



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

بغنوان

دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير

الأداء المهني للموظفين

دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة

إشراف الأستاذ:

أ.د. الحاج عرابية

من إعداد الطالبتين :

- بوعقة صفاء

- دبوب زليخة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

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

أ.د./الحاج عرابية (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

بغنوان

دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير

الأداء المهني للموظفين

دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

أ.د. الحاج عرابية

- بوعقة صفاء

- دبوب زليخة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

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

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

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

السنة الجامعية: 2023/2022

هَذَا لَكُمْ

إلى التي بين ضلوعها احتमित، ومن عطاءها ارتويت.
إلى من كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، أرف لها
كل معاني الحب والتقدير.
إليك يا أمي الحبيبة
إلى من بعطفه بدأت حياتي، وبرعايته أحببت دراستي،
وبجهد نلت شهادتي، وبين يديه كبرت، وفي دفء قلبه
احتमित.

إليك يا أبي الغالي
إلى الزهور التي تملأ طريقي بالأمل والسعادة، وإلى 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



هَيْدَاةٌ

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 الوجود أمي الغالية



إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلمو المعرفة إلى الذي لم يبخل على
بأي شيء إلى من سعى لأجل راحتي و نجاحي إلى أعظم و اعز رجل في
الكون أبي 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 تحلوا 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

شكر وتقدير

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 وحن 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 ضوءها تمت صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع تخطيط الموارد البشرية ومدى تأثيرها على تبنى 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 للموارد البشرية بأبعادها والأداء المهني في المؤسسة محل الدراسة، إلا أنه مستوى كل من الأداء المهني وتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية من أجل تطوير الأداء 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 resources 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

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

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

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

قائمة الاشكال

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

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

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	SPSS مخرجات	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 للبعء الأول أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة	99

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

مقدمة

توطئة:

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم، ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات هو الاهتمام بالموارد البشرية 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 الاستراتيجية وذلك 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 ونمائها، فتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بإفرادها يؤدي حتما الى فعالية تنظيمها ورضا أفرادها.

اذ يعد الأداء التنظيمي المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي تميز أداء العاملين بالمنظمة إلي ان تكون أكثر بقاءها واستقرارا وتميزا، 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 وإحجامها وأهدافها 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 المديرية 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 الباحثين 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 _ ورقة ، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها :

1. يوجد مستو مرتفع تخطيط الموارد البشرية في المديرية الجهوية للميزانية _ ورقة
2. يوجد مستوى مرتفع لأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية للميزانية _ ورقة
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى 0.05 بالمديرية الجهوية للميزانية _ ورقة
4. نعم ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لنضرة الباحثين 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 .

مقدمة

__ 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 نحو تطوير الأداء المهني للموظفين .

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

ج _ أهمية الدراسة :

ج1 الأهمية النظرية: تتناول الدراسة أهم الموضوعات في الإدارة وهو موضوع تخطيط الموارد البشرية ، وفي إطار الاهتمام بالجوانب السلوكية للمساعدة في حل مشكلات تنظيمية والمتعلقة بالموارد البشري ، وأدائه إضافة إلى محدودية الدراسة في إيجاد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء المهني .

ج2 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 .

ج _ 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 كالت 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: الاستعانة بالطريقة الاستقصائية كأداة مكتملة للدراسة من خلال بناء استبانة _ إجراء مقابلة مع موظفي مكتب الوسائل والتكوين ، بالمؤسسة محل الدراسة.

مقدمة

(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:

__يهدف 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 فيخصص الدراسة الميدانية من خلال مبحثين، فالأول يتمحور حول عينة وأدوات الدراسة أما الثاني فيحتوي على عرض النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول الأدبيات النظرية
والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية
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، ومراجعة 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 والاحصائية للتنبؤ 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 البشرية والأداء المهني من خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى ذكر بعض النقاط المتعلقة بالبحث قصد تسهيل وتبسيط الموضوع محل الدراسة، وعليه تم عرض المبحث عن طريق مطلبين، الأول يتناول تخطيط الموارد البشرية، اما المطلب الثاني فيتعلق بالأداء المهني.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر الأنشطة أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها، حيث تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية والتخطيط المتعلق بها لتمكينها من أداء أنشطتها المختلفة وبالتالي يجبان 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 البشرية : تتعدد وظائف ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وايضا تتطور تبعا للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه نظمات الاعمال كافة. وهي على النحو التالي:

أولا : وظيفة تكوين الموارد البشرية Human Resources Configuration Function: هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، يشكل مجموعها سلسلة من الاعمال وتقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف انواعها وفق مواصفات محددة (خبرة، مهارة، مقدرة... الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة، ومن الأنشطة الفرعية نذكر:

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

2. تخطيط الموارد البشرية: يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع في الفترة الزمنية المقبلة التي تخطط لها المؤسسة، وهذا يساعد المؤسسة على تلبية احتياجاتها من مختلف الاختصاصات مستقبلا. حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية 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 نفسه الخطوة السابقة مباشرة في اتخاذ قرار التعيين. يقوم هذا النشاط بانتقاء افضل المتقدمين للتوظيف في المؤسسة ممن جرباستقطابهم.

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

5. التأهيل:

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريجيا اوليا وذلك من اجل تمكينها من مباشرة اعمالها بشكل جيد منذ البداية. بذلك يمكن القول ان وظيفة او عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل 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 ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وتشمل هذه الانظمة ما يلي:

1. نظام تقييم الوظائف:

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

2. نظام التعويض المالي المباشر:

هو يهيكل للرواتب والاجور تصممه ادارة الموارد البشرية، وذلك من خلال رسم سياسة سليمة للرواتب والاجور وفقا لمؤهلات الشخص وادائه، لتحقيق الموضوعية والعدالة، وفي هذا المجال يجري تصميم هذا الهيكل على ضوء النتائج التي توصل اليها تقييم الوظائف.

3. نظام المكافآت المالية:

هو نظام للتحفيز المالي تعده ادارة الموارد البشرية ومكافاة كل من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من تقييم اداء الموارد البشرية.

4. نظام تقييم الاداء:

هو مجموعة من الاسس والقواعد التي تستخدم من اجل تقييم اداء الموارد البشرية وكفاءتها في العمل، يقصد بمفهوم تقييم الاداء العملية الموضوعية للمؤسسة التي تقارن الاداء الفعلي للفرد بالأداء المستهدف، مع تحدي نواحي القوة والضعف في الاداء، وتبين اسبابها ثم التغذية العكسية المرتردة لتنمية الفرد، وعلى مستوى المؤسسة تساعد المعلومات الخاصة 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 فرعيين يكملان بعضيهما، ويهدفان الى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة واداء عالي المستوى وتمتيز، 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 هو مطلوب 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:

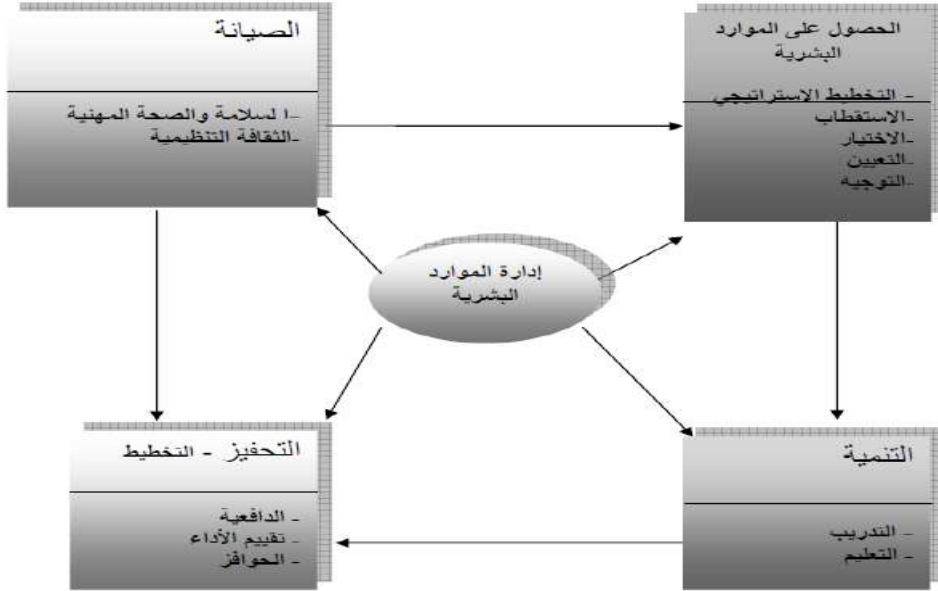
وذلك من خلال توفير برامج صحية وطبية تحمي الموارد البشرية من الامراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه

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، الطبعة الاولى، دار البازوري 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، الطبعة 1،دار السحاب للنشر والتوزيع،القاهرة،2008،ص35 .

(2) د. بسيوني محمد البرادعي ،تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، الطبعة 1 ،ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر، 2005،ص37.

التعريف الثالث :

هو ذلك 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 لامتناس 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 تركز 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 شاركوا 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، الطبعة 1، بيميك للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص42

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

ج- المقارنة بين العرض والطلب في الموارد البشرية :

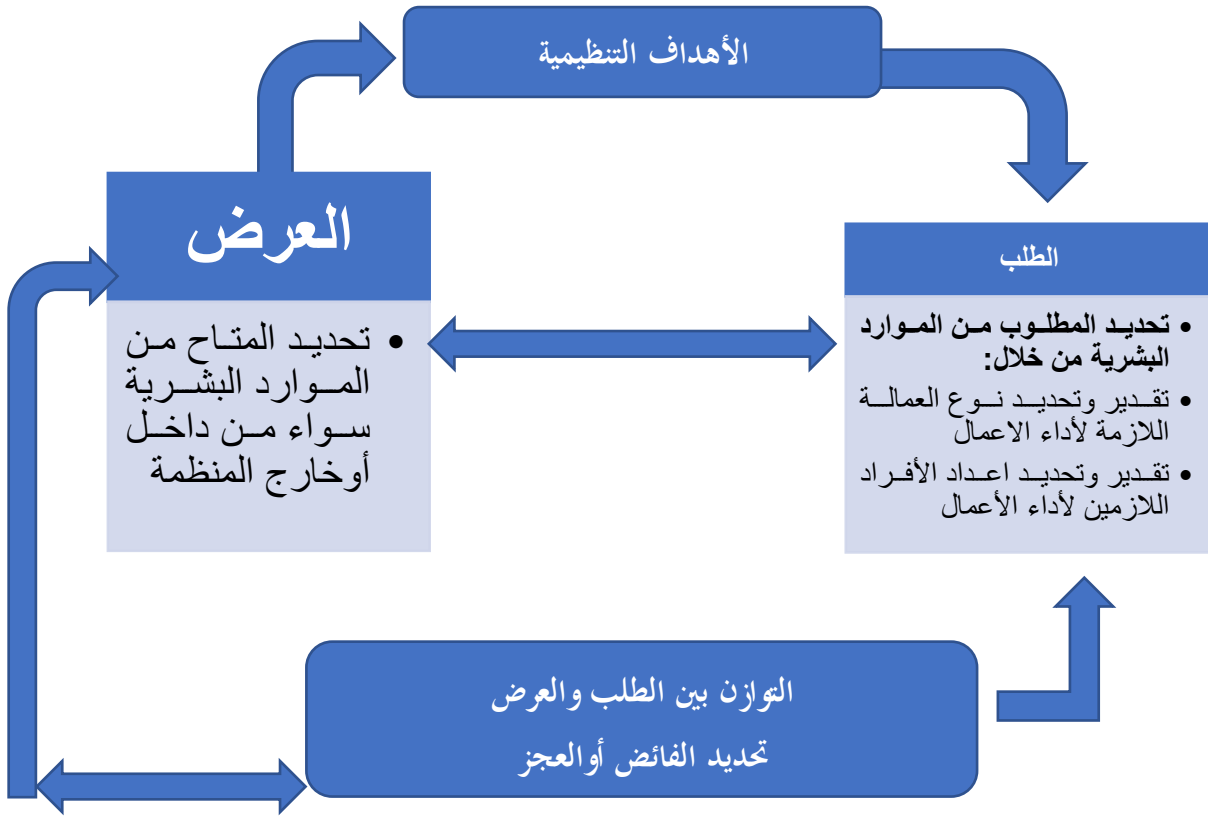
إن المقارنة بين معروض وطلب الموارد البشرية قد يسفر خلل في الموارد البشرية ، لذا يجب اتخاذ التدابير اللازمة لتوفيرها عند الحاجة لها ، وقد تسفر عن فائض في بعض نوعيات محددة في الموارد البشرية لذلك يجب أن يكون هناك تخطيط جيد لإحداث توازن بين العرض والطلب .

ح- اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة :

بعد انتهاء 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

²ومن خلال الشكل المقابل يوضح لنا مجموعة من الخطوات لتخطيط الموارد البشرية :

الشكل 1-2: نموذج تخطيط الموارد البشرية



المصدر: أ.د. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون ، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، ص 192 بتصرف

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

الفرع الثالث: أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

أولاً: 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 النشاط في المنظمة ،بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يساهم في عدالة توزيع أعباء العمل بشكل عام وهذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية وكذلك الزيادة في بعض التخصصات في القطاعات الإدارية والخدمية
- 4_ تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل من جانب العاملين
- 5_ وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية
- 6_ إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أوللمترشحين للنقل والترقية
- 8_ المساعدة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة ،مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التدريب وسياسة الترقية وتقييم الأداء .
- 9_ ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات المنظمة وفي ضل الظروف البيئية المحيطة ،الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لها المورد الحيوي الهام .
- 10_ مساعدة المسؤولين في إدارة المنظمات علدا لاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة ،حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق الخطر في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات التي تتطلبها المنظمة .¹

ثانياً: 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 أوبقاءهم 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_ الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة حيث توضح أعداد العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة مستقبلا

7_ تقليل 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_ يساهم تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق تقديم الوسائل اللازمة لتحقيق المخرجات المطلوبة في عملية التخطيط .¹

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية الا ان هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمليات التخطيط والتي 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 اودراك الاهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

2. الوضع المالي للمنظمة:

والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية مما يؤثر علما لأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب للكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... الخ.

3. التغيرات التنظيمية:

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

(1) أ.د. محمد إيمان عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الناشر جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 184.

4. حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل تابعة 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. فهومبتابة الوسيلة التي تدفع المؤسسات بمواصلة عملها واستمرار نشاطها. لذلك فانه يتوجب على إدارة المؤسسة الاهتمام

(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. وواجه الضعف فيه ومعالجتها في الوقت المناسب. وسنرى من خلاله النقاط توضح كل من الأداء والأداء الوظيفي.

الفرع الأول: تعريف وأنواع الأداء

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

(1) تعريف الاداء:

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

- تعريف 1: هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ونوعية معينة ووفق نمط اداء معين.¹
 - تعريف 2: يمكن تعريف الاداء بانه نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين.²
 - تعريف 3: هو السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ومنه يعرف الاداء على انه مجموع الجهود والاعمال التي يمكن للفرد القيام بها وانجازها بأفضل الطرق من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة.³
- (1) انواع الأداء:

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل 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:** وهو الاداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج 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 المستعملة في الاوضاع الاقتصادية او نتيجة اعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث ان هذه التغييرات قد تنعكس على الاداء ايجابا او سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الاداء لأنه يمكن ان يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي .

(1) امينة جاب الله، سياسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على اداء المؤسسة، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماجستير في التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، 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 الماجستير 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 الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2005، ص3.

ثانيا. حسب معيار الشمولية :

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري 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 _ **الاداء الكلي:** يتمثل في الانجازات التي ساهمت في كل الوظائف والانظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ،ومن خلال الاداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف او بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية .

ب _ **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 هو الا نتيجة تفاعلا لفرعية واذا 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 طرديا معها وهذا ما من شأنه ان يرسخ لدى المسيرين فكرة انهم مستثمرون 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 توقعها في ذهن المستهلكين... الخ

ج - **اداء وظيفة الانتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الاخرى من خلال انتاج منتجات عالية وتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة ، بالإضافة الى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات والتأخر 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: هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة اوالمهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام المعقول للموارد المتاحة.¹

التعريف الثاني: هو مجموعة السلوكيات الادارية العبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية الوظيفية، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها.²

التعريف الثالث: وهي الطريقة التي تنجز فيها مهام الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي ويضيف بأن الأداء هو الفن في إنجاز المهام الموكلة اليه.³

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

(2) عناصر الأداء المهني:

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة 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 تتصف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعه فيها تحدد، ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

ج_الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، 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. العياشيزرزاد، بوشمال عبد الغني، إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الاداء الوظيفي، الطبعة1، الفا للوثائق نشر وتوزيع الكتب، عمان، الاردن، 2020، ص165.

(2)د. شوكي 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 ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص29.

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

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

ب- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه 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 والثوق:** 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:

يحتل 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 وصولاً إلى الدولة، ومن هنا يمكن إبراز أهمية الأداء من خلال مستويات وهي:

أ- بالنسبة للأفراد العاملين (المستوى الفردي):

إن درجة أداء العاملين الجيد هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها ولا ينحصر الأداء على المؤسسة فقط وإنما على الفرد نفسه مما ينعكس إيجابياً على النحو التالي:

يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله، ووجود أنظمة لقياس كفاءة أداء العاملين. لأن الفرد أصبح عاملاً أساسياً في بناء القرارات الإدارية، يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد إلى الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاتية على الفرد الاهتمام بأدائه نظراً بما يقضاه من أجور ومراتب مقابل الأداء والعمل على رفعه ليتمكن من تحقيق أهداف مرتبطة بالناحية الاقتصادية الاجتماعية ونفسية.

ب- بالنسبة للمؤسسة (المستوى الجزئي):

الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق أهدافها وهذا انطلاقاً من الأداء الذي هو نتائج 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 استقرار وبقاء. 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 هو المكون الرئيسي لأي عملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي او غير ملموسة مثل تقديم خدمات، وهو الجزء المرتبط بفعالية العنصر البشري الذي يحقق أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وقدرة وأقل تكلفة وريح.

ج- بالنسبة للدولة (المستوى الكلي):

تعد أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة حيث يعتبر رأس المال البشري حجر الأساس في كل عملية تنموية لذا تسعى 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 الأداء الوظيفي، هذا ما جعل الباحثين يبدون اهتمامهم لمعرفة العوامل المسببة والمكونة للأداء وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن إيجاز هذه العوامل كما يلي:

1. العوامل السياسية وتتمثل في:

أ. 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 تنضغظ المنظمة من خلال هذه السياسات والاجراءات القسرية التي تؤثر على فعاليات المنظمة.

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

ج. طبيعة ومضمون ظروف العمل الخيطة:

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 .

1. الأجر والتعويضات: يعتبر موضوع الأجر 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: وهو نظام للتحفيز المالي، تنظمه إدارة الموارد البشرية من أجل تحفيز من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال تقييم أداء الموارد البشرية، فالمكافآت التي تمنحها المنظمات على أساس الأداء تسهم بتحسين مستوى الأداء.

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

3. العوامل الاجتماعية: ويمكن عرضها كما يلي:

1. العلاقة مع الزملاء: من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من أجل التواصل الجيد داخل المؤسسة 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 المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، فالمشرف الفعال يكون قائد أو مخططا ومحفزا ومعلما وموجها ومدربا في آن واحد

4. العوامل الشخصية: وهي تتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم من حيث (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مستوى الإعداد المهني، درجة التعليم، والمهارات). كما تندرج تحت هذه العوامل سمات شخصية التي يتميز بها الفرد، ومستوى الطموح. وبالرغم من أن هذه العوامل والسمات 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 النحو التالي:

المدخل الأول: تحسين الموظف

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

أ_الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور

(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، ص18، 13.

والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أضعيفة وتنميتها.

ب_ الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وان وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أداءها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو في 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 مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الاداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة او مثبطة للهمم او اذا كانت تفوق مهارات الموظف واحتوائها على مهام غير مناسبة او غير ضرورية فأثما تؤدي الى تدني مستوى الاداء. ويعتبر " هاينز " ان نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الاداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصا مع الاستمرار في اداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار اداء مهام خاصة بإدارة أو بأخرى بين ادارات اواقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة الادارات والاقسام فيما بينها في اداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة الى عناصرها الاساسية فقط.

ويرى " هاينز " انه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، حيث ان بعض المهام يمكن نقلها الى ادارات واقسام مساندة سواء كانت ادارية او فنية مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام، ويضيف ان تحسين الوظيفة يتم ايضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإسرار الوظيفة ويتضمن توسيع الوظيفة بجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي. اما اثره الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف، ويضيف ايضا ان من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن للتخفيف وازالة السأم والملل الوظيفي، ويعطي هذا الاسلوب بالإضافة الى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الاسلوب 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 لتحسين الوظيفة اتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة او مجموعاتهما ولجلب توفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المؤسسة والمجتمع.

المدخل الثالث: تحسين الموقف

يرى " هاينز " ان الموقف او البيئة التي تؤديها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي الى تحسين 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 المستفيد من الخدمة ويضيف ان عمل جداول للعمل وتغييرها بما

يناسب خدمة ومصالحة العمل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الاشراف المناسب من شأنه تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الاشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين، فإذا انحرف الأسلوب الاشرافي عما هو مألوف ومناسب وكان هناك قصور في توجيهه فان ذلك سيؤدي إلى تضييق همم الموظف ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الاشراف الاداري ولها دور فعال في تحسين الاداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الاداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال اثناء الانجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر. ويرى هاينز انه إذا اريد التخطيط لتحسين الاداء بنجاح فيجب ان يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

ويرى " الدرّة " ان هناك اساليب ووسائل عديدة لرفع انتاجية العامل، وهذه الوسائل تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والمعدات او التكنولوجيا المستخدمة، ويقترح " الدرّة " 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 " الدرّة " انه وفقاً لهذه الوسائل والاساليب فان التحسين الذي يطرأ على القوى البشرية بزيادة انتاجيتها لا بد وان يؤثر على عناصر التنظيم الاخرى.

ويقترح ايضاً اساليب تهدف إلى 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 ادارة 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)، المتبع لموضوع إدارة الموارد البشرية يلاحظ العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء من حيث التطور الذي وصل له أو من حيث ازدياد اهتمام المؤسسات بتخطيط الموارد البشرية القائمة أساساً على أداء المورد البشري داخل المنظمة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

(1) مرجع سابق، 209 ص .

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 ماجستير كمايلي:

(1) أثر استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير 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 تبعاً للسّمات الشخصية ، وجاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي ، ما هو اثر 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 أنظمتها ، 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 استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير 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 باستخدام اسلوب الوصفي واستخدام الاستبانة وجمع المعلومات عن طريق المقابلة والكتب والمؤتمرات ومجلات استخدام برنامج SPSS كما اظهرت نتائج الدراسة ان مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات العراقية اهلية 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 البشرية نشاط في غاية الاهمية لأنه يضع الخطط اللازمة لحاجات ومتطلبات الجامعة ومعرفة الوضع الحالي للمورد بشري بصورة مفصلة.

(3) أثر أنشطة ادارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركة الاتصالات الاردنية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير 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 البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية ؟، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة وباستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت هذه الدراسة 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 استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، من إعداد الطالب عبد الرحمان عوض آل نملان في 2017/2016 ، جامعة آل البيت تسعى هذه الدراسة 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 المؤسسي وأثر ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الاداء المؤسسي 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 الوصفي التحليلي والاستبانة 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 إدارة الأعمال الجامعة السورية تحت عنوان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، من اعداد الطالبة شفاء كروـ 2016 هدفت الدراسة الى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمة واثرا 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 هو اثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات؟، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان، وجمع المعلومات عن طريق الكتب والملتقيات والمجلات واستخدام برنامج SPSS. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج متمثلة في إن تحليل الوظائف يحسن من الأداء لأنه 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 شك من الأداء في المنظمة حيث تقلل من الهدر وترفع الإنتاجية، وتقييم الأداء هو شرط مهم لنجاح الموارد البشرية حيث التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا اقترن بتقييم الأداء، وأنا الحوافز تزيد بشكل عام من أداء العامل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار تحسن من الأداء وتخفف من الجولمتوتر بين الرئيس والمرؤوسين .

(6) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين - قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير دراسة 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 وهو إلي أي 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 الاستراتيجي باتخاذ القرارات المستقبلية لنشاط 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 يونيو 2017 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 مختلطاً، 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 وأظهرتاستجابةالمستجيبين 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 organizational 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.

أدوار تخطيط الموارد البشرية نحو الأداء التنظيمي المؤسسات العامة - دراسة حالة للمعهد الوطني للنقل (NIT)، جزئياً / استيفاء لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة مزومي. من إعداد Husna Ajohn في 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 (الاستبيان والمقابلات) وأظهرت نتائج الدراسة ان الموارد البشرية تساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراء التغييرات اللازمة وأن التخطيط المسبق يحسن من خطط التوظيف ل(NIT) ولتحديد احتياجات

الموارد البشرية مسبقا ولتنفيذ الميزانيات والتعرف على احتياجات المستقبلية، وان برنامج NIT يساعد في تنسيق 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 2013 قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة دكتوراه من إعداد الطالبة بن حليمة خيرة تهدف هذه الدراسة حول ثلاثة أهداف رئيسية، الغرض من هذا العمل هو المشاركة في التقدم ومعرفة إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجيات الموارد البشرية والتحقق من العلاقة الرابطة بين إدارة الموارد البشرية والأداء باستخدام المنهجية التي تأخذ بعين الاعتبار تطوير مقياس لقياس الأداء التنظيمي للشركة. وتهدف الأطروحة إلى معالجة المشكلة العامة المتمثلة في (ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمارسها المدبرون 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، الرسائل الجامعية، الأطروحات، المقالات والمقابلات التي أجريت عن طريق الاستبيان. 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 بشكل عام والمتعلق بالفعالية والكفاءة لضمان بقاء واستدامة الشركة.

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

جمعية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات في مناخ المنظمة قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد الطالب **Sani**، في 2012، نيجيريا بعنوان. إستراتيجية الموارد البشرية 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 إلى الاستعانة بدراسات سابقة لها صلة 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 الاهتمام بهذه 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 أو باللغات الأجنبية، 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

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من السنوات 2010 \ 2018 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: سوريا، العراق، قطر، الجزائر، الأردن، السودان، أثيوبيا، نيجيريا، تنزانيا.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022\2023 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المديرية الجهوية للميزانية ورقلة (الجزائر)	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة إلى الموظفين في كل من الشركات والجامعات والمستشفيات	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي الموظفين بالمديرية بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة	من حيث العينة
استخدمت مختلف الدراسات الاستبيان فقط في حين اعتمدت دراسة باللغة العربية ودراستين باللغة الأجنبية على المقابلة، والملاحظة.	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.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، علمية، صناعية، إنتاجية) وهذا ما يعطي لدراستنا مصداقية	استهدفت الدراسة القطاع العمومي حيث كانت على عينة من مؤسسات ذات طابع عمومي وهي: المديرية الجهوية للميزانية ورقلة	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: تخطيط الموارد البشرية، ثم تقييم دور	من حيث المتغيرات

<p>. الأداء الوظيفي</p> <p>. ممارسات الموارد البشرية</p> <p>الأداء المؤسسي</p> <p>نظم معلومات الموارد البشرية</p> <p>تخطيط الموارد البشرية</p>	<p>الموارد البشرية في تطوير الأداء المهني للموظفين.</p>	
<p>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</p>	<p>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</p>	<p>من حيث الهدف</p>

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 الحالية 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 بدءاً 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 ، ويلى 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 أو المتغير 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 أساسيين فيما 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 أنشطة 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 سنة 1991 بموجب المرسوم [91_496] 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 اختصاصها الإقليمي ثلاثة عشر (13) ولاية وهي: ورقلة، تفرت، الوادي، المغير، غرداية، المنيع، بسكرة، أولاد جلال، تامنغست، ان قزام، عين صالح، إليزي، جانت.

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

كما تشرف 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 هو مكتب موضح 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 وتسيير المستخدمين
- ✚ مسك المحاسبة المتعلقة بميزانية المديرية الجهوية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بها
- ✚ إعداد الحساب الإداري وكل وضعية ميزانية دورية وسنوية
- ✚ تنظيم وتنفيذ أنشطة التكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل المسطرة في برنامج التكوين غير المركزة 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.

