



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

دور التسيير التنبؤي للوظائف في تحسين أداء المؤسسة
* دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد *

الأستاذة المشرفة:

د. حري مخاطارية

إعداد الطلبة :

ياسية نجادي ✓

وذان عباس ✓

الصفة	الدرجة العلمية	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	قوادري رشيد
مقرا	أستاذ محاضر "أ"	حري مخاطارية
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	بلخضر ناصيرة
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	جيلالي خالدية

السنة الجامعية: 2022/2021

إِسْرَاءُ

« وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا » "الإسراء-85"

إِهْدَاء

إلى من أوصاني بهما القرآن الكريم، إلى أغلى ما أملك في الدنيا، إلى التي حملتني
وأرضعتني بحب العنان...

إلى من كانت شمعة تنير دربي، إلى من كانت تسقيني الدماء حتى وصلت إلى أسمي
المراتب "أمي"
أطال الله في عمرها.

إلى سندي ودعمي في مشواري الذي علمني حب الخير والاعتماد على النفس
والذي جعلني أعرف معنى التحدي والنجاح، الذي أمل أن يراني دوها في الطلبة
إليك "أبي" - "رحمه الله -

- إلى زوجتي شريكة حياتي

- إلى أبنائي محمد عبد الباقي ، أحمد عبد القادر و عائشة نهران

- إلى كل الإخوة و الأخوات

- إلى زملائي في العمل

- إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل

- إلى كل موظفي قطاع الصحة يسعى و يسمر على إسعافه و علاج المريض

- إلى كل باحث عن المعرفة في مجال العلم

ياسية نجادي

إِهْدَاء

إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

- إلى زوجتي شريكة حياتي

- إلى أبنائي عبد النور ، زكريا و جيهان

- إلى كل الإخوة و الأخوات

- إلى زملائي في العمل

- إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل

- إلى كل موظفي قطاع الصحة يسعى

و يسهر على إسعافه و علاج المريض

- إلى كل باحث عن المعرفة في مجال العلم

و ذان عباس

تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

«...رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين...» -النمل 19-

نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان أولا وقبل كل شيء لرب العزة الذي من علينا بنعمه الجمّة
وفضله العظيم، فله الحمد كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

الشكر لخير البرية، للحبيب محمد صلى الله عليه وسلم ، الذي قال:

"طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة"

شكرا جزيلا و تقديرا كبيرا لكل من مد لي يد العون من أجل إتمام هذا العمل المتواضع و
أخص بالذكر الأستاذة المحترمة **حري مخطارية** ، التي أشرفت على هذا العمل ورعته حتى أثمر
و المهندسة **راج مغنية** والسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف
مناقشتهم لي و إبداء ملاحظاتهم القيمة التي بها نستفيد.

شكرا لكل الأساتذة الذين ساندونا في مشوارنا الدراسي من الطور الابتدائي إلى الجامعة و
قدموا لنا الدعم و لو بكلمة طيبة.

كما تقدم امتنانا و عرفانا إلى مدير و عمال إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الحديد ،
شاكرا لهم تعاونهم و صبرهم الجميل معي ، كما لا يفوتنا أن تقدم شكرا و امتناني لعائلتنا و
أصدقائنا.

شكرا لكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل المتواضع و لو بكلمة طيبة
و ابتسامة صادقة.

المخلص

الملخص:

يعتبر التسيير التنبؤي وتقييم أداء العاملين من النشاطات المهمة والرئيسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة كما يوضح لها إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة. ولقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التسيير التنبؤي رفع أداء العنصر البشري. وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين التسيير التنبؤي و تقييم أداء العاملين أما المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد فهي تقوم بعملية تقييم الأداء بشكل مستمر، إلا أنها لا تعتمد على التسيير التنبؤي وتبنى الهيكل التنظيمي في تحديد احتياجاتها للمورد البشري.

الكلمات المفتاحية:

التسيير التنبؤي، الوظائف، الكفاءات، الأداء، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد

Résumé :

La gestion prévisionnelle et l'évaluation des performances des employés font partie des activités importantes et principales de la gestion des ressources humaines, qui contribuent de manière significative à l'atteinte des objectifs de l'organisation et démontrent ses capacités à investir les énergies humaines réelles et latentes. L'étude visait à faire la lumière sur le rôle de la gestion prévisionnelle dans l'amélioration de la performance de l'élément humain, et c'est

basé sur la méthode analytique descriptive. Les résultats ont montré qu'il existe une relation entre la gestion prévisionnelle et l'évaluation des performances des employés. Quant à l'établissement publique de santé de proximité *Ain El-Hadid* elle mène le processus d'évaluation des performances sur une base continue, mais elle ne dépend pas de la gestion prévisionnelle et adopte la structure organisationnelle pour déterminer ses besoins en ressources humaines.

les mots clés:

Gestion prévisionnelle, Emplois, Compétences, Performance,
L'établissement publique de santé de proximité *Ain El-Hadid*

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الإهداء
II	كلمة شكر و التقدير
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول و الأشكال
VI	مقدمة
الصفحة	الفصل الأول : التسيير التنبؤي للوظائف و تحسين أداء المؤسسة
07	تمهيد
08	المبحث الأول : التسيير التنبؤي للوظائف
08	المطلب الأول : ماهية التسيير التنبؤي للوظائف
14	المطلب الثاني : مقومات التسيير التنبؤي للوظائف و أساسياته
21	المطلب الثالث : أهمية التسيير التنبؤي للوظائف
27	المبحث الثاني : تحسين أداء المؤسسة
27	المطلب الأول : مفهوم تحسين أداء المؤسسة
34	المطلب الثاني : دوافع تحسين الأداء للمؤسسات
36	المطلب الثالث : نموذج تحسين الأداء
38	خلاصة
الصفحة	الفصل الثاني : علاقة تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبؤي
40	تمهيد
41	المبحث الأول : عموميات حول تقييم أداء العاملين
41	المطلب الأول : ماهية تقييم أداء العاملين
44	المطلب الثاني : معايير التقييم ومسؤوليته واستخدامات نتائجه.
48	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء
55	المبحث الثاني : عموميات حول التسيير التنبؤي ودوره بتقييم أداء العاملين
55	المطلب الأول : ماهية التسيير التنبؤي للموارد البشرية
59	المطلب الثاني : تحليل المطلوب و المعروض من العمالة وكيفية تحليل الفائض أو العجز
63	المطلب الثالث : علاقة تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية
64	خلاصة

الصفحة	الفصل الثالث : دور التسيير التنبؤي للوظائف في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد.
66	تمهيد
67	المبحث الأول : تقديم المؤسسة
67	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية
70	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية
73	المطلب الثالث : التنظيم و التسيير
75	المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة
75	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة
77	المطلب الثاني : تصميم الاستبيان وقراءته
85	المطلب الثالث : تحميل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات .
92	خلاصة
94	خاتمة
96	المراجع
101	الملاحق

الجلال والاکمال

قائمة الجداول

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	مثال لمعايير التقييم وأوزانها	الجدول رقم (1-2)
50	نموذج مقياس التدرج على أساس سلوكي لتقييم المعرفة بالعمل لبائع في احد الأسواق المركزية	الجدول رقم (2-2)
54	توزيع تقريبي لمهام تخطيط الموارد البشرية بث إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين.	الجدول رقم (4-2)
77	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	الجدول رقم (1-3)
78	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم (2-3)
79	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل الدراسي	الجدول رقم (3-3)
80	توزيع مفردات العينة حسب الوضعية المهنية	الجدول رقم (4-3)
81	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة	الجدول رقم (5-3)
82	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	الجدول رقم (6-3)
83	أسلوب ليكارت الحماسي	الجدول رقم (7-3)
84	يوضح إجابات أسئلة الاستبيان و دلالتهم	الجدول رقم (8-3)
85	معامل الثبات والصدق لأبعاد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة	الجدول رقم (9-3)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	مخطط التسيير التنبؤي للوظائف	الشكل (1-1)
10	مراحل التسيير التنبؤي للوظائف	الشكل (2-1)
32	نموذج تحسين الأداء	الشكل (3-1)
59	أساليب التعامل مع الفائض و العجز من العمالة	الشكل رقم (1-2)
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد	الشكل رقم (1-3)
78	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	الشكل رقم (2-3)
79	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	الشكل رقم (3-3)
80	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل الدراسي	الشكل رقم (3-4):
81	توزيع مفردات العينة حسب الوضعية المهنية	الشكل رقم (3-5)
82	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة	الشكل رقم (3-6)
83	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	الشكل رقم (3-7)

قائمة الملحق:

الصفحات	عنوان الملحق	رقم الملحق
97	استبيان	الملحق رقم 01

مقدمه

مقدمة :

إن معرفة المؤسسة بإمكانياتها ومواردها و تقديرها لحاجياتها أصبح حتميا لتفادي تعاملها مع الجهول ، فمنذ وقت ليس ببعيد كانت نظرة المؤسسة تقتصر على محيطها الخارجي الضيق كالمنافس ، العميل و المورد ، دون مراعاة العوامل الأكثر تعقدا و الأصعب تحكما ، إضافة إلى العوامل الاجتماعية و الثقافية التي استهدفتها العولمة بشكل خاص و كبير .

التسيير التنبؤي للوظائف يقصد به مختلف التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف وفقا للتوجه الاستراتيجي المستقبلي للمؤسسة بما يتفق و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من الموارد البشرية بأنواعها المختلفة وأخيرا تحديد حجم الفجوة كما يمكن وضع برامج للأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة كما يمكن المنظمة من معرفة ما تتوفر عليه من أفراد والتنبؤ بتطورهم الطبيعي. إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة و تلازم الفرد طول حياته المهنية للوقوف على جوانب القوة والضعف قصد تدعيم وتصحيح الانحرافات إن وجدت، وعملية تقييم الأداء ليست هي الوحيدة المتعلقة بالموارد البشرية فقط، وإنما هناك عمليات أخرى من بينها عملية التسيير التنبؤي للكفاءات الذي يقصد به مختلف المهارات و الخبرات التي يجب ان تتوفر لدى الكفاءات البشرية التي يساعد تحديدها في تخطيط الموارد البشرية أي تقدير الاحتياجات البشرية مستقبلا ، و بعد المقارنة بالوضع الحالي تنتج فجوة .

الإشكالية

مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

– ما هو دور التسيير التنبؤي للوظائف في تحسين أداء المؤسسة؟

للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف في رفع الأداء بالمؤسسة ؟

2. ما علاقة تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبؤي ؟

3. دور التسيير التنبؤي للوظائف في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية للصحة الجوية.

الفرضيات

للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي سنحاول تأكيدها أو نفيها لاحقا من خلال عملنا هذا.

1- تحسين أداء المؤسسة يعتمد على التسيير التنبؤي للوظائف.

2- تقييم أداء العاملين يتحقق بالتسيير التنبؤي للوظائف.

3- التسيير التنبؤي للوظائف يحقق فعالية في أداء المؤسسة.

أهمية الدراسة :

- 1- التسيير الجيد للوظائف يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تواجهها مستقبلا
- 2- التعرف أكثر على التسيير التنبؤي للوظائف ومدى العمل به في المؤسسات.
- 3- يعتبر التسيير التنبؤي من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة.

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على طبيعة تسيير الوظائف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد.
- 2- توضيح أهمية التسيير التنبؤي للوظائف وأثره على تحسين أداء المؤسسة
- 3- تسليط الضوء على نموذج لطالما ميزه الغموض وعدم الاستقرار على مفاهيم مشتركة التسيير التنبؤي للوظائف
- 4- محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

صعوبات البحث:

- من بين الصعوبات التي اعترضتنا عند اختيارنا هذا الموضوع للدراسة :
- نقص الدراسات المتعلقة بموضوع التسيير التنبؤي للوظائف خاصة باللغة العربية.
 - الجهل الكبير لإطارات المؤسسات وخاصة مسؤولي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بهذا الموضوع، وهو ما جعل إمكانية القيام بدراسة ميدانية أمر صعب.
 - صعوبة إيجاد العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة البحث الحالي و هدفه المتمثل في تحديد دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لذلك، كونه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، فيصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كميًا.

حدود الدراسة :

البعد المكاني: دور التسيير التنبؤي للوظائف في تحسين أداء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد.

البعد الزمني: حاولت الدراسة توضيح دور التسيير التنبؤي للوظائف في تحسين أداء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد. من خلال تتبع مجموعة من معطيات المؤسسة في الفترة الممتدة ما بين 01 مارس 2022 إلى غاية 30 ماي 2022.

الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية من الدراسات الحديثة، حيث من الصعب الحصول على دراسات سابقة تربط بين المتغيرين معا، لكن هنا بعض الدراسات التي أشارت لأحد المتغيرين ولو بطريقة غير مباشرة وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

1-دراسة مسغوني منى " تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي الجزائر" أطروحة دكتوراه ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013،2012 الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة تتمثل إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

تطرقت الدراسة إلى الأبعاد النظرية المتعلقة بخصوصيات تسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، كما تطرقت إلى الأسس والمقارنات النظرية التنافسي المتميز في المؤسسة ، كذلك أثر التحليل الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية وتم إثراء البحث بدراسة ميدانية قصد اختيار فرضيات الدراسة وتحدي واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم التوصل إلى النتائج التالية أنه ويوجد ثلاث نماذج حديثة و رئيسية تجعل من الكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية أولها تسيير المعارف، والثاني نموذج تسيير الكفاءات ، أما الثالث نموذج تسيير الجودة، كما تبين أن التدريب والتكوين يعتبر أسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء.

2-دراسة شكري مدلس : " دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تنظيم موارد بشرية ، باتنة ،الجزائر، 2008، 2007، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود إلى جانب التعرف على الفرص التي يوفرها التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لوظيفة الموارد البشرية ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

* للتسيير التنبؤي أثر إيجابي على تفعيل وترشيد و توجيه وظائف إدارة الموارد البشرية ، من خلال تقديم التقديرات عن مستقبل كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

* للتسيير التنبؤي أثر إيجابي على التوظيف والتدريب والتحفيز أي الاهتمام بالعنصر البشري.

3-دراسة عبد الله فايدة" التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز
قسنطينة SDE" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ، 2006 2007 أي النتائج التي توصلت إليها :

* من المسلم به اليوم أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يعتبر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنشأة ومن ثم يمكن تعميم ذلك على المستوى القطاعي والوطني.

* يعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية نشاطاً يهدف إلى التأكد من توفر العنصر البشري المطلوب لتحقيق

الأهداف الإستراتيجية للمنشأة بالعدد والنوع المناسب و في الوقت المحدد، لوضع برنامج للموارد البشرية اللازمة لتلبية وتغطية هذه الاحتياجات.

* إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يعتبر الأسلوب العلمي السليم للعناية بالموارد البشري ، فهو يفيد بدرجة كبيرة في التقليل من حالة اللاتأكد في المستقبل، و تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمنشأة.

الفرق بين الدراسة محل البحث و الدراسات السابقة:

تبين لنا من خلال دراستنا لهذا البحث أن التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات منهجية تحليلية جديدة

تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف والكفاءات وعامل تجديده فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية والنوعية.

التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يسعى يهدف إلى الموازنة بين الوظائف والكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة التي من بينها تحسين الخدمة المقدمة.

-عدم تكامل وترابط مسعى التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وبعض الوظائف المتداخلة مثل التدريب، التوظيف وتحليل الوظائف.

-لا يعتمد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات على أسس علمية دقيقة لحل إشكالية العجز بالمؤسسات، إلا أن بعض الدراسات أكدت أن التسيير التنبؤي للوظائف يعد جزء من التخطيط أي لم تفرضه المتغيرات ، و هناك ترابط بين الوظائف حيث أن هذا الأخير يعتمد أسس علمية و عملية في حل بعض المشكلات.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة ، حيث تم التطرق في المقدمة إلى الإشكالية ، الفرضيات ، نموذج الدراسة في حين جاء الفصل الأول تحت عنوان التسيير التنبؤي للوظائف وتحسين أداء المؤسسة وتم التطرق فيه إلى الخلفية المفاهيمية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، أداء المؤسسة ، وتطرقنا في الفصل الثاني الذي كان بعنوان علاقة تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبؤي و آخر فصل بعنوان دور التسيير التنبؤي للوظائف في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول، تناولنا في الفصل الأول التسيير التنبؤي للوظائف وتحسين أداء المؤسسة إذ وضحنا في المبحث الأول ماهية التسيير التنبؤي للوظائف من خلال التطرق إلى مفهوم هو إلى لمحة تاريخية عنه وذكر مقوماته وأخيرا أهميته ، المبحث الثاني أوضحنا فيه تحسين أداء المؤسسة ودوافع تحسين الأداء للمؤسسات وإعطاء نموذج عن تحسين الأداء، أما الفصل الثاني جاء بعنوان علاقة تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبؤي، تناولنا مبحثين جاء في المبحث الأول عموميات حول تقييم أداء العاملين أوضحنا فيه كل من ماهية تقييم أداء العاملين ومعايير التقييم ومسؤوليته واستخدامات نتائجه وأخيرا طرق تقييم الأداء، بينما تطرقنا في المبحث الثاني إلى عموميات حول التسيير التنبؤي ودوره في تقييم أداء العاملين. أما بالنسبة للفصل الثالث تناولنا مبحثين ، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد و هيكلها التنظيمي و أخيرا التنظيم و التسيير في هذه المؤسسة الصحية أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى الإطار الميداني لدراستنا موضحين فيه كل من ميدان الدراسة و مجالات الدراسة و مصادر جمع المعلومات التي قمنا بتحليلها و اختبار فرضياتها للوصول إلى النتائج .

الفصل الأول

تمهيد:

يعد التسيير التنبؤي نمط للتفكير يتحلى به المديرون في المؤسسة و من ثمة فإن فعاليته تظهر في صحة و سلامة القرارات المتخذة على مستوى وظيفة تسيير الموارد البشرية ، وفي هذا الفصل تطرقنا إلى مبحثين ، المبحث الأول حول ماهية التسيير التنبؤي للوظائف مع بيان تاريخ ظهوره ، و أهميته و أهم المقومات التي يقوم عليها ، أما المبحث الثاني حول مفهوم تحسين الأداء و أهم الدوافع لتحسين أداء المؤسسات حيث يبقى هذا الأخير من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في المؤسسات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، حيث تناولنا في تناولنا في الفصل الأول التسيير التنبؤي للوظائف و تحسين أداء المؤسسة إذ وضحنا في المبحث الأول ماهية التسيير التنبؤي للوظائف من خلال التطرق إلى مفهوم هو إلى لحظة تاريخية عنه و ذكر مقوماته وأخيرا أهميته ، المبحث الثاني أوضحنا فيه تحسين أداء المؤسسة ودوافع تحسين الأداء للمؤسسات وإعطاء نموذج عن تحسين الأداء.

المبحث الأول : التسيير التنبؤي للوظائف

إن نجاح أي مؤسسة يقتضي الاستعداد إلى كل ما هو متوقع وذلك عن طريق التقدير له والتحكم فيه بأساليب علمية وموضوعية وبعد التسيير التنبؤي بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من التحكم في المستقبل وتمارسه على جميع المستويات الإدارية ومن خلاله تقوم المؤسسة بالتنبؤ بحجم الكفاءات الضروري الذي تحتاج إليه و ذلك بغية استباق التحويلات البيئية والتي يمكن أن تؤثر على وظائف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

المطلب الأول : ماهية التسيير التنبؤي للوظائف

أولا/ مفهوم التسيير التنبؤي للوظائف ومراحله :

1- مفهوم التسيير التنبؤي للوظائف:

قبل التطرق إلى مفهوم التسيير التوقعي للوظائف لابد من الإشارة إلى كون بعض الدراسات تناولت الموضوع بتسميات مختلفة مثل التسيير التنبؤي و التسيير التقديري ولكن جل هذه الدراسات تصب في تقدير ما سوف تحتاج إليه المؤسسة من موارد بشرية وكيفية تسيير هذه الموارد وتحقيق التوازن مع ما هو مطلوب في كل وظيفة داخل المؤسسة، كما ركزت على واقع الوظائف في المستقبل، وماهية الوظائف المحتمل إنشائها، وماهية الوظائف المحتمل تصفيتها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ولكي نحاول تحديد مفهوم التسيير التنبؤي للوظائف سوف نستعرض مجموعة من التعاريف كما يلي :

يهتم التسيير التنبؤي للوظائف بالتنبؤ والوقاية وتسيير المخاطر لتحويلها إن أمكن إلى فرص للعمال وللمؤسسة في نفس الوقت¹ وهنا تم ربط مفهوم التسيير التنبؤي للوظائف بالمخاطرة ، و يمكن تعريفه بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءة عمالها والوظائف التي يشغلونها ، مساندة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر².

¹ -Mathis, *la gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines*, l'édition d'organisation, paris, 1982, p60.

² - Jean pierre Cîteaux et autres, *la gestion des ressources humaines*, 3eme tirage, édition Armand colin, Dalloz, 2000, p58.

كما تم تعريف التسيير التنبؤي للوظائف بأنه مجموعة الطرق و الأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية،¹ و هنا تم ربط مفهوم التسيير التنبؤي للوظائف بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

التسيير التنبؤي هو هندسة للموارد البشرية التي تقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتاحة، سواء على المستوى الكمي أو النوعي (العدد، الكفاءة) ، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة²، وفي نفس السياق يمكن القول بأن التسيير التوقعي هو عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية³.

