

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان :

## تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذ :

أ. علي دحمان محمد

من إعداد الطالبين:

✓ قادة محمد أحمد

✓ مسلم محمد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ.د. حولية يحي
مشرفا و مقررا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ.د. علي دحمان محمد
عضوا مناقشا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ.د. يحيواوي لخضر

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

نتوجه باول شكرنا وحمدنا لله عز وجل الذي اثار دروبنا و سدد خطانا ووفقنا

في انجاز هذا العمل عملا بقوله " و ان شكرتم لازيدنكم"

الى من اوحانا بطلب العلم ، سيدنا محمد حبيبنا و رسولنا وشفيعنا الكريم،

الصادق الامين صلى الله عليه و سلم

نتوجه بالشكر الجزيل لمن امد لنا يد المساعدة لاتمام هذا العمل المتواضع وله منا

اسمى ايات الشكر و الامتنان الى استاذنا و مشرفنا الدكتور " **علي دحمان**

**محمد** " الذي كلما سالت عن المعرفة زودني بها و ساعدنا في متابعة و تصميم

هذا العمل اسأل الله ان يطيل في عمره و ينجح دربه ليبقى في طريق العلم و العلماء

فاليك منا يا استاذنا فائق التقدير و الاحترام.....

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى اعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما سيجدونه من

مقترحات قيمة على هذا العمل .

و بالغ الشكر و فائق التقدير الى كل اساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التسيير

و علوم التجارية لجامعة بلجاي بوشعيب .

# إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين  
أهدي ثمرة جهدي إلي من قال فيهما عزوجل " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة  
و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "  
إلى من تاهت الكلمات و الأحرف في وصفها ، و يعجز القلم عن كتابة أي شيء عنها  
و في صلاتها كم أكثرت من دعواتها ، و التي كانت سندا في حياتي و عمرتي  
بعطفها و حنانها ، إلى أمي الغالية رحمها الله و أسكنها فسيح جناته يا أرحم الراحمين  
إلى أعظم رجل في الكون إلي من تواضع في الأرض ، حمد لله بكرة و أصيلا  
إلى الذي رباني فأحسن تربيتي و علمني و هو بمثابة مثلي الأعلى " أبي العزيز "  
إلى سدي و دمي و من قال فيها رسول الله صلى الله عليه و سلم : " خيركم خيركم  
لأهله و أنا خيركم لأهلي " زوجتي الغالية التي وقفت معي في السراء و الضراء و شجعتني  
كثيرا حفظها الله و أطال في عمرها ، إلى حبيبتي و قرّة عيني و صديقتي طفلي  
رحمونة دعاء و كتكوتي و ابني منصور حفظهما الله و أدام في عمرهما ، إلى أخواتي  
زهرونة و ماميطة و أبنائهما إلى صبري بوعلام ، مختارية و حموني ، إلى كل زملائي  
في العمل (السيدة زنايي نعيمة رئيسة مصلحة التنشيط المحلي و المتصرف المحلل  
بوديسة بغداددي) الذين وقفوا معي في كل الظروف و كانوا كالظل لا يفارقوني  
حفظهم الله

إلى الذين ساعدوني في مشواري الدراسي إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم هذه  
الورقة .

# إهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا : لكل من ساهم في إنجازته:

إلى الذي سهر على راحتي و علمني كيف أتعلم ورافقتني

طوال مشوار دراستي ماديا و معنويا ،إلى الذي علمني معنى

التفاني و الصبر على الشدائد

"أبي الغالي " أطال الله في عمره.

إلى روحي وأعلى ما عندي ساكنه قلبي ...نبع الحب و العطاء

الدائم إلى التي سهرت على تربيتي وراحتي إلى من أرحمت كلما

تذكرت ابتسامتها في وجهي

" أمي الغالية "

أطال الله في عمرك يا أعمز ملاك على القلب و العين وجزاها الله

كل خير في الدارين

إلى كل أقاربي و إلى أصدقائي

# الفهرس

العنوان	الصفحة
بسملة	
شكر و تقدير	
اهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة العامة	أ
1- إشكالية البحث	ب
2- فرضيات الدراسة	ب
3- أهمية الدراسة	ب
4- أهداف الدراسة	ج
5- أسباب إختيار الموضوع	ج
6- منهج البحث	د
7- حدود الدراسة	د
8- هيكل الدراسة	د
9- صعوبات و معوقات الدراسة	هـ
الفصل الأول: عموميات حول التخطيط وادارة الموارد البشرية	
تمهيد	01
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط وإدارة الموارد البشرية	02
المطلب الأول: ماهية التخطيط	02

09	المطلب الثاني :ماهية ادارة الموارد البشرية
16	المطلب الثالث : سياسات تامين وتفعيل الموارد البشرية
27	المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية
27	المطلب الاول: ماهية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة وعلاقتها بالتخطيط العام للمؤسسة.
29	المطلب الثاني : علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط العام على مستوى المؤسسة
32	المطلب الثالث : خطوات و مراحل تخطيط الموارد البشرية
35	المطلب الرابع : النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية
37	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
37	المطلب الاول : الدراسات العربية
40	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
43	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
46	تمهيد
47	المبحث الأول : مديرية التوزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) لعين تموشنت
47	المطلب الأول : التعريف بمديرية التوزيع لعين تموشنت :
48	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية
50	المطلب الثالث : مهام المديرية و أهدافها
51	المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة
51	المطلب الاول: منهج وحدود الدراسة
51	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
53	المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة
62	المبحث الثالث :عرض و مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات
62	المطلب الاول :عرض و مناقشة البيانات الشخصية
65	المطلب الثاني : عرض و مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة
72	المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

78	خلاصة الفصل
79	خاتمة عامة
83	ملاحق
89	قائمة المصادر و المراجع
ملخص الدراسة	

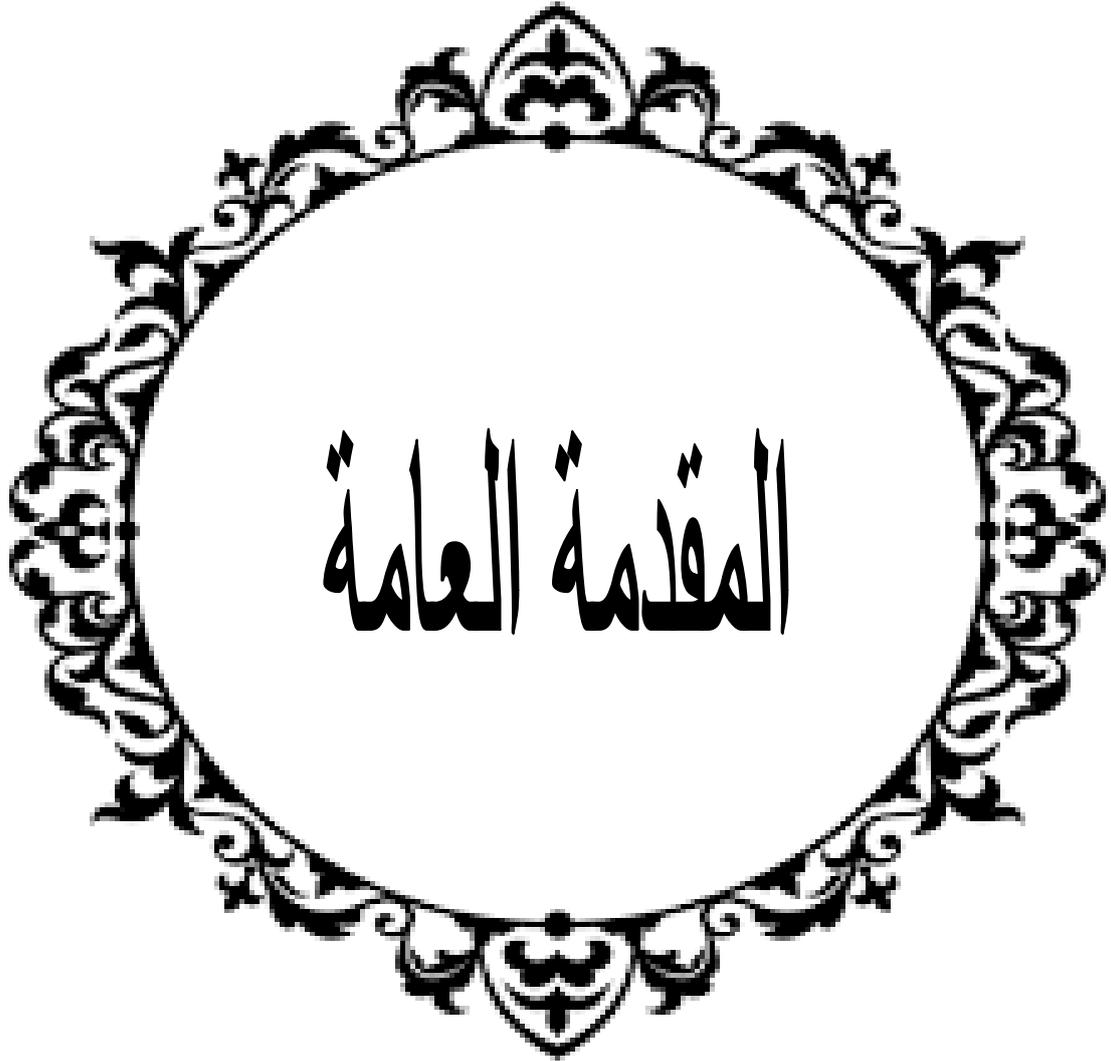
# قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(01-02)	يوضح مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة	25
(02-02)	يوضح تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها	52
(03-02)	يوضح إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان.	54
(04-02)	يوضح ارتباط الفقرات والمحور الأول للدراسة	55
(05-02)	يوضح ارتباط الفقرات والمحور الثاني للدراسة	55
(06-02)	يوضح ارتباط الفقرات والمحور الثالث للدراسة	56
(07-02)	يوضح اختبار الاتساق الداخلي	57
(08-02)	يوضح اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس	58
(09-02)	يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الأول	59
(10-02)	يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثاني	59
(11-02)	يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثالث	60
(12-02)	يوضح اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الرابع	61
(13-02)	يوضح اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الخامس	61
(14-02)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير	62
(15-02)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	63
(16-02)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	64
(17-02)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	65
(18-02)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	65
(19-02)	يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الأول	66
(20-02)	يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثاني	67
(21-02)	يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثالث	69
(22-02)	يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الرابع	70
(23-02)	يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الخامس	71

73	يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الأول	(24-02)
74	يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الثاني	(25-02)
75	يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الثالث	(26-02)
76	يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الرابع	(27-02)
77	يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الخامس	(28-02)

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	يبين أبعاد التخطيط	(01-01)
08	كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون استراتيجيا	(02-01)
18	مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة بالمنشأة	(03-01)
23	التدريب برفع الكفاءة و الفعالية للمنشأة	(04-01)
26	مراحل تصميم نظام الحوافز	(05-01)
30	علاقة الاستيراثية بتخطيط الموارد البشرية	(06-01)
31	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	(07-01)
34	مراحل عملية التخطيط	(08-01)
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(01-02)
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(02-02)
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(03-02)
65	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(04-02)



# المقدمة العامة

### تمهيد:

يعد العنصر البشري أهم مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق ، فالموارد البشرية يمكن أن تسهم و بقوة في تحقيق أهداف أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية .

لذلك إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، و هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الإختيار و التدريب و الحوافز و التقييم و كل ماله صلة بالعنصر البشري.

و في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة استراتيجية المنظمة من الموارد و مع ما هو متاح منها، يتحدد تفاعل هذا التخطيط و علاقاته المباشرة و الغير مباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

حيث تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب في توضيح حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة، وهذا يجد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية التي على أساسها توضح برامج التدريب والتنمية المناسبة التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها و تحمل مسؤولياتها بشكل جيد.

و يتفق معظم الخبراء و الممارسين أن هناك خمس وظائف أساسية يقوم بها المدراء في تأدية مهامهم و التي تتمثل في: التخطيط ، التنظيم ، تكوين و تنمية الكفاءات ، القيادة و الرقابة ، هذه العملية الإدارية التي تتطلب من المدير في حد ذاته دراية كبيرة بمجال عمله حتى يستطيع تحقيق ما تصبو المؤسسة لتحقيقه من أهداف مسطرة في أول و وظيفة وهي التخطيط ، و لعل أهم عنصر من العناصر التي يوليها التخطيط القدر الكافي من الجهد ، ما يطلق عليه المورد البشري .

وفي هذا الصدد يوضح أحد المسيرين الامريكيين في إحدى أكبر المؤسسات الالهية البالغة التي توليها المؤسسات لتسيير رأس المال البشري.

إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم و قدراتهم الفعالة أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تنقل أو تعلم، ومن هنا يأخذ موضوع تسيير الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة لأنه يعني بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لها.

كما يعد تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لتنمية المسار الوظيفي باعتباره الأساس لتحديد حجم العمالة الحالية كما ونوعا والإحتياجات المتوقعة في المستقبل.



وعلى هذا الأساس فقد كان لا بد على المؤسسات الاقتصادية بالجزائر أن تعير الاهتمام اللازم بالموارد البشري من خلال التخطيط الجيد لمواردها البشرية لأنه يعتبر المنطق المعتمد للنشاط الإنتاجي من اجل خلق فرص تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، كما يعتبر المنطق المعتمد للنشاط الإنتاجي.

### 1- إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية أو التساؤل التالي :

إلى أي مدى يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يساعد إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات التي تعيشها المؤسسة ؟ وهل يعتبر أداة فعالة من أجل نجاحها؟.

و عليه يتفرع من هذا السؤال الأساسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

• فيما تتمثل الطرق و الأساليب المعتمدة في تخطيط الموارد البشرية ؟

• ما هي إجراءات تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة؟

• ما هو دور و أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ؟

• ما مدى نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

**2- فرضيات الدراسة:** لأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من النظريات و الدراسات التي تناولت موضوع تخطيط الموارد البشرية ، على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة.

#### أ\_ الفرضية الرئيسية :

• يوجد دور و اهمية لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

#### ب \_ الفرضيات الفرعية :

• لا يوجد أهمية للتخطيط ضمن سياسات تمييز و تفعيل الموارد البشرية.

• لا يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة .

• لا يوجد اثر إيجابي لنوع الأسلوب المعتمد على عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج الاساسي لتخطيط الموارد البشرية وعملية الموازنة بين

العرض و الطلب على القوى العاملة.

**3-أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة على تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية كما يلي :

تمثل الأهمية الأولى بالموارد البشري بحيث يمثل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة ، كما أنه يعتبر أحد أهم عناصر الإنتاج لديها ، فلا بد من الإهتمام به و السعي للحصول عليه و تنميته و تحفيزه من أجل الحفاظ عليه بغية تحقيق أهداف المؤسسة .

أما الأهمية الثانية فتتعلق بالمؤسسة لأن التخطيط الجيد للموارد البشرية يسمح لها بالتطور و الإزدهار و تحقيق الأهداف الإستراتيجية و ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب و إختيار أحسن الكفاءات و الحفاظ عليها و بالتالي تحقيق مردودية أفضل و الحفاظ على بقاء المؤسسة ،

أما بالنسبة لنا كطلبة فتتجلى أهمية الدراسة في إثراء المكتبة الجامعية و تزويد الباحثين بمراجع في الموضوع . كما تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية إلى تنمية عنصر العمل كمنشآت أساسية قصد البقاء و الإستمرارية من خلال تقديم خدمة أو سلعة لإشباع حاجات المجتمع المتزايدة و هذا لا يكون متاحا إلا من خلال تخطيط إستراتيجي قويم نابع من إدارة الموارد البشرية ، و من تم تصبح وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة و الأساسية إذ تتركز عليها الوظائف لإدارة الموارد البشرية حيث تشير المتابعة التاريخية للمؤسسات الإقتصادية بأن نجاحها أو فشلها يعود إلى حد كبير إلى دقة أو عدم دقة نشاط التخطيط فيها .

#### 4- أهداف الدراسة: هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها و هي كالتالي :

- محاولة معرفة و تشخيص أهم الأساليب و الطرق التي تعتمدها المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في تخطيط الموارد البشرية ،ضف إلى ذلك معرفة أهم القوانين و التشريعات المتعلقة بهذا المجال و ما مدى مطابقتها مع الواقع الميداني من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف و الثغرات محاولين بذلك وضع إقتراحات من شأنها إيجاد الحلول المناسبة لمختلف المشاكل و النقائص إن وجدت .
- معرفة مدى إهتمام المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و المدراء و المسؤولين بتخطيط الموارد البشرية و هل يندمج ضمن التخطيط الإستراتيجي أو هو تخطيط مستقل له كيان و يراعى فيه متطلبات و حجم العمالة و طموحاتهم و مستقبلهم المهني.

#### 5- أسباب إختيار الموضوع: ان من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع يلي :

– الأسباب الذاتية: الرغبة الشخصية في معالجته و معرفة طرق وأساليب تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية بحكم أنني موظف في إدارة عمومية بغية الإطلاع عن الفرق بين القطاع الإقتصادي و العمومي.

- الأسباب الموضوعية: الموضوع من إختيارنا حيث أنه يندرج في ضمن مجال التخصص وكذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز نسعى إلى التعرف على أهم القوانين و الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في مجال تخطيط الموارد البشرية و الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل الحصول على أحسن الكفاءات و تنميتها و الحفاظ عليها.

**6- منهج البحث**: تمثل المنهج المتبع في هذا البحث فيما يلي:

- **المنهج الوصفي التحليلي**: بالنظر لطبيعة الموضوع، أي جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل البحث و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها و تفسيرها و الهدف من إستخدام هذا المنهج هو توضيح النتائج التي أفرزتها آثار التطورات السريعة على الموارد البشرية ،
- **المنهج الاستقصائي**: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.
- **المنهج الإحصائي**: الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

**7- حدود الدراسة :**

تتمثل حدود الدراسة في تحديد الإطار المكاني و الزماني للدراسة ، وذلك على النحو التالي :

**أ- الإطار المكاني**: يتمثل الإطار المكاني في إحدى المؤسسات الوطنية ذات الطابع الإقتصادي و المتمثلة في مؤسسة سونلغاز وحدة عين تموشنت.

**ب- الإطار الزمني**: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز في الفترة الممتدة ما بين 15 ماي 2020 إلى

غاية 01 جوان 2020 .

**8- هيكل الدراسة**: لمعالجة هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى فصلين باستعمال طريقة IMRED كما يلي :

✚ **يتضمن الفصل الأول**: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية و الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث

، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للتخطيط و إدارة الموارد البشرية أما في

المبحث الثاني فتناولنا تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة أما بالنسبة للمبحث الثالث فتطرقنا إلى

الدراسات السابقة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية باللغة العربية و الأجنبية .

✚ أما الفصل الثاني : فتطرقنا للجانب التطبيقي للدراسة ، حيث قمنا بإسقاط ما تناولناه في الجانب

النظري على مؤسسة سونلغاز وحدة عين تموشنت ، بحيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما

هو موضح أدناه:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت .

المبحث الثاني : عرض الإجراءات المنهجية للدراسة .

المبحث الثالث : عرض و مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات .

**9- صعوبات و معوقات الدراسة:** نظرا للوضع الراهن الذي تعيشه بلادنا جراء تفشي فيروس كورونا و ما

آلت إليه الأوضاع الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية التي أدت إلى فرض عدة قرارات من قبل السلطات العليا

لا سيما فرض حجر صحي جزئي و عام على جميع ولايات الوطن من منتصف مارس 2020 ، ناهيك عن

تطبيق الخدمة الدنيا للعمال داخل المؤسسات العمومية و الخاصة من أجل تطبيق تدابير الوقاية ، كل هذا كان

بمثابة عراقيل بالنسبة لنا من جميع النواحي :

- كمتربصين: تم رفض قبولنا من طرف مؤسسة سونلغاز في هذه المدة تطبيقا للتعليمات الواردة للمؤسسة محل

الدراسة.

- عدم توفر النقل الحضري و النقل الريفي خاصة و نحن نقيم في بلديات خارج مقر الولاية .

- صعوبة التنسيق مع الأستاذ المشرف بصفته أيضا مقيم في ولاية تلمسان.

- عدم تفرغ العينة الإحصائية لملا الإستهانة.





## الفصل الأول :

عموميات حول التخطيط وإدارة الموارد البشرية

### تمهيد :

تعتمد فعالية و كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها على السير الجيد في استثمار مواردها ، لا سيما الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد و في طريقة استخدامها ، فحتى المؤسسات التي لديها موارد متطورة من التكنولوجيا و راس المال لا يمكن ان تستخدمها بدون موارد بشرية .

و مع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم الذي يستند على شدة المنافسة بين المؤسسات فعلى هذه الاخيرة إعادة النظر في كيفية التنسيق الجيد في هيكلها التنظيمي و الاداري لكي تكون هذه المؤسسات قادرة على تحقيق الاستمرارية و كذا الميزة التنافسية في البيئة الخارجية من خلال الاهتمام أكثر بالموارد البشرية .

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية :

في المبحث الأول : سوف نتناول الإطار المفاهيمي للتخطيط و إدارة الموارد البشرية ماهية التخطيط ، مفهوم إدارة الموارد البشرية و كذا سياسات تميمين و تفعيل الموارد البشرية ) ، أما المبحث الثاني فستتطرق إلى تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ( ماهية تخطيط الموارد البشرية ، خطوات و مراحل تخطيط الموارد البشرية و كذا تحليل النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية .

أما المبحث الثالث سنتعرض للدراسات السابقة باللغة العربية و الأجنبية ثم التعقيب على هذه الدراسات مقارنة بدراستنا.

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتخطيط وإدارة الموارد البشرية

لم تكن إدارة الموارد البشرية لها كل هذه السمعة و المكانة المرموقة في المؤسسة بل مرت ، و عانت حتى وصلت الى ما وصلت اليه من مجرد عامل بسيط يدعى حقوق أصحاب المؤسسات وواجبات العمال الى مديرية قائمة بذاتها تسعى الى تحقيق البقاء و الاستمرارية من خلال تطبيق منهجية و مسعى منطقي منذ تحديد السياسات و الغايات و كذا الاهداف الى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها و توزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد ، و هذا ما يسمى بعملية التخطيط .

### المطلب الأول : ماهية التخطيط

#### الفرع الأول : مفهوم التخطيط

لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف إنطلاقاً من وجهات نظر مختلفة و في أزمنة مختلفة، و فيما يلي سوف نتعرض لعدد منها:

✚ تعريف هنري فايول : " التخطيط هو ما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"<sup>1</sup>.

✚ رأى كونت أن التخطيط هو: " التقرير المقدم بما يجب عمله، و كيف يمكن عمله، و من الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه و ما نرغب في الوصول إليه"<sup>2</sup>.

✚ يعرفه Newman بأنه : البحث عن مجال واسع من القرارات تشمل تحديد الأهداف الواضحة ووضع البرامج و الحملات و البحث عن طرق و اجراءات محددة و اعداد جداول زمنية"<sup>3</sup>

✚ كما يعرفه أكوف Ackof بأنه: " تصور المستقبل المرغوب و كذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه"<sup>4</sup>

✚ كما عرفه هاريسون ( 2009 ) بأنه " عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للاجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل و من يقوم به، و أين، و متى، و كيف"<sup>5</sup>.

✚ يعرف Neil Thomas التخطيط: هو النشاط الرئيسي لأي فريق أو منظمة الذي يتطلب البحث عن البدائل، ويتم ذلك بشكل أفضل مع الآخرين بطريقة متفتحة، مشجعة وإبداعية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الصباب، أحمد عبد الله و آخرون " أساسيات الإدارة الحديثة "، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 67

<sup>2</sup> الشرقاوي علي، " العملية الإدارية وظائف المدير" الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية مصر، 2002، ص 169.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، ط1، الجزائر ، 2011 ، ص 42.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون ، الادارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 2001، ص 54.

<sup>5</sup> الصائغ نبيل ذنون، " الإدارة مبادي و أساسيات " عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، إريده الأردن، 2011، ص 07

من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل حيث يعرف على أنه: " عملية اتخاذ القرارات وهو وظيفة من الوظائف الإدارية الأخرى لا يقل أهمية عن التنظيم ، التوجيه و الرقابة ، بل يعتبر من أهم الوظائف الإدارية و الاجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل و تحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد و وضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل".

### الفرع الثاني : أنواع التخطيط و أبعاده

ترتكز عملية التخطيط على أبعاد هامة وضرورية، وعلى الرغم من تفاوت أهمية ودور كل منها في عملية التخطيط، إلا أنها جميعا تتفاعل في بوتقة واحدة لينتج عنها الخطة التنموية والأمر الذي يجب التركيز عليه هنا يتمثل في نجاح التخطيط بالوصول إلى أهدافه يتوقف على مدى التفاعل والتكامل المتحقق بين أبعاد عملية التخطيط، فلا يجوز أن يعمل أي واحد منها بمنأى عن الأبعاد الأخرى، فالمسألة تكاملية لا انفرادية وإلا فقد التخطيط واحد من شروط نجاحه والمتمثل بالتكاملية، والواقع أن هذا الشرط يساعد أينما وجد على النجاح. هذا وتمثل أبعاد التخطيط بالاعتبارات التالية :

1/ **البعد المعلوماتي:** يمثل البعد المعلوماتي الجانب الأهم في المركب التخطيطي إذ يعد هذا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فبدون توفر هذا الجانب لا تقوم للتخطيط قائمة، ليس لأن المعلومات هامة وضرورية لتحديد المشاريع والبرامج الملائمة فحسب بل لأنها تساعد في تشكيل وتطوير الأبعاد الأخرى.

2/ **البعد الزمني:** يلعب البعد الزمني دورا هاما في العملية التخطيطية، فهو يشكل الركن الذي لا غنى عنه في "بيت التنمية"، صحيح أن للبيت أركان عديدة إلا أن هذا الركن له ضرورة خاصة فهو من صميم تركيب مفهوم الخطة، فلا وجود لخطة بل لا تسمى خطة إذا لم تحدد لها بداية والنهاية.