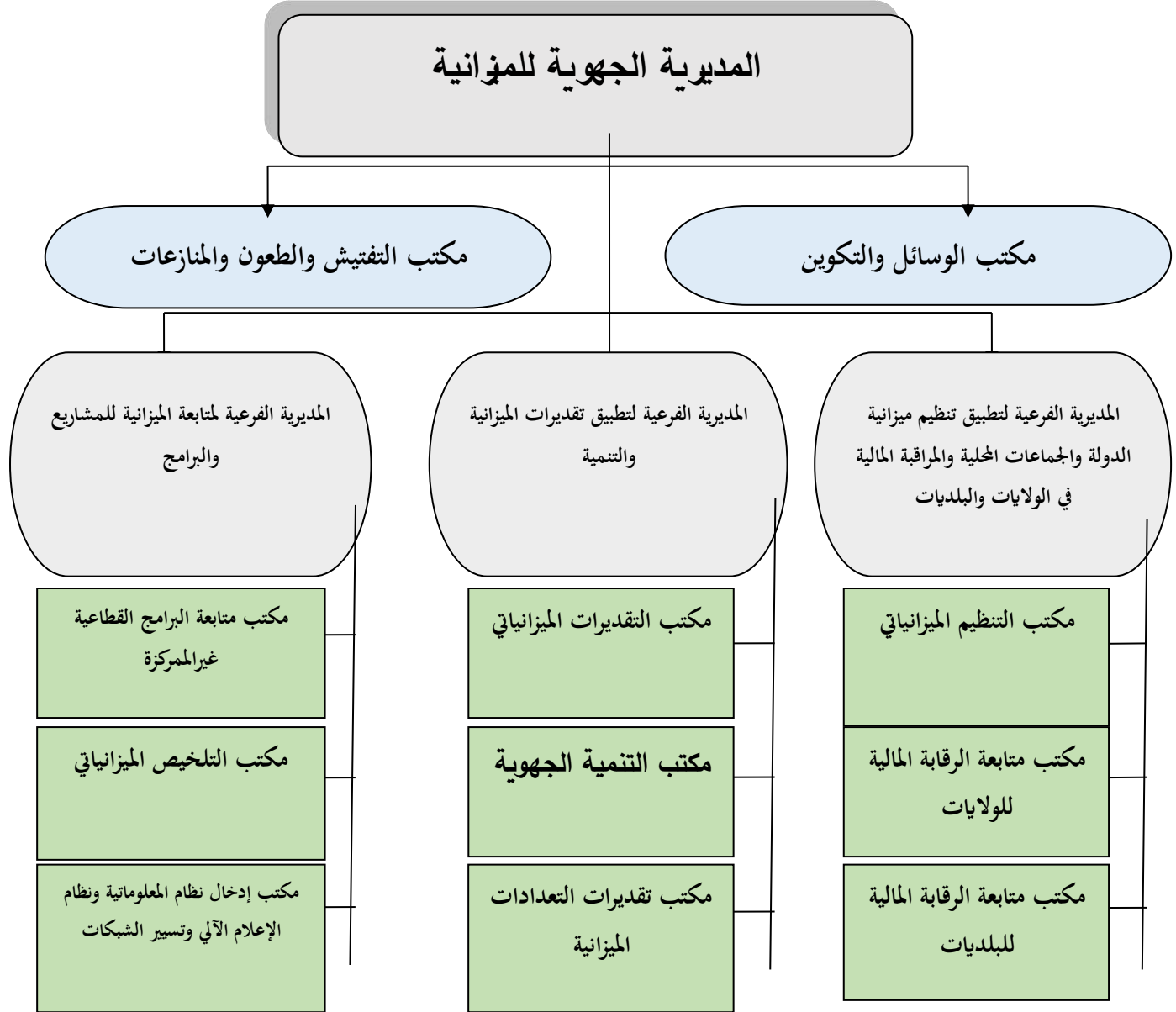
(3) أهم الأنشطة التي تقوم بها مكاتب وفروع المديرية الجهوية للميزانية _ورقلة:

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

- 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 النحو الآتي:
 - ✓ 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 النحو الآتي:
 - ✓ مكتب التقديرات الميزانياتي.
 - ✓ مكتب التنمية الجهوية.
 - ✓ مكتب تقديرات التعدادات الميزانية.
- تنظم المديرية الفرعية للمتابعة الميزانية للمشاريع والبرامج المحلية في ثلاث 03 مكاتب على النحو الآتي:
 - ✓ مكتب متابعة البرامج القطاعية غير الممركزة ومخططات البلدية للتنمية.
 - ✓ مكتب التلخيص الميزانياتي.
 - ✓ مكتب إدخال نظام المعلوماتية ونظام الإعلام وتسيير الشبكات

4) الهيكل التنظيمي 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 بالموارد البشري من خلال عمليات التوظيف الترقية والتكوين، فالتكويينيههدف 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:

هو عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات المتعلقة بالتوظيف، الترقية والتكوين والتقاعد خلال سنة 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 النحو الآتي:

● 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 الأعدان 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 تجديد المعلومات، وتحسين المستوى انطلاقاً من

(الملتقيات، الندوات).

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

الموارد البشري

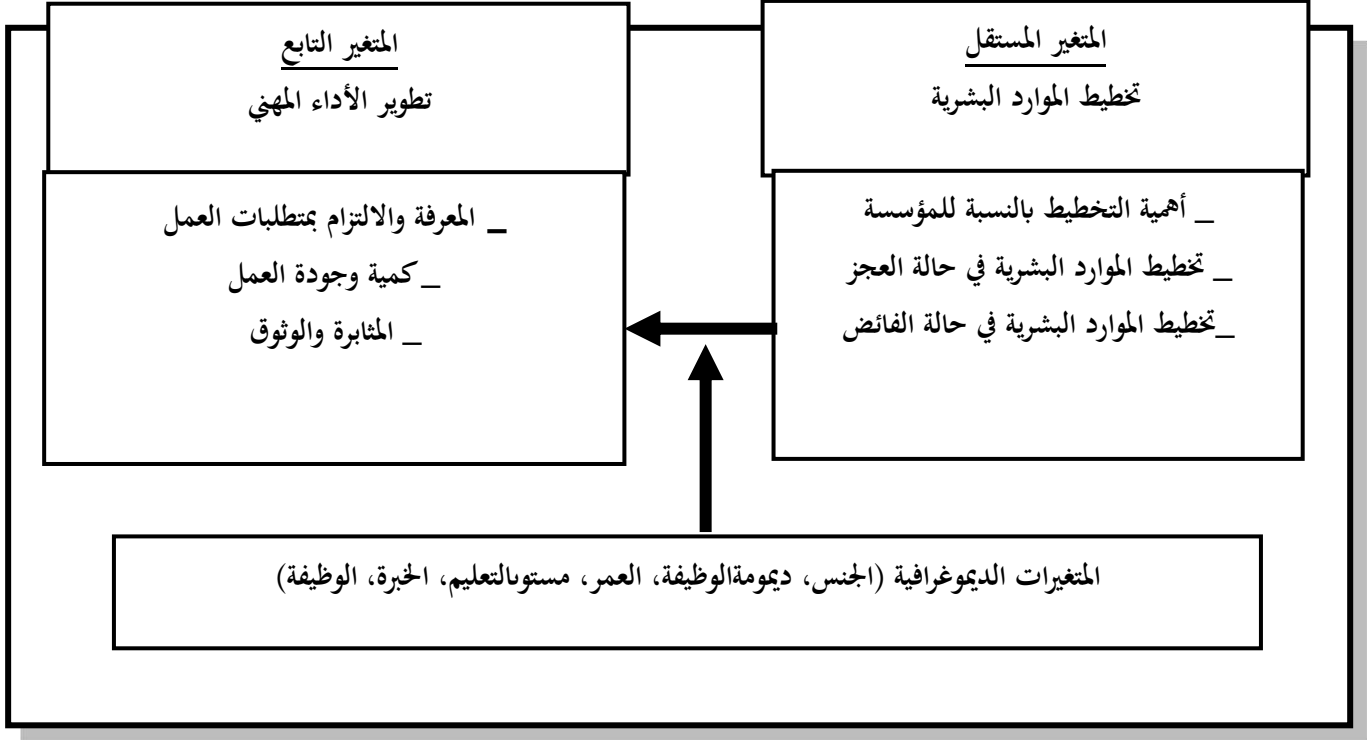
المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في الدراسة:

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 الأول: أدوات جمع المعلومات:

سعيًا للوصول إلى نتائج واضحة ولطبيعة هذا النوع من الدراسات تم الاعتماد على ثلاثة أساليب 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 إليها باستخدام أداة المقابلة مع موظفي مكتب الوسائل والتكوين في الجدول التالي 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 أساس 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 الإدارية 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 ومنتظم لكل سنة مالية.
05	ما هي العوائق والصعوبات التي تواجهكم عند القيام بعملية التخطيط	لا توجد عوائق لأن 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%.

<p>تتم عملية تخطيط الموارد البشرية وفق المراحل التالية:</p> <p>مرحلة 1: الوضعية الاساسية للمناصب المالية: يتم خلالها تعداد المناصب المفتوحة والمشغولة والشاغرة.</p> <p>مرحلة 2: عملية التوزيع والتنظيم: تتم بناء على احتياجات المؤسسة من موظفين، تقديرات المؤسسة للموظفين المستوفون لشروط لترقية، الموظفون المستوفون لسن التقاعد، الامتحانات والمسابقات (مع تحديد مدة اجراء الامتحانات)، اعداد القائمة الاسمية للموظفين.</p> <p>مرحلة 3: توزيع القوائم على جداول مخطط تسيير الموارد البشرية.</p> <p>مرحلة 4: اعداد المخططات بشكل نهائي واستخراجها.</p> <p>مرحلة 5: ارسال المخطط الى مفتشية الوظيف العمومي لدراسته والمصادقة عليه كمشروع (يتم ارسال نسختين) دوره رقابة قبلية، في حالة وجود تغييرات او تعديلات يطلب رئيس مفتشية الوظيف العمومي من المؤسسة تصحيحها، وفي حالة ما كان المخطط صحيح يتم المصادقة عليه من خلال الامضاء والختم على جميع جداول مخطط تسيير الموارد البشرية. ولكي تتم عملية التخطيط بشكل سليم ومنظم لا بد من التوقيع النهائي لمدير المؤسسة حتى يتسنى القيام بجميع العمليات الادارية</p>	<p>07</p> <p>ما هي المراحل التي تتبعونها في عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستكم؟</p>
<p>يساعد في عملية التنظيم للإدارة خلال السنة</p>	<p>08</p> <p>برأيكم ما هو العائد الايجابي على مؤسستكم من خلال اعتمادها على تخطيط الموارد البشرية</p>

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

المصدر: من إعداد الطالب

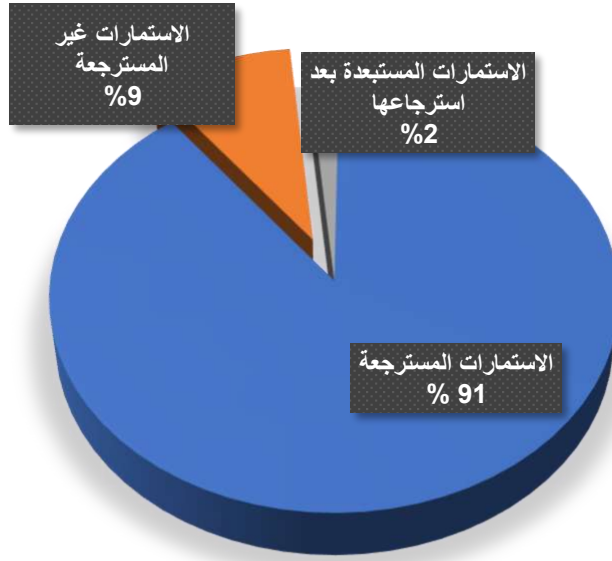
- تم إعداد الاستبانة اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال الدراسة وتضمنت ثلاثة محاور، المحور الأول يتعلق بتخطيط الموارد البشرية، أما الثاني فيتعلق بالأداء المهني للموظفين، أما الثالث فيخص المعلومات الديموغرافية للمستجوبين، ثم وزعت على جميع الموظفين المتواجدين بالمديرية الجهوية للميزانية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

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

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

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج اكسيل 2019

شكل بياني رقم 2 - 3 محصلة توزيع الاستبانة في المديرية الجهوية للميزانية وولاية 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، 49 استمارة، حيث كانت نسبة استرجاع الاستبانة 91%، وهي نسبة ممتازة، يمكننا الاعتماد عليها في الدراسة. أما الاستثمارات غير المسترجعة فعددها 5 استثمارات، 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 متغيرات
- استخدام معادلة خط الانحدار المتعدد التدرجي للوقوف على الأثر المترتب بين متغيرات الدراسة.
- كما قمنا باستخدام برنامج الإكسيل نسخة 2019، في رسم الجداول وتمثيلها بيانياً.

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

أولاً: 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 إساءة النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً 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 بمتغيرها المستقل والتابع وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول أدناه.

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

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

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 للدراسة ككل. وهي تدل على ثبات الدراسة بنسبة تقارب 91% وهي نسبة ممتازة وعالية الموثوقية والثبات. وبمكنا تعميم النتائج الإحصائية على مجتمع الدراسة واعتمادها في قراءة أثر ودور تخطيط الموارد البشرية في الأداء المهني للموظفين.

(24)نظر الملحق رقم

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

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

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 كرونباخ Cronbach'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 صدق الدراسة وثباتها على جميع فقراتها وأبعادها ومتغيراتها، مما يدل على صلاحيتها 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 بُعد 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 لتخطيط الموارد البشرية⁽²⁶⁾

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

رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (2-tailed) مستوى المعنوية	نسبة الاتساق الداخلي	مستوى العلاقة
1	تقوم الإدارة بوضع تبنؤات 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 التوازن 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 إحصائياً عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. أقل من $\alpha 0.01$ بمعاملات ارتباط قوية باتجاه طردي 0.844^{**} للفقرة الثانية، و 0.819^{**} للفقرة الأولى. 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	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (2-tailed) مستوى المعنوية	نسبة الاتساق الداخلي	مستوى العلاقة
1	تعمل الإدارة على الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة كليا وتقليص حجم أعمالها	**0.644	0.000	%64	طردية متوسطة
2	تستغني الإدارة عن الفائض لديها لمدة زمنية محددة ثم تعيدهم للعمل ثانية	**0.778	0.000	%78	طردية قوية
3	تعمل الإدارة على تسريح جزء كبير من العاملين نهائيا وتستبدلهم بموارد بشرية مؤقتة	**0.767	0.000	%77	طردية قوية
4	تعمل الإدارة على تقصير زمن العمل (التوقيت الجزئي) كبديل للاستغناء 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 α 0.01 وبمعاملات ارتباط بين القوية والمتوسطة حيث بلغت 0.778^{**} للفقرة الثانية، ومعامل ارتباط طردي قوي 0.767^{**} للفقرة الثالثة، و 0.698 للفقرة الرابعة، و 0.644^{**} 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) المعنى	نسبة الاتساق الداخلي	مستوى العلاقة
1	تعمل الإدارة على تعيين 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 الأول: 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 والتشريعات 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 بسبب 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 يليها الفقرة الأولى بمعامل ارتباط طردي قوي 0.699** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ %70 ثم يليها الفقرة السادسة بمعامل ارتباط 0.663** وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل

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

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 0.707^{***} وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 71% ثم

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

البعد الثالث المتأثرة والوثوق

جدول رقم 2 - 9 الصدق والاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: المتأثرة والوثوق					
رقم الفقرة	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig.(2-tailed) مستوى المعنوية	نسبة الاتساق الداخلي	مستوى العلاقة
1	انجز اعمالي بأساليب جديدة	0.580^{**}	0,000	58%	طرديّة متوسطة
2	اثق في قدراتي على انجاز اعمالي في الوقت المطلوب	0.585^{**}	0,000	59%	طرديّة متوسطة
3	اقوم بإنجاز الاعمال المطلوبة مني بأداء جيد	0.797^{**}	0,000	80%	طرديّة قوية
4	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	0.652^{**}	0,000	65%	طرديّة قوية
5	اثابر لإنجاز اعمالي مهما اعترضني من مشاكل	0.584^{**}	0,000	58%	طرديّة متوسطة
6	لدي القدرة على تقديم افكار جديدة	0.558^{**}	0,000	56%	طرديّة 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 المتأثرة 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 ومعامل الاتساق بلغ 80% . يليها في القوة الفقرة الرابعة بمعامل ارتباط طردي قوي 0.652^{***} وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعامل 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 ومعامل 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) 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	المتابعة والثوق	,857**	0,000	%86	طردية قوية
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019					

تحليل النتائج:

