

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد: برهان أحمد - عبد العالي إبراهيم

بعنوان:

دور تخطيط الموارد البشرية في بناء استراتيجية التوظيف

حالة: مؤسسة نفضال بنورة - غرداية -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.....2020/10/06.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
هتات المهدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
شرقي المهدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	رئيسا
رحماني يوسف زكريا	أستاذ مساعد (أ)	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد: برهان أحمد - عبد العالي إبراهيم

بعنوان:

دور تخطيط الموارد البشرية في بناء استراتيجية التوظيف

حالة: مؤسسة نفضال بنورة - غرداية -

قيمت وأجيزت علنا بتاريخ:.....2020/10/06.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شرقي المهدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	رئيسا
هتهات المهدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
رحماني يوسف زكريا	أستاذ مساعد (أ)	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019.

إهداء

نهدي ثمرة عملنا هذا المتواضع إلى معنى الحب والوفاء والحنان، إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤهم سر نجاحنا

إلى أوليائنا الأكارم

إلى إخوتنا وأخواتنا

إلى جميع الأهل والأحباب وإلى كل من يحمل لقب "برهان" و "عبد العالي"

إلى الأخ "امحمد بوهيشة" لمساعدته بكل صغيرة وكبيرة بالمشكرة

و الأستاذة "أصالة طرفة" من ولاية قالمة على لمساتها القيّمة في مذكرتنا.

إلى جميع الأصدقاء والزملاء والزميلات في جامعة غرداية

إلى كل من وسعهم القلب ولم تسعهم هذه الورقة

أحمد

إبراهيم

كلمة شكر

نحمد الله تعالى ونشكره عز وجل على توفيقه لإتمام هذا العمل الذي ندعو الله أن يجعله مقبولا وخالصا لوجهه الكريم.

ومن باب الاعتراف بالجميل لا يسعنا إلا ان نتقدم ببالغ عبارات الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل:

"الدكتور هتهات المهدي"

على قبوله الاشراف على مذكرة الماجستير، وعلى نصائحه وتوجيهاته العلمية.

ولابد لنا أن نخطو خطواتنا الخيرة في هذه المرحلة الجامعية من وقفة نعود بها إلى الأعوام التي قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير من العلم ومهدوا لنا طريق المعرفة، فلهم منا جزيل الشكر والعرفان.

والشكر الموصول إلى كل من علمنا علما نافعا ولو حرفا، إلى كل من أثار لنا الطريق إلى النجاح وإلى كل من أرشدنا.

ولا يغيب عن خاطرنا ان نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم ومد لنا يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أحمد إبراهيم

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	ملخص الدراسة
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الجوانب النظرية و التطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف
03	المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: إبراز مضمون عملية التوظيف
31	المطلب الثالث: علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف
32	المبحث الثاني: مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
37	المطلب الثالث: علاقة الموضوع بالدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفعال بنورة - غرداية-	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفعال بنورة -غرداية- وهيكلها التنظيمي
41	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفعال
49	المطلب الثاني: طبيعة تنظيم ونشاط مؤسسة نفعال

52	المبحث الثاني: معاينة طبيعة علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف بمؤسسة نفضال.
52	المطلب الأول: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل الأسئلة المقابلة
58	المطلب الثالث: تفسير النتائج واختبار الفرضيات
67	خلاصة الفصل
71-68	خاتمة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	نموذج لتخطيط الموارد البشرية	01
30	نموذج لمراحل التوظيف	02
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال -غرداية-	03

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
27	مزايا وسلبيات أسلوب المقابلة في الاختيار	01
37	أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة	02
54-53	أسئلة وأجوبة العينة المستجوبة حول المتغير الأول (تخطيط الموارد البشرية)	03
57-55	أسئلة وأجوبة العينة المستجوبة حول المتغير الثاني (استراتيجية التوظيف)	04
60-57	تفسير نتائج المتغير الأول (تخطيط الموارد البشرية).	05
62-60	تفسير نتائج المتغير الثاني (استراتيجية التوظيف).	06

ملخص الدراسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة وتحليل موضوع تخطيط الموارد البشرية ودوره في بناء إستراتيجية التوظيف، بحيث وقع الاختيار على المؤسسة الاقتصادية نפטال بنورة غرداية كمجال لموضوع الدراسة ، وبغية الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، اخترنا أداة المقابلة لكونها تتناسب مع طبيعة الموضوع، التي قمنا من خلالها باستجواب مجموعة من مسؤولي وموظفي مصلحة الموارد البشرية، وذلك من اجل التعرف بعمق على عملية تخطيط الموارد البشرية بالإضافة إلى سياسة التوظيف المتبعة في مؤسسة نפטال، وصولا إلى كيفية استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة نפטال هي عملية إدارية متكاملة وليست فقط مهمة من مهام وظيفة الموارد البشرية، حيث أنها تتعلق بتحليل الاحتياجات الكمية و النوعية من اليد العاملة للمؤسسة في ظل الظروف البيئية غير مستقرة من جهة، و الطموحات الإستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى كتطوير وتوسيع الأنشطة الضرورية مستقبلا، فتح فروع نشاط جديدة .. الخ .

الكلمات المفتاحية: تخطيط الموارد البشرية، احتياجات كمية ونوعية، توظيف، استقطاب، كفاءات .

Abstract :

This study aimed at discussing and analysing the subject of human resources planning and its role in building a hiring strategy as the choice fell on the economic institution of Naftal in Banoura Ghardaia as a subject of study. In order to reach the results we hoped for, we chose the tool of interviewing as it goes well with the topic, through it we interviewed a group of employers and employees in the human resources department and that is to recognise deeply the process of planning for human resources plus the employment policy taken by Naftal reaching how to attract human resources and how to keep them. Our study has reached the following results:

- The process of human resource planning in Naftal institute is a full management process and not just one of the missions of the job of human resources as it involves analysing the quantitative and qualitative needs of the working hand of the institution under the unsettled environmental circumstances from one side, and the strategic ambitions of the institution from another as a development and enlargement of the necessary future activities, franchising, etc.

Key words: human resources planning, quantitative and qualitative needs, employment, attracting, resources

مقدمة

توطئة:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات والحكومات فقد أثبتت التجارب التطبيقية أن الإدارة التي تخطط لبناء أفرادها تتفوق في أدائها الكلي على الإدارة التي لا تخطط، مما يعني أن التخطيط يعد مسؤولاً عن تحسن الأداء كأسلوب عملي إداري، على الرغم من أنه كان أسبقية لمنظمات القطاع الخاص، إلا أن التجربة تكشف أهميته وفاعليته في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الدولة .

كما تعد خلية إدارة الموارد البشرية المركز أو الاتجاه الذي يقصده طالب العمل من أجل حصوله على منصب في الإدارة، الذي تباشر إدارة الموارد البشرية بعملية الاستقطاب والتكوين والتعيين وكل هذا يدخل في نطاق سياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية التي هي جوهر موضوعنا ونحن نعلم أنه وراء كل سياسة لتوظيف يسبقها تخطيط للموارد البشرية، هذا لأنها مهمة تختص بها الاطارات العليا في ادارة الموارد البشرية، فهي عملية يقصد منها البحث واستقطاب أكفأ المهارات والمؤهلات التي تحتاجها الإدارة على المدى البعيد فهذه الكفاءات تحدد الادارة بواسطتها رسم أهداف المؤسسة مستقبلا والرسالة التي تود الادارة الوصول اليها حاليا او مستقبلا. لأن التخطيط تبرز جوانبه على سياسة التوظيف اذا يعطيللمؤسسة مكانة هامة لها في السوق من جهة، وتبرز جوانبه الاخرى على المؤسسة ذاتها وفي كيفية سير النظام الداخلي لها.

وعلى هذا الأساس، فإنّ المؤسسات المعنية بالتخطيط في الجزائر هي المؤسسات الاقتصادية الكبرى (سوناطراك ، سونلغاز ونفطال... الخ) فهي أكثر المؤسسات المعنية به منذ نشأتها فكل المراحل التي تقدمت وازدهرت نشاطات هذه المؤسسات فيها كان سببها تخطيط الموارد البشرية ولذلك يتوقف نجاح أو فشل الإدارة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها، وكل ذلك يتطلب وضع إستراتيجية واضحة المعالم متعلقة بالعنصر البشري ، والسعي لتنفيذها مهما واجهت المؤسسة من تغيرات مختلفة التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية لها.

ونحن بصدد هذه الدراسة سنحاول أن نبرز مدى الأثر الذي يحدثه تخطيط الموارد البشرية على سياسة التوظيف بمؤسسة نفطال بغرداية.

اولا : إشكالية الدراسة :

على ضوء ما سبق تتبلور معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها وتحديدتها في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في فعالية استراتيجية التوظيف في مؤسسة نفعال، وحدة غرداية ؟

وعلى هذا الأساس هناك جملة من الأسئلة تطرح نفسها والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة وهي كالتالي:

- 1- ما مستوى اهتمام مؤسسة نفعال بغرداية بعملية تخطيط الموارد البشرية ؟
- 2- ما مستوى فعالية إستراتيجية التوظيف التي تتبناها مؤسسة نفعال ، وحدة غرداية ؟
- 3- ما طبيعة الدور الذي تلعبه سياسة التوظيف في اداء مؤسسة نفعال بغرداية ؟
- 4- ما طبيعة العلاقة التي تربط عملية تخطيط الموارد البشرية بمنظومة التوظيف بمؤسسة نفعال بغرداية ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية منها والفرعية المقترحة، وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث واختيار مدى صحتها وهي ممثلة في:

- 1- تولي مؤسسة نفعال بغرداية اهتماما كبيرا بعملية تخطيط الموارد البشرية؛
- 2- هناك إستراتيجية واضحة تعتمد عليها مؤسسة نفعال بغرداية في عملية التوظيف؛
- 3- الأداء الوظيفي لمؤسسة نفعال يرتبط ارتباطا كليا بطبيعة عملية التوظيف؛
- 4- هناك علاقة تأثير ايجابي لعملية تخطيط الموارد البشرية في منظومة التوظيف بمؤسسة نفعال بغرداية؛

ثالثا : أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية، بالإضافة إلى أن هناك جملة من الأهداف نصبوا الى تحقيقها والمتمثلة في:

- محاولة التعرف على المضامين النظرية والفكرية الحديثة لعملية تخطيط الموارد البشرية والتوظيف.
- الكشف عن مستوى اهتمام مؤسسة نفضال بغرداية بمسألة تخطيط الموارد البشرية.
- التعرف أكثر على الطرق و الأساليب التي تتبناها مؤسسة نفضال في تلبية احتياجاتها من المورد البشري كما ونوعا.
- الوقوف على الأهمية التي تكنسها عملية التوظيف بالنسبة لمردودية و أداء المؤسسة ككل.
- إبراز طبيعة العلاقة التي تربط عملية تخطيط الموارد البشرية بسياسة التوظيف بمؤسسة نفضال.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على احد التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية و خاصة العمومية منها، وهي عملية التوظيف، التي تعد من أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، باعتبار ان نجاح أي مؤسسة يتوقف على حسن اختيارها للعنصر البشري الكفاء والمؤهل لتأدية المهام المنوط به وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. إضافة إلى ذلك تتجلى أهمية هذه الدراسة باعتبارها تبحث في طبيعة العلاقة التي تربط عملية تخطيط الموارد البشرية التي تسعى بدورها إلى تحديد احتياجات المؤسسة الكمية والتنوعية من العنصر البشري بسياسة التوظيف المنتهجة.

خامساً: مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

- تكمن المبررات الذاتية و الموضوعية فياختيارهذا الموضوع في ما يلي:
- رغبتنا في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بغدارة الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بجوانب تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ولا سيما العمومية منها
 - معرفة العلاقة الكامنة بين عملية تخطيط الموارد البشرية و التوظيف
 - إثراء المعرفة الذاتية حول موضوع الدراسة، فالموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛
 - التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال وبالتالي كان دافعا لنا للخوض في هذا الموضوع ؛

سادسا : حدود الدراسة

• الحدود الموضوعية :

تناولت هذه الدراسة موضوع مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في إستراتيجية التوظيف بمؤسسة نפטال غرداية

• الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة بشركة نפטال بنورة -غرداية-

• الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة الميدانية في المدة المستغرقة بين 2020/04/01 إلى 2020/09/05

ثامنا: منهجية وأدوات الدراسة

سوف نستعين في هذه الدراسة بالمنهج التالية:

1-المنهج الوصفي التحليلي:

وهو أكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية، لما له من أهمية كبيرة في مسايرة مختلف التغيرات والتطورات والتقلبات الزمانية والمكانية ويتم استخدامه بغية معرفة حثيات الموضوع والمؤسسة التي سيتم اسقاط هذه الدراسة عليها والغاية من استخدامنا له هو لوصف الإطار النظري للموضوع وكذا الجانب المتعلق بدراسة الحالة الخاصة به

2-أدوات الدراسة :

باعتبار أن الدراسة تعالج بالأساس مسألة تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بسياسة التوظيف التي هي من المهام الرئيسية لمصلحة الموارد البشرية، فقد اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على أداة المقابلة التي من خلالها قمنا باستجواب مسؤولي وموظفي مصلحة الموارد البشرية وهذا للتعلم في تفاصيل الموضوع من جهة وكسب الوقت من جهة أخرى، بالإضافة إلى أداة الملاحظة التي ساعدتنا في فحص مختلف المستندات والوثائق المتعلقة بالموضوع.

تاسعا: صعوبات الدراسة :

- انتشار وباء كورونا في الجزائر ما جعل الإدارات و المكاتب تتوقف بشكل عام، انعكس ذلك على التأخر في جمع البيانات والمعلومات حول الجانب التطبيقي وكذا النظري.

- كذلك الندرة النسبية المسجلة في المراجع التي تخص الدراسة في الجانب التطبيقي كذلك قصر المدة الزمنية المحدودة بما فيها الصعوبات التي يتلقاها الباحثون في الإدارات العمومية كعدم التفاعل واللامبالاة لطبيعة وأهمية الموضوع .. الخ .

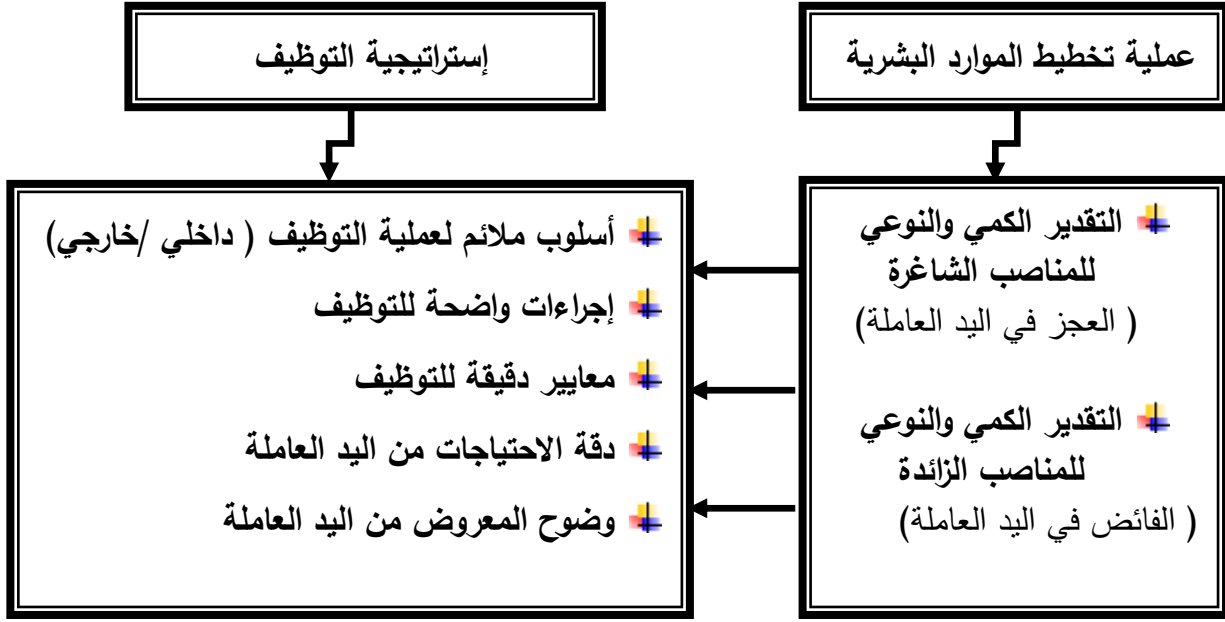
عاشرا: هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، سيكون الفصل الأول مخصص لتسليط الضوء على الجوانب النظرية و التطبيقية لعملية تخطيط الموارد البشرية و التوظيف، بحيث يتضمن مبحثين، المبحث الأول خصص للإطار المفاهيمي لعملية تخطيط الموارد البشرية متفرع لثلاث مطالب، هي المطلب الأول ماهية تخطيط الموارد البشرية والمطلب الثاني إبراز مضمون عملية التوظيف والمطلب الثالث العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والمبحث الثاني سيكون مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة متفرع أيضا لثلاث مطالب، هي المطلب الأول الدراسات السابقة المحلية والمطلب الثاني الدراسات السابقة الأجنبية أما المطلب الثالث فهو العلاقة بين دراستنا والدراسات السابقة (أوجه التشابه والاختلاف).

