

التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية

أ. ناهد بلقمرى

جامعة البليدة 2

د. شريف درويش

جامعة البليدة 2

ملخص:

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

الكلمات المفتاحية: التسيير التنبؤي للموارد البشرية، التكوين، التوظيف، التحفيز، الفعالية التنظيمية، الرضا الوظيفي، حوادث العمل، دوران العمل.

resume

la gestion prévisionnelle des ressources humaines est une politique moderne qui a émergé et elle es devenus adopté par une série d'organisations, elle es aussi une ressource importante, **les ressources humaines**, et l'objectif de la gestion est de suivre ce genre de gestion prévisionnelle dans l'organisation . dans les ressources ou dans l'environnement, et de travailler pour atteindre un équilibre **entre l'offre et la demande**, sur la base ce style de politique de gestion sont mis dans diverses activités dans les ressources humaines depuis **le recrutement et de promotion de la formation et de transport ... et d'autres mesures**.

Nous allons donc essayer de trouver le rôle de ces mesures dans le révisionnisme accroître l'efficacité de l'organisation à travers certains indicateurs tels que le chiffre d'affaires du travail, les accidents du travail, et la satisfaction professionnelle.

Mots clés: gestion prévisionnelle .des ressources humaines, la formation, le recrutement, la motivation, l'efficacité organisationnelle, la satisfaction au travail, les accidents du travail, le chiffre d'affaires du travail.

الاشكالية:

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط الداخلية والخارجية في ظل التحديات التي تفرضها خصائص سمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة والخصوصية وشدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة، والتي تؤثر بشكل كبير على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم. وهو ما يحتاج من إدارة المنظمات اتخاذ الترتيبات اللازمة وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات، حتى تستطيع مواجهة هذه التحديات، ومن ثم تدعيم قدراتها على البقاء والنمو. إن المجتمع الحديث مبني على أساس جملة من الوحدات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية والتي هي بأمس الحاجة لمجموعة من الفاعلين الاجتماعيين للمحافظة على بقائها واستمرارها وذلك من خلال توفر مختلف شروط ومتطلبات بقاء ونجاح النسق و منها ضرورة توفر مختلف الموارد البشرية والمادية التي يحتاجها النسق لأداء دوره الوظيفي تجاه النسق الكلي وبالتالي تحقيق أهدافه من خلال الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.

ومن أجل ذلك أصبحت المؤسسات تسعى إلى تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما و الدعامية الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة، إذ تشكل أحد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية لرفع من مردوديتها، حيث ينبغي الاهتمام بهذا المورد الهام واستغلاله بطريقة تضمن للمنظمات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وهذا الاستغلال لا يتوقف على ما هو متوفر من موارد داخل المنظمة، وإنما يتعدى ذلك الى استثمار ما هو موجود من كفاءات في البيئة المحيطة؛ وعليه يجب أن تكون للمنظمة استراتيجية تتعلق بالاستثمار في الموارد البشرية، من خلال اتباع مختلف الطرق والإجراءات التي تحقق الأهداف المستطرة.

ومع التطورات المعاصرة والتغيرات التكنولوجية والمعرفية ظهرت فلسفات ومناهج تسيير جديدة، ومن بينها التسيير التنبؤي، الخاص بالعنصر البشري، وهو ك مفهوم أصبح يحظى باهتمام الباحثين في مختلف التخصصات، باعتباره يمس موردا هاما كالمورد البشري وهذا المنهج من التسيير اصبح ضرورة للمنظمة خاصة وأنها كسحق مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وبالتالي ينبغي ان تكون على اطلاع بالتغيرات التي تحدث على مختلف الأصعدة، وتحديدًا تلك التي تمس العنصر البشري باعتباره حجر الزاوية في أي منظمة، والهدف من هذا التسيير هو متابعة هذا النوع من الموارد المتواجدة في المنظمة أو في البيئة المحيطة، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب أي بين الموارد المتاحة واحتياجات المنظمة، وبالتالي فهو يساعد على التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات التي تحتاجها، ليتم بناء على ذلك وضع سياسات أو اجراءات تعديلية على مختلف أنشطة الموارد البشرية من توظيف وترقية وتكوين ونقل... وغيرها، وهي الانشطة التي لها أهمية كبيرة في المنظمات.

وفي المقابل فإن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات وكمؤشرات يتحدد طبقا لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية بغض النظر عن نوع نشاطها او حجمها، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات، وهي لا تقتصر على مؤشرات البقاء والتكيف وإنما هناك مؤشرات أخرى تتعلق بالموارد البشرية وتدل على فعالية المنظمة وتساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. وإذا ما تحققت فستؤدي الى بقاء المنظمة واستمرارها، الامر الذي يحتاج إلى تضافر الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف العاملين بها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال العمل على جعل الوظائف تؤدي بشكل سريع ويكون هناك تكامل بين مختلف الفاعلين وبين الوحدات المكونة لهذا النسق، من خلال وضع المورد المناسب في المكان المناسب.