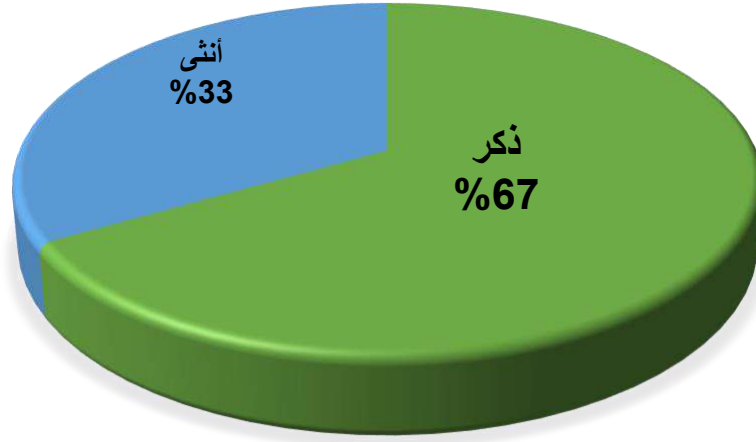
نلاحظ ان جميع أبعاد المحور الثاني الأداء المهني للموظفين متسقة داخليا بعلاقة قوية جدا يأتي في المرتبة الأولى البعد الثاني بمعامل ارتباط طردي قوي جدا 0.893^{**} وبقيمة دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ومعدل الاتساق بلغ 89% . يليها في القوة البعد الثالث بمعامل ارتباط طردي قوي جدا 0.857^{**} وبقيمة دلالة 0.000 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		
النسبة المئوية	التكرار	البيان
78%	38	موظف دائم
22%	11	موظف متعاقد

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:

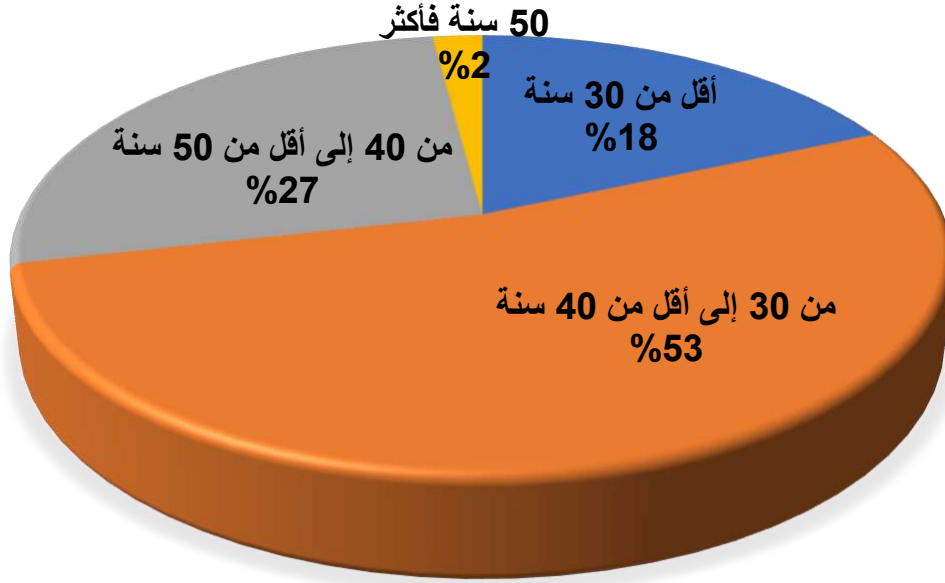
من خلال الجدول وتمثيله البياني فإن العينة البحثية محل الدراسة تتكون حسب ديمومة العمل من موظفين دائمين بمعدل 78% وموظفين متعاقدين بمعدل 22%، وهذه النسبة تمثل حاجة المؤسسة إلى الموظفين لتلبية متطلباتها وأهدافها في التسيير.

تحليل البيانات حسب العمر:

الترتيب	جدول رقم 2 - 13 توزيع البيانات حسب العمر			الفئة
	النسبة المئوية	التكرار	البيان	
3	18%	9	أقل من 30 سنة	1
1	53%	26	من 30 إلى أقل من 40 سنة	2
2	27%	13	من 40 إلى أقل من 50 سنة	3
4	2%	1	50 سنة فأكثر	4
	100%	49	المجموع	

إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل البياني رقم 2 - 6 توزيع البيانات حسب العمر



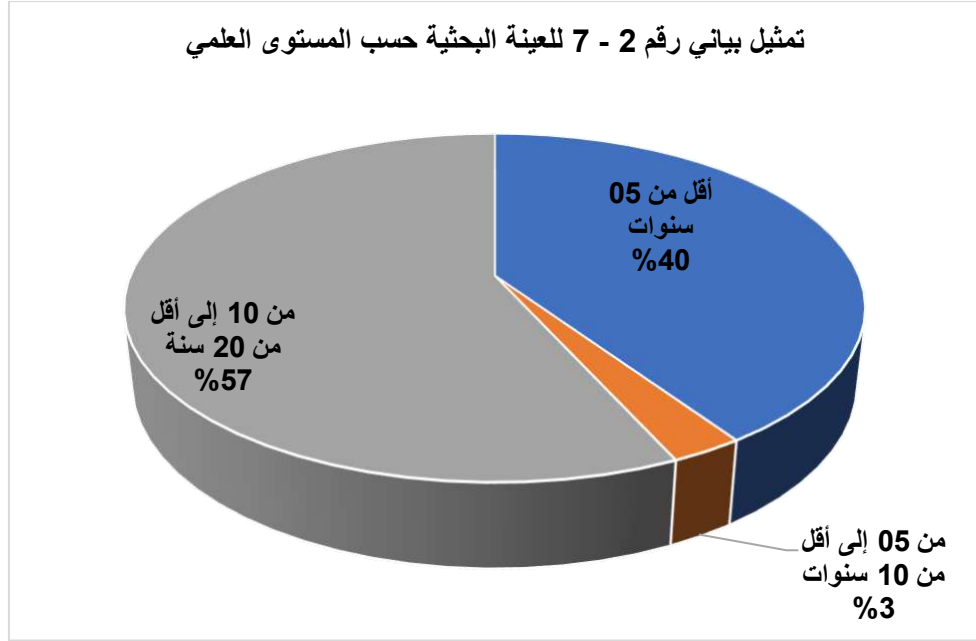
إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

تحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول وتمثيله البياني أن العينة البحثية بالمديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة تتكون من أربع 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		
النسبة %	التكرار	المستوى
16%	8	ثانوي فأقل
67%	33	جامعي
16%	8	دراسات عليا
100%	49	المجموع
إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26		



تحليل النتائج:

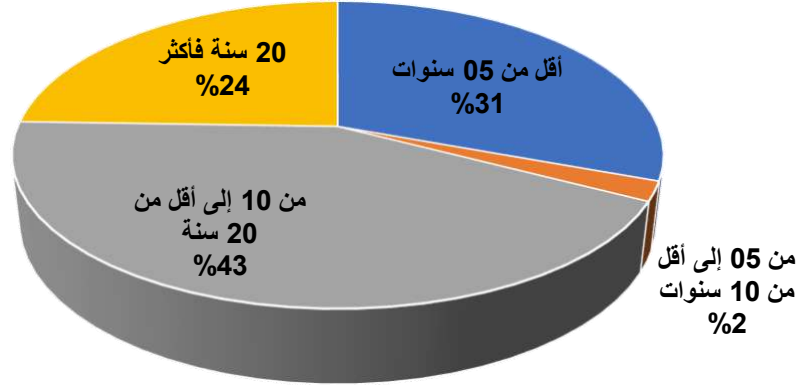
من خلال الجدول أعلاه فالعينة البحثية تتكون من ثلاث (3) مستويات تتوزع كما يلي: مستوى ثانوي، مستوى جامعي، مستوى دراسات عليا. حيث أن النسبة الأعلى كانت لصالح المستوى الجامعي بمعدل 67%، يليها الدراسات العليا بمعدل 16%، ثم مستوى ثانوي فأقل بمعدل 16%. ويدلنا هذا على أن المديرية الجهوية للميزانية بولاية ورقلة 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		
النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
31%	15	أقل من 05 سنوات
2%	1	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
43%	21	من 10 إلى أقل من 20 سنة
24%	12	20 سنة فأكثر
100%	49	المجموع

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:

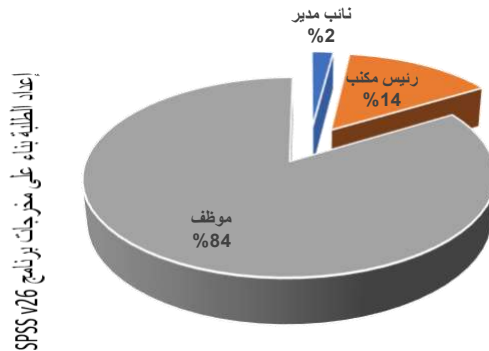
من خلال الجدول وتمثيله البياني يتضح لنا ان العينة البحثية تتكون من أربعة (4) مستويات من الخبرة المهنية تتوزع كما يلي: من 10 إلى أقل من 20 سنة بمعدل 43% يليها أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات بمعدل 31% ثم أصحاب 20 سنة فأكثر بمعدل 24% والمرتبة الأخيرة للذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات بمعدل 2%.

تحليل البيانات حسب الوظيفة:

جدول رقم 2 - 16 توزيع البيانات حسب الوظيفية		
النسبة المئوية	التكرار	البيان
2%	1	نائب مدير
14%	7	رئيس مكتب
84%	41	موظف
100%	49	المجموع

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، والفروقات البيئية 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.

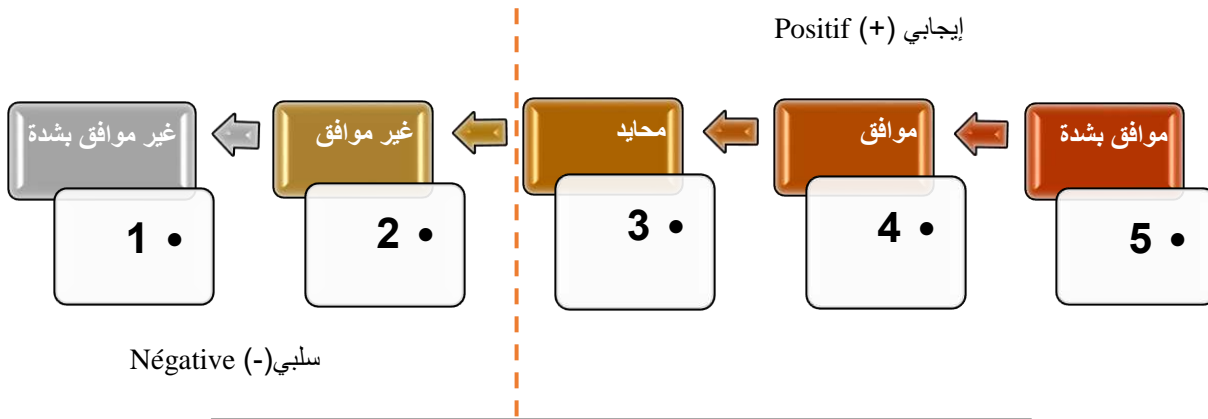
المطلب الأول عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية

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 ليكرت 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 الباحثين 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 بدراسة العلاقة بين المتغيرات للمساهمة في تحليل النتائج وذلك باستخدام التحليل الإحصائي ببرنامج أوفيس 2019، وتم رسم المنحنيات للوقوف على نوع العلاقة الخطية.

شكل بياني رقم 2-10: 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

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

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

لوقوف 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

محايد	الانحراف المعياري المرجح	المتوسط الحسابي المرجح
	0.886	2.95

عرض إجابات وتوجهات المبحوثين

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

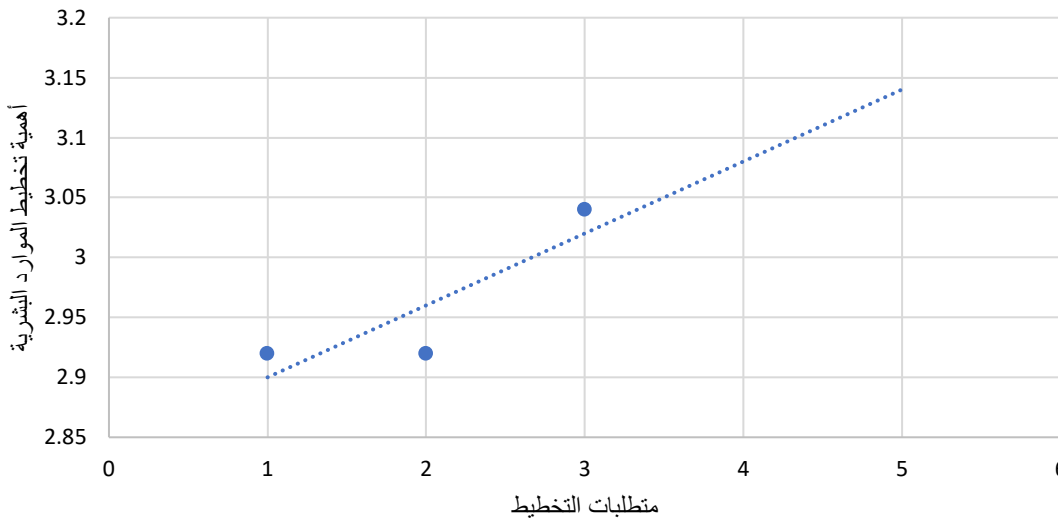
الترتيب	المستوى	اتجاه العينة	نسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	متوسط	محايد	58%	1,115	2,92	تقوم الإدارة بوضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة
1	متوسط	محايد	61%	1,172	3,04	يتم تطبيق أفضل استخدام لكافة الموارد البشرية داخل الإدارة المتوفرة والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها
2	متوسط	محايد	58%	1,096	2,92	يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن والملائمة لبقية وظائف الموارد البشرية الأخرى
	متوسط	محايد	59%	0.886	2.95	نتيجة البعد: أهمية تخطيط الموارد البشرية

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، ومحاوله وضع حلول حقيقية لتحقيق التوازنات واستخدام أفضل لكافة الموارد البشرية.