3/ **البعد المؤسسي:** يمثل البعد المؤسسي الجانب الهام الذي يساعد على تنفيذ الخطة، إذ يتكون هذا البعد من إجراءات وسياسات إدارية وتنظيمية بل أن بعضها يندرج تحت ما يعرف بالإطار القانوني الذي يأخذ تارة جانب المساعدة وتارة أخرى جانب الدفاع والتبرير لكل ما يرد بالخطة.

ويتكون البعد المؤسسي من قسمين هامين: يتمثل الأول بإصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية، أما القسم الآخر فيتمثل بتشكيل وإنشاء المؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ .

4/ **البعد البشري:** يشكل البعد البشري جانبا هاما في عملية التخطيط فهو -البعد البشري - بمثابة الأداة

<sup>1</sup> Thomas Neil, **The Jhon ADAIR handbook of management and leadership**, Thorogood, London, UK, 2004, P131.

المنفذة للخطة، وفي الوقت نفسه يعتبر الجانب المخطط له أو الهدف من وراء الخطة، يمثل الإنسان الوسيلة والهدف في آن واحد.

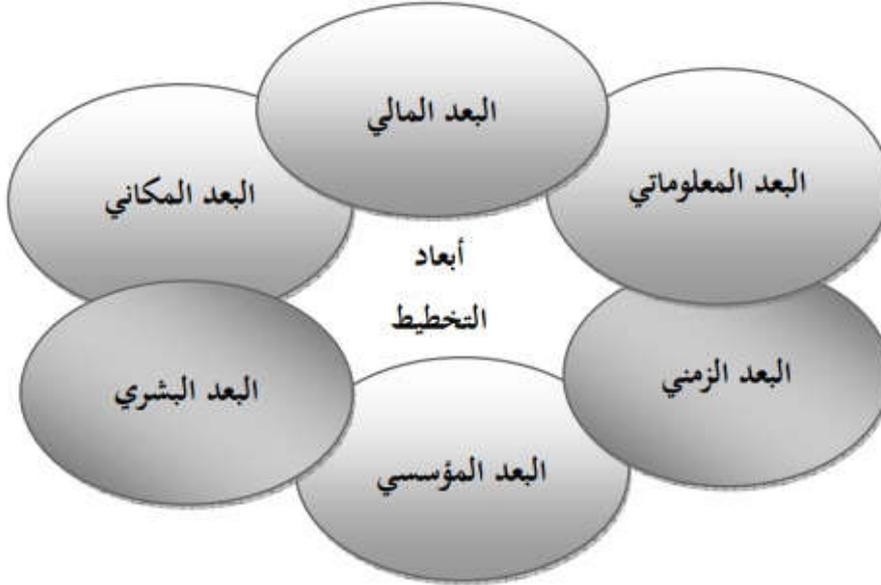
ويعتمد نجاح عملية التخطيط بشكل رئيسي على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة حيث تمثل بدورها الأداة التي تتحكم ليس في صياغة أهداف التخطيط بل في تحديد جميع الأبعاد الأخرى لعملية التخطيط .

**5/ البعد المكاني:** لكل خطة أرض تنفذ عليها، وإلا يمكن تسميتها "خطة بالمنفى" فلمن تنفذ الخطة؟ كلها تساؤلات تدور أجوبتها في إطار البعد المكاني، وتكمن أهمية البعد المكاني لعملية التخطيط في أنه يساعد في تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها التخطيط.

**6/ البعد المالي:** يلزم إعداد وتنفيذ أية خطة الأخذ بعين الاعتبار وبكل جدية مسألة الموارد المالية المتاحة، إذ تتحكم هذه بحجم وانتشار برامج ومشاريع الخطة، إلا أن ما يخفف بعض الشيء من حدة تأثير ضعف الموارد المالية المتاحة لعملية التخطيط، أنه يمكن في البداية إعداد الخطة، ومن ثم يصار إلى البحث عن مصادر تمويلية من جهات مختلفة، محلية كانت أم خارجية على أن يراعى في ذلك، إعطاء الأولوية للجهات المحلية. ومن جهة أخرى فإنه ليس صحيحا دائما أن تدير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ جميع برامج ومشاريع الخطة يجب أن يسبق عملية إعداد الخطة، إنه لن يكون هناك تخطيط، وإذا ما تم التمسك بذلك فإنه قد لا تكون هناك خطط تنموية في بعض الدول أو الأقاليم ولاسيما التي تشكو من ضعف مواردها المالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> موسى يوسف خميس، مدخل الى التخطيط، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ط1، اصدار الأول، 1999، ص 33-35.

شكل رقم (01-01) : يبين أبعاد التخطيط



المصدر : من اعداد الطالبين استنادا على البيانات السابقة

ثانيا : أنواع التخطيط :

هنالك عدت أنواع من التخطيط أهمها ما يلي<sup>1</sup> :

1/ وفق لمديات الزمنية ( الأجل ) : يمكن تقسيم الخطط وفق المديات الزمنية أو الآجال المختلفة التي تتطلبها

عملية التخطيط إلى ثلاث مديات زمنية وهي :

✓ **التخطيط طويل المدى** : وهو التخطيط الذي يغطي أفقا زمنية يمتد من ثلاث سنوات فما فوق، فقد

يمتد إلى خمسة أو عشر سنوات كالخطط الخماسية والعشرية والخمسينية وهكذا.

✓ **التخطيط المتوسط المدى** : ويتضمن التخطيط الذي يغطي الفترات الزمنية أكثر من سنة عادة وأقل

من ثلاث سنوات في الغالب.

✓ **التخطيط قصير المدى** : وهو التخطيط الذي يغطي عادة فترات زمنية أقل من سنة كالفصلية والشهرية

والأسبوعية واليومية وهكذا، وقد يغطي في بعض الأحيان ساعة.

<sup>1</sup>قرمات نوري ، واقع التخطيط للقوى العاملة في مؤسسات الشباب و الرياضة ، مذكرة ماجستير في الادارة و التسيير الاداري ، المركز الجامعي محمد شريف مساعدي سوق أهراس ، 2010-2011 ، ص ص 30-31.

2/ التخطيط وفقا لمدى أثره على المنظمة: وغالبا ما يشمل على الأنواع التالية :

✓ **التخطيط الاستراتيجي:** وهو التخطيط الذي يتسم بالأهمية الكبيرة للمنظمة، وعادة ما يحدث أثرا نوعيا فيها وتمارسه الإدارة العليا ويمتد أثره لفترات طويلة نسبيا، وعادة ما يتضمن تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وسياساتها الرئيسية في المديات الزمنية الطويلة التي تتحكم بالموارد المستخدمة في المنظمة والمخرجات التي تقوم بتقديمها للمستهلكين .

✓ **التخطيط التكتيكي:** إن التخطيط التكتيكي غالبا ما يطلق عليه التخطيط التنسيقي إذ يشمل كافة الأقسام والوحدات الإدارية والتنظيمية في المنظمة وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا، ويكون تأثيره متوسط الأمد ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

✓ **التخطيط التشغيلي:** إن التخطيط التشغيلي عادة تمارسه الإدارة الوسطى والدنيا ويمتد تأثيره على المديين المتوسط والقصير، إذ أنه يمثل العمليات التشغيلية في المنظمة على المستوى التنفيذي للأنشطة في المديات القصيرة.

3/ **التخطيط حسب الوظيفة:** إن هذا النمط من التخطيط يرتبط بطبيعة النشاطات النوعية التي تمارسها المنظمة ويمكن إيجاز هذه الأنواع بمايلي:

✓ **تخطيط الإنتاج والعمليات:** إن تخطيط الإنتاج والعمليات يتركز عادة على الخطط الإنتاجية المتعلقة بالمخرجات المراد تقديمها للسوق من ناحية أنواعها ومواصفاتها، والعمليات المطلوبة في أدائها وتحديد الطاقات الإنتاجية التصميمية والمتاحة والمخططة، وكذلك تحديد المواد الأولية اللازمة والأجزاء نصف المصنعة والقوى البشرية اللازمة لإنجاز العمليات التشغيلية ومراقبة الجودة وغيرها من المتطلبات التي تتعلق أساسا بالنشاطات الإنتاجية الجارية وجدولة تلك العمليات بالصورة الملائمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ **تخطيط التسويق:** تتناول الخطط التسويقية جميع الأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي كالتخطيط للبضاعة وسبل ملاءمتها لطبيعة الأسواق التي تتعامل معها المنظمة، والتخطيط للأسعار التي يتم عرضها في الأسواق وفقا لطبيعة الدخل المتاح للإفناق من ميل المستهلكين، وكذلك التخطيط للإعلان والترويج أي كل ما يتعلق بالأساليب الترويجية والإعلانية وسبل إيصال الرسالة للمستهلكين الحاليين والمرقبين في الأسواق الاستهلاكية والاستعمالية.

✓ **التخطيط المالي:** يتناول التخطيط المالي في المنظمة جميع السبل التي تتعلق بالحصول على الأموال والاستثمارات من المصادر المختلفة، وكذلك سبل إنفاق هذه الأموال في مختلف النشاطات الجارية .

✓ **تخطيط القوى البشرية:** ويتناول هذا النمط التخطيطي جميع الأنشطة المرتبطة بالقوى البشرية العاملة في

المنظمة من حيث تحديد الاحتياجات المطلوبة من قوى بشرية ماهرة وكيفية الحصول عليها، وإجراءات الاختبار والمقابلة والتعيين والاستقطاب للكفاءات البشرية ذات الأهلية المناسبة والتدريب والاحتياجات التدريبية والبرامج وتطوير وتحسين الكفاءات البشرية في المنظمة، إضافة لتخطيط الجوانب المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم من ضمان وتأمين صحي واجتماعي وتقاعد ومكافآت وغيرها من الأنشطة التي تقتزن بتحقيق نجاح المنظمة في إدارة العاملين لديها بالشكل الذي يساهم بتحقيق الأهداف.

✓ **تخطيط الشراء والتخزين:** ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتخطيط الشراء والتخزين بكافة العمليات والنشاطات المرتبطة بعمليات الشراء وتحديد الاحتياجات من المواد الأولية وقطع الغيار والاستبدال والنصف المصنعة وغيرها، وكيفية الاتصال بالموردين وتحديد الأسعار من خلال عمليات المساومة وكذلك تحديد الحجم الاقتصادي للشراء وكذلك ما يتعلق بسبل التخزين والإجراءات المتعلقة بتحديد المساحات المخزنية وطبيعة التخزين الملائم لمختلف البضائع وغيرها في المنظمة<sup>1</sup>.

#### 4/ التخطيط حسب الإدارة: ويشمل الأنواع التالية :

✓ **التخطيط المركزي:** يرتبط هذا النوع من التخطيط بالسلطة المركزية التي غالباً ما تكون في العاصمة، وتقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية المختلفة من هناك .

✓ **التخطيط اللامركزي:** يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية، والتي تقوم بإعداد و تنفيذ الخطط التنموية يشاركها في ذلك غالباً السكان المحليون وبالتحديد المجموعات المستهدفة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث : التخطيط الاستراتيجي و علاقته بتخطيط الموارد البشرية

#### 1/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي : تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي التي نذكر منها :

✚ "يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها...<sup>3</sup>.

✚ "يعرف كذلك على انه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة"<sup>4</sup>.

#### 2/ علاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود ، موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، اثناء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان الأردن 2008 ، ص 119.

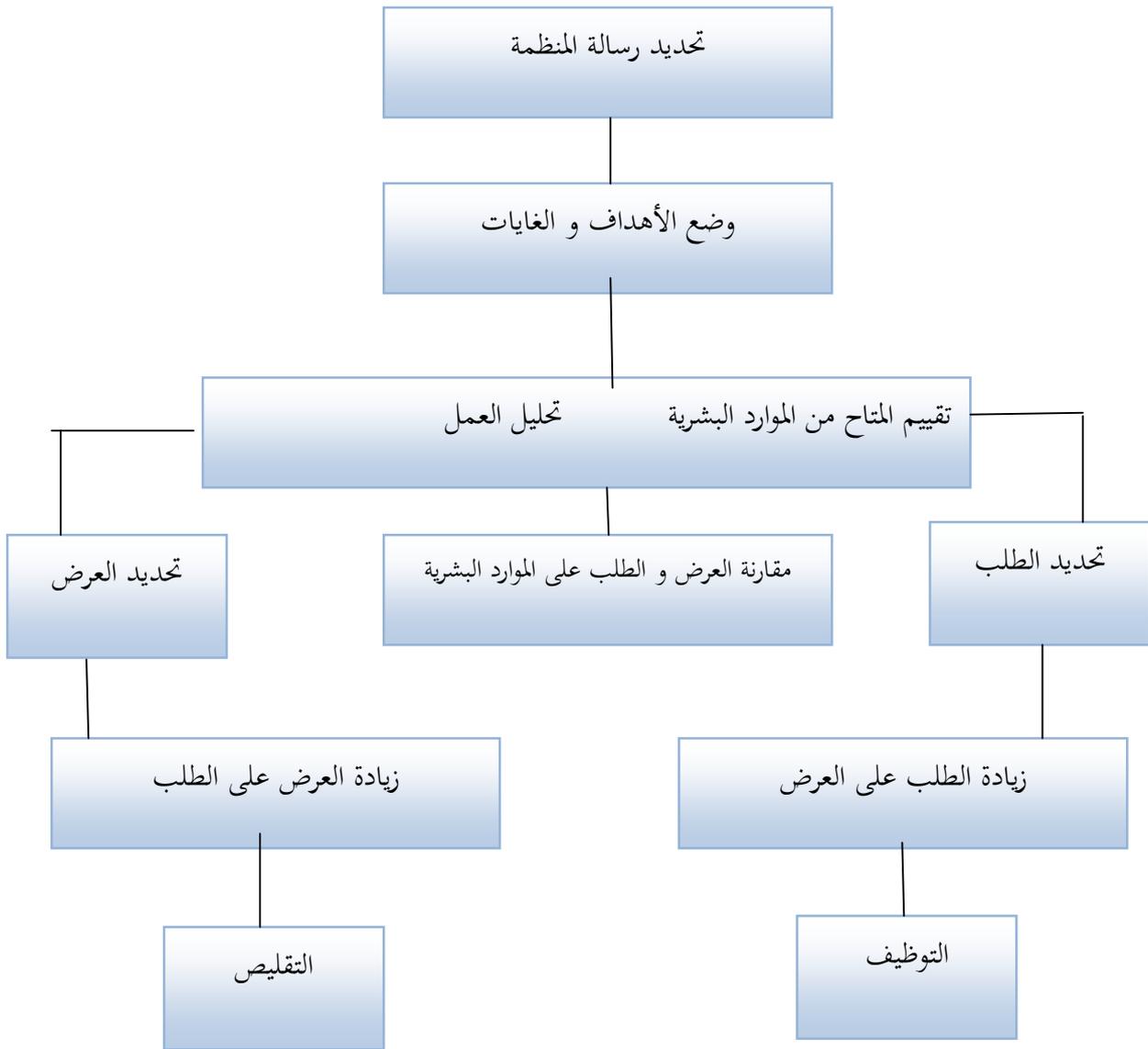
<sup>2</sup> عثمان محمد غنيم ، التخطيط و أسس و مبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان الاردن ، 2006 ، ص 26.

<sup>3</sup> عثمان محمد غنيم ، التخطيط اسس ومبادئ عامة ، مرجع سبق ذكره ص 174

<sup>4</sup> عثمان محمد غنيم ، التخطيط اسس ومبادئ عامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 175.

يشير الشكل الى أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة. حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها. فالمنظمة التي تستهدف تحقيق النمو مثلا، تحتاج إلى التوسع في وظائفها بما يحقق هدف النمو مما يستلزم التوسع في أنشطة التوظيف والتدريب وبما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها.

الشكل رقم (01-02) : يوضح كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون استراتيجيا



فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بوفرة وشحة الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتاحة للمنظمة. ويتم تحديد الفرص والتهديدات في ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة العامة وبيئة الصناعة، حيث أن تغيير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من استقرار الى توسع، على سبيل المثال، يتطلب من ادارة الموارد البشرية عند وضع خططها أن تبحث عن الفرص الخاصة بالموارد البشرية التي يمكن من خلالها الإيفاء بالمتطلبات الخاصة بهدف المنظمة العام. فقصور خطة الموارد البشرية عن الإيفاء بهذه المتطلبات قد يضع المنظمة في موقف لا يمكن معه استغلال الفرص البيئية المتاحة لها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية

تعددت مفاهيم الخاصة بادارة الموارد البشرية بتعدد الآراء و الاتجاهات ، و لم يستقر تعريفها على تعريف واحد جامع مانع صالح لكل زمان و مكان ، بل العكس هناك العديد من التعاريف كانت قد تأثرت بالفترة الزمنية و المكانية<sup>2</sup> ، و عليه سنحاول جمع ما أمكن لنا من التعاريف لنصل في الأخير الى محاولة استخلاص تعريف اجرائي يجمع بعض العناصر المشتركة بين مختلف الاتجاهات و المدارس .

### الفرع الاول : تعريف ادارة الموارد البشرية ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمة

**أولا .تعريف إدارة الموارد البشرية:** اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لادارة الموارد البشرية ، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر متباينتين و هما وجهة النظر التقليدية و الحديثة .

1/ اصحاب النظر التقليدية : إن ادارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني ، و يشمل على نواحي تقليدية مثل حفظ الملفات و تسجيلات العاملين و ضبط أوقات حضورهم ...

2/ اصحاب وجهة النظر الحديثة : إن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ، و لها نفس أهمية تلك الوظائف ( التسويق، التموين ، البحث و التطوير...الخ.) ، و ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاية الانتاجية للمنظمة ، حيث أصبحت الادارة مسؤولة عن جذب و استقطاب الأيدي العاملة المناسبة و المحافظة على العاملين ... و تحفيزهم و تدريبهم<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> عبد الرحيم مطر الهيتي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط1 ، بغداد ، 2003 ، ص 86-87-88.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية ، 2000 ، ص 35.

ادارة الموارد البشرية هو ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الوظائف الخاصة بالتدبير و التنمية و المحافظة على قوة العمل و الانتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية و العامة<sup>1</sup> . و قد عرفتها الجمعية الأمريكية لادارة الأفراد بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة ، و تنميتها و الاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء ، كما تعرف بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد و تنمية الكفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة و الحصول على نتائج نوعية و كمية في المستوى المطلوب<sup>2</sup> .

✚ تعريف فرنش w.frensh : يعرفها فرنش على أنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة .

✚ تعريف سكيلا sikula : هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة و يشتمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحة للعاملين .

✚ تعريف غليك glueck.w : هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بامداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها<sup>3</sup> .

من خلال هذه التعاريف المختلفة يتضح جليا أن تعريف ادارة الموارد البشرية لا يمكن أن يخرج عن بعض العناصر و الوظائف التي أوجدت من أجلها و ذلك مهما اختلفت وجهات النظر ، و على هذا الأساس فان ادارة الموارد البشرية وجدت أصلا لتهتم بالعنصر البشري و بذلك تقوم بعمليتين متتاليتين تخص الفرد العامل من جهة و المنظمة من جهة أخرى ، فالأولى هي قبل التوظيف و الثانية بعد التوظيف ، فقبل التوظيف تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث و الاستقطاب عن العناصر اللازمة و التي تناسب مع تخطيط و أهداف المنظمة ، و بعدها تقوم بالاختيار و المفاضلة و التعيين و التدريب و التأهيل و الترقية و تقدم الخدمات الاجتماعية و تحدد مع الفرد المسار المهني و هي بذلك في عملية مستمرة تهدف دوما الى تنمية و تطوير الفرد مما يعود بالفائدة عليه و على المنظمة<sup>4</sup> .

ثانيا. أهمية إدارة الموارد البشرية: تكتسي ادارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة ، أهمية قصوى ، ذلك أنها تتحكم في فعاليتها الاقتصادية ، الاجتماعية و التكنولوجية ، و من هنا غذا موضوع إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup>رفاعي محمد رفاعي ، ادارة الأفراد ، دار نها للطباعة ،ط01، القاهرة، 1993 ، ص 4.

<sup>2</sup> Felix A, negro . public personnel adminisrtration , new york , hest rinchart and winston INC ? 1959 P36.

<sup>3</sup>فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،ط01، عمان، 2007 ، ص 6.

<sup>4</sup>نور الدين حاروش ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

موضوع الساعة ، بالنسبة للدول النامية التي تبحث مثلاً ، عن ترقية خدمات الادارات المحلية التي تعتبر الركيزة الأولى في هذه الدول الخاصة جداً ، مثل التوظيف و التعيين الذي يلعب دوراً معتبراً في التشغيل ، جودة الخدمة و الأداء في المؤسسة ، التقييم الذي يستكمل بعملية الضبط و يؤثر بقوة في جودة و سياسة دفع الأجور التي تلي جزءاً من الحافز على التشغيل ، و التكوين الذي يشكل الدعامة الهامة للحوافز ، الجودة ، التنظيم و الاهتمام بالعمل ، و تكمن أهمية ادارة الموارد البشرية في عدة عوامل أهمها<sup>1</sup> :

- أسباب تتعلق بالفوائد : و هي التي تجنيها المجتمعات ككل و ليس المؤسسات العاملة فيها من أعمال و نشاطات مواردها و حسن الانتباه لخلق ادارة خاصة بها ، و ذلك نتيجة محاصيل و مخرجات التشغيل و العمالة ، بحيث تكبر و تزداد هذه المحاصيل المكونة للثروات ، مع ازدياد قوة فاعلية الموارد البشرية .

- أسباب تعود إلى الارتباط : و يتمثل في التداخل بين علم إدارة الموارد البشرية و العلوم المتخصصة الأخرى مثل العلوم الاقتصادية ، علم إدارة الاعمال ، العلوم القانونية ، العلوم الاجتماعية ، علم النفس و الطب الخ ، ان مدراء الموارد البشرية الذين يعرفون أسس و مفاهيم العلوم المتخصصة الداعمة لحسن سير ادارتهم ، يتفادون الكثير من المشاكل ، مثل : هدر الاموال التي تصرف في الدعاوى القضائية ،

- أسباب أخرى و من بينها ما يتعلق بالمؤسسات و أخرى تتعلق بالأفراد و طرق اختيارهم ، و الانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها ، و يرجع ذلك إلى حاجات و طموحات و توقعات كل من الأفراد و المؤسسات و امكانية التقارب بينها كما تتجلى أهمية ادارة الموارد البشرية اليوم من خلال الاختصاصات المتنوعة التي أسندت إليها و التي تتمثل في : تحليل العمل ، الاختيار و الحوافز و الاتصالات و المعلومات و تحسين ظروف العمل و العلاقات الاجتماعية ... الخ . ناهيك أنها تلعب دور الادارة المساعدة للإدارات الأخرى في المنظمة ، حيث أنها تتولى اعداد الخطط و البرامج الخاصة بادارة الموارد البشرية في المنظمة ، حتى تتفرع الادارات الأخرى إلى المتابعة و الاشراف على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .

### الفرع الثاني : التطور التاريخي

أولاً : المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية: عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً و دائماً ، و لذا فان المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية لم يستقر الا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري و هو يمارس العمل . و للتعرف على ذلك نتبع المراحل التاريخية :

<sup>1</sup> د بوبكر بوفريسة ، تسيير و تدبير الموارد البشرية ، جامعة باجي مختار ، ط01، عنابة ، ص 24-25-26.

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل ، هذا و لو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظمة التالية:

أ. نظام العبودية : و فيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل ، يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية ، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة و كانت السلطة المطلقة بيد المالك و كان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها .

ب. نظام الصناعة اليدوية : و في ظلالة برزت فئة تملك الخبرة و المهارة و بدأت تعمل مقابل الاجر الذي يعد أجر كاف ، يسمح للعامل و عائلته بالكاف .

ج. نظام الطوائف : و به شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط دخول للمهنة و اجورهم و مستويات انتاجهم ، و يمثل نظام الطوائف احتكارا للصناعة أو الحرفة ، و قد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي و العريف و المعلم ، و ينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخلف لوائح و تعليمات الطائفة<sup>1</sup> .

2. مرحلة الثورة الصناعي: ما ان بدأت الثروة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات و الاختراعات و ظهور القوى المحركة و الالات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، و لمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها، و عاداتها، و لكن بجهة الانتاج و زهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري<sup>2</sup> .

3. مرحلة القرن العشرين: شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد و من أبرزها<sup>3</sup>:

أ. الإدارة العلمية :والتي تقترن باسم فريدريك تايلور الذي اهتم بنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها ، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، و قطع المعادن ، و من نتائجه الادراك بان الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه و مبادئه ، و قد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة / حيث بين تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل ، فمن نتائج التي توصل اليها تايلور في زيادة الانتاج الى المدرسة تجاهلت العامل كإنسان في العمل .

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة ، 2013 ، ص 18.

<sup>2</sup> زكى هاشم ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد و العائلات الانسانية ، دار الكتاب الجامعي، ط1، 1975 ، القاهرة، ص 62. انظر كذلك : محمد محمد ابراهيم : ادارة الافراد رؤية من الهيئة المصرية ، المنوفية ، كلية التجارة ، ط01، ص 10.

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف ، ادارة الافراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية ، دالامجدو لاوى ، ط1 ، عمان ، 1994 ، ص 10.

ب. الحرب العالمية الأولى: خلال الحرب العالمية الأولى و مع تضخم الانتاج اذ تحتم على الادارة توفير احتياجاتهم من العاملين ، رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ، و لذا فقد فكر مسؤولي الادارة و بجدية في انشاء ادارات متخصصة تتولى أنشطة ادارة الأفراد و رغم ما مار به الانسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الادارة متمركز على رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد .

ج. مدرسة العلاقات الانسانية : تعد التركيز على الاساليب المادية لرفع الكفاءة الانتاجية ، جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و حاجاته ، فقد رأى ' التون مايو ' على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالانتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالادارة متمركزا على رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد .

د. الحرب العالمية الثانية : خلالها استمر التركيز العناية بالانسان و الذي هو محور الانتاج و بالتالي أوجبت العناية بادارة الافراد<sup>1</sup>.

المرحلة الرابعة: من نهاية الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر : خلال هذه المرحلة عرفت إدارة الموارد البشرية عدت تطورات أيضا تمثلت فيما يلي:

➤ البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد : كانت أولى المنظمات أخذها بمفاهيم الادارة العلمية و علم النفس الصناعي ، و العلاقات الانسانية هي منظمات الجيش و الحكومة ( اي الخدمة المدنية ) ، و كان من أهم الممارسات : وضع شروط للتعيين و استخدام الاختبارات النفسية ، و الاهتمام بانظمة الاجور ، و خدمات العاملين ، و منع التعسفي .

