

واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية نفضال فرع الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم اجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور :

أ.د فيصل بوراس

إعداد الطالبان :

لطوفه عبد الرحمان

عوينات عادل

نوقشت المذكرة علنا يوم : 2023 /06/07 م

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر	أ.د يوسف بالنور
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر - أ-	أ.د فيصل بوراس
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر	أ.د ربيعة نبار

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلامة

مصدقاً لقوله تعالى { ولا تنسوا الفضل بينكم إن الله بما تعملون

بصير } البقرة 237

إلى من علماني أبجدية الحروف

إلى أبي الغالي و نور قلبي أمي

والى أخوتي و أخواتي الأعمام

إلى كل من ساندني طوال مسيرتي الدراسية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مصداقاً لقوله تعالى { فاذكروني أشكروا لي ولا

تكفرون } البقرة 152

و لقوله تعالى { ولئن شكرتم لأزيدنكم } إبراهيم 7

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك . ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك . ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة . إلى نبي الرحمة ونور العالمين .

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة خاصة البروفيسور

{ فيصل بوراس }

والى جميع الأساتذة والطاقم الإداري لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر الذين حملوا

قدس الرسالة (العلم فوق أي اعتبار) ورافقونا طوال تعليمنا الجامعي فكانوا لنا سندا في إنارة الدرب

وإلى كل من قضينا معهم أوقاتنا في رحاب الجامعة من طلبة وعمال المكتبة وكل من ساهم في هذا العمل

المتواضع من قريب أو بعيد

"كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

لقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري في الآونة الأخيرة باعتباره المحرك الأساسي في العملية الإنتاجية والمساهم الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا جاءت دراساتنا لتحقيق واقع تخطيط الموارد البشرية الاقتصادية وحيث طبقت الدراسة على العمال الإداريين بالمؤسسة نפטال، بطرح تساؤل رئيسي : ما هو واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية نפטال ؟ وانطلاقاً من السؤال الرئيسي حددنا ثلاثة أسئلة فرعية والمتمثلة في : ما هو واقع التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نפטال) ؟ ، فيما تتمثل المعوقات لتخطيط الاحتياجات في المؤسسة الاقتصادية (نפטال) ؟ ، هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة أفراد العينة على محاور الاستمارة على المستوى دلالة 0.05% تعرف لمتغير الخبرة المهنية ؟ ومن خلاله صغنا أربعة فرضيات : هناك تخطيط لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نפטال) ، هناك تخطيط لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نפטال) ، هناك تخطيط لترقية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نפטال) ، يعاني التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من معوقات تنظيمية ، وللتحقق منها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليل الذي يعتبر مناسب لدراسة فمّن خلاله حاولنا الكشف عن واقع تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وهذا بالاستعانة الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات إذ من خلالها خلصت نتائج في أن المؤسسة نפטال تعتمد على استراتيجيات في تخطيط للموارد البشرية، وان تخطيط يؤثر في أهداف المؤسسة من خلال خلق الميزة التنافسية وتحقيق كفاءة إنتاجية، إلى جانب ذلك فتخطيط الموارد البشرية له علاقة بوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الترقية ...) لكي يحقق تخطيط الهدف الذي سطر من أجله .

الكلمات المفتاحية :

التخطيط، الموارد البشرية، التخطيط للموارد البشرية، المؤسسة، المؤسسة الاقتصادية، التوظيف، التدريب، الترقية.

Abstract :

Interest in the human element has increased recently as the main driver in the production process and the effective contributor to achieving the objectives of the organization , and for this reason our study came to achieve the reality of economic human resource planning . economic oil ? Based on the main question , we identified the sub-question , which are :What is reality of planning for human resources needs in the economic corporation corporation (Naftal) ? What are the obstacles to planning needs in the economic institutin (Naftal) ? Are there statistically significant differences in the response of the sample members to the exes of the questionnaire at the level of significance 0.05 identifying the variable professional experience ? Through it , we formulated four hypotheses :there is planning to employ human resources in the economic institution (Naftal),there is planning to train

human resources in the economic institution (Naftal),there is planning to upgrade human resources in the economic institution (Naftal),human resource planning in the economic institution suffers from organizational obstacles , and to verify them ,we relied on the descriptive analysis approach , which is considered appropriate for a study . Through it,we tried to reveal the reality of human resource planning in the economic enterprise , and this is by using the questionnaire as information gathering tools , as through it the results were concluded that the enterprise is oil dependent on strategies in planning human resources, and that Planning affects the objectives of the organization by creating a competitive advantage and achieving productive efficiency . In addition to that , human resource planning is related to the function of human resource management (recruitment , training , promotion ...)in order to achieve the planning goal for which it is considered .

key words:

Planning, human resources, human resource planning, institution, economic institution, recruitment, training, promotion.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
أ	المقدمة
مدخل	
14	الإشكالية
15	التساؤلات الفرعية
15	فرضيات الدراسة

15	أهمية الدراسة
16	أسباب الدراسة
16	أهداف الدراسة
16	تحديد المفاهيم
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية	
20	تمهيد:
21	المبحث الأول : موقع إدارة الموارد البشرية من موارد المؤسسة
21	المطلب الأولي : نظرية العلاقات الإنسانية
21	المطلب الثاني : نظرية العلوم السلوكية
22	المطلب الثالث : نظرية التناقض بين الفرد و التنظيم الرسمي
23	المطلب الرابع: نظرية التفاعل
25	المبحث الثاني : أهمية و مجالات إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية
26	المطلب الثاني : تعريف التوظيف وأهدافه وأهميته
31	المطلب الثالث : مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه وفوائده
33	المطلب الرابع : مفهوم الترقية و أهدافها وأنواعها ومصادرها وبرامجها
37	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
37	تمهيد
37	الدراسة الأولى
39	الدراسة الثانية
الفصل الثاني الدراسة الميدانية	
43	تمهيد
44	تعريف العام المؤسسة نفعال
45	مدخل الموارد البشرية
46	الإطار المنهجي للدراسة

47	أدوات جمع البيانات
48	الأساليب الإحصائية المستخدمة
65	الخاتمة
67	قائمة المصادر والمراجع
70	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول	01
50	يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني	02
51	يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث	03
51	يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الرابع	04
52	يوضح معامل الارتباط بيرسون لكامل المحاور	05
53	يوضح معامل ألفا كرونيخ للمحور الأول	06
53	معامل ألفا كرونيخ للمحور الثاني	07
53	معامل ألفا كرونيخ للمحور الثالث	08
53	معامل ألفا كرونيخ للمحور الرابع	09
54	معامل ألفا كرونيخ لجميع المحاور	10
54	يوضح جنس العينة المدروسة	11
55	يوضح الفئة العمرية للعينة المدروسة	12
56	يوضح المستوى التعليمي للعينة المدروسة	13
56	يوضح الخبرة المهنية للعينة المدروسة	14

58	يوضح اتجاهات المبحوثين في ظل الفرضية رقم واحد	15
59	يوضح اتجاهات المبحوثين في ظل الفرضية رقم اثنان	16
60	يوضح اتجاهات المبحوثين في ظل الفرضية رقم ثلاثة	17
61	يوضح اتجاهات المبحوثين في ظل الفرضية رقم أربعة	18

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
51	يوضح الرسم البياني المتمثل في الدائرة النسبية جنس المبحوثين	01
55	يوضح الرسم البياني المتمثل في الأعمدة البيانية للفئة العمرية للمبحوثين	02
56	يوضح الرسم البياني المتمثل في الدائرة النسبية لمستوى التعليمي للمبحوثين	03
57	يوضح الرسم البياني المتمثل في الأعمدة البيانية لخبرة المهنة للمبحوثين	04

مَعْرِفَةٌ

فرضت المنافسة النوعية نفسها في عالم الأعمال في الآونة الأخيرة بين الشركات الدولية متعددة الجنسيات بشكل عام، والإقليمية والمحلية بشكل خاص، حيث ظهر مفهوم العولمة الذي يزيل كافة الحواجز والعوائق التي تحول دون انسياب السلع والخدمات والأفكار بين كافة الدول ليصبح العالم بمثابة قرية صغيرة، ولذلك أصبح من الضروري على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقينا أن العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري هم محور العملية الإنتاجية بشقيها السلعي والخدمي، فالعنصر البشري هو المبدع وهو المبتكر والمطور، وبالتالي فإن زيادة حصة المنظمات في السوق لن يأتي إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح .

يعتبر التخطيط خطوة أساسية في كل عمل هذا لأن بالتخطيط يتحقق الغرض الذي يصبوا إليه كل فرد، إذ أن التخطيط يعتبر أول عملية إدارية تقوم بها المؤسسة، يتناول الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

تواجه الكثير من المؤسسات الاقتصادية مشكل التذبذب في موارد القوى العاملة، إذ قد تتفاجأ بمشكلات الفائض والعجز أحيانا أخرى في الموارد البشرية، فالوسيلة التي تستعملها المؤسسة الاقتصادية هذه المشاكل هي إتباع أسلوب تخطيط الموارد البشرية .

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية من أبرز الوظائف التي تتفاعل المؤسسات مع ما يحيط بها من بيئة داخلية وخارجية، إذ أن من خلال التخطيط نستطيع تحديد حجم الموارد البشرية والتنبؤ بالوظائف الشاغرة ومن ثما توزيع الأفراد في الوقت والمكان المناسب، هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

ولأجل هذه الدراسة صممنا خطة منهجية تشمل على فصلين اثنين منظمة كالآتي :

المقدمة خصصنا فيه للحدث عن إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة .

الفصل الأول خصصنا فيه للحدث عن قسما إلى ثلاثة مباحث منها المبحث الأول موقع إدارة الموارد البشرية، المبحث الثاني أهمية ومجالات إدارة الموارد البشرية ، المبحث الثالث الدراسات السابقة.

الفصل الثاني نطرقنا فيه إلى التعريف العام المؤسسة محل الدراسة ثم إلى الدراسة الميدانية و الأساليب الإحصائية المستخدمة ، وعرض ومناقشة البيانات والتعليق عليها وصولا إلى استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات والنتيجة العامة .

المسرح

الإشكالية

منذ ظهور الإنسان على وجه الأرض بدأ يبحث عن تطوير ذاته ومحيطه باحثاً عن جودة الحياة في شتى المجالات أين اهتدى إلى التخطيط و رسم المراحل قبل الشروع في أي عمل .

إن التخطيط كعملية اجتماعية إدارية لازمت الحياة البشرية ولعل القرآن الكريم قد أشار إلى ذلك في قوله تعالى (أَفَمَنْ يَمْشِي مُكَبِّبًا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمْ مَنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ) سورة الملك الآية (22) .
ونجد فكرة التخطيط أيضا مجسدة في سورة سيدنا يوسف عليه السلام لما سبّر سبع سنوات من القحط والجذب و الأزمة بسبع سنوات قبلها من الرخاء ورغد العيش ألا يمكن أن يقول أن هذا تخطيطاً ربانياً ؟

يتفق بعض العلماء والمفكرون لاسيما المهتمين بالعلوم الاجتماعية الإنسانية وعلوم القرآن الكريم على أهمية التخطيط فقد ذكرها الإمام المفسر متولي الشعراوي المصري أن (من لم يخطط للنجاح فقد يخطط للفشل مهما كان فردا أو مؤسسة) .

إن المؤسسة باعتبارها نسقا اجتماعيا فاعلا له دوره في المجتمع وإن اختلفت طبيعته و أوجه نشاطه لا يقوم هذا النسق ولا يمكن أن تتصور وصوله إلى أهدافه المسطرة ما لم يأخذ في الحسبان العملية التخطيطية في جميع أنشطتها الداخلية .

إن النظرة للعملية الإنتاجية في عصرها الحالي تتعدى عوامل الإنتاج المادية لتتركز على العنصر البشري كترأسمال للمؤسسات لاسيما المؤسسة الاقتصادية، ذلك لأنه العنصر الفاعل و الأساسي في هذه العملية وهو الطرف الذي يتحكم في الأهداف الإنتاجية مهما كانت كفايته أو فعاليته في المؤسسة وهذا الأمر الذي حتم على المؤسسات ضرورة التخطيط وبناء الاستراتيجيات لاحتواء هذا العنصر المهم في المؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية في المؤسسة يضمن لها توظيف الواقع الداخلي واحتياجاتها من الموارد البشرية وتدريبه ومن ثمة اتخاذ القرارات السليمة والرشيده.