في حين الفصل الأخير سيتضمن الدراسة التطبيقية والتي تتمثل في تشخيص طبيعة العلاقة التي تربط عملية تخطيط الموارد البشرية باستراتيجية التوظيف على مستوى مؤسسة نפטال بولاية غرداية، وهذا من خلال مبحثين، المبحث الأول التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي والمبحث الثاني تطبيق عملية المقابلة مع إطار المؤسسة وقسم لثلاث مطالب، المطلب الأول المطلب الأول: عرض وتحليل الأسئلة الخاصة بالمتغير الأول (تخطيط الموارد البشرية) أما المطلب الثاني عرض وتحليل الأسئلة الخاصة بالمتغير الثاني (استراتيجية التوظيف)، ثم المطلب الثالث الذي كان حول مناقشة الفرضيات وتفسير النتائج المحصل عليها

إحدى عشر: متغيرات الدراسة :

- المتغير المستقل: عملية تخطيط الموارد البشرية
- المتغير التابع: إستراتيجية التوظيف.



المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة)

الفصل الأول:

الجوانب النظرية و التطبيقية لتخطيط الموارد

البشرية و عملية التوظيف

تمهيد:

يتوقف نجاح المؤسسات الحديثة على مدى استجابتها للمتغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص البيئية، وتقليل مخاطر المهددات البيئية، فقد تدفع هذه المتغيرات في بعض الأحيان المنظمة إلى تقليص الإنتاج والعمالة، أو ما يسمى بالتقليص التنظيمي، أو قد تساعد بعض المتغيرات المنظمة على توسيع نشاطها وجلب عدد أكثر من العمالة، وعليه وجب على المنظمة أن تكون على دراية بسوق العمل والطلب والعرض على الموارد البشرية، وكذا يجب عليها ان تكون مستعدة للتعامل مع الفائض أو العجز عن الموارد البشرية.

بمجرد ما تنتهي المؤسسة من تقدير احتياجاتها المستقبلية من اليد العاملة، تأتي مرحلة التوظيف، والتي تعتبر من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية، لأنّ نجاح أي مؤسسة يتوقف على حسن اختيارها للعنصر البشري الكفاء والمؤهل لتأدية المهام المنوطة به وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. من هنا كانت ولا تزال عملية التوظيف مهمة لا نهاية لها في إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية، كما يعد أسلوباً ومنهجاً في التفكير المنطقي والعقلاني، فهو يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضلها مع الإمكانيات المتاحة من جهة، وطبيعة الأهداف المراد تحقيقها من جهة أخرى.

المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية

أولاً : تعريف تخطيط الموارد البشرية:

أ. مفهوم التخطيط:

تعد عملية التخطيط من بين من أهم الوظائف الإدارية التي حددها هنري فايول وغيره من علماء الإدارة، على غرار التنظيم، التوجيه، وقد قدمت العديد من التعريفات لهذه الوظيفة ومن بينها:

– هي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير بالإضافة لصياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والاجراءات التي تتضمن سلامة تنفيذها¹.

ب- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

اختلفت وجهات النظر في وضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية وبذلك تعددت المفاهيم، ويرجع ذلك الى عدم الفهم الواضح لما تتضمنه سياسة تخطيط الموارد البشرية، ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المنظمة هذا ما دفعنا الى البحث المستمر لتحديد المفهوم العلمي لهذه الاستراتيجية.

وقد تعددت التعاريف والمفاهيم المختلفة لتخطيط الموارد البشرية، ومن المفاهيم الأكثر استخداماً بين الباحثين هي:

¹ بوقرة سارة، كرافقة لوزية، إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية – دراسة ميدانية بجامعة 1945/05/08 قالملة، جامعة 1945/05/08، قالة، 2017، ص11.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

التعريف الأول: يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم) أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فإنه يجب توفيره¹.

التعريف الثاني: هو مجموعة السياسات والاجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف الى تحديد وتوفير الاعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (الموارد البشرية) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك المشروع قائم أو تحت الدراسة أو الانشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الانتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءا أساسيا من الخطة العامة للمنشأة².

التعريف الثالث: هي عملية تتحقق من خلالها المنشأة من توافر احتياجاتها من العمالة بالكمية المناسبة وفي التخصصات المناسبة وفي الوقت المناسب بما يساعد على انجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية³.

التعريف الرابع: كما يعرف على أنه مجموعة السياسات والاجراءات المتكاملة والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة، آخذين في الاعتبار الأهداف الانتاجية والخدمية للمنشأة والعوامل المؤثرة فيها⁴.

التعريف الخامس: هو تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة كما ونوعا وتديرها خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية⁵.

وعليه في ظل التعاريف السابقة، نعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه "عملية إدارية تهدف إلى تزويد المنظمة بكل التوقعات والتنبؤات الخاصة بالموارد البشرية، وذلك من أجل رصد حاجياتها من هذه الموارد ومحاولة وضع خطة لتلبية هذه الحاجيات، خلال مدة زمنية محصورة، كما تمكن عملية تخطيط المورد البشري من إعطاء كافة المعلومات الخاصة لصانعي القرار في المنظمة، كي تكون القرارات المتخذة موضوعية وفعالة."

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

² عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص52.

³ مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2018، ص87.

⁴ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2017، ص181.

⁵ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

ثانيا : أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تتمثل أهمية الموارد البشرية فيما يلي¹:

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المؤسسة.
- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين.
- تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
- إعداد خطة الموارد البشرية عن فترة زمنية مقبلة يساعد في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك أنشطة التدريب والنقل...إلخ.
- تساعد المنشأة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية مثل: التغيير في هيكل العمالة، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيرات التكنولوجية².
- يمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة المشكلات المحتملة مستقبلا³.

ثالثا: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

من بين أهداف تخطيط الموارد البشرية ما يلي⁴:

- تحديد متطلبات المشروع من العمالة وفي ضوءها تتم المساهمة في رسم سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.

¹ بوقرة سارة، كرافقة لويزة، مرجع سبق ذكره، ص 11 12.

² مصطفى مصطفى كامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 88.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص 105.

⁴ محمد أمين عبد اللطيف عشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 182.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

-التنبؤ بالزيادة أو النقص المتوقع له حجم العمالة المستقبلية.

-التنبؤ بالتغيرات في المهارات والتخصصات في القوى العاملة في الفترات المستقبلية.

-تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للعاملين.

-تجهيز وهيئة القوى العاملة اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية في الوقت المناسب وبالأعداد المناسبة والتأهيل المطلوب.

-تحقيق حالة من التوازن بين العرض على الموارد البشرية والطلب عليها.

-ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل¹.

-التخلص أو الحد من ظاهري البطالة والعجز في بعض فئات العاملين، بما يضمن تحقيق خطة الانتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة².

رابعاً: متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية:

حتى يتسم تخطيط الموارد البشرية بالفعالية فإن ذلك يتطلب³:

1. أن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمنشأة، فكل أجزاء التخطيط تتعلق بأهداف المنشأة، وكلها تتعلق بالمستقبل وتصوره.

2. أن تخطيط الموارد البشرية ليس مجرد جداول بالأهداف والأرقام المستقبلية أو المتوقع حدوثها، وإنما هو تصور كمي ووصفي لما ستكون عليه قوة العمل في المستقبل من حيث الكم والنوع والسلوك.

3. أن تخطيط الموارد البشرية يتم باستهداف تطور ونمو العمالة الموجودة ومعدلات العمل الحالية.

¹ محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط4، العبيكان للنشر، السعودية، 2015، ص75.

² عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص53.

³ ص 53 54.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

4. أن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية على مستوى المنشأة، فهو يمثل العملية الأولى في هذا النظام، وغالبا ما تتوقف عليه بقية العمليات الأخرى كالاختيار، والتدريب، وصيانة الموارد البشرية.

5. يعتبر التحديد الدقيق المسبق لوظيفة وعمل كل فرد في المنشأة، وكذلك تحديد أهداف كل إدارة او قسم بها متطلب حتمي لضمان تخطيط سليم ومتكامل للقوى العاملة بالمنشأة.

6. لا بد وأن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار التغيرات التي تحدث في درجات ونوعيات الوظائف والأعمال، والتي تتعلق بمدى تأثير المنشأة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وما ينجر عن ذلك من انعكاس على مستوى الأداء.

مما سبق، فإن من أهم متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ما يلي¹:

1. توافر دعم وتأييد الإدارة العليا لخطة الموارد البشرية: حيث أنّ كل من الدعم، والالتزام، والتفويض، والتوجيه من الإدارة العليا يعتبر ضروريا لضمان النجاح الكلي لتخطيط موارد المؤسسة بشكل عام، وضمان نجاح وتنفيذ تخطيط الموارد البشرية بشكل خاص.

2. دقة أهداف المؤسسة: ينطوي تخطيط الموارد البشرية على خطوات تشمل تحليل أهداف المؤسسة، حيث تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المؤسسة وتفهمها، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ويتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3. ضرورة وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية: يشير مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية إلى النظام الذي يعمل على استقبال وتخزين واسترجاع ومعالجة وتحليل وبت المعلومات المفيدة والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

4. ضرورة التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى: في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ومع ما هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل (تنسيق) هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

¹ أحمد دريد، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص 16.

5. يجب مراعاة المتغيرات البيئية كافة عند تخطيط الموارد البشرية:أخذ العوامل البيئية الداخليةوالخارجية المحيطة بالمؤسسة بعين الاعتبار، نظرا لحجم تأثيرها في فعالية تخطيط الموارد البشرية.

خامسا: فوائد تخطيط الموارد البشرية:

من فوائد تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة القائمة به ما يلي¹:

- إتاحة الفرصة للمؤسسة لمراجعة وتطوير سياسات وتطبيقات وإجراءات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية، تنظيم العمل، الحوافز، المكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها.

- إتاحة الفرصة للمؤسسة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها.

- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم.

- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل للاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان وفاعلية رضا العاملين

- التخلص من ظاهرة البطالة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

من يخطط للموارد البشرية؟:

بما لا شك فيه أن عملية التخطيط عملية جماعية، أي أنها تتطلب تضافر جهود أكثر من شخص وأكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملاً ومتكاملاً. والأصل أنّ تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية. إلا أن اعتبارات التكامل والشمول تتطلب اشتراك وحدات تنظيمية أخرى وهي الإدارات التي تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة مثل إدارات التسويق، والإنتاج والعمليات، حيث يمكن أن تتنبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترة قادمة موزعاً على المنتجات والمناطق البيعية المختلفة².

¹ عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص53.

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص77.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

وعلى أساس ذلك يجري تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج ومنطقة بيعه، وبالتالي يمكن تقدير احتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة. وبالتبعية يمكن تقدير الحجم المتكامل للعمالة في الأنشطة الإنتاجية وكذا الأنشطة الخدمية المساعدة مثل المخازن والصيانة والأنشطة الإدارية والمكتبية وما إلى ذلك. ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل آخر لاشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة.

فقد ينبع التخطيط من الأقسام والإدارات التي تنقل توقعاتها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد البشرية التي تجمع وتنسق بينها وتستفيد منها في وضع تخطيط للعمالة نابع من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات وقد تقتصر مساهمة الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة، أو يتعدى الأمر ذلك بمشاركتها بالرأي والمقترحات في هذا الصدد.

سادسا: المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

من بين المبادئ الرئيسية لتخطيط الموارد البشرية ما يلي¹:

- يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسة
- ينبغي أن يتضمن التخطيط إطارا زمنيا محددًا قصير المدى أو متوسط المدى أو طويل المدى.
- إن المعلومات أساسية للتخطيط وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة كلما زادت دقة التخطيط والعكس صحيح.
- يتطلب التخطيط خبراء يتمتعون ببعد النظر والقدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات كما يتطلب مشاركة من المديرين التنفيذيين الذين سيقومون بتنفيذ الخطة.
- التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يصعب التنبؤ به على وجه الدقة.
- ينبغي الحذر من الأساليب والطرق الكمية لأنها غير مناسبة وتعتمد على الاتجاهات الماضية للتنبؤ بالمستقبل.
- ومن الاعتبارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار للتخطيط للموارد البشرية ما يلي:
- طبيعة المؤسسة ونوع النشاط الذي تقوم به .
- حجم المؤسسة والمركز المالي والإنتاجي والتنافسي لها.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة .

¹ بوقرة سارة، كرافة لوزية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

سابعاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدداً من الخطوات الواجب على المخطط اتباعها¹:

1- وضع الأهداف:

ان المنطق الذي تقوم عليه عملية التخطيط، يتطلب صياغة الأهداف التي تتناول جوانب عمل وأنشطة المنظمة، ثم يقوم المخططون كل في مجاله بالتنبؤ بما سيكون عليه موقف المنظمة فيما يتعلق بمجالات العمل المختلفة في المستقبل.

2- التنبؤ:

في مجال الأعمال هو عملية تقدير لحدث أو أكثر في وقت معين في المستقبل. ويوجد نوعان من التنبؤ:

الأول: يقوم على أسس إحصائية **والثاني:** يعتمد على الحدس والتخمين والتكهن.

3- تحديد المهام والواجبات:

في ضوء الأهداف المقررة والتقديرات التي أمكن التوصل إليها، يصبح بإمكان المخطط تحديد مدى الجهد المطلوب بذله للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء. ويقصد بالجهود المطلوب القيام بها أنواع الأنشطة التي يجب توفرها للقضاء على الاتجاهات السلبية في المنظمة من حيث سلوك الأفراد، المبيعات... وتوفير فرص التوصل إلى الأهداف المقررة.

4- تحديد الإمكانيات المتاحة:

هو تحديد المستلزمات المختلفة اللازمة لوضع تلك المهام والأنشطة موضع التنفيذ. والإمكانيات أو المستلزمات المتاحة هي الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف من قوى بشريو متنوعة، معدات، مواد خام... ويجب أخذها بالحجم اللازم والكمية المتوفرة منها من تلك التي تحتاجها فعلا المنظمة.

¹ سماح بلعيد، محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والسياسية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2016، ص38.

5- وضع الخطة:

في ضوء ما توصلت إليه عملية التخطيط وفق مراحلها الأربع المذكورة نكون قد حصلنا على خطة عمل تفصيلية مرتبطة بزمن محدد.. وتتضمن الخطة أيضا تحديد السياسات والإجراءات والطرق التي يجب التقيد بها عند تنفيذ الأعمال والأنشطة.

ثامنا: مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية عملية متعددة ومتسلسلة ومتكاملة، يتشكل في نهايتها خطة استراتيجية توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، وفيما يلي شرح لمختلف هذه المراحل¹:

1. مرحلة تحليل بيئة العمل:

تفاعل في هذه المرحلة كل من البيئة الداخلية والخارجية، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية (مثل الرواج الانكماش والمنافسة)، تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجياتها الأساسية التي تهدف من خلالها إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية، ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات هي مجموعة المتغيرات السياسية مثل قوانين العمل والعمال، الاستقرار السياسي، أو المتغيرات الاقتصادية مثل الرواج أو الكساد، أسعار الفائدة وأسعار العملات... أو المتغيرات التكنولوجية مثل تكنولوجيا المعلومات. وعلى أساس هذه المتغيرات يمكن للمنظمة أن تبني استراتيجياتها والتي قد تكون استراتيجية نمو، استراتيجية انكماش أو استراتيجية استقرار.

2. مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

تتضمن هذه المرحلة التنبؤ بكم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات التي تم التطرق إليها في المرحلة السابقة ويمكن الاعتماد في تحديد هذه العمالة على أربعة أساليب وهي: أسلوب تقدير الخبراء، أسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعة الأسمية، أسلوب دلفاي².

3. تحليل المعروض من العمالة:

¹ بورقازن فريد، واقع إدارة الموارد البشرية بالإدارة العمومية (دراسة ميدانية بالمقر الإداري لولاية المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، المسيلة، 2012/2013، ص 34-35.

² بورقازن فريد، مرجع سبق ذكره، ص 34 35.

تهدف هذه العملية إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما هو حجم العمالة المتوفر حالياً، داخل وخارج المنظمة، للوفاء بالاحتياجات المستقبلية؟ وهو ما يستوجب على القائمين على هذه العملية حصر مخزون المهارات الذي تتوفر عليه المنظمة، إعداد خرائط الإحلال، حيث تعرض هذه الخرائط معلومات عن الأفراد العاملين داخل الشركة كما تستخدم في تحديد المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً نتيجة حركة العمال. تخطيط الولاية والتي يقصد بها إعداد تصور عن القيادات الإدارية التي من شأنها أن تحل مكان القيادات الحالية في حالة رحيلها المفاجئ أو نتيجة تغير الظروف التنظيمية.

4. إعداد خطط العمل:

في ضوء تحليل الطلب على العمالة والمعروض منها تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل وفق الاحتمالات التالية:

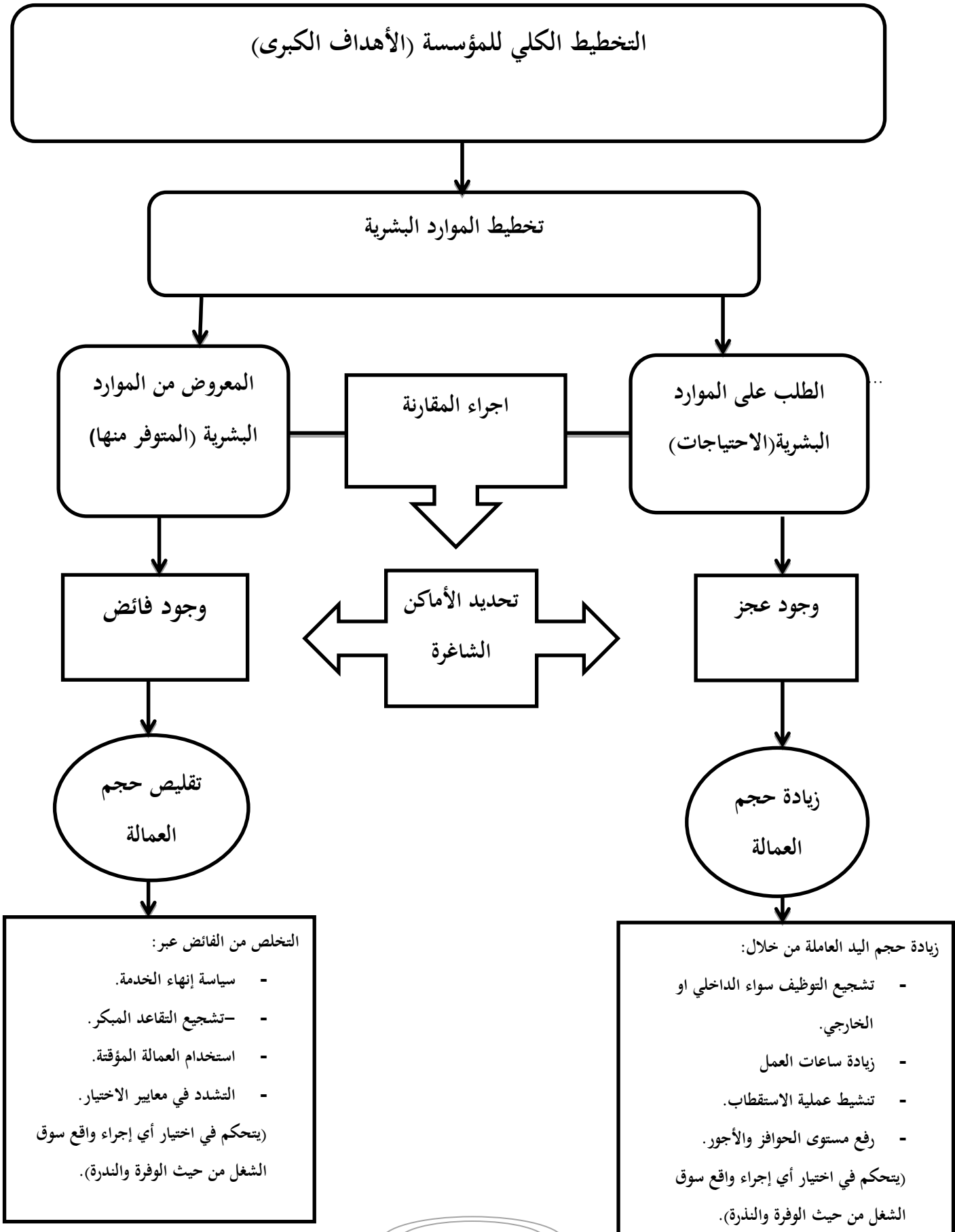
في حالة وجود عجز:

تسعى المنظمة لسده عن طريق اللجوء إلى مصادر توفير العمالة على أن تعطى الأولوية للمصادر الداخلية على المصادر الخارجية من خلال مخزون المهارات.

في حالة وجود فائض في العمالة:

تتبع المنظمة على عدة آليات، كالتوقف عن التوظيف، تشجيع العاملين على ترك الوظيفة، من خلال تقديم منح على المغادرة الإرادية، المعاش المبكر، مساعدة العمال المسرحين على إيجاد وظائف بمنظمات أخرى. وفيما يلي نموذج لتخطيط الموارد البشرية.

الشكل (01): نموذج لتخطيط الموارد البشرية



تاسعا: أساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

تتباين المنظمات في اختياراتها الأسلوب تخطيط الموارد البشرية ويعزى هذا التباين إلى متغيرات تنظيمية (حجم المنظمة، نوع نشاطها، نوع الثقافة المستخدمة فيها، ومدى توفر المخططين) ومتغيرات بيئية "درجة التأكد البيئي، خصائص سوق العمل، تركيبة الموارد البشرية (النوعية والكمية)، حجم التغير والمتغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة".¹ ويبرز استخدام أحد الأسلوبين التاليين:

1. الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلم مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازة خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية التي تتضمن الآتي:

أ. **التغيرات الثقافية:** كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغيير في الموارد البشرية

المستخدمة، فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظر بالتركيبة المعرفية للموارد البشرية اعتمادا الى أن التنبؤ بالتغيرات الثقافية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية .

ب. **التغيرات التنظيمية:** تتضمن تلك إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغيير مجال أعمالها، مثل هذه التغيرات يهتم بهامن قبل المنظمة عند إجراء تخطيط الموارد البشرية.

2. الأسلوب الإحصائي: يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفير معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة واعتمادا فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين كلفة ومنفعة أي من الأساليب المتاحة أمام المنظمة.

ومن الأساليب أيضا:

¹ دريد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

1- طلب الوحدات الإدارية: ويركز هذا الأسلوب على ما هو متوفر من معلومات لدى رؤساء الأقسام والإدارات حيث هؤلاء الرؤساء يعرفون المهام المطلوبة منهم وبالتالي يستطيعون تحديد الاحتياجات البشرية المستقبلية.

2- الاستعانة بالخبراء: حيث تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة للوصول إقرار بخصوص احتياجات الأقسام من الموارد البشرية.

3- نسبة العمالة إلى إنتاج والمبيعات: حيث تقوم الإدارة بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة بهذه العمالة وتقتضي نوعين من التحليلات: **تحليل عبء العمل - تحليل قوى العمل.**

وفي هذا الشأن توجد مجموعة من المعايير والعوامل التي يجب الاسترشاد بها عند اختيار الأسلوب المناسب لعملية التخطيط وهي¹:

✓ طبيعة المهام والأنشطة التي توجد في المنظمة، حيث تختلف هذه المهام باختلاف طبيعة المدخلات والمخرجات، على سبيل المثال نجد أن المنظمة التي تنتج سلعا ملموسة تختلف في أسلوب قياس الإنتاجية عنها في المنظمة التي تقدم خدمات غير ملموسة.

✓ نوعية البيانات المتوفرة والمتاحة داخل الوحدة والتي تسمح بالتخطيط للموارد البشرية كما وكيفا، الأمر الذي يتطلب بيانات ومعلومات تفصيلية عن كل المتغيرات التي تلعب دورا بارزا في التخطيط حيث تقترن هذه العملية الاستراتيجية، أي أن درجة التفصيل والتكامل بين هذها البيانات والمعلومات المطلوبة تمثل الاستراتيجية الحاكمة في العملية التخطيطية.

✓ الإطار الزمني الذي تتوفر عنه هذه البيانات.

✓ تحديد نوعية الموارد البشرية داخل المستويات الإدارية المختلفة المستهدف تخطيطها.

عاشرا: مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تلخيص مشاكل تخطيط الموارد البشرية في التالي²:

¹ دريد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

- 1- عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية بالتفصيل والشمول اللازمين، وبالحدثة المعبرة تماما عن الوضع القائم. أي عدم توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة.
 - 2- وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط الموارد البشرية القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المناسب.
 - 3- وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل الأداء، الانتاجية، القدرات، المعارف والمهارات، المستوى الوظيفي... الخ والتي يصعب تحديد العلاقة فيما بينها في الواقع العملي تحديدا كاملا .
 - 4- في كثير من الأحوال يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها، كما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المنشأة من مسؤول لآخر.
 - 5- صعوبة التوفيق بين مصالح المنشأة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.
 - 6- غالبا ما تكون مستويات الانتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقا بهذه الفترة وحدود الانخفاض في الأداء ومستوياتهم المتوقعة بعدها.
 - 7- صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الاحلال المؤقت لها.
 - 8- صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية.
- إلى جانب كل ما سبق، وعلى الرغم من أهمية التخطيط ووضعه كحجر أساس بداية العمل في الموارد البشرية إلا أن هناك العديد من المشكلات التي قد تعيق من ظهوره بالشكل المطلوب والتي من أهمها¹
- ضعف الوعي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية .

¹ بوقرة سارة، كرافة لويذة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

- ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد احتمال ارتكاب الأخطاء.
- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية .
- الفصل بين مسؤولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسؤولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بادعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية.

الحادي عشر: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

باعتبار المنظمة نسق مفتوح تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، فلا بد من مراعاة عند القيام بعملية تخطيط المورد البشري عدة عوامل خارجية وداخلية:

أ- العوامل الداخلية: وتمثل هذه العوامل فيما يلي¹:

1. أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمنعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

2. الوضع المالي:الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية مما يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وابقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... الخ.

¹ محمد أمين عبد اللطيف عشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص185.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

3. **التغييرات التنظيمية:** تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

4. **حجم العمل:** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته. حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها أثناء فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط ومهمته.

ب- العوامل الخارجية: تتمثل في¹:

1. **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في التضخم، معدل البطالة، ارتفاع أو انخفاض الأسعار وضعف القدرة الشرائية.
2. **سياسة العملة في الدولة:** والمقصود بها التشريعات القانونية، قوانين العمل التي يجب الالتزام بها عند القيام بعملية التخطيط.
3. **عوامل تقنية:** تتمثل في نوع التكنولوجيا المستخدمة، والتي تفرض نوعاً من العمالة المتخصصة كما تتطلب إعادة تكوين وتدريب العمالة الموجودة لاستخدامها.
4. **أوضاع سوق العمل:** سواء تعلق الأمر بالفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة وفق عملية التخطيط.
5. **عامل المنافسة:** في ظل العولمة والمنافسة الشرسة بين المنظمات وما تتطلبه من بحث عن أحسن الكفاءات المتخصصة، المدربة والماهرة².
6. **العوامل الاجتماعية و السكانية:** تتأثر عملية التخطيط بهجرة السكان وترحالهم، وما ينجر عنه منفاض أو عجز في العرض

¹ بورقازن فريد، مرجع سبق ذكره، ص34.

² بورقازن فريد، مرجع سبق ذكره، ص34.

المطلب الثاني: إبراز مضمون عملية التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من المهام الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تؤثر على العمال وعلى فعالية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقاً لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة ووضعها في المنصب المناسب لها. فعملية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة الرابغة في العمل.

أولاً: ماهية التوظيف:

1. تعريف سياسة التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف " تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كماً وكيفاً لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها و تضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة"¹، ويعرف التوظيف كذلك على أنه: " التوظيف هو البحث عن الأفراد ذات الكفاءات والقدرات العالية وتوفيرها حسب إحتياجات المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة والسعي للاختيار الأنسب بين المستقبين ليتم قبولهم وتعيينهم في المنصب الشاغر"².

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف نلاحظ أن هناك فرق، فهناك من حصر التوظيف في المعنى الضيق له (استقطاب، إختيار، تعيين، ادماج)، وهناك من أعطاه معنى واسع يشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ولكننا نرى أن الرأي الأول هو الأصح لأن التوظيف نشاط فرعي من أنشطة إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن تعريف التوظيف كما يلي:

¹ أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعما، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2012، ص 64.

² بوغالم إيمان، واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية (دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012، ص 11.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

التوظيف هو البحث عن الأفراد ذات الكفاءات والقدرات العالية وتوفيرها حسب إحتياجات المنظمة من خلال جهود الإستقطاب المبذولة والسعي لاختيار الأنسب بين المستقطبين ليتم قبولهم وتعيينهم في المنصب الشاغر.

2، أهمية التوظيف:

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة¹ لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الإستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها.

وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب، والذي سيكلف المؤسسة الكثير. فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة.

3- أهداف التوظيف:

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملية التوظيف أنّ له عدّة أهداف، بحيث يعتبر المرحلة المهمة لحياة المؤسسة والأفراد ومن الأهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي²:

- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.

¹ وداد بورصاص، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2016/2017، ص 35-36.

² لكيطة الزهرة، التخطيط الاستراتيجي وأثره على سياسة التوظيف (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - ورقلة-)، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان حقوق العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018، ص 22-23.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

- التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
- استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
- القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بمجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
- الوصول إلى درجة الاشباع الأمثل لحاجات الأفراد.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين.
- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

ثانيا: مراحل مسار عملية التوظيف

سيرورة عملية التوظيف تحتوي على أربع مراحل نذكرها على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: الاستقطاب أو الجذب

1- تعريف الاستقطاب:

تشير عملية الاستقطاب¹ إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد العدد الكافي من المتقدمين المؤهلين ليتم إختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المنشأة. ويعد الاستقطاب الركن الأول من أركان عملية التوظيف، وتعتبر جميع النفقات في عملية التوظيف نفقات استثمارية، حيث أنه ينظر إليها لتحقيق مردود من وراء توظيف القوى العاملة يفوق ما يتم إنفاقه في سبيل الحصول عليها، وإلا فلن تستطيع المنظمة الاستمرار في اداء نشاطاتها وتحقيق أهدافها. ويجب أن يكون وعاء الاستيعاب مناسباً يسمح بالتمييز الجيد بين الأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة.

¹ أدهم محمد أبو قرن، مؤسسات التوظيف غير الحكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العاملة في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 16.

2- أهداف عملية الاستقطاب: تهدف عملية الجذب والتي تسبق عملية الاختيار الى:

- التقليل من أعداد الفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة مما يؤدي الى التقليل من تكلفة الاختيار وتوفير الوقت والجهد.
- تساعد المتقدمين من التأكد مسبقا من أن تلك الوظائف تتناسب وطبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم مما يحقق المصلحة المشتركة للتنظيم والفرد.

3- مصادر الاستقطاب: قد تكون مصادر الامداد داخلية أم خارجية والتي تمس جانب العرض في سوق العمل:

3-1- المصادر الداخلية للاستقطاب:

المقصود بها تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إليهما في حالة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ومن أهمها:

3 - 1 - 1 - الترقية:

تعتبر مسألة الترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الفراد لأن قرار ترقية أي عامل قد يريح البعض ويمكن في نفس الوقت أن يريك البعض الآخر، او بالأحرى جرح شعورهم خاصة إذا اهتمت الإدارة وضع معايير ومقاييس موضوعية وعادلة لعملية الترقية ونعني بالترقية " عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الأجور وكذا الامتيازات الوظيفية"¹.

