



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير التخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

## إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على المؤسسة العمومية

(دراسة ميدانية في مصالح أملاك الدولة لولاية عين تموشنت)

تحت إشراف: د: غلاي نسيمة

من تقديم الطالبتين:

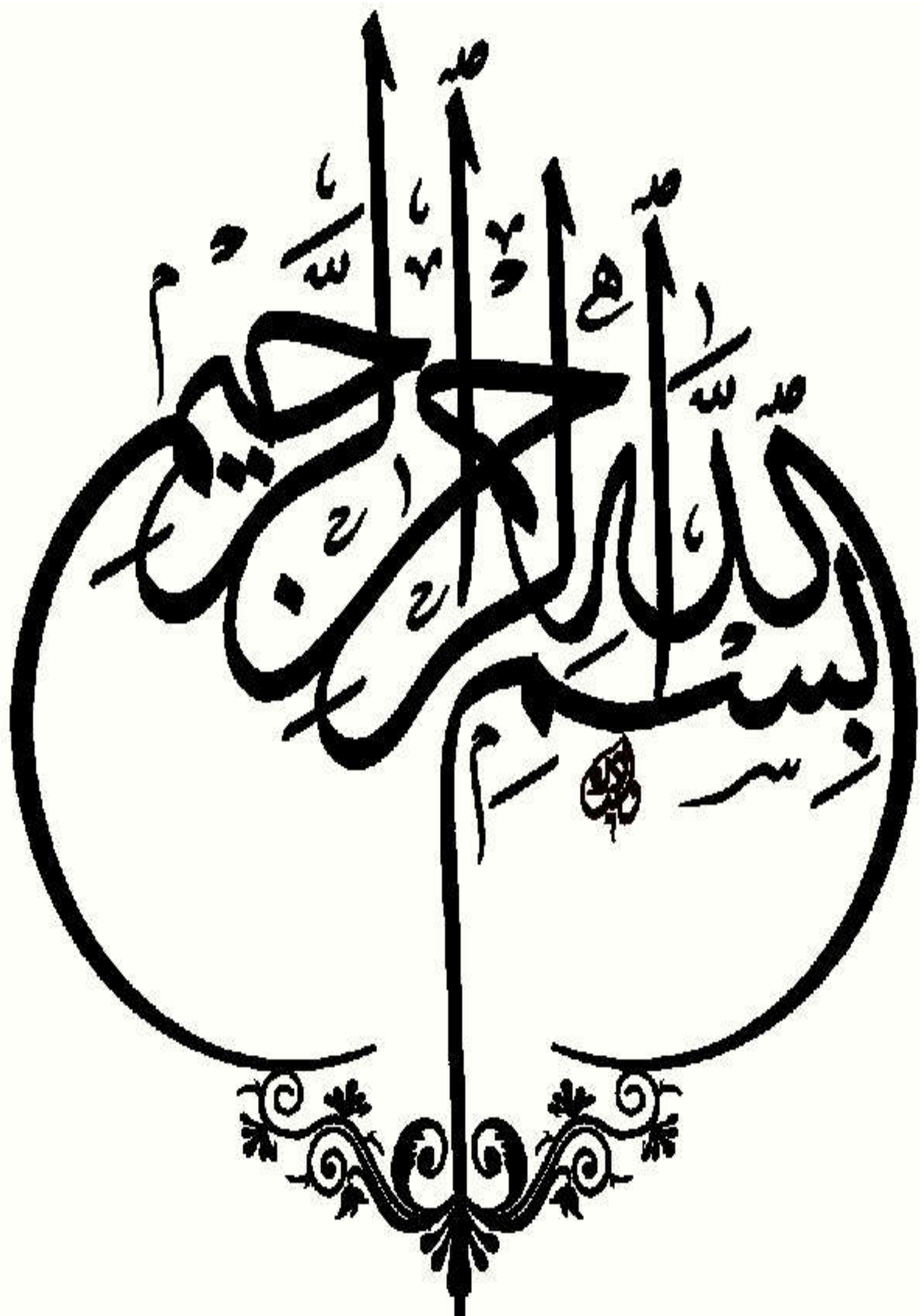
■ قنون بشرى أنيسة

■ بوبصلة فاطمة زهرة

لجنة المناقشة:

الرتبة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جامعة عين تموشنت	أ.د نجيب بن سليمان
مشرفا	جامعة عين تموشنت	أ.د.غلاي نسيمة
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	د.جيمي سارة

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر وتقدير

الحمد لله والصلوة والسلام على رسول الرحمة أفضل خلق الله محمد الصادق الأمين عليه صلوات ربي وأفضل التسليم أما بعد .....

إقرارا بالفضل لذويهم و نزولا عند قول النبي صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "، فإن الواجب يدفعنا إلى أن نخص بالشكر بعد الله تعالى نبغ المعرفة أستاذتنا المشرفة على رسالتنا د. علاءي التي تفضلت علينا بأن أعطتنا الكثير من وقتها الثمين ' فلم تدخر جهدا في مساعدتنا و تقديم العون العلمي و المعنوي لنا فكانت نعم الأستاذة ' و نعم المشرفة فجزاها الله عنا كل خير و بارك الله لها في علمها و عمرها .

كما و نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة على ما منحوه لنا طيلة سنوات الدراسة ولا ننسى أن نشكر أيضا كل الطاقم الإداري وجميع عمال الجامعة.

ونشكر أيضا جميع عمال مديرية أملاك الدولة الذين تعاونوا معنا من خلال تقديم التسهيلات في الجانب الميداني للدراسة والتعامل معهما بموضوعية

ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة أو دعوة بالتوفيق والسداد فيه نقول شكرا

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصل اللهم وسلم على نبيينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

# الإهداء



نحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة،  
فالحمد لله حمدا كثيرا.

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسله  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

إلى ضوء أيامي ' مصدر جهودي حياتي وسعادتي ' صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة فلم يبخل علي  
طيلة حياته والذي العزيز " عفيفه أحمد " سمح لي هذا الدعم بإكمال دراستي بنجاح دون صعوبات  
كبيرة

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي وإلى من أفضلها علي نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، إلى أروع  
امرأة في الوجود والتي العزيزة " موسى فتية " التي كانت عوناً وسنداً لي ومن دعائها المبارك  
الأثر العظيم في حياتي أمتعها الله بالصحة والعافية وأطال عمرها.

لا يمكن لأي كلمات أن تعبر عن احترامي وحيي الأبدي وتقديري للتضحيات التي قدمتموها من أجل  
تعليمي ورفاهيتي أعظم رجل في الكون والذي الغالي " عفيفه أحمد " وأروع امرأة في الوجود أمي  
الغالية " موسى فتية ".

إلى الداعم المساند زوجي الجدم الثابت الذي أتكى عليه الذي كان خير عون لي وتحمل كثيرا.  
وإلى كل عائلتي وأقاربي جمع الله شملنا في الخير

إلى الأشخاص الذين ساعدوني دائما وشجعوني والذين كانوا دائما بجانبني والذين وافقوني خلال  
طريقي إلى التعليم العالي وأصدقائي الطيبين وزملائي الطلاب وإخوتي في الله ولكل أولئك الذين  
ساهموا من قريب أو من بعيد لجعل المشروع ممكنا أقول لكم شكرا.

## بشرى أنيسة

# الإهداء



أهدي هذا العمل لمن لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى إلى  
والدائي أطال الله فيهما وأبقاهما بصحة وعافية.

إلى الأقران والأصدقاء كل باسمه.

إلى من قدم لي يد العون والدعم والمساندة راجيا التوفيق لكل  
من تعرفت به خلال مشواري الدراسي.

فاطمة زهرة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية بمؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت، وللإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ثم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على 31 موظفا عشوائيا، حيث تم الاعتماد على 33 استبيان، كما تم الاعتماد في تحليل بيانات الاستبانة على برنامج التحليل الوصفي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والمؤسسة العمومية مما يؤكد على أن مؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت تدرك هذه الأهمية من أجل تحسين وتطوير المؤسسة.
- تسعى مؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت إلى العمل على تحسين المؤسسة بالاستخدام الأمثل لإدارة الموارد البشرية.

## الكلمات المفتاحية:

المؤسسة العمومية، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية.

## SOMMER :

This study aimed to know the extent of the impact of human resources management on the public institution of the State Property Institutions Corporation in Ain Temouchent, and to answer the problem of research and testing the assumptions and then rely on the questionnaire that was distributed on 31 random employees, where 33 questionnaires were relied upon The questionnaire data on the SPSS descriptive analysis program.

The study reached the following results:

- The existence of a relationship between the human resources management and the public institution, which confirms that the State of State Interests in Ain

Temouchent is aware of this importance in order to improve and develop the institution.

– The State Property Institutions, with Ain Temouchent, seeks to work to improve the institution with the optimal use of human resources management.

key words:

Public Foundation, Human Resources, Human Resources Management.

## فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>
	شكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار النظري</b>	
01	تمهيد
01	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
01	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
07	الفرع الأول: مرحلة ما قبل ثورة الصناعية.
08	الفرع الثاني: مرحلة ثورة الصناعية.
10	الفرع الثالث: مرحلة القرن العشرين.
11	المطلب الثالث: خصائص إدارة الموارد البشرية.
11	المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية.
13	المبحث الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.
13	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.
17	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.
20	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية.
21	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.
27	المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية.
27	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية



28	المطلب الثاني: أنواع المؤسسة العمومية.
29	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية.
30	المطلب الرابع: تنظيم المؤسسة العمومية.
	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني دراسة ميدانية بمصالح أملاك الدولة بعين تموشنت</b>	
	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.
32	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
34	المطلب الثالث: مهام مصالح ومكاتب أملاك الدولة
37	المبحث الثاني: مهام وصلاحيات المؤسسة.
37	المطلب الأول: مهام المؤسسة.
38	المطلب الثاني: مهام تقنية للمديرية
39	المطلب الثالث: صلاحيات المؤسسة
40	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.
41	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
51	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان
66	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
73	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
81	الملاحق

## قائمة الأشكال:

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>	<u>الشكل</u>
<u>15</u>	يوضح تخطيط الموارد البشرية.	1
<u>20</u>	يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية.	2
<u>33</u>	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	3
<u>52</u>	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	4
<u>53</u>	توزيع أفراد العينة حسب السن.	5
<u>55</u>	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	6
<u>56</u>	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة.	7
<u>58</u>	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	8

قائمة الجداول:

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>	<u>الجدول</u>
<u>43</u>	جدول توزيع لمقياس ليكارت	1
<u>44</u>	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاختيار والتعيين والدرجة الكلية للمجال	2
<u>45</u>	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التدريب والتطوير والدرجة الكلية للمجال	3
<u>46</u>	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال	4
<u>47</u>	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات توظيف الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال	5
<u>48</u>	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تحفيز الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال	6
<u>49</u>	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تقييم الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال	7
<u>50</u>	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	8
<u>51</u>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	9
<u>52</u>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	10
<u>54</u>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
<u>55</u>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة	12
<u>57</u>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	13
<u>59</u>	تحليل عبارات الأجهزة والبرمجيات	14
<u>60</u>	تحليل عبارات التدريب والتطوير	15

<u>61</u>	تحليل عبارات تخطيط الموارد البشرية	16
<u>63</u>	تحليل عبارات توظيف الموارد البشرية	17
<u>64</u>	تحليل عبارات تحفيز الموارد البشرية	18
<u>65</u>	تحليل عبارات تقييم أداء إدارة الموارد البشرية	19
<u>67</u>	تأثير لإدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية	20
<u>67</u>	تأثير تخطيط الموارد البشرية على المؤسسة العمومية	21
<u>68</u>	تأثير توظيف الموارد البشرية على المؤسسة العمومية	22
<u>70</u>	تأثير تحفيز الموارد البشرية على المؤسسة العمومية	23
<u>71</u>	تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على المؤسسة العمومية	24

# مقدمة

## مقدمة:

بين الثمانينات والتسعينات شجعت الحكومة المحافظة في المملكة المتحدة مدراء القطاع العمومي لمحاكات سلوك مدراء القطاع الخاص، وبعدها قامت العديد من مؤسسات القطاع العمومي في الدول OECD باستلهاهم الكثير من الأساليب والتقنيات الإدارية من القطاع الخاص، وهذا ما اصطلح عليه بالإدارة العمومية الحديثة، وهو الموضوع الذي أصبح حاليا النزعة الغالبة للمؤسسات العمومية على المستوى العالمي. إن تطبيق نظريات مؤسسات الأعمال في الإدارات العمومية جاء بناء لنتائج مجموعة من القواعد السلوكية والأساليب والتقنيات الإدارية التي أثبتت جدارتها في مؤسسات الأعمال، حيث تم إدارتها بفعالية وحقت بفعالها الكفاءة، مثل: الاقتصاديات، والاستجابة، والمرونة، والجودة وغيرها من مؤشرات أداء المؤسسات، وأما بالنسبة للإدارة العمومية، فإنه تم الحكم عليها بعدم كفاءتها، وبالبيروقراطية العالية، الجمود والتكلفة والتطوير الداخلي، وغياب الابداع وبالمركزية الهرمية، لذلك توجد حاجة ماسة للمؤسسات العمومية إلى تحقيق الكفاءة من خلال إدارة هذه المؤسسات، وخاصة في ما يتعلق بتخفيض الإنفاق العمومي ورفع جودة الخدمات وإرضاء المستفيدين.

وفي هذا الصدد، تعتبر إدارة الموارد البشرية مجالا متطورا ومتغيرا بشكل سريع، تزداد أهميته بمرور الزمن، حيث أن العنصر البشري هو محورها، فكيف للموارد البشرية أن تسير وتتضاعف إذ لم يتم التحكم فيها من خلال موظفين مؤهلين، يعملون على التخطيط، وتحديد أهداف المؤسسة، وطرق الوصول إليها، وهذا ما أسفر عنه حاجة ماسة ومتزايدة ما يطلق عليها بـ "العقول العاملة". والمقصود بهم الأشخاص الذين لديهم، مؤهلات علمية، فردية وتقنية.

فالمراد البشرية بلا شك هي مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات العمومية كونها تلعب دور حيوي في نجاح هذه المؤسسات، فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمدخلاتها ومخرجاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والعملية المتاحة أمام المؤسسات العمومية، وباعتبار هذه الأخيرة والتي تتجسد رسالتها أساسا في تنمية قدرات ومهارات المورد البشري، فكفاءة أداء المؤسسات العمومية يتوقف على مستوى كفاءة التحكم في إدارة الموارد البشرية.

ومن هنا كان منطلق هذا البحث كمساهمة لتحديد أثر إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة مصالح أملاك الدولة لعين تموشنت.

## ➤ الإشكالية الرئيسية:

ما هو تأثير إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية لمصالح أملاك الدولة بعين تموشنت؟

## ➤ الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟ وما هي مراحل تطورها؟
2. ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية؟ وما العوامل المؤثرة فيها؟
3. ما هو مفهوم المؤسسة العمومية؟ وماهي أنواعه؟
4. ما هي أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟
5. ما علاقة توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية؟
6. ما هو دور المؤسسة العمومية في تقييم أداء المؤسسة؟
7. ما مدى مساهمة المؤسسة العمومية في تقييم إدارة الموارد البشرية؟

## ➤ فرضيات الدراسة:

الاستبانة وتوزيعها على 33 فرد من موظفي المؤسسة، وعند استرجاعها تم الاحتفاظ بـ 31 فرد ودراستها إحصائياً.

كما تم اعتماد في تحليل بيانات الاستبانة على برنامج حزم الإحصائية SPSS V19.

## ➤ أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال:

- تعد هذه الدراسة من مواضيع الساعة لتناولها مفهومين أساسيين هما: إدارة الموارد البشرية والمؤسسة العمومية.
- التعرف على واقع ومكانة إدارة الموارد البشرية للمؤسسات العمومية.
- إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المؤسسة العمومية.

## ➤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إعطاء صورة عن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية لدى مؤسسة مصالح أملاك الدولة لعين تموشنت.
- إبراز مكانة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية.

## ➤ أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار الموضوع انطلاقاً من مجموعة العوامل نذكر منها:

- الرغبة الشخصية في البحث عن الدراسة والاستفادة منه مستقبلاً.
- كون الموضوع يندرج ضمن التخصص في المسار الدراسي (إدارة الموارد البشرية).
- الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.
- إثراء المكتبة الجزائرية بموضوع يحظى باهتمام الباحثين.

## ➤ منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ويشمل:

الجانب النظري: تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري وشمل ذلك المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمؤسسة العمومية، وهذا بالاستعانة على مختلف الكتب والمراجع والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة.

الجانب التطبيقي برنامج الحزم الإحصائية SPSS: فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي، لدراسة حالة مؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت، ولقراءة نتائج الدراسة تمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS V19، والغرض منه إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة.

## ➤ حدود الدراسة:

يمكن تحديد مجال وحدود الدراسة بالأبعاد التالية:

- من حيث البعد المكاني: يتضمن دراسة ميدانية كانت على مستوى مؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت.
- الحدود الزمنية: تم انجاز هذا البحث خلال الفترة الممتدة من 17 إلى 25 .
- الحدود البشرية: تتمثل في جميع إطارات ومديري المؤسسة الميدانية لمصالح أملاك الدولة بعين تموشنت.

## ➤ صعوبات الدراسة:

- عدم توفر المراجع.
- صعوبة استعمال برنامج SPSS V19.

## ➤ هيكل الدراسة:



من أجل الوصول للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي وكل فصل مقسم إلى مبحثين نوضحها كما يلي:

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية، في المبحث الأول عرضنا أساسيات حول إدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها.