شكل بياني 2 - 11 يوضح اتجاهات آراء 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 توجهها 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 بالموارد 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

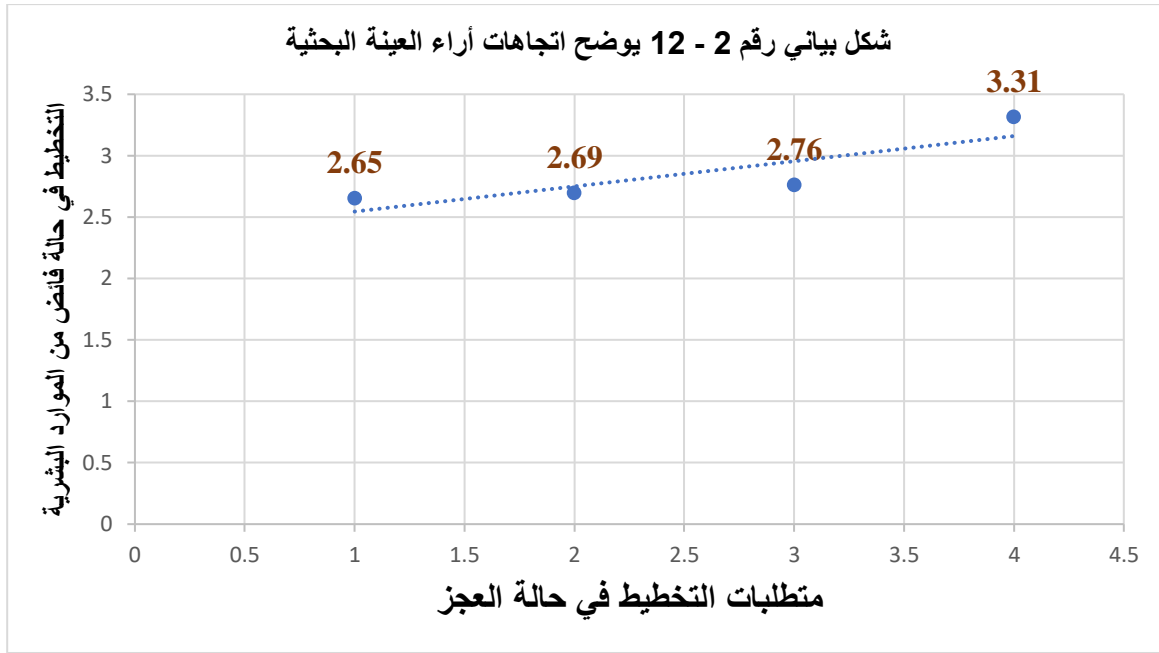
محايد	الانحراف المعياري المرجح 0.858	المتوسط الحسابي المرجح 2,852
-------	--------------------------------	------------------------------

عرض إجابات وتوجهات المبحوثين

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

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

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 الباحثين باتجاه الحياد تكتسي توجهها 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 توجهها 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 كلياً وتقليص حجم أعمالها بمعدل 55%. وفي مجملها التخطيط إيجابي تنتهجه تدريجياً بين 04% إلى 55%. والنتيجة المنحصلة عليها أن التخطيط في حالة وجود فائض الموارد البشرية يتم تدريجياً بعلاقة خطية تلجأ فيها المؤسسة إلى عدة بدائل حسب الحالة من الفائض. وخط الاتجاه المتقطع في منحني العلاقة يدل على العلاقة التنبؤية الطردية مستقبلاً، 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

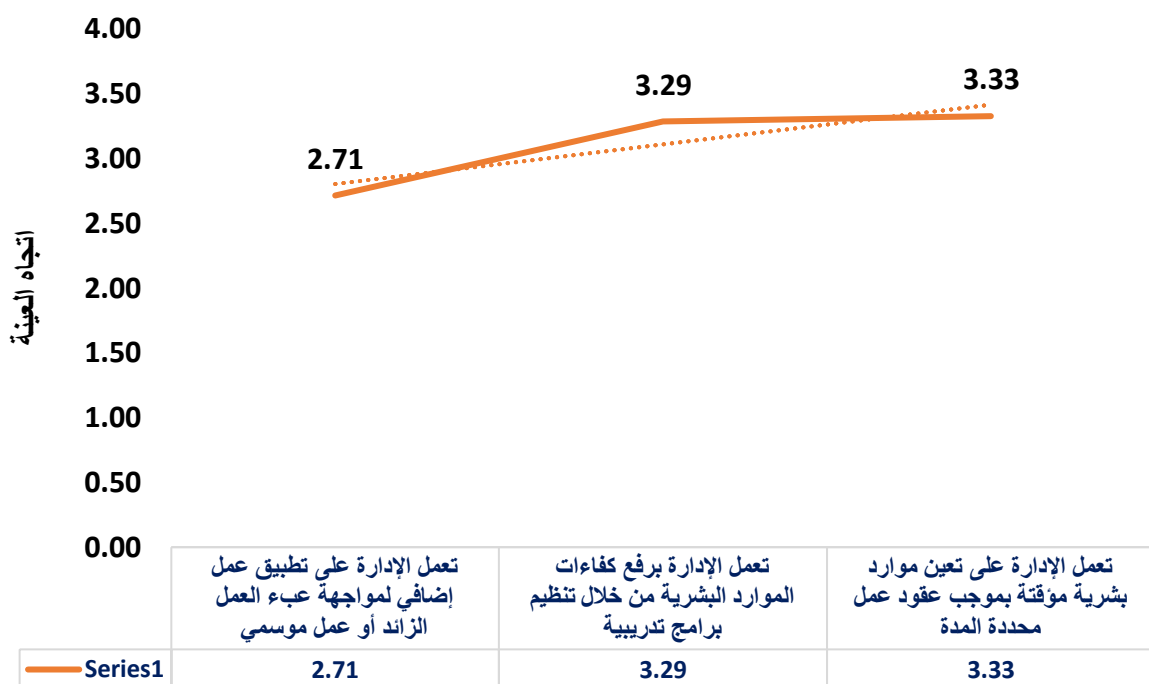
محايد	الانحراف المعياري المرجح 0.941	المتوسط الحسابي المرجح 3,109
-------	-----------------------------------	------------------------------

عرض إجابات وتوجهات المبحوثين

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

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

شكل بياني رقم 2 - 13 يوضح اتجاهات آراء العينة البحثية



البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية

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 الباحثين باتجاه الحياد تكتسي توجهها 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 الباحثين 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

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

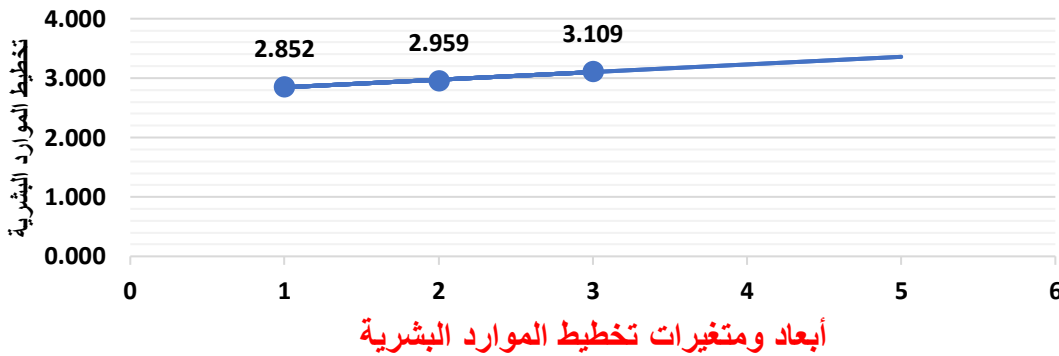
عرض إجابات وتوجهات المبحوثين

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

الترتيب	المستوى	اتجاه العينة	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	متوسط	محايد	59%	0,886	2,959	البعد الأول أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة
3	متوسط	محايد	57%	0,858	2,852	البعد الثاني التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية
1	متوسط	محايد	62%	0,941	3,109	البعد الثالث التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية
	متوسط	محايد	59%	0,725	2,973	المحور الأول تخطيط الموارد البشرية

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

شكل بياني رقم 2 - 14 يوضح اتجاهات آراء العينة البحثية



المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

التحليل والتفسير:

كانت نتيجة المحور الاول تخطيط الموارد البشرية باتجاه الحياد، بمتوسط حسابي قدره 2.973 وانحراف معياري 0.725، وكان الحياد بمعدل 59% بمستوى متوسط. والملاحظ من خلال الجدول وتمثله البياني نجد أن البعد الثالث تخطيط الموارد البشرية في حالة العجز يأخذ أولوية كبيرة في المؤسسة باتجاه موجب بمتوسط حسابي 3.109 وانحراف معياري 0.941، ثم يأتي بعده في الأولوية البعد الأول أهمية التخطيط حيث يمثل متوسط حسابي 2.959 وانحراف معياري 0.886 يليهم بعد تخطيط الموارد البشرية في حالة الفائض. بمتوسط حسابي 2.852 وانحراف معياري 0.858 ونلاحظ أن نتيجة المحور تخطيط الموارد البشرية يشكل علاقة خطية متجهة باتجاه موجب ويعكس صورة عن المؤسسة بتقديم الأهمية في تخطيط الموارد البشرية 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

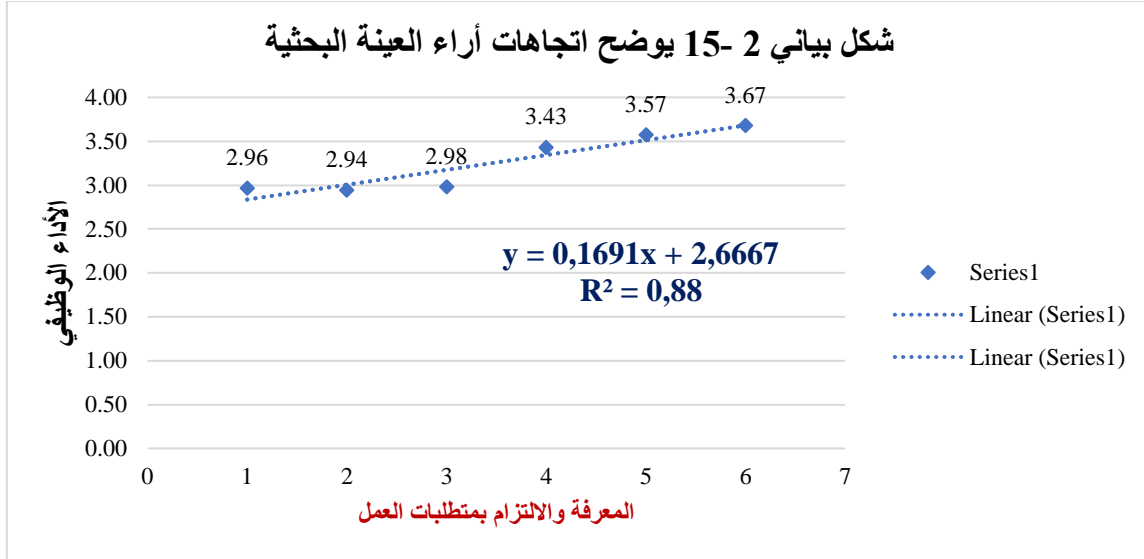
محايد	الانحراف المعياري المرجح 0.818	المتوسط الحسابي المرجح 3.259
-------	--------------------------------	---------------------------------

عرض إجابات وتوجهات المبحوثين

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

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

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26



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 باقي 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

محايد	الانحراف المعياري المرجح 0.865
-------	-----------------------------------

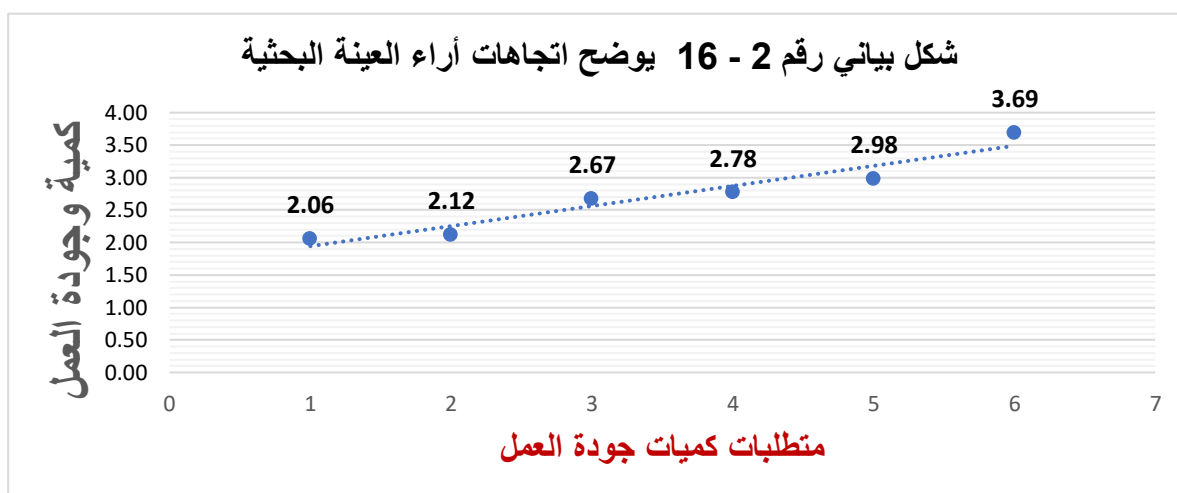
المتوسط الحسابي المرجح
2.718

عرض إجابات وتوجهات المبحوثين

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

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

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 وتمثله البياني أن العلاقة في البعد خطية طردية باتجاه موجب رغم الحياد الظاهر

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

حسب مقياس ليكارت الحماسي، 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 بعاملها 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 شأنه 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 لرفي 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.

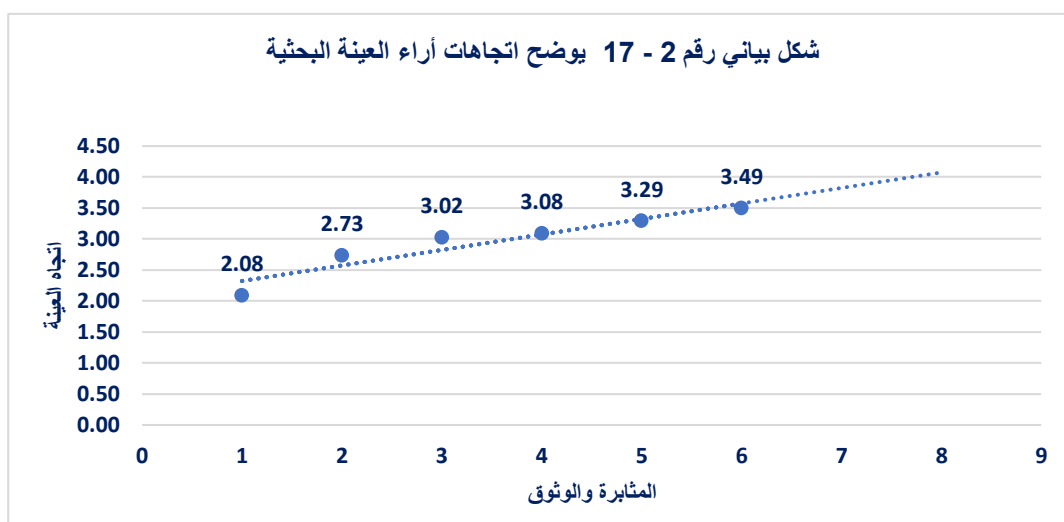
البعد الثالث: المتابعة والوثوق

النتيجة الإحصائية المتجهة في البعد من وجهة نظر المبحوثين

محايد	الانحراف المعياري المرجح 0.771
-------	--------------------------------

المتوسط الحسابي المرجح
2.949

عرض إجابات وتوجهات المبحوثين



المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

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

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

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

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26

التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول وتمثيله البياني أنه يوجد علاقة طردية باتجاه إيجابي في تأدية الوظائف المهنية من خلال متغير المثابرة والثوق، ونلاحظ أن النقاط الواقعة على الخط هي المفسرة لتحسين الأداء الوظيفي في متغير المثابرة والثوق حيث أن وثوق الموظف في قدراته على انجاز العمل في الوقت المطلوب، ومثابرة مهما اعترضته من مشاكل وتوفر القدرة للموظف لتقديم أفكار جديدة كلها عوامل مفسرة في متغير المثابرة والثوق لتحسين الأداء الوظيفي. ونلاحظ أن هذه النقاط هي أفضل ما يفسر تحسين الأداء الوظيفي حيث أننا نجدتها 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 والثوق متصلة بالأداء الوظيفي للعاملين حيث تزيد المثابرة والثوق 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

