

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2020/.....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

التسيير التقديري كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة.

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطلبة:

- مقراني علجية

- بريك شادي

- قرايدية هارون

الاسم واللقب	الصفة	الدرجة العلمية
براهمي زرزور	الرئيس	
مقراني علجية	مشرفا ومقررا	
حمد شفاء	المناقش	

الموسم الجامعي: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد والشكر والثناء لله العليّ التقدير على النعمة الظاهرة
والباطنة أن من علينا بإنهاء هذا العمل المتواضع، لكن يلزمنا
واجب العرفان والتقدير والشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد
المساعدة وساهم من قريب أو من بعيد وكل من أسدى لنا
النصح والمشورة في عملنا هذا.

ونخص بالذكر أستاذتنا المشرفة مفراني عجيبه على إنجاز هذه
الدراسة وعلى ما بذلته معنا ولو تبذل علينا بتوجيهاتها ونصائحها
كما نتوجه بالشكر لكل الأساتذة والزملاء وعمال وإدارات مؤسسة
مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بولاية تبسة.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نحمد الله عز وجل على توفيقه

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
-	شكر وتقدير
III-1	قائمة المحتويات
V	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ- د	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة و الدراسات السابقة	
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
07	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
07	أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية وخصائصها
07	01- مفهوم إدارة الموارد البشرية
08	02- خصائص إدارة الموارد البشرية
08	ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
08	01- أهمية إدارة الموارد البشرية
09	02- أهداف إدارة الموارد البشرية
11	ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
11	01- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية
12	02- الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التسيير التقديري للموارد البشرية
14	أولاً: مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية
15	ثانياً: أهمية وأهداف التسيير التقديري للموارد البشرية
15	01- أهمية التسيير التقديري للموارد البشري

16	02-أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية
17	ثالثا: خطوات التسيير التقديري
18	المطلب الثالث: دور التسيير التقديري في تحسين إدارة الموارد البشرية
18	أولا: أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية
19	ثانيا: مقومات و مشاكل غياب التسيير التقديري للموارد البشرية
19	01-مقومات التسيير التقديري للموارد البشرية
19	02- مشاكل غياب التسيير التقديري للموارد البشرية
20	ثالثا: شروط نجاح و مسؤولية التسيير التقديري للموارد البشرية
20	01- شروط نجاح التسيير التقديري للموارد البشرية
20	02-مسؤولية التسيير التقديري للموارد البشرية
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
22	المطلب الأول: الدراسات العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
27	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية وما تضيفه
27	أولا: مميزات الدراسة الحالية
28	ثانيا: ما تضيفه الدراسة الحالية
29	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: التسيير التقديري كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	
32	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
32	المطلب الأول: طريقة الدراسة
32	أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مؤسسة مناجم الفوسفات " SOMIPHOS " -تبسة-
35	ثانيا: منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات
35	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة
35	المطلب الثاني:أدوات الدراسة
35	أولا: أدوات جمع البيانات الميدانية

36	ثانيا: محتوى الاستبيان
37	ثالثا: الوسائل الإحصائية المستعملة
37	رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة
39	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
39	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
39	أولا: متغير الجنس
40	ثانيا: متغير العمر
41	ثالثا: متغير المستوى التعليمي
42	رابعا: متغير الخبرة المهنية
43	خامسا: متغير المستوى الوظيفي
44	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
44	أولا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور التسيير التقديري
47	ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور إدارة الموارد البشرية
50	ثالثا: اختبار الفرضيات
53	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة
57	قائمة المصادر والمراجع
61	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	توزيع مهام ومسؤوليات التسيير التقديري للموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين	01
36	توزيع أسئلة الإجابة على محاور الدراسة	02
36	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
37	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	04
38	معامل الارتباط بيرسون	05
39	معامل ثبات أداة الدراسة ألفاكرونباخ	06
39	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
40	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
41	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
42	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
43	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	11
44	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو التسيير التقديري	12
47	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو إدارة الموارد البشرية	13
50	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	14
50	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	15
51	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	16
52	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	17

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات	01
40	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
41	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03
42	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
43	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
44	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	06

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
62	استمارة الاستبيان	01
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات	02
67	تقرير المشرف حول سير عملية تأطير المذكرة	03
68	نتائج التحليل الإحصائي	04
69		05

المقدمة

العامّة



المقدمة العامة

في خضم التطورات و التحولات التي شاهدها جل المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والرياضية أدى بالضرورة إلى تطور أو وجوب تطور كل ماله علاقة بالموارد التي تقوم عليها، و استغلالها بالشكل الذي يعود بالفائدة عليها فالموارد البشرية في المؤسسات تمثل موردا من أهم موارد المؤسسة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها لذلك أصبح العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعد على ذلك.

ولذلك أصبحت المؤسسات تعتمد على إدارة الموارد البشرية التي هي مصدر أساسي تضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى من خلال الاعتماد على أساليب جديدة من بينها التسيير التقديري للموارد البشرية الذي يعتبر الوجهة الحديثة التي تتجه لها المؤسسة فهو يعتبر منهاجا كاملا تعتمد عليه المؤسسات في أداء أعمالها بما يتفق مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية لضمان نجاح أكبر لهذه العملية نظرا لأهميتها في المؤسسة ، من خلال معرفة مواردها المتوفرة و التنبؤ بتطورها الطبيعي مستقبلا، وبالتالي تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد و تحديد الإجراءات اللازمة لكي تتحصل في الوقت و المكان المناسب على الموارد البشرية المؤهلة.

و هذا ما يؤكد عصرنا الحالي فالفرق بين المؤسسة الناجحة و المؤسسة الغير ناجحة لا يرتبط في امتلاك موارد مادية و بشرية بل في كيفية التعامل معها و كيفية استغلالها في الوقت و المكان و بالتالي أصبح التسيير التقديري كأهم الآليات الموجودة حاليا في مجال تسيير الموارد البشرية و الأسلوب الأنجح لإدارة المؤسسات الاقتصادية مما دفع العديد منها إلى تركيز جهودها في سبيل حياة أفراد ذوي كفاءات ومهارات ورغبات مطلوبة تأمن لها القدرة على المنافسة.

1 الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة التسيير التقديري في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ؟

2 الأسئلة الفرعية: ومن أجل التدقيق والإحاطة بالتساؤل الرئيسي تم صياغة الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيسي كالآتي:

- 1- ما المقصود بالتسيير التقديري للموارد البشرية؟ و ما مدى أهميته؟
- 2- كيف يمكن أن يساهم التسيير التقديري في تقدير الاحتياجات و توفير الكفاءات المستقبلية اللازمة من الموارد البشرية للمؤسسة؟
- 3- ما هو واقع التسيير التقديري للموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

3 فرضيات البحث: كمحاولة مبدئية للإجابة على تساؤلات البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التسيير التقديري و تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

ب- الفرضيات الفرعية:

1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التسيير التقديري و استقطاب الموارد البشرية.

2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التسيير التقديري و تدريب الموارد البشرية.

3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التسيير التقديري و تحسين ظروف العمل.

4 مبررات اختيار الموضوع: تم اختيار هذا الموضوع نظرا للمبررات التالية:

1- الأسباب الذاتية:

- أهمية الموضوع خاصة مع التطورات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.
- قناعة الباحث بأهمية التسيير التقديري للموارد البشرية ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الأسباب الموضوعية:

- أهمية التسيير التقديري للموارد في توفير الاحتياجات الكمية و النوعية للمؤسسة من العمالة.
- دور التسيير التقديري للموارد البشرية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

5 أهداف البحث و أهميته:

1-أهداف البحث:

- التعرف على الطرق المثلى التي بواسطتها تحقق وظيفة الموارد البشرية أهدافها و من ثم إثبات فعاليتها في المؤسسة.

_ تقديم رؤية واضحة عن التسيير التقديري للموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة- وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين حول مدى تطبيق المؤسسة للتسيير التقديري.

_ التعرف على مدى اهتمام الموظفين بالتسيير التقديري للموارد البشرية.

- تشخيص واقع تطبيق المؤسسات الجزائرية للتسيير التقديري للموارد البشرية.

2-أهمية البحث:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كونها توفر قاعدة معرفية ذات علاقة بمفهوم ادارة الموارد البشرية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المتخصصين والباحثين في هذا المجال، وكذلك التسيير التقديري الذي يعد مطلباً هاماً لجميع المنظمات من أجل تحسين مساوى أداء الأفراد داخل المؤسسة وتنظيم وظائفها وبالتالي فالأمر يستدعي النظر الى الأهمية من الناحية العلمية والعملية كما يلي:

_ الأهمية العلمية:

✓ السعي للحصول العلمي لمفهوم ادارة الموارد البشرية والإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسيير التقديري وأهميته بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية.

_ الأهمية العملية:

✓ تتبع أهمية الدراسة في زيادة وعي الإطارات اللذين شملتهم الدراسة الميدانية بأهمية الموضوع وبالتعرف على واقع متغيرات الدراسة في مؤسستهم.

6_ حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

_ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تحديد العلاقة بين التسيير التقديري كمتغير مستقل وإدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، وأيضاً معرفة أثر التسيير التقديري كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"-تبسة.

_ الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"-تبسة.

_ الحدود الزمنية: أنجزت هذه الدراسة في السنة الجامعية: 2019/2020 حيث امتدت من الفترة "مارس 2020 إلى غاية جويلية 2020"، مع المتابعة وإجراء التصحيحات مع الأستاذة المشرفة.

7 منهج البحث

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث، وكذا اختبار الفرضيات المتبناة تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري من هذه الدراسة بغية التعرف على متغيرات الدراسة نظريا للبحث لتوضيح المفاهيم الأساسية للموضوع، واستخدم منهج دراسة الحالة على الدراسة الميدانية لتحليل الوثائق والمعلومات وتحليل استمارة الاستبيان، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 24) لتحليل الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"-تبسة.

8 صعوبات البحث

تتمثل أهم صعوبات البحث في:

- تزامن إجراء البحث مع انتشار فيروس كوفيد 19 (كورونا) ما ترتب عنه غلق الجامعات والمؤسسات ، الأمر الذي أثر على عملية البحث والحصول على المعلومات.
- نقص الدراسات التطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"-تبسة، المتعلقة بالبحث.
- قلة الدراسات في جانب التسيير التقديري للموارد البشرية.

9 هيكل البحث

من أجل معالجة موضوع البحث تم تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول: حيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: تناول المفاهيم المتعلقة بالتسيير التقديري و إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: فقد تناول مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتسيير التقديري و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من دراسات عربية وكذا أجنبية.

الفصل الثاني: تضمن الجانب التطبيقي للبحث، حيث تم إسقاط الجانب النظري على مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"-تبسة_ و تم فيه التطرق للإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات وطرق جمع المعلومات والطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات وعرض نتائج هذا الاختبار.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

للدراسة

و الدراسات السابقة



مقدمة الفصل:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة الحالية الى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تنافسها في نفس النشاط وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة ويأتي في مقدمتها الموارد البشرية كونه أهم مورد تمتلكه المؤسسة والتحولات التنافسية التي تفرض على المؤسسة الاقتصادية ولطالما كان التنبؤ في كل المؤسسات مرحلة أساسية لكن معقدة وميزتها عدم الدقة في بعض الأحيان وذلك نتيجة التطورات التي يشهدها المحيط، بل السرعة في التطور والتي كان لها انعكاسات مختلفة عليها فالمنظمة بحاجة دائمة لتوفير موارد بشرية نوعية وكمية في الوقت المناسب فالتسيير التقديري للموارد البشرية أهم نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية إذ يسهر على ضمان توافر العمالة بأنواعها المختلفة بما يتفق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما تعمل على التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وسيتم توضيح ذلك من خلال ما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

رغم التقدم التكنولوجي والفني الكبير والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للمؤسسات والناجحة أساساً عن التنافسية الشديدة التي لا زال يشهدها العالم إلا أن معظم المؤسسات لا تزال تعتمد في تحقيق أهدافها على الكفاءات البشرية، لأن العنصر البشري يعد أهم مورد تمتلكه المؤسسة، حيث يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية أهم نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث يسهر على البحث عن سبل التعامل مع التدفقات التكنولوجية الهائلة باستغلال إيجابياتها بل والمساهمة في صنعها وتقادي سلبياتها ويعد التسيير التقديري للموارد البشرية إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض ولتوضيح ذلك سيتم التطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن الإدارة هي عملية تحقيق التنظيم عن طريق الأفراد، وإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنشأة. ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم الإطار المفاهيم لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وخصائصها

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية: هناك عدة تعاريف تشملها إدارة الموارد البشرية نذكر من بينها ما يلي:

التعريف الأول: تعرف على أنها وظيفة في المؤسسة تهدف إلى الحصول على تطابق وتلازم فعال وثابت بين الأفراد ووظائفهم كما أن هدفها هو التحقيق الأمثل للمهارات بصفة متواصلة في خدمة استراتيجية المؤسسة¹، ويمكن دور إدارة الموارد البشرية في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وترتبط القدرة التنافسية للمنظمة بفعالية المنظمة، والفعالية هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق و اشباع رغبات أصحاب المصالح أو الجماعات التي تتأثر بنشاط المنظمة.²

التعريف الثاني: كما تُعرّف على أنها مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع وتتمثل في وضع استراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم، وتقييم أداء العاملين، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وتحفيزهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين. كذلك تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزايا ملائم لها، وتدريبها والمتابعة المستمرة لها وتطويرها في المنظمة.³

¹ . جان . مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2008 ، ص ص. 10_09.

² . عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص. 12.

³ . منير نوري، فريد كورتيل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، الطبعة الأولى، 2011، ص. 48.

التعريف الثالث: إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات، من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية واختبارها وتثبيتها وتدريبها وتنميتها و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد الى بذل الجهد داخل المنظمات.¹

التعريف الرابع: إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشكل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.²

التعريف الخامس: تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بكافة الأنشطة والوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وقد تسمى تلك الوحدة بإدارة شؤون الموظفين، أو إدارة الأفراد أو إدارة القوى البشرية أو إدارة العاملين. إلا أن المسمى الحديث هو إدارة الموارد البشرية.³

بعد عرض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها على أنها:

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيها مصلحتها ومصالحهم، وهي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية وكذلك هي عملية اختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

2. خصائص ادارة الموارد البشرية

تمتاز إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:⁴

✓ **إدارة الموارد البشرية إدارة موجهة بالأداء:** والسمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية أنها موجهة بالأداء حيث أنها تركز على الأداء أكثر من تأكيدها على حفظ السجلات وكتابة الإجازات وإعداد كشوف المرتبات، وبصفة عامة فإن التركيز الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين.

