردي قوي جدا 0.732** ** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 73%. ثم يليه الفقرة الرابعة بمعامل ارتباط طردي قوي 0.718** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 72% ثم يلها الفقرة الأولى بمعامل ارتباط طردي قوي 0.699** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 70% ثم يلها الفقرة السادسة بمعامل ارتباط 0.663** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل

الاتساق بلغ 66% وفي الأخير الفقرة الخامسة بمعامل ارتباط 0.531** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 53%. فجميع فقرات البعد تعكس صورة عن قوة الترابط والاتساق بين الفقرة وبعدها الكلي الذي تنتمي إليه.

**البعد الثاني كمية وجودة العمل**

جدول رقم 2 – 8 الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: كمية وجودة العمل

| رقم الفقرة | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | Sig. (2- tailed) مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين ادائي | ,473** | 0,001 | %47 | طردية متوسطة |
| 2 | يكون ادائي أفضل من خلال العمل الجماعي | ,779** | 0,000 | %78 | طردية قوية |
| 3 | يوفر لي رئيسي برامج تطوير من اجل اكتساب مهارات جديدة | ,715** | 0,000 | %71 | طردية قوية |
| 4 | اقوم بإنجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة | ,798** | 0,000 | %80 | طردية قوية |
| 5 | اشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين ادائي | ,707** | 0,000 | %71 | طردية قوية |
| 6 | حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي | ,617** | 0,000 | %62 | طردية متوسطة |
| | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |
| | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | |
| المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019 | | | | | |

**تحليل النتائج:**

نلاحظ أن جميع فقرات البعد الثاني كمية وجودة العمل متسقة داخليا بعلاقة قوية يأتي في المرتبة الأولى الفقرة الرابعة بمعامل ارتباط طردي قوي جدا 0.798** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 80%. يليها في القوة الفقرة الثانية بمعامل ارتباط طردي قوي جدا 0.779** ** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 80%. ثم يليه الفقرة الثالثة بمعامل ارتباط طردي قوي 0.715** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 72% ثم الفقرة الخامسة بمعامل ارتباط طردي قوي 707** ** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 71%ثم

الفقرة السادسة بمعامل ارتباط طردي قوي 0.617** ومعدل اتساق بلغ 62%. ثم الفقرة الأولى بمعامل ارتباط طردي معتدل 473** ** وبقيمة دلالة 0.001 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 47%.

**البعد الثالث المثابرة والوثوق**

**جدول رقم 2 – 9 الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: المثابرة والوثوق**

| رقم الفقرة | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | Sig.(2-tailed) مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | انجز اعمالي بأساليب جديدة | ,580** | 0,000 | %58 | طردية متوسطة |
| 2 | اثق في قدراتي على انجاز اعمالي في الوقت المطلوب | ,585** | 0,000 | %59 | طردية متوسطة |
| 3 | اقوم بإنجاز الاعمال المطلوبة مني بأداء جيد | ,797** | 0,000 | %80 | طردية قوية |
| 4 | لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير | ,652** | 0,000 | %65 | طردية قوية |
| 5 | اثابر لإنجاز اعمالي مهما اعترضني من مشاكل | ,584** | 0,000 | %58 | طردية متوسطة |
| 6 | لدي القدرة على تقديم افكار جديدة | ,558** | 0,000 | %56 | طردية متوسطة |
| | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |
| | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | |
| المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019 | | | | | |

**تحليل النتائج:**

نلاحظ أن جميع فقرات البعد الثالث المثابرة والوثوق متسقة داخليا بعلاقة قوية يأتي في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة بمعامل ارتباط طردي قوي 0.797** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 80%. يليها في القوة الفقرة الرابعة بمعامل ارتباط طردي قوي 0.652** ** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 65%. ثم يليه باقي الفقرات بمعدلات لا تفوق معامل ارتباط معتدل قدره 0.585** بقيمة دلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.01 ومعدل اتساق داخلي بلغ 58.5%.

**نتائج الصدق والاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين**

| جدول 2 – 10 الصدق والاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني الأداء المهني للموظفين | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| رقم الفقرة | البعد | معامل ارتباط بيرسون | Sig. (2-tailed)مستوى المعنوية | نسبة الاتساق الداخلي | مستوى العلاقة |
| 1 | المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | ,855** | 0,000 | %85 | طردية قوية |
| 2 | كمية وجودة العمل | ,893** | 0,000 | %89 | طردية قوية |
| 3 | المثابرة والوثوق | ,857** | 0,000 | %86 | طردية قوية |
| | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |
| المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26وبرنامج أوفيس إكسيل 2019 | | | | | |

**تحليل النتائج:**

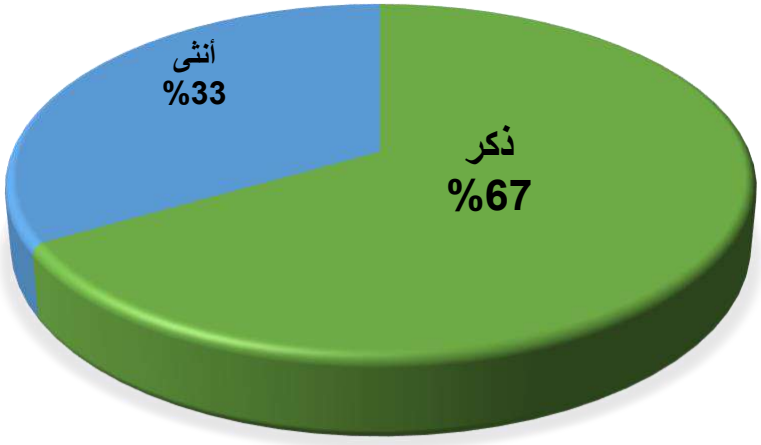
نلاحظ ان جميع أبعاد المحور الثاني الأداء المهني للموظفين متسقة داخليا بعلاقة قوية جدا يأتي في المرتبة الأولى البعد الثاني بمعامل ارتباط طردي قوي جدا 0.893** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 89%. يليها في القوة البعد الثالث بمعامل ارتباط طردي قوي جدا 0.857** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 86%. ثم يليه البعد الأولى بمعامل ارتباط طردي قوي 0.855** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 85.5%

**ثانيا: تحليل خصائص عينة الدراسة**

**تحليل البيانات حسب متغير النوع الاجتماعي**

| جدول رقم 2 –11 توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي | | | |
|---|---|---|---|
| البيان | ذكر | أنثى | المجموع |
| التكرارات | 18 | 31 | 49 |
| النسب المئوية | %37 | %63 | 100% |
| إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26 | | | |

**شكل بياني رقم 2 - 4 يمثل توزيع البيانات الشخصية على النوع الاجتماعي**




**إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26**

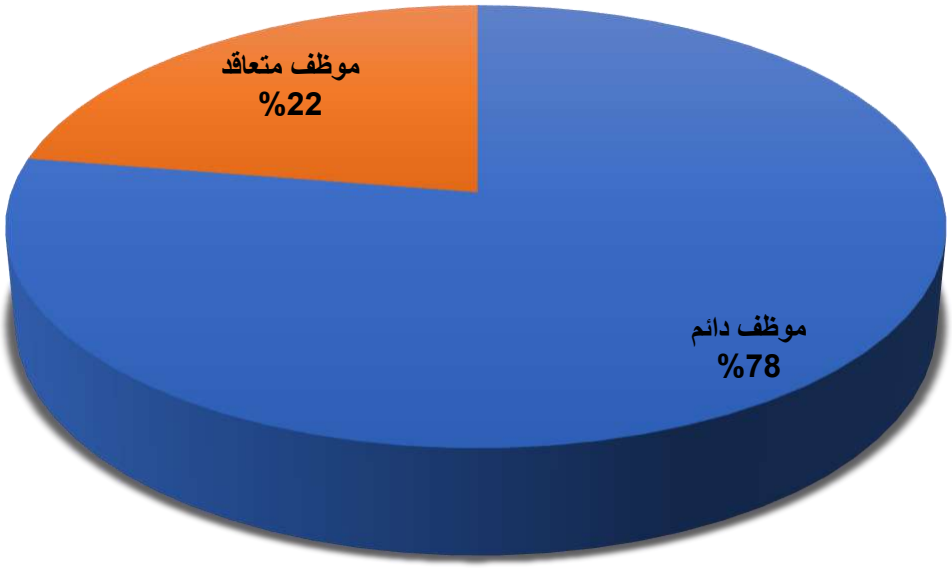
**تحليل النتائج:**

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتبين لنا أن عينة الدراسة مقسمة حسب نوع الجنس إلى ذكور بعدد 18 بنسبة 37% من إجمالي العينة، وإناث بعدد 38 بنسبة 63%. وهذا سيفيدنا فيما بعد في دراسة الفروقات الإحصائية وأثرها في الدراسة.

**تحليل البيانات حسب ديمومة العمل:**

| جدول رقم 2 – 12 توزيع البيانات حسب ديمومة العمل | | |
|---|---|---|
| البيان | التكرار | النسبة المئوية |
| موظف دائم | 38 | 78% |
| موظف متعاقد | 11 | 22% |
| إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26 | | |

**الشكل البياني رقم 2- 5 توزيع البيانات حسب ديمومة العمل**




**إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26**

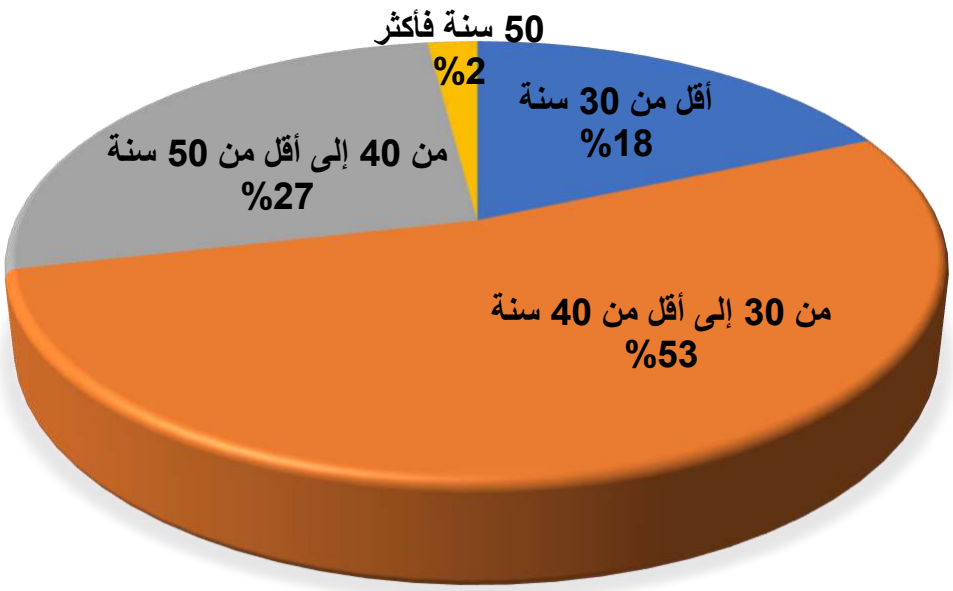
**تحليل النتائج:**

من خلال الجدول وتمثيله البياني فإن العينة البحثية محل الدراسة تتكون حسب ديمومة العمل من موظفين دائمين بمعدل 78% وموظفين متعاقدين بمعدل 22%، وهذه النسبة تمثل حاجة المؤسسة إلى الموظفين لتلبية متطلباتها وأهدافها في التسيير.

**تحليل البيانات حسب العمر:**

| الفئة | جدول رقم 2 – 13 توزيع البيانات حسب العمر | | | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| | البيان | التكرار | النسبة المئوية | |
| 1 | أقل من 30 سنة | 9 | 18% | 3 |
| 2 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 26 | 53% | 1 |
| 3 | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 13 | 27% | 2 |
| 4 | 50 سنة فأكثر | 1 | 2% | 4 |
| المجموع | | 49 | 100% | |
| إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26 | | | | |

**الشكل البياني رقم 2 - 6 توزيع البيانات حسب العمر**




**إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26**

**تحليل النتائج:**

يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بالمديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة تتكون من أربع (04) فئات عمرية، وكانت النتيجة لصالح الفئة العمرية الثانية (30-40 سنة) بمعدل 53%، تليها الفئة العمرية الثالثة (40 – 50 سنة)، بمعدل 27%، ثم الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بمعدل 18%، ثم الفئة الرابعة (50 سنة فأكثر)بمعدل 2 %.

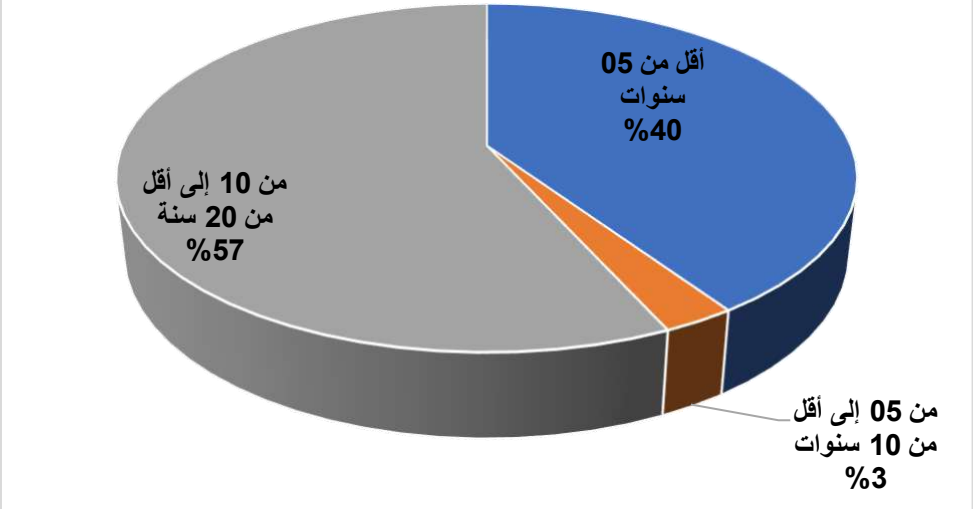
**تحليل البيانات حسب الشهادات العلمية:**

**جدول رقم 2 –14 توزيع البيانات حسب المستوى العلمي**

| المستوى | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| ثانوي فأقل | 8 | 16% |
| جـــامعي | 33 | 67% |
| دراسات عليا | 8 | 16% |
| المجموع | 49 | 100% |

إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

**تمثيل بياني رقم 2 - 7 للعينة البحثية حسب المستوى العلمي**




**تحليل النتائج:**

من خلال الجدول أعلاه فالعينة البحثية تتكون من ثلاث (3) مستويات تتوزع كما يلي:مستوى ثانوي، مستوى جامعي، مستوى دراسات عليا. حيث أن النسبة الأعلى كانت لصالح المستوى الجامعي بمعدل 67%، يليها الدراسات العليا بمعدل 16%، ثم مستوى ثانوي فأقل بمعدل 16%.ويدلنا هذا على أن المديرية الجهوية للميزانية بولاية ورقلة تعتمد في الأساس على مستوى الجامعي لما تتطلبه طبيعة الوظائف بالمديرية حيث أنها تتعلق بالميزانيات وتنفيذها. وهذا ما يجعلنا نتطلع إلى دراسة الفروقات البينية حسب المستويات المذكورة.

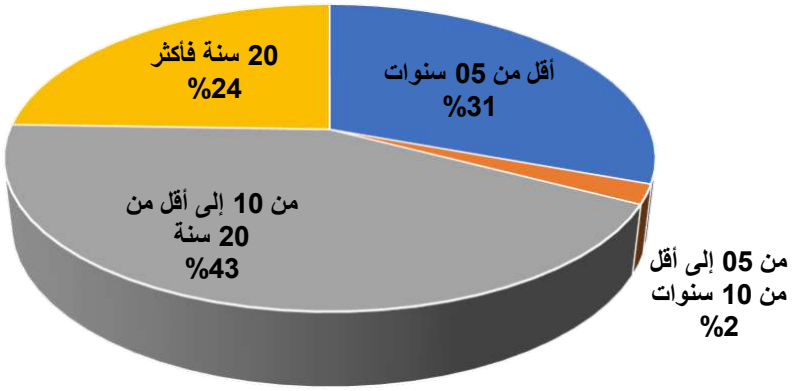
**تحليل البيانات حسب الخبرة المهنية:**

**جدول رقم 2 –15 توزيع البيانات حسب الخبرة المهنية**

| الخبرة المهنية | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| أقل من 05 سنوات | 15 | 31% |
| من 05 إلى أقل من 10 سنوات | 1 | 2% |
| من 10 إلى أقل من 20 سنة | 21 | 43% |
| 20 سنة فأكثر | 12 | 24% |
| المجموع | 49 | 100% |

إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

**تمثيل بياني رقم 2 - 8 توزيع البيانات حسب الخبرة المهنية**




إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

**تحليل النتائج:**

من خلال الجدول وتمثيله البياني يتضح لنا ان العينة البحثية تتكون من أربعة (4) مستويات من الخبرة المهنية تتوزع كما يلي: من 10 إلى أقل من 20 سنة بمعدل 43 %يليها أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات بمعدل 31 %ثم أصحاب 20 سنة فأكثر بمعدل 24% والمرتبة الأخيرة للذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات بمعدل 2%.

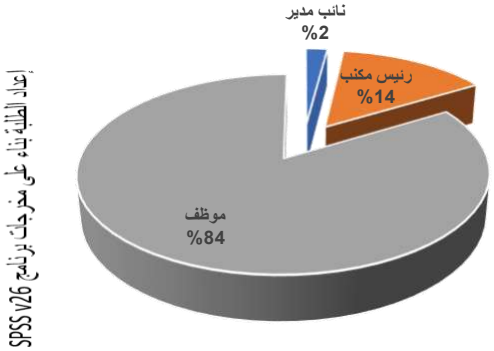
**تحليل البيانات حسب الوظيفة:**

**جدول رقم 2 – 16 توزيع البيانات حسب الوظيفية**

| البيان | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نائب مدير | 1 | 2% |
| رئيس مكتب | 7 | 14% |
| موظف | 41 | 84% |
| **المجموع** | **49** | **100%** |

إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

**شكل بياني رقم 2 - 9 يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة**



**تحليل النتائج:**

من خلال الجدول وتمثيله البياني أعلاه فالعينة البحثية تتكون من ثلاث (3) فئات وظيفية تتوزع كما يلي: فئة الموظفين بمعدل 41 %، وفئة رؤساء المكاتب 14%، وفئة نائب المدير بمعدل 2%. وهذا يدل على النسبة الأكبر كانت لصالح فئة الموظفين، فالفروقات البينية ظاهرة في متغير الوظيفة مما يجعلنا نتطلع إلى دراسة الفروقات الإحصائية وأثرها في الدراسة. لصالح أي فئة هي.

## المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة

يشتمل هذا المبحث على مطلبين اثنين، المطلب الأول عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية، أما المطلب الثاني فيتعلق بمناقشة النتائج والتحقق من الفرضيات.

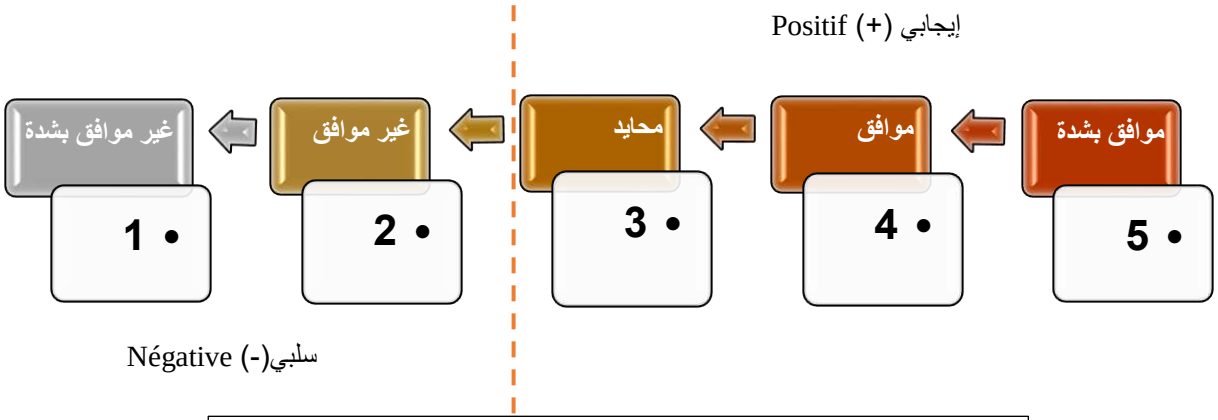
### المطلب الأول عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية

في هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية والقياسية وشروط استخدامها، وقد تم تقسيم هذا المطلب إلى أربعة (4) فروع تضمن كل فرع تحليل نتائج اختبار كل فرضية.

#### الفرع الأول: تحليل نتائج اتجاه العينة البحثية وفق مقياس ليكارت الخماسي

**الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم:** للوقوف على مدى توفر المتطلبات المذكورة ومعرفتها فإننا قمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي من خلاله تم حصر رأي المبحوثين بشكل صريح بناء على موافقتهم أو مستوى اختلافهم. مما يسمح هذا المقياس بتحديد مستوى الاتفاق أو الخلاف بين المستجيبين. حيث يفترض مقياس ليكرت أن قوة التجربة وشدتها خطية. لذلك ينتقل من اتفاق كامل إلى خلاف كامل، بافتراض أنه يمكن قياس المواقف.[27] كما قمنا بدارسة العلاقة بين المتغيرات للمساهمة في تحليل النتائج وذلك باستخدام التحليل الاحصائي ببرنامج أوفيس 2019، وتم رسم المنحنيات للوقوف على نوع العلاقة الخطية.