نبلاء على المميزات التي تخطط للموارد البشرية في المؤسسة من خلال إتباع أحسن الطرق للحصول على الموارد الكفاء التي تحقق تنافسية في السوق وإنتاجية كبيرة و جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة "نفضال فرع الوادي" ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية " نفعال " ؟

التساؤلات الفرعية :

- ما هو واقع التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفعال) ؟
- فيما تمثل المعوقات لتخطيط الاحتياجات في المؤسسة الاقتصادية (نفعال) ؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة أفراد العينة على محاور الاستمارة على المستوى دلالة 0.05%.....لمتغير الخبرة المهنية ؟

فرضيات الدراسة :

- هناك تخطيط لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفعال).
- هناك تخطيط لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفعال) .
- هناك تخطيط لترقية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفعال).
- يعاني التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من معوقات تنظيمية .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05% في إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة تعرف
لمتغير الخبرة المهنية

أهمية الدراسة :

أن أهمية البحوث العلمية تختلف عن أهدافها فإذا كان الهدف هو غاية البحث العلمي فان الأهمية هي الإجابة عن السؤال التالي :لماذا اخذ مني هذا الموضوع حيزًا من الاهتمام و أهمية هذا الموضوع ترتبط بأهمية أهداف المؤسسة في حد ذاتها كما يرتبط هذا الموضوع بأهمية ترشيد الاستخدام في المؤسسة لكافة الموارد الممكنة والمتاحة وهي النظرة الثانية للعملية التخطيطية .

كما يمكن ربط هذا الموضوع بعملية التحسين والتغير داخل المؤسسة مهما كانت طبيعتها ونشاطها.

أسباب الدراسة :

الأسباب الذاتية :

- الاهتمام الذاتي والرغبة الشخصية في محاولة التعرف على خبايا الموضوع ومضامين متغيراته و إبعاده في مؤسسة الدراسة والاطلاع على الميدان والبحث المعمق فيه، ذلك إن الواقع المعيشي وعمليات المقابلة الغير مبرمجة مع العامة يوضح بعض الاضطرابات كاضطراب التشغيل والبطالة .

الأسباب الموضوعية :

- الدراسة متطلب من متطلبات الحصول على شهادة الماستر .
- محاولة الباحثان وإثراء المكتبة الجامعية .

أهداف الدراسة :

تتكون أهداف دراستنا هذه من النقاط التالية :

- الوقوف على واقع التخطيط لوظائف المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية(نفعال).
- الوقوف على واقع التخطيط لحروب المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (نفعال).
- الوقوف على واقع التخطيط لترقية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (نفعال).
- محاولة معرفة معوقات المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (نفعال) .
- محاولة صياغة بعض الاقتراحات التي تعطي للتخطيط للعنصر البشري أهمية في المؤسسة الاقتصادية .

تحديد المفاهيم :

تعريف التخطيط :

أ- التخطيط لغة: خطط، يخطط، يخطط، يخطط، يخطط، يخطط للأمر وخطط للمشروع¹.

¹ المتقن المعجم العربي المصور، دار راتب الجامعية، لبنان، ص126 .

ب - التخطيط اصطلاحاً : هو تلك العملية الإدارية الأساسية التي تسبق أية وظيفة مهما بلغت أهميتها، حيث انه يعتبر العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي سيسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذها لها بمساعدة الوظائف الإدارية الأخرى.¹

هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك، كما انه من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، وتنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.²

بعد تناول مجموعة من التعريفات الاصطلاحية لمصطلح التخطيط فإننا يمكن أن نعرف التخطيط الإجرائي.

التعريف الإجرائي للتخطيط : هو العملية والنشاط الإداري الذي يتضمن طرق الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد البشرية.

تعريف الموارد البشرية : مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها.³

التعريف الإجرائي: الموارد البشرية تعبر عن مجموع الأفراد الذين يشتغلون في المؤسسة والمحرك الفعال في العملية الإنتاجية.

تخطيط الموارد البشرية : هو تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار و التعيين والتدريب وتقويم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي⁴ .

- هو عملية للتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية⁵.

¹ الجيوسي محمد رسلان، جاد الله جملة، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة الأردن، 2008، ص65 .

² العربي حسام، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة، الأردن، 2010، ص09.

³ الكلالده ظاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط 1، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008، ص 15 .

⁴ خضير كاضم حمود، كاسب الخرشنة ياسين، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص39.

⁵ انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الأردن، ص2011، ص65 .

التعريف الإجرائي: هو تلك الاستراتيجيات المتبعة في تحديد اعداد والنوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة محددة لتحقيق فعالية و تأثيرا على تحقيق أهداف العمل.

المؤسسة:

أ - **المؤسسة لغة :** جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو علمية أو اقتصادية¹.

ب - **المؤسسة اصطلاحا :** تعرف المؤسسة كمنظمة تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بهدف خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني مكاني².

المؤسسة الاقتصادية : هي تنظيم للعمل المشترك من العاملين فيها، وتشتغل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل، بغية إنتاج وسائل أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم خدمات في مجال النقل والتجارة³.

المؤسسة : هي مجموعة الأشخاص المهيكلين على شكل هرم بهدف إنتاج سلع وخدمات قابلة للمتاجرة بهدف تحقيق أرباح⁴.

تعريف الإجرائي : هي عبارة عن كيان اجتماعي ذو طابع اقتصادي، يضم مجموعة من الوسائل المادية والبشرية، يتم التنسيق بينهم من أجل البناء والتصليح .

¹ مسعود جبران، رائد الطلاب المصور، دار العلم للملايين، لبنان، 2008، ص724.

² بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25 .

³ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص8

⁴ دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص43.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها ، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها ، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا و رأس المال ، لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية ، وخذ على سبيل المثال الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله أما الاختيار السليم للتوظيف والتدريب والتحفيز الجيد والترقية فيمكنه أن يحقق أهداف المنظمة .

ومع مرور الزمن ، يتحول العالم في اقتصاده وأعماله بشكل جذري ، فهو يتحول إلى عالم يشبه القرية الصغيرة ، تشتد فيه المنافسة ولا تبقي إلا على المنظمات الأصلاح إداريا . حيث تعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد حتى تكون المنظمات قادرة على المنافسة .

حيث سنتعرض في هذا الفصل إلى العناصر التالية :

ففي المبحث الأول سنتطرق إلى موقع إدارة الموارد البشرية من موارد المؤسسة ، وسنتطرق في المبحث الثاني إلى أهمية و مجالات إدارة الموارد البشرية ، وسنتطرق في المبحث الثالث إلى الدراسات السابقة .

المبحث الأول : موقع إدارة الموارد البشرية من موارد المؤسسة

المطلب الأولي : نظرية العلاقات الإنسانية

على النقيض من النظرية الكلاسيكية، فقد افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس . وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية، ومن أهم رواد هذه النظرية آلتون مايو

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في الآتي :

- 1- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية .
- 2- يشعر الناس بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .
- 3- إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية و تجلعه غير مرضي للعاملين به، ويؤدي إلى الملل والسأم .
- 4- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية وعلى اعتبار أن الفرد هو جزء من الجماعة التي ينتمي إليها .
- 5- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في العامل مع العاملين، على أن تُظهر اهتماما بمشاعر العاملين .¹

المطلب الثاني : نظرية العلوم السلوكية

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (الكلاسيكية أو الحديثة)، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال . فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2011، ص 37

من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة، حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم . ومن رواد هذه الفكرة كريس إجيريس، ودجلاس ماكجريجور ونسري سليكرت وإبراهام مازلو، وفردريك هرزبرج .

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ الآتية :

1 - يختلف الناس في حاجاتهم، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد .

2- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل، و هم بذلك يُبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، و يكون ذلك إذا كان العمل مصمماً و مهيناً و مساعداً على النجاح .

3- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل و لكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور بالانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولون عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي و يُشيع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

4- يتميز الناس بأن لديهم قدراً من الحماس و الدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل و الإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل و الإنجاز.

5- توفر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في العمل، و من أهمها طريقة الفهم و أسلوب اكتساب السلوك، و الاتجاهات النفسية و القدرات و أسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، و على المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين، الفرد لتحقيق تقابل و تماثل بين أهدافه و بين أهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات النفسية .¹

المطلب الثالث: نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي

تعتمد نظرية كريس أرجيريس Chris Argyris من خلال كتابه "الشخصية والتنظيم" على إمكانية

التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول التنظيم، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، نفسه المراجعص38-39 .

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم .
- التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة وتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة .

سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة لمتغيرات أهمها حسب أرج ريس ما يلي :

أ - **العوامل الذاتية** : وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة .

ب- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها .

ج - العوامل التنظيمية الرسمية وتعلق بمتغيرات جميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها .

في ضوء ما سبق ذكره يتضح أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمد على أساس فهم التغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة القيام بدراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من أنماط سلوكية مختلفة للأفراد .

إذن فالفكرة الأساسية لنظرية أرجيريس تدور حول مفهوم مؤداه : أن النظرية الكلاسيكية مقبولة بشرط تعديلها بشكل يخفف معه آثارها السلبية على الفرد .¹

المطلب الرابع نظرية التفاعل : "وليام و ايت" WiLLiam White

تناولت هذه النظرية المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة، فقد طرح وليام وات 1959 نظرية التفاعل Interaction There التي حدد فيها ثلاث مكونات أساسية للنظام الاجتماعي أو المنظمة :

- **الأنشطة** : وتمثل صيغ التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة (المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة) خاصة القابلة للقياس.

¹ لولي الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2006، ص 86

التفاعل:(وفي بعض المراجع الاتصالات): يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك .

المشاعر: وتعتبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المنظمة أو العاملين بها وتتألف المشاعر من ثلاث عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد :

- الإطار الفكري (المبدئي) أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد .

- الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد .

- الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل .

- وهكذا نجد أن نظرة و ايت إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، و إنما كشف الأبعاد السلوكية، كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والمشاعر والأنشطة تعد بمثابة المحرك الرئيسي الفردي داخل المنظمة . حيث أكد على أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء من خارجها أو في داخلها، فتفكيره إذن منسجما ومتكاملا مع نظرية النظم Systems Theory ويخلق إطارا للتعامل بالسلوك الإنساني والسيطرة العالية في الحقول المختلفة للمنظمة .¹

¹ لولي الهاشمي، السلوك التنظيمي، نفسه المراجع ص89

المبحث الثاني : أهمية و مجالات إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : أهمية تخطيط الموارد البشرية

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة الأسباب أبرزها:

- 1- تزويد المنظمة بالعمالة الكفاء القادرة على الأداء : ففي ضوء الظروف الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال أصبح إلزاما عليها أن تسعى لاجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل تتناسب مع ما تتطلبه التكنولوجيا الحديثة المستخدمة من مهارات وقدرات، وعلى عكس ما هو متوقع فإن واقع الحال يشير إلى وفرة العمالة وزيادة المعروض على المطلوب، بحيث يصبح من الصعب اختيار العمالة المناسبة ؛ وذلك نظرا لزيادة الإعداد التي يمكن أن تتقدم لشغل وظائف محددة، وما ينتج عن ذلك من ممارسة بعض الضغوط الاجتماعية لتعيين أشخاص دون المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية . وكما نلاحظ اليوم فإن تطبيق إستراتيجية التقلص في الموارد أصبح واقعا تنظيميا في معظم المنظمات ؛ لما تعيشه هذه المنظمات من ظروف اقتصادية، وما تشهده على الساحة من تسارع في استخدام التقنيات، والوسائل، والأساليب المستخدمة ؛ ومن هنا فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر الأساس في تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال توفير غطاء قانوني تستند إليه في التنفيذ.
- 2- تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة بالعمل : قد لا تكفي القدرة للقياس بأداء الأعمال على الوجه الأمثل، بل لابد من توافر الدافع الذي يولد توجهها ورغبة في أداء العمل، وهذا أمر تتضمنه عملية التخطيط للموارد البشرية من خلال استخدام مجموعة من العوامل المحفزة، والتي تزيد من قابلية الأفراد وتوجهاتهم نحو العمل .
- 3- تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين والأجور : تسعى المنظمات من خلال تخطيط الموارد البشرية إلى توفير نظام عادل للاختيار، والتعيين، والأجور، بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة والراغبة، وبالتالي تحديد الأجر، أو الراتب، أو المكافأة التي تتناسب مع خصائص العمالة الفنية و المهنية . ومن هذا المنطلق فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تضمن إلى حد كبير تحديد الاحتياجات بشكل دقيق ؛ مما يساعد المنظمة على مواجهة ما قد يوجه إليها من تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين و مكافأة العاملين.¹