✓ **إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري:** تعطي إدارة الموارد البشرية اهتماما خاصا بالأفراد، وقد يصل الحد إلى إعطاء اهتماماً شخصياً لكل فرد داخل المنظمة، وذلك من خلال تصميم البرامج والخدمات التي تفي باحتياجات العاملين، إن مثل هذا التوجه يساعد على زيادة درجة انتماء العاملين للمنظمة ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي: إن ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي، فالبشر جميعاً لهم نفس الآمال والطموحات ولو اختلفت مواقعهم على سطح الكرة الأرضية ولذلك فإن العديد من

¹ . إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1989، ص. 43.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 01، 2002 ، ص. 18.

³ . وسلية حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة . الجزائر، 2004، ص. 25.

⁴ . عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية. رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص. 46.

ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تعكس مجرد ممارسات محلية بقدر ما تعكس ممارسات عالمية وتزداد أهمية هذا الافتراض في ظل ظروف العمل الجديدة التي تؤكد على العولمة والسوق المفتوح.

✓ **إدارة الموارد البشرية ذات توجه مستقبلي:** إن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية ومن هذا المنطلق فإن التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وإدارة مواردها البشرية أصبح ضرورة ملحة لمنظمات الأعمال الحديثة.

ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1. أهمية إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، والتي تؤثر على مردوديتها ومكانتها وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:¹

- ✓ اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة.
- ✓ تنمية العنصر البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة.
- ✓ الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
- ✓ العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
- ✓ تحتل إدارة الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها.
- ✓ تتبع أهمية المورد البشري من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفائتها.
- ✓ ضرورة حصول المؤسسة، وفي الوقت المناسب، على عاملين أكفاء ومحفيزين حتى تستطيع الاستجابة لضغوطات المحيط وتضمن نجاح استراتيجيتها، وإدارة الموارد البشرية وحدها تمكنها من تحقيق هذا المسعى.
- ✓ لا يمكن لأي تغيير في المؤسسة أن ينجح إذ لم يأخذ في الحسبان دوافع واحتياجات الأفراد المتلقين له، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل ومن ثم الاستجابة لهذين المتغيرين (دوافع واحتياجات)، والإخلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي والذي ينعجم عنه مشاكل عديدة منها:²
- ارتفاع معدل دوران العمل.

¹ . صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص. 15.

² لبندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 01، 2013/2014، ص. 21.

_ الغياب.

_ الإحساس بعدم الانتماء.

✓ العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية ببقية الإدارات والتي تسمح لهذه الأخيرة من الاستفادة بخدمات ومساعدات وآراء الأولى حتى تتجز أعمالها، وأي تقصير يؤدي الى عجز تلك الإدارات ومنه عجز المؤسسة ككل.

✓ محور اهتمام إدارة الموارد البشرية هو الإنسان الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، كذلك الجهد الذي يبذله يقدم مخرجات تفرق في قيمتها التكاليف التي أنفقت في مدخلاته، فأهميتها تأتي من أهمية هذا الإنسان الذي يمثل المصدر الحقيقي للتميز والتفوق.

ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى إذ أن الموارد البشرية تضيف للقيمة في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف لذلك فإنه بدون توافر الأفراد الأكفاء يصبح من المستحيل لأية منظمة أن تحقق أهدافها.¹

2. أهداف ادارة الموارد البشرية : تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات إلى تزويدها بموارد بشرية فعالة إذ يرى معظم الباحثين على أن إهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، كما أنها تسعى إلى المساهمة في تحقيق التنافسية للمنظمة، وإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة والبعض الآخر يرتبط بالعاملين ويتم تحديدها فيما يلي:²

✓ **الاهداف على مستوى المجتمع:** المحافظة على التوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرصة، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية، وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لها بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

✓ **الأهداف على مستوى المنظمة:** يرى أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب إن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والاستفادة من جهودهم والمحافظة على استمراريتهم في العمل فيها.

الأهداف على مستوى العاملين: كما يوجد أهداف للمجتمع والمنظمة، فإن هناك أيضا أهداف للعاملين تتمحور في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة، وتوفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج

¹ .مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الاولى، 2001، ص ص. 16.15.

² . سعيد بن عبيد بن نمشه، استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والامنية بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، الرياض، 2007، ص.24.

الأمن والسلامة في المحافظة على العنصر البشري، وإشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخلها وتحقيق العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم.

كما أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو الحصول على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق المنظمة لأهدافها، ومنه يتم توضيح الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ **أهداف اجتماعية:** يجب على المنظمة الاستخدام الإيجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.
- ✓ **أهداف تنظيمية:** ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة، حيث أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.
- ✓ **أهداف وظيفية:** أن تتم مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها للمستوى الذي يلبي احتياجات المنظمة من مواردها البشرية والمادية، وبالتالي فإن مستوى خدمات الإدارة يجب أن يكون ملائماً بما يمكن المنظمة من تقوية خدماتها التي تحقق أهدافها.
- ✓ **أهداف شخصية:** يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، وبحد أدنى تلك الأهداف التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في التنظيم، حيث أن عدم التجاوب في تحقيق أهدافهم يجعل معظمهم يترك العمل مما يكلف المنظمة موارد مادية وبشرية هي في حاجة لاستثمارها.¹

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف المتنوعة خاصة مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسة، فقد نجد أنشطة الاستقطاب وجذب الكفاءات الملائمة، وأنشطة تتعلق بالتخطيط لاحتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة على المدى القصير والطويل، بالإضافة إلى متابعة الأعمال وتقييمها ومراقبتها كما تقوم بتنظيم العلاقات المهنية مع النقابات والإدارات الحكومية، ويتجلى ذلك في الوظائف الإدارية والوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية كالآتي:

1. الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية، فتتقسم الإدارية منها إلى أربعة وظائف والمتمثلة في:

- ✓ **التخطيط:** تخطيط الموارد البشرية يربط إدارة الموارد البشرية برؤية المؤسسة، رسالتها وأهدافها وخطتها الاستراتيجية وموازنتها المالية، حيث يكون الهدف الأساسي لعملية التخطيط هو الحصول على العدد المناسب من الموظفين الذين يملكون المهارات والخبرات اللازمة للوظائف المناسبة، في الوقت المحدد والتكلفة المناسبة.²

¹ . سعيد بن عبيد بن نمشه، مرجع سابق، ص. 25.

² . رولا نايف المعاينة وآخرون، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص. 28.

✓ **التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل ذلك كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسئولياتهم وتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجيع التعاون ما بين الأفراد يمكن من تحقيق الرضا كما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي والى تحقيق فعالية المنظمة.¹

✓ **الرقابة:** إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف والأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية، وتتضمن هذه الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بما يلي:²

- _ جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء.
- _ تحديد مستويات الأداء الفعلية.
- _ تقييم الأداء من خلال التركيز على نقاط الضعف والقوة.

✓ **التوجيه:** ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد تتدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Command , Motivation وتحت اي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية.³

تُعتبر الوظائف الإدارية من النشاطات المهمة في إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسة فهي تُعتبر القاعدة الأساس لبناء الوظائف الفنية (التخصصية).

2. الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية: ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف، وذلك راجع إلى اختلاف المؤسسات من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها، لذلك تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية الفنية ويمكن تمثيلها فيما يلي:

تخطيط الموارد البشرية: وترتبط هذه الوظيفة عادة باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، 2011، ص.11.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2003، ص.36.

³ لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص.149.

تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العُملَة البشرية التي يجب أن تتضمن إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.¹

✓ **تحليل وتصميم الاعمال:** العمل يشتمل على مجموعة واجبات مترابطة، ويمكن أن يتم تجميع الواجبات لتكوين الأعمال بصُور وأشكال عديدة، حيث أن تحليل العمل هو عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن الأعمال، وإيجاد التوافق بين مستلزمات الوظيفة وخصائص الأفراد المتقدمون لشغلها، أما تصميم الأعمال فهي عملية تصميم الطُرق التي يتم إنجاز الأعمال والواجبات التي يتضمنها عمل معين وتتفاوت الأعمال في مداها ونطاقها واستقلاليتها من مدى ضيق من الواجبات البسيطة الروتينية إلى مجموعة واجبات واسعة معقدة تحتاج إلى مهارات عديدة.²

✓ **التوظيف:** ويُركز على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة للاختبارات وتعيينهم في الأماكن المناسبة لقدراتهم.³

✓ **التكوين:** يقصد بعملية التكوين تعلم كيفية القيام بالعمل بالطرق المثلى، ويقصد بالطرق المثلى تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع جودة وارتفاع مستواه، مع المحافظة على صحته النفسية والجسمية.⁴

✓ **الأجور:** يعتبر موضوع الأجور والرواتب، من المواضيع الهامة التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل العاملين في المؤسسات، لذلك تعرف الأجور على أنها تعويض يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد.⁵

✓ **التحفيز:** تُعتبر وظيفة التحفيز أحد اهم الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، غير أنها قد تكون أقلها فهماً وذلك لأن السلوك الإنساني سلوك معقد يصعب تحفيزه على النحو الذي تريده المنظمة فالتحفيز يعني إجراءات وسبل دفع العامل إلى العمل بكفاءة أعلى داخل التنظيم، ويجب عند تحفيز العامل التفرقة بين حاجات المستوى الأدنى وحاجات المستوى الأعلى، حيث أن حاجات المستوى الأدنى هي التي يشعر بها العاملون مثل الطعام والملبس والسكن والأمن أما حاجات المستوى الأعلى فهي مثل الحاجة إلى إنجاز وتحقيق الذات، وعند التحفيز يجب التأكد من أن حاجات المستوى الأدنى قد أُشبعَت قبل إثارة حاجات المستوى الأعلى عند العامل.⁶

1. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004، ص.31.

2. حسن حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد، عمان، الأردن، ط01، 2013، ص.35.

3. سنان الموسوي، مرجع سابق، ص.32.

4. عبد الرحمان عيساوي، علم النفس والانتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر (دون سنة النشر)، ص.56.

5. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2005، ص.169.

6. إدارة الموارد البشرية، تخصص ادارة مكتبية، المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، طبعة 1429، ص ص. 1211.

✓ السلامة المهنية للعاملين : ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.¹

المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول التسيير التقديري للموارد البشرية

لقد أدت التغيرات المستمرة و المتسارعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للمؤسسات والنتيجة أساساً على التنافسية والتدفقات التكنولوجية الهائلة للبحث عن السبيل التعامل معها باستغلال ايجابياتها بل والمساهمة في صنعها وتقادي سلبياتها. ويعد التسيير التقديري إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض وهذا على مستوى وظيفية الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية

التعريف الأول: التسيير التقديري هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر.²

التعريف الثاني: يعد التسيير التقديري كعملية للبحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية كما يعمل على وصف حالة الموارد من الأفراد الموجودين في المنظمة والتوقع باحتياجات المنظمة مستقبلاً، وهو تحديد الإجراءات اللازمة لتمكين المنظمة من الحصول في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين قصد الحصول على كل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية الحالية للحصول على نظرة حول المستقبل وبالتالي اتخاذ قرارات مستنيرة باستخدام تلك البيانات، كما يساعد التسيير التقديري للموارد البشرية بتحديد الاتجاهات المتعلقة بغياب الموظفين المفرط، أدائهم، إدارة المواهب، والعديد من الجوانب المتعلقة بالموظفين.³

التعريف الثالث: عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.⁴

¹ . سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص. 257-258

² Jean Pierre Citeau , "**Gestion des ressources humaines**", op, cit,p. 58.

³ Luc BOYER at Noel EQUILIBEY "**Organisation théorie et application**", op. cit. p. 283.

⁴ Françoise KERLAN, "**Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**", ed Organisation 2ème édition Paris. 2004. p.16

التعريف الرابع: "المكونة الإدارية لوظيفة الموارد البشرية، بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة، كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الموظفين الذين لهم السلطة في اتخاذها" ¹

التعريف الخامس: "التنبؤ باحتياجات الإدارة من الموظفين وتحديد الخطوات الضرورية مقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ وتخطيط البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الموظفين بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسب لا يفاء بهذه الاحتياجات".²

التعريف السادس: يعرف على أنه "وظيفة في التنظيم تشتمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد على نشاطات مثل التخطيط التوظيف التكوين التحفيز والتقييم الخ ، وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية مسؤولة عن اختيار الموظفين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم المهنية وتحفيزهم"، وبعد هذا الأخير لأقرب إلى ضبط مدلول التسيير التقديري.³

مما سبق نستخلص أن التسيير التقديري للموارد البشرية هو تحمل الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة الاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل كما ونوعا وأيضا من أجل الحصول على الموارد البشرية في الوقت المناسب ووضعها في مناصبها المناسبة .

ثانيا: أهمية وأهداف التسيير التقديري للموارد البشرية

1. أهمية التسيير التقديري: يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو في حالة إعادة التنظيم أو التوسع في المؤسسات القائمة. حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية. وتتلخص أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية فيما يلي:

¹ د/ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص32.

² - د/ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارة العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص. المعهد الوطني

³ التكوين مستخدمى التربية وتحسين مستواهم، الجزائر. 2011، ص24

✓ يساعد التسيير التقديري للموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتشغيل الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل.

✓ يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية حجر الزاوية في تسيير الموارد البشرية فهو يتم قبل الكثير من وظائف الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

✓ يساعد تحليل قوة العمل المتاحة من معرفة أسباب ترك الأفراد للحالمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.¹

ومما سبق يمكن القول أن التسيير التقديري للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر مهارات جديدة أو زيادة أو حذف تخصصات معينة، وليس معنى ذلك أن التسيير التقديري ليست له حاجة في حالة المؤسسات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير وإعداد الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظائف .

2. أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية: يمكن توضيح الأهداف المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية هي التي من خلالها يكمن التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة:

✓ التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستقادة المثلى منها في تنفيذ الخطط. الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.

✓ التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والممكنة في الحاضر والمستقبل.

✓ محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو لبعض هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة للكشف عن العجز في بعض فئات العمل.

✓ التنبؤ بإعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية معينة في المستقبل، حيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص. 90

- ✓ تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.
- ✓ تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية من خلال التنبؤ بالفائض أو العجز في الأيدي العاملة، وتصحيح هذا الاختلال قبل أن يصبح أكثر تعقيدا في تسييره وأكثر تكلفة.
- ✓ توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.