**شكل بياني رقم2-10: يبين مقياس ليكرت الخماسي وقوة التجربة الخطية وشدتها من الاتفاق الكامل إلى الخلاف الكامل**




**Source : https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale**

(27) AcademicResearch :What is a LikertScale – Definition, example, characteristics, &advantages, https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale/ The date and time of the site visit: Saturday, May 27, 2023- 06 :40 :38

جدول رقم 2-17 قيم المتوسطات الحسابية المرجحة الخاصة بمقياس ليكارت الخماسي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| مرتفع جدا | مرتفع | متوسط | منخفض | منخفض جدا |
| (4.20-5) | (3.40-4.19) | (2.60 – 3.39) | (1.80 – 2.59) | (1 – 1.79) |

المصدر اعداد الطلبة بناء على دراسات سابقة

للوقوف على متطلبات التخطيط في الموارد البشرية لدى أفراد العينة البحثية وتطبيقه في المديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة، قمنا بتوجيه العينة وفق مقياس ليكارت الخماسي. وقد قمنا بدراسته وفق قسمين اثنين: القسم الأول: تحليل اتجاه العينة للمحور الأول تخطيط الموارد البشرية والقسم الثاني تحليل الاتجاه للمحور الثاني الأداء المهني للموظفين

**القسم الأول: تحليل اتجاه العينة للمحور الأول تخطيط الموارد البشرية**

**البعد الأول: أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة**

| النتيجة الإحصائية المتجهة في البعد من وجهة نظر المبحوثين | | |
|---|---|---|
| المتوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري المرجح | محايد |
| 2.95 | 0.886 | |

عرض إجابات وتوجهات المبحوثين

جدول رقم 2 – 18 نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات أهمية تخطيط الموارد البشرية وفق مقياس ليكارت الخماسي

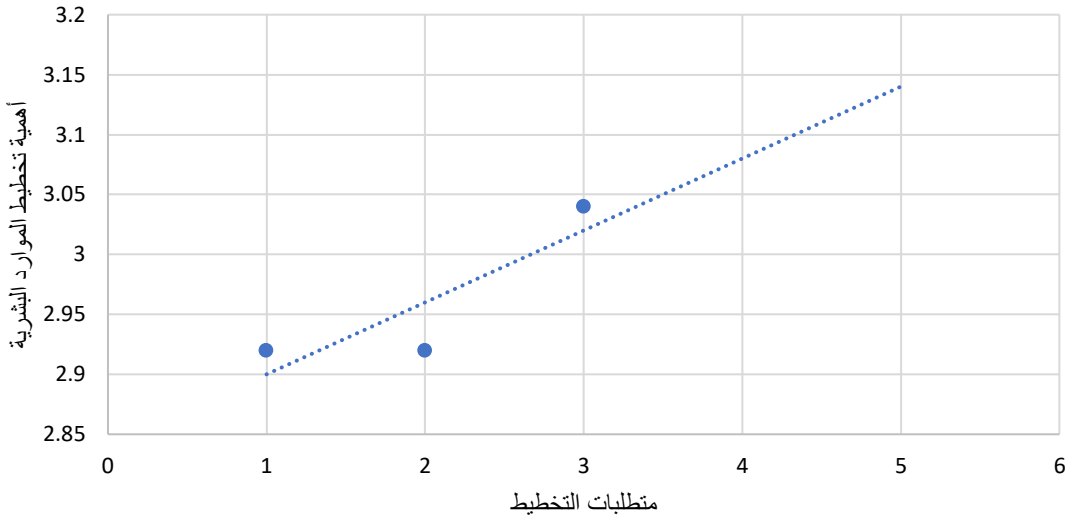
| الفقـــــــــــــرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة | اتجاه العينة | المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تقوم الإدارة بوضـــع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة | 2,92 | 1,115 | 58% | محايد | متوسط | 3 |
| يتم تطبيق أفضـل اسـتخدام لكافة الموارد البشـرية داخل الإدارة المتوفرة والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها | 3,04 | 1,172 | 61% | محايد | متوسط | 1 |
| يسـاهم تخطيط الموارد البشـرية في تحقيق التوزان والملائمة لبقية وظائف الموارد البشرية الأخرى | 2,92 | 1,096 | 58% | محايد | متوسط | 2 |
| **نتيجة البعد: أهمية تخطيط الموارد البشرية** | **2.95** | **0.886** | **%59** | **محايد** | **متوسط** | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

كانت نتيجة البعد الأول أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة باتجاه الحياد، بمتوسط حسابي قدره 2.95 وانحراف معياري 0.886، وكان الحياد بمعدل 59% بمستوى متوسط. ونلاحظ أن توجهات العينة بخصوص أهمية تخطيط الموارد البشرية كانت بمعدلات متقاربة وهذا يفيدنا في قراءة واحدة متجهة خطيا ويعطي لنا صورة عن أهمية التخطيط في المؤسسة وأنه يحتاج إلى التطلعات المستقبلية لاسيما فيما يتعلق بوضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة، ومحاولة وضع حلول حقيقية لتحقيق التوازنات واستخدام أفضل لكافة الموارد البشرية.

شكل بياني 2 - 11 يوضح اتجاهات أراء العينة البحثية




المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v26

**التحليل والتفسير:**

نلاحظ من خلال التمثيل البياني لبعد أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة ان هذه الأهمية تكتسي توجها إيجابيا رغم الحياد الظاهر في توجه العينة غير أنه أخذ طابع العلاقة الخطية الموجبة كما يظهر ذلك من خلال العلاقة الخطية بين تحقيق التوازنات والملائمة بواسطة تخطيط الموارد البشرية، وما تقوم به الإدارة من وضع تنبؤات وتوقعات للحاجة النوعية والكمية للقوى العاملة الوظيفية. ثم نجدها تأخذ علاقة موجبه باتجاه الموافقة فيما يتعلق بتنمية القدرات الناتجة عن تطبيق أفضل واستخدام كافة الموارد البشرية واستغلالها أفضل استغلال. وهذا الاتجاه الموجب كان بميل 0.12 (3.04 – 2.92) أي ما يعادل 12% وهي تعد نقلة نوعية في الاهتمام بالمورد البشري في وضع مخطط مناسب يراهن به على التحديات والتطورات المستقبلية للمؤسسة.

**البعد الثاني: التخطيط في حالة فائض من الموارد البشرية**

***النتيجة الإحصائية المتجهة في البعد من وجهة نظر المبحوثين***

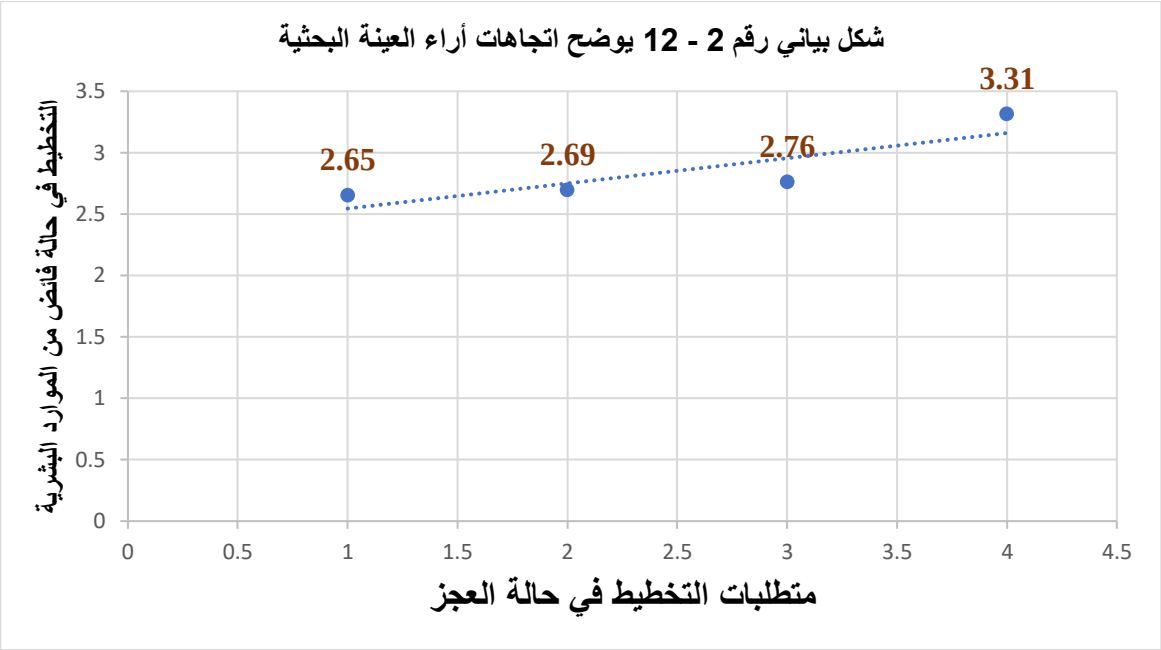
| | | |
|---|---|---|
| ***المتوسط الحسابي المرجح 2,852*** | **الانحراف المعياري المرجح 0.858** | **محايد** |

**عرض إجابات وتوجهات المبحوثين**

جدول رقم 2-19 نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات التخطيط في حالة الفائض من الموارد البشرية وفق مقياس ليكارت الخماسي

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة المتوسط | اتجاه العينة | المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعمل الإدارة على الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة كليا وتقليص حجم أعمالها | 3,31 | 1,176 | 66% | محايد | متوسط | 1 |
| تستغني الإدارة عن الفائض لديها لمدة زمنية محددة ثم تعيدهم للعمل ثانية | 2,69 | 1,194 | 54% | محايد | متوسط | 3 |
| تعمل الإدارة على تسريح جزء كبير من العاملين نهائيا وتستبدلهم بموارد بشرية مؤقتة | 2,65 | 1,234 | 53% | محايد | متوسط | 4 |
| تعمل الإدارة على تقصير زمن العمل (التوقيت الجزئي) كبديل للاستغناء الدائم عن الفائض من الموارد البشرية | 2,76 | 1,146 | 55% | محايد | متوسط | 2 |
| **البعد الثاني: التخطيط في حالة الفائض من الموارد البشرية** | **2,852** | **0,85835** | **57%** | **محايد** | **متوسط** | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26




المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

كانت نتيجة البعد الثاني التخطيط في حالة الفائض من الموارد البشرية باتجاه الحياد، بمتوسط حسابي قدره 2.852 وانحراف معياري 0.85835، وكان الحياد بمعدل 57% بمستوى متوسط. والملاحظ أن توجه رؤية المبحوثين باتجاه الحياد تكتسي توجها إيجابيا رغم الحياد الظاهر في توجه العينة غير أنه أخذ طابع العلاقة الخطية الموجبة كما يظهر ذلك من خلال العلاقة الخطية. وفي حالة وجود فائض الموارد البشرية نجد المؤسسة تنتهج توجها واضحا بشكل خطي موجب يقدر بـ 0.04 في هذا التوجه (2.69 – 2.65) أي بمعدل 4%، حيث كانت تعمل بداية على تسريح العاملين نهائيا واستبدالهم بموارد بشرية مؤقتة كي تستطيع ان تحقق توازنات بالمؤسسة، حسب احتياجاتها للمورد البشري. ثم نجدها انتقلت في التخطيط للمورد البشري بشكل خطي موجب يقدر بـ 0.07 بمعدل (07%) من المرحلة الأولى إلى التحكم في زمن عمل المورد البشري بتقصير زمن العمل (التوقيت الجزئي) كبديل للاستغناء الدائم عن الفائض من الموارد البشرية لنجدها في النهاية تعمل على الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة كليا وتقليص حجم أعمالها بمعدل 55%. وفي مجلها التخطيط إيجابي تنتهجه تدريجيا بين 04 % إلى 55%. والنتجة المتحصل عليها أن التخطيط في حالة وجود فائض الموارد البشرية يتم تدريجيا بعلاقة خطية تلجأ فيها المؤسسة إلى عدة بدائل حسب الحالة من الفائض. وخط الاتجاه المتقطع في منحنى العلاقة يدل على العلاقة التنبئية الطردية مستقبلا، فكلما زادت حالة الفائض تلجأ المؤسسة إلى إيجاد حلول وبدائل لفك الفائض بشكل تدريجي.

**البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية**

***النتيجة الإحصائية المتجهة في البعد من وجهة نظر المبحوثين***

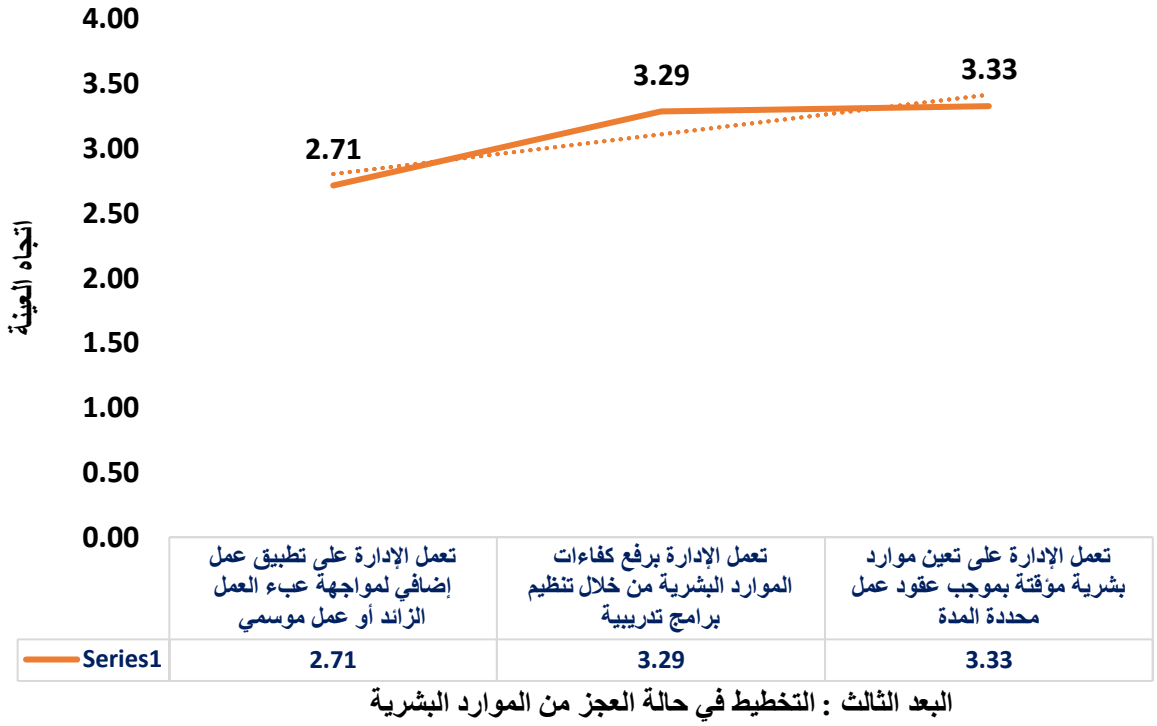
| | | |
|---|---|---|
| ***المتوسط الحسابي المرجح 3,109*** | **الانحراف المعياري المرجح 0.941** | **محايد** |

**عرض إجابات وتوجهات المبحوثين**

جدول رقم 2– 20 نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية وفق مقياس ليكارت الخماسي

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة المتوسط | اتجاه العينة | المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعمل الإدارة على تعين موارد بشـــرية مؤقتة بموجب عقود عمل محددة المدة | 3,33 | 1,162 | 67% | محايد | متوسط | 1 |
| تعمـل الإدارة على تطبيق عمل إضـــافي لمواجهة عبء العمل الزائد أو عمل موسمي | 2,71 | 1,384 | 54% | محايد | متوسط | 3 |
| تعمـل الإدارة برفع كفـاءات الموارد البشـــريـة من خلال تنظيم برامج تدريبية | 3,29 | 1,258 | 66% | محايد | متوسط | 2 |
| **البعد الثالث: التخطيط في حـالـة العجز من الموارد البشرية** | **3,109** | **0,941** | **62%** | **محايد** | **متوسط** | |
| المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26 | | | | | | |

**شكل بياني رقم 2 - 13 يوضح اتجاهات أراء العينة البحثية**




المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

كانت نتيجة البعد الثالث التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية باتجاه الحياد، بمتوسط حسابي قدره 3.109 وانحراف معياري 0.941، وكان الحياد بمعدل 62% بمستوى متوسط. والملاحظ أن توجه رؤية المبحوثين باتجاه الحياد تكتسي توجها إيجابيا كذلك رغم الحياد الظاهر في توجه العينة غير أنه أخذ طابع العلاقة الخطية الموجبة كما يظهر ذلك من خلال العلاقة الخطية. حيث نجد أن الزيادة في عمل الإدارة برفع كفاءات الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية مقدم على تقديم العمل الإضافي لرفع العبء، مما يدعم رفع حالة العجز في الموارد البشرية. ومن ضمن المخططات التي تجسدها المؤسسة في رفع حالة العجز في التخطيط العمل على استقطاب موارد بشرية بعقود عمل مؤقتة محددة المدة. أما بخصوص توجهات آراء المبحوثين حول ما تقوم به الإدارة من تطبيق عمل إضافي لمواجهة عبء العمل الزائد أو عمل موسمي. فقد كانت الآراء قليلة لكنها باتجاه خطي موجب الميل قدره 0.58 نحو الكفاءة لرفع عبء العمل الزائد، عن طريق توفير برامج تدريبية.

والنتيجة التي تم التوصل لها لمواجهة العجز أن المؤسسة تعتمد في المقام الأول على توظيف موارد بشرية بعقود مؤقتة وتوفر برامج تدريبية. كما تم التوصل الى وجود علاقة طردية من خلال العلاقة الخطية موجبة الاتجاه، بين توفير متطلبات تخطيط الموارد البشرية وبين رفع العجز. فكلما كانت المتطلبات متوفرة كلما كان تمت السيطرة على العجز في المورد البشري.

**نتيجة المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية**

***النتيجة الإحصائية المتجهة في البعد من وجهة نظر المبحوثين***

| *المتوسط الحسابي المرجح* | الانحراف المعياري المرجح | محايد |
|---|---|---|
| *2.973* | *0.725* | |

**عرض إجابات وتوجهات المبحوثين**

جدول رقم 2 – 21 نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات التخطيط الموارد البشرية وفق مقياس ليكارت الخماسي

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة المتوسط | اتجاه العينة | المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | 2,959 | 0,886 | 59% | محايد | متوسط | 2 |
| البعد الثاني التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | 2,852 | 0,858 | 57% | محايد | متوسط | 3 |
| البعد الثالث التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | 3,109 | 0,941 | 62% | محايد | متوسط | 1 |
| **المحور الأول تخطيط الموارد البشرية** | **2,973** | **0,725** | **59%** | **محايد** | **متوسط** | |
| المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26 | | | | | | |

**شكل بياني رقم 2 - 14 يوضح اتجاهات أراء العينة البحثية**

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

كانت نتيجة المحور الاول تخطيط الموارد البشـرية باتجاه الحياد، بمتوسـط حسـابي قدره 2.973 وانحراف معياري 0.725، وكان الحياد بمعدل 59% بمسـتوى متوسـط. والملاحظ من خلال الجدول وتمثيله البياني نجد أن البعد الثالث تخطيط الموارد البشـرية في حالة العجز يأخذ أولوية كبيرة في المؤسـسـة باتجاه موجب بمتوسـط حسـابي 3.109 وانحراف معياري 0.941، ثم يأتي بعده في الأولوية البعد الأول أهمية التخطيط حيث يمثل متوسـط حسـابي 2.959 وانحراف معياري 0.886 يليهم بعد تخطيط الموارد البشـرية في حالة الفائض. بمتوسـط حسـابي 2.852 وانحراف معياري 0.858 ونلاحظ أن نتيجة المحور تخطيط الموارد البشـرية يشـكل علاقة خطية متجهة باتجاه موجب ويعكس صـورة عن المؤسـسـة بتقديم الأهمية في تخطيط الموارد البشـرية في حالة العجز حيث يكتسي أولوية عن حالة الفائض.