➤ البدء في ظهور بعض المتخصصين في ادارة الافراد : قامت بعض الشركات الكبيرة و الاجهزة الحكومية ، و الجيش بتوظيف العاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الافراد ، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف ، و التدريب و الاجور و خدمات العاملين و الأمن الصناعي ، و الرعاية الطبية و الاجتماعية للعاملين .

➤ ظهور حركة العلوم السلوكية : أثرت هذه الحركة ( التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين ) ، على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ، و من أمثلتها آثراء و تعظيم الظروف و تخطيط المسار الوظيفي ، و مراكز التقييم الادارية ، في تغيير ملامح كثيرة من وظائف ادارة الافراد .

➤ تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات : نشطت الكثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تفنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال ( أي المنظمات و الشركات ) و العاملين . و لقد

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط5 ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 35.

ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها : الحد الأدنى للأجور و التأمينات و المعاشات و لأمن الصناعي و صحة العاملين<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، و قد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة و اتجاه المؤسسة من ناحية أخرى. و سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات<sup>2</sup>:

**1/ زيادة الإعتمادات على التكنولوجيات الحديثة:** لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسبات الآلية تشكل قيادا على الإدارة، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الإستغناء على بعض العاملين و البحث عن فرص عمل أخرى لهم .

**2/ التغيرات في تركيب القوى العاملة:**لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و خاصة الحكومية، و من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع ورفرفس الترقى الوظيفي كما أن عدد النسائم اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا، يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرا على إيجاد الناصح المخلص او هو ما يتاح بشكل أفضل) الرجال كفاك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات و إعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات كالرعاية الطبية و إنشاء دور الحضانة و إجازات الحمل، الولادة، و الرضاعة. و على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب.

**3/ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على

<sup>1</sup>أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط5 ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 35-36.  
<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق. ص 103

خدمات الحاسب الآلي. فالتحدي أن يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات .. انت قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية<sup>1</sup>.

4/ **تغير القيم والاتجاهات**: تلعب القيم والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية و لو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء والانتاجية و من أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وقوة تأثير العلاقات الانسانية والصلات الشخصية.

5/ **العائد والتعويض المادي للعاملين**: يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، وضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.

6/ **زيادة حجم القوى العاملة**: كنتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهاراتهم وهذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين:

- **الأولى**: ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين ويجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.
- **الثانية**: لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين ومهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ، ص 104

7/التشريعات و اللوائح الحكومية:تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، و أصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار و التعيين، الأجور و المرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب و الحوافز، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية، تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين و أخيرا التقاعد و الاستغناء عن العاملين.

من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل بسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها و لذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم و قدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها. مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته و تعقيده و ذلك يتطلب المزيد من التخصيص لذوي القدرات و المهارات، و بهذا نجد أن الموظفين الذي سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم، المهارة، التدريب، و لذلك فإن مديري الموارد البشرية سيحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر .

#### المطلب الثالث : سياسات تنمية وتفعيل الموارد البشرية

هذه السياسات نعرضها من خلال هذا المطلب وتحتوي كل من تخطيط القوى العاملة، سياسة الاختيار والاستقطاب ، سياسة التدريب والحوافز . إن هذه السياسات متفاعلة مع بعضها تحاول أن توفر للمنظمات تلك القوى العاملة الملائمة وتحافظ على استمرار ملاءمتها، كما يجب أن تكون هذه الموارد جهازا قويا مبتكرا قادرا على تحمل مسؤولياته راغبا في التفوق ساعيا إلى التميز .

#### الفرع الأول : تخطيط القوى العاملة النشيطة

يعتبر تخطيط القوى العاملة من بين الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مشروع، فنجد كل المنظمات تمارس هذه الوظيفة وتتفاوت هذه المنظمة في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية التي تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة ، " ويهدف هذا التخطيط إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث :

- أنواع الوظائف والعمال المطلوبة
- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة

- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة القوى العاملة<sup>1</sup>.

وهناك عدة تعاريف لتخطيط القوى العاملة وسوف نعرض أهمها:

**تعريف 1:** " تخطيط القوى العاملة هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب .

**تعريف 2 :** " تخطيط القوى العاملة هي التقنية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنبؤ بعدد العمال الذي ستحتاج إلى توظيفهم وتدريبهم وترقيتهم وإحلالهم خلال فترة زمنية محددة ، وذلك لرفع من قدراتها وإمكاناتها في تحقيق إنجاز الأهداف الاستراتيجية من خلال خطة تنمية موجهة لدعم وتحسين المساهمة العمالية في المستقبل<sup>2</sup>.

الفرع الثاني : استقطاب، اختيار و التعيين

أولاً: استقطاب الأفراد

**1. مفهوم الاستقطاب:** الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالي العمل است للمنظمة لشغل الوظائف الشاغر، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع.

**2. مصادر استقطاب الأفراد:** يكمن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة على الأيدي العاملة اللازمة إلى أ/المصادر الداخلية :في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:

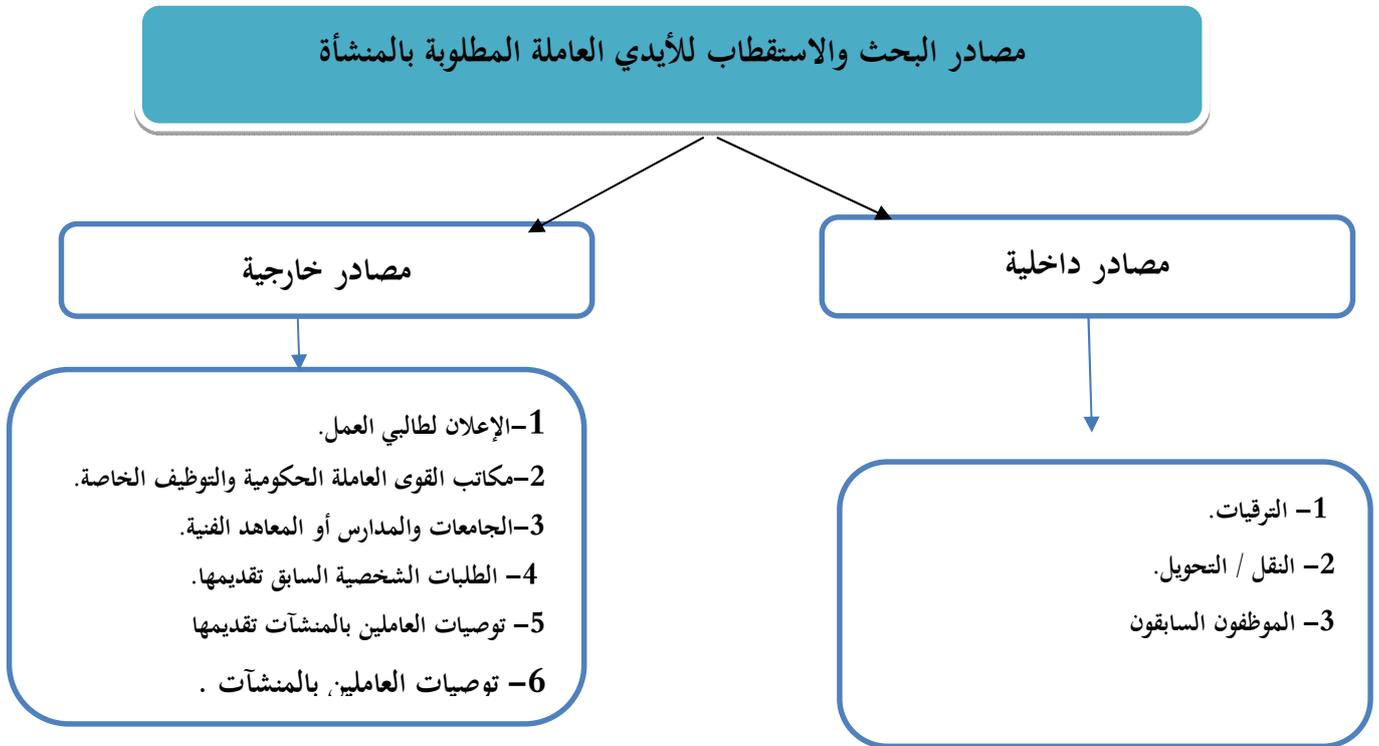
- **الترقية :** حيث يقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضح ومعلنة لجميع العاملين، يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى. وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية، يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد.
- **النقل والتحويل :** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخ للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، و الهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الادارات .

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والتطبيقية ، مرجع سبق ذكره ص 129

<sup>2</sup>رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، ط1 ، مصر ، 2001 ، ص 71.

- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، وهذا المصدر أثبت أهميته وحدواه في بعض المنظمات "
- ب/ المصادر الخارجية: وتمثل فيما يلي:
- **الإعلان الخارجي :** يعتبر الإعلان من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف، وتقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان أكثر شهرة هي الإعلان عن طريق المصحف والمجلات.
- **مكاتب العمل :** توجد مكاتب للتوظيف و الاستخدام، سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة بمختلف الوظائف و المهن الفنية والإدارية.
- **الجامعات و المدارس :** حيث هناك البعض من المنظمات من تحرص على بناء، وتكون علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجان سنويا<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01-03) : مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة بالمنشأة



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2000 ، ص 156.

<sup>1</sup> حجاج بن صالح بن حجاج مرعي ، ادارة الأفراد ، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2015 ، ص 117-118.

ثانياً. إختيار و تعيين الموارد البشرية

1. مفهوم عملية الإختيار و التعيين : يمكن تعريف نشاط عملية الإختيار و التعيين بأنه : العمل الذي يتم بموجبه إنتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة الشغل وظيفه حالية وفقاً لشروط و مواصفات معينة و مطلوب توافرها ، من أجل تحقيق غاية أساسية تتمثل في تحقيق الأهداف المنظمة بكفاءة عالية و فعالية (رفع إنتاجية المنظمة التي يعمل فيها بشكل عام<sup>1</sup> .

2. إجراءات و مراحل الإختيار و التعيين : وظيفة الإختيار و التعيين هي سلسلة من الخطوات الأساسية مترابطة بطريقة منطقية تتكون من ثمان (08) مراحل و هي كما يلي<sup>2</sup> :

✚ **المقابلة المبدئية** : تجري مقابلات تمهيدية للمتقدمين للتعين و ذلك بهدف تصفية بعض الأفراد غير مناسبين من خلال طرح عدة أسئلة على المترشحين لمعرفة رغبتهم في العمل ضمن المنظمة و كذا التعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بالفرد كالمؤهلات العلمية ... الخ.

✚ **ملا طلب التوظيف** : و هي عبارة عن وثيقة تقدم للمتشحين الراغبين في طلب العمل تتضمن إجابات تتعلق بالإسم ، الجنس العمر ، الحالة الإجتماعية ، المؤهلات والخبرات ... الخ.

✚ **الإختبارات** : تعتبر هذه المرحلة من اهم المراحل الأساسية في عملية الإختيار و التعيين و تتمثل في إعداد إختبارات للأفراد المتقدمين للتعين في المنظمة لأجل معرفة مؤهلاتهم وقدراتهم و الكشف عن نقاط القوة و الضعف لديهم .

✚ **المقابلات** : بعد إتمام الإختبارات ، فإن الأفراد الذين إجتازوا هذه الإختبارات بنجاح يخضعون إلى مقابلات بهدف إختيار العناصر الأكثر كفاءة و تناسباً مع الوظيفة.

✚ **التحري عن صاحب الوظيفة** : قبل تعيين الأفراد في العمل لابد من التحري عن سلوكهم في الماضي ، و كذلك الكشف عن سوابقهم العدلية من خلال ملفاتهم .

✚ **الترشيح للتعين** : يتم في هذه المرحلة إختيار المترشحين للعمل مبدئياً ، وعند إتخاذ القرار النهائي حتى موافقة الإدارة العليا قد تكون هناك قوانين أو تصرفات مالية قد تعيق عملية التوظيف.

✚ **الفحص الطبي** : يهدف الفحص الطبي إلى الكشف عن بعض الأعراض و الأمراض الجنسية أو قدرات عضلية غير كافية لشغل الوظيفة و التي تمنع الشخص من العمل داخل المنظمة .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

<sup>2</sup> صالح عودة سعيد ، ادارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، ط2، 02، لبنان ، 1994 ، ص 188-200.

✚ **قرار التعيين النهائي:** عند الإنتهاء من الكشف الطبي و بيان أن الفرد قادر على العمل يتم تعيينه تحت الإختبار و التجربة لمدة معينة ، فإذا ظهر هذا الفرد على أنه منسجم مع عمله ، يتم إتخاذ القرار بترسيمه نهائيا . حتى يتعين الفرد لا بد أن يجتاز المراحل بنجاح ، فهذه المراحل هي بمثابة حواجز أن عدم النجاح في مرحلة يمنع المترشح من المرور الى المرحلة الموالية ، و يطلق على هذا النظام في اختيار العاملين بنظام الحواجز المتتالية ، في حين أن هناك نظام آخر للتعين يعتمد على الاجراءات السابقة و بموجبه لا يتم تعيين الفرد إلا بعد القيام بجميع الاجراءات ثم اتخاذ القرار النهائي ، يطلق على هذا النظام اسم الاختبار التعويضي حيث يتم النقص أو القصور في اجراء معين باجراء آخر <sup>1</sup> .

### الفرع الثالث : التدريب

لقد اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم التدريب ، و خاصة التدريب الاداري إلا أن الاتفاق كان على أن ما يقدمه التدريب يحدث تغيير إيجابي في السلوك و الاتجاهات .

**أولا.تعريف التدريب :** هنالك عدت تعاريف حول هذا المفهوم منها :

- أن التدريب جهد منظم و مخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على تحسين ادائهم ، و الاداء الوظيفي يتطلب انجاز العمل وفقا للمعايير النمطية المقررة ، أو وفقا لاتجاهات التطوير والتحديث التي تتبناها المؤسسة لتحسين انتاجيتها ، و ينظر الى التدريب و التطوير من منظور أن تكون الموارد البشرية الحالية أكثر مرونة و أكثر تأقلمًا ، و ذلك للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة <sup>2</sup> .
- " أن التدريب هو الجهود الادارية أو التنظيمية التي تزود الفرد العامل بالمعلومات و المعارف ، التي تكسبه مهارات و معارف و خبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل ، و تساعد في بلوغ الأهداف ، كما أن يرتبط بطبيعة الأعمال و ينسجم مع سياسات مخطط المنظمة <sup>3</sup> .
- و هناك من يرى أن التدريب " هو تجهيز الفرد للعمل المثمر أو الاحتفاظ به مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه صادر من الانسان موجه الى انسان طبقا للمعادلة التالية :

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاوش ، " ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، ط2، مصر، 1996 ، ص 174 .

<sup>2</sup>عقله محمد المبييضين ، أسامة محمد جرادات ، التدريب الاداري الموجه بالأداء ، ط01، المملكة العربية ، 2001 ، ص 13

<sup>3</sup>مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 232 .

الحد الأعلى للتدريب الناجح = مدرب ماهر مؤهل علميا و عمليا + متدرب مهيا و له رغبة خطة تدريب سليمة + مساعدات ايضاح + خدمات + معدات صالحة للاستعمال أثناء العملية التدريبية<sup>1</sup>.

و قد عرفه أرمسترونج على أنه " تطوير منظم للمعرفة و المهارات و الاتجاهات التي يحتاجها الفرد ، حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة"<sup>2</sup>

ثانيا.أهداف التدريب : تركزت أهداف التدريب في النقاط التالية :

- **الاول :** الاهداف الاقتصادية ، و تتمثل في زيادة الإنتاج ، تحسين الانتاجية ، تخفيض الفاقد ، زيادة المبيعات ، تنمية الحصة السوقية ، زيادة معدلات النمو ، و تأكيد المركز التنافسي .
- **الثاني:** الأهداف التقنية؛ وتدور حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية أحن حتى وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة، وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.
- **الثالث:** الأهداف السلوكية؛ وتهتم بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين، وتسمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء<sup>3</sup>.

ويرى البعض أن الهدف بشكل أساسي؛ هو نتيجة يراد الوصول إليها بكمية معينة، ومواصفات محددة في زمن معلوم. ويعتبر الهدف على جانب كبير من الأهمية وهو نقطة البداية لأي نشاط إنساني. ذلك لأن الهدف هو الذي يحفزنا ويجرك سلوكنا. وهو الذي ناشدنا إلى البدائل الملائمة لبلوغه. كما أنه يضمن تكامل الجهود وتنسيقها ، ويسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغه. كما أنه . المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة، ثم إنه يسهل مهمة القيادة عندي عليه، ويعتبر من الخواص المميزة لإدارة جماعة دون أخرى.

وتشق الأهداف التدريبية من الاحتياجات التدريبية. فإذا كانت الأخيرة دقة محددة بعناية، وتعكس الوضع العملي فعلا؛ كانت الأهداف التدريبية أيضا واضحة ممكنة التحقيق، وللهدف التدريبي اعتبارات يجب مراعاتها؛ وهي:

- يجب أن يصاغ الهدف التدريبي في صورة نتيجة سلوكية محددة.
- يجب أن يكون الهدف التدريبي وثيق الصلة ب :

<sup>1</sup> احمد باشات ، تدريب النظرية و التطبيق ، مركز تطوير الاداء و التنمية،ط01، القاهرة ، 1995 ، ص 42-44.

<sup>2</sup> Michael armstrong .A.Hand book of personal management practice ; london :Kogan page , 1981 , p126.

<sup>3</sup> احمد جابر حسين ، التدريب الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، دار للنشر اليازوري ، ط1 ، القاهرة، 2012، ص 53-54.

- أهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد.
- أهداف المنظمة التي يعمل فيها.
- الأهداف الشخصية للموظف نفسه<sup>1</sup>.

إن الأهداف التدريبية؛ تعد قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتدرب معرفتها أو اكتسابها، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب، بناء على الاحتياجات التدريبية التي حددها مسئولو الموارد البشرية. إذن التدريب يهدف إلى اكتساب مهارات أو معرفة خاصة ، و تحاول برامج التدريب تعليم الأفراد كيف ينجزون أنشطة معينة أو عملا معيناً<sup>2</sup>.

**ثالثاً. خطوات التدريب :** وتتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابة، وتبدأ هذه المراحل:

1. **بتحديد الاحتياجات التدريبية:** والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد و ادارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2. **تصميم لبرنامج التدريب:** والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام ... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد ميزانية التدريب.

3. **مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:** والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة. وأخيرة وبعد انتهاء برنامج التدريب

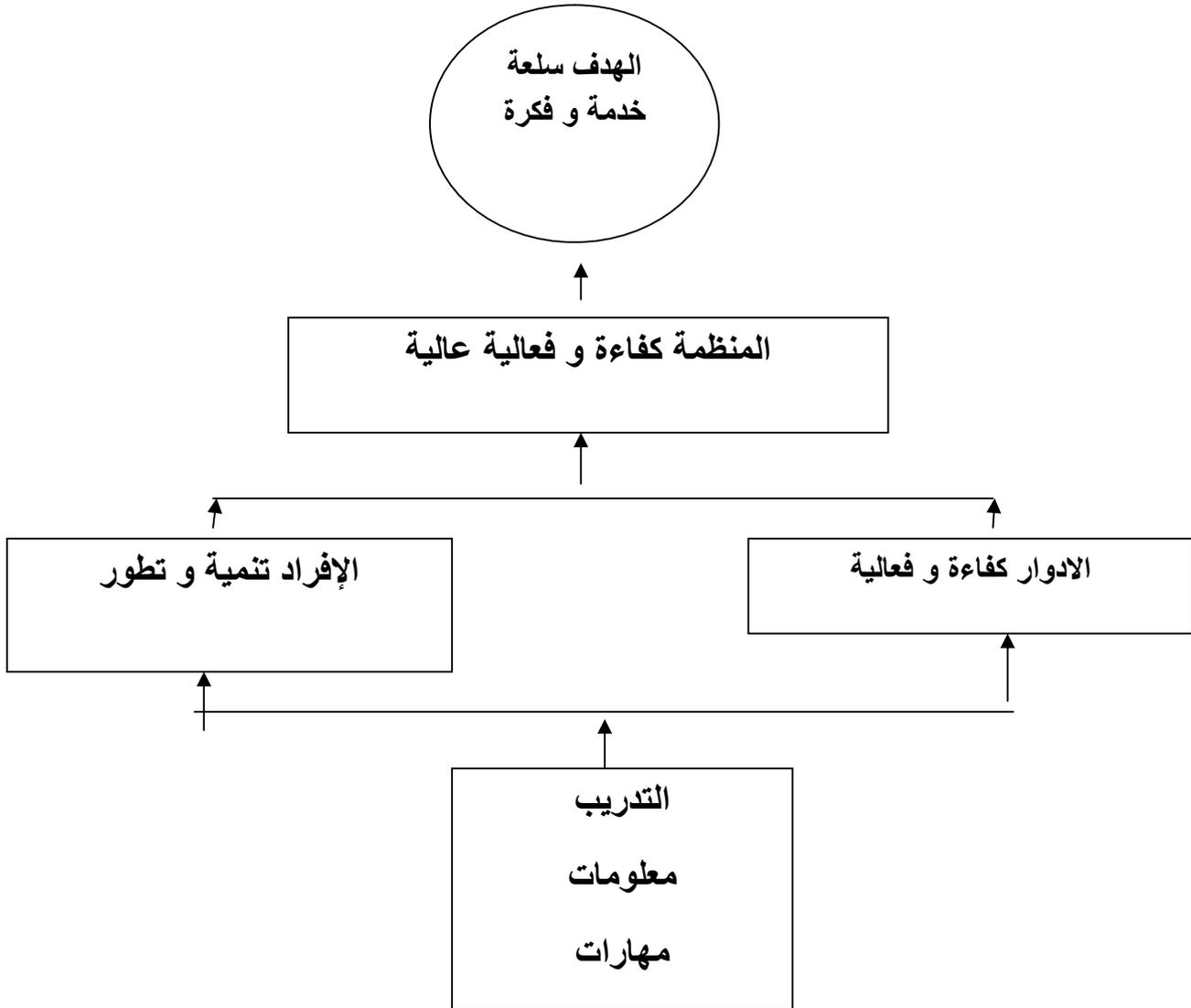
نقوم بتقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين و التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسين ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، القاهرة ، 1997 ، ص 222.

<sup>2</sup> Dj Cherrigw Ton , **The management of human resources** , 4th Edition , New jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs , 2003).

<sup>3</sup> حجاج بن صالح بن حجاج مرعي ، ادارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 71-72-80.

شكل رقم (01-04) : التدريب برفع الكفاءة و الفعالية للمنشأة



المصدر : صفوان محمد أولالمبضيين ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري ، العملية للنشر و التوزيع ، عمان ،

2012.

الفرع الرابع : تقييم الأداء و التحفيز

تقييم الأداء

أولا/تعريف تقييم الأداء :يعتبر تقييم الاداء جوهر عملية الرقابة ، و لقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم ، فعلى حين يرى البعض أن تقييم الاداء هو آخر حلقات العملية الادارية ، يرى آخرون أن

عملية تقييم الاداء هي جزء من الرقابة ، و على حين يرى احد الباحثين أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية ، يرى البعض الآخر أنها عملية مستمرة و مصلحة لتدفق الانشطة .  
و من التعريفات المتاحة عن تقييم الاداء نذكر :

1. تقييم الاداء هو عملية تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم و تحديد درجة كفاءاتهم الحالية المتوقعة كاساس لتقوم و ترشيد هذه الانماط و المستويات .

2. تقييم الاداء هو مجموعة الاجراءات التي تساعد في تجميع و مراجعة و مشاركة و اعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة من و حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل .

3. تقييم الأداء هو قياس أداء أنشطة الموظف/ العامل بالاستناد على النتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة ، بالإضافة الى معرفة الاسباب التي ادت الى النتائج أعلاه و اقتراح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية ، بهدف الوصول الى أداء جيد في المستقبل<sup>1</sup>. و في ضوء ما سبق لا بد التمييز بين ثلاثة مصطلحات هامة في هذا المجال هي كالتالي :

أ/متابعة الاداء : متابعة الاداء هي عملية تتم بشكل دوري و مستمر للتأكد من ان الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل و ميزانيته ، بمعنى أن هدف متابعة الاداء التأكد من ان الأداء الحالي / الفعلي متفق مع الاداء المستهدف أم لا .

ب/تقييم الاداء : لغويا يشير مصطلح التقييم الى اثار قيمة الشيء ما ، و تقييم الاداء هي عملية تهدف الى تحديد ايجابيات و سلبيات أو مناطق القوة و الضعف في الاداء الحالي / الفعلي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في المنظمة

ج/تقويم الاداء : يتم اجراء متابعة و تقييم الاداء بهدف تقويم الاداء ، و تقويم الاداء هو عملية تهدف الى تدعيم الايجابيات و مناطق القوة في الاداء الحالي / الفعلي ، و التغلب على السلبيات و مناطق الضعف في الاداء الحالي / الفعلي ، و بالتالي يعتبر تقويم الاداء احدى وسائل تطوير و تحسين الاداء لدى العاملين بالمنظمة .

ثانيا.اهداف تقييم الاداء :حدد كل من جيل و أوشر أهداف تقييم الاداء في الآتي :

1. المساعدة في تحسين مستوى الاداء الفعلي / الحالي

2. إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط01 ، مصر ، 2005 ، ص 271.

3. المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي

4. المساعدة في تخطيط الموارد البشرية

و يضيف باركينسون أهدافا أخرى هي كالتالي :

1. العدالة و الدقة في المكافآت .

2. العدالة و الموضوعية في الترقيات <sup>1</sup>.

✚ **نظام الحوافز**: يشكل الاهتمام بالحوافز في المنظمة مؤشرا مميزا على درجة فعاليتها ، مقارنة بتلك المنظمات

التي لا تولي أهمية الحوافز ، لذا فامتلاك المنظمة لموارد بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية عن نظيراتها و نظرا

لهذه الأهمية تقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية على كل من ادارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين .

و الجدول التالي يظهر دور كل منهما في نظام الحوافز

### الجدول 01-01: دور مدير الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في انجاز نظام الحوافز

المديرين التنفيذيين	مدير الموارد البشرية
- المساعدة في تصميم نظام الحوافز .	- تصميم نظام الحوافز
- الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز .	- حساب مستحقات العاملين من الحوافز .
- تحسيس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز .	- الرد على التساؤلات العاملين فيما يخص الحوافز الممنوحة .
- المساعدة في الرد على التساؤلات العاملين حول الحوافز الممنوحة .	- التنسيق بين كل الجهات التي لها علاقة بنظام الحوافز لضمان الغدارة السليمة لهذا النظام.
- التعاون مع ادارة الموارد البشرية فيما يخص المعلومات اللازمة لنظام الحوافز	

المصدر: احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، ط5، 1999 ص 250

من الجدول السابق يظهر أن إدارة الموارد البشرية و الممثلة في مديرها ، لها دور أساسي في تصميم

نظام الحوافز و حساب مستحقاتها ، و التنسيق مع أطراف هذا النظام ( الفرد الوظيفة المدير المباشر) ، دون

اهمال دور المديرين التنفيذيين ، و المتمثل في المساعدة أثناء تصميم هذا النظام ، و الحفاظ عليه و الرد على

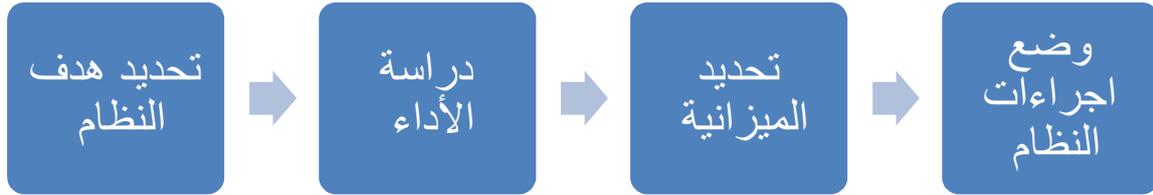
استفسارات العاملين شأنه ، و نجد أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في أداء العمل <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مدحت ابو النصر ، الاداء الاداري ، المتميز المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1 ، مصر، 2012 ، ص 125-126-127.

<sup>2</sup>احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 257

أولاً. مراحل تصميم نظام الحوافز : يتكون نظام الحوافز من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل فيما بينها ، حيث يقود هذا التفاعل الى انتاج ايجابية أو سلبية على صعيد سلوك و اداء أفراد العمل و يتم تكوين هذا النظام وفقاً للمراحل التالية :

الشكل رقم (01-05) : مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ط5، 1999 ص 257

يعتبر هذا التصميم لنظام الحوافز جيد للإدارة التي تقوم به لأول مرة فالمرحلة الأولى لعملية التصميم هي وضع هدف لنظام الحوافز يتماشى و الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة ، و حسب ذلك قد يكون هدف هذا النظام تعظيم أرباح المنظمة ، أو رفع مبيعاتها ، أو تخفيض التكاليف ، أو تشجيع الأفكار الجيدة ، أو تحسين الجودة ، و كأنها أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها ، ثم تأتي المرحلة الثانية لتتضمن الأداء المطلوب ، و تحدد طريقة قياس الأداء الفعلي للعمل ، يوضع نماذج ، و سجلات يتم فيها متابعة الأداء مما يضمن الصدق في التعبير على الأداء الفعلي ، و الثبات في طريقة القياس تحت أي ظرف ، أما المرحلة الثالثة يتم بموجبها تحديد المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز ، هذا الأخير الذي يكون مطالباً بالاتفاق على النظام في حدود هذا المبلغ الاجمالي الذي رسم قيمة الحوافز و التكاليف الادارية للنظام ، و تكاليف الترويج للنظام كالكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية ، و آخر مرحلة في هذا النظام هي وضع اجراءات نظام الحوافز ، و تكليف المدير المباشر للفرد بتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ، و كيفية رفع التقارير الى الجهات المعنية ( مدير نظام الحوافز ) ، لاقرار الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز ، و كذا كيفية عقد الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز ، في حالة حدوث أي أمر طارئ يستدعي ذلك ، و كذا وقت و مكان انعقاد تلك الاجتماعات التقييمية مع ضرورة وجود لائحة بانواع الحوافز الممنوحة لكل نوع من الأداء تكون مرجعاً يعود اليه نظام الحوافز في كل مرة .

## المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية

اعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة، إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. ويعتمد المديرون في تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية المستقبلية كما ونوعا على إستراتيجيات المنظمة، ولا بد من التوافق والانسجام بين استراتيجيات المنظمة، ولا بد من التوافق والانسجام بين الإستراتيجيات المحددة والموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات، فالتوسع في الأسواق أو المنتجات يتطلب توسعا مقابلا في الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار كلفة الموارد البشرية من جهة وعرض الموارد البشرية من جهة أخرى. ان عملية التخطيط للموارد البشرية هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة.

**المطلب الاول: ماهية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة وعلاقتها بالتخطيط العام للمؤسسة.**

### الفرع الاول: تعريف تخطيط الموارد البشرية :

- تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك<sup>1</sup>.
- يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مسبقه، أن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا<sup>2</sup>.
- يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني : أهمية التخطيط للموارد البشرية و أهدافها

**أولا :** أهمية التخطيط للموارد البشرية: لتخطيط القوى العاملة أهمية كبيرة حيث تجعل المؤسسة تختار عدة بدائل بدلا من ان تكون تصرفاتها مجرد ردود افعال لما تتمخض عنه المتغيرات البيئية ، و تتمثل هذه الاهمية في العناصر التالية :

<sup>1</sup> صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2016 ،ص 112  
<sup>2</sup> حسن علي سليمان. "تخطيط القوى العاملة". مجلة التنمية الإدارية. المركز القومي للاستثمارات والتطوير الإداري. العدد10. بغداد 1978، ص 52  
<sup>3</sup> نوري منير. "تسيير الموارد البشرية". ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، بن عكنون الجزائر ،ص119.

1/ التنبؤ باتجاهات الطلب و العرض في القوى العاملة : ان المنظمة التي لا تسبق الأحداث ، بل تفاجأ بها هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب و العرض على القوى العاملة ، و يتم هذا التنبؤ بتحديد الابعاد.

2/ خدمة الأهداف العامة: يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة الخاصة بالفرد أو المنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الامر بالوظيفة أو المنظمة ، و على الصعيد المنظمة تتحقق الموازنة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية ، أما على صعيد المجتمع فان تحقيق الاستخدام الكامل و الصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الافضل للموارد البشرية .

3/ تقليل التكاليف : أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف و تدريب و متابعة و صيانة للموارد البشرية ، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الاسئلة من نوع :

- ما كم و نوع الموارد البشرية المطلوبة ؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟
- أين تستخدم هذه الموارد ؟

4/تحسين توزيع و استخدام الموارد البشرية : يساعد التخطيط في توزيع و استخدام المنظمة لمواردها البشرية هذه الاهمية تؤكدها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الاهمية ، و هذه الحقائق هي <sup>1</sup>:

- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبعه من إغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في إعدادها المهاري والمعرفي مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري لنوعية الموارد البشرية.
- زيادة عدد المنظمات وكبر أحجامها وتنوع نشاطاتها.
- انتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات و مهن مختلفة وبمهارات مختلفة.
- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم.

- ميل المنظمات إلى العولمة مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، ادارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ، ص73

تعمل فيها<sup>1</sup>.

ثانيا : أهداف تخطيط الموارد البشرية :على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

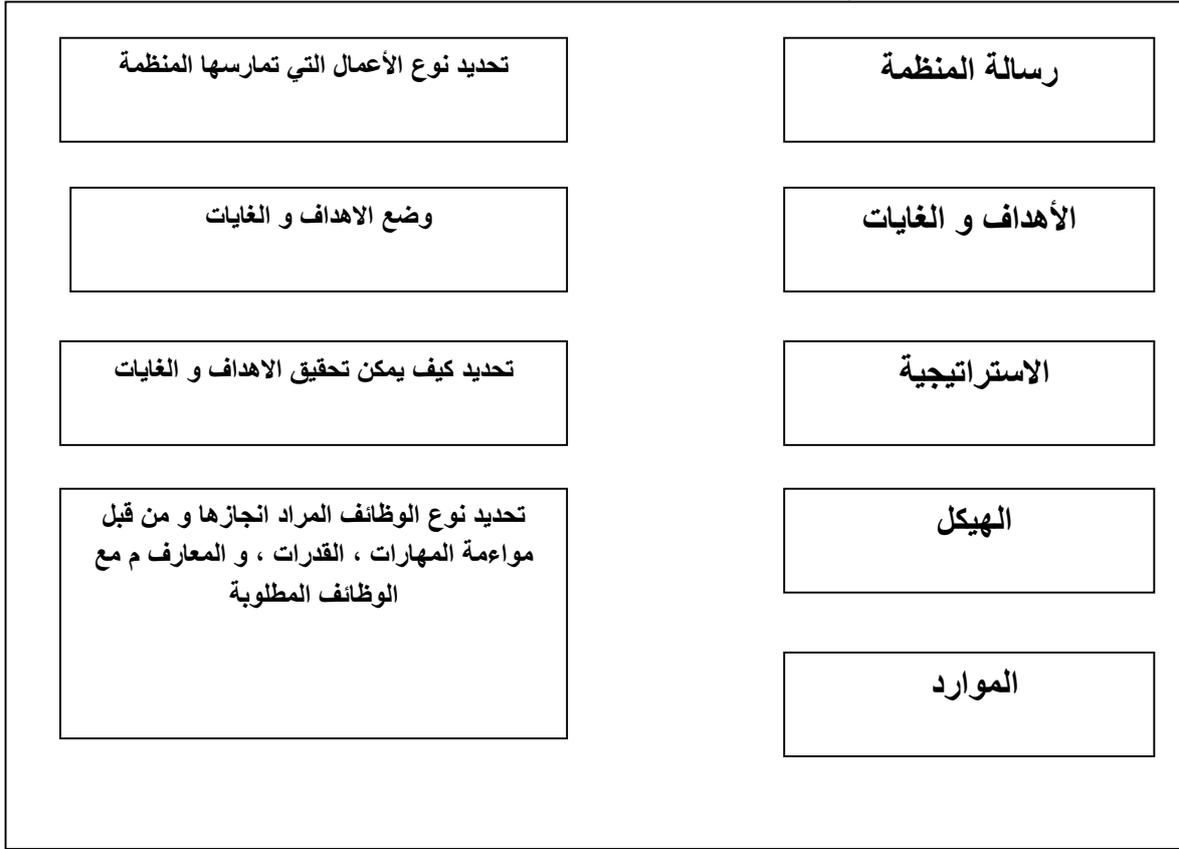
- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في الوقت المناسب .
- تخطيط التدقيقات والتغيرات الوظيفية .
- الإعداد لملا الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة .
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم .
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنة الرواتب والمكافآت .
- الإعداد الجيد للأعمال ، الاستقطاب ، والاختيار ، والتعيين

**المطلب الثاني : علاقة التخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة**

عنوانن أجل توفير الموارد البشرية المقابلة متطلبات العمل خلال عملية ربط الاستراتيجي يشترك المديرين في عمليات تسمى بالتخطيط استراتيجي للموارد البشرية، بهدف تحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ضوء الطلب والعرض الحالي والمستقبلي، فإذا أرادت المنظمة مضاعفة نشاطات نماها للسنوات الخمس القادمة ، فان مثل هذا التوجه يحتاج إلى تحديد نوع الأعمال والموارد البشرية المطلوبة لإنجازها، اعتمادا فان حركة إدارة الموارد بشرية تكون في ضوء حركة المنظمة العامة، وان تخطيط الموارد البشرية يعتمد من التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، و تظهر هذه العلاقة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ادارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ، ص73.  
<sup>2</sup> علي السلمي ادارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1، القاهرة مصر ،2001، ص 150.

الشكل رقم (01-06) : علاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية



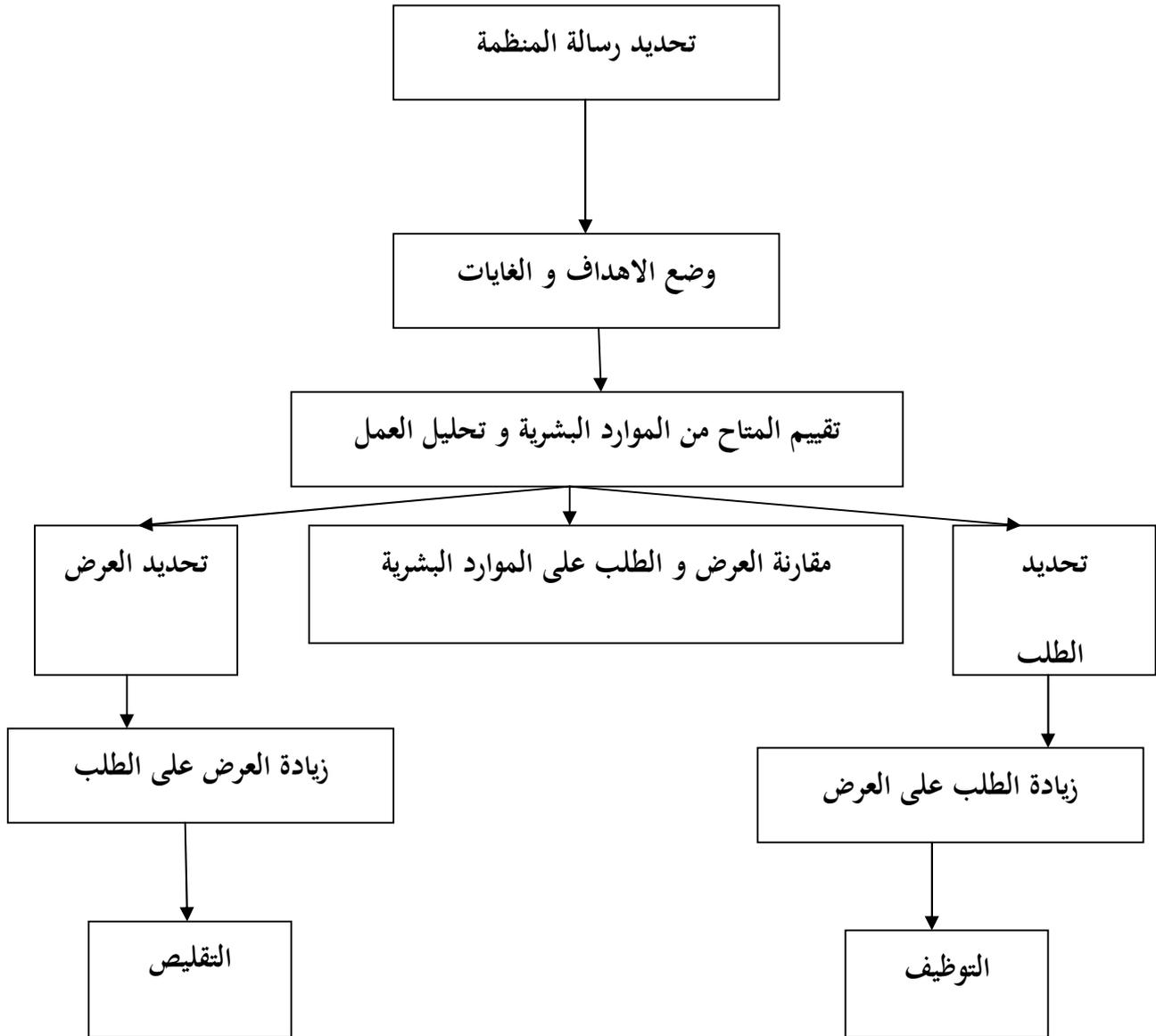
المصدر: نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، بن عكنون الجزائر ،ص138

يشير الشكل إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها، فالمنظمة التي تستهدف تحقيق النمو مثلا، تحتاج إلى التوسع في وظائفها بما يحقق هدف " مما يستلزم التوسع في أنشطة التوظيف والتدريب وبما يعزز من تحقيق الأهداف المحدد لها.

يعتمد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحديد الفرص و التهديدات المتعلقة بوفرة و شحة الموارد البشرية في المستقبل ، و نقاط قوة و ضعف الموارد البشرية في المستقبل ، و نقاط قوة و ضعف الموارد البشرية المتاحة في المنظمة و يتم تحديد الفرص و التهديدات في ضوء التحليل العام للمتغيرات البيئية العامة و بيئة الصناعة للمنظمة ، حيث أن تغيير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من استقرار الى توسع ، يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند وضع خططها أن تبحث الفرص الخاصة بالموارد البشرية والتي يمكن من خلالها الإيفاء بالمتطلبات خاصة بمهدف المنظمة العام ، فقصور خطة الموارد البشرية عن الإيفاء بمهدف العمليات قد يضع المنظمة في موقف

لا يمكن معه استغلال الفرص البيئية المتاحة لها<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون استراتيجياً.

الشكل رقم (01-07) : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



Source ; De cenzo .D.A, and S.P.Robbins , »Human resources management,USA ,1996.p135

<sup>1</sup>نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ، ص137-138-139.

المطلب الثالث : خطوات و مراحل تخطيط الموارد البشرية

الفرع الاول : خطوات تخطيط الموارد البشرية

تحدد خطوات التخطيط للموارد البشرية كما أوردها (Shuler) في أربعة خطوات هي كالآتي<sup>1</sup> :

1/ التحليل البيئي و تحديد الموقف : تبدأ ادارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال الظروف البيئية الداخلية الخاصة بالموارد البشرية ( تحديد نقاط القوة و الضعف ) ، و كذلك تحليل البيئة الخارجية ( الفرص و التهديدات ) .

2/ تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية : يتم في هذه المرحلة تقدير عدد و نوع الافراد اللازمين لكل عمل من الأعمال في المنظمة ، و تعتمد عمليّة تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية و الكميّة ، فالنوعية تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء ، أمّا الأساليب الكميّة في تحديد الاحتياجات للموارد البشرية فتعتمد على مؤشرات تنبؤية في الطلب على الموارد البشرية و ترتبط بنشاطات المنظمة .

3/ تحديد عرض الموارد البشرية : تهدف هذه المرحلة الى تحديد عدد العاملين الحاليين و خصائصهم من حيث القابليات و المهارات و المستوى التدريبي و درجة الاستعداد للعمل ، و كذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا ، و الوسيلة المستخدمة في تحديد عرض الموارد البشريّة الحاليّة هي قائمة الجرد الإداري ، و كلتا القائمتين تخدمان هدفا واحدا هو تحديد ماهية الخصائص و القابليّات و الخبرات التي يمتلكها العاملون<sup>2</sup> . و مثلما تسعى المنظمات الى تقدير العرض الداخلي لا بدّ من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية ، و ذلك بدراسة و تحليل المتغيرات البيئية الخارجيّة كالظروف الاقتصادية ( ظروف سوق العمالة ) ، و المنظمات المنافسة ، ووكالات الاستخدام و التشغيل ، و الظروف الاجتماعية كهجرة السكان و غيرها<sup>3</sup> .

4/ اعداد خطة العمل : بعد استكمال اجراءات تحديد الحاجة الى الموارد البشريّة و عرضها ، لا بد من تحليل المعلومات و التوفيق بين كل من جانبي العرض و الطلب ، و نادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض ، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى ، و في كلتا الحالتين لا بد اتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة فائض و سدّ العجز .

<sup>1</sup> صالح علي عوده الهللات ، الادارة الفعالة للموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

<sup>2</sup> مهدي حسن زوليف ، " تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق ، مكتبة الرسالة ، ط2 ، عمان ، 1983 ، ص 35-36 .

<sup>3</sup> مهدي حسن زوليف ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .

من جهة أخرى يرى بعض المفكرين الاقتصاديين أن بناء نموذج فعال لتخطيط الموارد البشرية يجب أن يشمل على الخطوات التالية:

**المرحلة الأولى :** التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة: في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات على مستوى القسم ثم على مستوى الإدارة ثم على مستوى المؤسسة ، و تتضمن هذه المرحلة الخطوات الفرعية التالية:

1. **التحليل :** و يركز على تحليل مخزون المؤسسة من المهارات و قوة العمل و حجم الاستخدام ، أي التركيبة الحالية و المستقبلية لقوة العمل التي تحدد في ضوءها الأجور و عدد الوظائف و غيرها ، كما و يشتمل التحليل على تحديد مستويات الانتاجية الحالية و المستقبلية و هيكل المنظمة الحالي و المتوقع و هيكل وظائفها .
2. **التنبؤ :** و المقصود التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء حجم الاستخدام و الأجور و العدد و مستويات الانتاجية و هيكل المؤسسة و الوظيفة .
3. **رصد الموازنات :** وضع موازنات الموارد البشرية الى جانب الطلب .
4. **التنبؤ بالعرض :** من الموارد البشرية في الجانبين : الداخلي و الخارجي .

**المرحلة الثانية :تحديد الأهداف :**الغرض من هذه المرحلة يكمن في تركيز الانتباه على الغايات النهائية للبرنامج و توفير معيار لتحديد مدى نجاح البرنامج في التعامل مع حالات العرض من العمالة أو وجود عجز في فئات وظيفية محددة .

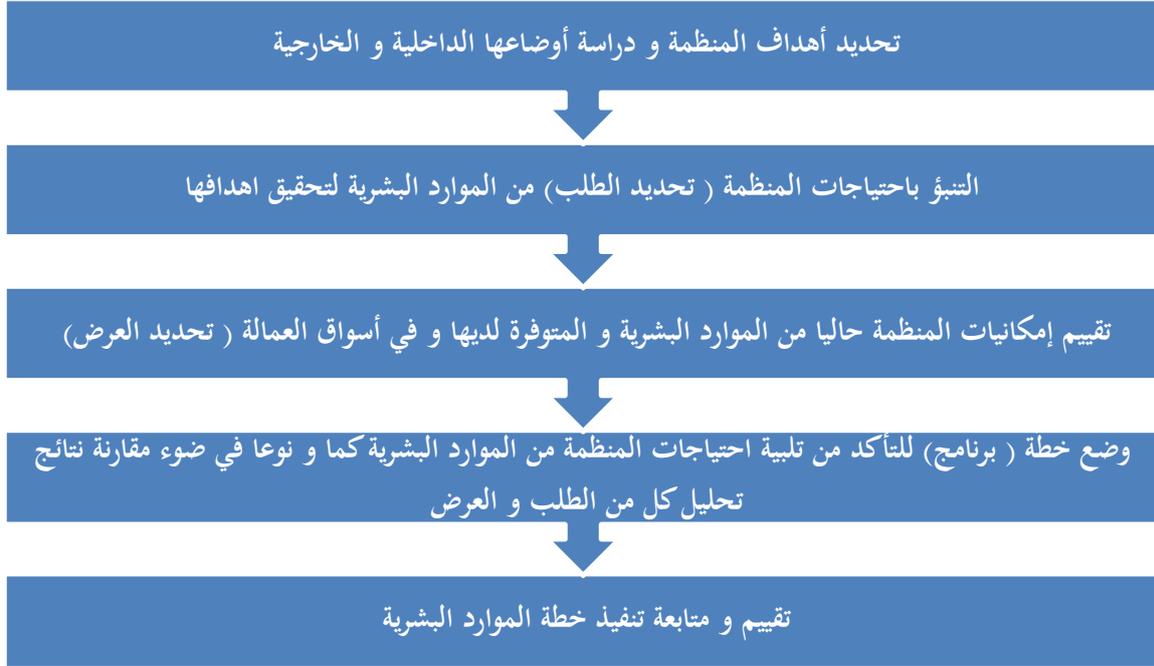
**المرحلة الثالثة : الاختيار:** و تعني المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات المختلفة المتاحة للتعامل مع الفائض أو العجز ، و يعرض بعض البدائل التي قد يلجأ لها مخطط الموارد البشرية الذي يسعى لتقليل العرض و أيضا البدائل المتاحة لتجنب حالات العجز في فئات وظيفية أو مهارة محددة .

**المرحلة الرابعة : تنفيذ البرنامج :**بعد التوصل الى خيار و برنامج استراتيجي ضمن الجوانب الهامة لمرحلة التنفيذ يجب التأكد من وجود فرد يتحمل المسؤولية فان من المهم توافر تقارير مؤشرات عن مدى التقدم في الإنجاز وفق المعايير الزمنية المحددة مسبقا

**المرحلة الخامسة : تقييم البرنامج:** ان وضع مؤشر للتقييم الواضح يكمن في ما إذا كانت المنشأة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز ، فعلى الرغم من أهمية هذه النتيجة ، الا أنه قد يكون من

الضروري تجاوزها للتعرف على أي الأجزاء أو مراحل التخطيط التي ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل<sup>1</sup>.

الشكل رقم ( 01-08) : مراحل عملية التخطيط



المصدر : درة و الصباغ ، 2010 ، ص168

و من بين أهم السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سدّ العجز في الموارد البشرية فهي :

- أ. اجراء التعيينات الجديدة ، و استخدام عاملين بموجب عقود و قتية .
- ب. التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام اضافية .
- ت. ترقية العاملين الى مواقع أعلى ( الترقية من الداخل ) ، و اجراء التنقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع اعداد و تهيئة برامج تدريبية مناسبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>نجم عبد الله ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، اليازوري ، ط02، الأردن ، 2010 ، ص 82-83.

<sup>2</sup>صالح علي عودة الهلالات ، الادارة الفعالة للموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 122-123-124.

الفرع الثاني : أساليب تخطيط الموارد البشرية :

أولاً : الأسلوب المباشر ( تحليل عبء العمل ) : يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية و على مستوى المنظمة اعتماداً على عبء العمل المطلوب انجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها ، و تأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي و النوعي لمواردها البشرية و هذه الاعتبارات هي :

1. التغيرات التكنولوجية : كثيراً ما يتطلب التغيير في نظام و طرق العمل تغييراً في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة ، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهنية و المعرفة للموارد البشرية ، اعتماداً فان التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهماً عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية .

2. التغيرات التنظيمية : تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي ، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة ، و تغيير مجال اعمالها في حالة التنويع و الانكماش<sup>1</sup> .

ثانياً : الأسلوب الاحصائي : يعتمد استخدام هذا الاسلوب إلى مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية و الاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجية ، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة ، اعتماداً فان استخدام اي اسلوب احصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة و منفعة أي من الأساليب المتاحة أمام المنظمة و المعروفة و التي يمكن أن تتضمن :

- تحليل السلاسل الزمنية .
- استخدام نماذج الانحدار .
- تحليل سلسلة ماركوف<sup>2</sup> .