ثالثا: خطوات التسيير التقديري

- ✓ **الخطوة الأولى:** جرد وإحصاء الموارد المتاحة وتحليل الموجود (موازنات الموارد البشرية الحالية)¹:

ويكون من خلال الإعداد المختار بسبب الحساسية الخاصة للمؤسسة: المهارات، السن، الأقدمية، الموقع الجغرافي، الحرف... الخ، والتقدير فيما يتعلق بالتطور المحتمل لكل الحالات مع تساوي هذه الموارد في آفاق زمنية مستقبلية، أي السماح بتوقعات واقعية بين 6 أشهر الى 5 سنوات وفقا للمنظمات، بيئتها وتعقيد المتغيرات المدروسة هذا الإسقاط يتم وفقا لمتغيرات معروفة أو التي من الممكن أن تصيغ افتراضات واقعية عن الماضي كإحالة على النقاعد (اعتماد على هرم الأعمار)، المعدل المعتاد للإقالات، الاستقالات، أو الترقيات، ومعدلات حوادث العمل... الخ

- ✓ **الخطوة الثانية:** مشروع الموارد في المدى القصير والمتوسط:

وهذا لجعل ممارسة المحاكاة في المدى القصير (1 سنة) وال المدى المتوسط (2 و3 سنوات)، ولمعرفة ما ستصبح عليه الموارد البشرية في هذا الأفق، هذه المرحلة تقنية، يعبئ فيها الخدمات الإحصائية ويستند على أداء أدوات إدارة معلومات الموارد البشرية (نظام معلومات الموارد البشرية).

- ✓ **الخطوة الثالثة:** تحديد الهدف الاستراتيجي:

الأمر يتعلق بتحديد الاحتياجات من الوظائف، والقوى العاملة المهارات، بالذهاب الى تحليل تطور مهام وشروطهم من الناحية العملية، مع الأخذ بعين الاعتبار التوجهات السياسية من التعبير عن احتياجات أرباب العمل والالتزامات المتعلقة بالسياسات العامة، وهذه المرحلة إستراتيجية للغاية.

- ✓ **الخطوة الرابعة:** تشخيص وتحليل الفوارق:²

¹ – La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état, Guides pratiques, édition 2015, DGAFP, Française, p29

²– édition, DUNOD, Paris, 2003, p 69.Loïc Cadin, Francis Guérin, **la Gestion Des Ressources Humaines, 2e**

ويتعلق الأمر بتحقيق دراسة تأثير تطور الموارد المتاحة والتغيرات التنظيمية القابلة للتنبؤ (الهدف الاستراتيجي). وإنشاء كميًا ونوعيًا التوازن بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة في الأفق (أفاق زمنية مستقبلية) المختار (1.2.3 سنوات) والذي يسبق اتخاذ القرار، وهذه المرحلة ينبغي مشاركتها مع النقابات. بالإضافة إلى أن تشخيص الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في نفس أفق الزمنية المستقبلية المحددة يحتاج للنظر إلى العناصر التي تسمح بصياغة افتراضات واقعية فيما يتعلق بهذه الاحتياجات: المشاريع الإستراتيجية للشركة، التطورات التكنولوجية التي يمكن توقعها، التطورات القانونية (على سبيل المثال 8 في ساعات العمل)

✓ **الخطوة الخامسة:** إيجاد الانحرافات بين الاحتياجات الممكنة والموارد في المستقبل:

بعد التحليل وتحديد الفوارق والانحرافات تأتي الخطوة الهامة الأخرى والتي تتعلق بوضع برنامج تصحيح لهذه الانحرافات والتي يتم بفضل كل وسائل التعديل المتاحة للإدارة: كالتدريب، النقل، تسيير الحياة المهنية، تسريح العمال، الحوافز لبدء (توزيع المساعدات لإحداث أعمال، التقاعد المبكر...)، التوظيف، اللجوء والاستعانة بالعمالة لفترة محددة (مؤقتة) تخفيض في وقت العمل، إنشاء سياسة مرنة للاستخدام المتعدد للموظف

المطلب الثالث: دور التسيير التقديري في تحسين إدارة الموارد البشرية

أولاً: أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية: توجد مجموعة من الأدوات التي تستعمل للتسيير التقديري للموارد البشرية نذكر منها:

أدوات الملاحظة: مثل (هرم الأعمار، هرم الأقدمية، هيكل المؤهلات...) ¹

حيث يسمح هرم الأعمار بمعرفة تطور الأعمار في المؤسسة، كما يسمح هيكل المؤهلات معرفة ماذا يوجد في المؤسسة من كفاءات وموارد يملكون المهارات..

أدوات المحاكاة: تسمح بمحاكاة تطورات الموارد البشرية حسب معطيات عادة ما تكون من أحداث الماضي النموذج سوف يقيس مخاطر الانحرافات بين طلب العمل والعرض وتحديد سنويا طرق تلاءم الكمي بين المناصب والموارد البشرية.

أدوات تحليل العمل: الهدف من تحليل العمل هو توفير نظرة مستقبلية لتطورها وبالتالي يسمح بتوفير قاعدة مرجعية للمؤسسة وتسمى قاعدة المهن المعيارية. ²

المنصب المعياري هو مجموعة من الوظائف الحقيقية والمتقاربة لمعالجتها بصفة عامة.

¹ Www. FR.SLIDESHARE.NET 2020/03/20

² Jean Pidase, **gestion de ressources humaines** 4 Editions paris, 2002. p68.

أدوات متابعة الموارد: يسمح التسيير التقديري بالتوفيق بين الحاجات والموارد، من أجل الحصول على مفيدة وتشير التقديري يسمح بدمج جوانب فردية التسيير الموارد البشرية و خاصة -تقييم أداء الأجراء .

-تحديد طموحات الإجراء .

-تقييم إمكانيات كل أجير .

ثانيا: مقومات و مشاكل غياب التسيير التقديري للموارد البشرية

للتسيير التقديري مجموعة من المقومات التي يجب أن يركز عليها، كما له مجموعة من المشاكل التي تعرقل عمله و يجب تجنبها و سوف نتطرق إلى مجموعة من المقومات و المشاكل الأساسية في التسيير التقديري للموارد البشرية.

1: مقومات التسيير التقديري للموارد البشرية:¹

إن التسيير التقديري للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فهو مثله مثل أي تخطيط في أي حال كان، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، وتوقف 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 المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة.

و حتى يكون التخطيط سليما يجب أن يتضمن ما يلي:

- ✓ وضع الأهداف.
- ✓ وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.
- ✓ وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشؤون الأفراد.
- ✓ وجود وصف تحليلي للوظائف.
- ✓ التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
- ✓ وجود تنظيم إداري واضح.

2: مشاكل غياب التسيير التقديري للموارد البشرية

إن فشل التسيير التقديري لعدة أسباب سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء، و من أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير التقديري نذكر ما يلي:²

¹ كامل بربير، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، 1997، ص70

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

- ✓ 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 التوعية والأعداد اللازمة.
- ✓ اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة التغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيب الإنتاجية لهذه الموارد.
- ✓ عدم تطابق الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الفعلية كما ونوعاً.¹

ثالثاً: شروط نجاح و مسؤولية التسيير التقديري للموارد البشرية

يوجد في التسيير التقديري مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر فيه من أجل نجاحه وتحقيق أهدافه، كما تقع مسؤولية التسيير التقديري على مجموعة من الفاعلين الذين سنتعرف عليهم.

1_ شروط نجاح التسيير التقديري للموارد البشرية: إن نجاح التسيير التقديري للموارد البشرية مربوط بمجموعة من الشروط والتمثلة في:²

- ✓ يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية طريقة مقارنة إجمالية وقائية لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية نشاط مدمج في إستراتيجية المؤسسة الإجمالية.
- ✓ يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية طريقة تسيير مشاركة للموارد البشرية.
- ✓ بتعهد دقيق من إدارة المؤسسة يمكن الرجوع إليه مستقبلاً، الفكرة هي أن المتغير " منصب موارد بشرية هو الجانب من التطور الاستراتيجي للمؤسسة يجب تعيينه بوضوح من طرف الإدارة العامة.
- بمشاركة مسؤولي العمليات حتى وإن لم يكن لهم نظرة واضحة حول مساهمة التسيير التقديري في تحسين النتائج بالمعلومات المقدمة للأجراء حول إمكانيات تطوير مهاراتهم الوظيفية
- ✓ ملائمة القيود والإجراءات للأهداف المرجوة.

2_ مسؤولية التسيير التقديري للموارد البشرية: في الواقع لا تقتصر مسؤولية التسيير التقديري للموارد البشرية على مسؤولية واحدة، وإنما تشمل كل من الإدارة العليا ومدير الموارد البشرية وكافة المديرين التنفيذيين، إذ تعتبر مسؤولية مشتركة بينهم كما تعتمد على مهاراتهم وكفاءاتهم في نجاح التسيير التقديري للموارد البشرية، حيث تقوم الإدارة العليا بتقديم الدعم والمساندة من أجل إنجازه.³

1. Jean –Pierre Citeau, OP, CIT, P : 68

راوية حسن. مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص. 116²

3. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوة العاملة، دار ظهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص. 81

كما تقع مسؤولية وضع البرامج (الخطة) على مدير الموارد البشرية، فهو الذي يسهر على جمع المعلومات الضرورية وإعداد نظام معلومات للموارد البشرية.¹

أما المدراء التنفيذيين فيقومون بتحديد ما تحتاجه إدارتهم من الموارد البشرية كما ونوعاً وتحديدها بمواصفاته بدقة.²

جدول رقم(01): توزيع مهام ومسؤوليات التسيير التقديري للموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين³

إدارة الموارد البشرية	المدراء التنفيذيين
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أهداف المشروع من التسيير التقديري للموارد البشرية. -تصميم نظام المعلومات والإجراءات و المناهج الخاصة بالتسيير التقديري للموارد. - البدء في متابعة إجراء التسيير التقديري للموارد البشرية. -جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين الخاصة باحتياجات المؤسسة. -التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في الخطط الكلية -ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين، النقل، التكوين... 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد مهارات ومواصفات شاغليها. - تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً على حجم العمل. - التخطيط لترقيات و التقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب. - استقاء المعلومات المرسلة من إدارة الموارد البشرية بصدد التسيير التقديري للموارد البشرية - المراجعة الإدارية ومناقشة برنامج أو خطة الموارد البشرية ومدى مناسبتها

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 92

الجدول التالي يوضح لنا مدى ارتباط المهام بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين حيث يستوجب تحديد أدوار كل واحدة وضرورة التنسيق بينهما وخلق التعاون من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات.

¹ . محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية(عرض وتحليل)، دار الحامد، الكويت، 2004، ص.74

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص.92

³ . أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص.92

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

من بين البحوث الأكاديمية التي تعرضت لدراسة دور التسيير التقديري غي تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، فقد أمكن الاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع والتي تعرضت لموضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر تم التركيز على البحوث التالية لما لها من أهمية، إلا أنه قد لوحظ شح كبير في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع وقد تمت الاستعانة بدارسات سيتم استعراضها فيما يلي:

المطلب الأول: الدراسات العربية

من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى أهم الدراسات العربية المتعلقة بموضوع التسيير التقديري وأثره في تحسين إدارة الموارد البشرية :

الدراسة الأولى: دراسة (شكري مدلس، من إشراف : د/مسعود زموري) دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة لموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود مذكرة: ماجستير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007.

تضمنت هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات الجزائرية وذلك بدراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود. تناولت أيضا هذه الدراسة الفرص التي يوفرها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لوظيفة الموارد البشرية وللمؤسسة عموما، وكجانب آخر تم التعرف على القيود والعراقيل التي تقف عائقا أمام التطبيق السليم والناجح لهذه السياسة .

في ظل هذه الدراسة أقيم استبيان لمعرفة هذا الأثر، وتألف مجتمع هذه الدراسة من الفئات الوظيفية للمؤسسة من إدارات وأعاون التحكم والمنفذون.

ووفقا لهذا الاستبيان تم الحصول على النتائج التالية:

- ✓ ان للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورا في فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات العصرية لدرجة أنه يشكل أساس نجاحها.
- ✓ يعتبر التكوين بشكليته التعليمي والتدريبي الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات، ويشكل الاختيار الجيد للعاملين تمهيدا لضمان التوافق المستمر بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته.
- ✓ إن العمل في أحسن الشروط يعد جزءا هاما في عملية الاستثمار في الرأسمال البشري، وذلك نظرا لتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى استقطاب أحسن العناصر من سوق العمل.

✓ يكتسي الاستثمار في الوقت أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية.

✓ إن أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تظهر في صحة وسلامة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى إدراج بعض التوصيات:

✓ ضرورة التنسيق بين المؤسسات التكوينية والمؤسسات الإنتاجية وهذا من أجل تكوين أحسن للمتكونين من جهة وللتقليل من تكاليف التوظيف وتوجيه العاملين الجدد من جهة أخرى.

✓ التوظيف بعقود العمل محددة المدة أمر لا مفر منه وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الاقتصادية التي يرتبط حجم الشغل بها بحجم المشاريع المسندة لها وبدرجة تقدمها.

✓ يمكن لإكساب العامل أكثر من اختصاص أن يسمح له بالقابلية للتوظيف من جانبه ولتقادي تكاليف عديدة مثل تكاليف التوظيف الخارجي وتكاليف التسريح وكذلك تكلفة الوقت من جانب المؤسسة.

الدراسة الثانية: دراسة (عابد خديجة، من إشراف : د/بن حليلة خيرة) دور التسيير التنبئي في رفع أداء العنصر البشري دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بسيدي لخضر، مذكرة: ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء نظرة واسعة حول طريقة البنك في تحديد احتياجه للمورد البشري ومدى تطبيقه للتسيير التنبئي من جهة ومدى اعتماده على نظام تقييم الأداء للعامل من جهة أخرى.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي للجانب النظري، أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف اختبار الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع التسيير التنبئي ودوره في رفع أداء العنصر البشري داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر، ولقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

✓ يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية أيضا إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة.

✓ التسيير التقديري للموارد البشرية هو تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد كما ونوعا خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والمؤهلات المطلوب توفرها في من يشغلها.

✓ يساعد التنبؤ بالموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

✓ يساعد تقدير الموارد البشرية على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة.

✓ التسيير التنبئي للموارد البشرية يجنب المؤسسة الوقوع في الكثير من المشاكل الخاصة بشؤون العاملين.

الدراسة الثالثة: دراسة (موساوي زهية، من إشراف : د/كازي ثاني أمال) دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المالي الفكري مميزة، مذكرة: دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2016/2015.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نموذج لطالما ميزه الغموض وعدم الاستقرار على مفاهيم مشتركة وهو التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والعمل على اقتراح مفاهيم جديدة ومصطلحات مضمونها نوعي يتعلق بالتسيير المشترك للكفاءات، ويتناول بالتحليل كيفية تشغيل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بطريقة علمية ومن خلال آليات جديدة، على مجال تسيير الموارد البشرية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ ما يقدمه التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية هو مهم جدا، من مفاهيم حديثة وحلول للأزمات المتعلقة بالوظيفة، والحوار الاجتماعي، والتصورات حول تطور الوظائف التي تمثل تحديات مهمة للمؤسسة، يتطلب الكثير من البحث والدراسة والاهتمام، خاصة وان أكبر الشركات شرعت في إدماجها كميكانيزم في إطار التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية.