نلاحظ أن هذه التعاريف تتفق على كون التسيير التنبؤي للوظائف هو مجموعة الإجراءات التي تعمل على التحكم ومراقبة التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف بما يخدم إستراتيجية المؤسسة.

و يعرف أيضا بأنه نموذج يركز على فكرة الزمن عن طريق (متابعة هرم الأعمار، والتركيز على الإحصائيات) وذلك لتفسير بعض المشاكل المتعلقة بالموارد البشري هذا من جهة، وقيادة وتوجيه أداء الأفراد من جهة أخرى، حيث يسمح هذا المسعى بإعطاء يقظة لمستقبل المؤسسة والقدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة⁴ ، في هذا التعريف أشار الكاتب إلى أدوات التسيير التنبؤي للوظائف والمتمثلة في الأعمار وبعض الإحصائيات التي تساعد على معرفة واقع المتاح من الموارد البشرية.

¹ - Françoise Kerlen, **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences**, 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 32005, p127.

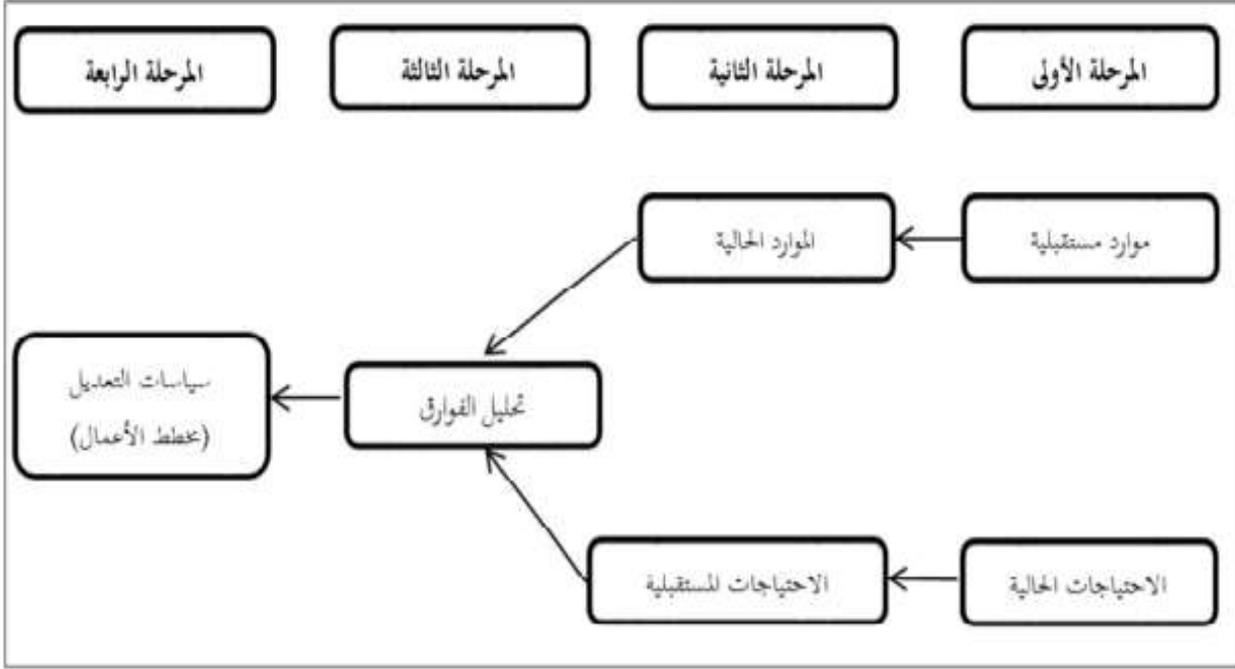
² - Dimitri Weiss, **gestion des ressources humaines**, 3eme tirages, édition d'organisation, paris, 2001, p388.

³ - Luc Boyen- Noël Equilibey, **organisation théorie et application**, 2 eme tirages, édition d'organisation, paris, 2000, p129.

⁴ -Gilbert P& Palier M, **la compétence du mot valise au concept opératoire**, actualité de la formation permanente n°116, janvier-février 2006, p 11-18.

و يمكن تعريف التسيير التنبؤي للوظائف وفقا للمخطط التالي :

الشكل (1-1): مخطط التسيير التنبؤي للوظائف



Source : Loïc Codin et autres, **gestion des ressources humaines** ,
tome03,dunod, paris, 2007, p154.

إذا اعتبرنا أن التسيير يشتمل على مجموعة من العمليات المتعلقة بتحضير القرارات، واختيار أحد القرارات الممكنة. فان كل تسيير هو تسيير تقديري أو تنبؤي، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار ثلاث فترات زمنية:

- الماضي (أساس تحضير القرارات).

- الحاضر (فترة القرار) .

- المستقبل (زمن الفعل الذي يسمح بتغيير الواقع).

و بالتالي فان كلمة التنبؤ أو التقدير تحيلنا إلى أخذ بعين الاعتبار معلومات عن المستقبل في عملية اتخاذ قرارات التسيير و على ضرورة تقييم نتائج هذه القرارات في المستقبل. إذن هناك عنصرين أساسيين للتسيير التنبؤي:

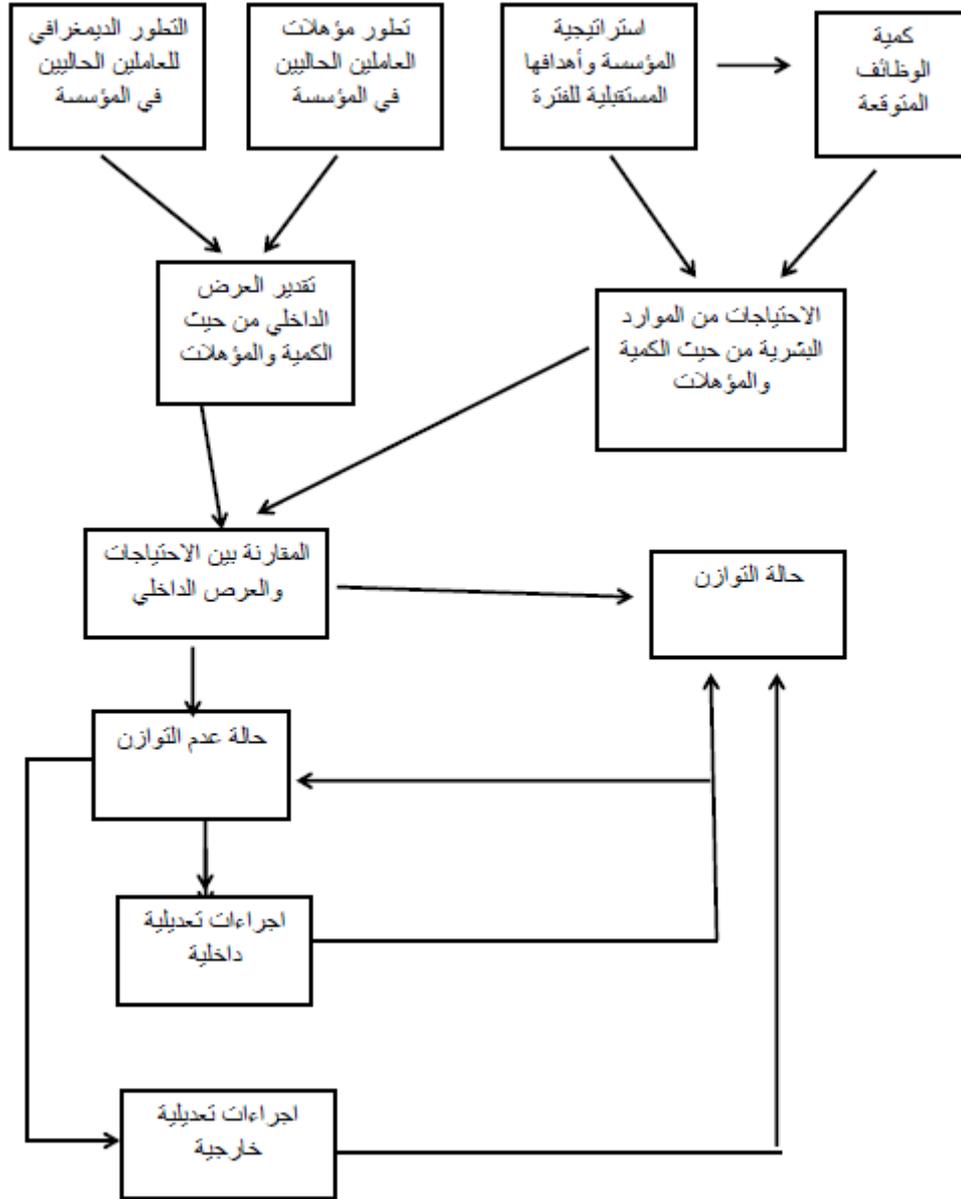
1- زمن التخطيط الذي يحدد مجال ملاحظة نتائج القرارات.

2- تبني إجراءات في اتخاذ القرارات بحيث أن تحليلات المستقبل لها وزن حقيقي على القرارات المتخذة في الحاضر.

2- مراحل التسيير التنبؤي للوظائف:

التسيير التنبؤي للوظائف عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة مراحل كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل (1-2): مراحل التسيير التنبؤي للوظائف



Source :Bernard Matoury, **contrôle de gestion** ,3^{eme} édition, Vuibert, paris, 2001, p277.

ثانيا: ظهور التسيير التنبؤي للوظائف

1- التطور التاريخي للتسيير التنبؤي للوظائف :

إن فكرة التسيير التنبؤي ليست وليدة أمس وإنما بوادرها الأولى تعود إلى فترة الستينيات، حيث يبين كل من PARLIER.M et GILBERT.P¹ أن طريقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي و الأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال و تعرضها لعدة تحولات خلال فترات زمنية متعاقبة و في ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطاءها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان واحدا و هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية . و منه يصنف كلا الكاتبين هذه التطورات إلى أربع مراحل أساسية:

أ- فترة التسيير التنبؤي للأفراد 1960 : و كان الهدف منه هو التسوية الكمية (إيجاد العدد الكافي من العمال لشغل مناصب في المؤسسة و تشغيلها ، كانت مصلحة المستخدمين آنذاك تابعة للإدارة و في هذه الفترة المستوحاة من النظرة التيلورية (العالم تايلور) و الفوردية (فورد) ، كانت المؤسسات العظمى و بالاعتماد على أنظمة الحاسوب الآلي تعتبر العنصر البشري بمثابة تكلفة و عبء على المؤسسة.ومنه توقعات العدد يعتمد فقط على الجانب الحسابي و يعتمد على معطيات اقتصادية في المدى البعيد. و بالتالي لم يجري أي اهتمام بالكفاءات في تلك الفترة.و بالتالي ما واجه التسيير التنبؤي آنذاك هو قلة الكفاءات التي تستخدم تكنولوجيا الإعلام الآلي تطور البيئة الخارجية و تطور العمل النقابي

ب- التسيير التنبؤي للمسار الوظيفي: بدأ الاهتمام بالعامل البشري فقط مع بداية السبعينات 70 من القرن الماضي لبلوغ الأهداف الاقتصادية²، حيث كان لأعمال مدرسة العلاقات الإنسانية (Mc,Argyris,Mayo ...Herzberg, Maslow, Gregor) تأثير كبير.

منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد ، و التي قد تخدم مصالح المؤسسة و الفرد في نفس الوقت حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الأقدمية ، الخبرة و انشغالات العاملين. و بعد الأزمة البترولية 1973-1975 ، استدعت الحاجة بالمؤسسة إلى تقليص عدد العمال ومن ثمة و بعد التطورات البيئية الحاصلة منها الانفتاح على العالم و ظهور المنافسة بشدة و ظهور مفاهيم تتعلق بالتنوع و الجودة ،عاد الاهتمام بالتسيير التنبؤي من جديد و الذي خص الوظائف.

¹ - M.PARLIER et P.GILBERT la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites « (chap)8 in « les ressources humaines »D.WEISS édition organisation 1999 p383

² -PERETTI.J-M ،Gestion des ressources humaines 19eme ،édition vuibert ،2012·p3

ج - التسيير التنبؤي للوظائف : ظهر التسيير التنبؤي للوظائف في المؤسسات الفرنسية ، بداية الثمانينات 1980 نظرا للظروف و التغيرات التي شهدتها فترة الأزمات و التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية فلم تجد المؤسسة فرصة للبحث عن الأسباب و المبررات ، فقط كان أمامها خيار واحد للمواجهة و الصمود و هو التنبؤ و التوقع لمختلف وظائفها و محاولة هيكلتها بما يتماشى و المحيط الخارجي ، حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية ، و تحولت مصلحة المستخدمين إلى وظيفة الموارد البشرية ومنه تحول العامل البشري من مصدر للتكاليف إلى مصدر للاستثمار لتحقيق أهداف المؤسسة

2- ظهور التسيير التنبؤي للوظائف :

ظهر التسيير التنبؤي للوظائف في المؤسسات الفرنسية ، بداية الثمانينات 1980 نظرا للظروف و التغيرات التي شهدتها فترة الأزمات و التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية فلم تجد المؤسسة فرصة للبحث عن الأسباب و المبررات ، فقط كان أمامها خيار واحد للمواجهة و الصمود و هو التنبؤ و التوقع لمختلف وظائفها و محاولة هيكلتها بما يتماشى و المحيط الخارجي ، حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية ، و تحولت مصلحة المستخدمين إلى وظيفة الموارد البشرية ومنه تحول العامل البشري من مصدر للتكاليف إلى مصدر للاستثمار لتحقيق أهداف المؤسسة¹

¹ - سمية قداش - عبد الغاني دادن، واقع التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس - المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية

المطلب الثاني : مقومات التسيير التنبؤي للوظائف و أساسياته:

أولا : مقومات التسيير التنبؤي للوظائف

لتفعيل عملية التسيير التنبؤي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي:¹

1- الفاعلين (Acteurs): في مسعى التسيير التوقعي للوظائف يعتبر الموظفون الفاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعيين.

2- الوظيفة النموذجية (Emploi -Type): تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة و التي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد .

3- الكفاءات (compétences): تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على :

- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة و اللازم الحصول عليها
- بعد فردي، من خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.

4- الوسائل (Outils): تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التنبؤي للوظائف إلى وسائل تحليلية، ووسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال

-الوسائل التحليلية: وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية.

-الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار: وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة....) توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه

الموارد، تقييم الحاجات المحتملة

-

¹ - نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 86-87.ص، ص، 201/2018

- وسائل الاتصال: تساعد على السيورة الحسنة لعملية التسيير التنبؤي، تأخذ الأشكال التالية:

✓ الكفاءة المرجعية: مجموعة الكفاءات المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة.

✓ خريطة الوظائف (Cartographie): وهي التي توضح حركة العمال داخل المؤسسة، مثلا توضح من

يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم

✓ الانترنت المسخرة بين مختلف الوظائف: يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها

داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه ، إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في

المجالات الأخرى، وعليه فهو مثل أي تخطيط ، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية،

وتتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدثتها . فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية

والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فإن النتائج

المرتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة¹ ، وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن ما يلي: ²

1- وضع الأهداف.

2- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.

3- وضوح سياسات المؤسسة وشؤون الأفراد.

4- وجود وصف تحليلي للوظائف.

5- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.

6- التشريعات العمالية المعمول بها.

مما سبق نستنتج أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر يجب تحديدها بدقة أهمها: ³

تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.

1- تحديد دقيق للقدرات والمهارات والإمكانات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال،

بمعنى تحديد مواصفات الفرد.

2- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.

3- تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس.

تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

1- علي غريب ، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 41.

2- كامل بربر، كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 1997 ص 70.

3- علي غريب، مرجع سبق ذكره، ص 42.

مشاكل غياب التسيير التنبؤي للموارد البشرية

- مما لا شك فيه أن فشل التسيير التنبؤي لأسباب موضوعية أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء، ولعل من بين أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير التنبؤي ما يلي:¹
- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف و/أو وجود عجز في وظائف أخرى
 - تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية
 - عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة.
 - اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.

ثانيا : أساسيات وأدوات التسيير التنبؤي:

1- أساسيات التسيير التنبؤي :

تتم صيرورة التسيير التنبؤي لتعداد الموارد البشرية تبعا لحمس ركائز دائمة تشكل الأساس، وذلك مهما كانت الأدوات المستعملة:²

أ- الإسقاطات المستقبلية تكون حول المناصب وليس أفراد معينين بأسمائهم و الدراسة تبقى بدون أسماء حتى المرحلة النهائية ذات الطابع المالي؛ إذن تتمثل في تعيين إجراء على مناصب وداخل الوحدات التحتية.

ب- من ناحية معالجة البيانات، جودة المعلومات المستعملة تعتبر أكثر أهمية ومعنوية من حداثة البرمجيات المستعملة و استعمال الجداول أو حتى القيام ببعض التصورات المستقبلية يدويا في بعض الحالات البسيطة يسمح بتطبيق منطقية التنبؤ الكمي بصفة مرضية.

ج - يجب عدم الخلط بين التسيير التنبؤي للتعداد وتسيير المسار الوظيفي أو تطبيق مخطط الاستخلاف التي هي ذات طبيعة فردية، شخصية وتعتمد على أنظمة التقييم، فالتسيير التنبؤي للتعداد يسمح بالمحاكاة، ولاسيما تأثير مختلف سياسات تسيير المسار الوظيفي ولكن بصفة أكثر شمولاً.

1- كامل بربر، مرجع سبق ذكره. ص72.

4- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 71²

2- أدوات التسيير التنبؤي:

أدوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية متعددة وذات استعمال معقد نوعا ما، البعض منها ينتمي منذ زمن بعيد لعلبة أدوات مسيري الأفراد.

إن التطور الحديث للمصطلحات والطرق الأكثر نمط (Formalisés) تعتبر كدليل على نضج التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات في المؤسسات، استعمالاتهم مرتبطة بمراحل مختلفة ، و يمكن تصنيفهم حسب أربعة أصناف كبرى كما يلي ¹:

أ- أدوات الملاحظة :

أدوات ملاحظة الديمغرافية للمؤسسة (هرم الأعمار، هرم الأقدمية، هيكل المؤهلات، مصفوفة التكوين)، تبقى أدوات التشخيص المفضلة لأنها تسمح بإعطاء قيمة لمواصفات موضوعية وسهلة التمييز للموارد البشرية فتطور العمر المتوسط ، طريقة توزيع المجتمع، شابهه أو شيخوخة المجتمع، توصيف هيكل المؤهلات والكفاءات ². هكذا، يسمح هرم الأعمار، ليس فقط ضمان في المدى القصير والمتوسط مراقبة حدود العمر لانطلاق وضعيات التقاعد، ولكن أيضا تنظيم التفكير حول مستقبل فئة مهنية حسب مختلف الشرائح العمرية. من جهة أخرى سلسلة من المؤشرات (معدل الدوران، معدل الانتقال، معدل الترقية، معدل الغياب) يمكنها أن تظهر التحركات التي تؤثر مع الوقت في التوفر الحقيقي للموارد على مختلف المناصب وبالتالي إعطاء إضاءات دقيقة عن الحركة الديموغرافية للمؤسسة، لكن بشرط أن تظهر هذه المؤشرات اتجاهات ثابتة.

توجد عادة أهم هذه البيانات في الميزانية الاجتماعية أو في لوحات القيادة الاجتماعية للمؤسسة.

ب- أدوات المحاكاة (Calculateurs itératifs) :

تعتبر نماذج المحاكاة كـ "آلات حاسبة تكرارية" تسمح بمحاكاة تطورات الموارد حسب معالم (أو معطيات) عادة ما يتحصل عليها من تعميم أحداث الماضي (التي يمكن تحديدها عبر الأربع أو الخمس سنوات الأخيرة) ومقارنة هذه "الشيخوخة" بالفرضيات الموضوعية أثناء تقييم الاحتياجات، النموذج

5- Jean-Pierre Citeau, OP, CIT, P : 68

² - Jean-Pierre Citeau, OP, CIT, P : 68

سوف يقيس إذن مخاطر الانحرافات بين طلب العمل والعرض المختلف للعمل وتحديد، سنويا، طرق التلاؤم الكمي بين المناصب والتعداد.

مصدقية هذه الأدوات متعلقة في قسط كبير بجودة المعلومات المنجزة، وبالتالي بقواعد البيانات المعدة حول الحركيات المتواترة لليد العاملة.

عدة مؤسسات كبرى طورت هذا النوع من أدوات المحاكاة ، فهناك نموذج يسمح بمحاكاة سياسات هيكله مناصب معينة، مثلا، كيفية استخلاف أفراد وحدات التحكم الذين سيغادرون المؤسسة في السنوات المقبلة عن طريق ترقية أو بتوظيف خارجي، الحلول متعلقة، خاصة، بالمستوى المتوسط للتكوين الذي يجب أن تتصف به هذه الفئة.

