

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia  
Souk Ahras  
Mohamed Chérif Messadia University  
Souk-Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديت  
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022/2021

## مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

**تخطيط احتياجات الموارد البشرية بين القطاع العام و الخاص  
- دراسة حالة لمؤسسات عامة وخاصة بولاية سوق أهراس -**

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد

دريسي مروة

و

كبير أحلام

لجنة المناقشة

الرئيس: سحمدي عماد

الرتبة العلمية : أستاذ محاضر - أ-

جامعة محمد الشريف مساعديت

المشرف: رحايلية سيف الدين

الرتبة العلمية : أستاذ محاضر - أ-

جامعة محمد الشريف مساعديت

الممتحن : عمامرة كريم

الرتبة العلمية : أستاذ محاضر - أ-

جامعة محمد الشريف مساعديت

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ كَانَ يَوْمَئِذٍ  
مُتَّقًا  
سَأَلْنَا عَنْ قَدْرِهِ  
فَجَاءَتْهُ أَجْرًا  
كَوْنُ حَبْلٍ مَمْدُودٍ  
يَنْزِلُ عَلَيْهِ  
مِائَاتُ أَلْفِ نَجْمٍ  
مُتَنَادٍ  
مَنْ كَانَ يَوْمَئِذٍ  
مُتَّقًا  
سَأَلْنَا عَنْ قَدْرِهِ  
فَجَاءَتْهُ أَجْرًا  
كَوْنُ حَبْلٍ مَمْدُودٍ  
يَنْزِلُ عَلَيْهِ  
مِائَاتُ أَلْفِ نَجْمٍ  
مُتَنَادٍ

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين  
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد فإني  
أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله، فله  
الحمد أولاً وآخرًا..

ثم نتقدم بالشكر الى أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة، خلال هذه  
الفترة، وفي مقدمتهم أستاذنا المشرف الدكتور رحيلية سيف الدين على هذه  
الدراسة وصاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية،  
فجزاه الله كل خير تتسابق العبارات ويتزاحم الكلام ليقول لك شكرا على  
موقفك الهمام.

و لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر و العرفان مجمل الباحثين من مسؤولين  
في المؤسسة ميدان الدراسة على حسن الاستقبال و على مساعداتهم لنا  
اثناء التربص

كما نتقدم بالشكر و العرفان الي اعضاء اللجنة المناقشة الذين سننال  
شرف مناقشتهم لدراستنا هذه.

# الإهداء

بفضل الله عز وجل ، ها هنا الآن بأنامل يدي أكتب و استشعر كل حرفه من شريان قلبي ، اقدم اهدائي و شكري ونجاحي الى عائلتي ، أبي الذي لا طالما رفعت راسي به و طالما جعلني تلك البنات الفخورة بنفسها والناجحة ، أشكرك أبي على كل ما منحتني اياه من ثقة و ايجابية و دعم في دراستي أنه لفخر بالنسبة لي ، مهما كتبت عنك لن اجد الوصف الكافي لذلك احبك يا سدي ، امي حبيبة قلبي و شمعة روحي و نور عيني لن انسى كذلك تقبيلك لجبينني يوم اجتيازي للامتحان اعتبرتها اشارة نجاح بالنسبة لي لن انسى كذلك كل دعوة دعوتها من اجلي و لا قلقك الدائم و انا امتحن يا عزيزتي احبك ، اشكر زوجي على دعمه لي في كل اوقاتي خاصة الايام الاخيرة قبل التسليم ولن انسى اخوتي احباء قلبي زينب و فاطمة طارق معتز ريم اللذين كانوا بمثابة النجاح بنفسه احبكم

والي عائلة زوجي كبيرها وصغيرها شكرا لكم ...

اسم الطالبة كبير احلا

# الاهداء

الى روح ابي الزكية الطاهرة رحمتك الله يا عزيز قلبي

اهدي ثمرة جهدي هذا الى اعز و املئ انسانة في حياتي اليك ..ايتمها الغالية التي انارت  
دربي ، الى من منحتني القوة لمواصلة الدرب ، وكانك سببا في مواصلة دراستي حتى وصلت  
الى ما وصلت اليه ..... نور حياتي ( امي )

الى درعي الذي بهم احتميت ، ركيزة عمري و كبريائي و كرامتي اخوتي وروحي.....  
( اسكندر و ايمن )

الى عيني وشمعة البيت .....( احمد عبد الباسط )

الى عائلتي الكريمة وكل من يحمل لقبه.... ( دريسي و طرايدية ) دون ان انسى جدتي اداك  
الله لي ، الى احسن من عرفني بهم القدر وكل الأشخاص الذين احمل لهم المحبة و التقدير

اسم الطالبة دريسي مروة

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان الإهداءات الملخص <b>Abstract</b>
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
08-02	مقدمة
40-10	الفصل الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشري
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
11	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
27	المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية
27	المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية
32	المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية
36	المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها
40	خلاصة الفصل
53-42	الفصل التطبيقي تخطيط احتياجات الموارد البشرية بين القطاع العام والخاص

## فهرس المحتويات

42	تمهيد :
43	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات
43	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة" المؤسسة الوطنية للدهن
47	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الخاصة مصحة المنار لولاية سوق اهراس
48	المطلب الثالث : التعريف بجامعة محمد الشريف مساعدي
50	المبحث الثاني: نتائج التحليل
50	المطلب الاول :تحليل نتائج مقابلة مؤسسة الدهن
55	المطلب الثاني: تحليل نتائج مقابلة مصحة المنار
59	المطلب الثالث: تحليل مقابلة جامعة محمد شريف مساعدي
53	خلاصة الفصل:
66-64	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص

## فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	يبين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.	01

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح سلم الحاجات لماسلو	14
02	تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة	20
03	: مراحل التخطيط للموارد البشرية	27
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP سوق أهراس	36
05	الهيكل التنظيمي لمصحة	38
06	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	39

# مقدمة

تعد الموارد البشرية أعلى الموارد التنظيمية وأثمنها و أكثرها أهمية، إذ يمكننا القول ببساطة أنه من دون وجود موظفين ذو كفاءة فان تحقيق الأهداف التنظيمية يعد أمرا مستحيلا، ومن ثم فالموارد البشرية لها دورا أساسيا في نمو المنظمات.

إن الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد وفي جماعات العمل هو من أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمات، فهو الذي يتخذ القرارات التي تهيئ للمنظمة فرص الانطلاق والنجاح، فالموارد البشرية هي الموارد التي تتوافر فيها القدرات ومهارات الأداء العالية، والجهود التي تبذل من طرف المنظمات من اجل النمو تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها و أهدافهم فهذا الجهاز الإداري اصطلح على تسميته بإدارة الموارد البشرية فهي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية وتختص بجذب الموظفين والاختيار والتدريب والتقييم ومكافئة الموظفين، أي أنها الجهة المسؤولة عن تدريب القوى العاملة داخل المؤسسات، كما تعمل على تقييم برامج التدريب والتطوير، يهدف قسم إدارة الموارد البشرية في أي شركة الى توجيه الموظفين ضمن حدود الشركة عن طريق توفير الأدوات الضرورية والإشراف والمعرفة، حيث يمثل العنصر البشري أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، ذلك أن المنظمات والمؤسسات الإدارية الناجحة تطبق المنهج العلمي وتبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها، وذلك بعد دخول مفهوم تخطيط الموارد البشرية حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية.

يهتم تخطيط الموارد البشرية بتقدير كمية الحاجة في المستقبل للقوى العاملة كما يشكل سلسلة عمليات تسعى إلى تنظيم وتخطيط موازنة الوظائف في المؤسسة والتعرف على مواصفات وكمية الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل، كما يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين للوقوف على احتياجاتهم من تدريب وتنقل وغير ذلك.

لا يمكن إغفال حاجة أي مؤسسة قائمة للموارد البشرية حتى تستطيع من خلالها القيام بأوجه النشاط المختلفة، وبالتالي يتعين على أي مؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق، إن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل دقيق يؤدي بالمؤسسة إلى القيام بأنشطتها والوصول إلى أهدافها المنشودة، أما سوء تحديد الاحتياجات يضع أعباء إضافية على المؤسسة وعدم تحقيق أهدافها.

إن سد الاحتياجات من الموارد البشرية عن طريق التخطيط تؤدي إلى ضمان الاستقرار في القوى العاملة، ومن ثم السير الحسن نحو تحقيق الأهداف بفعالية.

### 1 - الإشكالية:

بناءً على ما سبق فإن الإشكالية التي نريد بلورتها يمكن حصرها في التساؤل الرئيسي التالي : ماهي الاختلافات في تخطيط احتياجات الموارد البشرية بين مؤسسة الدهن و المنار لولاية سوق أهراس؟

ولتحليل إشكالية الدراسة لهدف الوصول إلى استدلال عملي حول تخطيط احتياجات الموارد البشرية بين القطاع العام والخاص، قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- كيف تتم عملية تخطيط احتياجات الموارد البشرية في القطاع العام والخاص؟
- ما مدى مساهمة التخطيط في تغطية الاحتياجات من الموارد البشرية في القطاع العام والقطاع الخاص؟
- هل توجد فروقات في تخطيط إدارة الموارد البشرية بين القطاع العام والخاص؟

### 2 - فرضيات الدراسة :

- يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات هي:
- تتشابه عملية تخطيط احتياجات الموارد البشرية بالقطاع العام والخاص في مجموعة مراحل كما تختلف في مراحل أخرى.
- تساهم عملية التخطيط في سد احتياجات موارد البشرية كميًا ونوعيًا في الوقت المناسب في القطاع العام والخاص.
- يوجد فروقات عدة بين القطاع العام والخاص في عملية تسيير الموارد البشرية.

### 3 - أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية المواضيع التي تتطرق إليها:
- موضوع المورد البشري باعتباره منهج لقياس قيمة خدمات الموارد البشرية؛
- توظيف الموارد البشرية باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛
- طبيعة التخطيط باعتباره الوظيفة الأولى من وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- مؤسسة الدهن باعتبارها إحدى الشركات الكبرى في ولاية سوق أهراس؛
- مؤسسة المنار باعتبارها أيضا مؤسسة خدماتية في ولاية سوق أهراس؛

- توعية المنظمات بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الحساس في المنظمة؛
- تسليط الضوء على الوظائف الواجب تطبيقها من طرف إدارة الموارد البشرية.

#### 4 - أهداف الدراسة :

- التعرف على أداء العنصر البشري في المنظمة؛
- إبراز أهمية التوظيف كنشاط هام في إدارة الموارد البشرية؛
- التقرب من القطاع العام والقطاع الخاص ومعرفة مدى اهتمام المنظمة بعملية التوظيف؛
- محاولة إظهار أهمية الموارد البشرية في كل من القطاع العام والخاص.

#### 5 - أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار موضوع تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بين القطاع العام والخاص للأسباب التالية:

- أهمية الموضوع في حد ذاته؛
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع؛
- علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي؛
- المساهمة في توفير المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع؛
- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع التخطيط؛
- الملاحظ لواقع تخطيط احتياجات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية والخاصة والرغبة الشخصية للنظر في مدى مطابقة عملية التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية لمعايير علمية أو انه مجرد نشاط روتيني.

#### 6 - حدود الدراسة :

- دراستنا هذه تحكمها بعض الحدود نبرزها فيما يلي:
- الحدود الزمانية : تمت هذه الدراسة في عام 2022؛
  - الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة على مستوى ولاية سوق أهراس بمؤسسة الدهن والمؤسسة الإستشفائية المنار، كما تم التطرق لقانون التوظيف في الوظيفة العمومي جامعة محمد الشريف مساعديه.

7- الدراسات السابقة:

✓ دراسة خلول خيرة (2015/2016) مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر إدارة واقتصاد مؤسسات، بعنوان " تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير جامعة مستغانم.

هدفت الدراسة إلى:

- إبراز دور إدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في المؤسسة والتعرف على مستجدات في مجال تسيير الموارد البشري؛

- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؛

وتوصلت إلى:

- باعتبار وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أهم وظائف المنظمة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها إلا أن جميع المنظمات والأساليب الإدارية توليها مكانة التي تستحقها.

وأوصت الدراسة :

- الاهتمام أكثر بوظيفة تسيير الموارد البشرية خصوصا من جانب منظمات العالم الثالث وعدم التراجع أو التخوف من أي استثمار في سبيل تنمية الأفراد إذ أنه يعود بالفائدة على المنظمة وعلى الفرد أيضا.

✓ دراسة رقام لينده، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى الخاصة والعامة بولاية سطيف" ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، سنة 2014.

هدفت الدراسة إلى:

- محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة التي تتمتع بها هذه الأخيرة وخاصة في فترات التغيير مع العلم أن التغيير أصبح دائم للحضور في حياة المؤسسة؛

- التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية ومن ثم العامل الجزائري في سيوررات التغيير التي تعرفها المؤسسات محل الدراسة.

وتوصلت إلى:

- من خلال المعطيات تبين أن العاملين في هذه المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة هم مجرد تابعين منفذين في عمليات التغيير و ليسوا فاعلين محركين لها، باعتبار أن الإدارة التي تهتم بشؤونهم ينحصر دورها في المنفذ التابع في هذه العمليات؛

وأوصت الدراسة :

- يعد التغيير من أهم ملامح العصر الحديث ويتم هذا في مختلف مجالات الحياة، فهو حقيقة تبرز على مختلف الأصعدة، والمؤسسة الجزائرية ليست بعيدة عن هذا الواقع، فهي تعمل في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغيير المستمر سواء كانت هذه التغيرات محلية أو عالمية.

✓ دراسة موسي سهام، زاوي صورية مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 02 بعنوان " أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، وتخطيط احتياجات الموارد البشرية ) دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية "بنك السلام وبنك البركة " ولاية بسكرة" .

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة تحديد أهمية التحليل الوظيفي لكل من عملية التوظيف والتدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية بالنسبة لموظفي الوكالات البنك.

- التعقيب على الدراسات السابقة :

تتشابه دراستنا مع دراسة حلول خيرة في إبراز دور الموارد البشرية في تسيير العنصر البشري في المؤسسات، والتي تعتبر المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة .

وتتفق دراستنا مع دراسة قام ليندة في اعتبار ان مدير الموارد البشرية له دورا في تسيير الموظفين، حيث يبقى التساؤل حول طبيعة هذا الدور ، وهل يقوم مدير الموارد البشرية بدور المسهل في عملية تغطية الاحتياجات من الموارد البشرية .

كما تتفق دراستنا مع دراسة موسى سهام ، زاوي صورية في أهمية التوظيف والتدريب ، وتخطيط احتياجات الموارد البشرية بالنسبة لموظفي المؤسسات العامة والخاصة .

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- أنه لا يمكن إغفال حاجة أي مؤسسة قائمة للموارد البشرية حتى تستطيع من خلالها القيام بأوجه النشاط المختلفة، وبالتالي يتعين على أي مؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق؛

- إن تخطيط وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل دقيق يؤدي بالمؤسسة إلى القيام بأنشطتها والوصول إلى أهدافها المنشودة، أما سوء تحديد وتخطيط الاحتياجات يثقل كاهل المؤسسة ويضع عليها عبئاً إضافي.

