

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



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: تسيير موارد البشرية
بعنوان:

أثر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف العمومي

دراسة حالة في مديرية التكوين والتعليم المهنيين - ورقلة
2023-2022

من إعداد الطالب:
بن سالم امجد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ (أستاذة كاهي فطيمة .، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ نبيل حليمي (أستاذ محاضر -ب-، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د/ (أستاذ دادان عبد الغفور ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2023 /2022

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



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير تسيير موارد البشرية
بعنوان:

أثر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف العمومي

دراسة حالة في مديرية التكوين والتعليم المهنيين - ورقلة

2023-2022

من إعداد الطالب:
بن سالم امجد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ كاهي فطيمة (جامعة ورقلة) رئيسا

د/ نبيل حللمي (جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د/دادان عبد الغفور (جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2023 /2022

الإهداء

اهدي عملي الى:

امي و ابي

و اخواتي

و عائلتي

الشكر

الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، والشكر لله أولاً وأخيراً على توفيقه لإنجاز هذا العمل.

ومن شكر الله أن نشكر أهل الفضل ونخص أولهم الأستاذ المشرف " نبيل حلومي " الذي لم ييخل جهداً على المساعدة في إنجاز هذا العمل المتواضع والمجهودات الذي بذلها من خلال متابعتنا للعمل بنصائحه القيمة. وشكر موصول إلى كل من ساعد على إتمام هذا العمل وبالأخص أشكر والمؤطر " توفيق حليلو " على المعلومات القيمة المقدمة من طرفهما. وكل أساتذة جامعة قاصدي مرباح

الملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذلك عن طريق التنبؤ بالفترات المستقبلية، واثر هذا المخطط على اداء الموظف العمومي من خلال عمليات التكوين والتوظيف والترقية ولتوصل الى نتائج الدراسة تم اعتماد على دراسة حالة في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية ورقلة، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي للدراسة، أما أداة جمع البيانات استخدم استمارة الاستبيان، والذي تم توزيعه على مجموعة من الموظفين في مديرية التكوين والتعليم المهنيين، وفي الأخير تم التوصل إلى نتائج، والتي تتمثل في: أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ذو أهمية كبيرة في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة -الجزائر بالتخطيط و ان هناك أثر لأبعاد المخطط السنوي بمديرية التكوين والتعليم المهني في أداء الموظف.

كلمات مفتاحية: موظف عمومي، مخطط سنوي، مؤسسة عمومية، توظيف، تكوين.

ABSTRACT :

The study aims to know the annual plan for the management of human resources in public institutions by predicting future periods, and the impact of this plan on the performance of the public employee through the processes of formation, employment and promotion. Through the use of the descriptive analytical approach, we analyzed the questionnaire form, which was distributed to a group of employees in the Directorate of Vocational Training and Education. Finally, results were reached, which are: The annual plan for the management of human resources is of great importance in the Directorate of Vocational Training and Education in Ouargla - Algeria in planning, and that there is an impact of the dimensions of the annual plan in the Directorate of Vocational Training and Education in the performance of the employee.

Keyword: Public servant, annual scheme, public institution, employment.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	توزيع أفراد عينة الدراسة	30
2-2	العبارات المتعلقة بالمخطط السنوي	33
3-2	العبارات المتعلقة بأداء الموظف	33
4-2	توزيع العينة حسب الجنس	34
5-2	توزيع العينة حسب العمر	36
6-2	توزيع العينة حسب مستوى الدراسي	37
7-2	توزيع العينة حسب الأقدمية	38
8-2	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	39
9-2	مقياس ليكارت الثلاثي	40
10-2	مجال المتوسط الحسابي مرجح لمقياس ليكارت الثلاثي	41
11-2	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده المخطط السنوي -التوظيف	41
12-2	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده المخطط السنوي -التكوين	42
13-2	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده المخطط السنوي -الترقية	43
14-2	الأبعاد المتعلقة بالمخطط السنوي	44
15-2	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده المخطط أداء الوظيفي -الانتاجية-	45
16-2	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده المخطط أداء الوظيفي -الأبداع	46
17-2	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده المخطط أداء الوظيفي -السلوك المهني-	47
18-2	العبارات المتعلقة بأداء لموظف العمومي	48

49	مقارنة بين المحاور	19-2
49	معاملات ارتباط بين كل محور	20-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة الحالية	1-1
13	العوامل التي تؤثر على أداء الوظيفي.	2-1
35	توزيع العينة حسب الجنس	1-2
36	توزيع العينة حسب العمر	2-2
37	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	3-2
39	توزيع العينة حسب الأقدمية	4-2
40	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	5-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62 - 60	الاستبيان	01
6 3	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	02
6 3	توزيع العمر	03
6 4	توزيع الجنس	04
64	توزيع الأقدمية	05
64	توزيع المسار المهني	6
66	معامل الفا كرونباخ	07

--	--	--



مقدمة

◀ توطئة:

ان التطورات الهائلة في مجال الادارة، والتغيرات التكنولوجية الاخيرة، التحولات التي تشهدها ادارة الموارد البشرية، جعلت المخطط السنوي للتسيير البشري في مقدمة اهتمامات المؤسسة التي اعتبرته خيار استراتيجي لتطوير أداء وتحسين مستوى الموظف العمومي و للاستجابة بشكل جيد لمتطلبات شروط الوظيفة، والتعامل الجيد مع مختلف المواقع التي تظهر اثناء ممارسة وظائفهم.

ثبتت الدولة الجزائرية في الوقت الحاضر سياسة تنشيط المؤسسات و الادارات العمومية وذلك بهدف تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وبما ان الموارد البشرية تعتبر ركيزة اساسية في تنفيذ ذلك من خلال العمل على تحسين ادائها و تفعيله، والاهتمام به و تطويره من خلال التحفيز و الترقية و التدريب ومن هنا تأتي اهمية الموارد البشرية العاملة على مستوى المجتمعات المحلية كمحرك اساسي لهذه الادارة على المستوى المحلي.

يلعب نظام الاداء دورا مهما في الحياة الإدارية سواء بالنسبة للموظف نفسه أو للمؤسسة، حيث يمكنه من معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه أو للإدارة كونه يشكل للموظف، أداة ترشد بها في تسيير المسار المهني للموظفين.

على الرغم من أساليب التقييم الجيدة، فإن الممارسة على مر السنين هي أن التقييمات لا يتم اجرائها بشكل منتظم وبقدر ماينبغي ان يكون الحال أن يخضع موظف العمومي للتقييم فقط عندما يحين موعد الترقيات. إن تقييم الوظائف مرة واحدة في السنة عادة ما يكون غير كافي و تكون الادارة الفعالة لأداء الوظيفة يجب إن تكون عملية مستمرة و يتم مراقبتها باستمرار من أجل التقييم الفعال لموظف.

وبناء على ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

◀ الإشكالية:

◀ الى أي مدى يمكن ان يآثر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في أداء الموظف مديرية

التكوين والتعليم المهنيين-بورقلة-الجزائر؟

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وذلك كما يلي:

للم ما أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مديرية التكوين المهني؟

لماذا ما مستوى أداء الموظف ب مديرية التكوين والتعليم المهنيين-بورقلة-الجزائر ؟

لماذا هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مخطط السنوي و أداء الموظف ب مديرية التكوين والتعليم المهنيين-بورقلة-الجزائر ؟

لماذا ما أثر أبعاد المخطط السنوي في أداء الموظف العمومي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

لماذا المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ذو أهمية كبيرة في مديرية التكوين والتعليم المهنيين-بورقلة - الجزائر بالتخطيط.

لماذا يمتاز أداء الموظف بمديرية التكوين والتعليم المهنيين-بورقلة-الجزائر ب مستوى مقبول؛

لماذا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مخطط السنوي و أداء الموظف ب مديرية التكوين والتعليم المهنيين-بورقلة-الجزائر .

لماذا هناك أثر لأبعاد المخطط السنوي بمديرية التكوين والتعليم المهنيين في أداء الموظف.

مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- قلة الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع.
- ارتباط الموضوع بالتخصص.
- يعتبر من المواضيع الهامة في المؤسسات العمومية.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الهدف من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

- معرفة اهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- الدور الذي يلعبه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تقديم المؤسسات العمومية.
- التعرف على كيفية تقييم أداء الموظف العمومي.

◀ حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2023/05/16 الى 2023/05/24 .
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مديرية التكوين والتعليم المهنيين-بورقلة-الجزائر.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين قدرها 60 بمديرية التكوين والتعليم المهنيين
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على المخطط السنوي لتسيير موارد البشرية كمتغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية: (التوظيف، التكوين، الترقية) أما المتغير التابع يتمثل في الأداء الموظف العمومي من خلال الأبعاد التالية: (الإنتاجية، الأبداع، السلوك المهني).

◀ منهج البحث والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، في عرض المفاهيم الخاصة وبمجال الدراسة والبحث، وتفسير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها، بالإضافة الى قيامنا بالدراسة حالة على مستوى مديرية التكوين و التعليم المهنيين، وبغرض البحث المعمق والمفصل، لهذا تم الاستعانة بأداة الاستبيان للحصول على المعلومات.

◀ صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

● قلة الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع .

● هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

1. **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول للأدبيات النظرية المخطط السنوي وأداء الموظف والذي بدوره ينقسم إلى مطلب، المطلب الأول: مفاهيم حول المخطط السنوي، المطلب الثاني: مفاهيم حول أداء الموظف العمومي والمطلب الثالث: الربط بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وأداء الموظف العمومي.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول عرض الدراسات السابقة، المطلب الثاني مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

2. **الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة في مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية ورقلة، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة، أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

◀ **نموذج الدراسة:** لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة سوف نعتمد على نموذج خاص بنا للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل (1-1): نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية المتعلقة بأثر

المخطط السنوي على أداء

الموظف العمومي

تمهيد:

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية احد الأدوات الإدارية الهامة التي تستخدم لتحسين اداء الموظف العمومي في المؤسسات العمومية كما يساعد هذا المخطط في تعزيز أداء الفردي لموظفين و تطوير مهاراتهم مما يعكس بدورهم على تحسين أداء عام لمؤسسة، كما يعد تقييم أداء موظف العمومي من الأدوات الإدارية الاساسية التي يعتمد عليها القطاع العمومي لتأكد من انتاجية الموظفين، كما يساعد في تحديد نواقص الأداء.

وسوف نتناول في هذا الفصل مبحثين مبحث نتناول فيه مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مفهومها وأهدافها، وظائفها والتطورات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية القديمة والحديثة، ومبحث ثاني خصص للوظيفة العامة والموظف العام تعريفهما، انواعها وعلاقتها بادارة الموارد البشرية. وعليه تم تقسيم هذاالفصل الخاص بعرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة إلى مبحثين أساسيين كمايلي:

- ◀ المبحث الأول: الإطار النظري للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف .
- ◀ المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف

سننظر في هذا المبحث الى المفاهيم النظرية المتعلقة بالمخطط السنوي وكيفية تقييم أداء الموظف العمومي.

المطلب الأول: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

الفرع الأول: تعريف واهمية المخطط السنوي :

1-1 تعريف المخطط السنوي :

هو طريقة جديدة لتنظيم إدارة الموارد البشرية، وأداة تحليلية لنظام الإدارة والسياسة المتبعة في توفير الموارد البشرية. وهو أكثر فاعلية للموارد البشرية والمالية ولتحسين عوائد القطاع من خلال تطوير نظام التدريب. لهذا الغرض ، من الضروري أن يتم الاهتمام بالخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية عند اكتمالها¹.

هو وثيقة تسجل جميع العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف والترقية والتدريب والإحالة إلى التنسيب والتقاعد خلال العام المعني، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من قبل هيئات المديرية العامة للجمهور. الخدمة منصوص عليها في المرسوم التنفيذي 126 المؤرخ 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد الخطة. تعتبر من أهم التغييرات في سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العامة، حيث تهدف إلى وضع خطة تنبؤية لإدارة الموارد البشرية²

هو وثيقة الإدارة يتضمن الحديث عن الموارد البشرية العديد من المؤشرات التي من خلالها يحدد المدير الوضع البشري لإدارتها ، والتي من خلالها يمكنه تنفيذ إدارة تقديرية لموارده البشرية في المستقبل ، أي إنها بمثابة لوحة تحكم تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة³.

ومنه نستنتج: انه وثيقة لتنظيم الموارد البشرية ويتضمن عدة معايير تتعلق بالموظف خلال مسيرته المهنية وتساعد المؤسسات في اتخاذ القرارات المناسبة.

¹ نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم وزارة التربية الوطنية، طبعة الكترونية، الجزائر 2011، ص 31

² بشير عبد العالي، قراءة تحليلية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات و مؤسسات العمومية وفق مقاربة التسييرية، جامعة عمار ثلجي الاغواط، الجزائر، سنة 2022، ص 197.

³ فشيث أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية منظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير الموارد البشرية 2008، ص 13.

1- 2 أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

تعد الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة لمسؤولي المؤسسات والإدارات العامة لأنها تعمل على:¹

✓ توفير طريقة تقديرية للإدارة.

✓ تحديد أوجه القصور في الإجراءات الإدارية واقتراح الإجراءات التطبيقية والتنظيمية. الوقوف على الوضع الصحيح والدقيق لعدد الموظفين في المؤسسات والإدارات العامة المختلفة، وهيكل الموظفين، والوظائف المالية المشغولة والشاغرة، والاحتياجات الجديدة)، والتي من شأنها أن تحدد بموضوعية التوظيف الذي يجب القيام به وفقاً لمستويات التأهيل، من أجل ضمان فتح المراكز المالية وفقاً لبيانات محددة يتم إبلاغها للإدارات المسؤولة عن الميزانية. في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العامة ومصالح الموازنة قبل كل سنة محددة.

✓ تحديد المؤسسات والإدارات العامة التي تحتاج إلى إنشاء إطار عمل قانوني للتنظيم.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العامة لضبط التكوينات وفقاً لكل قطاع

✓ متابعة تنظيم المسابقات المهنية والامتحانات والاختبارات في إطار الترقية المستخدمين.

✓ تحديد عدد الموظفين اللازمين لسير عمل الهياكل والهيئات والإدارات العامة.