**القسم الثاني: تحليل اتجاه العينة للمحور الثاني الأداء المهني للموظفين**

**البعد الأول: المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل**

***النتيجة الإحصائية المتجهة في البعد من وجهة نظر المبحوثين***

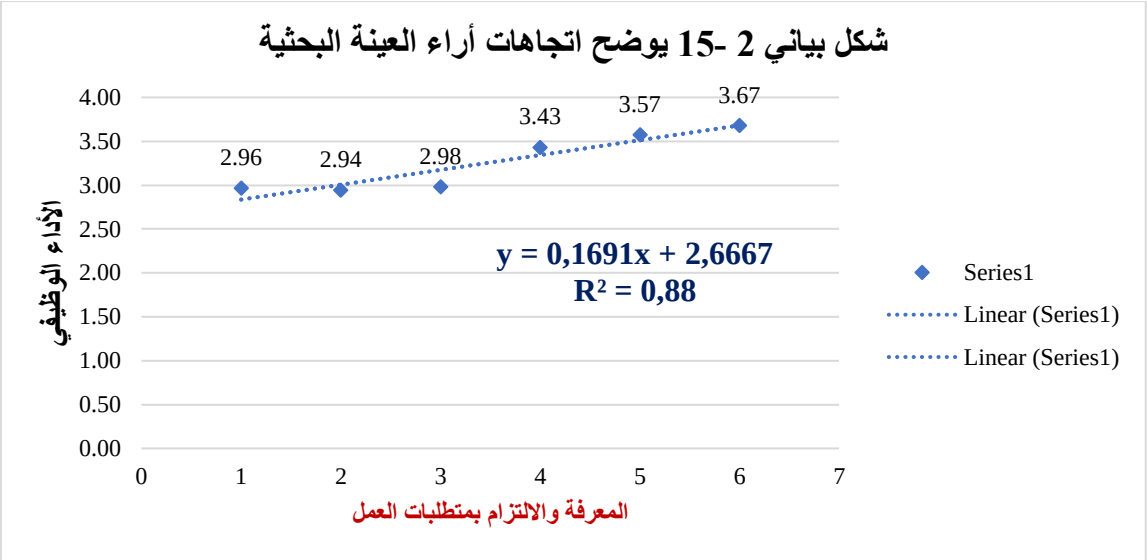
| | | |
|---|---|---|
| ***المتوسط الحسابي المرجح 3.259*** | **الانحراف المعياري المرجح *0.818*** | **محايد** |

**عرض إجابات وتوجهات المبحوثين**

جدول رقم 2 – 22 نتائج إجابات المبحوثين حول المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل وفق مقياس ليكارت الخماسي

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة المتوسط | اتجاه العينة | المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها | 2,96 | 1,258 | 59% | محايد | متوسط | **6** |
| لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها | 2,94 | 1,180 | 59% | محايد | متوسط | **5** |
| التزم بجميع قوانين والتشريعات الخاصة بالعمل | 2,98 | 1,216 | 60% | محايد | متوسط | **4** |
| لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة | 3,43 | 1,173 | 69% | موافق | مرتفع | **3** |
| اهتم بمعرفة نتائج الاداء النهائية | 3,57 | 1,173 | 71% | موافق | مرتفع | **2** |
| احترم مدة العمل بسبب وجود رقابة | 3,67 | 1,197 | 73% | موافق | مرتفع | **1** |
| **المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل** | **3,259** | **0,818** | **65%** | **محايد** | **متوسط** | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26




التحليل والتفسير:

كانت نتيجة المحور الاول تخطيط الموارد البشرية باتجاه الحياد، بمتوسط حسابي قدره 3.259 وانحراف معياري 0.818، وكان الحياد بمعدل 65% بمستوى متوسط. والملاحظ من خلال الجدول وتمثيله البياني نجد أن العلاقة في البعد خطية طردية باتجاه موجب بميل يكاد يكون ثابتا بين الفقرات الأولى والثانية والثالثة بمتوسطات حسابية متقاربة وهذا يجعلنا نتطلع إلى عدم وجود فروق في الدلالة الإحصائية بين متغيرات أفراد العينة البحثية. حيث ان الفرق بينهم 0.02 فقط. كما نلاحظ توجه بالإيجاب ومرتفع فيما يتعلق بباقي الفقرات الرابعة والخامسة والسادسة فيما يتعلق بمعرفة متطلبات العمل. والشكل البياني يوضح العلاقة الخطية المتجه طرديا في توفير متطلبات المعرفة والالتزام بالعمل لدى العينة البحثية. فكلما كانت متطلبات المعرفة متوفرة كلما ازداد الالتزام بالعمل وانعكس إيجابا على أداء العاملين وازداد اهتمامهم بما حققوه من نتائج مرجوة.

حيث نجد أن العينة البحثية تتمتع بمهارات كافية لأداء مهامهم المطلوبة ويعكس ذلك مدى تفاعلهم بمعرفة نتائج أعمالهم المقدمة كما نلاحظ أن حس الرقابة مرتفع لدى العينة البحثية.

**البعد الثاني: كمية وجودة العمل**

***النتيجة الإحصائية المتجهة في البعد من وجهة نظر المبحوثين***

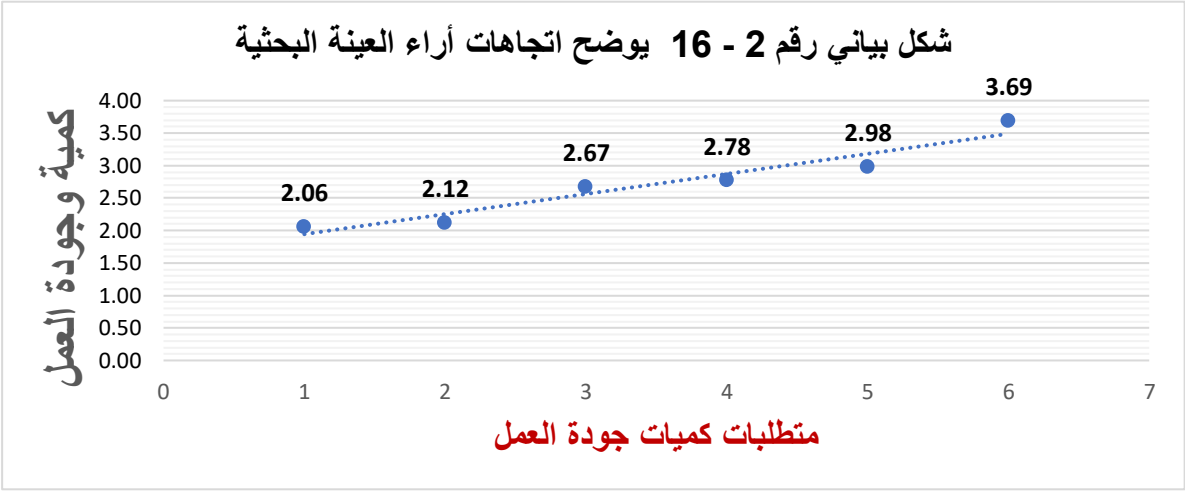
| المتوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري المرجح | محايد |
|---|---|---|
| *2.718* | *0.865* | |

**عرض إجابات وتوجهات المبحوثين**

جدول رقم 2-23 نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات كمية وجودة العمل وفق مقياس ليكارت الخماسي

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة المتوسط | اتجاه العينة | المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين ادائي | 3,69 | 1,176 | 74% | موافق | مرتفع | 1 |
| يكون ادائي أفضل من خلال العمل الجماعي | 2,67 | 1,375 | 53% | محايد | متوسط | 4 |
| يوفر لي رئيسي برامج تطوير من اجل اكتساب مهارات جديدة | 2,78 | 1,388 | 56% | محايد | متوسط | 3 |
| اقوم بإنجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة | 2,98 | 1,331 | 60% | محايد | متوسط | 2 |
| اشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين ادائي | 2,12 | 1,148 | 42% | محايد | متوسط | 5 |
| حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي | 2,06 | 1,126 | 41% | محايد | متوسط | 6 |
| **كمية وجودة العمل** | **2,718** | **0,865** | **54%** | **محايد** | **متوسط** | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26




المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

كانت نتيجة البعد الثاني باتجاه الحياد، بمتوسط حسابي قدره 2.718 وانحراف معياري 0.865، وكان الحياد بمعدل 54% بمستوى متوسط. والملاحظ من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العلاقة في البعد خطية طردية باتجاه موجب رغم الحياد الظاهر

حسب مقياس ليكارت الخماسي، ويفيدنا الرسم البياني أن المؤسسة تعتمد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمحفزات كالترقية التي من خلالها تعكس صورة إيجابية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. من جهة وتعكس صورة أخرى لاهتمام المؤسسة بعامليها من جهة أخرى. وهي تمثل النسبة الأعلى في البعد 74%. كما نجد أن الموظفين حين يمارسون مهامهم المنوطة بهم يحافظون على الموارد المتاحة لهم في المؤسسة ما يعكس صورة الانضباط في تأدية المهام. كما أن توفير برامج تساعد في تطوير المهارات من شانه أن يحقق الأهداف المرجوة في المؤسسة وتعكس أيضا صورة إيجابية على أداء العاملين. كما نجد أن المؤسسة لا تكتفي بالعمل الفردي للعاملين إن تطلب الأمر تأدية المهام بصورة جماعية. مما يعكس روح التعاون بين الموظفين ويشاركون معارفهم وخبراتهم المهنية لرقي بأداء أفضل للعاملين. فالمؤسسة لا تهمل العمل الجماعي إن احتاجت لذلك. لكنه ليس هو النمط المتبع في المؤسسة. ومهما يكن من أمر فإن كمية وجودة العمل تخضع لتوفر متطلبات بيئة عمل جيدة. كما يمكن ملاحظة ان المتوسطات الحسابية متقاربة باتجاه خطي موجب وهذا يجعلنا نتطلع إلى عدم وجود فروق في الدلالة الإحصائية بين متغيرات أفراد العينة البحثية حول كمية العمل وجودته، كما نلاحظ توجه بالإيجاب ومرتفع فيما يتعلق بباقي الفقرات الرابعة والخامسة والسادسة فيما يتعلق بمعرفة متطلبات العمل.

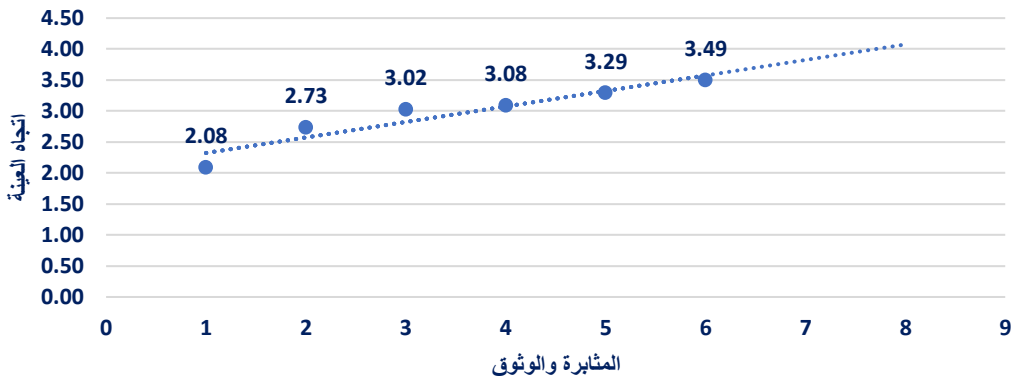
**البعد الثالث: المثابرة والوثوق**

***النتيجة الإحصائية المتجهة في البعد من وجهة نظر المبحوثين***

| المتوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري المرجح | محايد |
|---|---|---|
| 2.949 | 0.771 | |

**عرض إجابات وتوجهات المبحوثين**

**شكل بياني رقم 2 - 17 يوضح اتجاهات أراء العينة البحثية**




المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

جدول رقم 2 – 24 نتائج إجابات المبحوثين حول متطلبات كمية وجودة العمل وفق مقياس ليكارت الخماسي

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة المتوسط | اتجاه العينة | المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| انجز اعمالي بأساليب جديدة | 2,08 | 1,351 | 42% | محايد | متوسط | 6 |
| اثق في قدراتي على انجاز اعمالي في الوقت المطلوب | 3,08 | 1,256 | 62% | محايد | متوسط | 3 |
| اقوم بإنجاز الاعمال المطلوبة مني بأداء جيد | 3,02 | 1,250 | 60% | محايد | متوسط | 4 |
| لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير | 2,73 | 1,271 | 55% | محايد | متوسط | 5 |
| اثابر لإنجاز اعمالي مهما اعترضني من مشاكل | 3,49 | 1,082 | 70% | موافق | مرتفع | 1 |
| لدي القدرة على تقديم افكار جديدة | 3,29 | 1,173 | 66% | محايد | متوسط | 2 |
| المثابرة والوثوق | 2,949 | 0,771 | 59% | محايد | متوسط | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

نلاحظ من خلال الجدول وتمثيله البياني أنه يوجد علاقة خطية طردية باتجاه إيجابي في تأدية الوظائف المهنية من خلال متغير المثابرة والوثوق، ونلاحظ أن النقاط الواقعة على الخط هي المفسرة لتحسين الأداء الوظيفي في متغير المثابرة والوثوق حيث أن وثوق الموظف في قدراته على انجاز العمل في الوقت المطلوب، ومثابرته مهما اعترضته من مشاكل وتوفر القدرة للموظف لتقديم أفكار جديدة كلها عوامل مفسرة في متغير المثابرة والوثوق لتحسين الأداء الوظيفي. ونلاحظ أن هذه النقاط هي أفضل ما يفسر تحسين الأداء الوظيفي حيث أننا نجدها تقع على خط الانحدار كما في الشكل أعلاه، وهي تفسر تحسين الأداء الوظيفي بمعدل 89.26%، كما تظهر النتائج في المنحنى أن العلاقة الترابطية هي بشكل إيجابي وأن متطلبات المثابرة والوثوق متصلة بالأداء الوظيفي للعاملين حيث تزيد المثابرة والوثوق من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين. وهذا ما يجعلنا نتطلع إلى وجود أثر كبير عند دراستنا لمعادلة خط الانحدار.

**نتيجة المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين**

***النتيجة الإحصائية المتجهة في المحور الثاني من وجهة نظر المبحوثين***

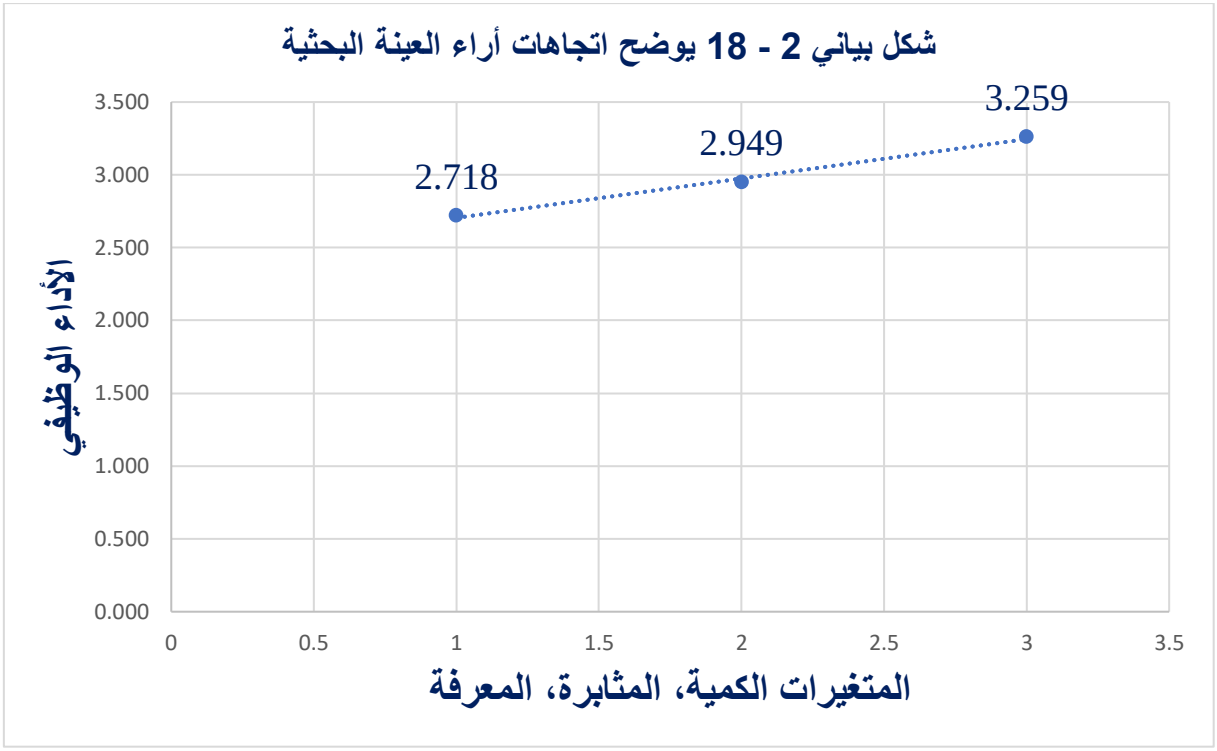
| *المتوسط الحسابي المرجح* | الانحراف المعياري المرجح | |
|---|---|---|
| *2.975* | *0.711* | محايد |

**عرض إجابات وتوجهات المبحوثين**

جدول رقم 2 – 25 نتائج إجابات المبحوثين حول الأداء المهنيللموظفين وفق مقياس ليكارت الخماسي

| أبعاد المحور الثاني | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة المتوسط | اتجاه العينة | المستوى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | 3,259 | 0,818 | 65% | محايد | متوسط | 1 |
| كمية وجودة العمل | 2,718 | 0,865 | 54% | محايد | متوسط | 3 |
| المثابرة والوثوق | 2,949 | 0,771 | 59% | محايد | متوسط | 2 |
| **المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين** | **2,975** | **0,711** | **60%** | **محايد** | **متوسط** | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26




المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

من خلال الجدول وتمثيله البياني نلاحظ أن النتائج المفسرة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة هم جميع الابعاد: كمية وجودة العمل، المثابرة والوثوق، المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل. فكلها تقع في النموذج الخطي أعلاه، ومن خلال التمثيل البياني نلاحظ أن أكثر بعد يحسن الأداء الوظيفي هو بعد المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل حيث أن متوسطه بلغ 3.259 يأتي بعده بعد المثابرة والوثوق بمتوسط 2.949، ثم بعد كمية وجودة العمل بمتوسط 2.718. وتظهر النتائج انه كلما توفرت متطلبات الأداء الوظيفي كلما انعكس إيجابا على تحسين الأداء الوظيفي للعمال ككل.

**خلاصة دراسة اتجاه العينة للمحورينوفق مقياس ليكرت الخماسي:**

**من خلال ما سبق دراسته والوقوف على اتجاه العينة البحثية وفق مقياس ليكارتالخماسي والتي من خلالها توصلنا إلى معرفة مدى توفر المديرية الجهوية للميزانية بولاية ورقلة على متطلبات التخطيط في الموارد البشرية، ومتطلبات الأداء المهني للموظفين. حيث أظهرت الدراسة أنه رغم الحياد المسجل في المحورين إلا أنه مسجل بإيجابية.**

**مما نتطلع من خلاله الى معرفة تماشي متطلبات التخطيط مع الأداء المهني للموظفين، والنظر في الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط في تطوير الأداء المهني للموظفين و لا يتأتى ذلك إلا بمعرفة مستوى التخطيط و مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة ، و الوقوف على العلاقة المترتبة بين المتطلبات التي يجب توفرها للتخطيط الجيد، لتحسين وتطوير الأداء المهني.**

**الفرع الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى**

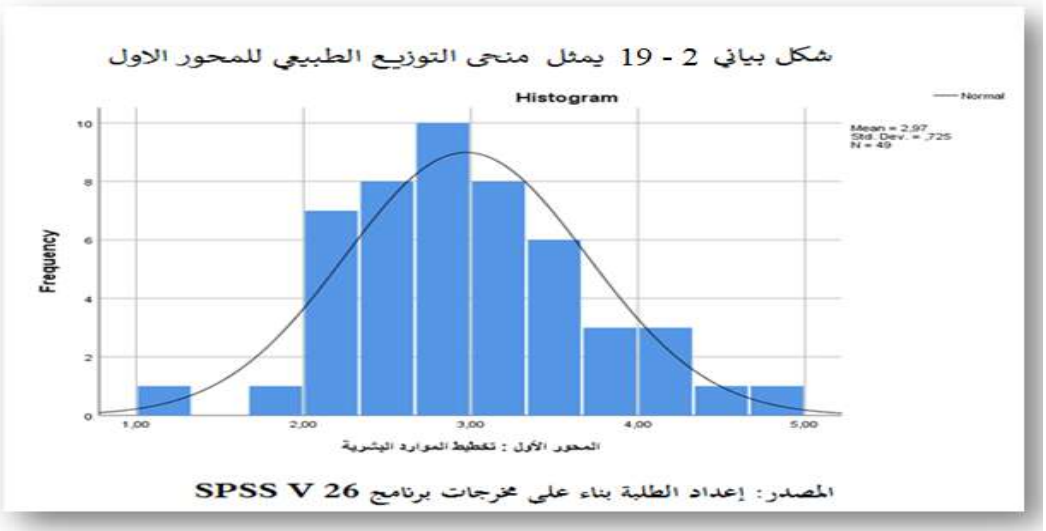
**نص الفرضية: " نتوقع مستوى عالٍ ومرتفع لتخطيط الموارد البشرية لدى عينة المبحوثين بالمديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة"**

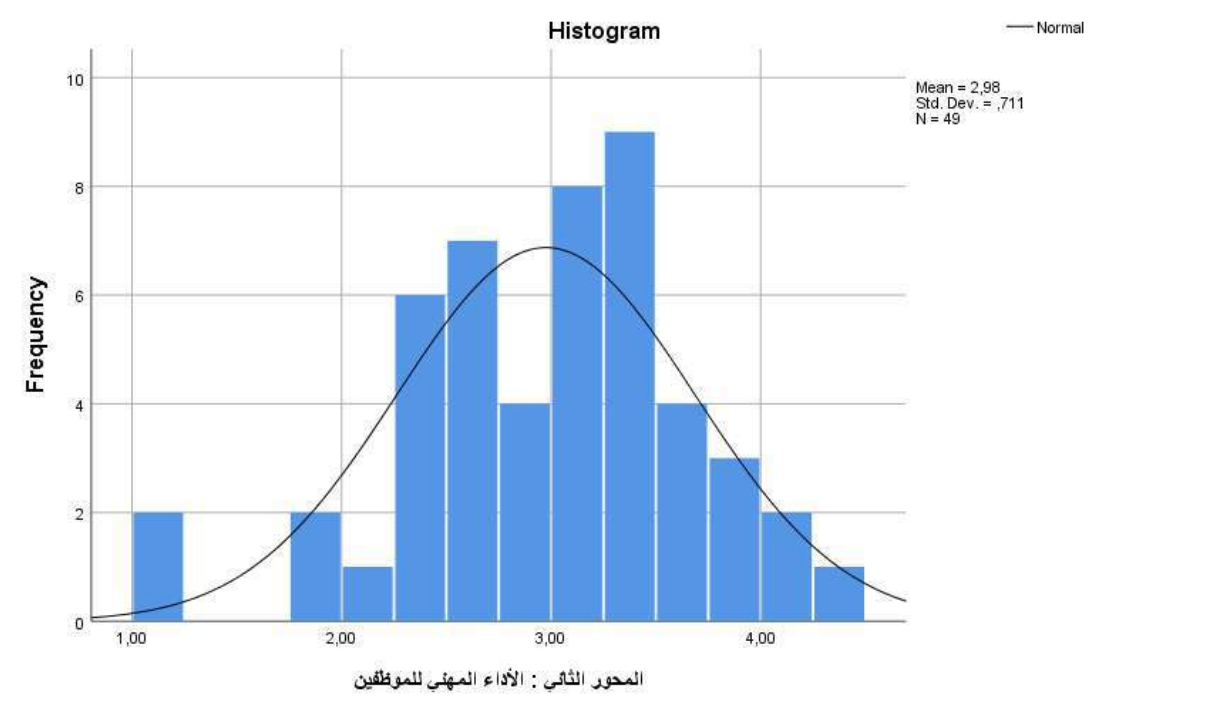
**الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم:** للوقوف على اختبار هذه الفرضية قمنا باجراء اختبار (ت) لعينة واحدة وذلك بعد توفر شرط الاعتدالية، وتجانس التباين. فإذا توفرا فإننا أمام اختبار (ت)، وإذا لم تتوفر الاعتدالية وشرط تجانس التباين فإننا أمام اختبار مانويتني، أو اختبار كروسكال. وإذا لم يتحقق شرط التجانس فإننا أمام اختبار واليتش.