### 8 - منهج الدراسة :

من اجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من مدى صحة الفرضيات تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

- **الجانب النظري** : تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات واختيار الأفكار لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالاعتماد على مجموعة من الكتب والرسائل الجامعية والمقالات.

- **الجانب التطبيقي**: بحيث اعتمد هذا الجانب على المنهج التحليلي، و هذا لمحاولة التعرف على واقع تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في القطاع العام (مؤسسة الدهن ) والقطاع الخاص (مؤسسة المنار)، والوظيف العمومي ( جامعة محمد شريف مساعديه)، بالاعتماد على المقابلة.

### 9 - صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مؤسسة خاصة؛  
- صعوبة في إجراء المقابلة؛  
- صعوبة الحصول على القانون الداخلي والأساسي والهيكل التنظيمي لكلا من مؤسسة الدهن ومؤسسة المنار.

### 10- هيكل الدراسة :

للإجابة على التساؤلات الواردة قسمنا الدراسة إلى فصلين كما يلي :

✓ **الفصل الأول**: تطرقنا إلى دراسة ماهية الموارد البشرية بتوضيح بعض المفاهيم حولها وأهم النظريات والوظائف لإدارة الموارد البشرية؛

✓ **الفصل الثاني** : فقد خصصناه للدراسة التطبيقية وذلك من خلال أسئلة مقابلة تم توجيهها إلى مدير طبي بمصحة المنار و مسؤولة تكوين بمؤسسة الدهن بالإضافة إلى جامعة محمد شريف مساعديه وفق منهجية، و أخيراً تم التطرق إلى عرض وتحليل نتائج واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول :

عموميات حول إدارة

الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المنظمة وبمختلف أنواعها إنتاجية أو خدماتية عامة أو خاصة فلا يمكن أن تحقق أهدافها بدون تخطيط للموارد البشرية، فالموارد البشرية تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة وأن بقاء العاملين ووظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون على وتيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة في حين المنظمة تقوم بتقدير وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل .

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

- المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

## المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار، مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية فهي تعتبر الثروة الحقيقية في أي قطاع كان.

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

من خلال هذا العنصر سنحاول إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بالموارد البشرية.

### 1- تعريف الموارد البشرية :

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره احد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها: جميع الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فهي تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ، من اجل تحقيق أهدافها فهي تمثل أهم عناصر العمل والإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلبية، التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص4.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2005، ص 11.

كما نعي بها: الأصول الرئيسية القادرة على تحقيق النمو والتنمية في المؤسسة .<sup>1</sup>

من خلال التعارف السابقة يمكن استنتاج التعريف الآتي "الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالأشخاص تعتبر مستودعا كبيرا للجهود الكامنة التي يمكن تطويرها واستثمارها كسلاح تنافسي لأنها تعتبر مصدر للقدرات الفكرية والذهنية الإبداعية وذلك بالتزامها بمعايير الأداء التي تحددها المنظمة.

## 2 - خصائص الموارد البشرية:

يمكن سردها كما يلي:

✓ القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية؛

✓ المرونة و القدرة على التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغير داخل وخارج

المؤسسة؛

✓ التحرر من اسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعمل الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو

مجالات عمل وتخصصات وأسواق متغيرة باستمرار؛

✓ الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها

سوق العمل، يعني ذلك قبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة ؛

✓ تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير في

التوجيه و الإرشاد؛

✓ قبول التنوع في أعضاء فرق العمل والعملاء أو مجالات العمل وتحمل أعباء ذلك التنوع والتغير.

✓ الطموح والتطلع إلي مستقبل أفضل؛

<sup>1</sup> - طرفة محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، 2020، ص 271.

✓ قبول التحديات والمواجهة المهام الصعبة واعتبارها فرصا لإثبات الذات والقدرة على التعامل معها.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف المنظمة عن طريق الأفراد، وإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء الذي يهتم بالبعد البشري في المنظمة.

### 1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التطورات تمثلت بما يلي:

#### 1-1- مرحلة ما قبل الثورة لصناعية: لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي

استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفق لحاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، بعد ذلك ظهر نظام الصناعات المنزلية بحيث تكون فئة معينة تكون لها القدرة والخبرة على تشغيل العاملين لديها مقابل اجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية، وبعد ذلك التطور، ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهر حالات الملاك والعبيد أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار التربية المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، الطبعة الأولى المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 24-26

<sup>2</sup> - خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 21

**1-2- مرحلة الثورة الصناعية:** ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين، واهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، لاستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، حيث أدى الأمر أيضا إلى رقابة روتينية في العمل، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.<sup>1</sup>

**1-3- مرحلة القرن العشرين:** لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور في بدايات القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلور آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته.

كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبر max weber الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفاء للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول Henry Fayol لعبت دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية .

وقد ظهرت تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation School التي قادها آنذاك التون مايو من خلال فريق عمل جامعة هارفارد للإعمال في أمريكا و قد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 35.

دراسات مصانع هوثرن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة .

**1-4- نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين:** لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن

العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانيات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت

المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي :

- ظهور العولمة؛

- شدة المنافسة العالمية؛

- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء؛

- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة؛

- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية

كواقع ملموس؛

- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف

والأسعار؛

- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ .

إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل

على سبيل العد لا الحصر بما يلي :

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي

والتقاعدي؛

- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين؛

- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي؛
  - زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاءها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل؛
  - التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل؛
  - زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء؛
- إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ من تطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.<sup>1</sup>

### 2 - مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية:

ويمكن تلخيص مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### 2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد في مضمون وروح رسالتها، وفيما يأتي مجموعة من التعريفات:
- هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.
  - وهي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين .
  - والعملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 22\_23

<sup>2</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان \_ الأردن، 2008، ص 19

- وتعرف أيضا على أنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

- ممارسة الأنشطة الإدارية: تتمثل في القيام بالأنشطة و العمليات التالية:

أ- تخطيط الموارد البشرية ؛

ب- تنظيم الموارد البشرية ؛

ج- توجيه الموارد البشرية ؛

د- الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية ؛

- الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي يتمثل أهمها في:

أ- تحليل وتصميم الوظائف؛

ب- تنمية المسار الوظيفي؛

ج - تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز؛

د- الرعاية الاجتماعية.

- العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف كما يلي:

جدول رقم 01: يبين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.

أهداف الأفراد	الأهداف التنظيمية
✓ فرص عمل عادلة	✓ الكفاءة و الفعالية
✓ ظروف عمل مناسبة	✓ النمو التكييف و الاستقرار
✓ أجور و حوافز مرضية	✓ البقاء و الريادة
✓ مسار وظيفي مناسب	✓ تطوير وتنمية المهارات
✓ استقرار و رعاية كاملة	✓ تحقيق الانتماء و الولاء

المصدر : محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص ص 13-14

بحيث يعمل المدبرون و إدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا: أنها مجموعة الممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج

إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.<sup>2</sup>

2- أهمية إدارة الموارد البشرية: تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد؛

-لا توجد منظمة دون إدارة موارد بشرية؛

-تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة؛

-تصنع الخطط المناسبة للتدريب؛

-تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها؛

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص ص 13-14 .

<sup>2</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، الرياض، 2009-2010، ص35.

–تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف؛<sup>1</sup>

– الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية

الموارد البشرية؛

– العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المؤسسة تحقيق مكافآت طويلة

الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية؛

– تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها؛

– الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والقانونية، وتأثيرها على حجم

العمالة من حيث التوسع أو الانكماش في العمل.<sup>2</sup>

### 3- نظريات إدارة الموارد البشرية:

**3-1- النظريات الكلاسيكية:** تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور

الفكر التنظيمي و أهم ما جاء في هذه النظريات:

#### 3-1-1- النظرية البيروقراطية :

إن مصطلح البيروقراطية يتكون من مقطعين الأول مكتب والثاني كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي التي

تتضمن معنى القوة وتصبح بيروقراطية والتي تعني القوة وسلطة المكتب بعبارة أخرى " أنها ممارسة السلطة عن طريق

المكاتب " .

– يعرفها فيبر بأنه تصور عقلائي وفعال مؤسس على التقسيم الوظيفي للعمل وتخصص الكفاءات.

<sup>1</sup> – سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد07، 2012، ص 42.

<sup>2</sup> فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات – بمدينة طرابلس- ليبيا –دراسة حالة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد:04، العدد:01، 2021، ص 5 .

بحيث يتضح أن البيروقراطية هي ذلك التصور المبني على عدد من القواعد والمبادئ التي تؤدي إلى ترشيد سلوك المورد البشري داخل الإدارة بغية تحقيق فعالية الأداء.<sup>1</sup>

في حين يعتبر أن النموذج المثالي للبيروقراطية كنمط متميز في التنظيم اثبت كفاءته وتفوقه الفني على غيره من أشكال الإدارة، يهدف إلى تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بكيفية مثلى، ويرجع هذا التفوق إلى الأسس العقلية الرشيدة والقواعد والإجراءات المحددة التي تطبق في جميع المواقع والحالات المتوقعة، ومنه البيروقراطية هي ميدان الحقائق والتنبؤات المحسوبة مع الربط العقلاني الرشيد بين الوسائل والغايات فحال هذا الجهاز البيروقراطي المتطور بالنسبة لتلك الأشكال حسب فير هو شبيه بحال الآلة إزاء الأنواع غير الآلية في الإنتاج.<sup>2</sup>

### 3-1-2- نظرية الإدارة العلمية:

اهتمت هذه الدراسة بالطرق والأدوات العلمية لتحديد الأداء الفعال للعمل، وعليه فان اهتمام روادها كان منصبا على تحديد المفاهيم، ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن، وتخطيط مكان العمل، والرقابة على الإنتاج وتصحيح طرق الأجور، مما جعل البعض يصطلح عليها باصطلاح مدرسة الهندسة البشرية.

كونها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام، ويعتبر فريد يريك ونسلو تايلور أبو الإدارة العلمية وقائدها حيث تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة و توجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وان قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ، ولم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل وأدواته، وان العمال يكلفون اعتباطا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها مما يؤدي إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال.

ولمعالجة ذلك قام تايلور بالعديد من الدراسات التي استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير

الوسائل الفعالة لإدارة العمل ومن الأمور الأساسية ذات العلاقة المباشرة بالعمل التي أولها تايلور مايلي:

<sup>1</sup> - عبد القادر حبيتر، شايب ذراع ميدني، فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 10، عدد: 02، 2021، صص 185-186.

<sup>2</sup> - العايب كمال، دلالات و أبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة المعيار، مجلد : 25، عدد: 62، 2021، صص 765

أ- الطاقة: وتعني الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل إنجازه .

ب- السرعة: وتعني الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز العمل الموكل إليه ضمن مستوى كفاءة محددة وكمية محددة من الجهد.

ج- القدرة على الاستمرار: وتعني قدرة العامل على بذل المجهود العضلي والفكري ومقاومة الشعور بالتعب والملل بشكل مستمر.<sup>1</sup>

3-2- النظرية النيوكلاسيكية :

3-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو :

اهتم أصحاب هذا الاتجاه ( العلاقات الإنسانية ) أبرزهم التون مايو بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة، نذكرها فيما يلي:

- تفسير سلوك الفرد في المنظمة: بدراسة حاجاته الاجتماعية والنفسية؛

- الاهتمام بمشاعر الأفراد: بالتركيز على الحوافز؛

- الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة؛

- تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين: بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية للعاملين؛

- مناقشة أهداف المنظمة مع العاملين مع محاولة الموافقة بينها وبين أهدافها وإشراكهم في القرارات.<sup>2</sup>

3-3- النظريات الحديثة: من أهمها نذكر مايلي:

3-3-1- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو :

<sup>1</sup> بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص ص 81، 82.

<sup>2</sup> بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص ص 24، 25.

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها ابراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعا و قدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:

**أ- الحاجات الفيزيولوجية ( الجسمية ):** وتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد كالماء والهواء... الخ، وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسمي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته، فيعتقد ماسلو أنها " اقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها، وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور "

**ب- الحاجة إلى الأمن والسلامة:** عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمن والسلامة.

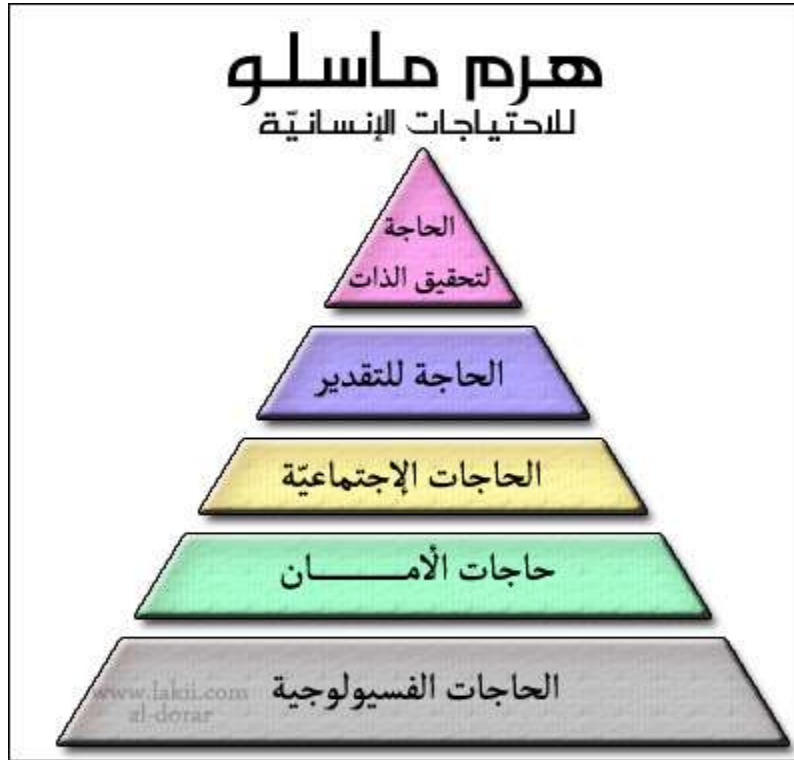
**ج- الحاجات الاجتماعية والعاطفية:** تنبع من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها وتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء والحب والاحترام من قبل أفراد المجتمع .

د- حاجات التقدير والاحترام: إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية<sup>1</sup>

يمكن توضيح سلم ماسلو للحاجات في الشكل التالي :

<sup>1</sup> - بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الخوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2010/2009، ص ص 59،60.

شكل رقم 01: يوضح سلم الحاجات لماسلو



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009\_2010، ص ص 60

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث

المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة ويمكن إيجاز هذه الوظائف فيما يلي :

#### 1- تخطيط الموارد البشرية: ( تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية )

وتنطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية في الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو

الطلب على الموارد البشرية وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

وسوف يتم التفصيل فيه في المبحث الثاني.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2006، ص 43، 44 .

2- تصميم العمل: تشمل هذه الوظيفة كلا من تحليل الوظائف وتوصيفها.

1-2- تحليل الوظائف: يقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد

الواجبات والمسؤوليات وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها .

2-2- توصيف الوظائف: يقصد بتوصيف الوظائف: "إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل

كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة.