¹ د. عاكف لطفى الحضونة، د. بسام أبو خضير، د. محمد نايف العياصرة، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012،

- 4- توقع التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا قبل وقت كاف من لزومها ؛ لتقوم إدارة المنظمة بإيعاز بتوفيرها، وبالتالي تخفيض التكلفة الناتجة عن الزيادة أو النقص في العمالة .
- 5- وسيلة تدفق الموارد البشرية إلى المنظمة ؛ لتساعدها في تسيير أعمالها ونشاطاتها المختلفة كالنشاطات التصنيعية، والإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية .
- 6- وسيلة داعمة لتخفيف الأعباء الوظيفية عن العاملين والتشارك الوظيفي .
- 7- بناء قاعدة معلوماتية دقيقة وشاملة عن القوى العاملة .
- 8- كشف واقع أداء العاملين من حيث جوانب القوة والضعف، والاستفادة من نتائج التقييم لأغراض اختيار القيادات البديلة، وتطوير برامج تدريبية لمعالجة جوانب الضعف لدى العاملين .
- 9- يساهم التخطيط في خلق التوازن الوظيفي بين وحدات وأقسام المنظمة بما يتناسب مع حجم العمل والأعباء الوظيفية (Fisher, et al., 2003) .
- 10- يعزز أسلوب العمل المنهجي والعمل في ضوء الحقائق .¹

الهطلب الثاني : تعريف التوظيف وأهدافه وأهميته

أولا: تعريف التوظيف وأهدافه وأهميته

- 1- **تعريف التوظيف** : تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثر تعقيدا وصعوبة وهي عملية مستمرة ومكلفة .²
- إلا انه يوجد تباين واضح في التعارف التي أعطيت لمفهوم الموظف العمومي، حيث لا يوجد عبر العالم تعريف موحد لمفهوم الموظف، بل يختلف لاختلاف الأنظمة وآراء المفكرين و أبرز هذه التعريفات هي :
- لغة** : التوظيف اسم من فعل وظّف، يوظف، توظيفا ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، مثل توظيف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها .

¹ د. عاكف لطفي الحضونة، د. بسام أبو حضير، د. محمد نايف العياصرة، نفس المراجع، ص 86

² رمضان خطوط، مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد:12، ديسمبر 2017، ص 27 .

اصطلاحاً: هو مجموعة من الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد المعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل وفيه معنى تكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة .

2- أهداف التوظيف :

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص عدة أهداف للتوظيف أبرزها ما يلي :¹

- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين .
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل الحاجات أو رغبات الأفراد .
- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات .
- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
- الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة .
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العمال .
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة .

3 - أهمية التوظيف :

تظهر الأهمية البالغة لعملية التوظيف من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة .

وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ و الغير المناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير، بالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الرتب والدورات التدريبية،

¹ رحامي يوسف زكرياء، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الحلفة، 2021/03/15، ص588.

هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القدرات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة. فأهمية التوظيف تظهر في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .¹

فالتوظيف ركن أساسي في إدارة الموارد البشرية تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مساهم المهني، وذلك من خلال ما يسمى " بعملية تكوين الموارد البشرية " التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة، ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة وتمثل هذه الوظائف في تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب والتأهيل وتقديم الأداء والتي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى.²

ثانيا :شروط التوظيف في المؤسسات والإدارات الجزائرية

التوظيف في المؤسسات والإدارات الجزائرية شروط عامة تتعلق بكل الوظائف وأسلاك الموظفين، وشروط خاصة ببعض الوظائف وبعض أسلاك الموظفين .

1- الشروط العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية

حدد المشروع الشروط التي يلزم توافرها للمرشح لشغل الوظيفة العمومية، بدون تمييز بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة، وذلك استنادا إلى المبدأ الدستوري الذي ينص على أنه يتساوى جميع المواطنين في تقليد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون وفي هذا السياق فقد حددت المواد 75، 78، 79 من الأمر رقم 03/06 السالف الذكر الشروط القانونية الأساسية العامة الواجب توفرها في كل من يترشح للوظيفة العمومية والتي جاء نصها "لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية :

1- 1 أن يكون جزائري الجنسية :

إن المتأمل في المادة 75 من الأمر رقم 03/06 يلاحظ أنها لم تميز بين الجنسية الأصلية والجنسية المكتسبة، حيث جاء فيها : (...أن يكون جزائري الجنسية ...)وعليه فكل من يحمل الجنسية الجزائرية سواء

¹ رمضان خطوط، المرجع نفسه ص123 .

² المرجع نفسه، ص124.

بالأصل أو بالتجنيس فله الحق في تولي الوظائف العمومية، ويتم إثبات شرط الجنسية بتقديم شهادة الجنسية في ملف التوظيف.¹

2-1 أن يكون متمتع بالحقوق المدنية :

المقصود بهذا الشرط هو عدم حرمان المترشح من حقوقه المدنية المنصوص عليها في القانون كالعزل و الإقصاء من الوظائف والمناصب التي لها علاقة بالجريمة، وحق الانتخاب و الترشح وغيرها.²

3-1 أن لا تحمل شهادة السوابق القضائية ملاحظات تتنافى مع ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها :

يقصد بهذا الشرط خلو صحيفة السوابق القضائية من الأفعال التي تتنافى مع ممارسة الوظيفة العمومية فمثلا شخص عوقب على جريمة الاختلاس، لا يمكن أن يعين محاسبا في المؤسسات والإدارات العمومية، لأن شهادة سوابقه القضائية تحمل ملاحظات تتنافى مع ممارسة وظيفة المحاسب في المؤسسات والإدارات العمومية، ويتم إثبات ذلك من خلال تقديم السوابق العدلية في ملف التوظيف بالمؤسسة.³

4-1 أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية :

الوضعية القانونية حسب القانون رقم 06/14 المتعلق بالخدمة الوطنية تكون إما بتأدية واجب الخدمة الوطنية، أو الإعفاء منها، أو التأجيل لسبب قانوني، وتثبت إحدى الحالات المذكورة بوثيقة تسلم السلطات العسكرية المتخصصة تدرج في ملف الترشح والجدير بالذكر أن التعليم رقم 273 المؤرخة في 2013/08/17 قد أعفت المترشحين من إثبات تسوية الوضعية تجاه الخدمة الوطنية عند تقديم ملف الترشح، حيث أن المترشح يسمح له بالمشاركة في المسابقة، فإذا نجح يلتزم بتقديم ما يثبت تسوية وضعيته.⁴

5-1 أن تتوفر فيه شروط السن:

نصت على هذا الشرط المادة 75 من الأمر رقم 03-06، وحددت المادة 78 منه الحد الأدنى له بثمانية عشرة (18) سنة كاملة .

¹ الامر رقم 03/06 المؤرخ 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46، الجريدة الرسمية، 2006/07/16.

² المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2012/04/25 يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها العدد: 26، الجريدة الرسمية 2012/05/30.

³ المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2012/04/25، مرجع سابق .

⁴ قانون رقم 14-06 رقم مؤرخ في 2014/08/09 يتعلق بالخدمة الوطنية، العدد: 48، الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ: 2014/08/10.

يلاحظ أن المادة 78 حددت الحد الأدنى للسن، غير أن السن المحدد لا ينسجم مع سن الرشد القانوني المحدد في القانون المدني بتسع عشرة (19) سنة، ويثبت هذا الشرط في ملف الترشح بتقديم شهادة الميلاد.¹

6-1 القدرة البدنية والذهنية :

ورد هذا على الشرط في المادة 75 من الأمر رقم 03/06 دون تحديد مضمونه، ولا كيفية إثباته، غير أن المرسوم رقم 144/66 المتعلق بشروط اللياقة البدنية للالتحاق بالوظائف العمومية وتنظيم اللجان الطبية فرض على المرشح للوظيفة العمومية لإثبات قدرته البدنية شهادة طبية من طبيب عام ممارس ومخلف تؤكد سلامته من الأمراض والعاهات التي تتنافى مع ممارسة الوظيفة، وشهادة طبية صادرة من طبيب الأمراض الصدرية تثبت خلوه المترشح من مرض السل أو شفاؤه منه.²

7-1 شرط إثبات مستوي التأهيل (الكفاءة):

نصت على هذا الشرط المادة 79 من الأمر رقم 03/06، حيث أشارت إلى أن التوظيف يتوقف على إثبات التأهيل المطلوب بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين. يحدد القانون الأساسي الخاص بكل سلك أو نوع الشهادات أو الإجازات أو مستوى التكوين الذي تتطلبه كل رتبة بما يتلاءم مع مسؤولياتها و صلاحياتها، ويثبت شرط التأهيل بتقديم شهادة أو إجازة في ملف الترشح.³

8-1 عدم سبق الحكم على المترشح بعقوبة التسريح أو العزل من الوظيفة العمومية :

لم تنص المادة 75 من الأمر رقم 03/06 التي حددت الشروط العامة للتوظيف على هذا الشرط، أما يستنتج من المادة 185 من الأمر المذكور، إذ نصت على أن الموظف الذي كان محل عقوبة العزل أو التسريح لا يمكن أن يوظف في الوظيفة العمومية من جديد، فالموظف المعزول بسبب إهمال المنصب أو المسرح تسريحاً تأديبياً بسبب ارتكابه خطأ مهنياً من الدرجة الرابعة لا يمكنه الترشح للوظيفة العمومية.⁴

¹ المادة 78 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 03/07/2006، مرجع سابق .

² المادة 75 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 03/07/2006، مرجع سابق .

³ المادة 79 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 03/07/2006، مرجع سابق .

⁴ المادة 185 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 03/07/2006، مرجع سابق .

المطلب الثالث : مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه وفوائده

أولاً : مفهوم التدريب

1- التدريب : هو عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوب فيها التي تحسن أداءه وفاعلية في المنظمة .

- التدريب : معارف + مهارات + اتجاهات وسلوكيات .

- التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد.

- التدريب مفيد لكل من الفرد والمنظمة .

- هناك فرق بين التعليم والتدريب .

1-1 التدريب لغة واصطلاحاً :

لغة : درّب الفرد على الشيء، وتدرّب فلان أي تعود وتمرن .

اصطلاحاً: هو مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية¹.

ثانياً : أهمية التدريب

1- أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة .

2- أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب .

3- أن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة قبل المتدرب ، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل .

4- أن التدريب يكسب المتدرب أفقا جديدة في مجال ممارسة مهنية و ذلك من خلال تبصّره بمشكلات مهنية وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها والتقليل من آثارها على الأداء .

¹ د. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، ط1، ص 21 .

- 5- أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم , إكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر .
- 6- أن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية .
- 7- زيادة انتماء المديرين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية .
- 8- أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا من أنواع التدريب الحديثة ما يطلق عليه بالتدريب التحويلي .¹

ثالث: أهداف التدريب

- 1- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفة وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه .
- 2- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية .
- 3- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد .
- 4- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء .
- 5- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المؤهلة .
- 6- الحد من الأخطاء والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة و الآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- 7- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله و عمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها .²

¹ د. صلاح صالح معمار، مراجع سابق، ص 21 .

² د. عز الدين مرسى. استشاري تدريب دولي، نظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2017، ص168

رابع: فوائد التدريب

- 1- زيادة حجم الناتج وتحسين جودته وتخفيض النفقات والتقليل من الإسراف والضياع في مواد العمل وناتج الأداء، التوفير في وقت وجهد العاملين في أداء سليم وفعال .
- 2- يساهم التدريب في التقليل من معدلات دوران العمل ومعالجة بعض المشكلات الناجمة عن التأخر والانقطاع عن العمل وتخفيض نسبة الإصابات والشكاوي والمنازعات .
- 3 - يؤدي التدريب إلى إتاحة الفرص باستخدام أفضل الوسائل العمل وتقليل نفقات الصيانة والإصلاح نتيجة تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات والتجهيزات .¹
- 4- يساهم التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين وبين المشروع والفئات التي تتعامل معه سواء كانت هذه الفئات موردة أم مستوردة .
- 5- يخلق التدريب الشعور بالرضا عن العمل لدى الأفراد .