وبما ان التسيير التنبؤي يعتبر أسلوبا أو سياسة حديثة وتكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فهذا يدفعنا لمحاولة معرفة الدور الذي يؤديه التسيير التنبؤي للموارد البشرية من خلال الاجراءات التي يتم اتباعها وصولا الى ما يتم اقتراحه

من سياسات تعديلية تتعلق بالتوظيف والتكوين والترقية والتحفيز... وغيرها في زيادة الفعالية التنظيمية خاصة فيما يتعلق ببعض المؤشرات، كالرضا الوظيفي وانخفاض دوران العمل الذي اصبح يشكل مقياسا لفعالية المنظمة المعاصرة، والتقليل من حوادث العمل... وغيرها، لان المنظمة ينبغي ان تحافظ على الكفاءات التي تملكها، وتعمل على تكوينها وتطويرها في ظل التطورات التي تحدث في الجوانب التكنولوجية او على مستوى طرق التسيير. وبناء على ماسبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ماهو التسيير التنبؤي للموارد البشرية، وماهي اهميته؟
- ماهي اهم الخطوات التي تستخدم في التسيير التنبؤي؟
- كيف يساهم التسيير التنبؤي للموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة؟

1- اهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذه الدراسة في

- تحسيس المنظمات بأهمية الاختيار الفعال لنماذج توظيف وبرامج تدريب كفاءاتها البشرية، خاصة وان الفعالية التنظيمية لا تتوقف على توفر الجوانب المادية كالأموال والتجهيزات...، وانما ايضا تتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية ومدى استعدادها لتحقيق أهداف المنظمة.
- التسيير التنبؤي للموارد البشرية يساهم في التقليل من التكلفة التي يمكن ان تكون عائقا امام تقدم المؤسسات خاصة وانها تسعى الى الربح وبأقل التكاليف.

- التسيير التنبؤي يمكن المؤسسات من التنبؤ بالتركيبة البشرية المتوقعة من حيث الكم والكيف وهو ما يمكنها من اعداد سياسات وبرامج تخطيط القوى العاملة بصفة دقيقة وموضوعية، وبالتالي الاستعداد لمواجهة الظروف البيئية التي قد تواجهها

2- أهداف البحث:

من بين الاهداف المتوخاة من التطرق لهذا الموضوع مايلي:

- التعرف على الاجراءات التي يتم اتباعها في اطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية، وكيف يمكن ان تؤدي الى زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة.

- تسليط الضوء على بعض المفاهيم الهامة و المواضيع المتعلقة بالكفاءات البشرية من توظيف وتدريب، وتحفيز والتي يمكن ان تتم في اطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية.

- تحديد و تحليل بعض وظائف الموارد البشرية التي لها اثر على تحقيق المواءمة بين الوظائف و الكفاءات البشرية.

3- تحديد المفاهيم:

3-1- تعريف التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

يذهب (جاك اوبرت وآخران) Jacques Aubert et deux autres : إلى أن أحد الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص قدرتها على تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة الكمية والنوعية في الوقت المحدد. وللإجابة على هذا التحدي، تحاول المؤسسات باستمرار التوقع باحتياجاتها على المدى البعيد، لهذا ومنذ عدة عشرات قامت بإعداد نماذج لهذا من المفروض أن تعطي إجابات على انشغالات الحاضر¹.

ويعرف التسيير التنبؤي على انه عبارة عن وسيلة موضوعية تسمح للمؤسسة من أن تهيأ نفسها في الوقت المناسب من خلال التنبؤ بالمستخدمين وهذا من حيث التأهيلات (المعارف، التجربة، الكفاءات، الاتجاهات)، والتحفيز المناسب، وتمكن الادارة من التحكم في النشاطات والوظائف والتكفل بالمسؤوليات التي تظهر في كل وقت ضروري، وهذا طيلة مسار وطور المؤسسة. وعرفه ماتيس التسيير التقديري للعمال يهتم بالتنبؤ والوقاية وتسيير الاخطاء لتحويلها إن امكن الى فرص للرجال (العمال) وللمؤسسة.

ويعرف على انه وسيلة لدى مصالح تسيير الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ في المدى المتوسط والطويلة بالاحتياجات للعمال في منظمة ما... التسيير التقديري هو قبل كل شيء اجراء تنبؤ منطقي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة

والنتائج التي يتوصل لها تعتبر توصيات قاعدية للقرارات التي تتخذ من أجل معرفة العجز المستقبلي من الموارد البشرية²

كما يعرف على انه: أداة لمصلحة تسيير الموارد البشرية، لعرض حاجيات المؤسسة من المستخدمين في المدى المتوسط، التي تتراوح مدتها بين 6 أشهر إلى 3 سنوات، بالنسبة للوحدات الصغيرة والمتوسطة، أما الوحدات الكبيرة فتتراوح بين 4 و 5 سنوات³.