أي أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، " ويكون في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها

وطبيعتها، والمهام، وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة

### 3- التوظيف:

تتضمن هذه الوظيفة العمليات التالية كل من الاستقطاب والاختيار المهني، إضافة التعيين.

أ- الاستقطاب: يشير الاستقطاب لفظا إلى تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين

الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة .

الاستقطاب هو التنقيب والبحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط، وجذبهم بأعداد كبيرة، وهذا وفق

طرق وأساليب محددة ومدروسة.

ب- الاختيار المهني: يعني الاختيار: " البحث والتنقيب عن اناس فرد من بين عدد من المتقدمين لملك

وظيفة ما " فهو الوظيفة التي تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم

تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة " .

- فالاختيار المهني يعني: مساعدة الشخص الصالح للوظيفة الشاغرة، وتعتمد هذه العملية على المطابقة

بين تحليل العمل وتحليل الفرد، فإذا كانت هناك وظيفة شاغرة تعتمد على العزلة فان من غير الممكن اختيار

شخص اجتماعي لممارسة هذه الوظيفة، وعليه يجب اختيار كافة الراغبين في العمل بعناية كما يجب أن تكون

طرق الاختيار كاملة بقدر الإمكان، بحيث تقلل خطر قبول أشخاص في وظيفة لا يصلحون لها، وبالتالي يكون تفادي تكاليف التدريب والتكوين، وتبديد الجهود في غير محلها .

**ج- التعيين ( استلام الوظيفة ):** بعد اجتياز المترشح لخطوات الاختيار، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية

بجمع المعلومات الخاصة بجميع المترشحين للعمل لديها، وتحليل وتفسير البيانات، وإصدار القرار بشأنها، إما بالرفض أو الموافقة، فإذا كان القرار بالرفض فإن هذه القرارات تحفظ في ملف واحد، إما في حال الموافقة على التعيين، فإنها تخصص ملفا خاصا لكل منها يحتوي على كل مصوغات التعيين بما فيها مقرر أو أمر التعيين، فعند اختيار الفرد للعمل بالمؤسسة يجب العناية به وذلك بالترحيب و إعطائه فكرة عامة عن المكان الذي سيعمل به.

**4- تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة أو عمل، وتحديد الأجر الخاص بها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات النسبية للوظائف المتاحة وهذا طبقا لطرق معينة.

لقد أصبحت نظم دفع الأجور تقوم على أسس جماعية، ما جعل إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى استخدام معايير دفع جديدة أيضا تتماشى مع التغيرات الحاصلة.<sup>1</sup>

**5- تطوير القوى العاملة:** هذه الوظيفة من اجل رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية، محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة ويتم تطوير العاملين من اجل أن يكونوا مؤهلين لأشغال ووظائف أخرى أكثر تعقيدا ويشمل تنفيذ هذه الوظيفة ما يلي :

أ- التخطيط المهني؛

ب- إعداد وإدارة برامج لتطوير العاملين؛

<sup>1</sup> - بلخيري مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، ص 9- 12 .

ج- التخطيط لنشاط التدريب وتنفيذه.<sup>1</sup>

**6 - تقييم الأداء:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من اجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافآت المجدين، فالجد لا بد من تمييزه ماليا عن غيره الأقل كفاءة.

**7- تدريب و تنمية الموارد البشرية:** تتكون هذه الوظيفة من

**أ- التعلم و التدريب:** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتقوية جوانب القوة فيه ويسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

**ب- التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من اجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة.<sup>2</sup>

**8 - أنظمة الحوافز:** تحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2006 ، ص 47.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص17،18.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس مرجع سبق ذكره ، ص 46.

## المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية .

## المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.

## 1 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد إعدادات ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة، التصرف فيهم (التخلص منهم).

وتخطيط الموارد البشرية (عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة).<sup>1</sup>

إن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى معالجة مشاكل العمالة الحالية والمحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها، إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية وضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة، بالنوعية المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أدائها في الحاضر والمستقبل.

ويعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه: التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص.

كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 49، 50.

المنظمة وتوفرها في الوقت والزمان المناسبين لكي يساعد على بقاء وتطور المنظمة وتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

إن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث إنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.

يقصد بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة انه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد، بالتنوع المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوباً أداؤها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعاً أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية.

تخطيط الموارد البشرية بأنه: مجموعة من السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء كان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع تحت الدراسة والإنشاء، أخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية والخدمية للمنشأة والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية (القوى العاملة) جزءاً من الخطة العامة للمنشأة.

إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

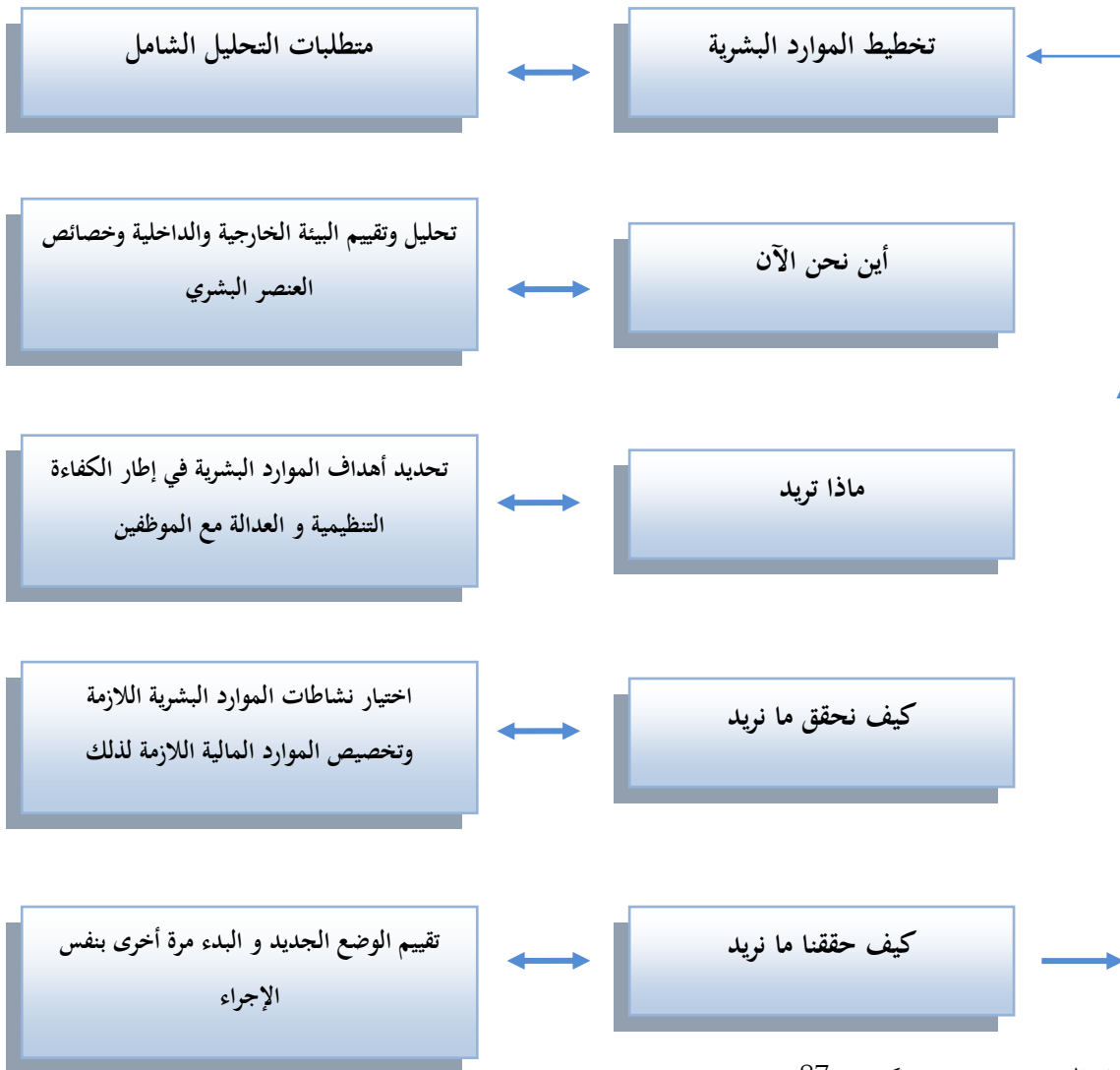
من التعاريف السابقة يمكن التوصل إلى التعريف التالي:

إن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة، بالإعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، كما يعني بشكل عام التقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - نجم العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، العراق، 2017، ص ص 75،76.

<sup>2</sup> - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص ص 73، 74.

الشكل رقم 02: تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة .



المصدر: سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

نلاحظ من الشكل السابق مدى وضوح العلاقة بين تحديد ملامح الموارد البشرية وظروف العمل بالمنظمة، فنحن لا نستطيع تحديد (أين نقف الآن) إلا إذا عرفنا الظروف البيئية المحيطة بنا من اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية... وعرفنا أيضا ماهي مواصفات وخصائص العاملين حاليا في المنظمة.

كذلك فان تحديد ماذا نريد، يعني تحديد الخطوة الأولى في التخطيط وهي تحديد الهدف، أو النتائج التي نرغب الوصول إليها خلال الفترة القادمة، ومتى ما عرفنا أين نحن الآن، وحددنا ماذا نريد غدا، استطعنا أن نبين ما هو مطلوب عمله و ما هو التغيير المطلوب وكيف نقيس نجاحنا في إحداث هذا التغيير.

ومع ذلك فإن التغيير يتطلب خطة، والخطة تحتاج إلى مستلزمات مالية، وهذه الخطة تكون شاملة أو قطاعية وقد نتناول نشاطا واحدا من أنشطة الموارد البشرية أو عدة أنشطة مجتمعة معا.

وأخيرا فإننا في آخر المطاف نسال أنفسنا هل حققنا الهدف أم لا ؟

للإجابة على ذلك لابد من المقارنة بين النتائج المتحققة والأهداف التي حددت سابقا وكلما كانت أهدافنا واقعية ومدروسة بشكل جيد، كانت النتائج المحققة اقرب إلى ما خططنا له سابقا.<sup>1</sup>

## 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري للمنظمات العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن هنا تأتي أهمية الموارد البشرية لتوفيرها بالكمية والنوعية اللازمة، والتأكيد على حسن استخدامها، والاستفادة منها الاستفادة القصوى، لزيادة الفاعلية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال رسم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل، وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها.

وقد زاد من أهمية التخطيط للقوى العاملة في المنظمات ما حدث في السنوات الأخيرة من تطورات سريعة في مجال التقنية، وزيادة أشكال الابتكار في المنظمات، وزيادة التوجه نحو عوامة الأسواق، وظهور نماذج جديدة للمنافسات أدت إلى خلق مستويات غير مشهودة من التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد.

كما يزيد من أهمية تخطيط القوى العاملة للمنظمة زيادة الأجور والمرتبات وارتفاع تكلفة العمل، الأمر الذي يدعو إلى تقدير الموارد البشرية تقديرا دقيقا والاستفادة منها استفادة مثلى، وتجنب المبالغة في التقدير أو التقليل فيه، بما قد ينتج عنه زيادة تكاليف العمل وإهدار الأموال، واضطراب بيئة العمل.

وتزداد أهمية التخطيط للقوى العاملة في هذا المجال في عصرنا الحاضر الذي يسود فيه اتجاهات نحو تخفيض أعداد القوى العاملة لتقليل النفقات، وذلك من خلال توقع الفائض في القوى العاملة في المستقبل في التعامل مع هذا الفائض قبل أن يصبح مشكلة مؤلفة يستعصى حلها.

وتبدو أهمية تخطيط القوى العاملة بشكل خاص في الدول النامية، حيث أن مقتضيات التنمية فيها تعتمد في الأساس على القوى العاملة وإعدادها الإعداد المناسب، بل ربما كان التحدي الرئيسي الذي يواجه هذه الدول

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص88.

يكمن في كيفية العمل على تنمية مواردها البشرية واستثمارها الاستثمار السليم، وذلك عن طريق توجيه قدراتها وأفكارها وطاقتها الوجهة المناسبة، الأمر الذي يتسنى تحقيقه إلا عن طريق التخطيط العلمي لتلك القوى، فقد تبين إن إهمال التخطيط للقوى العاملة قد يؤدي إلى خلل في تركيبها فيكون ثمة فائض في بعض المهن وعجز في مهن أخرى، الأمر الذي يؤثر على نشاط الاقتصاد بشكل عام.

بالإضافة إلى ما سلف يمكن تلخيص أهمية تخطيط القوى العاملة في النقاط التالية:

- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة وتبني سياسات وظيفية على أساس الطلب والعرض من القوى العاملة؛
- التأكد من توافر العرض الدائم من المتخصصين على المدى الطويل للاستجابة إلى الحاجات المتزايدة للإنتاج؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها؛
- تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية و تصحيحها؛
- توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: الاستقطاب والاختيار والتدريب، ورسم السياسات المناسبة لتلك الأنشطة على أساس تخطيط المالية، وإعداد خطط مالية وميزانيات دقيقة للاستقطاب والتوظيف والتدريب والأجور؛
- تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة، حتى تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم.<sup>1</sup>

كما ينظر إليها من ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

### ✓ الأهمية الفردية: **individuel importance**

يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد من المنظمة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات وتحقيق الكفاءات الفردية أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب، حيث يولد فيه شعور بالفشل أقل، تعرضه للضغوط التنظيمية أقل، وخوفه من المستقبل أقل.

<sup>1</sup> - مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، 2009، الرياض، ص ص 417، 418 .

### ✓ الأهمية التنظيمية: Organizational Importance

ستفيد المنظمات من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءات الإنتاجية، حيث تضمن المنظمة الحصول على جودة وكمية من القوى العاملة تقضي احتياجاتها من جهة، ومن جهة أخرى تفادي المشاكل التي تنجر عن الزيادة أو النقص في العمالة.

### ✓ الأهمية القومية: National Importance

أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنظمات، ولكن بتقدم الاقتصاد لا بد أن تخطط للعرض الدائم من العاملين المهرة والفنيين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدد من المراحل، وقد اختلف الكتاب والباحثين في عدد هذه المراحل ومسمياتها، إلا أن الغالبية منهم يتفقون على أن تخطيط الموارد البشرية يمر في خمسة مراحل رئيسية، وهناك بعض العوامل التي يجب أخذها بنظر الاعتبار قبل تحديد المراحل، وهذه العوامل هي:

- طبيعة المنظمة ونوع النشاط الذي تعمل فيه؛
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمنظمة؛
- مستوى التكنولوجيا وأنظمة الاتصال المستخدمة في المنظمة؛
- برامج وخطط الإنتاج و المبيعات والتوقعات التسويقية؛
- المركز المالي للمنظمة؛
- حجم المنظمة وعمرها الإنتاجي والتوقعات التسويقية.

هذا بالإضافة إلى تحديد المنظمة لحاجاتها من الموارد البشرية تحديدا دقيقا، وتتطلب عملية تخطيط القوى العاملة في منظمة الموارد البشرية المرور بالمرحلة الآتية:

### 1 - التحليل الاستراتيجي Stratégie Analysis

إن الحديث على الخطة الاستراتيجية للمنظمة لا بد أن يتضمن أولا الحديث عن كيفية امتلاكها منظورا مستقبليا بعيد المدى ربما يتراوح ب15عام، ولكنه يتجدد باستمرار.