3 - 1 - 2 - النقل والتحويل:

نعني بها عملية نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، وتهدف هذه العملية إلى " سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة، ومن أبرز ايجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية، هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم"² وبهذه العملية

¹ أحلام قاسي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² ص 68.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

تكون الإدارة قد خففت من شدة الازدحام الذي تعانيه بعض الفروع، كما ستسمح كذلك للعمال باكتساب خبرات وإثراء سيرتهم الذاتية.

3 - 1 - 3 الموظفين السابقون:

تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كان يعملون لديها، وفيهم من يرغب في العودة إلى العمل بها، وهناك سياسة أخرى شبيهة بها، وهي توظيف أبناء العمال، وتستخدم بشكل واسع في التنظيمات الصغيرة الحجم، وهي تفيد في زيادة الولاء لمؤسسة، لكنها تحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية في خارج المؤسسة¹.

3 - 2 المصادر الخارجية للاستقطاب:

يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية بهدف تحسين نوعية التوظيف والاستفادة من الكفاءات الخارجية وهي تمثل سوق العمل عموماً، هناك مصادر العرض الخارجي التي من شأنها أن توفر للمؤسسات احتياجاتها من الموارد البشرية وهي²:

3-2-1 وسائل الاعلان:

حيث يعتبر الاعلان من الوسائل الفعالة لتوفير المهارات المطلوبة للمنظمة وقد ازدادت اهميته في الوقت الحاضر لسببين هما:

-توسيع دائرة الاختيار أمام المنظمة لقراءة غالبية الباحثين عن عمل بالإعلانات الخاصة عن الوظائف الشاغرة وبالتالي يترتب على الإعلان تقدم عدد كبير من الأفراد.

-يمكن الاستفادة من الإعلان في تقديم معلومات أكثر عن الوظيفة والمنظمة مثل الشروط العامة الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة والمهارات اللازمة.

¹ فلاح رشيد، استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية (دراسة حالة بلدية سيدي لخضر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019، ص43

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص101 102.

3-2-2 مكاتب العمل وهيئات التوظيف:

تعتبر من المصادر الخارجية الهامة في توفير المهارات اللازمة للمنظمة سواء كانت مكاتب حكومية أو خاصة، وعادة تقوم مكاتب العمل بتسجيل راغبي العمل وتصنيفهم وفقا للمهنة والمؤهل ودرجة المهارات وطبقا للأنشطة الاقتصادية المختلفة .

3-2-3 العاملون بالمنظمة:

حيث يعتبر هذا المصدر من المصادر الشائعة عن توفير العمالة المطلوبة على أساس أن للعاملين بالمنظمة أقارب وزملاء ومعارف قد يرغبون في العمل ويعملون بالشركات الأخرى.

3-2-4 المدارس والجامعات والمعاهد العليا:

حيث تقوم الكثير من المنظمات بالاتصال بالكليات والمعاهد العليا، وتكوين علاقة مستمرة معها لتوفير نوعيات معينة من العمالة المطلوبة حيث يمكن أن تطلب المنظمة ترشيح أوائل الخريجين أو تنشر إعلانات تحت الخريجين على التقدم لشغل الوظائف.

3-2-5 التقدم المباشر للمؤسسة:

أحيانا يتقدم الأفراد مباشرة إلى المؤسسة عن طريق حضورهم الشخصي أو عن طريق البريد بغضطرب العمل بها، حيث تقوم المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالطلبات لديها، على أن تقوم فيما بعد بتصنيفها وتصنيفها طبقا للتخصصات الوظيفية، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة¹.

المرحلة الثانية: الاختيار

1-تعريف: الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب وهو أيضا الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين. فيعرف الاختيار أو الانتقاء بأنه: "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن

¹فلاح رشيد، مرجع سبق ذكره، ص44.

تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر¹.

2- أدوات الاختيار: مشكلة الاختيار هي القدرة على التنبؤ بالشكل الذي يقلل من أخطار عدم التأكد، خاصة وأن قرار التعيين يعتبر محطة حاسمة لا في حياة المؤسسة ونموها فقط، بل وفي حياة الفرد وتطوره أيضا. لهذا يجب أن يتوافر شرطين أساسيين في الأدوات التي تستعمل في الاختيار:

* **الشرط الأول:** صدق معيار الاختيار، أي الذين يحققون نتائج حسنة أثناء اختيارهم سيكونون كذلك في الوظيفة التي تسند لهم.

* **الشرط الثاني:** صدق المحتوى: يعني أن الاختيار يتناول محتوى الوظيفة التي سيشغلها المرشح، وهذا باختبار المهام والسلوكيات المطلوبة في أداء هذه الوظيفة .

غير أن كثير من طرق الاختيار تعجز عن تحقيق هذان الشرطان، ما يجعل القائم بعملية الاختيار أمام مسؤولية كبيرة في تحديد أي الطرق يستخدم في التنبؤ خاصة وأن أمامه عدة أدوات للاختيار. نذكر منها²:

1.2. طلب الالتحاق *Demande du travail*:

يعتبر مصدرا للمعلومات، وهو هام في المرحلة الأولى عندما يكون هناك حاجة لتخفيض أعداد المتقدمين، خاصة إذا طلب معه تقديم المرشحين شرح تفصيلي عن سيرتهم الذاتية، وقد تتضمن طلبات العمل أيضا برسالة تحفيزية *Lettre de motivation* ، التي يعبر فيها المترشح عن دوافعه لشغل هذه الوظيفة وما هي خططها المستقبلية وما هي مصادر رضاه .

2.2. المقابلة الشخصية *L 'entretien personnel* :

¹ مدني عبد القادر علاقي، مقرر إدارة الموارد البشرية، عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، الرياض، 2015، ص28.

² هتهات المهدي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2018/2017، ص44.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

تعد المقابلة الشخصية أحد أهم الطرق المستخدمة لتقييم واختيار طالبي العمل، حيث تتيح معلومات كثيرة نتيجة التفاعل الشخصي والتي لا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى .

تستخدم المقابلة كطريقة للاختيار في أكثر من مرحلة من مراحل عملية الاختيار، كما أنها تتم بأشكال متعددة. وقد تتم بطريقة فردية حيث يقوم بها فرد واحد أو تتم جماعية، وان كانت للأبحاث تؤكد على أفضلية المقابلة الجماعية. ويشترك عادة في عضوية المقابلة الأشخاص التاليين :

- المسؤول التنفيذي المباشر عن الوظيفة (عضو أساسي)

- مدير المؤسسة او من ينوب عنه (عضو غير أساسي)

- مدير الموارد البشرية (عضو أساسي)

- مسؤول أو ممثل النقابة (عضو أساسي .. وهذا مراعاة للشفافية و النزاهة . الخ).

1.2.2 التخطيط للمقابلة: ويتم من خلال¹:

* الرجوع إلى بطاقات وصف و توصيف مناصب العمل لتحديد المتطلبات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة

* تحديد المكان والزمان والأعضاء المشاركين فيها.

* تحديد طبيعة الأسئلة وما هو أسلوب المقابلة (مفتوح أم محدد مسبقاً).

2.2.2 ضوابط المقابلة: فيما يلي بعض النقاط الأساسية الواجب مراعاتها أثناء إجراء مقابلات الاختيار للتوصل

إلى أنسب المتقدمين :

- توفير مناخ يحفز المتقدمين على التحدث دون خوف أو تحفظ.

- البدء بمقدمة بسيطة لتوضيح نطاق المقابلة.

- مراعاة الترتيب الزمني والموضوعي لخطة المقابلة.

¹هتهات المهدي، مرجع سبق ذكره، ص45 46.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

-الاهتمام بصياغة الأسئلة التي يجب أن تكون حول أشياء ملموسة.

3.2.2 ما بعد المقابلة: بعد المقابلة الفعلية للمتقدمين تأتي مرحلة تحليل وتقييم النتائج التي توصلت إليها اللجنة، وذلك في ضوء شروط ومتطلبات الوظيفة (المؤهلات، الاستعدادات أو القدرات الخاصة، الذكاء، الاهتمامات، الظروف الشخصية والاجتماعية...). كما يجب الاعتماد قدر الإمكان على دلائل مادية عن الأداء الماضي بالنسبة للمتقدم. وكلما كانت هذه المعلومات ذات ثقل في تحديد مستوى كفاءات المتقدم يكون أفضل.

الجدول(01): مزايا وسلبيات أسلوب المقابلة في الاختيار

المزايا	السلبيات
- المقابل والمتقدم تعودوا على هذا الأسلوب - لذلك فهي تحقق نتائج سليمة وصادقة كمعيار ومحتوى ويمكن الاعتماد عليها . - هي فرصة لاستكمال البيانات أو التأكد من بعضها. - لا يوجد أسلوب بديل عن المقابلة ليكون أكثر دقة ليعتمد عليه حتى الآن ...	- احتمال حدوث تحيز. - الفرد الذي يقوم بالتقييم سوف يختلف تقييمه مع اختلاف الزمن أو مروره. - لقاء أشخاص غرباء لفترة طويلة نسبياً يؤدي إلى نوع من التوتر العصبي يصيب المتقدمين. - لا يوجد هناك ضمان بأن سلوك الفرد أثناء المقابلة سوف يستمر في ظروف العمل الفعلية.

المصدر : هتهات المهدي ، مرجع سبق ذكره، ص46.

3.2. الاختبارات les tests: تهدف إلى معرفة قدرات ومهارات المترشحين ، ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها ، ومن ثم انتقاء أفضل المتقدمين. وهي أنواع¹:

1.3.2 اختبارات مستوى الذكاء العام والقدرات: تهدف لقياس إحدى أو بعض القدرات الفعلية مثل القدرات اللفظية أو الحسائية، وتظهر أهميتها عندما يكون الذكاء عاملاً حاسماً ولا يمكن قياسه بوسيلة أخرى. ويصعب قياس مدى صدقها لأنها تقيس القدرة الذهنية العامة للمترشح والتي يتوقع أن تتلاءم مع بعض الأعمال وليس كلها.

¹ هتهات المهدي مرجع سبق ذكره، ص47 48.

2.3.2 اختبارات الأداء: تقيس قدرة المترشح على استعمال الآلات والمعدات، وهنا يتم المقارنة بين ما يتم أداءه حاليا وأداء المتقدم يصلح هذا النمط من الاختبارات في الحرف والتجارة والكهرباء والميكانيك والحاسوب...

3.3.2 اختبار الدوافع والسمات الشخصية: وتقيس خصائص وميول واتجاهات ورغبات و دوافع المتقدم للوظيفة الآن أدائه يتوقف على هذه السمات حيث يتم الاختبار بمسئلة المترشح عن شعوره بالنسبة لمواضيع معينة بهدف توضيح نوعية شخصيته، كذلك كأن يترك المتقدم يتصرف ويتخيل بحرية من خلال تركه يرسم أشكال أو الإجابة على مجموعة صور.

4.3.2 اختبارات المواقف الجماعية: لمعرفة سلوك المتقدم داخل المجموعات البشرية. وقد استطاع هذا النوع من الاختبار توفير معلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

5.3.2 اختبارات تحريرية: ويتضمن أسئلة يجيب عنها المترشح كتابيا لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها. وقد تكون الأسئلة مفتوحة أو محددة ومتعددة الإجابات حيث يختار من بينها، وقد تجمع بين النوعين .

4.2. الفحص الطبي la visite médicale: يتم الفحص الطبي للتأكد من السلامة الصحية للمتقدم الشغل الوظيفة الشاغرة ليتمكن من أداء العمل بفاعلية. وفي معظم الوظائف لا بد أن تتوفر حدود دنيا للياقة البدنية المطلوبة من المرشح لما لذلك من أثر على تكلفة العامل في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يرتبط بذلك من منافع¹

المرحلة الثالثة : إخطار المتفوقين والتعيين la convocation et la désignation

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي²:

1-إصدار قرار التعيين:

¹هتاهت المهدي، مرجع سبق ذكره، ص48.

²فلاح رشيد، مرجع سبق ذكره، ص50.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار، والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدتها لفترة أخرى إذا ثبتت عدم كفاءة الموظف.

2-التهيئة المبدئية:

يتم تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عدة وسائل كالمنشورات وأدلة العمل، التسجيلات، اللقاءات والزيارات الميدانية لمرافق وورشات المؤسسة وأماكن العمل فيها.

3-متابعة وتقويم الفرد من خلال فترة التجربة:

الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة ويبقى هذا الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4-تثبيت الموظف وتمكينه:

بعد أن يمضي الموظف الفترة المحددة له بنجاح ويتم تثبيته كفاءته من خلال تقرير رئيسه المباشر، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية، وهنا يمكن تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الممكنة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

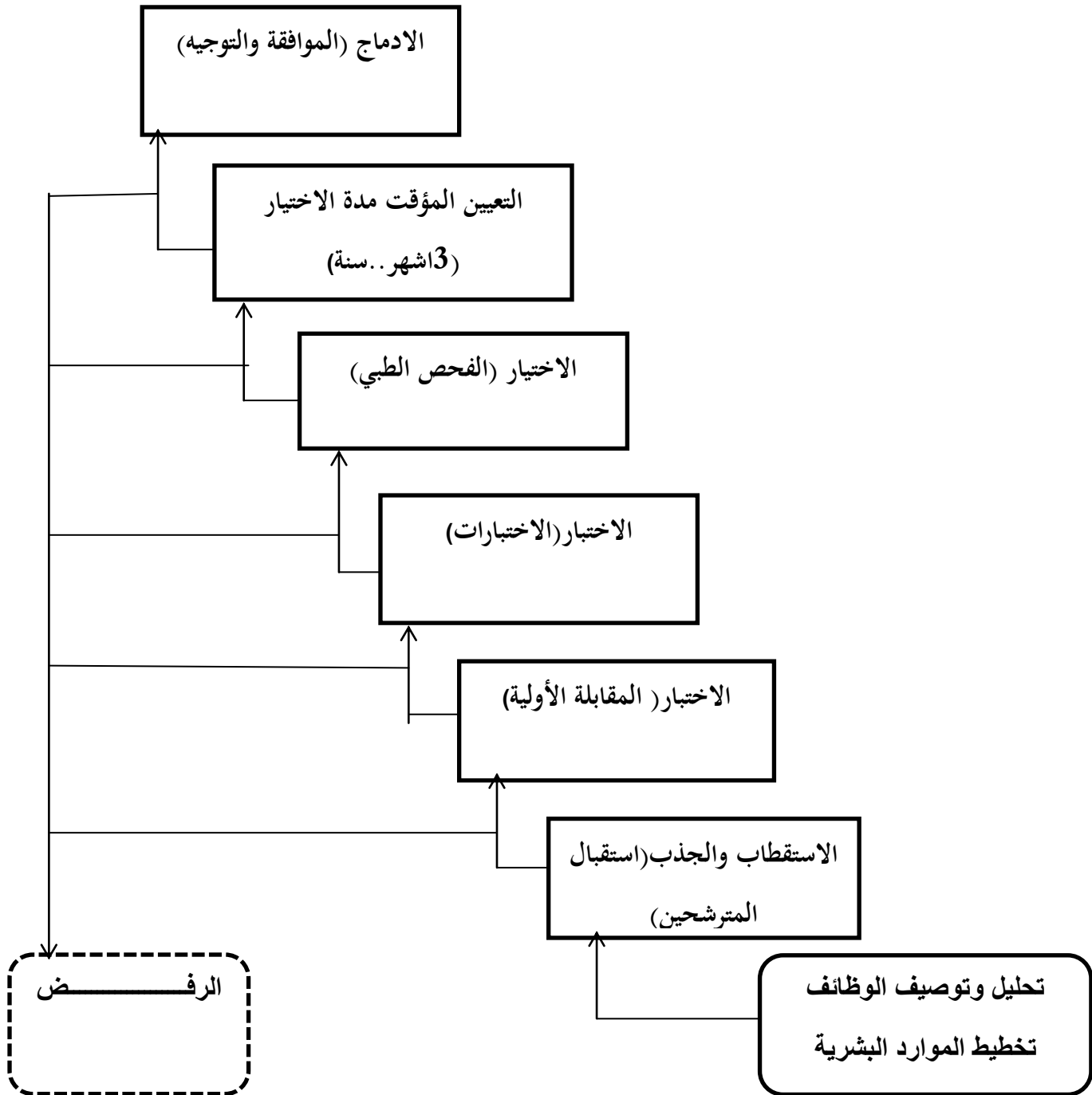
المرحلة الرابعة: الإدماج L'intégration:

حينما يباشر المترشح المقبول بالمؤسسة عمله بصفة رسمية تبدأ فترة الإدماج¹، وهي عبارة عن عملية توجيه ومرافقة للعامل الجديد. ويمكن أن تتحقق من خلال التكوين الجماعي لمجموع المقبولين لشغل الوظائف الشاغرة، كما يمكن أن تكون فردية يقوم بها عادة المسؤول المباشر للعامل، ويتم فيها التعريف بثقافة المؤسسة وقيمها، السياسات و الإجراءات المعمول بها، فرص التكوين المتاحة مستقبلا.....الخ. وهذا لتسهيل عملية تأقلمه و تكيفه مع مؤسسته الجديدة ومع عمله و بالتالي تنمية روح الانتماء لديه و تعزيز ثقته بنفسه ورفع روحه المعنوية.