الفرع الثاني: العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

أهم العمليات التي تضمنتها خطة الإدارة السنوية بحسب ما ورد في الأمر رقم 204 الصادر عن الجمعية العمومية بتاريخ 1995/05/27 والمتعلق بكيفية تنفيذ المرسوم التنفيذي رقم 95 - 126 وفيما يلي:²

القسم الأول التوظيف:

إن أهم ما تتضمنه الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية هو خطط التوظيف المقدره الجداول 3. 4.5)

خاصة فيما يتعلق باستيعاب الوظائف المالية الشاغرة التي تظهر بالجدول رقم 04 من الخطة، وهنا يجب تشغيلها بالنسبة للنسب المقررة قانوناً على النحو المنصوص عليه في القوانين الأساسية، وتعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على اثنين مصادر داخلية وخارجية، الداخلي هو من خلال الترقية، والخارجي في حالة عدم وجود الكفاءات المختصة داخليا. يتم التوظيف إما من خلال التوظيف المباشر أو من خلال طريقة المنافسة

¹ عبد العزيز خويلد دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011، ص 10

² عبد العزيز خويلد المرجع سابق، ص 18

وفقاً للمادة 34 من المرسوم 85/59، يتم التوظيف عن طريق المسابقة وفقاً لإحدى الطرق التالية¹:

- المنافسة على أساس الاختيارات.

- المنافسة على أساس الشهادات.

- الاختيار من بين الموظفين ذوي الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في قائمة المؤهلات بعد استشارة لجنة شؤون الموظفين. أما التوظيف المباشر فسيكون وفق الشروط التالية :

من بين المرشحين الذين تخرجوا من مؤسسات تدريبية متخصصة تابعة للمؤسسات أو الإدارات المعنية.

من بين المرشحين الذين تخرجوا من مؤسسات تدريبية متخصصة غير المذكورة سابقاً. كاستثناء، من بين المرشحين الذين يستوفون شروط التأهيل المحددة للالتحاق بالوظائف يعمل هذا في الحالات التالية:
- إما عن طريق إنشاء سلك جديد.

- إما بتوفير احتياجات استثنائية أو خاصة لبعض الأسلاك، والتي يتم تحديد قائمتها حسب الحالة بقرار من الجهة المكلفة بالوظيفة العامة، أو بقرار مشترك بين السلطة المذكورة والهيئة مكتب مركزي له سلطة التعيين².
في مرحلة تأكيد الموظف، عادةً ما يُطلب من المديرين التنفيذيين تقديم تقرير عن كفاءة وملاءمة الموظف تحت الاختبار. وفي ختامها، يقدم الرئيس بعد تقرير عن كفاءة الموظف الجديد وتوصياته بشأن تثبيته أو إقالته، ومقترحاته لبرامج تدريبية مناسبة له وللعمل الذي يناسب قدراته واستعداده.

القسم الثاني: التكوين

تحديد مستوى العملية التدريبية وتحسين مستواها وتحديث المعلومات وتسجيلها في خطة يكون في حدود الاعتمادات المالية المخصصة لعنوان السنة المالية والمراكز المالية المتاحة على النحو الوارد في دفتر الموازنة والجدول رقم. 07 من الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية، حيث تندرج خطة التدريب وتحسين المستوى وتحديد المعلومات في إطار إدارة تقديرية للموارد البشرية، ويجب أن يتطابق محتواها مع محتوى الجدول رقم 07 من يخطط.

ألزم المرسوم التنفيذي المشار إليه جميع المؤسسات والإدارات العامة بالاستعدادخطة قطاعية سنوية أو متعددة السنوات للتدريب وتحسين المستوى وتحديث المعلومات هذه المخططات، التي تم تطويرها في عام 1996، هي أداة قانونية وتشغيلية تسمح للمؤسسات والإدارات يخطط القطاع العام لاحتياجاته في مجال التدريب بناءً على بيانات عملية مدروسة جيداً من جهة أيضاً تعتبر هذه المخططات أداة عمل ورقابية للمديرية العامة للخدمة العامة، حيث تمكنها من:

¹ المادة 34 من المرسوم رقم 1985 الذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

² عبد العزيز خويلد , مرجع سابق, ص 19 .

-متابعة مدى تنفيذها وذلك بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والموافقة عليها¹.

القسم الثالث: الترقية

هو اختيار أفضل وأصلح الموظفين لتولي وظائف أعلى مستوى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري. تهدف سياسة الترقية الوظيفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها: ²

-محاولة استقطاب أفضل الكفاءات المتاحة لشغل الوظائف والمحافظة عليها في مجال العمل.

-خلق شعور بالأمان والاستقرار لدى الموظفين نتيجة لتقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفية زيادة دخلهم.

-رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف العمل من خلال ضمان ترقية أفضل المرشحين إلى المناصب العليا.

-خلق حافزاً للموظفين لبذل أقصى جهد على أمل الترقية وعموما تتبع الترقية إحدى الأسس الآتية: الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا.

القسم الرابع: النقل

هو نقل الموظف داخل المؤسسة من وظيفة إلى أخرى مساوية للوظيفة السابقة من حيث الوظيفة والمسئولية والأجور ، وقد يصبح النقل أحياناً تغييراً في المنصب الوظيفي والمسئولية التي يمكن تصنيفها أهداف النقل هي كما يلي³:

● لغرض تحسين الأداء.

● تحويل لغرض إعادة توزيع القوى العاملة بالمنشأة.

● النقل لغرض إحاطة عمل المؤسسة.

● تحويل لغرض تعديل ساعات عمل الفرد لظروفه الخاصة.

● النقل الطبي لعدم قدرة الموظف على أداء العمل المطلوب.

● لحركة الجغرافية.

● القسم الخامس: التقاعد

¹ عبد العزيز خويلد , مرجع سابق, ص 19 .

² عبد العزيز خويلد , مرجع سابق, ص 20 .

³ عبد العزيز خويلد, مرجع سابق, ص 20 .

من الحقوق الأساسية للعمال في التشريع المقارن الحق في التقاعد باعتباره نهاية طبيعية للحياة المهنية للعامل ، وتأتي هذه النهاية كنتيجة طبيعية لبلوغ العامل سن معينة تمكنه من إنهاء حياته المهنية. حياته المهنية والتمتع بباقي حياته الخاصة. وبحسب القانون رقم 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 ، حدد المشرع الجزائري شروط الاستفادة من المعاش التقاعدي عند بلوغ العامل سن التقاعد المحدد بـ 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء ، وقضاء المدة القانونية. العمل اللازم للحق في التقاعد والمقدر بخمسة عشر عاما بالإضافة إلى الالتزام بسداد الأقساط اللازمة من اشتراكات الضمان الاجتماعي الشهرية بشكل منتظم طوال فترة العمل. يشمل المعاش التقاعدي ما يلي:

معاش تقاعدي مباشر يُمنح على أساس نشاط العامل نفسه ، بالإضافة إلى الزوج المكفول ، ومعاش محول للزوج الباقي على قيد الحياة ومعاش للأطفال القصر (الأبناء القصر للمتقاعدين) متوفى) ومعاش للأصول (الأب والأم).

الفرع الثالث:إنجازه و اهداف وضع المخطط السنوي

1-1 انجاز المخطط السنوية لإدارة الموارد البشرية

بمجرد الحصول على الاعتمادات والوظائف المالية للسنة المعنية ، يشرع المدير في إعداد واستكمال الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية وفقاً للجداول التي يتم وضعها من أجله ، على أن يتبع ذلك اجتماع في مقر الإدارة. الوظيفة العامة التي تضم ممثلاً عنها ومندوباً عن الإدارة العامة المعنية لدراسة جميع الجداول الموضوعة للخطة..

تعتبر الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية في مرحلتها الأولى مشروعاً. لابد من مراجعة واستشارة إدارات الوظيفة العامة المختصة والتي تقوم بدراستها وتعديلها عند الضرورة وإزالة جميع التحفظات التي تعيق سير هذه الخطة من خلال عقد حصص عملية بين المؤسسة المديرة وإدارات الإدارات العامة وهو ما يتم تأكيده من خلال هذا الأمر. التزمت المؤسسة بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها ، وفي النهاية يتم تحديد خطة الإدارة التقديرية من خلال مصالح الوظيفة العامة، بحيث تصبح ملزمة للطرفين بكل ما ورد فيها. أما بالنسبة لتعديل الخطط عند ظهور بيانات جديدة في الموازنة، مثل الإلغاء أو إنشاء مراكز مالية جديدة، حيث يمكن إجراء تعديلات إما بعد تعديل توزيع الموظفين ، أو بعد نقل المراكز المالية ، أو بعد حركات التعداد المالي، فيجب القيام بذلك قبل ذلك. نهاية الربع. الثالث من العام نفسه ، بالنظر إلى المواعيد المحددة

لإنجاز الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية، ووفقاً لنفس النماذج والشروط التي تم إعدادها واعتمادها لأول مرة. عن طريق إنشاء وظائف أدنى مرتبة من الوظائف الملغاة.¹

2-2 أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

تهدف الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية التي تعدها المؤسسات والإدارات العامة إلى ضمان الترابط بين المهام التي تؤديها والوسائل البشرية التي يجب الاهتمام بها كماً ونوعاً. يمكن تلخيص الأهداف التي تم تطوير الخطة من أجلها سنوي على النحو التالي²:

2-2-1 إيجاد أدوات للتحكم في عدد العاملين وتطويرهم:

جاء الإجراء الجديد الذي أدخل بالمرسوم التنفيذي 95/126 المؤرخ 29 أبريل 1995 والنصوص المحددة لتنفيذه والتي توضح كيفية تشغيله بهدف معالجة العيوب والمشكلات الناتجة عن إجراءات التأشيرة التي كانت سارية حتى الإصدار. من هذا المرسوم ولتشجيع ظهور رؤية تنبؤية لإدارة الموارد البشرية. خالية من المظاهر السلبية ومتوافقة مع متطلبات الإدارة الحديثة والفعالة ، من الضروري مراجعة ممارسة مراقبة الوظيفة العامة لأكثر من سبب وفقاً لذلك ، يتيح هذا المخطط للإدارة تحديد الوضع الحقيقي والدقيق لعدد الموظفين في مختلف المؤسسات والإدارة العامة (هيكل الموظفين ، والوظائف المالية المشغولة ، والوظائف المالية الشاغرة ، والاحتياجات الجديدة التي من شأنها أن توظف بشكل موضوعي ودقيق الوظائف التي ينبغي يتم إجراؤها وفقاً لمستويات التأهيل ، وذلك لضمان فتح الوظائف المالية وفقاً للبيانات الملموسة التي يتم إبلاغ الإدارات المكلفة بها الميزانية في إطار التشاور المسبق بين المكتب العام وإدارات الموازنة كما هو معروف، فإن إجراءات المراقبة اللاحقة التي تقوم بها مصالح الوظيفة العامة المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 95/126 تهدف بشكل أساسي إلى تطوير الأدوات المناسبة لتكون قادرة على ضمان:

¹التعليمية رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية

² رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لشهادة الماستر، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، سنة 2016، ص58.

- الإدارة التقديرية للمستخدمين في المؤسسات والإدارات العامة.
- ضبط عدد المستخدمين ومطابقته مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العامة.
- إعداد خطة عمل في المؤسسات والإدارات العامة.

2-2-2 إنشاء نظام إدارة تقديري للموارد البشرية:

تهدف الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية إلى إيجاد وسائل تسمح بالإدارة التقديرية للموارد البشرية ، وذلك من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات والإدارات العامة فيما يتعلق بالتدريب وتحسين المستوى ، بالإضافة إلى ما يلي: تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية ، وكذلك تحديد عدد الموظفين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العامة ونتائج ذلك. الرقابة والتحكم الرشيد في عدد الموظفين ومتابعة وتطوير الموظفين في الإدارة العامة.

كما أشرنا سابقاً ، تم تكريس هذا الإجراء أو طريقة الإدارة المنشأة حديثاً وفقاً للمرسوم 95/126 ، الذي تنص المادة 6 منه على أنه في إطار تسهيل المسار الوظيفي للموظفين والمؤسسات والإدارة العامة يجب إعداد خطة سنوية لإدارة الموارد البشرية حسب المراكز المالية المتاحة. والغرض من ذلك هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية ، لا سيما فيما يتعلق بما هو مطلوب ما يلي: الاستقدام ، والتدريب ، وتحسين المستوى ، وتحديث المعلومات ، والترقية ، والإحالة إلى التقاعد ، وخطة الإدارة السنوية هذه ترسل إلى الإدارات المسؤولة عن الوظيفة العامة خلال العشرة أيام التالية لتاريخ توقيع القرارات المشار إليها.

يمكن القول أن الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية هي أداة فعالة لتجسيد القطيعة بين الإدارة التقليدية غير الفعالة والإدارة التقديرية الحديثة الهادفة إلى تحديث الإدارات العامة.

2-2-3 تأهيل المديرين في ممارسة اختصاصاتهم:

يهدف هذا الهدف إلى تحميل المديرين المسؤولية الكاملة عن جميع مستندات المستخدم ، لأن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة الممثلة في الخطة السنوية للإدارة تتطلب مسؤولية شخصية لمجموعة من الأنشطة الإدارية فيما يتعلق بالتقدم في الحياة المهنية للموظفين والجمهور مستولي الدولة ، وقرارات التوظيف والتعيين، والترقية في الدرجات والمراتب ، وإنهاء المهام إجراءات تأديبية) .

لتحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين نجد أن خطة الإدارة السنوية تتطلب منهم احترام الشروط التنظيمية والقانونية للالتحاق بالوظائف العامة ، خاصة فيما يتعلق باحترام قوانين العمل التي تضمن مبدأ

المساواة في الالتحاق. الوظائف العامة ، وكذلك احترام شروط وطرق التنظيم ، وإجراء الامتحانات والمسابقات المهنية. فيما يتعلق بشروط المستويات والشهادات والسن والمكانة بالنسبة للخدمة الوطنية، ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها ، مع مراعاة شروط وإجراءات الخطوية أو إنهاء الواجبات.

المطلب الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي

الفرع الأول: مفهوم الاداء و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

1-1 مفهوم لأداء:

نظرًا لأهمية الأداء في المنظمات فقد جذب قسمًا كبيرًا من انتباه الباحثين ، وتم تقديم عدة تعريفات له ، حيث يعتبر الأداء مؤشرًا أساسيًا للحكم على فعالية المستخدم داخل المنظمة.

ومنه نذكر اهم التعاريف:

الأداء هو الدرجة التي يتم بها إنجاز المهام التي تشكل وظيفة الفرد وإنجازها ، وهو يعكس كيفية تحقيقها أو تحقيقها. يلبي الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبًا ما يكون هناك تداخل بين الأداء والجهد يتم إنفاق الطاقة ، بينما يتم قياس الأداء على أساس النتائج التي يحققها الفرد¹.

يمثل الأداء حجم ونوع السلع والخدمات التي يحققها الفرد بوعي ووعي بمرور الوقت نتيجة لاستخدامه لوسائل الإنتاج وموارد المنظمة وقدراتها المتاحة².

تحميد منسق للقيام بالمهام التي تشمل تحويل المدخلات إلى مخرجات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العمال بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل المناسبة لتنفيذ هذا الجهد. بدقة. في أقصر وقت وبأقل تكلفة³.

ومنه تستنتج أن الأداء هو الجهد الذي يبذله الموظفون على مختلف المستويات والمستويات الإدارية والمدى معرفة إنتاجيتهم وتحقيق الأهداف المرجوة ورضا المنظمة والمستفيدين من الخدمة .