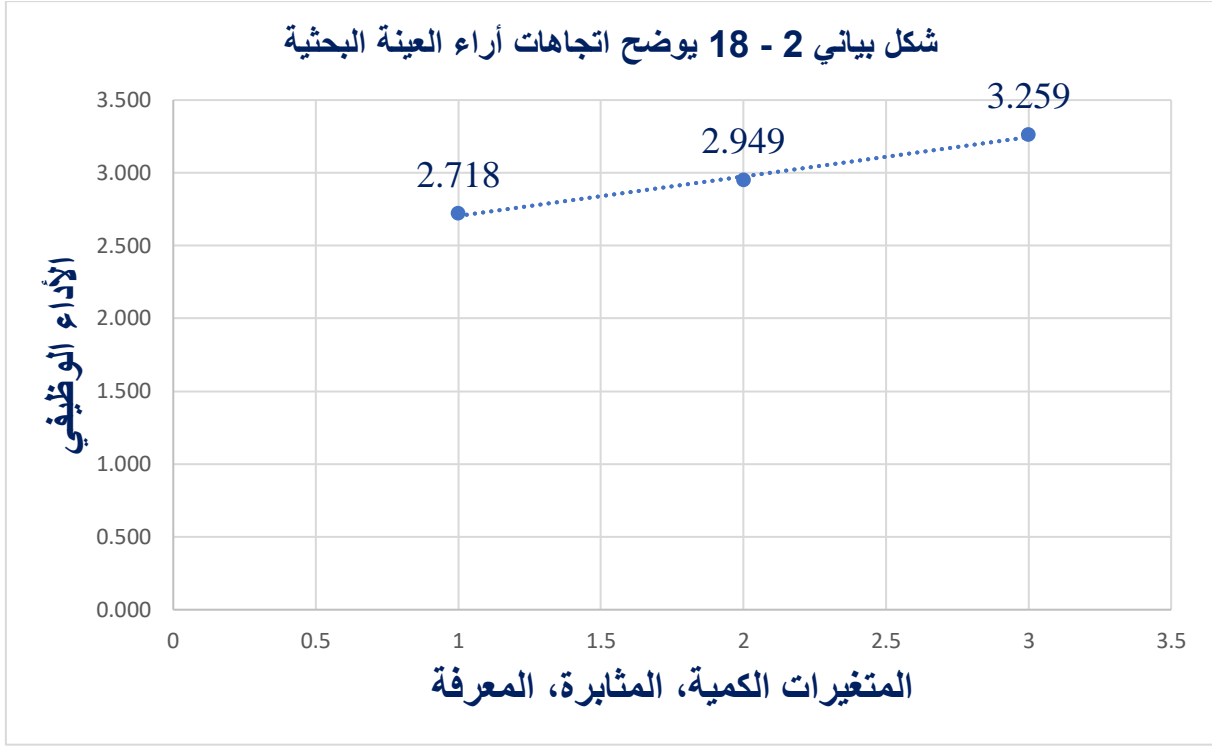
محايد	الانحراف المعياري المرجح 0.711	المتوسط الحسابي المرجح 2.975
-------	-----------------------------------	---------------------------------

عرض إجابات وتوجهات المبحوثين

جدول رقم 2 - 25 نتائج إجابات المبحوثين حول الأداء المهني للموظفين وفق مقياس ليكارت الخماسي

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

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 وتمثله البياني نلاحظ أن النتائج المفسرة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة هم جميع الابعاد: كمية وجودة العمل، المثابرة والثوق، 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 والثوق 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 للمحورين وفق مقياس ليكرت الخماسي:

من خلال ما سبق دراسته والوقوف على اتجاه العينة البحثية وفق مقياس ليكرت الخماسي 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 الحياض المسجل في المحورين إلا أنه مسجل بإيجابية.

مما نتطلع من خلاله إلى 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

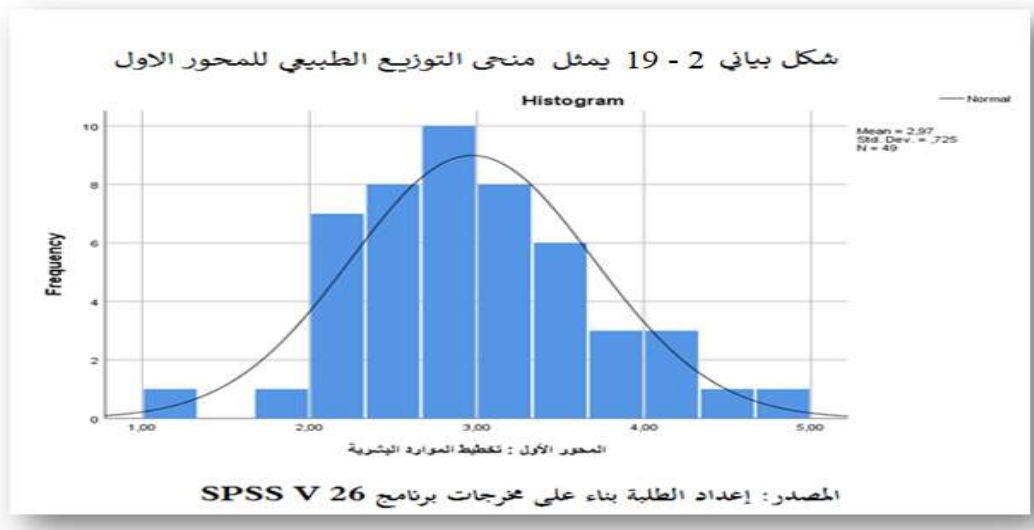
ولاية ورقلة"

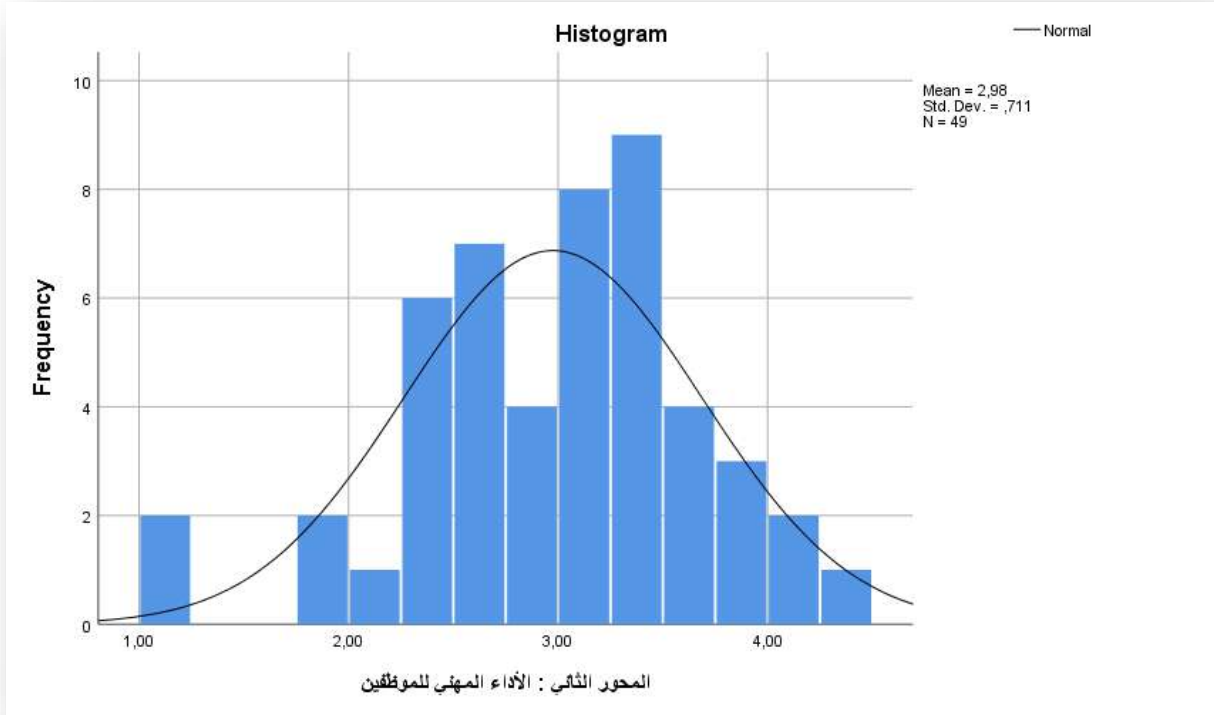
الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم: للوقوف على اختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (ت) لعينة واحدة وذلك بعد توفر شرط الاعتدالية، وتجانس التباين. فإذا توفرا فإننا أمام اختبار (ت)، وإذا لم تتوفر الاعتدالية وشرط تجانس التباين فإننا أمام اختبار مانويتني، أو اختبار كروسكال. وإذا لم يتحقق شرط التجانس فإننا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

- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول رقم 2 - 28 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality						متغيرات الدراسة
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
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. Lilliefors Significance Correction						
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V 26						





التحليل والتفسير:

بما أن عينة الدراسة أصغر من 50 ($50 > 49$) فإننا سنختار اختبار **Shapiro-Wilk** وهو بقيمة احتمالية 0.989 عند درجة حرية 49، بقيمة دلالة **Sig** 0.931 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ 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 $\alpha 0.05$ 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 .

جدول رقم 2 - 29 اختبار (ت) لعينة واحدة مستوى تخطيط الموارد البشرية						
One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية
Upper	Lower					
,1816	-,2349	-,02664	,798	48	-,257	

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 (2.60 – 3.39)

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

نص الفرضية: " نتوقع مستوى عالٍ ومرتفع للأداء المهني للموظفين لدى 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 الأداء المهني للموظفين باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة One-Sample Test

جدول رقم 2 - 30 اختبار (ت) لعينة واحدة مستوى الأداء الوظيفي						
One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين
Upper	Lower					
,1793	-,2292	-,02494	,807	48	-,246	

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 الأداء 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 (3.39 - 2.60)

الفرع الرابع: عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة

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

الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم:

بعد التحقق من شرط الاعتدالية و شرط تجانس التباين فقد تسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي 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 مستقلتين الفروق 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

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

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 الأحادي ANOVA للمقارنة بين الفئات العمرية						
الفروق بين المتوسطات لمتغيرات الدراسة	مجموع المربعات	Df درجة الحرية	المتوسط المربع	قيمة اختبار F التباين	قيمة Sig الدلالة	
المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية	الفروق بين المجموعات	3	1.191	2.476	0.074	
	الفروق الداخلية	45	,481			
	المجموع	48	25,224			
المحور الثاني: الأداء المهني للموظفين	الفروق بين المجموعات	3	0.653	1.317	0.281	
	الفروق الداخلية	45	,496			
	المجموع	48	24,266			

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) = 2.476 عند 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 الأحادي ANOVA للمقارنة بين المستويات العلمية					
Sig	قيمة اختبار F	المتوسط المربع	df	مجموع المربعات	الفروق بين المتوسطات لمتغيرات الدراسة
,570	,570	,305	2	,610	الفروق بين المجموعات
		,535	46	24,614	الفروق الداخلية
			48	25,224	المجموع
,480	,747	,382	2	,763	الفروق بين المجموعات
		,511	46	23,503	الفروق الداخلية
			48	24,266	المجموع

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 2-35 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للمقارنة بين مستويات الخبرة المهنية					
قيمة Sig الدلالة	قيمة اختبار F التباين	المتوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	الفروق بين المتوسطات لمتغيرات الدراسة
,501	,799	,425	3	1,275	الفروق بين المجموعات
		,532	45	23,948	الفروق الداخلية
			48	25,224	المجموع
,914	,174	,093	3	,278	الفروق بين المجموعات
		,533	45	23,988	الفروق الداخلية
			48	24,266	المجموع

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، بالنسبة 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 ANOVA للمقارنة بين الفئات الوظيفية					
قيمة Sig الدلالة	قيمة اختبار F التباين	المتوسط المربع	df درجة الحرية	مجموع المربعات	الفروق بين المتوسطات لمتغيرات الدراسة
,209	1,621	,830	2	1,661	الفروق بين المجموعات
		,512	46	23,563	الفروق الداخلية
			48	25,224	المجموع
,632	,463	,239	2	,479	الفروق بين المجموعات
		,517	46	23,787	الفروق الداخلية
			48	24,266	المجموع

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، بالنسبة 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 $0,05 < \alpha$ 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 $0,05 < \alpha$ 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 تتطلبه 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					
المحور الثاني	المتغيرات التابعة			الأسلوب الإحصائي المتبع	المتغيرات المستقلة
	المتابعة والوثوق	كمية وجودة العمل	المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل		
الأداء المهني للموظفين	0,217	,512**	,452**	معامل ارتباط بيرسون	البعد الأول: أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة
ن	0,001	0,000	0,001	قيمة الدلالة sig2- tailed	
	,534**	,397**	,465**	معامل ارتباط بيرسون	البعد الثاني: التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية
	0,000	0,000	0,001	قيمة الدلالة sig2- tailed	
	,604**	,409**	,669**	معامل ارتباط بيرسون	البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية
	0,000	0,000	0,000	قيمة الدلالة sig2- tailed	
	,659**	,422**	,628**	معامل ارتباط بيرسون	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية
	0,000	0,000	0,000	قيمة الدلالة sig2- tailed	

** . 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 نوعاً ما. حيث نجد أن معامل الارتباط بيرسون يتراوح بين 0.459** كحد أدنى بقيمة دلالة 0.001، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. بالنسبة لبعده أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة وهو يدل على وجود علاقة طردية متجهة إيجابياً حيث أنه كلما كان هناك اهتمام بتخطيط الموارد البشرية كلما ساهم ذلك في تطور المهارات والأداء المهني للموظفين وبين معامل ارتباط 0.604** بالنسبة لبعده التخطيط في حالة العجز في الموارد البشرية وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

فالعلاقة باتجاه طردية متجهة تدريجياً في البعد الثاني التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية حيث نجد 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 جلياً في معامل الارتباط بيرسون حيث أنه بلغ 0.534**.

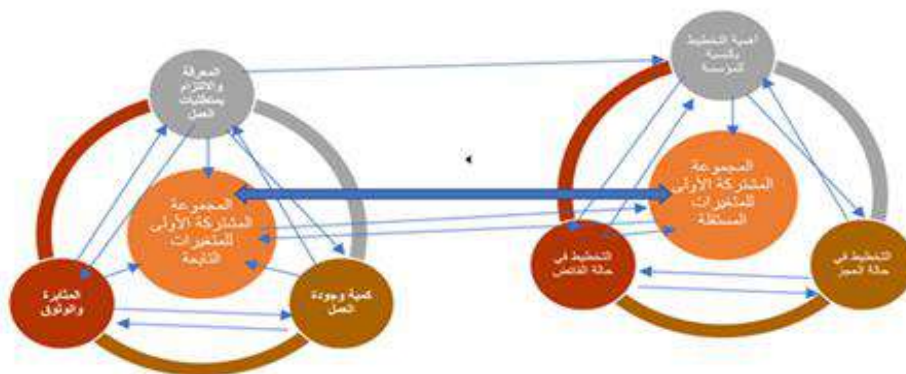
كما نلاحظ أن الأبعاد التابعة الأخرى لها علاقة طردية مع المحور المستقل التخطيط في الموارد البشرية حيث أننا نجد لها دلالة إحصائية وهي بمعاملات ارتباط قوية نوعاً ما على الترتيب بعد المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل بمعامل ارتباط 0.657**، يليها بعد كمية وجودة العمل بمعامل ارتباط 0.628** ثم بعد المثابرة والوثوق بمعامل ارتباط 0.422**، وكلها ذات دلالة إحصائية 0.000 عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 والنتيجة الكلية للمحور المستقل التخطيط في الموارد البشرية له علاقة طردية بالأداء المهني للموظفين بمعامل ارتباطهم يقدر بـ 0.659** وهو بدرجة ارتباط قوية نوعاً ما. مما يعكس أثر ودور التخطيط في تطوير الأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة. حيث أنه كلما كان التخطيط بجميع أنواعه (العام أو حالة العجز، أو حالة الفائض) محكم كلما انعكس إيجاباً 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. كل على حدا، حيث أننا مثلاً، لا بد لنا من معرفة العلاقة بين بعد أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة مع جميع أبعاد المجموعة المستقلة الذي ينتمي إليها ومع جميع أبعاد 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 الإحصائي المستخدم لمعرفة ذلك هو اختبار علاقة الارتباط القانوني وكانت المحصلة الإحصائية حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V26 كما يلي:

جدول رقم 2-38 يبين إعدادات علاقة الارتباط القانوني

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

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 المشاركة والثوق.