ج- أدوات تحليل التشغيل

بدون شك إنه في هذا الميدان أين قام التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات بتجديد أكثر لتشكيلة الأدوات التي هي تحت تصرف مسيري الأفراد، في الحقيقة ضرورة الأخذ في الاعتبار من الآن فصاعدا، ليس فقط توصيف المنصب، ولكن بخاصة فعاليته في تحمل عدة مشاكل منهجية¹.

الجهد المنهجي يعتمد أساسا على تحليل المهن أو المناصب المعيارية، الهدف الرئيسي من تحليل المهن هو توفير نظرة مستقبلية لتطورها والشروط المرتبطة بأدائها، وبالتالي السماح للمؤسسات بتوفير قاعدة مرجعية كمية لإعداد سياستهم الوظيفية، الحركية والتكوينية، سنسمي القاعدة المرجعية هذه بقائمة المهن أو قائمة المناصب المعيارية.

المنصب المعياري أو المهنة يمثل مجموعة من المناصب الحقيقية التي تظهر تقاربا كافيا لدراساتها ومعالجتها بصفة عامة (مثلا : كاتب القسم)، المنصب المعياري يفترض إذن وضعيات عمل متقاربة كفاية ليتمكن شغلها من نفس الفرد .

¹ - Jean-Pierre Citeau, OP, CIT, P : 68

مفهوم المنصب المعياري يوسع مفهوم المنصب الذي يعنى وضعية عمل خاصة مع معرفة الوقت، والتي تتصف بالمهمة ومجموعة من المهام المحددة، فالمنصب المعياري (منهجية، تطوير ومنصب) يدرس من أربع زوايا:

- التقنية: وتتمثل في تحديد المهام المميزة للمنصب المعياري مطبقين في ذلك كل تقنيات التنظيم .
- المعلومة: نشرع في جرد كل أنواع المعلومات (جمع، نقل، معالجة، إنتاج) التي يتعرض لها الفرد الشاغل للمهنة.

- الاتصال/المعلومة: تحت هذا العنوان نقوم بإعداد قائمة لمكونات النوعية لهيكل العلاقات (المتصلون، نوع الاتصالات) لشاغلي المهنة.

- المساهمة الاقتصادية: وتتمثل في إيجاد المؤشرات المعبرة عن نتائج عمل الأعوان حول نتائج المؤسسة ، مثل توصيف المنصب، توصيف محتوى المنصب المعياري يجب أن يترجم إلى توفر شروط معينة لشغله المعارف النظرية اللازمة، الخبرة المهنية المتحصل عليها، السلوكيات المتكيفة مع العمل.

(بعد إنجاز هذه الصورة عن المهنة، يستمر التحليل في البحث عن متغيرات التطور) اقتصادية،

تكنولوجية، تنظيمية، اجتماعية التي يمكن أن تغير على الأقل في المدى القصير المظهر الحالي للمهنة والمواصفات التي تشتراطها انطلاقاً من المحتويات الحالية للمناصب المعيارية وفرضيات التطور (تغيرات مرتقبة في 5 سنوات) فمن الضروري تقدير تأثير هذه التغيرات على كل المهام الموصوفة على الزوايا الأربع للتحليل وكنتيجة لذلك على تطوير الكفاءات لشاغلي هذه المناصب.

د- أدوات متابعة الموارد

صحيح أن التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات قام باستمرار بالتوفيق بين الحاجيات والموارد؛ بهدف التحصل على مجمل المعلومات المفيدة لمختلف الاتفاقات وقيادة مخططات المسارات المهنية الحقيقية للأجراء ، ميكانيزم GPEC يجب أن يدمج أيضاً عادة جوانب فردية لتسيير الموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق¹:

- بتقييم أداء الأجراء.

- بتحديد طموحات الأجراء.

- بتقييم إمكانيات كل أجير.

¹ - Jean-Pierre Citeau, OP, CIT, P : 68

نظام تقييم الأفراد يجب أن يسمح للمؤسسة بقياس دقيق وتلقائي لمساهمة كل أجير، المقابلة التقييمية السنوية هي الفرصة التي يتمكن فيها المسؤول التدريجي من تحقيق وتنميط وضعية معاونيه حسب الحقيقة اللحظية للعمل في وحدته ومختلف جوانب التطور في المؤسسة.

لكن هذا يعتبر غير كافي لكشف الإمكانيات الحقيقية للأجراء، فهناك عدة تساؤلات عن القدرة الحقيقية للتأطير في إعطاء ميزانية حقيقية لكفاءات معاونيهم ودرجة معلوماتهم حول المناصب الحقيقية التي يمكن أن يشغلوها في المؤسسة¹.

تلجأ كذلك عدة مؤسسات، بمساعدة من المكاتب المتخصصة، إلى إجراءات أكثر تكيفا وأكثر مصداقية مثل ميزانيات السلوكيات أو الميزانيات الاحترافية لقيادة سياستهم وتسييرهم للمسارات المهنية.

¹ - Jean-Pierre Citeau, OP, CIT, P : 68

المطلب الثالث : أهمية التسيير التنبؤي للوظائف

يعد التسيير التنبؤي للوظائف بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتتضح أهميته فيما يلي :

- تحقيق الموائمة بين الوظائف و الكفاءات
- تقييم الكفاءات الحالية والقدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية
- تحليل الوظائف و معرفة مختلف التطورات المستقبلية

أولاً: أهمية التسيير التنبؤي للوظائف في اتخاذ القرارات :

على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق. وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية والتي يمكن تقسيمها إلى إجراءات تعديلية داخلية وأخرى خارجية وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن فعالية التسيير التنبؤي للوظائف تتحقق أكثر بإعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الخارجية وخاصة ما تعلق منها ببناء الكفاءات وتطويرها، ذلك أن الكفاءة التي يمكن بناؤها وتطويرها إلا في المؤسسة وعن طريق التكوين والخبرة ، فالعامل يلتحق بالمؤسسة مؤهلا على الأكثر ولا يتم تصنيفه ضمن كفاءاتها إلا بعد تكوينه أو على الأقل توجيهه ثم تقييمه للحكم على كفاءته من عدمها.

1- الإجراءات التعديلية الداخلية :

أ- التنمية: سواء تعلق الأمر بالتدريب أو بالتعليم أو الترقية فالتنمية تهدف إلى بناء وتطوير الكفاءات بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، وليس معنى هذا أن المؤسسة تقوم بتكوين عاملها كإجراء تعديلي في حالة العجز فقط بل حتى في حالة الفائض يأتي التكوين وسيلة لإكساب العامل مهارات جديدة تبقيه عاملا في المؤسسة أو تؤهله للانتقال بمؤسسات أخرى¹

¹- Luc Boyen– Equilibey Noël, Op.Cit.P 266.

ب- النقل: يأتي نقل العامل من وظيفته في قسم ما أو وحدة ما إلى نفس الوظيفة في قسم آخر أو وحدة أخرى نتيجة للفائض الذي يشهده الطرف الأول والعجز الذي يعانيه الطرف الثاني، كما يمكن أن يكون ذلك استجابة لرغبته وسعياً إلى إرضاءه والمحافظة عليه.

ج- التدوير الوظيفي: الهدف من هذا الإجراء هو إكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المؤسسة، فالتدوير الوظيفي هو أسلوب من أساليب التكوين و أداة تمهيدية للترقية.

2- الإجراءات التعديلية الخارجية :

يقصد بها مختلف التدابير ذات العالقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة وفيما يلي أهمها:

أ-التوظيف: إن إدخال المؤسسة لعامل جديد إليها لا يعني أنها تلجأ للتوظيف في حالة العجز فقط بل يمكن أن تلجأ إليه في حالة الفائض أيضاً، فعلى سبيل المثال، عندما يتعذر عليها إعادة تدريب فإنها تقوم بتسريحهم وتوظيف العاملين ذوي المؤهلات العالية (عاملين جدد ممن تتناسب مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة وكذلك ممن يظهرون قابلية للتعليم والتدريب)، وينقسم التوظيف كإجراء تعديلي إلى نوعين :

* التوظيف المؤقت: يتم استخدامه في الحالات التي لا تتطلب فيها الوظائف الشاغرة مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وعلى وجه الخصوص الحالات التي يتأكد فيها أن سوق العمل سيتميز بالوفرة

* التوظيف الدائم: يخص الوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وفي هذه الحالة تكون عملية التوظيف مسبقاً بحسب فترة تكوين وإعداد العامل كما يمكن أن تكون في إطار عقد التلمذة.

ب-التعاقد من الباطن: يمكن النظر إلى هذه العملية على أنها توظيف من نوع خاص، وذلك انطلاقاً من كون الشغل الذي تقوم به المؤسسة المتعاقد معها من الباطن في صالحها ، إلا أن العاملين في هذه الحالة ليسوا متعاقدين مع المؤسسة ،وتلجأ المؤسسة إلى التعاقد من الباطن في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات أو استقطابها وكذلك في الحالات التي ترى فيها أن حاجتها إلى تلك الكفاءات مؤقتة، ما يعني أن المؤسسة وعن طريق التعاقد من الباطن تتفادى تكاليف التوظيف والتكوين والتسريح.

ج- الأخرجة: تختلف الأخرجة عن التعاقد من الباطن في كون الوظائف التي يتم إسنادها لمؤسسات أخرى في حالة التعاقد من الباطن هامة وأساسية بالنسبة للمؤسسة، في حين نجد أن الوظائف التي يتم أخرجتها غير ذلك وتخرج عن إطار المهنة الرئيسية للمؤسسة، خاصة وأن المؤسسات التي تتم أخرجة الوظائف إليها تمارس تلك الوظائف كمهنة رئيسية بالنسبة لها، ما يعني أن المؤسسة تستفيد من خبرتها و تخصصها في الحصول على خدمات ذات جودة عالية¹.

1 - Françoise Kerlen,Op.Cit ,P39.

د- التسريح: يأتي التسريح كضرورة تفرضه حالة الفائض التي تشهدها المؤسسة، ونظرا للآثار الاجتماعية والنفسية التي تلحق بالعامل المسرح، وكذلك نتيجة لما يترتب عن التسريح من تشويه لسمعة المؤسسة وصورتها لدى المجتمع، فقد أخذت أغلب المؤسسات على عاتقها مجموعة من الإجراءات مثل تعويض العامل المسرح أو إعانته ماليا على إنشاء مشروع خاص به أو تكوينه بإكسابه مهارات تمكنه من العمل لحسابه الخاص أو لحساب مؤسسات أخرى. وتجدد الإشارة إلى أن التسريح يمكن أن يكون أيضا في حالة العجز وخاصة عندما يظهر العامل عجزا على التعلم و التدريب.

هـ- الإعارة: تفاديا لمخاطر التسريح في حالة الفائض تقوم المؤسسة بإعارة عاملها لمؤسسات أخرى على أن تعيدهم عند حاجتها إليهم، ويحدث هذا أكثر عندما يتميز سوق العمل بالندرة.

ثانيا: أهمية التسيير التنبؤي للوظائف في تحقيق الفعالية التنظيمية :

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العالقة بالمؤسسة هو أمر كما سبق و أن قلنا في غاية الصعوبة، لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التنبؤي للوظائف دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة يعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين.

1-التكاليف الناتجة عن غياب الليونة :

تعتبر الليونة (*flexibilité*) عامة عن قدرة النظام على التكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكد وتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أ- التكاليف المتعلقة بالتوظيف: إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المترشحين كبيرا، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر من المترشحين، لكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر، ذلك أن المهم هو سد حاجة المؤسسة إلى الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين¹

¹- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص212.

ف نجد مثال أن الفرد المرجعي يعد أكثر فعالية إذا ما قورن بالإعلان في الصحف أو وكالات التوظيف الخاصة أو التقدم المباشر للمؤسسة، وتمثل فعالية هذا المصدر في كون معدلات دوران الأفراد الذين تم تعيينهم من خلاله أقل من الأفراد المعينين بالطرق الأخرى، كما نجد أيضا أن الفرد المستقطب من خلال الكليات والمعاهد عادة ما يظهر مستوى أقل وبطيء من المعاشية والاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من خلال مصدر آخر، إلا أن ما يجب التأكيد عليه هو أن التسيير التنبؤي للوظائف وفي جميع الحالات يلعب دورا مهما في فعالية الاستقطاب، ويظهر ذلك من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر أو المصادر المناسبة.

أما بالنسبة للخطوة الثانية في عملية التوظيف وهي الاختيار فإن فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المترشحين المستقطبين،¹ وبالتالي فالاختيار الفاشل أو سوء الاختيار هو بمثابة تكلفة يجب إدراجها ضمن تكاليف الاختيار الأخرى كمصاريف الاختبارات والمقابلات ومصاريف إيواء المترشحين. ويمكن قياس تكلفة سوء الاختيار من خلال مؤشرات أهمها:

ب- الفشل في اجتياز الفترة التجريبية: حيث يضطر العامل إلى ترك وظيفته إما بإرادته وهذا نتيجة لعدم رضاه عن ظروف العمل وعجزه على التأقلم مع متطلبات الوظيفة، و إما بأمر من إدارة المؤسسة يأتي في غالب الأحيان نتيجة لما يظهره العامل من ضعف في الأداء عكس ما كان متوقع منه ومن نقص للكفاءة وضعف في التكيف والتأقلم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها. هذا ويمكن أن يظهر تدمير المؤسسة من العامل وعدم رضاها عنه من خلال عدم تجديد العقد محدد المدة الذي يربطها به.

ج- الحاجة إلى تدريبات إضافية: عندما يظهر الفرد الذي تم توظيفه حديثا ضعفا في الأداء عكس ما كان متوقع منه، ومن أجل تفادي إجراءات التسريح والتوظيف مجددا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتأهيله عن طريق التكوين الذي يشكل تكلفة إضافية كان بإمكان المؤسسة أن تتجنبها لو أنها أحسنت الاختيار. يسمح التسيير التنبؤي للوظائف للمؤسسة بأن تتحكم في التكاليف الناتجة عن سوء الاختيار عن طريق التوظيف المسبق، والذي يمكنها من التأكد من قدرات الفرد قبل التحاقه رسميا بوظيفته، وحتى في حالة عدم وجود الوظيفة التي سيشغلها في المؤسسة وقت توظيفه يمكن تكليفه بمهام مشابهة لتلك التي ستتكون منها الوظيفة التي سيشغلها، ثم إن توظيف الفرد بصورة مسبقة يسمح على الأقل بمعرفة سلوكياته وتصرفاته ضمن فريق العمل، وبذلك يمكن اعتبار الفترة الممتدة بين التوظيف المسبق للفرد وتاريخ الحاجة الفعلية له بمثابة فترة تجريبية مسبقة، يتضح مما سبق أن التسيير التنبؤي للوظائف يوفر الليونة لوظيفة الموارد البشرية في البحث عن

¹- أحمد ماهر الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص 578.

مصادر الاستقطاب والمفاضلة بينها، وفي نفس الوقت يساهم في التحكم في تكاليف سوء الاختيار عن طريق التوظيف المسبق أو الداخلي أو عن طريق التلمذة.

2- تكاليف متعلقة بالتكوين: التسيير التنبؤي للوظائف بما يجمله من تطوع واستشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة إلى التكوين، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية و إتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأنسب منها سواء من حيث التكلفة أو من حيث الجودة خاصة وأن ظهور الاحتياجات التكوينية بصورة استعجالية قد يؤدي إلى الصعوبة في تحديد أسلوب التكوين ومكانه، بالإضافة إلى التكلفة الناتجة عن الوقت المستغرق في التكوين والذي قد يؤدي إلى إيقاف تشغيل النظام الإنتاجي¹ تتضح مما سبق أهمية التسيير التنبؤي للوظائف في بناء و تطوير الكفاءات في المؤسسة بصورة دائمة ومستمرة، وذلك من خلال التحديد المسبق للاحتياجات التكوينية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتغطيتها، ومن ثم فالتسيير التنبؤي للوظائف يساهم في التحكم في التكاليف الناتجة عن عدم كفاءة العاملين أو نقصها.

3- التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين :

يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية :

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل²

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب وكذلك تكاليف الاستقالة بالإضافة إلى تكاليف أخرى مثل غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد، والتي تظهر أساسا من خلال كثرة الشكاوى والنزاعات داخل المؤسسة.

أما تكاليف الغياب فتظهر في التأثير السلبي على برامج العمل نتيجة للتنقلات والأعمال الإضافية والذي يؤدي إلى التأخير في آجال التنفيذ ومواعيد التسليم وقد يؤدي الأمر إلى الإيقاف شبه الكلي أو الكلي للعمل إذا كان العامل المتغيب مهما بغض النظر عن وظيفته أو مستواه التسلسلي

يمكن للتسيير التنبؤي للوظائف أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل السابقة إلا أن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل والرضا عن محتوى العمل وكذلك الرضا عن فرص الترقى .

تعد مشاركة العاملين شرطا أساسيا لنجاح التسيير التنبؤي للوظائف، فمن الطبيعي أن يستجيب محتوى العمل لرغبتهم وطموحاتهم خاصة وأن التحليل التنبؤي للوظائف وكما أشرنا سابقا يتم بدرجة كبيرة بناء على

¹ - Françoise Kerlen, Op.Cit,P 313

² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، 2002، ص210.

المعلومات المقدمة من طرف العاملين سواء في المؤسسة التي تقوم بالتحليل أو في مؤسسات أخرى مما يعني أن تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها سيقف على شروط الرضا الوظيفي لشاغليها.

ثالثا: أهمية التسيير التنبؤي للوظائف بالنسبة لعملية التوظيف و التدريب:

تتمثل أهمية التسيير التنبؤي للوظائف فيما يلي¹:

1- بالنسبة لعملية التوظيف يعمل على:

أ-التوقع و الاستشراف لأهم وظائف المؤسسة عن طريق التخطيط لمختلف مواردها الحالية أو المستقبلية (فحالات التوظيف تحدث نتيجة أسباب داخلية أو خارجية منها: تطور الأنشطة ، النمو الديموغرافي للأفراد التقاعد مثلا ، التطور التكنولوجي ، في حالة تسريح عامل أو استقالته لظروف معينة).

ب- تخفيض تكاليف التوظيف عن طريق تحقيق فعالية الاستقطاب ، فالتسيير التنبؤي يعمل على تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة ، مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب.

2- بالنسبة لعملية التدريب : فتظهر أهميته من خلال :

أ-إعداد برنامج تدريبي خاص و فعال يتناسب مع احتياجات الوظيفة و الفرد المؤهل لها (لأهم الخطوات و الإجراءات ، بالإضافة إلى الميزانية التنبؤية لذلك)

ب-تثبيت الكفاءات و إعداد لائحة بالكفاءات المرجعية للمؤسسة

ج-إدارة المقابلات و اللقاءات الفردية و الجماعية بصفة دورية أو سنوية لجمع مختلف المعلومات بغية تقرير أهم الكفاءات

¹ - ساكت فاطمة زهراء ، قادري نورية ، التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه - وحدة معسكر-، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 06، العدد 01 ، الجزائر، 2017، ص10.

المبحث الثاني : تحسين أداء المؤسسة

يعتبر الأداء من المواضيع التي تشغل المسيرين والباحثين والمفكرين في مجال الإدارة وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة الذي شهد بحوثا مستمرة للبحث عن مشكلاته والقيام بعملية تحسينه من خلال إشراك العاملين في وضع السياسات و الأهداف التي تتمحور حول هدف واحد تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء و الاستمرارية.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

أولا: مفهوم الأداء و العناصر المكونة له:

1- تعريف الأداء و المفاهيم المرتبطة به : و نعرض فيما يلي أهم و أكثر المفاهيم شمولاً للأداء: ¹

*الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

*الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل"

•الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية و مستوى جودة معينة (النوعية) ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله و المحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ، نوعيته و نمطه.

بناء على ما سبق ، يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صيغتها في المعدلات التالية:

الإنتاجية=الأداء البشري X التكنولوجيا

الأداء = القدرة X الرغبة

القدرة = المعرفة X المهارة

الرغبة = الاتجاهات X مناخ العمل X المناخ الأسري

التكنولوجيا = المعدات X الأساليب

¹ - سارة نبيل، نقلا عن موقع منتدى العربي لغدارة الموارد البشرية ، / [www.https://hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com) ، مفهوم الأداء، تم الاطلاع عليه في 2022/02/15 .

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل ، و تارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري و تارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية و صورتها ، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى : " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية " ¹.

و يعرفها Jean Yves : " على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية " ².

و يظهر من التعريفين الإختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين ، فالباحث أحمد سيد ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة و بالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط ، فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق و ما خطط له إنخفض مستوى الأداء و العكس صحيح ، فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له و ما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية، و لقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح.

في حين أن الباحث Jean Yves يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة ، و يكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالردئ حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها ، و يظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة . و من خلال التعريفين يمكن استنتاج أن الأداء هو : القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما و هما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف

¹- أحمد سيد مصطفى، " إدارة البشر (الأصول و المهارات)"، بدون ذكر دار النشر ، مصر، 2002، ص415.

² -Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss-ements socio-anitaire",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris , Juin 2000, p20

و الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف ومطابقة المقاييس و في ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل و المتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (La Création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

2- المفاهيم المرتبطة بالأداء : تتمثل فيما يلي¹:

أ- **الكفاءة** : تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، و تقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة و ترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال و الناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين و تعين الكفاءة و تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف و تكون المنظمة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى ربح ، أعلى جودة)

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

ب- **الفعالية** : يرى الباحث أحمد نور أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة. و على هذا الأساس ، يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.