¹ هتهات المهدي، مرجع سبق ذكره، ص49.

إجمالاً يمكن تلخيص كل مراحل التوظيف في الشكل التالي¹:

الشكل (02): نموذج لمراحل التوظيف



¹ هنتها المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

المطلب الثالث: علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
 - يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
 - تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات.
- كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية مهمة من مهام التوظيف فالغاية منه، هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين، ويتم ذلك من خلال خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توفرها في الموظفين، فتعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية في مهمة التوظيف على:
- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين.
 - مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
 - تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد الثغرات.

المبحث الثاني: مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية (الوطنية)

✓ 01: دراسة (كمال تيمزار 2014) رسالة ماجستير في العلوم السياسية تحت عنوان (دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع باتنة)¹.

وقد هدفت هذه الرسالة إلى تبيان دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز واشتملت هذه الدراسة على عينة تتكون من 420 عامل، وقد استخدمت الدراسة استمارة استبيان

و توصلت إلى النتائج التالية:

- لاحظنا أن الأفراد يشكون من ضعف علاقاتهم بمسيريهم وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات في تحديد أهداف العمل، كما أن نظرة الأفراد إلى عملية التخطيط الاستراتيجي مازالت نظرة إدارية بحتة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين.

✓ 02- أجراها الباحث عبد الكريم عديلة، رسالة ماستر، بعنوان: التوظيف بالمؤسسة العامة، بجامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، سنة 2013/2014².

تطرق فيها الباحث إلى مناقشة الإشكالية التالية: - ماهية التوظيف وطرقه في المؤسسة العامة الجزائرية؟

ومن بين النتائج الهامة التي توصل إليها هي:

1. إعتقاد نظام المسابقات مثلا كأسلوب للتوظيف الخارجي من شأنه أن يحقق مبدأ المساواة في التوظيف لكن في المقابل لا يحقق لنا مبدأ الجدارة، فالفرق بين الدول المتقدمة والمتخلفة، في أنّ الأولى فيها قانون يطبق غير أنّ

¹الشارف بملول، زكريا عنصر، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع اداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2017/2018، ص24.

² شهيدة عمر، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2018، ص3.

الثانية، فهذا قانون لا يطبق، لأنه لا فائدة من إصدار القوانين وتقديسها ومن تم تكديسها، بدل تطبيقها والرقابة على الوظيفة العمومية، وتحقيق الهدف من إصدار الأمر رقم 06-03 الرشادة في التوظيف

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

أولاً: الدراسات السابقة العربية

✓ 01 . الناطور محمد (الأردن) (2002) بكالوريوس إدارة عامة دراسة بعنوان: **تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية¹**.

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في الأردن، والوقوف على أهم مشكلات ومعوقاته.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تفيد بتوافر المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة ودقتها، وأنّ استخدام هذه المعلومات لم يكن يتم بالصورة المثلى، كما أنّ مهام ووظائف تخلي القوى العاملة كانت تستخدم بصورة متوسطة، إضافة إلى أنّ عملية تخطيط القوى العاملة واجهت مشكلات ومعوقات متعددة كان من أهمها (نقص الحوافز المادية والمعنوية، ونقص عدد العاملين)، كما توصلت الدراسة إلى أنّه كلّما زادت المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية تخطيط القوى العاملة قلت الممارسة لمهام واختصاصات تخطيطها، وكلّما توفرت المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة كانت ممارسة مهام واختصاصات تخطيطها تتم بصورة جيدة.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

ضرورة العمل على توفير برامج تدريبية متخصصة للقائمين على تخطيط القوى العاملة، بالإضافة لضرورة إنشاء وحدات إدارية متخصصة تتولى عملية التخطيط لهذه القوى، وزيادة ممارسة المهام والنشاطات الرئيسية لها من قبل القائمين عليها في القطاع العام الأردني، علاوة على التركيز على أهمية التنسيق والتعاون الكامل بين كافة الأطراف المعنية بتخطيط القوى العاملة وعلى كافة المستويات، فيما يتعلق بعملية وضع الأسس والمعايير والأدوات اللازمة

¹ قرماط نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد الشريف مساعديّة، أم البواقي، 2010/2011، ص15.

الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لتخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف

لعملية اجتذاب القوى العاملة، والعمليات الأخرى المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، والعمل على تذليل المشكلات والمعوقات التي تواجهها من خلال توفير نظام مناسب للحوافز للموظفين وزيادة المتخصصين في هذا المجال، وتقوية العلاقة والتنسيق بين الإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة.

✓ 2. دراسة الزرابي محمود (2006)، ماجستير إدارة أعمال بعنوان: تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة¹.

هدفت الدراسة للتعرف على آلية تطبيق إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث والتحقق من مدى فعاليتها ومدى الالتزام بتطبيقها من أجل تطوير نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم وتحسين أدائهم بما يحقق اختيار أفضل المتقدمين للعمل فيها وقد أجريت الدراسة على 165 موظف إداريا يعملون بالمستويات الإدارية المخافة. بوكالة الغوث. وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها:

1. إن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيّدة وكذلك مرحلة الإعداد للمقابلة .
2. إن اختيار أعضاء لجنة المقابلة يتم بصورة مقبولة نوعا ما وكذلك أداء لجنة المقابلة، وبينت الدراسة ضعف العلاقة بين الاختبارات التي يخوضها المرشحون وبين متطلبات الوظيفة المعلنة.

ومن أهم التوصيات التي نتجت عن هذه الدراسة:

1. عدم الأخذ بمبدأ الخبرة المكافئة للشهادة والتي يسمح بها لبعض الموظفين دون غيرهم بالمنافسة على الوظيفة الشاغرة دون امتلاكهم للشهادة العلمية المطلوبة إلا في حالة عدم توفر عدد كافي من الطلبات لتحقيق مبدأ المنافسة.
2. إعادة النظر في الاختبارات التي تعقدها الوكالة حيث أن نوعية الاختبارات التي تعقدها الوكالة تعتبر غير ملائمة لأنها لا تشمل على اختبارات الذكاء والاختبارات الشخصية والنفسية.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

✓ 1- Karen Bloor & Alan Maynard (University of York) (2003)

¹ أدهم محمد أبو قرن، مرجع سبق ذكره، ص 46.

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

Planning humane resources in health care: Towards an economic approach. An international comparative review.

هدفت الدراسة للتعرف على آثار النظم المختلفة لتقديم الرعاية الصحية الكندية والتخطيط القوى العاملة الصحية، واستخلاص الدروس من التجارب الدولية (أستراليا، فرنسا، ألمانيا، السويد والمملكة المتحدة)، من خلال تصنيف النظام المالية، والتعرف على أنظمة تحليل القوى العاملة، وربط التمويل وأنظمة توصيلة بالطريقة التي يتم فيها تخطيط القوى العاملة لكل عنصر، والمساهمة في تطوير مؤشرات كفاءة وفعالية القوى العاملة في نظم الرعاية الصحية، حتى يمكن ربطها بفئات تمويل وتنفيذ وتخطيط القوى العاملة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن هناك حاجة للاستثمار في جمع واستخدام المعلومات عن نشاط العاملين في مجال الصحة وما ينتج عنها من نتائج قبل التخلي لزيادة المخزون من القوى العاملة، كما أن الحوافز المالية تؤثر على عطاء كل من المتخصصين، وعلى الموافقة على التغييرات في مزيج المهارات. وأوضحت الدراسة أن الارتقاء بمستوى السوق والإقلال من النقص الموجود يتطلب مزيجاً من أفضل أنظمة الدفع لتوازن هياكل الحوافز. كما توصلت الدراسة إلى أن التطورات السياسية تتمتع بأهمية خاصة في عمليات التخطيط للعمالة في كندا وخارجها وتجعل التخطيط أكثر تعقيداً ولكن يمكن أن يكون أكثر كفاءة، وإذا نفذ بصورة دقيقة يمكن أن يكون ذا تأثير واضح على مجموعة من المهارات الاستفادة من كامل كفاءات الرعاية الصحية العاملة.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

ضرورة التأكد أن قوة العمل القائمة حالياً تعمل بفعالية، وأن يتم التقليل ما أمكن من تفسير الاختلافات والاهتمامات غير الملائمة والاستثمار في تحسين نظم المعلومات والإدارة بهدف زيادة الشفافية والمساءلة وكفاءة نظم الرعاية الصحية.

✓ 02-دراسة Sulainman , N and Burke (2009)، بعنوان: " فعالية تبادل المعرفة والبحث عن الوظائف في ماليزيا"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى دمج النتائج الخاصة بدراسات الحالات الخاصة بتبادل وتقاسم المعارف و توضيح مفهوم العلاقة بين الخريجين العاطلين عن العمل ومفهوم رأس المال البشري. وقد تم تحليل اثنين من المواقع لمؤسسات التوظيف المستخدمة للإنترنت بشكل عميق في ماليزيا. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج كيفية استخدام تبادل المعرفة كوسيلة لمساعدة الخريجين العاطلين عن العمل في الحصول على عمل عن طريق مؤسسات التوظيف عبر الإنترنت.
2. يمكن لمؤسسات التوظيف عبر الإنترنت مساعدة الخريجين الجدد للعثور على وظائف جيدة لأن معظم المؤسسات لديها الآلاف من العملاء من الشركات.
3. يتعين على المرشحين أن يكون لديهم مهارات عالية الجودة، ومهارات حل المشاكل وتوظيف المهارات التي تضيف القيمة للعمل للحصول على أفضل الوظائف.
4. ان مؤسسات التوظيف عبر الإنترنت لها فعالية كبيرة بحيث تساعد أفضل الخريجين الجدد الحصول على أفضل فرص العمل لهم.

ومن أهم التوصيات التي نتجت عن هذه الدراسة:

1. يجب تعزيز استخدام مؤسسات التوظيف التي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت في عمليات التوظيف.
2. على المتقدمين والمرشحين للوظائف من حل مؤسسات التوظيف أن يجتهدوا بتعزيز الكثير من المهارات ومنها مهارة اللغة الانجليزية ومهارة التواصل مع كل من الشركات ومؤسسات التوظيف.
3. مؤسسات التوظيف يجب أن تدعم عملية تبادل المعلومات والمعرفة مع كل من الشركات والباحثين عن فرص عمل وذلك بواسطة موقعها الإلكتروني الخاص بها.

¹ اداهم محمد أبو قرن، مرجع سبق ذكره، ص51.

المطلب الثالث: علاقة الموضوع بالدراسات السابقة

الجدول(02): أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
زعباط عز الدين	- اعتماد تخطيط الموارد البشرية كمبدأ لقيادة الشركة. - تحديد الدور الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.	- عدم الاعتماد الكلي على مخرجات التخطيط
كمال تيمزار	- اتخاذ القرار يكون من الرؤساء دون إشراك العمال.	- الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.
الناطور محمد	- التنسيق بين المصالح في عملية التخطيط. - تقليل المشكلات والمعوقات من خلال التسطير المحكم للأهداف	- الدراسة تمت في الشركة العمومية - الدراسة اعتمدت على الاستبيان
Karen Bloor & Alan Maynard	- الاعتماد على الحوافز كأداة للتحكم في زيادة مجهود العمال.	- الاعتماد على الاستبيان كأداة لتحليل البيانات.
عبد الكريم عديلة	- تحقيق مبدأ المساواة في عملية الاستقطاب الخارجي.	- الاعتماد على الاستقطاب الداخلي والخارجي في عملية التوظيف
الزرايبي محمود	- الوظيفة التي يشغلها المورد البشري تكون مناسبة مع قدراته.	- اعتماد المقابلة كخطوة أولية قبل التوظيف.
أحمد غادة	- الدراسة تمت في المؤسسة الاقتصادية.	- التوظيف يقع على عاتق مؤسسات خاصة به وليس على عاتق المؤسسة الطالبة للمناصب.
عوض إبراهيم	- التوظيف يمر عبر مراحل قبل تثبيت الأشخاص في مناصبهم	- اجراء الدراسة على مجموعة من الدول.
Sulainman, N and Burke	- توظيف الموارد البشرية يكون بشفافية بعيدا عن التحيز.	- التوظيف يكون باستخدام مهارات خارجية (استقطاب خارجي)

المصدر : من إعداد الطلبة (بناء على الدراسات المذكورة أعلاه)

خلاصة الفصل الأول:

إن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تتمكّن المديرين على مستوى أية مؤسسة، بالتعاون منسق مع مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، من تحديد وتحليل وتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة والمتوسطة وكذا طويلة الأمد، كما أنه يساهم في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أما عن التوظيف والإجراءات المتبعة في ذلك فهي تلعب دوراً هاماً في تدعيم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون والقائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، والسعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين وإخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة.

الفصل الثاني:

تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية
التوظيف في مؤسسة نفضال بنورة - نرداية-

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفضال -

غرداية-

تمهيد:

بعد استعراض كل الجوانب النظرية و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، سنحاول من خلال هذا الفصل معاينة طبيعة العلاقة التي تربط عملية تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف في مؤسسة نفضال ، وحدة غرداية، وذلك من خلال مبحثين، الأول نخصه للإحاطة بالمؤسسة محل الدراسة (التعريف بالمؤسسة، وأهم مصالحها و كذا هيكلها التنظيمي...)، في حين سنعرض في المبحث الثاني تفاصيل المقابلة التي تمت على مستوى المؤسسة التي تم تقسيمها إلى محورين حسب متغيرات الدراسة، فال محور الأول يدور حول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، أما المحور الثاني فيدور حول سياسة التوظيف في المؤسسة أيضا، وسنقوم بسررد الإجابة على كل الأسئلة التي اعتمدنا عليها بتفصيل في هذا المبحث.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نפטال بنورة - غرداية- وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نפטال

أولا : لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال :

مؤسسة نפטال¹ من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سوناطراك ، و هي مؤسسة تجارية ذات أسهم رأسمال يقدر بـ 40.000.000.000.00 دج تابعة لمجمع سوناطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر، أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC و : NAFTAL المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية .

و كلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزأين هما :

– نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

– ال: الحرفين الأولين لـ الجزائر « AL-Algérie »

و بالتالي، فإن كلمة نפטال تعني " نפט الجزائر "

إن مؤسسة نפטال تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الإستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، و هذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نפטال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" و الذي يتمثل في 12 إدارة مركزية و التي تنقسم كما يلي:

- إحدى عشر (11) إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشراكة و هي مكلفة بمراقبة و تنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.
- العمليات و المتمثلة في إدارة الطيران و البحرية الموجودة في دار البيضاء.
- الى جانب المركز الرئيسي للمؤسسة (57) وحدة تقسم حسب مهامها إلى :

¹بناء على معلومات محصل عليها من مصلحة إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نפטال، غرداية.

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفطال -

غرداية-

- وحدات التوزيع و عددها (48) وحدة عبر كامل تراب الوطني.
- وحدات الموانئ و عددها (04) وحدات متمركزة في كل من " سكيكدة، بجاية، وهران و الجزائر العاصمة "
- وحدات الصيانة و عددها (04) وحدات و هي ¹:
 - وحدة الغرب (وهران).
 - وحدة الشرق (قسنطينة).
 - وحدة الوسط (الجزائر).
 - وحدة الجنوب (حاسي مسعود).
- وحدة نفطال للإعلام الآلي (الجزائر العاصمة).