الفصل الثاني: المؤسسة العمومية، في المبحث الأول عرضنا مفاهيم المؤسسة العمومية، وفي المبحث الثاني

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت، في المبحث الأول تقديم لمؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت، أما المبحث الثاني فقد تناولنا الدراسة الميدانية واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية لدى مؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت. باستعمال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V19.

➤ نموذج الدراسة:

يشمل نموذج دراستنا المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: ويشمل المؤسسة العمومية، ويشمل بعددين: الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير.

المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية، وتشمل أربعة أبعاد: تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: إطار النظري لإدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة ومهارة عمالها، فالإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة لتحقيق أهدافها، غير أن هذه النظرة إلى إدارة الموارد البشرية تطورت عبر الزمن، إذ أصبحت تحتل موقع هام في التنظيم الذي حظيت به من قبل المؤسسات الذين تغيرت نظرتهم السابقة للموارد البشرية، فكانوا لا يرون فيها سوى تلك الوظيفة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد، إذ انحصرت في بعض المهام الضيقة والتي جعلتها لا ترتقي إلى مستوى الإدارات الأخرى في المؤسسة، أما اليوم فينظر إليه على أنه مورد استراتيجي هام ييسر وينظم الموارد التنظيمية ويرجع إلى المميزات الخاصة التي يتمتع بها من مهارات، وقدرات ذهنية وكفاءات من شأنها أن تدفع عجلة التقدم إلى الأمام ولا يتحقق ذلك باستغلال هذه الموارد استغلالاً سليماً وصحيحاً تسمح بالوصول إلى أهداف التنظيم. وعليه سوف نستعرض في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها ووظائفها وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

سنحاول من خلال هذا المبحث تبيان أن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، والتي تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريح المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به، قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، إذ أن للتطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرا قياسا باهتمام الذي أنصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على تركيز الآلة والمادة ولم تعطي العنصر البشري اهتماما كبيرا.

#### 1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

قبل تطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية نعرف الموارد البشرية.

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية تتحد فيما يلي: الأرض، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد.

وهناك من الخبراء من يحصرها في ثلاث عناصر وهي: الأفراد، المال والمهمات ومهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة كان حجمها. ونشاطها فإنها تتكون من أصول مادية وموارد بشرية، ورغم أهمية الأصول المادية لنجاح المؤسسة، إلا أنه في الوقت الراهن يبدوا بإجماع المختصين والخبراء حوا أهمية الموارد البشرية في المؤسسة واعتبارها أكثر أصول أهمية، حيث أن من بين كل مهام للإدارة هو الأكثر أهمية وأكثر محورية، وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.<sup>1</sup>

ومنه تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها أنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. ويتفق معظم الكتاب على أن معظم الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم،

<sup>1</sup> سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2015 ص09.

خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم. وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.

تستعمل المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم، كفاءتهم، قدراتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.

إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لعنصر البشري في المنظمة.

كما يمكن أن نعتبرها مجموعة من الخطط والأنظمة وسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم.<sup>1</sup> وهي أيضا مجموعة أفراد الجماعات المتوفرة في المنظمة في فترة زمنية والتي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة الأفراد من حيث: طموحاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، طاقاتهم وكذا درجات طموحهم.

وعليه فإن هذه العوامل كلها تعتبر ديناميكية قابلة للتغيير باستمرار، حيث تتأثر بمحيط العمل كنتيجة تسيير المؤسسة لموظفيها وخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه.<sup>2</sup> كما يعرفها حسن إبراهيم بلوط:

أن إدارة الموارد البشرية على أساس إدارة الموارد البشرية التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح مصلحة العامة.<sup>3</sup>

كما تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العامة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة الدار الجامعية 1993، ص27.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، عمان، نهار الباروري العلمية، 2010، ص19.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور الاستراتيجي، (بيروت، دار النهضة العربية، 2002)، ص18.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص19.

كما عرفت بأنها ذلك نشاط التي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أهداف المنظمة ويرغمهم على البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم ووجودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

يعرفها بربر périr بأنها إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة. وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين الحاجات المؤسسة للموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل. وبين ما هو متاح داخل المؤسسة وفي سوق العمل.<sup>2</sup>

ويعرفها سيتو siteau على أن مسؤوليتها كوظيفة من وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية كفيلة بتغطية هذه الوظائف، ويضيف "سيتو" توافق آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في المؤسسة وبتعلق الأمر بتوافق بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة.<sup>3</sup>

أما وصف عقيلي يعرف على أنها الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية والتي تعمل فيها وتؤدي مجموعة من أنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل استراتيجية، خاصة تابعة وتخدم استراتيجية المؤسسة<sup>4</sup> وتشمل هذه الأنشطة على:

تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، تدريب وتنمية الموارد البشرية وتوفير شروط عادلة ومناخ تنامي تنظيمي مناسب ماديا واجتماعيا، تحفيز الموارد البشرية ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها، زرع حب العمل والولاء التنظيمي وتوفير السلامة المهنية للعاملين.

أما محمد فالح فيرى أن المورد البشري هو المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فقد اقتضت الظروف المالية التي تعيشها المؤسسات في ظل العولمة وتحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة بينها، إلى إدخال تغييرات في مهمة إدارة الأفراد من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والإدارية المعاصرة والمحيطة بالمؤسسات في شتى أنحاء العالم، فالتغير لم يشمل مسعى إدارة الأفراد فقط، بل تشمل

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر البداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، عمان، دار السيرة للنشر، 2009، ص35.

<sup>2</sup> Jean marie périr « gestion des ressources humaines » velbert 2éme édition partir 1998.

<sup>3</sup> Jean pierre team gestion du ressource humaines 3éme édition darand ulien allez 100.

<sup>4</sup> Elaine marion de dignostic d'entreprise économies, loies 1999.

مضمون عمل هذه الإدارة ونطق ممارستها وأهدافها وعلاقتها، فلم تعد تسمع أو نقرأ على إدارة الأفراد، بل نسمع على الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ونقول سهيلة بأنها تمثل إدارة الوظيف الأساسية في منظمات وتعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل من سياسات والممارسات المتعددة وبشكل يتوافق هذا الاستخدام فيه استراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها.<sup>2</sup>

وحسب "علي محمد" يقول هي وظيفة متميزة لإدارة البشر، وهي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق باستقطاب الموارد البشرية ذات مستوى المناسب من القدرات والمهارات ووضعها في مكان المناسب ثم تنمية هذه المهارات وتدريبها وتطويرها والمحافظة عليها بما يناسب أهداف المؤسسة وأهداف الموارد.

ويقول أيضا هي مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير كل الأمن والسلامة لهم.<sup>3</sup>

أما "عبد العزيز بدر نداوي" يقول إن عملية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الذاتية ولكل المنظمات والأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>4</sup>

أما "عصام الدين أمين" فقد عرف إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة، التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا أو مستقبلا وحسب استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقييم أدائها، وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة إنتاجية الأداء من حيث الفعالية والكفاءة.<sup>5</sup>

أما "مهدي حسن" فيعرف إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي توفق بين الافراد والوظائف، فالفراد مختلفون، ليس في ظاهر وانما في ملامحهم وعمارهم وخبراتهم وتعليمهم وتطلعاتهم وفي اتجاههم، وبالتالي فان سلوكهم مختلف عن بعض.

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، طبعة 1، الأردن، دار الحامد، 2004، ص 19.

<sup>2</sup> علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، ط 1، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع 2003، ص 20.

<sup>3</sup> عصام الدين أمين بوعلي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2005، ص 25.

<sup>4</sup>

<sup>5</sup> سنان الموسمي، إدارة الموارد البشرية، وتأثيرات العولمة حيالها، ط 1 الكوفة، دار محمد لوي 2008 ص 20.

يعرفها "بحية قوية" بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الأمثل وتنمية استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وذلك من خلال نظام متكامل، يضم أنشطة خاصة بالفرد من تخطيط، استقطاب، توجيه وأنشطة خاصة بالوظيفة والرواتب.<sup>1</sup>

ويعرف سيكولا sikila أن إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة وتشمل ذلك على عمليات التعيين، تقييم الأداء، التنمية، التعويض، المرتبات تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الافراد.<sup>2</sup>

ويعرفها "كمال نور الله" على انها تلك الإدارة المتخصصة المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث على القوى المصادر القوى البشرية، اختيارها تصنيفها تدريبها تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه ان يدفع الى بذل اقصى جهد داخل المنظمات.<sup>3</sup>

ويعرفها "عبد الوهاب محمد وهبي" تلك الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذو الكفاءات المناسبة وتسير جهودهم وتوجيه طاقتهم، تنمي مهارتهم تحفز هؤلاء العاملين، تقييم أعمالهم، تبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي في المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية، وبلوغ النمط المطلوب للأعمال والافراد.<sup>4</sup>

يعرف بعض الكتاب "إدارة الموارد البشرية" بانها سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة والتي تؤدي الى كفاءة العاملين والمنظمة، كما تعرف بانها مجموعة الأنشطة التي تعمل على جذب والحصول على تنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة.

ويمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية بانها الإدارة المسؤولة عن الممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك لتحقيق اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها، وهذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- تخطيط القوى العاملة
- تنظيم إدارة الموارد البشرية
- توجيه وقيادة وتحفيز الافراد

<sup>1</sup>بحنية قوي، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم معلومات الإدارية، ط1 الأردن، دار الصفاء 2003ص20

<sup>2</sup>فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، لا يوجد بلد للنشر لا يوجد سنة للنشر ص6-7

<sup>3</sup>كمال نور اله، إدارة موارد البشرية، دمشق، دار طاس، 1992ص20

<sup>4</sup>عبد وهاب محمد، إدارة الافراد، القاهرة، منهج تحليلي، مكتب عين الشمس، 1974، ص36



- الرقابة وتقييم أداء العاملين<sup>1</sup>

ويستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

وجود مجموعة من الأنظمة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب، والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.<sup>2</sup>

يتمثل الفرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.

تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل الظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.

والخلاصة ان إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره اهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة اعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة التحول من إدارة الافراد الى إدارة الموارد البشرية:

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الافراد بإدارة الموارد البشرية وان المشكلات الرئيسية التي واجهتهم في التأكد بشكل أساسي على مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل، ويمكن تعرف على ثلاثة اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد الاتي:<sup>3</sup>

1. إدارة الموارد البشرية تركز بصيغة أساسية على طبقة المديرين بينما تركز إدارة الفرد على العاملين.
2. يشكل المديرين في الصفوف الامامية محور اهتمام إدارة موارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط استراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الافراد في ممارستها على الافراد والفنيين والمتخصصين بشؤون الافراد.
3. بخلاف إدارة الافراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد أنشطة الرئيسية التي بها المديرين التنفيذيون.

**المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.**

<sup>1</sup>سيد محمد جاد الري، إدارة موارد البشرية "مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"

<sup>2</sup>سعد بن يمينة، مرجع سابق، ص12

<sup>3</sup>يوسف حجم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، (عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع،

طبعة1ص31

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما جاءت نتيجة تطورات متداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع الإدارة ومن بين هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي في العمر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت تظهر المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين، وعلاج مشاكلهم.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة القوى العاملة نتيجة ارتفاع مشوارهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقة العمل بين العمال وأصحاب الأعمال بإصدار قوانين وتشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ القوانين.
- ظهور نقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق تعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية.<sup>1</sup>

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.

قبل الثورة الصناعية كانت هناك أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة وكان كل نوع يتفق بالمستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة، فالمتبع لطبيعة الموارد البشرية. في مرحلة العبودية slavery system يجد مساواة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية وقد تميزت هذه المرحلة:

- عدم وجود نظام لدفع الأجور وكان الاقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوكا له شأنه شأن أي سلعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، طبعة 1، 2007، ص14.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج متكامل، العبيكان للنشر مملكة العربية السعودية، ط4، 2015، ص20.

- في هذه المنظمة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء الرفيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعويض من يموت منهم، ومن دون حاجة إلى تعويضهم أو منحهم أجورا أو حوافز أو تطويرهم أو حفاظا عليهم كما أنه ليس لهم أي حقوق تذكر.<sup>1</sup>
- نظام صناعات المنزلية والطوائف Giuld system اتسمت هذه مرحلة بتغيير ملحوظ بين رب العمل والعاملين حيث برزت في المدن فئة من الصناع وأصحاب الحرف يملك كل واحد منهم أدواته، ورأس ماله ويتولى إدارة العمل بنفسه.<sup>2</sup>

في هذه المرحلة لم تكن الحاجة إلى إنشاء أنظمة عمل، أجور وتعيين بسبب صغر الحجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية لكونهم كانوا بحاجة إلى ما يلي:

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بحوادث.
- قواعد لتحديد وتصنيف مستوى تأهيل العاملين.

ثانيا: مرحلة الثورة الصناعية.

جاءت الثورة الصناعية لتتزامن مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية والسياسية والعلمية حيث برز في هذه الفترة مجموعة من المفكرين الاقتصاديين والصناعيين بأفكارهم وكتاباتهم التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام وخلال فترة العمل بشكل خاص من بينهم:

- آدم سميث ADAM SMITH (1723-1790) عالم الاقتصاد وصاحب المذهب الرأسمالي اكد على اهمية مبدئين هما تقسيم العمل التخصص، لان تخصص العمال في نشاط معين يؤدي بهم الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحقيق التطور والتقدم في الاقتصاد، وان تقسيم قوة العمل الى عمال منتجين وغير منتجين يدفع المصانع الى اختيار العمال المنتجين اكثر من غيرهم لانهم الأساس في زيادة الإنتاج
- روبرت اوين ROBERT,OWEN (1771\_1858) يعتبر اول المفكرين الذين اهتموا بدراسة أنشطة الافراد العاملين في المصانع و يرجع ذلك الى ادراكه بالوضع السيء الذي يعيشه العمال و ذلك بتوفير أماكن للعمال وأماكن للهو والترفيه، وكان له الفضل في تخفيض ساعات العمل وتحديد الحد الأدنى لسن العمل فئة الأطفال، و اهتم بالجانب الصحي و التعليمي للعمال و

<sup>1</sup> سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2004، ص27.

<sup>2</sup> محمد بن دليما القحطاني، مرجع سابق، ص20.

- دويهم أيضا، اذا تشكل اعمال روبرت اوين بداية لانطلاقات الجوهريه للمفكرين و الباحثين الذين اهتموا بالفكر التنظيمي بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة<sup>1</sup>
- كتاب تشارلز باباج CH AREALESB ABBAGE (1832) عالم في الرياضيات و هو من اكتشف الة حاسبة التي كانت أساس اختراع الحاسبة الالكترونية الحديثة، كما انه اهتم بدراسة علوم أخرى كعلم الاقتصاد والإدارة اذ يعد اول مفكر عالج موضوع الإدارة بطريقة علمية، فقد تناول دراسة الوقت و ركز على مبدئي التخصص و تقسيم العمل، حيث توصل الى ابعده من أفكار ادم سميث لأنه حدد مجموعة المزايا التي تحقق التطبيق الدقيق لتخصص و تقسيم العمل، فلخص الى ان التخفيض الوقت الازم للعامل لكي يتدرب على مهنة معينة يقلل من الخسائر في المواد كما انه يطور قدرات و مهارات العامل ويشجع على تنمية و تحسين الاداء<sup>2</sup>
  - كتاب اندغيو 1835، فلسفة التصنيع، كان له الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
  - وفي سنة 1890، ظهر في الأول الصناعية مفهوم «المفاهيم الصناعية» و هي عبارة عن برنامج صممته المنظمات آنذاك من اجل تحسين ظروف و مناخ العمل المادي و الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية للممارسة الاعمال.<sup>3</sup>
  - فرع الثالث مرحلة القرن العشرين
  - لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين، والذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلور آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول اليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته.
  - كما شهد بروز فلسفة ماكس فيبر الذي اقترنت البيروقراطية باسمه اذ طور من خلالها العديد من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما ان مدرسة التقسيم الإدارية لهنري فيول لعبت دورا أساسيا في تحقيق الإدارة التي أصبحت آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز اليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي

<sup>1</sup> قيس محمد العبيد، التنظيم، مفهوم النظريات المبادئ، الجامعة المفتوحة مطابع رويد، الإسكندرية، ط1 1997 ص58،59

<sup>2</sup> قيس محمد العبيد، نفس مرجع سابق 59،60

<sup>3</sup> عمر وصفي عقي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، نهضة العربية بيروت، ط2002.1 ص19

- وقد ظهرت تاريخياً مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها آنذاك التون مايو من خلال فريق العمل من جامعة هارفارد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا نموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع موثر الذي لعبت نتائج المتحققة من خلاله دوراً ملحوظاً في تطوير مجال العلاقات الإنسانية السائدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص إدارة الموارد البشرية.

هذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص.

- التنوع: يعد دعامة أساسية ورئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- الطبيعة الاستراتيجية: وهي خاصية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بتكامل الاستراتيجي الذي يبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص.
- الطبيعة ذات الأصول الإلزامية لإدارة الموارد البشرية، هو الالتزام الأخلاقي للوصول إلى أهداف المنفقة عليها الالتزام السلوكي الذي ينعكس في الاندماج العديد في المؤسسة.
- الأشخاص ك رأس المال البشري، ينبغي النظر إلى طبيعة البشر على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم ك رأس مال بشري.
- فلسفة التوحد، المنظمات هي وحدات متجانسة ومتكاملة تشارك جميع الموظفين في أهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد.
- إدارة الموارد البشرية كنشاط ينبعث من الإدارة: يمكن وصف إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي واستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية الذي تطوره وتملكه وتوصيله بواسطة الإدارة ككل لنشر مصالح المنظمة التي يعملون بها.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية.

- تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظم شأنها باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها خلال العناصر التالية:
- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الأردن دار الميرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، ص21، 23  
<sup>2</sup> النوار، الطيب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري، متاح على رابط. <http://:diae.net> بتاريخ: 2020/03/30 على الساعة 15:37.

- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- موارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثورة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي لنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتبارها المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والامكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية منظمة تتبع كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- تزايد الإدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى احترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- تخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة لدى العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.<sup>1</sup>
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن الطريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على قيام بالواجبات والمهام المستقبلية، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومنظماتهم، بإضافة إلى ذلك فإن المعرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم في المنظمة وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الإنجازات المقدمة تشجع العاملين على الأداء العالمي والسلوك الإيجابي في أعمالهم.
- اكتشاف أهمية وقدرة الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الانسان وما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع العمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص14.

- اكتشاف وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشرى والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمعاراة والاستعداد للعمل والعملاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.<sup>1</sup>
- إن إدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على منشأة تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختبار والتعيين والتقويم الأداء والتدريب والترقيات توفر التكاليف المحتملة الناجمة عن سرعة دوران العمل وتبني معدلات الأداء أو انخفاض الإنتاجية.
- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج الموارد البشرية، تساهم في تحفيز العاملين ودفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من انتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال أهداف تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع عوامل المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.

### المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.

1 وظائف إدارية: تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المجتمعات والدول والثقافات تبعاً لمستويات التصورية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث نشاطها وأحجامها من جهة أخرى.<sup>3</sup>

وبصفة عامة يمكن وقوف على معالم التطور الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تتبع البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، ومن أهم الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية (تخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وهي ما يعبر عنها بالوظائف الإدارية.

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرداعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر وتوزيع، القاهرة، طبعة 1، 2005، ص18.

<sup>2</sup> نان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص22.

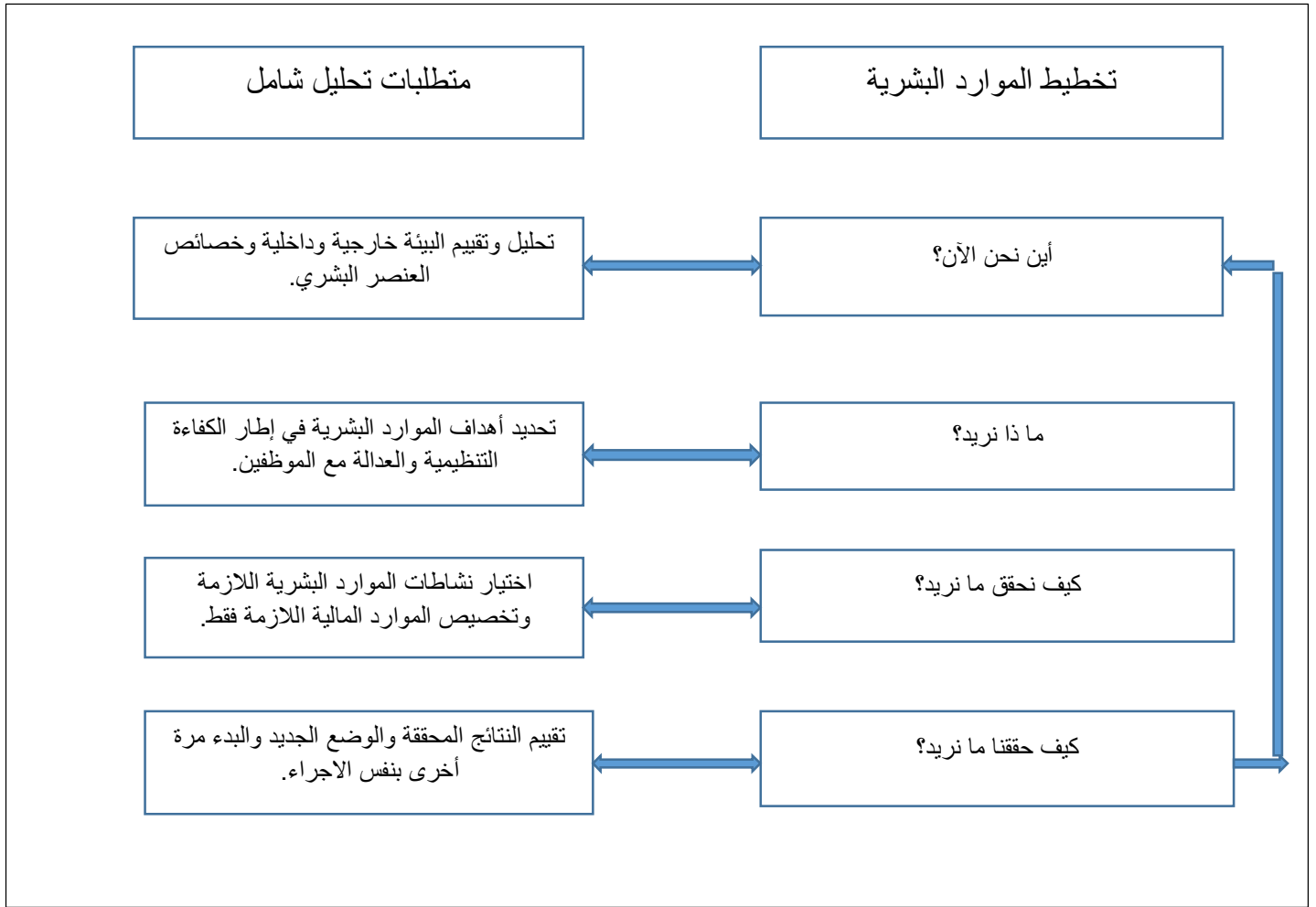
<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، ص70-71.

1. التخطيط Planification: يعتبر بأنه العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من الموظفين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها الكلية ومن الكتاب من رأى:

أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي إلا عملية تتبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية بالكم والنوع، ومن ثم وضع استراتيجية واضحة للحصول على القوى البشرية اللازمة لتنفيذ أنشطتها، ولذلك على إدارة الموارد البشرية أن تكون على إطلاع بما لدى المؤسسة من موارد بشرية حالية وما هو المطلوب منها في المستقبل لتتمكن من وضع استراتيجية لمواجهة المتطلبات المستقبلية. ويعتبر تخطيط الموارد البشرية هو نظام مطابقة المعروف من الموارد البشرية داخليا وهم الموظفون الحاليون، وخارجيا تلك التي سيتم التعاقد معها، ويتم البحث عنها في إطار زمن بعين، فالتخطيط السليم للموارد البشرية يساهم في تحديد حاجة المؤسسة للموارد البشرية بشكل دقيق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص30.





شكل رقم 01: يوضح تخطيط الموارد البشرية

العتيبي، صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص116

2. التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة المكتملة لتخطيط حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعية للتنفيذ.<sup>1</sup>

فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على هذا نحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير.<sup>2</sup> وبهذا فإن مرت بعدة خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي تحديد مسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات تنظيم، والفرد من الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية العدد.

<sup>1</sup> العتيبي، صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص116.  
<sup>2</sup> الشريف، علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص255.

وإدارة الموارد البشرية تساهم في تأسيس هذا الهيكل أو إطار العمل، حيث يقسم إلى أجزائه الإدارية قصد تسهيل انجاز الأهداف المبنية على الخطة وتشتمل هذه العملية على توزيع مسؤوليات وتكوين الأقسام والإدارات تفويض سلطة للمرؤوسين، وتوضيح قنوات الاتصال بين العمال والإدارة العليا، وكذلك العمل على تنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال والأهداف التي تحتويها الخطة العامة.<sup>1</sup> وفي مؤسسات الجزائرية في بدايتها كانت تعتمد على تنظيم التبولوجي إلى أبعد حد، حيث كان هناك تقييم للعمل يمكن به تجاوز القصور الموجود لدى الموارد البشرية التي كانت زراعية في أغلبها، وبالتالي كانت تلك المؤسسات تتكون من بنيتين الأولى هي الإدارة والتي تقوم بالمتابعة والرقابة والسهر على انجاز الأعمال كما هو مخطط له في مصلحة المناهج والثانية هي العمال الذين توكل إليهم مهمة الإنجاز دون أي تدخل منهم في اختيار الطرف أو الوسائل وغيرها، ليكونوا بمثابة آلات أو تابعين لآلات على أكثر تقدير.

3. التوجيه: هو وظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة.

## 2 وظائف متخصصة:

1. التوظيف: تتضمن هذه الوظيفة العمليات التالية: الاستقطاب واختيار المهني، إضافة إلى التعيين.

أ) الاستقطاب: يشير الاستقطاب إلى لفظا إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة.<sup>2</sup>

وحسب (فرج عبد القادر طه)، فهو اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملئ الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو مستحدثة.<sup>3</sup>

أما (رواية حسن) فنقول بخصوص أن يتضمن البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، محمد سيد أحمد عبد المعتال، مراجعة عبد المحسن جودة، ط8، دار مرجع، الرياض، السعودية، 2003، ص34.

<sup>2</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط5، 2001، ص141.

<sup>3</sup> طه، فرج عبد القادر، علم نفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص159.

<sup>4</sup> حسن رواية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص103.

ب) اختيار المهني: يعني بحث والتقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملك وظيفة ما. فهو وظيفة التي تهتم بجمع معلومات عن أفراد بهدف تقييم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة.<sup>1</sup>

فاختيار المهني، هو المرحلة التي يتم فيها تصفية المترشحين الذين تم استقطابهم عن طريق اجراء مع تحليل العمل.

ج) التعيين: يعد اجتياز المترشح لخطوات الاختيار، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصة بجميع مترشحين للعمل وللتحليل وتفسير البيانات، وإصدار القرار بشأنها بالرفض أو الموافقة فإذا كان القرار بالرفض فإن هذه القرارات تحفظ في ملف واحد، أما في حالة موافقة على تعيين، فإنها تخصص ملفا خاصا لكل منها يحتوي على كل مصوغات التعيين بما فيها مقرر أو أمر التعيين.<sup>2</sup>

2. التكوين والتدريب: تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب والتكوين بغية رفع كفاءة ومعارف العاملين بها، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أعمال ووظائف معينة.

ويتم ذلك باستناد على خطة الموضوعية مسبقا، حيث تحدد فيها احتياجات الأفراد للتدريب أو التكوين وأساليب والطرق المناسبة لذلك، وتحديد أماكن التي ستجرى بها عملية التكوين أو التدريب كما تعمل على تقييم البرامج التدريبية والتكوينية المقترحة والمعمول بها.

إن النظرة إلى تدريب على أنه نشاط وقتي، ويتسم بالمحدودية من أجل تفادي الأخطاء في أداء، ورفع المهارات الحالية قد تلاشت لتحل محلها، إن تدريب استراتيجية مستمرة تقوم على: التعلم، التدريب والتنمية مستمرة تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكييف العنصر البشري في العمل مع آخر تطورات والمستجدات الداخلية والخارجية لتصبح نظرة استثمارية تحقق للعوائد، جودة المنتج، رضا العملاء، زيادة تنافسية المؤسسة.<sup>3</sup> والتي تقوم بها، باعتبارها تكون مباشرة على الأفراد وتتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالإضافة يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق استراتيجية المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلوط حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص17.

<sup>2</sup> سلطانة بلقاسم، التكوين مهني وسياسة تشغيل في الجزائر، دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1996-1999، ص44.

<sup>3</sup> عقلي عمر، وصفي إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص80.

<sup>4</sup> العتيبي، صبحي، مرجع سابق، ص135.

والتوجيه أصبح يعني بالسلوك الانسان في العمل، فإدارة الموارد البشرية لم تعد تكتفي بتنظيم الأفراد وتوزيعهم بطريقة علمية وموضوعية وفق هيكل تنظيمي معين يتم فيه توضيح وتحديد المهام والسلطة والعلاقات الوظيفية بل أصبحت تعمل على تتبؤ بسلوكهم وتفاعلهم مع زملائهم ومع الوسائل المستخدمة في العمل... كما أنها أصبحت تقوم بإدارة المسار الوظيفي للعامل وإدارة الأداء.

وهذه الوظيفي لم تكن على قدر كبير من أهمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ذلك أن التوجه العام للدولة أُنذاك كان يعمل على تعبئة القوى العاملة ولعل هذه الوظيفة كانت موكلة بقدر كبير إلى النقابات العمالية التي كان لها دور كبير في هذا المجال، فالمركزية التي كانت متبعة في التسيير في ستينات القرن الماضي إلى ثمانينات بشكل كبير من لعب قسم إدارة الموارد البشرية لوظيفته التنظيمية فالهيكل كانت مستوردة مع المصانع وليس لها مجال للتصحيح أو إدخال تعديلات بل فقط مساعدة الإدارة العليا على تعبئة فقط.

3. رقابة: تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، والاستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم على متابعة الأداء وتعديل الأنشطة بما يتفق مع إنجاز الأهداف وتكون رقابة على موارد مادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد معلومات وموارد المالية أيضا.<sup>1</sup> وهذا فيما يخص الإدارة العليا أما بنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع معايير الرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء اللفظي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

- توصيف الوظائف بما يتضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.
- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضع في الوظيفة المناسب، رجل المناسب في المكان المناسب.
- اهتمام بالرضا العاملين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر.
- أخذ في الحسبان شكاوى العاملين والعمل على التقييم الموضوعي لهما.

<sup>1</sup> شريف علي، إدارة معاصرة، دار جامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص367-369.

<sup>2</sup> ديسلر جاري، مرجع سابق، ص34.

- اهتمام بالمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة وتطبيق المناسب منها.
  - اهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها.
  - تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءتهم.
  - تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتمييزها أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية.
  - تحقيق العدل بين أفراد.<sup>1</sup>
  - التأكد من أن منظمة لديها أشخاص يتمتعون بالوهبة والمهارة.
  - إنشاء علاقة عمل إيجابية بين الموظفين ومناخ ثقة متبادلة.<sup>2</sup>
  - وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافأة المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.
  - أحداث وخلف جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>
- كما يمكن تقييم الأهداف إلى:

أ. الأهداف على مستوى المنظمة:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أو خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد هي:

- الاستراتيجية التكامل: أي تكامل الإدارة للموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
  - الولاء: يقصد به إخلاص العاملين لأهداف المنظمة.
  - المرونة: وتهتم بالقدرة على التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
  - الجودة: يقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
  - التنبؤات: وهي وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
  - الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- ب. الأهداف على مستوى العاملين:

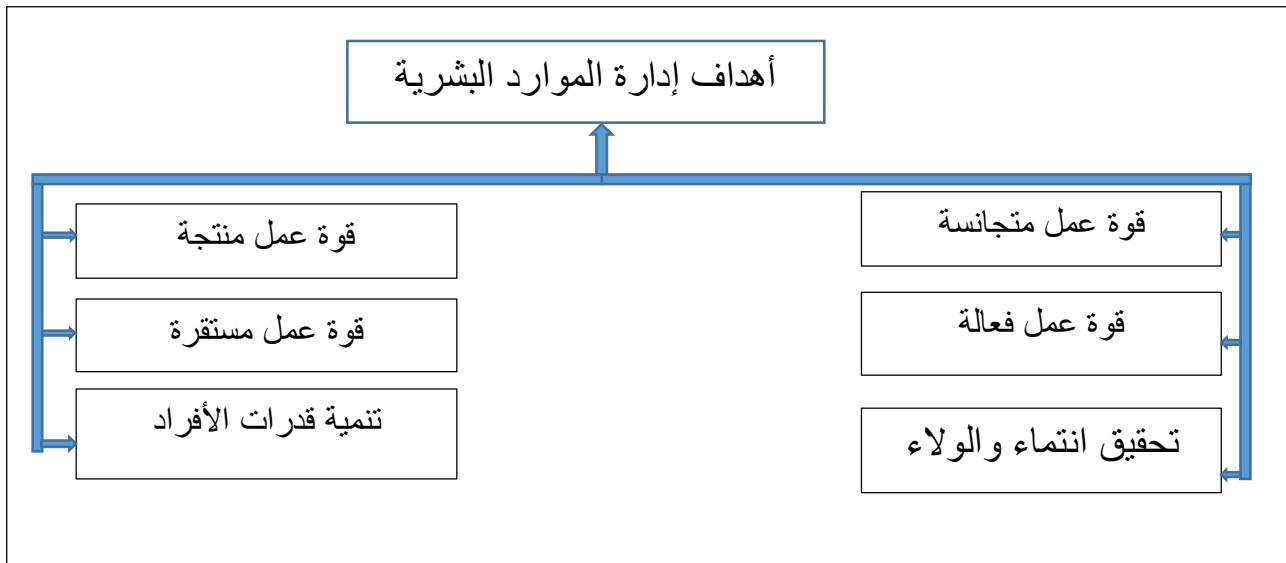
<sup>1</sup> مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، 2014/2015، ص43-44.

<sup>2</sup> ARMSTRONG MICHAL. **HUMAN RESOURCE MANAGMENT PRACT**. IIC PUBLISHER : LONDON : KOGAN , 2014, P5.

<sup>3</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص24-26.