أما بالنسبة للباحث حسين حريم ، فهو يرى أن الفعالية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، وفي تعريف آخر قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة

ج- **الإنتاجية**: و يعرفها " Richmen et Famer " بأنها الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية ، معدات، مواد خام، رأس المال و هي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.

الإنتاجية = العمالة + الأموال + طاقة + تكنولوجيا + مواد

كما يعرفها " كاسر المنصور " بأنها مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المنظمة في إدارة النشاط الإنتاجي و يعبر عنها بنسبة مئوية ، و هي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج "المخرجات" المتحصل عليه في النشاط الإنتاجي و عناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج "المدخلات".

¹ - سارة نبيل، مرجع سبق ذكره. موقع منتدى العربي لغدارة الموارد البشرية ، [www.https://hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com)

د- المردودية : يقصد بالمردودية قدرة المنظمة على تحقيق النتائج و تعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الاستقرار، التكيف و النمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها ، فأرباحهم تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المنظمة.

هـ- التنافسية : يقصد بها قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق و هي تقاس بالفرق بين القيمة و التكلفة و تتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير: المستوى الإستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات و قواعد اللعب، تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها المرجوة، و المستوى العملي الذي يستغل بطريقة كفاءة هذه الطاقات حتى يحقق الأهداف ضمن قواعد اللعبة.

و في الأخير، يمكن القول بأن الأداء مفهوم شامل لجميع المفاهيم السابقة فهو ذلك التفاعل بينها

3- العناصر المكونة للأداء: و تتمثل فيما يلي¹:

أ- القدرة : نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابل معايير الموضوعية مسبقا. و تعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة تفاعل متغيرين هامين هما : المعرفة و المهارة. * المهارة : يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان و اكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

* المعرفة : تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين.

ب- الرغبة : هي الشق الثاني من معادلة الأداء ، و تتعلق بدوافع الفرد و هي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها و تتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي:

- **الاتجاهات :** هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل العمل، الزملاء و المجتمع... الخ.

- **مناخ العمل و المناخ الأسري :** إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل. و يوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة و الرغبة و مكوناتهما لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية. و من ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة و أسلوب القيادة و الحاجات المشبعة للأفراد.

ج- التكنولوجيا : هي فكر و أداء و حلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات. فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة ، بل هي أعم و أشمل من ذلك بكثير ، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي و الجانب التطبيقي.

¹- سارة نبيل، مرجع سبق ذكره. موقع منتدى العربي لغدارة الموارد البشرية ، [www.https://hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com)

ثانيا: مفهوم تحسين أداء المؤسسة

يمكن تعريف تحسين وتطوير الأداء البشري ببساطة , بأنها تلك العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء و الأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواءا ما كان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير الأداء البشري في بيئة العمل التي تسعى إلى التطور والرقى , مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في المنظمة و التي تضمن إجراء عملية تحسين وتطوير الأداء البشري بكل فاعلية واقتدار¹.

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين
- التركيز على النظم والعمليات
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

1- مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون..... و أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم ، وكيفية استثمار رأس المال البشري²...

¹ - أحمد حسني ، نقلا عن موقع مركز رأس المال البشري ، [https:// www human-center.com/](https://www.human-center.com/) ، المفاهيم الأساسية لتحسين وتطوير الأداء البشري ، تم الاطلاع عليه في 2022/02/21 .

² - يوسف دوار ، نقلا عن موقع موسوعة التعليم و التدريب ، <https://www.edutrapedia.com/> ، تحسين و تطوير الأداء ، تم الاطلاع عليه في 2022/03/03 .

أ- التركيز على الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة

ب- مظاهر ضعف الأداء:

-الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها

-عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

-الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.

-عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

-فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

-تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.

-عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

ج- تكنولوجيا الأداء الإنساني:

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.

حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم.

2- خطوات عملية تحسين الأداء: هناك خطوتين هما: ¹

أ- الخطوة الأولى : تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- **الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- **الوضع الحالي/الفعلي :** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا. و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

ب- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء. و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف في التحفيز.

- ضعف في المعرفة و المهارات.

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

¹ - يوسف دوار ، نقلا عن موقع موسوعة التعليم و التدريب ، <https://www.edutrapedia.com/> ، تحسين و تطوير الأداء ، تم الاطلاع عليه في 2022/03/03 .

المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات :

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية و أبعاد التنمية المستدامة

أولا : دوافع التحسين المستمر:

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.¹

1- معدلات التغير السريع: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية ، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها ، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية ، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية ، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة ، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها ، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار

2 - الحفاظ على المكانة : تعكس المكانة ، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية ، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

3 - الاهتمام بالجودة : ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة ، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

4- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

¹- عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003 ، ص 10

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة

تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها : " الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات ، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية و البيئية في أنشطتها التجارية ، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة"¹ فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة ، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة و الصحة والرفاهية الاجتماعية

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أداءها هي :²

- تحسين صورة المؤسسة و الحفاظ على سمعتها في المجتمع
 - معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية
 - تحفيز العمال ، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة
 - التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية
 - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
 - أما التنمية المستدامة ، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة
- إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية و لكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان¹ الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.³

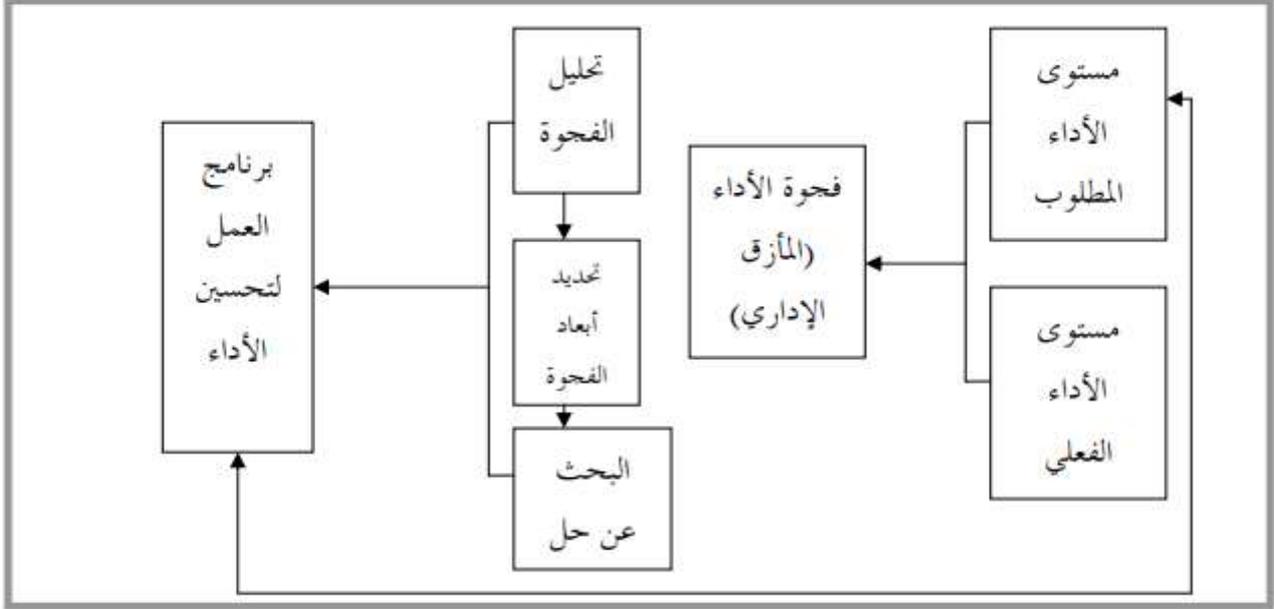
¹ -Yves ENREGLE et Annick SOUYET, *La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)*, Arnaud Franel Editions, Québec, 2009, p.129.

² -Alain JOUNOT, *100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable*, AFNOR, Paris, 2010, pp.15-16.

³ - Yves ENREGLE et Annick SOUYET, *Op.cit*, p.110.

المطلب الثالث : نموذج تحسين الأداء

الشكل (1-3) نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة،

القاهرة، 2002 ، ص 147

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي: ¹

1- تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها و ، هو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

2- البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء ، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة ل لاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم

¹ - علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995 ، ص 287

تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها

4- **التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز ل التنفيذ، ي ثم صمم نظاما للمتابعة موحول ة تضمن مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير ، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

5- **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء ، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء ، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

¹ - علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995 ، ص 287

خلاصة:

من خلال هذه الدراسة التفصيلية يتضح لنا أن التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات إحدى الأدوات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة من أجل التحكم في المستقبل، وتمارسه على مستوى وظيفة الموارد البشرية حيث تقوم هذه الأخيرة بترجمة الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية للمؤسسة إلى استراتيجيات خاصة بها، وبتقدير التطورات التي يمكن أن تطرأ على رصيدها الحالي من الموارد البشرية تستنتج الفارق و تقترح بعد ذلك مختلف الإجراءات التعديلية التي تراها كفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجية لتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمتين وفي الوقت المناسب لتحسين أداء المؤسسة الذي يبقى كحللم، ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكناً إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين : تقديم الأفضل، ومواجهة الأسوأ ، ولن يتم تحقيق هذين الأمرين إلا بمواجهة مصبات المنتجات التي يقف المستهلك أو الزبون على رأسها، فهو الحاكم الأول و الأخير للأداء، بقاء المؤسسات أو اختفاؤها مرهون بقدرتها على سماع صوته و الاستجابة لتطلعاته ورغباته وتجسيدها في خدمات أو سلع تسهم في تحسين حياته .

الفصل الثاني

الفصل الثاني

تمهيد :

يعتبر تقييم أداء العاملين من النشاطات المهمة و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من الأهداف الإستراتيجية و التطورية و الإدارية للمنظمات التي تساهم في تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين و الذي يعتبر جوهر و صلب عملية التقييم يوضح للمنظمة ككل إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية و الكامنة لتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

لطالما جرت أقلام الباحثين و تدفق الكثير من حبرها على موضوع تحسين الأداء ولا تزال، إذ أن هذا المفهوم بدقائه و تفصيلاته لا يزال يفتح للعديد من باب المساهمة و لو بالقليل و محاولة الوصول بالركب على طول المسافة و التقصير، فالتفسير و المعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، و لعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه لأكبر دليل على ذلك . إن النظرة السليمة للموضوع و تقديم تعريف واضح للأداء خال من الشوائب التي تمت إليه بتلك الصلة المسببة لفقدان المعنى و تجريد صورته الحقيقية، يعتبر هدفا ساميا لكل باحث يسعى جاهدا لجمع ما تفرق من الأفكار و بلورتها بشكل يمكنه من توضيح وتحديد المعالم التي تقدم له القراءة الصحيحة للموضوع .

حيث تم التطرق في الفصل الثاني جاء بعنوان علاقة تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبؤي، تناولنا مبحثين جاء في المبحث الأول عموميات حول تقييم أداء العاملين أوضحنا فيه كل من ماهية تقييم أداء العاملين ومعايير التقييم ومسؤوليته واستخدامات نتائجه وأخيرا طرق تقييم الأداء، بينما تطرقنا في المبحث الثاني إلى عموميات حول التسيير التنبؤي ودوره في تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: عموميات حول تقييم أداء العاملين

في أي منظومة هيكلية بغض النظر عن نشاطتها، لا بد من وجود آلية عمل تضمن قيام هذه المنظومة بالأداء السليم، ويتحقق هذا من خلال مجموعة معايير يتقيد بها العاملين في المنظومة، لكن بنسب متفاوتة تعلق بالقدرات الخاصة للفرد وإمكانياته، فيلجأ القائمين على المنظومة بتقييمهم العاملين تقييماً موضوعياً بعيداً عن المحسوبيات والعواطف .

المطلب الأول : ماهية تقييم أداء العاملين.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

توجد تعاريف متعددة لتقييم أداء العاملين كونه يمثل حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية نذكر من بينها :³ تقييم أداء العاملين هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية و إمكانية قيامهم مستقبلاً بوظائف ذات مستوى و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم و يطلق على نظام تقييم الأداء تسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقرير الكفاءة و نظام تقييم العاملين و ايا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل⁴ نلاحظ من التعاريف السابقة أنها تشترك في مضمون واحد و هو ان عملية تقييم أداء العاملين و أن اختلفت التسميات التي تطلق عليها فهي وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة العامل في أداء واجبات و مسؤوليات عمله و التحقق من سلوكه و تصرفاته أثناء العمل و مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجباته و مسؤوليات عمله إضافة إلى التحقق من قدرته على تحمل واجبات و مسؤوليات إضافية¹

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء للعمال من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة كونها تؤدي إلى العديد من الفوائد التي تعود على الرؤساء و المرؤوسين من عمال و مشرفين و كذا على المؤسسة كونها تساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى وصول المؤسسة إلى الأهداف المرغوبة

¹ - مصطفى محمود أبو بكر مرجع سابق ، ص 317

1- أهمية التقييم بالنسبة للرؤساء المشرفين من بينها:¹

أ- ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف: إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال و تقديم تقارير حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقيد بمواعيده و بذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف

ب- تنمية القدرة على التحليل إن تقييم الأداء يدفع الرؤساء و المشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة و الحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا و بالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

ج- تنمية الاتصال بين الرئيس المشرف والعمال: ان عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بث الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل و غيرها.

2- أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة: من بينها:²

أ- توجيه سياسات وبرامج تسيير العمال: يمكن تقييم الأداء من اكتشاف الخلل في السياسات والبرامج الجاري بها العمل في إدارة الموارد البشرية كبرامج التدريب و الترقية أو أنظمة الأجور و الحوافز كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة و بالتالي يساهم في تصميم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كونه مصدرا ونظاما معلوماتيا يكشف عن مدى مساهمة العنصر البشري في عملية التخطيط وتنفيذ السياسات والبرامج المتعلقة بالعمال.

ب- وضع معدلات لأداء العمال: إن وضع معدلات للأداء تمكن المشرفين من تقييم العمال وتقدير درجات كفاءتهم في استمارة التقييم بعدالة و موضوعية ، ومن ثم قد يجنب المؤسسة الكثير من الوقت الضائع بسبب الاعتراضات والتظلمات من طرف العمال ، فهي بالتالي خطوة مهمة تحدد للعامل ما يجب عمله كما تتخذ أساسا لتقييم الأداء الفعلي للعامل.

ج- قياس كفاءة العنصر البشري: تزداد قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والتطور بتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها للإمكانات المادية منها والبشرية والحصول على المعلومات المرتدة من التغذية العكسية التي تعكس مستوى استخدام العنصر البشري بالمؤسسة وتوضيح جوانب القوة في أدائه والجوانب القابلة للتحسن مستقبلا.

¹ - نفس المرجع السابق ص 79

² - نفس المرجع السابق ص 77

د-الكشف عن مشاكل التسيير : تلعب عملية تقييم الأداء دورا فعلا في الكشف عن بعض المشاكل والعيوب الإدارية والتنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات الإدارية التي تقف أمام المؤسسة عند تحقيقها لأهدافها. فقد تعود أسباب انخفاض كفاءة وفعالية أداء العمال إلى قصور أو نقص في أسلوب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

ه-رقابة و توجيه الرؤساء المشرفين: تعطي عملية تقييم الأداء للإدارة العليا في المؤسسة دليلا موضوعيا عن عمل الرؤساء المشرفين على إدارة العاملين وتقييمهم وهذا ما يسمح بدوره من تقييم جهودهم وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال دراسة وتحليل التقارير الدورية التي يرفعونها عن أداء العمال وهذا يعطي مؤشرا على مدى كفاءة الرؤساء المشرفين.

ثالثا : أهداف تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء تخدم كلا من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف التالية:¹

1-الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة، لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا ولذلك لا بد وان يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

2-الأهداف التطويرية Dévelopmental Objectives

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة ، لتحسين أدائهم.

3-الأهداف الإدارية Manageriel Objectives

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام أو الاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز. إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الرابطة بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل ، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار واقل للنشر /الأردن، 2006، ص 139

المطلب الثاني: معايير التقييم ومسؤوليته واستخدامات نتائجه.

أولاً: معايير التقييم:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن

استخدامها لتقييم الأداء وهي:¹

1- معايير نواتج الأداء

أ- كمية الأداء

ب- جودة الأداء

2- معايير سلوك الأداء

أ- معايير شكاوي العملاء

أ- إدارة الاجتماعات

ج- كتابة التقارير

د- المواظبة على العمل

هـ- التعاون مع زملاء

و- قيادة المرؤوسين

3- معايير صفات شخصية

أ- المبادرة

ب- الانتباه

ج- دافعية العمل

د- الاتزان الانفعالي

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص374

ثانيا : مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء : وهي كالآتي:¹

- 1- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة 3 معايير قليلة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة ، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
- 2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان و أكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها سلوك الأداء ، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية .
ففي النوع الأول من المعايير يتم التّركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة. أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج ، وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة لأنها لا تصف الأداء و إنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء وانه إذا توفرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازا ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء والانتباه والمبالاة والاتزان الانفعالي.
- 3- يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية(أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الأداء. وربما تكفي قراره وتحليل توصيف الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.
- 4- يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة. والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أهميات نسبية.²

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص415

² - نفس المرجع ، ص417

جدول رقم (2-1) مثال لمعايير التقييم وأوزانها

الاسم:		
التاريخ:		
تقييم الأداء	الأوزان	المعايير
.....	35	كمية الإنتاج
.....	25	الجودة
.....	15	المواظبة في العمل
.....	10	التعاون مع الزملاء
.....	10	المبادأة
.....	05	الدفاعية
	100	المجموع

المصدر أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 639

ثالثا : مسؤولية التقييم :

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية :

1- الطريقة الأولى : وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه ، وهي الطريقة الأكثر شيوعا، وهي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر، كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالبا من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم. ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقييم هي للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين لبعضهم البعض، وفي التأكد من إتباعهم للإجراءات و التعليمات بشكل سليم.

2- الطريقة الثانية: وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة ، وذات الحساسية العالية إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات، كما أنه يحوطه بعض المشاكل، و من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة، خاصة مبدأ وحدة الأمر، كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك. و يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم، واعتبار ذلك أمرا غير مناسب.

3- الطريقة الثالثة: وهي تقييم زملاء، فهي مثل سابقتها نادرة الاستخدام، وما زالت تحت التجربة، ويمكن لبعض الجماعات و فرق العمل ذات الاستقلالية أن تستخدم هذه الطريقة.

4- الطريقة الرابعة : فقد تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى. و هذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو أمر ليس متوفرا بشكل دائم، ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد. و يساعد ذلك على إعطاء تقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله، وليس رئيسا واحدا.¹

رابعا: استخدام نتائج التقييم:

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد العناصر المؤثرة في مختلف الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ومن أهم استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين أنه:²

- 1- يستخدم كأساس للترقية (و إن كان هذا معيبا في بعض الأحيان لأنه ليس هناك ضمان أن من يؤدي عمله الحالي بكفاءة، سيؤدي عمله الجديد، بعد الترقية بكفاءة).
- 2- يستخدم كأساس لمنح العلاوات و المكافآت و الحوافز.
- 3- يحدد على أساسه احتياج العاملين للتدريب (بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور في الأداء، و الجوانب التي تحتاج إلى تطوير).
- 4 - كما يمكن أن يستخدم تقارير الكفاءة في عمليات النقل و الانتداب من إدارة لأخرى .
- 5- ويمكن أيضا أن تستخدم كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين و ذلك من خلال توجيههم وإعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء.

¹ - سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 378

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 435

2- عمار بن عيشي، ص 40

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم العاملين، حيث كل طرق و إجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها و لها عيوبها، و بعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها. وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة. حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير مؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ولمختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.

أولاً: الطرق التقليدية : تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها:¹

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

*مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق

- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

*عيوب هذه الطريقة:

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد

- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

2- طريقة المقارنة بين العاملين: ويمكن تعريفها كالتالي:²

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

*مزايا الطريقة:

1 - مهدي حسن زويلف ، وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية(مدخل كمي)،دار حنين، عمان الأردن، 1995، ص374

2- علي سلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب،مصر، 1985، ص335.

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

*عيوب هذه الطريقة: مع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.

1- طريقة التوزيع الإجباري: تتمثل فيما يلي: ¹

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة

وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.....

-تشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي :

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط) .

10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

*مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء.

- سرعة التقييم.

- لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم.

*عيوب هذه الطريقة:

-نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.

-لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية.

¹ - علي سلمي، مرجع سبق ذكره ، ص335.

4 - طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير إلى مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا و الذي يحتوي على صفات و خصائص ، مثل كمية الإنتاج ، نوعية الإنتاج الإبداع و المعرفة بالعمل ، التعاون ، وغيرهما من الخصائص ، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة .¹

***مزايا هذه الطريقة:**

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال .
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات

***عيوب هذه الطريقة:**

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم ، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل ، لها يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم .
- يتطلب استخدام هذه السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية و الحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات و الإشراف على سلوك العاملين و متابعتهم .