ويمكن القول ان التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كما ونوعاً خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها، لهذا يهتم التقدير للموارد البشرية في المقام الأول بضمان أن تحصل الشركة على أفراد من النوعية والكمية التي تحتاجها⁴.

ونظرا لكثرة المصطلحات وأشكال التسيير التنبؤي اقترح لويس مالت 1991 اعتماد مصطلح عام وهو التسيير التنبؤي للموارد البشرية ويغطي جميع العمليات والإجراءات والأساليب التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف الفرص المستقبلية الممكنة للشركة وعلى ضوءها يتم وضع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية⁵.

4- أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

تكمن اهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في كونه :

- يسمح بالإدخال المثالي للموارد البشرية في كل الخيارات الاستراتيجية والعملياتية.

- يساعد بطريقة حساسة مسؤولي المديرية المركزية والعملياتية في الرفع الأمثل للاحتياجات أو الموارد البشرية في كل دائرة من دوائر المؤسسة.

- القدرة على اتخاذ قرارات ملائمة فيما يخص مجال التكوين والتوظيف.

- تنظر في التكاليف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية باعتبارها استثمار وليس مصاريف صعبة للإدارة.

- توجيه ادارة الموارد البشرية نحو المستقبل⁶.
- التمييز بين عوامل التقييم الكمية لمناصب العمل (التغيرات في العدد) والنوعية (تقييم تكنولوجي، تنظيمي، اقتصادي)
- اعطاء المخططات الملاءمة للموارد والكفاءات مع التقييمات الاقتصادية والصناعية وضبط مختلف التغيرات الحاصلة في طاقات فريق العمل.
- جلب معلومات كلية تقديرية لمختلف الوظائف في كل المؤسسة.
- يقوم بمنح كل عامل امكانية قيادته بنفسه لسيرته الذاتية وبناء مشروعه الحقيقي المهني الذي يساعده في اتخاذ القرارات الاساسية فيما يخص قدرته على التنقل وتكوينه وتوجيهه حيث تكمن الاهمية الاساسية في مخطط الصيانة السنوي⁷.

5- خطوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية

نجد في غالب الاحيان ان مسار التسيير التنبؤي للموارد البشرية يتم في مجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها فيمايلي:

الخطوة الاولى: جرد واحصاء الموارد المتاحة

تحليل الموجود (موازنات الموارد البشرية الحالية): ويكون من خلال الاعداد المختار بسبب الحساسية الخاصة للمؤسسة: المهارات، السن، الاقدمية، 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 الاسقاط يتم وفقا لمتغيرات معروفة أو التي من الممكن أن تصيغ افتراضات واقعية عن الماضي كالحالة على التقاعد (اعتمادا على هرم الاعمار)، المعدل المعتاد للاقالات، الاستقالات، أو الترقيات، ومعدلات حوادث العمل...الخ

الخطوة الثانية: مشروع الموارد في المدى القصير والمتوسط:

وهذا لجعل ممارسة المحاكاة في المدى القصير (1 سنة) والمدى المتوسط (2 و3 سنوات)، ولمعرفة ما ستصبح عليه الموارد البشرية في هذا الأفق، هذه المرحلة تقنية، يعبئ فيها الخدمات الاحصائية 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 الاخذ بعين الاعتبار التوجهات السياسية من التعبير عن احتياجات أرباب العمل والالتزامات المتعلقة بالسياسات العامة ، وهذه المرحلة استراتيجية للغاية .

الخطوة الرابعة: تشخيص وتحليل الفوارق:

ويتعلق الأمر بتحقيق دراسة تأثير تطور الموارد المتاحة و التغييرات التنظيمية القابلة للتنبؤ (الهدف الاستراتيجي). وانشاء كميا ونوعيا التوازن بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة في الافق (افاق زمنية مستقبلية) المختار (3.2.1 سنوات) والذي يسبق اتخاذ القرار، وهذه المرحلة ينبغي تشاركتها مع النقابات.

بالإضافة إلى أن تشخيص الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في نفس افاق الزمنية المستقبلية المحددة يحتاج للنظر إلى العناصر التي تسمح بصياغة افتراضات واقعية فيما يتعلق بهذه الاحتياجات: المشاريع الاستراتيجية للشركة، التطورات التكنولوجية التي يمكن توقعها، التطورات القانونية (على سبيل المثال في ساعات العمل !)⁸.