تتمثل الأهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي:

- جذب المرشحين ومحاولة الاحتفاظ بالذين يملكون كفاءات جيدة منهم.
- توفير شروط عادلة للتوظيف.
- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت، الأجور والحوافز والمنافع والصحة والسلامة العاملين.
- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة.
- رفع كفاءة العاملين عن الطريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.<sup>1</sup>
- ج. أهداف اجتماعية: أي تطبيق الأهداف المجتمع لتشغيل الأفراد حسب قدرتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقا لتشريعات وقوانين العمل وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.<sup>2</sup>



شكل رقم 02: يوضح أهداف إدارة موارد بشرية

### المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية.

دور إدارة الموارد البشرية ذات طبعتين: فنية وإدارية.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص44-45.  
<sup>2</sup> قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص18.

- دور ذات طبيعة فنية: وتتمثل في الأنشطة المتعلقة بتأمين العدد اللازم من اليد العاملة وبالموصفات المطلوبة، وكذا نشاطات التحفيز والمكافأة والتطوير والحماية من المخاطر، وكذا عملية الصيانة للحفاظ على الطاقات المتوفرة والزيادة من فعاليتها، وهذا إلى جانب النشاطات المتعلقة بالبحوث والدراسات الخاصة بتحديث وتطوير الآليات والأنظمة المعمول بها حتى تتماشى والمستجدات الداخلية والخارجية.
  - دور ذات طبيعة إدارية: والمتمثلة في عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لنشاطات الإدارة نفسها، وهذا على غرار ما تقوم به بقية الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة، من تخطيط وتنظيم للعمل والمراقبة من أجل التعرف على مدى تحقق أو عدم تحقق الأهداف المسطرة الخاصة بنشاط الإدارة نفسها، إلى جانب الاهتمام بمستخدمي الإدارة ذاتها حتى يؤدون عملهم بالشكل المطلوب منهم.
- فكل هذا يجب أن يتم في إطار نظرة استراتيجية بعيدة ومستقلة، فإدارة الموارد البشرية وحتى تضمن الأداء الجيد للمهام المسندة إليها وحتى تقوم بواجباتها اتجاه الإدارات والأقسام الأخرى وبالتالي اتجاه المؤسسة ككل، وتكون لديها القدرة على تحمل مسؤوليتها، يجب أن تفكر بمستقبلها كإدارة وتعمل على تحديد أو وضع استراتيجية خاصة بها وذلك في إطار الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.<sup>1</sup>
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.**

1. العوامل الداخلية: كثير ما يدور التساؤل حول مدى تأثير العوامل البيئية على أهداف إدارة الموارد أفراد، واستراتيجياتها واهتماماتها الرئيسية، هذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة وفي هذا صدد بتعيين متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة في أداء منظمة بهدف كشف نقاط القوة وكيفية استغلالها، وكذا متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيدا لتداركها، وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي يتعين تحليلها كما يلي:<sup>2</sup>
- مدى أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لطاقت الإدارة في المستويات الإدارية العليا والوسطى، والتنفيذية، وهذا يؤثر على فعالية التصميم بنظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.

<sup>1</sup> فهيمة بديسي أستاذة مكلفة بالدروس بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير\_جامعة منتوري\_قسنطينة، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مخبر البحث المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، ص228.

<sup>2</sup> أحمد السيد المصطفى، تحديات العولمة وتخطيط الاستراتيجي، جامعة الزقازيق للنشر والتوزيع، الطبعة 3، مصر، 2000، ص120.

- مدى توفر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية في غدارة المالية والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية ومدى فعالية الهيكل التنظيمي وبشكل هذا تحليل أساسا لما يكون أن تؤديه المنظمة قبل وضع أية توجيهات استراتيجية قادمة، ويمكن اظهارها العوامل المؤثرة على موارد البشرية من داخل المنظمة فيما يلي:

- عقلية المسيرين ودرجة انفتاحهم وعلاقتهم.
- إمكانية المنظمة المادية.
- استراتيجية المنظمة العامة.
- المزيج السلعي داخل المنظمة.

ويتمثل مناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتساند في سبيل تحقيق الإنتاج، الذي تتقدم به المنظمة إلى السوق وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.

2. العوامل الخارجية: يقصد بعوامل الخارجية للمنظمة، والتي تمثل الإطار التي تتحرك فيه ومن تم إدارة بها، فعلى المنظمة التكيف مع هذه العوامل ويقع على عاتقها تحقيق توازن بما يحقق مصلحة كافة الأطراف ومن بين هذه العوامل نذكر:<sup>1</sup>

أ. العوامل التعليمية: تعتبر من أهم مؤشرات الخارجية بالنسبة للإدارة، ونظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي على أداء هذه المنظمة وعلى كفاءة إدارة الافراد في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياستها.

ب. العوامل الحضرية والاجتماعية: هناك عديد من المؤثرات الاجتماعية المؤثرة على الموارد البشرية فهي تختلف جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه ولهذه المؤثرات تأثيرا كبيرا على التخطيط طويل المدى وعليه يجب على المسير أن يكون ذا قدرة على فهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة ليستطيع تقدير الآثار القصيرة وطويلة الاجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة وفي نهاية لا بد أن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، ومن أمثلة ذلك نماذج القوى الاجتماعية التي تؤثر في قرارات وسياسات إدارة في منظمة المختلفة:

- العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية القوية.
- المؤشرات المعنية.

<sup>1</sup> علي سلمي، سياسات واستراتيجيات الأفراد في المؤسسة، مكتبة غريب للطباعة ونشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص26.



ت. العوامل الاقتصادية: إن مناخ الاقتصادي موحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسة ومع ذلك فإن كثير من المديرين الغير المؤهلين لدراسة وتحليل هذه العوامل الاقتصادية مثل: المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بالعديد من المؤشرات التي تستقي في مجال إدارة الأفراد لقياس المستوى العام لنشاط الاقتصادي، حجم العمالة الاجمالية أو نسبة البطالة، ويجب أن توفر العوامل الاقتصادية على اعتبار عن اتخاذ القرارات في المنظمات الأعمال، فعن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعني التحقيق لها.

ث. العوامل السياسية والقانونية: إن نظام سياسي لدولة وما يرفضه من قيود والتزامات وأراء تمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات الإدارة وبالتالي على كفاءتها، مثال على ذلك اختيار الرؤساء والقادة بخضع لي أساس كالكفاءة والقدرات، كذلك يجب أخذ بعين اعتبار النظام البيروقراطي الحكومي ومدى تدخله وسيطرته على الاعمال وسياسات المنظمة واستراتيجيتها الداخلية من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الأفراد بالمؤسسة حيث أنها تمثل الإطار الذي يجب أن تعمل وفقه الموارد البشرية وتلازم تطبيق القوانين التي تهم العمال.

ج. العوامل التكنولوجية: المجتمعات المقدمة تقنيا وللتقنية المسيطرة تحدد المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والعملية لهذا البلد، إن التقنية المسيطرة منذ عقد من الزمن والمتوقع استمرارها هي تقنية المعلومات والتي تتميز بـ:

- سرعة التطور.
- سرعة التأثير وانتشار.
- مفيدة وخطرة.

إن النظرة للموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من زمن وتكون أشد اختلافا مدة لسببين رئيسيين هما

- العولمة واتفاقية التجارة العالمية، ويمكن نقسي تأثير التكنولوجيات الحديثة على موارد البشرية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: ماهية المؤسسة العمومية.

تعد المؤسسة العمومية الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأسمالها تابع للدولة ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وتتميز بأن لديها إمكانيات مالية وإدارية ضخمة توفرها الدولة

<sup>1</sup> على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص27.

ولديها عدة تسهيلات وإعفاءات قانونية وإدارية ولديها الحرية في وضع القواعد والضوابط الخاصة بالعمل ولديها استقلالية إدارية.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية.

إن مفهوم المؤسسة العمومية كان مرادفا لمفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع حيث أن كل النشاطات التي كانت تتولاها هذه المؤسسات في بداية ظهورها كانت ذات طبيعة إدارية فيما بعد ظهر مصطلح المؤسسات العامة الناشطة في الميدان الصناعي والاقتصادي.... الخ

وقبل التطرق لتعريف المؤسسة العمومية لابد من تعريف المؤسسة على حدا:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.<sup>1</sup>

حاول الفقه ورجال القانون والقضاء ومختلف التشريعات استعراض مصطلح المؤسسة العمومية كما هو مستخدم في الأنظمة القانونية، عبر مختلف الدول المتطورة والنامية.

المؤسسة العمومية حسب تعريف الأستاذ طعيمة الجرف هي كل مصلحة عمومية إدارية تمنح قسطاً من الاستقلال في إدارة شؤونها وذلك عن طريق تمتعها بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وبذمتها المالية وتتخصص في إدارة مرفق عام.

أو هي كل هيئة عامة تنشئها الدولة وتمنحها الشخصية المعنوية المستقلة ومهمة إدارة وتسيير مرفق عام معين على مبدأ التخصص فيه.<sup>2</sup>

أما التعريف المقترح من طرف النظام الموحد للمحاسبة الوطنية (L'O.L.D.E) فهو أن المؤسسات العمومية هي تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسة التجارية، من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة، لكنها مملوكة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها. وهناك تعريف آخر يرى أنه من الضروري توفر خاصيتين في المؤسسة حتى يمكن إطلاق عليها اسم المؤسسة العمومية:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص11.  
<sup>2</sup> الأستاذ طعيمة الجرف، القانون الإداري دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ص263.

1. بيع سلع أو خدمات بأسعار ثابتة حسب تكلفتها، وهذه العلاقة بين الأسعار والتكلفة موجودة حتى إذ ابتعد السعر عن التكاليف وذلك لأغراض المصلحة العامة.

2. الخضوع للسلطات العمومية، وترتكز هذه السلطة على الملكية الكلية لأسهم المؤسسة أو أغليبتها، مباشرة أو عن طريق كيانات أخرى أو مؤسسات عمومية، أو عن طريق تعيين مسيرين تكون لهم السلطة في تسيير المؤسسة.

ويعرفها "عمر صخري": بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة وسط للتفاعل بين الموارد المادية والبشرية. والمؤسسة بهذا تعتبر شكل اقتصادي وتقني واجتماعي وقانوني، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو سلعة للاستهلاك أو تقديم خدمات.

يعرف الأستاذ "بارتيلمي" المؤسسة العمومية بأنها: مرفق عام منح الشخصية المعنوية.

ويعرف الدكتور "خالد خليل الظاهر" المؤسسة العمومية بأنها أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، تنشئها الدولة لإدارة مرفق عام، ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي والإداري، وهي صورة من صور اللامركزية المرفقية.

### المطلب الثاني: أنواع مؤسسة العمومية

تعتبر المؤسسة العمومية الإدارية أولى أشكال المؤسسات العمومية في الظهور، فهذه المؤسسات أنشأت الدولة بغرض تسيير المرافق العمومية التابعة لها، وتتخصص المؤسسة العامة الإدارية في إدارة وتسيير المرافق العامة الإدارية.<sup>1</sup>

من أمثلة في الجزائر نذكر:

- ديوان الوطني للامتحانات.
- الديوان الوطني للإحصائيات.
- المعاهد الوطنية لتكوين العالي.
- المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية.

<sup>1</sup> شايب راس عبد القادر، مؤسسة العمومية ومبدأ منافسة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2، محمد بن أحمد، 2017/2016، ص 12.

كما يعرفها الأستاذ جين ريفيرو " المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص قانون العام تهدف إلى تسيير مرفق عام".<sup>1</sup>

### 1. ذات طابع اقتصادي:

ظهر مصطلح المؤسسة العمومية الاقتصادية حديثا بالمقارنة مع مصطلح المؤسسات العمومية الإدارية ومؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، هذا نتيجة لتطور الأفكار فبعدها كانت الدولة حارسة، تحرس النظام العام سمح لها بالتدخل إنشاء لعدم وجود أو نقص في مبادرة الفردية.<sup>2</sup>

كما جاء تعريفها في المادة الثانية من الأمر 01-14 متعلق بتنظيم المؤسسات العمومية وتسييرها وخصومتها على النحو التالي " المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام".<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: خصائص المؤسسات العمومية الاقتصادية.

جاء نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية مواكبا للتطورات التي حصلت في علاقة الدولة بالاقتصاد أي دور الدولة، لهذا فهي تتميز بعدة خصائص أساسية نذكر منها:

#### 1. المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية:

بحيث حدد المشرع الجزائري في المادة الأولى من الأمر 04/01 شكلين يمكن أن تتخذهما، إما شركات مساهمة وإما شركات ذات مسؤولية محدودة، ينتج عن هذا خضوعها للقانون التجاري فيما يخص الشروط القانونية لتكوين هذه الشركات وكذا القوانين الخاصة التي تحكم النشاط الاقتصادي أو التجاري.

#### 2. تمتلك الدولة كل أو أغلبية رأس المال:

بهذه الخاصية تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي من ضمن القطاع العام في الدولة حيث تكون أغلبية الحصص ملك للشخص العام وهي الدولة في حالة الشركات الوطنية، بينما تكون شركات محلية تلك الشركات التابعة للجماعات الإقليمية أي الولاية والبلدية. كما تعتبر شركات ذات اقتصاد مختلط في حالة وجود شريك وطني أو أجنبي، يملك على الأكثر 49 بالمائة من رأس المال.

يقول الأستاذ André de Laubadère أنه لا وجود لمؤسسة عمومية مالم تكن تابعة للأشخاص العامة فالطابع العمومي هو محل الاعتبار.

<sup>1</sup> شايب راس عبد القادر، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup> شايب راس عبد القادر، مرجع سابق، ص17.

<sup>3</sup> مادة 2 من الأمر رقم 14-01 المؤرخ في أول جمادى الثانية 1422، الموافق لـ 20 أوت 2001.

## 3. الشخصية المعنوية:

أ. للمؤسسات العمومية الاقتصادية شخصية قانونية، يترتب عنها استقلالية مالية وإدارية. تتحصل على أموال نتيجة لأنشطتها التجارية، هذه الأموال تمثل ثمن الخدمة أو السلع المقدمة. كما تتمتع هذه المؤسسات بالاستقلالية في التسيير، هذا لغرض تحريرها من الإجراءات الإدارية البيروقراطية.

ب. إن المؤسسات العمومية الاقتصادية، عكس المؤسسات العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية التجارية والصناعية، لا تمتاز بميزة التخصص فهي تمارس أنشطة تجارية وتسعى لتحقيق الربح أينما وجد.

**مطلب الثالث: تنظيم المؤسسة العمومية.**

اقتبس نفس التنظيم المطبق على الشركات التجارية، بحيث تقوم بإدارة وتسيير المؤسسة ثلاثة هيئات تتكفل بمستويات التسيير، المداولة والعدارة، يكون تنظيم المؤسسة العمومية وتحديد هيكلها الأساسية ومجال اختصاصها عن طريق القانون أو المرسوم المنشئ لها.<sup>1</sup>

## أ. هيئة أو جهاز المداولة "الجمعية العامة":

بالإضافة إلى أعضاء الجمعية التأسيسية، فإن جميع المساهمين في رأس مال المؤسسة والذين يتشكلون من أشخاص القانون العام (الدولة، الولاية، البلدية، مؤسسة العمومية) تعقد اجتماعاتها في دورات عادية، وتطبيقاً لمبدأ تمثيل المصالح فإن للعمال الحق في المشاركة في دورات جهاز المداولة، أما عمل الجمعية فترك للتنظيم الداخلي.<sup>2</sup>

وفي أغلب المؤسسات العمومية هي مكونة من ممثلي الوزارات المعنية بالمجال ومعينة من قبل الوصاية، هي المسؤولة عن اختيار الاستراتيجيات، وتحديد برامج النشاط وكذا اتخاذ كافة القرارات.<sup>3</sup>

ومن صلاحيات الجمعية العامة العادية المنصوص عليها في القانون التأسيسي للمؤسسة العمومية: تحدد حصص المساهمين وتضبط استعمال الأرباح والنظر في تقارير مجلس الإدارة كما تصادق على الموازنة والحسابات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن عيسى قدور، انتقال المؤسسة العمومية الجزائرية إلى مجال الخصوصية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة وهران، محمد بن أحمد، 2001/2000، ص55.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص55.

<sup>3</sup> ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، مذكرة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، 2008/2007، ص56-57.

<sup>4</sup> المادة 17 من القانون 04-88 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ 12 يناير 1988.

ومن صلاحيات الجمعية العامة الاستثنائية وفق المادة 18 من القانون التجاري ترفع رأس المال التأسيسي، قرار إدماج أو تقسيم المؤسسة أو قرار حلها، تبث في تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة وتحويل مقرها.<sup>1</sup>

ب. الهيئة التنفيذية "مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة":

يتشكل مجلس الإدارة من 07 إلى 12 عضواً، يضم ممثلين عن العمال، المساهمين، الدولة، في حدود عضوين، يعقد المجلس على الأقل 3 دورات في السنة وبصفة استثنائية بناء على طلب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة، ينشط المجلس في إطار قرارات الجمعية العامة وفي إطار القوانين والتنظيمات والأحكام المنصوص عليها قانوناً، يعين ويعزل رئيس مجلس الإدارة، يحدد صلاحيات المدير العام، كما يتولى استدعاء الجمعية العامة ويحدد جدول أعمالها.<sup>2</sup>

ح. هيئة التسيير:

يقوم بهذه المهمة المدير العام وقد يساعده معاونون، تشمل صلاحياته على إبرام العقود والصفقات، وهو المسؤول عن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتسيير حسابات المؤسسة ومعاملاتها المادية، وهو كذلك الأمر بالصرف فيما يخص ميزانية المؤسسة العمومية، كما يقوم برفع الدعاوي أمام القضاء وممارسة السلطة السلمية على العمال.<sup>3</sup>

ويكون معينا بمرسوم رئاسي طبقاً للمرسوم الرئاسي رقم 99-240 المؤرخ في 17 رجب عام 1420 الموافق لـ 17 أكتوبر 1999 المتعلق بتعيين الوظائف المدنية والعسكرية في الدولة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المادة 18 من نفس القانون.