المطلب الرابع : النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية

يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين طلب المشروع على الموارد البشرية، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد .

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور ، "إدارة القوى العاملة " ، دار الجامعات المصرية ، ط01، الاسكندرية ، 1975 ، ص83.  
<sup>2</sup>نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص135.

يبدأ النموذج بدراسية الأهداف العامة للمنظمة ، واثّر ذلك على عدد العمال المطلوبين فإذا استهدفت إحدى الشركات زيادة إنتاجها ، فمعنى هذا أن عليها أن تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية ثم تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه<sup>1</sup> .

### الفرع الأول : ظروف الطلب

ويتطلب الأمر تحديد مراجعة كل ما يلي :

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
- التغيير في علبة العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.
- التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها المنظمة.
- التغييرات التنظيمية التي قد تقوم الشركة بأعدادها.

### الفرع الثاني : ظروف العرض

ويتطلب الأمر القيام بما يلي :

- تخيل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج ، ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل .
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى المنظمة.
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، وتأثير التغييرات التكنولوجية على عدد العاملين، وما قد تؤدي إليه التغييرات التكنولوجية من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال الآلات محلها.

### الفرع الثالث : تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه

من خلال مقارنة ما هو مطلوب، بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العمالة، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المنظمة وظروف عرض العمالة خارج المنظم، والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بإتهاء خدمتها، وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالة وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة، ولو كان هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافية.

<sup>1</sup>أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 165.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

من خلال هذا العنصر سنتطرق الى أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث ساهمت هذه الدراسات في إثراء موضوع الدراسة .

المطلب الاول : الدراسات باللغة العربية

1/ دراسة زعباط عز الدين (2005) :دراسة بعنوان : تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة الى التطرق الى ما تعانيه المؤسسات الاقتصادية العمومية اليوم و ذلك من اجل توفير خطوط عريضة تسمح باعادة النظر الجذرية في طرق تسييرها و الادارة فيها ، و يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي :

- محاولة تحديد مفهوم الموارد البشرية وارتباطه بالتخطيط، وإظهار الأدوار التي يمكن أن يلعبها تخطيط الموارد البشرية.
  - توضيح أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في التخطيط الاستراتيجي.
  - إبراز الاهتمام الذي أصبحت توليه المؤسسات العمومية الجزائرية لمسألة تخطيط الموارد البشرية.
- وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :
- تخطيط الموارد البشرية يمنح المؤسسة بعدا استراتيجيا في قيادة الشركة .
  - ان نظام تخطيط الموارد البشرية هو أسلوب منطقي لا يتبنى حل جميع المشاكل و لا يضمن النجاح الكلي بل يعتمد على تقدير الأعداد الملائمة من القوى العاملة التي لها تأثير كبير على مستقبل لشركة.

2/ هاشم عبد العزيز (2005) :دراسة بعنوان: ادارة و تخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية<sup>2</sup>

هدفت الدراسة للمساهمة بشكل تطبيقي في بلورة مفهوم تخطيط الموارد البشرية، و لتحديد موقف المنظمات المصرية محل الدراسة من تطبيق أنشطة الموارد البشرية ومدى ممارستها لتخطيط الموارد البشرية ، و قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي .

<sup>1</sup> عز الدين زعباط ، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005.

<sup>2</sup> هاشم عبد العزيز ، ادارة و تخطيط الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية ، مجلة المحاسبة و الادارة و التأمين ، العدد 65 ، جهاز الدراسات العليا و البحوث ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2005.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: غياب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية علميا، بالرغم من مشاركة بعض مسؤولي الموارد البشرية في فريق الإدارة العليا ببعض المنظمات، إضافة لعدم توفر المقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة .

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة الاهتمام بموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كما أوصت الدراسة بضرورة دعم إدراك الإدارة العليا بالمنظمات لأهمية البعد الاستراتيجي في إدارة وتخطيط الموارد البشرية .

3/ دراسة سي أحمد نذير(2006) بعنوان: دور تسيير و تخطيط الموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الى التعرف على فعالية تسيير و تخطيط الموارد البشرية باعتبارهما وسيلة لتحقيق الاهداف للمؤسسة و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و قد لخصت الدراسة الى النتائج عدة أهمها:

- لا تدرك المؤسسة جيدا قيمة ودور تخطيط و تسيير الموارد البشرية في تحقيق اهدافها .
- اعتبار الموارد البشرية المتمثلة في القوى العاملة بالمؤسسة كآلة محرك تقود المؤسسة نحو هدف معين .
- ان تخطيط الموارد البشرية على المدى الطويل يجنب المؤسسة مشاكل كثيرة كما يمنعها من ارتكاب الاخطاء في التسيير ، فيساعددها على تحقيق التوازن بين ما هو موجود و ما هو مطلوب .
- يتوقف نجاح عملية التخطيط على مجموعة من العوامل ، فيجب تحليل المطلوب من العمالة و ذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية من حيث النوع و العدد و التآكل من أن من يشغل الوظيفة قادر على ادائها .

4/ دراسة سامي عمري( 2007 ) : بعنوان فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي : دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات " تبسة " .<sup>2</sup>

هدفت الدراسة على التعرف على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على المفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ، و تخطيط الموارد البشرية ، و استخدمت الدراسة المنهج الاحصائي لدراسة أساليب تخطيط الموارد البشرية .

<sup>1</sup> سي أحمد نذير ، دور تسيير و تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سفيتال ، مذكرة ماجيستر ، تخصص : ادارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة دحلب ، البلدة ، 2006.  
<sup>2</sup> سامي عمري: فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل تخطيط الاستراتيجي – دراسة حالة شركة منجم الفوسفات ، تبسة ، رسالة ماجيستر ، جامعة محمد بوشيايف بالمسيلة ، الجزائر . 2007.

و قد لخصت الدراسة الى نتائج عدة أهمها :

- إن ادارة الموارد البشرية تعتبر من المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة و الفعالية ، و كذلك تقوم عملية التخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ بمطلب العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل وضوح حجم العمل الذي حددته المنظمة الاستراتيجية و أدائهما الكلي .
- يساعد تخطيط الموارد البشريو في توفير العمالة ذات المهارة العالية و التعرف عليها و توفيرها في الوقت المناسب .

5/ جمال خليل عدوان ( فلسطين ) 2008،دراسة بعنوان ، واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي<sup>1</sup> .

هدفت الدراسة الى التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة في القطاع الصحي الغير الحكومي .

- لفت الانتباه القائمين على المؤسسات لاهمية وجود تخطيط القوى العاملة على أسس علمية و مهنية واضحة

- وضع الحلول و التوصيات المناسبة للمشاكل التي تواجه المؤسسات أثناء تخطيطها لاستغلال القوى العاملة و كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- المؤسسات لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة و بمنهجية متكاملة و لا تسعى إلى اشتراك العاملين في التخطيط .

- تعاني المؤسسات من وجود مشاكل مالية واضحة و كبيرة تقف عائق أمام تطويرها .

- اظهرت الدراسة وجود اهتمام واضح لدى المؤسسات ببيانات تخطيط القوى العاملة التي تساعد على تخطيط و تنمية الموارد البشرية .

- كما اوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات باعداد خطط استراتيجية واضحة و محددة و معلنة .

- ضرورة منح عملية تخطيط القوى العاملة الأهمية اللازمة ورصد الميزانيات المحددة لها و تأهيل العاملين بها و الارتقاء بمستوى أدائهم .

<sup>1</sup> جمال خليل عدوان ، واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الغير الحكومي في محافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008.

6/ دراسة حسين بن زهير موسى ( 2012 ) بعنوان استيراثية التخطيط الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة النقد العربي السعودي .

هدفت الدراسة إلى ضرورة الحرص على حسن استغلال القدرات التي يتمتع بها الافراد العاملين بها ، حتى تمكنهم من تفجير طاقاتهم عن طريق تدريبهم و اعادة تاهيلهم لمواكبة التطورات الحديثة و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

و قد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها :

- ان تخطيط الموارد البشرية على المدى الطويل يجب المؤسسة مشاكل كثيرة .
- الموارد البشرية هي التي تضع المؤسسات و تمهد لها الطريق للنمو و النجاح .
- ان التخطيط و التنبؤ بمستقبل العمال تسمح المؤسسة بالتحكم أكثر في المستقبل لتفادي التغيرات

الفجائية

- تراكم رأس المال البشري هو المحرك الأساسي للتطور السريع في مختلف المجالات .
- ترسيخ الدور البارز لليد العاملة المؤهلة و المدربة في تحقيق معدلات مرتفعة من الانتاج و الانتاجية .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

### 1. Karen Bloor & Alan Maynard (2003); Planning Hamane Resources In Health Care: Towards An Economic Approach An International Comparative Review <sup>1</sup>

دراسة بعنوان : تخطيط القوى العاملة في مجال الرعاية الصحية : نحو نهج اقتصادي دولي استعراض مقارن

هدفت الدراسة للتعرف على آثار النظم المختلفة لتقدم الرعاية الصحية الكندية و لتخطيط القوى العاملة الصحية، و استخلاص الدروس من التجارب الدولية ( أستراليا ، فرنسا ، ألمانيا ، السويد و المملكة المتحدة ) ، من خلال تصنيف النظم المالية ، و التعرف على أنظمة تخطيط القوى العاملة ، و ربط التمويل و أنظمة توصيلة

<sup>1</sup> Karen Bloor & Alan Maynard , **Planning Hamane Resources In Health Care : Towards An Economic Approach An International Comparative**; Review (electronic version) , march 2003, canada, health services , foundation .

بالطريقة التي يتم فيها تخطيط القوى العاملة لكل عنصر ، و المساهمة في تطوير مؤشرات كفاءة و فعالية القوى العاملة في نظم الرعاية الصحية ، حتى يمكن ربطها بفئات تمويل و تنفيذ و تخطيط القوى العاملة .  
و كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن هناك حاجة للاستثمار في جمع و استخدام المعلومات عن نشاط العاملين في مجال الصحة و ما ينتج عنها من نتائج قبل التخطيط لزيادة المخزون من القوى العاملة ، كما أن الحوافز المالية تؤثر على عطاء كل من المتخصصين ، و على الموافقة على التغييرات في مزيج المهارات ، و أوضحت الدراسة أن الارتقاء بمتوى السوق و الاقلال من النقص الموجود يتطلب مزيجا من أفضل أنظمة الدفع لتوازن هياكل الحوافز ، كما توصلت الدراسة إلى أن التطورات السياسية تتمتع بأهمية خاصة في عملية التخطيط للعمالة في كندا و خارجها و تجعل التخطيط أكثر تعقيدا و لكن يمكن أن يكون أكثر كفاءة ، و إذا نفذ بصورة دقيقة يمكن ان يكون ذا تأثير واضح على مجموعة من المهارات الاستفادة من كامل كفاءات الرعاية الصحية العاملة .

كذلك توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها : ضرورة التأكد أن قوة العمل القائمة حاليا تعمل بفعالية ، و أن يتم التقليل ما أمكن من تفسير الاختلافات و الاهتمامات غير الملائمة و الاستثمار في تحسين نظم المعلومات و الادارة بهدف زيادة الشفافية و المساءلة و كفاءة نظم الرعاية الصحية .

## 2.Tit Albreht (2002) Heath Manpower Planning In Slovenia : A Policy Analysis Of The Changes In Roles Of Stakeholders And Méthodologies <sup>1</sup>

دراسة بعنوان: تخطيط القوى العاملة في سلوفينيا تحليل سياسة التغييرات في أدوار ذوي الصلة و طرق التنفيذ

هدفت الدراسة لتحليل سياسات تخطيط القوى العاملة الصحية في سلوفينيا من خلال البيانات الكمية عن تطور الايدي العاملة الطبية، و مقابلات مع ممثلي أصحاب القطاع الخاص الرئيسيين و دراسة الوثائق ذات العلاقة

و كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان كل من له علاقة بمجال العمل الصحي يعتقد أن التخطيط الحالي للايدي العاملة الطبية غير كاف، و قد اتفقوا على الحاجة لوجود هيئة قومية لتنسيق تخطيط الايدي الصحية ، كما يعتقدون أن هناك حاجة كبيرة لتحديد الأوضح للمسؤوليات ، و التدريب العالي و

<sup>1</sup> Tit Albreht & Niek Klzinga , **Heath Manpower Planning In Slovenia : A Policy Analysis Of The Changes In Roles Of Stakeholders And Méthodologies** , ( electronic version) , journal of health politics , policy and law , ael27 , N°6 , décembre 2002 ,duke university press .

التمويل ، كما توصلت الدراسة إلى ان المتطلبات اللازمة تحتاج لتقييم احتياجات السكان بصورة عامة ، و احتياجات بعض السكان بصورة خاصة .

كذلك أوصت الدراسة بضرورة التطبيق الفعال و الجاد لتخطيط آليات القرار للوصول للتخطيط الفعال و تحديد المسؤوليات، و تنفيذ التدريب اللازم و تقييم احتياجات الصحية للسكان .

### 3. gilles dussault & carl-ardy duboid (2003) Human resources for health policies <sup>1</sup>

دراسة بعنوان: القوى العاملة للسياسات الصحية .

هدفت الدراسة لمناقشة مشاكل التي تواجه تطوير السياسات الصحية في الدول الفقيرة و النامية . توصلت الدراسة أن قلة السياسات الواضحة لتنمية القوى العاملة الصحية أنتجت خللا في التوازن يهدد قدرة أنظمة الرعاية الصحية على إنجاز أهدافها ، فالقوة العاملة في قطاع الصحة لديها ميزات معينة عمليا لا يمكن أن تحمل ، كما أن المنظمات الصحية تواجه ضغوط خارجية لا يمكن أن تقابل عمليا بدون تعديلات ملائمة في القوى العاملة .

كذلك توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها : ضرورة تطوير القوى العاملة كجزء أساسي من عملية تطوير سياسة الصحية ، كما أوصت بضرورة وضع مشاكل القوة العاملة على جدول الأعمال السياسي لتوضيح السياسات و الاهداف و الاولويات الواضحة للقوى العاملة الصحية في المنطقة ، لحشد كل الطاقات حول الأهداف و للترويج لنظرة شاملة و اكثر تنظيما لادارة القوى العاملة ، الأمر الذي يفتح في المدى البعيد فرصة تطوير أنظمة رعاية صحية تتجاوب أكثر مع توقعات و حاجات السكان .

### 4/ liu , 2003 : human resource development and planning for tourism <sup>2</sup>

دراسة بعنوان: تطوير و تخطيط الموارد البشرية في مجال السياحة

هدفت الدراسة الى اقتراح السبل الكفيلة بتطوير رأس المال البشري في مجال السياحة من خلال التخطيط للموارد البشرية و السياسات ، كما هدفت الى التحقيق من أن الدول المضيفة لها القدرة على المشاركة في تطوير السياحة ، و تحديد الاهتمام بالموارد البشرية في هذا القطاع ، وكذلك بيان أهمية تخطيط و تطوير العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

1 gilles dussault & carl-ardy duboid ;2003, **Human resources for health policies** : a critical component in health policies ( electronic version ).

<sup>2</sup> liu , 2003: **human resource development and planning for tourism** : case studies from PR china and malaysia « ph.D university of water loo » 9 canada .

و قد خلصت الدراسة بأن تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة و الموارد البشرية في تطوير شراكة استراتيجية ، فإنه يترتب على العاملين في ادارة الموارد البشرية ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية .

### المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

ان الاطلاع على الدراسات السابقة و المشابهة لموضوع دراستنا ، اتضح أنها تبرز في معظمها أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات مهما كان نوعها سواء كانت عمومية أو خاصة و مهما كان مجال اختصاصها ادارية أو اقتصادية أو حصية ... الخ .

كما أفرزت هذه الدراسات عن مدى فعالية التخطيط الجيد لهذه الموارد و النتائج التي تأتي من هذه العملية التي تتبع أسلوبا علميا في تقدير احتياجات المؤسسات من العاملين كما و نوعا .

تتشابه دراستنا مع دراسة زعباط عز الدين من حيث محاولة تحديد مفهوم الموارد الشبشيرية و ارتباطه بعملية التخطيط على مستوى المؤسسات ، كما تتشابه مع دراسة هاشم عبد العزيز من حيث تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية و مدى ممارسته على مستوى المؤسسات ، و كذا تتشابه دراستنا مع دراسة سي أحمد نذير من خلال التعرف على فاعلية تسيير و تخطيط الموارد البشرية باعتبارهما وسيلة لتحقيق الأهداف المؤسسة ضد إلى ذلك أوجه التشابه فيما يخص دراستنا مع دراسة ( سامي ) من خلال فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي

في حين كل من الدراسات السابقة ( جمال خليل عدوان فلسطين ) karen bloord , alan may و nard و gilles dussault carl ardy , tit alber lit & nick klzinga ) تتشابه من حيث عينة مجتمع على الوضع القائم للقوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي .

أما بالنسبة لدراسة liu 2003 التي هدفت الى توضيح و تبيان أهمية تخطيط الموارد البشرية من اجل تحقيق أهداف المنظمة فهي تصب في نفس موضوع دراستنا الحالية ، أما فيما يخص دراسة حسين بن زهير (2012) فهي تتشابه مع دراستنا من حيث سياسات تفعيل و تتمين الموارد البشرية ( التدريب ) و التي ينتج عن هذه العملية تفجير طاقات العمال و اعادة تأهيلهم لمواكبة التطورات الحديثة .

بالموازاة مع هذا تختلف دراستنا من حيث مجال تطبيقها عن باقي الدراسات السابقة و التي بطبيعة الحال تختلف في طبيعة تسييرها عن المؤسسات التي تمكنها الدراسات السابقة المذكورة مدادا كانت إدارية ، اقتصادية صحية أو غير ذلك ) ضف إلى ذلك عدم تناول الدراسات السابقة على موضوع سياسات التثمين و تفعيل

الموارد البشرية ( الاستقطاب ، الاختيار و التعيين ، التدريب ، التحفيز و تقييم الأداء ، باستثناء دراسة حسين بن زهير الذي أوصى بضرورة عملية التدريب لمواكبة التطورات الحديثة ) .ومن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة قد تبين ما يلي :

- تعد الموارد البشرية الأكثر تأثيرا في تحقيق أهداف مؤسسة سواء كانت انتاجية أو خدمتية ، و ان المؤسسة التي تستخدم استراتيجية موارد البشرية متكاملة تقوم على ربط مخرجات وظائف إدارة الموارد البشرية و اهدافها تؤدي أعمالها و تطورها بشكل أفضل و تحقق مستوى جودة عالية .
- اهتمت بعض الدراسات السابقة بموضوع تخطيط الموارد البشرية لابرار دوره الفاعل و الإيجابي في توفير احتياجات العاملين .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لأساسيات الموارد البشرية ، اتضح أنها تتشكل بلا منازع العمود الفقري لأي مؤسسة سواء حواء كانت انتاجية أو خدماتية و الثروة الحقيقية لها و كذا مصدر للنجاح و التفوق و هذا لاعتبارها أحد الدعائم التي تستند اليها المؤسسات في رفع مردوديتها و كفاءتها الانتاجية ، و من بين اهم ما تقوم به إدارة الموارد البشرية ، الاستقطاب ، الاختيار و التعيين للموارد البشرية ، تدريبها و تحفيزها تم القيام بتقييم ادائها ، أما بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية ، فإنه يساعد المؤسسة في سد العجز المورد البشري من خلال توفير العمالة المؤهلة في وقت المناسب . و كذا تحقيق أهدافها " انتاجية أكثر بتكلفة أقل " و ذلك بالحرص على تخفيض التكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية و الطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المؤسسة .

و عليه فعلى ادارة الموارد البشرية القيام بعملية التقييم و المراجعة المستمرة لسياساتها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية قصد الوقوف على الانحرافات المسجلة في الوقت المناسب و معالجتها بالقدر الذي يمكن من ضمان تحقيق أهداف الموارد البشرية و المؤسسة على حد سواء .



الفصل الثاني  
الدراسة الميدانية

## تمهيد :

تشير المتابعات التاريخية لمؤسسات الأعمال بأن نجاحها أو فشلها يعزى في حد كبير إلى دقة أو عدم دقة نشاط التخطيط فيها، كما تشير الدلائل على أن المؤسسة مارست التخطيط طويل المدى، ومن ثم التخطيط الاستراتيجي الذي بات أحد الملامح البارزة لمؤسسات الأعمال في فترة السبعينات وتطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الاستراتيجية، الذي تركز بوضع الاستراتيجية بكافة مستوياتها، ويحدد أسلوب إدارتها وتنفيذها.

وقد ظل نشاط التخطيط يعاني مشكلة الإهمال سواء تعلق الأمر بتخطيط النشاط الإنتاجي أو البشري. ويعتبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطها من جهة، وزيادة التغيرات البيئية من جهة أخرى. وقد انعكس ذلك بزيادة الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية الذي عده البعض حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية على ما تقدم، ولتوضيح تخطيط الموارد البشرية باعتباره وظيفة جوهرية في قائمة وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعلي هذا الأساس سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا إسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة سونلغاز عين تموشنت و ذلك قصد الوقوف على الحقائق الميدانية و المتعلقة بموضوع تخطيط الموارد البشرية بهذه المؤسسة .

## المبحث الأول : مديرية التوزيع الغاز و الكهرباء (سونلغاز ) لعين تموشنت :

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع التطورات الاقتصادية سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، هيكلها التنظيمي ، أهداف و مهام المؤسسة حيث أن سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات . وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

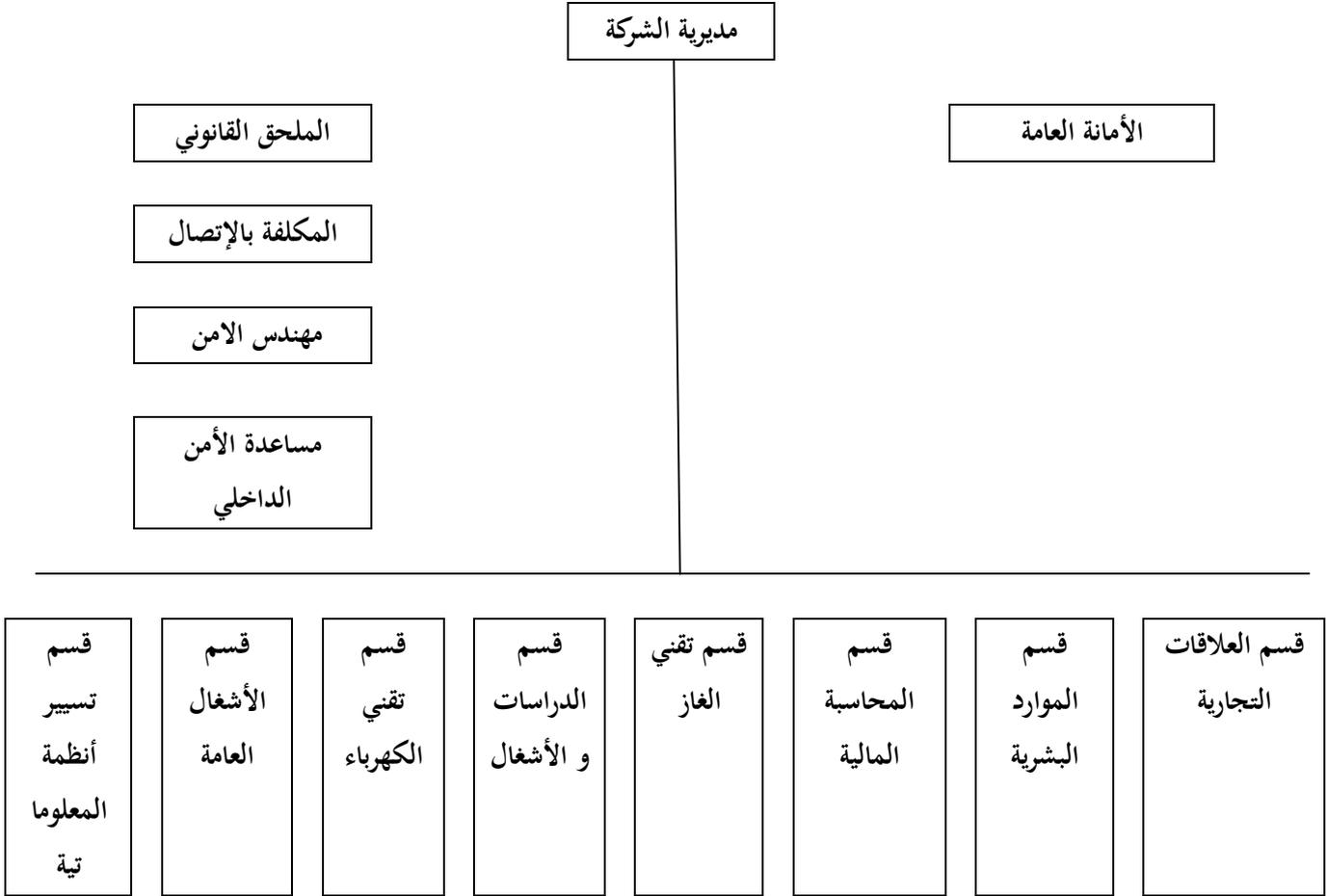
## المطلب الأول : التعريف بمديرية التوزيع لعين تموشنت :

تأسست سنة 1995 بمرسوم إداري ، تقع على طريق بلدية شعبة اللحم ، توظف 315 عون من جميع الفئات مهنية ، مهينة بستة (06) و كالات تجارية، و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الغاز.

تشرف على تسيير التقني و التجاري لشبكتي توزيع الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية ، كما تغطي كل دوائر الولاية عين تموشنت -المالح-عين الكيحل-العامرية-عين الأربعاء-حمام بوحجر-بني صاف-ولهاصة. و تغطي شبكة توزيع الغاز 13 بلدية من أصل 28 بلدية ، فيما يخص 15 بلدية متبقية فهي مبرمجة في البرنامج الخماسي 2010-2014 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية

الشكل (01-02) : الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر : من اعداد الطالبين استنادا الى وثائق خاصة للمؤسسة

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الهيكل التنظيمي للمديرية يتكون من :

1- مدير التوزيع: هو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي و الخارجي

2- الأمانة العامة: من مسؤولياتها:

- إستقبال البريد الوارد و الصادر، و تسجيله و ترتيبه .
- إنجاز محاضر التنصيب لجميع موظفي الشركة.
- الإتصال بمختلف أطراف العامة في الشركة

- متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية وتذكير رئيس المؤسسة بها.
  - تلقي و نقل المراسلات الشخصية و الخاصة بالعمل
- 3- الملحق القانوني:** من مسؤولياتها النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع للكهرباء و الغز طرف لها.