الخطوة الخامسة: ايجاد 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 اعمال ، التقاعد المبكر...)،

التوظيف، اللجوء والاستعانة بالعمالة لفترة محددة (مؤقتة) تخفيض في وقت العمل، انشاء سياسة مرنة للاستخدام المتعدد للموظفين ..الخ والشكل التالي يوضح الخطوات الاساسية التي تتم في اطار التسيير التنبؤي او ما يسمى المخطط الاساسي⁹:

شكل رقم (01): يوضح الخطة القاعدية لنموذج التسيير التنبؤي
الموارد الحالية الموارد المستقبلية

ملاحظة وتحليل

اجراءات تقليص حدة

الفوارق

الفوارق(تصحيح)

المناصب الحالية المناصب المستقبلية

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

وفيما يخص اجراءات تقليص حدة الفوارق وهي نفسها الاجراءات التعديلية التي تتم في اطار التسيير التنبؤي وهي كثيرة لكن سيتم التركيز على التوظيف، التكوين، والتحفيز...

● التوظيف:

ويقصد به عموما " الإعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوفر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بهذه الوظائف".¹⁰

● التكوين:

وهو" النشاط المخطط الذي يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معادلات اداء الفرد في عمله". كما يقصد ايضا به : " تلك الانشطة التي تساعد العاملين على رفع ادائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم او تنمية معارفهم"¹¹.

● الحوافز:

تعرف الحوافز على انها: "كل الادوات والخطط والوسائل التي تهيئها الادارة لحث العاملين على اداء عمل محدد بشكل متغير"¹².
وتعرف ايضا على انها: " المغريات التي تقدمها الادارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين"¹³.

6- الفعالية التنظيمية:

يعد هذا المفهوم من المؤشرات الهامة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكييفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقد تعرض مفهوم الفعالية إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية :
عرف برنارد **Barnard** الفاعلية: على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.

ومعنى أكثر وضوحاً فإن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها أما اذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية وبالتالي الفاعلية وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بدرجات متفاوتة

وأشار الفار **(Alvar)** الى ان الفاعلية تعنى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها"¹⁴.

7- خصائص فاعلية المنظمات:

تتمثل الخصائص التي من خلالها يمكن الحكم على فاعلية التنظيمات في ثلاثة عناصر اساسية:

- تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم:

✓ تكنولوجيا متطورة: وتعد من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة، واعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة التي اقتحمت كل دول العالم وفي مختلف الميادين.

✓ تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة يجب ان يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن

العمل ملائماً للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

- موارد بشرية ذات كفاءة:

- ✓ يد عاملة تتميز بالكفاءة: على التنظيم الفعال ان يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات، وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.
- ✓ الاتصالات: ايجاد نظام مرن مساعد على تسهيل عمليات الاتصال في كل الاتجاهات من الاعلى الى الاسفل، ومن الاسفل الى الأعلى، وأفقياً بين مختلف المصالح.
- ✓ فعالية القيادة التنظيمية: بحيث تكون لها القدرة على الملاحظة والتعاون واستخلاص الدروس من التجارب المهنية والقدرة على اىصال التجارب الخاصة الى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر للعمال.
- ✓ المساهمة في اتخاذ القرارات: يجب اشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها، من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية ومشاركة العمال، اي اشراك العمال في اتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات، وهو ما يشعرون بأهميتهم وحاجة التنظيم اليهم.
- ✓ حل مشاكل العمال وتحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم الى كسب رضاهم ورفع مستوى رضاهم المهني، وهذا ما يؤدي الى الشعور بالانتماء للتنظيم الامر الذي يؤدي الى التقليل من السلوكيات والتصرفات السلبية كالتغيب أو ترك العمل...

- كمية الانتاج ومستوى جودته:

تؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الكفأة والمحفزة الى مجموعة من النتائج أو الآثار بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الانتاج ما يلي:

✓ جودة الانتاج: التحكم في تكنولوجيا وتوفر المواد الخام بالتنوعية

المطلوبة، تساعد على الرفع من جودة الانتاج

✓ انخفاض التكاليف الخاصة بالإنتاج: ويكون ذلك من خلال

الاقتصاد في المصاريف وضعف مستوى الضياع.

✓ القدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: أن توفر الشروط

الضرورية للإنتاج يؤدي الى مرونة وقدرة على التكيف مع الواقع

ومواجهة الصعوبات والمستجدات، كما ان فعالية التنظيم تساعد

على ايجاد ميكانيزمات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في

الاقوات والسرعة المناسبة¹⁵.

وتجدر الاشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على مستوى فعالية

التنظيم منها قلة الموارد وصعوبات التسويق، وارتفاع النفقات، ونقص الهياكل

داخل المحيط، وكلها عوامل تؤثر على مستوى فعالية التنظيمات، إن عدم ملائمة

الامكانيات التكنولوجية وعدم توفر الكفاءات الضرورية، وعدم مرونة أساليب

التسيير وضعف نجاعتها، عوامل تؤدي الى صعوبة التكيف على المحيط؛ وبالتالي

إلى آثار سلبية على فعاليته¹⁶.