ثانيا: تطور نظام المؤسسة و هيكلها التاريخي:

1983 : إدخال مشاريع (GPL) الكربونات من سوناطراك و تحويلها إلى نفطال

: 1984

- انشاء (48) وحدة لنفطال و هذا لتوزيع مختلف المنتوجات (UND)

- 21 District :CLP

- 19District :GPL

- إعادة تحديد مهام وحدات الصيانة UNM

- إعادة تجميع و تنظيم مهام العبور الدولي (TRASIT) إلى أربع 04 وحدات UNP

: 1987

- فصل نشاط التصفية، توزيع المواد البترولية على فرعين (02) :

• نافثاك: مكلفة بتصفية البترول و تكريره

• نفطال: مهمتها توزيع و تسويق المواد البترولية.

1989 : لا مركزية " النشاطات الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة "

¹بناء على معلومات محصل عليها من مصلحة إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نفطال، غرداية.

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نפטال -

غرداية-

1992 : توحيد بعض وحدات نפטال إتباعا لدراسة شبكة المواد و وحدات متصلة.

: 1996

- لا مركزية نشاط " التكلفة و السعر "
- فصل مديرية الخارجية.
- لا مركزية إعلام نشاط " المحركات، المبيعات و الزبائن "

: 1997

- إنشاء مديرية حماية العمال (DPP)
- إنشاء مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات.
- فصل وحدات نפטال المكلفة بالمهام الجمركية (UND)

: 1998

- إنشاء خلية للحماية الصناعية و إعادة تنظيم المديرية المركزية للمالية (DCF)
- فصل المديريات (AVM, GPL, CLPB)

: 1999

- إنشاء مكاتب متصلة بالمديريات " مكلفة بالاتصال"¹.
- إنشاء و تنظيم هيكل الأرشيف المركزي.
- تحويل نشاطات (LOG/END) إلى قسمين (GPL - CLPBGPL)
- ارتباط وحدتي (UND) بومرداس و وحدة القاعدة (UND) الجزائر.
- ارتباط وحدتي (UNM) الشرق و وحدة (GPL) .
- ارتباط وحدتي (UNM) الجنوب و وحدة القاعدة (UND) ورقلة.

: 2000

- حل مركز الإعلام الآلي و خلق مركز لمعالجة الإعلام الآلي.

¹بناء على معلومات محصل عليها من مصلحة إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نפטال، غرداية.

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نפטال -

غرداية-

- تخطيط هيكل عام لقسم (CLP) لمناطق (CLP).
- إعادة تنظيم المديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية(DAISC).
- إنشاء قسم الزيت.

: 2001

- خلق منصب عمل مكلف بالاتصال.
- التنظيم المفصل لقسم (CLP).
- التغيير في مقر قسم (CLP).
- التنظيم المفصل لقسم (GPL).
- التغيير في مقر قسم (GPL).
- التنظيم المفصل لقسم الزيت.
- التنظيم المفصل لمناطق (GPL) قرار رقم : 5-623 à 5-607 .
- التنظيم المفصل لمناطق () قرار رقم : 5-642 à 5-624 .
- ترتيب مناطق (GPL) في نوعين B و A .
- ترتيب مناطق (CLP) في نوعين B و A .
- إنشاء قسم (CLP) في كل من " برج بوعريريج، البويرة، بسكرة، و المدية "
- إعادة تنظيم مفصل لمديرية (ADM) .
- إنشاء تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.

: 2002

- إعادة تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.

- إعادة تنظيم مديرية المقر لقسم (GPL).

ثالثا: دور و مهام مؤسسة نפטال :

1- دور مؤسسة نפטال:

- تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها¹.
 - تخزين و نقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.
 - السهر على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
 - السهر على تنفيذ و احترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة.
 - القيام بكل دراسات السوق بما فيها الاستعمال والاستهلاك للمواد البترولية.
 - تأمين صيانة مؤسسة نפטال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي وتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد و التجهيزات.
 - الحرص على تحسين و مراقبة الكميات و المواد المتعلقة بها.
- و لقد وضعت شركة مجموعة من الوسائل و الإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل انجاز مهامها و هي كالتالي:
- 67 مركز و مستودع لتوزيع و تخزين الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.
 - 44 مصنع لتعبئة غاز البترول.
 - 16 وحدة لصنع الزيت.
 - 55 مستودع لتموين المراكز البحرية.
 - 59 مستودع متصلة بمصلحة تخزين الغاز و البترول المميع.
 - 1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة.
 - 3250 سيارة نقل و توزيع و 1750 وسيلة للصيانة.
 - 14550 محطة بيع للغاز و البترول المميع.
 - 380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة و غاز البترول المميع.

¹بناء على معلومات محصل عليها من مصلحة إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نפטال، غرداية.

2- مهام الهيئات لشركة نفعال:

- اللجنة التنفيذية: مكلفة بتحديد المحاور الاستراتيجية الكبرى الخاصة بتطور الشركة، خاصة في الميدان التسيير " الشراكة، الاستثمار، الأمن"¹.
- اللجنة المدبرة: مكلفة بمساعدة المدير العام في تسيير و مراقبة أنشطة الشراكة.
- المستشارون والمساعدون: مكلفون بمساعدة رئيس المدير العام في الوظائف التي فيها اتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية و العلاقات مع الصحافة و الإعلام.

مديريات مؤسسة نفعال:

1) المديريات التنفيذية :

- المديريات التنفيذية الاستراتيجية (DESPE) .

- التخطيط و وضع تنظيم خاص بالشركة.
- القيام بدراسات اقتصادية.
- مراقبة استراتيجية.
- تسيير و متابعة تطورات المشاريع.

- المديرية التنفيذية المالية :

- تأمين السير لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات و هذا بمراجعة نتائج الدورة و إعداد الميزانية.
- تأمين و متابعة الحالة المالية للشركة (الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب و التأمين).
- تأمين تحقيق برنامج الاستغلال والاستثمار.
- محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبة.

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نفعال، غرداية.

● المديرية التنفيذية للموارد البشرية (DERH):

- وضع سياسات التسيير للموارد البشرية (برامج التكوين، قانون العمل... الخ)
- تنفيذ احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.
- وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل و تقديم مكافآت¹.
- ربط و إحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديريات حسب احتياجات الشركة.
- إجراء اختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بالترقية و تكون مضبوطة بقوانين.

(2) المديريات المركزية :

● المديرية المركزية للبحث و التطوير (DCES):

- القيام بعمليات البحث و التطوير في المجال التكنولوجي.
- القيام بدراسات أولية لمر دو دية مشاريع الشركة في ميادين " النقل، الصيانة، التوزيع... الخ "

● المديرية المركزية لمراقبة و مراجعة الحسابات (DCASC)

تنفيذ مهام المراقبة و مراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة و المساهمة في تحسين و تطوير أنظمة الإجراءات و النماذج.

● المديرية المركزية للأمن الصناعي و المحيط (DCHSEQ):

وضع قوانين و تعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين و توزيع المنتجات البترولية، بالإضافة إلى تحديد النماذج و الإجراءات المتعلقة بحماية المحيط².

● المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية و الثقافية (DACASC)

- المشاركة في وضع سياسات الشركة في المجال الشؤون الاجتماعية و الثقافة.
- التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة، و الثقافة في الشركة بوضع برامج و استراتيجيات.
- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.
- الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة.

¹ بناء على معلومات محصل عليها من مصلحة إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نפטال، غرداية.

² نفس المرجع .

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نפטال -

غرداية-

3) مديرية الدعم:

• مديرية الإعلام و العلاقات العمومية (DCRP)

القيام بدراسة السوق و تحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات السوقية من طرف الشركة.

• مديرية الإعلام و العلاقات العمومية:

وتقوم بتسيير و مراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة من مباني، المنشآت، سائل النقل و السهر على الحفاظ عليها و صيانتها.

• مديرية الإدارة العامة :

مهمتها تسيير الجيد لليد العاملة و وضع الوسائل و الإمكانيات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

- توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للأنشطة و تنميتها.

- حظيرة السيارات.

4) الفروع :

• فروع الوقود (CRB):

- يضم الموانئ و المطارات (AVM) و الزيت (BITUMES)

- ضمان تموين و تسويق عبر كافة التراب الوطني.

- تغطية الاحتياجات الوطنية بتموين و توزيع الوقود في أحسن الظروف.

- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن.

• الفروع التجارية :

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة التراب الوطني.

- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن.

• فروع غاز البترول المميع :

تقوم بتحليل و وضع سياسات و استراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع و بيع منتجات غاز البترول المميع.

• فرع نشاط الدولة :

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نפטال -

غرداية-

يضمن حسن عملات التسوق مع الدول الأجنبية.

تكون المحروقات الثروة الرئيسية الطبيعية للجزائر بفضل بترولها و غازها فلقد استطاع وطننا أن ينمو بفضل البترول و الغاز.

لذلك يجب أن ننتهز الفرصة التي أتاحت لنا بفضل هذه الثروات و ننمي كل الطاقات اللازمة للتسيير الصحيح لهذا القطاع.

و في الإطار تحديدا، صار اختياريا متجها تلقائيا نحو مؤسسة نפטال.

المطلب الثاني: طبيعة تنظيم و نشاط مؤسسة نפטال

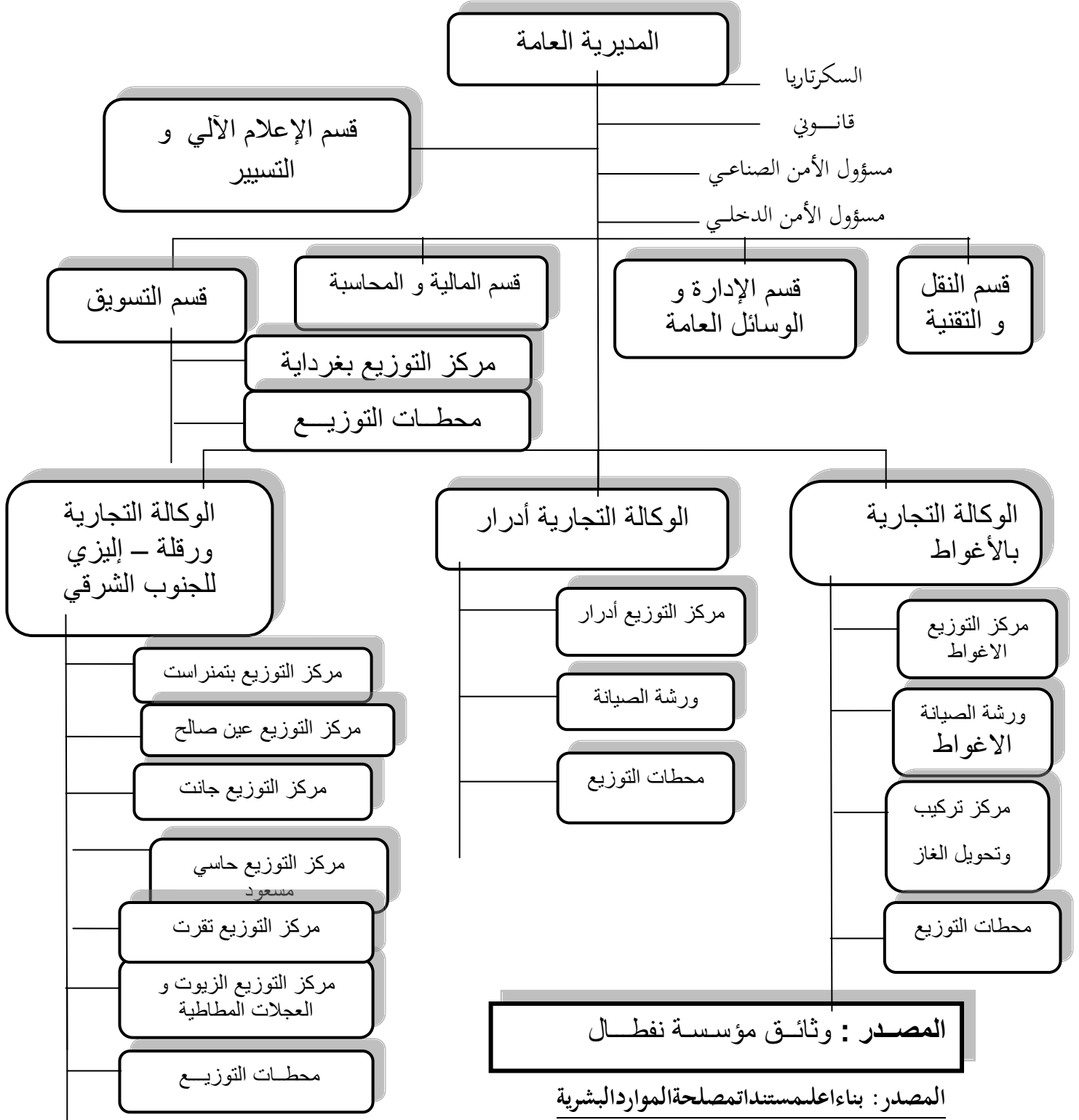
أولا : البناء التنظيمي للمؤسسة :

بين الهيكلانّ شركة نפטال تتكون من أربع أقسام حسب طبيعة المواد المسوقة :

محروقات (GPL) (A.U.M) ، و مشروعين لقسمي الزيوت و العجلات المطاطية و الشبكة و يعني بها نقاط البيع و التوزيع و الخدمات.

مخطط الهيكل التنظيمي (S.P.A) NAFTAL

مقاطعة تسويق غرداية



الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نפטال -

غرداية -

ثانيا: نشاط المؤسسة و إمكانيتها :

يتمثل نشاط المؤسسة في توزيع و تسويق المواد البترولية عبر كامل تراب الوطني و هذه المواد هي الزيوت بأنواعها،

المطاط الزيت و الغاز بأنواعه، بإمكانياتها (المؤسسة) كالتالي :

- 67 مركز تخزين و توزيع الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.
- 55 مركز لتزويد الوقود بالباخرات و الطائرات و نقاط البيع على السواحل.
- 16 وحدة لتهيئة الأسفلت.
- 59 مركز تخزين و توزيع لقارورات الغاز.
- 1576 محطة خدمات منها 901 محطة تابعة للخواص.
- 380 كلم من الأنابيب الناقلة للوقود.

ثالثا: أهمية المؤسسة :

تلعب حاليا دورا بالغ الأهمية في مجال التنمية الاقتصادية فهي تساهم في :

- سد احتياجات السكان التي تزداد باستمرار حسب ازدياد مداخليهم.
- كما لها دور كبير في جلب الإطارات و الكفاءات من اجل تحسين الأداء و تقديم أحسن الخدمات للزبائن.
- تسعى إلى الحاجات المحلية و الوطنية و المساهمة في إنعاش الإقتصاد.
- منافسة المؤسسات الوطنية.
- و تعتبر المساهم الكبير في انقاذ الإقتصاد الوطني و المضاعفة من مقدار الانتفاع بمنتجاتها.

المبحث الثاني: معاينة طبيعة علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف بمؤسسة نفعال .

بعد الإحاطة بالمؤسسة محل الدراسة، سنحاول من خلال هذا المبحث تشخيص مدى اهتمام مؤسسة نفعال بعملية تخطيط الموارد البشرية ، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة التي تربطها مع استراتيجية التوظيف..