¹ جعدي زينب غربي راضية، الاداء الوظيفي للموظف العمومي بلدية اشبيليا نموذجاً، مذكرة شهادة الماستر تخصص الحقوق، سنة 2020، ص7.

² الدباغ عصام عبد الوهاب إدارة الأفراد، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع 2008 ص 126

³ سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، ط 1 ، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع 2010 ، ص2

2-2 العوامل المؤثرة على أداء الوظيفي:

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي. تنشأ هذه العوامل من عناصر داخلية مختلفة للمؤسسة سيطرة عليها ويمكن أن تقتصر على النقاط التالية:

أهم العوامل الفنية هي:

جودة التكنولوجيا والإحداثيات.

نسبة الاعتماد على الآلة مقارنة بالعامل.

جودة الموارد المستخدمة أثناء الإنتاج.

العوامل البشرية : تتمثل في:

-الجنس والعمر.

-نظام الحوافز والمكافآت.

-المستوى التعليمي للعامل ومدى توافقه مع الوظيفة التي يشغلها.¹

يتضح مما سبق أن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء هي عوامل خاصة بالبيئة الداخلية العمل نوعان تقني وبشري .

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء البشري منها:

•**التوقعات** ; هل يعرف الموظفون ما هو المهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بوضوح وتحقيقها؟ معمم على الجميع؟

•**الدوافع**: هل هناك دوافع جذابة للموظفين تشجع وتدعم الوصول إلى الأداء المطلوب فيه ؟ هل هناك دوافع تعيق الوصول إلى الأداء المطلوب؟

الموارد: هل يمتلك العمال الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

المهارات والمعرفة: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

التغذية الراجعة: هل يتم إبلاغ نتائج الأداء للموظفين وإبلاغهم بها؟ تم إخطار الإدارة بما يتفق مع نتائج الأداء؟

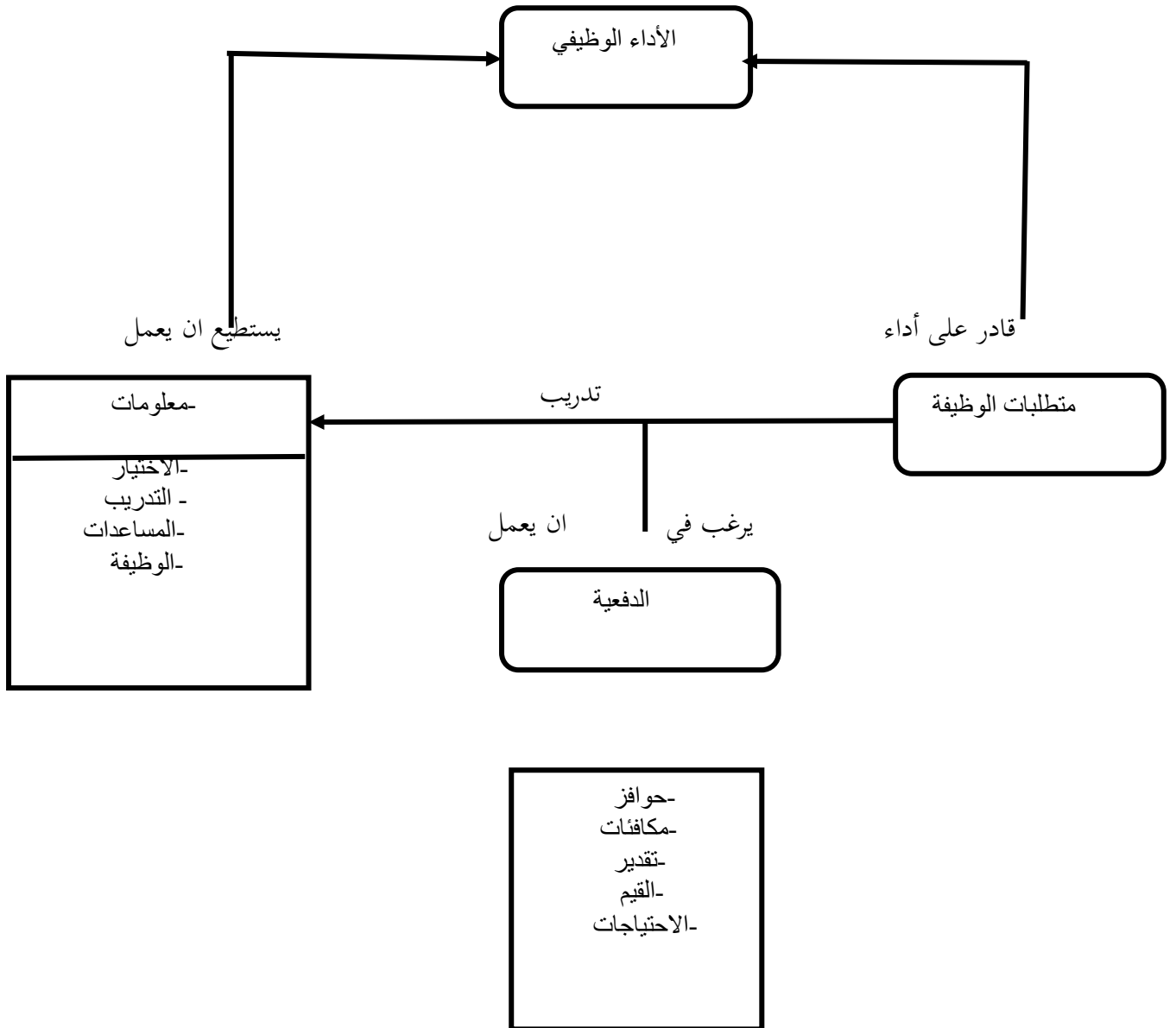
القدرات: هل يتمتع العاملون بالقدرات الذهنية والجسدية والنفسية؟

¹جعدي زينب غربي راضية، مرجع سابق ذكر، ص7.

تصميم العمل: هل هناك عوائق أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال التجارية المختلفة؟ يفعل عمليات العمل والتدفق متسقة.¹

يتضح مما سبق أن مستوى أداء الموظف يرتبط بالعديد من المؤثرات والعوامل الداخلية التي تنعكس في مستوى أدائه، وتختلف هذه التأثيرات حسب الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه لوجود عدة عوامل مرتبطة بها. للعامل الفردي والآخرين للعمل والتنظيم الذي يجب مراعاته من أجل تحسين أداء الموظفين بأفضل طريقة وتحقيق أداء بشري متميز لصالح أداء المنظمة ككل.

الشكل 1-2: العوامل التي تؤثر على أداء الوظيفي.



¹بن مرزوقة بلقيس بوراس خولة دنيازاد، اثر مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظفين، مذكرة لشهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، سنة 2022، ص 36_37

المصدر: بن مرزوقة بلقيس بوراس خولة دنيازاد، اثر مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على اداء الموظفين، مذكرة لشهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي، سنة 2022، ص 37.

الفرع الثاني: مفهوم و أهداف تقييم تقييم أداء الوظيفي

1-1 تعريف تقييم أداء الوظيفي :

تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء الموظفين لعملهم ، ويشترط أن يكون الموظفون قد أمضوا فترة من الوقت في عملهم بطريقة يمكن من خلالها تقييم أدائهم. كما يرى البعض في عملية تقييم الأداء "عملية إدارية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين ، وفي تحقيق هدف محدد تخطط له المنظمة مسبقاً¹.

من خلال التعريفات السابقة ، من الواضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية² :

• تقييم الأداء الوظيفي هو عملية مستمرة ومنظمة ترافق الفرد طوال حياته المهنية ، حيث يخضع أداء عمله وسلوكه للتقييم المستمر.

تتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي وجود شخص يراقب ويراقب الأداء بشكل مستمر.

تتطلب عملية التقييم وجود معايير ومعدلات أداء يتم على أساسها قياس أداء الفرد ومن ثم الحكم عليه على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إنه يخدم العديد من الأغراض والفوائد على حد سواء المنظمة والموظفين الذين يقومون بالقياس والتقييم وفي عملية تقييم الأداء كمايلي:

¹ بن مرزوقة بلقيس بوراس خولة دنيازاد، مرجع سابق ، ص 42.

² عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، مصر، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، 2008 ، ص 270-271.

- منح الموظفين فرصاً كاملة لمناقشة معايير الأداء والأداء مع المشرفين.
- يتم منح المشرفين الفرص لتحديد نقاط القوة والضعف الناتجة عن تقييم أداء الموظف.
- إعطاء المشرفين الفرصة لصياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم بشكل مستمر.
- تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم على أساسه تقديم التوصيات المتعلقة بالراتب الأجور والمكافآت والتحويلات والترقيات وما إلى ذلك¹.
- تحفيز العاملين على العمل بجد وجدية وإخلاص لينالوا الاحترام والتقدير رؤسائهم.
- شعور الموظفين بالعدالة ومراعاة جهودهم.
- تزويد المديرين ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء المديرين على اتخاذ قرارات بشأن تحسين أداء الموظفين وتطويره واقتراح مكافآت مالية².

الفرع الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

1-1 معايير تقييم الأداء الوظيفي:

- الإنتاجية
- : الإنتاجية هي مقياس أداء يشمل كلا من الكفاءة والفعالية، تتمثل الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء في وضع المعايير التي سيتم استخدامها كأساس لمقارنة الأداء الفعلي للموظفين، تتطلب هذه الخطوة تحديد المعايير للحكم على أداء الموظفين على أنه ناجح أو غير ناجح ودرجات مساهمتهم في الأهداف والغايات التنظيمية.
- مستوى التنفيذ:

يقول ميتش جوردون من Go Overseas أن ما يهم في نهاية اليوم هو إنجاز المهمة موظف، هذا ما يهم فريق العمل أو الشركات الجديدة مع العلم أن وقت التنفيذ يتناسب مع المهمة. تستغرق المهمة يومين ويطلب من الموظف القيام بها في يوم واحد أو قضاء يوم في مهمة مدتها

¹ بن مرزوقة بلقيس بوراس حولة دنيازاد، مرجع سابق ذكر، ص 43-44

² برنوطي سعاد نائف إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والطباعة، 2004، ص 395.

نصف يوم. على سبيل المثال ، إذا كنت مصمم ويب ، وإنتاجيتك حوالي 10 صفحات يوميًا (رقم عشوائي) ، فهذا ما سيعتمد عليه التقرير.

- جودة العمل:

يقول مايكل سبينوزا من شركة Unleashed Technologies أن الالتزام بوقت التنفيذ ليس كافيًا. ومن المهم أيضًا أن يكون التنفيذ بجودة عالية بالتنسيق مع باقي أعضاء الفريق. على سبيل المثال ، إذا تم تكليفك بتصميم موقع على شبكة الإنترنت ، فلا يكفي إنشاء الموقع ، بل تنسيق الصور مع النصوص ، والاهتمام بالكتابة الصحيحة نحوياً.

- الإبداع:

يوضح Kev Neufahrt من Hubstaff.com أن الجودة وحدها لا تكفي في العمل. يعتبر الإبداع عنصرًا أساسيًا ، خاصة في عصرنا ، حيث يكون من السهل تعلم العديد من المهن عن طريق الدراسة الذاتية ، وبالتالي من المهم زيادة الإبداع لتتفوق على الآخرين في ظل المنافسة المحمومة. على سبيل المثال عند تصميم موقع على شبكة الإنترنت. يجب مراعاة تنسيق الألوان ، ويجب أن تكون الصور والألوان وجودة الخط مناسبة لموضوع الموقع.

- تحسين العمل:

تقول فاييت باركر من شركة مارلبورو ، بعد الانتهاء من العمل ، غالبًا ما تكون هناك بعض الأخطاء الطفيفة أو بعض النقاط التي تحتاج إلى تحسين ، وبالتالي فإن تحسين العمل بشكل مستمر مهم في تقييم الأداء. على سبيل المثال ، بعد تصميم الموقع ، قد تجد بعض الأخطاء الإملائية الطفيفة أو أن بعض الصور معروضة بشكل غير صحيح.

- تعليقات العملاء:

يقول Kevin Henrickson من Microsoft إن الموظف الذي يحصل على تعليق جيد من العملاء يمكن أن يتحسن ضد موظف بتعليق سيء. تعتمد المبيعات كثيرًا على سمعة الموظف وسلوكه الجيد ومهاراته في التعامل.

هذا بلا شك يندرج ضمن تقييم الأداء.

- حجم المبيعات:

تقول جيانا غوف من EVENTup إن الإيرادات التي يحققها الموظف كل شهر تعكس أدائه العام
-المسؤولية عن العمل:

يقول راندي رايس من Venturepact إن الموظف الذي يظهر إحساسًا بالملكية هو أحد الأصول الأكثر قيمة للشركة. يعد الشعور بالمسؤولية أمرًا مهمًا بشكل خاص للشركات الناشئة ، حيث يساعدهم ذلك على تحقيق قفزات سريعة والتغلب على العديد من العقبات عندما لا يزالون في مهدهم.

- نسبة المهام المنجزة قبل تاريخ التسليم:

في بعض الأحيان قد تؤدي الظروف إلى تأخير تسليم المهمة. يقول رحيم شرانية من شركة American Fueling Systems إن النسبة المئوية للمهام التي أنجزها الموظف قبل الموعد النهائي تعتبر بلا شك عاملاً مهماً في تقرير تقييم الأداء.
-الالتزام بالمواعيد والميزانية:

يقول براندون ديمبسي من GoBRANDgo إنه من المهم أن يلتزم الموظف بالمواعيد النهائية للمشروع والميزانية. وأن هذا مدرج في تقرير تقييم الأداء
-المسار المهني:

عملية نظامية تهدف إلى ضمان أن التنظيم لديه الموظفون الأكفاء الذين يحتاجهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويهتم بتحسين أداء الموظفين الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير، وضمان توفر التعاقب الإداري داخل التنظيم بقدر الإمكان"، كما تحده عبارة عن تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية.¹

2-1 طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء ، منها ما يلي:

¹ <https://articles.bplans.com/how-to-effectively-evaluate-an-employees-performance/?fbclid=IwAR0jEN1I7e3ubXPsiL-fMHSDbHvRR6cSUKEEbp3j-em80gzhMk1BzyksdMw>

طريقة الترتيب: تتطلب طريقة الترتيب من المقيم ترتيب الموظفين في قسمه أو تقسيمهم بترتيب تنازلي من الأفضل إلى الأسوأ. من يقع في المرتبة الثانية راتبه أقل من الذي في المرتبة الأولى ، وهو أفضل من الذي يليه في المراتب.¹

طريقة المقارنة في هذه الطريقة ، يتم منح كل فرد الفرصة للمقارنة مع بقية الأفراد في نفس القسم ، وبالتالي يتم تكوين أزواج من المقارنات ، وفي كل منها يتم تحديد الفرد الأفضل. منتهي. طريقة الحقائق الحرجة في هذه الطريقة ، يراقب المشرف جميع الأحداث والملاحظات التي تظهر كفاءة العامل أو عدم كفاءته ، ويستخدم المشرف في هذه الطريقة سجلاً يتم فيه تسجيل جميع الأحداث غير العادية (الإيجابية أو السلبية). سجل العامل السلوكي ثم حكم على أداء العامل من خلال هذه السلوكيات لوحظ سابقاً.²

طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من الركائز: تحديد أهداف محددة للموظف، وربما بمشاركة الآخرين.