وبالنسبة للمؤشرات الخاصة بالفعالية التنظيمية والخاصة بالموارد البشرية

هي كثيرة ومن بينها:

• الرضا الوظيفي:

يذكر فروم Vromm أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو

عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم

الرضا الوظيفي.

وأشار إدوين لوك locke إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره¹⁷.

● حوادث العمل:

يمكن تعريف حادثة العمل على أنها: تلك التي تنشأ مباشرة في موقف العمل ووضعيته أو من الأجهزة والآلات والمكائن أو من الفرد نفسه لسوء ادائه أو لسوء استعداده¹⁸.

● دوران العمل:

ويشير دوران العمل الى عدد الافراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بحض إرادتهم والذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي. ويقصد بمعدل دوران العمل عدد حالات ترك الخدمة الاختيار خلال فترة معينة مقسوما على اجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب عنها المعدل¹⁹.

8- التسيير التنبؤي للموارد البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية:

تكمن أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية، في كونه يعد من السياسات الحديثة التي تسيّر بها المنظمات مواردها البشرية، خاصة وأنها تنتمي إلى محيط يتميز بالتغير المتسارع الامر الذي يفرض على المنظمات مواكبته إذا ما أرادت البقاء والاستمرار، كما انه يمس جانبا هاما جدا وهو الموارد البشرية، فمثلما تمتلك الاستراتيجية العامة للمؤسسة دلالات بالنسبة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، فإن هذا الأخير يمتلك أيضا دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بأنشطة الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، برامج المسار الوظيفي للأفراد..

ويعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية كسياسة تتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر إحدى وظائفها الأساسية. إذ يهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، وحتى أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع لهذه الوظائف أو

الأعمال، والفترة الزمنية التي تعد فيها خطة الموارد البشرية²⁰، بناء على تحليل وتوصيف المناصب والذي يعتبر ضروريا، لأن عدم الأخذ في الاعتبار كل منها سيجعل العملية مستحيلة وبصفة عامة فإن معظم نشاطات الأفراد هي في علاقة مع نشاط التسيير التنبؤي للموارد البشرية فبعض منها يستفيد هذا الأخير من نتائجه كمدخلات في صيرورته كتسيير المسارات الوظيفية أو توصيف المناصب، أو تستعمل نتائجه كمدخلات في عملية نشاط بعض الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين الاستقطاب أو التدريب...²¹

وعند تطبيق التسيير التنبؤي للموارد البشرية فإن المنظمة تقوم بمجموعة من الاجراءات التي ينبغي القيام بها في اطاره بداية من تحليل مختلف الموارد والمناصب الحالية للمنظمة واحتياجاتها المستقبلية وصولا الى تحديد الفارق فيما بينهم، وعند تحليل الفروقات يمكن أن تشير إما إلى وجود حاجة لموارد بشرية إضافية، أو أن هناك فائضا فيها، أو أن الموارد الحالية تتواءم والمتطلبات المستقبلية للمؤسسة. وفي حالة الاكتفاء ما على المؤسسة إلا أن تسهر على السير العادي للأمر والاكتفاء بتسيير التشغيل في المدى القصير، حتى وإن كان هناك تغيرات فستكون في المدى القصير، أما في حالة العجز وإذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب والمعروض من العمالة بالموجب، فإن ذلك يعني أن عدد المطلوب من العمالة يزيد عن عدد العروض أو عن ما هو المتاح منها، أي أن هناك عجزا ينبغي تعويضه، وهذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف العمل²². وبالتالي تقوم المنظمة بناء على نتائج التسيير التنبؤي باتخاذ الاجراءات المناسبة لتغطية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من جهة ومن جهة أخرى نوعية الموارد المطلوب توظيفها.

ومنه فهذا النوع من التسيير يكشف من ناحية التقدير الكمي والذي يعبر عن عدد الافراد اللازمين والواجب توفرهم في المؤسسة لشغل الوظائف، ومن ناحية أخرى التقدير النوعي الذي يحدد نوعية المناصب و الكفاءات او الافراد المناسبين لها"

من هنا يمكن للمنظمة ان تحدد طرق التوظيف خاصة اذا كانت تعاني من العجز فتحدد هذه الحالات يمكنها من اتخاذ اجراءات الاستقطاب وطرقه، وتحديد الاجور....الخ، وحتى تكون مصدراً لجذب العمالة وخاصة الماهرة منها، لأن الأجور والفوائد المادية تمثل الحافز الأساسي لاستقطاب العمالة²³، ليتم بذلك