5- طريقة قوائم المراجعة : من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين و يكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا . و عند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات و الأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشة مع الأفراد العاملين .²

***مزايا هذه الطريقة:**

- تقلل من التحيزات حيث أن المقيم و المسؤول عن تحديد درجة الأهمية و الدرجات لكل صفة مختلفين .

***عيوب هذه الطريقة:**

- تكلفتها عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل إلى آخر.

¹ - نفس المرجع السابق ص336

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص325

8- طريقة الوقائع الحرجة : الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل و التي تؤثر في أداء الفرد ، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه ، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل ، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم و يطلب منه أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله ، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد ، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه و احتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد .¹

وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء المرؤوسين وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

*مزايا هذه الطريقة:

أهم ميزة لهذه الطريقة هي التقليل من التحيز من قبل المقيم ، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل

*عيوب هذه الطريقة :

أهم عيب هذه الطريقة فيتمثل في أنها تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة و ملاحظة أداء العاملين ، وكتابة المواقف الايجابية و السلبية أثناء فترة التقييم .

ثانيا: الطرق الحديثة:

1- مقياس التدرج على أساس سلوكي : ويتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك

مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. كما يتم توضيح

المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل

أثناء عملية التقييم، والشكل الثاني يمثل نموذجا لهذه الطريقة:

¹ - راوية حسن ، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين،تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية ، مصر، 2011،ص261.

الجدول رقم (2-2) نموذج مقياس التدرج على أساس سلوكي لتقييم المعرفة بالعمل لبائع في احد الأسواق المركزية .

أداء متميز بدرجة كبيرة	7- عن طريق معرفة سعر البضائع يتوقع البضائع المعلمة و البضائع غير المعلمة أو التي يكون تعليمها خطأ
أداء جيد	6- يعرف البضائع التي تتذبذب مبيعاتها وأسعارها، وأحجام البضائع الموجودة في المخزن
أداء جيد إلى حد ما	5- عندما يكون غير مقتنع بشيء يسأل الآخرين معه على بعض الأمور المتعلقة بالبضاعة
أداء متوسط	4- عندما يقوم بالصرف صك أو بيعه، ويكون ضوء واضحاً أمامه من ماكينة الصرف فإنه يتردد ولا يعرف ماذا يعمل ، حيث أن الضوء يعني عدم إمكانية الماكينة لقبول الصك .
أداء ضعيف إلى حد ما	3- يسأل الزبائن عن سعر بعض السلع وهو يقوم ببيعها لهم ، غالباً ما يشاهد وهو في حديث متواصل مع الموظفين الآخرين أو الزبائن
أداء ضعيف	2- عندما تحين ساعة الاستراحة يتترك العمل حتى وإن كان هناك زبائن في خط الانتظار .
أداء ضعيف إلى درجة واضحة	1-؟

المصدر : حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ص132

***مزايا هذه الطريقة:**

- تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم .
- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.

***عيوب هذه الطريقة:**

- ارتفاع التكلفة و الوقت و الجهود المطلوبة في تطوير المقاييس و تنفيذها.
- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظراً لكلفتها العالية.
- هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية و الثبات في نتائجها.

2- طريقة مراكز التقييم¹: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية... الخ. بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها. وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء لمختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

*مزايا هذه الطريقة:

- تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.
 - فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
 - توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة و الضعف لدى الأفراد.
 - كما تتميز بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين و العاملين.
- *عيوب هذه الطريقة :

- كلفة عالية.
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

3- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر من أحدث الطرق و تعتمد على العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسين و لا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات و هي كالآتي:²

- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها التي سيتم تقييم العامل على أساسها (تحديد المدة المتفق عليها).
- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسين في تحقيق الأهداف و أن يتابع تحقيق النتائج.
- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلي (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة و تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا.

¹ - عمار بن عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 57

² . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص 424.

4- طريقة 360° درجة : يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به بعدة طرق و عدة أزمنة في آن واحد، أي أنه يتم بواسطة الرئيس و الزملاء باستخدام عدة طرق، بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل و باستمرار(شهريا كلما دعت الحاجة مثلا).¹

و تمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة و كاملة من عدة جهات و طوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها كبيرة. أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسهم، كما يعاب عليها أنها تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.

1_ نفس المرجع ص 427

المبحث الثاني: عموميات حول التسيير التنبؤي و دوره في تقييم أداء العاملين:

يعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية من السياسات الحديثة التي ظهرت، وأصبحت تعتمد عليها مجموعة من المؤسسات ، باعتباره يمس موردا هاما كالمورد البشري، كون الهدف من هذا التسيير هو متابعة هذا النوع من الموارد المتواجدة في المنظمة أو في البيئة المحيطة، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب، من خلال الإجراءات التي يقترحها من توظيف وتكوين وتحفيز...لذا سنحاول معرفة دور هذه الإجراءات التعديلية في زيادة فعالية المنظمة من خلال بعض المؤشرات مثل دوران العمل، حوادث العمل، والرضا الوظيفي

المطلب الأول: ماهية التسيير التنبؤي للموارد البشرية .

أولا : التسيير التنبؤي للموارد البشرية .

يقول أحمد ماهر : إن تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة و هي الفترة التي تغطيها التخطيط ، و هي سنة في العادة و باختصار إن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة .¹

و يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضا على أنها مقابلة بين العرض و الطلب فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا، و اتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط ، أما الطلب فيتمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ويعتمد هذا على العديد من العناصر منها:²

1-ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج .

2-التغير في عبء العمل .

3-التغير في تكنولوجيا الإنتاج.

4-التغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

5-التغير في ظروف المحيط خارج المنظمة.

¹ - ماضي بلقاسم، برجم حنان ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسات السياحية ، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير الموارد البشرية، التسيير التنبؤي للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يوم 27-28 فيفري

2013،ص2

² - ماضي بلقاسم، برجم حنان، مرجع سبق ذكره، ص2

ويعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية أيضا إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج و المسؤولين عن التنفيذ، في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر إحدى وظائفها الأساسية. ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

و أخيرا نلخص التسيير التنبؤي للموارد البشرية بأنه تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كما و نوعا خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيما يشغلها، لهذا يتم التقدير للموارد البشرية في المقام الأول بضمان أن تحصل المنظمة على الأفراد من النوعية و الكمية التي تحتاجها.

ثانيا : أهمية تقدير الموارد البشرية :

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:¹

- 1- يساعد تقدير الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع ، و ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز أو الفائض في القوة العاملة ، و يهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء و النقل و الترقية ، و التدريب .
- 2- يساعد تقدير الموارد البشرية في التخلص من الفائض و سد العجز و بالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية و تخفيض في التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- 3- يسبق تقدير الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد ، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين و التوظيف ، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف و أعداد العاملين المطلوبين فيها.
- 4- يساعد التنبؤ بالموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة تدريب والنقل و الترقية لهم.
- 5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها و مدى رضائهم عن العمل.

¹ - نفس المرجع السابق، ماضي بلقاسم ص3

6- يعد التسيير التنبؤي أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية.¹

ثالثا: من يقوم بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية :

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع .

ويعطي الجدول التالي توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، إلا أن 1 ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات في هذا الجدول

الجدول رقم (2-3) توزيع تقريبي لمهام تخطيط الموارد البشرية بت إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين.

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
-تحديد الأعمال و الوظائف اللازمة للأداء و تحديد المهارات ومواصفات شاغليها.	-تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة .
-تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا إلى حجم العمل.	-تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة .
-التخطيط للترقّيات و التنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.	-البدء في ومتابعة تخطيط القوى العاملة.
-استيفاء المعلومات المرسله من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة.	-جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام .
-مراجعة المناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها .	-التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.
	-ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل والترقية.

المصدر أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية،ص164

رابعا : مكونات التسيير التنبؤي :

تتكون عملية التسيير التنبؤي من مجموعة من المفاهيم المنهجية والنظرية، وأيضا من مجموعة من وسائل التحليل والاتصال والطرق الموضوعية لهذا الغرض، وهو أيضا عبارة عن سيرورة تنبؤية وإستراتيجية، و يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على التنبؤ بالأحداث و وضعيات العمل .إن الرهان الحقيقي هو القدرة على إضاءة المستقبل.²

¹ - عمر شريف، أهمية التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد7، ص185

² - ماضي بلقاسم، برجم حنان، مرجع سبق ذكره ص5

هذا الأخير ليس معطية ولكنه يتوقف على الخيارات الإستراتيجية وهو مقارنة جماعية مشتركة هدفها تطوير الكفاءات في المؤسسة وهو أيضا مقارنة نوعية تهدف إلى التوجيه المهني الجيد في الميدان لتتخذ القرارات الصائبة في وقت مبكر. على ضوء ما سبق يقودنا هذا إلى استخلاص شيئين مهمين وهما :

1- مفهوم الزمن: إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف التكويني والتّريقات والتطوير للكفاءات يتم بالنسبة للاحتياجات الممتدة عبر الزمن ولا يتعلق بالاحتياجات الآنية أو الفورية العاجلة وهذا يعني أن الاحتياج إلى الموارد البشرية يقدر بانحراف زمني يتوقف على الآجال اللازمة لاقتناء المؤهلات الضرورية لتلبية تلك الاحتياجات سواء بالتوظيف الداخلي أو الخارجي. إن التنبؤ عبر الزمن بالاحتياجات يتطلب بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها بنفس القدر من السرعة والدقة. فإذا كان من الممكن أن تنتبأ بمناصب الشغل بدقة حسب هرم الأعمار ومعدل دوران العاملين لمعرفة المناصب الشاغرة منه سواء كانت إرادية أم إحالة على التقاعد أو ترقية. فيجب أيضا أن نأخذ بعين الاعتبار التغيرات التنبؤية التي يمكن أن تمس خصائص المناصب ، متطلبات العمل وكذا تنظيم المؤسسة ، و يجدر بنا أن نتساءل هل المناصب التي ستفرغ في الزمن (ن+1) ستكون بنفس خصائص المناصب الحالية و هل يجب على صاحب المنصب الجديد أن يكون بنفس خصائص من سبقه.

2- مفهوم الخطر : يهدف التسيير التنبؤي للموارد البشرية أيضا إلى الحد من الخطر وينقسم الخطر إلى أن الخطر ينتج عن اختلالات سواء بين احتياجات المؤسسة وبين مواردها البشرية الحالية وإمكانية تطويرها في المستقبل أو بين احتياجات العاملين وبين إجابات المؤسسة وتجدر الإشارة إلى أننا لا بد أن نفهم جيدا معنى كلمة "احتياج".

***احتياج المؤسسة :** إن الاختلال بين احتياج المؤسسة و موارده يمكن أن يكون كميا أو نوعيا ولن يكون له معنى إلا إذا تم التعبير عنه سواء على مستوى فئات الموظفين العليا أي الكوادر مثلا. وهذا ما نسميه الخطر الفتوي أو أن يكون على مستوى المهن و هذا ما نسميه الخطر المهني .

إن كل هذه الأخطار يمكن أن تكون نتاج عجز أو فائض ، و يمكن أيضا إضافة عنصر إلى الأخطار وهو عنصر سوء توزيع الكفاءات حسب العمر في هياكل المؤسسة ، وهذا ما نطلق عليه بالخطر الهيكلي وكذا الاختلالات الناتجة عن عدم تطابق الكفاءة مع المنصب الذي تشغله وهذا ما نطلق عليه اسم خطر عدم الكفاءة.

إن مفهوم الخطر يكمن في إمكانية الانحراف عن النتائج المتوقعة وعليه يمكن تحليله و التخطيط له و إدارته واستغلاله والسيطرة عليه لتحقيق منفعة اقتصادية للمؤسسة¹

¹- نفس المرجع، ص6

المطلب الثاني: تحليل المطلوب و المعروض من العمالة وكيفية تحليل الفائض أو العجز .

أولاً: تحليل المطلوب و المعروض من العمالة .

1- تحليل المطلوب :

أ- العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة

هناك عوامل كثيرة تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة القادمة ويقوم المديرون التنفيذيون

بمسؤولية التنبؤ بعدد العاملين المطلوبين ونذكر من أهم العوامل ما يلي:¹

__ تحديد الوظائف المطلوبة .

__ التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة.

__ التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها.

__ تحديد تأثير التغيير المتوقع في حجم الإنتاج .

__ تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج.

__ تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل التنظيمي.

__ تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة.

ب- طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة : من أهم طرق التنبؤ بالعمالة نجد

* تقدير الخبراء و المديرين:

هي أبسط طريقة يقوم المسؤول فيها بتحليل الطلب ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع ، ويستخدم المدير حدسه في تحديد العمالة في المنظمة و في الأقسام المختلفة و يقوم عدد من المدراء بهذا التنبؤ ثم يؤخذ متوسط التنبؤات ويتم بذلك توفير التقديرات أكثر دقة ، ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على المحللين و المختصين في العمليات المختلفة²

* طريقة دلفي delfi

هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف الخبراء(حسب الطريقة السابقة)و تعتمد هذه الطريقة على ثلاث مراحل هي:

- يطلب من كل خبير على حدى صياغة احتياجاته من الموارد البشرية مدعوماً بأسانيده و دراساته.

- يتم جمع كل التقارير وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء.

¹- أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص61

²- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 181.

- يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء ثم تعرض هذه التقديرات مرة أخرى عليهم، وتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المدبرون.

المراحل الثلاث تقدير- تفكير- تقدير تكرر حتى يحصل على اتفاق وجهات نظر الخبراء حول التطورات المستقبلية و تعتبر هذه الطريقة مفيدة عندما تريد المنظمة تحديد تأثير تغيرات مهمة لم يسبق لها أن أدخلتها.¹
*التقدير بواسطة وحدات العمل:

يقوم كل مدير قسم أو وحدة عمل بتقدير احتياجاته من الموارد البشرية من خلال دراسة كل عمل وكل فرد في فترة الحطة وتطلق هذه العملية من أدنى المستويات التنظيمية إلى أعلاها ويستعين المدير لتحديد تقديراته بجداول المقررات الوظيفية و الهياكل التنظيمية... الخ وعلى الرغم من كون هذه الطريقة مكلفة ماديا وتستغرق وقتا طويلا لكنها طريقة فعالة و أكثر شمولية ، وتستخدم هذه الطريقة في المؤسسات الاقتصادية المتطورة .²
- تحليل عبء العمل في المستقبل :

يقوم المدبرون بتحليل عبء العمل المستقبلي لكل وظيفة على حدى وذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد الواحد حيث يتحدد عبئ العمل المستقبلي بقسمة ، في الوظيفة عبء العمل الإجمالي على عبء العمل الذي يقوم به الفرد .

- نسب العمالة (إنتاجية الفرد) إلى الإنتاج والمبيعات:

تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها. حيث يتحدد الأفراد اللازمين للعمل بقسمة حجم الإنتاج المخطط (وحدة في الزمن) على متوسط إنتاجية الفرد الواحد(وحدة في الزمن).³

2- أساليب تحليل المعروض من العمالة :

حتى تكتمل الصورة لابد من تحليل المعروض من العمالة للمنظمة حيث مشكلة تحديد المطلوب من العمالة ذات شقين الشق الأول خاص بالطلب و الشق الثاني خاص بالعرض من العمالة و لتحليل المعروض من العمالة حاليا وخلال فترة الحطة لابد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل هيكل الوظائف وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية و النقل وترك الخدمة.

هناك أساليب تساعد المنظمة في التعرف على تحليل المعروض لديها من العمالة ومن أشهر هذه

الأساليب:¹

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 79.

² - حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص 76

³ - أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 64.

أ- قائمة العمالة : وهي تحتوي على معلومات مهمة عن العمالة بالمنظمة ، فهي تتضمن الهيكل الوظيفي للمنظمة و عدد العاملين في كل وظيفة و تحليل لهذا العدد بحسب الجنس و المؤهل و السن و الحالة الاجتماعية و غيرها من البيانات التي يرى أنها تفيد في تحليل وضع العمالة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب.

ب- قائمة تدفق العمالة : تدرس المنظمة حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي يحدث هذه الحركة في حجم العمالة .

ج- السلاسل الزمنية: تستخدم السلاسل الزمنية لتحديد عرض الموارد البشرية في المنظمات التي توظف عددا كبيرا من العاملين ، و من أشهر السلاسل الزمنية المستخدمة في هذا المجال سلاسل "ماركوف" التي تعتمد على تحليل حركة الموارد البشرية بالنسب ثم تستخدم هذه النسب للتنبؤ بحركة الموارد البشرية في المنظمة للسنوات المقبلة.

د- مخزون المهارات : يمكن اعتبار المهارات بمثابة نظام يضم قائمة من أسماء العاملين و وصفاتهم و مهاراتهم داخل المنظمة ويفيد مخزون المهارات في تحديد أنواع الأفراد ذوي المهارات المعنية و المطلوبة في ظل ظروف معينة مثل التعاقد على كميات وأنواع جديدة أو عند التوسع أو عند تغيير سياسات الشركة، كما يفيد نظام مخزون مهارات كثيرة في التخطيط لبرامج التدريب و التنمية الإدارية و الترقية والنقل وغيرها من أنشطة شؤون العاملين

هـ- خرائط الترقى والإحلال: تعتبر خرائط الإحلال خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب المهمة بالشركة و توضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها، و عادة ما تكون هذه الخرائط سرية .

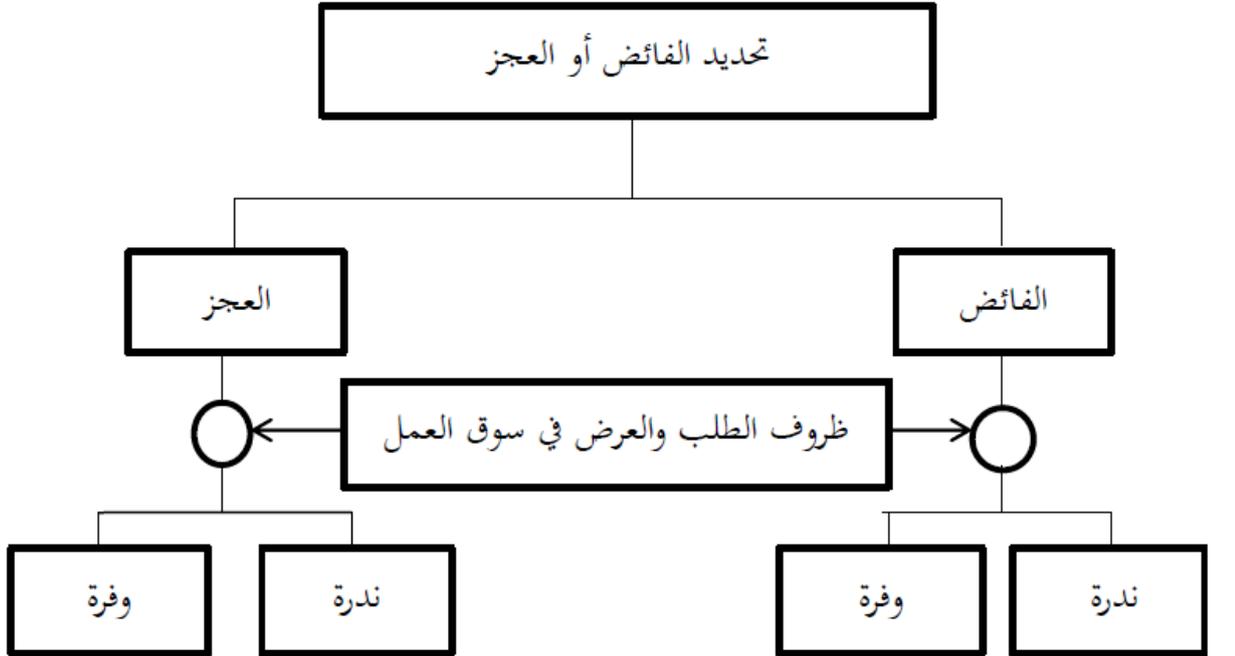
و- تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمل) : يعتمد تخطيط الموارد البشرية من تحديد للاحتياجات من العمالة و التعيين و التدريب و غيره على مدى ما تفقده المنشأة من العاملين الحاليين، ويقدم تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمل) أسلوبا للتعرف على نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة .²

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، ص183

² - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية 2007 ص 183 نفس المرجع ص 184

ثانيا: تحديد الفائض و العجز من العمالة و كيفية التصرف فيه: حيث هناك ترتيب في هذا التحديد:¹

الشكل رقم(2-1) أساليب التعامل مع الفائض و العجز من العمالة



الطلب < العرض

الطلب < العرض

الطلب < العرض

الطلب < العرض

- الاختيار

- البحث عن مصادر

- التقاعد

- التدريب و إعادة

الجيد

- اختيار جديدة.

- تشجيع التقاعد المبكر

- التدريب

- تسهيل عملية الاختيار و زيادة الأجر .

- تعويضات البطالة

- الاحتفاظ بالعمالة

- إحلال تكنولوجيا محل العمالة.