-تحديد آليات لتنفيذ كل هدف.

-يسمح للموظف بتنفيذ الهدف وفقاً للخطة التي يضعها.

-متابعة تنفيذ الخطة للموظف.

-تطوير الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تحدث في الخطة.

-تطوير الخطة من خلال خلق أهداف جديدة.

طريقة الملاحظة السلوكية: تعتمد هذه الطريقة على مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف كما في الطريقة السابقة ولكنها تختلف عنها في وضع ترتيب تدريجي للقيم المعطاة بالنسبة للموظف ، يقوم المشرف المقيم بجمع الدرجات ووضع النتيجة النهائية على الموظف.³

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 175

² مراد نعموتي، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، ط 1 ، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع 2014 ، ص 135

³ فراس حاج محمد أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA الجامعة الافتراضية السورية 2016 ، ص 33

طريقة التقييم الذاتي: يُطلب من الفرد تقييم أدائه بنفسه ، ويمكنه تقديم بعض الاقتراحات التي قد تجعله يحسن مستواه. تميل العديد من المنظمات المعاصرة إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي ضمن أنظمة تقييم الأداء الخاصة بها ، وتتطلب هذه الطريقة درجة عالية من الثقة. بين الإدارة والعاملين والمناخ التنظيمي المناسب¹.

المطلب الثالث: الربط بين المخطط السنوي و أداء الموظف العمومي

يُعد مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أحد الأدوات المهمة التي يستخدمها المتخذ القرار في الإدارة العامة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة. ويتضمن المخطط السنوي عدة أهداف وأنشطة محددة، تحدد طبيعة عمليات الإدارة وسير عمليات الموارد البشرية بالمؤسسة خلال العام.

إن أداء الموظف العمومي يمثل العامل الأساسي لنجاح المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات، ومن الممكن الربط بين مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وأداء الموظف العمومي عن طريق الاهتمام بعدة عوامل، مثلاً:

- 1- توفير التدريب اللازم للموظفين وتطوير مهاراتهم لأداء الأعمال بكفاءة.
 - 2- انشاء برامج تحفيزية وتشجيعية للموظفين المتميزين والمثابرين على العمل.
 - 3 - إجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين وضبط الأوضاع عند الحاجة.
 - 4- توفير بيئة العمل الملائمة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لضمان تفوق الموظفين في أداء الأعمال.
- هذه العوامل وغيرها يمكن أن تساعد في تحسين أداء الموظفين وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة. ويمكن أن يتم ضمن مخطط السنوي تدوين هذه الأهداف والإجراءات ومتابعتها من أجل تحقيق نتائج إيجابية في سير الموارد البشرية وأداء الموظف العمومي.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة

¹فراس حاج محمد مرجع سابق، ص 34

سنتناول في هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى ذلك عملية المقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:

سنستعرض أهم ماجاء في الدراسة السابقة والمتمثل في، الهدف من الدراسة، المنهج المعتمد في الدراسة وأدوات جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، مجتمع وعينة الدراة ثن فب أهم النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

1. دراسة بشير بعنوان قراءة تحليلية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الادارات ومؤسسات العمومية وفق مقارنة التسييرية، سنة 2022

تهدف هذا الدراسة الى بيان اهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعد تحليله واسقاطها على مقارنة التسييرية فيما يتعلق تسيير المسار المهني لموظفين في اطار تسيير توقعي لموارد البشرية في مؤسسات وادارات العمومية التي تسخر بكم هائل من موظفين مما يساعد على التحكم في تسيير بشكل عقلائي قصد استغلال الموارد البشرية بشكل الأمثل حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج : رغم ادخال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في عملية تسيير الموظفين الا ان ادارة مازالت تخضع لممارسات التقليدية.¹

2. دراسة قادة بعنوان التكوين واثره على اداء الموظفين بمديرية الضرائب سعيدة 2022 :

تهدف الى محاولة معرفة مدى تأثير التكوين على تحسين اداء الموظف العمومي تحديد الاهمية النسبية للمراحل المختلفة لعملية التكوين معرفة مدى تطبيق مديرية الضرائب لولاية سعيدة لعماية التكوين تمت هذه الدراسة في مديرية الضرائب سعيدة تم اتباع منهج دراسة تطبيقية باستخدام المقابلة واداة الاستبيان لجمع المعلومات، 350 موظف بمديرية الضرائب تم التوصل الى النتائج التالية : صياغة نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التكوين واداء الموظفين كما توصل الى ان النموذج يعتمد فقط على متغير تنفيذ البرامج التكوينية الذي فسر لوحده مانسبته 18.9% من التغير الحاصل في اداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة، مديرية الضرائب لولاية سعيدة تلتزم بتطبيق عملية التكوين من منظور موظفيها، مديرية الضرائب لولاية سعيدة تمتلك معايير تحسين أداء الموظفين من منظورموظفيها، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكوين على اداء الموظفين بمديرية

¹ بشير عبد العالي، قراءة تحليلية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الادارات ومؤسسات العمومية وفق مقارنة التسييرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية المعاصرة، المجلد العدد1، الاغواط الجزائر، 2022

الضرائب لولاية سعيدة من خلال اختبار المعنوية الكلية للنموذج باختبار الانحدار المتعدد توصلنا إلى وجود تأثير دال إحصائيا للمتغيرات المستقلة مجتمعة (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية والتي هي مراحل التكوين على تحسين أداء، الموظفين وأن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى المتغير المستقل تنفيذ البرامج التكوينية دون المتغيرات الأخرى، باستخدام الانحدار التدريجي تم الوصول إلى نموذج يبين العلاقة بين المتغير المستقل تنفيذ البرامج التكوينية والمتغير التابع أداء الموظف بمديرية الضرائب لولاية سعيدة.¹

3. دراسة جعدي جاءت بعنوان الأداء الوظيفي للموظف العمومي 2022/2021

تهدف هذه الدراسة الى دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المعمول به في تقييم أداء الموظفين تسمى الموظف العمومي تمت هذه الدراسة في بلدية اشبيليا نموذجا تم الاعتماد على المنهج الوصفي تحليلي دراسة حالة ، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات تم التوصل الى النتائج التالية: تكيف معايير التقييم حسب مقتضيات المنصب والقطاع من جهة أخرى وبعض هذه الإصلاحات جاء بها الأمر 12- 10 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كتركه المجال للقوانين الأساسية الخاصة في تحديد معايير التقييم وبالتالي غضفائه مرونة أكثر على نظام التقييم غير ان هذه الإصلاحات غير كافية لفعالية أكبر لا بد من ان تتضمن القوانين الأساسية الخاصة، ربط نتائج التقييم في تصور أكثر شمولية وذلك من خلال اعتماد نتائجه كنظام إعلام في تخطيط تسيير الموارد البشرية أي محاولة جعل التقييم أداة حقيقية للتسيير التقديري للموارد لا بشرية وذلك عن طريق ربطه بالمخطط السنوي التسيير الموارد البشرية ومخطط التكوين.

غير ان المرور إلى تكريس وتحسيد هذه الآليات الجديدة يقتضي قبل كل شيء تجريب فعاليتها في قطاع معين للوظيفة العمومية ثم إجراء التعديلات بما يتوافق وخصوصيات الوظيفة العمومية الجزائرية.²

¹ يزيد قادة، طلحة عبد القادر، التكوين واثره على اداء الموظفين، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، المجلد 16 ، العدد 1، سعيدة الجزائر، 2022،

جعدي زينب، غربي راضية، الأداء الوظيفي للموظف العمومي، مذكرة ماستر، حقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2021،

4. دراسة هادفي بعنوان رقابة مفتشية الوظيفة العمومية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في التشريع الجزائري في 2021

تهدف الدراسة الى بيان الدور القابي الذي تلعبه مفتشيات الوظيفة العمومية على المخطط السنوي الموارد البشرية على ضوء مجاءبه المشرع الجزائري من خلال عصرية الاساليب الرقابية وموادها لتطور الحاصل في مجال الموارد البشرية لسيما ماتعلق به بتوضيف وتكوين وتعزيز لها ته الدينامكية كان لبد من تعزيز اسقالية وصلاحيات العمومية هيكلية ووضيفة كما تهدف الدراسة الى بيان اهمية امخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية واعتباره اجراء مقال لعملية الرقابة الاحقة في المؤسسات ولادارات العمومية واثر هاذه الدراسة فلقد تم التوصل الى نتائج التالية: انحراف مهمة مراقبة المشروعة عن هدفها الاساسي . التدخل غير مبرر في الكثير من الاحيان لمفتشيات الضيفي العمومية على الاداء مسر المؤسسات ولادارات العمومية . تدعيم مختلف البرامج المؤسسة وتحقيق اهدافها بأدق المعلومات وتفصيل المتعلق بالموارد البشرية.¹

5. دراسة سرير بعنوان دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل اداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارت العمومية: 2019

تهدف الدراسة الى دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية البلدية وذلك بحسيد التنبؤات المتعلقة بالموارد البشرية خلال فترة مستقبلية وابرز دوره في تفعيل اداء هذا المورد البشري من خلال عمليات التوظيف، الترقية والتكوين لإبراز قدراتهم ومهاراتهم اما التكوين يهدف إلى تنمية كفاءة الموظفين يعمل على اختيار افضل الافراد ذوي الكفاءة، ثم اتباع منهج دراسة الحالة باستخدام المقابلة لجمع المعلومات ثم توصل إلى نتائج التالية: نجد ان البلدية ممثلة في المكتب المستخدمين لاتتمتع بالحرية اللازمة في وضعتنبوتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية ان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للبلدية يتضمن عدة عمليات قد تؤثر في اداء المورد البشري والوضيف الترقية والتكوين.²

¹هادفي جمال، حديدي نوالدين، رقابة مفتشية الوظيفة العمومية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2021

²كمال احمد سرير، ابتسام حاوشين، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل اداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارت العمومية، مجلة الدراسات، المجلد10، العدد2، الاغواط الجزائر، 2019

دراسة بعنوان " Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu(Chepkemol 2018)'County

تأثير الحوافز على أداء الموظف في كينيا فورست 2018

كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا Uasin Gish County. وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ تبنى تصميم بحث المسح الوصفي استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة asin shu التي لديها حاليا 8 محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها 115 موظفا . تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم عينة من 115 مستجيبا . تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات لاختبار صحة الأدوات، تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية. تم استخدام طريقة الانقسام نصف لاختبار الموثوقية تم الحصول على ألفا كرونباخ من 0.72 والتي أكدت موثوقية أدوات البحث تم استخدام الإحصائيات الوصفية النسب المئوية ، والانحراف المعياري لتحليل البيانات أشارت نتائج لدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي، وأوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون، وخفض معدل دوران الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين الصورة التنظيمية.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج تقييم الأداء من جهة، ومكانة الموظف العمومي من جهة أخرى الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين نتائج تقييم أداء الموظف ومكانته. ففي حال إثبات الفرضيتين الفرعيتين يتم تلقائيا إثبات الفرضية الرئيسة والعكس صحيح.¹

6. دراسة لعقابي جاءت بعنوان نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري 2016

¹ Judith chepkemol, effect of the incentives on employee performance at kenya forest service uasin gishu county, journal of bussiness and managment, volume20, issue3, kenya, 2018

تهدف الى معرفة مواطني القوة والضعف في اداء الموظف العمومي تم التوصل الى النتائج التالية: ن المشرع في تحديده للطبيعة القانونية لقرار التقييم لم يكن حاسما، مما فتح المجال للتأويل حول مسألة يفترض فيها الثقة والوضوح كونها تتعلق بأهم ضمانات لنظام التقييم وهي رقابة المشروعية عليه. احسن المشرع عندما وسع من نطاق التقييم بأن اخضع له جميع الموظفين على اختلاف درجاتهم الوظيفية ولم يستبعد منه شاغلي الوظائف العليا. 3 كفل المشرع عدة ضمانات إدارية من شأنها أن تجعل نظام التقييم نظاما موضوعيا بعيدا عن الذاتية، وإن لحقها بعض النقص والقصور يتجلى خاصة في حرمان الموظف من الإطلاع على تقديره العام، وكذا عدم اشتراطه صراحة تسبب قرار التقييم بالإضافة إلى تحجيم دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بأن القصر سلطتها على مجرد اقتراح مراجعة النقطة المتظلم منها فقط¹.

7. دراسة راسيني بعنوان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية سنة 2016 :

هدفت الدراسة لى إبراز دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مؤسسات عمومية، كيفية اعداد المخطط في مركز التكوين تهدف الدراسة الى التحدث عن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة و على مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة فهذا الأخير يكتسى أهمية بالغة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية لأنه يعمل على توفير وسيلة تسيير تقديرية وتحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية وتهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، تم اعتماد المنهج الوصفي في الجزء النظري والمنهج التحليلي دراسة حالة لأعداد المخطط تم التوصل الى إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يوضع بعد الانتهاء من مسألة إعداد الميزانية، وذلك قصد معرفة ما إذا كانت الحالة المالية تسمح بفتح مناصب مالية أو القيام بعملية تكوين خلال السنة المعنية، في الأخير يمكن اعتبار مخطط التسيير

¹سيمحة لعقابي، نظام اداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري، المجلة الاكاديمية للبحث القانوني، المجلد 12، العدد 02، سطيف،

السنوي للموارد البشرية إجراء فعالا لعملية الرقابة اللاحقة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، وتطبيقه بدقة تشجع النظرة التنبؤية لتسيير الموارد البشرية الحالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة¹.