الدراسة الرابعة: دراسة (خرباشي نبيلة، من إشراف : د/فواز لجلط) دور الوالي في المحافظة على النظام العام، مذكرة: ماجستير، تخصص: تخصص دولة ومؤسسات عمومية، فرع حقوق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016.

تناولت أيضا هذه الدراسة الفرص التي يوفرها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لوظيفة الموارد البشرية وللمؤسسة عموما، وكجانب آخر تم التعرف على القيود والعراقيل التي تقف عائقا أمام التطبيق السليم والناجح لهذه السياسة .

تناولت هذه الدراسة تحليل مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في إطار قوانين الوظيفة العامة وبيان مختلف تطبيقاته لضمان فعاليته في تسيير المسار المهني للموظف العمومي، حيث قامت هذه الدراسة بتبيان الإطار الإعدادي والتنفيذي والرقابي للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كونه لوحة قيادة وتوجيه المسار المهني للموظف والتطبيق العملي للتسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

✓ التسيير التقديري للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات وإدارات عمومية جديدة وذلك لتحديد الموظفين المطلوبين.

- ✓ تطبيق التسيير التقديري بدقة يشجع النظرة التنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات عصرية وفعالة.
 - ✓ يعتبر التكوين الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة أو الإدارة العمومية في بناء وتطوير الكفاءات.
 - ✓ المخطط السنوي لتسيير الوارد البشرية هو أسلوب هام ووسيلة فعالة يعتمد عليها في التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، يسمح بترشيد النفقات وتفعيل أداء الإدارة.
 - من خلال النتائج المتوصل إليها تم تقديم بعض التوصيات:
 - ✓ إعادة النظر في الإجراءات والأساليب والطرق التنظيمية المتعلقة بالمسار المهني للموظف وفق المتغيرات الحديثة للارتقاء بمستوى الإدارة.
 - ✓ تنظيم دورات تكوين لفائدة المكلفين بالموظفين وإدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية حول: التسيير التقديري للموارد البشرية مفهومه، محاوره، أهدافه وتطبيقاته.
 - ✓ إعادة النظر في مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بما يتلاءم والميزانية لتلبية حاجيات الأفراد.
- الدراسة الخامسة: دراسة (شريف غياط وعبد المالك مهري، من إشراف : د/منير بن دريدي) مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث . المركز الديمقراطي العربي . برلين . ألمانيا _ العدد الثاني، أكتوبر 2018.**
- تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وكذا مكانته في المؤسسة فضلا عن الدور الذي يؤديه في خلق كفاءات محورية تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة من أجل ضمان البقاء والاستمرار .
- واعتمد الباحثان في إعداد هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي حيث تم تبني إجراءات البحث العلمي فيما يتعلق بعرض الظاهرة محل الدراسة ومن خلال ما تقدم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✓ يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورا كبيرا في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية وهو بذلك يعد أداة إستراتيجية بالنسبة لها وبالمسبة للمؤسسة بوجه عام.
 - ✓ يحتمل النجاح ويحتمل الفشل وهذا يتوقف أساسا على أهمية العنصر البشري ومن ثمة أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من جهة وعلى كفاءة القادة في المؤسسة ووعيهم بأهمية النظر الى المستقبل عند اتخاذ القرارات الحالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة بن يحيى طيبي غالية 2009، بعنوان la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences quels enseignement pour les entreprises algériennes

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من خلال استخراج قائمة لبعض المؤسسات في العام التي تبنت هذا النموذج وحققت من خلاله نتائج مرضية، كما استهدفت هذه الدراسة توضيح أهمية هذا النموذج كأداة تسيير إستراتيجية في المؤسسة

قدمت هذه الدراسة العديد من الأمثلة عن المؤسسات المطبقة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، مثل:

- مؤسسة (groupe carrefour) وهي مؤسسة فرنسية تعمل في قطاع التوزيع، وهي تحمل المرتبة الثانية عالميا بعد الأمريكية ولديها فريق في أوربا، بالإضافة إلى مناطق أخرى في العالم بشكل شراكة محلية، حققت شركة (groupe carrefour) 2006 رقم أعمال قدره: 77.9 مليار أورو، وتملك 400 ألف عامل

- شركة (Air France) تحتل المرتبة الأولى من ناحية رقم الأعمال في مجال النقل الجوي على المستوى

العالمي، استطاعت هذه الشركة من خلال تطبيقها النموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مواجهة المنافسة في مجال النقل بصفة عامة خاصة مع ظهور (TGV) كذلك ساعة المؤسسة في إعادة توظيف عمالها شركة (peugeot citroen) هي كذلك نموذج ناجح للمؤسسات التي طبقت التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فقد حققت حصة سوقية عالمية قدرت و 52% ولها عدة فروع في العالم، أمريكا اللاتينية والصين، حيث ساعد تطبيقها للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على التحكم في التقديرات الخاصة بالوظائف والكفاءات على المستوى المحلي والعالمي بالإضافة إلى عدت شركات عالمية

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يجب إدماج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة، فهذا النموذج لا يتوقف على كونه تعداد كمي العدد الوظائف، بل يتعدى إلى كونه تخطيط مستقبلي يدخل ضمن جميع السياسات والمخططات المستقبلية للموسمية كما يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يتطلب تساند وتضافر جميع الأطراف والعمال داخل المؤسسة

-يعمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على توفير مخطط الأعمال الإجراءات التعديلية اللازمة لتغطية الاحتياجات والفوارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية وما هو متاح لديها حالياً
-نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يجب أن يرافقه نظام معلومات شفاف يسمح بتوفير المعلومات الصحيحة واللائمة

القدرة على التحليل والتنسيق، كما يسمح للمؤسسة بمواكبة المنافسة والمحيط.

تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يتطلب الوقت والوسائل لأنها عملية مستمرة مع الزمن.

-لنجاح نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لا بد على المؤسسة من التنبؤ بالتطورات الكبرى التي يمكن أن تطرأ على النشاط المؤسسية وأثر ذلك على مختلف الوظائف.

-لمواجهة مختلف التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف من جهة، وندرة الموارد من جهة أخرى، يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار أهمية تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، واستخدام مختلف وسائله لتحديد موارد المؤسسة وكفاءاتها

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية وما تضيفه

سيتم في هذا المطلب توضيح مميزات الدراسة الحالية وما تضيفه هذه الدراسة من حيث مستوى التحليل،

مجتمع الدراسة، وأداة التحليل، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المطلب كما يلي:

أولاً: مميزات الدراسة الحالية.

ثانياً: ما تضيفه الدراسة الحالية.

أولاً: مميزات الدراسة الحالية

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع التسيير التقديري كأداة

لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، على الصعيدين النظري والتطبيقي، يمكن استنتاج مايلي:

✓ إن الموضوع يتميز بالأصالة فالدراسات التي تناولته تكاد تعد على الأصابع فهو لا يزال موضوعاً قيد

الاجتهاد في المنظمات، فهناك من يعتبرها منهجية، وهناك من يعتبرها أداة من أدوات تسيير الموارد البشرية.

✓ يتميز البحث قيد الدراسة عن الدراسات السابقة المذكورة في المطلب أعلاه بكونه يتناول دور التسيير التقديري

في تفعيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من المنظور التسييري للمؤسسات، وقد سلطت هذه

الدراسة الضوء على التسيير التقديري مجموعة من الشروط التي قد يؤدي غيابها الى فشل سياسة التسيير التقديري

للموارد البشرية.

✓ وقد قدمت الدراسة الحالية بعض الاقتراحات والبدائل التي من شأنها أن تساهم لو بقدر قليل في إثراء الموضوع، وتمثل الفرق في هذه الدراسة كونها تناولت الموضوع من جانب اقتصادي وتسييري في مؤسسة معينة باستخراج ومعالجة وتسويق مادة الفوسفات داخليا وخارجيا بتبسة، حيث تم استخدام أساليب إحصائية في جمع البيانات المتعلقة بدور التسيير التقديري في تحسين إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات، وذلك من خلال إعداد استبيان وتوزيعه على الموظفين قصد معرفة مدى تطبيقهم للتسيير التقديري ومدى تأثيره على إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى إدراج مقابلة مع مدير المؤسسة قصد استنقاء كافة المعلومات التي تغيد الباحث في الجانب التطبيقي للبحث، كما أن الزيارة الميدانية للمؤسسة مكنت الباحث من استخدام أسلوب الملاحظة للتأكد من تطبيق الأدوات الأساسية للتسيير التقديري للموارد البشرية للحكم في الأخير عن درجة تطبيق التسيير التقديري في مناجم الفوسفات- تبسة - وأثرها على تفعيل وتحسين إدارة الموارد البشرية.

✓ لم تركز أي من الدراسات السابقة على دراسة المتغيرين معا وهما التسيير التقديري و إدارة الموارد البشرية باستثناء دراسة شكري مدلس 2008 الذي تناول تأثير المتغيرين على أداء المنظمة مع حصر الموضوع بالتركيز على وظائف التسيير التقديري، لذلك تعد الدراسة الحالية من الدراسات القلائل التي تقوم بربط المتغيرين معا باختبار أثر المتغير المستقل وهو التسيير التقديري بأبعاده المختلفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية . يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي شركة مناجم الفوسفات بتبسة وهي شركة اقتصادية مما يجعلها تختلف مع معظم الدراسات السابقة التي طبقت على مجتمعات مختلفة منها البنوك، بالإضافة إلى بعض

✓ الدراسات التي لم تعتمد على الجانب التطبيقي، أما هذه الدراسة ركزت على شركة اقتصادية في حين لم تتطرق أي من الدراسات السابقة لها بالتطبيق باستثناء دراسة شكري مدلس 2008، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة المشار إليها، بأنها ستطبق على جميع العاملين حيث سيتم القيام بمسح شامل لكل موظفي الشركة.

ثانيا: ما تضيفه الدراسة الحالية

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جملة من النقاط منها ما يلي:

- ✓ من حيث المتغيرات: بالنسبة لمتغيرات الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التسيير التقديري على تحسين إدارة الموارد البشرية أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة منها: تقييم الأداء، رأس المال الفكري
- ✓ من حيث العينة: تناولت الدراسة الحالية 35 موظف إداري لعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات _تبسة_ أما الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة .
- ✓ من حيث الأداة: ركزت الدراسات السابقة على الاستبيان والتحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج بالإضافة إلى اعتماد برنامج SPSS وهذا ما يطابق الدراسة الحالية.
- ✓ من حيث المكان والزمان: الدراسة الحالية في ولاية تبسة 2020، أما الدراسات السابقة تمت في ولايات وطنية أخرى في بيئة عربية، وكانت في السنوات التالية:

(2018/2017_2017/2016_2016/2015_2008/2007)

خلاصة الفصل:

لقد استعرضنا في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية وخصائصه مع إبراز أهدافه وأهميته في تنفيذ وتفعيل مختلف استراتيجيات المؤسسة .

كما تطرقنا لأهم الوظائف سواء كانت إدارية (تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه) أو فنية (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم الأعمال، التوظيف، التكوين، الأجور، التحفيز، السلامة المهنية) بغرض زيادة كفاءتها الإنتاجية فالتسيير التقديري للموارد البشرية يعتبر من أهم الوسائل باعتباره الأسلوب العلمي الكفيل بتحقيق التوازن لاحتياجات المؤسسة كما تم إبراز دوره في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأدوات ووضع مجموعة من الشروط والمقومات التي تعمل على الحد أو التقليل من المشاكل الناتجة عن التنبؤ الخاطئ من أجل ضمان السير الحسن وتحقيق نجاحه ونجاح المؤسسة.

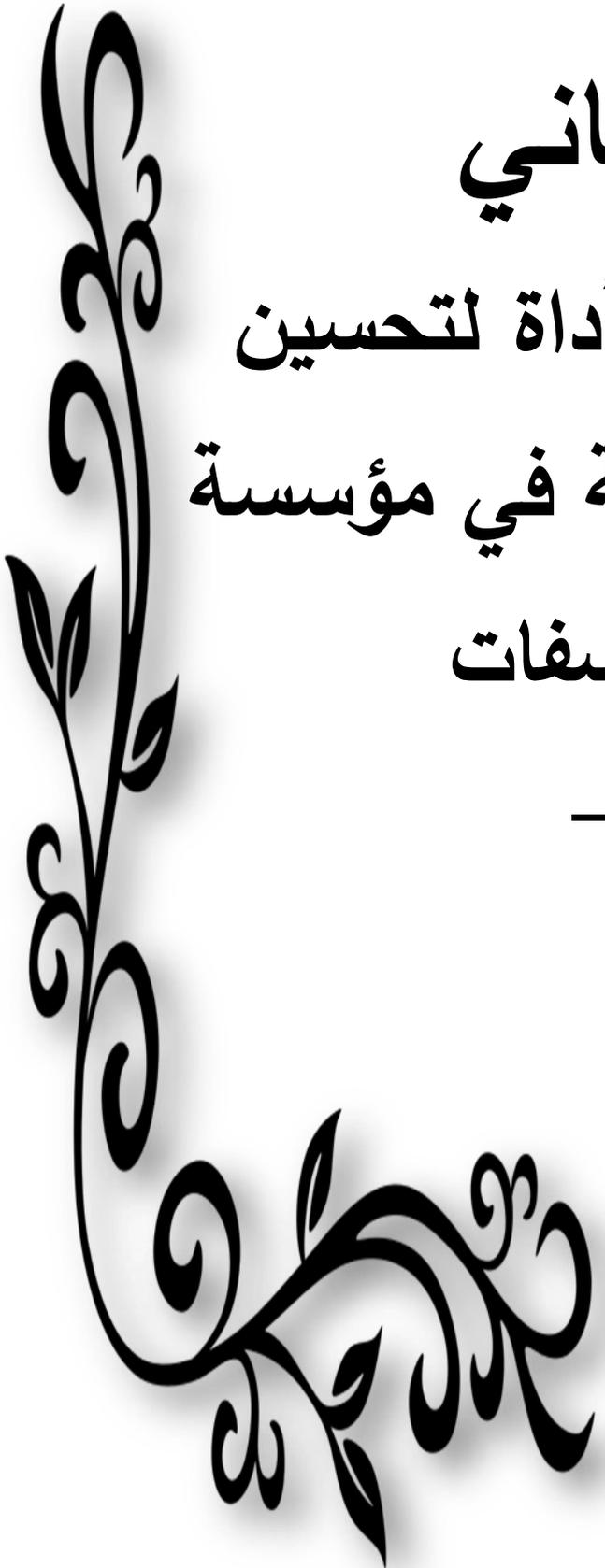
الفصل الثاني

التسيير التقديري كأداة لتحسين

إدارة الموارد البشرية في مؤسسة

مناجم الفوسفات

-تبسة-



مقدمة الفصل:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري ومن خلال تعرضنا لدراسة التسيير التقديري وإدارة الموارد البشرية وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على دور التسيير التقديري في تحسين إدارة الموارد البشرية وقد اخترنا مؤسسة مناجم الفوسفات _تبسه_ لتطبيق الدراسة نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع الموضوع لهذا الغرض تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها وتساؤلاتها يتطلب الاستعانة بطرق وأدوات بحثية وإحصائية، وفي هذا الإطار نستعرض في هذا المبحث طرق وأدوات الدراسة بدءاً بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا عينة ومجتمع وإجراءات الدراسة، إضافة إلى عرض مكونات الاستبانة والأساليب والأدوات الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات التي أفرزتها الاستبانة وقد تم تقسيم المبحث منهجياً كما يلي:

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سنعرض فيما يلي طريقة الدراسة، من خلال تقديم الشركة محل الدراسة، وكذا مجتمع ومتغيرات الدراسة ومختلف الإجراءات المتبعة لتنفيذها.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" -تبسة-

1- تعريف المؤسسة

نشأت مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)¹ نتيجة التطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البيئة التنظيمية لـ FERPHOS وهذه الأخيرة نشأت حصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983، وحولت بموجب FERPHOS إلى مؤسسة عمومية تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه من طرف الإدارة العامة للمجموعة، وتتكون مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) الكائنة بتبسة من خمس وحدات تتمثل في:¹

وحدة المركب المنجمي جبل العنق (CMDO): يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العائر -تبسة-.