انتقاء أفضل المتقدمين وتعيينهم في المناصب المناسبة لهم سواء من حيث المهام والمسؤوليات أو من جهة نظام الاجر...، وبهذا يمكن للمنظمة استقطاب العمالة والمحافظة عليها وبالتالي يساعد ذلك على التقليل من الدوران الوظيفي والذي يعد من اهم المؤشرات الدالة على مدى فعالية المنظمة خاصة وانه يتعلق بالفرد مباشرة، فكما سبق الذكر قد تكون توجهات الفرد أو ظروف العمل عموما غير مشجعة على البقاء، خاصة إذا تعلق الامر بالمهام التي يؤديها العامل والتي تشكل سببا في تركه للعمل، لذا عند تحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة سيؤدي ذلك الى تفادي ما يسمى بغموض الدور والذي يعد من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات، إذ ان الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها، يترتب عليه عدم تأكد الفرد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات²⁴، وهذا يعني عدم وضوح مدركات العامل لواجبات الوظيفة وحدود السلطة والمسؤولية المرتبطة بها، الامر الذي سيشكل ضغوطا على العامل ويدفع به الى الانسحاب من الوظيفة، وقد يأخذ الانسحاب عدة اشكال كالتأخير، أو التغيب أو ترك العمل، وهناك علاقة طردية بين ارتفاع مستوى ضغط العمل وهذه الاشكال الثلاثة، وهي اقل الاثار غير المرغوب فيها اذا ما قورنت بالاثار الاخرى كالتخريب وانخفاض مستوى الاداء كما ان زيادة حدة ضغط العمل يؤدي الى زيادة الرغبة في ترك العمل وهو ما يزيد من نسبة معدلات دوران العمل والغياب²⁵.

ومن بين السبل التي تلجأ إليها المؤسسات لتفادي هذه الظاهرة هو الاختيار أي انتقاء افضل الاشخاص المرشحين واكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة²⁶، وفي هذه الحالة فان تطبيق نتائج التسيير التنبؤي يعتبر كذلك بمثابة مدخلات لنشاط الاختيار والتعيين، فهي تحدد العدد المطلوب اختياره وتعيينه، والمواصفات الواجب توفرها في شاغلي هذه المناصب، بناء على تحليل وتوصيف المناصب الذي يعد ضروريا لهذه السياسة، اذ ان عدم الاخذ في الاعتبار كل منها سيجعل العملية مستحيلة الوظيفية، ويستخدم نتائج توصيف المناصب، كمدخلات في عملية نشاط بعض الانشطة الاخرى كالاختيار والتعيين الاستقطاب...، وبالتالي التمكن من انتقاء افضل المتقدمين ومن ثم تعيينهم في المناصب المناسبة لهم²⁷.

ولهذا فان التعيين في المناصب المناسبة يجعل الفرد يؤدي وظيفته دون ضغوط، لأنه على اطلاع بالمهام التي يؤديها الامر الذي يمنعه من التفكير في ترك العمل لهذا السبب.

والتسيير التنبؤي للموارد البشرية لا يتضمن التوظيف فقط كإجراء تعديلي يتم في إطاره، فهو يتعدى الى مجموعة من مهام ادارة الموارد البشرية كالتحفيز من مختلف جوانبه والذي يكتسي اهمية بالغة في أي منظمة لنجاحها واستمرارها، فالتحفيز عموما يكتسي أهمية كبيرة في الارتقاء بمهارات وأداء العمال وبالتالي تساهم بشكل مباشر في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويذهب منير بن دريدي في دراسته استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز)، إلى أن المؤسسة إذا أرادت الوصول إلى هذه الفعالية فلا بد لها من وجود استراتيجية واضحة ومدروسة في وضع نظام حوافز يقوم على أسس وأساليب متعارف عليها²⁸، وبهذا تضمن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة وقد ذهب في هذا المقام عبد العزيز شنيق في دراسته حول الحوافز والفعالية التنظيمية، والتي كان أحد أهدافها هو محاولة فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز بنوعها والفعالية التنظيمية، والتركيز على جانب التحفيز و الفعالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة، وكذلك التأثيرات المتبادلة بينها وبين البيئة الخارجية من ناحية وبين عناصر و مكونات كل من المتغيرين المستقل و التابع من ناحية أخرى، وقد توصل الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية، وقد أكدت الدراسة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة و شعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى، الأمر الذي انعكس إيجابا على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها²⁹.