<sup>2</sup> مادة 11، 12، 13، 14، 15، من نفس القانون.

<sup>3</sup> مادة 16 من نفس القانون.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية رقم 76 عام 1999.

خلاصة:

لقد ألقينا نظرة في الفصل الأول حول أساسيات إدارة الموارد البشرية ووظائفها، وخصائصها إلى جانب بعض العوامل المؤثرة فيها.

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية بمثابة الشرايين المغذي للمؤسسة وليه تسعى جُلها للنهوض بهذه الوظيفة وذلك بعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات هذا العصر، فقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة ينتظر منها تكييف نشاطاتها وخصائصها وعواملها المؤثرة حتى تحقق أهدافها، غير أن السنوات الأخيرة شهدت المؤسسة العمومية نجاحا كبيرا ولكن ارتباطها بالتسيير وما يعرف من حيث نوعية التسيير، الموارد البشرية، التنظيم، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة مصالح أملاك الدولة.

### تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية إدارة الموارد البشرية وأهم مراحل التي مرت بها والتي ساهمت في تعريف بها وإدارتها والتي هي الأخرى عرفت تطورا ملحوظا إلى هذه البيئة وماهية المؤسسة العمومية وأهميتها التي تناولناها في الفصل السابق بعدة تسميات كالمنظمة أو المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل المخصص للدراسة التطبيقية وهذا من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين على مستوى مؤسسة مصالح أملاك الدولة ولمعرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

المبحث الثاني: مهام وصلاحيات المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم للمؤسسة مصالح أملاك الدولة.

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى مجموعة من المفاهيم المتمثلة في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على المؤسسة العمومية لا بد من التعريف بمكان الدراسة.

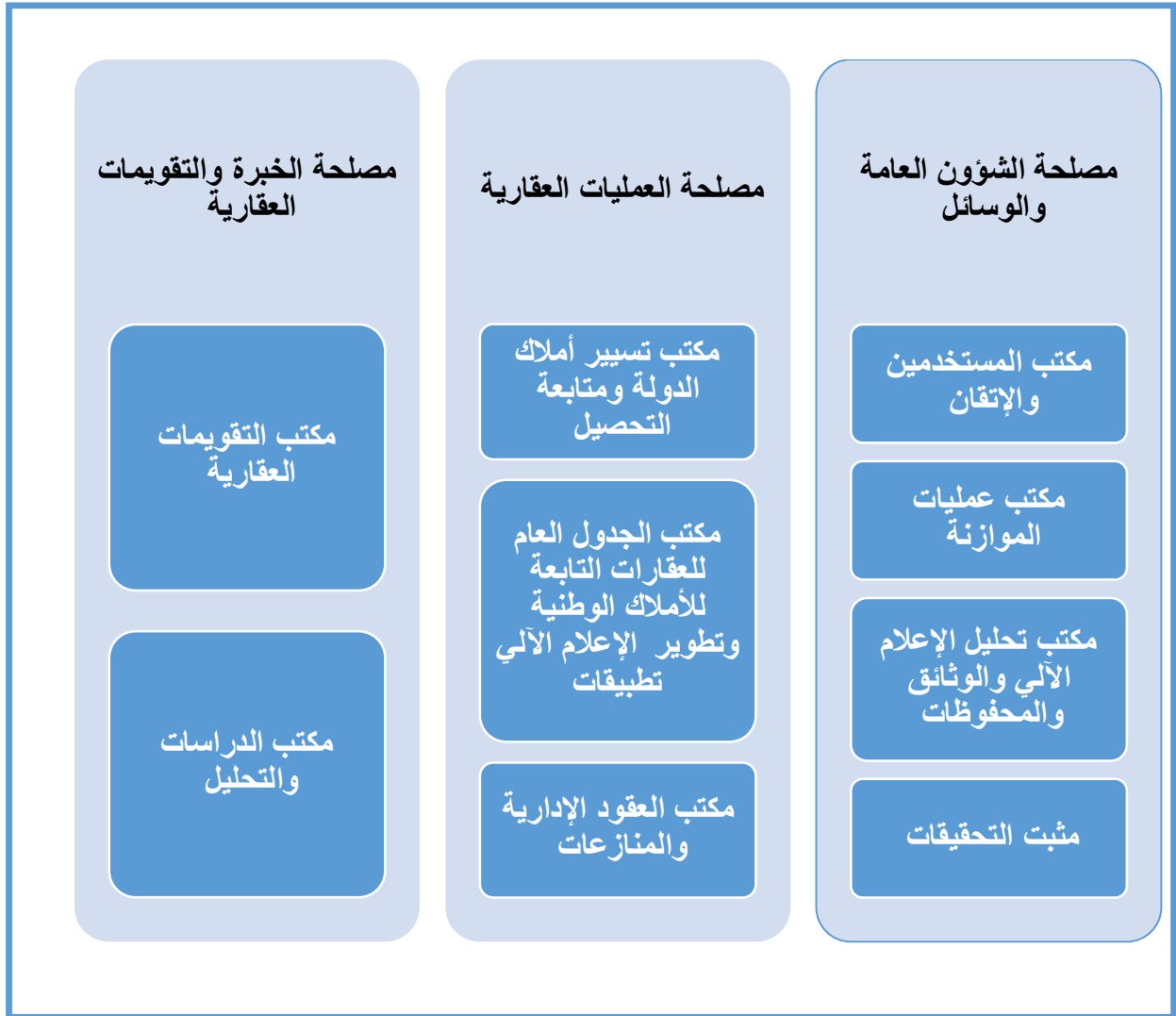
### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

مديرية أملاك الدولة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مكلّفة بتسيير ورقابة أملاك الدولة بطريقة مباشرة كالسكنات الوظيفية، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق المصالح.

توجد على مستوى كل ولاية مديرية أملاك دولة ينسق أعمالها في مستوى الناحية مفتش جهوي للأملاك الدولة، وهي تضم في الولاية ما بين مصلحتين أو أربع مصالح وتضم كل مصلحة ما بين مكتبين إلى أربعة مكاتب حسب أهمية المهام التي تؤديها.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## شكل رقم (3) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## المطلب الثالث: مهام مصالح ومكاتب أملاك الدولة.

**مصلحة الشؤون العامة والوسائل :** وهي مكلفة بضمان تسيير الإعتمادات المفوضة لها وموظفي المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري في الولاية وتسهر على السير الحسن والمنظم لمفتشيات أملاك الدولة في ولايتها . كل مكتب فيها مكلف بمهام معينة

### 1. مكتب المستخدمين والإتقان :

- يساهم في أعمال تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد تأهيلهم . .
- تسيير كل العمليات المتعلقة بوضع الإدارة ومستخدمي المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفاظ العقاري الممارسة في الولاية.

### 2. مكتب عمليات الموازنة :

- يتولى تقييم احتياجات مصالح أملاك الدولة والحفاظ العقاري التابعة للولاية بالوسائل المادية والتقنية وتوزيع الوسائل المخصصة توزيعا امثل .
- تحضير وإشعار العناصر التي تستعمل لإعداد ميزانية مديرية أملاك الدولة والحفاظ العقاري للولاية . يتولى المصاريف على الإعتمادات التي خولت لها لتسيير عمليات تجهيز المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفاظ العقاري للولاية وضمان تصفية... .
- يتولى المحاسبة الخاصة بالمصاريف .
- تحضير وإنشاء الخطوات المتعلقة بالمصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفاظ العقاري للولاية وتتصرف في متابعة تطبيق خدماتها .

### 3. مكتب تحليل الإعلام الآلي والوثائق والمحفوظات:

- جمع واستغلال مجموع معطيات الإحصاء المتعلقة بالقطاع .
- جمع كل المعلومات اللازمة لتحضير ميزانيات التحقيق .
- إعداد وتنظيم الوثائق المتعلقة بأملاك الدولة
- الإعداد والتنظيم بالاتصال مع المصالح المعنية ، عمليات التصنيف وارسال الوثائق الخاصة إلى الأرشيف .

**4. مكتب التحقيقات:**

- ينفذ برامج مراقبة المصالح المقامة وتفتيشها بالاتصال مع المفتشية الجهوية.
- يتولى مراقبة ومتابعة لعمليات المحاسبة على الأملاك العقارية المسترجعة
- مراقبة التطورات والتحقيقات العقارية
- السهر على انتظام البيوع العقارية وضمان سيرها بطريقة قانونية
- التحقيق من قانونية وصحة الكتابات الخاصة بالوثائق والسجلات المحاسبية وكذا الخاصة بإحصاء العقارات والمنقولات.
- ضمان التحكم الحسن ،
- تجديد سجلات المحاسبة والوثائق
- . إعلام مدير أملاك الدولة واطلاعه على نتائج البحث.

**المصلحة العمليات العقارية:**

تتضمن 3 مكاتب تتوزع عليها المهام التالية:

**1. مكتب تسيير أملاك الدولة:**

- تطبيق وتنفيذ العمليات الواقعة على الأملاك العقارية
- ضمان سير الأموال والممتلكات الشاغرة أو عديمة الوارث
- تسيير عمليات الحجز القضائي
- تنظم وتنفذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر المتضمنة أملاك الدولة أو التي تتابع نتائج الإدارات العمومية التابعة لدولة عمليات اقتنائها واستئجارها.
- تتبع البيوع العقارية الخاصة بأملاك الدولة وتنظيمها
- القيام بعمليات إحصاء للأملاك المنقولة التابعة للدولة .

**2. مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي:**

وهو مكلف بدوره بعدة مهام منها:

. تنظيم عرض العمليات المتعلقة بالجرد لأملاك الدولة

. التحكم والمراجعة العامة للملكية العمومية

### 3. مكتب العقود الإدارية والمنازعات

– تدرس العرائض المتعلقة بالعمليات أملاك الدولة مع الخواص

– تدرس حالة الاستحقاق والطعون الإدارية المرفوعة في دائرة إقليمها

– تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة وتتابع القضايا المتنازع فيها المرفوعة إلى المجال

القضائي والمحاكم

### 4. مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية : تضم مكاتبين ومكلفة بـ:

– تنظيم وعرض عمليات التقييم العقارات والمنقولات وتدرس الطلبات المتعلقة بها

– دراسة عمليات البيع العقارية والمتاجرة في المستوى المحلي وتتبع التقييم ووضع قرارات وتحاليل

تقنية.

– مكتب التعويضات العقارية : مكلف بـ:

– المشاركة تقي إجراءات نزع الملكية الخاصة من أجل المنفعة العامة.

– التحكم والرقابة على عمليات التقييمات

– تنظيم عمليات التقييمات ( عقارات ومنقولات التابعة للدولة )

– مكتب الدراسات والتحليل :

– دراسة عمليات البيع العقارية.

– دراسة وتنظيم التقييمات والتحقيقات.

## المبحث الثاني: مهام وصلاحيات المؤسسة.

## المطلب الأول: مهام المؤسسة.

- **هيئة تنفيذية** : تقوم مديرية أملاك الدولة بالحرص على تنفيذ جميع القوانين السارية المفعول والمتعلقة بتسيير الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للأملاك الخاصة والعامة للدولة .

2- **ضابط وزاري** : يقوم مدير أملاك الدولة باعتباره الضابط الوزاري بإمضاء والمصادقة على جميع العقود الإدارية التي تحررها الإدارة باعتبارها موثق للدولة .

3- **خبير** : تتمتع مصالح أملاك الدولة بدور الخبير المقوم للأملاك العقارية والأملاك المنقولة لجميع عمليات التنازل ، الشراء ، وكذا في مجال نزع الملكية من أجل المنفعة العامة .

4- **محافظ بالبيع** : تقوم بتنظيم عمليات البيع بالمزاد العلني للعقارات والمنقولات.

5- **مكتب دراسات وتحليل** : تقوم بدراسة و تطور السوق الموازية لبيع العقارات والمنقولات وذلك لغرض وضع أسس حقيقية وصحيحة يركز عليها في تقويم العقارات والمنقولات .

6- **ممثل للدولة في المجالس القضائية والمحاكم** : تمثل الدولة في جميع القضايا أمام الهيئات القضائية من أجل الدفاع عن الأملاك الخاصة والعمومية التابعة للدولة .

للعلم ان مدير املاك الدولة لولاية معسكر سجلت عدد معتبر من القضايا المطروحة امام العدالة لا سيما تلك المتعلقة بالمستثمرين للأراضي الفلاحية والذين اخلو بالتزاماتهم في دفع مستحقات الدولة ، وكذا المستفيدين بعقود امتياز على قطع اراضي قصد القيام بمشاريع استثمارية ولم يحترموا الشروط المنصوص عليها في العقود ، إضافة الى القضايا المتعلقة بالتنازل عن أملاك الدولة .

7- **دور مراقب** : تتمتع مديرية أملاك الدولة باعتبارها المسير الوحيد لاملاك الدولة العقارية والمنقولة بحق مراقبة لاسيما في كيفية استغلالها او تعرضها للإعتداء من طرف الغير .

8- **دور إحصائي** : إلى جانب دور الموثق والخبير والمقوم والمراقب ، لمديرية أملاك الدولة دور إحصائي يتم في تحرير الإحصائيات لجميع العمليات المنوطة بها وذلك بتحويلها الى لغة الأرقام وتحويلها للسلطات المركزية .

**9- محقق قانوني:** تقوم مديرية أملاك الدولة بتحديد الطبيعة القانونية لجميع العقارات ، لا سيما تلك المطلوب استغلالها من طرف مصالح عمومية او التنازل عنها لصالح الغير .

**10-أمر بالصرف:** يعد مدير أملاك الدولة أمر بالصرف لميزانية التسيير المخصصة لتسيير مصالح المديرية .

**11-تسيير الموظفين:** وذلك بتسيير الحياة المهنية للموظفي مديرية أملاك الدولة وموظفي مديرية الحفظ العقاري .

**12-مستشار القانوني:** يمد مدير أملاك الدولة يد المساعدة لجميع الإدارات العمومية فيما يخص القرارات المتخذة تجاه الأملاك العقارية والمنقولة التي بحوزتهم ، كما يعتبر المستشار القانوني للسيد الوالي تجاه هذه الأملاك .

### المطلب الثاني: مهام تقنية للمديرية

**1-عمليات التسيير:** تتمثل في اتخاذ قرارات التخصيص عقارات لأغراض عمومية لمختلف الوزارات .

**2-التنازل:**في هذا الإطار تم التنازل عن قطع اراضي لصالح البلديات والوكالة العقارية وديوان الترقية والتسيير العقاري وذلك على سبيل التسوية ،اما بالنسبة للتجزئات التي لم يتم تسويتها فقد شكلت الولاية لجنة لغرض تسويتها .

**3-إقتطاع واسترجاع الأراضي الفلاحية:** عدة ملفات تخص اقتطاع الأراض الفلاحية في اطار احكام المرسوم 03-313 المؤرخ في 16/09/2003 تم معالجتها ، علما انها هذه العملية لا تزال متواصلة في اطار احكام التعلية الوزارية رقم 01 المؤرخة في 12/05/2013.

**4-المحلات المهنية:** كل المحلات المهنية تم تقييمها وتبليغ كل البلديات المعنية من اجل اعداد عقود الإيجار .

**5-امتياز السكني:** تم تحرير كل القرار الخاصة بالامتياز السكني.

**6-عقود الإيجار:**تقوم مديرية املاك الدولة الى جانب العقود المحررة من طرف المديرية والخاصة بجميع العمليات التي تقوم بها فإنها بتحرير عقود الإيجار عن الأملاك المستغلة .



**7- البيع بالمزاد العلني:** تقوم مديرية أملاك الدولة بالبيع بالمزاد العلني للأملاك المسلمة لها المصالح العمومية والجماعات المحلية .

**8- تطهير المؤسسات العمومية :** تكمن هذه العملية في التنازل عن الأملاك المستغلة من طرف المؤسسات العمومية والمؤسسات الإقتصادية في إطار التعلية المنشور الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1993/09/09 .

التساهمية والمدعمة.

**10- الترقيم المدني للسيارات التابعة للدولة :** يتم تسوية مثل هذه الملفات بمجرد وضعها على مستوى مديرية أملاك الدولة .

**11- التنازل عن املاك الدولة:** كل الملفات الخاصة بالتنازل عن أملاك الدولة تم تسويتها وتحرير العقود الخاصة بأصحابها.

**12- تصفية المؤسسات العمومية :** تم تحرير العقود الخاصة بشركات الأجراء المنبثقة عن المؤسسات المحلة ، كما تخصيص الأملاك الفائضة والأملاك المتبقية عن التصفية والتي تم استرجاعها .

**13- الإستثمار :** 124 مستفيد من قطع اراضي متواجدة بالمناطق الصناعية في اطار الإستثمار استفادوا بعقود الإمتياز .

### المطلب الثالث: صلاحيات المؤسسة.

**مراقبة وتسيير المصالح :** تقوم مديرية أملاك الدولة بدورية فجائية لمصالحها الخارجية .

**تحصيل مداخيل املاك الدولة :** لغرض تحصيل مداخيل عائدات أملاك الدولة تستعمل مديرية أملاك كل الوسائل القانونية المتاحة للتحصيل سواء كانت العادية أو الجبرية منها .