8. دراسة حمدي بعنوان أهمية ادارة الكفاءات في التنبو باحتياجات المؤسسات ولادارات العمومية بالوظائف والكفاءات نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية سنة 2015

تهدف الدراسة الى تركيز على نقط مهمة وهي اسقاط متطلبات تطبيق منهجية إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومية حيث ركز اكثر على اداة تسييرية مهمة جدا وهي مخطط تسيير الموارد البشرية ، ومنه باتباع المنهج دراسة الحالة توصل إلى نتائج تالية : ان الادار العامة لي الوظيفة العمومية سعت جاهدة للتكيف مع الواقع الجديد الذي يحمل معاني التغير وعدم التأكد حيث نجد في المرة الأولى الاعتماد على المخطط التنبوية السنوي للموارد البشرية لامانع تماما من تطبيق منهج ادارة الكفاءات الذي يعتمد على انسياق والتنبو بالدرجة الاولى وهو الشي الموجود في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.²

9. دراسة لواج بعنوان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري للموارد البشرية سنة: 2013

تهدف الى معرفة الهدف التسيير التقديري للموارد البشرية ، التأكد من مكانة الأساسية لمخطط السنوي في تسيير موارد البشرية تم التوصل الى النتائج التالية: تكيف معايير التقييم حسب مقتضيات المنصب والقطاع من جهة أخرى وبعض هذه الإصلاحات جاء بها الأمر 12 - 10 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة

¹رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لشهادة الماستر، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

²ابو القاسم حمدي، أهمية ادارة الكفاءات في التنبو باحتياجات المؤسسات ولادارات العمومية بالوظائف والكفاءات نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية، ملتقى الدولي حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وادارات الموارد البشرية، مخبر التنمية التنظيمية وادارة الموارد البشرية، جامعة البلدة2، 2015.

العمومية كتركه المجال للقوانين الأساسية الخاصة في تحديد معايير التقييم و بالتالي غضفائه مرونة أكثر على نظام التقييم غير ان هذه الاصلاحات غير كافية لفعالية أكبر لابد من ان تتضمن القوانين الأساسية الخاصة، الإصلاحات الأخرى التي لم ينص عليها القانون الإطار كإدراج مقابلة التقييم. كما تجاوز مينا سنوية عملية التقييم وذلك بالمرور الى تقييم دوري منتظم أي النظر لعملية التقييم كمسار دائم يسمح إدخال آلية مقابلة التقييم كتقنية معززة لنظام التنقيط و التي من شأنها ضمان تسيير تشاركي بالأهداف وتأمين الغتال الداخلي. ربط نتائج التقييم في تصور أكثر شمولية وذلك من خلال اعتماد نتائجه كنظام إعلام في تخطيط تسيير الموارد البشرية أي محاولة جعل التقييم أداة حقيقية للتسيير التقديري للموارد لا بشرية وذلك عن طريق ربطه بالمخطط السنوي بتقييم فعلي للموظف خلال كامل السنة. التسيير الموارد البشرية ومخطط التكوين. غير ان المرور إلى تكريس وتحسيد هذه الآليات الجديدة يقتضي قبل كل شيء تحريب فعاليتها في قطاع معين للوظيفة العمومية ثم إجراء التعديلات بما يتوافق وخصوصيات الوظيفة العمومية الجزائرية.¹

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم طرحها يتضح ان معظم الدراسات سعت إلى دراسة إلى دراسة مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

- تناولت الدراسات السابقة من غير المتغيرين المدروسين العديد متغيرات مختلفة منها: التكوين، التحفيز، مؤسسات العمومية، الأداء الوظيفي، أداء المورد البشري، موارد البشرية، أداء الموظف، أداء الإدارات العمومية.

¹ منير لواج، حسبية جبلي، المخطط لتسيير الموارد البشرية اساس التسيير التقديري لموارد البشرية في مؤسسات و ادارات العمومية الجزائرية، ملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

- تنوعت الدراسات السابقة في دراسة الحالة بين القطاع الخاص والعام ومن مؤسسات و إدارات العمومية.
- أغلب الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية أما عن دراستنا فأنجزت دراستنا بالجزائر وفي مديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة.
- أغلب الدراسات فتمت في الفترة الممتدة بين بيئة عربية وهي الجزائر وكانت من 2015 إلى 2022 أما عن دراستنا فتمت في السنة 2023.
- معظم الدراسات استخدمت المنهج دراسة حالة، حيث اعتمدنا في دراستنا منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية وتم الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات.

مجال الاستفادة في النقاط التالية:

- المساهمة في تحديد بعض المفاهيم بالنسبة لمتغيرات الدراسة (المخطط السنوي ، أداء الموظف العمومي)
- ؛
- المساعدة في صياغة الفرضيات وإشكالية الدراسة؛
- التعرف على الأداة المستخدمة والمنهج المستخدم في جمع البيانات واختيار مايناسب الدراسة لحالية؛
- المساعدة في ضبط الموضوع؛
- المساعدة في كيفية بناء أبعاد الاستبيان التي يمكن التركيز عليها؛
- التعرف على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة؛
- التعرف على النتائج التي توصلت إليه الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

تم استعراض في هذا الفصل أهمية البالغة التي يكتسبها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالإضافة الى تقييم اداء الموظف العمومي عن طريق معايير مختلفة تتمثل في الإبداع وإنتاجية أفضل،وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مديرية التكوين و التعليم المهنيين.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لآثر المخطط

السنوي لتسيير الموارد البشرية

على أداء الموظف العمومي

- مديرية التكوين والتعليم

- المهنيين

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصل الأول الجزء النظري لآثر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف، سيتم في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على واقع مديريه التكوين والتعليم المهنيين، وذلك من خلال الذي استخدم الباحث ، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بيانات الدراسة، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من خصائصها السيكومترية.، سيتم هذا من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

◀ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة.

◀ المبحث الثاني: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة:

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والادوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة المستعملة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الادوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة:

من أجل اسقاط الجانب النظري على الواقع ومن أجل تأكيده، قمنا بالدراسة الميدانية والتي تتمثل في دراسة حالة حول مديريه التكوين والتعليم المهنيين بورقلة من وجهة نظر مستخدمي عمال المديرية العملية ورقلة.

استخدمنا المنهج الوصفي وذلك لمناسبته للدراسة الحالية، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميا وكيفيا من خلال إعطاء وصف رقمي يوضح مقدار وجود الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى وتحليلها وتفسيرها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

مديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة -الجزائر، هي مؤسسة العمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية واستقلالية المالية ، تضم مجموعة من المصالح تعمل على توفير التجهيزات وهيكل البيداغوجية التابعة لها وتعمل على مراقبة وتحسين الاداء، حيث تضم الهياكل : معاهد الوطنية متخصصة ، مراكز التكوين المهني و ملاحقته، معاهد التكوين المهني .

- 1- مجتمع الدراسة: هو مجموع عمال مديريةية التكوين والتعليم المهنيين .
- 2- عينة الدراسة: ثم أخذ عينة عشوائية من مجموع المجتمع، والتي بلغ عددها 40 عامل.

الجدول الأول: (1-2) توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
%100	60	عددالاستثمارات الموزعة
%.75	45	عددالاستثمارات الواردة
% 16	10	عددالاستثمارات الغير مسترجعة
% 67	40	الاستثمارات القابلة للتحليل

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

لفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

تتكون محاور الدراسة من متغير مستقل ومتغير تابع.

- 1- المتغير المستقل: يتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 2- المتغير التابع: يتمثل في أداء الموظف العمومي .

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

في هذا المطلب نستعرض فيه كل من الاستبيان مكون من البيانات الشخصية و محورين مكونة من 26 سؤال.

صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يوضح الجدول

التالي:

- 1- التالي يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (01): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
المجموع	0.86

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.86 وهذه القيمة تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات جد جيدة تعد ذات دلالة إحصائية تفي بأغراض هذه الدراسة كما يتضح لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في فقرات الاستبيان تتمتع بالإسقاط الداخلي المناسب والجيد وأن هناك استقرار بدرجة عالية جدا في نتائج هذا الاستبيان.

الفرع الأول: الاستبيان

للتأكد من صحة فرضيات البحث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، احتوى الاستبيان على قسم ينترس ينهما:

◀ **القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجوب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية،).

◀ **القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة اعتمادا من 26 فقرات موزعة على مجال ينهما:

أولا: يتكون من أبعاد **المخطط السنوي** ويتكون من 12 عبارة وفق مقياس ليكارث ثلاثي؛

ثانيا: يتكون من أبعاد **الموظف العمومي** ويتكون من 14 عبارة وفق مقياس ليكارث ثلاثي.

الجدول رقم (2-2) العبارات المتعلقة بالمخطط السنوي

العدد	رقم العبارة
العدد 1	3-2-1
العدد 2	7-6-5-4
العدد 3	12-11-10-9-8

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الجدول رقم (3-2) العبارات المتعلقة بأداء الموظف العمومي

العدد	رقم العبارة
العدد 1	17-16-15-14-13
العدد 2	21-20-19-18
العدد 3	26-25-24-23-22

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

لتحليل النتائج ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك من اجل تفرغ وترميز الاجابات، وللتحليل الاحصائي للبيانات، بالاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية:

- اختبار (ألفا كرو نباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية،
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على الأسئلة.

- المربعات الصغرى (الارتباط الخطي بين المتغير المستقلة والمتغير التابع).

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفيًا وثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سنحاول في هذا الجانب الاستفادة من الأساليب الإحصائية الوصفية من أجل القاء نظرة على توزيع العينة حسب الإجابات المطروحة عليهم وذلك من خلال الجداول التكرارية لكل متغير على حدا حسب نوع السؤال.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

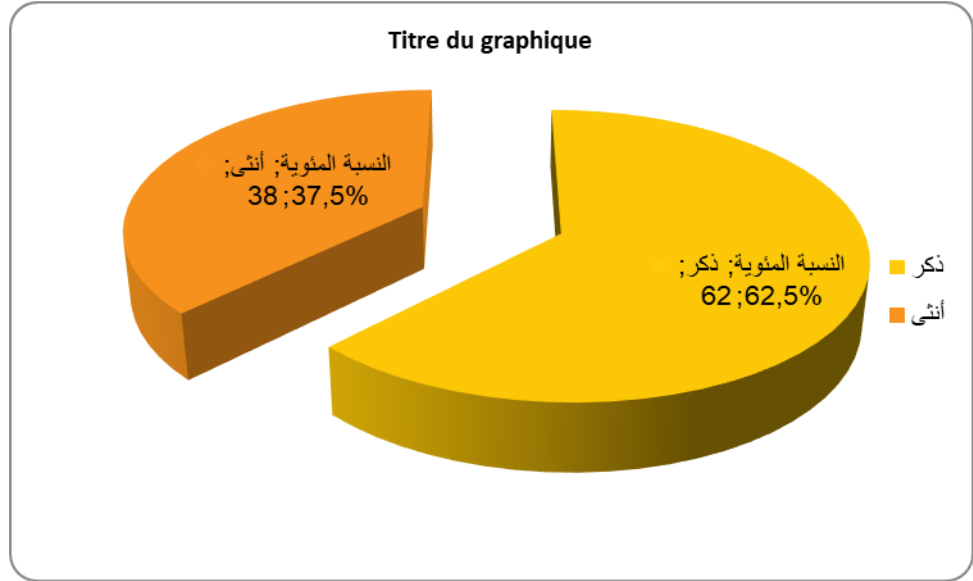
الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	62,5
أنثى	15	37,5
المجموع	40	%100,0

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور تشكل أغلبية بنسبة 62.5% من عينة الدراسة بتعداد 25 مفردة، أما 37.5% إناث بتعداد 15 مفردة، وهي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، وهذا ما يفسر أن الفئة المستهدفة في المؤسسة محل الدراسة مكونة بشكل كبير من الذكور أكثر من الإناث

الشكل رقم (01) : يوضح توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب العمر

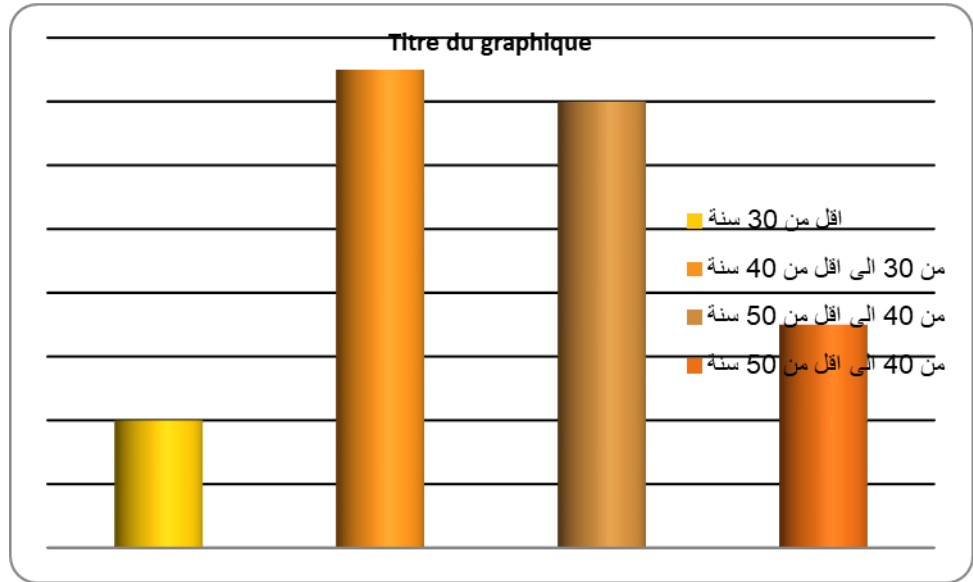
العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	4	10,0
من 30 الى اقل من 40 سنة	15	37,5
من 40 الى اقل من 50 سنة	14	35,0
من 50 سنة واكثر	7	17,5
المجموع	40	%100,0

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

فلاحظ من الجدول أعلاه أن افراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة من الفئات العمرية فنجد أكبر نسبة هي من 30 سنة إلى 40 سنة) بنسبة 37.5%، تليها نسبة من 40 سنة إلى 50 سنة بنسبة تقدر بـ

35.0%، وأيضاً تليها من 40 سنة إلى 50 سنة بنسبة 17.5%، وأخيراً نسبة أقل من 30 سنة وهي الأقل نسبة.

الشكل رقم (02) : يوضح توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

الجدول رقم : (04): يوضح توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

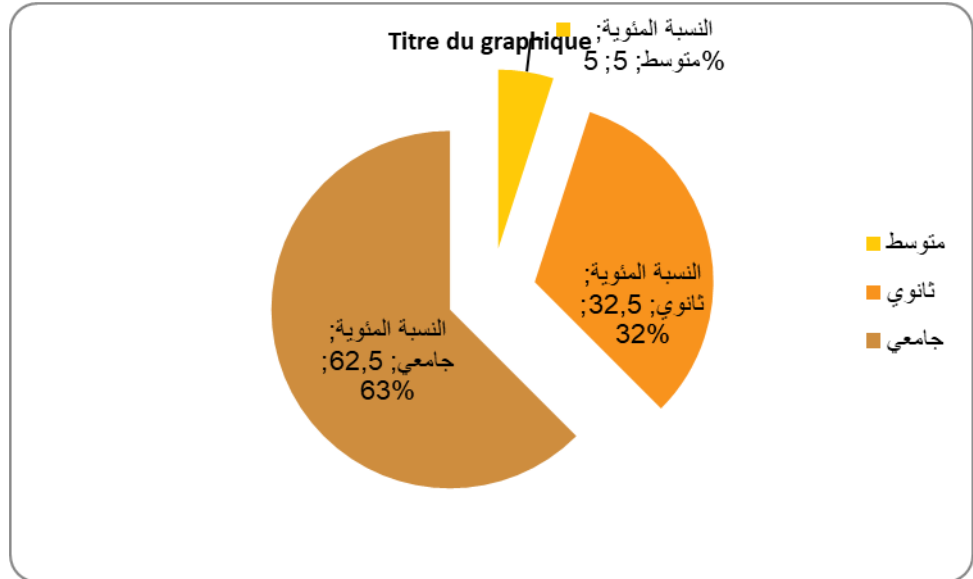
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
5,0	2	متوسط
32,5	13	ثانوي
62,5	25	جامعي
100,0%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل المستوى الدراسي يتضح لنا أن النتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه

نسبة الجامعيين تقدر بـ 62.5% وهي النسبة الغالبة بقوة كبيرة جدا أما نسبة مستوى الثانوي بنسبة 62.5%، تليها نسبة 5% بالنسبة للمتوسط وهذا ما بينه أفرد العينة من خلال إجاباتهم على عينة الدراسة، فنلاحظ أن اعتماد المؤسسات على موظفين ذات طابع علمي جيد.