- 4- مكلفة بالإتصال:** مهمتها هو تمثيل المدير العام على المستوى المحلي ( الولائي ) و ذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية و تحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المديرية:

- المشاريع والإنجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر إستعمال الكهرباء و الغاز
- تحسيس الزبائن بالإقتصاد في إستهلاك الطاقة.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- مشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة
- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي.

**5- مهندس الأمن:** من مسؤولياته :

- متابعة حوادث العمل المهنية
- وضع لوحات المعلومات وتقارير لمديرية التوزيع
- مشاركة بإسم مديرية التوزيع في مجال حماية البيئة والصحة و السلامة على الهيئات المحلية المختصة.
- نشر الملصقات للحوادث النموذجية.
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة
- المشاركة في عملية منح و شراء المعدات الخاصة بالأمن.

**6- مساعدة الأمن الداخلي:** من مسؤوليتها:

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات و الإجراءات المناسبة للأمن الداخلي
- السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية.
- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي
- مراقبة أعوان الأمن الداخلي الموجودين في البنى التحتية.

كما يحتوي الهيكل التنظيمي للمديرية على مجموعة من الأقسام، بحكم تخصصنا سوف نتطرق فقط إلى قسم الموارد البشرية .

### 7- قسم الموارد البشرية:

أ- مصلحة إدارة الموارد البشرية: ومن مسؤولياتها:

- السهر على إعداد أجور كل المستخدمين من أول عملية إلى نهايتها.
- المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين
- متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين.
- حرص على التطبيق الجيد للنظام الداخلي و مراقبة فعاليته.
- مراقبة مختلف النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل : التوظيف ، التوجيه ، التكوين ، الترقية و النقل.

ب- مصلحة التكوين: من مسؤولياتها:

- القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين و متابعتها الدائمة.
- تحليل و تقييم حاجات العامل في التكوين.
- القيام بمخططات التكوين في كل سنة.
- القيام بمخطط التوظيف الداخلي و التعريف بإحتياجات التوظيف و إعدادها.
- المشاركة في تطبيق مخططات للموارد البشرية.

### المطلب الثالث : مهام المديرية وأهدافها

أولا. مهام المديرية : تقوم المديرية بمجموعة من المهام تتمثل في :

- توزيع أشغال الكهرباء و الغاز.
- إستغلال الكهرباء و الغاز.
- صيانة و تنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.
- ضمان الأمن و الوقاية النوعية.
- تصليح و صيانة المولدات الكهربائية
- مواكبة التكنولوجيا الجديدة.

- القيام بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
  - تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد و التجهيزات.
- ثانيا. أهداف المديرية: يمكن تلخيص أهم أهداف المديرية فيما يلي :

- التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للبلاد.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.
- القيام ببرامج إستثمارية للرفع من قدراتها وتعزيز الإنتاجية الخاصة بالكهربائية وتكثيف شبكاتها الناقلة للكهرباء و الغاز.
- تسويق الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكة الكهرباء والغاز والربط بزبائن جدد.

#### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث المنهج، وحدود الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وإدارة الدراسة، وصدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثبات أداة الدراسة، وأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### المطلب الاول: منهج وحدود الدراسة

**أولاً: منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

**ثانيا: حدود الدراسة:** لقد تمت هذه الدراسة الميدانية أخذا بعين الاعتبار حدودها المتمثلة فيمايلي:

- الحدود الزمانية: تم هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 15 ماي إلى 1 جوان 2020.
- الحدود المكانية: يتكون المجتمع الإحصائي من مجموعة الأفراد العاملين لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويتمثل هذه المؤسسة.

شركة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت.

**المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة**

لتسهيل عملية جمع البيانات يمكن استخدام بعض الأدوات والتي يختلف استعمالها حسب طبيعة البحث، حيث تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها في الشركة وذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها مما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدنا على معرفة واقع التخطيط في المؤسسة محل الدراسة و مدى تأثيره على أداء العاملين فيها.

2- **المقابلة:** وهي من خلال المحادثة التي قمنا بها مع بعض العمال ورؤساء المصالح للتعرف على انطباعات وراء العمال في مواقف معينة وردة فعلهم اتجاهها والوصول إلى بعض الحقائق التي تخص موضوع البحث.

3- **الاستبانة:** ولقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع البيانات ومعلومات الدراسة بهدف التأكد من فرضيات البحث، فبعد مجموعة من المقابلات التي أجريتها تم استخدام أسلوب الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة لاستكمال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز، حيث ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة العملية.

الجزء الثاني: يتكون من خمس محاور:

- **المحور الأول:** بعنوان أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة والذي يحتوي على 5 فقرات.
- **المحور الثاني:** بعنوان سياسات تهمين و تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة والذي يحتوي على 13 فقرة .
- **المحور الثالث:** بعنوان تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والذي يحتوي على 5 فقرات.
- **المحور الرابع:** بعنوان أساليب تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة والذي يحتوي على 4 فقرات.
- **المحور الخامس:** بعنوان النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة والذي يحتوي على 5 فقرات.

اعتمادا فيها على مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

الجدول رقم (01-02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة

الدرجة	01	02	03	04	05
--------	----	----	----	----	----

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

المصدر: من إعداد الطالبين

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- تم حساب المدى من خلال العلاقة ( أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس )

$$\text{*المدى: } 5-1 \text{ ومنه المدى} = 4$$

$$\text{*إذن طول الفئة } 4/5 \text{ ومنه طول الفئة} = 0.8$$

ومنه كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي:

الجدول (02-02) : يوضح تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها

المتوسط المرجح	الاتجاه
] 1.79-1.00]	غير موافق بشدة
] 2.59-1.8 ]	غير موافق
] 3.39- 2.6]	محايد
] 4.19-3.4]	موافق
] 5.00 -4.2]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث : عرض و مناقشة النتائج و الاختبارات

المعالجة الإحصائية: قد استخدمت الاختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة

الاقتصادية SPSS لمعالجة البيانات وكانت على النحو التالي:

- معامل ألفا كرونباخ: استخدم للتأكد من درجة ثبات المقياس.

-معامل الارتباط سبيرمان: استخدم لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة و المعدل

الكلي المحور الذي تنتمي إليه، أي صدق الاتساق الداخلي.

- المتوسطات والانحرافات المعيارية: استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.

- اختبار one sample t.test استخدم هذا الاختبار للمقارنة الثنائية وكذا اختبار الفرضيات.

- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دراستنا فإن المجتمع الدراسة المتمثلة في شركة الكهرباء سونلغاز، الكائنة مقرها بولاية عين تموشنت.

- عينة الدراسة: تم تلخيص المعطيات المتعلقة بالعينة الخاصة بهذه الدراسة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (02-03) : يوضح إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان.

مكان الدراسة	عدد الإجابات الموزعة	عدد الإجابات الملغاة	عدد الإجابات الضائعة	عدد الإجابات الصالحة	نسبة الإجابات الصالحة
شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت	50	15	00	35	70%

المصدر: من إعداد الطالبين

نستنتج من الجدول أعلاه أنه تم استرجاع كل الاستبيانات المتمثلة في 50 استبانة حيث تم الغاء 15 استبانة لأنها غير صالحة للدراسة بسبب إجابات كانت بدون مصداقية وبقي 35 استبانة صالحة للدراسة.

#### صدق وثبات الإستبانة

أولاً. صدق أداة الدراسة : يعني أن عباراتها تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل ، من أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي ، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة عين تموشنت ، وقد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات حيث تم إجراء التعديلات المطلوبة و حذف مايجب ، لتخرج في شكلها النهائي من أجل توزيعها على مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

ثانياً. ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة دقته في ما يقيسه من معلومات و سلوك و اتجاهات المتقضي و لقياس ثبات الأداة تم الإعتماد على معامل الثبات ألفا كرومباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.6 فأكثر، فإذا كانت أقل ترفض أداة القياس .

**1. اختبار الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق هذه الفقرات، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة وباللغة حجمها (35) فقرة وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لكل محور كمايلي:

أ/ اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: يوضح الجدول رقم (02-04) معاملات الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للمحور كمايلي:

جدول رقم (02-04) : يوضح ارتباط الفقرات والمحور الأول للدراسة

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
01	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة .	0.697	0.000
02	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة .	0.744	0.000
03	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة المالية و في الوقت المناسب .	0.734	0.000
04	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية من تحديد التقديرات الوظيفية .	0.787	0.000
05	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية من تقدير تكاليف الموارد البشرية و اعداد موازنة الرواتب و المكافآت .	0.747	0.000
<b>0.000</b>	<b>المعدل الكلي للمحور</b>	<b>0.741</b>	<b>0.000</b>

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول رقم ( 02-04) يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,697 و 0,787 بمستويات دلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

ب. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: يوضح الجدول رقم (02-05) معاملات الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني ومعدل الكلي للمحور كمايلي:

الجدول رقم(02-05) : يوضح ارتباط الفقرات المحور الثاني للدراسة

مستوى الدلالة	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرات	
0.010	0.429	تسهم سياسات تقييم الأداء في إظهار جوانب القوة و الضعف لدى موظفوا المؤسسة .	01
0.001	0.524	سياسة تكسب الموظفي مهارات و تساعدهم على تطويرها ذاتيا .	02
0.007	0.450	تقوم سياسات التدريب على متابعة أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج التدريبية .	03
0.007	0.447	تشجع سياسات التدريب على تحفيز المتميزين في البرامج ماديا و معنويا .	04
0.005	0.465	تقوم سياسات تقييم الأداء على وضع معايير علمية و موضوعية لتقييم أداء العاملين .	05
0.015	0.408	تشجيع سياسات تقييم الأداء الموظفين على أداء وظائفهم بكفاءة و فعالية .	06
0.001	0.549	يساهم التحفيز في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية .	07
0.002	0.514	يهدف التدريب الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد .	08
0.004	0.473	يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على مدى توافر مصادر الاستقطاب مع نوعية الوظائف المراد شغلها .	09
0.002	0.497	يعتبر وسيلة تمكن المؤسسة من جذب المرشحين.	10
0.003	0.492	تساهم سياسات الاختيار والتعيين على انتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة .	11
0.000	0.684	الاستقطاب من الوظائف الأساسية لتخطيط الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من انتقاء المؤهلين حسب احتياجاتها .	12
0.001	0.521	تستلزم سياسة التدريب وضع برامج تدريبية تتلائم مع طبيعة مصالح المؤسسة .	13
<b>0.005</b>	<b>0.496</b>	<b>المعدل الكلي للمحور</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

انطلاقا من الجدول رقم ( 02-05) يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,408 و 0,684 بمستويات دلالة أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

ج. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث: يوضح الجدول رقم (02-06) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث ومعدل الكلي للمحور كمايلي:

الجدول الرقم (02-06) : يوضح ارتباط الفقرات والمحور الثالث للدراسة

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
01	هناك علاقة تكاملية ما بين استراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة ( التسويق، الانتاج العمليات ، الشؤون المالية و البحث و التطوير ).	0.497	0.002
02	تتغير استراتيجية الموارد البشرية وفقا للظروف البيئية التي تعتبر استراتيجية المؤسسة.	0.807	0.000
03	تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمذهلة من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجية العامة و استراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة.	0.756	0.000
04	تتطلب الاستراتيجية العامة للمنظمة و استراتيجية الموارد البشرية مديرين يتسمون بالرؤيا المستقبلية و القدرة على تحليل المتغيرات البيئية .	0.730	0.000
05	تؤكد عملية تخطيط الموارد البشرية على ضرورة انسجام و تكامل أهداف أنشطة ادارة الموارد البشرية مع بنية أهداف وظائف ادارة الموارد البشرية	0.669	0.000
المعدل الكلي للمحور		0.691	0.0004

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

انطلاقا من الجدول رقم (02-06) يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,497 و 0,807 بمستويات دلالة أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

د. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع: يوضح الجدول رقم (02-07) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع ومعدل الكلي للمحور كمايلي:

جدول رقم (02-07) : يوضح اختبار الاتساق الداخلي

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
01	يقوم التنبؤ الاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المؤسسة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازها خلال الفترة المراد التنبؤ بها .	0.497	0.002
02	تحدد التغيرات التكنولوجية و التنظيمية المزيج الكمي و النوعي لمواردها البشرية .	0.807	0.000
03	اختيار الأسلوب الأمثل لتخطيط الموارد البشرية يعتمد على مفاضلة بين تكلفة و منفعة الأساليب المتاحة ( السلاسل الزمنية و الانحدار الذاتي ) .	0.756	0.000
04	يعتبر الأسلوب الاحصائي من أهم الأساليب المعتمدة في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة .	0.730	0.000
المعدل الكلي للمحور		0.697	0.0005

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول رقم (02-07) يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,497 و 0,807 بمستويات دلالة أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

هـ. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس: يوضح الجدول رقم (02-08) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس ومعدل الكلي للمحور كما يلي:

جدول رقم ( 02-08) : يوضح اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
01	تقوم الادارة الموارد البشرية بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلا .	0.407	0.015
02	تتنبأ ادارة الموارد البشرية بالعرض على القوى العاملة التي تمتلك المؤهلات لشغل الوظائف في المؤسسة .	0.739	0.000
03	تقوم ادارة الموارد البشرية بعملية الموازنة بين العرض و الطلب على القوى العاملة .	0.811	0.000
04	تعمل المؤسسة على وضع برنامج القوى العاملة وفقاً لنتائج عملية الموازنة بين العرض و الطلب .	0.891	0.000
05	يعتمد النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية لتحليل احتياجات الموارد البشرية	0.715	0.000
	المعدل الكلي للمحور	0.712	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول رقم ( 02-08) يمكن ملاحظة أن كل فقرة من فقرات المحور الخامس والمعدل الكلي للمحور تتراوح بين 0,407 و 0,891 بمستويات دلالة أقل من 0,05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس.

2/ اختبار ثبات الاستبيان (ألفا كرومباخ): لقد تم الاستعانة بمعامل ألفا كرومباخ alpha cronbachs، حيث أن قيمته تتراوح بين (0-1) فكلما اقتربت من (1) دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من (0) دلت على وجود ثبات منعدم.

أ/ اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الأول: يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور الأول

باستعمال معامل ألفا كرومباخ كما يلي:

الجدول رقم (02-09) : يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الأول

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة .	0.799
02	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة	0.763
03	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة المالية و في الوقت المناسب .	0.770
04	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية من تحديد التقديرات الوظيفية .	0.709
05	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية من تقدير تكاليف الموارد البشرية و اعداد موازنة الرواتب والمكافآت	0.785
	المعدل الكلي للمحور	0.765

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-09) السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الأول تتراوح بين 0,709 و 0,799، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.765.

ب- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثاني: يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور

الثاني باستعمال معامل ألفا كرومباخ

الجدول رقم (02-10) : يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثاني

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	تساهم سياسات تقييم الأداء في إظهار جوانب القوة و الضعف لدى موظفوا المؤسسة .	0.751
02	سياسة تكسب الموظفي مهارات و تساعدهم على تطويرها ذاتيا .	0.743
03	تقوم سياسات التدريب على متابعة أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج التدريبية .	0.754
04	تشجع سياسات التدريب على تحفيز المتميزين في البرامج ماديا و معنويا .	0.751
05	تقوم سياسات تقييم الأداء على وضع معايير علمية و موضوعية لتقييم أداء العاملين .	0.747
06	تشجع سياسات تقييم الأداء الموظفين على أداء وظائفهم بكفاءة و فعالية .	0.751
07	يساهم التحفيز في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية .	0.740
08	يهدف التدريب الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء	0.762

	الأفراد .	
0.776	يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على مدى توافر مصادر الاستقطاب مع نوعية الوظائف المراد شغلها .	09
0.757	يعتبر وسيلة تمكن المؤسسة من جذب المرشحين.	10
0.749	تساهم سياسات الاختيار والتعيين على انتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة	11
0.722	الاستقطاب من الوظائف الأساسية لتخطيط الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من انتقاء المؤهلين حسب احتياجاتها .	12
0.756	تستلزم سياسة التدريب وضع برامج تدريبية تتلائم مع طبيعة مصالح المؤسسة .	13
0.750	المعدل الكلي للمحور	

**المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS**

من خلال الجدول رقم (02-10) السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الثاني تتراوح بين 0,722 و 0,7، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.750

ج- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثالث: يوضح الجدول التالي ثبات الاستبيان للمحور الثالث باستعمال ألفا كرومباخ

**الجدول رقم (02-11) : يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثالث**

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	هناك علاقة تكاملية ما بين استراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة ( التسويق، الانتاج العمليات ، الشؤون المالية و البحث و التطوير ) .	0.857
02	تتغير استراتيجية الموارد البشرية وفقا للظروف البيئية التي تعتبر استراتيجية المؤسسة.	0.830
03	تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمذهلة من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجية العامة و استراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة.	0.811
04	تتطلب الاستراتيجية العامة للمنظمة و استراتيجية الموارد البشرية مديرين يتسمون بالرؤيا المستقبلية و القدرة على تحليل المتغيرات البيئية .	0.810
05	تؤكد عملية تخطيط الموارد البشرية على ضرورة انسجام و تكامل أهداف أنشطة ادارة الموارد البشرية مع بنية أهداف وظائف ادارة الموارد البشرية	0.843
	المعدل الكلي للمحور	
		0.830

**المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS**

من خلال الجدول رقم (11-02) السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الثالث تتراوح بين 0,810 و 0,857، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعامل الكلي للمحور بقيمة 0.830.

د- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الرابع

الجدول رقم ( 12-02) : يوضح اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الرابع

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	يقوم التنبؤ الاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المؤسسة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازها خلال الفترة المراد التنبؤ بها .	0.652
02	تحدد التغييرات التكنولوجية و التنظيمية المزيج الكمي و النوعي لمواردها البشرية	0.503
03	اختيار الأسلوب الأمثل لتخطيط الموارد البشرية يعتمد على مفاضلة بين تكلفة و منفعة الأساليب المتاحة ( السلاسل الزمنية و الانحدار الذاتي ) .	0.557
04	يعتبر الأسلوب الاحصائي من أهم الأساليب المعتمدة في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة .	0.645
المعدل الكلي للمحور		0.648

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم ( 12-02) يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الرابع، إذ تساوي 0,652 و 0,645 بالنسبة للفقرات 01 و 04 على الترتيب وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس. لكن بعد حذف الفقرتين 02 و 03 فينقص الثبات مما يؤكد على مساهمتها في زيادة الثبات، وهذا ما يؤكد المعامل الكلي للمحور بقيمة 0.648

هـ. اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الخامس

الجدول رقم ( 13-02) : يوضح اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الخامس

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	تقوم الادارة الموارد البشرية بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلا .	0.799
02	تتنبأ ادارة الموارد البشرية بالعرض على القوى العاملة التي تمتلك المؤهلات لشغل الوظائف في المؤسسة .	0.716
03	تقوم ادارة الموارد البشرية بعملية الموازنة بين العرض و الطلب على القوى العاملة .	0.665
04	تعمل المؤسسة على وضع برنامج القوى العاملة وفقا لنتائج عملية الموازنة بين	0.642

	العرض و الطلب .	
0.760	يعتمد النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية لتحليل احتياجات الموارد البشرية	05
0.716	المعدل الكلي للمحور	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم ( 02-13) يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الخامس تتراوح بين 0,642 و 0,799، وهي أكبر من 0,600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس، وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.716.

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضا لتحليل بيانات واختيار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها، ومن خلال تحليل فقراتها المتمثلة في المحور الأول، المحور الثاني، المحور الثالث، المحور الرابع والمحور الخامس وإجراء المعالجات الإحصائية لهذه المحاور.

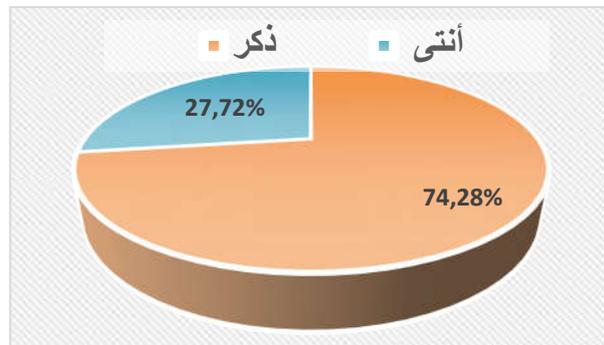
### المطلب الأول: عرض ومناقشة البيانات الشخصية

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة و التي يمكن أن تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة، قمنا بإدراج قسم يتضمن البيانات الشخصية للفرد والمتمثلة في 05 خصائص أساسية تتمثل فيما يلي:

### أولا. توزيع العينة حسب الجنس

الشكل (02-01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس الجدول (02-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

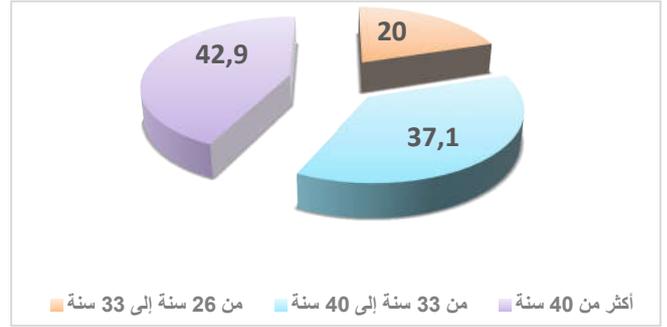
النسبة	العدد	الجنس
%74.28	26	ذكر
%25.72	9	أنثى
%100	35	المجموع



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

بين الجدول رقم (02-14) أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي (74.28) و من الاناث هي ( 25.72%) ، و هذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي المؤسسة سونلغاز ( وحدة عين تموشنت أعلى من الاناث ، و هذا يعود الى طبيعة المجتمع و ميله الى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الاشرافية .  
ثانيا. حسب العمر: كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كمايلي

النسبة	العدد	العمر
00	00	من 18 سنة - 25 سنة
%20	07	من 26 سنة إلى 33 سنة
%42.9	15	من 33 سنة إلى 40 سنة
%37.1	13	أكثر من 40 سنة
%100	35	المجموع



الشكل (02-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر الجدول (02-15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

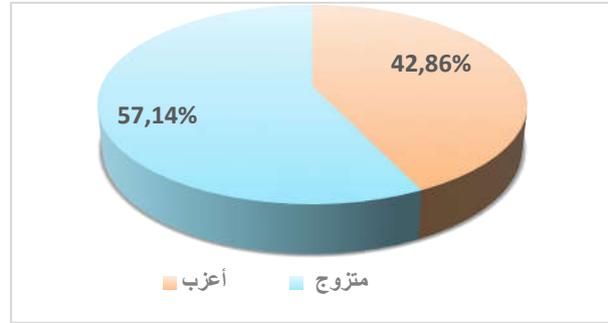
من خلال الجدول رقم (02-15) يتضح لنا توزيع عمر افراد العينة و تشمل بنسبة 0 % بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 18 و 25 سنة مما يدل على انعدام في التوظيف الجديد في حين بلغت نسبة الذين تتراوح اعمارهم ما بين 26 و 33 سنة 20 % و هذا ما يدعم فئة الشباب في المؤسسة ، أما بالنسبة للذين تتراوح اعمارهم ما بين 33 و 40 سنة فقدرت ب 42.90 % و هي تمثل اكبر نسبة من موظفي مؤسسة سونلغاز ، أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما فوق 40 سنة فقدرت ب 37.10 % مما يدعم وجود اصحاب الخبرات و هذا ما يساهم في تاطير الفئات الصادرة ، نلاحظ ايضا ان متوسط العمر يميل لفئات العمر المتوسطة من ( 33 الى 40 سنة ) .

ثالثا. حسب الحالة الاجتماعية :

الشكل (02-03): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية الجدول (02-16): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة

الاجتماعية

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
42.86%	15	أعزب
57.14%	20	متزوج
00%	00	أخرى
100%	35	المجموع



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

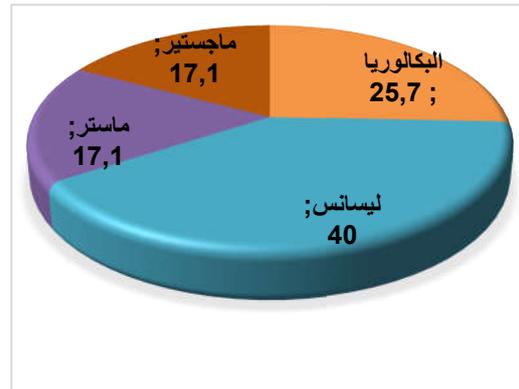
نسجل من خلال الجدول رقم (02-16) ان معظم افراد العينة متزوجون بنسبة 57.14 % ثم تليهم فئة

العزاب بنسبة 42.86 % و هذا مطابق لمعدل سن الزواج في الجزائر 33 سنة .

رابعا. حسب المؤهل العلمي: كان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كمايلي:

الشكل (02-04): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الجدول (02-17): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
25.7%	09	البكالوريا
40%	14	ليسانس
17.1%	06	ماستر
17.1%	06	ماجستير
100%	35	المجموع



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (02-17) نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على افراد العينة الاحصائية هو

مستوى ليسانس بنسبة 40 يليه مستوى البكالوريا بنسبة 25.70 % ثم المستويات الاعلى الماستر و الماجيستر

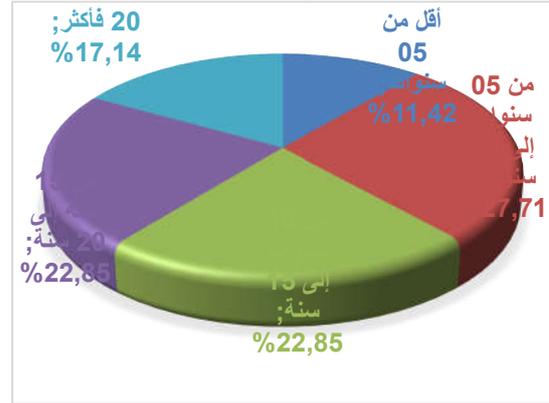
بنفس النسبة المقدرة 17.10 % هذا يدل على سياسة هذه المؤسسة في اطار عملية التوظيف و جلب اليد

العاملة ذات مستويات عالية ، حيث ان المقابلات الشخصية معهم أثبتت ان معظم متحصلين على شهادات جامعية .