- التدريب وإعادة التدريب

- لمواجهة حالات ترك

- رفع مستوى إنتاجية الفرد .

- إيجاد فرص عمل جديدة

- الخدمة .

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 185

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 185

المطلب الثالث : علاقة تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية:

إن تقييم أداء العاملين نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية ،يساعدها في متابعة و مراجعة بقية وظائفها بحيث تستطيع هذه الإدارة أن تحكم على مدى نجاح بعض الوظائف وتخطيط البعض الآخر من خلال النتائج التي يقدمها التقييم. حيث أن نتائج التقييم تقدم معلومات مفيدة للتخطيط تساعد الإدارة في أداء مهمتها على النحو التالي: ¹

-عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عال من كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى وهذا يشير إلى احتمال عدم الحاجة إلى الموارد البشرية إضافية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

- توضح نتائج التقييم ذوي الكفاءة المنخفضة الذي سوف يستغني عنهم ويتم تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من حيث حجمها ونوعها، و هو جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية

*حيث تكمن العلاقة بين تقييم أداء العاملين بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية فيما يلي :

- 1- من أجل معرفة الإدارة بما وصل إليه مستوى العاملين بها، وذلك حتى يتسنى للإدارة اتخاذ القرار المناسب من أجل تحقيق هدف المؤسسة.
- 2- من أجل الوصول إلى التخطيط المهني الجيد لكل عامل.
- 3- معرفة ما يشعر به كل عامل من تدمير أو اضطهاد، لمعالجة هذه المشكلة.
- 4- قياس مدى مستوى كل عامل ومدى أحييته للوصول إلى ترقية أو نقل.
- 5- بالإضافة إلى معرفة العاملين بأدائهم وما وصلوا إليه؛ ليعرفوا هل هم مقبولون للاستمرار في العمل أم لا.
- 6- تحسين معدل الإنتاج وإنجاز المهام لكل قسم من أقسام المؤسسة.
- 7- كما تكمن أهمية هذا التقييم من أجل معرفة أي عامل منهم يستحق مكافأة أو زيادة في الراتب.
- 8- في حالة ضعف الأداء يتم التقييم بذلك؛ من أجل تحسين مستوى الأداء ومحاولة إنجاز المهام بشكل أكثر وأفضل.

¹- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص376.

خلاصة:

بعد الدراسة و البحث، انقشع الغموض حول مفهوم الأداء و ظهر وتميز عن أشد المصطلحات قربا له. وتبين بأنه جمعٌ بين الكفاءة و الفعالية وحكم إيجابي أو سلبي يطلق على المنظمات و الأفراد كنتيجة طبيعية لحسن أو سوء استخدام الموارد و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف و التي غالبا ما تقوم المؤسسات بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد، تناضل لبنائها بطرق شتى وتسعى لتحويلها إلى أدوات تقييمية تمكنها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يسهل معه المراقبة السليمة ومعرفة الأخطاء ومن ثم تحريك عجلة البحث نحو اكتشاف مصادر الخلل و القيام بالتصحیحات و التعديلات المناسبة.

من خلال ما سبق تبين لنا أهمية كل من تقييم أداء العاملين و كذلك التسيير التنبؤي للموارد البشرية، إذ يتوقف نجاح المنظمة على مدى حصولها على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة في الوقت المناسب، ولا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، و لا يكون لها معنى إلا إذا توافر الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات المناسبة لتحقيق هذه الاستراتيجيات.

الفصل الثالث

الثالث

الثالث

تمهيد:

شهد قطاع الصحة في الجزائر تحسنا في جميع المعايير الصحية القابلة للقياس الكمي و تم إحراز تقدم لاسيما منذ أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، بفضل الأولوية المتجددة لضمان الوصول إلى الصحة وزيادة حصة ميزانية الدولة المخصصة للصحة حيث يمثل الإنفاق الصحي الحالي في الجزائر 6.6% من الناتج المحلي الإجمالي لعام 2016، وبالتالي فإن الصحة هي البند الرابع من الإنفاق بمبلغ 410 مليار دينار جزائري يتم إنفاقه في عام 2021 ، حيث احتل النظام الصحي الجزائري المرتبة الرابعة في إفريقيا بعد نيجيريا وتونس وجنوب إفريقيا من خلال مؤشر بلومبيرج الأكثر صحة في عام 2019.

يوجد في الجزائر 273 مؤسسة عمومية للصحة الجوارية (EPSP) ، و 1706 مستوصفاً ، و 6207 غرفة علاج ، و 534 جناحاً محلياً للولادة مدمجة في العيادات الشاملة ، و 15 مركزاً للمستشفيات الجامعية (13.755 سريراً) و 81 مؤسسة استشفائية متخصصة (13124 سريراً).

حيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين ، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد و هيكلها التنظيمي و أخيرا التنظيم و التسيير في هذه المؤسسة الصحية أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى الإطار الميداني لدراستنا موضحين فيه كل من ميدان الدراسة و مجالات الدراسة و مصادر جمع المعلومات التي قمنا بتحليلها و اختبار فرضياتنا للوصول إلى النتائج .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة

تعتبر وزارة الصحة و السكان المسؤول الأول عن تقديم الرعاية الصحية، و توفير الدواء، و العمل على رفع المستوى الصحي للأفراد في الجزائر، و القضاء على مشاكلهم الطبية تليها المستشفيات الجامعية و الجهوية، ثم القطاعات الصحية و الوحدات القاعدية التابعة لها

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - عين الحديد -أولا : تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - عين الحديد -

هي منشأة خدمتية مستقلة في تسييرها ذات طابع مهمتها الرئيسية هي تقديم خدمات صحية و ضمان تطبيق برامج الوقاية و العلاج الأساسي.

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الحديد - ولاية تيارت من المؤسسات العمومية الجزائرية، وهي ثمرة الإصلاحات الجديدة 2007، فعلى الرغم من الصعوبات التي واجهتها في البداية لعدم اتضاح الرؤية باعتبار أنها محاولة جديدة كانت وسيلة للاختبار، لكن ومع إصرار مديرها وطاقمه الإداري على إنجاح هذه الإصلاحات، حيث شكل طاقمه الإداري بكل إرادة وإصرار، على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإصلاحات، و قد أعادت المؤسسة ترميم بعض العيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج التي تشرف على تسييرها بدعم من طرف مديرية الصحة والسكان لولاية تيارت وكان ذلك بطريقة نموذجية من حيث البنيات والعتاد الصحي، وهي متواجدة على مستوى دائرتي فرنده مدغوسة، وبها ستة عيادات متعددة الخدمات: العيادة متعددة الخدمات "كشيشات بوشنافة" و العيادة متعددة الخدمات "مقني نجادي" بتخمارت، العيادة متعددة الخدمات "زاوي عبد القادر" بعين الحديد، العيادة متعددة الخدمات "18 فيفري" و العيادة متعددة الخدمات "بركاني حبيب" بفرنده، العيادة متعددة الخدمات "سبع بوزيان" بمدغوسة و اليوم معظم هذه العيادات بها محابر، أشعة، جراحو الأسنان، أطباء عامون و أخصائيون، مختصون نفسانيون، و ممرضون بالإضافة إلى وجود قابلة على مستوى كل العيادات ومصلحة للتوليد على مستوى العيادة متعددة الخدمات مقني نجادي بتخمارت، العيادة متعددة الخدمات سبع بوزيان بمدغوسة، كما تتوفر فيها كل من الأدوية واللقاح وبها العمل بالمنوبة 24 ساعة / 24 ساعة في كل من العيادة متعددة الخدمات مقني نجادي بتخمارت، العيادة متعددة الخدمات زاوي عبد القادر بعين الحديد، العيادة متعددة الخدمات 18 فيفري و العيادة متعددة الخدمات سبع بوزيان بمدغوسة، كما تم تخصيص سيارات للإسعاف على مستوى كل العيادات متعددة الخدمات 24 ساعة / 24 ساعة لتخفيف الضغط على المؤسسة الاستشفائية¹.

¹ - إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد

ثانيا :موقع و نشأة المؤسسة العمومية للصحة العمومية بعين الحديد :

تقع المؤسسة العمومية للصحة العمومية بعين الحديد ببلدية عين الحديد تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء و تنظيم و تسيير المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية تهدف إلى متابعة البرامج للصحة و الوقاية من العديد من الأمراض تغطي المؤسسة كثافة سكانية تقدر ب 428 137 نسمة و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حيث تغطي دائرتين (فرندة ومدغوسة) والتي تضم خمسة بلديات هي: تخمارت، عين الحديد، فرندة، مدغوسة، سيدي بختي تضم المؤسسة الهياكل والمصالح التالية: ¹

1- قاعتي توليد بكل من بلدية تخمارت ومدغوسة

2- ستة عيادات متعددة الخدمات موزعة علي كل من بلدية تخمارت ،عين الحديد، فرندة و مدغوسة مع العلم ان أربعة منها تضمن المداومة 24/24 ساعة و هذا بكل من بلدية تخمارت ،عين الحديد، فرندة،مدغوسة

3- تسعة و عشرون قاعة علاج

4- أربعة مصالح مستقلة عن بقية الهياكل متمثلة في:

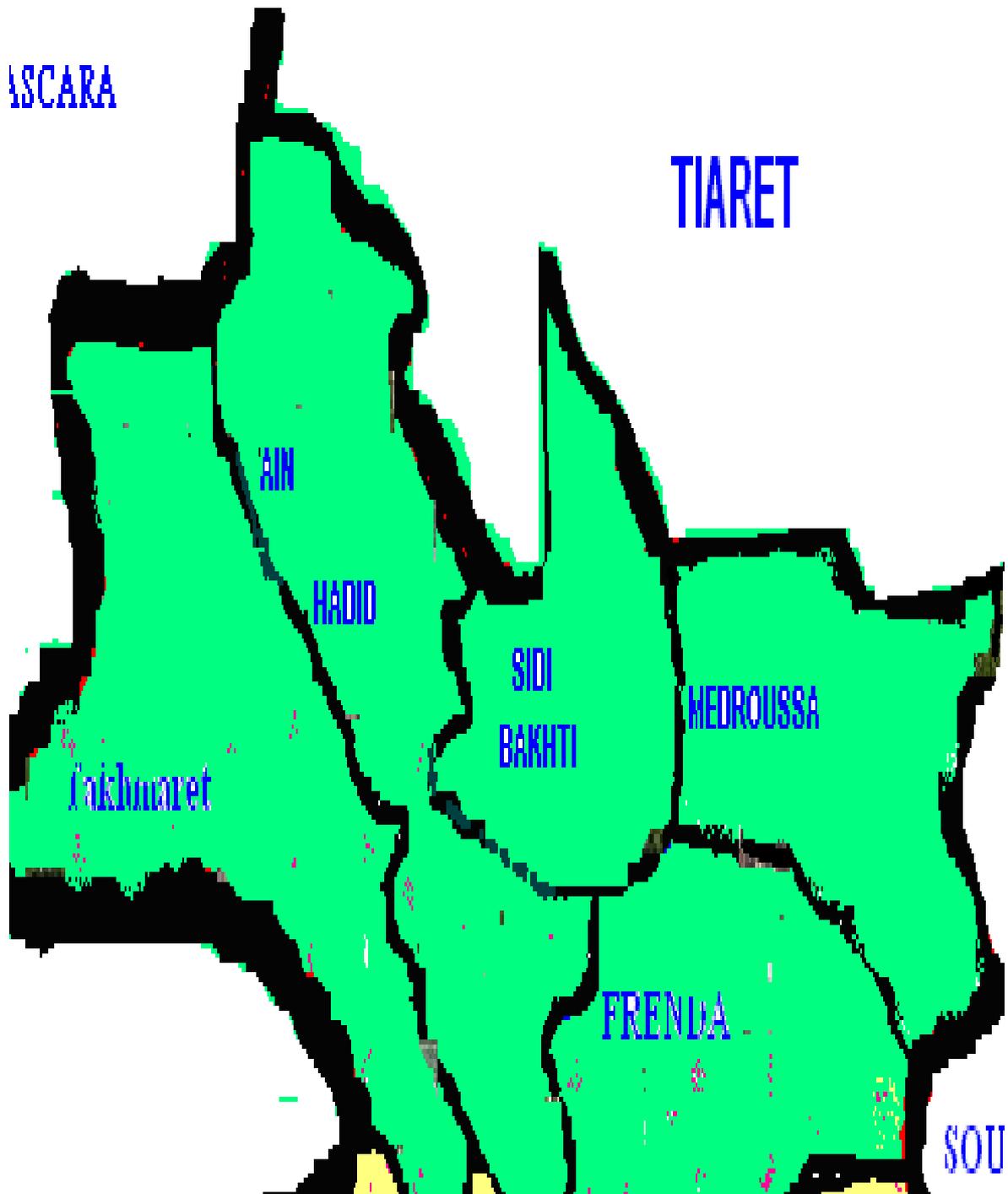
❖ مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي

❖ مصلحة طب العمل

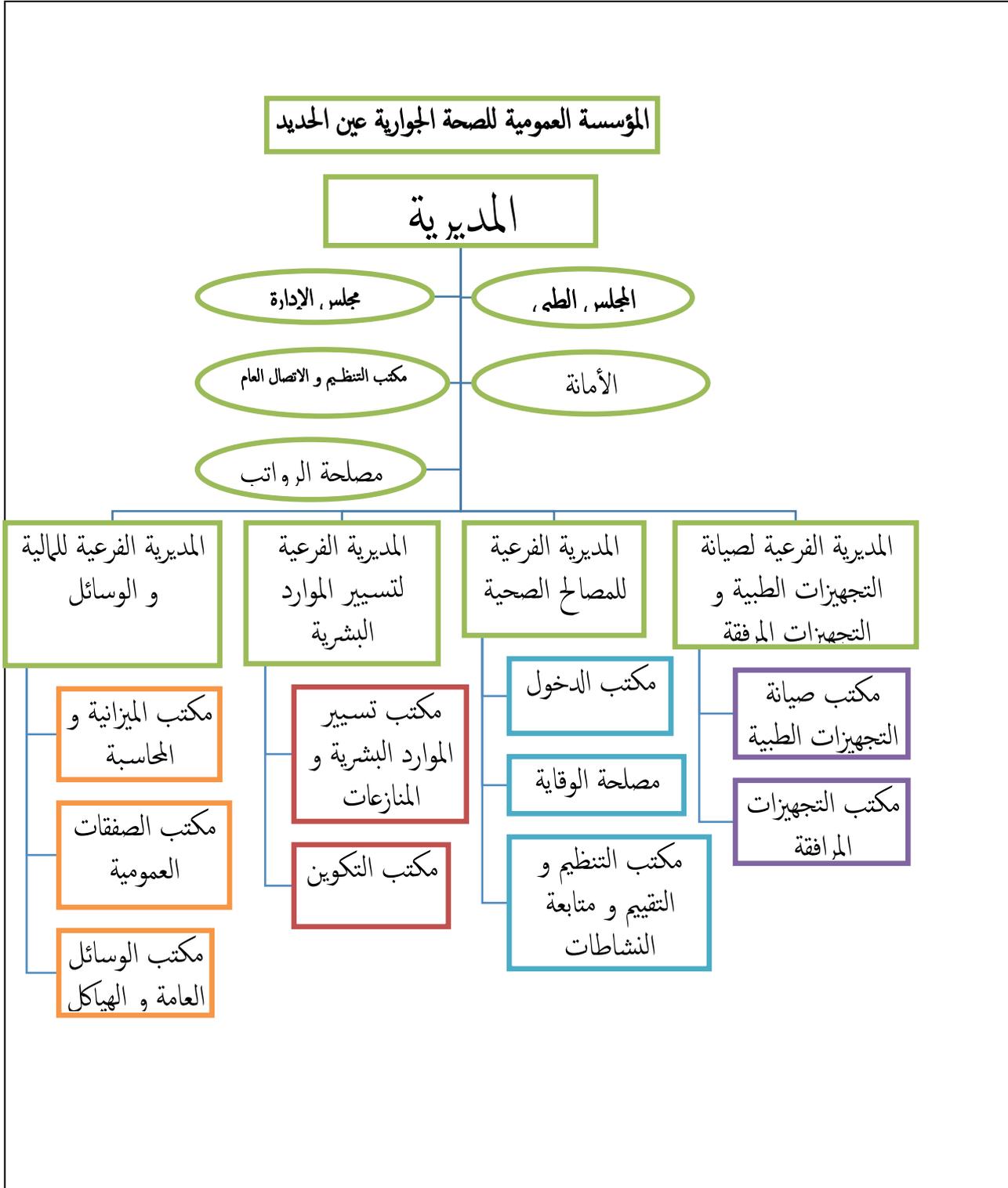
❖ وحدة مراقبة داء السل والأمراض الصدرية

❖ وحدات الكشف والمتابعة الصحية للمتمدرسين وتضم وحدتين بفرندة و وحدة بتخمارت

¹- إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - عين الحديد -
 الهيكل التنظيمي للمؤسسات من أهم العوامل التي تحقق أهدافها، فهو يظهر الوظائف و يحدد المسؤوليات
 الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - عين الحديد -

حيث يمكن توضيح الوظائف والمسؤوليات كآآتي¹:

أولاً: المدير: يسهر المدير على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة و هو المسئول الأول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة تحت سلطته، كما يسهر على تنفي مداولات مجلس الإدارة و تطبيق القوانين.

ثانياً: الأمانة العامة: يقوم مكتب الأمانة العامة بترتيب و تنظيم الملفات و الوثائق ، البريد الصادر و الوارد، الرد على المكالمات الهاتفية و تنظيم و برمجة الاجتماعات.

ثالثاً: المديرية الفرعية للموارد البشرية: و تضم مكاتبين و هما:

1-مكتب المنازعات و تسيير الموارد البشرية: يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرف فيها، و الخلافات الخارجية بين الإدارة و المواطنين و حتى العاملين.

2-مكتب التكوين: من مهامه تدريب و تكوين الموظفين و العمل على ضمان استمرارية التكوين.

رابعاً: المديرية الفرعية للمالية و الوسائل: تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

1-مكتب الصفقات العمومية: يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية و الخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد و العتاد الضروري.

2-مكتب الميزانية و المحاسبة: يقوم بتطبيق الميزانية و إعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسات

العمومية للصحة الجوارية، و هي نفقات العمال، نفقات المواد الغذائية، العتاد الطبي، نفقات أخرى للتوظيف، نفقات التكوين، نفقات الأدوية، نفقات البنية التحتية، تغطية النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية.

3-مكتب الوسائل العامة و الهياكل: تسجيل و جرد كل العتاد الطبي و الإداري من كراسي و مكاتب و

أثاث و أجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير و التصديق عليها و تحويلها على المصالح المعنية لتسديد مبالغها.

خامساً: المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

1-مكتب النشاطات الصحية: يطبق نشاطات التشخيص و العلاج و إعادة التكييف الطبي الاستشفائي.

2-مكتب القبول و التعاقد و حساب التكاليف: يقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات و

الاختبارات المهنية و المسابقات على أساس الشهادات، و إعداد كل القرارات المتعلقة بتوظيف العمال و

¹- إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد

تثبيتهم و ترقيةهم و إحالتهم إلى التعاقد، و بالإضافة إلى ذلك يقوم بتحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية، مثل الفحص الطبي، التحاليل المخبرية،... الخ.

3-مكتب الوقاية و نظافة المحيط: يساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية والنظافة و الصحة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.

سادسا :المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة :تتكون من مكتبين:

1-مكتب صيانة التجهيزات المكتبية: من بين مهامه صيانة الأجهزة و صيانة مبنى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

2-مكتب التجهيزات المرافقة: ضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية و الأجهزة الطبية و الأدوية و كل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة : النظافة الإطعام، الأثاث.. الخ

المطلب الثالث: التنظيم والتسيير

يسير كل مؤسسة صحية مجلس إدارة ويديرها مدير بالإضافة إلى هيئة استشارية تسمى المجلس الطبي
أولاً : المدير: هو المسؤول عن حسن سير المؤسسة ، يعين مدير المؤسسة بقرار من الوزير المكلف بالصحة
وتنهي مهامه حسب نفس الشكل .