المطلب الرابع : مفهوم الترقية و أهدافها وأنواعها ومصادرها وبرامجها

أولاً: مفهوم الترقية

تحتل عملية الترقية والتدرج في الوظيفة أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين، لأن لكل إنسان عامل طموح مادي ومعنوي يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله، وهذان الطموحان لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحققها للعامل إلا من خلال قيامها بوضع منظمة لترقية العاملين لديها، لإتاحة الفرصة أمامهم للتدرج في وظائفهم ومساعدتهم في إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية .

وتعرّف الترقية بأنها :

العملية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي يتم بموجبها نقل الفرد من وظيفة الحالية إلى وظيفة أعلى منها من حيث الواجبات والمسؤوليات والسلطات والأجر.²

¹ د مصطفى كولار و اخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ط1، 2019، ص 244

² د مصطفى كولار و اخرون، مراجع سابق، ص 233.

ثاني: أهداف الترقية

تقوم المؤسسات المختلفة بوضع برامج للترقية من أجل تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود من قبلهم لضمان الحصول على الترقية .
- 2- الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وعدم إعطائهم مبررا لتترك العمل والذهاب للعمل لدى جهات أخرى منافسة .
- 3- تحفيز الأفراد على تنمية مهارتهم وقدراتهم بشكل مستمر أملا في الحصول على الترقية .
- 4- تساعد الترقية على اجتذاب قوى عاملة من خارج المنشأة مما يضمن لها الاستمرارية والنجاح ويجنبها أزمات فقدان القوى العاملة¹ .

ثالثا: أنواع الترقية

هناك أنواع عديدة من الترقيات يمكن جمعها في ما يلي :

1/ الترقية في الدرجة (أفقية)

يتمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها التغيير في المنصب تبعا لكفاءة هذا العامل، يتضمن شغل وظيفي ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى، وتصاحبها زيادة في الأجر وتطبق هذه الترقية طريقة منتظمة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة، ومعاييرها الأساسية هو الاختيار الأساسي على أساس الجدارة والاستحقاق .

2/ الترقية في الرتبة: (العمودية)

يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون الزيادة في المسؤوليات والواجبات، وتجمع الأقدمية و الكفاءة معا.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص276

3 / الترقية في الفئة :

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، وتجمع الترقية في الفئة بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، إذ يتم الاختيار وفقا لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الرتبة .

4 / الترقية المادية والمعنوية :

ينتج عن هذه الترقية أن العامل ينتقل من منصب ادبي إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه الشعور بالرضا والاطمئنان، فتتقضى انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتعننها، ويطلق على هذا النوع من الترقية أيضا بالترقية السائلة .

5 / الترقية الجافة :

يطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقية لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي للفرد العامل، ويهتم بهذا النوع من التقيات أعضاء الإدارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون بالمركز الأدبي أكثر من الزيادة المادية في الداخل، ويتطلب الأمر وجود أسس عملية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها. ¹

رابعا :مصادر الترقية

تأخذ الترقية تبعا لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما تكون داخلية أو خارجية

1 / ترقية داخلية :

¹ ليلي غضبان، الترقية لتحسين أداء العاملين، مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية مؤسسة نفضال باتنة، 2009-2010، ص76.77.

يعطي بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع روح المعنوية للعاملين تساهم في تحقيق رضائهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية .

2/ ترقية خارجية :

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعقم الأفكار والتقليل من التكاليف.¹

خامس: برامج الترقية

حتى تتمكن المنشأة من تحقيق الأهداف المرجوة من الترقية، عليها القيام بوضع برنامج موضوعي للترقية يوضح كافة القواعد والأسس والمجالات المتاحة للترقية لكافة فئات الأعمال والوظائف الموجودة فيها .ويجب أن يتضمن أي برنامج للترقية الأمور التالية :

- 1- تحديد الأسس التي يقوم عليها نظام الترقية (قاعدة الأقدمية، قاعدة الكفاءة، أو الاثنين معا).
- 2- تحديد مجالات الترقية لكل وظيفة (موظف، مشرف، رئيس قسم .. الخ).
- 3- تحديد الوظائف التي يكون مجال الترقية أمام شاغليها محدودا مثل موظفي الاستعلامات ومعالجة ذلك عن طريق فسخ مجال الترقية أمامهم بمعناه المادي، أي زيادة أجورهم بشكل تصاعدي وفق نظام موضوعي يحقق العدالة في العامل مع العاملين .
- 4- يجب أن يتضمن برنامج الترقية الأساليب والطرق التي ستعمد لتهيئة الأشخاص الذين سيتم ترقيتهم مثل برامج الإعداد أو التدريب وما إلى ذلك من أساليب أخرى .²

¹ نسيمه أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية مطاحن الحروش، 2008، 2006، ص 11.

² د مصطفى كولواخرون، نفسه المراجع، ص 234.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تمهيد :

يوضح هذا الفصل أهم الدراسات السابقة، ذات العلاقة بالتخطيط، يهدف إلى القيام بالمقارنة والبناء على نتائج هذه الدراسات وينقسم هذا المفصل إلى دراستين هما:

الدراسة الأولى :

جاءت هذا الدراسة تحت عنوان "واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة" وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية - في تخصص الإدارة والتسيير الرياضي - بجامعة سوق أهراس - الجزائر، من إعداد الطالب بركان عادل، وإشراف الأستاذ والدكتور : بوطنة مراد .

- وانطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي : ما هو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة . وجاءت الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة كالاتي:

- ما مدى كفاءة الجهاز الإداري في وظيفة التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة ؟

- ما مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية لولاية خنشلة ؟

- ما مدى إدراك العاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لمزايا وعيوب التخطيط؟

- ما هي ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة ؟

- هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن واقع التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة،

والوقوف على مدى تطبيق المنهج العلمي في التخطيط وتسيير هذه المنشآت .

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاستعانة ببعض الأدبيات النظرية حول موضوع البحث، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما جمعت بيانات الدراسة باستخدام استمارة مكونة من (44) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية اشتملت على (45) إطار للشباب والرياضة للمنشآت الرياضية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتحليل البيانات، وقد أسفرت على النتائج التالية

- أظهرت الدراسة أن الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية في ولاية خنشلة غير كفى للممارسة وظيفية التخطيط .

- بينت الدراسة أن إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية .

- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة بالمزايا وعيوب التخطيط .

- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط .

- الإدارة في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط .

وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت .

أوجه التشابه والاختلاف :

إن الموضوع الذي قمنا بدراسته حول واقع تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية أما هذه الدراسة قامت حول واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، وهي مؤسسة خدمتية اجتماعية .

- إن موضوع الدراسة الذي قمنا به قد توصل إلى نتائج إيجابية في عملية التخطيط للموارد البشرية، على عكس الدراسة السابقة التي توصلت إلى نتائج سلبية في تطبيق عملية التخطيط للموارد البشرية.

الدراسة الثانية :

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني " وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة - بجامعة الأقصى - غزة، من إعداد الطالب باسم جميل مطرية، إشراف الدكتور: هيثم خليل عايش.

وانطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي :

- ما دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني ؟

و الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة جاءت كالتالي:

- ما واقع تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني ؟

- ما واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني ؟

- ما مستوي جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني ؟

- هل يوجد علاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم التقني؟

- هل يوجد علاقة بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني؟

- هل يختلف دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) .

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، والبالغ عددهم (326 موظف)

وبلغت عينة الدراسة (177) موظفا، وتم استخدام الأسئلة كأداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- توافر أبعاد تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة (متوسط)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية بنسبة (64.86%) .

- توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات أبعاد محور تنمية الموارد البشرية بنسبة (62.58%) .

- توافر أبعاد جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات أبعاد جودة الخدمات التعليمية بنسبة (61.56%) .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) في تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى

10) ومتغير الجنس لصالح (الذكور)، ومتغير عدد سنوات الخدمة لصالح الذين تزيد خدمتهم عن (سنوات فأكثر)، وتبين عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات : (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

أوجه التشابه والاختلاف :

إن الموضوع الذي قمنا بدراسته حول واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أما الدراسة هذه قامت حول دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، يعني أن اختلاف الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الاقتصادية، أما الدراسة هذه قامت في مؤسسة خدماتيّة اجتماعية .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الجانب التطبيقي لموضوع تخطيط الموارد البشرية، وذلك بمحاولة إسقاط مختلف المحاور والنقاط التي تطرقنا إليها في الفصل النظري، حيث وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات ذات الطابع الصناعي و التجاري والمتمثلة في مؤسسة نفضال - فرع الوادي - حي تكسبت، وذلك لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التخطيط للموارد البشرية .

ومن أجل القيام بهذه الدراسة اخترنا دائرة إدارة الموارد البشرية كونها المكلف و المسؤول الأول على تخطيط الموارد البشرية على مستوى الوحدة.

حيث سنتطرق في هذا الفصل كخطوة أولى إلى إعطاء تعريف شامل لهذا المؤسسة، ثم كخطوة ثانية سنعمل على الدراسة وإفراغ وتحليل وتفسير النتائج .

تعريف العام المؤسسة نפטال :

تأسست نפטال في 6 أبريل 1981 بموجب المرسوم رقم 08/101 باسم الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP) ، وهي شركة اشتراكية ذات طبيعة اقتصادية ، وذلك عن طريق نقل الاحتكار والسلع المملوكة أو المدارة من قبل سونا طراك . بدأت في النشاط في 1 جانفي 1982، وهي مسؤولة عن صناعة تكرير المحروقات السائلة وتوزيع المنتجات المكررة في السوق الجزائرية . في 5 فبراير 1983 ، بموجب مرسوم رقم 112-83 إلى نפטال .

في 25 أغسطس 1987 ، أصدر المرسوم رقم 87-190 متضمنا إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية تحت الاسم المختصر نافتيك (Naftec) ، والتي انتقل إليها نشاط التكرير واحتفظت نפטال بتسويق وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها . في 18 ابريل 1998 ، تغير الوضع للقانوني للشركة إلى شركة ذات أسهم تابعة لمجموعة سونا طراك برأس مال قدره 6.650.000.000 دج . وفي 29 يوليو 2002 ارتفع رأس المال من 6.65 مليار دج إلى 15.65 مليار دج .

تعريف مؤسسة نפטال فرع الوادي :

- منذ 1985/01/01 تأسس الفرع التجاري نפטال مقاطعة التسويق بسكرة، وهي مؤسسة ذات طابع تجاري صناعي، في بداية كانت وحدة، وكانت تابعة لمؤسسة نפטال الوطنية وانطلقت بها الأشغال بعد عام من تأسيسها بصفة رسمية أي بتاريخ: 1986/01/01، وهي في نمو وتطور سريع الى غاية سنة 2001، حيث أن هذا التاريخ يمثل تحويل الوحدة إلى فرع تجاري.

المدخل النظري :

المدخل النظري هو "الطريقة للاقتراب من الظاهرة المعينة بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير، كان قد تم تحديد دوره في حركة الظاهرة مسبقا بناء على خبراته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي"، فالمدخل النظري يقرب الباحث أكثر وأكثر من الظاهرة المحددة سلفا، والمدخل المناسب لدراستنا هو مدخل الموارد البشرية .

مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، ولقد بدأ استخدامه مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كالموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون، فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن تحقيق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، ومع الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية ومن خلال هذا المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين :

- زيادة الفعالية التنظيمية .

- إشباع حاجات الأفراد .

حيث أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلة عن الأخرى وان تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر . فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتين تكملان بعضهما، وان تحقيق مكاسب في احدهما لن يكون على حساب الأخرى ويقوم هذا المدخل على ما يلي :

1 - أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يحقق الاستثمار مكاسب طويلة الأجل بالمؤسسة تبدي في أحسن صورها، ومن خلاله زيادة الإنتاجية .

2- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية، العاطفية، والاقتصادية للفرد.

3- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهارات إلى أقصى حد .

4 - وضع برامج وممارسات الموارد البشرية لتحقيق وتنفيذ التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقيق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والذي يساعد فيها كل من المنظمة و الأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم .

وهذا ما جعلنا نبنى مدخل الموارد البشرية حيث يتبنى على ستة ركائز منها :

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية .

- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق المواد البشرية .

- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد .
- التركيز على وضع الأهداف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها .
- التعامل مع جميع العاملين في المنظمة سواء أكانوا دائمين ومؤقتين .
- تكامل الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوطنية فيها .