والتحفيز كسياسة تتم في إطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية جاءت من منطلق حتمية فهم السلوك الانساني في مواقع العمل حتى تتوفر للإدارة القدرة على التنبؤ بأمط هذا السلوك، وبالتالي تتمكن من السير عليها وتوجيهها في الاتجاهات المحققة للأهداف العامة، حيث ان من خلال هذا الفهم تتمكن الادارة من توقع انواع السلوك الانساني، في مواقف العمل المحتملة ومن ثمة تتولى رسم السياسات الادارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الافراد

بطريقة تحقق أعلى كفاءة إدارية وإنتاجية ممكنة³⁰، فالتحفيز كإجراء تعديلي يتم في إطار ما تم التنبؤ به من احتياجات المؤسسة للموارد البشرية، وذلك بوضع تصور مسبق لتحفيز هذه الموارد البشرية بما يمكن من المحافظة على ما تم تقديره وجعل كل فرد يبذل الجهد المستمر بالكيفية والكمية التي تمكنه من أداء مهامه في أحسن الظروف، وفي إطار متطلبات نشاط المؤسسة وخاصة أنه لأمعنى للمهارات والقدرات إذا كانت غير مصحوبة بالأداء، هذا الأخير لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الدافعية والتحفيز وفهم سلوك العمال داخل المؤسسة³¹. ويظهر الدور الذي يؤديه التحفيز كإجراء تعديلي في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، فالأجر يعتبر أهم عناصر الدخل بالنسبة للعامل لأنه يعد بالنسبة له من أهم الحقوق، فالفرد من خلاله يلبي كل حاجاته ورغباته³²، وإذا كان نظام الأجور يحقق للفرد مستوى معيشي مقبول، فإنه من المتوقع أن يكون اتجاه الفرد تجاه وظيفته إيجابيا³³، خاصة إذا كان الفرد يحصل على أجر عادل يتناسب مع مهاراته من جهة، ومقارنة مع زملائه في العمل من جهة أخرى، فهذا من شأنه أن يخلق لديه إحساسا بالرضا، وتزداد قدرته على تحقيق الأهداف والاستغلال الجيد للموارد، لذلك أصبح الأجر يقاس بالأداء الفعلي الذي يقدمه العامل، مما يعني أن مهارات المورد البشري تزداد كلما أدرك بأن الأجر يلبي تطلعاته ويراعى فيه حاجاته ومتطلباته

ولكن ما تجدر الإشارة إليه هو أن الحوافز ليست منحصرة في الأجر فقط، وإنما هناك حوافز معنوية تساعد على تحقيق الرضا، فالترقية يمكن اعتبارها حافزا للحفاظ على تلك المهارات الموجودة داخل المنظمة و ضمان عدم مغادرتها، حيث أن عملية تخصص الفرد بانتقاله من وظيفة ذات مرتبة أقل إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى، مع توسيع في السلطات والمسؤوليات الممنوحة وزيادة في الأجر...، إذا حسن استغلالها تعتبر فرصة مناسبة لتنمية قدرات العامل من خلال تطوير معارفه ومهاراته، لأن ذلك يشعره بالرضا والامتنان للمنظمة ولزملائه في العمل أكثر من الترقية نفسها، أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية ففي هذه الحالة ستفقد تأثيرها كحافز بسبب المساواة بين الفرد العادي والفرد المتميز بالمعارف والمهارات فالترقية لها أهمية ووضع خاص في نفس الفرد (حافز معنوي) تقديرا لذاته ومكافأة لمجهوده، فهي تشعره بالرضا وتقدير جهة

عمله له، ومن جهة أخرى فإن الاختيار السليم ووضع العامل المناسب في العمل المناسب (بناء على ما يمتلكه من معارف و مهارات)، يحقق أقصى معدلات الكفاءة في أقل وقت وجهد وبالتالي تحسين أدائه وأداء المنظمة ككل، إن الهدف من الترقية كإجراء تعديلي ناتج من التطبيق هو تقدير حجم الترقيات في الفترات المستقبلية³⁴.

و يساهم ايضا التسيير التنبؤي للموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق عملية التكوين كإجراء تعديلي يتم في اطار هذا التسيير والتي تساهم بشكل كبير في التقليل من حوادث العمل اذ يساعد في تفعيل نشاط التكوين كون نتائجه توضح أعداد وتخصصات الأفراد الذين يجري العمل على توفيرهم في المستقبل، في حالة إظهار التسيير التنبؤي نقصا في الموارد البشرية، واحتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد، هذا ما يساعد على وضع الخطط التدريبية المناسبة وتخطيط البرامج اللازمة، من أجل تأهيل وإعداد الأفراد لسد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا، ليتمكنوا من تأدية مهامهم على الوجه المطلوب³⁵، وبالتالي فهو تعلم لطرق العمل واهم الاجراءات التي تساعد العامل على تجنب الكثير من الحوادث التي قد يتعرض لها اثناء تأدية مهامه، والتي يمكن ان أو تنتج عن عدم القدرة على استعمال آلات العمل ومعداته ، بالإضافة الى ظروف العمل وبيئته قلة التدريب والخبرة وعدم إتباع قواعد وتعليمات السلامة، أو نقص في معدات السلامة، وان توفرت لا يتم استخدامهما، وليس هذا فقط وانما قد تعود الى أخطاء في مرحلة التخطيط والتنفيذ³⁶.