المطلب الأول: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة

باعتبار أن الدراسة تعالج بالأساس موضوع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بسياسة التوظيف، التي هي من المهام الرئيسية لتوظيف الموارد البشرية ، فقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مصلحة الموارد البشرية، كما اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على أداة المقابلة التي قمنا من خلالها باستجواب مجموعة من مسؤولي وموظفي مصلحة الموارد البشرية وهذا للتعلم في تفاصيل الموضوع من جهة وكسب الوقت من جهة أخرى، بالإضافة إلى أداة الملاحظة التي ساعدتنا في فحص مختلف المستندات و الوثائق المتعلقة بالموضوع.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الأسئلة المقابلة

أولا: عرض وتحليل الاسئلة الخاصة بالمتغير الاول (تخطيط الموارد البشرية)

سنحاول استعراض مجموعة من الأسئلة التي احتوتها المقابلة، والمتعلقة بتشخيص مدى اهتمام مؤسسة نفعال بعملية تخطيط الموارد البشرية ، والتي نستطيع إجمالها في جدول يضم الأسئلة وأجوبة العينة المستجوبة:

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفطال -

غرداية-

الجدول رقم (03): أسئلة و أجوبة العينة المستجوبة حول المتغير الأول (تخطيط الموارد البشرية)

رقم السؤال	مضمون السؤال	جواب العينة
01	هل لديكم فكرة أو تصور عن موضوع تخطيط الموارد البشرية؟	يقول الموظف ¹ أن تخطيط الموارد البشرية موضوع موسّع يبدأ بفكرة ثم تدرس دراسة تامة قبل تطبيقها على أرض الواقع.
02	هل تهتم مؤسستكم بعملية تخطيط الموارد البشرية؟	يقول الموظف نعم تهتم مؤسستنا بعملية التخطيط للموارد البشرية، وذلك يكون على مستوى المديرية العامة التي مقرها بالجزائر العاصمة، حيث أن هذا التخطيط يستند على معلومات ودراسات مسبقة من المديريات الفرعية
03	هل ترون أن هناك جدوى من الاعتماد على التخطيط خاصة في مجال الموارد البشرية؟	يقول الموظف نعم تعتمد مؤسستنا بشكل أساسي على التخطيط خاصة في مجال الموارد البشرية وذلك تفاديا للوقوع في العجز وكذا تقليل المصاريف.
04	هل تعتمدون على عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم؟	يقول الموظف نعم حيث أن الاعتماد على التخطيط بشكل دوري ومنتظم يساعد على النهوض بالشركة للأحسن كذا لإيضاح الرؤية المستقبلية بين الفترة والآخرى.
05	ماهي الصعوبات والعوائق التي تواجهكم عند القيام بعملية التخطيط؟	يقول الموظف هي القرارات المناسبة التي يجب اتخاذها في الوقت المناسب كاقترح السياسات العملية والتطبيق

¹ مقابلة مع السيد (عنيشل، و أولاد بوجمعة)، موظف بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال، التاريخ الأحد 2020/09/06. على الساعة 13:00

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نפטال -

غرداية-

	الفعلي على أرض الواقع ما هو مسطر نظريا.	
06	هل تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة بشكل دقيق؟	يقول الموظف نعم وبكل دقة لأن تخطيط الموارد البشرية يساعد على كشف المؤهلات والمستويات الخاصة بالأفراد لمنع الوقوع في الخطأ مستقبلا
07	ما هي أهم المراحل المتبعة في عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستكم؟ وما هو الأسلوب المعتمد من طرفكم في تحديد احتياجاتكم من اليد العاملة بالكم والنوع..؟	يقول الموظف ¹ أن أهم المراحل المتبعة في عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة هي تحديد الأهداف حسب المشروع وذلك باستغلال التقرير الاجتماعي وبرنامج التنمية للمؤسسة مع احصاء احتياجات المؤسسة وفروعها من اليد العاملة.
08	في تصوركم، ما هو العائد الإيجابي على مؤسستكم من تحديدها لحاجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق؟	يقول الموظف أن العائد الإيجابي على المؤسسة هو بلوغ الأهداف المرجوة كما ونوعا حسب ما تم تخطيطه مسبقا.
09	كيف يتم الربط بين عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة؟	يقول الموظف أن الربط بين عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة يتم عن طريق التنسيق التام بين الإدارة ومصلحة الموارد البشرية وذلك بوضع خارطة المناصب حسب الأهمية للأهداف المسطرة
10	هل تقوم مؤسستكم بالإعلان الصادق عن الوظائف الشاغرة وفق ما تفرزه العملية التخطيطية؟	يقول الموظف أن المؤسسة تقوم بالإعلان الصادق عن الوظائف الشاغرة وفق ما تفرزه العملية التخطيطية، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية للعمال في الترقية وتغيير

¹ مقابلة مع السيد (عنيشل، و أولاد بوجمة)، موظف بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال، التاريخ الأحد 2020/09/06. على الساعة 13:00.

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفعال -

غرداية-

المناصب حسب المؤهل والأقدمية.		
يقول الموظف بالنسبة لمؤسستنا لا يوجد فائض مطلق بحث يتم استخلاف العمال والاطارات المنقطعة علاقتهم بالمؤسسة (التقاعد- الوفيات- الاستقالة) وهذا بالترج والتكوين.	تعلمون أن مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية أيضا هو تحديد الفائض في اليد العاملة.. عادة كيف تتعاملون مع العمالة الزائدة..؟	11

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على أجوبة العينة المستجوبة

ثانيا: عرض وتحليل الأسئلة الخاصة بالمتغير الثاني (استراتجية التوظيف)

الجدول (04): أسئلة وأجوبة العينة المستجوبة حولاً لمتغير الثاني (استراتيجية التوظيف)

رقم	مضمون السؤال	جواب العينة
01	هل تعتمدون دوما على مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد المؤهلات المطلوبة الخاصة بعملية الاستقطاب والتوظيف داخل مؤسستكم؟	يقول الموظف نعم لأن المؤهلات المطلوبة تكون من داخل المؤسسة.
02	هل هناك سياسة معينة لعملية التوظيف داخل مؤسستكم؟	يقول الموظف ¹ أن سياسة التوظيف المتبعة داخل المؤسسة مبنية على الكفاءات وإثبات المهارات وحسن السيرة.

¹ مقابلة مع السيد (عنيشل، و أولاد بوجمة)، موظف بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة نفعال، التاريخ الأحد 2020/09/06. على الساعة 13:00.

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نפטال -

غرداية-

<p>يقول الموظف نعم هذه السياسة لها ارتباط وثيق بعملية تخطيط الموارد البشرية بحيث تدرس لكل موظف حسب مساره المهني وكذا الشروط المذكورة سابقا حالة بحالة.</p>	<p>إذا كان الجواب بنعم، وهل هذه السياسة لها ارتباط بعملية تخطيط الموارد البشرية أم أنها تتم بمعزل عن ذلك..؟ وهل لكم أن توضحوا لنا طبيعة هذا الارتباط..؟</p>	<p>03</p>
<p>يقول الموظف أن نوع الاستقطاب المفضل للمؤسسة هو الاستقطاب الداخلي وذلك لاستغلال مهارات وموظفيها المكتسبة في المؤسسة.</p>	<p>فيما يخص الاستقطاب، الكثير من المؤسسات الاقتصادية تفضل الاستقطاب الداخلي على الخارجي، بالنسبة لمؤسستكم ما نوع الاستقطاب المفضل لكم؟.. ومتى يتم ذلك؟</p>	<p>04</p>
<p>يقول الموظف أن المصدر المعتمد للاستقطاب الخارجي هو الوكالة الوطنية للتشغيل.</p>	<p>يقول الموظف أن المصدر المعتمد للاستقطاب الخارجي هو الوكالة الوطنية للتشغيل.</p>	<p>05</p>
<p>يقول الموظف إجراءات التوظيف على مستوى المؤسسة ليست معقدة بل تعتمد على كشف طالب العمل ومؤهلاته.</p>	<p>هل إجراءات التوظيف التي تتم على مستوى المؤسسة معقدة على طالي العمل فيها؟</p>	<p>06</p>
<p>يقول الموظف¹ أن الالتحاق بالوظيفة في المؤسسة يتم عن طريق الفرز الأولي للقائمة المرسلة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل المبني على إعلان</p>	<p>كيف يتم الالتحاق بالوظيفة في مؤسستكم؟</p>	<p>07</p>

¹ مقابلة مع السيد (عنيشل، و أولاد بوجمعة)، موظف بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال، التاريخ الأحد 2020/09/06. على الساعة 13:00.

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفعال -

غرداية-

<p>التوظيف بحيث يتم الاتصال بكل فرد على حدى بكل الوسائل المتاحة مع إجراء مسابقة التوظيف</p>		
<p>يقول الموظف أنه يتم اختيار المترشحين في مسابقات التوظيف عن طريق قائمة مرسلة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل حسب مؤهلات وشروط الالتحاق بالمنصب.</p>	<p>على أي أساس يتم اختيار المرشحين في مسابقات التوظيف؟</p>	<p>08</p>
<p>يقول الموظف أنه يتم الحفاظ على الكفاءات من التسرب وذلك عن طريق الاعتناء بهم من حيث رفع المنح، وكذا تسوية الأجور في الوقت المناسب، مع التكوين المستمر، إضافة الى المرافقة الاجتماعية.</p>	<p>بالنسبة للمورد البشري المؤهل والكفاء الذي يمتلكه مؤسستكم، ما هي التدابير والإجراءات التي ترونها مناسبة للحفاظ على هذه الفئة من التسرب؟</p>	<p>09</p>
<p>نعم تتجه المؤسسة إلى جلب المزيد من اليد العاملة المؤهلة وذلك للحفاظ على استمرارية المؤسسة، أما فيما يخص النظرة الاستشرافية لعملية التوظيف فهي تعتمد على التسيير التوقعي للمناصب والكفاءات.</p>	<p>في ظل الاستراتيجية المستقبلية المعتمدة من طرف المؤسسة، هل تتجهون إلى جلب المزيد من اليد العاملة المؤهلة؟ وما هي نظرتكم الاستشرافية لعملية التوظيف في مؤسستكم..؟</p>	<p>10</p>

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على أجوبة العينة المستجوبة.

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نפטال -

غرداية-

المطلب الثالث: تفسير النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: الجدول (05) تفسير نتائج المتغير الأول (تخطيط الموارد البشرية).

التفسير	مضمون السؤال	
تبين هذه الإجابة حسب قول الموظف أن إدارة شركة نפטال تعتمد على تخطيط الموارد البشرية كمبدأ وثقافة، فهي مرحلة أكيدة قبل كل خطوة تخطوها المؤسسة بما في ذلك عملية التوظيف.	هل لديكم فكرة أو تصور عن موضوع تخطيط الموارد البشرية؟	01
حسب طبيعة الإجابة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تكون بالمديرية العامة التي مقرها الجزائر فهناك تحظى باهتمام واسع وتسيير من طرف أشخاص أكفاء للوصول إلى اليد العاملة المناسبة التي يمكن الاعتماد عليها فالمديرية العامة مسؤولة على التخطيط لجميع الفروع عبر التراب الوطني.	هل هناك سياسة معينة لعملية التوظيف داخل مؤسستكم؟	02
حسب إجابة الموظف فإن تخطيط الموارد البشرية يكون بشكل مدقق ومتابعة مكثفة للأشخاص من أجل	هل ترون أن هناك جدوى من الاعتماد على التخطيط خاصة في مجال الموارد البشرية؟	03

<p>تفادي الأخطاء مستقبلا قصد الوصول إلى عملية توظيف سليمة وحفاظا على وقوع المؤسسة في أعباء هي في غنى عنها.</p>		
<p>تبين هذه الإجابة أن الاعتماد على التخطيط بشكل دوري يساعد على التشجيع في الوصول إلى ابتكارات وأفكار جديدة قد تساعد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية جديدة بأقل تكلفة وأقل وقت لبلوغ أهدافها، خاصة أن التخطيط الدوري يساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها قبل تفاقمها.</p>	<p>هل تعتمدون على عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم؟</p>	<p>04</p>
<p>حسب هذه الإجابة فإن أكبر عائق يواجه عملية التخطيط هو صدور القوانين بين فترة و أخرى يمكن أن تخلط هذه القوانين كل أوراق المؤسسة ما يجعلها تواجه صعوبات حتمية، كما أن الانسحاب الوظيفي للعاملين يعتبر عائق لعملية التخطيط بانسحاب العمال بعد الانتهاء من عملية التخطيط، وهذا</p>	<p>ماهي الصعوبات والعوائق التي تواجهكم عند القيام بعملية التخطيط؟</p>	<p>05</p>

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفعال -

غرداية-

<p>يعتبر عبء ومصاريف ضائعة تتحملها المؤسسة.</p>		
<p>حسب هذه الاجابة فإن مخرجات عملية التخطيط تكون عادة سليمة ودقيقة لأن عملية التخطيط تتم في وقت طويل (شهر كأدنى حد) فيها يتم اتباع كل صغيرة وكبيرة على الاشخاص للوصول الى النقاط المرجوة.</p>	<p>06 هل تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة بشكل دقيق؟</p>	
<p>حسب هذه الاجابة فإن الشركة تقوم بإنجاز خطة تكوينية يتم فيها تحديد مواضيع التكوين واحتياجاته لأنه أول خطوة يتم اعتمادها في تنظيم التسيير الاداري في المؤسسة بما فيها عملية تحديد احتياجات المؤسسة.</p>	<p>07 ما هي أهم المراحل المتبعة في عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستكم؟ وما هو الأسلوب المعتمد من طرفكم في تحديد احتياجاتكم من اليد العاملة بالكم والنوع..؟</p>	
<p>حسب الاجابة فإن التسطير الجيد لعملية التخطيط يعود بنتائج ايجابية على المؤسسة في بلوغ الأهداف المرجوة، لأن التخطيط يتم على الأشخاص التابعين للمؤسسة قبل توظيفهم في الوظيفة الجديدة فتكون</p>	<p>08 في تصوركم، ما هو العائد الإيجابي على مؤسستكم من تحديدها لحاجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق؟</p>	

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفعال -

غرداية-

<p>لديهم بعض المكتسبات القبلية لاحتكاكهم بالمؤسسة.</p>		
<p>حسب الاجابة فإن هناك تناسق تام بين الادارة العامة ومصصلحة الموارد البشرية في الكشف عن احتياجات المؤسسة بجميع المصالح لوضع استراتيجية جزئية تحت الاستراتيجية العامة للمؤسسة.</p>	<p>09 كيف يتم الربط بين عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة لمؤسستكم؟</p>	
<p>حسب هذه الاجابة فإن الشركة تعطي الاولوية الكاملة للعمال التابعين لها قبل الشروع في الاعلان عن الوظائف الشاغرة لأن العمال التابعين لها يكونون على دراية تامة بما يدور في المؤسسة وعلى علم بكل التفاصيل التي تخصها، فإعطاؤهم الاولوية يجنب المؤسسة بعض من التكاليف التي تتبعها في جلب عمال جدد من الخارج.</p>	<p>10 هل تقوم مؤسستكم بالإعلان الصادق عن الوظائف الشاغرة وفق ما تفرزه العملية التخطيطية؟</p>	
<p>حسب هذه الاجابة فإن تغطية العجز يتم فقط من طرف العمال التابعين للإدارة، أي أنّ هناك موظفين يشغلون أكثر من منصب</p>	<p>11 تعلمون أن مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية أيضا هو تحديد الفائض في اليد العاملة.. عادة كيف تتعاملون مع العمالة الزائدة..؟</p>	

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نפטال -

غرداية-

واحد ريشما يتم سد العجز فتعتمد عليهم المؤسسة لخبرتهم الطويلة وكذا مهاراتهم وقدراتهم الذهنية.		
--	--	--

المصدر: من إعداد الطلبة بناء إجابات العينة المستجوبة

ثانيا: الجدول (06) تفسير نتائج المتعلقة بالمتغير الثاني (استراتيجية التوظيف)

التفسير	مضمون السؤال	
حسب الاجابة فإن هناك اعتماد تام ومطلق في الاشخاص الذين يخضعون لعملية التخطيط لأنهم يعتبرون جزء من المؤسسة.	هل تعتمدون دوما على مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد المؤهلات المطلوبة الخاصة بعملية الاستقطاب والتوظيف داخل مؤسستكم؟	01
حسب الاجابة فإن السياسة المتبعة تتوقف على تنمية مهارات والقدرات الذهنية للأفراد وكذا الاعتماد على الجانب الأخلاقي للفرد.	هل هناك سياسة معينة لعملية التوظيف داخل مؤسستكم؟	02
حسب هذه الاجابة فإن الشركة تتبع الموظف الخاص بها منذ دخوله اليها إلى غاية الانفصال التام عنها وهذه السياسة تندرج تحت عملية	إذا كان الجواب بنعم، وهل هذه السياسة لها ارتباط بعملية تخطيط الموارد البشرية أم أنها تتم بمعزل عن ذلك..؟ وهل لكم أن توضحوا لنا طبيعة هذا الارتباط..؟	03