الشكل رقم (03) : يوضح توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

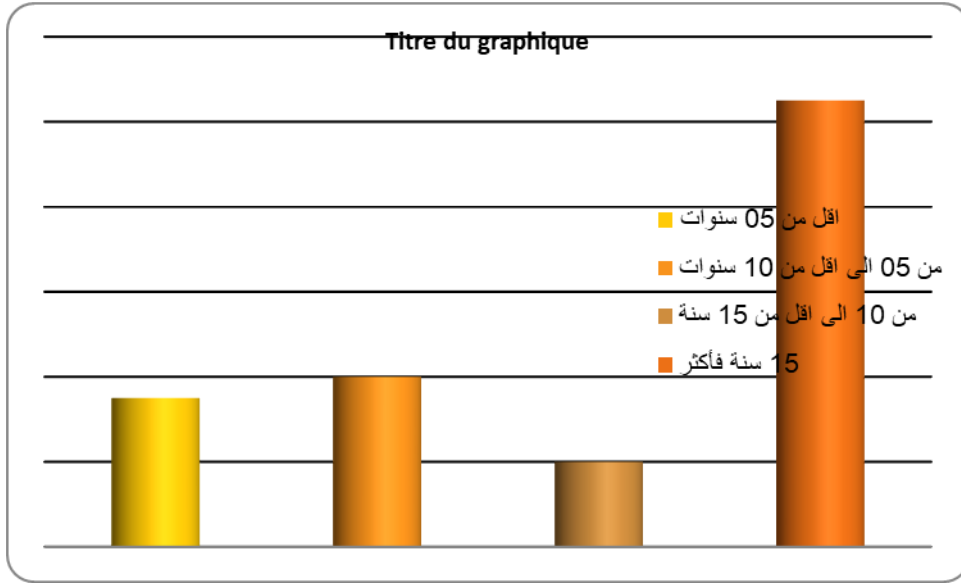
الجدول رقم (05) : يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	7	17,5
من 05 الى اقل من 10 سنوات	8	20,0
من 10 الى اقل من 15 سنة	4	10,0
15 سنة فأكثر	21	52,5
المجموع	40	%100,0

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

من خلال ما تم الإجابة عليه من طرف عينة الدراسة نلاحظ أن من 15 سنة فأكثر هي النسبة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 52.5%، وتليها نسبة من 05 الى اقل من 10 سنوات بنسبة 20%. ثم تليها نسبة اقل من 05 سنوات بنسبة 17.5%، وأخير نسبة الأضعف من 10 الى اقل من 15 سنة بنسبة 10%. فنلاحظ أن أغلب عينة الدراسة لها أكثر من 15 سنة خبرة مهنية وهذا ما يدل على أنهم ذو خبرة مهنية وكفاءة ادراية واسعة.

الشكل رقم (04) : يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية



المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

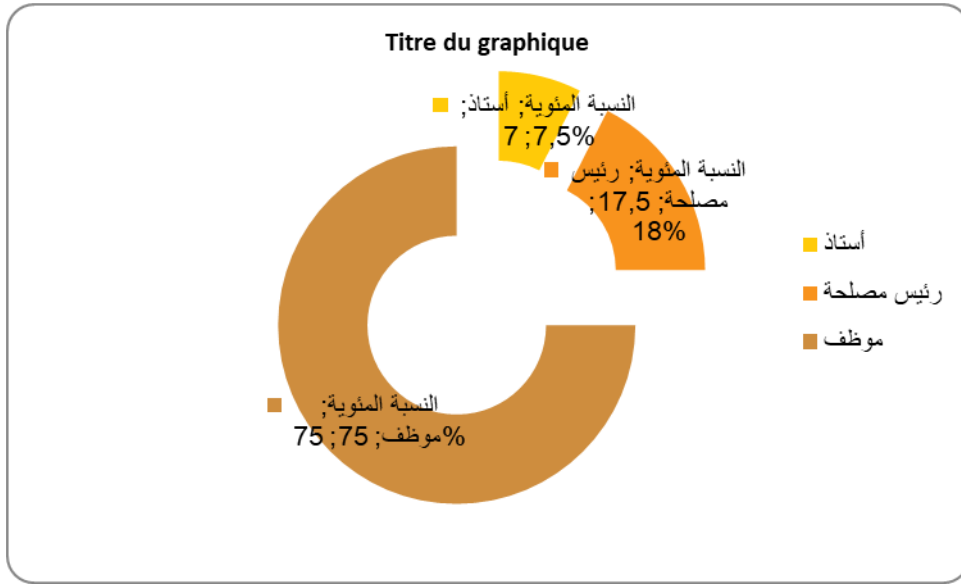
المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	3	7,5
رئيس مصلحة	7	17,5
موظف	30	75,0

المجموع	40	%100,0
---------	----	--------

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة الموظفين هي الغالبة على بقية النسب تقدر بـ 75% من مجمل الدراسة، وتليها نسبة رئيس مصلحة بنسبة 17.5%، والمرتبة الأخير للأساتذة بنسبة 7.5%. هنا لاحظنا اختلاف التوزيع للإستمارة على عينة الدراسة ومن هنا نجد أن أغلب المبحوثين هم موظفون.

الشكل رقم (05) : يوضح توزيع العينة المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

3- الطريقة المستخدمة للقياس:

خلال تفرغ أسئلة الاستبيان وتحليلها من خلال البرنامج الاحصائي SPSS ولقد تم اختيار ليكارث الثلاثي لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح مقياس ليكارث الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

لتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

$$\text{المدى RANG} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة} = 3 - 1 = 2$$

ثم قسم المدى على عدد الفئات $3 / 2 = 0.66$ وبعد ذلك يضاف إليها (0.66) الى الحد الأدنى للمقياس

فتصبح كالآتي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مجال المتوسط الحسابي المرجع لمقياس ليكارث الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1 الى 1.66
محايد	من 1.67 الى 2.33
موافق	من 2.34 الى 3

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالمخطط السنوي بمديرية التكوين والتعليم المهنيين

1- البعد الأول: بعد التوظيف

الجدول رقم (09) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها المستقل (التوظيف)

الرقم	العبارات	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
01	يعرف المخطط السنوي احتياجات التوظيف بشكل دقيق ومتزامن مع خطط النمو في المؤسسة	2,32	0,94	متوسط	1
02	يقيس المخطط السنوي كفاءة العمل في المنظمة بعد التوظيف للتحقق من الاهداف المرجوة	2,12	0,93	متوسط	2
03	يدرج المخطط السنوي عمليات تقييم الاداء والتأهيل في الرواتب	1,87	0,96	متوسط	3
	الكلية للمستوى لبعدها التوظيف	2.10	0.84	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق بعد التوظيف بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.10) وانحرافها المعياري (0.84)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدا وهذا بهدف تحديد درجة التأثير والتي كانت على مقياس متوسط في مجموعها بحيث أظهرت النتائج المحور المستقل الأول المتعلق ببعء التوظيف.

كما تبين لنا من خلال العبارات أن العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بانحراف معياري 0.94 ومتوسط حسابي 2.32 وتشير إلى الخيار محايد أما المرتبة الثانية في الفقرة الثانية بانحراف معياري 0.93 ومتوسط حسابي 2.12 وتشير إلى الخيار محايد أما المرتبة الثالثة الفقرة 3 بانحراف معياري 0.96 ومتوسط حسابي 1.87 وتشير إلى الخيار محايد، وهذا يدل على دور الحوافز.

2- البعد الأول: بعد التكوين

الجدول رقم (10) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء المستقل (التكوين)

الرقم	العبارات	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
01	تعتقد ان المخطط السنوي يلبي احتياجات التكوين الموظف	1,92	0,94	متوسط	2
02	يحدد المخطط السنوي الفئات المستهدفة للتكوين	2,20	0,91	متوسط	1
03	يؤفر المخطط السنوي كم هائل من عدد ساعات التكوين للموظف	1,70	0,88	متوسط	4
04	يساعد المخطط السنوي في تقديم برامج تدريبية لتكوين الموظف العمومي	1,87	0,93	متوسط	3
	الكلي للمستوى لبعء التكوين	1.92	0.68	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق بعد التكوين بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (1.92) وانحرافها المعياري (0.68)،

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدة وهذا بهدف تحديد درجة التأثير والتي كانت على مقياس متوسط في مجموعها بحيث أظهرت النتائج المحور المستقل الأول المتعلق ببعده التكويني.

كما تبين لنا من خلال العبارات أن العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الثانية بانحراف معياري 0.91 ومتوسط حسابي 2.20 وتشير إلى الخيار محايد أما المرتبة الثانية في الفقرة الأولى بانحراف معياري 0.94 ومتوسط حسابي 1.92 وتشير إلى الخيار محايد أما المرتبة الثالثة الفقرة الرابعة المرتبة الرابعة في الفقرة ثلاثة وتشير إلى الخيار محايد.

3- البعد الأول: بعد الترقية

الجدول رقم (11) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المستقل (الترقية)

الرقم	العبارات	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
01	ترى ان المخطط السنوي يفصل ويشمل بطريقة مناسبة عملية الترقية	1,90	0,90	متوسط	3
02	يعتبر المخطط السنوي عادلا ومنسقا لعملية الترقية	1,87	0,93	متوسط	4
03	يتم عقد اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ المخطط السنوي للترقية	1,80	0,85	متوسط	5
04	يتم تحديد المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الترقية بوضوح في المخطط السنوي	1,97	0,91	متوسط	1
05	تشعر ان المخطط السنوي يعزز فرصك للحصول على الترقية	1,92	0,91	متوسط	2
الكلي للمستوى لبعده الترقية		1.89	0.74	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق ببعده الترقية بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (1.98) وانحرافها المعياري (0.74)،

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدة وهذا بهدف تحديد درجة التأثير والتي كانت على مقياس متوسط في مجموعها بحيث أظهرت النتائج المحور المستقل الأول المتعلق ببعدهم الترقية

كما تبين لنا من خلال العبارات أن العبارة رقم الرابعة احتلت المرتبة الأولى وتشير إلى الخيار محايد أما المرتبة الثانية في الفقرة أما المرتبة الثالثة الفقرة الأولى وتليها المرتبة الرابعة في الفقرة الثانية وأخير المرتبة الخامسة في الفقرة الثالثة.

ولإثبات فرضية التي تقول: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ذو أهمية كبيرة في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة - الجزائر بالتخطيط

الجدول رقم (12) : يوضح الأبعاد للعبارات المتعلقة بالمخطط السنوي

الرقم	العبارات	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
01	بعد التوظيف	2.10	0.84	متوسط	1
02	بعد التكوين	1.92	0.68	متوسط	2
03	بعد الترقية	1.89	0.74	متوسط	3
	الكللي للمستوى لبعدهم بالمخطط السنوية	1.97	0.55	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق بعد المحور الأول بالمخطط السنوية بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (1.97) وانحرافها المعياري (0.55)،

نرى أن بعد التوظيف هو البعد الأقوى من حيث الدرجة ويليها بعد التكوين وأخير بعد الترقية. تؤكد الفرضية الأولى من خلال النتائج التي استخدمت لحساب متوسط الحسابي والذي لدي أهمية

في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة - الجزائر

هذا ما كشفته نتائج التحليل الإحصائي (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين المخطط السنوية بأبعاده)

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأداء الموظف العمومي

الفرضية الثانية :

التي تنص على يمتاز أداء الموظف بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة - الجزائر ب مستوى

مقبول

1- البعد الأول: بعد الإنتاجية

الجدول رقم (13) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المستقل بعد الإنتاجية

الرقم	العبارات	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
01	يقوم الموظف بانجاز عمله في الوقت المحدد	2,07	0,88	متوسط	5
02	يستخدم الموظف الادوات التكنولوجية المتاحة لزيادة الإنتاجية	2,35	0,89	مرتفع	1
03	يتمتع الموظف بالفهم الصحيح لاهداف وأولويات المهام الإنتاجية	2,25	0,92	متوسط	2
04	يمتلك الموظف المهارات والخبرات اللازمة لانجاز المهام الانتاجية بكفاءة	2,10	0,90	متوسط	4
05	يقدم الموظف اقتراحات لزيادة الانتاجية	2,17	0,90	متوسط	3
	الكلي للمستوى لبعد الإنتاجية	2.19	0.67	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق بعد الإنتاجية بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها

الحسابي الذي بلغ (2.19) وانحرافها المعياري (0.67)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدا وهذا بهدف تحديد درجة التأثير والتي كانت على مقياس متوسط

في مجموعها بحيث أظهرت النتائج المحور المستقل الأول المتعلق ببعد الإنتاجية.

كما تبين لنا من خلال العبارات أن العبارة رقم الثانية احتلت المرتبة الأولى وتشير إلى الخيار محايد أما المرتبة الثانية في الفقرة الثالثة تليها المرتبة الثالثة الفقرة الخامسة وتليها المرتبة الرابعة في الفقرة الرابعة وأخير المرتبة الخامسة في الفقرة الأولى.

2- البعد الأول: بعد الإبداع

الجدول رقم (14) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المستقل بعد الإبداع

الرقم	العبارات	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
01	يتمتع الموظف العمومي بقدرة عالية من الابداع والتطوير الافكار الجديدة	1,67	0,72	متوسط	4
02	يستخدم الموظف مهاراته لتحليل المشكلات واقتراح الحلول إبداعية	1,95	0,90	متوسط	2
03	يعتبر الموظف مبدعا ذو قيمة مضافة لفريق العمل و للمنظمة	1,85	0,86	متوسط	3
04	يعتمد الموظف على التواصل والتعاون مع فريق العمل لانجاز المهام الإبداعية	2,02	0,89	متوسط	1
	الكلي للمستوى لبعد الإبداع	1.87	0.72	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق بعد الابداع بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (1.87) وانحرافها المعياري (0.72)،

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدا وهذا بهدف

تحديد درجة التأثير والتي كانت على مقياس متوسط في مجموعها بحيث أظهرت النتائج المحور المستقل

الأول المتعلق ببعد الإبداع

كما تبين لنا من خلال العبارات أن العبارة الرابعة احتلت المرتبة الأولى وتشير إلى الخيار محايد أما

المرتبة الثانية في الفقرة الثانية تليها المرتبة الثالثة الفقرة الثالثة وأخير المرتبة الرابعة في الفقرة الأولى.