- **اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات:**

جدول رقم 2 – 28 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| Tests of Normality | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Shapiro-Wilk | | | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | متغيرات الدراسة |
| Sig. | df | Statistic | Sig. | df | Statistic | |
| ,931 | 49 | ,989 | ,200* | 49 | ,062 | المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية |
| ,078 | 49 | ,958 | ,200* | 49 | ,106 | المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين |
| *. This is a lower bound of the true significance. | | | | | | |
| a. LillieforsSignificance Correction | | | | | | |
| المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26 | | | | | | |






**التحليل والتفسير:**

بما أن عينة الدراسة أصغر من 50 (50>49) فإنناسنختار اختبار **Shapiro-Wilk** وهو بقيمة احتمالية 0.989 عند درجة حرية 49، بقيمة دلالة **Sig** 0.931 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 α وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. للمحور الأول، وبقيمة احتمالية 0.958 عند درجة حرية 49، بقيمة دلالة **Sig** 0.078 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 α وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. للمحور الثاني.ومنه يتسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار فرضية قياس مستوى تخطيط الموارد البشرية. ومستوى الأداء المهني للموظفين .

جدولرقم 2 - 29 اختبار (ت) لعينة واحدة مستوى تخطيط الموارد البشرية

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | MeanDifference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية | -,257 | 48 | ,798 | -,02664 | -,2349 | ,1816 |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

من خلال جدول اختبار (ت) لعينة واحدة One-Sample Test فقد تبين لنا أن مستوى التخطيط بالمؤسسة ليس مرتفعا وقد دل عليه اختبار (ت) لعينة واحدة حيث أن قيمة الدلالة = 0.798 وهي أكبر من 0.05 .

ومنه فالنتيجة التي تم التوصل لها أن مستوى تخطيط الموارد البشرية منخفض.

**ومنه نستطيع القول بأن الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق فهي ليست بالمستوى المرتفع ولكن حسب مقياس ليكارت الذي ظهرت نتائجه بالحياد، قد أفادنا أن مستوى التخطيط متوسط. حيث ظهرت نتائج محور التخطيط في الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ 2.973، وهو محصور في المجال المتوسط بين (3.39 – 2.60)**

**الفرع الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية قياس مستوى الأداء المهني للموظفين**

**نص الفرضـية: " نتوقع مسـتوى عالٍ ومرتفع للأداء المهني للموظفينلدى عينة المبحوثين بالمديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة"**

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. للمحور الثاني.فقد تسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار فرضية قياس مستوى مستوى الأداء المهني للموظفين باستخداماختبار (ت) لعينة واحدةOne-Sample Test

جدولرقم 2 - 30 اختبار (ت) لعينة واحدة مستوى الأداء الوظيفي

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | MeanDifference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين | -,246 | 48 | ,807 | -,02494 | -,2292 | ,1793 |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

من خلال جدول اختبار (ت) لعينة واحدة One-Sample Test فقد تبين لنا أن مستوى التخطيط بالمؤسسة ليس مرتفعا وقد دل عليه اختبار (ت) لعينة واحدة حيث أن قيمة الدلالة = 0.807 وهي أكبر من 0.05 . ومنه فالنتيجة التي تم التوصل لها أن مستوى الإداء الوظيفي بالمؤسسة منخفض.

**ومنه نستطيع القول بأن الفرضية الجزئية الثانية لم تتحقق فهي ليست بالمستوى المرتفع ولكن حسب مقياس ليكارت الذي ظهرت نتائجه بالحياد، قد أفادنا أن مستوى الأداء المهني للموظفين متوسط. حيث ظهرت نتائج محور الأداء المهني بمتوسط حسابي بلغ 2.975، وهو محصور في المجال المتوسط بين (2.60 – 3.39)**

**الفرع الرابع: عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة**

**نص الفرضية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 > \propto$ لنظرة المبحوثين تجاه متغيري الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية "**

**الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم:**

بعد التحقق من شرط الاعتدالية وشرط تجانس التباين فقد تسنى لنا اختيار الأسلوب الاحصائي المناسب لاختبار فرضية الفروق الإحصائية وهو اختبار (ت) للعينة الواحدة واختبار (ت) للعينتين المستقلتين واختبار التباين الأحادي Anova.

- **نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الجنس:**

جدول رقم 2 – 31 اختبار (ت) لعينتين مستقلتينالفروق الإحصائية تعزى لمتغير الجنس

| المتغير | الجنس | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار (ت) | درجة الحرية | قيمة الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تخطيط الموارد البشرية | الذكور | 18 | 2,9367 | 0,58180 | -0,267 | 47 | 0,791 |
| | الإناث | 31 | 2,9946 | 0,80480 | | | |
| الاداء الوظيفي | الذكور | 18 | 2,9321 | 0,78811 | -0,319 | 47 | 0,751 |
| | الإناث | 31 | 3,0000 | 0,67464 | | | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى للجنس حول متغيرات الدراسة، فبالنسبة للمتغير الأول تخطيط الموارد البشرية بلغت قيمة اختبار (ت) = -0.267 عند درجة حرية 47 بقيمة دلالة 0.791 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05. وبالنسبة للمتغير الثاني الأداء الوظيفي بلغت قيمة اختبار (ت) = -0.319 عند درجة حرية 47 بقيمة دلالة 0.751 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05.ومنه لا توجد فروق إحصائية.

- **نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الديمومة**

جدول رقم 2 – 32 اختبار (ت) لعينتين مستقلتين الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الديمومة

| المتغير | ديمومة | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار (ت) | درجة الحرية | قيمة الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تخطيط الموارد البشرية | دائم | 38 | 2.9744 | 0.78022 | 0.019 | 47 | 0,985 |
| | متعاقد | 11 | 2,9697 | 0,51959 | | | |
| الاداء الوظيفي | دائم | 38 | 2,8816 | 0,75759 | 1.747- | 47 | 0,087 |
| | متعاقد | 11 | 3.2980 | 0.39384 | | | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير ديمومة العمل حول متغيرات الدراسة، فبالنسبة للمتغير الأول تخطيط الموارد البشرية بلغت قيمة اختبار (ت) = 0.019 عند درجة حرية 47 بقيمة دلالة 0.985 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05. وبالنسبة للمتغير الثاني الأداء الوظيفي بلغت قيمة اختبار (ت) = 1.747- عند درجة حرية 47 بقيمة دلالة 0.087 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05.ومنه لا توجد فروق إحصائية. **نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير العمر**

جدول رقم 2 – 33 نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديANOVA للمقارنة بين الفئات العمرية

| الفروق بين المتوسطات لمتغيرات الدراسة | | مجموع المربعات | Df درجة الحرية | المتوسط المربع | قيمة اختبار Fالتباين | قيمة Sig الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية | الفروق بين المجموعات | 3.573 | 3 | 1.191 | 2.476 | 0.074 |
| | الفروق الداخلية | 21.650 | 45 | ,481 | | |
| | المجموع | 25,224 | 48 | | | |
| المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين | الفروق بين المجموعات | 1,959 | 3 | 0.653 | 1.317 | 0.281 |
| | الفروق الداخلية | 22,307 | 45 | ,496 | | |
| | المجموع | 24,266 | 48 | | | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى للجنس حول متغيرات الدراسة، فبالنسبة للمتغير الأول تخطيط الموارد البشـــرية بلغت قيمة اختبار (F) = 2.476عند درجة حرية 3 بقيمة دلالة 0.074 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05. وبالنسبة للمتغير الثاني الأداء الوظيفي بلغت قيمة اختبار (F) = 1.317 عند درجة حرية 3 بقيمة دلالة 0.281 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05.ومنه لا توجد فروق إحصائية.

- **نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير المستوى العلمي**

جدول رقم 2– 34 نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديANOVA للمقارنة بين المستويات العلمية

| الفروق بين المتوسطات لمتغيرات الدراسة | | مجموع المربعات | df درجة الحرية | المتوسط المربع | قيمة اختبار Fالتباين | Sig قيمة الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية | الفروق بين المجموعات | ,610 | 2 | ,305 | ,570 | ,570 |
| | الفروق الداخلية | 24,614 | 46 | ,535 | | |
| | المجموع | 25,224 | 48 | | | |
| المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين | الفروق بين المجموعات | ,763 | 2 | ,382 | ,747 | ,480 |
| | الفروق الداخلية | 23,503 | 46 | ,511 | | |
| | المجموع | 24,266 | 48 | | | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى للجنس حول متغيرات الدراسة، فبالنسبة للمتغير الأول تخطيط الموارد البشرية بلغت قيمة اختبار (F) = 0.570 عند درجة حرية 2 بقيمة دلالة 0.570 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05. وبالنسبة للمتغير الثاني الأداء الوظيفي بلغت قيمة اختبار (F) = 0.747 عند درجة حرية 2 بقيمة دلالة 0.480 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05.ومنه لا توجد فروق إحصائية.

- **نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية**

جدول رقم 2–35نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVAللمقارنة بين مستويات الخبرة المهنية

| الفروق بين المتوسطات لمتغيرات الدراسة | | مجموع المربعات | درجة الحرية | المتوسط المربع | قيمة اختبار Fالتباين | قيمة Sig الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية | الفروق بين المجموعات | 1,275 | 3 | ,425 | ,799 | ,501 |
| | الفروق الداخلية | 23,948 | 45 | ,532 | | |
| | المجموع | 25,224 | 48 | | | |
| المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين | الفروق بين المجموعات | ,278 | 3 | ,093 | ,174 | ,914 |
| | الفروق الداخلية | 23,988 | 45 | ,533 | | |
| | المجموع | 24,266 | 48 | | | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى للجنس حول متغيرات الدراسة، فبالنسبة للمتغير الأول تخطيط الموارد البشرية بلغت قيمة اختبار (F) = 0.799 عند درجة حرية 3 بقيمة دلالة 0.501 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05. وبالنسبة للمتغير الثاني الأداء الوظيفي بلغت قيمة اختبار (F) = 0.174 عند درجة حرية 3 بقيمة دلالة 0.914 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05.ومنه لا توجد فروق إحصائية.

- **نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الوظيفة**

جدول رقم 2 –36 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVAللمقارنة بين الفئات الوظيفية

| الفروق بين المتوسطات لمتغيرات الدراسة | | مجموع المربعات | df درجة الحرية | المتوسط المربع | قيمة اختبار Fالتباين | Sig قيمة الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية | الفروق بين المجموعات | 1,661 | 2 | ,830 | 1,621 | ,209 |
| | الفروق الداخلية | 23,563 | 46 | ,512 | | |
| | المجموع | 25,224 | 48 | | | |
| المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين | الفروق بين المجموعات | ,479 | 2 | ,239 | ,463 | ,632 |
| | الفروق الداخلية | 23,787 | 46 | ,517 | | |
| | المجموع | 24,266 | 48 | | | |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى للجنس حول متغيرات الدراسة، فبالنسبة للمتغير الأول تخطيط الموارد البشرية بلغت قيمة اختبار (F) = 1.621 عند درجة حرية 2 بقيمة دلالة 0.209 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05. وبالنسبة للمتغير الثاني الأداء الوظيفي بلغت قيمة اختبار (F) = 0.463 عند درجة حرية 2 بقيمة دلالة 0.632 وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05.ومنه لا توجد فروق إحصائية.

**النتيجة المتحصل عليها في الفروق الإحصائية حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية:نص الفرضية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 > \propto$لنظرة المبحوثين تجاه متغيري الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية "النتيجة: لم تتحقق هذه الفرضية في جميع المتغيرات الديمغرافية ومنه نستطيع القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من $0,05 > \propto$لنظرة المبحوثين تجاه متغيري الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية "**

**الفرع الخامس: عرض نتائج اختبار الفرضية الرابعة**

**نص الفرضية: "تخطيط الموارد البشرية لها دور فعال في تطوير الأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة"**

**الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم:**

دراسة علاقة خط الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأداء المهني للموظفين، ودراسة الأثر المترتب بينهما من خلال دراسة معادلة خط الانحدار. وسوف نستخدم كذلك الارتباط القانوني لما تتطلبة الدراسة. حيث أن المتغيرات تتكون من مجموعة من المتغيرات الفرعية المستقلة ومجموعة من المتغيرات التابعة.

**1- دراسة علاقة خط الارتباط لقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأداء المهني للموظفين**

**جدول رقم 2 – 37 علاقة خط معامل الارتباط بيرسون لدراسة الدور المتغير المستقل في المتغير التابع**

| المتغيرات المستقلة | الأسلوب الإحصائي المتبع | المتغيرات التابعة | | | المحور الثاني الأداء المهني للموظفين |
|---|---|---|---|---|---|
| | | المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | كمية وجودة العمل | المثابرة والوثوق | |
| البعد الأول: أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | معامل ارتباط بيرسون | ,452** | ,512** | 0,217 | ,459** |
| | قيمة الدلالة sig2- tailled | 0,001 | 0,000 | 0,134 | 0,001 |
| البعد الثاني: التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | معامل ارتباط بيرسون | ,465** | ,523** | ,397** | ,534** |
| | قيمة الدلالة tailled -sig2 | 0,001 | 0,000 | 0,005 | 0,000 |
| البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | معامل ارتباط بيرسون | ,669** | ,492** | ,409** | ,604** |
| | قيمة الدلالة tailled -sig2 | 0,000 | 0,000 | 0,003 | 0,000 |
| **المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية** | **معامل ارتباط بيرسون** | **,657**** | **,628**** | **,422**** | **,659**** |
| | **قيمة الدلالة tailled –sig2** | **0,000** | **0,000** | **0,002** | **0,000** |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

**التحليل والتفسير:**

من خلال الجدول فإن النتائج الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد المحور الأول تخطيط الموارد البشرية ومتغيرات المحور التابع الأداء المهني للموظفين كانت تدل على وجود علاقة خطية طردية معتدلة إلى القوية نوعا ما. حيث نجد أن معامل الارتباط بيرسون يتراوح بين 0.459 **كحد أدنى بقيمة دلالة 0.001، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05. بالنسبة لبعد أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة وهو يدل على وجود علاقة طردية متجهة إيجابيا حيث أنه كلما كان هناك اهتمام بتخطيط الموارد البشرية كلما ساهم ذلك في تطور المهارات والأداء المهني للموظفين وبين معامل ارتباط 0.604** بالنسبة لبعد التخطيط في حالة العجز في الموارد البشرية وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

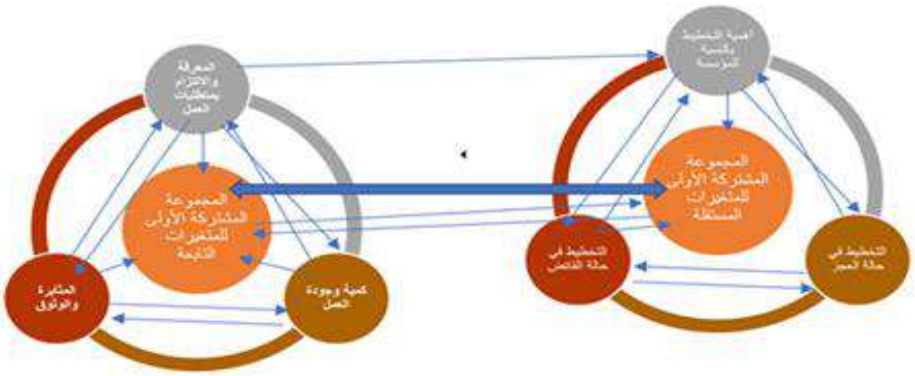
فالعلاقة باتجاه طردي متجه تدريجيا في البعد الثاني التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية حيث نجدها لها دور في ضبط حالة الفائض من الموارد البشرية لما لها من أثر ودور في تسيير مخطط الموارد البشرية، فكلما كان هناك ضبط لفائض الموارد البشرية كلما كان هناك تطور وتحسن في أداء الموظفين ويظهر ذلك جليا في معامل الارتباط بيرسون حيث انه بلغ 0.534**.

كما نلاحظ أن الابعاد التابعة الأخرى لها علاقة طردية مع المحور المستقل التخطيط في الموارد البشرية حيث أننا نجد لها دلالة إحصائية وهي بمعاملات ارتباط قوية نوعا ما على الترتيب بعد المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل بمعامل ارتباط 0.657**، يليها بعد كمية وجودة العمل بمعامل ارتباط 0.628** ثم بعد المثابرة والوثوق بمعامل ارتباط 0.422**، وكلها ذات دلالة إحصائية 0.000 عند مستوى دلالة sigأقل من 0.05 والنتيجة الكلية للمحور المستقل التخطيط في الموارد البشرية له علاقة طردية بالأداء المهني للموظفين معامل ارتباطهم يقدر بـــ 0.659** وهو بدرجة ارتباط قوية نوعا ما. مما يعكس أثر ودور التخطيط في تطوير الأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة. حيث انه كلما كان التخطيط بجميع أنواعه (العام أو حالة العجز، أو حالة الفائض) محكم كلما انعكس إيجابا بتطور مستوى أداء العاملين.

**2- دراسة العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط القانوني بين مجموعة الأبعاد المشتركة المستقلة، ومجموعة الأبعاد المشتركة التابعة**

لما كانت متغيرات الدراسة تتضمن مجموعة عناصر في المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية، ومجموعة عناصر في المتغير التابع الأداء المهني للموظفين، فإنه من الصعب الوقوف على العلاقة بين أبعاد التخطيط في الموارد البشرية وأبعاد الأداء المهني للموظفين. كلٌ على حدا، حيث أننا مثلاً، لابد لنا من معرفة العلاقة بين بعد أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة مع جميع أبعاد المجموعة المستقلة الذي ينتمي إليها ومع جميع أبعد المجموعة التابعة الأداء المهني للموظفين. ومعرفة العلاقة بين هذا البعد والمجموعة التي تنتمي إليها المتغيرات التابعة ككل. وهكذا في بقية الأبعاد الأخرى فإننا نقيس العلاقة بين كل بعد مع كل بعد في المجموعة التابعة على حدا ثم العلاقة بينها وبين المجموعة ككل. فتنشأ عندنا مصفوفة العلاقة الارتباطية والتباين بين كل أبعاد المجموعتين والتباين المشترك بين المجموعتين. والنموذج التالي يوضح علاقة الترابط بين المجموعات وبين العناصر فيما بينها:

شكل بياني 2 - 20 يمثل مصفوفة علاقة الارتباط القانوني بين المجموعات المستقلة والتابعة




إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

والأسلوب الاحصائي المستخدم لمعرفة ذلك هو اختبار علاقة الارتباط القانوني وكانت المحصلة الإحصائية حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V26 كما يلي:

جدولرقم 2– 38 يبين إعدادات علاقة الارتباط القانوني

| تقسيم المجموعات | القيم |
|---|---|
| متغيرات المجموعة الأولى | أهمية التخطيط، التخطيط في حالة الفائض، التخطيط في حالة العجز |
| متغيرات المجموعة الثانية | المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل، كمية وجودة العمل، المثابرة والوثوق |
| الارتباطات القانونية المستخدمة التي تم اقتراحها لتحقيق العلاقة | ثلاثة نماذج ارتباطية (3) ارتباطات |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل إعدادات الارتباط القانوني، فقد تم تجزئة متغيرات الدراسة إلى مجموعتين لقياس ذلك، المجموعة المشتركة الأولى تتضمن الأبعاد المستقلة أهمية التخطيط، التخطيط في حالة الفائض، التخطيط في حالة العجز المجموعة المشتركة الثانية تتضمن الأبعاد التابعة المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل، كمية وجودة العمل المثابرة والوثوق.