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفعال -

غرداية-

	تخطيط الموارد البشرية.	
04	فيما يخص الاستقطاب، الكثير من المؤسسات الاقتصادية تفضل الاستقطاب الداخلي على الخارجي، بالنسبة لمؤسستكم ما نوع الاستقطاب المفضل لكم؟.. ومتى يتم ذلك؟	حسب هذه الاجابة فإن اعتماد الشركة على الاستقطاب الداخلي هدفه الابتعاد عن المصاريف التي تنجر عن الاستقطاب الخارجي من تكوين وتدريب وتنمية.....الخ. كذا تجنب الوقوع في المخاطر التي تكون بسبب المستقطبين الجدد.
05	يقول الموظف أن المصدر المعتمد للاستقطاب الخارجي هو الوكالة الوطنية للتشغيل.	حسب هذه الاجابة فإن الوكالة الوطنية للتشغيل معتمدة من كبرى الشركات خاصة الاقتصادية وذلك لسيرورة التوظيف بشفافية.
06	هل إجراءات التوظيف التي تتم على مستوى المؤسسة معقدة على طالبي العمل فيها؟	حسب هذه الاجابة فإن إجراءات التوظيف تتم حسب ما يمتلكه الشخص من مهارات فكرية ومؤهلات تسهل له الاندماج السريع بالوظيفة.
07	كيف يتم الالتحاق بالوظيفة في مؤسستكم؟	حسب هذه الاجابة فإن المؤسسة ترسل إعلان للوكالة الوطنية للتشغيل بخصوص الوظيفة المطلوبة للاطلاع عليها من طرف طالبي

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفعال -

غرداية-

العمل.		
حسب هذه الاجابة فإن المؤسسة ترسل مجموعة من الشروط الخاصة بالوظيفة المطلوبة، وتقوم الوكالة الوطنية للتشغيل بإجراء فرز لكل من تتوفر فيه هذه الشروط وترسل قائمة نهائية للأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط.	08	على أي أساس يتم اختيار المرشحين في مسابقات التوظيف؟
حسب هذه الاجابة فإن المؤسسة تولي اهتمام كبير بكوادرها وكفاءاتها وتوفر لهم الجو الملائم للعمل داخل وخارج المؤسسة للحد من التسرب الوظيفي.	09	بالنسبة للمورد البشري المؤهل والكفاء الذي تمتلكه مؤسستكم، ما هي التدابير والإجراءات التي ترونها مناسبة للحفاظ على هذه الفئة من التسرب؟
حسب هذه الاجابة فإن المؤسسة لا تستبعد إضافة يد عاملة جديدة بشرط أن تكون ذات مؤهلات وكفاءة جيدة للاستمرار في مجالها، وكذا للحفاظ على مكانتها بين المؤسسات المنافسة.	10	في ظل الاستراتيجية المستقبلية المعتمدة من طرف المؤسسة، هل تتجهون إلى جلب المزيد من اليد العاملة المؤهلة؟ وما هي نظرتكم الاستشرافية لعملية التوظيف في مؤسستكم...؟

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على إجابات العينة المستجوبة

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نפטال -

غرداية-

ثالثا: اختبار الفرضيات

-على ضوء نتائج الدراسة الميدانية اتضح لنا أنّ عملية تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة نפטال تركز أساسا على التكامل والانسجام بين كافة المصالح واستغلال المعلومة الآنية المطلوبة في الوقت المناسب، وهو ما يندرج في إطار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى: "تولي مؤسسة نפטال بغرداية اهتماما كبيرا بعملية تخطيط الموارد البشرية".

-كذلك برز لنا أن المؤسسة نפטال فلسفة معينة في عملية التوظيف لبلوغ أهدافها المسطرة، بحيث تعتمد كثيرا على أسلوب الاستقطاب الداخلي لليد العاملة، وذلك لتجنب التكاليف المرتبطة بالتكوين و التدريب، الوقت.. الخ، خاصة ما تعلق بالمناصب الادارية، في حين تلجأ الى الاستقطاب الخارجي في حالات نادرة وقليلة لعدم توفر الكفاءات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة، التي تعتمد على الكفاءة المهنية.. الخ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة: "هناك إستراتيجية واضحة تعتمد عليها مؤسسة نפטال بغرداية في عملية التوظيف".

- تتعدد مهام ووظائف جميع عمال مؤسسة نפטال ، بحيث لا تقتصر وظيفة العامل على أداء مهمة واحدة و إنما احيانا على تغطية بعض الوظائف التابعة لنفس المصلحة ، في حالة عدم توفر العدد الكافي من الموظفين، وهي سياسة تعتمد عليها مؤسسة نפטال في توظيف اليد العاملة المؤهلة القادرة على شغل أكثر من وظيفة ، بحيث يكتسب العامل قدرات فنية و إدارية ، كفاءات إضافية تنعكس على أدائه الوظيفي ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة: "الأداء الوظيفي لمؤسسة نפטال يرتبط ارتباطا كليا بطبيعة عملية التوظيف".

- وبناءا على النتائج المتوصل إليها أعلاه ، يتضح لنا أن عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة نפטال هي عملية إدارية متكاملة وليست فقط مهمة من مهام وظيفة الموارد البشرية ، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المؤسسة الكمية و النوعية من اليد العاملة في ظل الظروف البيئية غير مستقرة من جهة، و الطموحات الإستراتيجية للمؤسسة كتطوير و توسيع الأنشطة الضرورية مستقبلا، فتح فروع نشاط جديدة.. الخ من جهة

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفعال -

غرداية-

أخرى ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة: "هناك علاقة تأثير ايجابي لعملية تخطيط الموارد البشرية في منظومة التوظيف بمؤسسة نفعال بغرداية".

الفصل الثاني: تشخيص علاقة تخطيط الموارد البشرية بعملية التوظيف في مؤسسة نفعال -

غرداية-

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا بالمؤسسة نفعال التي أجريت مع مجموعة من الموظفين ومن خلال التفسيرات التي توصلنا إليها، استنتجنا أن مؤسسة نفعال تهتم كثيرا بعملية تخطيط الموارد البشرية باعتبارها حلقة مهمة إدارة الموارد البشري، ما يظهر لنا الدور البارز الذي يتأتى من سيرورة عملية تخطيط الموارد البشرية في انعكاسه الجيد على عملية التوظيف.

خاتمة

خاتمة

خاتمة الدراسة:

تطرقنا في بحثنا هذا الى انعكاس تخطيط الموارد البشرية على عملية التوظيف، واخترنا مؤسسة نفعال بغرداية كنموذج للدراسة الميدانية، بغية الوصول إلى الدور الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية في المساهمة في بناء استراتيجية التوظيف في المؤسسة الاقتصادية .

فقد خلصت دراستنا لموضوع تخطيط الموارد البشرية ودوره في بناء استراتيجية التوظيف إلى سرد الاطار النظري والمفاهيمي للموضوع بغية الاستفادة منه وإثراء رصيدنا من المعلومات حوله، وتدعيمه بالدراسات السابقة التي أفادتنا في إبراز معالم إشكالية الدراسة بكل وضوح ووضعها في سؤال كان كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تخطيط الموارد البشرية في فعالية استراتيجية التوظيف في مؤسسة نفعال؟ بعدها تناولنا الجانب النظري الذي تمحور حول وضع الاطار المفاهيمي على ميدان الواقع، حيث تطرقنا إلى وضع مقابلة، تمّ فيها عرض بعض الأسئلة ومناقشتها مع موظفين في مؤسسة نفعال بغرداية، وتمّ تزويدنا ببعض الآراء والتوجيهات التي رسمت لنا الطريق في الاجابة على الاشكالية الرئيسية وفرضياتها الفرعية ومنه استخلاص النتائج وتقديم التوصيات ثم آفاق الدراسة التي تخص موضوعنا.

النتائج:

أولاً: النتائج النظرية

- 1* تخطيط الموارد البشرية هو الانتقال من حالة إلى حالة أفضل.
- 2* يعتبر تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تسبق عملية التوظيف.
- 3* تخطيط الموارد البشرية هو تتبع الأشخاص، بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 4* تخطيط الموارد البشرية هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل التي ستواجهها.

ثانياً: النتائج الميدانية

1* بالرغم من المكانة التي يتميز بها تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة وكذا الرصيد الفكري الذي يمتلكه الموظفون بشأن هذا الموضوع إلا أن المديرية العامة بالجزائر العاصمة هي المعنية بوضعه على المستوى الوطني، فهذا لا يعني أنها لا تستطيع تحديد مبتغاها إنما ما يتحكم في التخطيط هو الطريقة والبروتوكول الذي تتميز به هذه المديرية من أجل التخطيط الجيد للأشخاص القادمين من مختلف المؤسسات الفرعية.

2* استنتجنا أن السياسة التي تنتهجها المؤسسة في عملية استقطاب اليد العاملة يظهر في التركيز الكبير على العمال ذوي التكوين العالي والمهارة التقنية وكذا الذهنية في كل ما يخص نشاطاتها باعتبارها مؤسسة حساسة في المنطقة، وبما أن نشاطها يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى أعطى لها الحق في اختيار موظفيها مادامت تتبع كل مراحل التوظيف بشكل دقيق على قاصدي العمل.

3* استنتجنا أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال تتميز بمجموعة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والفتانة الجيدة لكل تحركات الإدارة، وبسيرها بشكل منظم وقانوني فهي تتخذ كل الاجراءات على طالبي العمل في اجتيازهم لكل مراحل التوظيف المعلن عليها في القانون، وذلك للوصول إلى الكفاءات والشهادات العليا التي تستفيد منها مستقبلا.

التوصيات

-من الضروري تتبع عمل وكالات التشغيل من قبل الادارة لتفادي الوقوع في الخلط بين العرض والطلب التي ترسله الوكالات للمؤسسة.

-على المؤسسة التواصل مع الجامعة للحصول على امدادات فكرية وابتكارية تفيد المؤسسة مستقبلا.

-إعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف وجعلها تتماشى مع متطلبات وطموحات الادارة العليا.

-التقدم بطلب للمديرية العامة يتمثل في زيادة فرع خاص بالجنوب يمتلك بعض الأشخاص ذوي الخبرة والمهارة للقيام بعملية التخطيط التي يخضع لها بعض الأشخاص التابعين للفروع التي تقع بالجنوب.

آفاق الدراسة:

من خلال ما سبق يوجد الكثير من المواضيع التي لها صلة بموضوعنا والتي من الممكن أن تصلح لدراسات قادمة:

-أثر تخطيط الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية.

-واقع سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية.

خاتمة

- دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2018.
- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2017.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013.
- محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط4، العبيكان للنشر، السعودية، 2015.

البحوث الجامعية:

- بوقرة سارة، كرافة لويزة، إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة 1945/05/08 قالمة، جامعة 1945/05/08، قالمة، 2017.
- أحمد دريد، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.
- بورقازن فريد، واقع إدارة الموارد البشرية بالإدارة العمومية (دراسة ميدانية بالمقر الإداري لولاية المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، المسيلة، 2013/2012.
- أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعما، جامعة العقيد أكللي محند أولحاج، البويرة، 2012.
- بوغالم إيمان، واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية (دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي)، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012.

قائمة المراجع

- لكيطة الزهرة، التخطيط الاستراتيجي وأثره على سياسة التوظيف (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - ورقلة-)، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان حقوق العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.
- فلاح رشيد، استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية (دراسة حالة بلدية سيدي لخضر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018.
- الشارف بملول، زكريا عنصر، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع اداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2018/2017.
- شهيدة عمر، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017.
- قرماط نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد الشريف مساعدي، أم البواقي، 2011/2010.

المحاضرات:

- سماح بلعيد، محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والسياسية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2016.
- وداد بورصاص، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2017/2016.
- هتهات المهدي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2018/2017.

تقارير:

- مدني عبد القادر علاقي، مقرر إدارة الموارد البشرية، عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، الرياض، 2015.

الملاحق

قائمة الملاحق

السؤال الاول: هل لديكم فكرة أو تصور عن موضوع تخطيط الموارد البشرية؟

السؤال الثاني: هل تهتم مؤسستكم بعملية تخطيط الموارد البشرية؟

السؤال الثالث: هل ترون أن هناك جدوى في الاعتماد على التخطيط خاصة في مجال الموارد البشرية؟

السؤال الرابع: هل تعتمدون على عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم؟

السؤال الخامس: ماهي الصعوبات والعوائق التي تواجهكم عند القيام بعملية التخطيط؟

السؤال السادس: هل تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة بشكل دقيق؟

السؤال السابع: ما هي أهم المراحل المتبعة في عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستكم؟ وما هو الأسلوب المعتمد من طرفكم في تحديد احتياجاتكم من اليد العاملة بالكم والتنوع..؟

السؤال الثامن: في تصورك، ما هو العائد الإيجابي على مؤسستكم من تحديدها لحاجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق؟

السؤال التاسع: كيف يتم الربط بين عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة لمؤسستكم؟

السؤال العاشر: هل تقوم مؤسستكم بالإعلان الصادق عن الوظائف الشاغرة وفق ما تفرزه العملية التخطيطية؟

السؤال الحادي عشر: تعلمون أن مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية أيضا هو تحديد الفائض في اليد العاملة.. عادة كيف تتعاملون مع العمالة الزائدة..؟

السؤال الثاني عشر: هل تعتمدون دوما على مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد المؤهلات المطلوبة الخاصة بعملية الاستقطاب والتوظيف داخل مؤسستكم؟

قائمة الملاحق

السؤال الثالث عشر: هل هناك سياسة معينة لعملية التوظيف داخل مؤسستكم؟

السؤال الرابع عشر: إذا كان الجواب بنعم، وهل هذه السياسة لها ارتباط بعملية تخطيط الموارد البشرية أم أنها تتم بمعزل عن ذلك؟.. وهل لكم أن توضحوا لنا طبيعة هذا الارتباط؟..

السؤال الخامس عشر: فيما يخص الاستقطاب، الكثير من المؤسسات الاقتصادية تفضل الاستقطاب الداخلي على الخارجي، بالنسبة لمؤسستكم ما نوع الاستقطاب المفضل لكم؟.. ومتى يتم ذلك؟

السؤال السادس عشر: بالنسبة للاستقطاب الخارجي، ما هي أهم المصادر المعتمد عليها في جلب اليد العاملة المؤهلة؟

السؤال السابع عشر: هل إجراءات التوظيف التي تتم على مستوى المؤسسة معقدة على طالبي العمل فيها؟


السؤال الثامن عشر: كيف يتم الالتحاق بالوظيفة في مؤسستكم؟

السؤال التاسع عشر: على أي أساس يتم اختيار المرشحين في مسابقات التوظيف؟

السؤال العشرون: بالنسبة للمورد البشري المؤهل والكفاء الذي تمتلكه مؤسستكم، ما هي التدابير والإجراءات التي ترونها مناسبة للحفاظ على هذه الفئة من التسرب؟

السؤال الواحد والعشرون: في ظل الاستراتيجية المستقبلية المعتمدة من طرف المؤسسة، هل تتجهون إلى جلب المزيد من اليد العاملة المؤهلة؟ وما هي نظرتكم الاستشرافية لعملية التوظيف في مؤسستكم؟..

الوثيقة أسفله توضح: جمع احتياجات التدريب

 Branche Commercialisation	FICHE DE RECUEIL DES BESOINS EN FORMATION	FE BCOM RHU 11 V0
		Date d'Application : 02 Juillet 2014
		Page 1 sur 1

FORMATION A L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE

RAPPEL : Conformément aux dispositions de la circulaire DERH /N°1453 /DFD/N°1269/06 du 02/07/2006 relative à la mise en formation des travailleurs, le responsable hiérarchique en concertation avec l'agent concerné, renseignera cette fiche et après signature par le Directeur de structure la transmet au service ou au Département Formation/Direction des Ressources Humaines.

Nom : Prénom : Date de naissance :

Service Département : Direction / District :

Fonction occupée : Matricule : Date de recrutement :

Niveau académique :

Dernière Formation suivie : Année :

Statut Cadre Dirigeant Cadre Sup. Cadre Agent de Maîtrise Agent d'Exécution

Nom & prénom du responsable hiérarchique :

Période souhaitée pour la formation :

Taches principales du poste occupé (Compétences clés requises)	Problèmes à résoudre par la formation (Compétences à développer traduites en objectifs à atteindre)

La signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de son utilité pour son travail actuel ou celui qui lui sera confié à l'avenir.	Signature du responsable hiérarchique _____
Signature de l'intéressé _____	Cachet et Signature du Directeur _____

Partie réservée à la structure Formation
(DERH, DAG, DCASC, Branches)

Fiche reçue le : / /

Commentaires et Observations :

.....

Décision Finale :

Intitulé de la formation retenue	Durée	Type de formation	Organisme	Objectifs de la formation