3- البعد الأول: بعد السلوك المهني

الجدول رقم (15) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المستقل بعد السلوك المهني

الرقم	العبارات	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
01	يتمتع الموظف بالاحترام والمصادقية في التعامل مع الزملاء والعملاء	2,62	0,66	مرتفع	1
02	يتميز الموظف بإدارة الوقت وتنظيم المهام بشكل جيد	2,40	0,81	مرتفع	4
03	تمتع الموظف بالقدرة على التواصل الفعال والعمل مع الفريق وتحقيق الاهداف المشتركة	2,47	0,75	مرتفع	3
04	يظهر الموظف الالتزام والتفاني في العمل وانجاز المهام	2,27	0,90	متوسط	5
05	يتمتع الموظف بالصبر في التعامل مع المشكلات والتحديات	2,50	0,78	مرتفع	2
	الكلي للمستوى لبعد السلوك المهني	2.45	0.65	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق بعد التوظيف بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها

الحسابي الذي بلغ (2.45) وانحرافها المعياري (0.65)،

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدا وهذا بهدف

تحديد درجة التأثير والتي كانت على مقياس مرتفع في مجموعها بحيث أظهرت النتائج المحور المستقل الأول

المتعلق ببعد السلوك المهني

كما تبين لنا من خلال العبارات أن العبارة الأولى احتلت المرتبة الأولى وتشير إلى الخيار موافق أما المرتبة الثانية في الفقرة الخامسة تليها المرتبة الثالثة الفقرة الثالثة وأخير المرتبة الرابعة في الفقرة الثانية وأخير المرتبة الخامسة في الفقرة الرابعة.

ولإثبات فرضية التي تقول: يمتاز أداء الموظف بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة - الجزائر

ب مستوى مقبول

الجدول رقم (16) : يوضح العبارات المتعلقة بأداء الموظف العمومي

الرقم	العبارات	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
01	بعد الإنتاجية	2.19	0.67	متوسط	2
02	بعد الإبداع	1.87	0.72	متوسط	3
03	بعد السلوك المهني	2.65	0.65	مرتفع	1
	الكلبي للمستوى لبعء أداء الموظف العمومي	2.17	0.58	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق بعد المحور الثاني الإداء الوظيفي بمستوى متوسط ويتضح ذلك

من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.17) وانحرافها المعياري (0.58)،

نستنتج أن أقوى بعد هو بعد السلوك المهني بمستوى مرتفع وتليها بعد الإنتاجية، وأخير بعد الإبداع.

نعم يمتاز أداء الموظف بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة - الجزائر ب مستوى مقبول

لنتائج المستخرجة من حساب نتائج التحليل الإحصائي

الجدول رقم (17) : يوضح مقارنة بين محاور

الرقم	المحاور	مستوى الحسابي	انحراف معياري	المستوى
01	الكلبي للمستوى لبعء بالمخطط السنوية	1.97	0.55	متوسط
02	الكلبي للمستوى لبعء أداء الموظف العمومي	2.17	0.58	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

يبين الجدول الأعلى متوسط الموافق حول محاور الدراسة، حيث نلاحظ أن متوسط الموافق لدى الفئات متقاربة نسبيا، ومن أجل إختبار الدلالة الواقع لهذه المقارنة نستخدم إختبار الفرق بين المتوسطات قبل أن نختبر شروط التوزيع الطبيعي لإجابات في كل فئة من الفئات، ونستخدم في ذلك معاملات الارتباط بين كل محور

الفرضية الثالثة:

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مخطط السنوي وأداء الموظف مديريةية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة - الجزائر

الجدول رقم (18): يوضح معاملات الارتباط بين كل محور

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
بالمخطط السنوية	0.762**	0.00	دالة
أداء الموظف العمومي			

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

من خلال القيم الاحتمالية للجدول Sig والمساوية إلى 0.00 الأقل من 0.05 يتبين وجود دالة إحصائية لمعاملات الارتباط الخطي في المحور الأول والثاني.

وهو معامل صدق دال وبذلك تكون قد تأكدنا من صدق استمارات الاستبيان مرتبطة مع بعضها لقياس وتحقيق الهدف من الدراسة تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء والذي يعني قياس قوة الارتباط بين درجات كل محور ودرجات أسئلة كما هو موضح في الجدول.

نجد أن معاملات الارتباط السابقة تحمل ثبات داخلي دال إحصائيا وبذلك تأكدنا من صحة ثبات الأبعاد:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المخطط السنوي و أداء الموظف العمومي بمعامل ارتباط موجب 0.762^{**} ارتباط طردي قوي.

الجدول رقم (19): يوضح قيمة معامل الارتباط بين مخطط السنوي وأداء الموظف

العينة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
40	$R_p = 0.56$	0.00	دالة

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة موجبة حيث بلغت 0.56، نلاحظ أن العلاقة بين المحورين طردية، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مخطط السنوي وأداء الموظف لدى مديريةية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة - الجزائر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.56) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.00، وهذه العلاقة ارتباطية.

الفرضية الرابعة:

هناك أثر لأبعاد المخطط السنوي بديرية التكوين والتعليم المهني في أداء الموظف

الجدول رقم (20): يوضح وجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المخطط السنوي بديرية التكوين

في أداء الموظف

الدلالة Sig	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المحسوبة	العدد	
ودالة	0.00	38	5.40	40	المخطط السنوي
					أداء الموظف

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

العلاقات العامة وجودة الخدمة:

من اختبار ليفن (Leven's T test) فقد تم حساب $T = 5.40$ ومستوى دلالة $Sig = 0.00$

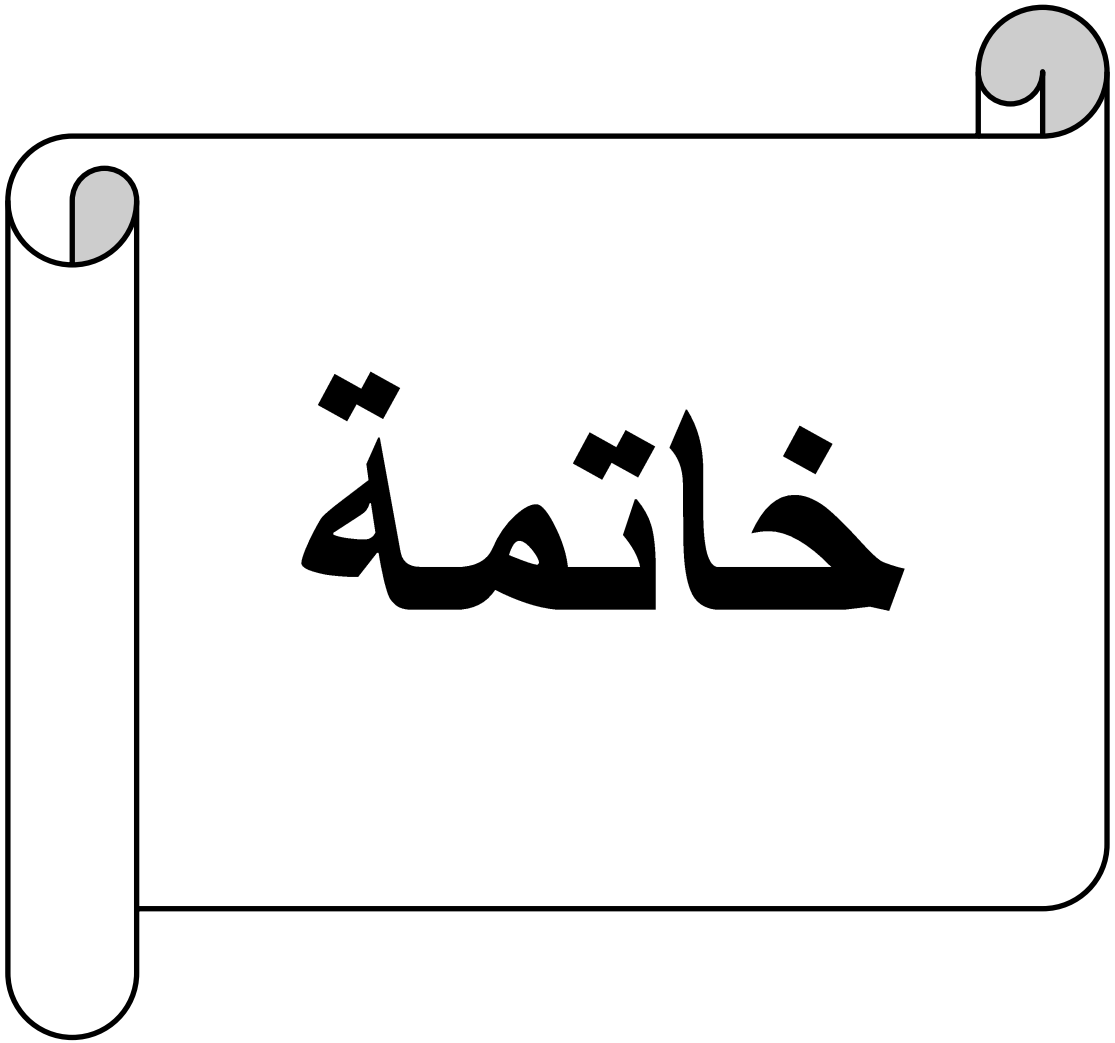
وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يبين لنا أنه متساوي، استخدمنا قيمة (ت) للتجانس.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد أثر المخطط السنوي بديرية التكوين والتعليم المهني في أداء

الموظف وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص وجود علاقة .

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على اداء الموظف بديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية ورقلة، تضمنت هذه الدراسة 40 استبيان صالح للتحليل الإحصائي SPSS من أجل اختبار الفرضيات, من خلال جمع وتحليل بيانات الدراسة الإحصائي من أصل 40 استبيان, تم استخدام الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج بهدف الوصول إلى النتائج التي من خلالها تمكنا من وضع استنتاج قبول جميع الفرضيات الدراسة.



خاتمة

الخاتمة:

أدت التقلبات التي تعيشها المجتمعات الحالية إلى فرض تحولات جذرية في أنماط الحياة والسلوكيات التي استلهمتها التغيرات العميقة في أساليب العمل ، واعتماد مناهج إدارية جديدة تستجيب لمتطلبات العصر، ومن أبرز هذه التحولات ظهور نماذج ومقاربات للإدارة التقديرية للموارد البشرية، من الإدارة التقديرية للأفراد للسبعينيات، إلى الإدارة التسعينيات، مفاهيم مختلفة تتعلق بنفس الموضوع وهي الاحتياجات النوعية والكمية لموارد بشرية متطورة غير الزمن مع وجود اختلافات بين كل واحدة منهم ، ويرجع ذلك إلى فترة ظهورهم التقديرية للاستخدام في الثمانينيات ، والإدارة المقدرة للوظائف والكفاءات سنوات تضمن الإدارة التقديرية للموارد البشرية توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال ترجمة أهداف وخطط المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية للموارد البشرية، مع تحديد الإجراءات اللازمة لإدارة هذه الاحتياجات. تعتمد المؤسسات والإدارات العامة الجزائرية حالياً في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يُعرف باسم "الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية" خلال كل سنة مالية جديدة. بعد حصوله على قانون المراكز المالية، وبذلك يجسد مفهوم الإدارة التقديرية للموارد البشرية ، خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب و بعد استدعى مخطط إدارة التوعية للموارد البشرية ، كتقنية فعالة لإدارة الموارد البشرية، إجراءً جديداً يتمثل في إجراء متابعة المتابعة المطابقة لقرارات الإدارة المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين لموظفين مع الأحكام التنظيمية والقانونية السارية المفعول، ويندرج هذا الإحياء ضمن الإطار الشامل لإصلاح المؤسسات والإدارات العمومية، ومن أجل جعل الإدارة العمومية ليست مجرد إدارة للإجراءات والشكليات، ولكن عليها أن تكون كذلك إدارة للمسؤوليات والقرارات.

ولدعم الجانب النظري والتعمق في اشكاليته من خلال اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج كما يلي:

ثانيا: نتائج الدراسة:

توصلنا الى نتائج التالية :

- المؤسسات التي تطبيق المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية تتمتع بأداء افضل من المؤسسات التي لا تطبقه، كما تتميز المؤسسة ذات الاداء الجيد بالتركيز على تقوم بتطوير الموظفين وتكوينهم، وبالتالي الوصول الى اهداف المؤسسة:
- يؤثر المخطط السنوي بشكل ايجابي على اداء الموظف العمومي، اذ يساعد المخطط على تحديد المهام والاهداف التي يجب ان يقوم بها الموظف، كما يساعدهم في تحسين سلوكهم المهني.
- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية عند تطبيقه بشكل صحيح ودوري، يكون اداة فعالة لتحسين اداء الموظف العمومي وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المخطط السنوي واداء الموظف العمومي بمعامل ارتباط موجب 0.76 ارتباط طردي قوي.

قامت دارستنا على اربع فرضيات و هي:

1- الفرضية الأولى: والتي تنص على أنه " . المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ذو أهمية كبيرة في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة -الجزائر بالتخطيط" والتي تم إثبات صحتها؛

وهذا متعلق بالتكوين وتدريب وترقية وتطوير موظفين في المؤسسة

2- الفرضية الثانية: تنص على أن التي تنص على يمتاز أداء الموظف بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة - الجزائر ب مستوى مقبول " والتي تم إثبات صحتها.

وهذا ما نتطرقنا اليه في الجانب النظري المتمثل في تحسين إنتاجية ومردودية الموظف و بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة .

3- الفرضية الثالثة تنص على أنه " يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مخطط السنوي وأداء الموظف بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة - الجزائر. " والتي تم إثبات صحتها.

كون ان المخطط السنوي اداة تستخدمها المؤسسة في تحسين أداء الموظف عن طريق توفير البيئة الملائمة للعمل و مراعاة احتياجات الموظف .

4- الفرضية الرابعة تنص على انه هناك أثر لأبعاد المخطط السنوي بمديرية التكوين والتعليم المهني في أداء الموظف والتي تم اثباتها

يكون التأثير هذا عن طريق الاهتمام بالموظفين في جانب التوظيف و ترفيتهم وتطويرهم من اجل اكتساب الكفاءة عالية.

التوصيات:

في ضوء ماتوصلت إليها النتائج نقتراح بعض التوصيات التي تتعلق بالقيادة الأخلاقية والتي تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي:

1- ضرورة وضع مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية وتطويره باستمرار، ليساعد على تحسين أداء الموظف العمومي وزيادة انتاجيته وكفاءته في العمل.