<sup>1</sup> - خالد احمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص ص 241، 242.

ثم الحديث عن كيفية إجراء التحليل الاستراتيجي للعوامل المؤثرة في المنظمة وأدائها خارجيا وداخليا في الوقت الراهن وفي المستقبل متوسط المدى والذي يتراوح بـ 5 سنوات ويتجدد باستمرار.

هذه الخطوة تساعد المنظمة على معرفة مدى جاهزيتها للتخطيط وما تتطلبها وخطواته الأساسية عن طريق تحديد الاتجاه الذي يتمثل بالآتي:

- القضايا و الأزمات الأساسية للمنظمة؛

- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛

- ما تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية وتعد الإجابة عن هذا التساؤل مدخلا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات والتحليل الاستراتيجي يتم من خلال تحليل الموقف الاستراتيجي الراهن بما ينطوي عليه من مخاطر وتهديدات ومن فرص مواتية للتقدم والتطور، ومن أوجه قوة وأوجه ضعف في البني والعمليات الداخلية مما يساعد كثيرا متخذ القرار الاستراتيجي بالمنظمة لكي يحدد التوجه *intente* ومن ثم لكي يضع الخطة الاستراتيجية بما تتضمنه من أهداف.

## 2 - التنبؤ:

يحتاج التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة إلى تحليل أهداف واستراتيجيات المنظمة في المستقبل، ودراسة التغيرات المحتملة فيها، لان هذه التغيرات تؤثر بشكل مباشر على القوى العاملة.

وتتضمن مرحلة التنبؤ التركيز على تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل، وحجم الاستخدام، والتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تتعلق بتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية، وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع، وهيكل وظائفها، ووضع موازنات الموارد البشرية إلى جانب الطلب، مع التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية الداخلي والخارجي، والموازنة بين التكلفة والعائد المتحقق من كل الاتجاهين الداخلي والخارجي، مع ضرورة توخي المنظمة اتخاذ القرارات الرشيدة في هذا الصدد<sup>1</sup>

## 3 - تحديد أهداف المنظمة وفهمها:

تهتم هذه المرحلة بدراسة وتفهم أهداف المنظمة لان تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، فلا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل ودون تفهم وإدراك لخطط وأهداف المنظمة المرحلية والاستراتيجية في ضوء النتائج من دراسة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية يمكن فهم أهداف وخطط المنظمة وإمكانية تحقيقها أي إن خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المنظمة العامة، ومن ثم يجب

<sup>1</sup> - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 64 - 66.

توجيه أداء وسلوك العاملين ( الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة ) فإذا رغبت المنظمة في زيادة مبيعاتها وزيادة نصيبها في الأسواق فان ذلك يتطلب توفير عدد من مندوبي المبيعات يتمتعون بمؤهلات وقدرات معينة، و لا يستطيع رئيس قسم التسويق أو رئيس قسم إدارة الموارد البشرية إن يحدد ما تحتاجه المنظمة من مندوبي المبيعات كما ونوعاً إلا في ضوء وضوح الأهداف العامة للمنظمة، فالمرحلة الأولى على ذلك تعد بمثابة القاعدة التي ينطلق منها تخطيط الموارد البشرية، وإن ما يتوفر لدى المنظمة من قوى بشرية هو في الواقع احد المدخلات الأساسية في وضع خطط وتحديد أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

#### 4 - التنفيذ :

في هذه المرحلة يتم تنفيذ البرامج والأنشطة طبقاً لجدول زمنية، ووفقاً لاستراتيجيات التي تم تحديدها فإنه يمكن تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية أو برامج فردية واحداً وإرسال متدربين بمراكز تابعة لمؤسسات أخرى داخل الدولة وخارجها.

وقد تستخدم المؤسسة مدربيها ومدربين من الخارج، من أي مكان في المؤسسة أو من مؤسسات أخرى كما يتم مراقبة النتائج، وهذه هي المرحلة الأكاديمية للعمل مع المتدربين داخل مراكز التدريب، وتقييم تقدمهم وملاحظة جميع التفاصيل الأخرى اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.<sup>2</sup>

كما تأخذ في هذه الخطوة عملية التخطيط للموارد البشرية في المنشأة جانبها التنفيذي وفقاً للخطة سعياً لبلوغ ما هو محدد من أهداف هذا التنفيذ الذي لا يمكن تركه دون متابعة تضمن التطابق بين ما هو مخطط وما يجري تنفيذه فعلياً، وتصحيح أي انحرافات أول بأول وهكذا نجد أن عملية التخطيط للموارد البشرية في المنشأة تستند على الأهداف التي تحددها إدارة المنشأة، ومن ثم التنبؤ بحجم الطلب على الموارد البشرية بالكم والنوع وتحليل ما هو متاح من مواردها البشرية، لتصمم في ضوء ذلك كله الخطط والبرامج المطلوبة توفر ما هو مطلوب عند الحاجة له وبكفاءة عالية.<sup>3</sup>

#### 5- الرقابة:

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات. هي مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة لتقييم تنفيذ الخطة المطلوبة.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص 32

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 303

<sup>3</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 212

للمراقبة عدة وظائف منها الآتي:

- التأكد من أن الوظائف الإدارية يجري تنفيذها حسب ما هو مخطط له.

- تكشف عن الانحرافات السلبية ومعالجتها والتعرف على الانحرافات الإيجابية وتدعيمها.

تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية ورفع الكفاءة الإنتاجية.

- تكشف لنا عن مستوى الأداء الفعلي للأفراد.<sup>1</sup>

عملية الرقابة تهدف أساساً إلى تقييم وتقويم النتائج الفعلية لما تم تنفيذه من أداء أو نشاط ( performance)، ولذلك فمن المنطقي أن تكون هناك معايير موضوعة مسبقاً يتم على أساسها هذا التقييم ومن ثم التقويم، ويتم ذلك عن طريق مقارنة أو قياس النتائج المذكورة بتلك المعايير الموضوعة مسبقاً للوقوف على ما إذا كانت هناك اختلافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، ومعرفة أسبابها وفي هذه الحالة أخطار الجهات المختصة باتخاذ القرارات العلاجية أو الأعمال التصحيحية لمباشرة ما يلزم من إجراءات تضمن تصحيح مسار التنفيذ، وتكون الرقابة للحفاظ على كفاءة وفاعلية العمليات السابقة واستمرارها بما يحقق أهداف المنظمة.

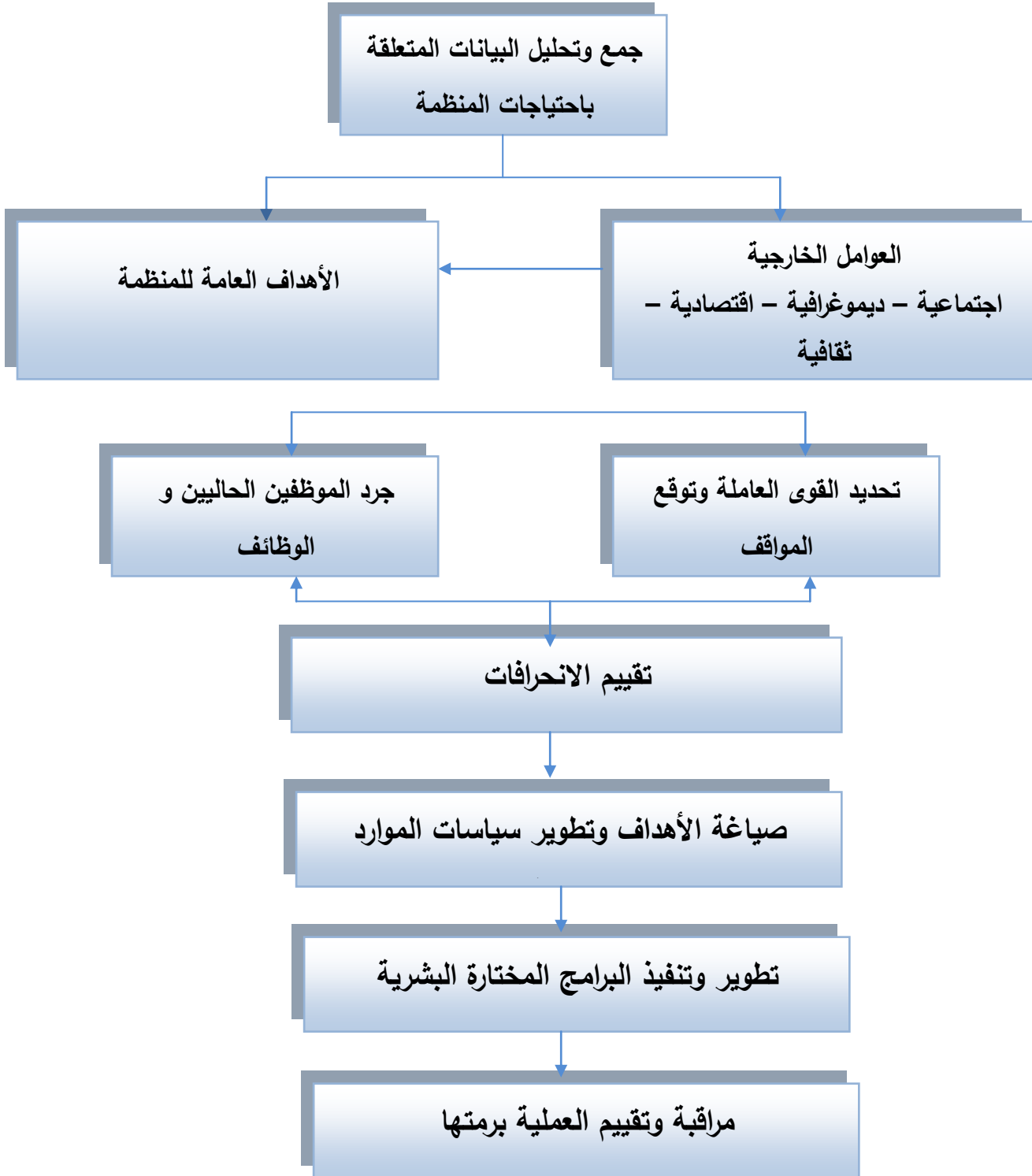
تتحقق عملية الرقابة الإدارية على ثلاثة مراحل: المرحلة الأولى هي تحديد الأهداف ووضع المعايير، المرحلة

الثانية هي مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة، المرحلة الثالثة هي قياس الفروق والتعرف على أسبابها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نوال نصي، إدارة الوقت لحياة أفضل، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص22، 23 .

<sup>2</sup> - ربيع حسين، كيف تدير مدير، دار الحلم للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2016، ص ص57، 58.

شكل رقم 03: مراحل التخطيط للموارد البشرية



**Source :** Gérard Ethier, la gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire, presses de l'université du Québec, Québec, canada, 2003, p77.

## المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

تتبع إدارة الموارد البشرية عدة خطوات عند قيامها بتخطيط الاحتياجات للفترات القادمة ومن أهم الخطوات:

## 1 - دراسة البيئة الداخلية:

تعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة للمنظمة وتؤثر في أدائها ونتائجها وتتكون البيئة الداخلية من العوامل التالية:

**1-1- بيئة العمل المادية:** وتتضمن بيئة العمل المادية درجة الأداء، ودرجة الحرارة والرطوبة وتنظيم ساعات العمل ووقت الاستراحة.

**1-2- بيئة العمل الاجتماعية والنفسية:** وتمثل في الروابط الاجتماعية والعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين بعضهم ببعض، كما أنها تشمل العلاقات بين أعضاء الفريق.

**1-3- بيئة العمل التنظيمية:** تتضمن كافة العناصر الداخلية للبيئة و المتعلقة بالتنظيم و أهمها:

- **خصائص المنظمة:** تشمل حجم المنظمة وطبيعتها من المنتجات والمستويات ونطاق الإشراف ودرجة المركزية،

- **ثقافة المنظمة:** وتحدد بداية من مؤسسيها الأوائل وإدارتها و نجاحاتها، ففي كل منظمة قيم جوهرية ومعتقدات تساهم في تشكيل ثقافتها في كل شركة برفع شعار قيم الموظفين عندها، منها إطلاق حريتهم في العمل مثلاً،

- **خصائص الوظيفة:** وتعلق باستقلالية الوظيفة ومدى تنوع مهامها وأهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى، إلى طبيعة الأعمال والمهام ومدى تكرارها وإمكانية تنميتها.

- **الموارد المتاحة:** يتم دراسة الموارد المتاحة للمنظمة سواء الموارد المادية أو المالية أو المعلوماتية أو التكنولوجية.

## 2- دراسة البيئة الخارجية:

تمارس إدارة الموارد البشرية نشاطاتها وادوار في ظل بيئة متغيرة باستمرار حيث تؤثر تلك البيئة على عملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية وعلى تنفيذ استراتيجيتها، تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه الخطوة بدراسة عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر في عرض الموارد البشرية أو الطلب عليها، إن دراسة هذه العوامل وتحليل اتجاهاتها يساعد المنظمة في توفير احتياجاتها المستقبلية من الموارد، وهناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة وهي :

**2-1- العوامل الاقتصادية:** فترات الازدهار الاقتصادي والانكماش تلعب دورا كبيرا في الطلب على المورد البشري ففي فترات الازدهار يزداد الطلب على السلع والخدمات وبالتالي على الموارد البشرية، أما عند الانكماش فيقل الطلب على السلع والخدمات مما يجعل المنظمات تسعى إلى تقليص أعداد الموارد البشرية لديها، كما يؤثر معدل النمو الاقتصادي والبطالة في ذلك أي أن معدل النمو المنخفض يؤدي إلى إنفاق المستهلكين مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج ما يؤثر في عرض وطلب الموارد البشرية.

**2-2- عوامل تكنولوجية:** تطور التكنولوجيا له دورا أساسيا في تحديد حجم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات حيث تتجه المنظمات إلى استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية التي تتقن التعامل مع الأجهزة والبرامج المتطورة، وتستخدمها المنظمات لزيادة فاعليتها ورفع قدرتها على مقابلة احتياجات عملائها، فكل إدارة ومنها إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن بناء الكفاءات وتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم لكي يتمكنوا من استخدام التكنولوجيا وجعلها منافسة للمنظمة.

**2-3- العوامل الاجتماعية:** تؤثر العوامل الاجتماعية السائدة في أنماط سلوك العاملين والمدراء بحيث يراعي هؤلاء العاملين والمدراء العادات والتقاليد والأعراف والاتجاهات والقيم بالمجتمع، هذه العوامل تولد فرص أو تحديات لمنظمات الأعمال.

فكثير من المنظمات تصادف وجود هذه الفرص واستطاعت التخلص من التهديدات نتيجة لتأثير هذه العوامل الاجتماعية، وتمتد هذه العوامل لتؤثر على سلوك العاملين ويظهر أثر تلك المتغيرات بارزا في الحالات التي تخالف فيها المنظمات التقاليد والعادات التي تحددها كل المتغيرات.

**2-4- العوامل الديمغرافية:** تؤدي زيادة أعداد السكان إلى ازدياد إنفاق المستهلكين على السلع والخدمات وبالتالي ارتفاع الطلب على الموارد البشرية وفي نفس الوقت فإن انخفاض المستهلكين على السلع والخدمات يؤدي إلى انخفاض الطلب على الموارد البشرية.