مهامه : تتمثل فيما يلي :

- تمثيل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة
- تحضير مشروع الميزانية وإعداد حسابات المؤسسة
- تحضير مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسل إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات
- يدارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة بإنشاء الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

ثانياً : مجلس الإدارة :

1- مهامه : يتداول مجلس الإدارة في عدة مواضيع أهمها:

- مشروع ميزانية المؤسسة
- الحساب الإداري
- مشروع جدول تعداد المستخدمين
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار
- قبول الهبات والوصايا أو رفضها
- الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقات

2- أعضاء مجلس الإدارة : يضم مجلس الإدارة كل من :

- ممثل عن الوالي - رئيسا
- ممثل عن إدارة المالية
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي

- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي لمقر المؤسسة
- ممثل عن المستخدمين الطبيين - منتخب
- ممثل عم المستخدمين شبه الطبيين - منتخب
- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة
- ممثل عن العمال - منتخب
- رئيس المجلس الطبي

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية كل 6 أشهر ويدكن أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسته أو بطلب من ثلثي أعضائه.¹

ثالثا : علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي:

للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد تتفاعل مع محيطها الخارجي من خلال مجموعة علاقات تتمحور حول أدائها لدورها الأساسي و المتمثل في التكفل الصحي بسكان المنطقة وكذا التكفل بالصحة المدرسية من خلال برنامج مسطر لضمان المراقبة الصحية بالوسط المدرسي بالإضافة إلى ضمان التلقيح والتكفل بالأمراض المنفشية بالوسط المدرسي كما تحوز المؤسسة على شبكة علاقات ممتازة مع باقي المؤسسات الصحية في إطار التبادل المزدوج وهو الذي يمكنها من إمكانية الحصول على مختلف الأدوية والأمصال في حال ندرتها وكذا تحويل واستقبال المرضى من المؤسسات الأخرى بالإضافة إلى حملات التلقيحات و التوعية التي تقوم بها المؤسسات مثل البوحمرن ، التهاب الكبد الفيروسي ب ، التسمم العقري... الخ

كما أن للمؤسسة مجموعة علاقات مع الجهات الوصية لقطاع الصحة و المتمثلة مباشرة في مديرية الصحة لولاية تيارت ووزارة الصحة والسكان التي تبقى على اطلاع مباشر على كل نشاطات المؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات والتبليغ بالنقائص والتي تبقى على اطلاع دوري بكل الوضعيات بالإضافة إلى دور الصيدلية المركزية التي تتكفل بتموين وتوفير مختلف الأدوية والأمصال للمؤسسة من اجل التكفل الصحي بالمواطنين وكذا أداء مهامها بالشكل الجيد.¹

¹- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19/05/2007 ، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها ، الجريدة الرسمية ، عدد 33 ، بتاريخ 20/05/2007 ، صفحة 11

المبحث الثاني: الإطار الميداني للدراسة

خلال متابعتنا عن قرب لمختلف الأعمال و الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة ,و سعيًا من للوصول إلى مصادر المعلومات المتحصل عليها ,اعتمدنا المنهج الوصفي و المقابلة و الملاحظة. و هذا من أجل معرفة التسيير التنبؤي في المؤسسة و دوره في تحسين الأداء لضمان جودة الخدمة الصحية في المؤسسة. نتناول في هذا البحث التعريف بمجتمع الدراسة والإدارة المستعملة فيها بالإضافة إلى تحليل المعلومات المحصل عليها والنتائج المستخلصة.

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة :

أولاً: ميدان الدراسة:

يعتبر التعرف على ميدان البحث من بين أهم الخطوات الميدانية التي تساعد في اكتشاف الإطار المكاني الذي يتضمنه البحث، ومما يسهل فيما بعد تحديد مجتمع البحث وعينته وطرق الاتصال التي يمكن استخدامها للتواصل مع عينة البحث، فطبيعة هذا البحث متمثلة في دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، وقد اخترنا المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد.

ثانياً: مجالات الدراسة :

1. المجال المكاني :تقتصر الدراسة على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الحديد- ولاية تيارت

2.المجال الزمني :تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من فيفري إلى ماي 2022

3.المجال البشري :أي الأفراد الذين أجرت عليهم البحث و يتمثلون في إطارات المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بعين الحديد- ولاية تيارت

ثالثاً: أدوات الدراسة :

إن صدق النتائج المتوصل إليها، يعتمد على الأداة المستخدمة في جميع البيانات الضرورية في الحصول على هذه النتائج ، وتماماً مع طبيعة الموضوع، فقد تم الاعتماد على المقابلة الشخصية والملاحظة العلمية و السجلات والوثائق الإدارية.

1-المقابلة الشخصية :بمعنى إجراء مقابلات مع مختلف المسؤولين ومدراء المصالح في المؤسسة للحصول على المعلومات الضرورية لهذه الدراسة، وخاصة مسؤولي وعمال مديرية الجودة، كونهم الأكثر ارتباطاً بهذا الموضوع.

2-الملاحظة العلمية : تم الاعتماد على هذه الأداة في ملاحظة العلاقة بين الوظائف) علاقة تعاون أو علاقة تنافس (وملاحظة العلاقة بين الأفراد والوقت اللازم لإنجاز الإجراءات الإدارية.

3-السجلات والوثائق : تم الاعتماد عليها لاحتوائها على البيانات اللازمة خاصة فيما يخص الجوانب المتعلقة بالأداء الاقتصادي الذي غالبا ما يكون موثقا في وثائق المؤسسة، ومن أمثلتها خريطة العمليات، دفتر الجودة، الميزانيات...

رابعا : إجراءات الدراسة الميدانية:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة الميدانية تم وضع منهجية للعمل وذلك بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة التي سنقوم بإجراء الدراسة عليها، إضافة إلى تحديد كلا من تقنية المعاينة ومصادر وأدوات جمع المعلومات.

خامسا : مجتمع وعينة الدراسة:

مكنت الزيارات الميدانية من تحديد مجتمع الدراسة حيث يتكون من أفراد يعملون بإدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد، والبالغ عددهم 40 فردا بحيث يمثلون المجتمع محل الدراسة أصدق تمثيل، وفي هذه الحالة كانت العينة الممثلة لمجتمع الدراسة 35 فرد

سادسا : مصادر جمع المعلومات :

تم اللجوء إلى مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري لمبحث تم اللجوء للمصادر الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المقالات، و الدراسات السابقة التي تناولت كلا الموضوعين التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وأداء المؤسسات، والتي اعتمدنا عليها في بناء الإطار النظري.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على الإداريين والعمال في المؤسسة.

سابعا : أساليب التحليل الإحصائي :

تم الاعتماد في عملية تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية التي تتفق وتساؤلات البحث الحالي، وهذا بعد تفريغ إجابات للعمال باستخدام برنامج SPSS و من هذه الأساليب:

- التكرارات والنسب المئوية، لتحديد استجابات أفراد العينة على كفاءات الأداة.
- حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية معامل الاختلاف، لتحديد مستوى البنود.
- معامل ارتباط بين المحاور
- واستخدام معادلة ألفا لكرونباخ للكشف على مدى ثبات و صدق الاستبيان.
- معامل الانحدار البسيط وذلك لاختبار أبعاد المتغير المستقر على المتغير التابع.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان وقراءته

لقد تم في البداية تقسيم الاستبيان إلى جزأين هما:

أولا: تحليل بيانات الجزء الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب .

يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

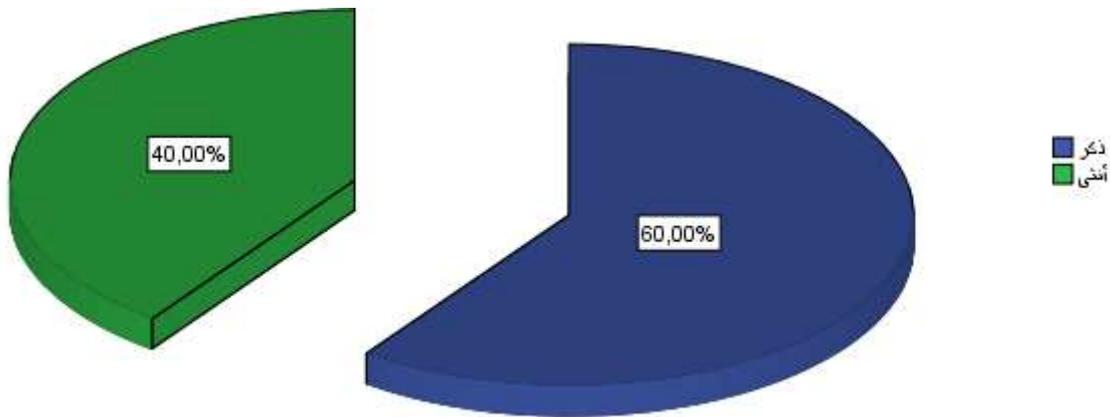
حيث يمكن تلخيص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (3-1) توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الإناث		الذكور	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
40%	14	60%	21

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-2): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر ، أنثى) حيث يتضح أن 60 % من عينة

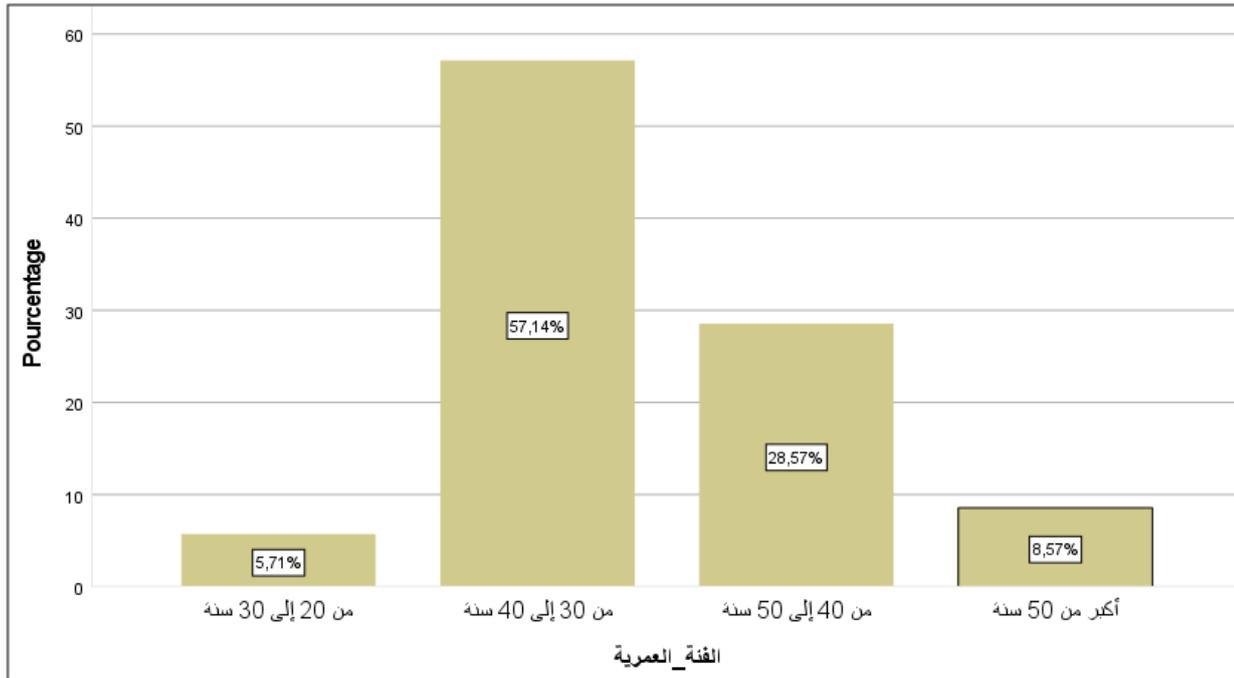
الدراسة ذكور ، في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث 40 لكون مجتمع الدراسة مجتمع ذكوري

الجدول رقم (3-2) توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

أكبر من 50 سنة		بين 40 سنة و 50 سنة		بين 30 سنة و 40 سنة		من 20 سنة إلى 30 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
8.57%	3	31.42%	11	54.28%	19	5.71%	2

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-3): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية



المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

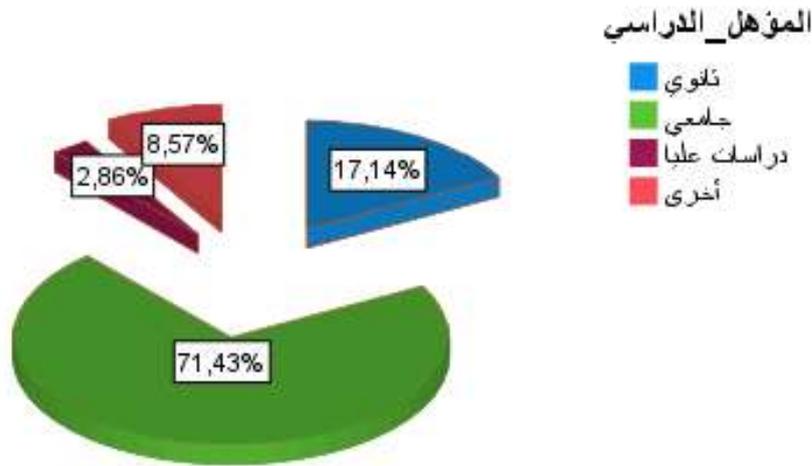
يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث يتبين أن 57.1 % من عينة الدراسة بلغت أعمارهم بين 30 و 40 سنة وهي تمثل أعلى نسبة، و 28.6 % بلغت أعمارهم بين 40 و 50 سنة، وأكبر من 50 سنة بلغت نسبتها من عينة الدراسة 8,6 % ، وفي الأخير من 20 إلى 30 سنة تقدر نسبتهم ب 5.7 %

الجدول رقم (3-3) توزيع مفردات العينة حسب المؤهل الدراسي

أخرى		دراسات عليا		جامعي		ثانوي	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
8.57%	3	2.85%	1	71.42%	25	17.14%	6

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-4): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل الدراسي



المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

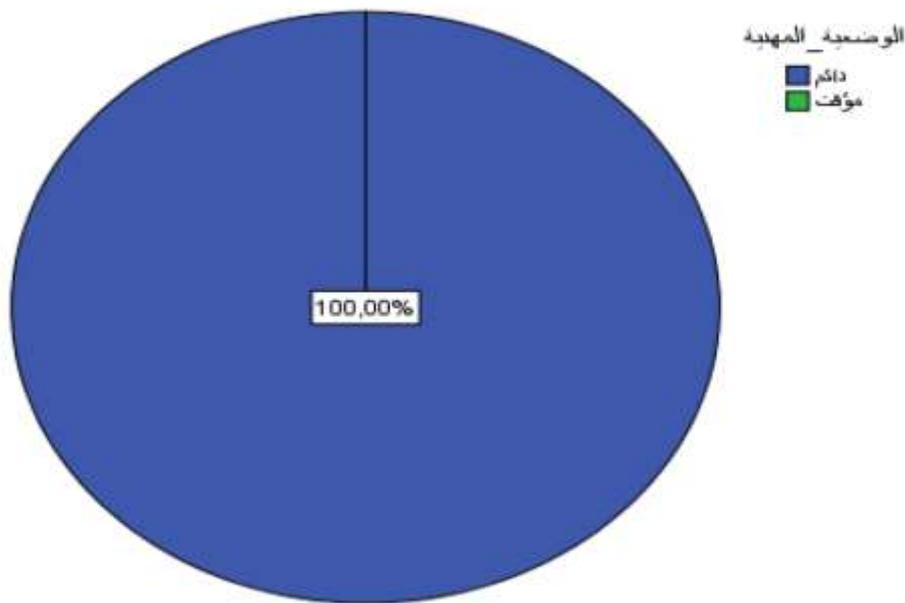
يتضح من خلال الجدول أن 68.8 % من عينة الدراسة مستواهم جامعي، أما ثانوي فوصلت نسبتهم إلى 17.14 %، أما دراسات عليا وأخرى فنسبتهم تقدر ب 2.9 %.

الجدول رقم (3-4) توزيع مفردات العينة حسب الوضعية المهنية

مؤقت		دائم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
0%	0	100%	35

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-5) : توزيع مفردات العينة حسب الوضعية المهنية



المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

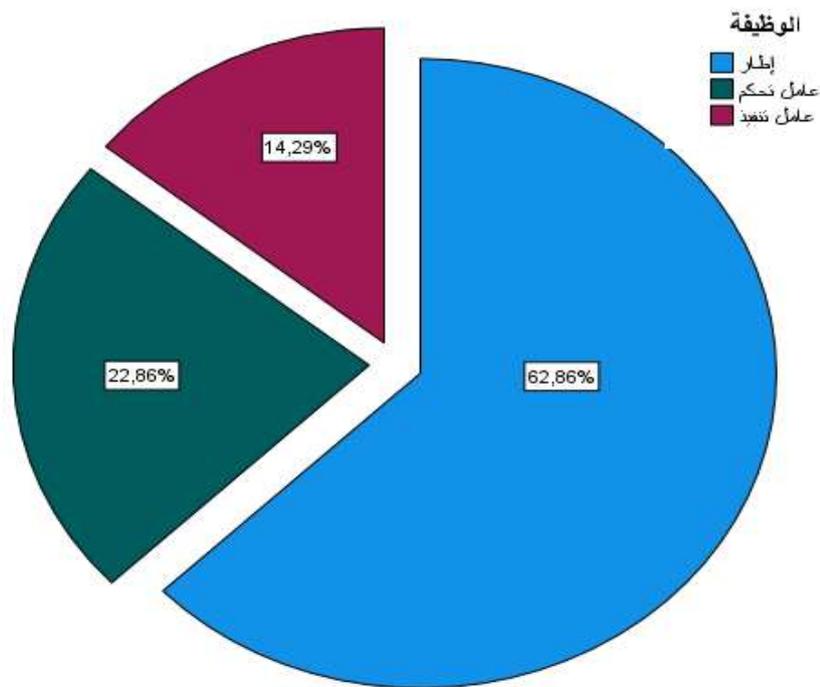
يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية، حيث يتضح أن 100 % من عينة الدراسة وضعيتهم المهنية دائم، في حين بلغت نسبة الذين وضعيتهم المهنية مؤقت بنسبة معدومة 0 %

الجدول رقم (3-5) : توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
14.28%	05	22.85%	08	62.85%	22

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-6) : توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

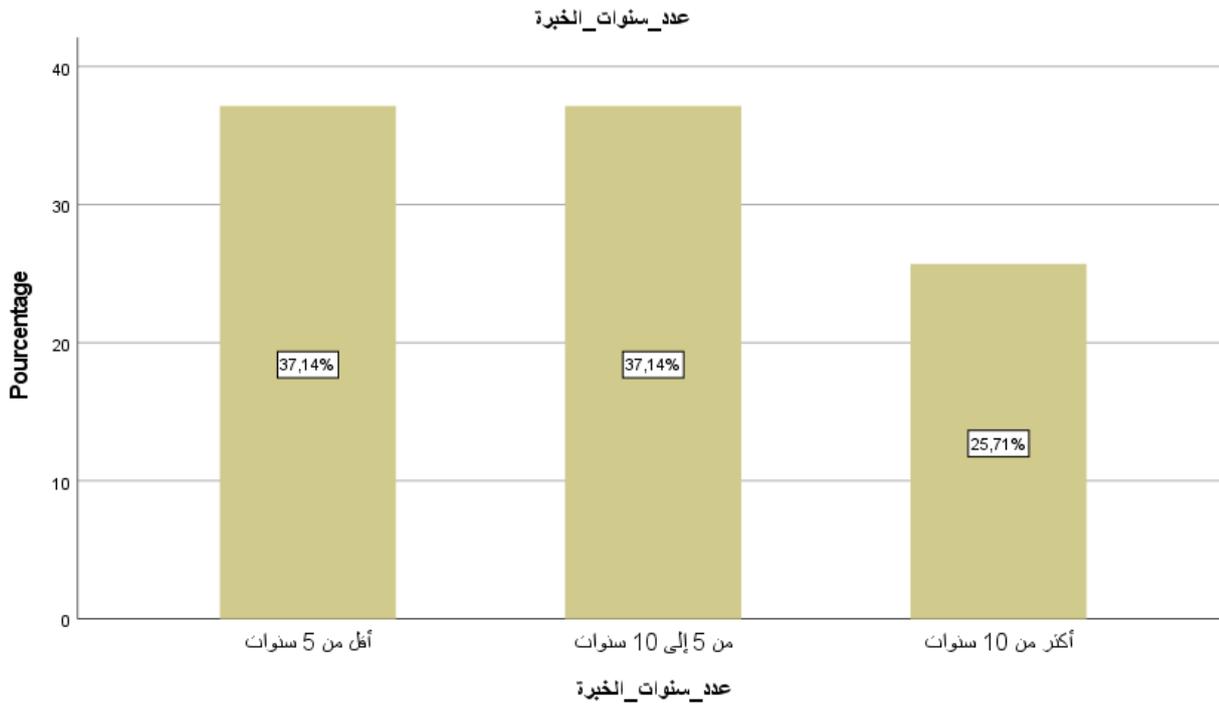
من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب الوظيفة تقدر ب 71.4 % ، للإطار، ثم تليها نسبة 22.9 % لعامل تحكم، وأخيرا عامل تنفيذ بنسبة 5.7 %.

الجدول رقم (3-6) : توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
25.71%	09	37.14%	13	37.14%	13

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-7): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة تقدر ب 65.7 % لأكثر من 10 سنوات، ث تليها نسبة 22.9 % من لديهم خبرة من 5 إلى 14 سنوات، وأخيرا من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 11.4 %.

ثانيا :تحميل بيانات المحاور الخاصة بالاستبيان :

يناقش هذا الجزء دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة وتتمثل في الدراسة القياسية باستعمال برنامج SPSS

إجابات أسئلة الاستبيان : حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 35 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد الدراسة على أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي :

الجدول رقم (3-7) : أسلوب ليكارت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) ثم حساب المدى (5-1=4) ، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح و ذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية ، و عليه يتم تفسير النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-8) : يوضح إجابات أسئلة الاستبيان و دلالتهم :

المتوسط الحسابي	الزمن	الإجابة
[1.8 – 1]	1	غير موافق إطلاقا
[2.6 – 1.8]	2	غير موافق
[3.4 – 2.6]	3	محايد
[4.2 – 3.4]	4	موافق
[5 – 4.2]	5	موافق جدا

بعد عرض أداة الدراسة على الأستاذ المؤطر لغرض تقييمها و إجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس وصدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرة الاستبيان، وتعد نسبة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا.

معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,853	18

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,917	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,920	34

الجدول رقم (3-9) :معامل الثبات والصدق لأبعاد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين

أداء المؤسسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	18	0.853	0.923
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	16	0.917	0.957
الاستبيان ككل	34	0.920	0.959

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

إن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ وتعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عف طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كاف مقياس استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضعته الدراسة .

المطلب الثالث : تحميل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات .

أولا : تحميل فقرات الاستبيان .

1- تحميل فقرات المحور الثاني :التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة العمومية

للصحة الجوارية - عين الحديد - بتيارت

الملاحظة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		فقرات المحور الثاني للاستبيان
لا يتم التنسيق قبل عملية التوظيف بين مختلف المصالح في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والكفاءات	غير موافق	1,16533	2,3714	35	يتم التنسيق قبل عملية التوظيف بين مختلف المصالح في مؤسستكم لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والكفاءات
لا يتم إتباع أسس علمية وعملية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والكفاءات	غير موافق	1,29121	2,4571	35	يتم إتباع أسس علمية وعملية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والكفاءات
لا يتم التوظيف في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد فعليا بناءا على خطط الاحتياجات المستقبلية	غير موافق	1,09391	2,4571	35	يتم التوظيف في مؤسستكم فعليا بناءا على خطط الاحتياجات المستقبلية
لا تعتمد سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد على توظيف الاحتياجات من الكفاءات وليس من الأفراد	غير موافق	1,24482	2,5429	35	تعتمد سياسة التوظيف في مؤسستكم على توظيف الاحتياجات من الكفاءات وليس من الأفراد

لا تمتلك المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد دليلا شاملا لتوصيف الوظائف التي تتطلبها (كل وظيفة)	غير موافق	1,00252	2,3714	35	تمتلك مؤسستكم دليلا شاملا لتوصيف الوظائف (الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة)
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد لا يعلمون إن كانت مصلحة الموارد البشرية تقوم بتحديد كفاءات كل فرد على حدا	محايد	1,05957	2,6286	35	تقوم مصلحة الموارد البشرية في مؤسستكم على تحديد كفاءات كل فرد على حدا
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد لا يعلمون بوجود خارطة عامة في مؤسستهم تحدد الكفاءات التي يمتلكها الأفراد حاليا	محايد	1,08697	2,7714	35	هناك خارطة عامة في مؤسستكم تحدد الكفاءات التي يمتلكها الأفراد حاليا
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد لا يدركون إن كانت الكفاءات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة كافية لأداء المطلوب منهم	محايد	1,27154	3,0286	35	تعتبرون أن الكفاءات التي يمتلكها الأفراد حاليا في مؤسستكم كافية لأداء المطلوب منهم
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليس لديهم علم إن كان يمكن تعويض الأفراد ذو الكفاءات في المؤسسة	محايد	1,28534	2,6286	35	الأفراد ذو الكفاءات في مؤسستكم لا يمكن تعويضهم بكفاءات أخرى بسهولة

بكفاءات أخرى بسهولة					
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليس لديهم علم إن كانت المؤسسة تقوم بتحديد الفارق بين ما تمتلكه من كفاءات حالية و ما يجب أن تمتلكه من كفاءات مستقبلية	محايد	1,12646	2,7143	35	تقوم مؤسستكم بتحديد الفارق بين ما تمتلكه من كفاءات حالية و ما يجب أن تمتلكه من كفاءات مستقبلية
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليس لديهم علم إن كانت المؤسسة تقوم بتحديد ما يحتاجه كل فرد ليتحسن مستقبلاً	محايد	1,13981	2,7714	35	تقوم مؤسستكم بتحديد ما يحتاجه كل فرد من كفاءات ليتحسن مستقبلاً
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليس لديهم علم إن كانت المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين كفاءة كل فرد	محايد	1,22440	2,9714	35	تقوم مؤسستكم بتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين كفاءة كل فرد
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليس لديهم علم إن كانت المؤسسة تقوم بمقارنة كفاءات أفرادها مع مؤسسات أخرى أو فروع أخرى في نفس مجال نشاطها	محايد	1,10537	3,3143	35	تقوم مؤسستكم بمقارنة كفاءات أفرادها مع كفاءات أفراد مؤسسات أخرى أو فروع أخرى في نفس مجال نشاطها

الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليس لديهم علم إن كان يتم نقل الأفراد إلى مناصب أخرى تليق بكفاءاتهم	محايد	1,28207	2,9429	35	يتم في مؤسستكم نقل الأفراد إلى مناصب أخرى تليق بكفاءاتهم
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليس لديهم علم إن كان يتم تدريب الأفراد فيما يحتاجونه في عملهم لتحسين كفاءاتهم	محايد	1,33662	2,9143	35	يتم في مؤسستكم تدريب الأفراد فيما يحتاجونه في عملهم لتحسين كفاءاتهم
لا يتم نقل الأفراد لمدة زمنية محددة من مصلحة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر في حال احتاجت لذلك	غير موافق	1,03955	2,5143	35	يتم في مؤسستكم نقل الأفراد لمدة زمنية محددة من مصلحة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر في حال احتاجت لذلك
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليس لديهم علم إن كان يتم تسريح الأفراد الذين لا تتوافق كفاءتهم مع المطلوب منهم	محايد	1,20224	3,2857	35	يتم في مؤسستكم تسريح الأفراد الذين لا تتوافق كفاءتهم مع المطلوب منهم
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليس لديهم علم إن كان يتم مراقبة خارطة الوظائف و الكفاءات باستمرار لمعرفة التعديلات التي يجب أن تتم فيها	محايد	1,01003	2,7429	35	يتم في مؤسستكم مراقبة خارطة الوظائف و الكفاءات باستمرار لمعرفة التعديلات التي يجب أن تتم فيها

2- تحميل فقرات المحور الثالث: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة العمومية

للصحة الجوارية - عين الحديد - بتيارات

الجدول رقم : 17 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني

الملاحظة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		فقرات المحور الثاني للاستبيان
لا ينجز الأفراد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد مهامهم المنوطة بهم كما هو مطلوب منهم	غير موافق	1,03144	2,2286	35	ينجز الأفراد في مؤسستكم مهامهم المنوطة بهم كما هو مطلوب منهم
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كان الأفراد ينجزون مهامهم بسرعة	محايد	1,07922	2,8000	35	ينجز الأفراد في مؤسستكم المهام المطلوبة منهم بسرعة
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كان الأفراد ينجزون المهام المطلوبة منهم بفعالية.	محايد	0,87255	2,6571	35	ينجز الأفراد في مؤسستكم المهام المطلوبة منهم بفعالية
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كان هناك رضا من طرف المسؤولين على الأداء الوظيفي للأفراد	محايد	1,06747	3,0857	35	هناك رضا من طرف المسؤولين على الأداء الوظيفي للأفراد
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على	محايد	1,22440	2,9714	35	تتحسن نتائج الأفراد في مؤسستكم باستمرار

علم إن كانت نتائج الأفراد تتحسن باستمرار					
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كانت تتحسن عمليات أداء المهام المطلوبة من الأفراد باستمرار	محايد	1,08310	2,6571	35	تتحسن عمليات أداء المهام المطلوبة من الأفراد في مؤسستكم باستمرار
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كان غالبا ما يقوم الأفراد بتحسين أدائهم الوظيفي.	محايد	,96841	2,6571	35	غالبا ما يقوم الأفراد في مؤسستكم بتحسين أدائهم الوظيفي
في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد تشجع الأفراد الذين يقومون بتحسين أدائهم الوظيفي	موافق	1,22165	3,5143	35	تشجع مؤسستكم الأفراد الذين يقومون بتحسين أدائهم الوظيفي
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كان الأفراد على قدر من كفاءة التواصل مع زملائهم	محايد	,99325	3,1143	35	الأفراد في مؤسستكم على قدر من كفاءة التواصل مع زملائهم
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كان الأفراد على قدر من كفاءة التواصل مع عملاء المؤسسة.	محايد	1,01087	2,9143	35	الأفراد في مؤسستكم على قدر من كفاءة التواصل مع عملاء المؤسسة
الموظفون في المؤسسة	محايد	1,06668	2,7429	35	الأفراد في مؤسستكم يندمجون بسرعة في فرق

العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كان الأفراد يندمجون بسرعة في فرق العمل					العمل
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كان الأفراد يتعاملون بجدية لتحسين عملهم	محايد	1,05957	2,6286	35	الأفراد في مؤسستكم يتعاملون بجدية لتحسين عملهم
الأفراد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد لا تتحسن نفسيتهم عند أداء المهام المطلوبة منهم	غير موافق	1,17036	2,5714	35	الأفراد في مؤسستكم تتحسن نفسيتهم عند أداء المهام المطلوبة منهم
الأفراد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد لا يشعرون بالفخر عند أداء المهام المطلوبة منهم	غير موافق	1,01087	2,4857	35	الأفراد في مؤسستكم يشعرون بالفخر عند أداء المهام المطلوبة منهم
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كان الأفراد يتضامنون اجتماعيا مع بعضهم البعض.	محايد	1,19171	2,8571	35	يتضامن الأفراد في مؤسستكم اجتماعيا مع بعضهم البعض
الموظفون في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد ليسوا على علم إن كانت العلاقة بين الأفراد تتواصل حتى خارج أوقات العمل .	محايد	1,07297	2,7143	35	تتواصل العلاقة بين الأفراد في مؤسستكم حتى خارج أوقات العمل

خلاصة:

من الواضح أن التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من أهم وأحدث وأنجع طرق التسيير في المؤسسة حيث يضمن تطبيقه بخطواته العلمية تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفعالية. ومن خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين الحديد حاولنا التعرف على مدى إسهام التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال تصميم استبيان موجه للعاملين .

خاتمه

إن قدرة المؤسسات اليوم في تحقيق استمرارها و فرض نفسها متعلقة بقدرتها على التسيير التنبؤي لمواردها باعتباره نشاطا يهدف إلى التأكد من توفر كل ما هو مطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل لأن هذا الأخير يفيد بدرجة كبيرة في التقليل من اللاتأكد في المستقبل.

فرغم صعوبة التنبؤ و استباق التغيرات تبقى المؤسسة بحاجة ماسة لذلك، و هذا ما يدفعها للتشبث أكثر بالتسيير التنبؤي للوظائف و الذي يسعى إلى تجنب المآسي الاجتماعية و الاهتمام الكيفي لتطور الوظائف ، فهو تسيير يسمح للمؤسسة بتقليص و بصفة مسبقة الفوارق بين الاحتياجات و الموارد المتاحة على المدى المتوسط و ذلك بتكميم التطورات الحاصلة في الوظائف أي معرفة الوظائف الضرورية و الكفاءات المطلوبة . فمسؤولية التسيير التنبؤي لا تقع على فرد واحد في المؤسسة، إنما هناك مسؤولية مشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة إذ يتقرر نجاح و فاعلية التسيير التنبؤي للوظائف على جهدهم و تعاوهم جميعا تؤكد النتائج المتوصل إليها بعد التقصي والبحث في الموضوع أن التسيير التنبؤي الجيد للوظائف له دور هام في تحسين أداء المؤسسة حيث يعتبر هذا الأخير هدفا استراتيجيا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه كونه يقوم بإجراءات تعديلية يتم اتخاذها بطرق علمية وأسس دقيقة ويتم تنسيقها مع التطور المتوقع لوظائف المؤسسة

النتائج:

النتائج النظرية:

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
إن للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات دورا فعالا في وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة لدرجة أنه يمكن أن يشكل أساس نجاحها.

تمر عملية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بعدة خطوات من أهمها عملية تحميل الوظائف حيث أن التحليل الجيد يعني التقدير الجيد للاحتياجات ومنها التحديد الدقيق للإجراءات التعديلية لتغطية هذه الاحتياجات.

إن الإجراءات التعديلية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات إذا تم اتخاذها في الوقت المناسب وبطرق علمية وأسس دقيقة وتم تنسيقها مع التطور المتوقع للوظائف المؤسسة واحتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية فإنها ستؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.

التوصيات:

على ضوء ما خلصنا إليه من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من النقاط يمكن إنجازها فيما يلي:
- ضرورة الاقتناع بأن الاختيار الجيد وتدريب فعال للكفاءات البشرية للوصول إلى مستوى الكفاءات

المطلوبة في الأداء مما يؤدي إلى القيام بوظائفها على أحسن وجه.

آفاق الدراسة:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي ونتائج التي أسفر عنها واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

1- واقع تطبيق التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسات الجزائرية : دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص.

2- أثر التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في مستوى الرضا الوظيفي

اختبار صحة الفرضيات:

1-تحسين أداء المؤسسة يعتمد على التسيير التنبؤي للوظائف - فرضية صحيحة-

2-تقييم أداء العاملين يتحقق بالتسيير التنبؤي للوظائف - فرضية خاطئة- لأن عجز المؤسسات عن القيام

بهذا التقييم لا يتحقق هذا الأخير حتى بالتسيير التنبؤي

3-التسيير التنبؤي للوظائف يحقق فعالية في أداء المؤسسة- - فرضية صحيحة-

المراجع

قائمة المراجع:

- ✓ ساكت.ف.ز، قادري نورية ، التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه -وحدة معسكر-، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 06، العدد 01 ، الجزائر، 2017.
- ✓ سارة نبيل، (2012/05/15)، مفهوم الأداء، تم الاطلاع عليه في 2022/05/11 ، موقع منتدى العربي لغدارة الموارد البشرية ،/https://hrdiscussion.com/
- ✓ أحمد سيد مصطفى، " إدارة البشر (الأصول و المهارات)"، بدون ذكر دار النشر ، مصر، 2002.
- ✓ عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003 .
- ✓ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
- ✓ عمارة بن عيسى ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، الطبقة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع / الأردن - عمان - 2004 .
- ✓ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية مديريةية النشر لجامعة ورقلة .
- ✓ محمود مصطفى أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2003.
- ✓ أحمد ماهر الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
- ✓ نظمي شحادة و آخرون إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2000، ص76
- ✓ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر /الأردن،2006.
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، 2002
- ✓ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- ✓ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر ،الأردن، 2007 .

- ✓ مهدي حسن زويلف ، وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية(مدخل كمي)، دار حنين، عمان الأردن، 1995.
- ✓ علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985..
- ✓ راوية حسن محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، تنمية المديرين ،تقييم الأداء، المتغيرات البيئية ،تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية ، 2011 .
- ✓ ماضي بلقاسم، برجم حنان ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسات السياحية ، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير الموارد البشرية، التسيير التنبؤي للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يوم 27-28 فيفري 2013
- ✓ عمر شريف، أهمية التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 7
- ✓ أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- ✓ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية ،بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ،عمان ، 2005 .
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19/05/2007 ، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها ، الجريدة الرسمية ، عدد 33 ، بتاريخ 20/05/2007
- ✓ Mathis, **la gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**, l'édition d'organisation, paris, 1982.
- ✓ Jean pierre Cîteaux et autres, **la gestion des ressources humaines**, 3eme tirage, édition Armand colin, Dalloz, 2000.
- ✓ Françoise Kerlen, **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences**, 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 32005.
- ✓ Dimitri Weiss, **gestion des ressources humaines**, 3eme tirages, édition d'organisation, paris, 2001.
- ✓ Luc Boyen- Noël Equilibey, **organisation théorie et application**, 2 eme tirages, édition d'organisation, paris, 2000.

- ✓ Gilbert P& Palier M, **la compétence du mot valise au concept opératoire**, actualité de la formation permanente n°116, janvier-février 2006.
- ✓ Loïc Codin et autres, **gestion des ressources humaines** , tome03,dunod, paris, 2007.
- ✓ GILBERT , 2006 .
- ✓ M.PARLIER et P.GILBERT la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites « (chap)8 in « les ressources humaines »D.WEISS édition organisation 1999 .
- ✓ Jardillier, 1972
- ✓ B. Martory –D . Grozet.
- ✓ -Jean Yves saulquin , "**Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss–ements socio-anitaire**" ,Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris , Juin 2000.
- ✓ Yves ENREGLE et Annick SOUYET, **La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, Arnaud Franel Editions, Québec, 2009.
- ✓ Alain JOUNOT, **100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable**, AFNOR, Paris, 2010.
- ✓ <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>

✓

الاحق

جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
كلية علوم التسيير

استبيان

سيدي الفاضل/سيدي الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته، تحية طيبة و بعد،

في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي بعنوان " دور التسيير التنبؤي للوظائف في تحسين أداء المؤسسة "،
نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان و الذي يتضمن جملة من الأسئلة حول موضوع البحث.

و بصفتكم موظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد نرجو منكم الإجابة على ما تضمنته
الاستمارة من تساؤلات بكل موضوعية و دقة للوصول إلى نتائج علمية مضبوطة تخدم موضوع الدراسة و
البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم سلفا.

ملاحظات هامة:

- يرجى وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون إجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبين:

* حري مخطارية

- ياسية نجادي

- وذان عباس

المحور الأول: البيانات الشخصية للمستجوب:

1- الجنس

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

من 20 إلى 30 سنة بين 30 و 40 سنة بين 40 و 50 سنة أكبر من 50 سنة

3- المؤهل الدراسي:

ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى حدد:

4- الوضعية المهنية:

دائم مؤقت

5- الوظيفة:

إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

6- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: التسيير التنبؤي للوظائف في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد.

الرقم	العبارة	المقياس				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	إطلاقا غير موافق
01	يتم التنسيق قبل عملية التوظيف بين مختلف المصالح في مؤسستكم لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والكفاءات					
02	يتم إتباع أسس علمية وعملية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والكفاءات					
03	يتم التوظيف في مؤسستكم فعليا بناء على خطط الاحتياجات المستقبلية					
04	تعتمد سياسة التوظيف في مؤسستكم على توظيف الاحتياجات من الكفاءات وليس من الأفراد					
05	تمتلك مؤسستكم دليلا شاملا لتوصيف الوظائف (الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة)					
06	تقوم مصلحة الموارد البشرية في مؤسستكم على تحديد كفاءات كل فرد على حدا					
07	هناك خارطة عامة في مؤسستكم تحدد الكفاءات التي يمتلكها الأفراد حاليا					
08	تعتبرون أن الكفاءات التي يمتلكها الأفراد حاليا في مؤسستكم كافية لأداء المطلوب منهم					
09	الأفراد ذو الكفاءات في مؤسستكم لا يمكن تعويضهم بكفاءات أخرى بسهولة					
10	تقوم مؤسستكم بتحديد الفارق بين ما تمتلكه من كفاءات حالية و ما يجب أن تمتلكه من كفاءات مستقبلية					
11	تقوم مؤسستكم بتحديد ما يحتاجه كل فرد من كفاءات ليتحسن مستقبلا					
12	تقوم مؤسستكم بتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين كفاءة كل فرد					
13	تقوم مؤسستكم بمقارنة كفاءات أفرادها مع كفاءات أفراد مؤسسات أخرى أو فروع أخرى في نفس مجال نشاطها					
14	يتم في مؤسستكم نقل الأفراد إلى مناصب أخرى تليق بكفاءاتهم					
15	يتم في مؤسستكم تدريب الأفراد فيما يحتاجونه في عملهم لتحسين كفاءاتهم					
16	يتم في مؤسستكم نقل الأفراد لمدة زمنية محددة من مصلحة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر في حال احتاجت لذلك					
17	يتم في مؤسستكم مراقبة خارطة الوظائف و الكفاءات باستمرار لمعرفة التعديلات التي يجب أن تتم فيها					
18	يتم في مؤسستكم تسريح الأفراد الذين لا تتوافق كفاءتهم مع المطلوب منهم					

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين الحديد

					ينجز الأفراد في مؤسستكم مهامهم المنوطة بهم كما هو مطلوب منهم	01
					ينجز الأفراد في مؤسستكم المهام المطلوبة منهم بسرعة	02
					ينجز الأفراد في مؤسستكم المهام المطلوبة منهم بفعالية	03
					هناك رضا من طرف المسؤولين على الأداء الوظيفي للأفراد	04
					تتحسن نتائج الأفراد في مؤسستكم باستمرار	05
					تتحسن عمليات أداء المهام المطلوبة من الأفراد في مؤسستكم باستمرار	06
					غالبا ما يقوم الأفراد في مؤسستكم بتحسين أدائهم الوظيفي	07
					تشجع مؤسستكم الأفراد الذين يقومون بتحسين أدائهم الوظيفي	08
					الأفراد في مؤسستكم على قدر من كفاءة التواصل مع زملائهم	09
					الأفراد في مؤسستكم على قدر من كفاءة التواصل مع عملاء المؤسسة	10
					الأفراد في مؤسستكم يندمجون بسرعة في فرق العمل	11
					الأفراد في مؤسستكم يتعاملون بجدية لتحسين عملهم	12
					الأفراد في مؤسستكم تتحسن نفسياتهم عند أداء المهام المطلوبة منهم	13
					الأفراد في مؤسستكم يشعرون بالفخر عند أداء المهام المطلوبة منهم	14
					يتضامن الأفراد في مؤسستكم اجتماعيا مع بعضهم البعض	15
					تتواصل العلاقة بين الأفراد في مؤسستكم حتى خارج أوقات العمل	16