الإطار المنهجي للدراسة :

مجالات الدراسة :

- المجال المكاني :

- وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الاقتصادية التجارية في الجزائر و المتمثلة في المؤسسة الوطنية - نفظال - فرع الوادي بلدية الوادي حي تكسبت.

- المجال الزمني :

يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في استعمال وتطبيق أدوات البحث في الموسم الدراسي 2023/2022 حيث تمت المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية يوم 2023/03/21، وفي يوم 2023/03/26 وزعنا الاستبيان على العمال ، وقمنا بجمعه يوم 2023/04/12.

- المجال البشري :

ويقدر مجتمع البحث الذي أجريت عليه الدراسة ب 35 عامل إداري بالمؤسسة نفظال فرع الوادي حي تكسبت.

العينة : العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ،وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة .فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله ،ووحدة العينة قد تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك .

ونظرا لطبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة تم اختيار عينة المسح الشامل ، نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إليهم ؛ " كما تعبر عملية المسح الشامل تعبر عن المعطيات التي تم جمعها من مفردات المجتمع الإحصائي ميدانيا ، ويتم تكوين المسح الشامل إما من خلال شمول كافة مفردات المجتمع الإحصائي عندها يسمى المسح الشامل " .

حيث قمنا بأخذ كل العمال في المؤسسة الذي يقدر عددهم ب 35 عامل في الإدارة وقد تم توزيع 35 استبياناً على العمال حيث امتنع خمسة منهم من الإجابة ، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل 30 استبيان .

المنهج المستخدم :

يتبع الباحث مجموعة من المناهج والأدوات العلمية لجمع البيانات والمعلومات وتكييفها مع الإشكالية بمجموعة من الفرضيات ، من أجل التقييد بالدراسة وتفادي الانحراف عن المسار ، أو الخروج عن الموضوع .ومن بين المناهج و الاقتراحات التي سنعتمد عليها ما يلي :

- لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك من أجل الإحاطة بالجوانب النظرية المتعلقة بموضوع تخطيط الموارد البشرية .

- كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة من أجل القيام بالدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة الوطنية - نفضال - فرع الوادي ، حيث اعتمدنا على الأساليب الكمية لان الظاهرة المدروسة أو الموضوع المدروس يعتمد بصفة كبيرة على الأرقام المتعلقة بالتعداد والتقديرات والتنبؤات من القوى العاملة و الحالة المستقبلية داخل المؤسسة

أدوات جمع البيانات :

الاستبيان:

تعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسولوجية فهي " وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا و واحدا وبنفس الطريقة ، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد ، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها " وقد اعتمدنا على الاستبيان المغلق مفتوح " الذي يكون فيه دمج بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة " .

وبناء على ذلك تم إعداد استبيان وجه إلى عينة العمال الإداريين للمؤسسة نفعال وتم وضع 32 سؤال بالاستبيان تتراوح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة قدمت أسئلة الاستبيان إلى الأستاذ المشرف التي أبدت ملاحظاتها، و بناء على توجهاتها ونصائحها، وما أثير حولها من نقاشات شملت الشكل والمضمون ، تم إعداده في الشكل النهائي مقسم على النحو التالي :

البيانات الشخصية : وتضم 4 بيانات (1-4) وتمثلت في الجنس، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية .

- المحور الأول : كان حول واقع التخطيط التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفعال) وتضمن 10 أسئلة .

المحور الثاني : كان حول واقع التخطيط التدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفعال) وتضمن 8 أسئلة .

المحور الثالث : كان حول واقع التخطيط الترقية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفعال) وتضمن 6 أسئلة .

المحور الرابع : كان حول مميزات عملية التخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفعال) .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تستدعي الضرورة في بعض الأبحاث العلمية استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإيجاد حلول وإجابات علمية دقيقة وقد استخدمنا في دراستنا الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرار : وهو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج العينة على استبيان الدراسة .

النسبة المئوية : وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها لتفسير عرض نتائج الاستمارة .

إعداد الاستمارة للتحليل الإحصائي وفق spss

أن الدراسة الميدانية و تفرغ الاستمارة و الوصول إلى المقاييس الإحصائية المذكورة أنفا تتطلب منا إعداد الاستمارة للتحليل الإحصائي وفق spss الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية وفق الخطوات التالية :

1- ترميز اتجاهات إجابة المبحوثين بإعطائها رقم كالتالي :

3 موافق 2 معارض 1 محايد

2- حساب المدى لهذه الأرقام كالتالي : $2=1-3$

3- قسم الناتج على أكبر عدد فنتحصل على $0.66 = 3/2$

4- للحصول على مجالات مقياس ليكارت التي نسقط عليها المتوسط الحسابي نضيف 0.66 إلى الواحد الصحيح فنتحصل على :

[1- 1.66] الذي يقابله اتجاه المبحوثين نحو اختيار محايد

[2.32 - 1.66] الذي يقابله اتجاه المبحوثين نحو اختيار معارض

[3 - 2.32] الذي يقابله اتجاه المبحوثين نحو اختيار موافق.

الجدول(1) : يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول

المتعلق بواقع التخطيط التوظيف الموارد البشرية

رقم السؤال	معامل الارتباط
س1	0.164 -
س2	0.628**
س3	0.664**
س4	0.250
س5	0.471**

س6	**0.542
س7	0.079
س8	**0.508
س9	**0.489
س10	**0.575

** مرتبط عند درجة الدلالة 0.01%

* مرتبط عند درجة الدلالة 0.05%.

نلاحظ من خلال هذا الجدول المرقم (الجدول 1) المتعلق بواقع التخطيط لتوظيف الموارد البشرية أن كل الأسئلة مرتبطة مع محورها عند درجة 0.01% بدرجة قوية .

الجدول (2): يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني

واقع التخطيط لتدريب الموارد البشرية

رقم السؤال	معامل الارتباط
س11	**0.571
س12	*0.450
س13	**0.581
س14	**0.687
س15	0.322
س16	**0.492
س17	**0.641
س18	**0.516

** مرتبط عند درجة الدلالة 0.01%

* مرتبط عند درجة الدلالة 0.05%.

نلاحظ من خلال هذا الجدول المرقم (الجدول 2) المتعلق بواقع التخطيط لتدريب الموارد البشرية أن كل الأسئلة مرتبطة مع محورها عند درجة 0.01% بدرجة قوية .

الجدول (3): يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث

واقع التخطيط لترقية الموارد البشرية

رقم السؤال	معامل الارتباط
س19	0.534**
س20	0.195
س21	0.364*
س22	0.555**
س23	0.780**
س24	0.517**
مح 3	1

**مرتبط عند درجة الدلالة 0.01%

*مرتبط عند درجة الدلالة 0.05%.

نلاحظ من خلال هذا الجدول المرقم (الجدول 3) المتعلق بواقع التخطيط لترقية الموارد البشرية أن كل الأسئلة مرتبطة مع محورها عند درجة 0.01% بدرجة قوية .

الجدول (4): يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الرابع

معيقات عملية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة.

رقم السؤال	معامل الارتباط
س25	0.036
س26	0.337
س27	0.439*

س28	**0.758
س29	**0.620
س30	*0.430
س31	0.163
س32	*0.402
مح4	1

** مرتبط عند درجة الدلالة 0.01%

* مرتبط عند درجة الدلالة 0.05%.

نلاحظ من خلال هذا الجدول المرقم (الجدول 4) المتعلق بمعوقات عملية التخطيط الموارد البشرية في المؤسسة و أن كل الأسئلة مرتبطة مع محورها عند درجة 0.01% بدرجة قوية .

الجدول (5): يوضح معامل الارتباط بيرسون لكامل المحاور

معامل الارتباط	رقم السؤال
**0.814	مح1
**0.779	مح2
**0.703	مح3
0.250	مح4
1	محك

** مرتبط عند درجة الدلالة 0.01%

* مرتبط عند درجة الدلالة 0.05%.

نلاحظ من خلال هذا الجدول المرقم (الجدول 5) لكامل المحاور) أن كل الأسئلة مرتبطة مع محورها عند درجة 0.01% بدرجة قوية.

ثبات لاستمارة للتحليل الإحصائي وفق spss:

الجدول رقم (6): يوضح معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

عدد الأسئلة في المحور	قيمة ألفا
10	0.484

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (6) الخاص بقيمة ألفا كرونباخ أنها تساوي 0.48 وهي تقترب من 0.5 وبذلك يمكن تطبيق spss على المحور .

الجدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

عدد الأسئلة في المحور	قيمة ألفا
8	0.603

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (7) الخاص بقيمة ألفا كرونباخ أنها تساوي 0.60 وهي أكبر من 0.5 وبذلك يمكن تطبيق spss على المحور

الجدول رقم (8) : معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث

عدد الأسئلة في المحور	قيمة ألفا
6	0.375

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (8) الخاص بقيمة ألفا كرونباخ أنها تساوي 0.37 وهي أقل من 0.5 وبذلك يمكننا نقول أن المحور الثالث غير ثابت للتحليل الإحصائي وفق spss

الجدول رقم (9) : معامل ألفا كرونباخ للمحور الرابع

عدد الأسئلة في المحور	قيمة ألفا
8	0.322

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (9) الخاص بقيمة ألفا كرونياخ أنها تساوي 0.32 وهي اقل من 0.5 وبذلك يمكننا نقول أن المحور الثالث غير ثابت للتحليل الإحصائي وفق spss

الجدول رقم (10):معامل ألفا كرونياخ لجميع المحور

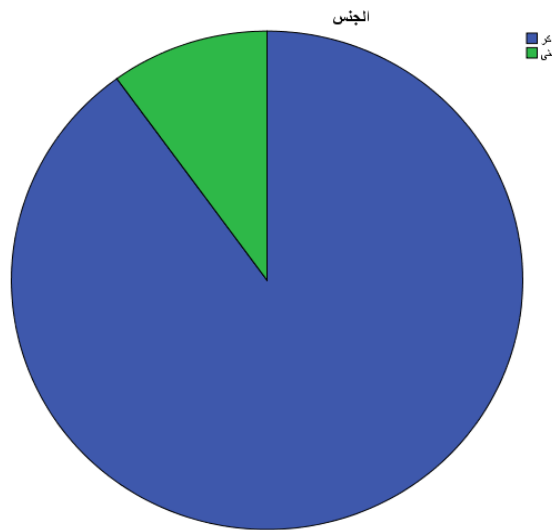
عدد الأسئلة في المحور	قيمة ألفا
4	0.504

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (10) الخاص بقيمة ألفا كرونياخ أنها تساوي 0.50 وهي تساوي 0.5 وبذلك يمكن تطبيق spss على المحور

الجدول (11) يوضح جنس للعينة المدروسة

الجنس	تكرار	نسبة المئوية
ذكر	27	%90
أنثى	3	%10

شكل رقم(1): يوضح الرسم البياني المتمثل في الدائرة النسبية جنس المبحوثين



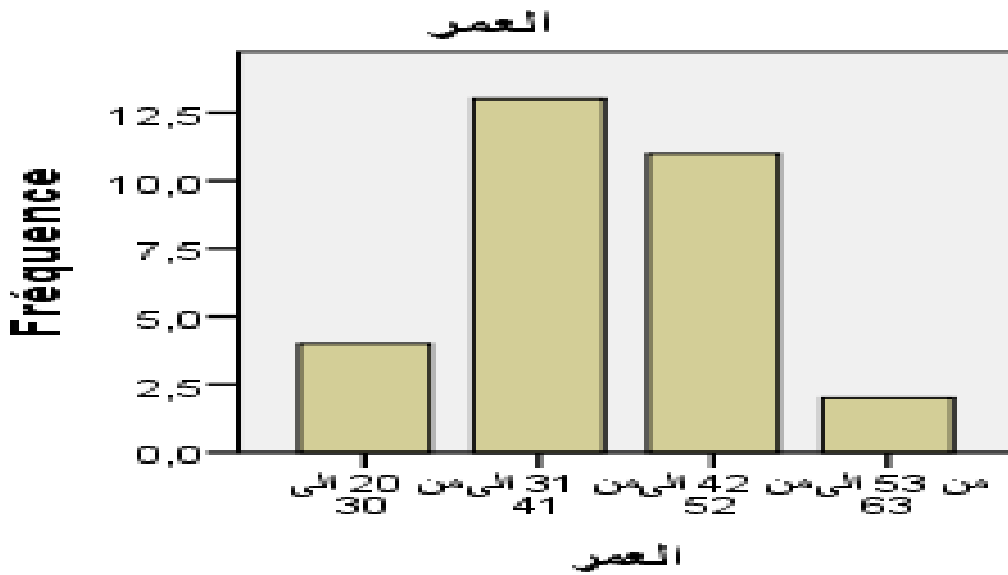
نلاحظ من خلال هذا الرسم البياني المتمثل في الدائرة النسبية التي توضح جنس المبحوثين انه تطغى عليه فئة الذكور على فئة الإناث بنسبه كبيره في هذا المجال من العمل والذي قدر ب 90% ذكور، 10% إناث وهذا

لطبيعة هذه الأعمال التي يميل إليها جنس الذكور أكثر من الإناث وكذلك طبيعة عادات وتقاليد منطقة وادي سوف .