**2-5- العوامل السياسية والقانونية:** يقصد بها تلك المتغيرات التي تمثل المناخ السياسي السائد في الدولة أو المنظمة، فوجود الاستقرار السياسي والقانوني في أي دولة عامل مهم في الاستقرار الاقتصادي وبالتالي وجود فرص أمام المنظمة تستوجب استقلالها وعدم إضاعتها أهمها:

**2-6- المنافسة:** يقصد بها استقطاب الموارد البشرية فإذا تلقى احد الأفراد عروض في أكثر من شركة فانه يختار الفرض الأفضل إليه وبالتالي تعمل إدارة الموارد البشرية على مواجهة ذلك من خلال التخطيط الجيد وتحقيق خبرة تنافسية على المنظمات الأخرى.

2-7- العملاء: للعملاء اثر على وظائف إدارة الموارد البشرية فالعملاء دائما يطلبون منتجات عالية الجودة وبأقل ثمن ممكن، وهذا الأمر يتأثر بنوعية الموظفين ومؤهلاتهم وكفاءاتهم فالجودة هي مسؤولية وواجب كل موظف بالمنظمة وبالتالي فان على إدارة الموارد البشرية اختيار وتعيين الموظفين المؤهلين وتدريبهم وتطويرهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زواتي عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، عمان، 2020، ص ص 30-33

خلاصة الفصل:

مصطلح الموارد البشرية هو تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة حيث تركز إدارة الموارد البشرية على وظيفة التخطيط، للاستخدام وتطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

ويقع عبء تخطيط الموارد البشرية فيها إما على إدارة الموارد البشرية وشؤون الأفراد، أو على عاتق المدراء، ومن أجل أن يكون التخطيط جيدا لا بد من ربطه بالوظائف الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية كالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التكوين والترقية، وذلك للتعرف على نمو وتطور اليد العاملة وسد الاحتياجات من الموارد البشرية مستقبلا، كما لا بد من تنمية قنوات فعالة بين مخططي المنظمة ومخططي الموارد البشرية .

# الفصل التطبيقي:

تخطيط احتياجات الموارد البشرية

بين القطاع العام والخاص

تمهيد :

بعد تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، وعند تناول أي موضوع بالدراسة، يكون من المناسب إجراء دراسة ميدانية لمعالجة الأفكار النظرية في الميدان العملي بحيث يتم التحقق من كل هذه الأمور تطبيقياً وذلك من خلال محاولة إسقاط ماتم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة تخطيط احتياجات الموارد البشرية بين القطاع العام والخاص بمؤسسة الدهن لولاية سوق أهراس ومصحة المنار من خلال مبحثين :

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات؛

- المبحث الثاني: تحليل أهم النتائج المتوصل إليها.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات

يعتبر تخطيط احتياجات الموارد البشرية عملية مهمة لكل مؤسسة سواء كانت قطاع عام أو خاص أو وظيف عمومي.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة" المؤسسة الوطنية للدهن

تم التطرق في هذا المطلب الى التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن كونها مؤسسة عمومية .

#### 1 - نشأة المؤسسة:

أنشئت المؤسسة الوطنية للدهن بمقتضى المرسوم رقم 82 / 417 المؤرخ في 1982/12/31 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعات الكيماوية « snic » وبأشرت نشاطها الإنتاجي في شهر جانفي من سنة 1983 برأس مال اجتماعي قدره 5000.000.000 دج.

بموجب المرسوم رقم 13/84 المصدر في 1984/05/12 أصبحت المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة و الصناعات الكيماوية بعدما كانت تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة ولقد أسندت لهذه المؤسسة مهمة ترقية و إنتاج الدهون و مشتقاتها في الإطار المخطط الاقتصادي والاجتماعي ( للدهن . الغراء . المخففات ... ) الهادف بالدرجة الأولى إلى تغطية السوق.

وفي الفترة الممتدة ما بين 1985/1983 شملت الوحدة أربع وحدات إنتاجية ليتم بعد ذلك إضافة وحدتين إنتاجيتين لتصبح تشمل ست وحدات إنتاجية ( وهو العدد الحالي للوحدات ) منها مركبات كبيرة تشغل ما يقارب 1876 عامل و ذلك ما قصد تدعيم القدرات و الطاقات الإنتاجية.

تعد المؤسسة الوطنية للدهن على رأس المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية في السوق المحلي للدهن و التي تهدف إلى تغطية وتلبية حاجات ورغبات السوق الوطنية بالكمية والنوعية كما تطمح في المستقبل دخول المنافسة العالمية.

وفي إطار إستراتيجية البقاء و الاستمرار و كذا الزيادة في مجال نشاطها على المستوى المحلي وضعت المؤسسة عدة أهداف إستراتيجية قصد تحقيقها على المدى القصير و المتوسط و هي كالتالي:

- توسيع مكائنها في السوق المحلية بتنوع منتجاتها و تطويرها لكسب مكانة بين المنتجة العالمية للدهن و منافستها؛

- الحفاظ على مستوى الإنتاج والنشاط؛

- توسيع أسواقها بتطوير صادراتها من المنتجات؛

- التقليل من المواد الأولية على المستوردة و محاولة توفيرها محليا؛

- المحافظة على جودة المنتجات و الحرص على مطابقتها للمواصفات العالمية.

## 2 - التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة وطنية اقتصادية مختصة في إنتاج وبيع شتى أنواع الدهون الصناعية (دهن السيارات، البنايات، صناعة البرنيق، المحففات، المجففات وأنواع من الغراء) تسعى لتحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال نشاطات إنتاج الدهن الصناعي ومشتقاته قصد تغطية الحاجيات في هذا المجال و تحوز المؤسسة على نسبة معتبرة من سوق الدهن والتي تقارب 07% حاليا، و تحصلت المؤسسة على شهادة التقييس الدولية (الإيزو) للنوعية سنة، 2003 تقع المؤسسة في مركز ولاية سوق أهراس بمحاذاة الطريق الوطني رقم 61 و تبعد ب: 73 كلم عن محطة السكك الحديدية للمدينة، و تبعد عن مطار عنابة ب: 07 كلم، وكذا 677 كلم عن مدينة عنابة و الميناء، تبلغ مساحتها الإجمالية 637.777 متر مربع (ما يقابل 6 هكتار) منها 31.177 متر مربع مغطاة، كما أن الأرضية هي ملك للمؤسسة الوطنية للدهن، يقدر رأسمالها ب 2 ملايين دينار جزائري.

## 3- مهام وفروع المؤسسة محل الدراسة:

### 3-1 مهمتها:

تختص وحدة سوق أهراس في إنتاج عدة أنواع من الدهن و الغراء و المواد نصف المصنعة وهي كالتالي:

✓ دهن البنايات (Secteur Bâtiment).

✓ الدهن الصناعي (Secteur Industrie).

✓ دهن السيارات (Secteur Carrosserie).

✓ البرنيق (Vernis).

✓الدهن المخفف (Dilliants).

✓الغراء (Colles).

✓الراتنج (Résines): وهو مادة نصف مصنعة تخصص لاستهلاك الوحدة لإنتاج منتجات أخرى أو تباع لمؤسسات أخرى تستعملها كمادة أولية لها.

وتستعمل المؤسسة في الإنتاج مواد أولية أساسية هي المخضبات (les pigments) والمخففات ( les siccatifs)، مشتقات الهيدروكربون (les solvants)، ومادة الراتنج (Résine) حيث تستعمل بعض المواد الأولية المحلية، و يستورد البعض الآخر من الدول الأجنبية بنسبة 60% و هي ألمانيا (Kronos,Helem)، هولندا (perspot)، إيطاليا (lonza)، فرنسا (bergbac) وغيرها، وتستورد من دول عربية و هي مصر، و الأردن بنسبة 40%.

### 3-2- فروع المؤسسة:

بعد تطبيق سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية سنة 1982 تم إعادة هيكلة هذه الشركة وقد قسمت إلى 05 خمسة فروع لكل منها إختصاص معين وهي:

- المؤسسة الوطنية للزجاج ENAVA؛

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية EDI؛

- المؤسسة الوطنية لتموين وتوزيع المواد الكيماوية؛

- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD؛

- المؤسسة الوطنية للدهن ENAP .

وقد بقي مقر الشركة الذي يتواجد بالعاصمة يتكلف بالتسويق وبموجب مرسوم رقم 82-417 ثم تحويل جميع الهياكل والعمال والمعدات بمجال الدهون إلى المؤسسة الوطنية للدهن وقد بدأت هذه المؤسسة نشاطها في 1 جانفي 1983 برأسمال يقدر ب 100.000.000 دج، وفي 18 ماي 1984 تم تحويل المؤسسة من وصاية وزارة الصناعة الخفيفة إلى وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية بموجب مرسوم رقم 113/84.

و المؤسسة الوطنية للدهن تشتمل على 06 وحدات إنتاجية والتي تتمثل في:

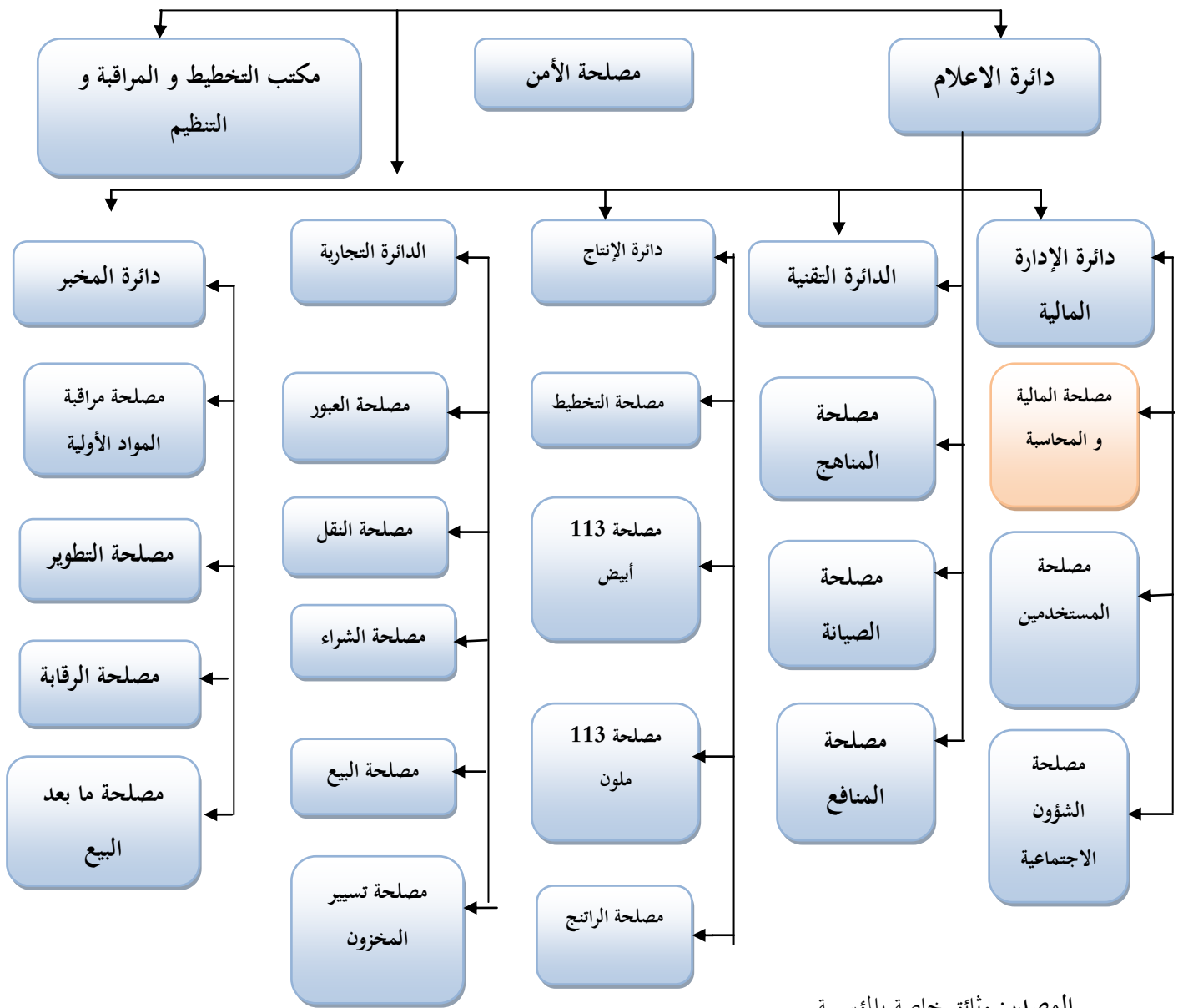
- الوحدة الانتاجية التي تقع بالأخضرية UPL؛

- الوحدة الإنتاجية UPA؛

- الوحدة الانتاجية بسوق اهراس UPS؛
- الوحدة الانتاجية بالشارقة UPC ؛
- الوحدة الانتاجية بوهران UPO؛
- الوحدة الانتاجية بمعسكر UPS .

### 3-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP سوق أهراس

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP سوق أهراس



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

## المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الخاصة مصحة المنار لولاية سوق اهراس

مصحة المنار مصحة طبية جراحية خاصة بدأت العمل سنة 2004 وقد تم تطويرها سنة 2012 حيث تمت إضافة اختصاصات جديدة مثل جراحة الأنف والحنجرة والأذن، جراحة الأطفال كما تم تحديث جميع الأجهزة والعتاد التقني.

### 1 - التزامات العيادة:

\_\_ أن تضع الوسائل البشرية والمادية تحت تصرف الممارس من أجل السماح له بالتأكد من عمله الطبي في ظل ظروف جيدة؛

- الاعتناء بالمريض أي الرعاية العامة؛

- تحمل المسؤولية المدنية للمريض حسب شروط وثيقة التأمين المبرمة من قبل المصحة وشركة التأمين.