ويمكن القول في الاخير أن التسيير التقديري للموارد البشرية يختص بتحديد احتياجات المنظمة من الأفراد كما ونوعا خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها، لهذا يهتم التقدير للموارد البشرية في المقام الأول بضمان أن تحصل المنظمة على أفراد من النوعية والكمية التي تحتاجها، وبالتالي فهو سياسة تساعد الى حد كبير في زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمات خاصة وان هذه السياسة تمس بالدرجة الاولى المورد البشري والذي عادة ما يكون اهم مورد لأي منظمة، في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال، والتي تفرض على المنظمات مواكبتها ان ارادت البقاء.

ومنه فالتسيير التقديري للموارد البشرية له دور في فعالية الموارد البشرية فالمؤسسات الحديثة وبشكل أساسي نجاحها وتنمية قدرات أفرادها، كما يمكن القول انه:

- عند اعتماد التسيير التنبؤي للموارد البشرية ينبغي ان يطبق بطريقة موضوعية من أول خطوة الى غاية التنفيذ بغض النظر عن المؤسسة التي تعتمده سواء كانت خاصة او تنتمي الى القطاع العام.

- اختيار وتطبيق الأساليب الكمية الملائمة التي تمكن من الحصول على تقديرات دقيقة عن حالة الطلب من الموارد البشرية والعرض الداخلي والخارجي منها، وهو ما يمكن المنظمة من اختيار احسن الكفاءات وتوظيفها في المناصب المناسبة، والمحافظة عليها من الضياع.

- اختيار أحسن الطرق لتدريب العمال بكفاءة وأقل تكلفة واعتبار مصاريف هذه العملية استثمار له عائد وليس تكاليف يجب تخفيضها، ويساهم بشكل كبير في التقليل من حوادث العمل.

- المحافظة على ما تمتلكه المنظمة من الكفاءات والقدرة على استقطاب احسن الافراد من خلال وضع نظم تحفيزات مناسبة تكون سببا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا كله لا يمكن اعتباره تكاليف بقدر ما سيكون استثمار في أهم مورد تقوم عليه المنظمات وهو المورد البشري، والذي سيعود بالفائدة على المنظمة بالدرجة الاولى.

قائمة المراجع:

- 1- Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyser, **Management des Compétences réalisations Concepts Analyses**, 2e ed, édition DUNOD, Paris, 2002, P 86
- 2- إدريس تواتي ، التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيف العمومي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص ص 38، 39.
- 3- العايب سليم، هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 123.
- 4- ماضي بلقاسم، برجم حنان، التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، يومي 28/27 فيفري 2013، ص 03.
- 5- Patrick Gilbert , la Gestion prévisionnelle des ressources humaines, Éditions La Découverte ,paris, 2006,p08
- 6- Kehri Samir, **la problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne**, en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences Economiques, option Management des entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, pp 59, 60.
- 7- اسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، اهمية التنظيم و ديناميكية الهياكل، الجزائر، ط3، موفم للنشر، 2013، ص 302

- 8- La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état, Guides pratiques, édition 2015, DGAFP, Française, p29.
- 9- Loïc Cadin, Francis Guérin, **la Gestion Des Ressources Humaines**, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2003, p 69.
- 10- قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 62
- 11- محمد عبد الفتاح، التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، المكتب الجامعي، 2003، ص ص 281، 282.
- 12- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، الاردن، عالم الكتب الحديث، 2006، ص ص 189، 190
- 13- منال طلعت محمود، اساسيات في علم الادارة، ط1، مصر، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 254.
- 14- خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 227، 228
- 15- بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 102، 104.
- 16- بوفلجة غياث، مرجع نفسه، ص 107.
- 17- سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 64.
- 18- انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 201
- 19- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 333

- 20- ماضي بلقاسم، برجم حنان، مرجع سابق، ص 3
- 21- عبدالله لفائدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص ص 66، 67
- 22- عبد الله لفائدة، مرجع نفسه، ص 145
- 23- عبد الله لفائدة، مرجع نفسه، ص 145، 147.
- 24- تغريد زياد عمار: أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006 ص 36.
- 25- تغريد زياد عمار: المرجع نفسه، ص 54.
- 26- ماجد فهد سعود القرشي: ضغوط العمل واثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 59.
- 27- رابع بوقرة، هاجر غانم: المرجع السابق، ص ص 06، 07.
- 28- بن دريدي منير، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 29- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، 2008.
- 30- إدريس تواتي، مرجع سابق، ص 163.
- 31- إدريس تواتي، مرجع نفسه، ص 150.

32- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، ملتقى حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27، 28 فيفري 2013، ص 09.

33- كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية، اطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص 292.

34- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مرجع نفسه، ص 09

35- عبد الله لفائدة، مرجع سابق، ص 71.

36- رمضان عمومن، حمزة معمري، حوادث العمل اسبابها واساليب خفضها، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، عدد خاص بمجلة العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة ورقلة، ص 557.