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

خصصنا هذا المبحث هذا المبحث لغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الهدف الذي حددناه عند الشروع في هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.

##### أولاً: مجتمع وعينة وحدود الدراسة.

مجتمع الدراسة: و يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الأقسام ورؤساء المصالح في مؤسسة أملاك الدولة بعين تموشنت.

عينة الدراسة: لقد تم اختيار عينة عشوائية حيث وزعت على 34 أفراد مصالح أملاك الدولة وتم استرجاع 30 فقط، وقد تمت معالجتها ببرنامج حزم الإحصائي SPSS V19.

##### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مديرية أملاك الدولة بعين تموشنت.
  - الحدود الزمانية: امتدت فترة التريص من 2024/02/15 إلى 2024/03/29.
1. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

##### - مجتمع الدراسة:

ويتمثل مجتمع الدراسة من موظفي الأقسام ورؤساء المصالح في مؤسسة مصالح أملاك الدولة "عين تموشنت"، و المقدر عددهم ب 200 عامل.

##### - عينة الدراسة:

يعتبر اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء الدراسة الميدانية، تم التوزيع على الموظفين الذين لديهم صلة مباشرة بالمؤسسة العمومية.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

## 1. أدوات جمع البيانات:

لقد استعنا بمجموعة من الأدوات الرئيسية في هذه الدراسة وهي:<sup>1</sup>

1\_الملاحظة: تعتمد الملاحظة العلمية، على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر، في ميدان

البحث، أو الحقل، أو المختبر، وتسجيل ملاحظاته، وتجميعها لاستخلاص المؤشرات منها، وتتم هذه

الملاحظات بواسطة الإدراك الحسي، سواء بالحواس المجردة أو بالاستعانة بالألات.

2\_المقابلة: تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل لجمع البيانات من الميدان، حيث يقوم الباحث بإدارة حوار

مع من يقابله، وتوجيه أسئلة بطريقة معينة، لتجميع الآراء والأفكار، ومعرفة الرغبات.

3\_الاستبيان: يقوم الباحث من خلال قائمة الاستقصاء، أو صحيفة الاستبيان، بتوجيه مجموعة من

الأسئلة موجودة بالقائمة، إلى المستقصى منه، وجمع الإجابات وتحليلها. ويعتبر الإعداد الجيد لقائمة

الأسئلة، هو العنصر الأساسي لنجاح البحث. ويتم جمع البيانات بالاستبيان بالمقابلة الشخصية، والبريد،

والهاتف.

1-3 بناء الاستبيان:

تم عرض الاستبيان بشكل أولي على الأستاذ المشرف، ثم على مجموعة من المحكمين المكونة من

ثلاثة أساتذة مختصين في جامعة عين تموشنت وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبيان وبناء على

آرائهم قمنا بإعادة صياغته على أساس المحاور التالية:

<sup>1</sup> محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، الطبعة العربية الأولى، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992م، ص35\_36.

- القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة، الخبرة)
- القسم الثاني: ينقسم إلى محورين

**المحور الأول:** يتعلق بالمؤسسة العمومية ويتضمن هذا المحور 09 أسئلة حيث تضمن هذا المحور بعدين، بعد الاختيار والتعيين، وبعد التدريب والتطوير.

**المحور الثاني:** يتعلق بإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على المؤسسة العمومية، وتضمن هذا المحور 29 سؤال تضمنت 4 وظائف وهي تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

ومن أجل دقة النتائج ولأجل تحديد فئات مقياس ليكارت نستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكارت، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات المقياس}}$$

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة ويساوي:  $5-1=4$

ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{5}{4} = 0.8$$

ومنه تم استخدام مقياس لكارنت الخماسي في أداة الدراسة حيث وزعت درجاته على النحو التالي:

#### الجدول رقم (01) جدول توزيع لمقياس ليكارت

أرقام الدرجات	الدرجات	مجال الفئة	درجات الفئة
1	غير موافق بشدة	[1.8-1]	درجة منخفضة جدا
2	غير موافق	[2.60-1.8]	درجة منخفضة

3	محايد	[3.40-2.60]	درجة متوسطة
4	موافق	[4.20-3.40]	درجة مرتفعة
5	موافق بشدة	[5-4.20]	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبات

نتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فطول المجال 0.8 فكلما كانت متوسطات الإجابات من 1 إلى 1.8 فهذا يدل على أن استجابة المبحوثين منخفضة جدا ويميلهم إلى رفضها تماما، أما إذا كانت من 1.8 إلى 2.6 فهذا يدل على أن استجابة منخفضة للمبحوثين ويميلهم إلى رفضها، أما إذا كانت ما بين 2.6 و 3.4 فهذا يدل على الاستجابة الحيادية للمبحوثين، وإذا كانت ما بين 3.4 و 4.2 فهذا يدل على استجابة مرتفعة للمبحوثين ويميلهم إلى قبولها، أما إذا كانت متوسطات الإجابات ما بين 4.2 إلى 5 فهذا يدل على أن استجابة المبحوثين مرتفعة جدا.

### 2\_3 صدق الاستبيان:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة تم الاختبار بطريقتين هما:

- الصدق الظاهري: لتأكد من صدق الاستبيان، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات والتي على أساسها تم إعداد الاستبانة النهائية.
- الصدق الحسابي: بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم التأكد من الصدق الحسابي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي للوقوف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة ومدى انتمائها للبعد الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق

الداخلي لمجتمع الدراسة المكون من 31 موظف بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

أ. نتائج الاتساق الداخلي للبعد: الاختيار والتعيين

جدول رقم (02) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاختيار والتعيين والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.873	1 يتم اختيار الموظفين في المؤسسة العمومية باستخدام عدد من اللجان.
0.000	0.800	2 تسير عملية الاختيار في المؤسسة العمومية وفق أسس تتسم بالشفافية.
0.002	0.522	3 يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في اختيار وتعيين من أجل ملئ الشواغر لديها.
0.000	0.874	4 تعتمد المؤسسة العمومية على معيار الكفاءة والخبرة في اختيار العاملين.
0.000	0.603	5 تعمل المؤسسة العمومية على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية الاختيار والتعيين العمال.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد

الاختيار والتعيين والدرجة الكلية للبعد كانت موجبة وتراوحت قيمه بين 0.522 و 0.874 عند مستوى

معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، وأن درجة الاحتمالية SIG أصغر من 0.005، ما يدل على اتساق قوي و موجب

و دال إحصائياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الاختيار والتعيين وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. نتائج الاتساق الداخلي لبعده التدريب والتطوير

جدول رقم (03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التدريب والتطوير والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة	
0.001	0.585	تركز البرامج التدريبية على اكتساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم الحالية بكفاءة.	1
0.000	0.900	تنظم المؤسسة العمومية فرقاً للعمل لتبادل المعارف بغية خلق مرونة في التدريب.	2
0.000	0.924	تخصص ميزانية لتكوين الأفراد العاملين.	3
0.002	0.567	تعمل المؤسسة العمومية على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل.	4

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعده التدريب والتطوير والدرجة الكلية للبعده كانت موجبة وتراوحت قيمه بين 0.567 و 0.900 عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وأن درجة الاحتمالية SIG أصغر من 0.005، ما يدل على اتساق قوي و موجب و دال إحصائياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده التدريب والتطوير وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

## ج. نتائج الاتساق لبعء: تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (04) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة	
0.000	0.659	التخطيط المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة.	1
0.000	0.761	يتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات سوق العمل.	2
0.000	0.728	يتوفر لدى المؤسسة العمومية مختصين في التخطيط للموارد البشرية.	3
0.000	0.858	تعمل المؤسسة إلى تعميم استخدام التكنولوجيا على مستوى جميع مصالحها.	4
0.000	0.887	تعتمد المؤسسة العمومية في عملية التخطيط للموارد البشرية على استعمال معلومات الكترونية.	5

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد

تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعء كانت موجبة وتراوحت قيمه بين 0.659 و 0.887 عند

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وأن درجة الاحتمالية SIG أصغر من 0.005، ما يدل على اتساق قوي و

موجب و دال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء تخطيط الموارد البشرية وأنها صادقة لما

وضعت لقياسه.



## د. نتائج الاتساق لبعء: توظيف الموارد البشرية

جدول رقم (05) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات توظيف الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة	
0.000	0.729	تسعى المؤسسة العمومية على استقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة.	1
0.017	0.426	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية كما ونوعا على أساس قاعدة بيانات المعلومات.	2
0.000	0.904	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية كما ونوعا على أساس قاعدة بيانات المعلومات.	3
0.000	0.725	تهتم المؤسسة بتوظيف العاملين ذو الكفاءة والخبرة.	4
0.001	0.549	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة الكترونيا.	5

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد

توظيف الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعء كانت موجبة ما عدى العبارة رقم 2 كانت سلبية وتراوحت

قيمه بين 0.426 و 0.904 عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، وأن درجة الاحتمالية SIG أصغر من

0.005، ما يدل على اتساق قوي و موجب و دال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء

توظيف الموارد البشرية وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

## هـ. نتائج الاتساق لبعده: تحفيز الموارد البشرية

جدول رقم (06) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تحفيز الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية SIG	معامل الارتباط	القيمة	الفقرة
0.000	0.928	1	تمتلك الإدارة نظاما متكاملا للحوافز ويمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة.
0.000	0.857	2	تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع المؤسسة العمومية.
0.000	0.838	3	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتميز وتحسين الأداء.
0.000	0.623	4	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي.
0.000	0.764	5	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد

تحفيز الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعده كانت موجبة وتراوحت قيمه بين 0.623 و 0.928 عند

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وأن درجة الاحتمالية SIG أصغر من 0.005، ما يدل على اتساق قوي و

موجب و دال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده تحفيز الموارد البشرية وأنها صادقة لما

وضعت لقياسه.

و. نتائج الاتساق لبعده: تقييم أداء الموارد البشرية

جدول رقم (07) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تقييم أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.924	1 يتم تقييم الأداء كل سنة على الأقل في هذه المؤسسة.
0.000	0.908	2 يمكن تقييم الأداء من الحكم على مدى قدرة كل فرد على تحمل مهام ومسؤوليات أعلى.
0.000	0.740	3 في هذه المؤسسة، هناك تزايد مستمر لعدد العملاء سنة بعد سنة.
0.000	0.664	4 يتم نقل الفرد إلى الوظيفة التي تتناسب مع قدراته كنتيجة لتقييم أدائه في وظيفته الحالية.
0.000	0.760	5 يساعد نظام التقييم العادل للأداء، تحديد نوع ومستوى التعويضات الممنوحة مقابل الأداء المتميز.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد

تقييم أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد كانت موجبة وتراوح قيمه بين 0.664 و 0.924 عند

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ، وأن درجة الاحتمالية SIG أصغر من 0.005، ما يدل على اتساق قوي و

موجب و دال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده تقييم أداء الموارد البشرية وأنها صادقة لما

وضعت لقياسه.

3\_3 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ومعامل الثبات بأخذ قيما تتراوح بين الصفر و الواحد حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ.

جدول رقم (08) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

ألفا كرونباخ	عدد عبارات الاستبانة
0.941	31

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.941 وهذا يدل على مستوى قوي من الثبات والمصادقية، وتشير النتيجة المبينة في الجدول إلى أن قيمة معامل ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة أكبر من 0.60 وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا، وعليه يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## II. أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة:

تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V19 لتحليل اتجاهات المستجوبين للدراسة

وتحليل البيانات، حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

➤ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.

- التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات.
- الوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط المعياري من أجل تحديد مستوى التغير في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري لمقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

### المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

#### القسم الأول: البيانات الشخصية

#### أولاً: الجنس

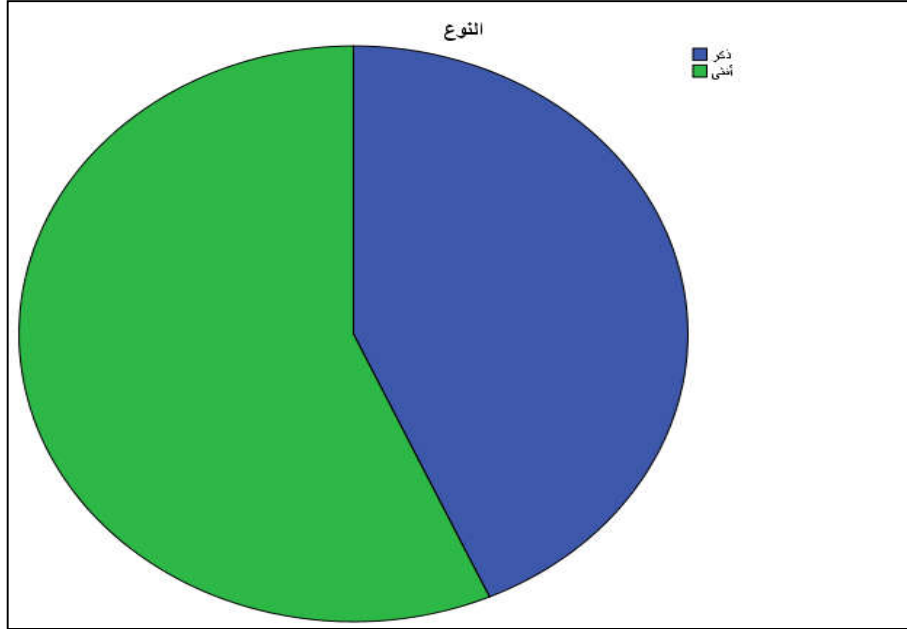
جدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة%	التكرار	الجنس
43.3%	13	ذكر
56.7%	17	أنثى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول السابق تبين أن نسبة الإناث العاملين بالمؤسسة تفوق نسبة الذكور حيث وصلت إلى 43.3% بالنسبة للذكور و 56.7% بالنسبة للإناث ويعود السبب إلى كون المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل في السنوات الأخيرة، خصوصاً أنها فرضت نفسها في العديد من المجالات، ولتوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:

شكل رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

ثانيا: السن

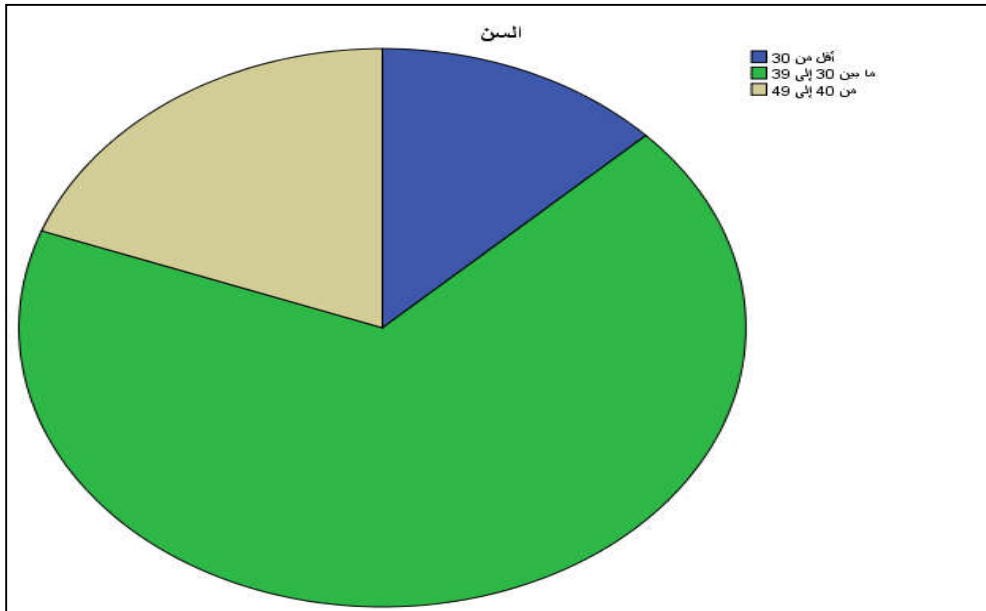
جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة %	التكرار	السن
12.9%	4	أقل من 30
67.7%	21	ما بين 30 سنة إلى 39 سنة
19.4%	6	من 40 سنة إلى 49 سنة
/	/	أكثر من 50 سنة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن توزيع النسب حسب السن لأفراد العينة تمثل نسبة 12.9% التي أعمارهم أقل من 30 سنة، وأما نسبة 67.7% تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 39 سنة وهي النسبة الغالبة في أفراد العينة، وأما نسبة 19.4% تمثلت في الفئة التي أعمارهم تتراوح ما بين 40 سنة إلى 49 سنة، أما فئة أكثر من 50 سنة فلا يوجد موظفين في هذه المؤسسة أعمارهم أكثر من 50 سنة، ومن هنا فإن الفئة من 30 سنة إلى 39 سنة هي أكثر نسبة توظيف في المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة تستهدف فئة الشباب للتوظيف. ومن أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:

شكل رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

## ثالثا: المستوى التعليمي

جدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

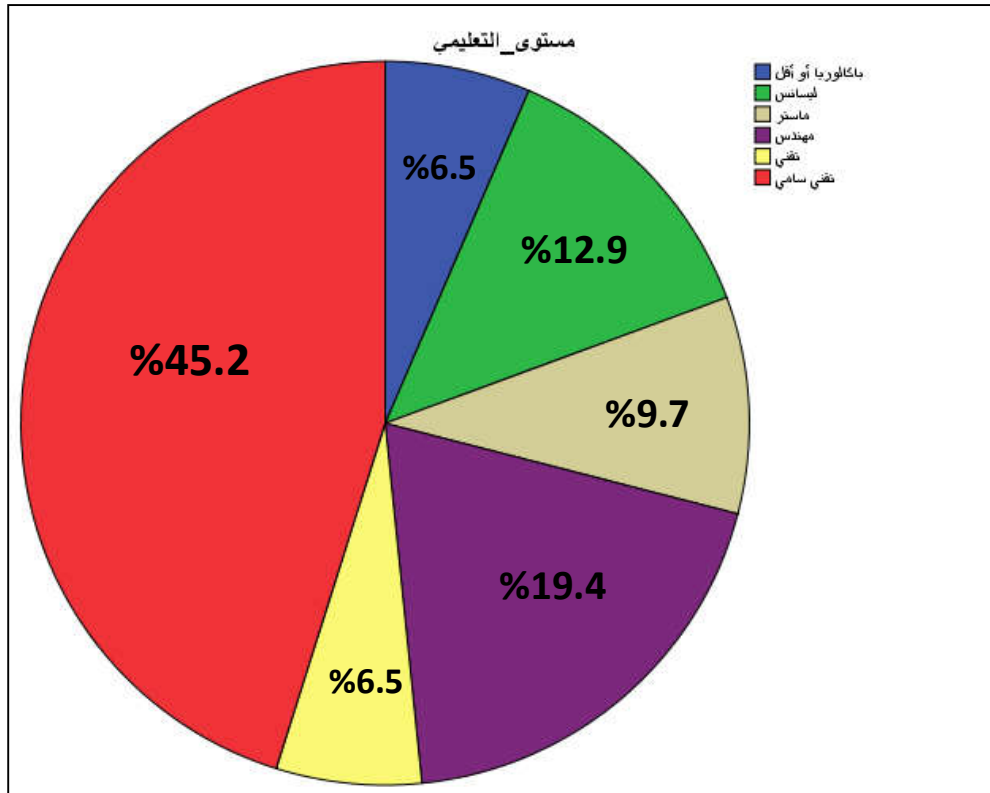
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
6.5%	2	بكالوريا أو أقل
12.9%	4	ليسانس
9.7%	3	ماستر
19.4%	6	مهندس
6.5%	2	تقني
45.2%	14	تقني سامي
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي للأفراد العينة حيث أن أكبر نسبة من أفراد ومجتمع الدراسة هم العاملين المتحصلين على شهادة تقني سامي والتي تتمثل بـ45.2%، ثم تليها 19.4% والتي تنسب العاملين ذوي شهادة مهندس، تليها الموظفين الحائزين على شهادة ليسانس بنسبة 12.9%، وتليها 9.4% للموظفين ذوي شهادة ماستر، وفي المرتبة الأخيرة العاملين الحائزين على شهادة بكالوريا أو أقل وتقني والتي تقدر نسبة كل منها 6.5% وهذا ما يدل على أن المؤهل العلمي للموظفين جيد في المؤسسة حيث الفئة المسيطرة هي التي مؤهلها العلمي تقني سامي. ومن أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:



شكل رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

رابعاً: مجال الوظيفة

جدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة.

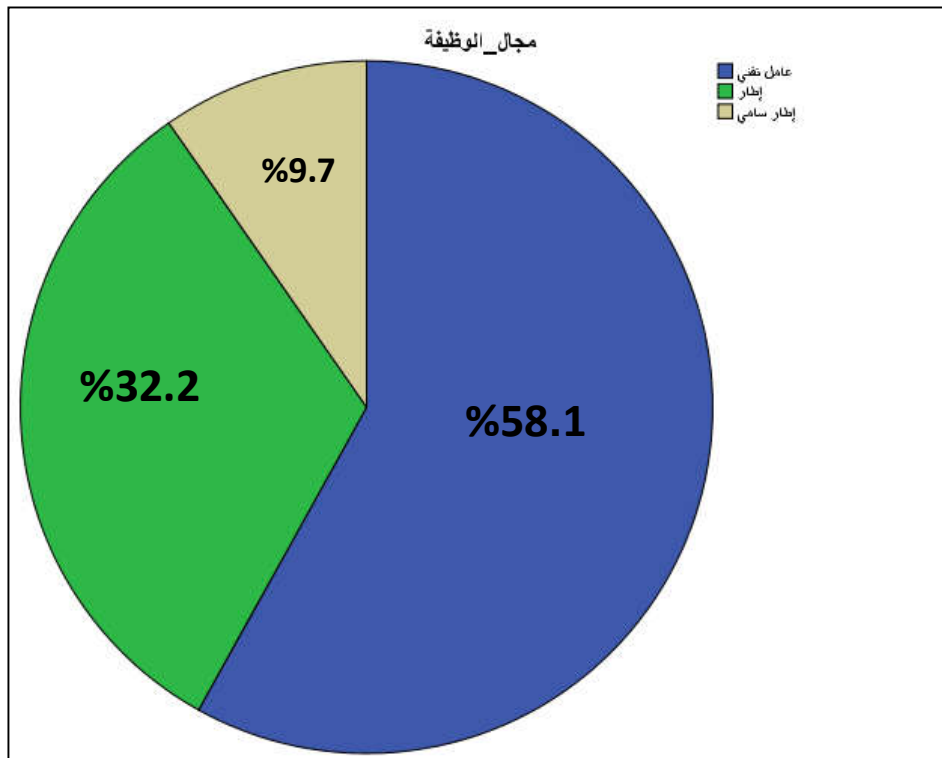
النسبة %	التكرار	مجال الوظيفة
58.1%	18	عامل تقني
32.3%	10	إطار
9.7%	3	إطار سامي

المجموع	31	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة تمثل نسبة 58.1% لفئة عامل تنفيذي وهي أكبر فئة، ثم تليها نسبة 32.3% لفئة إطار وفي المرتبة الأخيرة إطار سامي بنسبة 9.7% ومن هذا فإن رتبة عامل تقني هي الرتبة الغالبة في المؤسسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تملك عمال ذوي كفاءات. ومن أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:

شكل رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

## خامسا: سنوات الخبرة

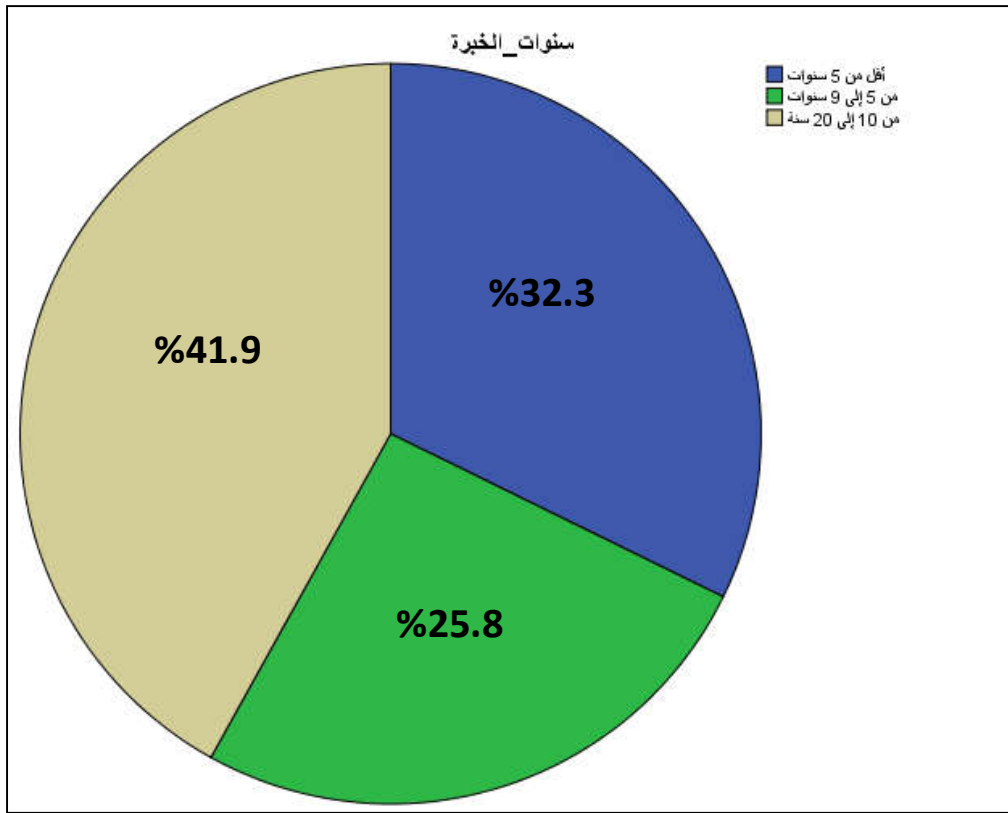
جدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
32.3%	10	أقل من 5 سنوات
25.8%	8	من 5 سنوات إلى 9 سنوات
41.9%	13	من 10 إلى 20 سنة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة حيث تتمثل نسبة 32.2% للفئة أقل من 5 سنوات خبرة، وأما نسبة 25.8% لفئة من 5 إلى 9 سنوات، ونسبة 41.9% للفئة من 10 إلى 20 سنة خبرة وهي الفئة الأكثر اعتمادا على خبراتها في المؤسسة. وعليه فإن أغلبية الموظفين في المؤسسة لديهم سنوات خبرة عديدة في العمل. ومن أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:

شكل رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

### القسم الثاني: محاور الاستبانة

يضم المحور الأول المؤسسة العمومية بعدين رئيسيين وهي بعد الاختيار والتعيين وبعد التدريب والتطوير، أما المحور الثاني يضم وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط، توظيف، تحفيز وتقييم الأداء.

أولاً: المحور الأول (المؤسسة العمومية).

أ. بعد الاختيار والتعيين:

الجدول رقم (14) تحليل عبارات الأجهزة والبرمجيات.

الترتيب	مستوى الأهمية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	الفقرة	الرقم
3	مرتفعة	0.871	3.677	يتم اختيار الموظفين في المؤسسة العمومية باستخدام عدد من اللجان.	1
2	مرتفعة	0.657	4.032	تسير عملية الاختيار في المؤسسة العمومية وفق أسس تتسم بالشفافية.	2
4	متوسطة	1.098	3.161	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في اختيار وتعيين من أجل ملئ الشواغر لديها.	3
1	مرتفعة	0.972	3.709	تعتمد المؤسسة العمومية على معيار الكفاءة والخبرة في اختيار العاملين.	4
5	متوسطة	1.075	3.096	تعمل المؤسسة العمومية على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية الاختيار والتعيين العمال.	5
	مرتفعة	0.882	3.612	جميع فقرات المجال	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يتضمن الجدول تحليل البعد الأول من أبعاد المؤسسة العمومية وهو بعد الاختيار والتعيين، وكانت

عدد الأسئلة خمسة، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات الاختيار والتعيين تقع بين (3.096\_4.032)

ويانحرف معياري (0.657\_1.098)، مما يدل أن فقرات الأجهزة والبرمجيات لها أهمية مرتفعة، وأن الإجابات متباعدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.612، وانحراف 0.882، مما يدل على الأهمية المرتفعة للاختيار والتعيين عند الإطارات والمديرين، وجاءت الفقرة الثانية "تسير عملية الاختيار في المؤسسة العمومية وفق أسس تتسم بالشفافية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.032، وانحراف معياري 0.675، بينما جاءت الفقرة الخامسة "تعمل المؤسسة العمومية على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية الاختيار والتعيين العمال." بمتوسط حسابي 3.096، وانحراف معياري 1.075، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك أهمية كبيرة للاختيار والتعيين في المؤسسة بشكل عالي من أجل ملئ الشواغر لديها بشفافية تامة.

ب. بعد التدريب والتطوير

الجدول رقم (15) تحليل عبارات التدريب والتطوير.

الترتيب	مستوى الأهمية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفعة	0.771	3.935	تركز البرامج التدريبية على اكتساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم الحالية بكفاءة.	8
2	مرتفعة	0.687	3.838	تنظم المؤسسة العمومية فرقا للعمل لتبادل المعارف بغية خلق مرونة في التدريب.	9
4	مرتفعة	0.851	3.516	تخصص ميزانية لتكوين الأفراد العاملين.	10
3	متوسطة	1.188	2.709	تعمل المؤسسة العمومية على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل.	11
	مرتفعة	0.685	3.645	جميع فقرات المجال	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يتضمن الجدول تحليل البعد الثاني من أبعاد المؤسسة العمومية وهو بعد التدريب والتطوير وكانت عدد الأسئلة أربعة، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات التدريب والتطوير تقع بين (2.709\_3.935) وانحراف معياري (0.687\_1.188)، مما يدل أن فقرات التدريب والتطوير لها أهمية مرتفعة، وأن الإجابات متباعدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.645، وانحراف 0.685، مما يدل على الأهمية المرتفعة لتدريب والتطوير عند الإطارات والمديرين، وجاءت الفقرة الأولى "تركز البرامج التدريبية على اكتساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم الحالية بكفاءة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.935، وانحراف معياري 0.771، بينما جاءت الفقرة الرابعة "تعمل المؤسسة العمومية على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل." بمتوسط حسابي 2.709، وانحراف معياري 1.188، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك أهمية كبيرة لتدريب والتطوير في المؤسسة والتي تساهم في اكتساب العاملين المهارات الضرورية.

### ثانيا: المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على المؤسسة العمومية)

أ. بعد تخطيط الموارد البشرية:

الجدول رقم (16) تحليل عبارات تخطيط الموارد البشرية.

الترتيب	مستوى الأهمية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفعة	1.121	3.483	التخطيط المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة.	12
3	متوسطة	1.081	3.354	يتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات سوق العمل.	13

4	متوسطة	1.128	3.161	يتوفر لدى المؤسسة العمومية مختصين في التخطيط للموارد البشرية.	14
4	متوسطة	1.128	3.161	تعمل المؤسسة إلى تعميم استخدام التكنولوجيا على مستوى جميع مصالحها.	15
2	مرتفعة	1.025	3.419	تعتمد المؤسسة العمومية في عملية التخطيط للموارد البشرية على استعمال معلومات الكترونية.	16
	متوسطة	0.908	3.322	جميع فقرات المجال	

**المصدر:** من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يتضمن الجدول تحليل البعد الأول من أبعاد إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على المؤسسة العمومية وهو بعد تخطيط الموارد البشرية وكانت عدد الأسئلة خمسة، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات تخطيط الموارد البشرية تقع بين (3.361\_3.483) و انحراف معياري (1.025\_1.128)، مما يدل أن فقرات تخطيط الموارد البشرية لها أهمية متوسطة، وأن الإجابات متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.322، وانحراف 0.908، مما يدل على الأهمية المتوسطة لتخطيط الموارد البشرية عند الإطارات والمديرين، وجاءت الفقرة الأولى " التخطيط المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.483، وانحراف معياري 1.121، بينما جاءت الفقرة الثالثة " يتوفر لدى المؤسسة العمومية مختصين في التخطيط للموارد البشرية. " والرابعة " تعمل المؤسسة إلى تعميم استخدام التكنولوجيا على مستوى جميع مصالحها." بمتوسط حسابي 3.161، وانحراف معياري 1.128، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير على المؤسسة العمومية بحيث توفر المتطلبات التي تخدم في تحقيق أهداف المؤسسة.



## ب. بعد توظيف الموارد البشرية:

الجدول رقم (17) تحليل عبارات توظيف الموارد البشرية.

الترتيب	مستوى الأهمية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	الفقرة	الرقم
1	متوسطة	1.098	3.161	تسعى المؤسسة العمومية على استقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة.	17
2	متوسطة	0.991	3.129	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية كما ونوعا على أساس قاعدة بيانات المعلومات.	18
3	متوسطة	1.063	2.741	تهتم المؤسسة بتوظيف العاملين ذو الكفاءة والخبرة.	19
4	منخفضة	0.929	2.258	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلكترونيا.	20
	متوسطة	0.978	2.903	جميع فقرات المجال	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يتضمن الجدول تحليل البعد الثاني من أبعاد إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على المؤسسة العمومية وهو بعد توظيف الموارد البشرية وكانت عدد الأسئلة أربعة ، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات توظيف الموارد البشرية تقع بين (2.258\_3.161) و انحراف معياري (0.929\_1.098)، مما يدل أن فقرات توظيف الموارد البشرية لها أهمية متوسطة، وأن الإجابات متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 2.903، وانحراف 0.978، مما يدل على الأهمية المتوسطة لتوظيف الموارد البشرية عند الإطارات والمديرين، وجاءت الفقرة الأولى " تسعى المؤسسة العمومية على استقطاب أفضل المترشحين

لشغل الوظائف المختلفة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.161، وانحراف معياري 1.098، بينما جاءت الفقرة الرابعة " يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة الكترونيا " بمتوسط حسابي 2.258، وانحراف معياري 0.929، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة توظف عاملين ذو كفاءة عالية لإنجاز مختلف الوظائف ومواكبة التطورات الحالية.

### ج. بعد تحفيز الموارد البشرية:

#### الجدول رقم (18) تحليل عبارات تحفيز الموارد البشرية.

الترتيب	مستوى الأهمية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	الفقرة	الرقم
2	مرتفعة	1.059	3.548	تمتلك الإدارة نظاما متكاملا للحوافز ويمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة.	22
4	متوسطة	1.086	3.225	تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع المؤسسة العمومية.	23
1	مرتفعة	1.030	3.935	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتميز وتحسين الأداء.	24
5	متوسطة	0.997	2.935	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي.	25
3	مرتفعة	1.120	3.511	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.	26
	مرتفعة	0.960	3.501	جميع فقرات المجال	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يتضمن الجدول تحليل البعد الثالث من أبعاد إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على المؤسسة العمومية

وهو بعد تحفيز الموارد البشرية وكانت عدد الأسئلة خمسة، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات تحفيز

الموارد البشرية تقع بين (2.935\_3.935) وانحراف معياري (0.997\_1.120)، مما يدل أن فقرات تحفيز الموارد البشرية لها أهمية متوسطة، وأن الإجابات متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.501، وانحراف 0.960، مما يدل على الأهمية المرتفعة لتوظيف وتطوير الموارد البشرية عند الإطارات والمديرين، وجاءت الفقرة الثالثة " تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتميز وتحسين الأداء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.935، وانحراف معياري 1.030، بينما جاءت الفقرة الرابعة " تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي " بمتوسط حسابي 2.935، وانحراف معياري 0.997، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة تسعى إلى تحفيز عاملها وزيادة وتحسين أعمالها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

#### د. بعد تقييم أداء الموارد البشرية:

الجدول رقم (19) تحليل عبارات تقييم أداء الموارد البشرية.