وحدة المنشآت المينائية بعنابة (IPA): وهي وحدة مهمتها حمل وشحن منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير

وحدة مركز الأبحاث والدراسات التطبيقية للتنمية (CERAD): مهمته العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة.

وحدة المقر الإداري (DUS): وهي مركز للمراقبة والتسيير لوحدات شركة مناجم الفوسفات.

وحدة النقل البري (UTR): وهي وحدة مهمتها نقل منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير من بئر العائر إلى عنابة

بدأت شركة مناجم الفوسفات -تبسة- ممارسة نشاطها بشكل مستقل عن (FERPHOS) بتاريخ

2005/01/01، يبلغ رأس مالها أكثر من 1.600.000.000 دج. حيث تسعى الشركة بصفة عامة إلى تحقيق

مجموعة من الأهداف منها:

¹ معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية

* البحث وتطوير الإنتاج والتصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية.

* العمل على رفع إمكانيات الشركة حتى تتمكن من تنمية واستغلال احتياطي الفوسفات.

* تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الانتاجي والبيع من خلال متابعة توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون.

* المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال متابعة تطور رغباتهم.

* الاستمرارية في العمل من أجل تحقيق الأرباح.

* تطوير الاستثمارات والاستعمال الأمثل للطاقة الإنتاجية.

تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات بنشاطين يتمثلان في:

الفوسفات: أكبر طبقة لمعدن الفوسفات في الجزائر منذ الستينات بمنطقة جبل العنق التي تقع جنوب شرق

الجزائر، يقدر الاحتياطي بقيمة 2 مليار طن، وتتم عملية معالجة الفوسفات بطريقتين:

معبر رطب للغسل.

معبر جاف لإزالة الغبار.

يقدر الإنتاج الحالي بقيمة 1 مليون طن لكل نوع من التشكيلة المكونة من أربعة أنواع تتمثل في:

(BPL 77%-73%)؛ (BPL 72%-69%)؛ (BPL 68%-66%)؛ (BPL 65%-63%)

ويمثل الفوسفات المحضر للتصدير المنتج الرئيسي لشركة مناجم الفوسفات، والذي تقوم الدول الأخرى بتحويلها

إلى حمض الفوسفور والأسمدة، فالفوسفات الخام عبارة عن بقايا الحيوانات وعظام الحوت، والمنتجات الأربعة

التي يتم تصنيعها لها نفس المكونات لكن بنسب مختلفة.

فوسفات DO20: عند انتاج الأنواع الأربعة من الفوسفات ينتج غبار يسمى DO20 وهو عبارة عن فضلات

العملية الإنتاجية، ويتميز فوسفات جبل العنق بكثرة المسامات وذوبانه في الأحماض العضوية الضعيفة، ويستخدم

DO20 كمحصل ومعدل للأراضي المالحة الحامضة والرملية كما يستخدم كمخصب لكل الأراضي والمزروعات

ويستعمل كعنصر هام مع خليط الفوسفات والمادة العضوية.

وتماشيا مع التطورات الحاصلة والوضع الحالي في جميع المجالات سواء كانت اقتصادية أو مالية أو تكنولوجية،

ولمواجهة هذه التحديات تعمل شركة مناجم الفوسفات على مواجهة هذه التحديات وتخطي هذه العقبات لتضمن

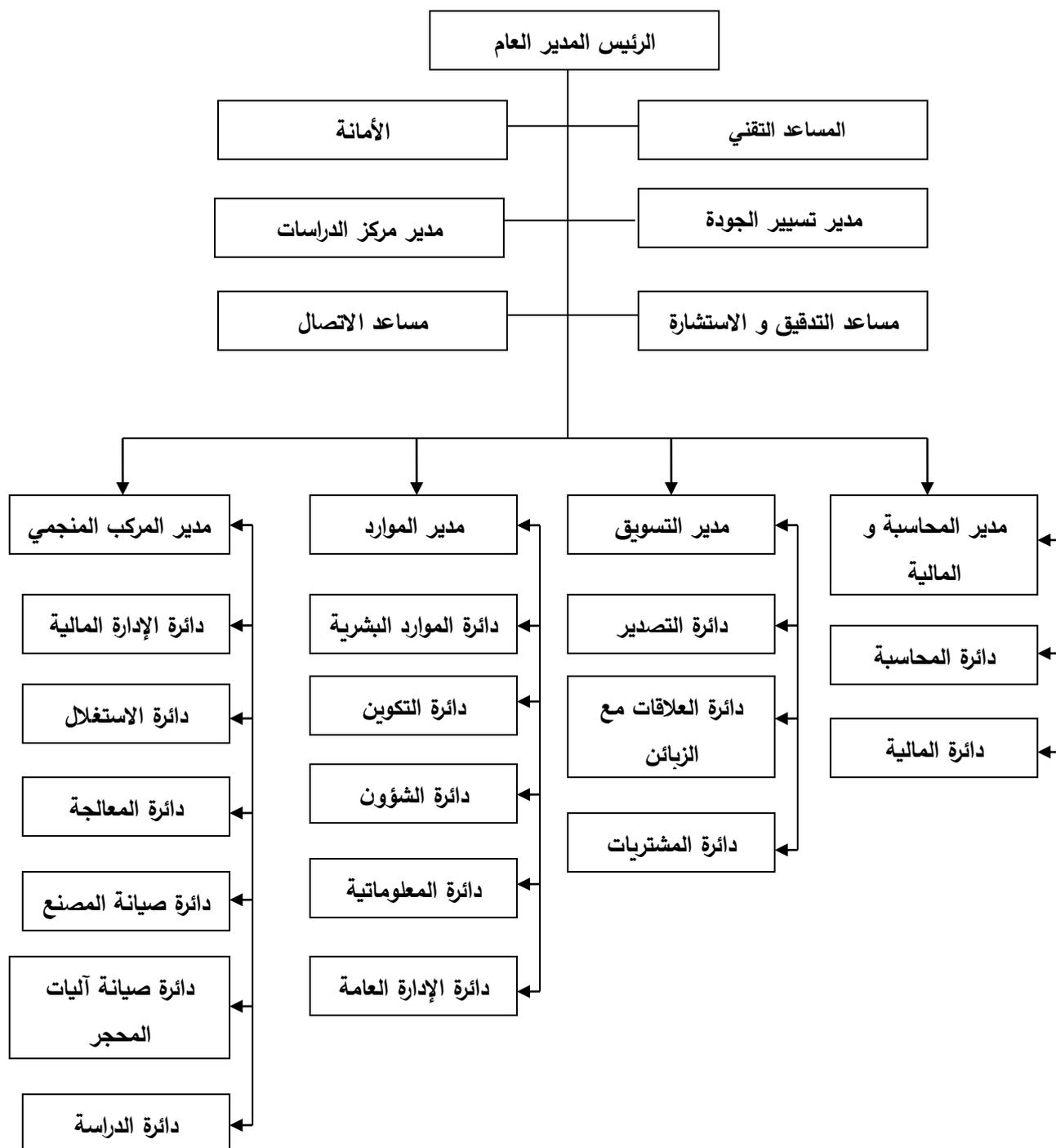
مكانتها في السوق وتكسب زبائن جدد وفق مخطط استراتيجي منذ نشأتها، وذلك بالبحث عن شركات وعقود

إستراتيجية

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات somiphos

يعبر الهيكل التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات من أهم محركات سير أعمال المؤسسة لما يضمنه من تقسيم للمسؤولية والسلطات والتنظيم والتنسيق بين الإدارات ويتمثل الهيكل التنظيمي في الشكل التنظيمي الموالي¹:

الشكل رقم (01):الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات



المصدر: دائرة الموارد البشرية

ثانيا: منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات

1_منهج الدراسة: يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

2_أدوات جمع البيانات: هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات الأولية والثانوية وتتمثل في الآتي:

أ-البيانات الأولية: وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة عن طريق توزيع الاستبيان وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **spss** الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. **ب-البيانات الثانوية:** وذلك من خلال مراجعة الكتب والمنشورات التي تتعلق بالتسيير التقديري وإدارة الموارد البشرية لإثراء الدراسة بشكل علمي.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في مجموع الموظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"-مديرية تبسة- والمقدر عددهم ب (120) موظف موزعين على مختلف المصالح والأقسام الإدارية بالمؤسسة أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب (50) موظفا من مجتمع الدراسة ولجمع البيانات تم توزيع الاستمارات على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة منتقاة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي وتم استعادة (43) استمارة استبعد منها (03) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (40) استمارة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة وهي نسبة مقبولة للدراسات الإحصائية عموما.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سيتم خلال هذا المطلب التعرف على الأداة التي استخدمناها في الجانب التطبيقي من الدراسة وكذا التعرف على الوسائل الإحصائية التي تم استعمالها.

أولا: أداة جمع البيانات الميدانية

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجدنا أن أنسب طريقة لجمع المعلومات هي الاستبيان¹، وقد تم تصميم استبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

-إعداد استبيان يتضمن 22 سؤال من أجل استخدامها في جمع المعلومات

-عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.
-توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ثانيا: محتوى الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:

أ-الجزء الأول: واشتمل على البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية).

ب-الجزء الثاني: تناول محور الاستبيان الذي يهدف الى التعرف عن التسيير التقديري كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية تم تقسيمه الى محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(02): توزيع أسئلة الإجابة على محاور الدراسة

تسلسل الفقرات	محاور الدراسة
01 - < 10 من الفقرة رقم	المحور الأول: التسيير التقديري
11 - < 14 من الفقرة رقم	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
15 - < 18 من الفقرة رقم	
19 - < 22 من الفقرة رقم	

المصدر: من إعداد الطالبين

لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بخصوص العبارات التي تضمنها الاستبيان استخدم (مقياس ليكارت الخماسي)، بحيث سيتم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها على النحو الآتي:

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

ويتم الحصول على المستويات من خلال طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4 إلى 5 مسافة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

الجدول رقم(04): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

ولتحديد درجة الموافقة من أجل القيام بالتحليل، حددت ثلاثة مستويات هي: (مرتفع، متوسط، منخفض)، وبناء عليه حددت المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى البديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

بالتعويض نجد:

-الدرجة المنخفضة تأخذ القيمة من 1 إلى غاية 2.33

-الدرجة المتوسطة تأخذ القيمة من 2.34 إلى غاية 3.66

الدرجة المرتفعة تأخذ من القيمة 3.67 فأكثر

ثالثا: الوسائل الإحصائية المستعملة

لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان ثم استخدام الوسائل الإحصائية الوصفة والمتمثلة في:

1_ التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

2- الانحراف المعياري: يستخدم لبيان تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة. ويرمز له بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

3- المتوسط الحسابي: يستخدم للتعرف على مستوى شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة.

4-معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس درجة الاتساق بين فقرات الاستبيان. ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

5_معامل ارتباط بيرسون و الانحدار: تم استخدامهم لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابهما انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية **spss**.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل و استخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1- صدق أداة الدراسة

يمثل الجدول الموالي معاملات الارتباط لكل فقرات الاستبيان والذي يبين مدى ارتباط كل محور بالاستبيان

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بيرسون

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
الأول	التسيير التقديري	0.84	0.01	وجود علاقة معنوية طردية قوية
الثاني	إدارة الموارد البشرية	0.76	0.01	وجود علاقة معنوية طردية قوية
معامل الارتباط الكلي للاستبيان		0.80	0.01	وجود علاقة معنوية طردية قوية

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج **Spss**

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.80) كما بلغ معامل ارتباط المحور الأول (0.84) و المحور الثاني (0.76) وهذا يدل على أن الاستمارة صادقة لما وضعت لأجله

2- ثبات أداة قياس الدراسة

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام "ألفا كرونباخ" حيث جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (06):معامل ثبات أداة الدراسة ألفاكرونباخ

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفاكرونباخ
الأول	التسيير التقديري	10	0.90
الثاني	إدارة الموارد البشرية	12	0.93
	معامل الثبات الكلي للاستبيان	22	0.95

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفاكرونباخ الخاص بالاستبيان عال حيث بلغ (0.95) كما بلغ معامل ثبات المحور الأول (0.90) و المحور الثاني (0.93) وعليه فإن استمارة الاستبيان المعدة من أجل معالجة الموضوع تقي بأعراض الدراسة المرجوة لأنها تتمتع بمستوى ثبات جيد.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة في الشركة محل الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، حيث تم تحليل خصائص مجتمع الدراسة ثم تحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس: يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما يلي:

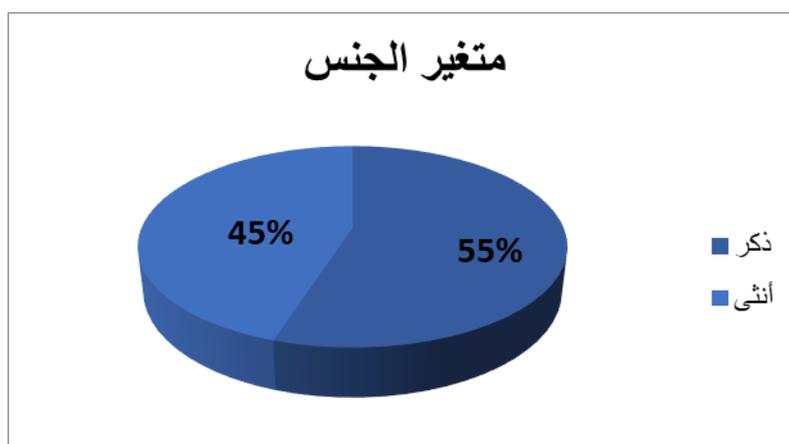
جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	22	55%
أنثى	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح خلال الجدول أن نسبة الذكور تمثل (55%) في حين بلغت نسبة الإناث (45%) وعليه يمكن القول أن أغلب الوظائف الإدارية بشركة مناجم الفوسفات يشغلها نسبة كبيرة من الذكور و ذلك لطبيعة النشاط الإداري في المؤسسة الذي يتطلب مجهود شاقاً و كبيراً والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم(07)

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر: يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر كما يلي:

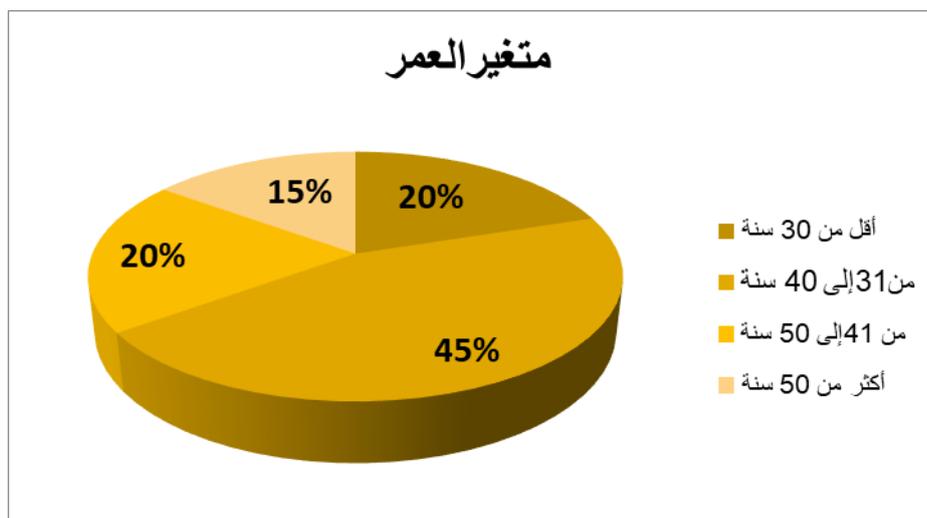
جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	08	20%
من 31 إلى 40 سنة	18	45%
من 41 إلى 50 سنة	08	20%
أكثر من 50 سنة	06	15%
المجموع	40	100%

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح خلال الجدول أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة قد احتلت المركز الأول بنسبة (45%)، فيما احتلت الفئتين الأولى والثالثة واللذان تمثلان الأعمار من أقل من 30 سنة و الأعمار من 41 إلى 50 سنة ، المركز الثاني بنسبة (20%)، أما الفئة الرابعة فقد جاءت في المركز الأخير بنسبة (15%) حيث تمثل الموظفين الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة ، و بشكل عام نلاحظ أن فئة الشباب في شركة مناجم الفوسفات بولاية تبسة هي المسيطرة، مما يعطيها القدرة على التحسن والتطور والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الشكل رقم(03) توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم(08)

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي كما يلي:

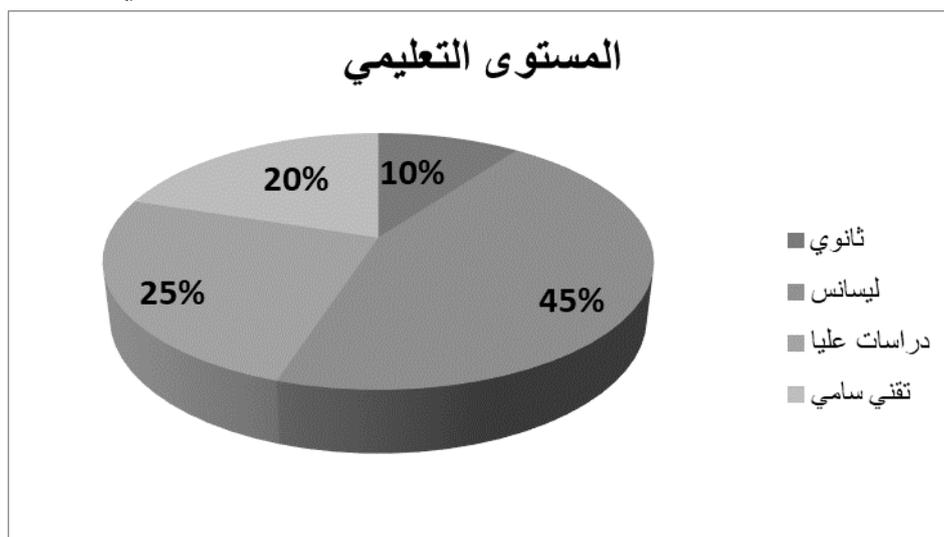
جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10%	04	ثانوي
45%	18	ليسانس
25%	10	دراسات عليا
20%	08	تقني سامي
100%	40	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حائزين على شهادات جامعية، حيث جاء العمال الحاصلين على شهادة ليسانس في المركز الأول بنسبة (45%) ، فيما جاء العمال المتحصلين على دراسات عليا في المركز الثاني بنسبة (25%) أما في المركز الثالث جاء العمال الحائزين على شهادة التقني سامي بنسبة (20%) أما فئة التعليم الثانوي فقد بلغت نسبة (10%) لتحتل بذلك المركز الرابع، ما يثبت أن شركة مناجم الفوسفات بولاية تبسة تتمتع بموظفين ذوي مستوى تعليمي عالي يؤكد هذا على حرص الشركة على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم(09)

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

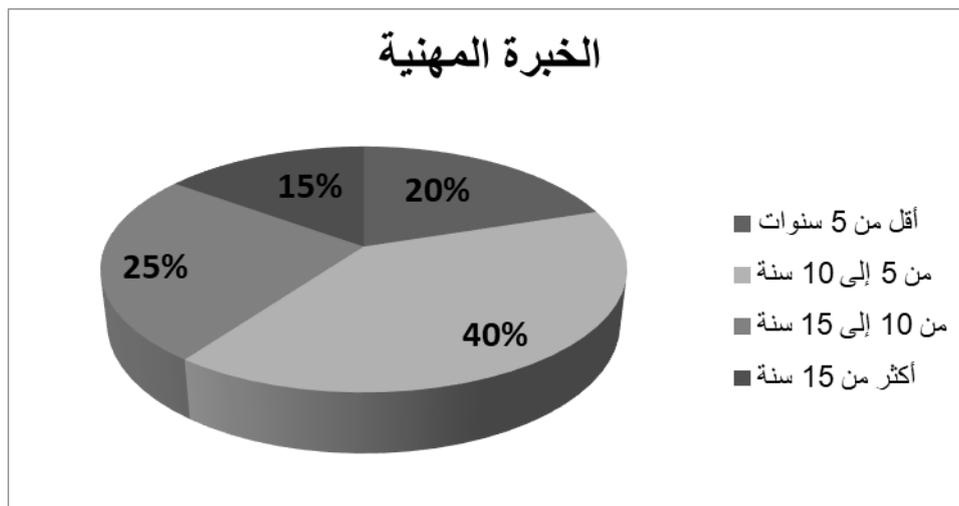
جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	20%
من 5 إلى 10 سنة	16	40%
من 10 إلى 15 سنة	10	25%
أكثر من 15 سنة	06	15%
المجموع	40	100%

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أن نسبة (20%) من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة ، وأن نسبة (40%) من أفراد العينة لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة وتمثل أعلى نسبة ، أما نسبة (25%) من أفراد العينة لديهم من 10 إلى 15 سنة خبرة ، أما نسبة (15%) من أفراد العينة لديهم أكثر من 15 سنة خبرة وهي أقل نسبة للخبرة ومنه نستنتج أن فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة هي أكثر نسبة في العينة المستهدفة و هذا ما يعكس اعتماد المؤسسة على عناصر شابة مؤهلة تساهم في تحسين الأداء والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم(10)

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي: يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي.

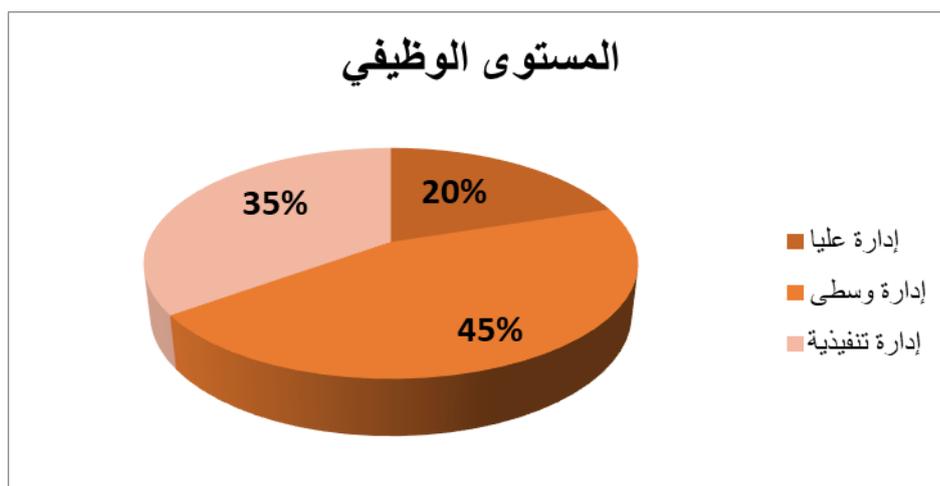
الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
20%	08	إدارة عليا
45%	18	إدارة وسطى
35%	14	إدارة تنفيذية
100%	40	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أن العاملين في الإدارة الوسطى يشكلون الأغلبية من عينة الدراسة بنسبة (45%) ، فيما جاء العاملون في الإدارة التنفيذية في المرتبة الثانية بنسبة (35%)، أما العاملين في الإدارة العليا بلغوا نسبة (20%) لتحتل بذلك المرتبة الثالثة ومنه نلاحظ أن الأفراد العاملين في مستويات الإدارة الوسطى و التنفيذية يشكلون الأغلبية في شركة مناجم الفوسفات بولاية تبسة والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم(11)

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض المحاور الأساسية لهذا المطلب والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية **spss**.

أولاً: عرض وتحليل محور التسيير التقديري بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد العينة لمحور التسيير التقديري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو التسيير التقديري

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
01	التسيير التقديري ضروري لجميع المؤسسات التي تريد البقاء و الاستمرار	4.05	1.259	4	موافق	مرتفع
02	تهتم مؤسساتكم بالتسيير التقديري و توفر المناخ المناسب له	3.70	1.897	4	موافق	مرتفع
03	تعمل مؤسساتكم على بلورة ثقافة التسيير التقديري لدى العمال و أهميتها	3.60	0.496	4	موافق	متوسط
04	تمتلك مؤسساتكم الوسائل و الأدوات التي تحتاجها في عملية التسيير التقديري و تساعدنا في اتخاذ القرار	3.82	1.152	4	موافق	مرتفع
05	يساعد التسيير التقديري المؤسسة على رسم رؤية مستقبلية واضحة لاستراتيجياتها على المدى المتوسط والبعيد	3.75	1.103	4	موافق	مرتفع

مرتفع	موافق	4	0.357	3.97	يساعد التسيير التقديري المؤسسة على تلبية حاجياتها باختيار الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة	06
مرتفع	موافق	4	0.334	3.87	التسيير التقديري يساعد مؤسستكم بالتعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وإيجاد الحلول المناسبة للسيطرة عليها	07
مرتفع	موافق	4	0.378	3.90	يساهم التسيير التقديري في البحث عن الطرق اللازمة للتوفيق بين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية	08
مرتفع	موافق	4	0.572	3.67	التسيير التقديري يساعد المؤسسة على توقع الأخطار المستقبلية و التحكم في تسييرها وجعلها في خدمة المنظمة	09
مرتفع	موافق	4	0.438	3.75	يساعد التسيير التقديري المؤسسة على دراسة و تحليل و تقييم الموارد البشرية بهدف الاستفادة المثلى منها	10
مرتفع	موافق	/	0.798	3.80	إجمالي درجة المحور	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة **3.80** وانحراف معياري قدره **0.798**، ودرجة تجانس مرتفعة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى، وهذه الأسئلة عموما تمثل 10 عبارات وهي كما يلي:

العبارة 01: " التسيير التقديري ضروري لجميع المؤسسات التي تريد البقاء و الاستمرار "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05، وانحراف معياري قيمته 1.259، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يدركون أهمية التسيير التقديري و مكانته في المؤسسة و الدور الذي يؤديه من أجل ضمان بقاءها و استمرارها.

العبارة 02: " تهتم مؤسستكم بالتسيير التقديري و توفر المناخ المناسب له "، وبلغ المتوسط الحسابي 3.70، بانحراف معياري قدره 1.897، وهذا يدل على وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يرون أن تهتم مؤسستكم بالتسيير التقديري و توفر المناخ المناسب له.

العبارة 03: " تعمل مؤسستكم على بلورة ثقافة التسيير التقديري لدى العمال و أهميتها "، وبلغ المتوسط الحسابي 3.60، بانحراف معياري قدره 0.496، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة لا تعمل على بلورة ثقافة التسيير التقديري لدى الأفراد.