الجدول (12): يوضح الفئة العمرية للعينة المدروسة

الفئة العمرية	تكرار	نسبة المئوية
من 20 الى 30	4	13.3
من 31 الى 41	13	43.3
من 42 الى 52	2	35.7
من 53 الى 63	30	8.7

شكل رقم (2): يوضح الرسم البياني المتمثل في الأعمدة البيانية للفئة العمرية للمبحوثين

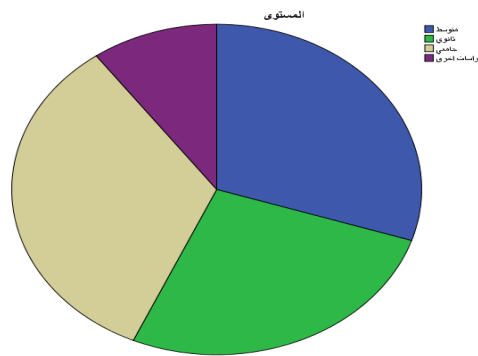


نلاحظ من خلال الرسم البياني (شكل رقم 2) : المتمثل في الأعمدة البيانية والتي توضح لنا الفئة العمرية الأكثر تكرار في العينة المبحوث فيها وهي الفئة العمرية ما بين 31 سنة و 41 سنة وهي فئة الشباب القادر على تسيير هذه الأنواع من الأعمال وهي الفئة الأكثر عطاءا.

الجدول (13): يوضح المستوى التعليمي للعينة المدروسة

المستوى التعليمي	تكرار	نسبة المئوية
متوسط	9	30.0
ثانوي	8	26.7
جامعي	10	33.3
أخرى	3	10.0

شكل رقم (3): يوضح الرسم البياني المتمثل في الدائرة النسبية المستوى التعليمي المبحوثين

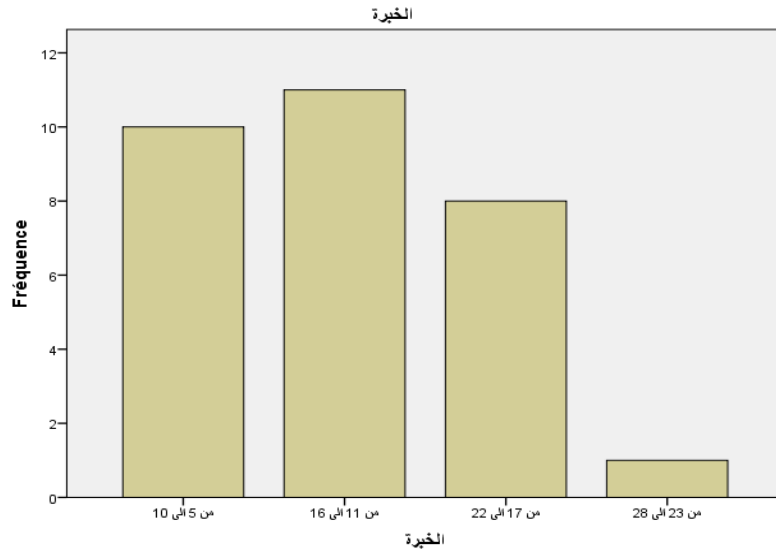


نلاحظ من خلال هذا الرسم البياني المتمثل في الدائرة النسبية التي توضح المستوى التعليمي لجنس المبحوثين انه تطغى عليه الفئة المتقفة المتمثلة في فئة المستوى الجامعي على الفئات الأخرى بنسبه متوسطة في هذا المجال من العمل والذي قدر ب 33.3% جامعيين، يليها المستوى المتوسط 30.0 %

الجدول (14) : يوضح الخبرة المهنية للعينة المدروسة

الخبرة المهنية	تكرار	نسبة المئوية
من 05 إلى 10	10	33.3
من 11 الى 16	11	36.7
من 17 إلى 22	8	26.7
من 23 الى 28	1	3.3

شكل رقم (4): يوضح الرسم البياني المتمثل في الأعمدة البيانية للخبرة المهنية للمبحوثين



نلاحظ من خلال الرسم البياني (شكل رقم 4) المتمثل في الأعمدة البيانية والتي توضح لنا الخبرة المهنية الأكثر تكرار في العينة المبحوث فيها وهي فئة الخبرة المهنية ما بين 11 إلى 16 سنة من الخبرة في العمل .

1 - قياس وتحليل أسئلة المحور الأول في ضوء الفرضية الأولى القائلة بأن هناك تخطيط لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفضال).

الجدول رقم(15): يوضح اتجاهات المبحوثين في ظل الفرضية رقم واحد

رقم السؤال	موافق	معارض	محايد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	sig	الاتجاه
1	تكرار	28	0	2	2.87	22.553 ^a	0.000	موافق
	نسبة	93.3	0	6.7				
2	تكرار	26	2	2	2.80	38.400 ^b	0.000	موافق
	نسبة	86.7	6.7	6.7				
3	تكرار	20	6	4	2.53	15.200 ^b	0.001	موافق
	نسبة	66.7	20.0	13.3				
4	تكرار	19	4	7	2.40	12.600 ^b	0.002	موافق
	نسبة	63.3	13.3	23.3				
5	تكرار	24	3	3	2.70	29.400 ^b	0.000	موافق
	نسبة	80.0	10.0	10.0				
6	تكرار	16	4	10	2.20	7.200 ^b	0.027	معارض
	نسبة	53.3	13.3	33.3				
7	تكرار	28	1	1	2.90	48.600 ^b	0.000	موافق
	نسبة	93.3	3.3	3.3				
8	تكرار	26	0	4	2.73	16.133 ^a	0.000	موافق
	نسبة	86.7	0	13.3				
9	تكرار	19	5	6	2.43	12.200 ^b	0.002	موافق
	نسبة	63.3	16.7	20.0				
10	تكرار	23	4	3	2.67	25.400 ^b	0.000	موافق
	نسبة	76.7	13.3	10.0				
المحور الأول								
				2.62	0.293	9.467 ^a	0.221	موافق

يتضح من خلال الجدول رقم 15 ان اتجاهات المبحوثين و المبحوثات نحو الإجابات كانت ضمن المجال من 2.32 الى أقل من 3 و هو ما يقابله خيار الإجابة موافق الا الإجابة عن السؤال رقم 6 فقد كانت محصورة في المجال من 1.66 الى أقل من 2.32 التي يوافقها الخيار معارض كذلك يمكن ان نستدل على اتجاه المبحوثين

من خلال الانحراف المعياري لكافة القيم على متوسطها الحسابي و الذي كان محصورا في جل الأسئلة بين 0.40 و 0.92 يعني لا يوجد تشتت لقيم على متوسطها الحسابي، كذلك قيم كاي تربيع التي كانت دالة كلها عند درجة دلالة اقل من درجة الدلالة المحددة ب 0.05 ومنه كانت الأوزان النسبية كلها دالة على موافقة العينة المبحوثة على وجود تخطيط لتوظيف الموارد البشرية في مؤسسة نפטال الاقتصادية وهو ما يبينه الوزن النسبي لكامل المحور الذي قدر بـ: 2.62 بانحراف معياري قدره 0.29 لكامل المحور و قيمة كاي تربيع تساوي^a 9.467 عن درجة دلالة مقبولة و منه يتجه رأي العينة نحو الخيار موافق في كامل المحور، و هنا نقبل الفرضية الايجابية التي وضعها الباحثان و ترفض الفرضية الصفرية و هنا نقول أن هناك تخطيط لتوظيف الموارد البشرية في مؤسسة نפטال.

2- قياس وتحليل أسئلة المحور الثاني في ضوء الفرضية الثاني القائلة (هناك تخطيط التدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نפטال).

الجدول رقم (16): يوضح اتجاهات المبحوثين في ظل الفرضية رقم اثنان

الرقم	موافق	معارض	محايد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	Sig	الاتجاه
س11	تكرار	21	2	7	2.47	0.860	0.000	موافق
	نسبة	70.0	6.7	23.3				
س12	تكرار	25	1	4	2.70	0.702	0.000	موافق
	نسبة	83.3	3.3	13.3				
س13	تكرار	23	6	1	2.73	0.521	0.000	موافق
	نسبة	76.7	20.0	3.3				
س14	تكرار	19	5	6	2.43	0.817	0.002	موافق
	نسبة	63.3	16.7	20.0				
س15	تكرار	20	4	6	2.47	0.819	0.001	موافق
	نسبة	66.7	13.3	20.0				
س16	تكرار	19	10	1	2.60	0.563	0.000	موافق
	نسبة	63.3	33.3	3.3				
س17	تكرار	24	5	1	2.77	0.504	0.000	موافق

					3.3	16.7	80.0	نسبة	
معارض	0.025	7.400 ^a	0.964	2.03	13	3	14	تكرار	س18
					43.3	10.0	46.7	نسبة	
موافق	0.180	11.400 ^b	0.37914	2.5250	المحور الثاني				

التحليل الاستمارة على ضوء الفرضيات (هناك تخطيط التدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفظال).

يتضح من خلال الجدول رقم 16 أن اتجاهات الباحثين و المبحوثات نحو الإجابات كانت ضمن المجال من 2.32 إلى أقل من 3 و هو ما يقابله خيار الإجابة موافق إلا الإجابة عن السؤال رقم 18 فقد كانت محصورة في المجال من 1.66 إلى أقل من 2.32 التي يوافقها الخيار معارض كذلك يمكن أن نستدل على اتجاه المبحوثين من خلال الانحراف المعياري لكافة القيم على متوسطها الحسابي و الذي كان محصورا في جل الأسئلة بين 0.50 و 0.96 يعني لا يوجد تشتت لقيم على متوسطها الحسابي، كذلك قيم كاي تربيع التي كانت دالة كلها عند درجة دلالة أقل من درجة الدلالة المحددة ب 0.05 ومنه كانت الأوزان النسبية كلها دالة على موافقة العينة المبحوثة على وجود تخطيط لتدريب الموارد البشرية في مؤسسة نفظال الاقتصادية وهو ما يبينه الوزن النسبي لكامل المحور الذي قدر ب: 2.52 بانحراف معياري قدره 0.37 لكامل المحور و قيمة كاي تربيع تساوي 11.400^b عن درجة دلالة مقبولة و منه يتجه رأي العينة نحو الخيار موافق في كامل المحور، و هنا نقبل الفرضية الايجابية التي وضعها الباحثان و ترفض الفرضية الصفرية و هنا نقول أن هناك تخطيط لتدريب الموارد البشرية في مؤسسة نفظال .

3- قياس وتحليل أسئلة المحور الثالث في ضوء الفرضية الثالث القائلة (هناك تخطيط الترقية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفظال) .

الجدول رقم (17) : يوضح اتجاهات المبحوثين في ظل الفرضية رقم ثلاثة

الرقم	موافق	معارض	محايد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	Sig	الاتجاه
س19	تكرار	20	5	2.50	0.777	15.000 ^a	0.001	موافق
	نسبة	66.7	16.7					
س20	تكرار	22	3	2.63	0.669	21.800 ^a	0.000	موافق
	نسبة	73.3	10.0					

س21	تكرار	22	6	2	2.67	0.606	22.400 ^a	0.000	موافق
	نسبة	73.3	20.0	6.7					
س22	تكرار	24	3	3	2.70	0.651	29.400 ^a	0.000	موافق
	نسبة	80.0	10.0	10.0					
س23	تكرار	20	7	3	2.57	0.679	15.800 ^a	0.000	موافق
	نسبة	66.7	23.3	10.0					
س24	تكرار	20	4	6	2.47	0.819	15.200 ^a	0.001	موافق
	نسبة	66.7	13.3	20.0					
									المحور الثالث
									موافق
									0.007
									17.600 ^a
									0.34667
									2.5889

التحليل الاستمارة على ضوء الفرضيات (هناك تخطيط الترقية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (نفعال).