وعلى هذا الأساس فقد اقترح البرنامج ثلاثة ارتباطات قانونية لاختبار العلاقة بين المجموعتين.

جدول رقم 2 – 39 يمثل قياس قيمة الارتباط القانوني وتحديد مستوى معنويته الإحصائية

| نماذج الارتباط القانوني | الارتباط | الق Eigevalue يم الذاتية | إخ WilksStatistic تبارويلكس | التباين F | مستوى المعنوية Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| النموذج الأول | 0.731 | 1.146 | 0.395 | 5.412 | 0.000 |
| النموذج الثاني | 0.332 | 0.124 | 0.847 | 1.899 | 0.118 |
| النوذج الثالث | 0.218 | 0.50 | 0.952 | 2.252 | 0.140 |

H0 for the Wilks test means that the correlations of the current line and the following lines are equal to zero.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

**التحليل والتفسير**

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل قياس قيمة الارتباط القانوني وتحديد مستوى معنويته الإحصائية، نلاحظ أن الجدول يتكون من ثلاثة نماذج ارتباطية وقيمها الذاتية واختبار ويلكس والتباين ومستوى دلالة كل نموذج ارتباطي.

وحسب مخرجات البرنامج الاحصائي، فقد تم قياس النماذج الثلاثة، وكانت النتيجة الإحصائية اختيار النموذج الأول حيث هو النموذج الوحيد الذي يحقق علاقة الارتباط بين المجموعتين بقيمة ارتباطية قدرها 0.731، وهو دالٌ إحصائيا بقيمة إحصائية معنوية Sig 0.000 وهي أقل من 0.01

أما النموذج الثاني فعلاقة الارتباط هي 0.332 وهو غير دال إحصائيا. بقيمة 0.118 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإنه تم رفض النموذج الثاني، إذ لا يعبر عن العلاقة الارتباطية بين المجموعتين.

وأما النموذج الثالث فعلاقة الارتباط هي 0.218 وهو غير دال إحصائيا كذلك بقيمة 0.140 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإنه تم رفض النموذج الثالث كذلك، إذ لا يعبر عن العلاقة الارتباطية بين المجموعتين.

فالنموذج الارتباطي الأول هو الأكثر وأقوى دلالة. حيث أنه يمثل العلاقة الارتباطية بين المجموعتين بمعدل 73.1% وهذا أقصى ما وصلت له العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في المجموعتين.

| جدول رقم 2 – 40 شرح نسبة التباين | | | | |
|---|---|---|---|---|
| الارتباطات القانونية | المجموعة1 مع نفسها | مجموعة 1 في المجموعة 2 | المجموعة 2 مع نفسها | مجموعة 2 في المجموعة 1 |
| النموذج الأول | ,626 | ,334 | ,656 | ,350 |
| النموذج الثاني | ,199 | ,022 | ,116 | ,013 |
| النموذج الثالث | ,175 | ,008 | ,228 | ,011 |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

**التحليل والتفسير**

بما أن النموذج الأول هو المقترح والذي له دلالة فإننا سنعتمده في القراءة والتحليل، فمن خلال الجدول أعلاه، فإن النموذج الأول المقترح يفسر أثر التباين المشترك أو التغير في المجموعة الأولى مع نفسها (الأبعاد المستقلة فيما بينها) بنسبة 62.6%، ويفسر أثر التغير المجموعة المستقلة التخطيط في الموارد البشرية مع المجموعة التابعة الأداء الوظيفي للعمال بنسبة 33.4%، وهذه نسبة تدل على حجم التغير المترتب من العلاقة الارتباطية بين التخطيط والأداء المهني ويفسر كذلك أثر التباين المشترك المجموعة الثانية مع نفسها (الأبعاد التابعة فيما بينها) بنسبة 65.6%، ويفسر تأثير المجموعة التابعة الأداء الوظيفي للعمال في المجموعة المستقلة التخطيط في الموارد البشرية بنسبة 35%.

## 3– دراسة أثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء المهني للموظفين

| جدول رقم 2 –41 : يبين المتغيرات التي تم إدخالها في معادلة خط الانحدار a | | | |
|---|---|---|---|
| نموذج | المتغيرات المدخلة في معادلة خط الانحدار | المتغيرات المستبعدة | طريقة الإدخال في معادلة الانحدار |
| 1 | البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | / | الانحدار التدريجي المتعدد |
| 2 | البعد الثاني: التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | / | |
| a- Variable dépendante : المحور الثاني الأداء المهني للموظفين | | | |
| المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019 | | | |

**التحليل والتفسير**

يوضح الجدول أعلاه أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار بطريقة الانحدار المتعدد التدريجي، الذي يتم من خلاله استبعاد المتغيرات غير المؤثرة وإبقاء المتغيرات المؤثرة. فالنموذج يثبت المتغيرات التي لها أثر فقط، وتتمثل في دراستنا في متغير التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية، ومتغير التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية. أما بقيت المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة، فقد تم استبعادهم بطريقة الانحدار التدريجي المتعدد.

**جدول رقم 2 – 42 ملخص نموذج خط الانحدار**

**Model Summary[c]**

| نموذج الانحدار | معامل الارتباط R | R Square مربع معاملالارتباط | Adjusted R Square مربعمعامل الارتباط المعدل | Std. Error of the Estimate الانحراف والخطأ في التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .604[a] | .365 | .352 | .57254 |
| 2 | .676[b] | .456 | .433 | .53554 |

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشـــرية , البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشر

c. Dependent Variable: المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

**التحليل والتفسير**

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضحملخص نموذج خط الانحدار الذي اقترح نموذجين اثنين النموذج الأول (1)، والنموذج الثاني (2).

**النموذج الأول:**

تدل النتائج الإحصـــائية على وجود علاقة خطية بمعامل ارتباط طردي قوي نوعا ما 0.604 ويوضـــح النموذج الأول كذلك أن متغير تخطيط الموارد البشرية في حالة العجز يؤثر في الأداء المهني للموظفين بنسبة 60.4%، وهذا يعني أن كلا المتغيرين مرتبطان بشـــكل إيجابي ومتصـــلان ببعضـــهما البعض حيث يزيد تخطيط الموارد البشـــرية في حالة العجز من مســـتوى الأداء المهني للموظفين.

يلعب معامل الارتباط R square أيضًـــا دورًا حيويًا في النموذج، ويشـــير الارتباط "R" إلى قوة العلاقة بين التنبؤ والنتيجة من هذه الدراسة البحثية التي تم قياسها. حسب الجدول أعلاه، يظهر أن مربع معاملالارتباط R Square هو 0.365 أي 36.5%.

كما يعني ذلكأن 36.5 % من التغير في المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية في حالة العجز، تؤثر بشكل مباشر على المتغير التابع وهو الأداء المهني للموظفين. في الوقت نفسه، يحدد ذلك أيضًا 36.5٪ من التباين الكلي في الأداء المهني للموظفين يفسره تخطيط الموارد البشرية في حالة العجز. (أي أن تخطيط الموارد البشرية في حالة العجز يفسر 36.5 % من الأداء المهني للموظفين)لذلك فإن النسبة المتبقية 63.5 ٪ تحمل على المتغيرات الأخرى التي لم تشارك في هذه الدراسة.

النموذج الثاني (2)

يمثل النموذج الثاني معادلة الانحدار ويدل على وجود علاقة خطية بمعامل ارتباط طردي عالي 0.676 ويوضـــح كذلك أن متغير التخطيط في حالة العجز في الموارد البشـــرية ومتغير التخطيط في حالة فائض في الموارد البشـــرية يؤثران في الأداء المهني للموظفين بنسبة 67.6 %، وهذا يعني أن كلا المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي ومتصلان ببعضهما البعض حيث يزيد التخطيط الجيد في حالة العجز وفي حالة الفائض من مســـتوى الأداء المهني للموظفين.يلعب R square أيضًـــا دورًا حيويًا في النموذج، ويشير معامل الارتباط "**R**" إلى قوة العلاقة بين التنبؤ والنتيجة من هذه الدراسة البحثية التي تم قياسها. حسب الجدول أعلاه، يظهر أن مربع معاملالارتباط R Square هو 0.456 أي 45.6٪. ويعني ذلك معدل وحجم التغير حجم التخطيط الجيد في حالة العجز وفي حالة الفائض ، حيث يؤثران إيجابيا بشكل مباشر على المتغير التابع وهو الأداء المهني للموظفين. في الوقت نفسه، يحدد ذلك أيضًـــا 45.6٪ من التباين الكلي في الأداء المهني للموظفين يفسره التخطيط الجيد في حالة العجز وفي حالة الفائض. (أي أن التخطيط الجيد في حالة العجز وفي حالة الفائض يفســـر 45.6 **%** من الأذاء المهني للموظفين) لذلك فإن النسبة المتبقية 54.4 ٪ تحمل على المتغيرات الأخرى التي لم تشارك في هذه الدراسة.

ويلاحظ أيضا أن نموذج الانحدار الثاني أفضل من نموذج الانحدار الأول من حيث جودة المطابقة بالنظر إلى قيمة الانحراف والخطأ في التقدير Std. Error of the Estimate ففي النموذج الأول قيمة الخطأ في التقدير تساوي 0.57254 وهي أكبر من قيمة الخطأ في التقدير في النموذج الثاني حيث نجدها تساوي 0.53554 فكلما كان الخطأ أصغر كانت قوة تقدير الانحدار أفضل. وكلما كانت الخطأ أعلى كلما أدى ذلك إلى تراجع قوة الانحدار.

وبالنظر إلى معاملات الارتباط R فإن النموذج الثاني أفضل من الأول من حيث جودة المطابقة ذلك لأنه يعبر عن العلاقة بـ 67.6% ويفسر 45.6% من الأثر بمتغيري تفسير (التخطيط في حالة العجز، والتخطيط في حالة الفائض) في تنمية وتطوير الأداء المهني للموظفين.

ونلاحظ كذلك من خلال نتيجة مربعمعامل الارتباط المعدل Adjusted R Square أنها زادت بزيادة عدد المتغيرات المستقلة، حيث أنها في النموذج الأول معامل الارتباط المعدل يقدر بـ 0.352 وهو يعبر عن العلاقة بين متغير مستقل واحد وهو التخطيط في حالة العجز. ونجدها في النموذج الثاني زادت بزيادة عدد المتغيرات المستقلة (التخطيط في حالة العجز مضافا إليها متغير التخطيط في حالة الفائض) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل بـ 0.433 فدلت هذه الزيادة على أنه يوجد علاقة

مشروطة بين الزيادة في المتغيرات المستقلة والزيادة في معامل الارتباط المعدل. وهي تدل على أن العلاقة تستحق الزيادة في عدد المتغيرات المستقلة. وبذلك ظهرت النتائج ان النموذج الثاني هو الأفضل من حيث المطابقة ولها أثر في المتغير التابع أقوى من النموذج الأول.

جدول رقم 2 – 43 جودة النموذج الخطي ANOVA[a]

| نموذج الانحدار | | Sum of Squares المجموعالمربع | df درجة الحرية | Mean Square مربع المتوسط | تحليل التباين F اختبار فيشر | Sig. مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression الانحدار | 8.859 | 1 | 8.859 | 27.025 | .000[b] |
| | Residual البواقي | 15.407 | 47 | .328 | | |
| | Regression الانحدار | 24.266 | 48 | | | |
| 2 | Residual البواقي | 11.073 | 2 | 5.536 | 19.304 | .000[c] |
| | المجموع | 13.193 | 46 | .287 | | |
| | Regression الانحدار | 24.266 | 48 | | | |

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية

c. Predictors: (Constant), البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

**التحليل والتفسير**

من خلال الجدول أعلاه فإن النتائج الإحصائية الاستدلالية تدل على أنَّ نموذج الانحدار معنوي في كلا النموذجين وذو دلالة وله أثر كما تشير إليه قيمة التباين (F) البالغة 27.025 في النموذج الأول (التخطيط في حالة العجز) وبلغت قيمة التباين(F) في النموذج الثاني (التخطيط في حالة العجز – التخطيط في حالة الفائض) 19.304 وكلاهما دالين إحصائيا بدلالة إحصائية Sig 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha$ 0.01). فالتباين في النموذج الأول أكبر من التباين النموذج الثاني وهذا يدل على أفضلية الانحدار في النموذج الثاني من حيث جودة المطابقة. ويظهر ذلك في قيمة البواقيResidual وهي تعبر على القيم المتبقية غير المفسرة. فكلما كانت أصغر كلما كانت أفضل ويعبر على قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ففي دراستنا هذه نجد أنقيمة البواقي SSR في النموذج الأول تساوي 15.407 بمتوسط حسابي مربع Mean Square 0.328 وهي أكبر من قيمة البواقي في النموذج الثاني 11.073 بمتوسط مربع قدره 0.287 وهذا يدل على الانحدار في النموذج الثاني أفضل من الانحدار في النموذج الأول.

جدول رقم 2 –44 معاملات معادلة خط الانحدار ودلالتها المعنويةCoefficients[a]

| نموذج الانحدار | | معاملات غير قياسية | | Coefficients معاملات | T اختبار (ت) | Sig. مستوىالمعنوية | إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | الخطأالمعياري | Beta | | | B | VIF |
| 1 | (Constant) | 1.556 | .285 | | 5.462 | .000 | | |
| | البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | .456 | .088 | .604 | 5.199 | .000 | 1.000 | 1.000 |
| 2 | (Constant) | 1.105 | .312 | | 3.542 | .001 | | |
| | البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | .347 | .091 | .459 | 3.807 | .000 | .813 | 1.231 |
| | البعد الثاني: التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | .278 | .100 | .335 | 2.778 | .008 | .813 | 1.231 |

a. Dependent Variable:المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019

**التحليل والتفسير**

من خلال الجدول أعلاه فإن النتائج الإحصائية توضح معاملات معادلة خط الانحدار التدريجي في النموذجين الأول والثاني، وكانت النتائج كما يلي:

ففي النموذج الأول: تعتبر المعاملات المعيارية للمتغير المستقل التخطيط في حالة العجز مهمة حيث أن قيمة بيتا (**Beta**) تساوي (0,604) وهي تبين العلاقة بين التخطيط في حالة العجز والمتغيرات المفسرة التنبئية له، بقيمة ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (اختبار ت) 5.199 بدلالة معنوية**Sig** 0.000 أقل من 0.05، كما توضح الدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما كانت متطلبات التخطيط في حالة العجز متوفرة بوحدة واحدة فإن الأداء المهني للموظفين يتحسن بمقدار (0,456) وحدة.

كما أن قيمة معامل تضخم التباين**VIF 1.000** أقل من 3 وهذا يدل على أنه لا يوجد متغيرات عالية الترابط في هذا النموذج. كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الأول كالتالي:

الأداء المهني للموظفين المتوقعة = 1.556 + 0.456 (التخطيط في حالة العجز)

$$\boldsymbol{y1 = 1,556 + 0,456x}$$

حيث أن:

**Y1**: يمثل الأداء المهني للموظفين المتوقع

$\boldsymbol{x}$ : تمثل التخطيط في حالة العجز

وفي النموذج الثاني: تعتبر المعاملات المعيارية للمتغير المستقل التخطيط في حالة العجز والتخطيط في حالة الفائض مهمة حيث أن قيمة بيتا (**Beta**) تساوي (0,459) في حال العجز، و(0.335)في حال الفائض وهي تبين العلاقة بين التخطيط في حالة العجز وفي حالة الفائض والمتغيرات المفسرة التنبئية لهما، بقيمة ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (اختبار ت) 3.807 للتخطيط في حالة العجز بدلالة معنوية**Sig** 0.000 أقل من 0.05، (واختبار ت) 2.778للتخطيط في حالة الفائض بدلالة معنوية**Sig** 0.008 أقل من 0.05كما توضح الدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما كانت متطلبات التخطيط في حالة العجز متوفرة بوحدة واحدة فإن الأداء المهني للموظفين يتحسن بمقدار (0,459) وحدة. وكلما متطلبات التخطيط في حالة الفائض متوفرة بوحدة واحدة فإن الأداء المهني للموظفين يتحسن بمقدار (0,335) وحدة.

كما أن قيمة معامل تضخم التباين**VIF 1.000** أقل من 3 وهذا يدل على أنه لا يوجد متغيرات عالية الترابط في هذا النموذج. كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الثاني كالتالي:

الأداء المهني للموظفين المتوقعة = 1.105 + 0.347 (التخطيط في حالة العجز) + 0.278 ( التخطيط في حالة الفائض)

$$\boldsymbol{y = 1,105 + 0,347x1 + 0.278x2}$$

حيث أن:

**y**: يمثل الأداء المهني للموظفين المتوقعة

$x1$ : تمثل التخطيط في حالة العجز

$x1$ : تمثل التخطيط في حالة الفائض

**ومنه فإن الفرضـــية التي تنص على وجود دور فعال للتخطيط في تطوير الأداء المهني قد تحققت من خلال النموذجين الأول في التخطيط في حال العجز والنموذج الثاني هو الأفضل في تفسير الأثر كما مضى ذكره.**

**خلاصة الفصل الثاني:**

في هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة (المديرية الجهوية للميزانية _ورقلة) من خلال إعطاء وتقديم مختصر للمؤسسة ونشاطها ثم عرض نتائج الدراسة التي أجريت من خلال استبانة تم إعدادها حيث اقتصرت على 49 استمارة تم تفريغها واستخدام الأساليب الإحصائية باستعمال برنامج SPSS V26، لمعرفة واقع تخطيط الموارد البشرية وكذا واقع الأداء المهني وكذا العلاقة التأثيرية، عن طريق الإجابة على فرضيات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

1. من خلال دراستنا لمستوى كل من تخطيط الموارد البشرية والأداء المهني نستطيع القول أنهما بمستوى متوسط من خلال مقياس ليكارت الخماسي واختبار ت للعينة الواحدة أفادنا أن مستوى المتغيرين هما بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.
2. توجد علاقة ارتباطيه بين تخطيط الموارد البشـــرية وتطوير الأداء المهني حيث كان الارتباط بين المتغيرين بمعدل 65.9 % تصل إلى 73% ، وهذا يدل على أهمية التخطيط للموارد البشرية ولما له دور فعال في تطوير الأداء المهني للموظفين، حيث انه كلما كان التخطيط محكم بقدر ما يتحســـن ويتطور الأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية. والعكس بالعكس كلما نقص التخطيط كلما أثر سلبا على الأداء المهني للموظفين. فالعلاقة طردية خطية بشكل موجب.

ومهما يكن من امر فإن هذه الدراســة التي تناولت موضــوع تخطيط الموارد البشــرية ودورها في تطوير الأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة كشــفت بان المديرية الجهوية لا تعطي الأهمية الكافية للتخطيط في الموارد البشــرية وذلك من خلال المستوى المتوسط الذي حظي به كل من التخطيط والأداء المهني من وجهة نظر المبحوثين في المديرية.

وبالرغم من ذلك فقد أثبتت الدراسة الدور الذي يلعبه التخطيط في حال العجز وفي حال الفائض في التحكم في الاداء المهني للموظفين من خلال العلاقة الارتباطية الموجبة والاثر المترتب على الأداء من خلال التخطيط، فقد اثبتت أن الأداء المهني للموظفين يتأثر إيجابا بالتخطيط المحكم للموارد البشرية.

- كما نجد أن أكثر ما يفسر عملية التخطيط في المديرية الجهوية للميزانية أن الإدارة تعمل برفع كفاءات الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية، وتعمل كذلك على الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة كليا وتقليص حجم أعمالها وتعين موارد بشرية مؤقتة بموجب عقود عمل محددة المدة.

كما نجد أن أكثر ما يفسر الأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية للميزانية عدة عوامل منها :

- أن نظامالترقية يجعل الموظف يبذل مجهودات اكبر لتحسين أدائه،
- احترم مدة العمل بسبب وجود رقابة مستمرة بالمديرية من شانها أن تساهم في تطوير عمل الموظفين وتجبرهم على احترام مدة العمل في انجاز ما هو مطلوب منهم.
- ومن العوامل الاخرى التي تساهم في تطوير الأداء اهتمام الموظفين بمعرفة نتائج أدائهم النهائية.
- ومنها كذلك أن المهارة والقدرة التي يجب ان تتوفر للموظف من شانها ان ترقى بأدائه وتطور من ممارساته المهنية.