خامسا. حسب عدد سنوات الخبرة: كان توزيع أفراد العينة حسب المتغير عدد سنوات الخبرة كمايلي:

الشكل (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية الجدول (02-18): توزيع العينة حسب الخبرة العملية

النسبة	العدد	الخبرة
11.42 %	04	أقل من 05 سنوات
25.71%	09	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
22.85%	08	من 10 سنوات إلى 15 سنة
22.85%	08	من 15 سنة إلى 20 سنة
17.14%	06	20 فأكثر
100%	35	المجموع



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (02-18) نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة كانت متفارقة حيث كانت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات هي 11.42 % و نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات ب 25.71 % اما بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة عملية 10 الى 15 سنة فهي 22.85 % و هي نفس السنة بالنسبة للذين لديهم خبرة اكثر من 20 سنة فهي 17.14 % هذا ما يدل على ان الخبرات العملية لدى الموظفين مناسبة و متنوعة حيث لن لديهم القدرة على الادلاء بأرائهم حول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثاني : عرض و مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كالأتي:

أولا. نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الأول (أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة): يوضح

الجدول رقم (02-19) : إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول كمايلي:

الجدول رقم (02-19) : يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الأول

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
35	00	00	01	26	08	التكرار	الفقرة 01
100	00	00	2.85	74.28	22.85	النسبة	
35	00	00	04	24	07	التكرار	الفقرة 02
100	00	00	11.4	68.57	20	النسبة	
35	00	00	06	22	07	التكرار	الفقرة 03
100	00	00	17.1	62.55	20	النسبة	
35	00	03	03	24	05	التكرار	الفقرة 04
100	00	8.75	8.75	68.57	14.28	النسبة	
35	00	05	03	22	05	التكرار	الفقرة 05
100	00	14.28	8.75	62.85	14.28	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (02-19) نتائج اجابات العينة عن فقرات المحور الأول إذ نجد أن أكبر نسبة الاجابة في الفقرة الأولى (01) في اجابة موافق 74.28% في حين ان نسبة موافق بشدة قدرت ب 22.85 % أما نسبة اجابة محايد فهي 2.85 % و ذلك لاجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة الثانية فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 68.57 % في حين نسبة موافق بشدة فهي 20 % أما بخصوص اجابة محايد فهي 11.42 % و ذلك اجمالي عينة الدراسة ، أما بخصوص و الفقرة الثالثة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 62.55 % أما موافق بشدة فهي 20 % أما اجابة محايد فهي 17.14 % باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة الفقرة الرابعة فقد تركزت نسبة الاجابات كما يلي : إجابة موافق 68.57 % اجابة موافق بنسبة 14.28 % في حين كانت نسبة متساوية بين اجابات محايد و غير موافق بنسبة 8.75 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة الخامسة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 62.85 % في حين كانت نسبة متساوية بين اجابات غير موافق و موافق بشدة بنسبة 14.28 % أما بالنسبة لاجابة محايد فكانت 8.75 % باجمالي عينة الدراسة .

ثانياً. نتائج أفراد العينة عن المحور الثاني (سياسات تسمين و تفعيل الموارد البشرية): يوضح الجدول رقم (20-02) إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني المتعلق بسياسات تسمين و تفعيل موارد البشرية كما يلي:

الجدول رقم (20-02) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثاني

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
35	00	02	06	24	03	التكرار	الفقرة 01
100	00	5.71	17.1	68.57	8.75	النسبة	
35	00	02	06	23	04	التكرار	الفقرة 02
100	00	5.71	17.1	65.71	11.42	النسبة	
35	00	02	06	22	05	التكرار	الفقرة 03
100	00	5.71	17.1	62.85	14.28	النسبة	
35	00	05	04	17	09	التكرار	الفقرة 04
100	00	14.2	11.4	48.57	25.71	النسبة	
35	01	00	04	26	04	التكرار	الفقرة 05
100	2.8	00	11.4	74.28	11.42	النسبة	
35	00	01	06	26	02	التكرار	الفقرة 06
100	00	2.85	17.1	74.28	5.71	النسبة	
35	00	02	10	20	03	التكرار	الفقرة 07
100	00	5.71	28.5	57.14	8.75	النسبة	
35	01	03	03	27	01	التكرار	الفقرة 08
100	2.8	8.75	8.75	77.14	2.85	النسبة	
35	02	01	08	23	01	التكرار	الفقرة 09
100	5.7	2.85	22.8	65.71	2.85	النسبة	
35	00	02	06	23	04	التكرار	الفقرة 10
100	00	5.71	17.1	65.71	11.42	النسبة	
35	00	02	07	21	05	التكرار	الفقرة 11
100	00	5.71	20	60	14.28	النسبة	
35	01	01	06	24	03	التكرار	الفقرة 12

100	2.8	2.85	17.1	68.57	8.75	النسبة	
35	00	00	09	18	08	التكرار	الفقرة 13
100	00	00	25.7	51.42	22.85	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (02-20) نتائج الاجابات افراد العينة عن فقرات المحور الثاني اذ نجد ان نسبة الاجابات في الفقرة الاولى تركزت كما يلي : إجابة موافق (68.57%) و هي أكبر نسبة اجابة محايد (17.14 % ) و ذلك باجمالي عتبة الدراسة أما بالنسبة للفقرة الثانية فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 65.71 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك لا إجمالي عينة الدراسة ، اما بالنسبة للفقرة 3 فقد تركزت اجابة موافق ب 62.85 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي وعينة الدراسة .

أما الفقرة 4 فقد تركزت اجابة موافق ب 48.57 % و نسبة اجابة موافق بشدة ب 25.71 % و ذلك إجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة 5 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 74.28 % في حين كانت نسبة موافق بشدة و محايد متساوية ب 11.42 % باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة 06 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 74.28 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة أما الفقرة 7 فقد تركزن نسبة اجابة موافق ب 57.14 % ، و نسبة اجابة محايد ب 28.57 % باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة 8 فقد تركزت بنسبة اجابة موافق ب 77.14 % حيث كانت نسبة اجابة محايد و غير موافق متساوية ب 8.75 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

أما الفقرة 09 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 65.71 % و نسبة اجابة محايد ب 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، اما الفقرة 10 فقد تركزن نسبة اجابة موافق ب 65.75 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، اما الفقرة 11 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 60% و نسبة اجابة محايد ب 20 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

بالنسبة الفقرة 12 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 68.57 % و نسبة اجابة محايد 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة . في حين ان الفقرة 13 تركزت نسبة اجابة موافق ب 51.42 % و نسبة اجابة محايد ب 25.17 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

ثالثا. المحور 03 (تخطيط الموارد البشرية و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة)

الجدول رقم (02-21) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الثالث

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
35	01	00	08	19	07	التكرار	الفقرة 01
100	2.85	00	22.8	54.2	20	النسبة	
35	02	01	06	21	05	التكرار	الفقرة 02
100	5.71	2.8	17.1	60	14.28	النسبة	
35	01	02	06	20	06	التكرار	الفقرة 03
100	2.85	5.7	17.1	57.1	17.14	النسبة	
35	02	02	09	13	09	التكرار	الفقرة 04
100	5.71	5.7	25.7	37.1	25.71	النسبة	
35	00	01	14	11	09	التكرار	الفقرة 05
100	00	2.8	40	31.4	25.71	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (02-21) نتائج اجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الثالث إذ نجد أن نسبة اجابات الفقرة رقم 01 تركزت بنسبة اجابة موافق ب 54.28% و نسبة اجابة محايد ب 22.85% و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة رقم (02) فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 60% و نسبة اجابة محايد ب 17.14% و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة رقم (03) فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 54.14% و حيث كانت نسبة موافق بئدة و محايد متساوية ب 17.14% و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 04 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 37.14% حيث كانت نسبة موافق بشدة و محايد متساوية ب 25.71% و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة رقم 05 فقد تركزت نسبة اجابة محايد ب 40% و نسبة اجابة موافق 31.42% و ذلك باجمالي عينة الدراسة .

رابعا. المحور الرابع (أساليب تخطيط الموارد البشرية)

الجدول رقم (02-22) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الرابع

المجموع	الإجابات	التكرارات	الفقرات
---------	----------	-----------	---------

	النسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الفقرة 01	التكرار	05	26	02	02	00	35
	النسبة	14.28	74.2	5.71	5.7	00%	100
الفقرة 02	التكرار	06	19	09	00	01	35
	النسبة	17.14	54.2	25.7	00	2.85	100
الفقرة 03	التكرار	07	16	11	00	01	35
	النسبة	20	54.7	31.4	00	2.85	100
الفقرة 04	التكرار	07	11	13	00	04	35
	النسبة	20%	31.4	37.1	00	11.42	100

المصدر: من إعداد طالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (02-22) نتائج اجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الرابع إذ نجد أن نسبة اجابات الفقرة رقم (01) تركزت نسبة اجابة موافق ب 74.28 % و نسبة إجابة موافق بشدة ب 14.28 و ذلك باجمالي عتبة الدراسة أما بالنسبة للفقرة رقم (02) فقد تركزت نسبة إجابة موافق ب 54.28 % و نسبة إجابة محايد ب 25.71 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 03 تركزت نسبة اجابة موافق ب 54.71 % و نسبة إجابة محايد ب 31.42 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 04 فقد تركزت نسبة إجابة محايد ب 37.14 % و نسبة اجابة موافق 31.42 % و ذلك باجمالي عتبة الدراسة .

خامساً. المحور الخامس (النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة )

الجدول رقم (02-23) : يوضح نتائج أفراد العينة وإجاباتهم عن فقرات المحور الخامس

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
35	08	20	07	00	00	التكرار	الفقرة 01
100	22.85	57.1	20	00	00	النسبة	
35	08	18	08	01	00	التكرار	الفقرة 02
100	22.85	51.4	22.8	2.85	00	النسبة	
35	06	17	08	03	01	التكرار	الفقرة 03

100	2.8	8.75%	22.8	48.5	17.14	النسبة	
35	03	04	06	17	05	التكرار	الفقرة 04
100	8.7	11.42	17.1	48.5	14.28	النسبة	
35	02	05	05	15	08	التكرار	الفقرة 05
100	5.7	14.2	14.2	42.8	22.85	النسبة	

المصدر: من إعداد طالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (02-23) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الخامس إذ نجد أن نسبة اجابات الفقرة رقم (01) فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 57.14 % و نسبة إجابة موافق بشدة 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم (02) فقد تركزت منسبة اجابة موافق 51.42 % في حين أن نسبة اجابة موافق بشدة و محايد كانت متساوية ب 22.85 ر و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 03 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 48.57 % و نسبة اجابة محايد ب 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 04 فقد تركزت نسبة اجابة موافق ب 48.57 % و نسبة اجابة محايد ب 17.14 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ، اما بالنسبة للفترة الخامسة و الاخيرة فقد تركزت نسبة اجابة موافق 42.85 % و نسبة اجابة موافق بشدة ب 22.85 % و ذلك باجمالي عينة الدراسة ..

### المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

بعد تفرغ البيانات في البرنامج spss اتمت عملية حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستمارة وفقا لكل محور، باستخدام اختبار T للعينة الواحدة One samplet test وهذا لتحليل فقرات الاستبانة وذكررت فقرة ايجابية بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتواها اذا كانت t المحسوبة اكبر من <sup>1</sup>t الجدولية او مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 0.6<sup>2</sup> وتكررت الفقرة سلبية بمعنى افراد العينة لا يوافقون على محتواها وهذا اذا كانت قيمة t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية او مستوى الدلالة اقل من 005 والوزن النسبي اقل من 0.6 وتكون الفترة محايدة اذا كان مستوى الدلالة اكبر من 0.05.

حتى نقوم باختبار الفرضيات يجب تحديد الفئات حسب الخطوات التالية:

<sup>1</sup>قيمة t الجدولية عند درجة حرية (n-1=34) و مستوى دلالة 0.025 تساوي 2.042.  
<sup>2</sup> تمثل نسبة الحياد وفق مقياس ليكارت الخماسي أي 3/5 = 0.6 .

• تعيين الفئات:

○ العدد الفئات: خمسة ان اجابة غير موافق بشدة تمثل الفئة رقم 01 ،اجابة غير موافق تمثل الفئة رقم

02، اجابة محايد تمثل الفئة رقم 03،اجابة موافق تمثل الفئة رقم 05، اجابة موافق بشدة تمثل الفئة

رقم 05

○ حساب المدى:  $4 = 1 - 5$

○ حساب طول الفئة حيث طول الفئة يساوي المدى/عدد الفئات

طول الفئة:  $4/5$

طول الفئة: 0.8

○ تعيين الفئات: اعتمادا على ما سبق الفئات كمايلي:

■ الفئة رقم 1: [1-1.79] تمثل الاجابات غير موافق بشدة

■ الفئة رقم 2: [1.8-2.59] تمثل الاجابات غير موافق

■ الفئة رقم 3: [2.6-3.39] تمثل الاجابات محايد

■ الفئة رقم 4: [3.4-4,19] تمثل الاجابات موافق

■ الفئة رقم 5: [4.2-5] تمثل الاجابات موافق بشدة

أولا. إختبار الفرضية الرئيسية: سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية والمتمثلة فيلي:

•  $H_0$ : لا يوجد أي دور و اهمية لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

•  $H_1$ : يوجد دور و اهمية لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم (02-24) : اختبار دور و اهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة

لفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	4.200	1.200	0.840	15.016	0.000	موافق بشدة
الفقرة 02	4.085	1.085	0.817	11.427	0.000	موافق
الفقرة 03	4.028	1.028	0.805	9.852	0.000	موافق
الفقرة 04	3.885	0.885	0.777	6.912	0.000	موافق
الفقرة 05	3.742	0.742	0.748	4.961	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	3.988	0.988	0.797	11,551	0.000	موافق

المصدر: من إعداد طالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق (02-24) نلاحظ الفقرة رقم 1 بلغ الوزن النسبي 0.840 وهي أكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية محتوى هذه الفقرة اما الفقرة 2 بلغ الوزن النسبي 0.817 وهو أكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة لوافقون على محتوى هذه الفقرة، الفقرة 3 بلغ الوزن النسبي 0.805 وهو أكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة ، أما بالنسبة للفقرة 4 قدرت قيمة المعنوية 6.912 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة أما الفقرة 5 قدرت قيمة t 4.91 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة. من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتبين ان كل ايجابيات افراد عينة الدراسة كانت ايجابية وذلك بالنسبة لكل الفقرات الخاصة بالمحور الاول وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في انه يوجد اهمية ودور لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

ثانيا .اختبار الفرضيات الفرعية :

1/إختبار الفرضية الفرعية الأولى: سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام t test كما يلي :

•  $H_0$  : لا يوجد أهمية للتخطيط ضمن سياسات تامين و تفعيل الموارد البشرية

•  $H_1$  : يوجد أهمية للتخطيط ضمن سياسات تامين و تفعيل الموارد البشرية

الجدول رقم (02-25):اختبار اهمية تخطيط الموارد البشرية ضمن سياسات تامين و تفعيل الموارد

البشرية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3.800	0,677	0.760	6,987	0.000	موافق
الفقرة 02	3.828	0,706	0.765	6,938	0.000	موافق
الفقرة 03	3.828	0,785	0.765	6,242	0.000	موافق
الفقرة 04	3.828	0,890	0.765	5,504	0.000	موافق
الفقرة 05	4.028	0,452	0.805	13,438	0.000	موافق
الفقرة 06	3.828	0,568	0.765	8,629	0.000	موافق
الفقرة 07	3.628	0,731	0.725	5,087	0.000	موافق
الفقرة 08	3.685	0,796	0.737	5,096	0.000	موافق

الفقرة 09	3.571	0,850	0.714	3,977	0.000	موافق
الفقرة 10	3.628	0,731	0.725	5,087	0.000	موافق
الفقرة 11	3.714	0,825	0.742	5,122	0.000	موافق
الفقرة 12	3.742	0,816	0.748	5,380	0.000	موافق
الفقرة 13	4.000	0, 685	0.800	8,624	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	3.778	0,379	0.755	12,129	<b>0.000</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-25) نلاحظ ان جميع فقرات المحور المذكور اعلاه لديهم الوزن النسبي أكبر من 0.6 ومستوى الدلالة اقل من 0.05 وبالتالي قمنا بمقارنة المعدل الكلي للمحور حيث بلغ الوزن النسبي للمعدل الكلي للمحور 0.755 وهو أكبر من 0.6 ومستوى الدلالة هو 0.000 وهو اقل 0.05 اما بالنسبة ل t المحسوبة للمعدل الكلي للمحور بلغت 12.129 وهي أكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية فقرات المحور الثاني اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة المتمثلة في وجود يوجد أهمية للتخطيط ضمن سياسات تامين و تفعيل الموارد البشرية.

2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: سنقوم باختبار الفرضية الفرعية باستخدام t test كما يلي:

•  $H_0$ : لا يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

•  $H_1$ : يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

الجدول رقم (02-26) : اختبار العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

للمؤسسة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3,885	0,832	0.777	6,297	0.000	موافق
الفقرة 02	3,714	0,957	0.742	4,415	0.000	موافق
الفقرة 03	3,742	0,950	0.748	4,626	0.000	موافق
الفقرة 04	3,742	1,093	0.748	4,018	0.000	موافق
الفقرة 05	3,828	0,857	0.765	5,720	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	<b>3,782</b>	<b>0,755</b>	<b>0.756</b>	<b>6,133</b>	<b>0.000</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (26-02) نلاحظ ان الفقرة 1 بلغ الوزن النسبي 0.777 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة 2 بلغ الوزن النسبي 0.742 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة 3 بلغ الوزن النسبي 0.748 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.005 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة 4 قدرت t المحسوبة ب 4.018 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة

الفقرة 5: قدرت t المحسوبة ب 5.720 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة

وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

04/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمتضمنة ما يلي:

$H_0$ : لا يوجد اثر ايجابي لنوع الأسلوب المعتمد على عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

$H_1$ : يوجد اثر ايجابي لنوع الأسلوب المعتمد على عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم (27-02): يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الرابع

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3,971	0,663	0.794	8,661	0.000	موافق
الفقرة 02	3,800	0,833	0.760	5,681	0.000	موافق
الفقرة 03	3,657	1,027	0.731	3,784	0.000	موافق
الفقرة 04	3,571	1,092	0.714	3,095	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	3,750	0,647	0.750	6,854	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (27-02) نلاحظ ان الفقرة 1 بلغ الوزن النسبي 0.794 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالنسبة للفقرة 2 فبلغ الوزن النسبي 0.760 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما

بالخصوص الفقرة 3 فقدرت t المحسوبة ب 3.784 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالنسبة للفقرة 4 فقدرت t المحسوبة ب 3.095 وهي اكبر من t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العنة يوافقون على محتوى هذه الفقرة وعليه فان افراد الهينة يوافقون على فقرات هذا المحور وبالتالي الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في وجود اثر إيجابي لنوع الأسلوب المعتمد على عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

#### 04/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تتضمن ما يلي:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج الاساسي لتخطيط الموارد البشرية وعملية الموازنة بين العرض و الطلب على القوى العاملة.

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج الاساسي لتخطيط الموارد البشرية وعملية الموازنة بين العرض و الطلب على القوى العاملة.

الجدول رقم (02-28) اختبار العلاقة بين النموذج الاساسي لتخطيط الموارد البشرية وعملية الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	4,085	0,612	0.817	10,492	0.000	موافق
الفقرة 02	4,000	0,727	0.800	8,131	0.000	موافق
الفقرة 03	3,742	0,980	0.748	4,482	0.000	موافق
الفقرة 04	3,714	1,072	0.742	3,938	0.000	موافق
الفقرة 05	3,742	1,146	0.748	3,833	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	3,857	0,669	0.771	7,573	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين اعلاه رقم(02-28) نلاحظ ان الفقرة 1 بلغ الوزن النسبي 0.817 وهو اكبر من 0.6 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة اما بالنسبة للفقرة 2 فقدر الوزن النسبي 0.800 وهو اكبر من 0.6 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 هذا ما يدل ايضا على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة، اما الدلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية وبالتالي نستنتج على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة، اما بخصوص الفقرة رقم 4 فقيمة t المحسوبة فقدرت ب

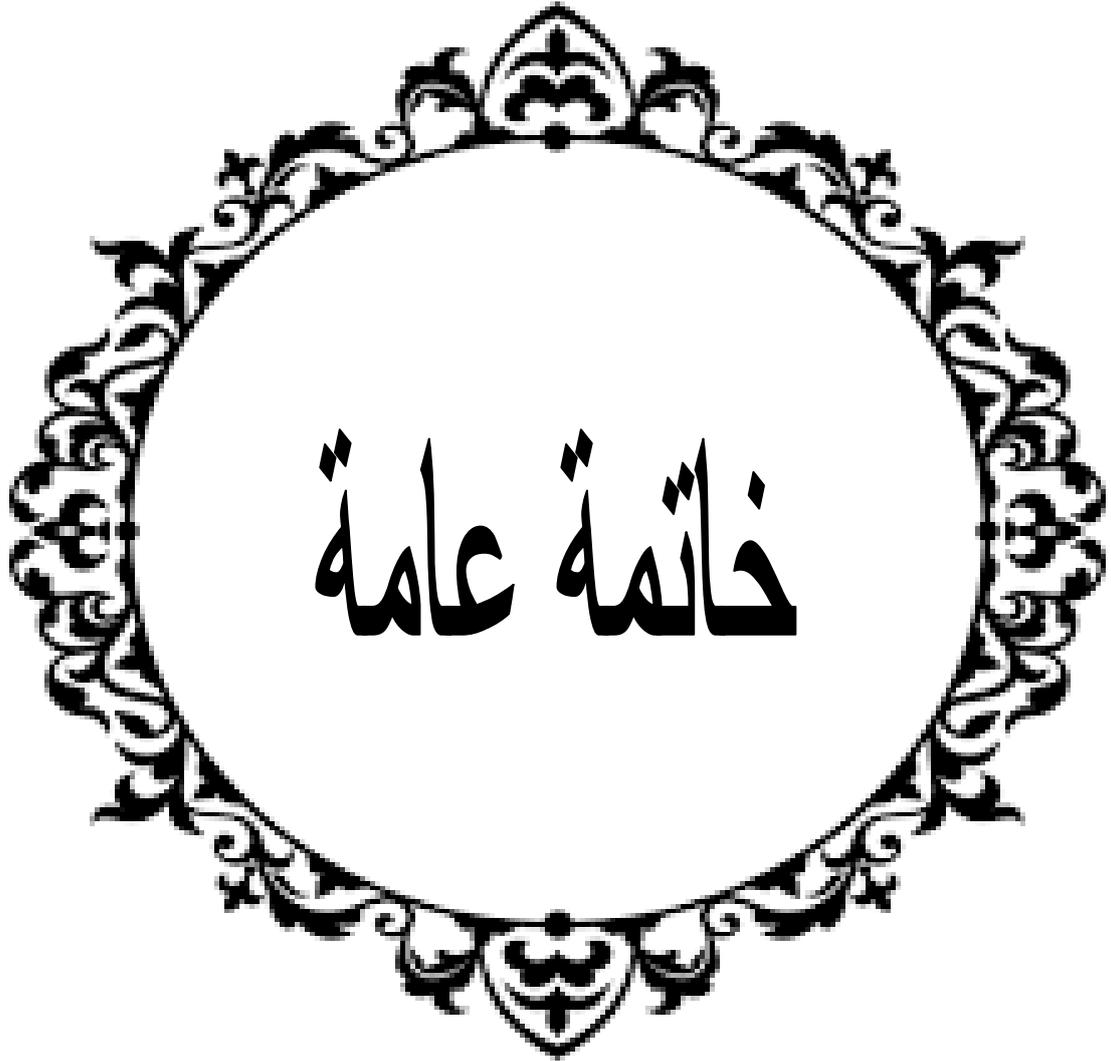
3.938 وهي أكبر من  $t$  الجدولية 2.042 مما يدل أيضا على ايجابية الفقرة اي ان افراد العينة يوافقون على ايجابية هذه الفقرة اما بخصوص الفقرة رقم 5 فقيمة  $t$  المحسوبة ب3.833 وهي أكبر من  $t$  الجدولية 2.042 وهذا ما يدل أيضا على ايجابية هذه الفقرة وبالتالي فإن افراد العينة يوافقون عليها.

أضف الى ذلك فان  $t$  المحسوبة للمعدل الكلي للمحور بلغت 7.573 وهي أكبر من  $t$  الجدولية 2.042 وهذا ما يدل على ايجابية فقرات المحور اي ان افراد العينة يوافقون على فقرات هذا المحور وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج الاساسي لتخطيط الموارد البشرية وعملية الموازنة بين العرض و الطلب على القوى العاملة.

## خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة سونلغاز) من أجل معرفة مدى تطبيق تخطيط الموارد البشرية في هذه الأخيرة ، و من خلال الاستبانة الموزعة والنتائج المحصل عليها نستطيع القول بأن تخطيط الموارد البشرية يمثل منهجية فكرية متطورة توجه وظائف الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف و الغايات التي قامت المؤسسة من أجلها كما إتضح جليا الدور والأهمية الكبيرة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة المذكورة أعلاه وذلك من خلال مساهمته في دعم وظائف هذه المؤسسة. ومن خلال الاستبيان تم استنتاج ما يلي:

- إن مؤسسة سونلغاز تتوفر على البيئة المناسبة لتطبيق أساليب التخطيط الموارد البشرية
- ان مؤسسة سونلغاز تهتم بتطبيق أساليب التخطيط الموارد البشرية كونها تقدم إضافة إيجابية لهذه المؤسسة



خاتمة عامة

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و أن تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد ،سواء كانت مادية و فنية و مالية و بشرية و تنظيمية، بينما تتحدد الفعالية بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة و من مواردها البشرية بصفة خاصة.