الترتيب	مستوى الأهمية	انحراف المعياري	متوسط حسابي	الفقرة	الرقم
2	مرتفعة	1.234	3.500	يتم تقييم الأداء كل سنة على الأقل في هذه المؤسسة.	27
3	متوسطة	1.229	3.387	يمكن تقييم الأداء من الحكم على مدى قدرة كل فرد على تحمل مهام ومسؤوليات أعلى.	28
1	مرتفعة	0.991	3.871	في هذه المؤسسة، هناك تزايد مستمر لعدد العملاء سنة بعد سنة.	29
4	متوسطة	1.125	3.000	يتم نقل الفرد إلى الوظيفة التي تتناسب مع قدراته كنتيجة لتقييم أدائه في وظيفته الحالية.	30
5	متوسطة	1.098	2.838	يساعد نظام التقييم العادل للأداء، تحديد نوع ومستوى التعويضات الممنوحة مقابل الأداء المتميز.	31

متوسطة	1.115	3.387	جميع فقرات المجال
--------	-------	-------	-------------------

**المصدر:** من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يتضمن الجدول تحليل البعد الرابع من أبعاد إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على المؤسسة

العمومية وهو بعد تقييم أداء الموارد البشرية وكانت عدد الأسئلة خمسة، ويظهر الجدول أن

متوسطات فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تقع بين (2.838\_3.871) وانحراف معياري

(0.991\_1.234)، مما يدل أن فقرات تقييم أداء الموارد البشرية لها أهمية متوسطة، وأن الإجابات

متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.387، وانحراف 1.115، مما يدل على

الأهمية المتوسطة لتقييم أداء الموارد البشرية عند الإطارات والمديرين، وجاءت الفقرة الثالثة " في هذه

المؤسسة، هناك تزايد مستمر لعدد العملاء سنة بعد سنة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

3.871، وانحراف معياري 0991، بينما جاءت الفقرة الخامسة " يساعد نظام التقييم العادل للأداء،

تحديد نوع و مستوى التعويضات الممنوحة مقابل الأداء المتميز " بمتوسط حسابي 2.838، وانحراف

معياري 1.098، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة توفر مناصب شغل .

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

##### 1. اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية أي:

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى

معنوية (0.05).

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية

(0.05).

الجدول رقم (20) تأثير إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	الفرضية
0.000	6.572	0.175	0.419	أثر إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية بمؤسسة مصالح أملاك الدولة لولاية عين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.419 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> 0.175 مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تؤثر على المؤسسة العمومية بمقدار 17.5% ، وقيمة T 6.752 كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد

البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05). ومنه  $y=0.175X+0.639$

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

1-2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية أي:

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05.

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (21) تأثير تخطيط الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	الفرضية
0.000	6.471	0.067	0.260	أثر تخطيط الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير تخطيط الموارد البشرية على المؤسسة العمومية بمؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على المؤسسة العمومية، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.260 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> 0.067 مما يدل على أن تخطيط الموارد البشرية تؤثر على المؤسسة العمومية بمقدار 6.7% ، وقيمة T 6.471 كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتخطيط الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط

الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05). ومنه  $y=0.067X+0.680$

1-2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية على المؤسسة العمومية أي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (22) تأثير توظيف الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	الفرضية
0.000	7.757	0.202	0.449	أثر توظيف الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يوضح الجدول أعلاه تأثير توظيف الموارد البشرية على المؤسسة العمومية بمؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية على المؤسسة العمومية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.449$  وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.202$  مما يدل على أن توظيف الموارد البشرية تؤثر على المؤسسة العمومية بنسبة 20.2%، وقيمة T 7.757 كل هذا

يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتوظيف الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05). ومنه  $y=0.202X+0.629$ .

3-1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على المؤسسة العمومية أي:

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05.

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (23) تأثير تحفيز الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	الفرضية
0.000	6.642	0.064	0.254	أثر تحفيز الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير تحفيز الموارد البشرية على المؤسسة العمومية بمؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على المؤسسة العمومية، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.254.



وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.064$  مما يدل على أن تحفيز الموارد البشرية تؤثر على المؤسسة العمومية بمقدار 6.4%، وقيمة T 6.642 كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتحفيز الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد

$$y = 0.064X + 0.681 \text{ (مستوى معنوية } 0.05 \text{)}$$

3-1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية على المؤسسة العمومية أي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (24) تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على المؤسسة العمومية .

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	الفرضية
0.000	7.700	0.134	0.366	أثر تقييم أداء الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

يوضح الجدول أعلاه تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على المؤسسة العمومية بمؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية على المؤسسة العمومية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.366$  وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.134$  مما يدل على أن تقييم أداء الموارد البشرية على المؤسسة العمومية بنسبة 13.4%، وقيمة  $T = 7.700$  كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتقييم أداء الموارد البشرية على المؤسسة العمومية.

إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء

الموارد البشرية على المؤسسة العمومية عند مستوى معنوية 0.05). ومنه  $y = 0.134X + 0.655$

**خلاصة:**

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على المؤسسة العمومية، وتجسيد الجانب النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مؤسسة مصالح أملاك الدولة بعين تموشنت، والتي أظهرت مدى اعتمادها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ما ينعكس إيجاباً على رفع وتطوير من أداء الموارد البشرية، وتحقيق الميزة التنافسية، ما يجعل منها تقتنص نقاط القوة، وتتفادى نقاط الضعف وتكون أكثر تنافسية.

خاتمة:

إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية دليل على تزايد مكانة العنصر البشري وأهميته بالنسبة للمؤسسة فالتطور الاقتصادي العالمي الهائل، كبر حجم المؤسسات وازدياد حجم العمالة فرض الحاجة لإدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية للتعامل معها. بعدما كانت تعتبر مجرد إدارة تدير شؤون الأفراد، وبالتالي اختلفت النظرة إلى العنصر البشري وبات يمثل أهم مورد بالنسبة لأي مؤسسة كونه المفكر، المبدع، المسير وغيرها من الأدوار التي يمكن أن يلعبها في المؤسسة ويحدث بها الفارق بالنسبة لأي منها.

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعد نظاما فرعيا من النظام الكلي لتسيير المؤسسة يجب أن يستجيب لمتطلبات البيئة الحديثة، فنظرا للتغيير في المؤسسات المختلفة ونظرا لتزايد عدد الموظفين سنويا، يجب على المؤسسات العمومية تبني ثقافة تسييريه واضحة تجاه الطاقة البشرية، تكون عاكسة لمكانيزمات فعلية تتسم بالمرونة لتساهم في رفع عوائد المؤسسات العمومية بمختلف تخصصها.

والأكيد أن المؤسسة العمومية الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقاؤها واستمرارها وتحسين أداؤها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف مع محيطها. وبناء على هذه الحقائق يمكن صياغة مجموعة من النتائج والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها حول الموضوع.

#### ❖ نتائج الدراسة:

- المورد البشري هو حجر الأساس في المؤسسة العمومية.
- أن المؤسسة العمومية الجزائرية لا تعر أي اهتمام لتسيير وإدارة الموارد البشرية باعتبار هذه الأخيرة العنصر الأساسي والفعال في المؤسسة.
- أن ضعف تسيير إدارة الموارد البشرية يكمن في ضعف الإدارة في حد ذاتها.
- تقييم أداء إدارة الموارد البشرية ضرورة جوهرية وحتمية في المؤسسات لما لها من آثار إيجابية مهمة على حاضر ومستقبل المؤسسات باختلاف أنشطتها.

❖ الاقتراحات والتوصيات:

بعد دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها والتعرف على إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على المؤسسة العمومية يمكن تقديم بعض الاقتراحات:

- الاهتمام والعناية بالعنصر البشري في كل المؤسسات العمومية بداية بحسن اختيار المترشحين للعمل.
- التركيز على جميع العوامل التي تكون أساسا في نجاح الفرد في عمله.
- توفير أدوات العمل الحديثة والمريحة للعاملين في المؤسسة حتي يتمكن العاملون من تقديم الخدمة على أكمل وجه.
- تنمية الكفاءات الوطنية والاهتمام بالأدمغة الجزائرية لتفادي التبعية الخارجية وإعطاء فرصة لهؤلاء الأفراد لبث مواهبهم في وطنهم الأم.
- الاهتمام بالتحفيز بشكل مستمر بين العمال للحفاظ على أدائهم لما له من أثر على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

## قائمة المراجع:

### الكتب:

1. أحمد السيد المصطفى، تحديات العولمة وتخطيط الاستراتيجي، جامعة الزقازيق للنشر والتوزيع، الطبعة 3، مصر، 2000، ص 120.
2. الأستاذ طعيمة الجرف، القانون الإداري دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ص 263
3. بحنية قوي، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم معلومات الإدارية، ط1 الأردن، دار الصفاء 2003ص20
4. بسيوني محمد البرداعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ابتراك للنشر وتوزيع، القاهرة ، طبعة1، 2005، ص 18.
5. بلوط حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص 17.
6. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، عمان، نهار الباروري العلمية، 2010، ص 19.
7. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور الاستراتيجي، (بيروت، دار النهضة العربية، 2002) ، ص 18.
8. حسن رواية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص 103.
9. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الأردن دار الميرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، ص 21، 23.
10. ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، محمد سيد أحمد عبد المعتال، مراجعة عبد المحسن جودة، ط8، دار مرجع، الرياض، السعودية، 2003، ص 34.
11. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2004، ص 27.
12. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2015ص09.
13. سلطانية بلقاسم، التكوين مهني وسياسة تشغيل في الجزائر، دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995-1996، ص 44.

14. سنان الموسمي، إدارة الموارد البشرية، وتأثيرات العولمة حيالها، ط1 الكوفة، دار محمد لاوي 2008 ص 20.
15. سيد محمد جاد الري، إدارة موارد البشرية "مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية"
16. شريف علي، إدارة معاصرة، دار جامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص367-369.
17. الشريف، علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص255.
18. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، ص70-71.
19. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، طبعة 1، 2007، ص14.
20. طه، فرج عبد القادر، علم نفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص159.
21. عبد العزيز بدر البداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، عمان، دار السيرة للنشر، 2009، ص35.
22. عبد وهاب محمد، إدارة الأفراد، القاهرة، منهج تحليلي، مكتب عين الشمس 1974، ص36
23. العتيبي، صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص116.
24. عصام الدين أمين بوعلقة، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005، ص25.
25. عقلي عمر، وصفي إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص80.
26. علي سلمى، سياسات واستراتيجيات الأفراد في المؤسسة، مكتبة غريب للطباعة ونشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص26.
27. علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2003، ص20.
28. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، نهضة العربية بيروت، ط2002. ص19
29. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، لا يوجد بلد للنشر لا يوجد سنة للنشر ص6-7

30. قيس محمد العبيد، التنظيم، مفهوم النظريات المباديء، الجامعة المفتوحة مطابع رويد، الإسكندرية، ط1 1997 ص58،59
31. كمال نور اله، إدارة موارد البشرية، دمشق، دار طاس، 1992 ص20
32. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط5، 2001، ص141.
33. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج متكامل، العبيكان للنشر مملكة العربية السعودية، ط4، 2015، ص20.
34. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص24-26.
35. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة الدار الجامعية 1993، ص27.
36. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، طبعة1، الأردن، دار الحامد، 2004، ص19.
37. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص11.
38. نان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص22.
39. يوسف حجم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري،(عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، طبعة1ص31

#### المذكرات والأطروحات:

1. بن عيسى قدور، انتقال المؤسسة العمومية الجزائرية إلى مجال الخصوصية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة وهران، محمد بن أحمد، 2001/2000، ص55.
2. شايب راس عبد القادر، مؤسسة العمومية ومبدأ منافسة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران2، محمد بن أحمد، 2017/2016، ص12.
3. ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، 2008/2007، ص56-57.



4. مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، 2015/2014، ص 43-44.
5. محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 30.

#### المجلات والدوريات:

1. فهيمة بديسي أستاذة مكلفة بالدروس بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير\_جامعة منتوري\_قسنطينة، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مخبر البحث المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، ص 228.

#### المواد القانونية:

1. مادة 16 من نفس القانون.
2. الجريدة الرسمية رقم 76 عام 1999.
3. مادة 2 من الأمر رقم 01-14 المؤرخ في أول جمادى الثانية 1422، الموافق لـ 20 أوت 2001.
4. مادة 11، 12، 13، 14، 15، من نفس القانون.
5. المادة 17 من القانون 88-04 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ 12 يناير 1988

#### المواقع الإلكترونية:

1. النوار، الطيب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في الابداع الإداري، متاح على رابط. <http://:diae.net> بتاريخ: 2020/03/30 على الساعة 15:37.

#### المراجع باللغة الفرنسية:

1. Elaine marion de diagnostic d'entreprise économies, loies 1999.
2. Jean marie périr « gestion des ressources humaines » velbert 2éme édition partir 1998.

3. Jean pierre team **gestion du ressource humaines** 3éme édition darand  
ulien allez 100.
4. ARMSTRONG MICHAL. **HUMAN RESOURCE MANAGMENT**  
**PRACT.IIC PUBLISHER** : LONDON : KOGAN , 2014, P5.



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة-بلحاج بوشعيب عين تموشنت

### كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

### قسم العلوم التسيير

### تخصص إدارة الموارد البشرية

### الاستبانة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة...

إيكم أطيب التحيات...

يشرفني أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المصممة لجمع البيانات والتي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، بعنوان: " إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على المؤسسة العمومية "-دراسة حالة على مستوى مؤسسة مصالح أملاك الدولة-وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا أرجو منكم التكرم بإبداء رأيكم على العبارات التي تتضمنها هذه الاستبانة بعناية ودقة، علما أن إجاباتكم ستحاط بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نرجو التكرم بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لاختيارك

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

**القسم الأول: البيانات الشخصية**

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

من 40 سنة إلى 49 سنة

ما بين 30 سنة إلى 39 سنة

اقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

بكالوريا أو أقل  ليسانس  ماستر  ماجستير  مهندس   
تقني  تقني سامي

4. مجال الوظيفة:

عامل تقني  إداري  إطار سامي

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات  من 10 إلى 20 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة

أولاً: تكنولوجيا المعلومات					
الاختيار والتعيين					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يتم اختيار الموظفين في المؤسسة العمومية باستخدام عدد من اللجان.				
02	تسير عملية الاختيار في المؤسسة العمومية وفق أسس تتسم بالشفافية.				
03	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في اختيار وتعيين من أجل ملئ الشواغر لديها.				
04	تعتمد المؤسسة العمومية على معيار الكفاءة والخبرة في اختيار العاملين.				
05	تعمل المؤسسة العمومية على مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية الاختيار والتعيين العمال.				
التدريب والتطوير					
06	تركز البرامج التدريبية على اكتساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم الحالية بكفاءة.				
07	تنظم المؤسسة العمومية فرقا للعمل لتبادل المعارف بغية خلق مرونة في التدريب.				
08	تخصص ميزانية لتكوين الأفراد العاملين.				
09	تعمل المؤسسة العمومية على مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل.				
تخطيط الموارد البشرية					
10	التخطيط المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة.				

					11	يتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات سوق العمل.
					12	يتوفر لدى المؤسسة العمومية مختصين في التخطيط للموارد البشرية.
					13	تعمل المؤسسة إلى تعميم استخدام التكنولوجيا على مستوى جميع مصالحها.
					14	تعتمد المؤسسة العمومية في عملية التخطيط للموارد البشرية على استعمال معلومات إلكترونية.
توظيف الموارد البشرية						
					15	تسعى المؤسسة العمومية على استقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة.
					16	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية كما ونوعا على أساس قاعدة بيانات المعلومات.
					17	تهتم المؤسسة بتوظيف العاملين ذو الكفاءة والخبرة.
					18	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلكترونيا.
تحفيز الموارد البشرية						
					19	تمتلك الإدارة نظاما متكاملا للحوافز ويمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة.
					20	تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع المؤسسة العمومية.
					21	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا للتمييز وتحسين الأداء.
					22	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير طرق مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي.
					23	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.
تقييم أداء الموارد البشرية						
					24	يتم تقييم الأداء كل سنة على الأقل في هذه المؤسسة.
					25	يمكن تقييم الأداء من الحكم على مدى قدرة كل فرد على تحمل مهام ومسؤوليات أعلى.
					26	في هذه المؤسسة، هناك تزايد مستمر لعدد العملاء سنة بعد سنة.
					27	يتم نقل الفرد إلى الوظيفة التي تتناسب مع قدراته كنتيجة لتقييم أدائه في وظيفته الحالية.
					28	يساعد نظام التقييم العادل للأداء، تحديد نوع ومستوى التعويضات الممنوحة مقابل الأداء المتميز.