# خاتمة

**خاتمة :**

إن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية والأداء المهني وخاصة في ميدان التسيير دفع إلى البحث في دراسة دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني، من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث، وللإجابة عليها تم تقسيم البحث إلى فصلين، فالفصل الأول متعلق بالجانب النظري حيث تطرقنا إلى الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والأداء المهني والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية للميزانية_ورقلة.

**نتائج اختبار الفرضيات**

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية :

- من خلال دراستنا لمستوى تخطيط الموارد البشرية والأداء المهني وجدنا إنها ليست بالمستوى المرتفع ولكن إلى أي حد مسجل حيث نجد مقياس ليكارت الذي ظهرت نتائجه موافقة لاختبار (ت) لعينة واحدة One_sample Test وقد أفادنا مقياس ليكارت الخماسي أن مستوى التخطيط والأداء الوظيفي هما بمستوى متوسط.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تخطيط الموارد البشرية والأداء المهني عند مستوى الدلالة أقل من $\propto < 0,05$ لنظرة المبحوثين تجاه متغيري الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية .

- من خلال النتائج الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد المحور الأول تخطيط الموارد البشرية ومتغيرات المحور التابع الأداء المهني للموظفين كانت تدل على وجود علاقة خطية طردية معتدلة إلى القوية نوعا ما.

- أهمية التخطيط في المؤسسة يحتاج إلى التطلعات المستقبلية لاسيما فيما يتعلق بوضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة، ومحاولة وضع حلول حقيقية لتحقيق التوازنات واستخدام أفضل لكافة الموارد البشرية.

- تخطيط الموارد البشرية في حالة وجود فائض او عجز يتم تدريجيا بعلاقة خطية تلجأ فيها المؤسسة إلى عدة بدائل حسب الحالة ، وان كلما زادت حالة الفائض تعمل المؤسسة على إيجاد حلول وبدائل لفك الفائض بشكل تدريجي.

**التوصيات:**

- تطبيق أساليب علمية كمية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناءا على توفر المهارات من أجل الأداء الجيد.
- الاهتمام بأبعاد تخطيط الموارد البشرية من خلال وضع خطط وأساليب لمواجهة حالة العجز والفائض للمؤسسة.
- الاهتمام بأبعاد الأداء المهني والتي تقتضي بوجود تخطيط محكم من أجل تطوير الأداء المهني.
- ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وتطوير أدائه من خلال تقديم حلول لزيادة كفاءته.
- تحسين أسلوب الوصول للمعلومات بدل التركيز أكثر على السرية للحصول على المعلومة.

# قائمة المراجع والمصادر

**قائمة المراجعوالمصادر :**

**المراجع بالغة العربية :**

❖ **الكتب :**


1. . العياشي زرزار،د بوشمال عبد الغني،**إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الاداء الوظيفي**،الطبعة1،الفا للوثائق نشر وتوزيع الكتب،عمان ،الاردن،2020.
2. المستشارين للاتحاد العربية للتنمية البشرية،**تكنولوجيا الموارد البشرية**, الطبعة1،دار السحاب للنشر والتوزيع،القاهرة،2008
3. بسيوني محمد البرادعي ،**تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية** ،الطبعة1 ،ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر،2005.
4. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجيستير في ادارة الاعمال، الجامعةالاسلامية2022 عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2011
5. محمد ايمن عبد اللطيف عشوش واخرون،**اساسيات ادارة الموارد البشرية**،الطبعة1،الناشر جامعة القاهرة،مصر،2017.
6. محمد بن دليم القحطاني،**ادارة الموارد البشرية**،الطبعةالثانية،العبيكان للنشر والتوزيع،الرياض،2008.
7. مركز الخبرات المهنية للإدارة،**منهج تنمية الموارد البشرية والافراد** ،الطبعة1 ،بيميك للطباعة والنشر،مصر،2004.


❖ **المذكرات الجامعية :**


8. أحمد حماد عثمان محمد، **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين** ـــ قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستيردراسة حالة مصنع سكر عسلاية في 2010 جامعة السودان.
9. أحمد رائد محمد صلاح العلوان ،**العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق** ،رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،عمان ،الأردن ،2022.
10. إسراء الناجي محمد وديان، **استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين** في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجيستير في الادارة العامة جامعة آل البيت 2018/2017.
11. الهام فرحي،**اثر التغيير التنظيمي على اداء المؤسسة الاقتصادية**،مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،2018.
12. امينة جاب الله،**سياسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على اداء المؤسسة**،مذكرة مقمة لنيل شهادة الماجيستير في التحليل الاقتصادي،جامعة الجزائر3،الجزائر،2013 .
13. مهمل عادل أمين ، مطبوعة بعنوان إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط
14. رضوان بوزيد،**اهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية**،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية،جامعة محمد بوضياف،مسيلة،الجزائر،2019.
15. ريم بنت عمر بن منصور الشريف،**دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي**،رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في الادارة العامة،جامعة الملك عبد العزيز،جدة المملكة العربية السعودية،2013 .

**16**.زايد نايل عيسى الفقهاء، **أثر انشطة ادارة الموارد البشرية في تعزيزالميزة التنافسية في قطاع شركة الاتصالات الاردنية** قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في ادارة الموارد البشرية 2017 .

**17**.شبوكي عبد السلام، **العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي**، رسالة دكتورا في علم النفس، جامعة قسنطينة2، الجزائر،2022.

**18**.شفاء كرو، **اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات**، قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في إدارةالأعمال الجامعة السورية تحت عنوان ، _ 2016 .

**19**.عبد الرحمان عوض آل نملان، **أثر ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر**. قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في ادارة الاعمال، في 2017/2016 .

**20**.عمار بن عيشي،**دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف،مسيلة،الجزائر،2005 .

**21**.كمال راتب نوفل، **أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجيستير في ادارة الاعمال، الجامعةالاسلامية2022 .

**22**.لما الخولاني،**أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي**، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الافتراضية،سوريا،2022.

**23**.موسى حمد محمد شيحان الدليمي، **أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي** دراسة ميدانية على الجامعات الاهلية العراقية قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، في 2018/2017.

❖ **المراجع بالغة الاجنبية :**

**24**.Ben HlimaKhaira ,**Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME dans un contexte de culture nationale cas de : GAO oravio et ram sucre Mostaganem**, 2013.

**25**.Husna Ajohn, **The roles of human resource planning towardsorganizational performance in public institutions – case study of national institute of transport (NIT)، in partial / fulfilment of the requirements for award of the degree of master of business administration of mzumbe university**, 2013.

**26**.Mitiko Emiru Kassie, **the effect of training and development on employee's performance at ministry of public service and human resource development**, 2017.

**27**.Sani, **SHRM « Society for Human Resource Management » and organisationnel performance in oforganisationclimat**, 2012.

❖ المواقع الالكترونية:

**28**.Academic Research:What is a Likert Scale – Definition, example, characteristics, & advantages, https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale/ The date and time of the site visit: Saturday, May 27, 2023- 06 :40 :38.

**29**.SPSS :Statistical Package for the Social Sciences Reliability, Validity And Uni-Dimensionality/ Nunnally and Bernstein, 1994 : 264–265.

# الملاحـــق

**الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين**

| اسم ولقب الأستاذ | الهيئة التابع لها |
|---|---|
| مناصريه رشيد | جامعة ورقلة |
| حورية بلطرش | جامعة ورقلة |
| سعيد تلي | جامعة ورقلة |
| خمقاني عنتر | جامعة ورقلة |
| نبيل حليمي | جامعة ورقلة |

**الملحق رقم 2 : الاستبانة**

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلومالتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

**السادة والسيدات ، موظفي المديرية الجهوية للميزانية ورقلة:** يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن إنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان **دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني** ، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، نشكركم على مساهمتكم في الإجابة على العبارات المرفقة .

**ولكم منا كل الشكر والتقدير .**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **الجنس** | **ذكر** | **أنثى** | | |
| | | | | |
| **ديمومة الوظيفة** | **موظف دائم** | **موظف متعاقد** | | |
| | | | | |
| **العمر** | **أقل من 30 سنة** | **من 30 إلى أقل من 40 سنة** | **من 40 إلى أقل من 50 سنة** | **50 سنة فأكثر** |
| | | | | |
| **مستوى التعليم** | **ثانوي فأقل** | **جامعي** | **دراسات عليا** | |
| | | | | |
| **الخبرة** | **أقل من 05 سنوات** | **من 05 إلى أقل من 10 سنوات** | **من 10 إلى أقل من 20 سنة** | **20سنة فأكثر** |
| | | | | |
| **الوظيفة** | **مدير** | **نائب مدير** | **رئيس مكتب** | **موظف** |
| | | | | |

## المحور الأول : العبارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية

| الرقم | البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تقوم الإدارة بوضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة | | | | | |
| 02 | يتم تطبيق أفضل استخدام لكافة الموارد البشرية داخل الإدارة المتوفرة والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها | | | | | |
| 03 | يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوزان والملائمة لبقية وظائف الموارد البشرية الأخرى | | | | | |
| | **البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| 04 | تعمل الإدارة على الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة كليا وتقليص حجم أعمالها | | | | | |
| 05 | تستغني الإدارة عن الفائض لديها لمدة زمنية محددة ثم تعيدهم للعمل ثانية | | | | | |
| 06 | تعمل الإدارة على تسريح جزء كبير من العاملين نهائيا وتستبدلهم بموارد بشرية مؤقتة | | | | | |
| 07 | تعمل الإدارة على تقصير زمن العمل (التوقيت الجزئي) كبديل للاستغناء الدائم عن الفائض من الموارد البشرية | | | | | |
| | **البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| 08 | تعمل الإدارة على تعين موارد بشرية مؤقتة بموجب عقود عمل محددة المدة | | | | | |
| 09 | تعمل الإدارة على تطبيق عمل إضافي لمواجهة عبء العمل الزائد أو عمل موسمي | | | | | |
| 10 | تعمل الإدارة برفع كفاءات الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية | | | | | |

**المحور الثاني : العبارات المتعلقة بالأداء المهني للموظفين**

| الرقم | العبـــارات | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| 1 | التزم بجميع خطط العمل و تنفيذها | | | | | |
| 2 | لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها | | | | | |
| 3 | التزم بجميع قوانين و التشريعات الخاصة بالعمل | | | | | |
| 4 | لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة | | | | | |
| 5 | اهتم بمعرفة نتائج الاداء النهائية | | | | | |
| 6 | احترم مدة العمل بسبب وجود رقابة | | | | | |
| | **كمية وجودة العمل** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| 1 | تساعدني الترقية في بذل مجهودات اكبر لتحسين ادائي | | | | | |
| 2 | يكون ادائي افضل من خلال العمل الجماعي | | | | | |
| 3 | يوفر لي رئيسي برامج تطوير من اجل اكتساب مهارات جديدة | | | | | |
| 4 | اقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة | | | | | |
| 5 | اشارك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في تحسين ادائي | | | | | |
| 6 | حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني ابذل جهدا اكبر في عملي | | | | | |
| | **المثابرة والوثوق** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| 1 | انجز اعمالي بأساليب جديدة | | | | | |
| 2 | اثق في قدراتي على انجاز اعمالي في الوقت المطلوب | | | | | |
| 3 | اقوم بانجاز الاعمال المطلوبة مني بأداء جيد | | | | | |
| 4 | لدي الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير | | | | | |
| 5 | اثابر لانجاز اعمالي مهما اعترضني من مشاكل | | | | | |
| 6 | لدي القدرة على تقديم افكار جديدة | | | | | |

**ملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS**

**ملحق رقم 3-1: ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبانة**

**ReliabilityStatistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .909 | 28 |

**ملحق رقم 3-2: ألفا كرونباخ لمحور تخطيط الموارد البشرية**

**ReliabilityStatistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .807 | 10 |

**ملحق رقم 3-3: ألفا كرونباخ لمحور الأداء المهني**

**ReliabilityStatistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .807 | 10 |

**ملحق رقم 3-4 : الاتساق الداخليالبعد الأول: أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة**

**Correlations**

| | | تقوم الإدارة بوضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة | يتم تطبيق أفضل استخدام لكافة الموارد البشرية داخل الإدارة المتوفرة والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها | يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوزان والملائمة لبقية وظائف الموارد البشرية الأخرى | البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة |
|---|---|---|---|---|---|
| تقوم الإدارة بوضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة | Pearson Correlation | 1 | .624** | .301* | .819** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .035 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 |
| يتم تطبيق أفضل استخدام لكافة الموارد البشرية داخل الإدارة المتوفرة والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها | Pearson Correlation | .624** | 1 | .343* | .844** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .016 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 |
| يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوزان والملائمة لبقية وظائف الموارد البشرية الأخرى | Pearson Correlation | .301* | .343* | 1 | .690** |
| | Sig. (2-tailed) | .035 | .016 | | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | Pearson Correlation | .819** | .844** | .690** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ملحق رقم 3-5: الاتساق الداخليالبعد الثاني: التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية

**Correlations**

| | | البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | تعمل الإدارة على الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة كليا وتقليص حجم أعمالها | تستغني الإدارة عن الفائض لديها لمدة زمنية محددة ثم تعيدهم للعمل ثانية | تعمل الإدارة على تسريح جزء كبير من العاملين نهائيا وتستبدلهم بموارد بشرية مؤقتة | تعمل الإدارة على تقصير زمن العمل (التوقيت الجزئي)كبديل للاستغناء الدائم عن الفائض من الموارد البشرية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | Pearson Correlation | 1 | .644** | .778** | .767** | .698** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| تعمل الإدارة على الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة كليا وتقليص حجم أعمالها | Pearson Correlation | .644** | 1 | .335* | .319* | .211 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .019 | .026 | .145 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| تستغني الإدارة عن الفائض لديها لمدة زمنية محددة ثم تعيدهم للعمل ثانية | Pearson Correlation | .778** | .335* | 1 | .478** | .431** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .019 | | .001 | .002 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| تعمل الإدارة على تسريح جزء كبير من العاملين نهائيا وتستبدلهم بموارد بشرية مؤقتة | Pearson Correlation | .767** | .319* | .478** | 1 | .395** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .026 | .001 | | .005 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| تعمل الإدارة على تقصير زمن العمل (التوقيت الجزئي)كبديل للاستغناء الدائم عن الفائض من الموارد البشرية | Pearson Correlation | .698** | .211 | .431** | .395** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .145 | .002 | .005 | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**ملحق رقم 3–6: الاتساق الداخليالبعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية**

**Correlations**

| | | البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | تعمل الإدارة على تعين موارد بشرية مؤقتة بموجب عقود عمل محددة المدة | تعمل الإدارة على تطبيق عمل إضافي لمواجهة عبء العمل الزائد أو عمل موسمي | تعمل الإدارة برفع كفاءات الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية |
|---|---|---|---|---|---|
| البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | Pearson Correlation | 1 | .742** | .760** | .724** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 |
| تعمل الإدارة على تعين موارد بشرية مؤقتة بموجب عقود عمل محددة المدة | Pearson Correlation | .742** | 1 | .357* | .348* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .012 | .014 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 |
| تعمل الإدارة على تطبيق عمل إضافي لمواجهة عبء العمل الزائد أو عمل موسمي | Pearson Correlation | .760** | .357* | 1 | .275 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .012 | | .056 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 |
| تعمل الإدارة برفع كفاءات الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية | Pearson Correlation | .724** | .348* | .275 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .014 | .056 | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**ملحق رقم 3–7: الاتساق الداخليالمعرفة والالتزام بمتطلبات العمل**

**Correlations**

| | | المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | التزم بجميع خطط العمل و تنفيذها | لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها | التزم بجميع قوانين و التشريعات الخاصة بالعمل | لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة | اهتم بمعرفة نتائج الاداء النهائية | احترم مدة العمل بسبب وجود رقابة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | Pearson Correlation | 1 | .699** | .747** | .732** | .718** | .531** | .663** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| التزم بجميع خطط العمل و تنفيذها | Pearson Correlation | .699** | 1 | .616** | .599** | .295* | .073 | .240 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .040 | .620 | .097 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها | Pearson Correlation | .747** | .616** | 1 | .682** | .366** | .116 | .266 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .010 | .427 | .065 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| التزم بجميع قوانين و التشـــريعات الخاصـــة بالعمل | Pearson Correlation | .732** | .599** | .682** | 1 | .401** | .081 | .210 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .004 | .578 | .148 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| لـدي المهـارات الكـافيـة لانجـاز المهـام المطلوبـة في الوظيفة | Pearson Correlation | .718** | .295* | .366** | .401** | 1 | .409** | .488** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .040 | .010 | .004 | | .004 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| اهتم بمعرفة نتائج الاداء النهائية | Pearson Correlation | .531** | .073 | .116 | .081 | .409** | 1 | .522** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .620 | .427 | .578 | .004 | | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| احترم مدة العمل بسـبب وجود رقابة | Pearson Correlation | .663** | .240 | .266 | .210 | .488** | .522** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .097 | .065 | .148 | .000 | .000 | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | | |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | | | | | |

## الاتساق الداخلي رقم 3 –8 كمية وجودة العمل

**Correlations**

| | | كمية وجودة العمل | تســـاعـدني الترقيـة في بـــــذل مـجـهـودات اكبر لتحسـين ادائي | يكـون ادائـي افضـــل من خلال العمـل الجماعي | يـوفـر لـي رئيسي برامج تـطـويـر من اجل اكتسـاب مـــهـــارات جديدة | اقوم بـانجـاز مـــهـــامـــي بـطـريـقـة لا يكـون فيـهـا تبذير للموارد المتاحة | اشـــارك في اتـــخـــاذ القـرارات و هذا يساعد في تحسين ادائي | حصولي على الـحـوافـز و الـتـقـديـر يجعلني ابـذل جهدا اكبر في عملي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| كمية وجودة العمل | Pearson Correlation | 1 | .473** | .779** | .715** | .798** | .707** | .617** |
| | Sig. (2-tailed) | | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| تسـاعدني الترقية في بذل مجهودات اكبر لتحسـين ادائي | Pearson Correlation | .473** | 1 | .207 | .136 | .422** | .121 | .093 |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | | .153 | .353 | .003 | .408 | .524 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| يكون ادائي افضـــل من خلال العمل الجماعي | Pearson Correlation | .779** | .207 | 1 | .626** | .520** | .475** | .282* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .153 | | .000 | .000 | .001 | .049 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| يوفر لي رئيسي برامج تطوير من اجل اكتساب مهارات جديدة | Pearson Correlation | .715** | .136 | .626** | 1 | .539** | .266 | .249 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .353 | .000 | | .000 | .065 | .085 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| اقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة | Pearson Correlation | .798** | .422** | .520** | .539** | 1 | .424** | .321* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .003 | .000 | .000 | | .002 | .025 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| اشارك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في تحسين ادائي | Pearson Correlation | .707** | .121 | .475** | .266 | .424** | 1 | .703** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .408 | .001 | .065 | .002 | | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني ابذل جهدا اكبر في عملي | Pearson Correlation | .617** | .093 | .282* | .249 | .321* | .703** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .524 | .049 | .085 | .025 | .000 | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**ملحق رقم 3 – 9 الاتساق الداخلي: المثابرة والوثوق**

**Correlations**

| | | المثابرة والوثوق | انجز اعمالي بأساليب جديدة | اثق في قدراتي على انجاز اعمالي في الوقت المطلوب | اقوم بانجاز الاعمال المطلوبة مني بأداء جيد | لدي الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير | اثابر لانجاز اعمالي مهما اعترضني من مشاكل | لدي القدرة على تقديم افكار جديدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المثابرة والوثوق | Pearson Correlation | 1 | .580** | .585** | .797** | .652** | .584** | .558** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| انجز اعمالي بأساليب جديدة | Pearson Correlation | .580** | 1 | .254 | .443** | .158 | .086 | .143 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .078 | .001 | .277 | .557 | .328 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| اثق في قدراتي على انجاز اعمالي في الوقت المطلوب | Pearson Correlation | .585** | .254 | 1 | .397** | .262 | .077 | .168 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .078 | | .005 | .069 | .598 | .249 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| | Pearson Correlation | .797** | .443** | .397** | 1 | .541** | .331* | .252 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| اقوم بانجاز الاعمال المطلوبة مني بأداء جيد | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | .005 | | .000 | .020 | .081 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| لدي الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير | Pearson Correlation | .652** | .158 | .262 | .541** | 1 | .339* | .136 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .277 | .069 | .000 | | .017 | .352 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| اثابر لانجاز اعمالي مهما اعترضني من مشاكل | Pearson Correlation | .584** | .086 | .077 | .331* | .339* | 1 | .478** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .557 | .598 | .020 | .017 | | .001 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| لدي القدرة على تقديم افكار جديدة | Pearson Correlation | .558** | .143 | .168 | .252 | .136 | .478** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .328 | .249 | .081 | .352 | .001 | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**ملحق 3 – 10 البيانات الشخصية**

## Frequency Table

**الجنس**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكر | 18 | 36.7 | 36.7 | 36.7 |
| | انثى | 31 | 63.3 | 63.3 | 100.0 |
| | Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