### 2 - قواعد إجراءات الصحة:

\_\_ الغرض من هذه القواعد تحديد تدابير تطبيق من حيث الصحة والسلامة داخل المجتمع ؛

\_\_ الالتزام لجميع وكلاء المجتمع بغض النظر عن وضعهم والإدارة مطالبة بتطبيقه على ارض الواقع حكم

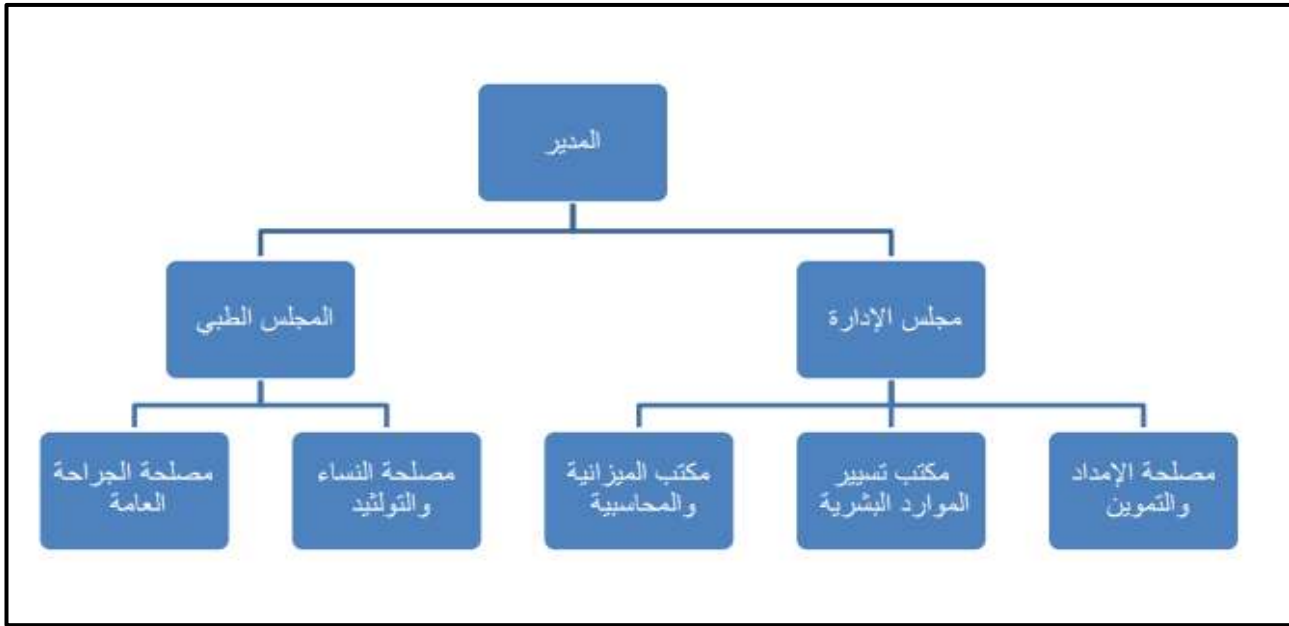
عام؛

- يجب على كل وكيل أن يطلع بشكل فعال على قواعد الصحة و السلامة الواردة و أن يحترمها بدقة ؛

- وجود أنشطة تدريبية للوكلاء من اجل فهم أفضل لتفاصيل التغطية ومصالحها ولضمان سلامتهم

وسلامة زملائهم وسلامة المستخدمين.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمصلحة المنار



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

### المطلب الثالث : التعريف بجامعة محمد الشريف مساعدي

تم التطرق في هذا المطلب الى التعريف بالجامعة كونها مؤسسة عمومية .

#### 1 - التعريف بجامعة سوق أهراس:

تم إنشاء المركز الجامعي سوق أهراس مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وفق المرسوم التنفيذي رقم 01\_279 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل: 30 سبتمبر 2001 و حدد عدد معاهد ب (2) :

- معهد العلوم و التكنولوجيا؛

- معهد العلوم القانونية ؛

تم تعديل المرسوم التنفيذي أعلاه بمرسوم تعديلي و متمم رقم 06\_282 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل : 16 أوت 2006 المعدل و المتمم؛

- حدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي سوق أهراس واختصاصها كما يلي:

- معهد العلوم القانونية والإدارية؛

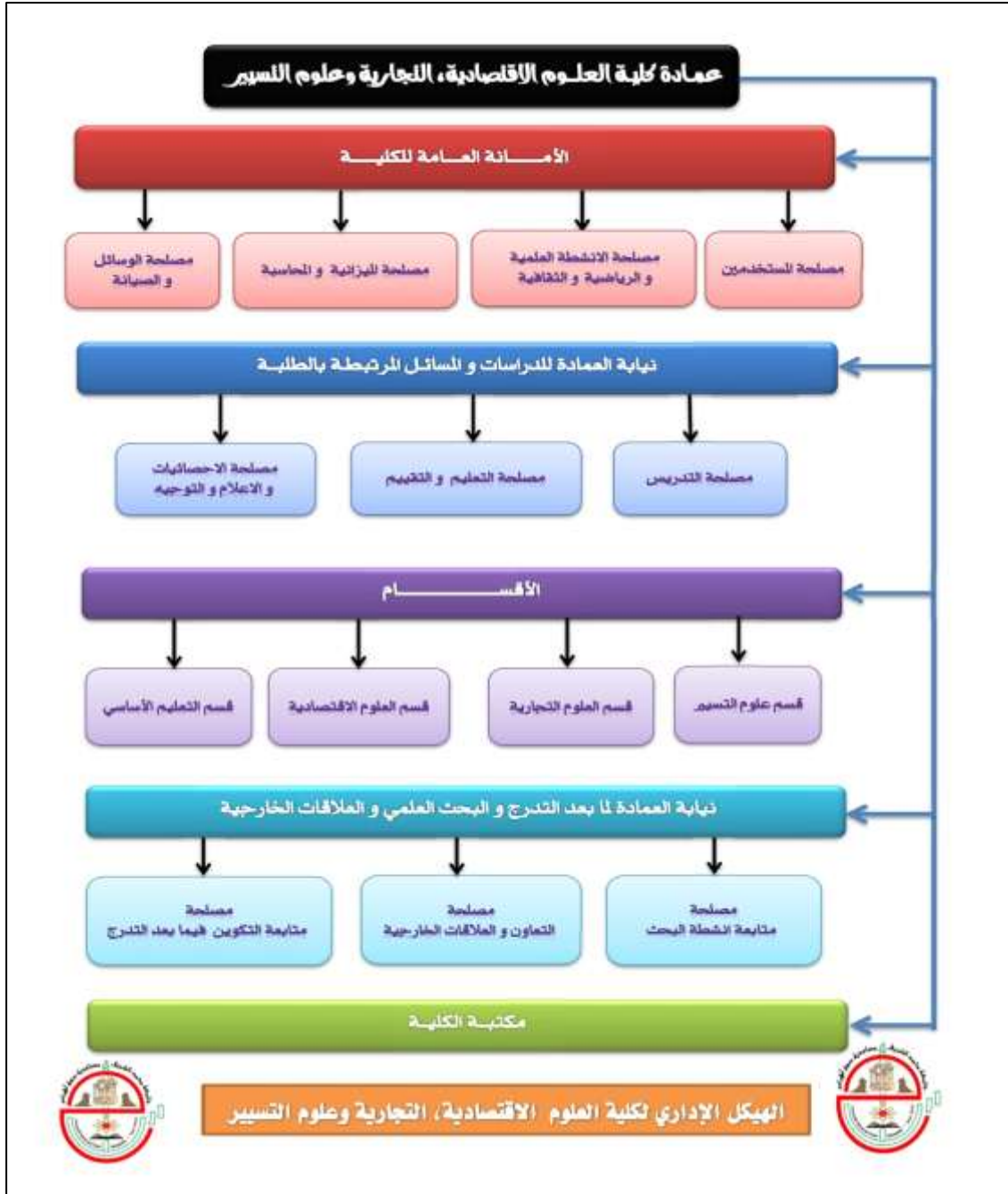
- معهد الآداب واللغات؛

– معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم تسيير؛

–معهد العلوم والتكنولوجيا؛

– معهد علوم الطبيعة والحياة؛

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

## المبحث الثاني: نتائج التحليل

تم الاعتماد في هذه الدراسة على اداة المقابلة حيث قمنا بطرح مجموعة من الاسئلة الموضحة و في مايلي قمنا بتحليلها و عرضها بهدف الاستفادة منها .

### المطلب الاول :تحليل نتائج مقابلة مؤسسة الدهن

يتم في هذا المطلب عرض للإجابات عن الأسئلة التي تم طرحها بمؤسسة الدهن بسوق أهراس من خلال المقابلة التي تم إجرائها.

#### 1- الأسئلة الشخصية :

- الاسم و اللقب : كافي سهام ؛
- المنصب : مسؤولة التكوين ؛
- الخبرة: 9 سنوات ؛
- عدد الموظفين الذين قمتم برئاستهم : لا يوجد ؛
- طريقة التوظيف: توظيف مباشر؛
- ما هو مستواك الدراسي : ليسانس.

#### 2- الأسئلة:

- كم عدد مرات التوظيف في مؤسستكم ؟
- الجواب: لا يوجد عدد محدد للتوظيف، بحيث يتم التوظيف فقط كلما كانت هناك حاجة أو منصب شاغر. إذا عملية التوظيف في هذه المؤسسة تتم حسب حاجتها إلى عمال وحسب متطلبات الوظيفة الشاغرة وذلك لعدة اعتبارات وهي : الاستقالة، العطل المرضية، التقاعد، الوفاة،و يتم التوظيف فيها بموافقة من المديرية العامة لأنها وحدة تابعة لمؤسسة وليست مستقلة.

#### - ماهي المناصب التي يتم التوظيف فيها باستمرار؟

- الجواب: المناصب التي التوظيف فيها باستمرار في مؤسسة الدهن هي تقني سامي في الكيمياء الصناعية، والمناصب التقنية.

نلاحظ أن أكثر مناصب التوظيف تقنية وذلك راجع الى طبيعة المؤسسة التي تنتج مختلف مواد الدهن

- هل يوجد معايير محددة للتوظيف ؟

- الجواب: نعم يوجد معايير محددة للتوظيف في مؤسسة الدهن وهي مجموعة من الخصائص والمواصفات

الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة، تتمثل هذه المعايير في:

✓ مستوى التعليم، الخبرة ، الصفات الشخصية

مثلا :مناصب الكهرياء يجب أن تتوفر لديه شهادة في الكهرياء مع خبرة في المنصب اي يكون قدعمل من قبل من خلال هذا التصريح نقول أن مؤسسة الدهن تتوفر على موارد بشرية تنقسم إلى فئات،و تختلف هذه الفئات في المعايير التي تعتمدها المؤسسة لتوظيفها، لكن هومعيار مشترك بينهم وهو معيار الخبرة الذي تؤكد المؤسسة دائما على أن يتوفر في المترشحين المتقدمين للعمل لديها، وهذا يبين أن المؤسسة تريد أن يكون موظفيها ذات كفاءات ومهارات و جاهزين للعمل دون أن تتكفل بتدريبهم وتكوينهم على المهام من جديد من اجل ربح الوقت.

- أثناء وجود منصب شاغر هل توظف ما تحتاجه أو يوجد تخطيط مسبق لذلك ؟

- الجواب : يوجد تخطيط مسبق لذلك بحيث تقوم مؤسسة الدهن بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من

خلال عقد اجتماع يقوم به مسؤول الموارد البشرية مع تحديد المناصب الشاغرة في كل قسم.

من خلال هذا التصريح فالمؤسسة هي الأخرى تسعى وراء تخطيط أفرادها بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت

المناسب،أما استقطاب موارد بشرية جديدة تعمل المؤسسة على تحريك وإثارة أفرادها بمختلف المحفزات من اجل

تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.

- على أي أساس يتم اختيار وتعيين العاملين الجدد؟

- الجواب : يتم اختيار وتعيين العاملين الجدد في مؤسسة الدهن على أساس الشهادة والمهارات والدورات

التكوينية يعود ذلك إلى أن عملية اختيار وتعيين العاملين في هذه المؤسسة تتم من خلال استدعاء المترشحين

بعد دراسة المديرية العامة للتوظيف لمختلف طلبات العمل التي استقبلتها والتأكد من تطابق الشروط المطلوبة ثم

تقوم باستدعاء المقبولة طلباتهم بغرض إجراء اختبار التوظيف وهذا حسب القانون الخاص بالامتحانات

والمسابقات والمتضمن الآجال القانونية للاطلاع على عروض العمل والمحددة ب 21 يوم من تاريخ الإعلان عن

مسابقة التوظيف، قد يكون الاختبار كتابي اهو شفوي أو يشملهما معا وهذا حسب طبيعة الوظيفة المراد

شغلها من اجل معرفة إذا كانوا قادرين على أدائهم لمهام الوظيفة فإذا اظهر العامل على انه منسجم مع عمله ولديه خبرة ومهارة وأدائه جيد يتخذ التعيين النهائي من طرف رئيس قسم إدارة الموارد البشرية .

- هل يخضع العاملون لعملية التدريب في مؤسساتكم؟

- الجواب: نعم يخضع العاملون للتدريب في مؤسسة الدهن أي عند التحاق العامل الجديد بالمؤسسة لأول مرة تعمل المؤسسة على تدريبه على طريقة ممارسة العمل، وتدريبه على استخدام الآلات، إما العمال الموجودين داخل المؤسسة يتم تدريبهم على استخدام الآلات الجديدة .

يمكن تفسير ذلك إن عملية تدريب الموظفين في المؤسسة هي الجهود المنظمة التي تساهم في تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة، والمهارات، وسلوك الموظفين، وهي أيضا بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة، ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المدى بعيد .

- هل يوجد نظام محدد لتقييم أداء العاملين في مؤسساتكم؟

- الجواب: يتم تقييم أداء العاملين كل شهر، بحيث تعطى علامة للعامل وتنقص أثناء وجود كثرة العيادات والقيام بالشجار داخل المؤسسة .

يقصد بذلك سلوك العاملين داخل المؤسسة بحيث يتم تقييم أدائهم خلال فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءتهم من خلال الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بترقيتهم أو نقلهم و في أحيان أخرى الاستغناء عن خدمتهم .

- ماهي المصادر التي تعتمد عليها مؤسساتكم في الحصول على الموارد البشرية؟

- الجواب : المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة الدهن في الحصول على الموارد البشري هي:

✓ مصادر داخلية أي التوظيف من داخل المؤسسة

✓ مصادر خارجية التوظيف من خلال الاتصال بوكالة التشغيل من اجل البحث عن المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للوظيفة الشاغرة .

من خلال هذا الجواب نستطيع القول إن المؤسسة تعتمد في التوظيف على المصدر الداخلي إي انه عندما يكون لديها منصب شاغر تلجأ للعاملين لديها أولاً، الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وذلك من خلال نقلهم أو تحويلهم لإعطائهم فرصة للتطوير في مهاراتهم واكتسابهم خبرات جديدة، أي أنها لا تريد أن تخسر الموارد البشرية المتوفرة لديها.

ولكن في اغلب الحالات تحصل مؤسسة الدهن على موظفيها من خلال وكالة التشغيل التي تعمل على توفير اليد العاملة لجميع المؤسسات يتم الاتصال بهذه الوكالة من خلال عرض عمل تبعته المؤسسة لها، يتضمن احتياجاتها من موارد بشرية ويجب على الوكالة احترام المهلة المطلوبة وتوفير مرشحين قبل انقضائها.

- السيرة الذاتية للموظف سند رسمي يستند به عند التقدم للوظيفة الشاغرة أو يوجد شروط أخرى ؟

- الجواب: السيرة الذاتية للموظف سند رسمي يستند به عند التقدم للوظيفة الشاغرة ويوجد شروط أخرى أيضا تتمثل في الملف الإداري الذي يشمل شهادة الميلاد، الجنسية، الإقامة، أن لا تحمل شهادته سوابق قضائية. من خلال الجواب نستطيع القول أن عند التقدم للوظيفة يجب على المترشح أن يكون مرفق بالسيرة الذاتية و الملف الإداري الخاص به و الوثائق المطلوبة في ملف التقدم للوظيفة.

- من المسؤول على تسيير الموارد البشرية ؟

- الجواب: المسؤول على تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الدهن هو رئيس قسم إدارة الموارد البشرية يشير هذا أن رئيس قسم إدارة الموارد البشرية يعمل على إدارة القوى العاملة وتدريبهم واختيارهم وتحفيزهم والزامهم بالقوانين الموضوعة والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة لهم، حيث إن تسيير الموارد البشرية يتمثل في إدارة الموظفين بالإضافة إلى أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتضمن وجود عمال وموظفين متمكنين يقومون بتوجيه جهودهم لتحقيق غاية مشتركة.