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 Eigenvalue	إخ WilksStatistic	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
النموذج 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 الإحصائي، 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 دال 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	المجموعة 1 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	/	
المحور الثاني الأداء المهني للموظفين : Variable dépendante -a			
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				
Std. Error of the Estimate الانحراف والخطأ في التقدير	Adjusted R Square مربعمعامل الارتباط المعدل	R Square مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار
.57254	.352	.365	.604 ^a	1
.53554	.433	.456	.676 ^b	2
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				
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V26 وبرنامج أوفيس إكسيل 2019				

التحليل والتفسير

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

النموذج الأول:

تدل النتائج الإحصائية على وجود علاقة خطية بمعامل ارتباط طردي قوي نوعا ما 0.604 ويوضح 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 بشكل إيجابي ومتصلان ببعضهما البعض حيث يزيد تخطيط الموارد البشرية في حالة العجز من مستوى الأداء المهني للموظفين.

يلعب معامل الارتباط R square أيضاً دوراً حيوياً في النموذج، ويشير الارتباط "R" إلى قوة العلاقة بين التنبؤ والنتيجة من هذه الدراسة البحثية التي تم قياسها. حسب الجدول أعلاه، يظهر أن مربع معاملات الارتباط R Square هو 0.365 أي 36.5%.

كما يعني ذلك أن 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 أيضاً 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 ويوضح كذلك أن متغير التخطيط في حالة العجز في الموارد البشرية ومتغير التخطيط في حالة الفائض في الموارد البشرية 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 مستوى الأداء المهني للموظفين. يلعب R square أيضاً دوراً حيوياً 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 معاملات الارتباط R Square هو 0.456 أي 45.6%. ويعني ذلك معدل وحجم التغير حجم التخطيط الجيد في حالة العجز وفي حالة الفائض، حيث يؤثران إيجابياً بشكل مباشر على المتغير التابع وهو الأداء المهني للموظفين. في الوقت نفسه، يحدد ذلك أيضاً 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 يفسر 45.6% من الأداء المهني للموظفين) لذلك فإن النسبة المتبقية 54.4% تحمل على المتغيرات الأخرى التي لم تشارك في هذه الدراسة.

وبلاحظ أيضاً 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 نجد أنها 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 مربع معامل 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 مضافاً إليها متغير التخطيط في حالة الفائض) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل بـ 0.433 فدللت هذه الزيادة على أنه يوجد علاقة

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

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						
Sig. مستوى المعنوية	تحليل التباين Fاختبار فيشر	Mean Square مربع المتوسط	درجة الحرية df	Sum of Squares المجموع المربع	نموذج الانحدار	
.000 ^b	27.025	8.859	1	8.859	Regression الانحدار	1
		.328	47	15.407	Residual البواقي	
			48	24.266	Regression الانحدار	
.000 ^c	19.304	5.536	2	11.073	Regression البواقي	2
		.287	46	13.193	المجموع	
			48	24.266	Regression الانحدار	
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 أن 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 (0.01 α). 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 البواقي Residual 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 ودلالاتها المعنوية ^a Coefficients							
إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة		Sig. مستوالمعنوية	T اختار (ت)	Coefficients معاملات	معاملات غير قياسية		نموذج الانحدار
VIF	B				Beta	الخطأ المعياري	
		.000	5.462		.285	1.556	(Constant)
1.000	1.000	.000	5.199	.604	.088	.456	1 البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية
		.001	3.542		.312	1.105	(Constant)
1.231	.813	.000	3.807	.459	.091	.347	2 البعد الثالث: التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية
1.231	.813	.008	2.778	.335	.100	.278	البعد الثاني: التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية
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 التنبؤية 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:

$$\text{الأداء المهني للموظفين المتوقع} = 1.556 + 0.456 (\text{التخطيط في حالة العجز})$$

$$y_1 = 1,556 + 0,456x$$

حيث أن:

Y1: يمثل الأداء المهني للموظفين المتوقع

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 التنبؤية 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، و(اختبار ت) 2.778 للتخطيط في حالة الفائض بدلالة معنوية **Sig** 0.008 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 (0,459) 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:

$$\text{الأداء المهني للموظفين المتوقع} = 1.105 + 0.347 (\text{التخطيط في حالة العجز}) + 0.278 (\text{التخطيط في حالة الفائض})$$

(الفائض)

$$y = 1,105 + 0,347x_1 + 0,278x_2$$

حيث أن:

y: يمثل الأداء المهني للموظفين المتوقع

x1 : تمثل التخطيط في حالة العجز

x1 : تمثل التخطيط في حالة الفائض

ومنه فإن الفرضية 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 اقتصر على 49 استمارة تم تفرغها 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 واختبارت للعينة الواحدة أفادنا أن مستوى المتغيرين هما بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.
2. توجد علاقة ارتباطيه بين تخطيط الموارد البشرية 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 يتحسن 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 الدراسة التي تناولت موضوع تخطيط الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء المهني للموظفين بالمديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة كشفت بان المديرية الجهوية لا تعطي الأهمية الكافية للتخطيط في الموارد البشرية وذلك من خلال المستوى المتوسط الذي حظي به كل من التخطيط والأداء المهني من وجهة نظر الباحثين 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 وتقليل 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 أكبر لتحسين أدائه،
- احترام مدة العمل بسبب وجود رقابة مستمرة بالمديرية من شأنها أن تساهم في تطوير عمل الموظفين وتجربهم 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 شأنها ان ترقى بأدائه وتطور من ممارساته المهنية.

خاتمة

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 $0,05 < \alpha$ لنظرة الباحثين 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 بناء 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 بالموارد 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 المراجع والمصادر :

المراجع باللغة العربية :

❖ الكتب :

1. العياشي زرزار، د بوشمال عبد الغني، إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الاداء الوظيفي، الطبعة 1، الفا للوثائق نشر وتوزيع الكتب، عمان، الاردن، 2020.
2. المستشارين للاتحاد العربية للتنمية البشرية، تكنولوجيا الموارد البشرية، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
3. بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 2005.
4. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية 2022 عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011
5. محمد ايمن عبد اللطيف عشوش واخرون، اساسيات ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الناشر جامعة القاهرة، مصر، 2017.
6. محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
7. مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج تنمية الموارد البشرية والافراد، الطبعة 1 ،بيميك للطباعة والنشر، مصر، 2004.

❖ المذكرات الجامعية :

8. أحمد حماد عثمان محمد، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين — قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير دراسة 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 استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير 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 الماجستير في التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، 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 استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية، 2013 .

- 16.زايد نايل عيسى الفقهاء، أثر أنشطة ادارة الموارد البشرية في تعزيزالميزة التنافسية في قطاع شركة الاتصالات الاردنية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير 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 إدارة الأعمال 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 استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، في 2016/2017 .
- 20.عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف،مسيلة،الجزائر،2005 .
- 21.كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية2022 .
- 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 استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، في 2017/2018.

❖ 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.

الملاحق

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



ورقلة
والعلوم التجارية وعلوم التسيير



جامعة قاصدي مرباح _
كلية العلوم الاقتصادية
قسم علوم التسيير

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

		أنثى	ذكر	الجنس
		موظف متعاقد	موظف دائم	ديمومة الوظيفة
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
مسـتوى 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	20 سنة فأكثر
الوظيفة	مدير	نائب مدير	رئيس مكتب	موظف

المحور الأول : العبارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة
					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 التوازن والملائمة لبقية وظائف الموارد البشرية الأخرى
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية
					04	تعمل الإدارة على الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة كلياً وتقليل حجم أعمالها
					05	تستغني الإدارة عن الفائض لديها لمدة زمنية محددة ثم تعيدهم للعمل ثانية
					06	تعمل الإدارة على تسريح جزء كبير من العاملين نهائياً وتستبدلهم بموارد بشرية مؤقتة
					07	تعمل الإدارة على تقصير زمن العمل (التوقيت الجزئي) كبديل للاستغناء الدائم عن الفائض من الموارد البشرية
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية
					08	تعمل الإدارة على تعيين 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

الخور الثاني : العبارات المتعلقة بالأداء المهني للموظفين

العبارات					الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل
					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
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	كمية وجودة العمل
					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
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتابعة والوثوق
					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 اثار 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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	28

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	10

ملحق رقم 3-3: ألفا كرونباخ لمحور الأداء المهني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	10

ملحق رقم 3-4: الاتساق الداخلي البعد 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 التوازن 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	.624**	.301*	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.035	.000
	N	49	49	49
يتم تطبيق أفضل استخدام لكافة الموارد البشرية داخل الإدارة المتوفرة والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها	Pearson Correlation	.624**	.343*	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000
	N	49	49	49
يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن والملائمة لبقية وظائف الموارد البشرية الأخرى	Pearson Correlation	.301*	.343*	.690**
	Sig. (2-tailed)	.035	.016	.000
	N	49	49	49

ملاحق الدراسة

البعد الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة	Pearson	.819**	.844**	.690**	1
	Correlation				
	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 الداخلي لبعده الثاني: التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية

Correlations

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

Correlations					
		تعمل الإدارة على تطبيق عمل إضافي لمواجهة عبء العمل الزائد أو عمل موسمي	تعمل الإدارة على تعيين موارد بشرية مؤقتة بموجب عقود عمل محددة المدة	البعد الثالث : العجز من الموارد البشرية	تعمل الإدارة برفع كفاءات الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية
البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية	Pearson Correlation	.760**	.742**	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	49	49	49	49
تعمل الإدارة على تعيين موارد بشرية مؤقتة بموجب عقود عمل محددة المدة	Pearson Correlation	.357*	.357*	1	.348*
	Sig. (2-tailed)	.012	.000		.014
	N	49	49	49	49
تعمل الإدارة على تطبيق عمل إضافي لمواجهة عبء العمل الزائد أو عمل موسمي	Pearson Correlation	.275	.357*	.760**	1
	Sig. (2-tailed)	.056	.012	.000	
	N	49	49	49	49
تعمل الإدارة برفع كفاءات الموارد البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية	Pearson Correlation	.275	.348*	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.056	.014	.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 3-7: الاتساق الداخلي لمعرفة والالتزام بمتطلبات العمل

Correlations								
		المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها	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

ملاحق الدراسة

	N	49	49	49	49	49	49	49
التزم بجميع قوانين و التشريعات الخاصة 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
لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة 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 بسبب 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

		تساعدي الترقية في بئذل	يكون ادائي افضل من اكبر لتحسين كمية وجودة العمل	خلال العمل الجماعي	مهارات جديدة	تطوير من اجل اكتساب	مهامي بطريقتة لا يكون فيها	اشارك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في تحسين ادائي	اقوم بانجاز مهماتي بطريقتة لا يكون فيها	يوفر لي رئيسي برامج	اصول على الحوافز و التقدير يجعلني ابذل 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			
تساعدي الترقية في بئذل مجهودات اكبر لتحسين 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 افضل 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			

ملاحق الدراسة

يوفر لي رئيسي برامج تطوير من اجل اكتساب مهارات جديدة	Pearson	.715**	.136	.626**	1	.539**	.266	.249
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.353	.000		.000	.065	.085
	N	49	49	49	49	49	49	49
اقوم بانجاز مهماتي بطريقة لا يكون فيها تذبذب للموارد المتاحة	Pearson	.798**	.422**	.520**	.539**	1	.424**	.321*
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000		.002	.025
	N	49	49	49	49	49	49	49
اشترك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في تحسين ادائي	Pearson	.707**	.121	.475**	.266	.424**	1	.703**
	Correlation							
	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	.617**	.093	.282*	.249	.321*	.703**	1
	Correlation							
	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: المتابعة والوثوق

		Correlations						
		المثابرة والوثوق	انجز اعماي باساليب جديدة	اثق في قدراتي على انجاز اعماي المطلوب	اقوم بانجاز الاعمال المطلوبة مني باداء جيد	لدي الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير	اثابر لانجاز اعماي مهمات 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 اعماي باساليب 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 اعماي 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

ملاحق الدراسة

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 اعالي 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

ملاحق الدراسة

50 سنة 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
جامعي	33	67.3	67.3	83.7
دراسات عليا	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
20 سنة 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 3-11 توجيه العينة مقياس ليكارت الحماسي المحور الأول

Descriptive Statistics

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

ملاحق الدراسة

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

ملحق 3 - 11 توجيه العينة مقياس ليكارت الحماسي 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
حصولي 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