يتضح من خلال الجدول رقم 17 أن اتجاهات الباحثين و المبحوثات نحو الإجابات كانت ضمن المجال من 2.32 إلى أقل من 3 و هو ما يقابله خيار الإجابة موافق كذلك يمكن أن نستدل على اتجاه الباحثين من خلال الانحراف المعياري لكافة القيم على متوسطها الحسابي و الذي كان محصورا في جل الأسئلة بين 0.60 و 0.81 يعني لا يوجد تشتت لقيم على متوسطها الحسابي، كذلك قيم كاي تربيع التي كانت دالة كلها عند درجة دلالة اقل من درجة الدلالة المحددة ب 0.05 ومنه كانت الأوزان النسبية كلها دالة على موافقة العينة المبحوثة على وجود تخطيط لترقية الموارد البشرية في مؤسسة نفعال الاقتصادية وهو ما يبينه الوزن النسبي لكامل المحور الذي قدر ب: 2.58 بانحراف معياري قدره 0.34 لكامل المحور و قيمة كاي تربيع تساوي 17.600^a عن درجة دلالة مقبولة و منه يتجه رأي العينة نحو الخيار موافق في كامل المحور، و هنا نقبل الفرضية الإيجابية التي وضعها الباحثان و ترفض الفرضية الصفرية و هنا نقول أن هناك تخطيط لترقية الموارد البشرية في مؤسسة نفعال .

4 - قياس وتحليل أسئلة المحور الرابع في ضوء الفرضية الرابعة القائلة يعاني التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من معوقات تنظيمية

الجدول رقم (18): يوضح اتجاهات الباحثين في ظل الفرضية رقم أربعة

الرقم	موافق	معارض	محايد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	sig	الاتجاه
س25	تكرار	25	3	2	2.77	0.568	33.800 ^a	موافق
	نسبة	83.3	10.0	6.7				

معارض	0.150	3.800 ^a	0.828	2.27	7	8	15	تكرار	26س
					23.3	26.7	50.0	نسبة	
معارض	0.020	7.800 ^a	0.877	2.30	8	5	17	تكرار	27س
					26.7	16.7	56.7	نسبة	
معارض	0.741	0.600 ^a	0.845	2.10	9	9	12	تكرار	28س
					30.0	30.0	40.0	نسبة	
معارض	0.273	2.600 ^a	0.874	2.17	9	7	14	تكرار	29س
					30.0	23.3	46.7	نسبة	
معارض	0.301	2.400 ^a	0.847	2.20	8	8	14	تكرار	30س
					26.7	26.7	46.7	نسبة	
موافق	0.000	29.600 ^a	0.711	2.67	4	2	24	تكرار	31س
					13.3	6.7	80.0	نسبة	
موافق	0.061	5.600 ^a	0.802	2.33	6	8	16	تكرار	32س
					20.0	26.7	53.3	نسبة	
موافق	0.453	7.800 ^b	0.33380	2.3500	المحور الرابع				

- التحليل الاستمارة على ضوء الفرضيات (يعاني التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية من معوقات تنظيمية)

يتضح من خلال الجدول رقم (18) إن اتجاهات الباحثين و الباحثات نحو الإجابات كانت ضمن المجال من 2.32 إلى أقل من 3 و هو ما يقابله خيار الإجابة موافق إلا الإجابة عن السؤال رقم 26 إلى 30 فقد كانت محصورة في المجال من 1.66 إلى أقل من 2.32 التي يقابلها الخيار معارض كذلك يمكن أن نستدل على اتجاه الباحثين من خلال الانحراف المعياري لكافة القيم على متوسطها الحسابي و الذي كان محصورا في جل الأسئلة بين 0.56 و 0.87 يعني لا يوجد تشتت لقيم على متوسطها الحسابي، كذلك قيم كاي تربيع التي كانت دالة كلها عند درجة دلالة أقل من درجة الدلالة المحددة ب 0.05 ومنه كانت الأوزان النسبية من 26 إلى 30 الدالة على المعارض والتي كانت محصورة في المجال من 1.66 إلى 2.32 بنسبه ضعيفة على عكس الأوزان

النسبية للأسئلة رقم 25 و 31 و 32 والتي كانت محصورة في المجال بين 2.32 إلى أقل من 3 بنسبة عالية من ما جعل الكفة تميل إلى الخيار موافق وهذا ما نتج عنه بموافقة العينة المبحوثة على وجود تخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من معوقات تنظيمية وهو ما يبينه الوزن النسبي لكامل المحور الذي قدر ب: 2.35 بانحراف معياري قدره 0.33 لكامل المحور و قيمة كاي تربيع تساوي 7.800^b عن درجة دلالة مقبولة و منه يتجه رأي العينة نحو الخيار موافق في كامل المحور، و هنا نقبل الفرضية الايجابية التي وضعها الباحثان و ترفض الفرضية الصفرية و هنا نقول أن تخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية يعاني من معوقات تنظيمية.



الخاتمة

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الأهداف من خلال الموارد البشرية المادية والبشرية، فالمادية والمعدات إلى رأس المال، والبشرية من خلال الوصول إلى المورد الكفاء والمؤهل فالمؤسسة تعمل جاهدة للوصول إليه من خلال التخطيط له .

فيعد تخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة وكذا تحديد المعروض لديها من هذه العمالة على المقارنة بينها، لذا يعتبر تخطيط الموارد البشرية من الانشغالات الأساسية لأي مؤسسة هدفها مسايرة متطلبات التسيير الحديث، كما يعبر عن تنبؤات نظامية عن حاجة المؤسسة إلى الموارد البشرية كما ونوعا وفق استراتيجيات المؤسسة على ضوء تحليل البيئية الخارجية والداخلية .

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى عملية تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية مهمة وضرورية، من خلاله يتم تصميم خطة الجلب أحسن العمالة لتحقيق الأهداف، كما أن توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة ذو أهمية كبير لنجاح فعالية المؤسسة، فعليه التخطيط تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية وتدعيم وظائف إدارة الموارد البشرية من التوظيف والتدريب والترقية .

قائمة

المصاحف والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً : المعاجم والقواميس

1. المتقن، المعجم العربي المصور، دار راتب الجامعية، لبنان.

ثانياً : الكتب

2. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011.
3. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
4. الجيوسي محمد رسلان، جاد الله جمالية، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة الأردن، 2008.
5. خضير كاظم حمود، كاسب الخرشنة ياسين، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2011.
6. دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة 1998.
7. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2011.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
9. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، ط 1.
10. عاكف لطفي الحضاونة، د. بسام أبو خضير، د. محمد نايف العياصرة، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، عمان.
11. العربي حسام، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة، الأردن، 2010.
12. عز الدين مرسى. استشاري تدريب دولي، نظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2017.
13. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
14. الكلالده طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط 1، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008.
15. لولي الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2006.
16. مسعود جبران، رائد الطلاب المصور، دار العلم للملايين، لبنان، 2008.
17. مصطفى كولا رو آخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ط1، 2019.

ثالثا : المذكرات والرسائل الجامعية

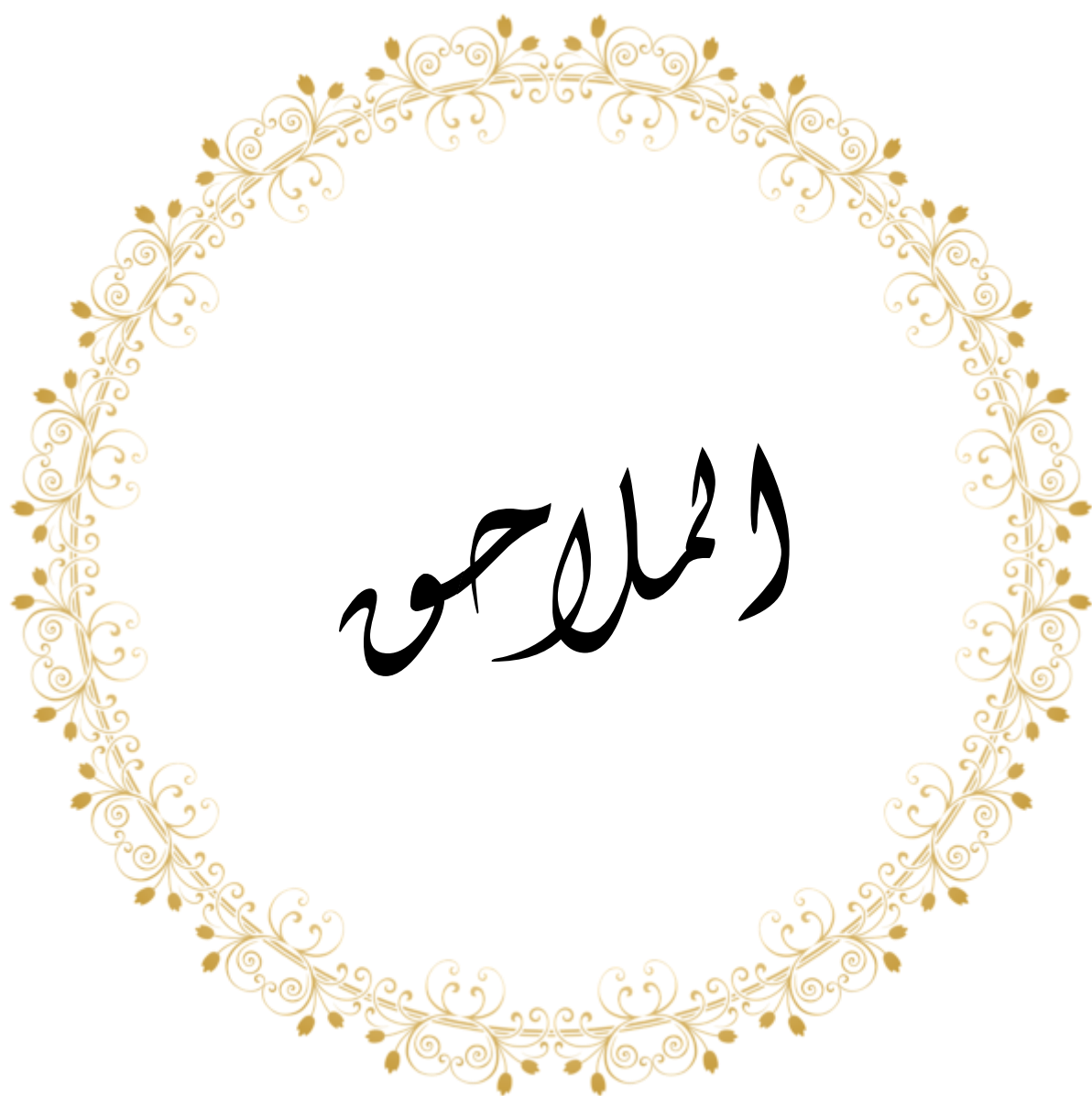
18. نسيمه أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية مطاحن الحر وش، 2008، 2006.
19. ليلى غضبان، الترقية لتحسين أداء العاملين، مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية مؤسسة نفضال باتنة، 2009-2010 .

رابعا :المجلات والدوريات

20. رحمانى يوسف زكرياء، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021/03/15.
21. رمضان خطوط، مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد:12، ديسمبر 2017.