- كيف تحفز الموظفين و تساعدهم لتحقيق الأهداف المهنية ؟

- الجواب: هناك نوعين للتحفيز في مؤسسة الدهن تحفيز مادي عبارة عن تحفيزات مالية مثل : هدايا تقدم للموظف في المناسبات تكريما له وكذلك مبالغ مالية تساعد بها الموظفين وقت الحاجة، وتحفيز معنوي مثال : في عيد المرأة نصف يوم مدفوع الأجر مع غداء وهدايا.

من خلال هذا التصريح يمكن القول أن نظام التحفيز الذي تقدمه المؤسسة لموظفيها يلعب دورا أساسيا في زيادة تحفيزهم، ورفع الأداء والإنتاجية لديهم، لتمكينهم من تحقيق هدف تعظيم الربح .

- كيف يتم التخطيط بما تحتاجه المؤسسة إلى موارد بشرية؟

- الجواب: يتم التخطيط بما تحتاجه مؤسسة الدهن من موارد بشرية من خلال تصميم برنامج يتضمن عدد العمال الذين سيتقاعدون وكيفية تعويضهم بعمال يزاولون عملهم في المؤسسة أو التخطيط لعملية التوظيف من الخارج.

من خلال هذا الخطاب يمكن القول أن هذه المؤسسة تعمل على التخطيط المسبق لتغطية احتياجاتها من موارد بشرية لأداء المهام في الوقت المحدد مثال ذلك: في حالة تقاعد رئيس القسم في هذه الحالة يكون قد قام بالتوظيف ووفر موظف قبل خروجه للتقاعد لضمان سير العمل.

- الاستراتيجيات التي تقترحها في حالة :

✓ وجود عجز في حجم العمال؟

✓ وجود فائض في حجم العمالة؟

- الجواب: في حالة العجز ممكن أن تدمج أكثر من وظيفة في وظيفة واحدة يديرها موظف واحد أو مدير واحد، أما بالنسبة للفائض لحد الآن لم تواجه مؤسسة الدهن فائض في حجم العمالة لأنها توظف حسب حاجتها فقط.

من خلال هذا الجواب نستطيع القول أن هذه المؤسسة لا يوجد لديها فائض في حجم العمالة أي أنها توظف ما تحتاجه من عمال فقط دون زيادة أو نقصان.

- هل يتم عمل مقابلة مع المترشحين لمنصب العمل؟

- الجواب: نعم يتم عمل مقابلة مع المترشحين لمنصب العمل .

تتم المقابلة مع المترشحين لمنصب العمل في مؤسسة الدهن من خلال مقابلة شخصية مع الموظف أولاً يتم الترحيب بالمترشح ومن ثم تقديم ملخص عبارة عن نصائح حول القانون الداخلي للمؤسسة وكيفية وطرق العمل.

يعود ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على مقابلة مع العمال لشرح لهم طرق العمل و منح فكرة عامة حول المنصب الذي سيشغله و معرفة إذا كان العامل قادر على أداء العمل و مطابق للشروط الموضوعية أولاً.

## المطلب الثاني: تحليل نتائج مقابلة مصحة المنار

يتم في هذا المطلب عرض للإجابات عن الأسئلة التي تم طرحها بمصحة المنار بسوق أهراس من خلال المقابلة التي تم إجرائها.

### 1- الأسئلة الشخصية:

- ✓ الاسم و اللقب : نويري محمد لمين ؛
- ✓ المنصب: مدير طبي ؛
- ✓ الخبرة: طبيب عام منذ 2012؛
- ✓ عدد الموظفين الذين قمت برئاستهم: 51 موظف ؛
- ✓ طريقة التوظيف: توظيف مباشر مقابلة عمل ؛
- ✓ ما هو مستواك الدراسي: دكتوراه في الطب ؛

### 2- الأسئلة مع الإجابة

- كم عدد مرات التوظيف في مؤسستكم ؟

- الجواب: ان عملية التوظيف ليست مبرمجة ولا تتم بصفة دورية بحيث يتم التوظيف حسب احتياجات مصالح المصلحة .

من خلال الجواب نلاحظ أن التوظيف لا ينحصر بكم، او بعدد المرات، وانما يرجع إلى احتياج مصالح المصلحة.

- ماهي المناصب التي يتم التوظيف فيها باستمرار؟

- الجواب: المناصب التي يتم التوظيف فيها باستمرار هي: أعوان النظافة، أطباء العيون، أعوان الإدارة.

من خلال الجواب نلاحظ أن المصلحة توظف في مختلف المستويات سواء المناصب العليا أو المناصب الدنيا.

- هل يوجد معايير محددة للتوظيف ؟

- الجواب: نعم يوجد معايير محددة للتوظيف بحيث تختلف المعايير باختلاف الفئات المهنية على مستوى المخبر، الصيدلية، الأطباء، و أعوان الأمن.

ومثال ذلك بالنسبة لأعوان الأمن يجب ان يكون حائز على رخصة سياقة ومتزوج ومؤدي للخدمة الوطنية.  
من خلال الجواب نجد أن لكن منصب معايير محددة سلفا خاصة به و تختلف حسب نوع الوظيفة و المستوى الوظيفي.

- أثناء وجود منصب شاغر هل توظف ما تحتاجه او يوجد تخطيط مسبق لذلك ؟

- الجواب: نعم يوجد تخطيط مسبق أثناء وجود منصب شاغر على مستوى الأطباء الأخصائيين، طب الإنعاش، طب الأطفال، وهذا راجع إلى الخصائص التقنية للمنصب أما بقية المصالح ( أعوان نظافة، أعوان الأمن) يتم التوظيف فيها حسب ما تحتاجه المصلحة.

من خلال الجواب نلاحظ انه في حالة وجود منصب شاغر تقوم الإدارة بتخطيط مسبق لبعض مناصب العمل، إما بالنسبة إلى المناصب الأخرى توظف حسب احتياجاتها.

- على أي أساس يتم تعيين و اختيار العاملين الجدد ؟

- الجواب: يتم تعيين العاملين الجدد على أساس الشهادة والمؤهلات، بعد ذلك يتم اختيار العاملين الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات الوظيفة والشروط المطلوبة، كما يتم إجراء مقابلة شخصية لمعرفة اذا كان العاملين قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.

من خلال الجواب نلاحظ أن عملية التعيين والاختيار من أهم مراحل التوظيف الأساسية التي تقوم بها المصلحة للتحقق من مواصفات شاغر الوظيفة .

- هل يخضع العاملين لعملية التدريب في مؤسستكم ؟

- الجواب: أكيد يخضع العاملين لعملية التدريب، من خلال دورات تكوينية تقدمها المصلحة لأعوان الأمن و الممرضات.

من خلال الجواب نلاحظ أن التدريب يعتبر احد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المصلحة، تهدف بذلك إلى زيادة قدرات العاملين ومهاراتهم.

- هل يوجد نظام محدد لتقييم أداء العاملين في مؤسستكم ؟

- الجواب: نعم يوجد نظام محدد لتقييم أداء العاملين في المصلحة، من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف بين العاملين، وذلك من خلال إتقان العمل وحسن السلوك مع الموظفين وحسن استقبال المرضى وأهاليهم .

من خلال الجواب نلاحظ أن عملية تقييم أداء العاملين في المصحة من أهم النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن هذه العملية تمكن من تحديد نقاط القوة و الضعف التي ترافق أداء العاملين للعمل مع معالجة الضعف و تعزيز القوة.

- ماهي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على الموارد البشرية ؟

- الجواب: المصادر التي تعتمد عليها مصحة المنار في الحصول على الموارد البشرية هي:

مصادر داخلية: التوظيف المباشر، أي من داخل المصحة

مصادر خارجية : التوظيف غير المباشر، ويكون من خلال الاتصال مع مديرية التوظيف من اجل البحث على مترشحين بالمديرية التي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة .

من خلال الجواب نلاحظ أن المصحة تعتمد على مصدرين للحصول على الموارد البشرية وهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى .

- السيرة الذاتية للموظف سند رسمي يستند به عند التقدم للوظيفة الشاغرة أو يوجد شروط أخرى ؟

- الجواب :السيرة الذاتية للموظف سند رسمي يستند به عند التقدم للوظيفة الشاغرة ويوجد شروط أخرى أيضا تتمثل في الحالة العائلية و المستوى الاجتماعي و الثقافي كما يشترط ان يكون الموظف متوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغله.

من خلال الجواب نلاحظ أن السيرة الذاتية تعتبر وثيقة رسمية للعاملين و مستند مفصل يوضح خبرة الفرد، ومسيرته الأكاديمية بالإضافة إلى شروط أخرى تم ذكرها.

- من المسؤول على تشخيص إدارة الموارد البشرية ؟

- الجواب: المسؤول على تشخيص إدارة الموارد البشرية هو مسير المصحة.

من خلال الجواب نلاحظ أن مسير المصحة هو من يقوم على تشخيص إدارة الموارد البشرية.

- كيف تحفز الموظفين و تساعدهم لتحقيق الأهداف المهنية؟

- الجواب :يتم تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المهنية من خلال منح دورية وتكريمات لأحسن موظف و الترقية.

من خلال الجواب نلاحظ أن التحفيز يعتبر دافعا رئيسيا للعمل لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف المهنية.

- كيف يتم التخطيط بما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية ؟

- الجواب: يتم التخطيط بما تحتاجه المصحة من موارد بشرية بالرجوع إلى طلبات العمل التي يضعها الباحثين عن الوظيفة والمتمثلة في السيرة الذاتية الخاصة بهم، ثم يقوم مسير المصحة بعملية الفرز واختيار ما يلزم لاستكمال إجراءات التوظيف.

من خلال الجواب نلاحظ أن المصحة تقوم بالرجوع إلى طلبات العمل التي يضعها الباحثين عن التوظيف.

- الاستراتيجيات التي تقترحها في حالة وجود:

- الجواب:

✓ فائض في حجم العمالة : لا يوجد فائض.

✓ عجز في حجم العمالة: عن طريق التوظيف المباشر او عن طريق مديرية التوظيف.

من خلال الجواب نلاحظ أن المصحة لا يوجد لديها فائض في حجم العمالة، اما في حالة العجز تلجأ المصحة الى البحث عن مصادر جديدة .

- هل يتم عمل مقابلة مع المترشحين لمنصب العمل ؟

- الجواب: نعم يتم عما مقابلة مع المترشحين لمنصب العمل من خلال تحديد موعد مع المترشح ثم اجراء محادثة يتم التطرق فيها إلى الجوانب التقنية والمؤهلات والجوانب النفسية للموظف او العامل الجديد.

من خلال الجواب نلاحظ إن إجراء مقابلة مع مترشح لمنصب هو المناقشة والتحقق من المعلومات التي تم جمعها عن هذا الشخص بالاعتماد على الوثائق واستمارة الطلب.

المطلب الثالث: تحليل مقابلة جامعة محمد شريف مسا عدية

1- الأسئلة الشخصية :

- ✓ الاسم و اللقب: علي لزرق ؛
- ✓ المنصب: أمين عام لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ؛
- ✓ الخبرة: 9 سنوات ؛
- ✓ عدد الموظفين الذين قمت برئاستهم: 75 موظف؛
- ✓ طريقة التوظيف : على ساس الشهادة ؛
- ✓ ما هو مستواك الدراسي: ماستر تسيير عمومي ؛

2- الأسئلة مع الأجوبة

- كم عدد مرات التوظيف في مؤسستكم ؟

- الجواب: يتم التوظيف في جامعة محمد الشريف مسا عدية مرة في العام.

من خلال الجواب نلاحظ التوظيف في الجامعة يتم مرة واحدة في العام هذا يختلف بطبيعة الحال من جامعة لأخرى.

- ماهي المناصب التي يتم التوظيف فيها باستمرار؟

- الجواب: المناصب التي يتم التوظيف فيها باستمرار في الجامعة هي تقني سامي في الإعلام الآلي، متصرف رئيسي، مهندسين.

من خلال هذا الجواب نلاحظ أن الجامعة توظف باستمرار المناصب العليا.

- هل يوجد معايير محددة للتوظيف ؟

- الجواب: يوجد معايير للتوظيف في جامعة محمد شريف مسا عدية تحددها المديرية العامة للتوظيف العمومي، من خلال الشهادة والخبرة.

نستطيع القول من خلال هذا الجواب أن الجامعة تعتمد على معايير محددة للتوظيف.

- أثناء وجود منصب شاغر هل توظف ما تحتاجه أو يوجد تخطيط مسبق لذلك ؟

- الجواب : يوجد تخطيط مسبق أثناء وجود منصب شاغر حسب حاجتنا للموظفين

مثال ذلك عند خروج موظفة عطلة أمومة أو الإحالة على الاستيداع يتم اللجوء إلى التوظيف المستعجل.

يفسر ذلك أن الجامعة تعتمد على تخطيط مسبق للمناصب الشاغرة، ويوجد حالات خاصة لا تحتاج إلى التخطيط.

- على أي أساس يتم اختيار و تعيين العاملين الجدد ؟

- الجواب: يتم اختيار وتعيين الموظفين داخل جامعة محمد شريف مساعدي على أساس الشهادة والاختبار

والخبرة والمسار المهني، أما بالنسبة إلى العامل يتم اختياره و تعيينه على أساس اللياقة البدنية والمؤهلات.

من الجواب نلاحظ انه يتم اختيار وتعيين الموظفين عن طريق

✓ المسابقة على أساس الاختبارات؛

✓ المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين؛

✓ الفحص المهني.

بحيث يعلن نجاح المترشحين في هذه المسابقات من طرف لجنة تضع قائمة ترشيحية على أساس الاستحقاق،

يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة مترشح.

- هل يخضع العاملون لعملية التدريب في مؤسساتكم ؟

- الجواب: نعم يخضع العاملون للتدريب في المؤسسة من خلال دورات تكوينية أو تكوين المستخدمين من

خلال المدارس المعتمدة أو التكوين المهني.

نلاحظ أن الجامعة تنظم دورات تكوينية وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد تحسين و تأهيل العامل

لمهامه الجديدة.

- هل يوجد نظام محدد لتقييم أداء العاملين في مؤسساتكم ؟

- الجواب: يوجد نظام محدد لتقييم أداء العاملين من خلال استمارات تقييم سنوي للموظفين وتقييم كل 3

أشهر من خلال المردودية، والتقييم من خلال الترقية في الدرجات.

نلاحظ أن كل موظف يخضع أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية

وفقاً لمناهج ملائمة

بحيث يهدف تقييم الموظف إلى الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمر دودية وتحسين الأداء .

- ماهي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على الموارد البشرية ؟

- الجواب: المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على الموارد البشرية، مصادر خارجية من خلال عقود التشغيل التي تمنحها وكالة التشغيل للمؤسسة.

من خلال الجواب نلاحظ أن الجامعة تعتمد على مصدر واحد في الحصول على موظفيها .

- السيرة الذاتية للموظف سند رسمي يستند به عند التقدم للوظيفة الشاغرة أو يوجد شروط أخرى ؟

- الجواب: السيرة الذاتية رسمية وفق شروط تضعها المديرية العامة للتوظيف مثال الحالة المدنية الوضعية الإدارية للموظف.

من خلال الإجابة نلاحظ أن السيرة الذاتية شرط رسمي يستند بها الموظف للتقدم للوظيفة مع وجود شروط

أخرى، يجب أن تتوفر فيه هي:

أن يكون جزائري الجنسية، أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية، أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات

تتناهى مع ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.