- العبارة 04: "تمتلك مؤسستكم الوسائل و الأدوات التي تحتاجها في عملية التسيير التقديري و تساعدنا في اتخاذ القرار"، وبلغ المتوسط الحسابي 3.82، وانحراف معياري قدره 1.152، وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تمتلك الأدوات المساعدة لتطبيق التسيير التقديري.
- العبارة 05: "يساعد التسيير التقديري المؤسسة على رسم رؤية مستقبلية واضحة لاستراتيجياتها على المدى المتوسط والبعيد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.75، وانحراف معياري قيمته 1.103، وهذا يعني وجود درجة مرتفعة في إجابات أفراد العينة، وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يرون أن التسيير التقديري يساعد المؤسسة على رسم رؤية مستقبلية واضحة لاستراتيجياتها على المدى المتوسط والبعيد.
- العبارة 06: "يساعد التسيير التقديري إدارة الموارد البشرية على تلبية حاجياتها باختيار الموارد الأكثر توافقاً مع متطلبات المناصب الشاغرة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97، وانحراف معياري قيمته 0.375، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يرون أن التسيير التقديري يساعد إدارة الموارد البشرية على اختيار الموارد الأكثر توافقاً مع متطلبات المناصب الشاغرة.
- العبارة 07: "التسيير التقديري يساعد مؤسستكم بالتعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وإيجاد الحلول المناسبة للسيطرة عليها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.87، وانحراف معياري قيمته 0.334، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة وعليه نستنتج أن التسيير التقديري يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وإيجاد الحلول المناسبة للسيطرة عليها.
- العبارة 08: "يساهم التسيير التقديري في البحث عن الطرق اللازمة للتوفيق بين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.90، وانحراف معياري قيمته 0.378، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن التسيير التقديري يساعد المؤسسة على تكييف الموارد البشرية الحالية مع استراتيجياتها و أهدافها المستقبلية.
- العبارة 09: "التسيير التقديري يساعد المؤسسة على توقع الأخطار المستقبلية و التحكم في تسييرها و جعلها في خدمة المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.67، وانحراف معياري قيمته 0.572، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون التسيير التقديري يساعد المؤسسة في توقع الأخطار و إدراكها و بالتالي تفاديها و جعلها في خدمة المنظمة.
- العبارة 10: "يساعد التسيير التقديري المؤسسة على دراسة و تحليل و تقييم الموارد البشرية بهدف الاستفادة المثلى منها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.75، وانحراف معياري قيمته 0.438، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن التسيير التقديري يساعد المؤسسة على دراسة و تحليل و تقييم الموارد البشرية بهدف الاستفادة المثلى منها.

ثانيا: عرض وتحليل محور إدارة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد العينة لمحور إدارة الموارد البشرية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (13): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
11	تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير الاحتياجات المناسبة من العاملة في كل وظيفة	4.00	0.544	4	موافق	مرتفع
12	تسعى إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والخبرات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	3.95	0.638	4	موافق	مرتفع
13	تقوم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم بالتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية	3.82	0.594	4	موافق	مرتفع
14	توفر إدارة الموارد البشرية أكبر قدر ممكن من المعلومات الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من معارف ومهارات وشروط	3.35	0.735	4	محايد	متوسط
15	تطبق مؤسستكم برامج تكوين تساهم في تغطية احتياجاتها الكمية والكيفية	3.97	0.576	4	موافق	مرتفع
16	تقوم مؤسستكم بتدريب وتنمية الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة	4.05	0.220	4	موافق	مرتفع
17	تقوم مؤسستكم بتخصيص الوقت والميزانية الكافية لتدريب العاملين	3.72	0.933	4	موافق	مرتفع
18	تتبع مؤسستكم نظام لتقييم مستوى أداء العاملين قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية	3.22	0.697	3	محايد	متوسط
19	تقوم مؤسستكم بتقديم علاوات تحفيز للعاملين وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة و ترقيةهم إلى مواقع إدارية أعلى	3.70	0.464	4	موافق	مرتفع
20	تسعى مؤسستكم إلى توفير مناخ عمل مناسب لأداء المهام	4.05	0.220	4	موافق	مرتفع
21	تقوم مؤسستكم بوضع إستراتيجيات و إجراءات لتجنب المشاكل بمختلف أنواعها	3.32	0.474	3	محايد	متوسط
22	توفر مؤسستكم البيانات الضرورية ونقلها و تبادلها بين	3.15	1.144	3	محايد	متوسط

					العاملين حيث يمكن متابعة و تقييم الخطط و الأهداف المطلوب تحقيقها
مرتفع	موافق	/	0.603	3.69	إجمالي درجة المحور

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 3.69 وانحراف معياري قدره 0.603، ودرجة تجانس مرتفعة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى، وهذه الأسئلة عموما تمثل 12 عبارات وهي كما يلي:

العبارة 11: "تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير الاحتياجات المناسبة من اليد العاملة في كل وظيفة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00، وانحراف معياري قيمته 0.544، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن ، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن إدارة الموارد البشرية توفر الاحتياجات المناسبة من اليد العاملة.

العبارة 12: "تسعى إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والخبرات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.95، وانحراف معياري قيمته 0.638، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الإدارة تسعى إلى اختيار وتعيين أفراد ذوي مؤهلات فنية و تقنية تساهم في تحقيق التحسين والجودة في الأداء داخل المؤسسة.

العبارة 13: "تقوم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم بالتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية"، وبلغ المتوسط الحسابي 3.82، بانحراف معياري قدره 0.594، وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أفراد عينة البحث يؤكدون أن الإدارة تقوم بالتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية.

العبارة 14: "توفر إدارة الموارد البشرية أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من معارف ومهارات وشروط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.35، وانحراف معياري قيمته 0.735، وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أفراد عينة البحث يرون أن إدارة الموارد البشرية توفر المعلومات عن الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من معارف ومهارات وشروط.

العبارة 15: "تطبق مؤسستكم برامج تكوين تساهم في تغطية احتياجاتها الكمية والكيفية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97، وانحراف معياري قيمته 0.576، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية أفراد عينة البحث يؤكدون أن الإدارة تولي اهتماما لجانب التكوين بوضع برامج تكوينية بشكل دوري تساهم في تحسين أدائهم بالمؤسسة.

العبارة 16: "تقوم مؤسستكم بتدريب وتنمية الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05، وانحراف معياري قيمته 0.220، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن معظم الأفراد يرون أن المؤسسة تقوم بتدريب وتنمية الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة.

العبارة 17: "تقوم مؤسستكم بتخصيص الوقت والميزانية الكافية لتدريب العاملين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.72، وانحراف معياري قيمته 0.933، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن معظم الأفراد يرون أن المؤسسة تخصص الوقت والميزانية الكافية لتدريب وتأهيل القوى العاملة لديها.

العبارة 18: "تتبع مؤسستكم نظام لتقييم مستوى أداء العاملين قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.22، وانحراف معياري قيمته 0.697، وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء عاملها و بالتالي التعرف على جوانب القصور و مدى مساهمة الدورات التدريبية في تحسين أدائهم.

العبارة 19: "توفر إدارة الموارد البشرية أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من معارف ومهارات وشروط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.70، وانحراف معياري قيمته 0.464، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن إدارة الموارد البشرية توفر معلومات عن الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من معارف ومهارات وشروط.

العبارة 20: "تسعى مؤسستكم إلى توفير مناخ عمل مناسب لأداء المهام"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05، وانحراف معياري قيمته 0.220، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه نستنتج أن أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة تسعى الى توفير ظروف عمل مناسبة لأداء مهامهم بكفاءة.

العبارة 21: "تقوم مؤسستكم بوضع إستراتيجيات و إجراءات لتجنب المشاكل بمختلف أنواعها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.32، وانحراف معياري قيمته 0.474، وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعمل على حل مشاكلها بطريقة سريعة و موضوعية و باستخدام طرق و أساليب تنظيمية و علمية.

العبارة 22: "توفر مؤسستكم البيانات الضرورية ونقلها و تبادلها بين العاملين حيث يمكن متابعة و تقييم الخطط و الأهداف المطلوب تحقيقها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.15، وانحراف معياري قيمته 1.144، وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه يتفق أفراد العينة أن المؤسسة توفر البيانات ونقلها و تبادلها بين العاملين لتقييم و متابعة الخطط و الأهداف المطلوب تحقيقها.

ثالثا: اختبار الفرضيات

أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير التقديري و استقطاب الموارد البشرية ".
تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول (التسيير التقديري) و فقرات البعد الأول (الاستقطاب) من الفقرة 11 إلى الفقرة 14 " من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نوع المتغير	المتغيرات	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (r ²)	مستوى الدلالة (Sig)
مستقل	التسيير التقديري	0.894	0.799	0.000
تابع	الاستقطاب			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة (0.894) وهو ارتباط معنوي كما بلغت قيمة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين التسيير التقديري واستقطاب الموارد البشرية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $r^2=0.799$ أي ما نسبته 79.9% من التسيير التقديري تؤثر في استقطاب الموارد البشرية.

و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير التقديري و استقطاب الموارد البشرية".

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير التقديري و تدريب الموارد البشرية ".
تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول (التسيير التقديري) و فقرات البعد الثاني (التدريب) من الفقرة 15 إلى الفقرة 18 " من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نوع المتغير	المتغيرات	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (r ²)	مستوى الدلالة (Sig)
مستقل	التسيير التقديري	0.885	0.782	0.000
تابع	التدريب			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة (0.885) و هو ارتباط معنوي كما بلغت قيمة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين التسيير التقديري و تدريب الموارد البشرية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $r^2=0.782$ أي ما نسبته 78.2 % من التسيير التقديري تؤثر في تدريب الموارد البشرية.

و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير التقديري و تدريب الموارد البشرية".

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير التقديري و تحسين ظروف العمل".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول (التسيير التقديري) و فقرات البعد الثاني (تحسين ظروف العمل) من الفقرة 19 إلى الفقرة 22 من المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نوع المتغير	المتغيرات	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (r^2)	مستوى الدلالة (Sig)
مستقل	التسيير التقديري	0.580	0.762	0.000
تابع	تحسين ظروف العمل			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة (0.580) و هو ارتباط معنوي كما بلغت قيمة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين التسيير التقديري و تحسين ظروف العمل ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $r^2=0.762$ أي ما نسبته 76.2 % من التسيير التقديري تؤثر في تحسين ظروف العمل.

و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير التقديري و تحسين ظروف العمل".

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير التقديري و إدارة الموارد البشرية ."
تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول (التسيير التقديري) "من الفقرة 01 إلى الفقرة 10 " وفقرات المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) "من الفقرة 11 إلى الفقرة 22 " كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نوع المتغير	المتغيرات	ثبات الانحدار (a)	معامل الانحدار (b)	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (r ²)	مستوى الدلالة (Sig)
مستقل	التسيير التقديري	1.267	0.637	0.897	0.805	0.000
تابع	إدارة الموارد البشرية					

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة (0.897) وهو ارتباط معنوي كما بلغت قيمة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين التسيير التقديري و إدارة الموارد البشرية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $r^2=0.805$ أي ما نسبته 80 % من التسيير التقديري تؤثر في إدارة الموارد البشرية.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير بين التسيير التقديري و إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، محل الدراسة، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية ومما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y=1.267+0.637x$$

حيث:

X: يمثل قيمة المتغير المستقل

Y: يمثل قيمة المتغير التابع

و بهذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير التقديري وتحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - "

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة و التي تهدف إلى التعرف التسيير التقديري كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية حيث اعتمدنا في انجاز الدراسة الميدانية على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين بالمؤسسة حيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة قمنا بتقسيمها إلى محورين: التسيير التقديري و إدارة الموارد البشرية.

وبعد استرجاع الاستمارات قمنا بتفريغها و تحليلها من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) و انطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا إلى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة بأن التسيير التقديري له تأثير على الموارد البشرية من استقطاب وتدريب و تحسين ظروف العمل إلا أن هناك بعض النقائص لا بد تداركها وتعزيزها و الاهتمام بها من خلال تكوين الأفراد القائمين على المؤسسة من أجل تفعيل التسيير التقديري و الاستفادة منه في تحسن و تطوير أداء المؤسسة.

الختامة



الخاتمة

لقد اتضح لنا من خلال دراستنا هذه في جانبها النظري والتطبيقي أن التسيير التقديري يعتبر عملية ضرورية لكل المؤسسات باختلاف أنواعها لما له من دور مهم في جميع السياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لذا فهو يفيد بدرجة كبيرة في التأكد من توافر الموارد البشرية المطلوبة في المستقبل بالعدد والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين من خلال اقتراح عدة إجراءات تعديلية (توظيف، تدريب، تحفيز،..الخ) و منه يمكن القول أن التسيير التقديري يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية و هو بذلك يعد أداة إستراتيجية بالنسبة لها و بالنسبة للمؤسسة بوجه عام.

يكون نجاح وفعالية التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال دقة المعلومات و مصداقية وشمولية الإحصائيات من أجل صحة وسلامة القرارات من ناحية و كذلك تضافر جهود و تعاون جميع الفاعلين في المؤسسة من مدراء عامين و مدربين مركزيين و كذا تحسيسهم بأهمية العملية.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لغرض تحديد دور التسيير التقديري في تحسين إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة الفوسفات -تبسة- فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

أولا:النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-التسيير التقديري للموارد البشرية ضرورة حتمية في المؤسسات والإدارات وذلك لتحديد الموظفين المطلوبين.

-إن للتسيير التقديري دور في فعالية الموارد البشرية في المؤسسات و نجاحها وتنمية قدرات أفرادها.

-يساهم التسيير التقديري في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية اللازمة.

-التدريب عملية أساسية تعتمد عليها المؤسسة في رفع مستوى كفاءة عمالها لتأدية المهام الموكلة لهم.

-التطبيق الفعلي لوظائف إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين و تطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف

المنشودة للعاملين والمؤسسة.

-تبين أن المؤسسة تبدي اهتمام لإدارة الموارد البشرية.

نتائج العاملين المستجوبين لديهم قناعة كاملة أن التسيير التقديري يؤثر في كل من (الاستقطاب, تدريب الموارد البشرية, تحسين ظروف العمل) وهذا ما أكدته نتائج الدراسة إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

في ظل النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي:

- القيام بدورات تدريبية حول التسيير التقديري من أجل التحسيس وزيادة وعي المكلفين بالموظفين وإدارة الموارد البشرية.
- إدراك المؤسسة لمدى أهمية التسيير التقديري و بلورته لدى العمال وإشعارهم بضرورتيه لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء.
- ترسيخ القناعة لدى إدارة المؤسسة والعاملين في كافة المستويات التنظيمية أهمية التسيير التقديري و الفوائد الناجمة عن تطبيقه.
- الاعتماد على أسس علمية وموضوعية دقيقة في تطبيق التسيير التقديري للموارد البشرية.
- زيادة الاتصال بين إدارات المؤسسة و تبادل المعلومات فيما بينها.
- العمل على توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات و البيانات ونقلها و تبادلها بين مختلف المصالح في المؤسسة.
- على المؤسسة إتباع نظام لتقييم مستوى أداء العاملين قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية لمعرفة مدى استفادتهم.

ثالثا: آفاق الدراسة

- من أجل الإلمام بكافة جوانب موضوع هذا البحث وتطويره والإلمام بمختلف جوانبه يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية تكمل مختلف زوايا هذا البحث كالاتي:
- التسيير التقديري ودوره في تفعيل الوظائف والكفاءات.
 - علاقة التسيير التقديري بالتخطيط الاستراتيجي.