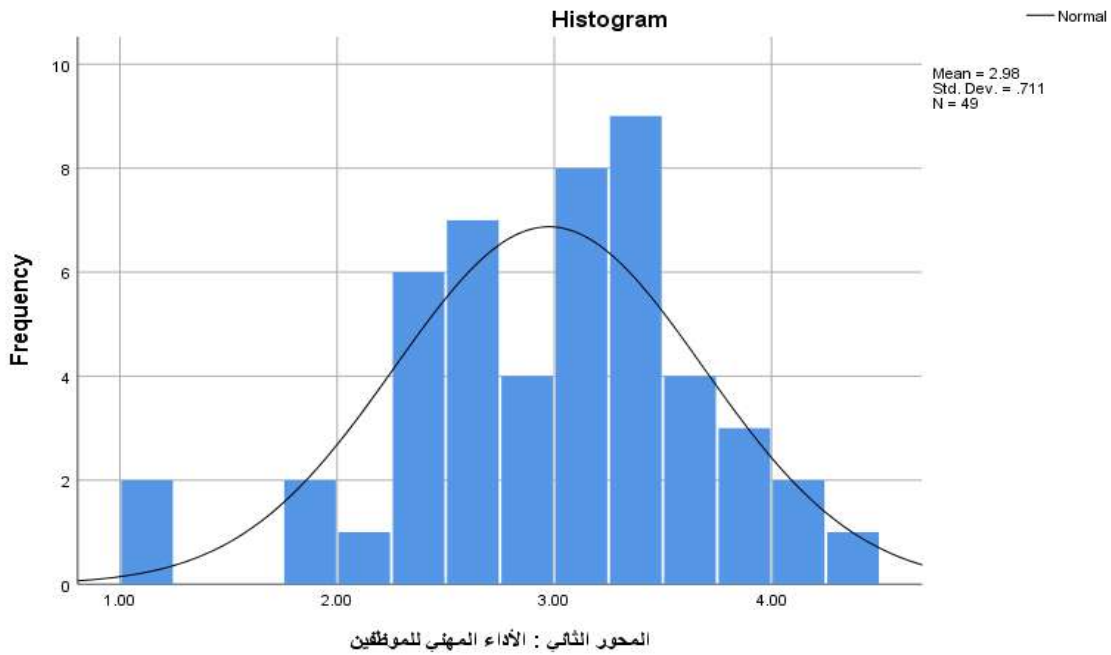
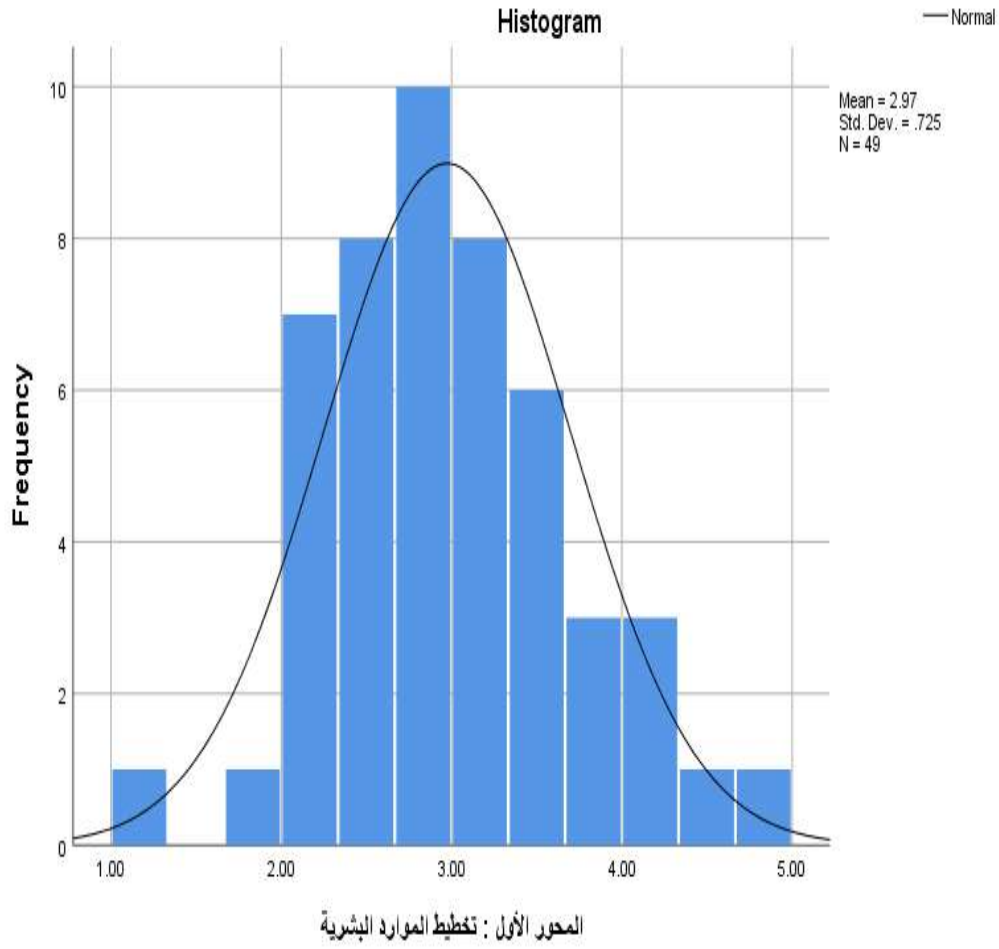
Tests of Normality

	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. Lilliefors Significance Correction

ملاحق الدراسة



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

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
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)	Mean Difference	Lower	Upper
المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية	-.257-	48	.798	-.02664-	-.2349-	.1816

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

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني : 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)	Mean Difference	Lower	Upper
المحور الثاني : 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. Error Mean
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

ملاحق الدراسة

		Levene's Test for Equality of Variances						t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									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 - 16 نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير الديمومة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين

Group Statistics

	ديمومة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
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 - 17 نتائج اختبار الفروق الإحصائية تعزى لمتغير العمر تحليل 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 40 سنة	26	3.1111	.75845	.14874	2.8048	3.4175	1.89	4.78

ملاحق الدراسة

من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	2.9466	.45678	.12669	2.6706	3.2226	2.19	3.56	
50 سنة 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	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	
50 سنة 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 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المستويات العلمية ANOVA

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية	8	2.9167	.65297	.23086	2.3708	3.4626	1.89	4.11
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

ملاحق الدراسة

المحور الثاني : جامعي	33	3.0118	.74558	.12979	2.7474	3.2762	1.00	4.28
دراسات الاداء المهني عابيا للموظفين	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 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين مستويات الخبرة المهنية ANOVA

Descriptives

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

ملاحق الدراسة

من 10 إلى أقل من 20 سنة	21	2.9683	.63308	.13815	2.6801	3.2564	1.89	4.17
20 سنة 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 الوظيفية ANOVA

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
نائب المحور الأول : مدير تخطيط الموارد البشرية	1	3.8333	3.83	3.83
رئيس مكنب البشرية	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
نائب المحور الثاني : مدير الأداء المهني للموظفين	1	2.4444	2.44	2.44
رئيس مكنب للموظفين	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.
--	----------------	----	-------------	---	------

ملاحق الدراسة

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

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

ملاحق الدراسة

المثابرة والوثوق	Pearson	.217	.397**	.409**	.586**	.668**	1	.422**	.857**
	Correlation								
	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	.828**	.809**	.792**	.657**	.628**	.422**	1	.659**
	Correlation								
	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	.459**	.534**	.604**	.855**	.893**	.857**	.659**	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.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 - 21 دراسة العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط القانونيين 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
-------	-------------------	-------------------	--------

ملاحق الدراسة

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	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.556	.285		5.462	.000		

ملاحق الدراسة

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

Excluded Variables^a

Model	Beta	In	t	Sig.	Partial Correlation	Tolerance	Collinearity Statistics	
							VIF	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 الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية

Collinearity Diagnostics^a

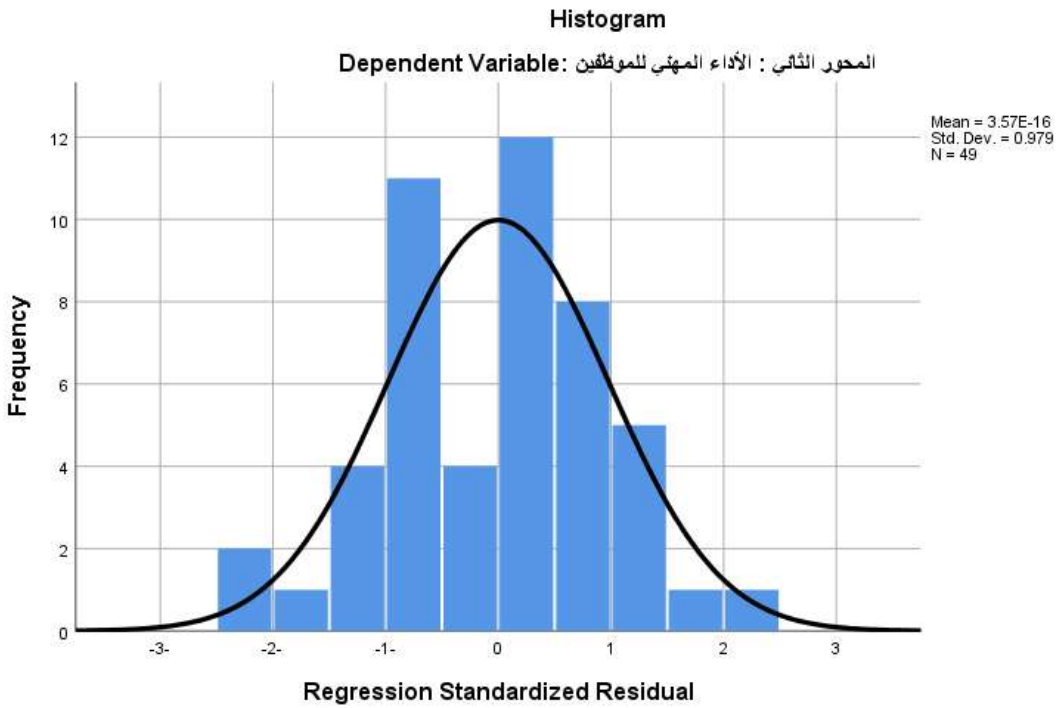
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions	
					البعد الثالث : التخطيط في حالة العجز من الموارد البشرية	البعد الثاني : التخطيط في حالة من الفائض من الموارد البشرية
1	1	1.958	1.000	.02	.02	
	2	.042	6.820	.98	.98	
2	1	2.913	1.000	.01	.01	.01
	2	.046	7.916	.00	.76	.67
	3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

a. Dependent Variable: المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين

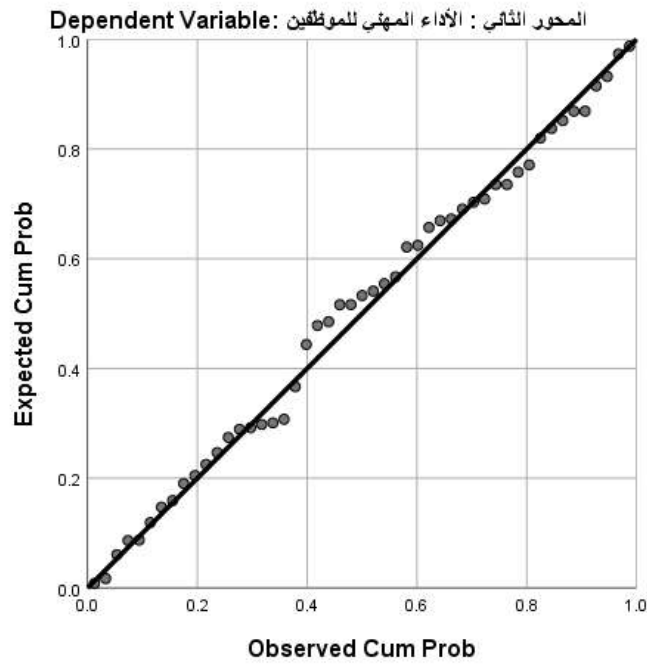
ResidualsStatistics^a

	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

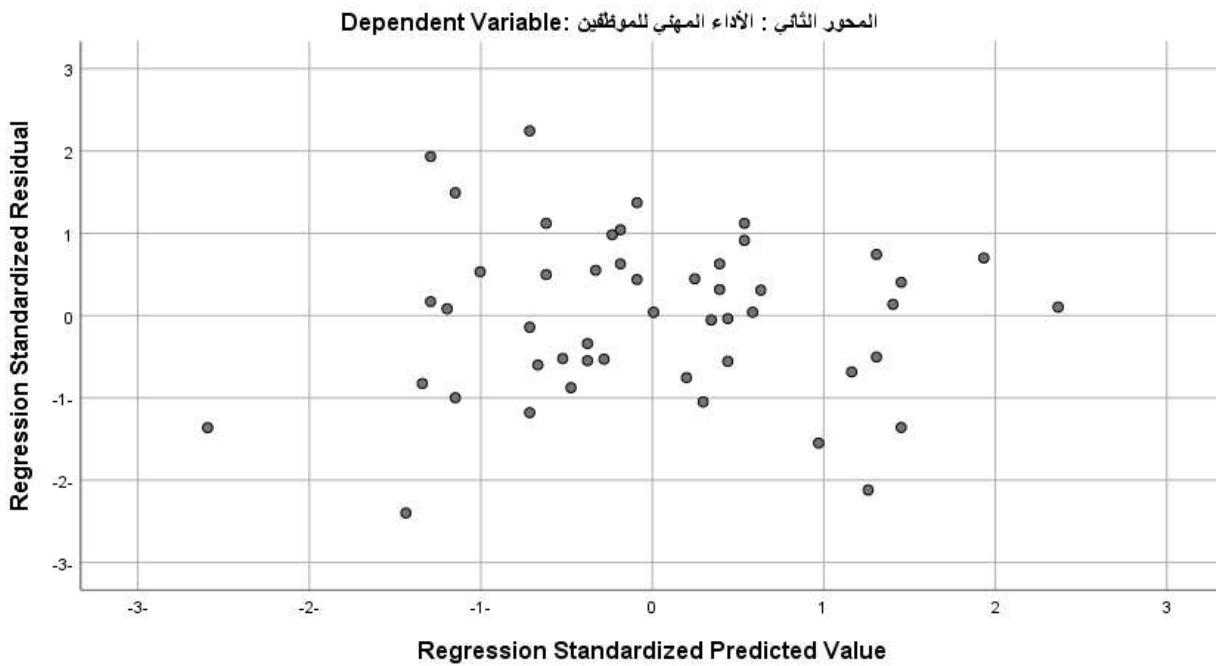
a. Dependent Variable: المحور الثاني : الأداء المهني للموظفين



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



ملاحق الدراسة

ملحق 3 - 24 هيكل الاستشارية الداخلية لجان المستخدمين ولجنة الطعن (مستخرج من وثائق المؤسسة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة

ولاية ورقلة

مديرية

جدول رقم 02

الهيكل الإستشارية الداخلية لجان المستخدمين ولجنة الطعن

الملاحظات	لجنة الطعن				لجنة المستخدمين				المسلك أو الرتبة
	إمتداد		قرار الإنشاء		إمتداد		قرار الإنشاء		
	الحدود	المرجع	حدود الصلاحية	المرجع	الحدود	المرجع	حدود الصلاحية	المرجع	
		قرار رقم : المؤرخ في :	ثلاث (03) سنوات	قرار رقم : المؤرخ في :	مقرر رقم:..... المؤرخ في:	الأسلاك البيداغوجية والتقنية الأخرى الأسلاك المشتركة الأسلاك المهنية وساتفي السيارات
								مقرر رقم المؤرخ في	اللجنة التقنية
						سنة واحدة 01		مقرر رقم: المؤرخ في:	الأعوان المتعاقبين

ملاحق الدراسة

ملحق 3 - 25 المخطط التوعفي للتوظيف (مستخرج من وثائق المؤسسة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة

ولاية ورقلة

مديرية

جدول رقم 04

المخطط التوعفي للتوظيف لسنة

الملاحظات	التوظيف الداخلي			التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		المناصب الشاغرة....	المناصب المشغولة/31/12	المناص ب المالية لسنة	الوظائف العليا المناصب العليا الاسلاك و الرتب	
	تأهيل مهني	ترقية اختيارية	امتحان مهني	توظيف بالمؤهل م.على اساس المؤهل م.على اساس	منتوج التكوين					
					داخلي					خارجي
للبيان									الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا	
									المجموع	

ملحق 3 - 27 جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (مستخرج من وثائق المؤسسة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة

ولاية ورقلة

مديرية

جدول رقم 04 مكرر 1

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

الملاحظة	عدد محدد المدة						التصنيف		تحديد منصب الشغل
	مناصب شاغرة		التعداد الحقيقي (مناصب مشغولة)		التعداد المالي		الرقم الاستدلالي	الصف	
	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل			
									المجموع العام

فهرس اللراسة

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

91 قائمة المراجع والمصادر
95 ملاحق الدراسة
128 فهرس الدراسة