- من المسؤول على تشخيص إدارة الموارد البشرية ؟

- الجواب : المسؤول على تشخيص إدارة الموارد البشرية في الجامعة هو عميد الكلية و الأمين العام.

من خلال الجواب نلاحظ أن العميد و بمشاوره الأمين العام يتم تشخيص إدارة الموارد البشرية .

- كيف تحفز الموظفين وتساعدهم لتحقيق الأهداف المهنية ؟

- الجواب: يتم تحفيز الموظفين من خلال منحهم منصب عالي أعلى من منصبهم مع زيادة الأجر وكذلك إرسالهم للتكوين كما يتم تعويضهم عن عمل إضافي قاموا به .

يفسر ذلك انه يمكن للموظف الذي قام بتأدية مهامه بعمل شجاع يثبت قانونا أو قام بمجهودات

استثنائية، يستفيد من المكافآت بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.

- كيف يتم التخطيط بما تحتاجه المؤسسة إلى موارد بشرية ؟
- الجواب : يتم التخطيط بما تحتاجه المؤسسة إلى موارد بشرية بالرجوع إلى عدد المناصب الشاغرة، في حالة الوزارة لم توفر العدد المطلوب من العاملين تلجأ الإدارة إلى المؤسسات الخاصة للتوظيف.

- الاستراتيجيات التي تقترحها في حالة وجود ؟

- الجواب:

✓ فائض في حجم العمالة : لا يوجد فائض؛

- ✓ عجز في حجم العمالة: حالياً يوجد عجز على مستوى عمال النظافة والوزارة الوصية لم تعطي مناصب مالية، لجنة الإدارة تلجأ إلى عقد صفقة مؤسسة نظافة لتغطية العجز.
- من خلال ماسبق نلاحظ أن الجامعة لم تواجه فائض لحد الآن بل يوجد عجز في حجم العمالة في المستويات الدنيا.

- هل يتم عمل مقابلة مع المترشحين لمنصب العمل ؟

- الجواب: يتم عمل مقابلة مع المترشحين لمنصب العمل في الجامعة في حالة واحدة عندما يكون التوظيف على أساس الشهادة .
- من خلال هذا التصريح نستطيع القول أن الجامعة تعتمد على إجراء مقابلة مع المترشحين في حالة واحدة تم ذكرها سابقاً.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسات محل الدراسة بفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤولين وأصحاب القرار في مؤسسات الدراسة.

فبعد جمع المعلومات وترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة والتي أثبتت اهتمام القطاعين ( العام والخاص) بتوفير مورد بشري ذو كفاء وخبرة و ذلك من خلال حرصها على السير الحسن لعملية التوظيف ومساهمة التخطيط في تغطية احتياجاتها من موارد بشرية لكن الاختلاف بين القطاعين يكون في طريقة تسيير وتوظيف المورد البشري وتختلف أيضا في عملية التدريب للموظفين، فهذه المؤسسات تبحث عن الموارد البشرية المناسبة وذلك كله سعيا منها لتحقيق أهدافها وميزتها كمؤسسة عام أو خاصة رغم ما تواجهه معوقات لتوفير مواردها، فتوظيف الموارد البشرية وفق معايير يولد في العمال الشعور بالرضا والانتماء إلى المؤسسة وهذا ما يجعلهم راغبين في مواصلة تقديم خدماتهم لهذه المؤسسة

خاتمة

### الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع تخطيط الموارد البشرية بين القطاع العام والخاص توصلنا الى أن المورد البشري من أهم الموارد بالنسبة للمنظمة باعتباره المورد الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة في تسيير شؤونها وعملياتها الخارجية والداخلية نظرا لأهميته البالغة داخل المنظمة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في توفير القوى العاملة بحيث تقوم بإتباع إستراتيجية محكمة في التوظيف داخل المنظمة واستقطاب أفراد ذو كفاءات وخبرات، للحصول على أفراد للعمل في مختلف الوظائف وزرع روح التنافس بين العمال من أجل رفع أداء الموظفين و قدرة المنظمة على توفير مناخ صالح للعمل من خلال تبني برامج تخطيط الموارد البشرية وعليه يتطلب من المنظمة العمل على تكييف هذا المورد بما يتناسب مع أهدافها، فقد بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، حيث أصبحت هذه الممارسات تلعب دورا هاما في تحقيق نجاح المنظمة

تمثل الهدف من هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان التخطيط باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية يعمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل و متطلبات أدائه وبين سياسة الاستقطاب والاختيار و التعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسات العامة والخاصة تهتم بعملية التوظيف، وهي حريصة على تطبيق كل الإجراءات الخاصة بهذه العملية و ذلك للحصول على موارد بشرية مناسبة لشغل وظائفها، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه مدير هذه المؤسسات، حيث يشرف على عملية اختيار عامله و هذا ما يبين أكثر مدى فعالية التوظيف في المؤسسات العامة والخاصة ومدى حرص هذه الأخيرة على القيام بهذه العملية بكل تفاصيلها وفق ما يحقق الأهداف المسطرة ويحقق الربح الذي يمثل الهدف الأساسي لمثل هذه المؤسسات .

و بعد تحليلنا لتخطيط الموارد البشرية في الجانب النظري و تحليلنا له في مؤسسة الدهن و مصحة المنار والجامعة تمكنا من الخروج ببعض النتائج و التوصيات.

### 1- النتائج:

- يعتبر تخطيط احتياجات الموارد البشرية نشاط مهم وجوهري لإدارة الموارد البشرية وللمؤسسة ككل وذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للفرد والمؤسسة معا كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل ونتائج وخيمة تحد من كفاءة الأداء وتعرقل تحقيق الأهداف .

## الخاتمة

- الاهتمام الكبير بالعنصر البشري في هذه المؤسسات حيث يظهر ذلك من خلال السياسات المتبعة فيما يخص الحصول وتنمية وتطوير الكفاءات والحفاظ عليها.
- الاهتمام الكبير بعملية تخطيط الموارد البشرية وذلك بتوظيف إطارات متخصصة في هذا المجال حيث تهتم بدراسة وتحليل التوقعات المستقبلية فيما يخص القوى العاملة والخروج بخطط تتلاءم مع هذه المتغيرات ت.
- تخطيط الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الدهن الوطنية ومصحة المنار تمتاز بالدقة والوضوح ويعبر على الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة من اجل القيام بالمهام الموكلة للمؤسسة .
- أما عملية الحصول على التوظيف يتم عبر وكالات تشغيل الموجودة على مستوى الولاية حيث يتم تسليم طلبات التوظيف إلى الوكالات وهي بدورها تستدعي طالبي العمل من اجل التوجه إلى المؤسسة لإجراء الاختبارات الأزمة للتوظيف.
- يقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف التي بدورها تساهم في تحسين أداء العاملين .

## 2 - التوصيات:

- توظيف الإطارات الشابة من اجل إعطاء دفع جديدة للمؤسسة.
- ضرورة تكوين و تطوير وتنمية اليد العاملة خاصة الكوادر و الاطارت المكلفة بالتخطيط و ذلك بهدف اكتساب رؤية واستشراف المستقبل.
- ضرورة تخصص مدير الموارد البشرية في مجال إدارة الموارد البشرية و إدارة الأعمال لان هذا يمكنه من امتلاك. معارف متخصصة حول المورد البشري و كيفية الاستفادة منه و من قدراته وطرق تحفيزه في إطار نظرة متكاملة متفاعلة لأنشطة إدارة الموارد البشرية .
- على مؤسسة الدهن الوطنية و مصحة المنار أن تهتم بمواردها البشرية من اجل التحسين الأكثر في أدائهم.

# قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### 1 - المصادر باللغة العربية :

- ✓ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
- ✓ احمد يوسف دودين، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ✓ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، الرياض، 2009-2010.
- ✓ خالد احمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- ✓ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- ✓ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2014.
- ✓ ربيع حسين، كيف تدير مديرك، دار الحلم للنشر والتوزيع، الرياض\_المملكة العربية السعودية، 2016.
- ✓ زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، عمان،
- ✓ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان \_ الأردن، 2008.
- ✓ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان ، 2020.
- ✓ لسيد فتحي الو يشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، الطبعة الأولى المجموعة ، 2013.
- ✓ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلبية، التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2012 .

## قائمة المصادر والمراجع

- ✓ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- ✓ العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- ✓ العلمية للنشر والتوزيع، العراق، 2017.
- ✓ عمان، الأردن، 2011.
- ✓ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر  
✓ فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،  
2020.
- ✓ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ للنشر والتوزيع، 2016 .
- ✓ للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ✓ مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2009 .
- ✓ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
- ✓ محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة  
✓ نجم العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري
- ✓ نوال نصي، إدارة الوقت لحياة أفضل، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- ✓ والتوزيع، الأردن - عمان، 2005.
- ✓ يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق،  
2006.

### 2- أطروحات التخرج :

✓ بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.

✓ بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2010/2009.

✓ بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

### 3 - المجالات :

✓ بلخيري مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج.

✓ سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، 2012.

✓ طرفة محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، 2020.

✓ العايب كمال، دلالات و أبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة المعيار، مجلد : 25، عدد: 62 ، 2021.

✓ عبد القادر حبيتر، شايب ذراع ميدني، فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 10، عدد: 02 ، 2021 .

✓ فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات - بمدينة طرابلس - ليبيا - دراسة حالة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد : 04، العدد: 01، 2021.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد شريف مساعدي . سوق اهراس .

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير

قسم علوم تسيير

تخصص ادارة اعمال

## دليل مقابلة

نحن طالبتين سنة ثانية ماستر تخصص ادارة أعمال، بصدد تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان "تخطيط احتياجات من الموارد البشرية بين القطاع العام و الخاص "

لذا نرجو من سيادتكم منحنا جزءا من وقتكم للإجابة عن الأسئلة المطروحة ، و نعدكم بسرية المعلومات الشخصية و استخدامها فقط لغرض البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

تحت إشراف الأستاذ:

- رحايلية سيف الدين

من إعداد :

- كبير أحلام

- دريسي مروة

السنة الجامعية : 2021 / 2022

## دليل المقابلة

### أولاً: بيانات شخصية

1. الاسم و اللقب
2. المنصب
3. الخبرة
4. عدد الموظفين الذين قمت برئاستهم
5. طريقة التوظيف
6. ما هو مستواك الدراسي
7. الهيكل التنظيمي و التطور التاريخي للمؤسسة

ثانيا :الاسئلة ...

1. كم عدد مرات التوظيف في مؤسستكم ؟
2. ماهي المناصب التي يتم التوظيف فيها باستمرار؟
3. هل يوجد معايير محددة للتوظيف ؟
4. اثناء وجود منصب شاغر هل توظف ما تحتاجه او يوجد تخطيط مسبق لذلك ؟
5. على اي اساس يتم اختيار و تعيين العاملين الجدد ؟
6. هل يخضع العاملين لعملية التدريب في مؤسستكم ؟
7. هل يوجد نظام محدد لتقييم أداء العاملين في مؤسستكم ؟
8. ماهي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على الموارد البشرية ؟
9. السيرة الذاتية للموظف سند رسمي يستند به عند التقدم للوظيفة الشاغرة او يوجد شروط اخرى ؟
10. من المسؤول على تشخيص ادارة الموارد البشرية ؟
11. كيف تحفز الموظفين و تساعدهم لتحقيق الاهداف المهنية ؟
12. كيف يتم التخطيط بما تحتاجه المؤسسة الى موارد بشرية ؟
13. الاستراتيجيات التي تقترحها في حالة وجود .  
- فائض في حجم العمالة  
- عجز في حجم العمالة  
- كيف يتم التخطيط بما تحتاجه المؤسسة الى موارد بشرية؟ 14
- \_\_ هل يتم عمل مقابلة مع المترشحين لمنصب العمل ؟
14. في حالة نعم كيف يتم اجراء المقابلة ؟

## ملخص

يمثل المورد البشري موردا استراتيجيا في مؤسسات القطاع (العام والخاص)، حيث ينبغي أن تعمل هذه المؤسسات على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤمن احتياجات المؤسسة من الموظفين كما ونوعا، وتحفز هؤلاء على تقديم أداء أعلى .

انطلاقا من هذه الخلفية النظرية، حاولنا في بحثنا هذا التعرف على تخطيط احتياجات الموارد البشرية بين القطاع العام والخاص، و لهذا الغرض قسمنا البحث إلى فصلين، خصصنا الفصل الأول للجانب النظري حيث تناولنا فيه بعض الأساسيات حول الموارد البشرية وتخطيط احتياجاتها . أما الفصل الثاني خصصناه للمعالجة التطبيقية للموضوع، اعتمدنا على المقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة، والتي توضح مدى اهتمامها بالمورد البشري .

أبرزت أهم النتائج أن عملية تخطيط احتياجات الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الدهن ومصحة المنار و الجامعة لها دور فعال في تحسين أداء العاملين، وأن هذه المؤسسات تعتمد في استقطاب مواردها البشرية على المصادر الداخلية والخارجية، كما تحاول من خلال ذلك تحفيز مواردها، وتوفير فرص لتطورها.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، أداء العاملين، تقييم الأداء.

## Résumé

Les ressources humaines sont une ressource stratégique dans les institutions (publiques et privées) des secteurs, où elles devraient favoriser des pratiques de gestion des ressources humaines qui garantissent les besoins en dotation de l'organisation en quantité et en qualité et les stimulent à offrir un rendement supérieur.

À partir de ce contexte théorique, dans le cadre de nos recherches, nous avons essayé d'en apprendre davantage sur la planification des besoins en ressources humaines entre les secteurs public et privé. À cette fin, nous avons divisé la recherche en deux chapitres. Nous avons consacré le chapitre I à l'aspect théorique, où nous avons abordé certaines notions de base sur les ressources humaines et la planification de leurs besoins.

Le deuxième chapitre que nous avons consacré au traitement pratique du sujet s'appuyait sur l'entrevue avec les responsables des ressources humaines des établissements d'étude, qui ont démontré leur intérêt pour les ressources humaines.

Les résultats les plus importants ont mis en évidence que le processus de planification des ressources humaines au niveau de la Fondation Al-Dahman, Al-Manar Health et l'Université a contribué à améliorer la performance des travailleurs, et que ces institutions comptent sur des sources internes et externes pour attirer leurs ressources humaines, ainsi que pour stimuler leurs ressources et offrir des possibilités de développement.

**Mots clés :** ressources humaines, gestion des ressources humaines, planification des ressources humaines, rendement du personnel, évaluation du rendement.

## Abstract :

The human resource is a strategic resource in (public and private) sector institutions, where they should foster human resources management practices that secure the organization's staffing needs in quantity and quality and stimulate them to deliver higher performance.

From this theoretical background, in our research, we tried to learn about human resource needs planning between the public and private sectors. For this purpose, we divided the research into two chapters. We devoted chapter I to the theoretical aspect, where we addressed some basics about human resources and planning their needs.

The second chapter we devoted to the practical treatment of the topic relied on the interview with the human resources officers of the study institutions, which demonstrated their interest in human resources.

The most important results highlighted that the human resources planning process at the level of Al-Dahman Foundation, Al-Manar Health and the University has been instrumental in improving the performance of workers, and that these institutions rely on internal and external sources to attract their human resources, as well as to stimulate their resources and provide opportunities for their development.

**Keywords:** human resources, human resources management, human resources planning, personnel performance, performance evaluation.