قائمة

المراجع



أولا/ المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب:

- 1) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2005.
- 2) المعاينة رولا نايف وآخرون، إدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 3) الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004.
- 4) الغمري إبراهيم، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989.
- 5) الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2003.
- 6) بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 01، 2002.
- 7) حريم حسن ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد، عمان، الأردن، ط01، 2013.
- 8) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة . الجزائر، 2004.
- 9) شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، 2011.
- 10) صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد، الكويت، 2004.
- 11) صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 12) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
- 13) عقيلي عمر وصفي ، إدارة القوة العاملة، دار طهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 14) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، 1997.
- 15) لوغال جان مارك ، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الاولى، 2008.
- 16) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الاولى، 2001.
- 17) ماهر احمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004 .
- 18) نوري منير ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، الطبعة الاولى، 2011.
- 19) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

✓ الأطروحات و المذكرات:

أ- الأطروحات

(20) بن عبيد بن نمشه سعيد ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007.

(21) رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2013/2014.

(22) علوطي لمين ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة الدكتوراه في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.

(23) موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المالي الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2015/2016.

ب- المذكرات

(24) خرباشي نبيلة، دور الوالي في المحافظة على النظام العام، مذكرة ماجستير، تخصص: تخصص دولة ومؤسسات عمومية، فرع حقوق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017.

(25) مدلس شكري ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة لموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود مذكرة ماجستير ، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008.

(26) عابد خديجة، دور التسيير التنبئي في رفع أداء العنصر البشري دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بسيدي لخضر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2016.

✓ المجلات والدوريات:

(27) ادارة الموارد البشرية، تخصص ادارة مكتبية، المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، طبعة 1429.

(28) عيساوي عبد الرحمان ، علم النفس والانتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر (دون سنة النشر).

(29) غياط شريف و مهري عبد المالك ، مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث . المركز الديمقراطي العربي . برلين. ألمانيا _ العدد الثاني، أكتوبر 2018.

ثانيا/ المراجع باللغة الأجنبية:

30) Françoise KERLAN, "Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", ed Organisation 2ème édition Paris. 2004.

31) Jean Pierre Citeau , "Gestion des ressources humaines".

32)Jean Pidase, gestion de ressources humaines 4 Editions paris, 2002.

33)La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état, Guides pratiques édition 2015, DGAFP Française.

34) Loïc Cadin, Francis Guérin, la Gestion Des Ressources Humaines, 2e édition, DUNOD, Paris, 2003.

35) Luc BOYER at Noel EQUILIBEY "Organisation théorie et application.

ثالثا/ مراجع الانترنت:

36) W_{ww}. FR.SLIDESHARE.NET 2020/03/20

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الشيخ التبسي - تبسة -

قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

التسيير التقديري كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
الاقتصادية
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة -

بعد التحية والتقدير

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج طور الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، للسنة الدراسية 2020/2019 نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع: التسيير التقديري كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لذا نتطلع من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على كل ثقة أنها ستتنصف بالدقة والموضوعية.

تحت إشراف الأستاذة:

- مقراني علجية

من إعداد الطلبة

- قرايدية هارون

- بريك شادي

ملاحظة: يرجى من سيادتكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لأجوبتكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30 سنة وأقل من 40 سنة
 من 40 سنة وأقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-الخبرة:

أقل من 05 سنوات أكثر من 10 سنوات
 أكثر من 05 سنوات أكثر من 15 سنة

4-المؤهل العلمي:

ثانوي ليسانس دراسات عليا تقني سامي

5- الوظيفة :

إدارة عليا إدارة وسطى إدارة تنفيذية

الجزء الثاني: معلومات متعلقة بالأبعاد المدروسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
التسيير التقديري كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية						
المحور الأول: التسيير التقديري						
					التسيير التقديري ضروري لجميع المؤسسات التي تريد البقاء و الاستمرار	01
					تهتم مؤسستكم بالتسيير التقديري و توفر المناخ المناسب له	02
					تعمل مؤسستكم على بلورة ثقافة التسيير التقديري لدى العمال و أهميتها	03
					تمتلك مؤسستكم الوسائل و الأدوات التي تحتاجها في عملية التسيير التقديري و تساعد في اتخاذ القرار	04
					يساعد التسيير التقديري المؤسسة على رسم رؤية مستقبلية واضحة لاستراتيجياتها على المدى المتوسط والبعيد	05
					يساعد التسيير التقديري المؤسسة على تلبية حاجياتها باختيار الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة	06
					التسيير التقديري يساعد مؤسستكم بالتعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وإيجاد الحلول المناسبة للسيطرة عليها	07
					يساهم التسيير التقديري في البحث عن الطرق اللازمة للتوفيق بين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية	08
					التسيير التقديري يساعد المؤسسة على توقع الأخطار المستقبلية و التحكم في تسييرها و جعلها في خدمة المنظمة	09
					يساعد التسيير التقديري المؤسسة على دراسة و تحليل و تقييم الموارد البشرية بهدف الاستفادة المثلى منها	10
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية						
البعد الأول: الاستقطاب						
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير الاحتياجات المناسبة من اليد العاملة في كل وظيفة	11

				تسعى إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والخبرات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	12
				إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم بالتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية	13
				توفر إدارة الموارد البشرية أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من معارف ومهارات وشروط	14

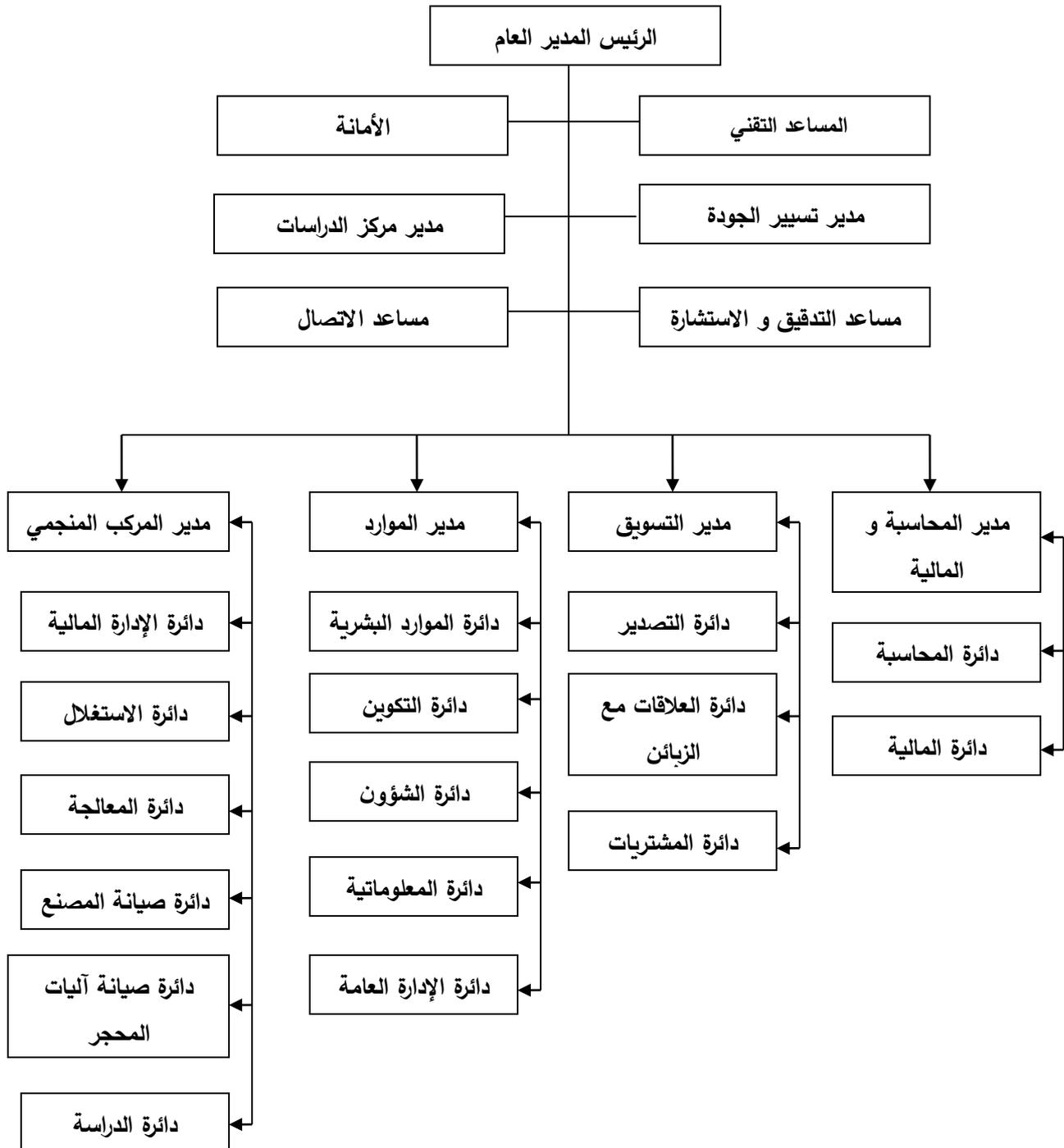
البعد الثاني: التدريب

				تطبق مؤسستكم برامج تكوين تساهم في تغطية احتياجاتها الكمية والكيفية	15
				تقوم مؤسستكم بتدريب وتنمية الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة	16
				تقوم مؤسستكم بتخصيص الوقت والميزانية الكافية لتدريب العاملين	17
				تتبع مؤسستكم نظام لتقييم مستوى أداء العاملين قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية	18

البعد الثالث: تحسين ظروف العمل

				تقوم مؤسستكم بتقديم علاوات تحفيز للعاملين وتنمية ولأنهم وائتمائهم للمنظمة و ترقيةهم إلى مواقع إدارية أعلى	19
				تسعى مؤسستكم إلى توفير مناخ عمل مناسب لأداء المهام	20
				تقوم مؤسستكم بوضع إستراتيجية و إجراءات لتجنب المشاكل بمختلف أنواعها	21
				توفر مؤسستكم البيانات الضرورية ونقلها و تبادلها بين العاملين حيث يمكن متابعة و تقييم الخطط و الأهداف المطلوب تحقيقها	22

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات



الملحق رقم(03): نتائج التحليل الإحصائي spss

	التسيير التقديري يساعد مؤسستكم بالتعرف على مواطن العجز والقوى العاملة وإيجاد الحلول المناسبة للسيطرة عليها	يساعد التسيير التقديري إدارة الموارد البشرية على تلبية حاجياتها باختيار الموارد الأكثر توافقاً مع متطلبات المناصب الشاغرة	يساعد التسيير التقديري المؤسسة على رسم رؤية مستقبلية واضحة لاستراتيجياتها على المدى المتوسط والبعيد	تمتلك مؤسستكم الوسائل والأدوات التي تحتاجها في عملية التسيير التقديري و تساعدها في اتخاذ القرار	تعمل مؤسستكم على بلورة ثقافة التسيير التقديري لدى العمال و أهميتها	تهتم مؤسستكم بالتسيير التقديري و توفر المناخ المناسب له	التسيير التقديري ضروري لجميع المؤسسات التي تريد البقاء و الاستمرار
N Valide	40	40	40	40	40	40	40
Manquante	43	43	43	43	43	43	43
Moyenne	4.0500	3.7000	3.6000	3.8250	3.7500	3.9750	3.8750
Ecart-type	1.25983	1.89737	.49614	1.15220	1.10361	.35716	.33493

يساهم التسيير التقديري في البحث عن الطرق اللازمة للتوفيق بين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية	التسيير التقديري يساعد المؤسسة على توقع الأخطار المستقبلية و التحكم في تسييرها و جعلها في خدمة المنظمة	يساعد التسيير التقديري المؤسسة على دراسة و تحليل و تقييم الموارد البشرية بهدف الاستفادة المثلى منها	تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير الاحتياجات المناسبة من اليد العاملة في كل وظيفة	تسعى إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والخبرات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	تقوم إدارة الموارد البشرية لمؤسستكم بالتنسيق باحتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية	توفر إدارة الموارد البشرية أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من معارف ومهارات وشروط	تطبق مؤسستكم برامج تكوين تساهم في تغطية احتياجاتها الكمية والكيفية
40	40	40	40	40	40	40	40
43	43	43	43	43	43	43	43
3.9000	3.6750	3.7500	4.0000	3.9500	3.8250	3.3500	3.9750
.37893	.57233	.43853	.55470	.63851	.59431	.73554	.57679

تقوم مؤسستكم بتدريب وتنمية الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة	تقوم مؤسستكم بتخصيص الوقت والميزانية الكافية لتدريب العاملين	تتبع مؤسستكم نظام لتقييم مستوى أداء العاملين قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية	تقوم مؤسستكم بتقديم علاوات تحفيز للعاملين وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة وترقيتهم إلى مواقع إدارية أعلى	تسعى مؤسستكم إلى توفير مناخ عمل مناسب لأداء المهام	تقوم مؤسستكم بوضع إستراتيجية وإجراءات لتجنب المشاكل بمختلف أنواعها	توفر مؤسستكم البيانات الضرورية ونقلها وتبادلها بين العاملين حيث يمكن متابعة و تقييم الخطط و الأهداف المطلوب تحقيقها
40	40	40	40	40	40	40
43	43	43	43	43	43	43
4.0500	3.7250	3.2250	3.7000	4.0500	3.3250	3.1500
.22072	.93336	.69752	.46410	.22072	.47434	1.14466

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.894 ^a	.799	.794	.24678

التسيير التقديري + الاستقطاب

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.885 ^a	.782	.777	.25446

التسيير التقديري + التدريب

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.762 ^a	.580	.569	.31851

التسيير التقديري + تحسين ظروف العمل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,897 ^a	.805	.800	.22115

a. Valeurs prédites : (constantes), التسيير التقديري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.267	.197		6.444	.000
التسيير التقديري	.637	.051	.897	12.538	.000

a. Variable dépendante : ادارة الموارد البشرية

المخلص:

يعتبر التسيير التقديري من الوسائل المهمة والرئيسية لإدارة الموارد البشرية، التي تساعد بشكل كبير في توفير العنصر البشري ذو الكفاءة والفعالية في الوقت المناسب و بالكمية والنوعية المطلوبة وذلك قصد تشغيل إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها المسطرة. ولتحقيق هذا المبتغى تم القيام أولاً بدراسة نظرية لإدارة الموارد البشرية و التسيير التقديري، ثم إسناد هذا التحليل النظري عن طريق بحث ميداني من خلال تسليط الضوء على دور التسيير التقديري في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال عملية الاستقطاب، التدريب، وتحسين ظروف العمل

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية، الاستقطاب، التدريب، تحسين ظروف العمل

Abstract:

Discretionary management is one of the important and main means of human resources management, which greatly helps in providing the efficient and effective human element at the right time, in the quantity and quality required, in order to operate its strategy and achieve its established goals.

In order to achieve this goal, a theoretical study of human resources management and discretionary management was first carried out, then this theoretical analysis was assigned through field research by highlighting the role of discretionary management in improving human resource management through the process of recruitment, training, and improving working conditions.

Key words: human resource management, human resource management recruitment, training, improving working conditions