**ديمومة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موظف دائم | 38 | 77.6 | 77.6 | 77.6 |
| | موظف متعاقد | 11 | 22.4 | 22.4 | 100.0 |
| | Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

**العمر**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 30 سنة | 9 | 18.4 | 18.4 | 18.4 |
| | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 26 | 53.1 | 53.1 | 71.4 |
| | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 13 | 26.5 | 26.5 | 98.0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 50سنة فأكثر | 1 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| | Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

**المستوى**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ثانوي فأقل | 8 | 16.3 | 16.3 | 16.3 |
| | جـــــــامعي | 33 | 67.3 | 67.3 | 83.7 |
| | دراســـــات عليـــــــــا | 8 | 16.3 | 16.3 | 100.0 |
| | Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

**الخبرة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 05 سنوات | 15 | 30.6 | 30.6 | 30.6 |
| | من 05 إلى أقل من 10 سنوات | 1 | 2.0 | 2.0 | 32.7 |
| | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 21 | 42.9 | 42.9 | 75.5 |
| | 20سنة فأكثر | 12 | 24.5 | 24.5 | 100.0 |
| | Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

**الوظيفة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | نائب مدير | 1 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| | رئيس مكتب | 7 | 14.3 | 14.3 | 16.3 |
| | موظف | 41 | 83.7 | 83.7 | 100.0 |
| | Total | 49 | 100.0 | 100.0 | |

## ملحق 3 –11توجيه العينة مقياس ليكارت الخماسي المحور الأول

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | 49 | 2.9592 | .88619 |
| تقوم الإدارة بوضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة | 49 | 2.92 | 1.115 |
| يتم تطبيق أفضل استخدام لكافة الموارد البشرية داخل الإدارة المتوفرة والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها | 49 | 3.04 | 1.172 |
| يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوزان والملائمة لبقية وظائف الموارد البشرية الأخرى | 49 | 2.92 | 1.096 |
| البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | 49 | 2.8520 | .85835 |
| تعمل الإدارة على الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة كليا وتقليص حجم أعمالها | 49 | 3.31 | 1.176 |
| تستغني الإدارة عن الفائض لديها لمدة زمنية محددة ثم تعيدهم للعمل ثانية | 49 | 2.69 | 1.194 |
| تعمل الإدارة على تسريح جزء كبير من العاملين نهائيا وتستبدلهم بموارد بشرية مؤقتة | 49 | 2.65 | 1.234 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| تعمل الإدارة على تقصير زمن العمل (التوقيت الجزئي)كبديل للاستغناء الدائم عن الفائض من الموارد البشرية | 49 | 2.76 | 1.146 |
| البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | 49 | 3.1088 | .94130 |
| تعمل الإدارة على تعين موارد بشرية مؤقتة بموجب عقود عمل محددة المدة | 49 | 3.33 | 1.162 |
| تعمل الإدارة على تطبيق عمل إضافي لمواجهة عبء العمل الزائد أو عمل موسمي | 49 | 2.71 | 1.384 |
| تعمل الإدارة برفع كفاءات الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية | 49 | 3.29 | 1.258 |
| Valid N (listwise) | 49 | | |

## ملحق 3 –11توجيه العينة مقياس ليكارت الخماسي المحور الثاني

### Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | 49 | 3.2585 | .81796 |
| التزم بجميع خطط العمل و تنفيذها | 49 | 2.96 | 1.258 |
| لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها | 49 | 2.94 | 1.180 |
| التزم بجميع قوانين و التشريعات الخاصة بالعمل | 49 | 2.98 | 1.216 |
| لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة | 49 | 3.43 | 1.173 |
| اهتم بمعرفة نتائج الاداء النهائية | 49 | 3.57 | 1.173 |
| احترم مدة العمل بسبب وجود رقابة | 49 | 3.67 | 1.197 |
| كمية وجودة العمل | 49 | 2.7177 | .86482 |
| تساعدني الترقية في بذل مجهودات اكبر لتحسين ادائي | 49 | 3.69 | 1.176 |
| يكون ادائي افضل من خلال العمل الجماعي | 49 | 2.67 | 1.375 |
| يوفر لي رئيسي برامج تطوير من اجل اكتساب مهارات جديدة | 49 | 2.78 | 1.388 |
| اقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة | 49 | 2.98 | 1.331 |
| اشارك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في تحسين ادائي | 49 | 2.12 | 1.148 |
| حصـــولي على الحوافز و التقدير يجعلني ابذل جهدا اكبر في عملي | 49 | 2.06 | 1.126 |
| المثابرة والوثوق | 49 | 2.9490 | .77146 |
| انجز اعمالي بأساليب جديدة | 49 | 2.08 | 1.351 |
| اثق في قدراتي على انجاز اعمالي في الوقت المطلوب | 49 | 3.08 | 1.256 |
| اقوم بانجاز الاعمال المطلوبة مني بأداء جيد | 49 | 3.02 | 1.250 |
| لدي الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير | 49 | 2.73 | 1.271 |
| اثابر لانجاز اعمالي مهما اعترضني من مشاكل | 49 | 3.49 | 1.082 |
| لدي القدرة على تقديم افكار جديدة | 49 | 3.29 | 1.173 |
| Valid N (listwise) | 49 | | |

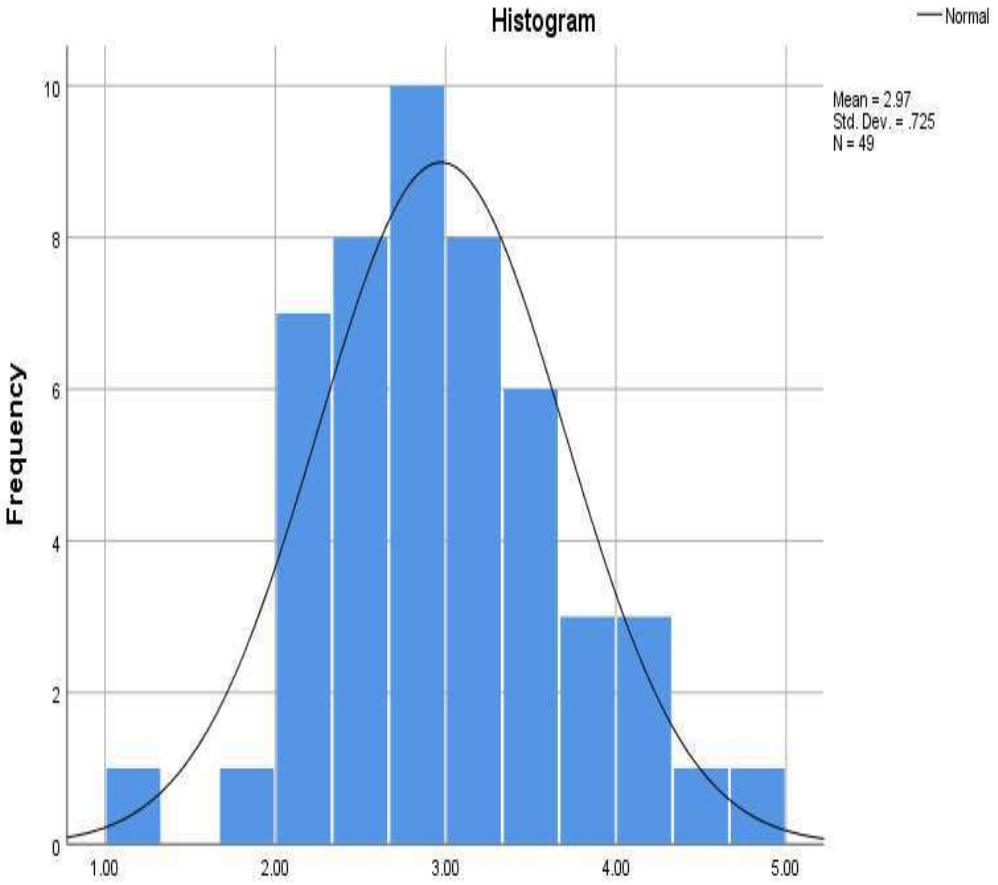
## ملحق 3 – 12 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

### Tests of Normality

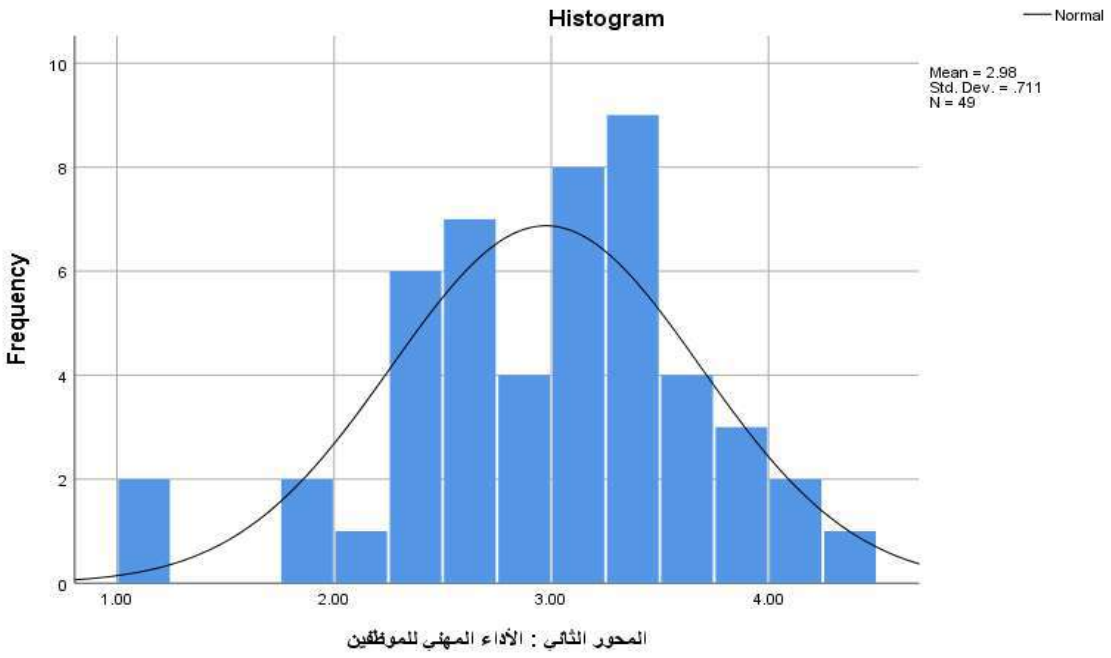
| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | .062 | 49 | .200* | .989 | 49 | .931 |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | .106 | 49 | .200* | .958 | 49 | .078 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. LillieforsSignificance Correction




المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية




المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين

ملحق 3 – 13 اختبار ت لعينة واحدةOne-Sample Test للمحور الأول

## T-Test

**One-SampleStatistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. ErrorMean |
|---|---|---|---|---|
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | 49 | 2.9734 | .72491 | .10356 |

**One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | MeanDifference | Lower | Upper |
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | -.257- | 48 | .798 | -.02664- | -.2349- | .1816 |

ملحق 3 – 14 اختبار ت لعينة واحدةOne-Sample Test للمحور الثاني

## T-Test

**One-SampleStatistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. ErrorMean |
|---|---|---|---|---|
| المحور الثـاني : الأداء المهني للموظفين | 49 | 2.9751 | .71101 | .10157 |

**One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | MeanDifference | Lower | Upper |
| المحور الثـاني : الأداء المهني للموظفين | -.246- | 48 | .807 | -.02494- | -.2292- | .1793 |

ملحق 3 – 15 نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الجنس اختبار (ت) لعينتين مستقلتين

**Group Statistics**

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. ErrorMean |
|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | ذكر | 18 | 2.9367 | .58180 | .13713 |
| | انثى | 31 | 2.9946 | .80480 | .14455 |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | ذكر | 18 | 2.9321 | .78811 | .18576 |
| | انثى | 31 | 3.0000 | .67464 | .12117 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | MeanDifference | Std. ErrorDifference | Lower | Upper |
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | Equal variances assumed | .746 | .392 | -.267- | 47 | .791 | -.05790- | .21692 | -.49429- | .37850 |
| | Equal variances not assumed | | | -.291- | 44.578 | .773 | -.05790- | .19925 | -.45930- | .34351 |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | Equal variances assumed | .949 | .335 | -.319- | 47 | .751 | -.06790- | .21270 | -.49579- | .35999 |
| | Equal variances not assumed | | | -.306- | 31.330 | .762 | -.06790- | .22178 | -.52004- | .38424 |

- ملحق 3 – 16نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الديمومةاختبار (ت) لعينتين مستقلتين

-

**Group Statistics**

| | ديمومة | N | Mean | Std. Deviation | Std. ErrorMean |
|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | موظف دائم | 38 | 2.9744 | .78022 | .12657 |
| | موظف متعاقد | 11 | 2.9697 | .51959 | .15666 |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | موظف دائم | 38 | 2.8816 | .75759 | .12290 |
| | موظف متعاقد | 11 | 3.2980 | .39384 | .11875 |

ملحق 3 – 17نتائج اختبار الفروق الإحصـــائية تعزى لمتغير العمرتحليل التباين الأحادي للمقارنة بين الفئات العمرية ANOVA

**Descriptives**

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | LowerBound | UpperBound | | |
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | أقل من 30 سنة | 9 | 2.5000 | .77180 | .25727 | 1.9067 | 3.0933 | 1.00 | 3.81 |
| | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 26 | 3.1111 | .75845 | .14874 | 2.8048 | 3.4175 | 1.89 | 4.78 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 13 | 2.9466 | .45678 | .12669 | 2.6706 | 3.2226 | 2.19 | 3.56 |
| | 50سنة فأكثر | 1 | 4.0000 | . | . | . | . | 4.00 | 4.00 |
| | Total | 49 | 2.9734 | .72491 | .10356 | 2.7651 | 3.1816 | 1.00 | 4.78 |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | أقل من 30 سنة | 9 | 2.6914 | .75211 | .25070 | 2.1132 | 3.2695 | 1.00 | 3.72 |
| | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 26 | 2.9744 | .76920 | .15085 | 2.6637 | 3.2850 | 1.00 | 4.28 |
| | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 13 | 3.0940 | .49917 | .13844 | 2.7924 | 3.3957 | 2.28 | 3.83 |
| | 50سنة فأكثر | 1 | 4.0000 | . | . | . | . | 4.00 | 4.00 |
| | Total | 49 | 2.9751 | .71101 | .10157 | 2.7708 | 3.1793 | 1.00 | 4.28 |

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | Between Groups | 3.573 | 3 | 1.191 | 2.476 | .074 |
| | Within Groups | 21.650 | 45 | .481 | | |
| | Total | 25.224 | 48 | | | |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | Between Groups | 1.959 | 3 | .653 | 1.317 | .281 |
| | Within Groups | 22.307 | 45 | .496 | | |
| | Total | 24.266 | 48 | | | |

ملحق 3 – 18 نتائجاختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المستويات العلميةANOVA

**Descriptives**

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean LowerBound | 95% Confidence Interval for Mean UpperBound | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | ثانوي فأقل | 8 | 2.9167 | .65297 | .23086 | 2.3708 | 3.4626 | 1.89 | 4.11 |
| | جامعي | 33 | 3.0429 | .72369 | .12598 | 2.7863 | 3.2995 | 2.00 | 4.78 |
| | دراسات عليا | 8 | 2.7431 | .83409 | .29490 | 2.0457 | 3.4404 | 1.00 | 3.53 |
| | Total | 49 | 2.9734 | .72491 | .10356 | 2.7651 | 3.1816 | 1.00 | 4.78 |
| | ثانوي فأقل | 8 | 3.0972 | .48409 | .17115 | 2.6925 | 3.5019 | 2.33 | 3.83 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | جامعي | 33 | 3.0118 | .74558 | .12979 | 2.7474 | 3.2762 | 1.00 | 4.28 |
| | دراسات عليا | 8 | 2.7014 | .76286 | .26971 | 2.0636 | 3.3392 | 1.00 | 3.50 |
| | Total | 49 | 2.9751 | .71101 | .10157 | 2.7708 | 3.1793 | 1.00 | 4.28 |

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | Between Groups | .610 | 2 | .305 | .570 | .570 |
| | Within Groups | 24.614 | 46 | .535 | | |
| | Total | 25.224 | 48 | | | |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | Between Groups | .763 | 2 | .382 | .747 | .480 |
| | Within Groups | 23.503 | 46 | .511 | | |
| | Total | 24.266 | 48 | | | |

**ملحق 3 – 19 نتائجاختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين مستويات الخبرة المهنيةANOVA**

**Descriptives**

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean LowerBound | UpperBound | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | أقل من 05 سنوات | 15 | 2.7481 | .73324 | .18932 | 2.3421 | 3.1542 | 1.00 | 3.81 |
| | من 05 إلى أقل من 10 سنوات | 1 | 3.2500 | . | . | . | . | 3.25 | 3.25 |
| | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 21 | 3.1177 | .75082 | .16384 | 2.7760 | 3.4595 | 1.89 | 4.78 |
| | 20سنة فأكثر | 12 | 2.9792 | .68403 | .19746 | 2.5446 | 3.4138 | 2.11 | 4.00 |
| | Total | 49 | 2.9734 | .72491 | .10356 | 2.7651 | 3.1816 | 1.00 | 4.78 |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | أقل من 05 سنوات | 15 | 2.8889 | .75855 | .19586 | 2.4688 | 3.3090 | 1.00 | 3.72 |
| | من 05 إلى أقل من 10 سنوات | 1 | 3.1667 | . | . | . | . | 3.17 | 3.17 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| من 10 إلى أقل من 20 سنة | 21 | 2.9683 | .63308 | .13815 | 2.6801 | 3.2564 | 1.89 | 4.17 |
| 20سنة فأكثر | 12 | 3.0787 | .84834 | .24489 | 2.5397 | 3.6177 | 1.00 | 4.28 |
| Total | 49 | 2.9751 | .71101 | .10157 | 2.7708 | 3.1793 | 1.00 | 4.28 |

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | Between Groups | 1.275 | 3 | .425 | .799 | .501 |
| | Within Groups | 23.948 | 45 | .532 | | |
| | Total | 25.224 | 48 | | | |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | Between Groups | .278 | 3 | .093 | .174 | .914 |
| | Within Groups | 23.988 | 45 | .533 | | |
| | Total | 24.266 | 48 | | | |

## ملحق 3 – 20 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين الفئات الوظيفيةANOVA

**Descriptives**

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | LowerBound | UpperBound | | |
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | نائب مدير | 1 | 3.8333 | . | . | . | . | 3.83 | 3.83 |
| | رئيس مكتب | 7 | 2.6230 | .81189 | .30687 | 1.8721 | 3.3739 | 1.00 | 3.47 |
| | موظف | 41 | 3.0122 | .70014 | .10934 | 2.7912 | 3.2332 | 1.89 | 4.78 |
| | Total | 49 | 2.9734 | .72491 | .10356 | 2.7651 | 3.1816 | 1.00 | 4.78 |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | نائب مدير | 1 | 2.4444 | . | . | . | . | 2.44 | 2.44 |
| | رئيس مكتب | 7 | 2.8333 | .83703 | .31637 | 2.0592 | 3.6075 | 1.00 | 3.44 |
| | موظف | 41 | 3.0122 | .69970 | .10928 | 2.7913 | 3.2330 | 1.00 | 4.28 |
| | Total | 49 | 2.9751 | .71101 | .10157 | 2.7708 | 3.1793 | 1.00 | 4.28 |

**ANOVA**

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | Between Groups | 1.661 | 2 | .830 | 1.621 | .209 |
| | Within Groups | 23.563 | 46 | .512 | | |
| | Total | 25.224 | 48 | | | |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | Between Groups | .479 | 2 | .239 | .463 | .632 |
| | Within Groups | 23.787 | 46 | .517 | | |
| | Total | 24.266 | 48 | | | |

**ملحق 3 – 21دراسة علاقة خط الارتباط لقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأداء المهني للموظفين**

**Correlations**

| | | البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | كمية وجودة العمل | المثابرة والوثوق | المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | Pearson Correlation | 1 | .558** | .463** | .452** | .512** | .217 | .828** | .459** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .001 | .001 | .000 | .134 | .000 | .001 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | Pearson Correlation | .558** | 1 | .433** | .465** | .523** | .397** | .809** | .534** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .002 | .001 | .000 | .005 | .000 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | Pearson Correlation | .463** | .433** | 1 | .669** | .492** | .409** | .792** | .604** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .002 | | .000 | .000 | .003 | .000 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل | Pearson Correlation | .452** | .465** | .669** | 1 | .641** | .586** | .657** | .855** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .001 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| كمية وجودة العمل | Pearson Correlation | .512** | .523** | .492** | .641** | 1 | .668** | .628** | .893** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المثابرة والوثوق | Pearson Correlation | .217 | .397** | .409** | .586** | .668** | 1 | .422** | .857** |
| | Sig. (2-tailed) | .134 | .005 | .003 | .000 | .000 | | .002 | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية | Pearson Correlation | .828** | .809** | .792** | .657** | .628** | .422** | 1 | .659** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .002 | | .000 |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | Pearson Correlation | .459** | .534** | .604** | .855** | .893** | .857** | .659** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**ملحق 3 – 21دراسة العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط القانونيبين مجموعة الأبعاد المشتركة المستقلة، ومجموعة الأبعاد المشتركة التابعة**