2- التركيز على تحديد الأهداف وتحديد المعايير الواضحة لقياس أداء الموظفين وتقييمه، مما يساعد في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

3- تطوير خطط تدريب وتطوير مستمرة للموظفين، وذلك باستخدام أدوات وتقنيات مختلفة مثل الدورات التدريبية وورش العمل والتدريب المترابط والتعلم الالكتروني.

4- تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وذلك باستخدام مجموعة واسعة من الوسائل مثل الاستطلاعات وورش العمل والاجتماعات، وتشجيعهم على المساهمة في

تحديد الأهداف والمهام وتفعيل الخطط التدريبية.

5-زيادة الوعي بمدى أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وتعزيز الثقة والالتزام لدى الموظفين .

6-تحسين بيئة العمل وتوفير الموارد اللازمة والدعم الفني للموظفين، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

7-تعزيز ثقافة التقييم المستمر وتوفير الملاحظات الهادفة والبناءة للموظفين، وتشجيعهم على تحسين أدائهم باستمرار.

8-اعتماد الابتكار والتحديث المستمر في تصميم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لمواكبة التغيرات والتحديات وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

آفاق الدراسة :

وفي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا اوهيك التالي:

- خصوصية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية؛
- أثر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف المؤسسة الاقتصادية؛



قائمة المصادر

والمراجع

الكتب

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي دليل الإدارة النكية لتنمية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 1- نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم وزارة التربية الوطنية، طبعة الكترونية، الجزائر 2011.
- 2- برونوطي سعاد نائف إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والطباعة, 2004.
- 4-مراد نعموتي، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، طة ، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع 2014.
- 5- الدباغ عصام عبد الوهاب إدارة الأفراد، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع 2008.
- 6- عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، مصر، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، 2008.

مذكرات :

- 1-عبد العزيز خويلد دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011.
- 2-رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لشهادة الماستر، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، سنة 2016.
- 3- جعدي زينب غربي راضية، الاداء الوظيفي للموظف العمومي بلدية اشبيليا نمودجا، مذكرة شهادة الماستر تخصص الحقوق، سنة 2020.
- 4- بن مرزوقة بلقيس بوراس حولة دنيازاد، اثر مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على اداء الموظفين، مذكرة لشهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، سنة 2022.

5- فراس حاج محمد أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA الجامعة الافتراضية السورية 2016.

مقالات :

- فشير أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية منظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير الموارد البشرية 2008.

- بشير عبد العالي، قراءة تحليلية للمخطط النسوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات و مؤسسات العمومية وفق مقارنة التسييرية، جامعة عمار ثلجي الاغواط، الجزائر، سنة 2022

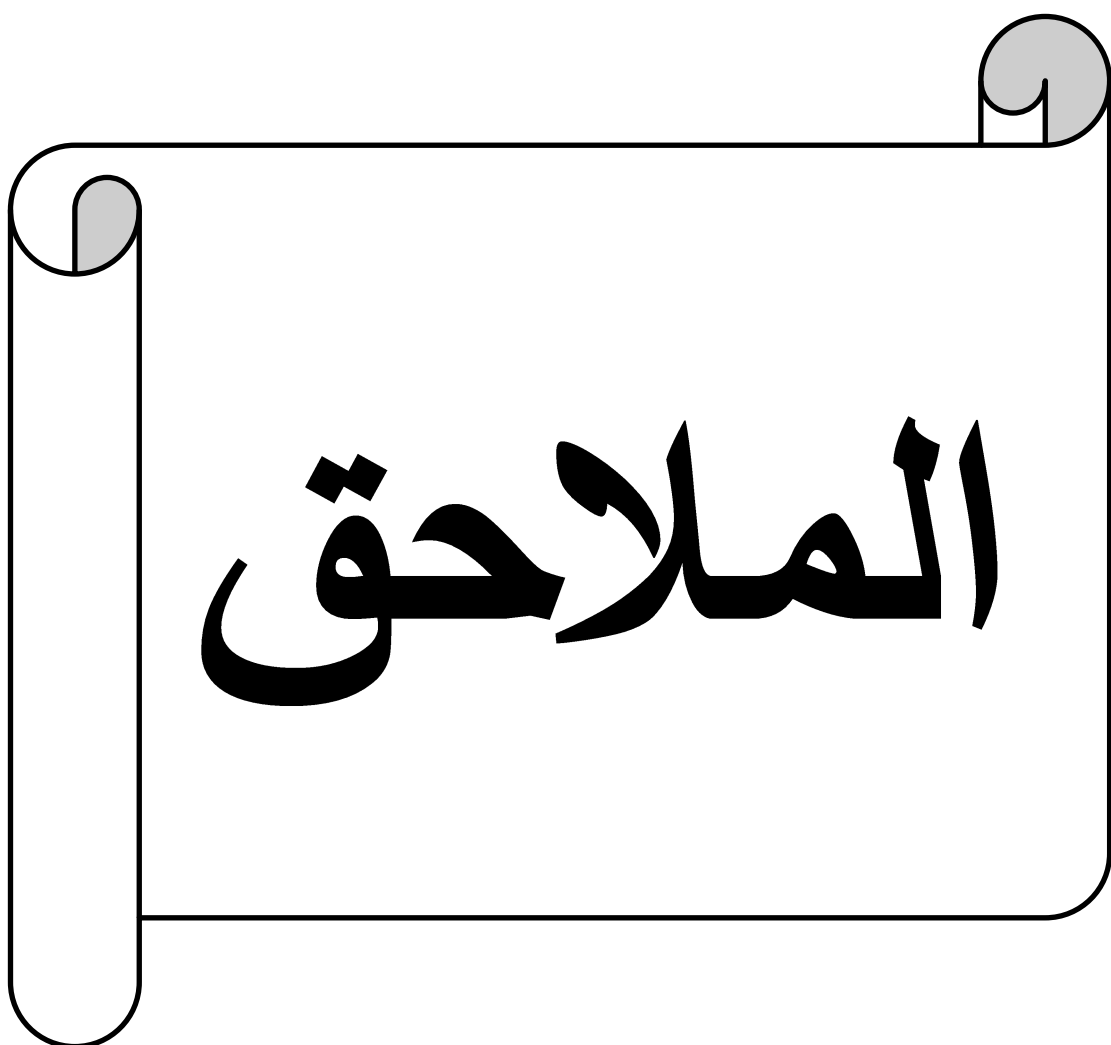
قوانين:

-المادة 34 من المرسوم رقم 1985 الذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

-التعليم رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية.

المواقع

<https://articles.bplans.com/how-to-effectively-evaluate-an-employees-performance/?fbclid=IwAR0jEN117e3ubXPslL-fMHSDbHvRR6cSUkEEbp3j-em80gzhMk1BzyksdMw>



الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : العلوم التسيير

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي

التخصص : إدارة موارد البشرية



استبيان حول اثر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف

العمومي

موجه الى عينة من متعلمي مديريه التكوين والتعليم المهنيين

أخي المتعامل , أختي المتعاملة

في اطار تحضير لمذكرة تخرج نيل شهادة ماستر العلوم التسيير موارد البشرية

نقدم لكم الاستمارة ونرجو منكم الاجابة على الأسئلة الواردة بكل موضوعية , علما أن اجابتم تستخدم الا للعرض العلمي ,

كما أنها ستساعد في انجاز هذه الدراسة العلمية.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة.

المحور الاول: المعلومات الشخصية:

		ذكر	انثى	الجنس
العمر	اقل من 30 سنة	من 30 الى اقل من 40 سنة	من 40 الى اقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
المستوى الدراسي	متوسط	ثانوي	جامعي	
الاقدمية	اقل من 05 سنوات	من 05 الى اقل من 10 سنوات	من 10 الى اقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	أستاذ	رئيس مصلحة	موظف	

المحور الأول العبارات المتعلقة بالمخطط السنوي .

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
أولا - البعد الأول : التوظيف				
1	يعرف المخطط السنوي احتياجات التوظيف بشكل دقيق ومتزامن مع خطط النمو في المؤسسة			
2	يقيس المخطط السنوي كفاءة العمل في المنظمة بعد التوظيف للتحقق من الاهداف المرجوة			
3	يدرج المخطط السنوي عمليات تقييم الاداء والتأهيل في الرواتب			
ثانيا - البعد 2 التكوين				
4	تعتقد ان المخطط السنوي يلبي احتياجات التكوين الموظف			
5	يحدد المخطط السنوي الفئات المستهدفة للتكوين			
6	يؤفر المخطط السنوي كم هائل من عدد ساعات التكوين للموظف			
7	يساعد المخطط السنوي في تقديم برامج تدريبية لتكوين الموظف العمومي			
ثالثا - البعد 3... الترقية				
8	ترى ان المخطط السنوي يفصل ويشمل بطريقة مناسبة عملية الترقية			
9	يعتبر المخطط السنوي عادلا ومنسقا لعملية الترقية			
10	يتم عقد اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ المخطط السنوي للترقية			
11	يتم تحديد المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الترقية بوضوح في المخطط السنوي			

			تشعر ان المخطط السنوي يعزز فرصك للحصول على الترقية	12
--	--	--	--	----

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأداء الموظف العمومي.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
اولا البعد الأول الإنتاجية				
13	يقوم الموظف بانجاز عمله في الوقت المحدد			
14	يستخدم الموظف الادوات التكنولوجية المتاحة لزيادة الإنتاجية			
15	يتمتع الموظف بالفهم الصحيح لاهداف وأولويات المهام الإنتاجية			

16	يمتلك الموظف المهارات والخبرات اللازمة لانجاز المهام الانتاجية بكفاءة			
17	يقدم الموظف اقتراحات لزيادة الإنتاجية			
ثانيا البعد 2 الابداع				
18	يتمتع الموظف العمومي بقدرة عالية من الابداع والتطوير الافكار الجديدة			
19	يستخدم الموظف مهاراته لتحليل المشكلات واقتراح الحلول إبداعية			
20	يعتبر الموظف مبدعا ذو قيمة مضافة لفريق العمل و للمنظمة			
21	يعتمد الموظف على التواصل والتعاون مع فريق العمل لانجاز المهام الابداعية			
ثالثا البعد الثالث السلوك المهني				
22	يتمتع الموظف بالاحترام والمصادقية في التعامل مع الزملاء والعملاء			

			23	يتميز الموظف بادارة الوقت وتنظيم المهام بشكل جيد
			24	تمتع الموظف بالقدرة على التواصل الفعال والعمل مع الفريق وتحقيق الاهداف المشتركة
			25	يظهر الموظف الالتزام والتفاني في العمل وانجاز المهام
			26	يتمتع الموظف بالصبر في التعامل مع المشكلات والتحديات

ملحق رقم 02

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	أ.د. حلومي نبيل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ.د. سعيدات النجمي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير - جامعة ورقلة
03	أ.د. قريشي محمد الصغير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير - جامعة ورقلة

ملحق رقم 03

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 اقل من	4	10,0	10,0	10,0
سنة 40 بالاقمن 30 من	15	37,5	37,5	47,5

سنة 50 الناقلين 40 من	14	35,0	35,0	82,5
سنة 50 الناقلين 40 من	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	25	62,5	62,5	62,5
أنثى	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	2	5,0	5,0	5,0
ثانوي	13	32,5	32,5	37,5
جامعي	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات اقل من 05	7	17,5	17,5	17,5
سنوات 10 الناقلين 05 من	8	20,0	20,0	37,5
سنة 15 الناقلين 10 من	4	10,0	10,0	47,5
سنة فأكثر 15	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المسمما الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أستاذ	3	7,5	7,5	7,5

رئيس مصلحة	7	17,5	17,5	25,0
موظف	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يعرف المخطط السنوي باحتياجات التوظيف بشكادقيقو منترامنمخطط النمو في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	13	32,5	32,5	32,5
محايد	4	10,0	10,0	42,5
موافق	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يقيس المخطط السنوي كفاءة العمل في المنظمة بعد التوظيف للتحقق من الاهداف المرجوة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	15	37,5	37,5	37,5
محايد	5	12,5	12,5	50,0
موافق	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يدرج المخطط السنوي عمليات تقييم الاداء والتأهيل في الرواتب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	21	52,5	52,5	52,5
محايد	3	7,5	7,5	60,0
موافق	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتقد ان المخطط السنوي يلبي احتياجاتك التكوينية للموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	47,5	47,5	47,5
	محايد	5	12,5	12,5	60,0
	موافق	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يحدد المخطط السنوي بالفئات المستهدفة للتكوين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	32,5	32,5	32,5
	محايد	6	15,0	15,0	47,5
	موافق	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يوفر المخطط السنوي كمها من عدد ساعات التكوينية للموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	23	57,5	57,5	57,5
	محايد	6	15,0	15,0	72,5
	موافق	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساعد المخطط السنوي في تقديم مبرمجين بيبيئيين التكوينية للموظف العمومي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	50,0	50,0	50,0
	محايد	5	12,5	12,5	62,5
	موافق	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تران المخطط السنوي يفصل ويشمل بطريقة مناسبة عملية الترقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	18	45,0	45,0	45,0
محايد	8	20,0	20,0	65,0
موافق	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ملحق رقم 04

01- معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	30

02- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	32	82,1	82,1	82,1
انثى	7	17,9	17,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الفهرس

I	الإهداء
II	شكر و عرفان
III	الملخص
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة باثر المخطط السنوي على أداء الموظف العمومي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف
9-3	المطلب الأول: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
3	الفرع الأول: تعريفه وأهميته.
3	1- تعريف المخطط السنوي .
4	2- أهميته .
7-4	الفرع الثاني: العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
7-5	الفرع الثالث: إنجازته وأهداف وضع المخطط السنوي .
7-5	1- إنجاز المخطط السنوي.
9-8	2- أهداف وضع المخطط السنوي.
19-10	المطلب الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي .
10	الفرع الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة على الأداء الموظف .
10	1- مفهوم الأداء.
12-11	2- العوامل المؤثرة على الأداء الموظف .
14	الفرع الثاني: مفهوم تقييم أداء الوظيفي وأهدافه .
14	1- مفهوم تقييم أداء الوظيفي.

15-14	2- أهداف تقييم أداء الوظيفي
19-15	الفرع الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي.
17-15	1- معايير تقييم الأداء الوظيفي.
19-18	2- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
20-19	المطلب الثالث: الربط بين المخطط السنوي و أداء الموظف العمومي .
28-20	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة
26-20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
27	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاثر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف العمومي	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
31	المطلب الأول: طريقة الدراسة
31	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
32	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
33	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
33	الفرع الأول: الاستبيان
34	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية
50-34	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
36-34	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
50-48	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات
51	خلاصة الفصل الثاني
53	الخاتمة

46	المراجع
48	الملاحق
60	الفهرس