خامسا : القوانين والمراسيم

22. الأمر رقم 03/06 المؤرخ 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام الوظيفة العمومية، العدد 46، الجريدة الرسمية، 2006/07/16.
23. المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2012/04/25 يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءها العدد :26، الجريدة الرسمية 2012/05/30.
24. قانون رقم 14 -06 رقم مؤرخ في 2014/08/09 يتعلق بالخدمة الوطنية، العدد:48، الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ: 2014/08/10.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

موضوع البحث

واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : في مؤسسة نفضال

الهدف من الاستمارة :

تهدف هذه الاستمارة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول واقع تخطيط الموارد

البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

✓ نرجو منكم وضع العلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسب من بين

الخيارات المتاحة التي تقيس درجة موفقتكم :

المعلومات الشخصية:

1 - الجنس :

ذكر

أنثى

2- الفئة العمرية :

من 20 إلى 30 من 42 إلى 52

من 31 إلى 41 من 53 إلى 63

3- المستوى التعليمي :

متوسط جامعي

ثانوي دراسات أخرى

4- الخبرة العملية :

من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 16 سنوات

من 17 إلى 22 سنوات من 23 إلى 28 سنوات

من 29 إلى 34 سنوات

محايد	معارض	موافق	السؤال	الرقم	مستويات التخطيط
المحور الأول : واقع التخطيط لتوظيف الموارد البشرية					
			تلتزم المؤسسة بخطوات عملية التوظيف	1	التوظيف
			تحدد المؤسسة أهدافها من كل عملية للتوظيف	2	
			توصف المؤسسة كل الوظائف الشاغرة من أجل عملية التوظيف	3	
			تحدد المؤسسة آليات لعملية التوظيف مسبقا	4	
			تخطط المؤسسة لعملية اختيار الموارد البشرية بإحكام أثناء عملية التوظيف	5	
			تحدد المؤسسة الوسائل الإعلامية من عملية التوظيف مسبقا	6	
			تخصص المؤسسة موارد مالية لعملية توظيف الموارد البشرية	7	
			تحدد المؤسسة الموارد المادية وتوجهها لعملية توظيف الموارد البشرية مسبقا	8	
			تتبع المؤسسة خطوات عملية التوظيف باستمرار	9	
			تقيم المؤسسة كل عملية توظيف في الموارد البشرية	10	
المحور الثاني : واقع التخطيط لتدريب الموارد البشرية					
			تحدد المؤسسة أهدافها من كل العمليات التدريبية للموارد البشرية	11	التدريب
			تهتم المؤسسة برسم خطوات عملية التدريب للموظفين والعمال	12	
			تهتم إدارة المؤسسة بتنظيم الوقت لتدريب الموارد البشرية	13	
			تخصص المؤسسة الموارد المادية لعملية تدريب الموارد البشرية	14	
			تختار المؤسسة بطريقة مقصودة مؤطرين لعملية التدريب والتوجيه	15	
			تتبع إدارة المؤسسة أي عملية تدريب للموارد البشرية باستمرار	16	
			تخصص المؤسسة الموارد المالية الخاصة لتدريب الموارد البشرية	17	

			تقييم المؤسسة كل عملية تدريب يخضع لها تدريب الموارد البشرية	18	
المحور الثالث : واقع التخطيط لترقية الموارد البشرية					
			تحدد المؤسسة أهدافها من عملية الترقية للموارد البشرية	19	الترقية
			تخصص المؤسسة غلafa ماليا لتغطية عمليات الترقية مسبقا	20	
			تحسب المؤسسة حساب لعمليات الترقية باستمرار	21	
			تحدد المؤسسة مجالات ترقية الموارد البشرية (الدرجة / الرتبة)	22	
			تتبع إدارة المؤسسة أي عملية ترقية للموارد البشرية	23	
			تقيم المؤسسة كل عمليات الترقية للموارد البشرية	24	
المحور الرابع : معيقات عملية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية					
			أسلوب التسيير الإداري يدعم عملية تخطيط الموارد البشرية	25	المعيقات
			يرتبط التخطيط للموارد البشرية بخبرة المدير في الإدارة	26	
			يتوقف تخطيط الموارد البشرية على الإمكانيات البشرية المؤهلة في المؤسسة	27	
			يتوقف تخطيط الموارد البشرية على الإمكانيات المالية	28	
			يتوقف تخطيط الموارد البشرية على الإمكانيات المادية	29	
			يتأثر تخطيط الموارد البشرية بوعي الإدارة بهذه العملية	30	
			يرتبط التخطيط للموارد البشرية بطبيعة المؤسسة	31	
			يرتبط التخطيط للموارد البشرية بعلاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى	32	

تعريف مؤسسة نפטال الوادي :

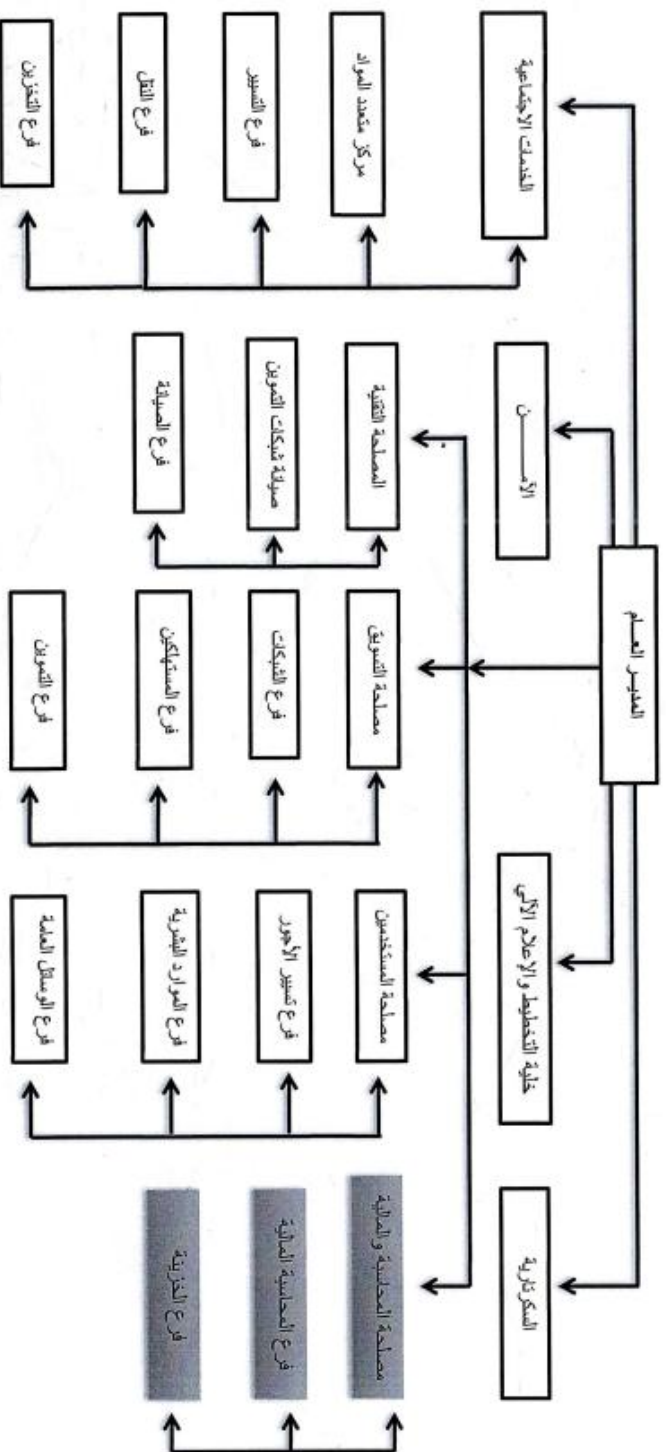
- منذ 1985/01/01 تأسس الفرع التجاري نפטال مقاطعة التسويق بسكرة، وهي مؤسسة ذات طابع تجاري صناعي، في بداية كانت وحدة، وكانت تابعة لمؤسسة نפטال الوطنية وانطلقت بها الأشغال بعد عام من تأسيسها بصفة رسمية أي بتاريخ: 1986/01/01، وهي في نمو وتطور سريع الى غاية سنة 2001، حيث أن هذا التاريخ يمثل تحويل الوحدة إلى فرع تجاري.



تعريف مؤسسة نפטال الوادي :

منذ 1985/01/01 تأسس الفرع التجاري نפטال مقاطعة التسويق بسكرة، وهي مؤسسة ذات طابع تجاري صناعي، في البداية كانت وحدة، وكانت تابعة لمؤسسة نפטال الوطنية وانطلقت بها الأشغال بعد عام من تأسيسها بصفة رسمية أي بتاريخ: 1986/01/01، وهي في نمو و تطور سريع الى غاية سنة 2001، حيث أن هذا التاريخ يمثل تحويل الوحدة الى فرع تجاري.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضل للتوزيع الوادي



المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية لمؤسسة نفضل بالوادي.

أنتى التعريفات الإبرانية كس والتعريفات الجزئية للإتعاين
 أنتى أقتة المشهورة
 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة حصة لخضر بالوادي
 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بغرض اتمام مذكرة تخرج مرحلة الماستر موسومة ب: واقع التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
 دراسة ميدانية بمؤسسة نطال تقدم اليكم بهذه الاستمارة للاجابة عن اسئلتها بوضع علامة (*) في الخانة المناسبة و اعلمو ان هذه
 الاجابات لا تستخدم الا لغرض البحث العلمي. و تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

المعلومات الشخصية:

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية :
 من 20 إلى 30 من 31 إلى 41 من 42 إلى 52 من 53 إلى 63
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي دراسات أخرى
- 4- الخبرة العملية المهنية
 من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 16 سنوات من 17 إلى 22 سنوات
 من 23 إلى 28 سنوات من 29 إلى 34 سنوات

مستويات التخطيط	الرقم	السؤال	موافق	معارض	محايد
		المحور الأول : واقع التخطيط لتوظيف الموارد البشرية ولعرفى على أنه			
التوظيف	1	تلتزم المؤسسة بخطوات عملية التوظيف	✓		
	2	تحدد المؤسسة أهدافها من كل عملية للتوظيف	✓		
	3	توصف المؤسسة كل الوظائف الشاغرة من أجل عملية التوظيف	✓		
	4	تحدد المؤسسة آليات لعملية التوظيف مسبقا	✓		
	5	تخطط المؤسسة لعملية اختيار الموارد البشرية بإحكام أثناء عملية التوظيف	✓		
	6	تحدد المؤسسة الوسائل الإعلامية من عملية التوظيف مسبقا	✓		
	7	تخصص المؤسسة موارد مالية لعملية توظيف الموارد البشرية	✓		
	8	تحدد المؤسسة الموارد المادية وتوجهها لعملية توظيف الموارد البشرية مسبقا	✓		
	9	تتبع المؤسسة خطوات عملية التوظيف باستمرار	✓		
	10	تقيم المؤسسة كل عملية توظيف في الموارد البشرية	✓		

المحور الثاني : واقع التخطيط لتدريب الموارد البشرية **ويعرف على أنه**

11	تحدد المؤسسة أهدافها من كل العمليات التدريبية للموارد البشرية	✓
12	تتحم المؤسسة برسم خطوات عملية التدريب للموظفين والعمال	✓
13	تتحم إدارة المؤسسة بتنظيم الوقت لتدريب الموارد البشرية	✓
14	تخصص المؤسسة الموارد المادية لعملية تدريب الموارد البشرية	✓
15	تختار المؤسسة بطريقة مقصودة مؤطرين لعملية التدريب والتوجيه	✓
16	تتبع إدارة المؤسسة أي عملية تدريب للموارد البشرية باستمرار	✓
17	تخصص المؤسسة الموارد المالية الخاصة لتدريب الموارد البشرية	✓
18	تقيم المؤسسة كل عملية تدريب يخضع لها تدريب الموارد البشرية	✓

المحور الثالث : واقع التخطيط لترقية الموارد البشرية **ويعرف على أنه**

19	تحدد المؤسسة أهدافها من عملية الترقية للموارد البشرية	✓
20	تخصص المؤسسة غلخافا ماليا لتغطية عمليات الترقية مسبقا	✓
21	تتبع المؤسسة عمليات الترقية باستمرار	✓
22	تحدد المؤسسة مجالات ترقية الموارد البشرية (الدرجة / الرتبة)	✓
23	تتبع إدارة المؤسسة أي عملية ترقية للموارد البشرية	✓
24	تقيم المؤسسة كل عمليات الترقية للموارد البشرية	✓

المحور الرابع : معيقات عملية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية **ويعرف على أنه**

25	أسلوب التسيير الإداري يدعم عملية تخطيط الموارد البشرية	✓
26	يرتبط التخطيط للموارد البشرية بخبرة المدير في الإدارة	✓
27	يتوقف تخطيط الموارد البشرية على الإمكانيات البشرية المؤهلة في المؤسسة	✓
28	يتوقف تخطيط الموارد البشرية على الإمكانيات المالية	✓
29	يتوقف تخطيط الموارد البشرية على الإمكانيات المادية	✓
30	يتأثر تخطيط الموارد البشرية بوعي الإدارة بمفهوم التخطيط - ترتبط	✓
31	يرتبط التخطيط للموارد البشرية بطبيعة المؤسسة	✓
32	يرتبط التخطيط للموارد البشرية بعلاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى	✓

الدكتور / موفى الكويتي الجعوي
 تخصص علم النفس الاجتماعي
 جامعة السليمية - تخصص بالوادي

01
 05
 11
 17
 23

27
 33
 39
 45
 51
 57

عَمْرٍو بِجَدْرٍ لِّلَّهِ