### Canonical Correlations Settings

| | Values |
|---|---|
| Set 1 Variables | A B C |
| Set 2 Variables | D E F |
| CenteredDataset | None |
| ScoringSyntax | None |
| CorrelationsUsed for Scoring | 3 |

### Canonical Correlations

| | Correlation | Eigenvalue | WilksStatistic | F | Num D.F | Denom D.F. | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | .731 | 1.146 | .395 | 5.412 | 9.000 | 104.801 | .000 |
| 2 | .332 | .124 | .847 | 1.899 | 4.000 | 88.000 | .118 |
| 3 | .218 | .050 | .952 | 2.252 | 1.000 | 45.000 | .140 |

H0 for Wilks test is that the correlations in the current and following rows are zero

### Set 1 Standardized Canonical Correlation Coefficients

| Variable | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| A | -.268- | 1.096 | .565 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| B | -.286- | -.088- | -1.204- |
| C | -.659- | -.816- | .500 |

**Set 2 Standardized Canonical Correlation Coefficients**

| Variable | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| D | -.740- | -.580- | .977 |
| E | -.447- | 1.353 | -.383- |
| F | .128 | -.958- | -1.010- |

**Set 1 Unstandardized Canonical Correlation Coefficients**

| Variable | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| A | -.303- | 1.236 | .638 |
| B | -.333- | -.102- | -1.402- |
| C | -.700- | -.867- | .531 |

**Set 2 Unstandardized Canonical Correlation Coefficients**

| Variable | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| D | -.904- | -.710- | 1.195 |
| E | -.517- | 1.565 | -.442- |
| F | .166 | -1.242- | -1.309- |

**Set 1 Canonical Loadings**

| Variable | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| A | -.733- | .669 | .125 |
| B | -.721- | .170 | -.672- |
| C | -.907- | -.346- | .241 |

**Set 2 Canonical Loadings**

| Variable | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| D | -.951- | -.275- | .140 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| E | -.836- | .341 | -.430- |
| F | -.604- | -.395- | -.692- |

**Set 1 Cross Loadings**

| Variable | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| A | -.536- | .222 | .027 |
| B | -.527- | .057 | -.147- |
| C | -.663- | -.115- | .053 |

**Set 2 Cross Loadings**

| Variable | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| D | -.695- | -.091- | .031 |
| E | -.611- | .113 | -.094- |
| F | -.442- | -.131- | -.151- |

**Proportion of Variance Explained**

| Canonical Variable | Set 1 by Self | Set 1 by Set 2 | Set 2 by Self | Set 2 by Set 1 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .626 | .334 | .656 | .350 |
| 2 | .199 | .022 | .116 | .013 |
| 3 | .175 | .008 | .228 | .011 |

## ملحق 3 – 22 دراسة أثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء المهني للموظفين

**Descriptive Statistics**

| | Mean | Std. Deviation | N |
|---|---|---|---|
| المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين | 2.9751 | .71101 | 49 |
| البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | 2.9592 | .88619 | 49 |
| البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | 2.8520 | .85835 | 49 |
| البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | 3.1088 | .94130 | 49 |

**Variables Entered/Removed[a]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100). |
| 2 | البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100). |

**Model Summary[c]**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .604[a] | .365 | .352 | .57254 |
| 2 | .676[b] | .456 | .433 | .53554 |

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية , البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية

c. Dependent Variable:المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 8.859 | 1 | 8.859 | 27.025 | .000[b] |
| | Residual | 15.407 | 47 | .328 | | |
| | Total | 24.266 | 48 | | | |
| 2 | Regression | 11.073 | 2 | 5.536 | 19.304 | .000[c] |
| | Residual | 13.193 | 46 | .287 | | |
| | Total | 24.266 | 48 | | | |

a. Dependent Variable:المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية

c. Predictors: (Constant), البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية , البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1.556 | .285 | | 5.462 | .000 | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | .456 | .088 | .604 | 5.199 | .000 | 1.000 | 1.000 |
| 2 | (Constant) | 1.105 | .312 | | 3.542 | .001 | | |
| | البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | .347 | .091 | .459 | 3.807 | .000 | .813 | 1.231 |
| | البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | .278 | .100 | .335 | 2.778 | .008 | .813 | 1.231 |

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين

**ExcludedVariables[a]**

| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Tolerance | CollinearityStatistics VIF | CollinearityStatistics Minimum Tolerance |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | .229[b] | 1.782 | .081 | .254 | .785 | 1.273 | .785 |
| | البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية | .335[b] | 2.778 | .008 | .379 | .813 | 1.231 | .813 |
| 2 | البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة | .095[c] | .689 | .494 | .102 | .628 | 1.592 | .628 |

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين

b. Predictors in the Model: (Constant), البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية

c. Predictors in the Model: (Constant), البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية , البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية

**CollinearityDiagnostics[a]**

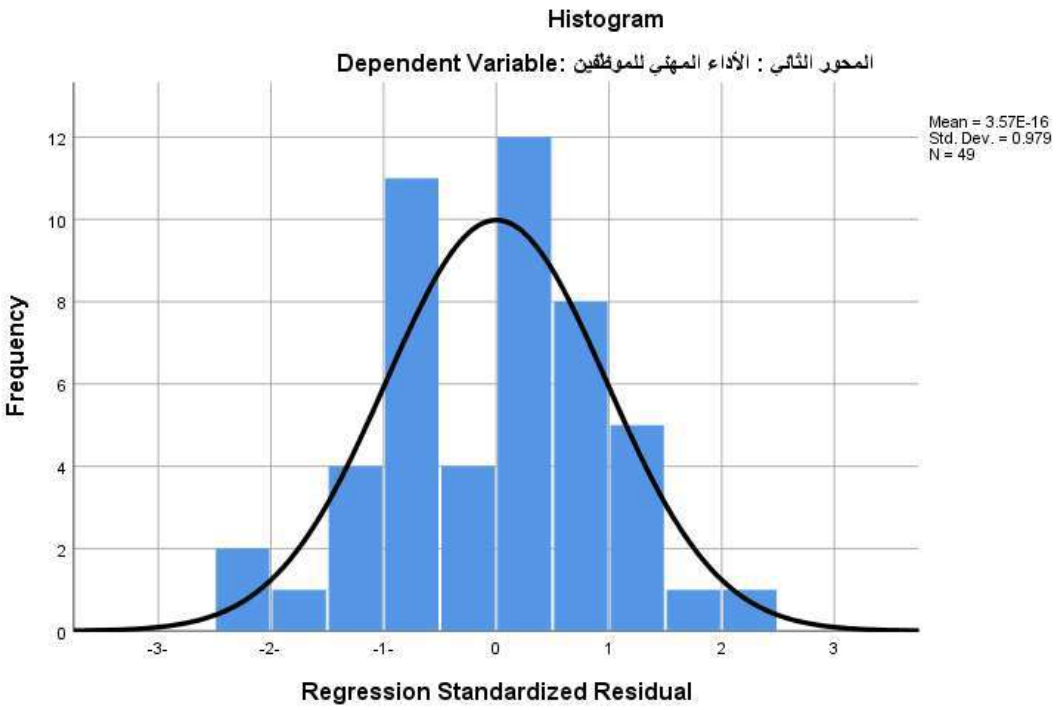
| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions (Constant) | البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية | البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 1.958 | 1.000 | .02 | .02 | |
| | 2 | .042 | 6.820 | .98 | .98 | |
| 2 | 1 | 2.913 | 1.000 | .01 | .01 | .01 |
| | 2 | .046 | 7.916 | .00 | .76 | .67 |
| | 3 | .040 | 8.503 | .99 | .24 | .32 |

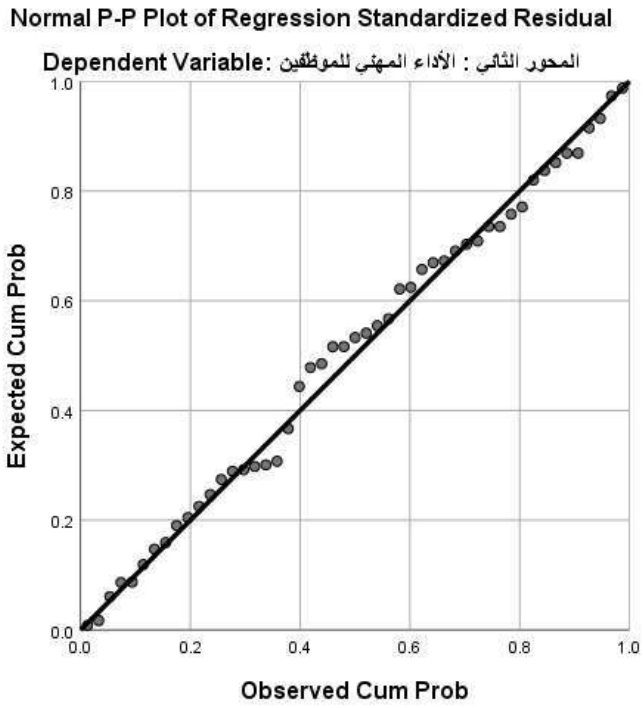
a. Dependent Variable: المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين

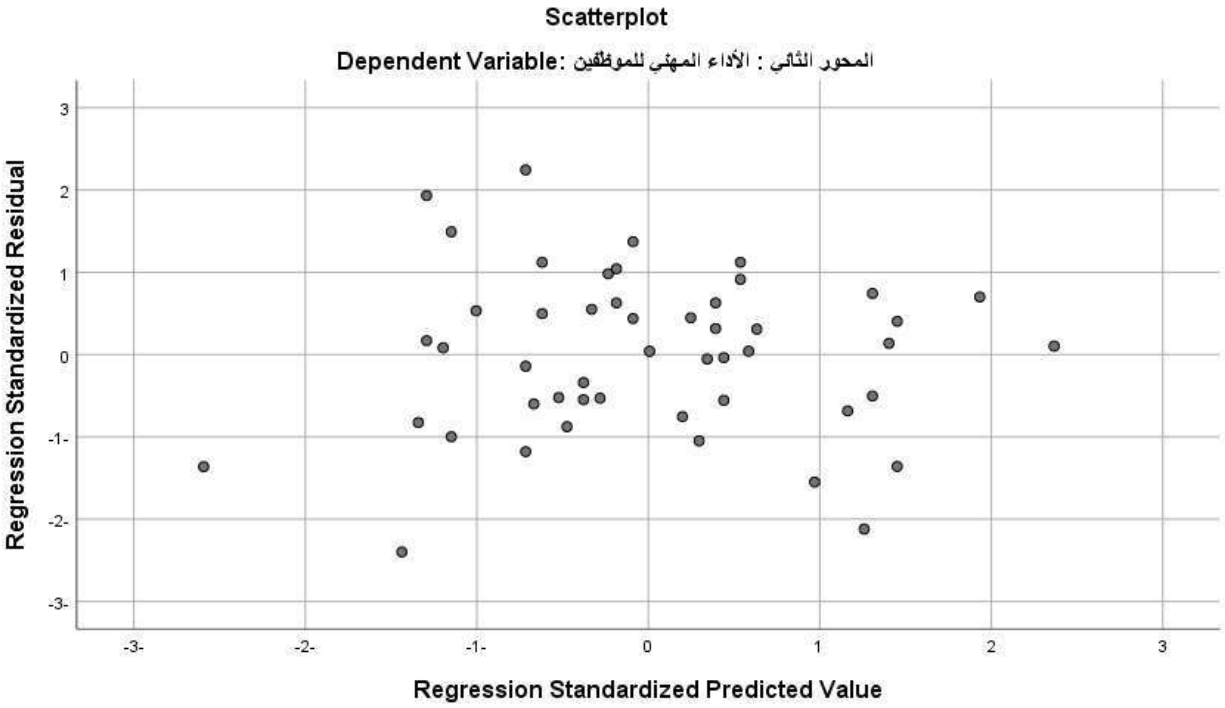
**ResidualsStatistics[a]**

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|---|---|---|---|---|---|
| Predicted Value | 1.7296 | 4.1115 | 2.9751 | .48030 | 49 |
| Std. Predicted Value | -2.593- | 2.366 | .000 | 1.000 | 49 |
| Standard Error of Predicted Value | .079 | .225 | .127 | .038 | 49 |
| AdjustedPredicted Value | 1.8698 | 4.1011 | 2.9836 | .47099 | 49 |
| Residual | -1.28471- | 1.20179 | .00000 | .52427 | 49 |
| Std. Residual | -2.399- | 2.244 | .000 | .979 | 49 |
| Stud. Residual | -2.615- | 2.316 | -.008- | 1.020 | 49 |
| DeletedResidual | -1.52655- | 1.28021 | -.00856- | .56991 | 49 |
| Stud. DeletedResidual | -2.803- | 2.437 | -.010- | 1.046 | 49 |
| Mahal. Distance | .063 | 7.524 | 1.959 | 1.896 | 49 |
| Cook's Distance | .000 | .429 | .030 | .067 | 49 |
| CenteredLeverage Value | .001 | .157 | .041 | .040 | 49 |

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين




Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين
Expected Cum Prob
Observed Cum Prob
0.0
0.2
0.4
0.6
0.8
1.0


Scatterplot
Dependent Variable: المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين
Regression Standardized Residual
Regression Standardized Predicted Value
3
2
1
0
-1-
-2-
-3-

## ملحق 3 – 23 جدول متعلق بهيكلة التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر ( مستخرج من وثائق المؤسسة)

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة ....................

ولايـــة ورقلـــة

مديريـــة...........................

جدول رقم 01

جدول متعلق بهيكلة التعدادات إلي غاية:31 ديسمبر...........

| الموظفيـــن | | | | | | | | | المتعاقديـــن | | | | | | | | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القانون الأساسي | السلك والرتبة | التعداد الحقيقي بتاريخ 12/31/........ | التعداد المالي للسنة ........... (1) | التعداد الحقيقي إلى غاية 31 ديسمبر ............ | | | | | عقد غير محدد المدة | | | | عقد محدد المدة | | | | |
| | | | | المرسمون | المتربصون | المجموع 2 | من بينهم نساء | الفارق (2-1) | التوقيت الكامل | من بينهم نساء | التوقيت الجزئي | من بينهم نساء | التوقيت الكامل | من بينهم نساء | التوقيت الجزئي | من بينهم نساء | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| .......... | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ..../.... | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| المجموع الفرعي (2) | | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| ..../..... | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ..../.... | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ..../..... | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ..../..... | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| المجموع الفرعي (3) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |

**ملحق 3 – 24الهياكل الاستشارية الداخلية لجان المستخدمين ولجنة الطعن ( مستخرج من وثائق المؤسسة)**

الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة
وزارة .....

ولايــة ورقلــة
مديريـة .....

جدول رقم 02

**الهياكل الإستشاريـة الداخليـة لجـان المستخدميـن ولجنـة الطعـن**

| السلـــك أو الرتبـــة | لجنـــة المستخدميـــن | | | | لجنـــة الطعـــن | | | | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | قـرار الإنشـاء | | إمتـــداد | | قـرار الإنشـاء | | إمتـــداد | | |
| | المرجع | حدود الصلاحية | المرجع | الحدود | المرجع | حدود الصلاحية | المرجع | الحدود | |
| الأسـلاك البيداغوجيـة والتقنيـة الأخـرى<br>الأسـلاك المشتركة<br>الأسـلاك المهنيـة وسائقـي السيـارات | مقـرر رقم:.....<br>المؤرخ في:<br>...../...../..... | ..... | | | قـرار رقم : .....<br>المؤرخ في :<br>...../...../..... | ثلاث (03) سنوات | قـرار رقم : .....<br>المؤرخ في :<br>...../...../..... | ..... | |
| اللجنة التقنية | مقرر رقم .....<br>المؤرخ في :..... | | | | | | | | |
| الأعـوان المتعاقديـن | مقـرر رقـم: .....<br>المؤرخ في:<br>.....-.....-..... | سنة واحدة 01 | | | | | | | |

**ملحق 3 – 25المخطط التوقعي للتوظيف ( مستخرج من وثائق المؤسسة)**

الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة
وزارة .....

ولايــة ورقلــة
مديريـة .....

جدول رقم 04

**المخطط التوقعي للتوظيف لسنة .....**

| الوظائف العليا<br>المناصب العليا<br>الاسلاك و الرتب | المناصب المالية لسنة ..... | المناصب المشغولة /31/12..... | المناصب الشاغرة.... ..... | التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة | | | التوظيف الداخلي | | | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | منتوج التكوين | | توظيف بالمؤهل م.على اساس المؤهل م.على اساس | امتحان مهني | ترقية اختيارية | تاهيل مهني | |
| | | | | خارجي | داخلي | | | | | |
| الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا | | | | | | | | | | للبيـان |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| المجموع | | | | | | | | | | |

**ملحق 3 – 26جدول بياني لعمليات التسير التوقعي للموارد البشرية بعنوان ( مستخرج من وثائق المؤسسة)**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة .....

ولايـة ورقلـة
مديريـة .....

جدول رقم 05

جدول بياني لعمليات التسير التوقعي للموارد البشرية بعنوان .....

| الرمز | السلك والرتبة | التدريج التوقعي لعمليات التسيير | | | | | | | | | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التوظيف الخارجي | | | | التوظيف الداخلي | | | جدول الترقية في المرتبة | لجان الترسيم | مسابقات الالتحاق بالتكوين | عمليات أخرى | |
| | | توظيف على أساس الشهادة | مسابقة على اساس الشهادة | مسابقة على اساس إختبار | فحص مهني | امتحان مهني | الترقية الإختيارية | متوج التكوين الداخلي | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

**ملحق 3 – 27جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطارالمادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**

**( مستخرج من وثائق المؤسسة)**

الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة

وزارة .....

ولايـة ورقلـة

مديريـة .....

جدول رقم 04 مكرر1

**جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**

| تحديد منصب الشغل | التصنيف | | عقد محدد المدة | | | | | الملاحظة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الصنف | الرقم الإستدلالي | التعداد المالي | | التعداد الحقيقي (مناصب مشغولة) | | مناصب شاغرة | |
| | | | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| المجمـوع العـام | | | | | | | | | |

**ملحق 3 – 28جدول يتضمن توزيع المناصب المالية الشاغرة لسنة ..... حسب نمط التوظيف**

الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة
وزارة .....
ولايـة ورقلـة
مديريـة .....

## جدول يتضمن توزيع المناصب المالية الشاغرة لسنة ..... حسب نمط التوظيف

تطبيقا لأحكام المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم : 192/12 المؤرخ في : 2012/04/12 المحدده لكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات العمومية

| تحديـد الرتبـة / منصب شغل | منتوج التكوين | | التوظيف الخارجي | | التوظيـف الداخلـي | | | المجموع | ملاحظة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | داخلي | خارجي | على أساس الشهادة | على أساس الإختبار | إمتحان المهني | ترقية إختيارية | ترقية على أساس الشهادة | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

# فهرس الدراسة

| الفهرس | الصفحة |
|---|---|
| **الإهداء** ..... | IV |
| **الشكر والتقدير**..... | V |
| **الملخص بالغة العربية والأجنبية** ..... | VI |
| **قائمة المحتويات**..... | VII |
| **قائمة الجداول**..... | VIII |
| **قائمة الأشكال والاختصارات وقائمة الملاحق**..... | IX |
| **المقدمة** ..... | أ |
| الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وتطوير الأداء المهني | |
| تمهيد ..... | **1** |
| **المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية وتطوير الأداء المهني**..... | **2** |
| **المطلب الأول : الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية**..... | **2** |
| الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية ..... | 4_2 |
| الفرع الثاني: تعريف وخطوات تخطيط الموارد البشرية..... | 7_5 |
| الفرع الثالث: أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية..... | 8 |
| الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية..... | 10_9 |
| **المطلب الثاني : الأدبيات النظرية للأداء المهني** ..... | 11 |
| الفرع الأول : تعريف وأنواع الأداء ..... | 12_11 |
| الفرع الثاني : ماهية الأداء المهني ..... | 16_13 |
| الفرع الثالث : تطوير الأداء المهني ..... | 18_16 |
| **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتخطيط الموارد البشرية والأداء المهني**..... | 18 |
| **المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية** ..... | 20_18 |
| **المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية**..... | 22_21 |
| **المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**..... | 24_23 |
| **خلاصة الفصل**..... | 25 |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتخطيط الموارد البشرية والأداء المهني بالمديرية الجهوية للميزانية_ورقلة | |
| تمهيد..... | 27 |
| **المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة** ..... | 28 |
| **المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة**..... | 31_28 |
| **المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في الدراسة**..... | 32_31 |
| **المطلب الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة**..... | 36_33 |
| الفرع الأول: أدوات جمع البيانات..... | 33 |
| الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة..... | 36 |
| الفرع الثالث: الدراسة الإحصائية ومخرجاتها باستخدام برنامج SPSS..... | 52_37 |
| **المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة** ..... | 53 |
| **المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية**..... | 86_53 |
| **خلاصة الفصل** ..... | 87 |
| **الخاتمة**..... | 89 |

**قائمة المراجع والمصادر**..... 91
**ملاحق الدراسة**..... 95
**فهرس الدراسة** ..... 128