وتوضع إستراتيجية الموارد البشرية عادة في ظل تأثير المتغيرات البيئية سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية، ومن ضمن هذه المتغيرات، إستراتيجية المؤسسة و أهدافها، سياسات العمل ،الأنظمة و القوانين الحكومية، التكنولوجيا... الخ. حيث يتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يتعامل مع ظروف عدم التأكد و سرعة التغير، الأمر الذي يستدعي إدراك و فهم جيد لجميع المسائل التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة و أدائها الكلي، و يمكننا القول إن تخطيط الموارد البشرية هو احد الأنشطة و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة كافة المؤسسات، فمن خلاله تقدر و تحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها و المهارات اللازمة، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها مستقبلا، و التي تقوم أساسا على دراسة حجم و عبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجيتها و مقارنته مع قوة و إمكانيات الموارد البشرية لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها و الكفاءات اللازمة و المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي، أم لديها فائض أو تعاني من نقص أو لديها ما يكفي من الموارد الحالية لانجاز ما هو مخطط له في المستقبل.

ومن هنا يمكننا القول أن تخطيط الموارد البشرية يتوافق ويخدم إستراتيجية و أهداف المؤسسة ، و على هذه الأخيرة اختيار الاتجاه الذي ستسير فيه عملية التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، حيث تقوم باختيار الاتجاه الأنسب و الأكثر فعالية من اجل الحصول على التقديرات و التنبؤات الصحيحة و الأقرب إلى الواقع العملي، أما من ناحية القيام بعملية التخطيط فلا بد من مشاركة مديرية الموارد البشرية مع المدراء التنفيذيين و ذلك من اجل الوصول إلى الاحتياجات الدقيقة لكل وحدة أو قسم داخل المؤسسة.

و من اجل التخطيط الجيد لابد على المؤسسة أن تقوم بتحليل الوظائف و جمع المعلومات المرتبطة بالمهام و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها و شروطها أو محدداتها (مواصفاتها)، للحصول على المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة و المكان و المعدات المستخدمة لأدائها و المعرفة و المهارات و القبلات التي لابد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها و مقدار الإشراف و الظروف التي تؤدي فيها، إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة.

فالمشرفين و المسؤولين على عملية التخطيط الموارد البشرية يعتمدون على مجموعة من المراحل :

➤ أولاً. تحليل الأسلوب الأمثل لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، حيث تعتمد هذه الخطوة على التنبؤات و التقديرات المستقبلية باستعمال مجموعة من الطرق و تحليل العوامل المؤثرة في التنبؤ بالقوى العاملة.

➤ أما المرحلة الثانية تتمثل في تحديد المتاح أو المعروض من الموارد البشرية، وتحليل المعروض من العمالة حالياً وخلال فترة الخطة لابد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل الهيكل التنظيمي وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية والنقل وترك الخدمة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب في هذا المجال.

➤ أما المرحلة الثالثة تأتي كنتيجة للمقارنة بين الخطوتين السابقتين، وبمعنى آخر فإن هذه الخطوة تتم بتحديد حاصل طرح عدد العمالة المعروضة من العدد المطلوب من اجل تحديد الفروقات. وفي المرحلة الرابعة يتم فيه تنفيذ خطة الموارد البشرية، وهذه الخطة هي نتاج المراحل السابقة وهي عبارة عن جدول تفصيلي يبين الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها و الكفاءات اللازمة التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها مستقبلاً، مع احتساب دوران اليد العاملة و المتمثلة في النقل والترقية و ترك الخدمة خلال فترة الخطة، حيث تم الاعتماد على طريقتين في هما طريقة الجدول المقسم إلى خانات و طريقة سلسلة ماركوف.

➤ أما المرحلة الأخيرة هي الرقابة و تقييم الخطة، فلا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة حيث يكمل كل منهما الآخر، من هنا يتبين لنا أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكيد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريقها للتنفيذ.

كما أن هناك مجموعة من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى فشل تخطيط الموارد البشرية، من ضمنها نقص المعلومات و عدم وضوح أهداف المؤسسة ، نقص التنسيق بين الوظائف المختلفة في المؤسسة ، وضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية .

#### • نتائج الدراسة:

بعدما أتمنا الدراسة التطبيقية لموضوع تخطيط الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز وحدة عين تموشنت، ومن خلال تحليلنا للواقع العملي و بالمقارنة بالدراسة النظرية التي تطرقنا إليها سابقاً توصلنا إلى النتائج التالية :

- الاهتمام الكبير بموضوع تخطيط الموارد البشرية من طرف مسؤولي المؤسسة و بالأخص رئيس مصلحة الموارد البشرية، حيث يظهر ذلك من خلال القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية بالتوازي مع عملية التخطيط

الاستراتيجي للمؤسسة وذلك بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى الأعداد و الأنواع اللازمة من القوى العاملة لتحقيق هذه الأهداف و تفادي الاختلال.

- كما يتسم تخطيط الموارد البشرية بالانتظام إلا في حالات تبني المنشأة لخيارات إستراتيجية ( كإعادة الهيكلة، الانفصال، التوسع...الخ).

- الاهتمام الكبير بالعنصر البشري في هذه المؤسسة حيث يظهر ذلك من خلال السياسات المتبعة فيما يخص الحصول و تنمية و تطوير الكفاءات و تقييمها و الحفاظ عليها.

- الاهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية وذلك بتو ظيف إطارات متخصصة في هذا المجال ، حيث تهتم بدراسة وتحليل التوقعات المستقبلية فيما يخص القوى العاملة و تحليل المحيط الخارجي و الداخلي و الخروج بتنبؤات وخطط تتلاءم و هذه التغيرات.

- كما لاحظنا على مستوى المؤسسة هناك تطبيق للأساليب و الطرق العلمية في مجال تخطيط الموارد البشرية، حيث أن هناك تطابق كبير بين ماهو نظري و ما هو موجود على ارض الواقع (داخل المؤسسة).

- تخطيط الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز وحدة عين تموشنت يمتاز بالدقة و الوضوح ، و يعبر على الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة من اجل القيام بالمهام الموكلة للمؤسسة .

- هناك توافق بين المؤسسة و المديرية العامة، حيث يتم المصادقة على معظم المخططات التي يتم اقتراحها من طرف المؤسسة.

- من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن المؤسسة لا تمتلك نظام معلوماتي متطور (عدم وجود شبكة معلوماتية) تربط مختلف المصالح و الدوائر، مما يؤدي إلى صعوبة أو التأخر في الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة، وهذا بدوره يؤدي إلى عرقلة عملية تخطيط الموارد البشرية .

### التوصيات:

➤ زيادة اعتبار مسؤولي المؤسسة لعملية تخطيط الموارد البشرية مع إعطائها الأهمية والقيمة التي تستحقها من خلال توعية المسؤولين عن الأفراد في المؤسسة عن إيجابيات هذه العملية وعن مساهمته الفعالة في تسيير الموارد البشرية من خلال تنظيم حلقات تكوينية والمشاركة في مؤتمرات خاصة والسهر على تطبيق ما تم استيعابه خلال تكوينهم.

➤ إنشاء وحدة خاصة لتخطيط الموارد البشرية في كل من وحدة المركب والمشروع ووحدة أخرى خاصة بتسيير الموارد البشرية حتى يتم تقسيم المهام لتسهيل العملية نظرا لطبيعة نشاط وأهداف كل وحدة ولطبيعة

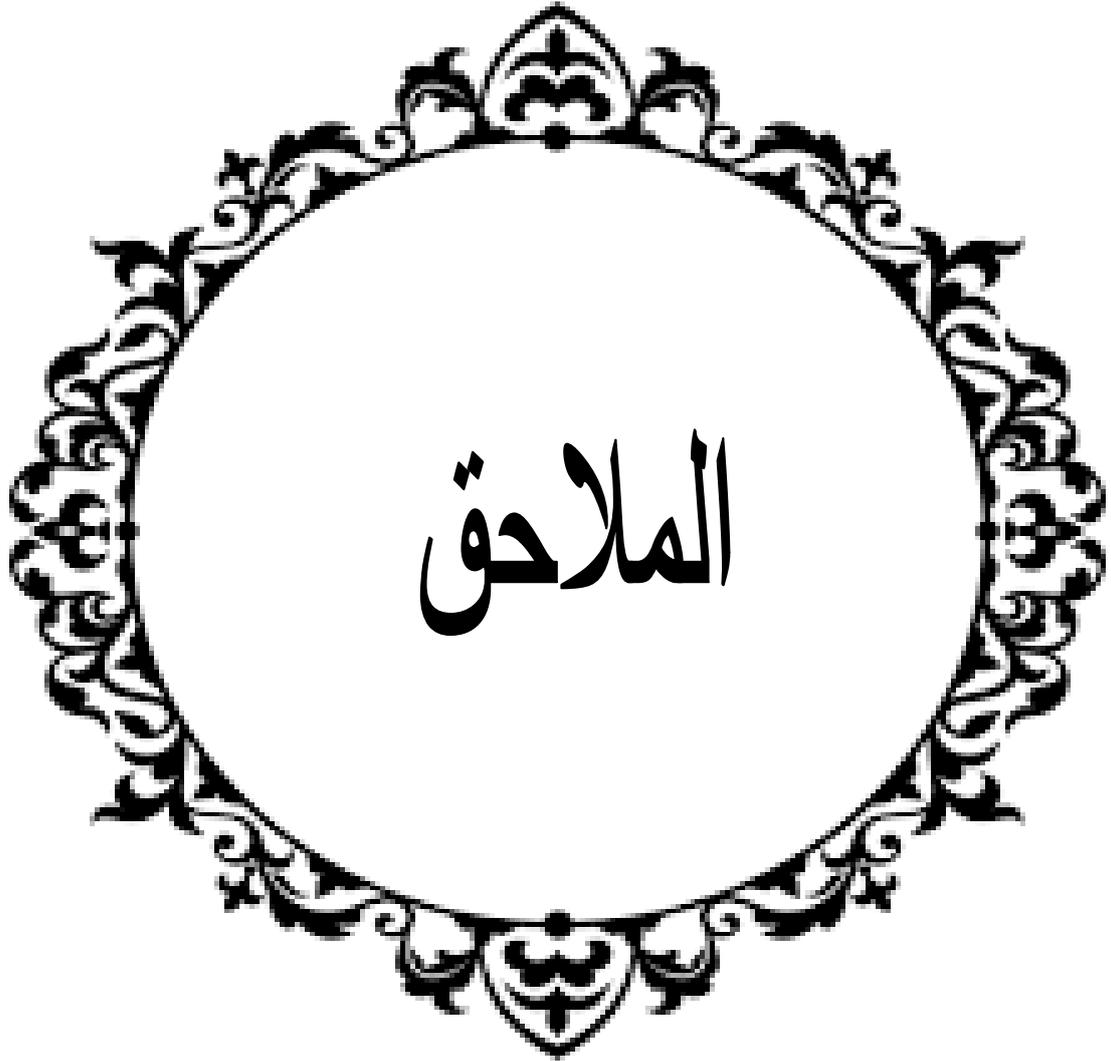
حاجاتهم المختلفة، كما يجب أن تعمل المؤسسة على تدعيم الوحدة بأخصائيين في الميدان ذوي خبرة وبالزيادة في عدد الإطارات والتقنيين المساعدين.

➤ تكوين شبكة معلوماتية للاتصال داخل المؤسسة تربط بين مختلف المصالح والمديريات خاصة بين المصلحتين لإدارة الموارد البشرية، حتى يتم تبادل بينهم الملفات والمعلومات الخاصة بالعمال بشكل سريع ودقيق تريح من خلاله الوقت، بالإضافة إلى إمكانية اللجوء إلى هذه المعلومات في أي وقت، كما تسمح هذه الوسيلة المديرية الموارد البشرية من معرفة حاجات كل وحدة ومصلحة من الأفراد، وتحديد من خلال ذلك إذا ما كان فيه عجز أو فائض لاتخاذ التدابير اللازمة.

➤ زيادة مشاركة ومساهمة المسؤولين ومديري المصالح في تسيير وتخطيط الموارد البشرية بتقديم اقتراحات ونصائح تفيد بها إدارة الأفراد في اتخاذ القرارات وتحسين تسيير بها، لأنهم أكثر دراية بظروف العمل وطبيعة النشاط بالمصالح الذين هم مسؤولون عنها وبالتالي بحاجاتهم، فبفضل اتحاد الجهود وتبادل الخبرات يمكن الإدارة الأفراد في المؤسسة أن تتجاوز المشاكل، ونفس الشيء بالنسبة للإدارات الأخرى.

➤ ضرورة استخدام الأساليب الحديثة في تسيير الأفراد في عملية التخطيط، كما يجب استخدام أكثر من أسلوب أو طريقة عند تخطيط الموارد البشرية، حتى يكون لدى المسيرين الاختيار والمقارنة بين النتائج لتحديد أفضلهم، لأن كل طريقة أو وسيلة لها عيوب ومزايا يتم اكتشافها عند استعمالها، وبذلك تتفادى المؤسسة التقديرات الشخصية التي تكون في أغلب الأحيان خاطئة وغير واقعية وغير مبنية على أسس علمية، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها عند تخطيط الموارد البشرية في المستقبل.

➤ يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام أكثر بالفاقد في العمالة مع دراسة وتحليل الأسباب المختلفة التي دفعت بعض العمال إلى التخلي على مناصب عملهم والاستقالة حتى تنفادها في المستقبل، لأن تعويض العامل يتطلب وقتا وشروطا قد تكون في بعض الأحيان صعبة المنال مثل الحال بالنسبة للتقنيين والعمالين في الآلات الخاصة التي تتطلب تكويننا خاصا.





المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

في إطار دراسة بعنوان : " تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "

و الذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية ،  
و من أجل معالجة دراستنا الميدانية نرجو منكم الاجابة على الاسئلة الموجودة بهذه الاستمارة بغية التعرف على  
آرائكم كمهنيين، كما نخططكم علما أن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و نشكركم لحسن  
تعاونكم و اهتمامكم بهذه الدراسة.

إعداد الطالبين:

تحت اشراف الاستاذ :

قادة امحمد أحمد

علي دحمان محمد

مسلم محمد

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

1-الجنس :

أنثى  ذكر

## الملاحق :

### 2- السن :

من 18 سنة إلى 25 سنة

من 26 سنة إلى 33 سنة

من 33 سنة إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

### 3- الحالة الإجتماعية :

أعزب

متزوج

أخرى .....

### 4- المستوى التعليمي :

البكالوريا

ليسانس

ماستر

ماجستير

### 5- الخبرة العملية :

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات وأقل من 10

من 10 سنوات وأقل من 15

## الملاحق :

من سنة 15 وأقل من 20

من 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الرجاء وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة					
02	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة					
03	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة المالية و في الوقت المناسب					
04	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية من تحديد التقديرات الوظيفية					
05	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية من تقدير تكاليف الموارد البشرية و اعداد موازنة الرواتب و المكافآت .					

المحور الثاني: أهمية التخطيط ضمن سياسات تهمين و تفعيل الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسهم سياسات تقييم الأداء في إظهار جوانب القوة و الضعف لدى موظفوا					

## الملاحق :

					المؤسسة	
					02 سياسة تكسب الموظفي مهارات و تساعدهم على تطويرها ذاتيا	
					03 تقوم سياسات التدريب على متابعة أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج التدريبية	
					04 تشجع سياسات التدريب على تحفيز المتميزين في البرامج ماديا و معنويا	
					05 تقوم سياسات تقييم الأداء على وضع معايير علمية و موضوعية لتقييم أداء العاملين .	
					06 تشجيع سياسات تقييم الأداء الموظفين على أداء وظائفهم بكفاءة و فعالية	
					07 يساهم التحفيز في اكتساب المنظمة ميزة تنافسية	
					08 يهدف التدريب الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد	
					09 يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على مدى توافر مصادر الاستقطاب مع نوعية الوظائف المراد شغلها .	
					10 يعتبر وسيلة تمكن المؤسسة من جذب المرشحين	
					11 تساهم سياسات الاختيار والتعيين على انتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة	
					12 الاستقطاب من الوظائف الأساسية لتخطيط الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من انتقاء المؤهلين حسب احتياجاتها .	
					13 تستلزم سياسة التدريب وضع برامج تدريبية	

## الملاحق :

					تتلائم مع طبيعة مصالح المؤسسة .
--	--	--	--	--	---------------------------------

### المحور الثالث : تخطيط الموارد البشرية و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هناك علاقة تكاملية ما بين استراتيجيات الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة ( التسويق، الانتاج ، العمليات ، الشؤون المالية و البحث و التطوير ) .					
02	تتغير استراتيجيات الموارد البشرية وفقا للظروف البيئية التي تعتبر استراتيجية المنظمة					
03	تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمذهلة من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجية العامة و استراتيجيات الموارد البشرية بالمنظمة					
04	تتطلب الاستراتيجية العامة للمنظمة و استراتيجيات الموارد البشرية مديرين يتسمون بالرؤيا المستقبلية و القدرة على تحليل المتغيرات البيئية .					
05	تؤكد عملية تخطيط الموارد البشرية على ضرورة انسجام و تكامل أهداف أنشطة ادارة الموارد البشرية مع بنية أهداف وظائف ادارة الموارد البشرية					

### المحور الرابع : أساليب تخطيط الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقوم التنبؤ الاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المنظمة اعتمادا على عبء					

## الملاحق :

					العمل المطلوب انجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها .
					02 تحدد التغيرات التكنولوجية و التنظيمية المزيج الكمي و النوعي لمواردها البشرية .
					03 اختيار الأسلوب الأمثل لتخطيط الموارد البشرية يعتمد على مفاضلة بين تكلفة و منفعة الأساليب المتاحة ( السلاسل الزمنية و الانحدار الذاتي ) .
					04 يعتبر الأسلوب الاحصائي من أهم الأساليب المعتمدة في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة .

### المحور الخامس : النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم الادارة الموارد البشرية بعملية تقدير الطلب على القوى العاملة التي تحتاجها مستقبلا .					
02	تتنبأ ادارة الموارد البشرية بالعرض على القوى العاملة التي تمتلك المؤهلات لشغل الوظائف في المؤسسة .					
03	تقوم ادارة الموارد البشرية بعملية الموازنة بين العرض و الطلب على القوى العاملة .					
04	تعمل المؤسسة على وضع برنامج القوى العاملة وفقا لنتائج عملية الموازنة بين العرض و الطلب .					
05	يعتمد النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية لتحليل احتياجات الموارد البشرية					



قائمة المصادر و المراجع

## أولا : المراجع باللغة العربية

كتب :

1. الصباب ،أحمد عبد الله و آخرون "أساسيات الإدارة الحديثة" الخوارزم العلمية للنشر و التوزيع ،ط04، المملكة العربية السعودية ،2013.
2. الشرفاوي علي، " العملية الإدارية وظائف المدير" الدار الجامعية،ط02 الإسكندرية، مصر، 2002
3. نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ط01، الجزائر،2011.
4. ناصر داداي عدون ، الادارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001.
5. الصائغ نبيل ذنون، " الإدارة مبادي و أساسيات " عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط01،إريده الأردن، 2011.
6. موسى يوسف خميس ، مدخل الى التخطيط ، الاصدار الأول ، دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط01، عمان الاردن ، 1999.
7. خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، اثناء للنشر و التوزيع ، ط02،عمان الأردن ، 2008 .
8. عثمان محمد غنيم ، التخطيط و أسس و مبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،ط02، عمان الاردن ، 2006 .
9. عبد الرحيم مطر الهيتي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ،ط01، بغداد، 2003 .
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، ط01، الاسكندرية ، 2000 .
11. رفاعي محمد رفاعي ، ادارة الأفراد ، دار نهما للطباعة،ط01، القاهرة ، 1993 .
12. فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،ط01، عمان ، 2007 .
13. بوبكر بوفريسة ، تسيير و تدبيرالموارد البشرية ،جامعة باجي مختار ،عنابة ،ط01،1993.
14. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ن ادارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، ط01،القاهرة ، 2013

## قائمة المصادر و المراجع :

15. زكى هاشم ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد و العائلات الانسانية ، دار الكتاب الجامعي ، ط01، القاهرة ، 1975 .
16. محمد إبراهيم ، إدارة الأفراد رؤية من الهيئة المصرية ، كلية التجارة ، ط01، المنوفية مصر ، 1976.
17. مهدي حسن زوليف ، ادارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية ، دالا مجدو لاوى ، ط1 ، عمان ، 1994 .
18. أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط05، الاسكندرية، 1999 .
19. أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط05، الاسكندرية ، 2001 .
20. روية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، ط1 ، مصر 2001 .
21. حجاج بن صالحج بن حجاج مرعي ، ادارة الأفراد ، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2015 ،
22. صالح عودة سعيد ، ادارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، ط02، لبنان ، 1994 ،
23. مصطفى نجيب شاوش ، " ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، ط02، مصر، 1996 ،
24. عقله محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات ، التدريب الاداري الموجه بالأداء ، ط01، المملكة العربية السعودية ، 2001 .
25. أحمد باشات ، التدريب النظرية و التطبيق ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، ط01، مصر، 1995.
26. احمد جابر حسين ، التدريب الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، دار للنشراليازوري، ط1 ، القاهرة، 2012.
27. عبد الفتاح دياب حسين ، إدارة الموارد البشرية ، ط02، القاهرة ، 1997
28. محمد حافظ حجازي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط01، مصر ، 2005 ،
29. مدحت ابو النصر ، الاداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1 ، مصر، 2012
30. صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2016 .
31. نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط02، بن عكنون الجزائر ، 2010.
32. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ط01، القاهرة ، 2001.

## قائمة المصادر و المراجع :

33. مهدي حسن زويلف ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق ،مكتبة الرسالة ط02،عمان ،1983.
34. نجم عبد الله ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، اليازوري ، ط02،الأردن، 2010 ،
35. احمد صقر عاشور ، "إدارة القوى العاملة " ، دار الجامعات المصرية ، ط01، الاسكندرية ، 1975 .
36. ناصر داداي عدون ، الادارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ط01 ، الجزائر ، 2001،
37. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،ادارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات ، ط1، القاهرة ، 2013 ،

### 📌 مذكرات :

1. جمال خليل عدوان ، واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الغير الحكومي في كحافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008.
2. سامي عمري ( 2007 ) : فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل تخطيط الاستراتيجي - دراسة حالة شركة منجم الفوسفات ، تبسة ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوشياف بالمسيلة ، الجزائر .
3. سي أحمد نذير ، دور تسيير و تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سفيتال ، مذكرة ماجستير ، تخصص : ادارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة دحلب ، البلدية ، 2006.
4. عز الدين زعباط ، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج بجيجل ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005.
5. قرماط نوري ، واقع التخطيط للقوى العاملة في مؤسسات الشباب و الرياضة ، مذكرة ماجستير في الادارة و التسيير الاداري ، المركز الجامعي محمد شريف مساعدي سوق أهراس ، 2010-

### 📌 مجلات :

1. هاشم عبد العزيز ، ادارة و تخطيط الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية ، مجلة المحاسبة و الادارة و التأمين ، العدد 65 ، جهاز الدراسات العليا و البحوث ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2005.
2. حسن علي سليمان ، تخطيط القوى العاملة،مجلة التنمية الإدارية ،المركز القومي للإستثمارات و التطوير الإداري ،العدد10،بغداد،1978.

ثانيا : مراجع باللغة الأجنبية

1. Dj Cherriwg Ton The management of human resources , 4th Edition (New jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs , 2003).
2. Felix A, negro . public personnel adminisrtration , new york , hest rinchart and winston INC ? 1959 P36.
3. gilles dussault & carl-ardy duboid , Human resoureces for health policies : a critical component in health policies ( electronic version ).
4. Karen Bloor & Alan Maynard , Planning Hamane Resources In Health Care : Towards An Economic Approach An International Comparative Review (electronic version) , march 2003, canada, health services , foundation .
5. Michael armstrong .A.Hand book of personnal management practice ( london :Kogan page , 1981 , p126.
6. Thomas Neil, The Jhon ADAIR handbook of management and leadership, Thorogood, London, UK, 2004, P131.
7. Tit Albreht & Niek Klzinga , Heath Manpower Planning In Slovenia : A Policy Analysis Of The Changes In Roles Of Stakeholders And Méthodologies , ( electronic version) , journal of health politics , policy and low , ael27 , N°6 , décembre 2002 ,duke university press .

## ملخص الدراسة :

نظرا لما شهده العالم من انعطاف تاريخي و تطور مستمر لا سيما في الألفية الجديدة من خلال الإهتمام بموضوع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات ،هذا العصر الذي أضحي إهتمامه النوع لا الكم من أجل الإستمرار و المنافسة ،لذلك باتت المؤسسات تركز بشكل كبير إلى جانب توفرها على الموارد الطبيعية و المالية و التكنولوجية على الموارد البشرية المبدعة و المتميزة لتحقيق أهدافها و توجهاتها و خططها ، فهي سلاح استراتيجي حيوي يعزز لها القدرة على البقاء و الإستمرارية و سحسن أوضاعها السوقية و نتائج أعمالها ، و نظرا لأهمية هذا المورد الثمين بالنسبة للمؤسسات ،حاولنا من خلال هذا البحث إبراز أهمية و دور تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز من خلال تبيان العلاقة و التفاعل لوظيفة تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط العام للمؤسسة ككل و مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية .

**الكلمات المفتاحية :** التخطيط ، الموارد البشرية ،إدارة الموارد البشرية ، تخطيط الموارد البشرية .

## Abstract :

The world has seen a historic turn and a continuous development In particular, in the new millennium, by focusing on the subject of planning Human resources in institutions, this age has become a focus of gender No quantity for continuity and competition Therefore, institutions have become highly focused, along with their availability, on natural, financial and technological resources, on innovative and distinct human resources to achieve their goals, guidelines and plans. It is a vital strategic weapon that enhances their viability and continuity and improves their market conditions The results of its business, and given the importance of this valuable resource to enterprises, Through this research we have tried to highlight the importance and role of human resources planning in the Sonelgaz Foundation by demonstrating the relationship and interaction of the human resources planning function with the overall planning of the organization as a whole and with the rest of the human resources management activities.

**Key words:** Planning, Human Resources, Human Resources Management, Human Resources Planning.